

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



مذكرة بعنوان:

تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية
دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء محطة آشواط
- بالطاهير - جيجل -

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:
د. صبرينة حديدان

إعداد الطالبتين:
أسية كزعي
هالة كرينح

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
مناقشا	جامعة جيجل	أستاذ	د. الياسين بوجردة
رئيس اللجنة	جامعة جيجل	أستاذ	أ. عبد الله بليط
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	أستاذ	د. صبرينة حديدان

السنة الجامعية: 2019 - 2020

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلوة والسلام على أشرف

الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

نشكر الله القدير على توفيقه لنا بإتمام هذا العمل فهو " عز وجل "

أحق بالشكر والحمد سبحانه وتعالى فلك يا رب الحمد كما ينبغي

لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

يجدر في هذا المقام أن ننسج الفضل لأفراد الأسرتين الكويتيين

كل التقدير والامتنان لهم.

كما نقدم فائق التقدير والاحترام للأستاذة " حديان صبرينة " التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها

ونصائحها، فلكي فائق التقدير والاحترام، وجزاك الله عنا وعن

كل طلبة العلم خير جزاء وبارك الله في عمرك.

الشكر موصول إلى كل أساتذة علم الاجتماع الذين ساهموا في تكويننا، إلى كل

عمال مؤسسة أشواط بطلاهير ولاية جيجل ، على ما قدموه لنا من معلومات تفيدنا في دراستنا.

وجميع من عرفنا من قريب وبعيد من أصدقاء وزملاء وعمال وموظفين وأساتذة.

ساهموا في إنجاز العمل.

لكل هؤلاء جزيل الشكر.

قائمة

المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرافان
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	ملخص الدراسة
أ - ب	مقدمة
باب الأول: الجانب النظري للدراسة	
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
05	تمهيد:
08 - 05	أولاً: إشكالية الدراسة
10 - 09	ثانياً: صياغة الفرضيات
11 - 10	ثالثاً: مبررات إختيار الموضوع
12 - 11	رابعاً: أهداف الدراسة
12	خامساً: أهمية الدراسة
30 - 13	سادساً: تحديد المفاهيم الدراسة
30	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: المعالجة النظرية لموضوع الدراسة	
32	تمهيد:
44 - 32	أولاً: الأبعاد النظرية لموضوع الدراسة
35 - 32	1- النظريات الكلاسيكية
40 - 36	2- النظريات النيوكلاسيكية
44 - 40	3- النظريات الحديثة
62 - 45	ثانياً: الأبعاد الإمبريقية لموضوع الدراسة
52 - 45	1- الدراسات الوطنية

58 - 52	2- الدراسات العربية
62 - 58	3- الدراسات الأجنبية
62	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: المواطنة التنظيمية	
64	تمهيد:
65 - 64	أولاً: خصائص المواطنة التنظيمية
67 - 66	ثانياً: أهمية المواطنة التنظيمية
69 - 68	ثالثاً: أهداف المواطنة التنظيمية
77 - 69	رابعاً: محددات المواطنة التنظيمية
80 - 77	خامساً: أنماط المواطنة التنظيمية
85 - 81	سادساً: أبعاد المواطنة التنظيمية
87 - 86	سابعاً: آثار المواطنة التنظيمية
89 - 87	ثامناً: معوقات المواطنة التنظيمية
89	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: تمكين العاملين	
91	تمهيد
92 - 91	أولاً: خصائص تمكين العاملين
94 - 92	ثانياً: أهمية تمكين العاملين
95 - 94	ثالثاً: أهداف تمكين العاملين
98 - 96	رابعاً: خطوات تمكين العاملين
102 - 99	خامساً: مبادئ تمكين العاملين
105 - 102	سادساً: أساليب تمكين العاملين
108 - 105	سابعاً: مستويات تمكين العاملين
110 - 108	ثامناً: أنواع تمكين العاملين
112 - 110	تاسعاً: متطلبات تمكين العاملين
114 - 112	عاشراً: معوقات تمكين العاملين

114	خلاصة الفصل
الباب الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة	
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية لدراسة	
116	تمهيد:
121 - 116	أولاً: مجالات الدراسة
117 - 116	1- المجال المكاني
119 - 117	2- المجال الزمني
120	3- المجال البشري
122 - 120	ثانياً: منهج الدراسة
136 - 122	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
124 - 122	1- الملاحظة
132 - 124	2- الإستمارة
136 - 132	3- الوثائق والسجلات
138 - 137	رابعاً: أساليب الإحصائية
138 - 137	1- أسلوب التحليل الكمي
138	2- أسلوب التحليل الكيفي
150 - 138	خامساً: تحديد مجتمع الدراسة والعينة
139 - 138	1- تحديد مجتمع الدراسة
150 - 139	2- العينة وخصائصها
150	خلاصة الفصل
الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها	
152	تمهيد:
217 - 152	أولاً: عرض وتفسير وتحليل بيانات الدراسة
175 - 152	1- عرض وتفسير وتحليل بيانات الفرضية الأولى
195 - 175	2- عرض وتفسير وتحليل بيانات الفرضية الثانية
217 - 196	3- عرض وتفسير وتحليل بيانات الفرضية الثالثة
	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة

220 - 217	1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى
225 - 220	2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية
228 - 225	3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
229	ثالثا: النتيجة العامة للدراسة
229	رابعا: القضايا التي تثيرها الدراسة
230	خلاصة الفصل
ج- ٥	خاتمة
-	قائمة المصادر والمراجع
-	الملاحق



قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع العمال في المؤسسة	120
02	الأسئلة المعدلة	127 - 126
03	قيمة صدق أسئلة الإستثمار	128
04	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المحور الثاني	129
05	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المحور الثالث	130
06	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المحور الرابع	130
07	معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات الكلي للإستثمار	130
08	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المحور الثاني	130
09	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المحور الثالث	130
10	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المحور الرابع	131
11	معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات الكلي للإستثمار	131
12	إحصائيات خاصة بالإستثمار	132
13	جنس المبحوثين	142 - 141
14	سن المبحوثين	143 - 142
15	الحالة العائلية للمبحوثين	144 - 143
16	المستوى التعليمي للمبحوثين	146 - 144
17	الحالة المهنية للمبحوثين	147 - 146
18	الأقدمية في العمل	149 - 147
19	الأجر المبحوثين	150 - 149
20	قيام المؤسسة بدورات تدريبية	154 - 152
21	التحكم في وسائل العمل	155 - 154
22	أداء الواجبات الوظيفية	157 - 156
23	اعتماد نظام الحوافز في العمل	159 - 157
24	العمل بجدية على تطوير المهارات المرتبطة بالإنجاز العمل	161 - 160

قائمة الجداول

163 - 162	اعطاء المسؤولين أهمية للوقت	25
164 - 163	ملائمة ساعات العمل	26
166 - 165	الالتزام بأجال أداء المهام	27
168 - 166	المواظبة في العمل	28
169 - 168	التعريف بقوانين العمل	29
171 - 170	الالتزام بأوامر المسؤول	30
172 - 171	التحكم في وسائل العمل وأداء الواجبات الوظيفية	31
173 - 172	اعتماد نظام الحوافز والعمل بجدية على تطوير المهارات المرتبطة بإنجاز العمل	32
174 - 173	اعطاء المسؤولين أهمية للوقت والمواظبة في العمل	33
175 - 174	التعريف بقوانين العمل والالتزام بأوامر المسؤول	34
177 - 175	التعاون بين العاملين	35
179 - 177	استقطاع وقت لمساعدة زملاء العمل	36
180 - 179	الاحترام في العمل	37
182 - 181	التطوع لأداء مهام إضافية بعد انتهاء الدوام الرسمي	38
184 - 182	التصرف حيال المهام الإضافية	39
185 - 184	درجة التفاهم مع المسؤول	40
187 - 186	اقتراح حلول لمشكلات التي تواجه المؤسسة	41
189 - 187	تثمين المؤسسة لجهود عمالها	42
190 - 189	مساهمة العاملين في العمل الجماعي	43
191 - 190	الحرص على تبادل المعلومات مع زملاء العمل	44
192	استقطاع جزء من الوقت لمساعدة زملاء العمل والاحترام في العمل	45
193	التطوع لأداء مهام إضافية بعد انتهاء الدوام الرسمي للعمل ودرجة التفاهم مع المسؤول	46
194	اقتراح حلول لمشكلات العمل وتثمين الجهود من قبل مسؤول العمل	47

قائمة الجداول

195	مساهمة العاملين في العمل الجماعي والحرص على تبادل المعلومات	48
198 -196	المشاركة في اتخاذ القرارات	49
199 -198	السعي لتحقيق أهداف المؤسسة	50
201 -200	أخذ المؤسسة بآراء عمالها	51
202 -201	تقييم المسؤول أداء عماله	52
204 -203	تصرف المسؤول مع العاملين عند ارتكاب أخطاء العمل	53
206 -204	مدى شعور العاملين بالمسؤولية في أداء العمل	54
207 -206	اعطاء العاملين هامش من الحرية لتجسيد أفكارهم الخاصة في أداء العمل	55
209 -207	الاستعداد للاستقرار في المؤسسة	56
110 -209	منح صلاحيات في العمل	57
213 -211	شعور بالانتماء للمؤسسة	58
214 -213	المشاركة في اتخاذ القرارات والسعي لتحقيق أهداف المؤسسة	59
215 -214	تصرف المسؤول مع العاملين عند ارتكاب أخطاء العمل والشعور بالمسؤولية	60
216 -215	اعطاء هامش من الحرية في أداء العمل والاستعداد للاستقرار في المؤسسة	61
217 -216	منح بعض الصلاحيات في العمل للعاملين والشعور بالانتماء للمؤسسة	62

الصفحة	الشكل	الرقم
08	معالم الإشكالية البحثية	01
77	محددات المواطنة التنظيمية	02
80	أنماط المواطنة التنظيمية	03
85	أبعاد المواطنة التنظيمية	04
102	مبادئ تمكين العاملين	05
105	أساليب تمكين العاملين	06
110	أنواع تمكين العاملين	07
133	هيكل التنظيمي للمؤسسة	08

ملخص

الدراسة

1- ملخص الدراسة باللغة العربية:

جاءت هذه الدراسة لتقديم طرحا سوسيولوجيا حول " تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية بالمؤسسة الصناعية"، وهي دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء محطة أشواط بالطاهر جيجل، حيث اشتملت الدراسة على جانبين: جانب نظري، وجانب ميداني مسبوق بمقدمة ومنتهاية بخاتمة، قسم الجانب النظري منها إلى 04 فصول، أما الجانب الميداني فقد قسم إلى فصلين.

وتمحورت إشكالية الدراسة حول السؤال الرئيسي التالي:

ماهي علاقة تمكين العاملين بالمواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء. كما انطلقت الدراسة من فرضية عامة مفادها: كلما زاد تمكين العاملين زادت المواطنة التنظيمية في المؤسسة والتي ابثقت عنها ثلاث فرضيات فرعية هي:

- كلما زاد التدريب زاد الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

- كلما زادت روح المبادرة زادت الثقة التنظيمية لدى العاملين.

- كلما زاد تفويض السلطة زاد الولاء التنظيمي لدى العاملين.

أما عن أهداف الدراسة فقد سعت الدراسة إلى:

- الكشف عن العلاقة بين تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية.

- الكشف عن العلاقة بين التدريب والالتزام التنظيمي لدى العاملين.

- الكشف عن العلاقة بين روح المبادرة والثقة التنظيمية لدى العاملين.

- الكشف عن العلاقة بين تفويض السلطة والولاء التنظيمي لدى العاملين.

ولأجل تحقيق هذه الأهداف والإجابة عن القضايا التي طرحت في إشكالية الدراسة فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي بشقيه التفسيري والتحليلي، وعلى أدوات منهجية تمثلت في الإستمارة كأداة رئيسية والملاحظة والوثائق والسجلات كأدوات مساعدة واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية الطبقية.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- تحقق الفرضية الأولى إلى حد ما والتي مفادها: كلما زاد التدريب زاد الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

- تحقق الفرضية الثانية إلى حد ما والتي مفادها: كلما زادت روح المبادرة زادت الثقة التنظيمية لدى العاملين.

- تحقق الفرضية الثالثة إلى حد ما والتي مفادها: كلما زاد تفويض السلطة زاد الولاء التنظيمي لدى العاملين.

- تحقق الفرضية الرئيسية والتي مفادها: كلما زاد تمكين العاملين زادت المواطنة التنظيمية في المؤسسة.

2- ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية:

Abstract:

This study came to introduce a sociological proposition about the relationship between the employees empowerment and the organizational citizenship in the Industrial Corporation.

The study was done in the field of the Algerian company of Electricity production "Ashwat station" Jijel, it has two sides: the first one was theoretical divided to four chapters while the second one was in the field divided to two chapters .

The main question of the study was : what is the relationship between the employees empowerment in the Algerian company of Electricity production and it's relationship with the organizational citizenship in the company , while the main hypothesis signifies that the more employees empowerment the more the organizational citizenship is in the company and this hypothesis was divided to Three sub hypotheses:

- The more training, the greater the organizational commitment of employees.
- The more entrepreneurial spirit, the greater the organizational confidence of employees.
- The more delegation of authority, the greater the organizational loyalty of employees.

As for the objectives of the study, they were represented in:

- Exposing the relationship between employees empowerment and organizational citizenship.
- Exposing the relationship between training and organizational commitment among employees.
- Exposing the relationship between entrepreneurship and organizational confidence among employees.
- Exposing the relationship between delegation of authority and organizational loyalty of employees.

To achieve this objectives and answer the questions of this study It has been accredited on the descriptive approach with it's two types: interpretive and analytical, methodological tools were relied on, represented by the questionnaire as a main tool and observation, documents as a helping tool, as for the sample of the study it was the Stratified random sample.

The study arrives to a group of results among those:

- Achieve the first sub hypothesis The more training, the greater the organizational commitment of employees.

- Achieve the second sub hypothesis: The more entrepreneurial spirit, the greater the organizational confidence of employees.

- Achieve the third sub hypothesis: The more delegation of authority, the greater the organizational loyalty of employees.

- Achieve the main hypothesis: the more employees empowerment the more the organizational citizenship is in the company.

الكلمات المفتاحية:

تمكين العاملين، المواطنة التنظيمية، المؤسسة الصناعية، التدريب، الالتزام التنظيمي، روح المبادرة، الثقة التنظيمية، تفويض السلطة، الولاء التنظيمي.

مقدمة

في ظل التطورات والتغيرات الأخيرة التي مست العمل، ومع زيادة شدة المنافسة بين المؤسسات وتعدد المهام والأدوار الوظيفية لكل منها، أصبحت نثار العديد من المشكلات والتساؤلات البحثية حول سلوكيات العاملين لمواجهة التحديات المختلفة منها السلوكيات الإيجابية التطوعية الخارجة عن التوصيف الوظيفي لوظائف الأفراد العاملين، إذ أصبح الاهتمام بالموارد البشري ضرورة ملحة لضمان بقاء المؤسسات واستمرارها، وقد أشار Chester Barnard إلى أهمية استعداد العاملين للقيام بجهود تعاونية إضافية تتعدى الأدوار الرسمية التي يؤدونها والمرتبطة بسلوك المواطن التنظيمية، النابعة من الإرادة الحرة للعاملين يمارسونها دون إجبار أو خوف من العقاب ولا يتوقعون حصولهم على حوافز ومكافآت سواء كانت مادية أو معنوية يظهرون من خلالها التزامهم وولائهم لمؤسساتهم؛ فالإقبال على ممارسة سلوكيات المواطن التنظيمية يرتبط ارتباطا وثيقا بسياسات المؤسسة وأنماط تسيرها وفعالية مختلف قنوات الاتصال داخلها، فهي من الموضوعات التنظيمية الثرية التي لا يمكن إهمالها باعتبارها الجانب الأساسي لتقييم أداء العاملين في المؤسسة.

فقد أصبحت المؤسسات اليوم بمختلف أنواعها تسعى إلى الاهتمام بالعاملين لاسيما من الجانب المعنوي لأنه لا يكفي شعورهم بالارتياح والرغبة في الاستمرار فيها، بل تعمل على تمكينهم من خلال الحفاظ على العلاقات وتوطيدها بين جماعات العمل مما يدفعهم للمبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات والتعاون المتبادل فيما بينهم، بالإضافة للتدريب والتعليم ما يسمح باستخراج كل طاقاتهم التي من شأنها تحقيق نتائج مرضية، فالتمكين بمختلف مكوناته يعتبر مطلب أساسي لتشكيل سلوكيات المواطن التنظيمية لدى العاملين وتحفيزهم على إظهارها وهذا ما أشارت إليه دراسة " تامر عبد الحق ممتاز " (2010) الموسومة بعنوان " أثر تمكين العاملين على سلوكيات المواطن التنظيمية دراسة ميدانية بإحدى المؤسسات المصرفية بمصر"، ودراسة كل من " كسرى مسعود" و" دايرة عبد الحفيظ " (2015) بعنوان " أثر استراتيجية تمكين العاملين في تعزيز المواطن التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلو متال الجزائر"، فهذه الأخيرة تزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات المحيطة بها، وكمبررات لوجودها واستمرارها هذا ما يدفع بأفرادها لتحمل مسؤولياتهم والتصرف بحرية في المواقف التي يواجهونها، فالمواطن التنظيمية تمثل الإطار الجديد الذي تسعى المؤسسة لأن تكون داخله، حيث تخلق أفراد راغبين بشدة في الحفاظ عليها وإنجاحها بشتى الطرق، فلا يتحقق ذلك إلا من خلال إيجاد بيئة عمل مساعدة على تمكين العاملين، وعليه تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها تسليط الضوء على تمكين العاملين والمواطن التنظيمية وتحليل العلاقة بينهما في الشركة الجزائرية لإنتاج

الكهرباء محطة آشواط بطاهير ولاية جيجل، ولمعرفة هذا قمنا بتصميم خطة منهجية اشتملت على جانبين:

الجانب النظري والذي احتوى على أربعة فصول **الفصل الأول**: وجاء تحت عنوان موضوع الدراسة وقد تطرقنا فيه إلى تحديد إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، مبررات اختيار موضوع الدراسة، أهدافها وأهميتها بالإضافة إلى تحديد المفاهيم المرتبطة بالموضوع.

الفصل الثاني: وقد قدمنا فيه المعالجة النظرية لموضوع الدراسة وشملت كل من الأبعاد النظرية لموضوع الدراسة (النظريات الكلاسيكية، النظريات النيوكلاسيكية، النظريات الحديثة)، والأبعاد الإمبريقية للدراسة (الدراسات الجزائرية، والعربية، الأجنبية).

الفصل الثالث: وتناولنا فيه أساسيات المواطنة التنظيمية المتمثلة في الخصائص، الأهمية والأهداف، المحددات المؤدية لتحقيقها، أنماطها، أبعادها، الآثار المترتبة عنها، وأخيرا معوقاته.

الفصل الرابع: وتم استعراض فيه خصائص تمكين العاملين، أهميته، أهدافه، خطواته، مبادئ التي يقوم عليها، أساليب تطبيقه، مستوياته، أنواعه، متطلباته، معوقات التي تحد من تطبيقه.

أما الجانب التطبيقي للدراسة فقد اشتمل على فصلين مرتبة على النحو التالي:

الفصل الخامس: وجاء تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة وتطرقنا فيه: إلى مجالات الدراسة (مكاني، الزماني، البشري)، المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات (ملاحظة، إستمارة، الوثائق والسجلات)، أساليب التحليل (الكمي والكيفي)، تحديد مجتمع الدراسة وعينة البحث وخصائصها.

الفصل السادس: وقد خصص لعرض وتفسير وتحليل بيانات الدراسة (الفرضية الأولى، الفرضية الثانية، الفرضية الثالثة)، ومناقشة نتائج الدراسة لكل من الفرضية الأولى، والفرضية الثانية، والفرضية الثالثة، بالإضافة إلى النتيجة العامة للدراسة، والقضايا التي تثيرها الدراسة.

وفي الأخير انتهت الدراسة بخاتمة تضمنت أهم الاستنتاجات، تليها قائمة المراجع والملاحق التي تم الاستناد إليها أثناء إعداد هذه الدراسة.

**الباب الأول: الجانب
النظري للدراسة**

الفصل الأول: موضوع الدراسة.

تمهيد:

أولاً: إشكالية الدراسة.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: مبررات اختيار الموضوع الدراسة.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: أهمية الدراسة.

سادساً: تحديد المفاهيم.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر الجانب النظري الركيزة الأساسية لأي بحث علمي والإطار المرجعي للبحث من الناحية السوسيولوجية كونه يعطي تصورا واضحا لما يريد الباحث الوصول إليه في دراسته، ومن أجل ذلك نسعى من خلال هذا الفصل إلى وضع إطار محدد وواضح نبرز فيه: إشكالية دراسة، فرضياتها التي تعد كإجابات للتساؤلات المطروحة حول علاقة تمكين العاملين بالمواطنة التنظيمية، مبررات اختيار موضوع الدراسة، بالإضافة إلى إبراز أهميتها وأهدافها ووصولاً لتحديد مفاهيم الأساسية والثانوية للدراسة.

أولاً- إشكالية الدراسة:

لا يزال المورد البشري يشكل معادلة صعبة بالنسبة للممارسين والباحثين والمختصين في مجال إدارة المؤسسات بالنظر إلى حجم التحديات التي تعيشها اليوم، والتي تتطلب جهود العاملين الرسمية وغير الرسمية منها في سعيها لتحقيق الفعالية التنظيمية، وذلك مرهون بقدرتها على الاستثمار في مواردها البشرية وتوظيفها مجتمعة بكفاءة وفاعلية في بيئة مناسبة تتميز بخصائص محفزة على الإبداع والإبتكار في العمل، وبتوحيد جهود العاملين ومقاربة أهدافهم مع أهداف المؤسسة يتحقق الالتزام التنظيمي وبالتالي بلوغ أعلى درجات الولاء لها، كما قد يذهب العاملين إلى ما وراء واجباتهم وأدوارهم الرسمية ويقدمون مساهمات إضافية أكثر مما هو مطلوب منهم، وهذه السلوكات تجسد المواطنة التنظيمية التي ترتبط أهميتها بأهمية المورد البشري في إطار البيئة السوسيوثقافية التي تنشط فيها المؤسسة.

فالمواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في مجال سوسيولوجيا التنظيمات إستحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين لما لها من أهمية في تطوير المؤسسات والإرتقاء بمستوى أدائها؛ وذلك راجع إلى كون محور اهتمامها هو الفرد العامل وما يبذله من جهد في سبيل تحقيق أهدافها وبالمقابل تعمل على إشباع حاجاته المختلفة للضمان إستمراريته فيها والولاء لها، فسلوك المواطنة التنظيمية هو بمثابة رد فعل بالمثل من قبل العاملين على ما يتلقونه من عوائد مادية ومعنوية واجتماعية من قبل المؤسسة، وهذا ما أكدته طروحات Chester Barnard و Herbert Simon حول تعاون ومشاركة العاملين في أنشطة المؤسسة والتي تتوقف على عملية الموازنة بين ما يحصلون عليه من مغريات وما يقدمونه من مساهمات، فإذا كانت متساوية فإنهم سيلتزمون بأعمالهم ويظهر هذا الالتزام في صورة المواظبة في

العمل والجدية والإلتقان، كما أشارت الإحصائيات في هذا الشأن إلى أن « 90...% من نجاح المؤسسات اليابانية يعود إلى الإلتزام التنظيمي وأن 10 % المتبقية تعود إلى المواهب ».⁽¹⁾

كما تبرز المواطنة التنظيمية في العلاقات الإنسانية التبادلية الناتجة عن عملية التفاعل بين العاملين مع مرور الوقت وتتطور وتتجاوز التزامات العمل، ومتطلباته الوظيفية الرسمية ولا تدخل في نظام الحوافز؛ منها القيام بالأعمال التطوعية والتي تجلب المصالح والمنافع للمؤسسة تسمو على المصلحة الفردية سواءً في أوقات العمل الرسمية أو خارجها، وأيضاً مساعدة زملاء العمل والامتناع عن إثارة المشاكل معهم ما يسهم في استقرار المؤسسة، فممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب Ladebo Olugbenga ينتج عنها « انخفاض معدلات دوران العمل والغياب ما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي، زيادة معدلات الأداء وتحسين الإنتاجية، ازدياد مستويات الكفاءة والفاعلية التنظيمية، تعزيز الثقة المتبادلة والرضا الوظيفي ما بين الأفراد وتخفيف من الصراعات السلبية في المؤسسة»⁽²⁾، وتحقيق هذا يتطلب تبني المؤسسة لسياسات وبرامج تمكين العاملين لتنمية قدراتهم وتحفيزهم من أجل الرفع من مستوى أدائهم ودفعهم نحو تحقيق الكفاءة والفعالية المطلوبة.

ويعد تمكين العاملين أحد المتغيرات الجوهرية الحديثة التي تستهدفها إدارة المؤسسات في كل إستراتيجيات بالنظر إلى حاجاتها الماسة للتغيير، وتقوم فكرة التمكين على افتراض توطيد العلاقة بين العاملين والإدارة من خلال تفويض السلطة لهم، ومنحهم صلاحيات أوسع لإنجاز مهامهم، وتحفيزهم على المشاركة في اتخاذ القرارات مما يولد لديهم الشعور بالإنتماء والحافز لتحمل المسؤولية، فضلاً عن إعطائهم هامش من الحرية في أداء العمل مما يمكنهم من تفجير الطاقات الكامنة لديهم، والتي تظهر في هيئة إبداعات واقتراحات وحلول لمختلف المشكلات التي تواجه المؤسسة، وهذا ما ينعكس بصورة حتمية على تنمية روح المبادرة لديهم إذ أشارت دراسة Steffen Raub 2008 إلى أن المؤسسة التي لا تطبق تمكين العاملين، وتثبط روح المبادرة لا يمكن لأفرادها اتخاذ أي قرار يتمشى مع قدراتهم وإستعداداتهم، أو نقل واقتراح جديدة للمؤسسة وبالتالي يفقدون لإظهار سلوك المواطنة التنظيمية بشكل فعال.

(1) عبد الله بن عبد الغني الطجم، وطلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي، ط3، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2000، ص102.

(2) محمد ناصر إسماعيل: أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي (دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في معهد الإدارة)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع30، العراق، 2012، ص221.

فعلى المسؤولين دعم وحث العاملين على الإنخراط في جماعات العمل غير الرسمية وتنمية روح الفريق، وتشجيعهم على المبادرة في العمل وفقا لما جاءت به نظرية الإدارة بالأهداف " لبيتر دراكر " ونظرية Z " لوليام أوشي " اللتان تريان بأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وامتلاكهم لروح المبادرة ستمكنهم من الوقوف على قدراتهم وتنمية شخصيتهم وتحققها، فضلا عن مساعدة زملائهم والتطوع للقيام بالأعمال الإضافية ما يؤدي إلى التفاهم والإحترام المتبادل وبالتالي إرساء الثقة التنظيمية، ويذهب "William Ouchi" للقول بأن المؤسسة اليابانية تقوم على ثلاثة مبادئ أساسية هي الثقة، الألفة، المهارة والتي تنمو من خلال التدريب والمصارحة والمشاركة، والتعاون بين العاملين في إطار فرق عمل محفزة وممكنة ذاتيا قادرة على تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية، فوجود هذه المتغيرات يسمح بظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية وهذا ما يتوافق مع نتائج دراسة " كسرى مسعود " و"دايرة عبد الحفيظ" (2015) حول أثر استراتيجية تمكين العاملين في تعزيز المواطنة التنظيمية بمؤسسة أرسلو متال الجزائر، والتي خلصت إلى أنه كلما زادت مظاهر العمل الجماعي والتعاون، والحرية والإستقلالية الممنوحة للعاملين كلما انعكس ذلك بالإيجاب على سلوك المواطنة التنظيمية، كما أشارت نتائج دراسة " فطيمة الزهرة " و"جميل أحمد" (2017) إلى أن للتدريب والتحفيز دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالمؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، هذا من جهة ومن جهة أخرى بينت وجود مستويات منخفضة للتمكين ومستويات متوسطة للمواطنة التنظيمية لدى العاملين، ما يعكس حاجة المؤسسة الجزائرية عامة والصناعية خاصة لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عاملها وذلك بالاعتماد على استراتيجيات التمكين الممثلة في زيادة مستويات التدريب ، وتنمية روح المبادرة ، وتفويض السلطة.

فهذا الموضوع أصبح محور دراسة في أي مؤسسة جزائرية تسعى لتطوير أساليب الإدارة التقليدية تماشياً مع التطورات الحاصلة في العالم وزيادة فعاليتها كإطار لإنتاج القيمة المضافة وليس مجرد مكان لتوزيع الربح، وبالنظر إلى أهمية تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية وتأثيرهما على العديد من المتغيرات التنظيمية تبرز أهمية العلاقة بينهما، وكل هذا سنحاول تشخيصه في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء محطة أشواط بالطاهير ولاية جيجل، وعليه تمحورت إشكالية بحثنا في التساؤل الرئيسي التالي:

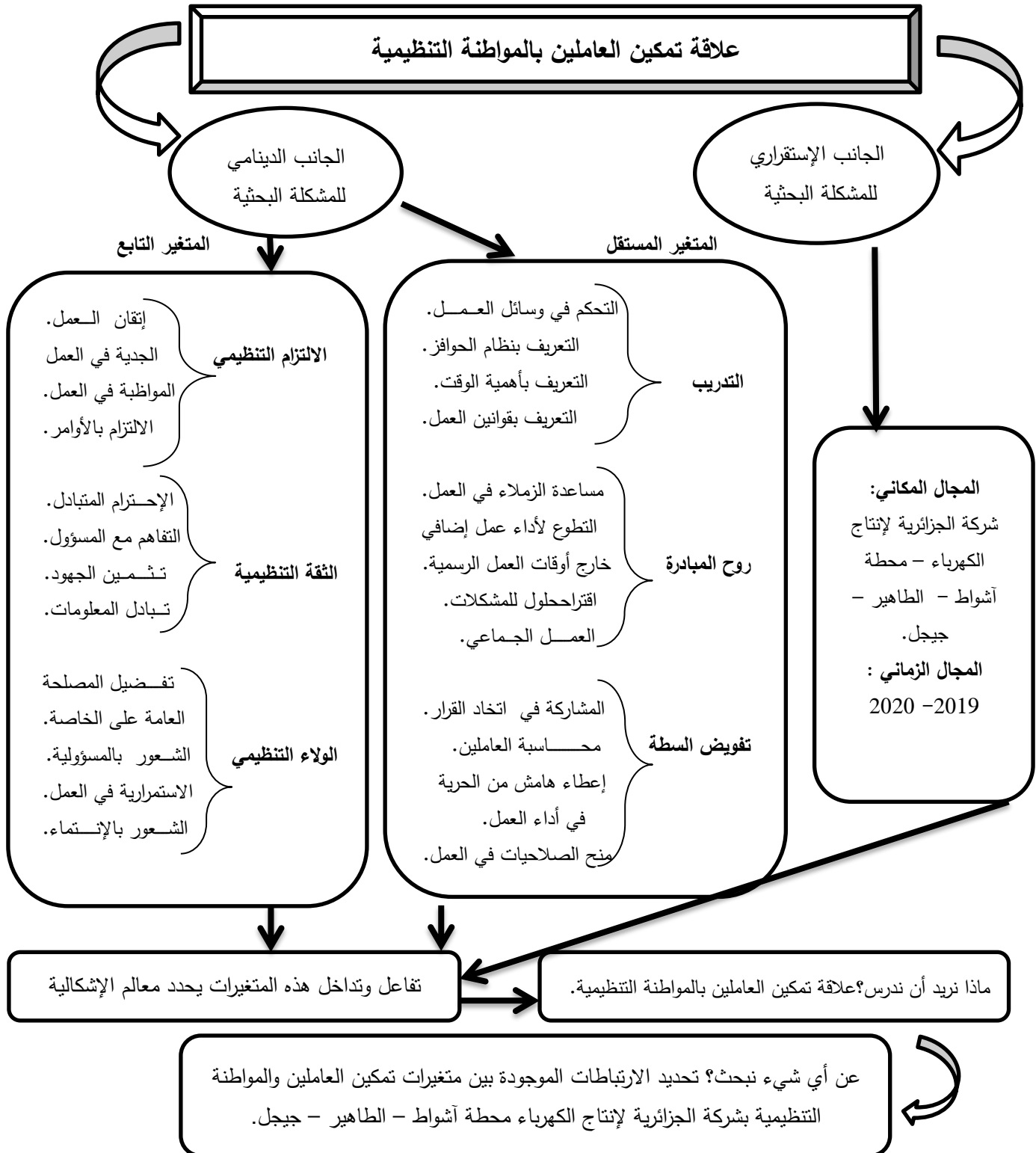
ماهي علاقة تمكين العاملين بالمواطنة التنظيمية لدى العاملين في الشركة الجزائرية لإنتاج

الكهرباء محطة أشواط بالطاهير ولاية جيجل؟

وتتدرج تحتها التساؤلات الفرعية التالية:

- ❖ ماهي علاقة التدريب بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء؟.
- ❖ ماهي علاقة روح المبادرة بالثقة التنظيمية لدى العاملين في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء؟.
- ❖ ماهي علاقة تفويض السلطة بالولاء التنظيمي لدى العاملين في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء؟.

الشكل رقم (1): يحدد معالم الإشكالية البحثية



ثانياً - فرضيات الدراسة:

تعتبر مرحلة تشكيل وصياغة فرضيات الدراسة من أكثر مراحل البحث أهمية، إذ تساعدنا في تحديد معالم سير البحث، وأن النتائج المحققة من البحث تتوقف على الفرضيات الموضوعة ولهذا فإن دقة تحديد فرضيات الدراسة ستعكس إيجاباً على بقية الخطوات الأخرى في إجراء الدراسة، والفرضية هي احتمال علمي ظرفية في بدايتها تتطلب تحقق ميداني.

وقد تم صياغة فرضيات الدراسة كالتالي:

❖ الفرضية الرئيسية:

كلما زاد تمكين العاملين زادت المواطنة التنظيمية في المؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

❖ الفرضية الأولى: كلما زاد التدريب زاد الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

التجاذب:

الالتزام التنظيمي.

التدريب

- التحكم في وسائل العمل.....إتقان العمل.
- التعرف بنظام الحوافز.....الجدية في العمل.
- التعرف بأهمية الوقت.....المواظبة في العمل.
- التعرف بقوانين العمل.....الالتزام بالأوامر.

الترايط:

- التحكم في وسائل العمل **يفضي** إلى إتقان العمل.
- التعرف بنظام الحوافز **يؤدي** إلى الجدية في العمل
- التعرف بأهمية الوقت **يزيد** المواظبة في العمل.
- التعرف بقوانين العمل **يكرس** الالتزام بالأوامر.

❖ الفرضية الثانية: كلما زادت روح المبادرة زادت الثقة التنظيمية لدى العاملين.

التجاذب:

الثقة التنظيمية

روح المبادرة

- مساعدة الزملاء في العمل الاحترام المتبادل.
- التطوع لأداء عمل إضافي خارج أوقات العمل الرسمية التفاهم مع المسؤول.

- اقتراح حلول للمشكلات تثمين الجهود.
- العمل الجماعي..... تبادل المعلومات.

التربط:

- مساعدة الزملاء في العمل تكريس الإحترام المتبادل.
- التطوع لأداء عمل إضافي خارج أوقات العمل الرسمية يؤدي إلى التفاهم مع المسؤول.
- اقتراح حلول للمشكلات يزيد من تثمين الجهود.
- العمل الجماعي يساهم في تبادل المعلومات.

❖ الفرضية الثالثة: كلما زاد تفويض السلطة زاد الولاء التنظيمي لدى العاملين.

التجاذب:

تفويض السلطة..... الولاء التنظيمي.

- المشاركة في اتخاذ القرار..... تفضيل المصلحة العامة على الخاصة.
- محاسبة العاملين..... الشعور بالمسؤولية.
- إعطاء هامش من الحرية في أداء العمل الاستمرارية في العمل.
- منح الصلاحيات في العمل.....الشعور بالإنتماء.

التربط:

- المشاركة في اتخاذ القرار تُكرس تفضيل المصلحة العامة على الخاصة.
- محاسبة العاملين تنمي الشعور بالمسؤولية.
- إعطاء هامش من الحرية في أداء العمل يدفع للإستمرارية في العمل.
- منح الصلاحيات في العمل يزيد الشعور بالإنتماء.

ثالثا- مبررات اختيار موضوع الدراسة:

يعتبر اختيار موضوع البحث اللبنة الأساسية لبناء بحث علمي ولاسيما البحث الاجتماعي، فاختيارنا لهذا الموضوع لم يأتي بطريقة عشوائية وإنما نتيجة تفاعل مبررات ذاتية وأخرى موضوعية فيما بينها، قادتنا في نهاية الأمر إلى تناول هذا الموضوع، وتتمثل هذه المبررات في ما يلي:

1- المبررات الذاتية:

- الرغبة الذاتية لدراسة هذا الموضوع.

- الرغبة في إثراء المعارف الفردية، وزيادة الخبرة الذاتية في ممارسة البحث العلمي السوسولوجي والإستفادة منها مستقبلا.

- تقارب الموضوع مع ميولاتنا وقدراتنا المعرفية.

- الرغبة في تطبيق المعارف النظرية المحصلة خلال المسار الجامعي على أرض الواقع.

- لأن موضوع الدراسة يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل.

- الفضول والرغبة في التعرف على الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء محطة أشواط بالطاهير جيبل.

2- المبررات الموضوعية:

- موضوع الدراسة يندرج ضمن تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل.

- إمكانية إجراء الدراسة معرفيا، منهجيا، إمبريقيا.

- إضافة هذه الدراسة إلى التراث المعرفي السابق وإثراء البحث العلمي والمكتبة الجامعية.

- النقائص التي تعاني منها البحوث السابقة حول موضوع الدراسة مما يجعلها نقطة انطلاق لموضوع بحثنا.

رابعا- أهداف الدراسة:

من الضروري أن يحدد الباحث أهداف بحثه حتى يقتنع الآخرون بأهميته ومدى الفائدة المرجوة منه، وتعتبر أهداف الدراسة في المجال العلمي هي النقطة التي يرجو أي باحث بلوغها، من خلال مجهوده العلمي لإعطاء موضوعه أهميته أكثر وموضوعية أكبر وهذه الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- أهداف علمية:

- محاولة تسليط الضوء على أهمية التمكين والمواطنة التنظيمية لما قد تبرزه من نتائج عن مدى وعي مؤسساتنا بواقع وأهمية المورد البشري.

- محاولة التعرف على أهم ما توصلت إليه البحوث والدراسات السابقة فيما يخص كلا المتغيرين وارتباطهما ببعض المتغيرات التنظيمية.

- تقديم إطار سوسولوجي لموضوع الدراسة.

- إثراء التراث العلمي لموضوع الدراسة.

- إثراء المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي.

- محاولة التمرس في إستخدام أدوات البحث العلمي ذات نجاعة ومصداقية.

- محاولة تسليط الضوء على هذا الموضوع في إطار منظم من البحث مجسد في إعداد مذكرة التخرج تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل.

2- أهداف عملية:

- محاولة الكشف عن العلاقة بين تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية.
- محاولة الكشف عن العلاقة بين التدريب والالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- محاولة الكشف عن العلاقة بين روح المبادرة والثقة التنظيمية لدى العاملين.
- محاولة الكشف عن العلاقة بين تفويض السلطة والولاء التنظيمي لدى العاملين.
- محاولة الكشف عن الأسباب الكامنة وراء هذه الظاهرة وأبعادها وتمظهراتها في الواقع.
- إثارة بعض القضايا المرتبطة بالظاهرة محل الدراسة.

خامسا - أهمية الدراسة:

- لا يمكن إجراء موضوع بحث دون أن تكون له أهداف مسطرة تعطي له أهمية وفائدة، حيث يعتبر موضوع تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية من الموضوعات التي شهدت اهتماما متزايداً في الآونة الأخيرة وهذا ما جعله جدير بالاهتمام والدراسة، وعليه يمكن حصر أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:
- قد تساهم نتائج الدراسة في معرفة بعض المشاكل التي تواجه العمال، وتعريف أصحاب القرار بأهمية التمكين في تحقيق المواطنة التنظيمية.
 - من الممكن أن تكون هذه الدراسة مرجعاً يسترشد به المدراء العاملون في المؤسسات الجزائرية ومساعدتهم من أجل الوصول إلى مستويات أعلى من التمكين والمواطنة التنظيمية.
 - تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوع مهم وحساس من الناحية العلمية والسوسيولوجية في علم اجتماع التنظيم والعمل وهو تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية، والذي يعد من العوامل الأساسية أمام تطور المؤسسات واستمرارها.
 - كما تبرز أهمية الدراسة في مكانة العنصر البشري داخل هذه المؤسسات وأنه مورد مهم يجب الاهتمام به بالقدر الكبير من قبل المؤسسة.
 - تكمن أهمية الدراسة في كونها تساعدنا في اكتساب معارف ومعلومات نظرية تفيدنا في حياتنا العملية والتطبيقية.

سادسا - تحديد مفاهيم الدراسة:

يُعتبر تحديد المفاهيم من الركائز الأساسية التي يقوم عليها البحث السوسولوجي، وخطوة هامة وضرورية لأي دراسة، « فالباحث في علم الاجتماع ملزم بتحديد المفاهيم التي يشتغل عليها في بحثه حتى لا يضيع في متاهات الأفكار المسبقة والغموض وعدم الدقة». (1)

فتحديد المفاهيم من قبل الباحثين يكتسي أهمية كبيرة تضيء على الظاهرة موضوع الدراسة ضرباً من ضروب المعرفة المتنوعة بجوانبها الاجتماعية المختلفة، وتحقق نوعاً من الدقة والموضوعية، ونظراً لأهمية عملية ضبط المفاهيم قمنا بتحديد ما يخدم أغراض الدراسة.

1- المفاهيم الأساسية:

وهي المفاهيم المتضمنة في عنوان الدراسة والتي سنعالجها من الناحية اللغوية والإصطلاحية والإجرائية كما يلي:

1-1- تعريف العلاقة Relation:

أ- لغة: جاء في كتاب المنجد في اللغة العربية والإعلام أن علاقة: « جمع علائق، ويقال ما بينهما علاقة، أي شيء يتعلق به أحدهما على الآخر». (2)

أما " المعجم الوسيط" فقد عرف العلاقة بأنها: « ما يكتفي به من العيش، وما تعلق به الإنسان من صناعة وغيرها». (3)

ب- اصطلاحاً: ويعرفها "القاموس الشامل للمصطلحات العلوم الاجتماعية" بأنها: « رابطة بين متغيرين أو ظاهرتين بحيث يستلزم تغير أحدهما تغير الآخر». (4)

وفي تعريف آخر: « قد تكون العلاقة إتفاق، أو شبه أو تبعية، ويقال مبدأ العلاقة هو أحد مبادئ التفكير لأن العمل الذهني في جملته محاولة ربط طرفين أحدهما بالآخر». (5)

(1) سعيد سبعون، حفصة جرادي: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط2، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2012، ص126.

(2) كرم البستاني وآخرون: المنجد في اللغة العربية والإعلام، ط29، دار المشرق للطباعة والنشر، لبنان، ص526.

(3) مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط، ط4، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004، ص622.

(4) مصلح الصالح: الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية (إنجليزي - عربي) ، دار عالم الكتب للطباعة والنشر، المملكة العربية السعودية، 1999، ص449.

(5) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (إنجليزي - فرنسي - عربي)، مكتبة لبنان، لبنان، 1986، ص352.

من خلال هذه التعاريف يتضح أن العلاقة يقصد بها تلك الرابطة التي تجمع بين الأشياء أو الظواهر، وتتخذ أشكالاً منها الإتفاق أو التبعية، وهي بناء فكري يستند إليه الإنسان في سعيه لفهم واقعه.

1-2- تعريف العامل Employée :

أ- لغة: «هو كل من يعمل بيده، ويتولى أمور ملكه وعمله، وماله»⁽¹⁾، «والجمع أعمال وإعتمل أي عمل بنفسه، وعامل أي ذي عمل»⁽²⁾.

ب- اصطلاحاً: يعرفه "سمير الشويكي" بأنه: «كل ذكر أو أنثى يعمل لقاء أجر مهما كان نوعه، في خدمة صاحب العمل تحت سلطته وإشرافه»⁽³⁾.

يشير هذا التعريف إلى البعد القانوني لعلاقة العامل بصاحب العمل، والتي يطلق عليها في قانون العمل بعلاقة العمل، كما يبرز أن "سمير الشويكي" لم يجعل العمل لجنس واحد فقط بل جمع بين الذكر والأنثى في تأديته مقابل أجر.

أما "حبيب الصحاف" فيعرفه بأنه: «الشخص الذي يلزم نفسه لأداء عمل يحتاجه صاحب العمل، ويناسب قدراته مقابل تعويض مادي وعيني ووفق شروط صاحب العمل ولوائحه»⁽⁴⁾.

يذهب هذا التعريف إلى أن العلاقة القائمة بين العامل وصاحب العمل هي علاقة تبادلية قائمة على أساس تبادل المنافع، يترتب عنها حقوق وواجبات لكلا الطرفين.

1-3- تعريف تمكين العاملين Empowerment Employées :

أ- لغة: يعني التمكين في اللغة العربية «مصدر الفعل مكن أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة، ويقال مكنه أي جعل له مكانة ومنزلة»⁽⁵⁾، ويقال: «تمكن بمعنى استطاع، وقدّر عند الشخص: عظم قدره قدره عنده»⁽⁶⁾.

(1) علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1999، ص554.

(2) الفيروز أبادي، ومجد الدين محمد يعقوب: القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة، لبنان، 2003، ص38.

(3) سمير الشويكي: المعجم الإداري، ط1، دار أسامة، لبنان، 2000، ص213.

(4) حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، ط1، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2003، ص112.

(5) عبد السلام الشبراوي: التمكين الإداري مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر، مجلة كلية التربية، ع20، ص20، جامعة بورسعيد، مصر، 2017، ص17.

(6) صبحي حمودي: المنجد في اللغة العربية المعاصرة، ط2، دار المشرق، لبنان، 2001، ص116.

ويرى **Bossé et Dufort** « أن التمكين باللغة الإنجليزية " Empowerment " يتركب من

ثلاثة عناصر:

- **Em**: يعني الحركية التي يمكن من خلالها بلوغ السلطة (القوة).
- **Power**: يعني السلطة (القوة).
- **Ment**: يشير إلى التماس حقيقي وواقعي لبلوغ تلك السلطة⁽¹⁾.

ويقابل كلمة **Empower** :

« Togive Someone official authority or the freedom to de Something .

والتي تعني: منح شخص ما، وبشكل رسمي السلطة أو الحرية للقيام بعمل ما⁽²⁾.

من خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن التمكين يقصد به قدرة الفرد على امتلاك السلطة الرسمية، التي تؤهله لإحتلال مكانة معينة يمارس فيها نشاطاته بكل حرية.

ب- اصطلاحاً: يعرف التمكين اصطلاحاً بأنه: « شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية⁽³⁾».

عرفه "حسين عطيه أفندي" بأنه: « عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم، ومن خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات⁽⁴⁾».

كما يعرف كل من "ولينز" و "ويلسون" التمكين بأنه: « العملية التي يتم من خلالها منح السلطة للأفراد الذين سيشعرون بقدرتهم على ممارسة الضبط، والإحساس بالملكية في وظائفهم⁽⁵⁾».

(1) Patrick migneault: **Empowerment quelle est L' influence du climat psychologique sur P'habilitation psychologique et comportementale?**,Mémoire présenté à la faculté des études Supérieures en vue de L'obtention du grade de M.S.C.EN Relations industrielles , Université De Montréal , canada,2006,P60 .

(2) أحمد الخطيب، وعادل سالم معاوية: الإدارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة)، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص29.

(3) بلال خلف سكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص179.

(4) عطية حسين أفندي: تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2013، ص10.

(5) رامي جمال أندرواس، وعادل سالم معاوية: الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص48.

أما "Randolph" (1955) فيعرف تمكين العاملين بأنه: «نقل السلطة من صاحب العمل للعامل». (1)

ويذهب "Brymer" (1991) إلى القول بأن تمكين العاملين: «ما هو إلا عملية تحقيق اللامركزية في صنع القرار بالمنظمة، حيث يعطي المديرين مزيداً من السلطة التقديرية للعاملين». (2)

هذه التعاريف السابقة على أن تمكين العاملين يقترن باللامركزية من خلال تفويض جزء من صلاحيات المدير لمن دونه في المستوى الإداري بشكل رسمي يمكنهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، وممارسة مهامهم بكل حرية بعيداً عن الضبط الذي تمليه الأوامر والتعليمات، والقوانين مما يولد لديه شعوراً بالالتزام وتحمل المسؤولية في العمل، والملاحظ كذلك على هذه التعريفات أنها نظرت إلى تمكين العاملين من جانب إداري فقط وأهملت الجوانب الأخرى.

وعلى جانب آخر يذهب "Murrell" and "Meredith" إلى أن تمكين العاملين هو: «العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب، والثقة والدعم العاطفي». (3)

يضيف هذا التعريف مرتكزات أخرى تدعم تحقيق تمكين العاملين منها التدريب، الثقة، الدعم العاطفي، وهو يشير إلى ضرورة الاهتمام بالجانب الخارجي للعامل منه ما هو نفسي كتقديم الدعم العاطفي له، كما يشير أيضاً إلى عدم إهمال الجانب الداخلي للعامل المتعلق بعمله من خلال الحرص على تدريبه.

ويعرف كل من "Zenke" and "schaaf" تمكين العاملين على أنه: «تحرير العامل من القيود، وتشجيعه وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع». (4)

(1) Gaudreau Meyerson and Blanchard Dewettinck :Effect of Empowerment Of Employees performance, Journal of Advanced Research in Economic and Management Sciences, vol 2,July,2012,p41.

(2) Said Shaban Hamed : An tecedents and Consequences of Employees Empowerment , Mangement Review an international Journal ,Vol 05 N °:01, British Academy of Management, Summer 2010, p : 68 .

(3) Kenneth L .Murrell, Mimi meredith: Empowering Employees, Mc grauv hill, New york , 2000, p110.

(4) محمود حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص22.

يركز هذا التعريف على الدور الذي تلعبه المؤسسة في إعطاء الفرد قدر من الحرية مما يشجعه على الإبداع وممارسة روح المبادرة، والقيام بمختلف المهام حتى ولو كانت خارج إطار عمله الرسمي مما يزيد من إمكانية حصوله على إمتيازات وتحفيزات ومكافآت.

بينما يعرف "Murrel" and "Vogt" (1990) تمكين العاملين بأنه: « قدرة العاملين على صنع القرار من خلال التعاون، والمشاركة، التدريب، والتعليم، والعمل الجماعي». (1)

يركز هذا التعريف على خلاف التعاريف السابقة على أن تمكين العاملين يقوم على تخطي الأساليب التي يتم من خلالها فرض السلطة والقوة على الفرد يهدف إلى خلق شعور الرضا، والراحة لديه، مما يدفعه للمبادرة في العمل، فالعمل الجماعي، المشاركة التعاون المتبادل بين العاملين، التدريب والتعليم كلها عوامل مساعدة على تحقيق تمكين العاملين في أعمالهم مما ينعكس بدوره على المؤسسة إيجابياً.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف تمكين العاملين اجرائياً بأنه: منح العاملين القدرة على ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية في العمل، من خلال تدريبهم للقيام بالوظائف والأعمال الموكلة إليهم مما يساهم في تنمية روح المبادرة لديهم.

1-4- المواطنة Citizenship :

أ- لغة: مشتقة من الوطن، وحسب ابن منظور "الوطن" : « المنزل الذي نقيم به، وهو موطن الإنسان ومحله والجمع أوطان، ووطن بالمكان، ووطن يطن وطناً، أقام به، ووطن البلد: اتخذها وطناً، تطون البلد». (2)

وهي: « صفة دالة على المطاوعة والمشاركة ، مشتقة من إسم الفاعل (مواطن) المشتق بدوره من

الفعل الرباعي(واطن) المزيد من الثلاثي وطن أي قطن وأمن في مكان على بقعة من الأرض». (3)

وتأتي المواطنة « ترجمة لمصطلح "Citizenship" في اللغة الإنجليزية، ويقصد بها غرس

السلوك الاجتماعي المرغوب حسب قيم المجتمع من أجل إيجاد المواطن الصالح». (4)

(1) Hasan Tutar, Mehmet Altinoz and Demet Cakiroglu: **The Effects of Employee Empowerment on Achievement Motivation and the Contextual Performance of Employees**, African Journal of Business Management Vol 5, N15, 04 August, 2011, p 6319.

(2) ابن منظور : لسان العرب، م15، ط2، دار إحياء التراث العربي، لبنان، 1998، ص338.

(3) صادق عباس الموسوي: الحركات الإسلامية بين خيار الأمة ومفهوم المواطنة، ط1، مركز الغدير لدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2012، ص45.

(4) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي(مدخل بناء المهارات)، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص60.

ب- اصطلاحاً: يعرفها "مصلح الصالح" بأنها: «مكانة أو علاقة اجتماعية بين شخص طبيعي وبين المجتمع، يقدم الطرف الأول من خلال هذه العلاقة الولاء، ويقدم الطرف الثاني الحماية، ويحدد هذه العلاقة القانون، وصفة المواطن التي تحدد حقوقه وواجباته التي يتم تلقينها له عن طريق التربية الوطنية». (1)

يشير هذا التعريف بأن المواطنة هي علاقة بين الفرد والمجتمع حيث تمكنه من القيام بواجباته والتمتع بحقوقه، ويقدم الفرد من خلالها التزامه وولائه ومقابل ذلك يتلقى الحماية التي يكفلها له القانون. أما "موسوعة علم الاجتماع" فتعرفها بأنها: «مجموعة من الحقوق التي يحوزها الفرد، ومجموعة من الواجبات التي يلتزم بها، ويشير مصطلح المواطنة في العصر الحديث إلى المؤسسات والهيئات التي تنظم هذه الحقوق في دولة الرفاهية». (2)

يبرز لنا هذا التعريف الحقوق والواجبات التي على الفرد اتباعها والتي تجسدت من خلال المؤسسات التي أوجدتها الدولة حديثاً بمختلف قوانينها التي تكفل له الحقوق مقابل القيام بالواجبات من أجل إعداد مواطن الصالح يتمتع بمبدأ المواطنة وروح الإنتماء للوطن.

ويذهب "سيد محمد ولدديب" إلى القول بأن المواطنة هي: «نمط من العلاقات بين الفرد والجماعة، وتتأسس على توازن الحقوق والواجبات، وتتحدد عبر الاعتراف بفرديّة كل إنسان، وبالانتماء إلى قيم مشتركة يرتكز عليها وجود الجماعة، فلا وجود لمواطنة دون غايات وقيم محددة، أي أنها ليست فحسب مجموعة من الحقوق، فهذه لا تمنح كامتيازات للمواطنين إلا من حيث كونهم يشعرون بانتمائهم إلى جماعة تحكمها قيم يتقاسمها الجميع». (3)

من خلال التعريف السابق فالمواطنة هي علاقة بين الفرد والجماعة من خلال قيام الفرد بالواجبات والتمتع بالحقوق والحصول على الاعتراف في إطار الجماعة التي ينتمي إليها، وتمتعه بالقيم والعادات ومختلف السلوكيات وهذا ما يحقق له الاعتراف ويعزز لديه روح الإنتماء، ويجسد بدوره قيم المواطنة.

(1) مصّح الصّاح: مرجع سابق، ص375.

(2) جوردن مارشيل: موسوعة علم الاجتماع، ترجمة محمد محي الدين وآخرون، ج2، المجلس الأعلى للثقافة، مصر، 2001، ص1411.

(3) سيد محمد ولدديب: الدولة وإشكالية المواطنة قراءة في مفهوم المواطنة العربية، ط1، كنوز المعرفة، الأردن، 2011، ص55.

وفي هذا الصدد يمكن تعريف "المواطنة" اجرائيا على أنها: تلك الأفعال والسلوكيات التي يظهر فيها الأفراد ولائهم وانتمايتهم إلى مجتمعهم، من خلال التزامهم بواجباتهم ومسؤولياتهم اتجاهه، والعمل على خدمة مصالحه من أجل ضمان رفاهيته وتطوره.

5- التنظيم Organizational:

أ- لغة: « مصدر الفعل نظم، والنظم التأليف، وضم شيء لآخر ونظم اللؤلؤ ينظمه نظما ونظاما أي جمعه فننظم». (1)

وكلمة منظمة وتنظيم، هي ترجمة للمصطلح الفرنسي الإنجليزي "Organisation"، وتكتب عادة في أمريكا "Organization". (2)

ب- اصطلاحا: يعرفه "ماكس فيبر" بأنه: « الجماعة المتضامنة التي تتصف بعلاقات اجتماعية، تقوم على قواعد منظمة تحدد شروط العضوية، كما يتم تقوية النظام الملزم لأفراد الجماعة من خلال الدور الذي يقوم به أفراد معينين في وظائف رئاسية قيادية، وقد يجمع هؤلاء في جهاز معين يتخذ شكل الجهاز الإداري». (3)

يوضح هذا التعريف أن التنظيم عبارة عن جهاز إداري يجمع جماعات العمل تربطها ببعض البعض علاقات اجتماعية تنظمها قواعد العمل، التي تحدد أدوار ومسؤوليات الأفراد داخل الجهاز. عرفه "نيومان" (Winewmon): « أن التنظيم عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف منفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف». (4)

أما "بيتر دراكر" (p. Drucker) يعرفه بأنه: « عملية تحليل النشاط وتحليل القرارات، وتحليل العلاقات من أجل تصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها، ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع هذه الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي وأخيراً اختيار الأشخاص اللازمين لإدارة هذه الوحدات والوظائف». (5)

(1) الفيروز آبادي، ومجد الدين محمد يعقوب: مرجع سابق، ص164.

(2) عبد النور جبور عبد النور: معجم النور (فرنسي - عربي)، دار العلم للملايين، الجزائر، ص728.

(3) اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، المكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1994، ص31.

(4) طلعت إبراهيم لطفى: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص25.

(5) المرجع السابق، ص25.

يتبين من خلال هذين التعريفين أن التنظيم هو عملية يتم بموجبها تحديد وتجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط وتركيبها في شكل مجموعات، واسناد هذه النشاطات إلى أفراد تنهض بها.

وينظر "إميتاي إتريني" للتنظيم بأنه: « وحدة اجتماعية، وتجمع إنساني يقوم بصورة مقصودة، أو ينشأ من أجل تحقيق هدف معين». (1)

فالتنظيم أساسه تكاثف جهود الأفراد وجماعات العمل داخل المؤسسة بناءً على قواعد محددة ومتفق عليها من قبل هذه الجماعة، إذ كلما تعددت الوظائف والوحدات كلما زادت من ترابط الوحدة الاجتماعية وهذا ما يؤدي إلى التساند الوظيفي بين الأفراد داخل المؤسسة من أجل بلوغ غايات وتحقيق الأهداف المسطرة، في حين نجده أغفل الأهداف الشخصية لأفراد التي يسعى الفرد لتحقيقها داخل المؤسسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة إضافة إلى الصراعات والنزاعات التي تتجم داخل التنظيم.

1-6- المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship

اصطلاحاً: يعرف "Organ" المواطنة التنظيمية بأنها: « سلوك تطوعي اختياري لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المؤسسة، والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها». (2)

ويرى "katz & kahan" أنها: « تلك السلوكيات الاختيارية غير المباشرة والتي ترتبط بنظام المكافآت الرسمية وتدعيم الأداء الفعال للمؤسسة». (3)

يفهم من تعريف "Organ" و "kahan" و "katz" أن المواطنة التنظيمية هي عبارة عن سلوكيات وأفعال يقوم بها العاملين اختياريًا ولا يتم المكافأة عليها، كما أن العامل لا يعاقب على عدم ممارستها، وهي مهمة للأداء المنتج الناجح للمؤسسة.

وتعرفها "Nedaa Alnasser" بأنها: « سلوكيات تنظيمية ووظيفية، أو إضافية للدور، ومدعمة اجتماعياً وتوجه إلى أفراد آخرين، أو جماعة العمل، أو إلى المؤسسة ككل». (4)

(1) عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع التنظيمي، ط1، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2005، ص343.

(2) وائل محمد جبرائيل: دراسات إدارية معاصرة، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص214.

(3) حمدي جابر محمد: أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية)، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، م22، ع01، السعودية، 2011، ص09.

(4) Nedaa Bint Nasser Ibrahim Anasser: **Job Burnout Among The Female Administrative Employees of The faculty of Social sciences At Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University And Its Relation With Organisational Citizenship Behavior**, Route Educational Social Science Journal, Vol 06,N :03 ,February 2019,p329.

بينما يذهب " Yen Etal " إلى تعريف المواطنة التنظيمية بأنها: « مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لإنجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل، والتي تتضمن مساعدة زملاء العمل، الالتزام بالأنشطة وقواعد بيئة العمل، المشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرار، تحمل المسؤولية، فضلا عن تحمل ظروف العمل دون إبداء أي شكوى أو تذمر في العمل».⁽¹⁾

يبرز تعريف "Yen Etal" بأن المواطنة التنظيمية تتمثل في التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف في الأنظمة الرسمية للمؤسسة، وهي سلوك فردي نابع من المبادرة الذاتية، ويخضع للإرادة الحرة للفرد، ولا توجد علاقة رسمية أو تعاقدية بين هذا السلوك ومتطلبات العمل، وعلى الرغم من أنه لا يعد أداء رسمي بحد ذاته إلا أنه يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة كما أن هذه الأخيرة تتضمن نوعين من السلوكيات هي:

- سلوكيات يؤديها العامل بكل وعيه وإرادته مثل مساعدة زملاء العمل، الالتزام بقواعد العمل، تقديم اقتراحات لتحسين الأداء...إلخ.
 - سلوكيات يمتنع العامل عن ممارستها طواعية مثل عدم تقديم الشكاوي في العمل وعدم التذمر منه.
- ونلاحظ من جل التعاريف السابقة أن مفهوم المواطنة التنظيمية قد إعتبره الباحثون بأنها مجموعة من السلوكيات ليست مذكورة في التوصيف الوظيفي لوظائف الأفراد العاملين، يقوم بها العمال دون تدخل مسؤوليهم فيها، أو دون أخذ إذن لممارستها، كما أنهم لا ينتظرون حصولهم على مكافآت مادية أو معنوية من قبل المؤسسة نظير قيامهم بها.

كما تشير نظرية نسق الفعل الاجتماعي " لتالكوت بارسونز" إلى أن دراسة الفعل الاجتماعي تتطلب البحث في ما وراء الأفعال وسلوكات الأفراد ، ومن هذا المنطلق لا يمكننا القول إمبريقيا بأن المواطنة التنظيمية هي سلوكات فقط، وهذا ما أكدته دراسة فريد دراج حول الرواسب السوسيوثقافية والمواطنة التنظيمية لدى موظفي الشبابيك بفروع بلدية لمسيلة (2018- 2019) التي ترى بأن لكل سلوك اجتماعي موجه قيمى أو ثقافى لدى من القصور أن نعتبر المواطنة التنظيمية مجرد سلوكات فقط، بل يجب البحث في موجهاات القىمية والثقافية لها.⁽²⁾

(1) حبة وديعة : العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية (دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية ناحية بسكرة)، رسالة دكتوراه علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017- 2018، ص21.

(2) فريد دراج: الرواسب السوسيوثقافية والمواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية لدى موظفي الشبابيك بفروع بلدية لمسيلة)، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه LMD في علم اجتماع المؤسسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2018- 2019، ص83.

كذلك قد يكون من المغالطة أن نعتبر أن المواطنة التنظيمية سلوكيات طوعية واختيارية فقط وخارجة عن العمل الرسمي للمؤسسة، لأنه يمكن للمؤسسة أن تقوم باسناد مهام وأعمال إضافية للعمال خارجة عن تخصصاتهم وتتم بطريقة رسمية وقانونية، ويكافئ عليها العمال ماديا أو معنويا كما يمكن للمؤسسة أن لا تقدم المكافآت للعاملين وذلك يتوقف على طبيعة الأعمال المسندة إليهم. وعليه يمكن تعريف المواطنة التنظيمية إجرائيا بأنها: سلوكيات رسمية وغير رسمية يظهرها العاملون اتجاه بعضهم البعض واتجاه مؤسساتهم، تكرر التزامهم بقواعد العمل وولائهم لها في إطار الثقة المتبادلة بين العاملين والمؤسسة.

1-7- المؤسسة الصناعية:

أ- لغة: (أ س س) بمعنى جمعية، أو معهد، أو شركة أسست لغاية اجتماعية أو أخلاقية، أو خيرية، أو اقتصادية، أو علمية⁽¹⁾، « ومصطلح المؤسسة ترجمة للكلمة الفرنسية " **Entreprise** " ». ⁽²⁾ أما الصناعة فهي: « مشتقة من الفعل صنع، جمعها صناعات وصنائع، فالصناعة هي حرفة الصانع أي مجمل النشاطات والأعمال الاقتصادية التي تهدف إلى استثمار الثروات المعدنية ومصادر الطاقة وتحويل الموارد الأولية إلى منتجات أو مواد جاهزة للإستعمال⁽³⁾، « ومصطلح الصناعة ترجمة للكلمة الفرنسية " **Industrie** " بمعنى حرفة⁽⁴⁾ ».

ب- اصطلاحا: يعرفها " كاريس ماركس " بأنها: « عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة رأس المال، وفي نفس المكان، من أجل إنتاج نفس النوع من السلع⁽⁵⁾ ».

ينظر هذا التعريف للمؤسسة الصناعية بأنها تتكون من عدد كبير من العمال، يعملون في نفس المكان وينتجون نفس السلعة، وهذا ليس بالضرورة صحيح فهناك مؤسسات يشغلها عدد قليل من العمال وهذا وفقا لطبيعة نشاطاتها وحجم ما تستعمله من وسائل إنتاج، كما أنهم ليسوا بالضرورة يعملون في نفس المكان، فيمكن أن يكون لهاذه المؤسسة فروع في أماكن مختلفة، وأيضا لا يقتصر إنتاجها على منتج أو سلعة واحدة، فقد تعدد منتجاتها.

(1) جبران مسعود: الرائد المعجم الألفبائي في اللغة والإعلام ، ط1، دار العلم للملايين، لبنان، 2003، ص779.

(2) عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص24.

(3) السيد عبد فرج: علم الاجتماع الصناعي(مفاهيم، مجالات، اهتمامات)، ط1، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2015، ص18.

(4) سهيل إدريس: المنهل قاموس (فرنسي - عربي)، ط3، دار الآداب للنشر والتوزيع، لبنان، 2005، ص653.

(5) ناصر داددي عدون: اقتصاد المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص10.

ويعرفها "يوسف سعدون" بأنها: « وحدة إنتاجية تضم المواد والسلع الجاهزة للإستهلاك، كذلك توفير المعدات والآلات التي تنتج وسائل الإنتاج، بالإضافة إلى توفير الوسائل المادية والبشرية التي تربط بالعملية الإنتاجية بصفة عامة». (1)

ويعرفها "M.Truchy" بأنها: « الوحدة التي تجمع فيها وتنسيق العناصر البشرية والمادية للنشاط الإقتصادي». (2)

وفقا لهذين التعريفين فالمؤسسة الصناعية عبارة عن وحدة إنتاجية واحدة ، في حين يمكن أن تتكون المؤسسة الصناعية من عدة وحدات إنتاجية تتفاعل فيها العناصر البشرية مع المادية منها لإنتاج سلع أو تقديم خدمات وهذا وفقاً للأهداف التي أنشأت من أجلها.

أما "عبد الرزاق بن حبيب" فيرى بأن المؤسسة الصناعية هي: « وحدة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعاً ما تأخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية والمالية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني». (3)

هذا التعريف يشير إلى أن المؤسسة الصناعية هي نسق اجتماعي تتفاعل فيه القوى العاملة مع وسائل الإنتاج في حيز زمني ومكاني معين لتحقيق الأهداف المسطرة.

وفي هذا الصدد يمكننا تعريف المؤسسة الصناعية إجرائياً: حيث نقصد بها المؤسسة محل الدراسة المتمثلة في الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء، وهي عبارة عن حيز مكاني وزماني تعمل وفق قوانين، تحتوي على مختلف الإمكانيات المادية (آلات، أجهزة، وسائل ، وأدوات العمل) والبشرية (العمال) والمالية (رؤوس الأموال) التي تعمل على تحويل المواد الأولية إلى منتجات وخدمات إستهلاكية.

(1) يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص08.

(2) عمر صخري: مرجع سابق، ص24.

(3) عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسير المؤسسة، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص28.

2- المفاهيم الثانوية:

والمتمثلة في مؤشرات الدراسة والمتضمنة في فرضيات حيث سنعالجها من الناحية الإصطلاحية والإجرائية وهي كالتالي:

2-1- التدريب Treaning:

يعرف "حسن أحمد الطعاني" التدريب بأنه: «تلك الجهود الهادفة إلى تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من خبرات ومهارات ومعارف، مما يزيد من كفاءته في أداء مهامه الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل».⁽¹⁾

ويعرفه "خضير كاظم" و"ياسين كابس الخرشة" بأنه: «العملية المنظمة المستمرة التي يكتسي الفرد من خلالها المعارف والمهارات أو القدرات والأفكار والآراء التي يقتضيها أداء عمل معين لبلوغ هدف محدد».⁽²⁾

فالتدريب حسب هذين التعريفين هو عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية، فنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية للفرد العامل والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها.

يعرفه "صلاح عبد الباقي" بأنه: «نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم».⁽³⁾

وفي هذا السياق يذهب كذلك "محمد شحاتة ربيع" للقول بأن التدريب هو: «نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات، وطرق العمل، والسلوك والاتجاهات، مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة تحسن القيام بأعمالها بكفاءة وإنتاجية عالية».⁽⁴⁾

وعليه فالتدريب هو عبارة عن عملية تخطيط مسبقة وهادفة، تسعى من خلالها المؤسسة إلى تطوير عاملها وتحسين أدائها لتحقيق الفعالية التنظيمية، ولا يتم ذلك إلا من خلال التحكم في وسائل العمل وطرق تأديته.

(1) حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص15.

(2) خضير كاظم حمود، وياسين كابس الخرشة: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص125.

(3) صلاح عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، مصر، 2008، ص27.

(4) محمد شحاتة ربيع: أصول علم النفس الصناعي، ط3، دار غريب، مصر، 2007، ص272.

ومنه يمكن تعريف التدريب اجرائياً بأنه: عملية منظمة ومخططة تقوم بها المؤسسة لتزويد العاملين بالمعارف والمعلومات، وتطوير مهاراتهم وخبراتهم مما يسمح لهم بالتحكم في وسائل العمل.

2-2- الالتزام التنظيمي Organizational Commitment:

تعريف "نداء محمد الصوص" بأنه: «تقيد العامل بالتعليمات والسياسات، والأهداف الاستراتيجية لعمله، والحفاظ على سرية المعلومات، وعدم استغلالها لتحقيق منافع شخصية لا يقع الضرر بالآخرين، بالإضافة إلى تقدير خبرات وخلفيات زملائه بالمهنة، والتشاور المتبادل فيها يحقق الإرتقاء بالعمل».⁽¹⁾

ويعرفه "المولى ستان" بأنه: «التقيد بقواعد السلوك والعمل، أو ضبط النفس عن عمل يخالف القواعد المرسومة سواء داخل بيئة العمل أو خارجها ويعني أيضا الالتزام بالنظام».⁽²⁾

ويعرف كذلك بأنه: «سلوك تنظيمي يقوم به أعضاء التنظيم بغرض إظهار نية التعاون الفعلي وإحترام الأوامر، والقوانين الرسمية للتنظيم».⁽³⁾

توضح التعاريف السابقة أهمية التحلي بأخلاقيات العمل، وتفضيل المصلحة العامة على الخاصة من خلال الحفاظ على سرية المعلومات وعدم إستغلالها، كما تقدم هذه التعاريف جملة من الشروط الواجب توفرها لدى العامل، والتي تمكننا من الحكم عليه إذا كان ملتزماً في عمله أو غير ملتزم، وباعتبار العامل ينتمي إلى جماعة عمل ينبغي عليه إحترام أفرادها وتقدير جهودهم وخبراتهم والتفاعل معهم، كما يتضمن مفهوم الالتزام التنظيمي إحترام القوانين الرسمية للعمل وإتباعها بما يضمن تحقيق الأهداف المسطرة.

وعليه يمكن تعريف الالتزام التنظيمي اجرائياً على أنه: إحترام العاملين للأوامر والخضوع للقوانين الرسمية للمؤسسة، والمواظبة والجدية في العمل وإتقانه لتحقيق الأهداف المسطرة.

(1) نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص54.

(2) المولى ستان: إدارة الموارد البشرية وتأثيراتها العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي، الأردن، 2004، ص218.

(3) ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص24.

3-2- روح المبادرة Initiativenss:

تعرف المبادرة بأنها: « القدرة على تحويل الأفكار إلى ممارسات واقعية تتوفر فيها عناصر الإبداع والجدة والأصالة، كما تتضمن الإحساس بالواجبات والمشكلات وحاجات الأفراد والمجتمع، واستثمار الفرص والمصادر المتاحة، ومواجهة التحديات والصعوبات التي تواجه الفرد باستثمار معارفه ومهاراته يصل بها لتحقيق الأهداف المتوقعة من المبادرة نفسها». (1)

يعرف " لفقير حمزة" المبادرة بأنها: « القدرة والدراية حول العمل وحل المشكلات واتخاذ القرارات وتعكس تجربته والمعارف والمهارات المكتسبة على مر السنين». (2)

من خلال هذين التعريفين يتضح لنا أن المبادرة صفة يلتزم بها الفرد تتطلب منه مهارات واتجاهات وأفكار وتبنى جملة من القيم تمكنه من التخطيط والتنفيذ والمتابعة من أجل تحقيق ما هو مسطر له من قبل المؤسسة، وبالتالي قدرة هذا الفرد العامل على تجسيد أفكاره على أرض الواقع خدمة للمؤسسة وتحقيقاً لذاته.

ويعرفها " بروج عبد الحليم يوسف" بأنها: « استعداد الموظف للقيام بأفعال معينة دون إنتظار التوجيهات الإدارية من المسؤول المباشر». (3)

ويتضح من خلال هذا التعريف أن روح المبادرة هي إرادة نابغة من الفرد للقيام بأعمال دون تلقي الأوامر أو التوجيهات والقيام بالواجبات والقدرة على حل المشكلات دون مساعدة من المسؤول. ومما سبق يمكن تعريف روح المبادرة اجرائياً بأنها: قدرة وإستعداد العامل على اقتراح حلول للمشكلات والقيام بالواجبات، واستثمار مختلف طاقاته لإنجاز العمل، وكذا التطوع لأداء أعمال إضافية في أوقات العمل الرسمية وخارجها مما يشجعه على العمل الجماعي، مساعدة زملاء في العمل.

(1) صابر بن عيسى، وكحول شفيقة: تنمية روح المبادرة لدى التلاميذ من خلال حصة التربية البدنية والرياضة، مجلة التميز لعلوم الرياضة، ع4، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ماي 2018، ص264.

(2) لفقير حمزة: روح المقابلة وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (دراسة حالة مقاولي ولاية برج بوعريش)، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2016-2017، ص8.

(3) بروج عبد الحليم يوسف: روح المبادرة واستخدام التكنولوجيا الحديثة في دوائر العلاقات العامة والإعلام في القطاع الحكومي العراقي، أطروحة مقدمة لنيل متطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، العراق، 2009-2010، ص07.

4-2- الثقة التنظيمية **Organizational Trust**:

عرفت "Aicha soufrani" الثقة التنظيمية بأنها: «إيمان الفرد والقائد والعاملين معه بالأهداف والقرارات، والسياسات التنظيمية في المنظمة بما يعكس رضا والتزامهم الجميع اتجاه المنظمة».⁽¹⁾

أما "Gambettea" فعرفها بأنها: «الشعور الشامل باستحقاق المؤسسة بوصفها كيانًا تكون مؤتمنة وفقًا لإدراك العامل، وبأنها إيمان العامل بأن المؤسسة ستلتزم بوعودها، وستتخذ إجراءات لصالح العامل».⁽²⁾

فالثقة التنظيمية هي إيمان العامل بعدالة المؤسسة، والاعتماد عليها في إظهار الحكم الجيد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، والاعتماد على المسؤول وزملاء العمل بما يعكس التزام وولاء العامل إتجاه المؤسسة.

كما تعبر أيضا عن درجة تقبل كل من العامل، زملاء العمل، مسؤولين في العمل للقرارات والسياسات التي تقومون بتنفيذها وإدارتها بشكل عادل.

أما "الشكرجي" (2008) فتذهب إلى القول بأن الثقة التنظيمية هي: «توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد إتجاه المؤسسة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة».⁽³⁾

وتعرف كذلك بأنها: «توقعات الأفراد أو الجماعات بأن المؤسسة التي يعملون بها يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد والجماعات، بسبب كفاءة النظام الإداري فيها، والمسؤولين ونظام المعلومات بين الأفراد».⁽⁴⁾

⁽¹⁾Aicha soufrani : **Turst and Its Role in Extracting and Sharing Tacit knowledge**, Rote Educational Social Science Journal, Vol 06, N° : 04 March, 2019, p 243 .

⁽²⁾ رشيد مازن فارس: الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية بعض المحددات والآثار، مجلة الإدارة العامة، م43، ع03، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2003، ص09.

⁽³⁾ رامي إبراهيم محمود أنشامي: أثر الثقة التنظيمية في تحقيق التوجه الإستراتيجي في الجمعيات النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2018، ص09.

⁽⁴⁾ إيدير عبد الرزاق، وأسماء بن مؤمن: القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية (دراسة ميدانية لدى عينة من عمال مؤسسة ميديتريان فلوت كلاس البلدية)، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، م01، ع02، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2018، ص167.

فالثقة التنظيمية وفقا لدلالات هذين التعريفين يلاحظ أنها لم تكن متعارضة، إلا أنها أغفلت العلاقة التي تربط العامل بزملاء العمل ورئيس العمل والإدارة ككل، وحددت في كونها مجموعة من المعتقدات الإيجابية التي يحملها الأفراد العاملين اتجاه مؤسستهم تركز الالتزام بقواعد ومعايير العمل. وفيما يلي سنورد تعريف **الثقة التنظيمية** إجرائيا على أنها: مجمل الممارسات التي تسمح بتبادل المعلومات والخبرات، وتخلق جو من التفاهم والإحترام المتبادل بين زملاء العمل وقاداتهم، وفي ضوءها تتمن المؤسسة جهود عمالها سعيا إلى تحقيق المصالح المشتركة.

2-5- تفويض السلطة Delegation of Authority:

عرفه "حسن إبراهيم بلوط" بأنه: «أسلوب إداري لإنجاز الأعمال والنشاطات عن طريق الآخرين، إذ يشمل تزويد الآخرين بالمهارات والصلاحيات اللازمة، وإعطاء حق اتخاذ القرارات وأخذ المبادرات». (1)

أما "سيد سليم" فعرفه بأنه: «قيام المسؤول بتفويض جزء من سلطة إلى شخص آخر في المستوى الأدنى في الهرم الإداري، ويصبح هذا الشخص مسؤولا أمام من فوض إليه السلطات عن نتائج الأعمال التي يقوم بها». (2)

فتفويض السلطة هو عملية إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للعاملين لغرض تمكينهم من استثمار مهاراتهم لخدمة المؤسسة، ويكون ذلك بشكل عمودي من المسؤولين إلى العاملين. ويعرف كذلك بأنه: «إسناد السلطة الرسمية والمحاسبية أو المساءلة عن أنشطة محددة إلى شخص آخر، ويعتبر تفويض السلطة من الرؤساء إلى المرؤوسين أمراً ضروريا لقيام المؤسسات بوظائف بكفاءة حيث لا يستطيع أي رئيس أن ينجز شخصيا، أو يشرف كلية على جميع المهام المؤسسة». (3) أعطى هذا التعريف أهمية لعملية تفويض السلطة حيث أن هذه الأخيرة تلعب دوراً هاماً في التخفيف من أعباء رؤساء العمل حيث يعطي للعاملين هامش من الحرية في أداء الأعمال، هذا ما يجعلهم يقومون بنشاطات محاولة منهم التخفيف من بعض الأعباء على رؤسائهم، لكن هذا لا يعني عدم مساءلة العاملين حول الأعمال والمهام المكلفين بها.

(1) فوزية بوقطف: أثر تفويض السلطة على فعالية القرار (دراسة ميدانية بمصنع إيثار الجزائر للحرف بقالمة)، رسالة ماجستير في تنمية وتسير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر، 2008-2009، ص 21.

(2) سيد سالم عرفة: اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، ط 1، دار الرابحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 180.

(3) فوزية بوقطف: مرجع سابق، ص 21.

ففي ضوء هذه التعاريف يمكن تعريف **تفويض السلطة** اجرائيا بأنها: منح صلاحيات أوسع للعاملين، وتحمل مسؤوليات أكبر في اتخاذ القرارات، وإتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف مع مسألتهم مما يسمح لهم باستخدام مهاراتهم لخدمة المؤسسة.

2-6- الولاء التنظيمي Organizational Loyalty:

ينظر "مختار حديد وجهيد بوطالب" إلى الولاء التنظيمي بأنه: « حالة توحد العامل مع المؤسسة التي يعمل بها، ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها، وهو مستوى من الشعور الإيجابي عند العامل إزاء مؤسسته وإخلاصه لأهدافها، والشعور الدائم بالارتباط معها والإفتخار بها». (1)

ويعرفه "الغزاوي" بأنه: « استعداد الفرد لبذل درجات عالية من الجهد لصالح المؤسسة والرغبة القوية في البقاء فيها، وقبول قيمها وأهدافها». (2)

فالولاء التنظيمي هو شعور وجداني وحالة معنوية تتحقق عندما يؤمن العمال بأهداف المؤسسة ويسعون لتحقيقها كأنها أهدافهم، تظهر من خلال سلوكيات العاملين وتبنيهم واقتناعهم بأهداف المؤسسة وقيمها والعمل على تحقيقها.

ويرى "Herbinik" & "alluttoo" بأنه: « عدم الرغبة في ترك المؤسسة لأسباب تتعلق بالزيادات في الراتب أو الموقع الوظيفي أو الحرية المهنية، و تتعلق بالصدقات وعلاقات بين الأفراد». (3)

يشير هذا التعريف إلا أن الولاء التنظيمي يتضمن رغبة العامل في الاستمرار بالمؤسسة نتيجة حصوله على حوافز مادية أو معنوية مثل زيادة الأجر، الترقية، فترات الراحة، الحرية في أداء العمل، الحصول على علاقات عمل جيدة من خلال التفاهم مع الرئيس وزملاء العمل.

أما " الفهداوي والقطاونة " (2004) فيعرفانه بأنه: « اقتران فعال بين الفرد والمؤسسة بحيث يبدي العاملون الموالون للمؤسسة رغبتهم في خدمة المؤسسة بشكل كبير بغض النظر عن المردود المادي». (4)

يذهب هذا التعريف إلى أن الولاء التنظيمي هو قيام العاملين بخدمة مؤسساتهم دون مقابل مادي.

(1) مختار حديد، ومسعود هريكش، وجهيد بوطالب: أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة المغاربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية في ولاية جيجل، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، م03، ع01، جوان 2019، ص137.

(2) عبد الله نجم الغزاوي، وعباس حسن جواد: الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، ط1، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص426.

(3) سفيان بوعطيط: الولاء التنظيمي تسميته استراتيجية هادفة للتأثير في أداء الأفراد والمنظمات، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، ع15، جامعة 20 أوت 1995، سكيكدة، الجزائر، ص313.

(4) المرجع السابق، ص313.

أما " العجيمي " فيعرفه بأنه: « ... رد فعل العامل إتجاه خصائص المؤسسة التي ينتمي إليها كما يعني إحساس الموظف وارتباطه بأهداف وقيم المؤسسة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف، والالتزام بالقيم التنظيمية من أجل المؤسسة وليس مصلحة الخاصة».⁽¹⁾

يضيف هذا التعريف على غرار التعاريف السابقة أن الولاء التنظيمي يقصد به قيام العاملين بأدوارهم إتجاه المؤسسة من منطلق تفضيل المصالح العامة للمؤسسة على حساب مصالحهم الشخصية.

وعليه يمكن تعريف **الولاء التنظيمي** اجرائياً بأنه: رغبة العاملين بالاستمرار في العمل، وشعورهم بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة مما يؤدي للمحافظة على عضويتهم فيها وتفضيلهم للمصلحة العامة على الخاصة تحقيقاً لأهدافها المؤسسة.

خلاصة الفصل:

تولي أغلب الدراسات السوسولوجية اهتماماً كبيراً بالجانب المنهجي لأنه الوجه الذي يحدد للباحث معالم الدراسة ومصدر جمع البيانات، فكل ما تم التطرق إليه من أفكار بمثابة الإطار الذي سنلتزم به طوال مراحل البحث اللاحقة، وقد حاولنا أن نقدم نظرة عامة للموضوع أو عما نريد البحث عنه من تحديد إشكالية الدراسة، نزولاً للميدان لتعرف على إمكانية وجود ترابط بين تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية من خلال جمع البيانات والتأكد من مدى صحة الفرضيات، ومبررات اختيار الموضوع أهدافه وأهميته، بالإضافة إلى الإطلاع على المفاهيم الأساسية والثانوية لمنغيات الدراسة، قصد إزالة الغموض عنها من جهة وحصر مشكلة الدراسة من جهة أخرى حتى تصبح قابلة للدراسة الإمبريقية.

⁽¹⁾ بركة بلاغماس وخالد زحراح: الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين وأثره على الفعالية التنظيمية، مجلة إدارة الموارد البشرية، م02، ع07، الجزائر، ص46.

الفصل الثاني: المعالجة النظرية لموضوع الدراسة

تمهيد:

أولاً: الأبعاد النظرية لموضوع الدراسة

1- النظريات الكلاسيكية.

2- النظريات نيو كلاسيكية.

3- النظريات الحديثة.

ثانياً: الأبعاد الإمبريقية لموضوع الدراسة

1 - الدراسات الوطنية.

2- الدراسات العربية.

3-الدراسات الأجنبية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تهدف الدراسة العلمية نظرية كانت أم تطبيقية لزيادة التراكم المعرفي لموضوع تلك الدراسة، وفتح باب المعرفة وتقديم جهد مضاف من قبل الباحثين والمختصين أو الذين سيهتمون بهذا الموضوع لدراسته بغية الاستفادة منه سواء في الحياة العلمية أو العملية.

حيث يعد موضوع تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية من المواضيع السوسيوتنظيمية التي حظيت باهتمام متزايد من قبل الباحثين والمختصين في مختلف المجالات ما أدى لاختلاف الرؤى النظرية والدراسات الإمبريقية لموضوع الدراسة، وفي هذا الفصل سيتم التطرق للدراسات السابقة والنظريات المتعلقة بموضوع الدراسة والتي سنشير إلى أهمها وأقربها لموضوع دراستنا بهدف الإحاطة والإلمام بالظاهرة المدروسة في شتى أبعادها، ودلالاتها باعتبارها إرثاً نظرياً لما تحتويه من نتائج ومعلومات تعمل على ضبط البحث وتوجيهه.

أولاً- الأبعاد النظرية لموضوع الدراسة:

تعتبر النظريات الأرضية التي يسير عليها كل باحث في جلب المعلومات التي تخص موضوع الدراسة وركيزة أساسية ينطلق منها للبحث حول مجريات بحثه بالدراسة والتقصي، فالنظريات السوسيوولوجية هي مجموعة من البناءات الفكرية نحاول من خلالها تفسير الوقائع والأحداث ومعرفة ملامستها لتعبير عن مصداقيتها في مختلف المجالات، ونتيجة لتعدد وتنوعها وجب الاطلاع على نظريات في حقل سوسيوولوجيا التنظيمات للاستفادة منها، حيث قمنا بتصنيفها إلى نظريات كلاسيكية، نيوكلاسيكية، الحديثة وذلك على نحو التالي:

1- النظريات الكلاسيكية:

ظهرت هذه النظريات في العالم الغربي في بداية القرن العشرين حيث تركزت جميع وجهات النظر على الجانب الفني من العمل، التخصص ونقسيم العمل وتوزيعه وتنسيقه، تحديد السلطات والتسلسل الرئاسي وغيره، وذلك لتحقيق أعلى كفاءة وإنتاجية، ومن أبرز هذه النظريات نجد نظرية الإدارة العلمية "لفريدريك تايلور"، نظرية التكوين الإداري "لهنري فايول"، والنظرية البيروقراطية "لماكس فيبر".

على الرغم من أن تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية من المفاهيم التنظيمية الحديثة إلا أننا كباحثين في سوسيوولوجيا التنظيمات يمكن أن نستشف رواسبها في المدرسة الكلاسيكية، ففي الوقت الذي ربطت فيه نظرية الإدارة العلمية "لفريدريك تايلور" (1856-1915) تمكين العاملين بالطريقة المثلى

للأداء أي « بإحلال الأسلوب العلمي في أداء كل عنصر من عناصر العمل الذي يؤديه العامل»⁽¹⁾، وذلك بتدريب العاملين وتعريفهم بقوانين العمل، وأهمية الوقت وكيفية التحكم في وسائل العمل، فالتحديد الأمثل لطريقة الأداء العمل في نظر " فريديك تايلور" يجعل العاملين يلتزمون به من أجل تحقيق أداء فعال في العمل بأقل جهد ووقت، ويتجلى ذلك في التزام العاملين بمكان عملهم والحفاظ على وقت عملهم الرسمي، وعدم إسرافه في حركات وسلوكيات غير ضرورية مثل تجنب الأحاديث الجانبية الخارجة عن العمل، وتجنب الزيارات المتكررة، وفترات الراحة الطويلة بالإضافة إلى عدم التأخر والتغيب عن العمل، هذا ما يدل على احترام الأوامر والتعليمات التي تؤدي بالعاملين إلى المواظبة والجدية وإتقان العمل.

وعليه فتمكين العاملين في الإدارة العلمية ينحصر في عملية التدريب إذ كلما تم تدريب العاملين كلما ساهم ذلك في زيادة الالتزام التنظيمي لديهم.

أما بالنسبة « نظرية التكوين الإداري " لهنري فايول" (1841-1925) التي قدمت مبادئ عامة للإدارة تصلح لكل مدير وفي كل مستوى وفي جميع المؤسسات وجميع الظروف»⁽²⁾، فإن تمكين العاملين والمواظبة التنظيمية تتجلى في بعض الممارسات والسلوكيات التنظيمية التي قدمها "هنري فايول" كمبادئ لنظريته منها "السلطة والمسؤولية"، حيث تفوض السلطات وتمنح صلاحيات أوسع للعاملين تمكنهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، وابداء آرائهم والاستماع إليهم الأمر الذي يكرس خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة^(*)، ويقلل من حدة الشكاوي كما أن إعطائهم مجال من الحرية في أداء العمل بما يضمن استقرارهم في عملهم، وبالتالي الاحتفاظ بهم لفترات طويلة من قبل المؤسسة التي تدرهم على تحمل المسؤولية، وذلك بالانصياع للأوامر والتعليمات من جهة، والمواظبة والجدية في العمل من جهة أخرى وأن يكون لديهم إدراك وفهم وتمثل لمختلف مجريات العمل، بالإضافة إلى الاهتمام بأحوالهم المادية والمعنوية من خلال المساواة بينهم وفقاً لما دعى إليه "هنري فايول" سواءً في المعاملات، أو في توزيع العلاوات والمكافآت المالية أو في زيادة الأجور والرواتب، نتيجة مبادرتهم للقيام بأدوار ومهام إضافية في

(1) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات الإدارية ووظائف المنظمة)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص52.

(2) حسين حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص22.

لمزيد من المعلومات راجع:

(*) كمال بربر: الإدارة وعملية ونظام، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 1996، ص31.

أوقات العمل الرسمية أو خارجها، مما يجعلهم يتمتعون بقدر كبير من الثقة ويشجعهم على أداء أعمالهم بأفضل الطرق الممكنة.

يشير "فايول" إلى أهمية التفكير عند وضع الخطط وتنفيذها فالإشباع النفسي يتحقق عندما يتولى الفرد تطبيق أفكاره الخاصة، فهذه هي قمة المبادرة ، كما يرى "فايول" « أن تشجيع الإدارة للأفراد أو الرئيس لمرؤوسيه على المبادرات في أعمالهم سيزيدهم ذلك حافزاً على القيام بواجباتهم وأعمالهم بطريقة أفضل». (1)

فتشجيع المؤسسة لعمالها على المبادرة أو المبادرة كما يسميها "فايول" فردية كانت أو جماعية في أعمالهم مثل مساعدة الزملاء ذوي الأعباء الكثيرة، والتطوع لأداء أعمال إضافية تفضي إلى الاحترام المتبادل والتفاهم بين العاملين ومسؤوليهم، وتجدر الإشارة إلى أن روح الجماعة والعمل كفريق واحد يسمح بتبادل المعلومات والخبرات ، فالتعاون في إطار جماعات العمل يزيد من المهارة والقدرة والدقة لتعكس في النهاية على جودة الأداء والإنتاج معاً، وتجسد في نفس الوقت مبدأ من مبادئ المواطنة التنظيمية في المؤسسة « ويرى "فايول" أن الوسيلة المثلى لتحقيق روح الجماعة وانسجام المصالح والأهداف هي وحدة الأمر والاتصالات الشفوية». (2)

أما بالنسبة للنظرية البيروقراطية (1864-1920) " لماكس فيبر" فقد ارتبطت المواطنة التنظيمية فقط بالالتزام الحرفي بالقاعدة القانونية التي تعطي مشروعية السلطة، أين يلتزم العاملون بالأوامر والتعليمات والمواظبة في العمل كالحضور في الوقت، عدم التأخر عن العمل، إنجاز المهام في وقتها المحدد، تقبل تطبيق العقوبات والقيام بالعمل دون تدمير أو شكوى.

" فماكس فيبر" يرى بضرورة تبني البيروقراطية كنمط لتسيير المؤسسة من خلال « وضع مجموعة من القوانين والأنظمة يخضع لها الجميع في المؤسسة تحدد حقوق كل العاملين ومسؤولياتهم وواجباتهم» (3)، تكون مكتوبة وموثقة بصفة رسمية مثل الوثائق والسجلات والمستندات يتم التعامل بها مباشرة مع العاملين وتحفظ من قبل إدارة المؤسسة لتسهيل إجراءات سير العمل.

(1) كمال بربر: الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، ط1، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2006، ص25.

(2) المرجع السابق، ص25.

(3) فاروق عبده فليح، والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، ص56.

كما أن مبدأ التخصص وتقسيم العمل يقتضي ضرورة تدريب العاملين على الوظائف التي يشغلونها والمهام التي يؤديونها، فقيام المؤسسة بإشراك العاملين في دورات تدريبية، واخضاعهم لبرامج التدريب المختلفة يزيد من تحكمهم في وسائل العمل وإتقانه.

كذلك تعين العاملين في مناصب عملهم يقتضي ضرورة قبولهم والتزامهم بقواعد وقوانين العمل وولائهم للمؤسسة وحفاظهم على ممتلكاتها، وعدم استغلالها لتحقيق منافع شخصية، فحسب "ماكس فيبر" العمل ووسائله ليست ملكاً للعاملين، وهو ما يحقق تفضيل المصلحة العامة للمؤسسة على المصلحة الخاصة للعاملين، وفي مقابل ذلك تعمل المؤسسة على تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين بمنحهم حوافز مادية كزيادة الراتب و الأجر منحهم مكافآت مالية، وهو ما يؤدي إلى الجدية في العمل.

ومن جهة أخرى يرى "ماكس فيبر" أن «تعين الأفراد العاملين في المؤسسة البيروقراطية وفق المقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات بما يتلائم وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد وأنظمة العمل في المؤسسة البيروقراطية».⁽¹⁾

فشغل العامل لمنصب معين في المؤسسة يكون على أساس توزيع المسؤوليات، وحصوله على شهادات ومؤهلات علمية وتقنية، وتوفر التدريب والخبرة المهنية من أجل تفادي أي محاولة أو ميل للمحاباة في التوظيف، والتي تجعله يقضي كامل وقته وجهده في إنجاز العمل والابتعاد عن كل السلوكيات التي من شأنها أن تعرقل سير العمل وتؤثر في أداءه مثل تجنب الأحاديث الجانبية في أوقات العمل الرسمية، والزيارات المتكررة سواءً لزملائه في العمل أو أن يستقبل أفراداً من خارج المؤسسة في مكان عمله، أو الانشغال بشيء آخر غير العمل الموكل إليه.

ومختصر القول أن أصحاب هذه النظريات قد حصروا بؤرة تفكيرهم في إيجاد أفضل السبل لزيادة الإنتاجية، فاعتبروا الأفراد العاملين بمثابة آلات ثابتة تعمل على تحقيق ذلك مما أدى إلى جمود السلوك التنظيمي، وظهور مشكلات عديدة منها الملل والقلق، الروتين... إلخ، وهذا ما يحد من تطور المؤسسة والعاملين على حد سواء، وبالتالي فهذه النظريات ليست صالحة لكل زمان ومكان كما أدعى أصحابها لأنه من غير المعقول العمل في ظل بيئة عمل مغلقة، فالمؤسسات تشهد تطورات وتغيرات وهذا بدوره يؤثر على بيئة العمل، فهناك عوامل تتفاعل بوتيرة سريعة مع بعضها البعض وتسدعي التغيير بشكل أو بآخر.

(1) خليل محمد حسن الشماع، وخيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، ط2، دار المسيرة، الأردن، 2005، ص35.

2- النظريات النيوكلاسيكية:

جاءت هذه النظريات نتيجة الطرح الذي قدمته النظريات الكلاسيكية الذي لم يكن كافي لتفسير مختلف جوانب بيئة العمل في المؤسسات وأبعادها، مما أدى لظهور دراسات عرفت باسم النظريات النيوكلاسيكية التي ركزت على الجوانب الإنسانية والنفسية في العمل كمحاولة منها لفهم وتحليل سلوك الفرد العامل، باعتبارها جوانب مهمة في تحقيق كفاءة وفاعلية المؤسسات.

ومن بين هذه النظريات نجد مدرسة العلاقات الإنسانية (1927- 1932) التي ارتبطت بأعمال "إلتون مايو" وزملائه بمصانع " هاورثون"، تفترض هذه الأخيرة بأن « العامل كائن اجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس».⁽¹⁾

أي أنها اعتبرت بيئة العمل بيئة اجتماعية يعيش فيها العامل وبيني علاقات شخصية مع زملائه تتجاوز العلاقات الرسمية، وينبغي على المسؤولين الاهتمام بالعاملين وإشعارهم بأهميتهم في المؤسسة مما يرفع الروح المعنوية لديهم، ولا يكون هذا إلا بضرورة الاعتراف بجماعات العمل داخل المؤسسة ذات الطابع الغير الرسمي، ودعم روح التعاون مما يخلق جو من الاتفاق والتفاهم بين العاملين أنفسهم ومع مسؤوليهم ما يسهل عملية تبادل المعلومات.

كما أوضح "إلتون مايو" « أن للعاملين أهداف وتطلعات قد تختلف عن أهداف المؤسسة وقد تتعارض معها، لذلك يصبح إلزاماً على الإدارة أن تعطي هذه السلطة إلى العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تهمهم عند ذلك يشعر العاملون بانتمائهم وكرامتهم»⁽²⁾، وهو تأكيد منه على ضرورة تمكين العاملين من خلال تفويض السلطة التي تسمح بمشاركتهم في اتخاذ القرار وحرية التعبير، مما يجعل الأهداف مشتركة لدى جميع العمال ويحفظ المصلحة العامة على حساب المصلحة الخاصة للعمال، وفي ذات السياق تؤكد " ماري باركر فوليت" (1868- 1933) في كتابها تجربة إبداعية (1924) أنه يجب « اعتبار المؤسسة مجتمع متعاون يعمل فيه المسؤولين والعمال بتوافق وانسجام وتكامل لتحقيق الأهداف، دون محاولة السيطرة أحدهم على الآخر وهذا لتجنب افتعال الفوضى والمشكلات في العمل»⁽³⁾، لذلك ينبغي على المسؤولين تنمية روح المبادرة لدى العاملين وتشجيعهم على العمل التطوعي في إطار فرق عمل متضامنة مع بعضها لبعض، مما يسمح بزيادة الثقة لدى

⁽¹⁾ زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص37.

⁽²⁾ محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص45.

⁽³⁾ يحي سليم ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص27.

العاملين ويكرس المواطنة التنظيمية في المؤسسة، ولا يجب أن تقتصر عملية تحفيز العاملين على الجوانب المادية فقط كزيادة الأجر وإنما تتعداها لنواحي المعنوية للفرد العامل كتقديم الشكر والثناء له نظير جهوده المبذولة في إنجاز العمل، أو تقديم مكافآت وعلاوات وغيرها وهذا ما يؤدي إلى الجدية في العمل.

أما بالنسبة لنظرية **سلم الحاجات (1954) " لإبراهام ماسلو "** (*) فإن تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية يتحققان في ضوء إشباع الحاجات الأساسية للعامل والمتمثلة حسب " ماسلو " في الحاجات الفيزيولوجية، الحاجات الأمنية، الحاجات الاجتماعية، الحاجة إلى التقدير والاحترام وأخيراً الحاجة إلى تحقيق الذات، « وبعد تصنيفها حسب الأولويات والأهمية يشرع الأفراد في إعداد أنفسهم للقيام بحركات وتصرفات مدروسة بحيث تمكنهم في النهاية من الوصول إلى غاياتهم وتحقيق أهدافهم. وفي كل مرة يحصلون على الأشياء التي خططوا لها من قبل ينتقلون إلى العمل لتحقيق أهداف أخرى لها اعتبار كبير في استراتيجيتهم، فاحتياجات الأفراد لا نهاية لها وتصرفاتهم مرتبطة باحتياجاتهم». (1)

فسلوك العاملين يتوقف على مدى إشباع المؤسسة لحاجاتهم فإذا كانت ظروف العمل والأجر، والمكافآت والعلاوات التي يتقاضاها العامل نظير إنجاز عمله تسمح له بإشباع حاجاته الفيزيولوجية من غذاء ومسكن فهذا يؤدي إلى الجدية في العمل من جهة، ومن جهة أخرى يسعى العامل إلى إشباع حاجاته الأمنية مثل التأمين على النفس، والتأمين على الوظيفية والصحة من خلال حصوله الرعاية الصحية، والتأمين الاجتماعي ومعاشات التقاعد، الترقية، وكل هذا تكفله قوانين العمل بالمؤسسة التي ينبغي تعريف العمال بها عن طريق الإعلانات، المناشير، الاجتماعات... إلخ، فتنبه يقيها يؤدي إلى شعور العامل بالارتياح والاطمئنان، ما يكرس بدوره الالتزام التنظيمي لدى العاملين والذي يظهر في صورة عدم التمارض والتغيب في العمل، وعدم التأخر عنه.

لمزيد من المعلومات راجع:

(*) J.F Soutenain et P. Farcet : **organisation et gestion de l'entreprise**, Edition Fourchet, paris, 2006, p 56.

(1) Ammar Buhoush : **Public Administration Theories**, Arab Organization of Administrative Sciences, Jordan, 1980, p, p :36 - 37.

أما على الصعيد الاجتماعي فالعامل بحاجة إلى الشعور بالانتماء إلى جماعة عمل معينة وإقامة علاقات عمل وصدافة وود مع زملائه ، فالعامل كائن اجتماعي يحب أن يكون محبوباً ويحظى بالتقدير من الآخرين وذلك بالتعايش القائم على الألفة والمحبة بينهم، ما يدفعه للقيام ببعض السلوكات منها على سبيل المثال المبادرة لمساعدة زملائه في إنجاز العمل والتطوع لأداء مهام إضافية سواءً في أوقات العمل الرسمية أو خارجها مما يساهم في تحقيق الاحترام والتفاهم بين جميع، والاعتراف بالإنجاز وتثمين الجهود ما يزيد من شعور العامل بالثقة ويمنحه مكانة اجتماعية ، وفي ذات السياق يؤكد " دافيد ماكلياند" (1917- 1998) في كتابه دوافع الإنجاز (1953) « أن الحاجة للإنجاز هي حاجة الفرد المتمكن من العمل الذي يؤديه وكفاءته فيه، إضافة إلى بحثه المستمر عن مهام المتحدية، ولقد أشارت بعض الدراسات إلى أن هذه الحاجة يمكن تلميتها من خلال البرامج التدريبية».(1)

فالإخضاع العاملين للدورات التدريبية سيسمح لهم باكتساب مهارات فنية وتقنية جديدة، تساعدهم على التحكم في وسائل العمال وإنجاز العمل وإتقانه بكفاءة وفاعلية، وهذا ما يزيد من شعور العامل بالرضا عن نفسه وعن عمله، فالعامل يهدف من خلال عمله وانتماءه لجماعات العمل غير الرسمية إلى تحقيق ذاته أيضاً، فعلى المسؤولين تشجيع العاملين وحثهم على الانخراط في العمل الجماعي ما يسهل عملية تبادل المعلومات والخبرات، وكذا تمكينهم من المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات، ومنحهم مسؤوليات أكبر سواءً بتفويض السلطة لهم، أو ترقيتهم إلى مناصب أعلى بما يضمن توحيد الجهود والأهداف خدمة للمصلحة العامة، وهذا ما تؤكد عليه نظرية ذات العاملين (1959) لفرديريك هارزبورغ" الذي يرى بأن الحاجات سابقة الذكر بمثابة عوامل الرضا والإشباع في العمل وهي المسؤولية عن خلق الدافعية لدى العاملين في العمل، ويذهب "هارزبورغ" إلى القول « بأن لكل إنسان مستوى أدنى ومستوى أعلى من ترتيب الحاجات وعليه فإن أنسب طريقة لتحفيز أي شخص هي أن تقدم له ما يشبع حاجات المستوى الأعلى بما أن حاجات المستوى الأدنى تنتشع بشكل سريع، لذلك فإن محتوى الوظيفية أو العمل أو عوامل الإشباع يمكنها حفز العاملين للإنجاز والتقدير الذاتي».(2)

فما هو ضروري من حاجات بالنسبة للعامل قد يكون ثانوي للأخر وبالتالي فشعورهم بحاجة شديدة لإشباع هذه الحاجات يختلف، وهذا ما يؤكد اختلاف ممارستهم لسلوك المواطننة التنظيمية الذي يظهر في صورة الالتزام، الولاء، والثقة التنظيمية.

(1) منير نوري: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص293.

(2) على محمد منصور: مبادئ الإدارة (أسس ومفاهيم)، ط2، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص68.

ولا يختلف الأمر كثيراً بالنسبة لنظرية (y-x) (1960) لصاحبها "دوغلاس ماغريغور" الذي تأثر بدراسات "هاورتون" وأفكار "ماسلو" في محاولته الجمع بين ما هو اجتماعي ومادي داخل المؤسسة، تقدم هذه النظرية مجموعة من الافتراضات السلبية (x) والافتراضات الإيجابية (y) حول العمال، فالأولى ترى بأن «العمال كسالى بطبعهم ينقصهم الطموح وليس لديهم الاستعداد لتحمل المسؤولية، يكرهون العمل ويتجنبونه لذا يلجأ صاحب العمل إلى الشدة والقوة».⁽¹⁾

أي أن مسؤولي العمل يتحكمون بالسلطة ولا يتركون الحرية للعاملين في العمل وابداء الرأي، والمشاركة في اتخاذ القرار مما يجعلهم عديمي المسؤولية يفتقرون لروح المبادرة وغير مبالين بالعمل لا يحافظون على أسرار العمل ووسائله، فما يريدونه هو الحصول على مقابل مادي فقط وهذا ما يتنافى بما جاء به مفهوم تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية وعلى العكس من ذلك نجد أن افتراضات (y) تتفق معها حيث «ينظر للعاملين على طبيعتهم الحقيقية كبشر لم يخلقوا ضد أهداف المؤسسة»⁽²⁾، ويبرز ذلك في كون العاملين يميلون إلى تحمل المسؤولية مما يشجع إدارة المؤسسة على منحهم صلاحيات إضافية مقرونة بهامش من الحرية في أداء العمل، والمشاركة في اتخاذ القرار في جميع المستويات التنظيمية هذا ما يدفع بالعاملين الاستمرارية في العمل، وتفضيل المصلحة العامة على حساب مصالحهم الخاصة تحقيقاً لأهداف المؤسسة؛ مما يولد الشعور بالانتماء والولاء لها ما يحقق بدوره المواطنة التنظيمية في المؤسسة.

كما أن المسؤولين يقومون بتشجيع الاتصالات الصاعدة لمساعدة العاملين على ابداء آرائهم واقتراحاتهم حول مواضيع توسيع الوظائف وإثرائها، والاعتراف باحتياجاتهم، فهم «يحفزون الآخرين نحو أهداف يتفق عليها الجميع في كل شيء يناقش في المؤسسة، وكل عامل له الحق في ابداء رأيه بحيث يسمح ويستمتع له، ويناقش في جو يسوده الاحترام المتبادل وكل العاملين يضعون عصارة جهودهم وأفكارهم وابداعاتهم لمؤسستهم»⁽³⁾، مما يساهم في التخفيف من حدة التوترات بين العاملين والشكاوي الموجهة للإدارة، بالإضافة إلى ذلك يشجعهم على الاخراف في جماعات العمل مما يوفر لهم مزيداً من فرص تبادل الخبرات والمعلومات، حيث تعمل المؤسسة على تطوير مهارات العاملين عن طريق برامج التدريب التي تعرفهم على وسائل التحكم في العمل، وآليات تنفيذه والقوانين والإجراءات الواجب إتباعها

(1) مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، ط1، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2013، ص103.

(2) محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص86.

(3) سعد علي العنزي: نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، ط1، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، العراق، 2016، ص120.

مما يجعلهم أكثر مواظبة وجدية وإتقاناً في إنجاز الأعمال المكلفين بها، ملزمين باحترام الأوامر والتعليمات.

تجدد الإشارة أيضاً إلى أن العاملين يحبون العمل والتعاون فيما بينهم، ويتطوعون لمساعدة زملائهم ذوي الأعباء الكبيرة في العمل، وتوجه وإرشاد العمال الجدد لتسهيل عملية اندماجهم في العمل في جو يسوده الاحترام والتفاهم المتبادل ما يعزز الثقة التنظيمية التي تؤدي بدورها إلى تجسيد المواطنة التنظيمية في المؤسسة.

رغم تعرض هذه النظريات للعنصر البشري باعتباره العنصر الفعال فيها يسعى لخدمة المؤسسة التي ينتمي إليها ومحاولة منها لتلبية رغباته وكسب ولائه وانتمائه داخل المؤسسة، لكن هذا لا يكفي لأن هدفها هو زيادة الإنتاج والإنتاجية بالدرجة الأولى، فالعاملين لهم حاجات يسعون لتحقيقها في ظل الجماعة التي ينتمون إليها وهذا ما يؤدي لتعارض المصالح بين المؤسسة والعاملين وجماعة العمل، فمن غير الممكن أن يكونوا جميعهم أفراد فاعلين وذلك لصعوبة توجيه السلوك والتحكم فيه أو ضبطه، أو القيام ببعض السلوكيات غير متوقعة أو مخالفة قواعد المؤسسة بين جماعة العمل التي ينتمي إليها أو بين العاملين في حد ذاتهم.

3- النظريات الحديثة:

بالرغم مما قدمته النظريات السابقة من أفكار ومبادئ في مجال إدارة وتنظيم المؤسسات إلا أن كلاهما ركزا على جانب واحد دون الآخر وهو العمل والإنتاج، لذلك كان من الضروري بروز نظريات حديثة تحمل أفكار مغايرة وأكثر مرونة تغطي النقص الحاصل في دراسة المؤسسات، وسعيها منها لتوحيد الجهود وذلك بالحرص على فهم الفرد العامل وتمكينه وفق متطلبات البيئة الداخلية والخارجية من أجل الحصول على الكفاءة والفعالية المطلوبة لضمان بقاء المؤسسات واستمراريتها، والتي تتحقق من خلال الالتزام بمبادئ وقيم المواطنة التنظيمية.

وفي محاولتنا لمعالجة موضوع الدراسة في ضوء هذه النظريات نجد العديد من الباحثين والمنظرين الذين أكدوا على أهمية دراسة المؤسسة كنسق مفتوح لفهم سلوك الفرد العامل في تفاعله مع بيئتها الداخلية والخارجية، الذي يظهر في صورة التزام، ولاء، انتماء، مشاركة الآخرين والتعاون معهم والتطوع لأداء الأعمال الإضافية والتي تجسد المواطنة التنظيمية.

فقد « زاد الاهتمام بأداء العمل التقديري بشكل كبير وكان " chester Barnnad " (1938) أول من تناول الحاجة إلى سلوكيات تتجاوز الأدوار المحددة رسمياً بشكل رئيسي من خلال مفهومه الخاص الاستعداد للتعاون»⁽¹⁾، الذي كان محوراً أساسياً في نظرية النظام التعاوني، حيث اعتبر المؤسسة نسق تعاونياً مفتوح قائم على تعاون وتضافر جهود العاملين فيها، وهي وحدة فرعية مشكلة للنظام الأكبر المتمثل في المجتمع وتتكون بدورها من وحدات فرعية مترابطة ومنسجمة تتفاعل فيها الجوانب الفيزيولوجية والنفسية والاجتماعية فالمؤسسة « باعتبارها نظام تعاوني يجب أن يعطي الاهتمام الأوفر لهذه الجوانب لأن مدى تعاون وتجاوب الأفراد في المؤسسة، متوقف على مدى اهتمامها بها وبدرجات تطبيقها». ⁽²⁾

فعلى المسؤولين تمكين العاملين من المشاركة في معالجة مختلف القضايا المتعلقة بالمؤسسة وإعطائهم الحرية في ممارسة أدوارهم ومهامهم مما يشعرهم بأهميتهم بالنسبة للمؤسسة، وأنهم جزء لا يتجزأ منها مما يزيد من ثقتهم ويجعلهم يستمرون في العمل فيها خدمة لمصالحها والمحافظة عليها ما يحقق بدوره الولاء التنظيمي.

كما يجب على إدارة المؤسسة السعي لإيجاد قنوات الاتصال الفعالة والمساعدة على التعاون وتبادل المعلومات بين العاملين، وتشجيعهم على الانخراط في العمل الجماعي مما يسهل عملية نقل المعارف والكفاءات والخبرات، والعمل على توحيد جهودهم وأهدافهم مع أهداف المؤسسة وذلك بتقديم الحوافز للعاملين، فالعمل على خلق الدوافع والرغبات المناسبة للحوافز من خلال عملية التدريب التي تعرف العاملين بنظام الحوافز في المؤسسة مما يدفعهم للجدية في العمل من جهة، ومن جهة أخرى فإن عملية التدريب تساعدهم على إتقانه وتقديم ما هو أفضل ما يحقق بدوره الالتزام التنظيمي.

« ومن أهم المساهمات التي قدمها " شستر برنارد" للإدارة فكرة التوازن التنظيمي فهو يرى أن الفرد يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات والحوافز بأشكالها المختلفة تزيد عن المساهمات التي يطلب من الفرد تقديمها، وإذا حدث عكس ذلك فإن العضو يرفض التعاون والإشراك معبراً عن ذلك بطرائق متعددة تتراوح شدتها في التذمر والاحتجاج البسيط إلى تقديم الاستقالة وترك العمل». ⁽³⁾

⁽¹⁾ Anit Somech and Izhar oplatka : **oganizational citizenship Behavior in shchochs in chools (examining the impact and opportunities Within educational systens** , ed:1, Routledge taylor & Francis, group, London, 2015, p :01.

⁽²⁾ كمال بربر: **الاتجاهات الحديثة للإدارة وتحديات المديرين**، مرجع سابق، ص 42.

⁽³⁾ رعد حسن الصرن: **تطور نظرية المنظمة**، المعهد الوطني للإدارة العامة، جامعة دمشق، سوريا، 2007، ص 11.

والعمال وفقاً لهذا الطرح يهتمون بنوعية الحوافز الممنوحة لهم مقابل تعاونهم مع المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة والتي يرون بأنها يجب أن تفوق ما يبذلونه من جهد في أداء واجباتهم الوظيفية أو أعمالهم التطوعية، فتمكين العاملين بالنسبة " لشستر برنارد" يرتبط بحجم المساهمة الكبيرة التي يمكن الحصول عليها من العامل، وذلك يعتمد على نوعية الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة ومدى اقتناع العاملين بها وإشباعها لحاجاتهم وهذا ما تؤكدته نظرية التوازن التنظيمي بين الفرد والمؤسسة (1960) " لهربرت سيمون" الذي يرى « أن السبب الذي يدفع الأفراد إلى الانضمام للتنظيم وقبولهم للسلطة هو اقتناعهم بأن هذا الانضمام ومشاركتهم في أعمال التنظيم سوف يسهم في إشباع حاجاتهم ورغباتهم الشخصية»⁽¹⁾، فالعمال يسعون لإشباع حاجاتهم من خلال العمل في المؤسسة التي يرون أنها تحقق لهم ذلك ، وبالتالي يلتزمون بقواعد وقوانين العمل فيها وبالأوامر الصادرة إليهم، فالالتزام التنظيمي هو عملية توازن بين مدخلات العامل المادية أو المعنوية أو مخرجاته أي جهوده المبذولة في العمل.

ويؤكد " فيليب سنزليك " (1949) أن تمكين العاملين يرتبط بتفويض السلطة أساساً فحسبه المستويات الرئاسية العليا في المؤسسة تمارس الضبط الصارم والتحكم بسبب تعقد أنشطة المؤسسة وكبر حجمها، مما يجعلها في حاجة إلى ميكانيزم تفويض السلطة حتى تمارس عملية الرقابة على مختلف الأنشطة التي يؤديها العمال أين يتم محاسبتهم عليها مما ينمي الشعور بالمسؤولية لديهم، كما أن هذا الأخير يسمح بزيادة التدريب ومنح صلاحيات أوسع للعاملين في إنجاز المهام الموكلة لهم، وكذا إشراكهم في عملية اتخاذ القرار وإعطائهم هامش من الحرية في أداء العمل، مما يمكن العاملين من مواجهة المشكلات والقدرة على معالجتها من خلال اقتراح الحلول المناسبة لها، والعمل على تنفيذها بما يخدم مصلحة المؤسسة، هذا ما يؤدي بدوره إلى تثمين جهود العاملين وينمي شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة، والرغبة بالاستمرار فيها.

« وقد حاول " فيليب سنزليك" حاول تفسير السلوك التنظيمي في ضوء دافعية الأفراد أو بإرجاع هذه الدافعية إلى حاجات الأفراد، ويؤكد على أنه يجب أن نحلل السلوك التنظيمي في ضوء استجابة التنظيم لحاجات الأفراد وتلبيته لها».⁽²⁾

⁽¹⁾ فريد دراج: مرجع سابق، ص 103.

⁽²⁾ طلعت إبراهيم لظفي: مرجع سابق، ص 160.

فالاهتمام بالعاملين أمر طبيعي وضروري في أية مؤسسة فالعلاقات التنظيمية ترتبط بالقيم والعادات والتقاليد والمجتمع الذي ينتمي إليه العامل، وبهذا نادى "سنزليك" بضرورة معرفة بناءات المؤسسة الداخلية والخارجية من أجل إيجاد حلول للمشاكل التي تواجهها وتعيق من تحقيق أهدافها وتحد من تطبيق التمكين، فسعى لإعطاء بدائل وظيفية تساعد المؤسسة على القيام بأدوارها بفعالية فلا يمكن إشباع حاجات العاملين من خلال العلاقات التنظيمية الرسمية فقط، أو توقع سلوكياتهم بل يجب توفير إطار غير رسمي لعلاقات العاملين يسمح لهم بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وهذا ما نادى به نظرية الإدارة بالأهداف " لبيتر دراكر " (1954) الذي يرى بأن « أسلوب الإدارة بالأهداف هو فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد»⁽¹⁾، الذي يستدعي إشراك وتعاون جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة في تحديد الأهداف، وهذا ما يدعم الانخراط في العمل الجماعي ويسمح بتبادل المعلومات والخبرات بين العاملين، فمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تسمح بالوقوف على قدراتهم وتنمية مهاراتهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم، وشعورهم بالانتماء للمؤسسة وبالتالي سيتعهدون ويلتزمون بأهداف المؤسسة^(*)، والتي تدفعهم إلى المبادرة أكثر في العمل، فتطبيق هذا النمط في الإدارة من خلال التعاون والتشارك بين الجميع يكرس تطبيق أبعاد عملية تمكين التي تسمح لهم بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية مما يزيد من فاعلية أداء المؤسسة وعمالها المرتبطة بتحقيقهم للأهداف المشتركة.

كما نجد أيضا نظرية Z " لوليام أوشي " (1971) التي استمدت مقوماتها من طبيعة البناء الاجتماعي والثقافي والديني والتربوي للمجتمع الياباني الذي يتمتع بروح العمل، حيث ارتكزت على الثقة والمهارة والألفة وهذا ما تعتمده المؤسسات اليابانية في تعاملها مع العاملين، فسعت لدعم العمل المشترك وعدم إهمال الفروقات الفردية وترسيخ روح المبادرة لدى العاملين من خلال مساعدة زملاء العمل والتطوع للقيام بالأعمال؛ وبالتالي يسود التفاهم والاحترام وتبادل المعلومات مما يؤدي لإرساء الثقة التنظيمية.

فالمؤسسة التي تدعم العاملين وتحاول ترسيخ مبادئ التمكين تكون فيها المسؤولية جماعية حيث يعتبر الجميع مسؤولين عن اتخاذ القرارات وتعمل على تنمية روح الفريق وهذا تحقيقاً لمطلب الربح

(1) سنان الموسوي : الإدارة المعاصرة (الأصول والتطبيقات)، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004، ص73.

لمزيد من المعلومات راجع:

(*) فاطمة سعدي: مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة، ط1، شركة المكتب النشر والتوزيع، بريطانيا، 2019، ص298.

والمنافسة ما يخلق نوع من الرضا في العمل وبالتالي شعور الفرد العامل بالانتماء والرغبة في الاستمرار فيها، والعمل على خدمة مصالحها ما يحقق الولاء التنظيمي للعامل.

كما أن المؤسسات اليابانية عملت على تدريب عمالها وتطوير مهاراتهم وزيادة خبراتهم « فالعاملين فور انضمامهم للمؤسسة يخضعون لسنة من التدريب على الشؤون العامة للإدارة وبعدها يتقلدون مناصب متنوعة». (1)

فضلاً عن كونها تعتمد حلقات الجودة بتشكيل عمال يجتمعون بصفة دورية من أجل مناقشة قضايا العمل والخروج بنتائج تمكنها من تخطي العقبات وإيجاد حلول للمشاكل التي تواجهها، بالإضافة إلى أن المسؤولين يعتمدون أسلوب الرقابة الضمنية « بحيث يراقب العامل نفسه بدلا من مراقبة المسؤولين له مما يزيد من الثقة المتبادلة ورفع معنوياتهم وزيادة الإنتاج». (2)

كما تعمل المؤسسة على تحقيق الأمن الوظيفي للعامل بحث يبقى مستقرا ومستمرًا في عمله « ورعاية أفرادها في الداخل والخارج كحل مشاكلهم الخاصة وتعليم أبنائهم ورعايتهم صحياً وتقديم المساعدات المالية» (3)، هذا ما يؤدي للجدية في العمل ويدفع العاملين للقيام بسلوكات غير متوقعة وهذا خدمة لجماعة العمل أو المؤسسة التي ينتمي إليها وما يحقق بدوره المواطنة التنظيمية.

إن الاهتمام بالفرد والتنظيم أمر طبيعي وضروري في أي مؤسسة فالعلاقات التنظيمية ترتبط بالقيم والتقاليد والعادات والجماعات والمجتمع الذي ينتمي إليه العامل، وبهذا نادى هذه النظريات بضرورة معرفة بناءات التنظيم الداخلية والخارجية، هذا ما جعلها تبرز بشكل كبير في مؤسسات تعتمد نظام متكامل بين وحداتها وفروعها، فهي تعتمد الربحية والإنتاجية للوصول إلى فعالية فهذا يؤدي لتعارض المصالح بين وحداتها خاصة لاختلاف الخلفيات سسيوثقافية.

من خلال التطرق لمختلف الآراء والإسهامات التي تناولت موضوع تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية بعرض ومناقشة وجهات النظر كل واحدة على حدة، لوحظ وجود اتجاهات مختلفة حيث عولج موضوع الدراسة في كل اتجاه من وجهة نظره الخاصة؛ في ضوء إسهامات المفكرين ومتطلباته وحقيقته زمنية.

(1) أنثوني جيدنز: علم الاجتماع (مع مدخلات عربية): ترجمة فايز الصباغ، ط4، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، ص 425، 426.

(2) محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص57.

(3) المرجع السابق، ص57.

ثانيا - الأبعاد الإمبريقية لموضوع الدراسة:

حتى تكون الدراسات العلمية رزينة لابد أن تستند إلى الدراسات والإسهامات الحالية والإجراءات المعرفية السابقة، وبهذا فإنها تهدف لتحقيق فوائد منها التعرف على الاختلافات الفكرية والاطلاع على الأساليب التطبيقية المتبعة في الدراسات السابقة، بالإضافة إلى التعرف على أوجه الاختلاف ومدى الاستفادة منها.

ونتيجة لتعدد متغيرات الدراسة واختلاف الإطار النظري والأدوات الإحصائية المستخدمة، واختلاف التخصصات وتوجهات المفكرين والباحثين، وجب الاطلاع على الدراسات السابقة والبحوث الخاصة بموضوع الدراسة للاستفادة منها، وفيما يأتي يتم التطرق لبعض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع دراستنا والتي عكفنا إلى تصنيفها وفقا للمجال المكاني إلى دراسات وطنية، عربية، وأجنبية.

1- الدراسات الوطنية:

نصوب من خلال عرض الدراسات التي أجريت في الجزائر لمعرفة الاختلاف بين الباحثين من جهة، والمناطق من جهة أخرى، والفترات الزمنية من جهة ثالثة في فهم وتحليل موضوع الدراسة، ولقد عمدنا لتصنيف هذه الدراسات من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

1-1- الدراسة الأولى:

للباحث "عاشور لعور" (2014-2015) بعنوان: التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية (دراسة ميدانية بالمديرية الولائية لسكيكدة)، رسالة ماجستير في السلوك التنظيمي، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة سطيف 2.

تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي: هل يؤثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية؟.

والتي تندرج تحتها التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى كل من التمكين النفسي والمواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية؟.
- هل تؤثر أبعاد التمكين النفسي (أهميته العمل، الاستقلالية في العمل، الكفاءة في العمل، الشعور بالتأثير في العمل) على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية؟.

كما هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إدراك أفراد الحماية المدنية للتمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية، والوقوف على واقع التمكين النفسي والمواطنة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية.

وتكون مجتمع الدراسة من أفراد الحماية المدنية بمدينة سكيكدة المقدر عددهم 417 فردًا موزعين بين إدرارين وأعاون تدخل ميداني، وتم اختيار العينة العشوائية الطبقية أخذت بنسبة 20%، وكانت النتيجة 80 مفردة، وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، أما أداة الدراسة فتمثلت في الإستمارة مقسمة إلى محورين أحدهما متعلق بالتمكين النفسي، والثاني بالمواطنة التنظيمية وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من نتائج أهمها:

- مستوى كل من التمكين النفسي، وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيكدة مرتفع.
- التمكين النفسي بأبعاده (الاستقلالية في العمل، الكفاءة في العمل، تأثير العمل) يؤثر على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيكدة.
- ليس هناك فروق بين أفراد الحماية المدنية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة.

1-2- الدراسة الثانية:

- للباحثين "مسعود كسرى" و"عبد الحفيظ دايرة" (2015) بعنوان: « أثر استراتيجية تمكين العاملين في تعزيز المواطنة التنظيمية(دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلو متال الجزائر)».⁽¹⁾
- تمحورت إشكالية الدراسة حول الإجابة على التساؤلات التالية:
- فيما يتمثل مضمون استراتيجية التمكين وماهي أبعادها الأساسية؟.
 - ما المقصود بالسلوك المواطنة التنظيمية وفيما تكمن أهميته في المؤسسة؟.
 - فيما تتمثل طبيعة مساهمة استراتيجية تمكين العاملين اتجاه سلوك المواطنة التنظيمية؟.
 - إلى أي مدى تؤثر استراتيجية تمكين العاملين بأبعادها (العمل الجماعي، الحرية والاستقلالية، التحفيز) في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة أرسلو متال الجزائر؟.
- وهدفت الدراسة إلى تشخيص واقع اهتمام المديرين والمسيرين بتبني استراتيجية التمكين في المؤسسة وانعكاس ذلك على سلوكيات الموارد البشرية في المؤسسة.

(1) مسعود كسرى، وعبد الحفيظ دايرة: أثر استراتيجية تمكين العاملين في تعزيز المواطنة التنظيمية(دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلو متال الجزائر)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، م02، ع08، كانون الأول 2017، ص84-ص99.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي الذي يركز على جمع البيانات والمعلومات لوصف الظواهر والإحاطة بها، وقد شمل مجتمع الدراسة جميع عمال مؤسسة أرسلو متال الجزائر الذي بلغ عددهم 980 عامل، واختار الباحثان العينة عشوائية الطبقيّة، إذ تم توزيع الإستمارات على عينتين عينة متكونة من 40 فرداً من فئة الإطارات، بهدف التعرف على درجة تبنيهم لاستراتيجية التمكين في المؤسسة وتم الاعتماد على 35 إستمارة منها، بينما وزعت استمارات على عينة ثانية متكونة من 167 عاملاً من فئة المتحكمين والمنفذين، بغية التعرف على مدى توافر سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، وقد اعتمد على 155 إستمارة منها.

وخلصت نتائج الدراسة:

- إلى أن العاملين لديهم درجة عالية من التعاون فيما بينهم، كما أن مشاركة العمال في تقديم الاقتراحات، وأدائهم لأعمال إضافية جاء بدرجة متوسطة.
- كلما اهتمت المؤسسة بتطبيق استراتيجية التمكين كلما انعكس ذلك للإيجاب على سلوك المواطنة التنظيمية.
- كلما زادت مظاهر العمل الجماعي والتعاون انعكس ذلك بالإيجاب على سلوك المواطنة التنظيمية.
- كلما زادت مظاهر الحرية والاستقلالية الممنوحة للعاملين في العمل كلما انعكس ذلك إيجاباً على سلوك المواطنة التنظيمية.
- التحفيز في مؤسسة أرسلو مثال بشقيه المادي والمعنوي يسهم بدرجة معتبرة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

1-3- الدراسة الثالثة:

للباحثين " فطيمة الزهرة" و"جميل أحمد"(2017) بعنوان: « دور التمكين الإداري في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة وحدة الأخضرية) ». (1)

تمحورت إشكالية الدراسة حول ما مدى مساهمة التمكين الإداري في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة؟، والتي تندرج تحتها التساؤلات التالي:

(1) فطيمة الزهرة، وجميل أحمد: دور التمكين الإداري في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة وحدة الأخضرية)، مجلة معارف، ع23، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة البويرة، الجزائر، ديسمبر 2017، ص295-ص314.

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؟.

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فريق العمل وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؟.

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؟.

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؟.

وهدفت الدراسة إلى:

- تقييم أثر أبعاد التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في المؤسسة الوطنية للدهن.

- التعرف على مستوى تصورات العاملين تجاه أبعاد التمكين الإداري في المؤسسة الوطنية للدهن.

- تقديم التوصيات لمتخذي القرار التي قد تساهم في تحسين مستوى التمكين الإداري وعلى إدراك مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.

واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة حيث شملت العاملين على مستوى الإدارة الوسطى والتنفيذية، بينما اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي لكونه مساعد على التحليل الشامل والعميق لمشكلة الدراسة، أما أدوات جمع البيانات فتمثلت في الإستمارة حيث بلغ عدد الإستمارات الموزعة على عينة الدراسة 58 إستمارة، وقد تم استرجاع 52 منها وبعد فحصها أصبح إجمالي الإستمارات 48 إستمارة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- توفر مستوى منخفض من التمكين الإداري في المؤسسة الوطنية بوحدة الأخضرية.

- عدم وجود دور لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، فريق العمل، الاتصال) في سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن، ويعزز الباحثان هذه النتيجة إلى تفضيل المسيرين لأسلوب القيادة الإدارية التقليدية التي تتسم بالمركزية في اتخاذ القرار والتشجيع على العمل الفردي، وعدم سيادة روح الفريق، وسيطرة فكرة السرية، ما يولد لدى العاملين شعورهم وإحساسهم بأنهم أدوات للتنفيذ لا

تشارك في وضع الأهداف وتطوير برامج العمل، وبالتالي يتولد لديهم الشعور بعدم المبادرة والقدرة على تطوير العمل، والعمل التطوعي.

- كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود دور لكل من أبعاد التمكين الإداري (التدريب والتحفيز) وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أفراد عينة الدراسة الذين يرون أن إدارة المؤسسة تهتم بتطوير مهارات وكفاءات عمالها من خلال إقامة البرامج التدريبية إضافة إلى مكافئتهم وتحفيزهم على العمل الجيد.

- أن مستوى تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة كان متوسط، وهذا نظرًا لعدم توفير البيئة الملائمة والمشجعة للعاملين والتي تحفزهم على العمل التطوعي.

- أغلبية المبحوثين ذكور 75%.

- 53 % من العمال أقل من 40 سنة.

- المؤسسة تقوم باستقطاب الكفاءات البشرية ذوي مستوى تعليمي عالٍ 71% جامعي.

- العمال في المؤسسات المبحوثة يتصفون بالخبرة في مجال نشاطهم حيث تتراوح أقدميتهم من 10 إلى 20 سنة.

التعليق على الدراسات الوطنية:

نلاحظ من خلال استعراضنا للدراسات السابقة أن الدراستين الأولى والثانية تختلفان في كونها بحثين سببيين على خلاف الدراسة الثالثة التي تشترك مع دراستنا باعتبارها بحث علائقي، وهدفت كل هذه الدراسات إلى معرفة أثر (التمكين النفسي، التمكين الإداري، التمكين العاملين) على المواطنة التنظيمية وهو ما يختلف مع دراستنا التي تهدف إلى معرفة العلاقة بين تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية وقد استعانت بالمنهج الوصفي، والعينة العشوائية الطبقية وهذا ما يتطابق مع دراستنا ويتنافى وطبيعة الدراستين الأولى والثانية التي تستوجب المنهج التجريبي القائم على المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة.

واعتمدت الدراسة الأولى والثانية على الإستمارة كأداة لجمع البيانات، في حين الدراسة الحالية شملت كل من الملاحظة، والإستمارة، كما أن مجالات الدراسة تختلف من حيث زمان ومكان إجراءاتها حيث أجريت دراستنا في 2019- 2020 بالمؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء جيجل ويمكن توضيح ما سبق كما يلي:

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	الدراسة
<p>من حيث متغيرات الدراسة: تختلف في المتغير المستقل حيث عالجت التمكين النفسي بينما الدراسة الحالية تناولت تمكين العاملين.</p> <p>من حيث مجالات الدراسة: تختلف عن دراستنا حيث أجريت هذه الدراسة بالمديرية الولائية للحماية المدنية بسكيكدة 2013-2014.</p> <p>من حيث نوع الدراسة: قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة الماجستير في السلوك التنظيمي، بينما دراستنا جاءت في إطار الحصول على شهادة الماستر علم اجتماع التنظيم والعمل.</p> <p>من حيث طبيعة الدراسة وأهدافها: هذه الدراسة سببية هدفت إلى معرفة أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية بينما دراستنا ارتباطية هدفت إلى معرفة العلاقة بين تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية.</p> <p>من حيث مؤشرات المدروسة: تناولت مؤشر الكفاءة في العمل، الشعور بالتأثير في العمل وهي تختلف عن مؤشرات الدراسة الحالية.</p>	<p>من حيث متغيرات الدراسة: تتشابه مع الدراسة الحالية في المتغير التابع.</p> <p>من حيث المؤشرات المدروسة: تتشابه مع دراستنا في معالجتها لمؤشر أهمية الوقت والاستقلالية في العمل</p> <p>من حيث المنهج وأدوات جمع البيانات: تشابه مع دراستنا في استخدامها للمنهج الوصفي ، والإستمارة.</p> <p>من حيث العينة: تتشابه مع دراستنا في اختيارها للعينة العشوائية الطبقية.</p>	<p>الدراسة الأولى</p>

<p><u>من حيث أهداف الدراسة:</u> تختلف عن الدراسة الحالية في كونها هدفت إلى تشخيص واقع التمكين وانعكاسه على سلوكيات الموارد البشرية في المؤسسة بينما الدراسة الحالية هدفت إلى معرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرين.</p> <p><u>من حيث تساؤلات الدراسة:</u> تختلف الدراسة الحالية في تساؤلاتها عن هذه الدراسة.</p> <p><u>من حيث طبيعة الدراسة :</u> هذه الدراسة عبارة عن بحث سببي بينما دراستنا بحث علائقي.</p> <p><u>من حيث مجالات الدراسة:</u> على العكس من الدراسة الحالية أجريت هذه الدراسة بمؤسسة أرسلو متال الجزائر سنة 2017.</p>	<p><u>من حيث متغيرات الدراسة:</u> نفس المتغير التابع والمستقل.</p> <p><u>من حيث المنهج وأدوات جمع البيانات:</u> كلتا الدراستين اعتمدتا على المنهج الوصفي، والإستمارة كأداة لجمع البيانات.</p> <p><u>من حيث العينة:</u> اختيار الباحثان العينة العشوائية الطبقية وهي نفس العينة المعتمدة لدينا.</p> <p><u>من حيث المؤشرات المدروسة:</u> تشابه في مؤشرات العمل الجماعي، الحرية في العمل.</p>	<p>الدراسة الثانية</p>
<p><u>من حيث متغيرات الدراسة:</u> تختلف عن دراستنا في نوع التمكين المدروس حيث عالجت هذه الأخيرة التمكين الإداري بينما دراستنا تناولت التمكين العاملين.</p> <p><u>من حيث مجالات الدراسة:</u> تختلف مع دراستنا في كونها أجريت بالمؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة سنة 2017.</p> <p><u>من حيث طبيعة الدراسة وأهدافها :</u> هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر أبعاد التمكين الإداري على سلوك المواطنة</p>	<p><u>من حيث متغيرات الدراسة:</u> نفس المتغير التابع.</p> <p><u>من حيث طبيعة الدراسة:</u> كلهما بحث ارتباطي (علائقي).</p> <p><u>من حيث منهج وأدوات الدراسة:</u> تشابهت الدراستان في استخدام المنهج الوصفي، والإستمارة كأداة لجمع البيانات.</p> <p><u>من حيث مؤشرات المدروسة:</u> تشارك مع دراستنا في معالجتها للمؤشرات التالية: - التدريب. - تفويض السلطة.</p>	<p>الدراسة الثالثة</p>

<p>التنظيمية بينما دراستنا هدفت إلى معرفة العلاقة بين متغيراتها.</p> <p>من حيث تساؤلات الدراسة:</p> <p>كل دراسة قامت على مجموعة أسئلة تختلف عن الأخرى.</p> <p>من حيث العينة:</p> <p>تختلف عن دراستنا في اختيارها للعينة العشوائية البسيطة.</p> <p>من حيث المؤشرات المدروسة:</p> <p>تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة بكونها عالجت المؤشرات التالية:</p> <p>الالتزام التنظيمي الولاء التنظيمي الثقة التنظيمية روح المبادرة.</p>	<p>- العمل الجماعي.</p>
--	-------------------------

2- الدراسات العربية:

تتأسس رؤيتنا في إدراج الدراسات العربية في معرفة الاختلافات الواردة في هذه الدراسات، كما وإمكانية تشابهها أو حتى تطابقها مع الدراسات التي أجريت في الجزائر وحتى الدراسة الحالية والتي نتضح كما يلي:

2-1- الدراسة الأولى:

للباحث "رياض أبا زيد" (2009) بعنوان: «أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن».⁽¹⁾

تمحورت إشكالية الدراسة حول التمكين النفسي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن؟.

هدف هذه الدراسات إلى التعرف على:

- اتجاهات العاملين نحو مدى إحساسهم بالتمكين النفسي.

(1) رياض أبا زيد: أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح لأبحاث العلوم الإنسانية، م24، ع2، 2010، ص494 - ص519.

- اتجاهات العاملين نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.
- أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية.
- مدى وجود اختلافات في إجابات المبحوثين نحو أثر التمكين النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للعوامل الديموغرافية الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة.
- تقديم مجموعة من المقترحات للإسهام في رفع مستوى الاهتمام بالتمكين النفسي وسلوك المواطنة.
- وانطلقت الدراسة من الفرضيات التالية:
- اتجاهات العاملين نحو التمكين النفسي (أهمية العمل، الاستقلالية، الجدارة، والتأثير) سلبية.
- اتجاهات العاملين نحو ممارسة سلوك المواطنة (الإيثار، الروح الرياضية، الضمير، الكياسة، والسلوك الحضاري) سلبية.
- هناك أثر دلالة ودلالة إحصائية للتمكين النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية.
- واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، وشمل مجتمع الدراسة مختلف العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في العاصمة عمان البالغ عددهم 520 موظفًا هذا واستخدمت الإستمارة كأداة لجمع البيانات، وبعد مراجعتها تم أخذ 328 إستمارة صالحة للتحليل.
- وأثبتت نتائج الدراسة وجود درجة عالية لمستوى التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، كما تبين وجود أثر للتمكين النفسي في سلوك المواطنة، ولم تظهر النتائج أية فروقات في اتجاهات العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية.

2-2- الدراسة الثانية:

- للباحث " تامر ممتاز عبد الحق" (2010) بعنوان: « أثر تمكين العاملين على سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة حالة إحدى المؤسسات المصرفية في مصر، رسالة دكتوراه من قسم إدارة الأعمال جامعة عين الشمس، حيث اختصت هاته الأخيرة بالبحث في التساؤلات التالية:
- ما مفهوم التمكين في مواجهة المشاركة في تفويض السلطة؟.
 - ماهي المواطنة التنظيمية وإلى أي مدى يعتبر التمكين داعماً للمواطنة التنظيمية؟.
 - كيف تستفيد المنظمات من إدراك الفرد لمفهوم المواطنة التنظيمية والتمكين؟.
- ولإجراء الدراسة استخدم المنهج الوصفي ، والإستمارة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على 174 مفردة تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة».⁽¹⁾

(1) ودبعة حبة: مرجع سابق، ص32.

« وكشفت نتائج الدراسة على أنه:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين (المهمة تحديد المهمة، القوة، الالتزام، الثقافة التنظيمية) والمواطنة التنظيمية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والمواطنة التنظيمية عند العاملين، أي أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتأثر طرديا معنويا بالتمكين كعنصر مستقل.
- مستوى كلا من التمكين والمواطنة التنظيمية لدى المؤسسة المصرفية مرتفع، ولكن المواطنة التنظيمية أقوى من عنصر التمكين». (1)

2-3- الدراسة الثالثة:

للباحثين " إبراهيم ملحم" و " عطية مصلح" (2015-2016) بعنوان: « التمكين الإداري وعلاقته بمستوى المواطنة التنظيمية بالتطبيق على الوزارات الفلسطينية بمدينة قلقلة». (2)

تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي: هل توجد علاقة معنوية بين التمكين الإداري ومستوى المواطنة التنظيمية من وجهات نظر العاملين في الوزارات الحكومية بمدينة قلقلة؟.

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على تمكين الإداري وعلاقته بالمواطنة التنظيمية لدى العاملين في الوزارات الحكومية في مدينة قلقلة ، كما شملت عينة الدراسة 43 موظفًا من العاملين في وزارات التربية والتعليم، وزارة الاقتصاد، ووزارة الداخلية في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2016/2015، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، والإستمارة كأداة لجمع البيانات، تضمنت 35 عبارة مقسمته على محورين هما: التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (تفويض السلطة، التدريب، العمل ضمن الفريق، الاتصال الفعال، التحفيز)، أما المواطنة التنظيمية فقد تضمنت 10 عبارات لقياس مستواها.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من نتائج أهمها:

- مستوى تفويض السلطة في الوزارات الفلسطينية من قبل الرؤساء إلى المرؤوسين متوسط.
- مستوى العمل ضمن فريق العمل في الوزارات الفلسطينية متوسط، أي الموظفون لا يعلمون معاً وبشكل جيد.
- أن التدريب الذي يتوفر لدى الموظفين ليس كافياً ولا نابعاً من الحاجة التدريبية.

(1) المرجع السابق، ص33.

(2) إبراهيم ملحم، وعطية مصلح: التمكين الإداري وعلاقته بمستوى المواطنة التنظيمية بالتطبيق على الوزارات الفلسطينية في مدينة قلقلة، مجلة جيل لأبحاث القانونية، ع16، مركز جيل للبحث العلمي، الجزائر، يوليو 2017، ص11- ص31.

- أن عملية الاتصال تتم بشكل إنسيابي من الأعلى إلى الأسفل في شكل أوامر وتعليمات، كما أن الموظفين لا يشاركون في عملية صنع واتخاذ القرار.
- مستوى ممارسة أبعاد التمكين الإداري في الوزارات الفلسطينية كان متوسط الدرجة (63 %) بينما مستوى المواطنة التنظيمية كان بدرجة مرتفعة (81%).
- عدم وجود علاقة متوسطة بين أبعاد التمكين ومستوى المواطنة التنظيمية.

التعليق على الدراسات العربية:

انطلاقاً من استعراضنا لهذه الدراسات نجد بأن الدراسة الأولى والثانية عبارة عن بحث سببي يهدف لمعرفة أثر التمكين النفسي وتمكين العاملين على المواطنة التنظيمية، وهي تشترك في ذلك مع دراسة "عاشور لعمور" ودراسة "كسرى مسعود" و"دايرة عبد الحفيظ"، بينما الدراسة الثالثة تشترك مع دراستنا ودراسة "فطيمة الزهرة" و"جميل أحمد" في كونها بحث ارتباطي يهدف إلى معرفة العلاقة بين التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية.

وانفقت هذه الدراسات مع الدراسة الحالية والدراسات الجزائرية في استخدامها للمنهج الوصفي والاستمارة كأداة لجمع البيانات، هذا وقد اعتمدت الدراسة الأولى على المسح الشامل لمجتمع البحث بينما الثانية اعتمدت العينة العشوائية البسيطة والثالثة اعتمدت العينة العشوائية الطبقية وهي ما تتلاءم وعينة بحثنا، ويلاحظ بالنسبة للدراسة الأولى والثانية عدم ملائمة المنهج المستخدم والعينة لموضوع الدراسة الذي يقتضي استخدام المنهج التجريبي من خلال المجموعة الضابطة والمجموعة التجريبية وهو نفس الخطأ الذي وقعت فيه الدراسات الجزائريتان الأولى والثانية، وتختلف هذه الدراسات من حيث مكان وزمان إجرائها عن الدراسة الحالية وعن الدراسات الجزائرية، في حين تتفق مع دراستنا والدراسات الوطنية في اختيارها لعينة الدراسة.

ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	الدراسة
<p><u>من حيث متغيرات الدراسة:</u> تختلف عن دراستنا في تناولها للتمكين النفسي.</p> <p><u>من حيث طبيعة الدراسة وأهدافها:</u> هذه الدراسة سببية هدفت إلى معرفة أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية بينما دراستنا هي بحث ارتباطي يهدف إلى معرفة العلاقة بين تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية.</p> <p><u>من حيث عينة الدراسة:</u> اعتمدت دراستنا على العينة العشوائية الطبقية، بينما هذه الدراسة اعتمدت المسح الشامل.</p> <p><u>من حيث فرضيات الدراسة:</u> تختلف هذه الدراسة في فرضيات التي انطلقت منها مع دراستنا.</p> <p><u>من حيث مجالات الدراسة:</u> تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في مكان وزمان إجرائها حيث كانت في مؤسسة الضمان الاجتماعي بالعاصمة عمان الأردن سنة 2009.</p> <p><u>من حيث المؤشرات المدروسة:</u> تناولت هذه الدراسة (أهمية العمل، الجدارة، التأثير) كمؤشرات لتمكين العاملين و(الإيثار، الروح الرياضية، الضمير، الكياسة، والسلوك الحضاري) كمؤشرات للمواطنة التنظيمية وهي تختلف عن مؤشرات دراستنا.</p>	<p><u>من حيث متغيرات الدراسة:</u> تتشابه مع دراستنا في المتغير التابع.</p> <p><u>من حيث المنهج وأدوات جمع البيانات:</u> تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في اعتمادها على المنهج الوصفي والإستمارة كأداة لجمع البيانات ا</p> <p><u>من حيث مؤشرات الدراسة:</u> الاستقلالية.</p>	<p>الدراسة الأولى</p>

<p><u>من حيث تساؤلات الدراسة:</u> انطلقت هذه الدراسة من تساؤلات تختلف عن تساؤلات بحثنا.</p> <p><u>من حيث طبيعة الدراسة:</u> هذه الدراسة عبارة عن بحث سببي يدرس الأثر المتغيرين بينما موضوع بحثنا هو دراسة ارتباطية تدرس العلاقة بين المتغيرين.</p> <p><u>من حيث عينة الدراسة:</u> تختلف عينة هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في استخدامها العينة العشوائية البسيطة.</p> <p><u>من حيث مجالات الدراسة:</u> على العكس من دراستنا فقد أجريت هذه الدراسة في إحدى المؤسسات المصرفية بمصر سنة 2010.</p> <p><u>من حيث المؤشرات المدروسة:</u> تناولت هذه الدراسة مؤشرات: المهمة، تحديد المهمة، والثقافة التنظيمية بينما دراستنا تناولت التدريب روح المبادرة، تفويض السلطة، الالتزام التنظيمي، الولاء التنظيمي، الثقة التنظيمية.</p>	<p><u>من حيث متغيرات الدراسة:</u> تتشابه هذه دراسة مع دراستنا في كونها درست نفس متغيرات الدراسة.</p> <p><u>من حيث المنهج وأدوات جمع البيانات:</u> استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي والإستمارة كأداة لجمع البيانات كما هو الحال في دراستنا.</p> <p><u>من حيث المؤشرات المدروسة:</u> تناولت هذه الدراسة الالتزام التنظيمي كأحد مؤشراتها مثلها هو الحال مع دراستنا.</p>	<p>الدراسة الثانية</p>
<p><u>من حيث متغيرات الدراسة:</u> تختلف عن دراستنا في كونها تناولت التمكين الإداري.</p> <p><u>من حيث تساؤلات الدراسة:</u> انطلقت هذه الدراسة من تساؤلات تختلف عن تساؤلات الدراسة الحالية.</p> <p><u>من حيث مجالات الدراسة:</u> هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر أبعاد التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية بينما دراستنا هدفت إلى معرفة طبيعة العلاقة بين متغيراتها.</p>	<p><u>من حيث متغيرات الدراسة:</u> عالجت نفس المتغير التابع.</p> <p><u>من حيث طبيعة الدراسة وأهدافها:</u> تتفق مع دراستنا باعتبارها بحث علائقي يهدف إلى معرفة علاقة بين المتغيرات الدراسة.</p> <p><u>من حيث المنهج وأدوات جمع البيانات:</u> استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي و الإستمارة كأداة لجمع البيانات.</p> <p><u>من حيث مؤشرات المدروسة:</u> كلتا الدراستان عالجتا التدريب وتفويض السلطة والتحفيز كمؤشر للدراسة.</p>	<p>الدراسة الثالثة</p>

	<p><u>من حيث عينة الدراسة:</u> تتشارك مع دراستنا الحالية في اختيارها للعينة العشوائية الطبقية</p>	
--	---	--

2- الدراسات الأجنبية:

نهدف من خلال عرضنا للدراسات الأجنبية إلى معرفة التصورات الباحثين الغربيين لموضوع تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية في ظل بيئة غربية تتسم بخصوصية سسيوثقافية مغايرة تمامًا لخصوصية المجتمع العربي بصفة عامة والمجتمع الجزائري بصفة خاصة؛ وتحديدًا المؤسسة الصناعية باعتبارها مجتمع مصغر من العمال هذا من زاوية ، ومن زاوية أخرى معرفة الاختلافات المميزة لهذه الدراسة وكذا إمكانية تشابهها أو حتى تطابقها مع دراستنا من جهة والدراسات الوطنية والعربية من جهة أخرى والتي يمكن توضيحها كالتالي:

3-1- الدراسة الأولى:

للباحث " ستيفان روب " Strffen Raub " (2008) بعنوان:

«Does Bureaucracy kill individual initiative ?The impact of structure on organizational Citizenship behavior in hospitality industry .

نتائج الدراسة :

تشير إلى أن المنظمة التي لا تطبق التمكين، تثبيط روح المبادرة ، الأفراد يكونوا ملزمين بالعودة إلى الرئيس قبل اتخاذ أي قرار حتى وإن كان بسيطاً، فلا يوجد تفويض للسلطة، إضافة إلى الالتزام الحرفي بالقواعد والإجراءات التي توجه السلوك فلا يمكن للفرد اتخاذ قرار يتماشى وقدراته واستعداداته، أو نقل واقتراح أفكار جديدة للمؤسسة، قتل روح المبادرة لعدم تطبيق مفهوم التمكين يجعل الأفراد غير المكنين يفتقدون إلى القابلية لإظهار سلوك المواطنة التنظيمية».(1)

(1) جنات بوخمخ وناجي بن حسين: دراسة تحليلية لأثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بجمعتي قسنطينة 2 وسطيف 1، مجلة دراسات اقتصادية، م05، ع01، جوان 2018، ص254.

3-2- الدراسة الثانية:

للباحثين "Reza Hoveid " and "Nahid Naderi (2013) بعنوان:

«The Relationtionship Beteween Organizational Citzenshp Behavior (ocB) and Human Resources empowenment (H R E) cas stydy univerrsty of Isfahan (Iran).

جاءت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- معرفة تصورات الموظفين نحو التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية.
- التحقق في العلاقات التي قد توجد بين الموارد البشرية من خلال عناصر التمكين (المعنى، الحرية في العمل، الكفاءة، الأثر)، وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال أبعاد (الإيثار، الروح الرياضية، المجاملة، الفضيلة المدنية)». (1)

« ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي واختيرت العينة العشوائية الطبقية حجمها 122 موظف، وكانت مأخوذة من مجتمع يبلغ عدده 778 موزعين على قطاعات مختلفة، بحيث تم توزيع إستمارة على هذه الجهات للحصول على معلومات.

ولقد أظهرت النتائج :

- أن هناك علاقة إيجابية هامة بين التمكين والمواطنة التنظيمية.
- كما أن هناك علاقة بين الأثر والمعنى مع سلوك المواطنة التنظيمية ». (2)

3-3- الدراسة الثالثة:

للباحثين "Anshul Garg"and "Smta Suri " بعنوان:

« Analyzing The Impact of psychological Empowermant on Organizational Citizenship Behaviour In public, Banking Sector.

هدفت الدراسة إلى:

الكشف عن التأثير النفسي للتمكين على سلوك المواطنة التنظيمية في القطاع المصرفي في الهند حيث تم قياس المتغير المستقل (التمكين) انطلاقا من أربعة أبعاد متمثلة في(تصميم الوظيفة، طبيعة الإشراف، نظام المكافآت، وبيئة العمل)، أما المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)، فهو الآخر تم قياسه انطلاقا من أربعة أبعاد شملت كل من (الإيثار وعي الضمير، الفضيلة المدنية، الرضا الوظيفي) ». (3)

(1) عصام حيدر، وحنان مصطفى: دور تمكين الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة دمشق)، مجلة البعث، م39، ع08، 2017، ص18.

(2) المرجع السابق، ص 18.

(3) نورالدين مزهودة، وإسمهان قرزة: أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ع06، الجزائر، 2017، ص92.

« ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، والإستمارة كأداة لجمع البيانات، ثم توزيعها على عينة من العاملين في القطاع المصرفي العام البالغ عددهم 95 عامل.

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود تأثير لجميع أبعاد التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية.
- أن هناك علاقة ارتباط بين أبعاد التمكين، وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية⁽¹⁾.

التعليق على الدراسات الأجنبية:

بالنظر إلى ما تم تقديمه حول هذه الدراسات نجد بأن الدراسة الأولى والثانية تتفقان مع الدراساتين الجزائرتين الأولى والثانية "لعاشور لعور" و"كيسرى مسعود" و"دايرة عبد الحفيظ" والعريبتين "لرياض أبا زيد" و"تامر عبد الحق" في كونهما بحثين سببيين، بينما الدراسة الحالية والدراسة الجزائرية "لفطيمة الزهرة" و"جميل أحمد" والدراسة العربية "لإبراهيم ملحم" و"عطية طحطوح" هي عبارة عن بحوث ارتباطية، كما وتختلف هذه الدراسات عن بعضها البعض وعن الدراسات الجزائرية والعربية والدراسات الحالية على وجه الخصوص في مكان وزمان إجرائها هذا من زاوية؛ ومن زاوية أخرى نجد بأن هذه الدراسات تشترك مع الدراسات الحالية الوطنية والعربية في استخدامها للمنهج الوصفي وأداة جمع البيانات متمثلة في الإستمارة، بينما اختيار العينة كان مختلفاً عن دراستنا وبقية الدراسات الأخرى، ويمكن إيضاحها على النحو التالي:

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الدراسة الأولى	<p><u>من حيث متغيرات الدراسة:</u></p> <p>تشترك مع الدراسة الحالية في المتغير التابع.</p> <p><u>من حيث المؤشرات المدروسة:</u></p> <p>عالجت كل من تفويض السلطة، التمكين، المبادرة، الالتزام، الحرية في العمل وهي تشترك مع دراستنا.</p>	<p><u>من حيث طبيعة الدراسة:</u></p> <p>هذه الدراسة عبارة عن بحث سببي يدرس تأثير النفسي للتمكين على المواطنة التنظيمية وهو يختلف عن دراستنا في كونه بحث علائقي.</p> <p><u>من حيث المجال الزمني:</u></p> <p>أجريت هذه الدراسة في سنة 2008 على خلاف دراستنا.</p>

(1) المرجع السابق، ص93.

<p><u>من حيث مجالات الدراسة:</u> أجريت هذه الدراسة في جامعة أصفهان بإيران سنة 2013.</p> <p><u>من حيث المؤشرات المدروسة:</u> الإيثار، الكفاءة، الروح الرياضية، الأثر، المجاملة.</p>	<p><u>من حيث متغيرات الدراسة:</u> تشارك مع الدراسة الحالية في كلا المتغيرين.</p> <p><u>من حيث عينة الدراسة:</u> تتشابه عينة هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في استخدامها العينة العشوائية الطبقية.</p> <p><u>من حيث طبيعة الدراسة وأهدافها:</u> عبارة عن بحث علائقي وهو ما يتوافق مع دراستنا يهدف لمعرفة العلاقة بين المتغيرين.</p> <p><u>من حيث المنهج والأدوات:</u> تتشابه مع دراستنا في استخدام المنهج الوصفي والإستمارة كأداة لجمع البيانات.</p>	<p>الدراسة الثانية</p>
<p><u>من حيث متغيرات الدراسة:</u> وتختلف عن دراستنا في كونها تطرقت للتمكين النفسي.</p> <p><u>من حيث طبيعة الدراسة:</u> بحث سببي يدرس تأثير التمكين النفسي على المواطنة التنظيمية بينما دراستنا بحث علائقي يدرس العلاقة بين تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية.</p> <p><u>من حيث عينة الدراسة:</u> تختلف عن دراستنا في كونها اعتمدت المسح الشامل بينما دراستنا اعتمدت العينة العشوائية الطبقية.</p>	<p><u>من حيث متغيرات الدراسة:</u> تتشابه مع دراستنا في معالجتها للمواطنة التنظيمية.</p> <p><u>من حيث المنهج والأدوات:</u> استخدمت المنهج الوصفي والإستمارة كأداة لجمع البيانات وهي تتشابه بذلك مع الدراسة الحالية.</p> <p><u>من حيث مؤشرات الدراسة:</u> نظام المكافآت</p>	<p>الدراسة الثالثة</p>

<p><u>من حيث مكان الدراسة:</u> أجريت بالقطاع المصرفي بالهند.</p> <p><u>من حيث المؤشرات المدروسة:</u> تصميم الوظيفة، بيئة العمل، الرضا الوظيفي، وعي الضمير.</p>		
--	--	--

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ومحاولة منا معرفة أوجه الاختلاف والتشابه التي تم عرضها سابقاً هذا ما أعطى لنا إمام شامل لموضوع البحث المراد دراسته وساعدنا بشكل كبير للوصول إلى أدق تفاصيله سيما أنها أفادتنا في:

- التعرف على ما توصلت إليه من نتائج والبدء من حيث انتهت اختصاراً للجهد والوقت.
- الاستفادة منها في معرفة والحصول على المراجع ومصادر المعلومات.
- بناء إشكالية الدراسة.
- صياغة أهداف الدراسة.
- معرفة مؤشرات الدراسة وبناء الفرضيات.
- التعرف على منهجية الدراسات السابقة مما فتح لنا باب المنهجية المتبعة.
- التعرف على أدوات جمع البيانات المناسبة للدراسة مثل الملاحظة والإستمارة.
- استخدام المنهج الوصفي.
- معرفة نوع العينة المناسبة وطريقة اختيارها.

خلاصة الفصل:

مما سبق عرضه في هذا الفصل يمكن القول أن أبعاد تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية حظيت باهتمام كبير من طرف الباحثين سواء كان ذلك في الدراسات النظرية أو الإمبريقية، فنجد أن كل نظرية عالجت الموضوع وفقاً لمنطلقاتها الفكرية ما سمح بإعطاء منظورات مختلفة ومتعددة وفق لاختلاف إيديولوجيات الباحثين والمفكرين، ومن هذا المنطلق يتعين علينا أخذ ما يخدمنا من أجل الدراسة الحالية، أما بالنسبة للدراسات السابقة ماهي إلا خلفية معرفية وسند علمي لتشخيص الواقع وتفسيره وفهمه، ما ساعدنا في الاستناد على أرضية علمية مكنتنا من تأسيس لدراستنا الحالية.

الفصل الثالث: المواطنة التنظيمية

تمهيد :

أولاً: خصائص المواطنة التنظيمية.

ثانياً: أهمية المواطنة التنظيمية.

ثالثاً: أهداف المواطنة التنظيمية.

رابعاً: محددات للمواطنة التنظيمية.

خامساً: أنماط المواطنة التنظيمية.

سادساً: أبعاد المواطنة التنظيمية.

سابعاً: آثار المواطنة التنظيمية.

ثامناً: معوقات المواطنة التنظيمية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعد المواطنة التنظيمية من أبرز المفاهيم الحديثة في مجال السلوك التنظيمي، والتي ظهرت أول الأمر مع أفكار " شيبستر برنارد" إذ أطلق عليها مصطلح الجهد التعاوني، أي ذلك السلوك الذي يظهره الأفراد اتجاه بعضهم البعض وهو أمر لا يمكن الاستغناء عنه ولا يتم تجاهله في كل مؤسسة. وقد أضحت المواطنة التنظيمية تفرض نفسها عند معالجة المسائل المتعلقة بالموارد البشرية، ويعول عليها كثيرًا لارتقاء بالمؤسسة والعاملين على حد سواء.

وسنحاول تسليط الضوء في هذا الفصل على خصائص المواطنة التنظيمية، أهميتها وأهدافها، محدداتها وأنماطها، بالإضافة إلى أبعادها والآثار الناجمة عنها، والمعوقات التي تحد منها.

أولاً- خصائص المواطنة التنظيمية:

تتبع خصائص المواطنة التنظيمية انطلاقًا من النشاطات التي تتبعها المؤسسة هذا ما يكسبها صورة واضحة تميزها عن غيرها من المؤسسات فتبرز هذه خصائص في شكل أفعال وتصرفات وهي موضحة كالتالي:

1- تطوعية: « فهي نمط سلوكي يقدم المساهمات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية، فهي سلوكيات موجهة للعاملين والمؤسسة ككل، ومن أمثلة هذه السلوكيات نجد: مساعدة زملاء العمل، تقديم اقتراحات لتحسين وتطوير مستوى الأداء وعدم إضاعة الوقت... الخ»⁽¹⁾

فالمواطنة التنظيمية هي سلوكيات تطوعية يقوم بها العاملين اتجاه بعضهم البعض تتضمن المساعدة والتعاون في إنجاز العمل، كما يمكن أن تتعدى هذه السلوكيات العمل وتشمل مساعدة العاملين في حياتهم الخاصة ويمكن أن تكون موجهة نحو المؤسسة في سبيل تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة واستمرارها.

(1) سلامة عبد الله خلف الطعمسة: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط (دراسة ميدانية على شركات المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن)، رسالة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والإدارة العليا للتكنولوجيا، جامعة العلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص 88.

2-اختيارية: «هي سلوك اختياري وليس إجباري بمعنى أنه تطوعي ومقصود، يعتمد على الأفراد أنفسهم ويخضع لرغبتهم ومبادراتهم وإرادتهم الحرة دون أي تأثير خارجي من المؤسسات، ميزته أنه يمتاز بالطبيعة الإختيارية نابع من السلوك الفردي الحر».(1)

وبناءً عليه فالمواطنة التنظيمية هي سلوكات إختيارية نابعة من الرغبة الذاتية والإرادة الحرة للعاملين نحو مساعدة بعضهم البعض ونحو المؤسسة؛ كالقيام بمجموعة من الأعمال الإضافية في العمل وليس للمؤسسة دخل فيها.

3- الشمولية: «هي سلوك قائم على مجموعة من الأفعال وليس فعل واحد، بحيث تختلف أبعاد ومكونات هذا السلوك من مؤسسة إلى أخرى وفقا لاختلاف الثقافة التنظيمية لكل مؤسسة وطبيعة نشاطها واللوائح التي تحدد الواجبات الرسمية في العمل، ومجالات العمل فهي قائمة على تحقيق منفعة للآخرين سواء كانوا عاملين أو مؤسسات».(2)

فالمواطنة التنظيمية عبارة عن مجموعة من السلوكات يقوم بها العاملون، بمعنى شموليتها لأكثر من نمط سلوكي رسمي أو غير رسمي نابعة من الثقافة التنظيمية للمؤسسة ذاتها.

4- النفعية: «فهي قائمة على تحقيق منفعة للآخرين سواء كانوا عاملين أو مؤسسات، ولا يجلب هذا السلوك أي فائدة أو مصلحة مباشرة للفرد ولكن يتوقع الفرد أن تؤخذ هذه السلوكيات في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية أو تمييزية أي أنها تحقق لممارستها أفضلية وهذا يساهم أيضاً في تحقيق أهداف المؤسسة».(3)

يتضح لنا أن المواطنة التنظيمية لا تجلب لأصحابها المنافع بل تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما يكرس خضوع المصلحة الشخصية إلى المصلحة العامة وفقاً لما دعى إليه "هنري فايول" في نظرية التكوين الإداري، ويتوقع العاملون من إدارة المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار هذه السلوكات أثناء المفاضلة بينهم في الحصول على فرص الترقية وزيادة الرواتب والمكافآت المادية والمعنوية.

(1) الرفاعي رجب حسين: دراسة وتحليل المحددات ذات التأثير على الثقة بين الرئيس والمروؤوس وعلاقتها بسوك المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية، م21، ع37، كلية التجارة، جامعة أسيوط، مصر، 2004، ص79.

(2) مريم صبغ وين كيجول محمد: قيم المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية الإجتماعية، م11، ع03، الجزائر، 2019، ص18.

(3) المرجع السابق، ص18.

ثانياً - أهمية المواطنة التنظيمية:

تتبع أهمية المواطنة التنظيمية كونها تؤثر إيجاباً على عدة جوانب هامة في المؤسسة، مما يساهم إجمالاً في فعاليتها ونجاحها، ويمكن إبراز ذلك على مستوى الفرد، الجماعة، المؤسسة ككل كما يلي:

1- على مستوى الفرد:

- « يؤدي إلى تحسين قدرات ومهارات العاملين والمديرين على حد سواء.

- رفع الروح المعنوية للعاملين».(1)

تبرز أهمية المواطنة التنظيمية في كونها تسمح بتطوير خبرات ومهارات وقدرات الفاعلين في المؤسسة مما يزيد من إيمانهم وإرادتهم وحماسهم على تحقيق الأهداف المرسومة.

- « تعمل على تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتياً.

- يقلل من معدلات التسرب الوظيفي».(2)

وهذا ما يسمى بصناعة الذات لدى العامل من خلال ممارسة الرقابة الذاتية بالنسبة للعامل حيث يصبح هذا الأخير على درجة عالية من الانضباط في العمل، كما يصبح مجال الإبداع والابتكار مفتوحاً أمام جميع العاملين مما يحد من إمكانية تركهم لمؤسستهم وولائهم لها سعياً لخدمتها.

2- على مستوى الجماعة:

- « يساعد على تنسيق النشاطات بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.

- يساهم في حل المشكلات والتقليل من الصراعات بين العاملين.

- يعمل على تماسك النظام الاجتماعي بين أعضاء المجموعة وفرق العمل».(3)

فأهمية المواطنة التنظيمية تتبع من أهمية العمل الجماعي فتعمل على تحقيق الانسجام والتوافق والتكامل بين جماعات العمل مما يقلل من مظاهر التوتر والصراع بينهم ويسهم في حل مشكلات العمل.

(1) رشيد منصرية وفريد بن ختو: سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ع08، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2015، ص223.

(2) عالية إبراهيم محمد طحطوح: تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك سعود العزيز بجدة)، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2016، ص36.

(3) المرجع السابق، ص36.

3- على مستوى المؤسسة:

- « تخفيض نطاق الإشراف من جانب المديرين، وبالتالي توفير الوقت والجهد والمال لأن ممارسة هذه السلوكيات من طرف العاملين تجعل المديرين مطمئنين على الأعمال التي تتم في المؤسسة، وبالتالي يقومون بتخفيض نطاق الإشراف.

- تساهم في تكيف المؤسسة مع البيئة المحيطة»⁽¹⁾.

توفر المواطنة التنظيمية جو من التعاون الجاد والثقة والاطمئنان بين العاملين والمديرين أين يميلون إلى تقليل الإشراف والرقابة اللصيقة على العمال حتى لا يضيع الوقت والجهد والمال واستغلالها فيها يخدم المؤسسة.

- « تعزيز قدرة المؤسسة على جذب أفضل الموارد البشرية والإبقاء عليهم، وجعل بيئتها بيئة عمل جذابة»⁽²⁾.

هذا وتبرز أهمية المواطنة التنظيمية في عملها على تسهيل عملية تكيف المؤسسة مع مستجدات البيئة الداخلية والخارجية مما يؤهلها للمنافسة والقدرة على استقطاب واستثمار اليد العاملة المؤهلة. وإجمالاً للمواطنة التنظيمية أهمية تتمثل في جودة الأداء والإنتاج لما يضمن فعالية المؤسسات وهذا تحقيقاً لمبدأ وضح الرجل المناسب في المكان المناسب الذي دعت إليه النظريات الكلاسيكية من خلال تقسيم العمل والتخصص.

(1) محمد عبود الحرارشة وملوح باجي: درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المغرق، مجلة مؤسسة للبحوث والدراسات، م27، ع02، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، 2012، ص67.

(2) وديعة حبة: رؤية تحليلية لمحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، م32، ع02، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، ص81.

ثالثاً - أهداف المواطنة التنظيمية:

تهدف المواطنة التنظيمية لتحقيق جملة من الأهداف لعل أهمها التفسير، التنبؤ، السيطرة، التحكم في السلوك التنظيمي وهي موضحة كالتالي:

1- تفسير السلوك التنظيمي:

« لفهم أي ظاهرة نبدأ بمحاولة التفسير، ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف، فمثلاً إذا قدم عدد من العاملين ذوي القيمة العالية بالنسبة للمؤسسة طلب استقالة جماعية، فإن الإدارة بالطبع تسعى لمعرفة السبب لتحديد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل، فالعاملين قد يتركون العمل لأسباب عديدة ولكن عندما يفسر معدل ترك العمل العالي كنتيجة لانخفاض الأجر، أو الروتين في العمل، فإن المديرين غالباً يستطيعون اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل»⁽¹⁾.

هدف أي مؤسسة تقديم الأفضل سواء من الناحية العلمية أو العملية هذا ما يجعل العمل يسير بشكل مستمر وبوتيرة أكبر فإذا واجهت المؤسسة أي مشكل فيجب معرفة السبب ومحاولة إيجاد تفسير لذلك، فكلها سلوكيات نابعة من الأفراد فمهما كان الخلل داخل المؤسسة أو خارجها فالتفسير يساعدنا على الفهم والتعرف على مختلف الثغرات التي قد تواجه المؤسسة وقد تلحق ضرراً بأفرادها تفادياً لها في المستقبل.

2- التنبؤ بالسلوك:

« يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين، واعتماد على المعلومات والمعرفة المتوفرة من السلوك التنظيمي يمكن للمدير أن يتنبأ باستخدامات سلوكية تجاه التغيير، ويمكن للمدير من خلال التنبؤ باستجابات العاملين أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها أقل درجة من مقاومة العاملين للتغيير، ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة»⁽²⁾.

يسعى المدير للتغير من خلال اختبار العاملين وهذا بغية التنبؤ بأفعالهم حتى يستطيع تحديد نواتج هذه السلوكيات، ومعرفة درجة مقاومة هؤلاء العاملين من أجل اتخاذ الإجراءات والقوانين اللازمة التي تمكنه من التنبؤ في المستقبل بنواتج هذه الأفعال بطريقة منظمة وصحيحة.

(1) خالد سليمان أحمد مومني: مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، م05، ع18، فلسطين، 2017، ص232.

(2) المرجع السابق، ص232.

3- السيطرة والتحكم في السلوك:

يعد هدف السيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي من أهم وأصعب الأهداف ، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهداً أكبر في العمل، فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي يتمثل في تحقيق هدف السيطرة والتحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام». (1)

من الصعوبة السيطرة على الأفعال والسلوكيات كونها تختلف من شخص لآخر نتيجة لعدة اعتبارات شخصية كانت أو نفسية أو إجتماعية...إلخ، فمن الصعب تحكّم فيها وضبطها بالطريقة المثلى فالمدير يبذل جهد كبير من أجل التحكم والسيطرة وضبط عماله بطريقة تمكنهم من سعي نحو تحقيق هدف مشترك بكل ثقة وأمانة وأكثر مصداقية .

فالمواطنة التنظيمية تهدف أساساً إلى تفسير سلوكيات العاملين لإعطاء تصور وفهم واضح لأسباب حدوثها وبالتالي القدرة على التنبؤ بنتائجها المستقبلية ومحاولة السيطرة والتحكم فيها.

رابعاً- محددات المواطنة التنظيمية:

انطلاقاً من أهمية المواطنة التنظيمية في حياة المؤسسات وبحثاً عن أهم المحددات التي تقف خلف ظهور المواطنة التنظيمية في المؤسسات عكف الكثير من الباحثين على إجراء العديد من الدراسات بقصد إيجاد تفسير لهذه الظاهرة ومن أهم هذه المحددات ما يلي:

1-المحددات الشخصية:

« وتشمل القناعة بالعمل والتعهد الفعال والثقة بالآخرين إذ تعكس القناعة بالعمل وفهم الأفراد للمعلومات والتي تؤثر في عملية تعريفهم لأعمالهم وتجعلهم يعبرون عن الدور الإضافي بأنه كلما ارتفع هذا الأخير أصبح الفرد قادراً على تعريف مسؤولياته وأدواره الإضافية، وعندما يتفق الأفراد مع بعضهم يؤدي ذلك للقيام بأنماط سلوكية متميزة، وعلى العكس من ذلك فإن فقدان الثقة بالآخرين ينتج عدة سلوكيات غير مرغوبة في العمل». (2)

تبنى العاملين للمواطنة التنظيمية ينبع أساساً من التزام العاملين بتأدية المهام الموكلة إليهم انطلاقاً من قناعتهم الذاتية، وفهمهم للأعمال التي يقومون بها حيث يعتبرون قيامهم بأعمال إضافية يندرج ضمن

(1) المرجع السابق، ص232.

(2) جمانا ماهر مصباح الشوا: الذكاء العاطفي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر، فلسطين، 2015، ص35.

العمل الرسمي لهم، وبذلك يتطوعون لتأديتها في جو يسوده الاتفاق والثقة المتبادلة بين مختلف العاملين وهذا ما تأكده نظرية Z " لوليام أوشي" التي ترى بأن المؤسسات تسعى دومًا لإيجاد نظام موسع للتعاملات قائم على الثقة المتبادلة بين العاملين.

2-المحددات الموقفية المدركة:

« وتتمثل في قيم وخصائص العمل إذ تشير قيم العمل إلى وجود قيم مشتركة تدل على منفعة مشتركة لكل من الأفراد والمؤسسة، وتؤدي إلى وجود علاقات ذات أثر إيجابي، فعندما يشعر الفرد أن قيم العمل تتضمن احترام الفرد واحتياجاته فإنه سيتمسك بها ويعمل على الإشارك في مسؤوليات تؤدي إلى تحسين الأداء، أما خصائص العمل وخاصة منها المحفزة كالإستقلالية فإنها تزيد من دافعية العمال لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية».(1)

فالعامل الجماعي وما يحمله من قيم مشتركة بين العاملين في العمل كاحترام بعضهم البعض واحترام حاجاتهم وتحمل المسؤوليات من العوامل التي تدفع العاملين إلى ممارسة سلوكات إختيارية تطوعية غير نفعية في مناصب عملهم مع توفر هامش من الاستقلالية في ممارسة العمل.

3-محددات المركز الوظيفي:

« وتشمل تولي منصب في المؤسسة ومستوى العمل الهرمي، فالعاملين الجدد ليست لديهم علاقة ضمنية وروابط قوية في المؤسسة، مما يولد لديهم مشاعر إيجابية تنعكس على أدوارهم الإضافية نحو المؤسسة ، كما أن السعي لتولي المناصب العليا يزيد من دافعية العمال للعمل بشكل فعال، فضلاً عن زيادة الحرية فيما يتعلق بممارسة أدوار إضافية».(2)

فالعاملين الذين يحصلون على مناصب عمل جديدة من خلال عملية الترقية تزداد دافعتهم نحو القيام بأعمال إضافية تطوعية في العمل، كما أن منح الإستقلالية والحرية للعاملين في العمل، وإتاحة الفرصة لهم للانخراط في العمل الجماعي وفقاً لما نادى به نظرية Z "وليام أوشي" فإن ذلك يكرس انخراطهم في أعمال تطوعية تزيد من فاعليتهم في أداء العمل وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسة "عاشور لعور"، ودراسة كل من "كسرى مسعود" و"دايرة عبد الحفيظ" حيث توصلت هاتان الدراستان بأنه كلما

(1) حمزة معمري: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013-2014، ص ص121،120.

(2) جمانا ماهر مصباح الشوا: مرجع سابق، ص35.

زادت مظاهر الحرية والاستقلالية الممنوحة للعاملين في العمل كلما انعكس ذلك إيجاباً على سلوك المواطنة التنظيمية، كما أن العمل الجماعي يؤثر إيجاباً في مستوى المواطنة التنظيمية.

4-الرضا الوظيفي:

« هو الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعملة سواء فيما يتعلق بالمزايا التي يحصل عليها أو أسلوب القيادة، أو زملاء العمل، أو المناخ التنظيمي، حيث أكدت معظم الدراسات أن الرضا الوظيفي يعد أكبر محدد لسلوك المواطنة التنظيمية، فكلما زاد مستوى الرضا الوظيفي للفرد العامل كلما زادت ممارسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية».(1)

بما أن الرضا حالة مشاعرية تتولد لدى العامل جراء ممارسة لعمل واحتكاكه بزملائه في العمل، فإن لهذه الحالة علاقة بتكريس سلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل، فالعامل الراضي في عمله وعن عوائده سواء كانت مادية أو معنوية ينخرط طواعية في ممارسة سلوكات تطوعية كمساعدة زملائه دون انتظار أو توقع أي عوائد إضافية مقابل هذه الممارسات.

5-الولاء التنظيمي:

« يعبر الولاء التنظيمي عن فكرة مدى ارتباط الفرد بقيم ومعتقدات وأهداف المؤسسة ودرجة استعداده لبذل الجهد في سبيل نجاح واستمرار هذه المؤسسة، يرافق ذلك كله الرغبة في الاستمرار في العمل بهذه المؤسسة، حيث أن الولاء التنظيمي يشكل محددًا مهمًا لسلوك المواطنة التنظيمية ويقول "Bolton" بأن: الولاء يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما أنه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسا على المكافأة والعقاب».(2)

فالولاء التنظيمي يشير إلى وجود علاقة قوية بين العامل والمؤسسة التي يعمل بها مما يجعله يبادر إلى تقديم جهود إضافية في العمل سعياً إلى تحقيق أهداف المؤسسة كما يشمل الولاء التنظيمي رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل في مؤسستهم والدفاع عنها دون توقع مكافآت مادية أو معنوية عن ذلك أو حتى في حال حصول العاملين على فرص وظيفية أفضل في مؤسسات أخرى، مما ينعكس إيجاباً على ممارسة العاملين لسلوكات تطوعية في تأدية الأعمال، فكلما زاد الولاء التنظيمي للعاملين كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى المواطنة التنظيمية بالمؤسسة.

(1) أحمد بن سالم العامري: محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، م17، ع2، المملكة العربية السعودية، 2003، ص73.

(2) المرجع السابق، ص74.

إلا أن هناك من يرى عدم وجود علاقة بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية، حيث يرجع البعض ذلك إلى وجود متغيرات أخرى محدد لسلوكات المواطنة التنظيمية منها الالتزام التنظيمي، العدالة التنظيمية، والثقافة التنظيمية.

6-الالتزام التنظيمي:

« يمثل الإلتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتعنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية؛ فهو ترجمة للربغات والميول والإعتقادات التي تكون داخل الفرد اتجاه مؤسسة إلى سلوك إيجابي يدفع بالمؤسسة إلى التقدم والبقاء».(1)

فالإلتزام التنظيمي يعبر عن سلوكات العاملين الإيجابية منها في تأدية المهام المنوطة بهم النابعة من اعتقادهم ورجبتهم في تحقيق أهداف المؤسسة ويتجلى ذلك في احترام معايير وقواعد العمل مثل احترام مواقيت العمل، عدم التأخر والحفاظ على ممتلكات المؤسسة وأسرار العمل...إلخ، وهو ما يضمن بقاء واستمرارية المؤسسة وهذا ما تؤكدته النظرية البيروقراطية حيث يرى "ماكس فيبر" أن المؤسسات البيروقراطية هي تلك المؤسسات التي يلتزم عمالها بالخضوع للقاعدة القانونية التي تركز بدورها ولاء العامل لعمله والمؤسسة التي يعمل بها.

« فالفرد الذي يكون ملتزماً وظيفياً فإنه يبدي سلوكيات إيجابية تجاه المؤسسة التي ينتمي إليها، ويكون لديه شعور عالي بالانتماء وتوافق أهدافه مع أهداف المؤسسة مما يترتب عليه حب الفرد لعمله واستعداده الدائم لبذل جهد كبير في سبيل المؤسسة التي يعمل بها».(2)

وباعتبار العاملين ينظرون إلى أن قيامهم بأعمال إضافية تطوعية إختيارية نابعة من إرادتهم الحرة تدخل ضمن عملهم الرسمي فإنهم يلتزمون طواعية في تأدية العمل، مما يجعلهم يبديون سلوكات إيجابية اتجاه المؤسسة التي يعملون بها، مما يخلق لديهم شعوراً بالانتماء والولاء لها واستعدادهم الدائم لخدمة مصالحها، فكلما كان العامل ملتزماً في عمله كلما زاد ذلك من ممارسته لسلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة.

(1) صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص17.

(2) إيتسام عاشوري: الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير في علم التنظيم والعمل، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص67.

7- العدالة التنظيمية:

« يرى "Arnaud" and "Ambrose" (2005) أن سلوك المواطنة التنظيمية يتأثر بقيم العدالة التنظيمية في المؤسسة، فإدراك العالمين للعدالة التنظيمية يؤدي إلى بناء علاقة طويلة الأمد مع مؤسستهم، ولذلك فإن العاملين سيقفون على روابط متينة معها، ويمكن إدراج قيام العامل بأدوار إضافية تطوعية ضمن تلك الروابط، فالعامل يبادل إحساسه بعدالة تعامل المؤسسة معه بإظهار سلوك المواطنة التنظيمية»⁽¹⁾.

فالعدالة التنظيمية دور في تكوين اتجاهات العاملين والسلوكات التي يمارسونها اتجاه بعضهم البعض واتجاه المؤسسة، فالعمال يبادرون إلى القيام بأعمال تطوعية كمساعدة زملاء العمل، وتوجيه العمال الجدد لتسهيل تكيفهم مع العمل، القيام بأعمال إضافية خارج أوقات العمل الرسمية إذا ما أحسوا بعدالة تعامل المؤسسة معهم، فكلما كانت هناك عدالة في تعامل المؤسسة مع عمالها كلما زادت ممارستهم لسلوكات المواطنة التنظيمية.

« كما أن إحساس العاملين بالمساواة والإنصاف سواء فيما يتعلق بعدالة الإجراءات أو التوزيع أو التعاملات تولد لديهم الشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة، وبالتالي الاخرط في ممارسات تطوعية غير رسمية أي سلوكيات المواطنة التنظيمية»⁽²⁾.

فشعور العامل بأن ما يحصل عليه من عوائد مساوي لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه والمساواة والإنصاف فيما بينهم في الحصول على المكافآت المادية والمعنوية مثل: زيادة الأجر، الترقية، الحصول على فترات راحة إضافية...إلخ، تولد لديهم الشعور بتحمل المسؤولية والانتماء للمؤسسة فينخرطون طواعية في القيام بأعمال إضافية رسمية وغير رسمية.

(1) غنوة محمد نادر: أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية (دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة للساحل السوري)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2012-2013، ص83.

(2) يمان حورية ظاظا: دراسة العوامل المحددة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري فرع ريف دمشق، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية، سوريا، 2017، ص31.

8- الثقافة التنظيمية:

« تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة من الممارسات المتفق عليها مع الجميع والتي تميز كل مؤسسة عن غيرها، وهذه الأمور التي يشترك فيها الجميع ما هي إلا الصفات التي لها وزنها وقيمتها في المؤسسة، والثقافة التنظيمية بهذا المعنى تؤثر في سلوك العاملين سواء الموجدين في المؤسسة منذ فترة طويلة أو العاملين الجدد». (1)

فالثقافة التنظيمية هي الموجه لسلوكات العاملين بما تحمله من قيم ومعتقدات، وقواعد مشتركة تعمل المؤسسة على نقلها وترسيخها لعمالها في ضوء عملية التفاعل فيما بينهم وتدريبهم على الآليات اللازمة لتحقيقها.

« فإذا كان السائد في المؤسسة أن يمارس العاملون أنماطاً من السلوكات التطوعية ويشجعون على القيام بذلك، فإن الجميع سيتأثرون بذلك وينعكس هذا على سلوكهم وأفعالهم، أما إذا كانت القيم التنظيمية تؤكد على أن يقوم العامل بما هو مطلوب منه فقط وأي أدوار أخرى ينظر إليها بعين الشك والتخوف، فسيكون حجم الممارسات التطوعية محدود للغاية». (2)

فممارسة الأدوار الإضافية التطوعية يتوقف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، ودرجة انفتاحها أو انغلاقها على الممارسات السلوكية التطوعية، فإن كانت المؤسسة تشجع وتحفز عمالها على ممارسة روح المبادرة في العمل فإنهم سينخرطون طواعية في العمل الجماعي ويقومون بمساعدة زملائهم، والتطوع لأداء أعمال إضافية لصالح المؤسسة في أوقات العمل الرسمية أو خارجها، واقتراح الحلول الممكنة لمعالجة مشكلات العمل سعياً لتحقيق الأهداف المسطرة، أما إذا كانت المؤسسة ترفض هذه الممارسات ولا تشجع عمالها على القيام بها فإنهم سيمتنعون عنها في تأدية مهامهم، وسيلتزمون بما هو معمول به حتى لا يتم تسليط العقوبات عليهم.

(1) عبد المليح نقيل: النسق القيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أستاذة الجامعة الجزائرية (دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعات: ورقلة، الجزائر، وهران، قسنطينة)، رسالة دكتوراه تخصص علم النفس المرضي المؤسساتي، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مراح ورقلة، الجزائر، 2018-2019، ص 87.

(2) المرجع السابق، ص 87.

9- القيادة الإدارية:

« تؤثر القيادة الإدارية بدورها على سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها العمال، فلممارسات التطوعية التي يقوم بها الرؤساء والقادة انعكاسات مباشرة على قيم وأفعال العاملين الذين يستلهمون منهم التوجيه والإرشاد، وفي هذا الصدد كشفت بعض الدراسات عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية والمواطنة التنظيمية على اعتبار أن القائد التحويلي يعمل دوماً على حفز عماله للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم عن طريق العمل كقدوة لهم واحترامهم والاهتمام بحاجاتهم مما يعظم مستوى ثقة العاملين فيه». (1)

بقدر الذي يقوم به القادة من ممارسة السلوكات التي تعبر عن الروح التطوعية وتجسيد أبعاد المواطنة التنظيمية بقدر ما تكون آلية القدوة ذات تأثير إيجابي في تشجيع وتحفيز العاملين على روح المبادرة في العمل، من خلال القيام بمساعدة الزملاء ذوي الأعباء الكبيرة في العمل، والتطوع لأداء عمل إضافي خارج أوقات العمل الرسمية، والانخراط في العمل الجماعي وغيرها من الممارسات مما يكرس الاحترام المتبادل بين العاملين وقادتهم ويعظم من مستوى الثقة التنظيمية وهذا ما أشارت إليه بعض الدراسات بأن العلاقة بين القيادة والمواطنة التنظيمية تزداد وتتعاظم في ظل القيادة التحويلية القائمة على تأثير الكارزماتى للقائد والتشجيع الإبداعي لعماله.

10- السياسة التنظيمية:

« ترتبط السياسة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المؤسسة، فارتفاع مستوى ودرجة السياسة التنظيمية يزيد من الممارسات السلوكية الغير رسمية واللاشرعية سعياً وراء تحقيق الأهداف الشخصية أو حتى تلك المتعلقة بالعمل، هذا الوضع يتناقض مع الأسس التي تقوم عليها المواطنة التنظيمية، حيث تقل الممارسات التطوعية في المؤسسة». (2)

فكلما زاد مستوى السياسة التنظيمية للمؤسسة كلما زادت الممارسات السلبية لها أين يسعى العاملين إلى تحقيق المصالح الخاصة على حساب المصلحة العامة، وبالتالي تقل السلوكات التطوعية للعاملين وتبرز مظاهر الصراع والتوتر ومشكلات العمل المختلفة مثل التغيب والتأخر، عدم إتقان العمل ما يؤثر

(1) حمزة معمري، وبن زاهي منصور: سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع14، الجزائر، مارس 2014، ص49.

(2) هارون سميرة: فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI)، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2013-2014، ص34.

سلبًا على مستوى أداء العاملين وفعالية المؤسسة فيزداد شعور العاملين بعدم الرضا والإنصاف والمساواة فيما بينهم في العمل وتقل الثقة وبالتالي يقل مستوى ممارسة العاملين لسلوكات المواطنة التنظيمية.

11- السن:

« بينت بعض الدراسات منها دراسة "Wanger" and "Rush" (2000) أن لعمر العامل تأثير واضحًا على المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة، فقد اتضح أن العوامل والأسباب المؤدية إلى ظهور هذا النوع من السلوك تختلف باختلاف السن، فعمر الموظف يحدد نظرته للعمل ففي الوقت الذي يهتم فيه صغار السن بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، نجد كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تم بناؤها عبر الزمن»⁽¹⁾.

تتأثر الممارسات التطوعية نتيجة لسن فنجد بأن العامل صغار السن تكون لديهم روح المبادرة عالية نحو مساعدة زملائهم في العمل والقيام بالأعمال إضافية تطوعية نتيجة لطاقة التي يمتلكونها ولحسب مكانة في العمل تجعلهم يسعون للحفاظ عليها وإثبات ذاتهم فيها ، مقارنة بكبار السن الذين يهتمون بالجوانب الأخلاقية في العمل أكثر من غيرها.

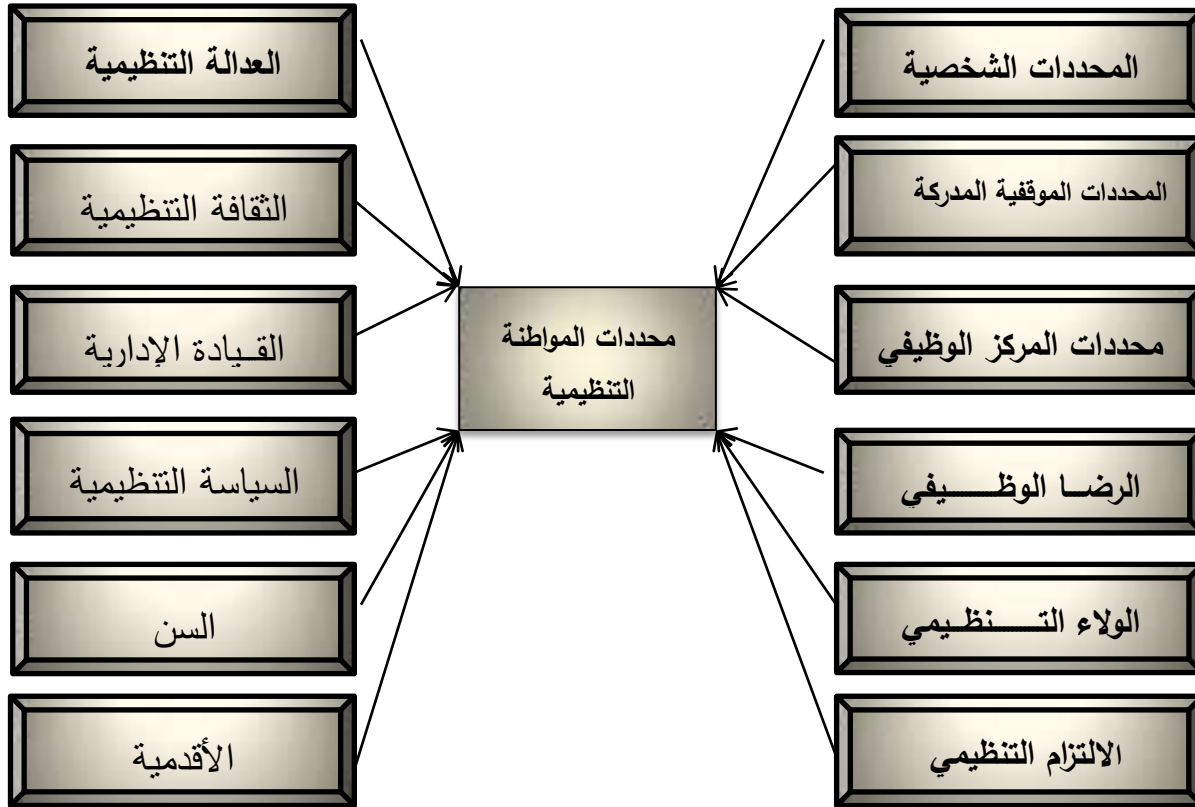
12- الأقدمية:

« إن لمدة خدمة الموظف بالمؤسسة دور في وجود المواطنة التنظيمية أو اختفائها، فقد أثبتت بعض البحوث الميدانية مثل "Organ" and "Rayan" (1995) أن هناك علاقة سلبية بين الأقدمية وسلوك المواطنة التنظيمية ، وتبرز أن العاملين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من العاملين ذوي الخدمة الطويلة، ويعود السبب في ذلك إلى أن العامل الجديد لم يتمكن بعد من معرفة وتحديد واجباته بدقة وبالتالي يحددها بشكل واسع، وبمرور الزمن يتكيف مع النظام الاجتماعي للمؤسسة وتقل درجة الغموض لديه ويصبح أكثر قدرة على تحديد أدواره بدقة، مما يترتب عليه تقليل النشاطات التطوعية الإضافية»⁽²⁾.

(1) محمد شفيق سعيد المصري: الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص27.
(2) المرجع السابق، ص27.

فالعامل الجدد يبدون استعدادهم لتقديم أعمال تطوعية في العمل أكثر من العمال الذين قضوا فترة طويلة في العمل خلال سعيهم للتكيف مع نظام العمل ومتطلباته، فكلما زادت سنوات عمله في المؤسسة كلما قلت ممارسته لسلوكيات المواطنة التنظيمية

الشكل رقم (2): محددات المواطنة التنظيمية



خامسا - أنماط المواطنة التنظيمية:

يضم سلوك المواطنة التنظيمية العديد من الأنماط والصور التي يمارسها العاملون في مؤسساتهم التي يمكن تلخيصها كالتالي:

1- نمط شؤون العاملين:

« يشمل هذا النمط مساعدة العاملين لزملائهم في الأمور المتعلقة بشؤون العمل كمساعدة الآخرين المتغيبين عن العمل، وتوجيه العاملين الجدد ومساعدة الآخرين ذوي الأعباء الكبيرة، ومساعدة الرئيس أو المشرف في عمله حتى ولو كان ذلك غير مطلوب منه إذ أن هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا تتوقع من الشخص أن يقوم بها لأنها ليست من متطلبات العمل الرسمية أساساً.⁽¹⁾

(1) عبد السلام بن شايح الفحطاني: سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري (دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح)، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مملكة العربية السعودية، 2014، ص21.

فالممارسات والأعمال التطوعية للعاملين في هذا النمط لا تتدرج ضمن العمل الرسمي لهم وليس مطلوب منهم القيام بها، وإنما يتوقف على مساعدة العامل لزملائه ورؤساء العمل وتقديم أعمال إضافية في العمل على رغبته الذاتية وإرادته الحرة في ذلك.

فالعامل الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون أكثر ميلاً من غيره إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لأنها تساهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة في الإنجاز وتحقيق الذات، وكذلك مساعدة المؤسسة من خلال الاهتمام بشؤون العمل لتحقيق أداء أفضل للمؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها بطريقة الأمثل.

2- النمط المتعلق بالأمر الشخصية:

يتضمن هذا النمط تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية أو العاطفية التي تواجه الزملاء والمديرين والعملاء ويعرفها الآخر عنه فيسعى لمساعدته»⁽¹⁾. في ظل هذا النمط يسعى العامل إلى تقديم مساعدة لزملائه ورؤساء العمل في حال مواجهتهم لمشكلات خاصة تتعلق بأوضاعهم الاجتماعية والأسرية وحتى العاطفية وهذا ما من شأنه أن يساهم في تحسين العلاقات الاجتماعية بين العاملين ويزيد الاحترام المتبادل بينهم والثقة.

3- النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من المؤسسة:

« يتضمن هذا النمط مساعدة العملاء أو المراجعين بأمور تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة، مثل إرشادهم والإصغاء والإنصات إليهم وشرح الطرق والإجراءات التي تساعدهم لكي يستفيدوا من خدمات تلك المؤسسة»⁽²⁾.

يرتبط هذا أساساً بالأطراف الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة سواء كانوا بائعين أو مشتريين أو عملاء أو زبائن حيث تعمل المؤسسة على مساعدتهم على كيفية الاستفادة من خدماتها والسلع التي تقدمها وآلية العمل بها فضلاً على الاستماع إلى آرائهم وانشغالهم فيها يخص أذواقهم وطلباتهم وكل ماله علاقة بجودة الخدمة والسلعة.

(1) المرجع السابق، ص22.

(2) محمد أحمد الخليفة علي: أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية على نية ترك العمل دور المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط (دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية السودانية)، مجلة العلوم الاقتصادية، م14، ع2، السودان، 2013، ص05.

1- النمط المتعلق بالتنظيم الإداري:

« وهذا من خلال الإنصياح للقيم التنظيمية والسياسية واللوائح والعمل وفق لها، مثل الحضور والإنصراف حسب مواعيد العمل المحددة، واستخدام الموارد التنظيمية الاستخدام السليم، كذلك اقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية من أجمل المؤسسة أكثر نجاحاً وتميزاً مثل الإقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي أو الممارسات الإدارية أو الإجراءات». (1)

في ظل هذا النمط يلتزم العاملون بقيم وقواعد ومعايير العمل فيحترمون الأوامر والتعليمات ويتحلون بالمواظبة والانضباط في العمل، من خلال احترام وقت العمل والجدية والإتقان العمل، وتجنب إضاعة وقت العمل الرسمي ومحاولة اقتراح الحلول لتقليل من المشكلات الممكنة.

5- النمط المتعلق بالتطوع للقيام بالأعمال الإضافية:

« يشمل هذا النمط إقبال العاملين على القيام بأعمال إضافية من أجل مساعدة المؤسسة كالإشراك في اللجان أو المشاريع المتعلقة بالعمل أو التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية وحماية المؤسسة من الأخطار والحضور الاختياري للاجتماعات والندوات ومساعدة الآخرين المتغيبين عن العمل ذوي الأعباء الكثيرة... إلخ». (2)

في هذا النمط يقوم العامل بالتطوع لأداء أعمال إضافية تقدمها المؤسسة والمساهمة في إنجاز المشاريع المختلفة للمؤسسة، والعمل على تقديم الحلول والاقتراحات الممكنة لتطوير العمل من خلال الحرص على حضور مختلف الاجتماعات والندوات والمؤتمرات التي تقدمها المؤسسة، وتقديم المساعدة لزملاء العمل سواء كانوا عمال جدد عليهم التكيف في مناصبهم من خلال الحرص على إرشادهم لكيفية أداء العمل وتزويدهم بالمعلومات والخبرات الضرورية لذلك، أو تقديم يد العون للعمال ذوي الأعباء الكبيرة في العمل والذين لم يتمكنوا من إنجازها في الوقت اللازم.

(1) المرجع السابق، ص05.

(2) عز الدين بن يحيى: أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة)، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس، كلية علم النفس وعلوم التربية قسم علم النفس، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2، الجزائر، 2017-2018، ص104.

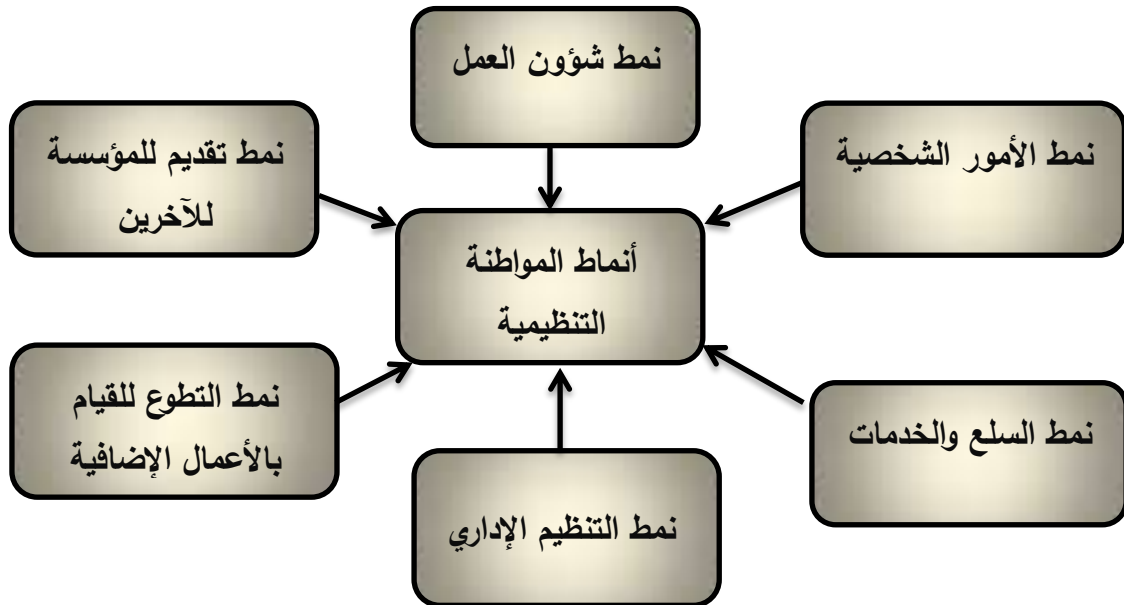
6- النمط المتعلق بتقديم المؤسسة للآخرين:

وذلك بالحديث عنها بصورة طيبة أمام الآخرين والدفاع عنها وعن مصالحها كذكر إيجابياتها مع العاملين والعملاء والوقوف معها في الظروف الصعبة التي تواجهها مما يساهم في تحسين سمعتها عند الآخرين»⁽¹⁾.

فشعور العاملين بالانتماء إلى المؤسسة يجعلهم على استعداد تام لحمايتها وتقديمها بصورة إيجابية لأطراف الخارجية والدفاع عنها حفاظاً على استمراريتها وبقاءها، بالإضافة إلى الحفاظ على أسرار العمل وممتلكاته.

يتبين مما سبق أن أنماط المواطنة التنظيمية ترتبط بالممارسات التطوعية للعاملين اتجاه بعضهم البعض من جهة واتجاه المؤسسة من جهة أخرى، من خلال الاهتمام بشؤون العمل والعاملين، بالإضافة إلى مساعدة العملاء والزبائن وتقديم المؤسسة بصورة حسنة والدفاع عنها، ولا يتم هذا إلا في ضوء الإلتزام بقيم وقواعد ومعايير العمل التي تجسدها الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وهذا ما تؤكدته نتائج دراسة " تامر عبد الحق ممتاز" (2010) حيث يشير إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والمواطنة التنظيمية.

الشكل رقم (3): أنماط المواطنة التنظيمية



⁽¹⁾ المرجع السابق، ص 104.

سادسا - أبعاد المواطنة التنظيمية:

« منذ العمل المبكر " لأورغان Organ" وزملاؤه، تزايدت الأبحاث الموضوعية في مجال المواطنة التنظيمية بشكل كبير، إذ لاحظت " Podsakoff " وزملائها سنة 2000 في استعراضهم للأبحاث المتعلقة بالمواطنة التنظيمية أن ما يقارب 30 بعداً مختلفاً من أبعاد المواطنة التنظيمية قد تم اقتراحها»⁽¹⁾، وقد تم تقديم بعض منها في شكل نماذج سيتم التطرق لبعضها على النحو التالي:

1- النموذج الثنائي:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن للمواطنة التنظيمية بعدين أساسيين هما:

1-1- البعد الشخصي:» هو سلوك تطوعي يهدف لمساعدة الأفراد العاملين للقيام بأعمالهم والتعاون

معهم بما يحقق أهداف المؤسسة.

1-2- البعد التنظيمي:» هو سلوك تطوعي آخر يهدف إلى تحقيق فعالية المؤسسة والارتقاء

بأدائها، والعمل على استمرارها وبقائها».⁽²⁾

يتضح من خلال هذا النموذج أن العاملين يقومون بالممارسات التطوعية اتجاه بعضهم البعض بتقديم المساعدة في إنجاز الأعمال سواء يتعلق الأمر بزملاء ذوي الأعباء الكثيرة أو من لهم ظروف أجبرتهم على التأخر أو الغياب عن العمل حينما يتم تعويضهم والتعاون فيما بينهم عن طريق الانخراط في العمل الجماعي طواعية ؛ مما يكرس الاحترام بينهم ويزيد من الثقة لديهم بشكل يسمح لهم أن يكونوا على استعداد دائم لخدمة أهداف المؤسسة وتفضيل المصلحة العامة على الخاصة، كما يمكن أن تكون هذه الممارسات اتجاه المؤسسة ذاتها من خلال التطوع لأداء عمل إضافي تقدمه المؤسسة خاصة عند مواجهتها للمخاطر والأزمات، والعمل على تقديم الحلول الممكنة لذلك مما يزيد من شعور العاملين بالمؤسسة والانتماء للمؤسسة، فكلما زادت الممارسات التطوعية نحو زملاء العمل ونحو المؤسسة كلما زاد مستوى المواطنة التنظيمية في المؤسسة.

(1) Julian Barling and Cary L Cooper: **Organizational Behavior**, Sage Publications, London ,2008, p:107.

(2) عامر علي حسين العطوي: أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي (دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، م10، ع01، جامعة القادسية، العراق، 2007، ص08.

2- النموذج الثلاثي:

تناول أصحاب هذا الاتجاه مفهوم المواطنة التنظيمية وفق ثلاث أبعاد وهي:

2-1- المبادرة: « هي السلوك الذي يدل على الرغبة لتحمل المسؤولية الإضافية مثل العمل طواعية لوقت إضافي، أخذ واجبات إضافية وتقاسم المعلومات المفيدة ذات الصلة بالعمل.

2-2- مساعدة الزملاء: وهو يشير إلى مساعدة الزملاء في المسائل المتصلة بالعمل.

2-3- نشاط المجموعة المشتركة: وهو يشير إلى المشاركة في الأنشطة التي تنظمها المؤسسة»⁽¹⁾.

يشمل هذا النموذج مبادرة العاملين نحو القيام بالأعمال تطوعية اتجاه المؤسسة كأداء مهام إضافية خارج التوقيت الرسمي للعمل وتبادل المعلومات والخبرات بين العاملين والتعاون فيما بينهم في إنجاز واجبات العمل في إطار العمل الجماعي الذي يسمح بمشاركة جميع العاملين في أنشطة المؤسسة.

وبخلاف هذه الأبعاد الثلاثة حصر " بكتون " أبعاد المواطنة التنظيمية في:

2-1- أداء المواطنة الشخصية: « ويشير إلى مساعدة الآخرين عن طريق تقديم

الاقتراحات، وتعليمهم المهارات المفيدة وتقديم الدعم العاطفي لحل مشاكلهم.

2-2- أداء المواطنة التنظيمية: يشير إلى الدفاع عن المؤسسة والترويج لسمعتها والشعور بالارتياح

من خلال البقاء فيها رغم الصعوبات والمعوقات، والامتثال للقواعد والإجراءات التنظيمية.

2-3- أداء المواطنة الوظيفية: يشير إلى استمرار الجهد الإضافي على الرغم من الظروف

الصعبة، وأخذ زمام المبادرة للقيام بكل ما هو ضروري لتحقيق أهداف المؤسسة حتى أنها ليست من واجباته، والعمل على تطوير المعرفة والمهارات داخل المؤسسة»⁽²⁾.

لا تختلف هذه الأبعاد في مضمونها عن مضمون النماذج السابقة إلا أن " بكتون " أضاف بعض

السلوكات التطوعية التي يقوم بها العاملين اتجاه بعضهم مثل تعليم بعضهم البعض على المهارات الضرورية لأداء العمل من خلال تبادل المعلومات والخبرات الممكنة لذلك، ومساعدة العاملين في مواجهة مشاكلهم الشخصية، بالإضافة إلى شعور العاملين بالإيجابية والراحة في العمل مما يجعلهم يستمرون في المبادرة نحو القيام بمزيد من الممارسات التطوعية.

⁽¹⁾ وليد شلابي: دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية (لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة)، أطروحة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص69.

⁽²⁾ المرجع السابق، ص ص69، 70.

3- النموذج الخماسي:

حسب هذا النموذج قسمت أبعاد المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد أساسية هي:

3-1- الإيثار Altruism: « وينعكس في صورة دعم الآخرين ومساعدتهم في تأدية أدوارهم وحل مشكلات العمل التنظيمي، ويشمل ذلك مساعدة الزملاء والرؤساء، والمرؤوسين والمستفيدين من خدمات المؤسسة». (1)

فبعد الإيثار يفهم على أنه تلك المساعدات التي يقدمها العامل سواء للمؤسسة أو زملائه أو من هم على ارتباط بالمؤسسة من زبائن ومستثمرين وغيرهم.

3-2- المجاملة أو الكياسة Courtesy: وذلك من خلال الحرص على وضع حد لمشكلات العمل وتجنب وقوعها، وإدراك عضو المؤسسة لتأثير سلوكه وممارسته على الآخرين، وتجنبه لاستغلالهم أو إثارة المشاكل معهم. (2)

وهي العمل على إيجاد الحلول الممكنة لمشكلات العمل من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، الأمر الذي من شأنه أن يقلل من حدة الشكاوي والتوترات بين العاملين وتجنب إحداث الفوضى وافتعال المشاكل في العمل.

3-3- الضمير الحي Conscientiousness: « يشير إلى السلوكات التي تشير أن الفرد العامل يولي اهتمامًا خاصًا عند القيام بعمله على سبيل المثال احترام ساعات العمل». (3)

فالضمير الحي يقصد به مدى حرص واهتمام وانضباط العاملين ومواظبتهم على احترام الأوامر والتعليمات وقوانين العمل والابتعاد عن الإهمال واللامبالاة لشؤون العمل والعاملين والجدية والإتقان في تأدية المهام والواجبات العملية.

(1) محمد عبد الحميد الطبولي، و رمضان سعد كريم، وابتسام علي حمزة العبار: الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، مجلة نقد وتوير، ع02، ليبيا، سبتمبر 2015، ص72.

(2) كرمية توفيق: تمكين العاملين (دراسة حالة شركة الإسمنت سور غزلان SCSEG)، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص120.

(3) Subrohmanian Muthuraman, Mohamed Al-Haziazi: **Examining The Factors of Organizational Citizenship Behavior With Reference to Corporate Sectors in Sultanat of oman**, international Review of management and Morketing, Vol 07,N:03, Amercia, 2017, p :414.

3-4- الروح الرياضية Sports manship: « تشير إلى سلوك الفرد نحو استيعاب الأشياء غير مناسبة التي تحصل في بيئة العمل دون شكوى، أو تدمر بالإضافة إلى التسامح والصبر والإحساس بمشكلات الآخرين». (1)

وهي ما يعبر عنها بجودة الامتناع عن ممارسة السلوكات التي قد يكون لها تأثيرات سلبية على أداء العمل منها عدم التذمر من تأدية عمل إضافي لأوقات إضافية، أو التذمر من زملاء ورؤساء العمل وتجنب افتعال المشكلات والتقليل من الشكاوي المستمرة في العمل، في مقابل ذلك العمل على نشر قيم المحبة والتسامح والتعاون والصبر بين العاملين.

3-5- السلوك الحضاري Civicvirtue: « ويقصد بها المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة

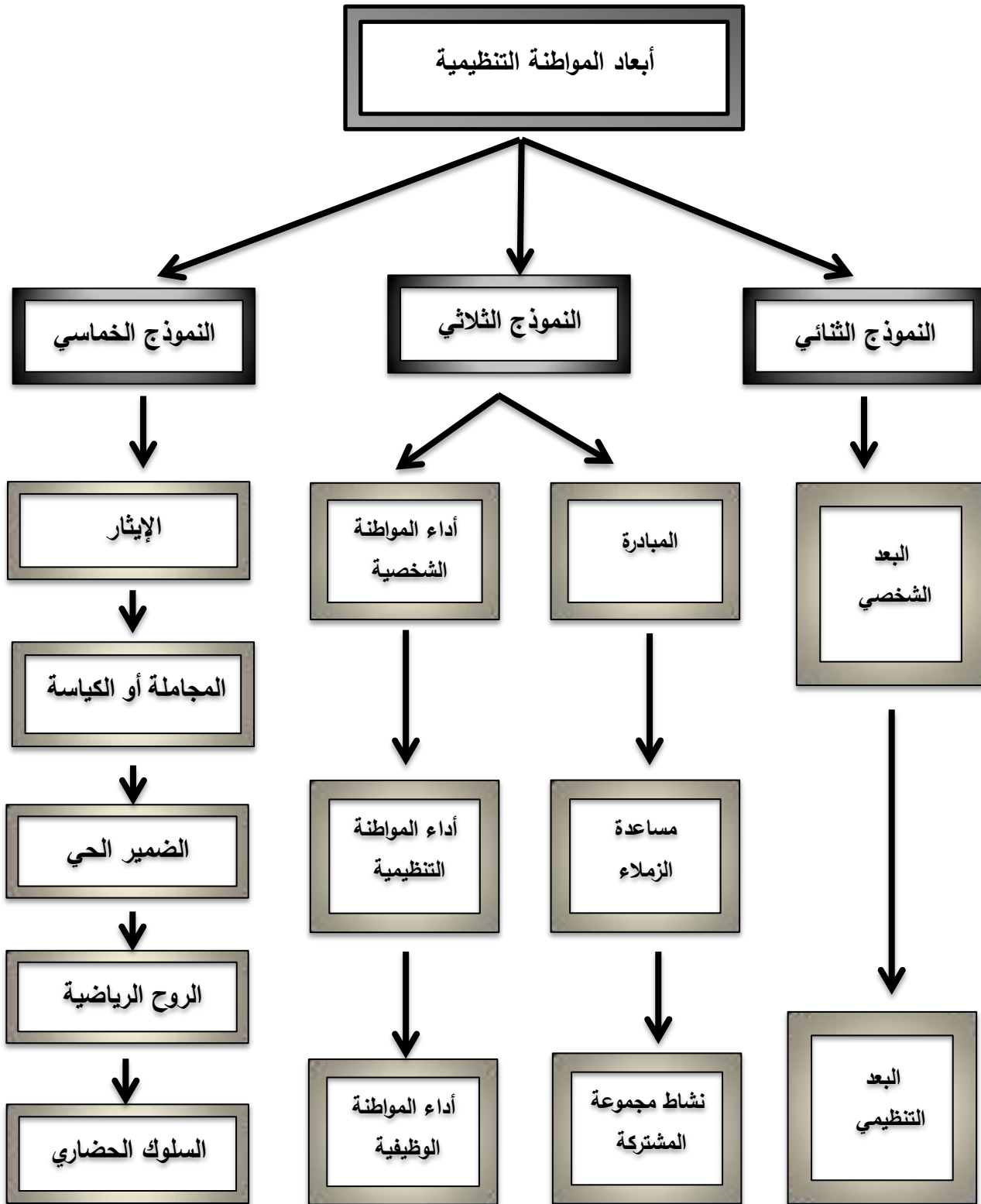
المؤسسة والشعور بالانتماء، والولاء التنظيمي من خلال الاهتمام بمصير المؤسسة ومصالحها، والمحافظة على ممتلكاتها والدفاع عنها». (2)

فالعمل على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات من شأنه أن يولد لديهم الشعور بالمسؤولية ويدفع بهم إلى تفضيل مصلحة المؤسسة على حساب مصالحهم الخاصة وهو ما يكرس بدوره شعورهم الدائم بالانتماء والولاء للمؤسسة، حيث تتكاثف جهودهم ويكون لهم استعداد دائم لخدمة أهداف المؤسسة والدفاع عنها.

(1) تحسين عاصي الهملية: دور المواطنة التنظيمية في تطبيق الحوكمة الإلكترونية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، ع23، كلية الإدارة والاقتصاد، المعهد التقني كوت، جامعة التقنية الوسطى، العراق، 2016، ص24.

(2) هناء الرقاد، وعزيزة أبودية: الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، م10، ع07، الأردن، 2017، ص747.

الشكل رقم (4): أبعاد المواطنة التنظيمية.



سابعا- آثار المواطنة التنظيمية:

للمواطنة التنظيمية آثار يمكن أن تعود بالنفع على المؤسسة، كما يمكن أن تعود بالسلب عليها ويمكن توضيح هذه الآثار فيما يلي:

1- الآثار الإيجابية للمواطنة التنظيمية:

- « خلق الحماس في الأداء وهذا ما يفنقه العمل الروتيني.
 - يتيح الفرصة لممارسة الديمقراطية من حيث اختيار نوع الأداء والوقت الذي يرغب بالمشاركة فيه.
 - زيادة الانتماء للمؤسسات»⁽¹⁾.
- فممارسة سلوكات المواطنة التنظيمية في المؤسسة تساهم في تحقيق اللامركزية حيث ينخرط العاملون في عملية صنع القرار واتخاذ القرار مما يزيد من شعورهم بتحمل المسؤولية والانتماء إلى المؤسسة ويقضي على تكاسل العاملين ومختلف المظاهر المرضية في العمل لعل أهمها الروتين، الاتكالية، وانتشار التسبب واللامبالاة والإهمال في العمل الذي يكبح الطاقات الإبداعية والابتكارية للعاملين.
- « يؤدي إلى تخفيف العبء المادي عن المؤسسات فهو إضافة حقيقية إلى مواردها بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقرراً أن تتحمله المؤسسات من توظيف لبعض العاملين لتوسع في خدماتها والتميز في أدائها.

- توطيد العلاقات بين جماعات العمل مما ينعكس إيجاباً على أدائها.

- الرفع من مستويات الرضا عن العمل لدى العمال»⁽²⁾.

إن سعي المؤسسات إلى تحقيق أكبر قدر من الفعالية من أجل خدمة المجتمع وتطوير العاملين من خلال تجسيد سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات يسمح لها بتقديم موارد بشرية فعالة تستثمر فيها مما يقلل من أعباء التوظيف لها، كما أن تشجيع المؤسسة لعمالها على الممارسات التطوعية والانخراط في العمل الجماعي يساهم في توطيد العلاقات بين فرق العمل مما يزيد من أدائها ويحقق حالة الرضا في العمل لجميع العاملين.

(1) بدري قسم، و عبد الفراج مرسل، و صديق بلل إبراهيم: أثر التسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة رؤى الاقتصادية، م07، ع12، جامعة الوادي، الجزائر، جوان 2017، ص370.

(2) صباح جوهر دعنا: سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2017، ص47.

2- الآثار السلبية للمواطنة التنظيمية:

بالرغم من الآثار الإيجابية للمواطنة التنظيمية، فإن لهذا الأخير الذي قد يبدو ذو دوافع طيبة ونوايا خيرة له آثار سلبية تترسب على المستويات التالية:

- 2-1- على صعيد الفرد: « قد تكون هاته السلوكيات أحد أعراض عدم الكفاءة التنظيمية.
- 2-2- على صعيد الجماعة: ربما يؤثر سلوك المواطنة التنظيمية على أداء المجموعة أو على بيئة العمل مثل بروز الروح الاتكالية وتقليل من المبادرات الذاتية.
- 2-3- على صعيد المؤسسة: قد يؤدي إلى تعزيز شعور العامل بأن المؤسسة مدنية له بالفضل، وفي حالة عدم ذلك قد تكون النتيجة سلبية»⁽¹⁾.

فقيام بعض العاملين بمساعدة زملائهم ذوي الأعباء الإضافية، أو تزويدهم بالمعلومات والخبرات الضرورية لتأدية الأعمال المكلفين بها يساهم في التقليل من روح المبادرة لدى هؤلاء العاملين فتنخفض دافعيتهم نحو الانخراط في الممارسات التطوعية، وتبرز لديهم روح الاتكالية والاعتماد على زملائهم كما تقل فرص نجاحهم في تأدية أعمالهم، بالإضافة إلى ذلك نجد بأنه في أغلب الحالات الممكنة للممارسات التطوعية التي يؤديها العامل لا يتم المكافئة عليها من قبل المؤسسة مما يولد شعور لدى العامل بعدم مساواة وإنصاف المؤسسة له الأمر الذي يؤدي به للقيام ببعض السلوكيات غير وظيفية في العمل كافتعال المشكلات مع زملاء العمل، التذمر، كثرة الشكاوي، الغياب، تمارض في العمل، الإهمال، اللامبالاة للأعمال المكلف بها، إفشاء أسرار العمل، إتلاف أجهزة العمل وأدواته الأمر الذي ينعكس سلباً على أداءه وأداء المؤسسة ككل.

ثامنا - معوقات المواطنة التنظيمية:

تعتبر المواطنة التنظيمية الركيزة الأساسية لبناء العلاقات الإنسانية والتنظيمية داخل المؤسسة وخارجها، فعدم قيام العاملين في المؤسسات بالمواطنة التنظيمية قد يعود إلى مجموعة من المعوقات نلخصها فيما يلي:

- « ضعف القيادة الإدارية مثلا عدم إشراك العاملين في القرارات التي تهم المؤسسة ولو من باب الاستشارة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المؤسسة، فما بلك بالسلوكيات التطوع الإضافية»⁽²⁾.

(1) المرجع السابق، ص 49.

(2) بومنقار مراد وشلاي زهير: الأبعاد الأساسية لسوك المواطنة التنظيمية (دراسة تحليلية نظرية)، مجلة العلوم الإجتماعية، ع19، الجزائر، 2016، ص 125.

فاحتكار السلطة من قبل القادة ينتج عنها غياب مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات مما يحد من الممارسات التطوعية لديهم، كما أن عدم إعطاء العاملين هامش من الحرية في إنجاز العمل والالتزام فقط بقواعد العمل ينتج عنه كثير من المشكلات المرضية في العمل مثل الروتين الذي يدفع للتسبب في العمل.

- « عجز ثقافة المؤسسة وقيم المؤسسة عن التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة العاملين وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية مما ينعكس سلباً على تميز أدائهم»⁽¹⁾

تتوقف ممارسة سلوكات المواطنة التنظيمية على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة فإذا كانت محفزة للعاملين على الانخراط طوعية في الأعمال التطوعية فإنهم سيبادرون لفعل ذلك مما يفتح مجال الإبداع والابتكار لديهم ويحسن مستويات الأداء لديهم ويخلق شعوراً بالراحة والإيجابية، أما غياب ذلك سيؤدي إلى بروز الضغوط المهنية لدى العاملين مما يؤثر على كفاءتهم وامتناعهم عن القيام بأدوار إضافية إيجابية اتجاه المؤسسة وعمالها.

- « قد تكون السياسة التنظيمية هي أكبر العوائق في تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث تقتصر معظم المؤسسات لإحلال العدالة التنظيمية بين جميع العاملين في المؤسسة، مما يولد لدى الفرد الشعور بالظلم وهذا ما يشكل حافزاً قوياً لعدم ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية»⁽²⁾

إن غياب استراتيجية عامة وواضحة للمؤسسة سيؤدي إلى غياب العدالة والمساواة والإنصاف بين العاملين مما يحد من الممارسات التطوعية والأدوار الإضافية التي يمكن أن تعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين على حد سواء.

- « عدم سعي المؤسسة إلى إرضاء العاملين لديها معنوياً ومادياً، وأن التخفيف من ضغوط العمل، وإتاحة الفرصة للعاملين في التعبير عن آرائهم اتجاه ظروف العمل وبيئته، هذا يجعل العاملين يقومون بسلوكيات غير متوقعة ومحسوبة»⁽³⁾

هدف أي عامل هو الحصول على امتيازات بالمؤسسة التي يعمل بها على سبيل الذكر لا الحصر الترقية ، زيادة الأجر، الحصول على دورات تكوينية... إلخ، ولكل مؤسسة قانون خاص بها

(1) المرجع السابق، ص 126.

(2) عبد المغني علاء الدين: دراسة تحليلية لبعض محددات ونتائج سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين، مجلة الدراسات المالية والتجارية، م 11، ع 2، جامعة القاهرة، مصر، 2001، ص 123.

(3) محمود عودة عبد الله سعيد: الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف وشؤون الدينية، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة ، جامعة الأقصى، فلسطين، 2017، ص 70.

يضبط علاقة العامل بالمؤسسة؛ إذ يؤدي تضارب المصالح بين المؤسسة والعاملين إلى خلق مشاكل في بيئة العمل فيجعل العامل يحس بنوع من الاغتراب وهذا ما يدفع به إلى القيام بسلوكات أو تصرفات تخالف القوانين التنظيمية التي تقوم عليها هذه المؤسسة.

- « إن المؤسسات الناجحة تتطلب عاملين يعملون أكثر من الواجبات المناطة بها، وأن يقدموا أداء أعلى من المتوقع خاصة في المؤسسات المعاصرة التي تعمل في بيئة متغيرة، وتعتمد في عملها على فرق العمل التي تستدعي التعاون، والتطوع لخدمة أعضاء الفريق»⁽¹⁾.

تقوم المؤسسات بمواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة العمل وهذا ما يجعلها تسيير بوتيرة حسنة وذلك من خلال حرصها على تكوين عاملها وتدريبهم ما يؤدي لرفع من كفاءتهم ويزيد من مهاراتهم، حيث تشجع على العمل الجماعي الذي يستدعي التعاون والدقة و إتقان العمل مما يزيد من روح المبادرة والتطوع للقيام بمختلف الأعمال مما يجعل المؤسسة في تغير مستمر وأكثر عصريّة.

مما سبق تناوله في هذا الفصل يمكن القول أن المواطنة التنظيمية هي ذلك السلوك التطوعي الذي يظهره العاملون، اتجاه بيئة عملهم واتجاه المؤسسة بصفة عامة، وهو سلوك يمتاز بالإيجابية ولا يخضع للنظام التقييم والمكافآت والحوافز، وهو ذو طبيعة فردية وتنظيمية يهدف لمساعدة الفرد ولمساعدة المؤسسة على حد سواء.

خلاصة الفصل:

فالمواطنة التنظيمية تتفاعل في تشكيلها العديد من الظروف البيئية والعوامل الشخصية ويعود ذلك على المؤسسة بالعديد من المزايا التي تساعد في زيادة الفاعلية فيها، ودعم روح العمل بشكل جماعي مما يساهم في خلق جو من الانسجام والتناسق بين وحداتها.

⁽¹⁾ المرجع السابق، ص70.

الفصل الرابع: تمكين العاملين

تمهيد :

أولاً: خصائص تمكين العاملين.

ثانياً: أهمية تمكين العاملين.

ثالثاً: أهداف تمكين العاملين.

رابعاً: خطوات تمكين العاملين.

خامساً: مبادئ تمكين العاملين.

سادساً: أساليب تمكين العاملين.

سابعاً: مستويات تمكين العاملين.

ثامناً: أنواع تمكين العاملين.

تاسعاً: متطلبات تمكين العاملين.

عاشراً: معوقات تمكين العاملين.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يمثل العنصر البشري ركيزة الأساسية داخل المؤسسة وباعتباره عضوا فاعلا فيها يستطيع مواجهة التغيرات الحاصلة في بيئة العمل الداخلية والخارجية، الأمر الذي يستدعي تبني استراتيجيات تحاول من خلالها المؤسسة تجسيد أفكارها ومبادئ تمكين العاملين على أرض الواقع.

حيث أطلق على المؤسسة التي تطبق ذلك ما يسمى "بالمؤسسة الممكنة" فقد ظهرت في السنوات الأخيرة لزيادة قدرة المؤسسة على المنافسة، فتمكين العاملين يؤدي لتغيير في المعتقدات والأفكار ومواقف العاملين، وإيمانهم بالمهارات والكفاءات اللازمة لأداء واجباتهم بنجاح، وشعورهم بالحرية والاستقلالية في تنفيذهم لنشاطاتهم، وهذا بدوره يولد لديهم شعور بالانتماء للمؤسسة ويجعل أدائهم جيد ومتفائلون بالعمل مع زملائهم، مما يساهم في رفع الروح المعنوية وزيادة الرضا لديهم.

ومن خلال هذا الفصل الذي يحمل عنوان تمكين العاملين سنقوم بتقديم إطار نظري يتضمن كل من خصائص تمكين العاملين، أهمية تمكين العاملين وأهدافه، خطواته، مبادئه، وأساليب تطبيقه ومستوياته، أنواعه ومتطلباته، وأخيراً المعوقات التي تحد من تطبيقه.

أولاً- خصائص تمكين العاملين:

لكي نحكم على مؤسسة أنها ممكنة يجب أن تتوفر فيها عدة خصائص تميزها عن غيرها من المؤسسات سواء من حيث طبيعة العمل ومجرياته، أو من حيث عمالها وكيفية التعامل ما يساعدها في خروج عن ما هو مألوف لتحقيق التميز ويمكن توضيحها كالتالي:

- « الدعم والمساندة والإدراك من القيادة لمفهوم التمكين.
- ترسيخ مبادئ التمكين لدى الإدارة والعاملين لمواجهة التحديات التي تواجهها المؤسسة.
- وجود ثقافة تنظيمية واعية تساعد على تطبيق التمكين واستمرار العمل به»⁽¹⁾.
- تزرع المؤسسة مبادئ في نفوس عاملها لمواجهة العقبات التي تواجهها، وذلك بدعم والمساندة بين مختلف الوحدات والأقسام في ظل وجود ثقافة تنظيمية ما يساهم في تجسيد التمكين الذي يعمل على نمو واستمرار المؤسسة باعتباره يعود لميزة تواجد هؤلاء العمال في مكان واحد.

(1) هدى بنت عمر بن عبد الله: آلية التمكين الإداري، رسالة ماجستير في إدارة عامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2018، ص 23.

- « تبني المؤسسات العلم والمعرفة والتدريب المستمر للعاملين لتحسين مستوياتهم وقدراتهم.
- وجود فرق العمل المتمكنة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات»⁽¹⁾.

المؤسسات التي تعمل في شكل وحدات اجتماعية تدعم تمكين العاملين وتعمل بطريقة مقصودة من أجل تحقيق الأهداف وفي هذه الحالة تقوم بالأعمال والمهام المراد إنجازها بشكل واضح، حيث تعمل على تشجيع عاملها على العمل وتحسين مستويات الأداء عن طريق التدريب المستمر بغية الرفع من قدراتهم والتعرف على الخبرات والمهارات الكامنة فيهم من أجل تحسين القدرات والمهارات، وتقوية العلاقات الاجتماعية بين وحداتها مما يخلق جو من التعاون والانسجام في شكل فريق واحد له خصائص تمكنه من اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، مما يؤكد ضرورة وجود روابط الاجتماعية وعلاقات غير رسمية في العمل وهذا ما يميز الجماعة ويدعم التمكين كخاصية في حد ذاته.

ثانياً - أهمية تمكين العاملين:

يكتسي مفهوم تمكين العاملين أهمية بالغة في مختلف المؤسسات، نتيجة للتحويلات المختلفة التي مست جوانب عدة أثرت على المؤسسة بصفة عامة، والموارد البشري بصفة خاصة الأمر الذي دعى لضرورة إيجاد طريقة جديدة تمكن المؤسسات من مواجهة مختلف التغيرات الحاصلة في بيئة ومحيط العمل، ويمكن إيجاز أهمية تمكين العاملين في النقاط التالية:

- « رفع مستوى أداء العاملين.
- اكتساب المعرفة والمهارة.
- تحسين مستوى الإنتاجية الكمية والنوعية.
- مساعدة المؤسسة في برامج التطوير والتجديد.
- تحسين العلاقة بين العاملين»⁽²⁾.

من خلال هذا يتضح أن المؤسسة ترسخ مبادئ التمكين في نفوس عاملها من أجل حل المشاكل ومواجهة العقبات وذلك بالدعم والمساندة، حيث تهتم بتكوين العلاقات والتفاعلات بين أجهزته، فوجود ثقافة تنظيمية تساعد على تماسك هذه العلاقات سواء كانت شخصية أو اجتماعية وتكوين جماعات العمل التي تنمو باستمرار، وهذا ما أكدت عليه نظرية النظام التعاوني " لشستر برنارد" التي اعتبرت

⁽¹⁾ حسن مروان عفانة: التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل (في المؤسسات الأهلية الدولية العامة في قطاع غزة)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2013، ص20.

⁽²⁾ عاكف لطفي خصاونة: إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص99.

المؤسسة نظام اجتماعي تعاوني يتكون من عدة أجزاء مترابطة ومنسجمة فيما بينها والتي تنمو بشكل مستمر من أجل هدف مشترك.

- « هذا ولا بد من توسيع صلاحيات العاملين ومنحهم سلطات إضافية لإصدار بعض الأوامر في حدود صلاحياتهم». (1)

قد تختلف بيئة العمل من مؤسسة لأخرى وهذا وفقاً لنظام الذي يسودها أو القوانين التي تتبعها، فالمؤسسة التي تعتمد أنماط التفاعل داخل التنظيم تعمل على توسيع صلاحيات عاملها ومنحهم فرص لاتخاذ القرارات والمشاركة في مختلف المهام وفق المناصب التي يشغلونها، هذا ما يؤدي لتفاعل العاملين فيما بينهم من جهة وتفاعلهم مع المؤسسة من جهة أخرى خدمة لمصالحها.

- « إطلاق قدرات العاملين الإبداعية والخلاقة لضمان وصول مقترحاتهم وأفكارهم إلى متخذي القرار، وعدم وضع هذه الأفكار في الطريق الطويل للمستويات الإدارية الهرمية المعوقة للإبداع والابتكار. - توفير مزيد من الرضا والتحفيز، والانتماء الوظيفي». (2)

يلعب المشرف دور هام داخل المؤسسة التنظيم حيث ينظم نشاطات العمل ويضع القرارات ويقيم العمل، ويضبط العلاقات فيما بينهم تجنباً لصراعات والخلافات التي تعرقل العمل، وفي أحيان أخرى يعمل على إثارة الحماس والتحفيز بين العاملين بتشكيل فرق عمل من أجل إطلاق العنان لطاقتهم الإبداعية، وتنافس من أجل العمل وتطوير ذواتهم، فعليه أن يعي كل مؤثرات البيئة الداخلية والخارجية وأخذ القرارات التي تخدم العاملين بعين الاعتبار، ولا تعيق من إبداعاتهم وابتكاراتهم ووضع التحدي مبدأ للعمل من أجل التطوير والتغيير المستمرين.

- « يجعل العاملين يشعرون بأنهم ضروريون لنجاح المؤسسة.

- يضع الأفراد العاملين في مركز الدائرة بدلاً من الهامش.

- يسهل عملية التغيير في المؤسسة.

- يساهم في زيادة ولاء العاملين.

- يوفر بيئة مناسبة لتنفيذ استراتيجيات الإدارة الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة». (3)

(1) عادل هادي البغدادي ورافد حميد الحدراوي: الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي (أسلوب كمي تحليلي)، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص150.

(2) محمد موسى أحمد: إدارة الأفراد بين النظرية والتطبيق، ط1، مكتبة الوفاء للنشر والتوزيع، مصر، 2014، ص193.

(3) Said Shaban Hamed: **Antecedents and consequences of Employees Empowerment**, Mangemant Review an intenational Journal, vol 5, N :01, British Academy of management, Summer 2010, p ,p :70,71.

تلعب شخصية العامل دور في العمل داخل المؤسسة فكلما توفرت حوافز سواء كانت مادية أو معنوية كلما سعى العاملون لإرضاء الرؤساء وزيادة ثقة فيما بينهم هذا ما يدعم ولائهم وانتمائهم لها، فالمؤسسة بين العامل والمرؤوس يخلق مجموعة واسعة من العلاقات لا يمكن للمؤسسة أن تكون في غنى عنها فهي تؤثر وتتأثر ببعضها البعض هذا يساهم في تشكيل بناء اجتماعي متماسك يسهل عملية التغيير في المؤسسة ويوفر جو مناسب للعمل من أجل تحسين الأداء وجودة الخدمة.

ومنه تكمن أهمية تمكين العاملين كونه ضرورة لمواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة المحيطة بالعمل، هذا ما يساعد على توفير فرص عمل لتطوير مهارات العاملين من خلال تدريبهم لتنمية الإبداع لديهم الذي يعتبر مفتاح أساسي لزيادة روح المبادرة ومنحهم صلاحيات اتخاذ القرار مما يعزز انتمائهم وولائهم ويشعرهم بالثقة وتحمل المسؤولية؛ هذا ما يجسد لدى العاملين إدراكهم لحاجات المؤسسة وسعي لتطويرها وزيادة إنتاجيتها.

ثالثاً - أهداف تمكين العاملين:

تأتي أهداف تمكين العاملين لكي تستخرج من الموارد البشرية أقصى طاقاتها، وسعي لتحسين أدائها وتتحقق هذه الأهداف في بيئة عمل ممكنة قابلة لتطبيق، وتتمثل أهداف تمكين العاملين فيما يلي:

- « زيادة الدافع لتقبل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها.
- زيادة الفرصة للإبداع والابتكار.
- تحسين إرضاء الزبون حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة.
- تقليل الغياب عن العمل ودوران»⁽¹⁾.

عندما يشعر العامل بقدر من التمكين في المؤسسة فإنه يتولد لديه مجموعة من الأهداف التنظيمية تشجعه على الإبداع والابتكار والأداء الجيد، وتحسين بيئة العمل من قبل متخذي القرار مما يحقق لهم أهداف داخل المؤسسة وبالتالي يعزز طاقاتهم الداخلية ويؤدي بهم لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات في المواقف التي تواجه المؤسسة.

⁽¹⁾ كرمية توفيق: دور تمكين العاملين في تحسين أداء العاملين، مجلة المعارف للعلوم الاقتصادية، م10، ع18، 2015، ص249.

- « زيادة الإنتاجية بزيادة افتخار العامل بنفسه واحترام الذات.
 - استعمال ضغط الزملاء وأساليب فرق إدارة الذات، الرقابة، العاملين والإنتاجية.
 - تقليل الأعباء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط الاستراتيجي وتطور خطط العمل»⁽¹⁾.
- تسعى إدارة المؤسسة لتشجيع عاملين فيها وهذا باحترامهم وتقدير ذواتهم في العمل مما يرفع الروح المعنوية لديهم والرضى فيما بينهم وهذا ما يولد لديهم الشعور بالانفتاح وإيمانهم بمهاراتهم وقدراتهم وهذا يعبر عنه بوعي من قبل العاملين مما يقلل الأعباء الكثيرة على الإدارة.
- « رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين ليصبحوا ذو مهارات متعددة»⁽²⁾.
- الهدف من تمكين العاملين هو تطوير مهارات الأفراد فيها بينهم، فقد عملت " فنادق أمني" عام 1990 على استخدام برنامج أطلقت عليه " قوة الفرد The Power of one" في مواجهة معدل دوران العمل العالمي وانخفاض معدلات الرضا بين ضيوف فنادق المؤسسة، حيث تضمن برامج التدريب العاملين على اتخاذ القرارات التي ترضي الزبائن، حتى لو أدى ذلك لمخالفة قواعد العمل في الفنادق بعد شهر تحسن مستوى الرضا وبعد سنوات انخفض معدل دوران العمل فكلها خطط بديلة لخدمة المؤسسة وإرضاء الزبون وتطوير الذات.
- وعليه فالمؤسسة تسعى لتكيف وفق متطلبات بيئة العمل سواء كانت داخلية أو خارجية سعياً منها لتنمية المهارات وتحقيق أعلى المستويات من الأداء، هذا ما يجعل مؤسسات تتبنى تمكين العاملين كصفة ملازمة للفرد أو كحتمية ضرورية يمكن من خلالها أن تحقق أهداف في بيئة عمل قابلة لتجسيد على أرض الواقع، وهذا ما يجعلها تتمظهر في عدة صور يكون لها دور كبير في حث المورد البشري على العمل بكل ثقة وأمانة ومسؤولية ومنح فرص للعمل لخدمة المؤسسة وتحسين مستوى العاملين على حد سواء.

⁽¹⁾ المرجع السابق، ص 249.

⁽²⁾ مصطفى يوسف كافي: الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار مؤسسة رسلان، سوريا، 2018، ص 151.

رابعاً - خطوات تمكين العاملين:

قدم " Ranlaw " نموذجاً يتكون من ست خطوات لعملية التمكين وهي تعتمد على التدرج حتى تتكامل عملية التمكين وهذه الخطوات الست هي:

- **الخطوة الأولى:** « عرض ووصف معنى التمكين لكل عضو من أعضاء المؤسسة.

- **الخطوة الثانية:** حدد الأهداف والاستراتيجيات التي تحقق التمكين.

- **الخطوة الثالثة:** درب الأفراد على القيام بأدوارهم الجديدة وبأساليب وطرق تتوافق مع أهداف

المؤسسة وفي إطار توسيع وتقوية تمكين العاملين»⁽¹⁾.

تعمل المؤسسة على التحديد الدقيق لمعنى التمكين لدى العاملين وذلك بتحديد الأهداف والمهام الواجب العمل بها، وذلك من خلال تدريبهم ورفع من مهاراتهم والعمل على تغيير أساليب العمل وطرقه من أجل تقوية وتماسك العمال وترسيخ ثقافة التمكين لديهم.

- **الخطوة الرابعة:** « عدل تركيب المؤسسة وهياكلها بحيث تتطلب إدارة أقل وبيروقراطية أقل، مما

يساهم في الابتكار والاستقلالية وحرية بدرجة أكبر في أداء العمل.

- **الخطوة الخامسة:** عدل أنظمة المؤسسة مثل نظم التخطيط و الرقابة والمكافآت والترقية والنقل

والتدريب والتطوير ونظم التشغيل وذلك لدعم عملية تمكين العاملين»⁽²⁾.

تتمثل هاتان الخطوتان في القضاء على البيروقراطية داخل المؤسسات ودعم العمل الجماعي مما يعطي نوع من الحرية في الأداء والاستقلالية في العمل، وهذا يبرز من خلال الأنظمة واللوائح التي تقوم عليها هذه المؤسسة والتي تستدعي الترقية والتدريب وذلك من أجل دعم عملية التمكين، وهذا ما أكدت عليه نظرية الإدارة العلمية " لفرديريك تايلور " التي تعتمد على اختيار العاملين على أساس التخصص وتدريبهم وفق أسس علمية وتحفيزهم بالاعتماد على الأجر والمكافآت هذا يخلق ميزة وضع الرجل المناسب في مكان المناسب بغية قياس كفاءة الأداء بموضوعية تجنباً لمواقف الشخصية داخل المؤسسات خاصة الصناعية منها فالعامل عليه أن يتصرف برشد وعقلنة داخل المؤسسة التي يعمل بها خاصة إذا ما تعلق الأمر بمجال التسيير واستغلال الموارد وتفاعله معها من أجل تحقيق توافق والانسجام.

(1) سيد محمد جاب الرب: استراتيجيات تطوير وتحسين الاداء (الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية)، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص259.

(2) المرجع السابق، ص259.

- **الخطوة السادسة:** « قيم وتابع عملية التمكين من خلال التحسين الذي تم، والتعرف على آراء العاملين أو أعضاء المؤسسة لكي تؤخذ في الاعتبار لتحسين هذه العملية». (1)

وأخيراً في هذه المرحلة تتابع المؤسسة عمل فريقها سواء كانوا رؤساء أو عمال حيث تقييم وتتعرف على آراء عاملها بشأن سير العمل والتغيير نحو الأفضل، أو ربما يوجد خلل وهذا من أجل معرفة مكن الخلل هل يعود لجماعات العمل، أم الرؤساء، أم المشرفين، أم الإمكانيات...إلخ. وهناك من الباحثين من حدد خمس خطوات لتحقيق التمكين بالمؤسسة وتتضمن:

- **الخطوة الأولى:** « تشخيص الظروف داخل المؤسسة، التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين، وهذه الظروف يمكن أن تشخص عوامل مختلفة مثل المناخ البيروقراطي، الضغوط النفسية، ضعف نظام الاتصالات لذا على المؤسسة التي تتبنى التمكين أن تضع استراتيجية لإزالة هذه الظروف وخصوصاً بعد معرفة الأسباب المؤدية لهذا الشعور». (2)

هناك من حدد خطوات لتمكين العاملين حيث اعتبر التشخيص كأول مرحلة ولا بد من وجودها خاصة في ظل الأنظمة العمل وما يركز عليه هو جماعات العمل، فقد افترض "بارسونز" أن هدف كل فاعل هو الحصول على أقصى درجات الإشباع وإذا ما دخل الفاعل في التفاعل مع الآخرين وحصل في ذلك التفاعل على الإشباع وبهذا سيصل الأمر بالفاعلين بعد حين أن يتوقعوا استجابات معينة من بعضهم البعض، وبهذا تتشكل بينهم القيم والقواعد والمعايير الاجتماعية مع القيم المتفق عليها ضمناً لاستمرار حاجاته فالمؤسسة التي تتبنى تمكين تسعى لمثل هذه الممارسات للقضاء على نظام البيروقراطية والروتين في العمل...إلخ.

- **الخطوة الثانية:** « استخدام أساليب إدارية حديثة، مثل الإدارة بالمشاركة، وتحديد أهداف دقيقة للعاملين والإثراء الوظيفي، وربط نظام المكافآت بالأداء.

- **الخطوة الثالثة:** « تقديم معلومات للعاملين حول أدائهم والتطورات التي تحققت فعلاً». (3)

تخلق المؤسسة جو من العمل الجماعي خاصة إذا اعتمدت في مبدئها تمكين العاملين باعتباره خطوة هامة حيث تجسده من خلال الإثراء الوظيفي ونظام الحوافز، هذا كله من أجل وضع استراتيجية تجعل عاملها مكنين في المؤسسة يتمتعون بروح المبادرة وتطوع للقيام بالأعمال مخلصين لها ويدافعون

(1) المرجع السابق، ص 259.

(2) ناصر جرادات، وأحمد المعاني، وأحمد عرفات: إدارة التغيير والتطوير، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 253.

(3) المرجع السابق، ص 254.

عنها وبالتالي تعتبرها معايير وقيم مهمة لتقييم الأداء وتجعلهم يسبغون لتحقيق الأهداف المسطرة بكل ثقة وإتقان.

- **الخطوة الرابعة:** « نتيجة استقبالهم للمعلومات فالمفروض أن يتحقق في هذه المرحلة شعور العاملين بالتمكين ومن ثم زيادة الجهد المبذول، والرفع من مستوى فاعليتهم الذاتية.
- **الخطوة الخامسة:** التغيير في السلوك من خلال مبادرة العاملين لإنجاز الأهداف المهمة المتفق عليها»⁽¹⁾.

تعتبر هتين الخطوتين من بين المراحل المهمة والحاسمة في تقييم العمل وتوقع نتائج مرضية في العمل خاصة إذا سعت المؤسسة لتحفيز عاملها، فكما جاء في نظرية الحاجات الإنسانية للفرد "إبراهيم ماسلو" الذي أكد أن مستوى التحليل يتمحور حول الحاجات الإنسانية التي تؤثر في مستوى دافعيته للعمل، فإذا وصل لمرحلة أخيرة من تحقيق الذات فهو شخص واثق من نفسه يحس بقدرة كبيرة من النجاح، وبالتالي يبذل كل مجهوداته من أجل إنجاز أعمال ترضي الجميع وتحضى بالقبول ضمن الجماعة التي ينتمي إليها.

حتى يتم تجسيد تمكين العاملين بكل فاعلية؛ فإن هذا يعتمد على تكامل هذه الخطوات حيث تعتبر كل خطوة مكملة للأخرى ولا يمكن الاستغناء عنها باعتبارها خطوات متدرجة ومتكاملة، ويمكن تعبير عنها بكل تناسق وانسجام، حيث تحدد فيها الأدوار والوظائف وأهداف المؤسسة وأنظمة العمل من تدريب وترقية ومكافآت وصولاً إلى تقييم وتتابع عملية تمكين بقياس تحسن مستوى أم لا، وهذا ما يساعد على التعرف على أداء العاملين وزيادة الجهد المبذول مما يطفى على العمل أكبر قدر من الحرية والدقة والإتقان ويجعل العاملين ملزمين بالأدوار والمهام موكلة إليهم فهذه الخطوات لا يمكن استغناء عن أي واحدة منها فكلها مكملة لبعضها البعض.

(1) المرجع السابق، ص 254.

خامسا - مبادئ تمكين العاملين:

يقوم تمكين العاملين على سبعة مبادئ أساسية، مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة **Empower** حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ وهي:

1 - Education - E تعليم العاملين: « حيث ينبغي توفير التعليم لكل فرد عامل لأنه يؤدي إلى زيادة فعالية العامل ونجاح المؤسسة.

2 - Motivation - M الدافعية: فعلى الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين، ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فريق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا».⁽¹⁾

من شروط أي مؤسسة وجود عمال ذو خبرة ومتخصصين ولهم كفاءة عالية هذا ما جاءت به نظرية التكوين الإداري "هنري فايول" حيث ترى أنه من الضروري توفر عاملين ذوي الخبرة والكفاءة المهنية في مجال الإدارة خاصة إذا تعلق الأمر بالعاملين والمدراء لأنهم قادرين على تمتع بأفضل الامتيازات والكفاءات التي يوفرها التدريب ودعم للقدرات واكتساب لمهارات جديدة سواء كانت فنية، إدارية تقنية...إلخ.

فقد أعطى أهمية لتكوين والتدريب وهذا ما يجب أن يتوفر لدى القائمين على المؤسسة عن طريق التعليم وزيادة الدافعية والتطوع للقيام بالأعمال إضافية من أجل تحسين أداء المؤسسة وتنمية مهارات عاملها.

3 - Pur pose - P وضوح الهدف: « جهود التمكين لن يكتب لها النجاح مالم يكن لدى كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة، وأهداف المؤسسة.

4 - Ownership - O الملكية: يتعلق هذا المفهوم بسياسات تشجيع امتلاك العاملين لجزء من أصول المؤسسة، أو من خلال إيجاد خطط لزيادة عوائد، وامتيازات العاملين بحيث يكون لدى المؤسسة قوة عاملة من الأفراد المالكين لأصول ومزايا، وتؤدي إلى تعزيز ولائهم وشعورهم الإيجابي اتجاه مؤسساتهم، وهذا بدوره يؤدي إلى توسيع صلاحياتهم في العمل، وزيادة مسؤولياتهم».⁽²⁾

(1) أيمن عودة المعاني: الإدارة العامة الحديثة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص142.

(2) المرجع السابق، ص143.

من خلال هذين المبدئين تبين أن على العاملين تمتع بمجموعة من التصورات واضحة المعالم حول المؤسسة القائمين على العمل فيها، وأن يملكوا الفهم الدقيق والواضح حول أهداف المؤسسة للقيام بالعمل، وإقناع العاملين أن مؤسسة ملك لهم وأنهم جزء لا يتجزأ منها وهذا ما تبينه لنا مدرسة العلاقات الإنسانية التي نادى بضرورة تعزيز شعور الأفراد العاملين بمدى أهميتهم داخل المؤسسة ودعمهم عن طريق زيادة العوائد، وامتنيازات التي تشكل قوة لزيادة الرضا والولاء بين العاملين من أجل تحقيق نتائج إيجابية والتقليل من حدة التناقضات والصراعات داخل الحيز التنظيمي باعتبار المؤسسة والعاملين فيها كيان اجتماعي واحد.

5- W- Willingness to change - الرغبة في التغيير: « اعتماد التمكين من شأنه أن يقود

المؤسسة إلى سبل كفيلة في التطوير والتحسين المستمر، وهذا لا يتأتى إلا من خلال تمكين العاملين لقبول التحيز، وانتهاج الوسائل المعاصرة فيها يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة أو سبل الأداء الكفاء لتحقيق ذلك»⁽¹⁾.

تبني التمكين يقود بالضرورة إلى اتخاذ سبل وطرق لتطوير وتحسين الأداء وهذا لا يعتمد على العاملين أو القائمين داخل المؤسسة وإنما على تضافر عدة جهود فكما ترى النظرية الموقفية " لورانس ولورش" أن على الإدارة الاستعداد الدائم لمواجهة المواقف و التعامل تعاملًا سريعًا مع التغيرات والمستجدات التي تطرأ فجأة.

فالمدخل الموقفي يبرز لنا العلاقة القائمة بين التنظيم والبيئة واعتبار أن درجة نجاح المؤسسة معتمد على تطورها وتحقيق فاعليتها في أدائها مرتبط بمدى تكيفها مع أساليب وتعاملها مع المتغيرات، فالمؤسسة لا يمكنها العمل في حيز مغلق وإنما مخلفات العولمة والتكنولوجيا وغيرها من التطورات الحاصلة تؤثر فيها من خلال المدخلات والمخرجات لذا هي مجبرة أن تتلاءم متطلبات العصر بما يخدم عاملها والمؤسسة إن صح التعبير.

6- E-Ego Elimination نكران الذات: « أن نكران الذات وترجيح المصلحة العامة للمؤسسة

يعد من أولويات العمل التي من شأنها أن تعمق لدى العاملين روح الولاء والانتماء والإخلاص في الأداء، وهذا ما يخلق بواعث عمل جادة ومخلصة في إطار إنجاز المهام الموكلة للعاملين»⁽²⁾.

(1) علاء دهم محمد: أثر التعليم المنظمي في التمكين الإداري (دراسة استطلاعية لآراء عينة في الشركة العامة لصناعات الكهرباء في بغداد، م16، ع59، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، 2010، ص68.

(2) خضير كاظم حمود: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص119.

في هذا المبدأ يحاول الفرد تخلي عن النزعة الذاتية التي تحد من العمل خاصة وإذا عانى من مشاكل وظروف خاصة مرتبطة بحياته تنعكس عليه في مكان العمل، فالمؤسسة تسعى لترسيخ مصلحة العامة على الخاصة وهذا ما نادى به "هنري فايول" في أحد مبادئه وسماح له بتبادل الأفكار والآراء وتوفير جو من العمل وتساند الوظيفي فيما بينهم هذا ما يدعم العمل الجماعي وبالتالي يزيد من الولاء والانتماء للمؤسسة، ويعزز مبادئ العمل من أجل إعداد عامل صالح يتمتع بمبادئ المواطنة الصالحة خدمة للمؤسسة وأهدافها وتحقيق لذاته.

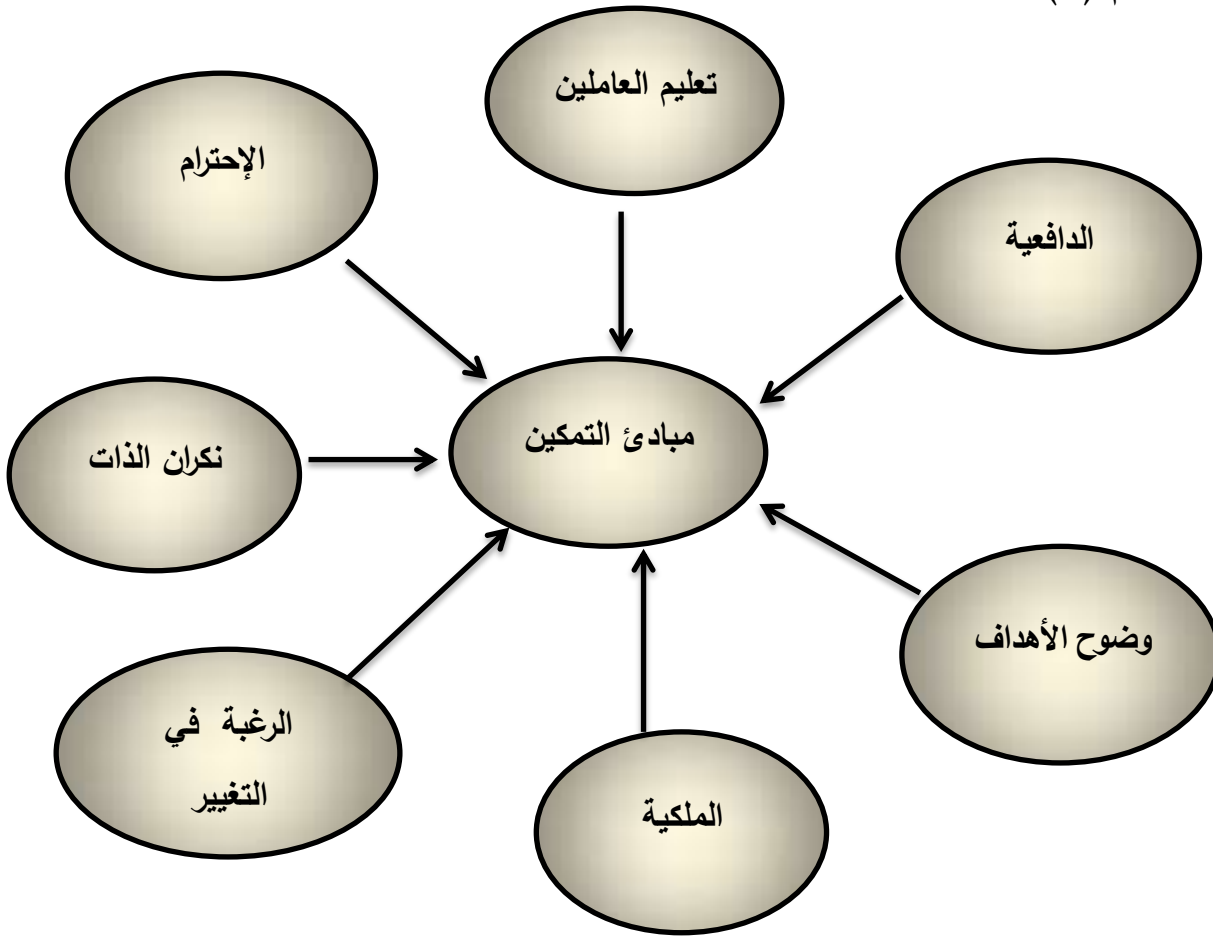
7- R-Respect الاحترام: « يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المؤسسة، فعليه تمكين العاملين لن تحقق النتائج المرجوة في غياب ذلك، والإحترام يعني عدم التميز بين العاملين لأي سبب من الأسباب لأن عدم الإحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين»⁽¹⁾.

هو ضرورة في أي مؤسسة سواء كانت مغلقة أو مفتوحة فهي فلسفة مغروسة في نفوس العاملين فالاحترام يجسد خصال أفرادها ومدى انسجامهم وتعاونهم ودرجة رضاهم عن أنفسهم وعن المؤسسة التي يعملون بها، ومهما كان هناك اختلاف في السلوكات والأفكار والثقافات لكن هذا لا ينفى تجسيد مبدأ الاحترام الذي يؤدي في بعض الأحيان إلى العمل أكثر مما هو متوقع، فلا يمكن استغناء الإنسان عن الجوانب الإنسانية التي يعد الاحترام أحد مبادئها يزرع في نفوس أفرادها ويدعم العمل ويقوي العلاقات الاجتماعية هذا ما أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية "إلانتون مايو".

تتشكل مبادئ تمكين العاملين من عناصر عدة وهي تعليم العاملين، الدافعية، وضوح الأهداف، الملكية، الرغبة في التغيير، ونكران الذات والاحترام فكل مبدأ يكمل الآخر؛ حيث يمكن التعبير عنها بكونها داخل نسق أكبر وهو المؤسسة له أجزاء فرعية مكملة له وهي المبادئ، تعمل بالتساند والترابط فيما بينها، فإذا غاب مبدأ من هاته المبادئ فإنه سيؤدي إلى اختلال الوظائف والأدوار داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى ضياع أهدافها فكلما كانت هذه الأهداف واضحة كلما زادت امتيازات هؤلاء العاملين هذا ما يؤدي لزيادة ولائهم وانتمائهم وتوسيع صلاحياتهم وتطوير ذواتهم وهذا ما نادى به البنائية الوظيفية في جل مبادئها.

⁽¹⁾ أيمن عودة المعاني: مرجع سابق، ص144.

الشكل رقم (5): مبادئ تمكين العاملين.



سادسا- أساليب تمكين العاملين:

نظراً لاختلاف التوجهات الفكرية للباحثين والمهتمين بمجال تمكين العاملين اختلفت وتعددت

أساليب تمكين العاملين نذكر منها:

1- « أسلوب القيادة:

« يقوم هذا الأسلوب على دور القائد والمدير في تمكين العاملين كما ويشير كذلك إلى المؤسسة الممكنة، وهي التي تضمن نطاق إشراف واسع، أي أن نسبة العاملين إلى المديرين نسبة عالية في المؤسسات، كما تتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية العليا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يقوم على تفويض الصلاحيات أو السلطات»⁽¹⁾.

يعتمد هذا الأسلوب على القيادة الفعالة التي تكون بين المدير والقائد عن طريق تفويض السلطة التي تناولها "فليب سنزلك" الذي يرى أن تنظيم يفرض بالضرورة تفويض دائم للسلطة، بحيث يتخذ هذا

(1) عبد الوهاب حفيان: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص163.

التفويض طابعا نظاميا يترتب عليه نتائج مباشرة كزيادة فرص التدريب على الوظائف المتخصصة واكتساب الخبرة وفي ميادين محددة مما يحدد المسؤوليات، ويعطي نوع من الحرية في العمل هذا ما يمنح للعاملين صلاحيات تمكنهم من سعي للوصول لمناصب الإدارية العليا والقدرة على مواجهة المشكلات ومعالجتها وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة في الحين.

2- أسلوب تمكين الأفراد:

« يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى تمكين الذات، ويبرز عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرارات، فالعاملين الممكنين يملكون مستويات أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، على الرغم من أن التمكين هنا ينظر إليه على أساس تجربة فردية في التحكم والسيطرة، وتحمل المسؤولية»⁽¹⁾.

يسمى هذا الأسلوب أيضا بتمكين الذات ويبرز من خلال منح قدر من الحرية التي تساهم في اتخاذ القرارات في الأوقات المناسبة وهذا يجعل العاملين أكثر قدر من التحكم في المتطلبات الوظيفية، ما يجعلهم ممكنين يمثلون أكبر قدر من مستويات العليا في استثمار أفكار وقدرات مما يزيد من فرص تحقيق الأهداف المسطرة.

3- أسلوب تمكين الفريق:

« أشار بعض الباحثين إلى أهمية تمكين المجموعة أو الفريق وذلك لما له من دور في نجاح العمل، إذ أن الأساس الذي يقوم عليه هذا الأسلوب يكمن في بناء قوة الفريق وتطويرها، وزيادتها من خلال العمل الجماعي، الأمر الذي يسمح للعمال بتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي»⁽²⁾.

يعتمد هذا الأسلوب على العمل الجماعي لما له من انعكاس على العاملين والمؤسسة لتحقيق التعاون وتحسين أداء العاملين مما ينعكس بشكل إيجابي لتحقيق نجاح للمؤسسة، ويتيح لهم فرصة لتطوير قدراتهم واستفادة من بعضهم البعض هذا ما يعزز بعض القيم التنظيمية داخل المؤسسة ويقوي العلاقات؛ فهي صفات مغروسة في نفوس العاملين وعلى الإدارة دعمهم واكتشاف تلك الصفات الإنسانية مما يدعم روح الفريق فتحفيز العامل لا يكون إلا وسط الجماعة التي يشعر من خلالها بالطمأنينة والانتماء، وهذا ما أكدت عليه نظرية العلاقات الإنسانية "إلتون مايو" في أحد مبادئها حيث ترى أن بيئة

(1) يحي سليم ملحم: مرجع سابق، ص 32، 33.

(2) محمود حسين الوادي: مرجع سابق، ص 47.

العمل يجب أن تتجاوز العلاقات الرسمية وهذا من خلال فرق العمل التي تقوم على أساس الاتفاق والتعاون والانسجام من أجل هدف مشترك.

4- أسلوب متعدد الأبعاد:

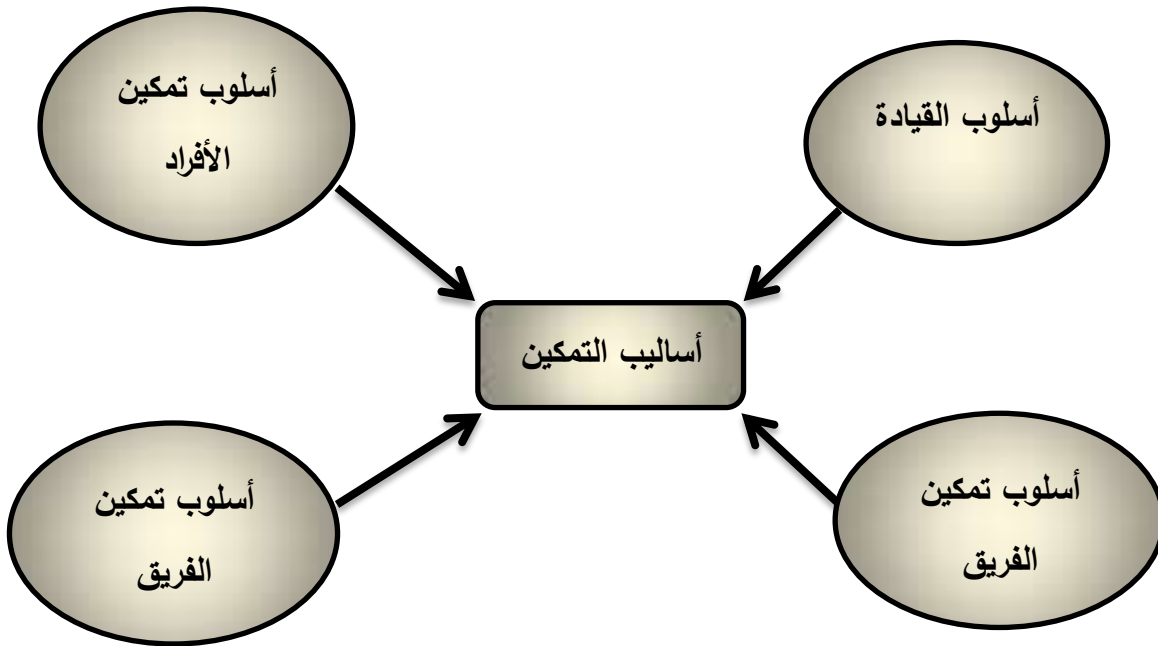
« يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة كون الاعتماد على أسلوب واحد غير كافي لجعل التمكين فعالاً، وحتى تكون عملية التمكين فعالة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة وهي التعليم والقيادة والناجحة، المراقبة فعالة والدعم والتشجيع المستمر والهيكلة المناسبة والتفاعل بين هذه العناصر جميعاً من خلال التفاعل مع الفريق المنظم ويعملون أيضاً على صياغة القرارات الاستراتيجية، وتحكم في زمام الأمور داخل المؤسسة بشكل يمكنها من اختراق البيئة التنافسية بشكل كفؤ وفعال». (1)

يعتمد هذا الأسلوب على أسس متعددة حيث يجمع بين أساليب السابقة (أسلوب القيادة، أسلوب تمكين الأفراد، أسلوب تمكين الفريق) من يستطيع المسؤولون التحكم في مختلف العمليات والأنشطة وضبط الأداء وتحسينه، وتكوين فريق عمل يشعر بالمسؤولية يكسب المؤسسة ميزة تنافسية تؤهلها لدخول سوق المنافسة مع المؤسسات الأخرى والاستمرار فيها، هذا ما يجعل عملية التمكين أكثر نجاحاً وفاعلية وبأساليب متعددة.

وما يمكن القول أن أساليب تمكين العاملين متعددة ومختلفة فلا يمكن اعتماد أسلوب واحد في كل وقت وحين فهناك ضرورة لتغيير في بعض الأحيان من أجل القضاء على الطرق التقليدية التي تعتمد الروتين في العمل، فاتباع المؤسسات لتمكين العاملين يعتمد على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات والعمل كفريق واحد ما يجعل العمل منسجم ومتناسق وفي أحسن صورة.

(1) المرجع السابق، ص 48

الشكل رقم (6): أساليب تمكين العاملين.



سابعاً - مستويات تمكين العاملين:

يسعى تمكين العاملين لتحقيق فاعلية المؤسسة وجعل العاملين يفعلون ما هو ضروري وما تحتاجه، ويتضمن تمكين العاملين مستويات متدرجة فقد تعددت المستويات كل حسب مجال اختصاصه وعلى سبيل الذكر:

لقد قدم " Mc shenand glinow " تمكين العاملين إلى ثلاث مستويات، بحيث تعكس هذه المستويات درجة السلطة التي يمارسها العاملون وذلك من خلال المشاركة في صنع القرار ويتم عرضها كالتالي:

1- المستوى الأدنى:

« فيه يطلب من العاملين وبشكل فردي معلومات محددة، وأراء حول بعض جوانب القرارات هناك يقدم هؤلاء العاملون الحلول، إذ أنهم لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها تلك المعلومات»⁽¹⁾.

(1) رامي جمال أندوراس، وعادل سالم معاينة: مرجع سابق، ص136.

يرجع هذا المستوى للدور الذي تلعبه الإدارة حيث تمارس نوع من السيطرة والاستبداد حيث يكون هدف العاملين في هذه الحالة هو إنجاز العمل وفق ما هو مطلوب منهم دون تذمر أو استفسار حول تفاصيل العمل، وذلك من خلال إتباع القوانين والأوامر والتعليمات المؤسسة تفاديا للعقاب.

2- المستوى المتوسط:

« فيه يتم استشارة العاملين بشكل أوسع سواء بشكل فردي أو جماعي، حيث يتم تقييم تفاصيل المشكلة عندها يقدمون تشخيصهم للمشكلة، لكن القرار النهائي لا يندرج ضمن نطاق سلطتهم ويدخل هذا المستوى ضمن دوائر الجودة»⁽¹⁾.

تعمل المؤسسة على أخذ مشورة عامليها في بعض المشاكل التي قد تعرقل سيرها، وهذا من خلال السماح لهم بتشخيص المشكلات التي تواجهها سواء كانوا أفراد أو جماعات وتقييم مجرياتها، وهذا ما يدفع العامل في بعض الأحيان إلى العمل أكثر مما يتوقعه منهم الآخرون، وبالتالي يعزز العمل ويسعى لتطوير ذاته وتميز في ظل الجماعة التي ينتمي إليها، لكن هذا لا يعني حرية اتخاذ القرار وإعطاء الصلاحيات.

3- المستوى الثالث:

« يتم هذا المستوى بامتلاك العاملين زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرار، وفي هذا المستوى نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات، إيجاد الحلول، اختيار البدائل الأفضل وكذا مراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه ويدخل من هذا المستوى فرق عمل تقوم بإكمال جزء معين من العمل وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ المهام»⁽²⁾.

هنا تكون القرارات تحويلية بين كل من العاملين والإدارة حيث يحق للعاملين اتخاذ القرارات ففي هذه الحالة هو أسلوب ابتكاري يمكن العاملين من تقديم بدائل، إيجاد حلول، تطوع للقيام بالأعمال... إلخ، فهذا يشعرهم بالمسؤولية داخل الجماعة العمل التي ينتمون إليها مما يجعلهم يتحكمون في زمام الأمور بكل أريحية وعن قناعة تامة بقدراتهم وإيماناً منهم بتنفيذها بشكل مرضي يحظى بتقدير الجهود والقبول من طرف جماعته .

المستويات الثلاث تعتمد على العاملين وفريق العمل والمسؤولين كل حسب المستوى الذي ينتمي إليه، رغم هذا يعتبر العاملين في المستوى الأدنى مصدر الأول الذي يعتمده هؤلاء المسؤولين وفي هذه

(1) المرجع سابق، ص ص136، 137.

(2) المرجع السابق، ص137.

الحالة فالمسؤولين يحرصون على تقديم الحوافز التنافسية للعاملين وتشجيع العمل الجماعي، ما يدفع لطرح أفكار جديدة من قبل العاملين وإحساس بالمشاركة في اتخاذ القرار وتنفيذها ما يخلق جو من العمل واتفاق مع المسؤولين واثقان والجدية في العمل.

كما حددها "Pastor" في أربعة مستويات تتمثل فيما يلي:

1- المستوى الأول:

« يتخذ الإداري القرارات، ويعلم الفريق العمل بها، وقد يبدو هذا أساس واضحاً للعملية السليمة، لكن في الأغلب يضع المديرون قرارات، ولا يكلفون أنفسهم عناء الاطلاع أو إعلام الفريق على لأسباب والواجبات التي أدت إلى اتخاذها».⁽¹⁾

في هذا المستوى يعمل الإداريون على اتخاذ قرارات لكن دون مشاركتها مع فريق العمل فالتعليمات التي يعتمدها تكون قهرية حيث لا يشاركون في صنع القرارات بل لا يكلفون أنفسهم عناء الاستفسار أو تقديم تفسيرات لفريق العمل حول سبب هذه إجراءات أو تعليمات المفاجئة، وهذا ما أكدت عليه دراسة "ستيغان روب" (2008) التي أثبتت أن المؤسسة التي لا تطبق التمكين يكون أفرادها ملزمين بالعودة إلى الرئيس قبل اتخاذ أي قرار حتى وإن كان بسيطاً فلا يوجد تفويض لسلطة.

2- المستوى الثاني:

« في هذا المستوى يسأل المسؤول فريقه عن أي اقتراحات، يصنع القرارات معتمداً على الاقتراحات ويعلم الفريق بها».⁽²⁾

في هذا المستوى يأخذ بمشورة فريق العمل حيث يقدمون لهم اقتراحات وهذا ما يسمح لهم بالمشاركة في القرارات مع مجموعة العمل، وبتيح الفرصة لإبداء الرأي وتقديم أفكاره وتجسيدها ودعمها من طرف جماعة العمل التي ينتمي إليها من خلال المميزات التي تمنح له والتي تمكنه من بدل مزيد من الجهد من أجل خدمة المؤسسة.

(1) أبو بكر سالم : دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة ماجستير علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف2، الجزائر، 2012-2013، ص21.

(2) معمر عقيل عبيد: دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسة العامة (دراسة في جامعة واسط)، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، م11، ع29، العراق، 2015، ص283.

3- المستوى الثالث:

« يتناقش المسؤول والفريق في الوضع بشكل مفصل ويطلب المدير أوراق عمل ومدخلات من الفريق وقد يأخذ أو لا يأخذ بها، ويعلم الفريق بذلك.

4- المستوى الرابع:

في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات، التبادلية، ومرونة الاتصال بكافة أشكاله، وفي هذه النقطة تقرر بشكل نهائي، وبشكل تعاوني بين المسؤول والفريق⁽¹⁾.

في هذين المستويين يسعى المسؤول لتقرب من العاملين عن طريق تنافس حول أوضاع العمل فهذا يعتمد على الآراء والأفكار التي يقدمها العاملون حيث يمكن أن يأخذها بعين الاعتبار كما يمكنه تجاهلها وهذا ما يدعم العمل بصورة فريق واحد يتخذون فيه قرارات مشتركة، وهذا ما يؤدي لبناء علاقات ويدفع للعمل المشترك، وهذا ما خلصت إليه نتائج دراسة " كيسرى مسعود" و" دايرة عبد الحفيظ" (2015) إذ كشفت بأن للعاملين بمؤسسة أرسلو متال الجزائر لديهم درجة عالية من التعاون فيما بينهم نتيجة تطبيق استراتيجية التمكين.

فنجذ بأن المؤسسات تطبق مستويات التمكين ولكن بدرجات متفاوتة، فتمكين العاملين في بعض المؤسسات يشجع على طرح الأفكار دون السماح لهم بتنفيذها، أو المشاركة في صناعة القرار بشأنها وبعضها الآخر يعطي للعاملين حرية وسلطة لاتخاذ القرارات، ويعمل على توفير الظروف الجديدة والمناسبة للعمل.

ثامنا - أنواع تمكين العاملين:

لكي تكون المؤسسات أكثر انفتاحاً على عملية تمكين العاملين لابد من تطبيق أنواع التمكين المختلفة والتي لها ارتباط مع بعضها البعض حيث لكل نوع خاصية مميزة تميزه عن غيره لكن محورها هو الفرد العامل بصفة عامة وهي كالتالي:

1- التمكين الظاهري:

« يشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعد المشاركة في اتخاذ القرارات المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري⁽²⁾.

(1) ماهر زكي حسن نسمان: التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، بقطاع غزة، دراسة مكملة لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2011، ص20.

(2) بلال خلف سكارنة وآخرون: تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات الصحية، مجلة تنمية الرافدين، م36، ع115، العراق، 2014، ص51

يقوم هذا النوع على قدرات التي يمتلكها العاملين من خبرات ومهارات ووجهات النظر التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة وفي كل الظروف التي قد تعترضه فاتخاذ القرار في عملية تمكين العاملين وهذا ما تؤكد عليه نظرية Z " لوليام أوشي" انطلاقا من المفهوم الجماعي على أن تكون عملية اتخاذ القرار مستندة على المشاركة الجماعية عن طريق إبداء الرأي، فالثقة تزيد من خلال إعطاء حرية المشاركة والتعاون بين الزملاء.

2- التمكين السلوكي:

« ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها، وتحديدتها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل، ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل». (1)

فاحترام المؤسسة قدرات العاملين وتشعرهم بأهمية دورهم في المشاركة والمبادرة في معالجة المشكلات وتقديم مقترحات وحلول لها ، وتغيير طرق الأداء في العمل ، واستخدام مختلف المهارات التي يقدم من خلالها طرق جديدة وقيام بأعمال مرضية وهذا ما يوضحه هذا النوع.

3- تمكين العمل المتعلق بالنتائج:

« ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إحداث التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة». (2)

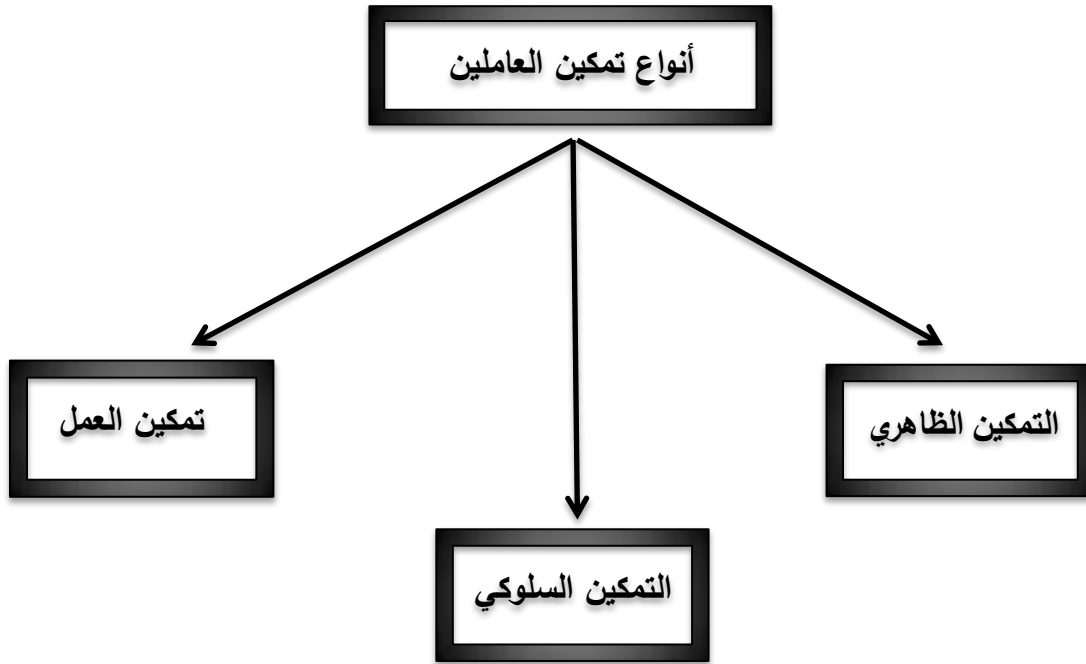
يتمثل هذا النوع في كون الفرد يحاول أن يقدم دعم للمؤسسة وفق قدراته ومعرفته بجوانبها وبالتالي يسعى لتغيير وتحسين طرق الأداء بما يخدمها وبكل رشد وعقلنة وجعل قدراته الملائمة للوظائف والأنشطة التي يقوم بها من أجل تغيير نحو الأفضل.

كلما سعت المؤسسة لتشجيع عملية تمكين العاملين وتهيئة الظروف العمل كلما سمحت لهم بممارسة أعمالهم وتنمية قدراتهم، هذا بدوره يؤدي لتنوع في تمكين العاملين وظهور مختلف الصور التي يمكن تعبير عنها كدلالات تساعد في رسم ملامح المؤسسة الناجحة وكيفية تنوعها مما يضيف عليها صفة التغيير وقابلية لتجديد من أجل تحسين الخدمات وتحقيق فاعلية أكبر.

(1) المرجع السابق، ص51.

(2) فرج شعبان، وشيخ سعيدة: تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات، مجلة الاقتصاد والتنمية، ع04، مخبر التنمية المحلية المستدامة ، جامعة المدية، الجزائر، 2015، ص97.

الشكل رقم (7): أنواع تمكين العاملين.



تاسعا - متطلبات تمكين العاملين:

لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المنظمات لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية منها:

- « صدق المؤسسة وجديتها في منح الحرية لجميع المستويات في المؤسسة.
 - التزام المؤسسة بدعم العاملين وإسنادهم اعتماداً على مداخل المشاركة والاندماج و تمكين العاملين.
 - نبذ الرقابة المباشرة، والاستعاضة عنها بالرقابة الذاتية»⁽¹⁾.
- تولي المؤسسات الناجحة أهمية بالغة لعمالها حيث يقضي نجاح عملية تمكينهم أن تكون المؤسسة ملتزمة اتجاه عمالها وتعمل على إيجاد بيئة عمل مناسبة لتأدية الأعمال بشكل فعال من خلال تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار ومساعدتهم في إنجاز واجباتهم، ومنحهم مجال من الحرية الإبداع في العمل لتحقيق ذواتهم مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة، فنجاح عملية التمكين يتطلب مرافقة المؤسسة لعمالها بشكل يولي لديهم رقابة ذاتية، وليس رقابة لصيقة عليهم تحد من إمكانية تطوره.

(1) أسماء نمديلي: دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، م09، ع04، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2018، صص117، 118.

- « الدعم الاجتماعي و الذي يؤدي إلى إرضاء العملاء.
- الرؤية المستقبلية والتي تؤدي إلى حل المشكلات والأزمات.
- دعم فرق العمل والتي تؤدي إلى جودة الخدمة.
- التدريب المستمر والذي يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية.
- مكافأة الموظفين التي تؤدي إلى تحقيق مكانة متميزة»⁽¹⁾.

وقوف المؤسسة بجانب عمالها أثناء الأزمات ومساعدتهم على حل الصعوبات والمشاكل التي تواجههم سواء في العمل أو حتى في حياتهم الخاصة والعائلية ومراعاة الظروف الاجتماعية، هذا ما أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية " لإلتون مايو" الذي نادى بالعلاقات غير رسمية في العمل الداعمة للتعاون والانسجام بين العاملين في إطار جماعات العمل، بالإضافة لتقدير الجهود المبذولة لنجاح المؤسسة مما يؤكد على المكانة المميزة التي يحظون بها فيما بينهم، وتحاول إضفاء جو من انسجام بين عمالها مما يدعم العمل الجماعي، بالإضافة لتقدير جهود المبذولة لنجاح المؤسسة يؤكد على المكانة المميزة التي يحظون فيها وأهميتهم بالنسبة للمؤسسة مما يساهم في خلق حالة الرضا لديهم ويدفعهم للعمل بشكل فعال فضلا عن إخضاعهم للتدريب المستمر يكسبهم مهارات أفضل مما ينعكس على جودة الأداء، وهذا ما كشفت عليه أيضا نتائج دراسة " فطيمة الزهرة" و"جميل أحمد" (2017) بوجود دور لكل من أبعاد التمكين الإداري (التدريب والتحفيز)، حيث أن إدارة مؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة تهتم بتطوير مهارات وكفاءات عمالها من خلال إقامة دورات تدريبية ومكافأة عمالها وتحفيزهم على العمل الجيد.

- « إتاحة المعلومات الضرورية بما يمكن العاملين من اتخاذ القرارات الفعالة، مع الأخذ عين الاعتبار أن العاملين لديهم المعلومات الحديثة عن المجتمع، المحيط وظروفه، إلى جانب معلوماتهم عن المؤسسة وأهدافها»⁽²⁾.

تهدف المؤسسات عموما للرفع من إنتاجها والتحسين من مستوى أداء عاملها، فالمؤسسات التي تعتمد التكنولوجيا تتميز بحدة المنافسة والسرعة في العمل والدقة في الإنجاز وهذا يتطلب تمكين العاملين بشكل فعال من خلال توفير أحدث الإمكانيات التي يستثمرون فيها كل طاقاته، ويكون وفق معايير

(1) المرجع السابق، ص218.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص89.

وشروط وأساسيات تتوفر داخل هذه المؤسسات ، وذلك بمنح الحرية للعاملين ومشاركة، والاندماج، ودعم العمل الجماعي، والتدريب المستمر...إلخ، كل هذا يزيد من ولائهم وانتمايتهم للمؤسسة وبالتالي يؤدي للتقليل من الأخطاء وتأدية العمل بأقل وقت وأقل جهد وأقل تكلفة وأكثر فعالية، وهذا ما نادى به مدرسة العلاقات الإنسانية " إلتون مايو" التي دعت إلى ضرورة الاهتمام بالفرد العامل وهذا ما يظهر في بعض مؤشرات تمكين العاملين.

عاشراً- معوقات تمكين العاملين:

أي عملية تغيير تقابلها مقاومة، وقد تأتي هذه المقاومة من قبل عاملين يخشون تغيير بحد ذاته، أو يتوقعون فقدان امتيازاتهم، أو قد تأتي هذه المقاومة من قبل الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يكبح المشاركة ويحدد اتخاذ القرار ويقيد الاتصالات، فهناك العديد من العقبات التي تقف حاجزاً أمام العاملين والمؤسسة على حد سواء تتمثل في:

- « المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار.
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على الإبداع والابتكار»⁽¹⁾.

تعمل السياسات التنظيمية للمؤسسة دوراً هاماً في نجاح عملية تمكين العاملين، فكلما كانت أكثر انفتاحاً وأكثر مرونة وتشجيعاً للعمل الجماعي وإشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرار كلما ساهم ذلك في تمكينهم بشكل جيد، وفتح باب الإبداع والابتكار في أعمالهم بما يعود بالمنفعة عليهم وعلى المؤسسة

ويقودهم إلى تحمل المسؤولية، أما غياب اللامركزية في العمل وانحصار السلطة في يد المسؤولين تنجم عنه نتائج سلبية كاللامبالاة والإهمال مما يحد من تطور المهارات، فالعامل يجد نفسه غريباً في مكان عمله وهذا ما نادى به نظرية الإدارة العلمية " لتايلور" التي نظرت إلى العامل أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز الأعمال وتحقيق أكبر قدر من الإنتاج، وهذا ما أكدت عليه أيضاً نتائج دراسة " لفظيمة الزهرة" و"جميل أحمد" (2017) بأن المديرين المسيرين للمؤسسة الوطنية للدهن البويرة يميلون لأسلوب القيادة الإدارية التقليدية التي تنتم بالمركزية في اتخاذ القرار، والتشجيع على العمل الفردي.

(1) حسين موسى قاسم البناء، ونعمة عباس الخفاجي: استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص54.

- « السرية في تبادل المعلومات.

- ضعف نظام التحفيز .

- غياب مفهوم الثقة بين العاملين.

- نظام مكافآت غير ملائم مع مفهوم التمكين وفرق العمل»⁽¹⁾.

لا بد من توفير المؤسسة لمجموعة من المتطلبات التي تحث عمالها على الاستمرار في العمل ومساهمة في تطويرها، فإذا اعتمدت الصرامة في تطبيق القوانين يصعب تجسيد تمكين العاملين فيها خاصة للاختلاف الذهنيات والأفكار والإيديولوجيات بين العاملين، هذا ما جاء في النظرية البيروقراطية "ماكس فيبر" التي ترى بضرورة تحديد الأعمال والمهام الواجب القيام بها ما يولد لدى العامل الشعور بالملل والروتين ولا يشجع على الإبداع والابتكار، ولا يدعم العمل الجماعي خاصة وأن اتخاذ القرار يشترط وجود جماعة منسجمة ومتناسقة وتبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم، فهذه الأسباب تشكل حاجزا يعيق تمكين العاملين نتيجة لقوانين التي تتبعها المؤسسة أو تفرض بعض منها، كما أشارت نتائج دراسة " فطيمة الزهرة" و"جميل أحمد" (2017) إلى أن السرية في العمل تولد لدى العاملين الشعور وإحساس بأنهم أدوات للتنفيذ لا تشارك في وضع الأهداف وتطوير برامج العمل.

- « ضعف نظام التدريب وتطوير الذاتي.

- خوف المدراء من فقدان السلطة»⁽²⁾.

المؤسسة التي تفتقر لتمكين العاملين يحد هذا من دعم عمالها وتشجيعهم لزيادة فعاليتهم ذاتية والدعم روح العمل وبالتالي يؤدي لشعور العاملين بفقدان قوة العمل، فاندماج تطوير الذات يؤدي لقتل روح المبادرة هذا ما أكدت نتائج دراسة الأجنبية "ستيفان روب" (2008) التي بينت بأن التطبيق الحرفي للقواعد القانونية يؤدي إلى توجيه سلوك العاملين، فلا يمكنهم اتخاذ قرارات تتماشى وقدراتهم واستعداداتهم، أو نقل أفكار جديدة للمؤسسة وبالتالي يقتل روح المبادرة لديهم فعدم تطبيق مفهوم التمكين يجعل العاملين غير مكنين يفتقدون إلى القابلية لإظهار سلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة لتحكم المسؤولين في السلطة واقتصارها على جماعات معينة لسنوات طويلة فهذا يقف عائقا أمام العاملين ولا يشجعهم على تحقيق ذواتهم وإثبات أنفسهم وتحقيق التميز وسط الجماعة التي ينتمون إليها.

(1) محمد يوسف، وعزات شنقورة: متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم، مذكرة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2015، ص37.

(2) قاسي كمال، وضيف دنيا: واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات من وجهة نظر العاملين (دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ع18، الجزائر، 2017، ص299.

- « التأكيد على الثقافة التنظيمية للوصول لقيم مشتركة بين أفراد التنظيم.

- التأكيد على وجود مناخ تنظيمي صحي يدعم المجازفة»⁽¹⁾.

تؤكد نظرية Z " لوليام أوشي" على سيادة الرقابة الذاتية بسبب الثقافة المشتركة والقرارات الجماعية مع التأكيد على فرق العمل واهتمام بالفرد وليس بقدراته فقط، فالثقافة التنظيمية ضرورية للوصول لقيم مشتركة بين أفراد المؤسسة تدعم المناخ التنظيمي، لكن هناك بعض المؤسسات لازالت تتبع النظم التقليدية في تسيرها سواء لعدم تحكمها في الأساليب الحديثة و المستحدثة ، أو نبذها من طرف جماعة العمل، أو اعتبارها عنصر دخيل على المجتمع، مما يجعل المؤسسات تجد صعوبة في إرضاء الجميع.

لكي ينجح ويتحقق تمكين العاملين في المؤسسة يجب أن تتوفر مستلزمات في العاملين لابد من امتلاكهم لقدرات ذاتية تمكنهم من تخطي العقابيل والعقبات التي تواجههم داخل المؤسسة، فإذا تطلب الأمر فقد توسع مجال العمل إلى فرق وجماعات من أجل السيطرة على الوضع، حيث يأتي دور تمكين العاملين لتدعيم وإزالة كل ما يمكن أن يسبب عجزاً من خلال توفير مناخ تنظيمي يسوده جو من العمل والثقة بقدرات العاملين، وتقدير الدور وتثمين الجهود والمشاركة في صنع القرار، والمبادرة إيماناً منهم بالقدرة وضرورة التغيير نحو الأفضل وهذا ما تأكده نظرية Z في مبادئها.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه سابقاً في موضوع تمكين العاملين، تظهر أهميته في كونه يهتم بالعاملين والمؤسسة من خلال إتاحة فرص للعاملين للمشاركة في صنع القرارات وتحمل المسؤولية وتدريبهم على الرقابة الذاتية، فالمؤسسات الناجحة تنادي بضرورة تمكين العاملين فيها بإعطائهم أولوية خاصة في ظل التغيرات السريعة الحاصلة في بيئة العمل الغير مستقرة ، التي تتطلب توفير إمكانيات مادية وبشرية تتفاعل مع بعضها البعض من أجل تحقيق فاعلية المورد البشري وفعالية المؤسسة ودعم العمل المشترك بين وحداتها وتشجيع على العمل الجماعي من أجل خدمة الصالح العام.

(1) عزالدين لرقم، وعبد الحق ناصر: واقع تمكين الإداري الجامعة الجزائرية، مجلة آفاق علمية، م10، ع2، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2018، ص68.

الباب الثاني:
الجانب التطبيقي
للدراسة

الفصل الخامس: مجالات الدراسة والإجراءات المنهجية

تمهيد :

أولاً: مجالات الدراسة.

1-المجال المكاني.

2- المجال البشري.

3- المجال الزمني.

ثانياً: منهج المستخدم في الدراسة.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات.

1- الملاحظة.

2- الإستمارة.

3- الوثائق والسجلات.

رابعاً: أساليب الإحصائية.

1- الأسلوب الكمي.

2- الأسلوب الكيفي.

خامساً: تحديد مجتمع الدراسة والعينة.

1- تحديد مجتمع الدراسة.

2- عينة الدراسة.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

إن دراسة أي موضوع بحث إجتماعي يقوم أساساً على الجمع بين النظري والميداني، فتحتل الدراسة الميدانية مكانة هامة فيه حيث تعتبر إمتداداً وتجسيداً لما طرح من أهداف وما أثارته إشكالية الدراسة من قضايا تحتاج إلى تحقيق ميداني، فهدف هذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية (الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء محطة آشواط بالطاهير ولاية جيجل).

وحتى تسير الدراسة بشكل صحيح علينا اتباع جملة من الخطوات المنهجية يتم تحديدها مسبقاً لاعطاء قيمة علمية لها، وسنحاول في هذا الفصل التطرق للجانب المنهجي للدراسة الميدانية الخاصة بموضوع البحث ونستهله بمجالات الدراسة (المكاني، الزماني، البشري)، والمنهج المستخدم في إنجازها ، وكذلك عرض مختلف أدوات جمع البيانات والمعلومات وكذلك أسلوب التحليلي الكمي والكيفي وعينة الدراسة التي أجرينا عليها البحث وخصائصها.

أولاً- مجالات الدراسة:

إن تحديد مجالات الدراسة عملية ضرورية لأي بحث اجتماعي حيث أنها تساعد الباحث على مواجهة مشكلة بحثه بكل موضوعية وعلمية، كما تضيء عليها مصداقية وتبعده عن اللبس والغموض ، ولكل دراسة ثلاث مجالات هي (المجال المكاني، المجال الزماني، المجال البشري) ويمكن توضيحها كالتالي:

1- المجال المكاني:

هو ميدان الدراسة والذي يربط الباحث بالواقع، حيث يجب على الباحث أن يحاكي إشكالية المدروسة والأهداف المسطرة التي يريد الوصول إليها، حيث أجريت هذه الدراسة الميدانية في الشركة الجزائرية للإنتاج الكهرباء محطة آشواط بالطاهير ولاية جيجل، وهي إحدى فروع المؤسسة العمومية سونلغاز التي تمتاز بالطابع الصناعي والتجاري، وقد تم إنشاء هذه الشركة من أجل التنمية وهذا وفق سياسة التي تتبعها الجزائر في إطار تنمية شبكة الكهرباء على مستوى التراب الوطني من أجل سد احتياجات السوق الوطنية من جانب العاملين أو الخدمة على حد سواء.

تقع شركة إنتاج الكهرباء على بعد 10 كلم من مقر ولاية جيجل حيث يحدها شمالاً البحر الأبيض المتوسط وجنوباً الطريق الوطني رقم 43، بينما يحدها من الناحية الشرقية ميناء جن جن وغرباً، إقامة سكانية وتقدر المساحة الإجمالية للشركة بحوالي 60 هكتار، منها 28 هكتار مغطاة تضم بناية

إدارية، ورشات الإنتاج والعمل، حضيرة السيارات ومحطة تحلية مياه البحر والمطعم، والباقي عبارة عن مساحة مفتوحة تضم حضيرة للعتاد القديم وطرق داخلية تربط بين أجزاء الشركة.

بدأت أشغال إنجاز هذه الشركة يوم 18 أوت 1984 بموجب صفقة وقعتها مؤسسة سونلغاز مع الشركة الروسية TECHNO - PROM - EXPORT حيث بدأت هذه الأخيرة عملية الانجاز، وقد ساهمت عدة شركات دولية في أشغال إنجاز وتجهيز الشركة منها الشركة الألمانية SIMENS، والشركة اليابانية KUBOTA - NICHIME، الشركتين الإيطاليتين CASTAGNETTI وBRUNABOSI، ليسلم هذا المشروع جاهزاً سنة 1991 حيث بلغت كلفته مبلغ: 3.715.000.000 دج منها 48% بالعملة الصعبة.

وتحتوي الشركة على ثلاث مولدات كهربائية قدرة كل واحدة منها 210 ميغاواط وقد انطلقت هذه المولدات في عملية الإنتاج كما يلي:

- المولد الأول يوم 06 جوان 1992.
- المولد الثاني يوم 01 جوان 1993.
- المولد الثالث يوم 17 جوان 1994.

تبلغ إنتاجية الطاقة للشركة 360 ميغاواط بعد اكتمال المولدات الثلاث وهي تمثل 16% من الإنتاج الوطني، حيث تعتبر من أكبر مؤسسات الجزائر من حيث قدرة الإنتاج، إذ تنشط في مجال إنتاج الكهرباء انطلاقاً من تحلية مياه البحر أو باستعمال الغاز الطبيعي، والمؤسسة خاضعة لسلطة ورقابة لمؤسسة سونلغاز بالجزائر العاصمة، التي أصبحت تسمى الآن "مجمع سونلغاز" هذا الأخير يتضمن عدة فروع متخصصة في أنشطة معينة تمثلها مديريات عامة ومديريات جهوية، وذلك في إطار الإصلاحات التي شهدتها المؤسسة منذ سنة 1999، ليتحول بعد ذلك إسمها إلى شركة إنتاج الكهرباء فرع جيجل سنة 2005 بعد إستقلال فرع الإنتاج لوحده.

2- المجال الزمني:

ويقصد به الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الحالية لإنجاز، حيث استغرقت حوالي سنة وستة أشهر والتي قسمت إلى مراحل التالية:

أ- المرحلة الأولى:

امتدت هذه المرحلة من (منتصف شهر أفريل 2019 إلى شهر نوفمبر 2019)، قمنا فيها بقراءات حول موضوع الدراسة من خلال التردد على المكتبات الجامعية، المكتبات الخارجية، والمواقع

الإلكترونية التي سمحت لنا بالاطلاع على مختلف مصادر المعلومات من كتب، أطروحات ومذكرات، وقواميس ومعاجم، مجلات تحتوي على معلومات ومعارف عديدة ومختلفة ومرتبطة بموضوع دراستنا مما ساعدنا على فهمه والإحاطة والإلمام به من جوانب نظرية مختلفة، بالإضافة إلى قيامنا بأخذ إستمارة طلب التسهيلات من إدارة قسم على الإجتماع بجامعة جيجل بتاريخ (23 نوفمبر 2019).

ب- المرحلة الثانية:

قمنا بزيارة للمؤسسة محل الدراسة المتمثلة في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء محطة آشواط الطاهير ولاية جيجل للحصول على الموافقة لإجراء تريض ميداني في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم إجتماع التنظيم والعمل، وكان في (03 ديسمبر 2019). من أجل تسهيل إجراءات الدخول للمؤسسة لاحقا وقد دامت فترة تواجدها بالمؤسسة 45 دقيقة انتهت باعطائنا موافقة على ذلك، وتحديد موعد آخر لزيادة المؤسسة من قبل مسؤولة مكتب إدارة الموارد البشرية.

ج- المرحلة الثالثة:

قمنا فيها بزيارة إستطلاعية للمؤسسة بتاريخ (16 ديسمبر 2019) من أجل التعرف عليها عن قرب والقيام ببعض الملاحظات، والتماس بعض المؤشرات على أرض الواقع من أجل التأكد من فرضيات الدراسة وضبطها، فالتحقنا بالمؤسسة في حدود 8:30 صباحًا وفقا لما كان متفقًا عليه سابقا، أين تلقينا ترحيبًا من قبل أعوان الأمن المتواجدين في مدخل المؤسسة وبقينا ننتظر إلى غاية الساعة 9:00 أين تم توجيهنا إلى مكتب إدارة الموارد البشرية برفقة أحد أعوان الأمن، فكانت في استقبالنا المسؤولة عليه، إلا أنها سرعان ما اعتذرت منا نظرًا لإنشغالها بعمل طارئ، وقامت بتحويلنا إلى مكتب آخر ومنحت لأحد المسؤولين فيه صلاحية التوقيع على الوثائق الخاصة بنا، فقد استقبلنا مسؤولين ورحبا بنا وأبدوا سعدتهما بتواجدنا وطلبنا احضار كرسيين لنا، وتم سؤالنا إذا ما كنا نود شرب شيء معين، بعدها قدمنا أنفسنا مع شرح مبسط لموضوع دراستنا، فأبدوا اعجابهم به وأكدوا على أهمية في الوقت الراهن وأطلعونا بأنهم قاموا بدراسة مشابهة لدراستنا من قبل، كما ساعدونا في ضبط بعض مؤشرات الدراسة وقد استغرقت مدة تواجدها بالمؤسسة نحو (04 ساعات) تكلفت بحصولنا على مجموعة من البيانات والمعطيات والوثائق حول المؤسسة ومختلف الفروع والأقسام والوحدات بها، وطبيعة العمل وكيفية أدائه ومتطلباته

المادية، البشرية، المالية، فضلا عن تسجيلنا لمجموعة من الملاحظات من خلال احتكاكنا بمكان العمل والعمال فيه.

د- المرحلة الرابعة:

كانت في (19 مارس 2020) اتجهنا إلى المؤسسة وهذا من أجل التدقيق في مجتمع البحث والسماح لنا بالقيام بدورة إستطلاعية ثانية حتى نستطيع تسجيل ملاحظات أخرى تفيدنا في إعداد الإستمارة التجريبية والتأكيد على بعض المؤشرات وترابطاتها، ولكن قبلنا بالرفض نتيجة للظروف الصحية التي تعاني منها الدول العالم بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة جراء انتشار جائحة "كورونا" (فيروس كوفيد 19)، حيث تم رفض استقبالنا ولم نتمكن من الولوج للمؤسسة لإشعار آخر، كون بها عدد لا يستهان به من العاملين فهي تحرص على أخذ التدابير الوقائية اللازمة مع الحيطه والحذر حفاظاً على عمالها والاستمرار في أعمالها.

هـ- المرحلة الخامسة:

قمنا في هذه المرحلة بتوزيع إستمارة التحكيم على (05) أساتذة محكمين لمعرفة إذا ما كانت هناك ملاحظات أو أخطاء حول أسئلة الإستمارة قابلة التعديل والتصحيح، سواء من الناحية اللغوية لمعرفة إذا ما كانت صياغتها واضحة أو غير واضحة، ومن ناحية الارتباط بموضوع الدراسة إذا كانت تقيس أو لا تقيس الموضوع، وقد امتدت هذه المرحلة من (25 أبريل إلى 13 ماي 2020).

و- المرحلة السادسة:

تم فيها توزيع الإستمارة التجريبية على 10 مبحوثين بتاريخ 08 جوان 2020 واسترجاعها في نفس اليوم، ثم إعادة توزيع نفس الإستمارة على نفس المبحوثين بتاريخ 17 جوان 2020 واسترجاعها في ذات اليوم للتأكد من مصداقية وثبات إجابات المبحوثين وقابلية الإستمارة للتطبيق.

ي- المرحلة السابعة:

وفي هذه المرحلة قمنا بتوزيع الإستمارة النهائية على العاملين بالمؤسسة وذلك من يوم (24 جوان إلى 15 جويلية 2020) ، واسترجاعها يوم (21 جويلية 2020).

ن- المرحلة الثامنة:

وهي المرحلة الأخيرة والتي تم فيها تبويب وتفرغ البيانات والتعليق عليها واستخلاص النتائج العامة للدراسة.

2- المجال البشري:

يقصد به عدد عمال المؤسسة، وبالنسبة لعدد العاملين داخل المؤسسة فهو في حالة مستقرة نسبيا فيكون التغيير في العدد بالزيادة في حالة ادخال عاملين جدد مؤقتين، وقد يكون بالنقصان في حالة الإحالة على التقاعد وغيرها من الحالات، أما بالنسبة لعدد العاملين في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء محطة أشواط بالطاهير ولاية جيجل لشهر ديسمبر 2019 فهم 289 عامل يتوزعون على ثلاث فئات كما موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(1): توزيع العمال في المؤسسة

العمال	عدد العمال لشهر ديسمبر 2019
الإطارات Cader	61
أعوان التحكم Mairise	168
أعوان التنفيذ Exection	60
المجموع	289

ثانيا - المنهج المستخدم في الدراسة:

1- تعريف المنهج الوصفي:

لابد لأي دراسة أن تستند إلى منهج علمي تسير وفقه ويتحدد نوع المنهج تبعاً لنوع الدراسة والظاهرة المراد دراستها، ويمكن اعطاء تعريف للمنهج على أنه: « الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة واستكشافه الحقيقة، وهو حقيقة البحث التي يعتمدها الباحث في جمع المعطيات أو البيانات وتصنيفها تحليلها للوصول إلى نتائج علمية وموضوعية تمكنه من الإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها البحث». (1)

وعلى الباحث في علم الاجتماع عند اختياره للمنهج المناسب مراعاة الإشكالية المدروسة والفرضيات المتبناة، وأهم من ذلك طبيعة موضوع الدراسة التي تحدد لنا المنهج الملائم والمناسب للدراسة، فكل دراسة لها منهج خاص بها وهذا ما يتبين لنا من خلال تنوع المناهج وتعدد استخداماتها في عدة مجالات، وعلى هذا الأساس اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي.

(1) خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط1، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص122.

فيعرف بأنه: «مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة».⁽¹⁾

فإنه يساعدنا على جمع بيانات حقيقية عن الظاهرة المدروسة ووصفها بطريقة مفصلة، وذلك لتشخيصها وتفسيرها وتحليلها سوسولوجياً، وإبرازها ميدانياً عن طريق معالجة الظاهرة المدروسة.

كما يمكن تعريفه بأنه: «طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو سكان معينين».⁽²⁾

حيث يعتبر من أكثر المناهج استخداماً في العلوم الاجتماعية فهو يصور الظاهرة كما هي في الواقع وتعبير عليها بشكل كمي وكيفي يوضح درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

2- أسباب اعتماد المنهج الوصفي:

- طبيعة الموضوع.
- الارتباط موجود في عنوان الدراسة وارتباطات الفرعية في الفرضيات.
- المؤشرات المعتمدة وقابليتها للقياس والتحقق الإمبريقي.
- لإبراز واقع موجود بالفعل.
- يسمح باستخدام أكثر من أداة واحدة للبحث يمكن من خلالها الإجابة عن تساؤلات الدراسة.

3- توظيف المنهج الوصفي في الدراسة:

فقد تم توظيف المنهج الوصفي في كل مراحل البحث بداية من الإعداد النظري للدراسة حيث تم استكشاف ومعرفة المتغيرين بوصف ملامح وأبعاد الظاهرة، ثم تلى ذلك التعمق في وصفها من خلال الإزدياد الغزير للمادة العلمية النظرية واستقراءها وفهمها جيداً، ثم فحصها وتشخيصها وتحليلها مع تقييمها ونقدها وإعادة التركيب من جديد وفق تصور الباحثين، وبعدها تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب الميداني للدراسة ابتداءً من الدراسة الاستطلاعية التي تم الحصول فيها على معلومات أولية تصف مكان الدراسة إلى غاية المرحلة التطبيقية والتي تم فيها جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال أدوات جمع البيانات وفقاً لفرضيات الدراسة وأهدافها ثم تصنيفها بشكل دقيق، وتفرغها في

(1) سعد سلمان الشهداني: منهجية البحث العلمي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص126.

(2) عمار بوحوش، محمد محمود الذنبياب: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، صص139، 140.

شكل جداول بسيطة ومركبة باعتماد على أساليب المعالجة الإحصائية منها التكرارات النسب المئوية، معاملات الارتباط (معامل فاي ومعامل التوافق)، ثم محاولة تفسيرها ضمن سياق زمني ومكاني معين وربطها بالبناء النظري للدراسة بهدف الوصول إلى نتائج عامة.

ثالثاً - أدوات جمع البيانات:

إن الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة واللازمة لإجراء الدراسة الميدانية لا يتم بطريقة مباشرة وعشوائية، وإنما عن طريق مجموعة من الأدوات فهي وسيلة للحصول على حقائق تكون أكثر واقعية هذا ما يمكننا من الإلمام بجميع معطيات موضوع البحث وهي كالتالي:

1- الملاحظة:

هي وسيلة يستخدمها الإنسان العادي في اكتساب الخبرات والمعلومات والمعارف حيث تجمع خبراتنا من خلال ما نشاهده أو نسمع عنه، لكن الباحث يلاحظ عن طريق اتباع منهج أو طريقة معينة يجمع فيها الملاحظات استناداً إلى أساس علمي ووعي وفهم دقيق لظاهرة ومختلف الجوانب المحيطة بها، التي تمكنه من الوصول لحقائق أكثر واقعية، وتعتبر الملاحظة من أدوات الرئيسية في البحث الاجتماعي، فكل بحث اجتماعي يبدأ بالملاحظة ثم يرجع إليها للتحقق من صحة النتائج التي توصل إليها، وبالتالي تصبح مصدرًا أساسيًا لجمع البيانات يمكننا من أخذ صورة حية للظاهرة المدروسة، فهي تصور سلوكيات أفراد وعلاقاتهم في مواقف مختلفة.

وقد إعتدنا في دراستنا على نوعين من الملاحظة:

أ- الملاحظة البسيطة: ولقد اعتمدنا عليها في زيارتنا الأولى للمؤسسة أين تقرينا منها لأول مرة دون تقييد بنوع السلوكيات والنشاطات التي يقوم بيها العمال ويقصد بها: «ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائياً في ظروف طبيعية، دون إخضاعها لعمليات الضبط والتقنين، ودون استخدام أدوات دقيقة للقياس، وتستخدم في الدراسات الاستطلاعية لجمع البيانات الأولية عن الظواهر موضوع الدراسة».⁽¹⁾

ب- الملاحظة المنظمة: ولقد تمت من خلال الزيارات الاستطلاعية المتكررة للمؤسسة التي مكنتنا من احتكاك المباشر ببيئة العمل والعمال، وبالتالي ملاحظة كل ما يخص جوانب موضوع الدراسة من مواقف ونشاطات وسلوكيات أين استطعنا تسجيل بعض الملاحظات المباشرة منها:

(1) عبد الله محمد عبد الرحمان، ومحمد علي بدوي: مناهج وطرق البحث الاجتماعي، ط2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص372.

❖ قبل الدخول للمؤسسة يجب وضع بطاقة لإثبات الهوية مرفقة بوثيقة رسمية مصادق عليها من قبل الجامعة لدى رجال الأمن الموجودين عند مدخل المؤسسة، ويطبق ذات الإجراء على العاملين بحيث يقدمون هويتهم المهنية عند دخول المؤسسة، هذا ما يثبت الإجراءات القانونية التي تتبعها المؤسسة وصرامتها.

❖ تقيد العمال الذين يعملون بالمؤسسة بالوقت الرسمي للعمل، حيث كانت هناك تعليمة صارمة في مدخل المؤسسة تحد من التأخر عن العمل وما يترتب عن ذلك من عقوبات في حق المخالفين، كما أن التحاقنا عدة مرات صباحًا بالمؤسسة تزامن مع التوقيت الرسمي لبداية العمل أين استطعنا ملاحظة التحاق العديد من العاملين بالمؤسسة، وهذا ما يؤكد أن إدارة المؤسسة تولي أهمية للوقت وتعرف عمالها بقوانين العمل من جهة، ومن جهة أخرى تحيلنا إلى انتشار ثقافة احترام الوقت كقيمة لفرض الانضباط في العمل.

❖ التعرف على الهيكل التنظيمي للمؤسسة ميدانيا من خلال ملاحظة عدة أقسام ومصالح داخل المؤسسة.

❖ وجود رقابة بحيث أن كاميرات المراقبة موضوعة في كل الأماكن.

❖ نظافة وترتيب محيط المؤسسة.

❖ عند دخولنا حظينا بنوع من الاستقبال الجيد، وقد كان هناك انسجام وتفاهم بين العاملين حيث حاول العديد منهم مساعدتنا وتقديم بعض الأفكار التي تخدم بحثنا.

❖ لاحظنا وجود علاقات رسمية وغير رسمية بين العاملين يسودها الاحترام والتقدير.

❖ لاحظنا أن هناك تعاون بين العاملين وأنهم لا يقتصرون على الإتصالات الهاتفية فقط بل يتنقلون بين مختلف الأقسام والمصالح لتأدية الأعمال.

❖ أن العاملين يتناقشون في مواضيع العمل ويتبادلون المعلومات بينهم، كما أنهم لا ينشغلون بالأحاديث الجانبية أو أشياء أخرى أثناء العمل.

❖ يعتمدون اللغة الفرنسية و الإنجليزية كلغة للحوار في الغالب خاصة فيما يتعلق بالعمل وقليل من اللهجة المحلية.

❖ عدد ذكور أكثر من عدد الإناث بحكم زيارتنا المتكررة، وتزامن فترة الزمنية التي قضيناها داخل المؤسسة أين لاحظنا أكبر عدد ممكن من العمال.

- ❖ كما لاحظنا أيضا من خلال زيارتنا للمؤسسة طبيعة العمل الخاصة، وطريقة أدائه ووجود أجهزة ووسائل العمل منها الكبيرة والمتوسطة وصغيرة الحجم، كما أن هناك ضجيج قوي نتيجة استخدام للآلات ورغم تباعد وحدات المؤسسة عن بعضها البعض إلا أن الضجيج يصل إليها جميعاً.
 - ❖ لاحظنا كذلك ظروف العمل حيث تتوفر مكيفات الهواء وأجهزة التدفئة والإضاءة الجيدة بمختلف المكاتب، بالإضافة إلى توفر مختلف معدات ولوازم السلامة والوقاية المهنية منها لباس خاص يرتديه العمال، خوذة، قفازات، نظارات، صمامات الأذن، أحذية خاصة بالعمل.
 - ❖ وجود ألواح وإشارات تسهل عملية التنقل بين أقسام ومصالح المؤسسة.
 - ❖ لاحظنا عمل بعض العاملين في ساعات الغداء وبقائهم في العمل بعد انتهاء الدوام الرسمي للعمل.
 - ❖ لاحظنا أن هناك عمل فردي للعمال كما يوجد عمل جماعي بينهم.
 - ❖ منح بعض الصلاحيات للعاملين من أجل تنفيذ الأعمال دون الرجوع للمسؤول الأعلى تفاديا لتعطيل المصالح.
 - ❖ وجود إعلانات ومنشورات معلقة في مختلف الأماكن لإطلاع العاملين بقوانين العمل وإجراءات سيره.
 - ❖ التزام العمال بمختلف الإجراءات الوقائية للحد من فيروس كورونا (كوفيد 19) بارتداء الكمامات، وقياس درجة الحرارة، وتعقيم اليدين.
- فقد ساعدتنا المعطيات التي جمعناها عن طريق الملاحظة على التحديد الدقيق لموضوع الدراسة من خلال الكشف عن العلاقات التي توجد بين تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية، كما ساعدتنا في تعليق على جداول الدراسة.

2- الإستمارة:

عنصر مهم في العلوم الاجتماعية حيث أصبحت في أونة الأخيرة منتشرة ، وتعددت استخداماتها لما تحققه من اختصار في الجهد والوقت والتكلفة وسهولة معالجتها معالجة إحصائية، والإستمارة في دراستنا هي أداة أساسية في جمع البيانات إلى جانب الملاحظة والوثائق والسجلات كتقنيات البحث مكملتها لبعضها البعض.

2-1- تعريف الإستمارة:

هي « أداة مهمة في جمع البيانات واختبار فروض الدراسة بحيث أن كل محور من محاورها يقيس فرضية أو مؤشر بشكل منظم يحقق أهداف البحث»⁽¹⁾، فهي مهمة في عملية البحث العلمي لما تحمله من مزايا سواء في الجانب المادي أو المعنوي للباحث الذي يثري بحثه ويكون أكثر مصداقية. وفي تعريف آخر هي: « أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث، حسب أغراض البحث»⁽²⁾.

2-2- مراحل بناء الإستمارة:

وقد قمنا بتطوير وتصميم وصياغة أسئلة الإستمارة وذلك بمراعاة الأدب النظري المرتبط بموضوع الدراسة وأهدافها، وقد مرت عملية بناء الإستمارة بمراحل هي:

❖ المرحلة الأولى: مرحلة الصياغة الأولية:

والتي تضمنت في البداية (39) سؤالاً تقيس في مجملها مؤشرات وأبعاد الظاهرة المراد دراستها منها أسئلة مغلقة، أسئلة نصف مفتوحة وأسئلة مفتوحة وقد قسمت إلى أربعة محاور هي:

المحور الأول: وفيه (7) أسئلة تضمنت البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة.

المحور الثاني: وفيه (11) سؤالاً حول الفرضية الأولى.

المحور الثالث: وفيه (10) سؤالاً حول الفرضية الثانية.

المحور الرابع: وفيه (11) سؤالاً حول الفرضية الثالثة.

وبعد الانتهاء من صياغتها وترتيبها قمنا بعرضها على الأستاذة المشرفة وقد صححت لنا بعضها وعدلت أخرى مما مكننا من إعداد إستمارة التحكيم في شكلها النهائي.

❖ المرحلة الثانية: مرحلة عرض على محكمين:

وفي هذه المرحلة قمنا بعرض إستمارة التحكيم^(*) على (05) أساتذة مختصين في مجال علم الاجتماع^(**) من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة جيجل وجامعة الشارقة، ونهدف من خلال ذلك إلى معرفة مدى مصداقية وقابلية الإستمارة للاستخدام كأداة لجمع البيانات بناءً على آراء

⁽¹⁾ فضيل دليو: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999، ص142.

⁽²⁾ ربحي مصطفى عليان، وعثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث (النظرية والتطبيق)، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص82.

^(*) أنظر ملحق رقم(02): الخاص بنموذج إستمارة التحكيم في الملاحق.

^(**) أنظر ملحق رقم(03): الخاص بقائمة أسماء الأساتذة المحكمين في الملاحق.

وملاحظات المحكمين، والتقليل من الأخطاء وحسن اختيار الأسئلة والمؤشرات، وتعتبر خاصية الصدق من الخصائص السيكومترية لأداء الدراسة وقد إعتدنا على نوعين هما:

أ- الصدق الظاهري:

يقوم الصدق الظاهري على فكرة مدى ملائمة أسئلة الإستمارة لموضوع الدراسة من الناحية اللغوية والمعرفية، ومن ناحية الارتباط بموضوع الدراسة وفقا لآراء المحكمين التي جاءت لضبط المؤشرات والمفاهيم التي استعملت في صياغة أسئلة الإستمارة حيث تم اخضاع الأسئلة إلى تعديلات طفيفة وحذف وإضافة ما اتفق عليه الأساتذة وهي موضحة كما يلي:

الجدول رقم (02): الأسئلة المعدلة

رقم السؤال	السؤال قبل التعديل	السؤال بعد التعديل
08	في حال الإجابة بـ "نعم" هذه الدورات: * أسبوعية * شهرية * نصف شهرية * سنوية	في حال الإجابة بـ "نعم" هذه الدورات: * شهرية * فصلية * سنوية * كلما اقتضت الضرورة
12	هل ترى أن العمال يعملون بجدية على تطوير مهارات المرتبطة بإنجاز الأعمال؟ * دائماً * غالباً * أحياناً * أبداً	هل ترى أن العمال يعملون بجدية على تطوير مهاراتهم المرتبطة بإنجاز الأعمال؟ * دائماً * أحياناً * أبداً
1-13	في حال الإجابة بـ "نعم" يكون ذلك من خلال: * برمجة الأنشطة وجدولتها. * إعداد قائمة المهام اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية. * وضع خطة زمنية لإنجاز الأهداف. * إخضاعكم لبرامج تدريبية حول أهمية الوقت. *أخرى أذكرها:.....	في حال الإجابة بـ "نعم" يكون ذلك من خلال: * برمجة الأنشطة وجدولتها. * إعداد قائمة المهام المسندة. * وضع خطة زمنية لإنجاز الأهداف.

1-15	في حال تأخرت عن إنجاز العمل يرجع ذلك إلى: * كثرة الأعمال. * نقص الإمكانيات المادية. * نقص العمال. * ضيق الوقت. * عادة اليومية. * أجهزة بها أعطاب. * أخرى أذكرها.....	في حال الإجابة بـ "لا" يرجع ذلك إلى: * كثرة الأعمال. * نقص الإمكانيات المادية. * ضيق الوقت. * أجهزة بها أعطاب.
31	هل تستمع المؤسسة لآراء العاملين؟. * نعم * لا	هل تأخذ المؤسسة بآراء عمالها؟. * دائماً * أحياناً * أبداً
34	ما مدى شعور العاملين بالمسؤولية أداء العمل؟. * مرتفع * متوسط * منخفض * منعدم	ما مدى شعور العاملين بالمسؤولية في أداء العمل؟. * مرتفع * متوسط * منخفض
37	هل يقوم رئيس العمل بمنحكم بعضاً من صلاحيته لإنجاز مهامهم؟. * دائماً * غالباً * أحياناً * أبداً	هل يقوم مسؤول العمل بمنحكم بعضاً من صلاحيته لإنجاز مهامكم؟. * دائماً * أحياناً * أبداً

ب- صدق المحتوى:

وهذا النوع من الصدق يتم حسابه وفقاً لمعادلة "لوشي Laushe" لتقدير نسبة إتفاق المحكمين

والتي تعطى كما يلي:

$$\text{صدق محتوى السؤال} = \frac{n1 - n2}{n}$$

بحيث:

n_1 : عدد المحكمين الذين قالوا أن السؤال يقيس.

n_2 : عدد المحكمين الذين قالوا أن السؤال لا يقيس.

n : عدد المحكمين الإجمالي.

ولحساب قيمة الصدق لكل سؤال من أسئلة الإستمارة تم الإعتماد على الجدول التالي:

الجدول رقم (03): قيمة صدق أسئلة الإستمارة

قيمة الصدق	رأي المحكمين		الأسئلة	قيمة الصدق	رأي المحكمين		الأسئلة	قيمة الصدق	رأي المحكمين		الأسئلة
	لا يقيس	يقيس			لا يقيس	يقيس			لا يقيس	يقيس	
01	00	05	27	0.6	01	04	14	01	00	05	01
01	00	05	28	01	00	05	15	01	00	05	02
01	00	05	29	01	00	05	16	01	00	05	03
01	00	05	30	01	00	05	17	01	00	05	04
01	00	05	31	01	00	05	18	0.6	01	04	05
01	00	05	32	01	00	05	19	0.2	02	03	06
01	00	05	33	01	00	05	20	01	00	05	07
01	00	05	34	0.6	01	04	21	01	00	05	08
01	00	05	35	0.2	02	03	22	01	00	05	09
0.6	01	04	36	01	00	05	23	01	00	05	10
01	00	05	37	01	00	05	24	01	00	05	11
0.2	02	03	38	01	00	05	25	01	00	05	12
01	00	05	39	01	00	05	26	01	00	05	13

وبعد المعالجة الإحصائية لإجابات المحكمين على أسئلة إستمارة التحكيم تم الحصول على قيمة

الصدق لكل سؤال، ثم نقوم بجمع كل القيم المحصل عليها في الأسئلة والتي قدرت بـ (35).

وبما أن عدد الأسئلة الإستمارة هو (39) سؤال فإن قيمة صدق الأداة تعطى كما يلي:

$$\text{قيمة صدق الأسئلة} = \frac{\sum \text{صدق الأسئلة}}{\text{عدد الأسئلة}}$$

$$\frac{35}{39} \approx 0.90 \rightarrow 90\%$$

وعلى إعتبار أن هذه القيمة أكبر من 0.60 يمكننا إعتبار الإستمارة صادقة.

❖ المرحلة الثالثة: المرحلة الإسترشادية التجريبية:

في هذه المرحلة تم اختبار الإستمارة عمليا على عينة عشوائية تكونت من 10 عمال من أفراد عينة الدراسة للمرة الأولى بحيث تم توزيع الإستمارة وإسترجاعها في نفس اليوم، وبعد مرور تسعة أيام قمنا باعادة توزيعها على نفس العمال للتأكد من ثباتها وصحتها وملائمتها لموضوع الدراسة من جهة ومن جهة أخرى معرفة درجة استيعاب وفهم المبحوثين لأسئلة الإستمارة وقبولهم للإجابة عنها، وللتأكد من ثبات الإستمارة فقد تم الاعتماد على طريقة الاتساق الداخلي أو ما يعرف بطريقة ثبات المفردات ومضمون هذه الطريقة هو حساب مدى ارتباط واتساق وتجانس الأسئلة مع بعضها البعض وكذلك ارتباط كل سؤال مع الإستمارة ككل، ومن أكثر المعادلات استخدامًا في هذه الطريقة لحساب معامل الثبات معادلة ألفا كرونباخ التي تعطي بالعلاقة التالية:

$$\alpha = \frac{N}{N - 1} \cdot \left[1 - \frac{\sum s^2 \text{intens}}{s^2 \text{Total}} \right]$$

بحيث:

$s^2 \text{ intens}$: مجموع تباينات الأسئلة.

$s^2 T$: تباين الكلي للإستمارة.

N: عدد الأسئلة.

وقد تم الاستعانة ببرنامج (SPSS) في حساب معامل الثبات كل محور وقد كانت النتائج كالتالي:

أ- المرة الأولى لتوزيع :

الجدول رقم(04): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المحور الثاني

Statistique De Fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre D'éléments
0.529	11

الجدول رقم (05): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المحور الثالث

Statistique De Fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre D'éléments
0.796	10

الجدول رقم (06): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المحور الرابع

Statistique De Fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre D'éléments
0.781	11

الجدول رقم (07): معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات الكلي للإستمارة

Statistique De Fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre D'éléments
0.702	32

ب- المرة الثانية لتوزيع:

الجدول رقم (08) : معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المحور الثاني

Statistique De Fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre D'éléments
0.528	11

الجدول رقم (09) : معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المحور الثالث

Statistique De Fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre D'éléments
0.753	10

الجدول رقم (10) : معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المحور الرابع

Statistique De Fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre D'éléments
0.731	11

الجدول رقم (11) : معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات الكلي للإستمارة

Statistique De Fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre D'éléments
0.670	32

باعتبار أن قيمة معامل ألفا كرونباخ في كلتا المرتين لتوزيع أكبر من (0.60) يمكن القول أن الإستمارة ثابتة وصالحة للإستعمال لما أعدت من أجله.

❖ **المرحلة الرابعة: المرحلة النهائية:**

والتي تم فيها صياغة الإستمارة في شكلها النهائي بحيث تضمنت أربعة محاور رئيسية هي:

المحور الأول: متمثل في البيانات العامة للدراسة تضمنت (7 أسئلة).

المحور الثاني: متمثل في الفرضية الأولى وهي: التدريب والالتزام التنظيمي تضمنت (11سؤال).

المحور الثالث: متمثل في الفرضية الثانية وهي: روح المبادرة والثقة التنظيمية تضمنت (10سؤال).

المحور الرابع: متمثل في الفرضية الثالثة وهي: تفويض السلطة والولاء التنظيمي تضمنت (11 سؤال).

2-3- تحديد مصادر بناء الإستمارة:

- التراث النظري لموضوع الدراسة.
- الاطلاع على البحوث والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث.
- استطلاع ميدان الدراسة.
- استشارة بعض الأساتذة المختصين في هذا المجال.

2-4- جدول رقم (12): إحصائيات خاصة بالإستثمار

النسبة المئوية	العدد	البيان
100%	86	الإستثمارات الموزعة
81.40%	70	الإستثمارات المسترجعة
18.60%	16	الإستثمارات الضائعة
/	/	الإستثمارات المستبعدة

3- الوثائق والسجلات:

أحدى أدوات الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في عملية جمع البيانات حول الموضوع المراد دراسته، ولهذه الأداة أهمية بالغة نظرًا لما توفره من جهد ووقت في الحصول على المعلومة دون عناء الانتظار والتنقل أو القيام بمجهود فيمكن تعريفها بأنها: «سجلات لأحداث ماضية، قد تكون مطبوعة أو مكتوبة، وقد تكون رسائل، أو يوميات أو سجلات ووثائق تحتوي على بيانات تاريخية متعلقة بمؤسسة ما ووقائع رسمية أو أنظمة وقوانين»⁽¹⁾، هذا ما ساعدنا على معرفة طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة والتغيرات التي طرأت عليها عبر الزمن ومن بين الوثائق التي اعتمدنا عليها في البحث:

3-1- بيانات حول المجال المكاني والبشري لدراسة: وقد استفدنا منها لمعرفة مجتمع

الدراسة، وتحديد عينة البحث عن طريق معرفة عدد العمال وكيفية توزيعهم على الوحدات والأقسام.

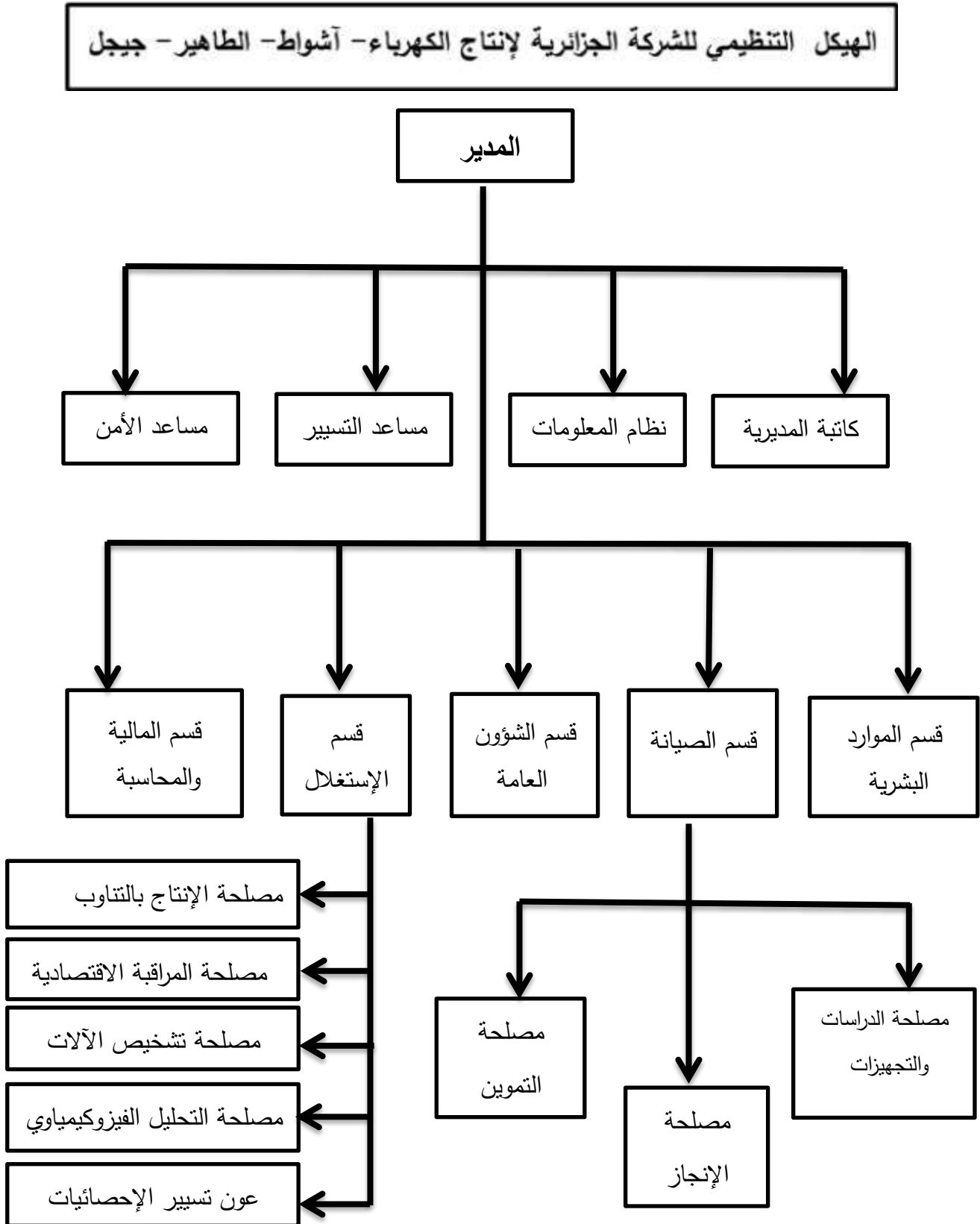
3-2- بطاقة تقنية عن المؤسسة: تحتوي عن تاريخ نشأة المؤسسة وموقعها الجغرافي طبيعة نشاطها.

3-3- الهيكل التنظيمي: يحدد لنا طبيعة العمل في الشركة ومختلف أقسامها، كما يوضح وظائف

وخطوط السلطة والمسؤولية وهو من النوع التسلسلي أي هناك تسلسل في إعطاء الأوامر من الأعلى إلى الأسفل؛ فالمدير هو المسؤول الأول والمباشر عن تسيير الشركة ويليّه مساعدون له وصولاً إلى القاعدة، وتتكون الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء من عدة أقسام وكل قسم يضم مصالح تقوم بوظائف معينة في مستويات تنظيمية متسلسلة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

(1) فريد كامل أبو زينة وآخرون: مناهج البحث العلمي (طرق البحث النوعي)، ط2، دار المسيرة، الأردن، 2007، ص75.

الشكل رقم (8): الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



* دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء محطة أشواط- الطاهير- جيجل:

يمثل كيفية توزيع المهام، وممارسة السلطة وتحديد العلاقة بين مختلف المسؤولين، حيث يعتبر وسيلة فعالة لنجاح المؤسسة في تأدية مهامها اليومية للكفاءة العاملين وفعالية المؤسسة، ومن هنا سنوضح مهام لكل منها فيما يلي:

❖ مدير المؤسسة:

يعتبر ممثل تنفيذي فهو يقوم بتنسيق الجهود بين مختلف الموارد البشرية في المؤسسة، ويعتبر موجه ومسؤول ومنظم لمختلف الأعمال الإدارية، ونوعية الإنتاج المتحصل عليها بغية تحقيق أهداف المؤسسة وله عدة مهام من أهمها:

- يقوم بمراقبة الوسائل الممنوحة للمؤسسة.
- تقديم الوسائل والمتطلبات الممنوحة لعمل المؤسسة.
- مراقبة وتحفيز العمال وهذا يبرز من خلال متابعة سلوكياتهم من ناحية الحضور والتغيب والمواظبة مستوى مردودية العمل.

❖ كاتبة المديرية:

تعتبر عنصر مهم في المؤسسة وهذا راجع لطبيعة العمل الذي تقوم به خاصة إذا كانت المعلومات سرية، فهي تسجل كل المعلومات من مختلف الجهات إلى المؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية، وتحفظ بكل نسخة صادرة أو واردة لسهولة الرجوع إليها عند الضرورة، وتقوم السكريتيرة مايلي:

- اعداد محاضرات الاجتماعات.
- تحرير الإستدعاءات لأي اجتماع داخل المؤسسة.
- تقوم بتوزيع البريد على مختلف المصالح بعد تسجيله وتوقيعه من طرف المدير.
- اطلاع المدير بكل المستجدات من دخول آلات واحضار المعدات للاطلاع عليها.

❖ مصلحة نظام المعلومات:

تتكون هذه المصلحة من مهندسين مختصين في هذا المجال يتولون مهمة اعداد الدراسات في مجال الإعلام الآلي والقيام بعمليات البرمجة المختلفة، كما يمكنها أن تساعد مختلف الأقسام والمصالح في حل المشاكل المتعلقة بالبرمجيات أو أجهزة الكمبيوتر.

❖ مساعد التسيير:

- يقوم بها مهندس معد لهذا المجال فهو يتولى جميع المعلومات والبيانات المختلفة التي تخص عملية تسيير المؤسسة، فمن بين المهام التي يقوم بها:
- تلك متعلقة بوضعية الموارد البشرية وكيفية عملها وسيرها.
 - حسابات المؤسسة .
 - الملف المركزي والملف الثانوي الخاص باستثمارات المؤسسة.
 - جمع المعلومات حول ميزانية واعدادها وتقديما في شكلها النهائي.

❖ خلية الأمن:

- من بين الوظائف المهمة داخل المؤسسة وهذا لكبر حجمها واعتبارها مكان حساس يعج بالناس والمعدات وتحسبا لأي طارئ، فهذه المهمة يتولاها مهندس يساعده ملحق بالأمن في هذا التخصص تحرص على حماية تجهيزات المؤسسة من كل الأخطار التي قد تعترضها أو تهددها.

❖ مصلحة الموارد البشرية:

- تمثل الهيئة المكلفة بالدراسات عونين رئيسيين لتسيير المستخدمين، حيث تعتمد عليها لتحقيق التوازن من أجل السير الجيد لمواردها البشرية في اطار سياسة شاملة ومتكاملة داخل المؤسسة وبين مختلف أقسامها وفروعها ووحداتها، فمن المهام التي تقوم بها نذكر منها:
- التكفل بالعلاقات مع الشركاء الاجتماعيين.
 - معالجة حالات المنازعات الإدارية الموجودة داخل المؤسسة.
 - المتابعة العمل وسهر على ايجاد جو مناسب للعمل.
 - وضع نظام للترقية في الدرجة ونظام الترقية في المنصب.
 - الإعلان عن التوظيف والإختيارات للأعوان المراد تشغيلهم.

❖ قسم الصيانة:

يقوم هذا القسم بـ:

- الإشراف على جميع النشاطات التي تختص بعمليات الإنجاز والدراسات في مجال صيانة التجهيزات.
- اعداد البرامج السنوية للأشغال.

- التنسيق بين هذه الأنشطة.
- تحضير أشغال الصيانة الكبرى والإشراف عليها.
- تحضير عناصر الميزانية للمصلحة.
- ويتكون هذا القسم من ثلاثة مصالح وهي:
- مصلحة الدراسات والتجهيزات: التي تتكون من عدة مهندس في مختلف المجالات والتخصصات (الدراسات الكهربائية، دراسات الضبط، الدراسات الميكانيكية، مهندس مكلف بنظام الصيانة) .
- مصلحة الثانية: فتمثل في مصلحة الانجاز والتي تضم (رئيس مهندسي الصيانة الميكانيكية).
- مصلحة الثالثة: خاصة بالتمويل والمخزونات.

❖ قسم الشؤون العامة:

يختص هذا القسم بتسيير مجموع الوسائل المنقولة وغير منقولة الضرورية للتسيير الحسن لنشاط المؤسسة، ويضم هذا القسم ممرض، عونين لتسيير الوسائل ورئيس مجموعة تسيير حظيرة السيارات.

❖ قسم الإستغلال:

يختص هذا القسم بإدارة ومراقبة الإنتاج والإشراف عليه، وتحضير برامج والتحليل والمراقبة التجهيزات لتحسين أدائها وتأكيد من صحتها وإذا كان بها أعطاب أو تحتاج لتعديل، وهو بدوره متكون من أقسام وهي (مصلحة الإنتاج بالتناوب، مصلحة المراقبة الاقتصادية، مصلحة تشخيص الآلات، مصلحة التحليل الفيزيوكيميائي وعون تسيير الإحصائيات)، فهي تسهر على دراسة تقارير الإستغلال اليومية وتحليل الإختلالات المتمثلة في (تقرير حول إنتاج الكهرباء، تقرير حول حساب كمية الحرارة المستهلكة للكيلواط الواحد).

❖ قسم المالية والمحاسبة:

يقوم هذا القسم بمسك حسابات المؤسسة وهي تتكون من مكلف بالدراسات ، محاسب رئيس، عون تسديد رئيس، محاسب أمين الصندوق وتتمثل مهامها كمايلي:

- استلام الفواتير من مصلحة التموين.
- فحص كل المستندات المالية.
- تنفيذ العمليات المحاسبية.
- تسديد الفواتير والوصلات.
- اعداد الجداول المالية للمؤسسة من خلال حساباتها البنكية والبريدية.

رابعاً - أساليب التحليل:

تعتبر عملية معالجة وتحليل بيانات الدراسة بعد جمعها مرحلة مهمة من مراحل البحث العلمي يقوم بها الباحث بغية الوصول إلى نتائج دقيقة، وقد اعتمدت دراستنا على أسلوبين للتحليل هما: الأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي.

1- الأسلوب الكمي:

حيث قمنا بمعالجة المعلومات المتحصل عليها يدوياً وذلك قصد تكميمها في جداول بسيطة ومركبة وذلك بالاعتماد على عدة أدوات للمعالجة الإحصائية منها:

أ- أدوات الإحصاء الوصفي:

تستخدم أدوات الإحصاء الوصفي بهدف تسهيل عملية المقارنة بين متغيرات الدراسة حيث اعتمدنا على:

- التكرارات والنسب المئوية: لتمثيل ووصف وعرض خصائص أفراد عينة الدراسة، وتقدير استجابة المبحوثين على كل سؤال من أسئلة الإستمارة.

ب- أدوات الإحصاء الاستدلالي:

تستعمل أدوات الإحصاء الاستدلالي لإختبار تحقق الفرضيات أو عدم تحققها وذلك بتطبيق المعادلات الإحصائية التالية:

* معادلة لوشي (Laushe): لمعرفة صدق الإستمارة.

* معادلة ألفا كرونباخ (Alpha- Crombach): لمعرفة ثبات الإستمارة.

* معامل التوافق: لمعرفة العلاقة بين المتغيرين وتحديد قوتها واتجاهها ويعطى بالعلاقة:

$$C = \sqrt{\frac{A-1}{A}}$$

$$A = \sum \frac{\text{مربع الخلية}}{\text{مجموع صف الخلية} \times \text{مجموع عمود الخلية}}$$

ولتأكد من وجود علاقة فعلية بين المتغيرين نقوم بحساب الدلالة الإحصائية لمعامل التوافق بتحويله

إلى اختبار K^2 وفق المعادلة التالية:

$$K^2 = \frac{N.C^2}{1-C^2}$$

* معامل فاي \emptyset : لمعرفة العلاقة بين المتغيرين وتحديد قوتها واتجاهاتها ويعطى بالعلاقة:

$$\emptyset = \frac{A \times B - D \times C}{\sqrt{E \times F \times G \times H}}$$

بحيث:

A, B, C, D تمثل الخلايا الأربعة.

E, F, G, H تمثل خلايا المجموع.

ولتأكد من وجود علاقة فعلية بين المتغيرين نقوم بحساب الدلالة إحصائية لمعامل فاي بتحويله إلى اختبار k^2 وفق المعادلة التالية:

$$K^2 = \emptyset^2 \cdot n$$

* درجة الحرية (DF):

$$Df = (1 - \text{عدد الصفوف}) \times (1 - \text{عدد الأعمدة})$$

2- الأسلوب الكيفي:

بعدما تم تكميم البيانات والمعطيات الميدانية التي أسفرت عنها المعالجة الإحصائية للدراسة، تأتي كمرحلة لاحقة ضرورة توظيف كل ما يساعد على تفسيرها، وتحليلها، وربطها بالواقع من خلال العودة إلى التراث النظري واستحضار الرصيد المعرفي منه، والأبعاد النظرية والإمبريقية للدراسة، بالإضافة إلى ما توصلنا إليه من ملاحظات ميدانية التي من شأنها استنتاج الأرقام من خلال عبارات ومفاهيم ذات مضامين ودلالات ومعاني سوسولوجية وتنظيمية، مما يدعم البحث ويقوي مستواه العلمي إضافة إلى معرفة الصدق الإمبريقي لمنطلقات وافتراضات الدراسة الراهنة بالاستشهاد بحقائق وأفكار أخرى.

خامسا - تحديد مجتمع الدراسة والعينة:

1- تحديد مجتمع الدراسة:

إن الباحث عندما يعد بحثه في دراسة ظاهرة ما أو مشكلة فإنه يحدد جمهور بحثه أو مجتمع بحثه حسب الموضوع الذي يختاره أو المراد دراسته ويعرف بأنه: «مجموعة منتهية أو غير منتهية من المفردات المحددة مسبقاً والتي تتركز عليها الملاحظات»⁽¹⁾، فهو مهم خاصة وأن هذا المجتمع يتكون

(1) موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريب عملية): ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، ط2، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2006، ص298.

من مفردات عدة، ويمكن تعريفه أيضا بأنه: « جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مجتمع البحث». (1)

ومجتمع بحثنا هم عمال الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء محطة أشواط بالطاهير ولاية جيجل البالغ عددهم 289 عامل.

2- عينة الدراسة:

2-1- طريقة إختيار عينة الدراسة:

بالنظر إلى كون مجتمع دراستنا كبير ولصعوبة تطبيق المسح الشامل عليه كونه يتطلب منا الاتصال بجميع أفراد المؤسسة هذا يحتم علينا أن نلجأ للعينة وذلك وفقا لامكانياتنا وجهدنا والزمن المحدد لانجاز الدراسة ، تعرف العينة بأنها: « جزء من المجتمع الذي تجرى عليه الدراسة، ويتم اختيارها وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا، فالعينة هي بعض مفردات المجتمع تأخذ منه وتطبق عليها الدراسة للحصول على معلومات صادقة بهدف الوصول إلى تقديرات تمثل المجتمع الذي سحبت منه وإنما الأجزاء التي تستخدم في الحكم على الكل». (2)

وباعتبار مجتمع البحث غير متجانس يتكون من ثلاث طبقات هي: الإطار، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ، وتتميز مفردات كل طبقة بخصائص تميزها عن غيرها، فقد عمدنا لاختيار العينة العشوائية الطبقيّة، حيث تم اختيار العينة من كل طبقات المجتمع الكلي والذي يتكون من 289 عامل على النحو التالي:

الإطارات: 61

أعوان التحكم: 168.

أعوان التنفيذ: 60.

وقد إختارنا نسبة 30 % من المجتمع الكلي المتمثل بـ 100% ومنه:

$$289 \longrightarrow 100\%$$

$$X \longrightarrow 30\%$$

(1) دوقان عبيدات، كايد عبد الحق، عبد الرحمان عدس: البحث العلمي (مفهومه وأدواته وأساليبه)، ط17، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2015، ص96.

(2) علي معمر عبد المؤمن: البحث في العلوم الاجتماعية (الوجيز في الأساسيات والمناهج والتقنيات)، ط1، منشورات 7 أكتوبر، ليبيا، 2008، ص184.

$$X = \frac{289 \times 30}{100} = 86$$

أي أن حجم العينة هو 86 عامل.

وعليه يمكننا حساب عدد المبحوثين في كل طبقة كما يلي:

* الإطارات:

$$61 \longrightarrow 100\%$$

$$X \longrightarrow 30\%$$

$$X = \frac{61 \times 30}{100} = 18$$

تتكون طبقة الإطارات من 18 عامل.

* أعوان التحكم:

$$168 \longrightarrow 100\%$$

$$X \longrightarrow 30\%$$

$$X = \frac{168 \times 30}{100} = 50$$

تتكون طبقة أعوان التحكم من 50 عامل.

* أعوان التنفيذ:

$$60 \longrightarrow 100\%$$

$$X \longrightarrow 30\%$$

$$X = \frac{60 \times 30}{100} = 18$$

تتكون طبقة أعوان التنفيذ من 18 عامل.

إذن تضم عينة الدراسة 86 مفردة موزعة كالتالي: 18 إطار و 50 أعوان التحكم و 18 أعوان تنفيذ.

2-2- خصائص عينة الدراسة:

تشكل البيانات العامة تلك الخلفية العلمية التي ننطلق منها لتفسير العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة، ذلك أن خصائص وسمات أفراد الدراسة تعطينا نظرة شاملة عن مدى ارتباطها بالأسئلة والقضايا المدروسة حيث سيتم تحليلها من بعدين هما: الخصائص الشخصية، والخصائص الوظيفية.

أ- الخصائص الشخصية:

يتم تناول الخصائص الشخصية للعاملين في عينة الدراسة من خلال أربعة أبعاد أساسية هي: الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، حيث وبعد تفريغ الإستمارات تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم(13): جنس المبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	الجنس الاحتمالات
70%	49	ذكور
30%	21	إناث
100 %	70	المجموع

نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أن أغلب عمال المؤسسة الجزائرية لإنتاج الكهرباء محطة أشواط جيجل، ذكور بنسبة 70% من المبحوثين أي ما يعادل 49 عامل، في مقابل 30% من المبحوثين إناث أي ما يعادل 21 عاملة ويمكن تفسير ذلك بعدة عوامل أهمها:

- طبيعة العمل الشاق في مصالح الإنتاج والصيانة والذي يتلائم أكثر مع العنصر الرجالي كونه يتطلب قوة وجهد بدني كبير نتيجة لإستخدام آلات مختلفة الحجم، وهذا ما تم ملاحظته ميدانيا دون أن ننسى العوامل النفسية المرتبطة بالعمل كالتركيز الشديد، الصبر، الشجاعة والجرأة في المواقف الصعبة للعمل والتي تتوفر في الرجل أكثر منه في المرأة.

- كما أن المؤسسة تعمل وفقا لنظام ورديات العمل والذي يستلزم العمل بالتناوب وهو ما لا يتناسب مع المرأة خاصة فيما يتعلق بالمناوبة الليلية لدى أعوان الأمن والصيانة.

- يضاف إلى ذلك عادات وتقاليد المجتمع الجيجلي المحافظ الذي يرفض العمل الليلي للمرأة والعمل في مكان يكثير فيه الرجال.

- وأيضا تفضيل المرأة العمل في قطاعات أخرى مثل قطاع الصحة والتعليم غير القطاع الصناعي. ومعنى ذلك أن إدارة المؤسسة تراعي في عملية التوظيف اختيار العاملين وفقا لمواصفاتهم وطبيعتهم الفيزيولوجية التي تتلائم مع منصب العمل المناسب لها، كما أن المجتمع المحلي المحافظ الذي تتواجد به المؤسسة يرفض العمل المختلط للمرأة والنظرة السلبية لها، ومن خلال زيارتنا المتكررة للمؤسسة

لاحظنا وجود العنصر الرجالي في مختلف أقسام ومصالح المؤسسة، في حين تركز العنصر النسوي في المكاتب الإدارية فقط.

وعليه طغيان الطابع الذكوري بالمؤسسة وهذا ما يتوافق مع نتائج دراسة " فطيمة الزهرة" و " أحمد الجميل" (2017) التي خلصت إلى أن أغلب المبحوثين بالمؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة هم ذكور.

الجدول رقم (14): سن المبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	سن الإحتمالات
8.57%	06	[أقل من 30 سنة]
42.86%	30	[من 30 سنة إلى 39 سنة]
32.86%	23	[من 40 سنة إلى 49 سنة]
15.71%	11	[من 50 فما فوق]
100%	70	المجموع

يتضح من المعطيات الإحصائية للجدول أن أغلب عمال المؤسسة هم من فئة الشباب والذين تتراوح أعمارهم ما بين (30 سنة- إلى 39 سنة) تقدر بنسبة 42.86% أي مايعادل 30 عامل ويرجع ذلك إلى أن الشباب يتمتعون بقدرات جسمية تساعد على الحركة والنشاط والحيوية، وهذا ما لاحظناه ميدانيا من خلال زيارتنا المتكررة، كما تتميز هذه الفئة بكثرة العطاء وقوة التحمل وتميل نوعاً ما إلى الاستقرار، وفي هذا الصدد تشير مختلف الدراسات إلى أن العاملين الشباب في سنوات عملهم الأولى يسعون إلى تقديم كل ما لديهم من طاقات وقدرات بغية كسب رضا وثقة المسؤولين وزملاء العمل، وكسب مزيد من الخبرة سعياً لتحقيق الذات وهذا ما أكده " إبراهيم ماسلو" في نظريته حول الحاجات الإنسانية للفرد العامل والتي تؤثر في مستوى دافعية نحو العمل، فنجد بأن العمال صغار السن تكون لديهم روح مبادرة عالية نحو مساعدة زملائهم وهذا ما لمسناه ميدانيا لدى بعض العمال، وأيضا القيام بالأعمال التطوعية الإضافية نتيجة للطاقة التي يمتلكونها ما يسمح بتحقيق جو من الاحترام والتفاهم المتبادل بين الجميع، كما يسهل تطبيق عملية التمكين بمختلف متطلباتها مع هذه الفئة بالنظر إلى قدرتها على استيعاب الأوامر وتنفيذها، ما يؤثر بشكل إيجابي على مستوى أدائهم الوظيفي وهذا ما تمت الإشارة إليه في الجانب النظري للدراسة.

في حين نجد نسبة 32.86% من المبحوثين أي ما يعادل 30 عامل تعود لفئة العمال من (40 سنة إلى 49 سنة) ويرجع ذلك إلى أن هؤلاء العمال يتمتعون بالخبرة المكتسبة خلال سنوات العمل والتي تمكنهم من تحمل أعباء العمل ومسئولياته كما نجد شريحة أخرى من العمال الذي أعمارهم من 50 سنة فما فوق قدرت نسبتهم بـ 15.71% من المبحوثين أي ما يعادل 11 عامل ويرجع ذلك إلى إقبال معظم عمال المؤسسة إلى التقاعد بالنظر إلى طبيعة العمل الذي يتطلب بذل جهد بدني، أما فئة العمال الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة فيمثلون نسبة 8.57% من المبحوثين ومقدر عددهم 6 عمال وذلك يرجع إلى عدم النضوج والتأهيل و تضاعف الخبرة وفرص العمل.

ومعنى ذلك أن استراتيجية الاستقطاب والتوظيف لدى المؤسسة تراعي طبيعة العمل الذي يتطلب يد عاملة تتسم ببعض بالخصائص الفيزيولوجية كالقوة البدنية والنضج والقدرة على تحمل ظروف العمل لضمان أداء العمل بسهولة وعليه فمجتمع الدراسة فتي وحيوي.

الجدول رقم (15): الحالة العائلية للمبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية الإحتمالات
25.71%	18	أعزب
74.29%	52	متزوج
/	/	مطلق
/	/	أرمل
100%	70	المجموع

يتضح من البيانات الإحصائية للجدول أن الحالة العائلية لغالبية المبحوثين متزوجين وذلك بنسبة 74.29% من المبحوثين والمقدر عددهم بـ 52 عامل ويرجع هذا الارتفاع إلى سن المبحوثين باعتبارهم غالبيتهم من فئة الشباب ويتراوح سنهم (ما بين 30 سنة إلى 39 سنة) وهو سن مناسب وطبيعي لتكوين الأسرة، كذلك البيئة الاجتماعية التي نشأ فيها هؤلاء العاملين والتي أثرت بشكل مباشر على سلوكياتهم واتجاهاتهم نحو الزواج.

الأقدمية في العمل والتي نتج عنها ترقيةهم إلى مناصب أعلى وبالتالي الحصول على دخل مادي أكبر بالإضافة إلى حوافز ومكافآت مالية إضافية مكنتهم من تحسين وضعيتهم الاقتصادية والاجتماعية ودفعت بهم للزواج وتكوين أسرة هذا ما شكل بدوره حافز لديهم للاستقرار الوظيفي والالتزام والمواظبة في

العمل، وتحمل المسؤولية أكثر والعمل بجدية على تحقيق أهداف المؤسسة، للمحافظة على مناصبهم خصوصاً وأن حاجاتهم والتزاماتهم الأسرية تتزايد مع مرور الوقت، ما ينتج عنه تحسين مستويات الأداء وزيادة الإنتاجية.

في حين نجد العزاب منهم يمثلون نسبة 25.71% من المبحوثين أي ما يعادل 18 عامل وهي نسبة منخفضة مقارنة بالمتزوجين، وتعبّر عن العاملين الجدد الملتحقين حديثاً بالعمل ولديهم إحتياجات مختلفة يسعون إلى اشباعها، بتطوير أنفسهم من أجل ضمان مستقبلهم وتحقيق مكانة اجتماعية ملائمة تسمح لهم بالاستقرار الأسري خاصة في ظل الظروف الاجتماعية والاقتصادية وما يصاحبها من غلاء المعيشة وارتفاع تكاليف الزواج، وبالنظر إلى كون هذه الفئة ليس لديها التزامات عائلية كبيرة فإن تركيزها سيكون على العمل وستقدم جهود إضافية خدمة للمؤسسة لاعتقادها بأن هذه الأخيرة ستحقق حاجاتها وهذا ما أكدته نظرية التوازن التنظيمي "لهربت سيمون".

أما فئة الأرامل والمطلقين منعمة وهذا يدل على حالة الاستقرار النفسي والاجتماعي التي يعيشها المبحوثين وهذا ما ينعكس بدوره على علاقات العاملين مع بعضهم البعض أين تقل الصراعات والتوترات وبالتالي وجود بيئة عمل مستقرة ومشجعة على تطبيق عملية التمكين.

ومعنى ذلك أن العمل في الشركة يحقق الاستقرار الأسري والاجتماعي والوظيفي للعامل ما يسمح له إظهار وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تظهر في صورة التزام وولاء التنظيمي. وعليه فمعظم العاملين بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء من فئة المتزوجين.

الجدول رقم (16): المستوى التعليمي للمبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي الاحتمالات
02.86%	02	متوسط
22.86%	16	ثانوي
31.43%	22	تكوين المهني
42.85%	30	جامعي
100%	70	المجموع

تبين النسب المرتبطة بالتكرارات الموزعة في الجدول أعلاه أن المستوى التعليمي لغالبية الباحثين جامعي والمقدر بنسبة 42.85% أي ما يعادل 30 مبحوث، ثم يليها مستوى التكوين المهني بنسبة 31.43% حيث بلغ عددهم 22 عامل، في حين فئة العاملين ذوي مستوى الثانوي البالغ عددهم 16 عامل يمثلون نسبة 22.86%، أما الفئة الأصغر من العمال فهي ذات مستوى المتوسط والتي تمثل نسبة 2.86% أي ما يعادل عاملين وهذا التباين في النسب المذكورة يمكن ارجاعه إلى:

- طبيعة عمل المؤسسة التي تتطلب امتلاك العاملين لمستويات علمية وفكرية عالية في مختلف التخصصات المطلوبة، وفي جميع الأقسام والمصالح والتي تساعدهم على توسيع نطاق تعاملاتهم وتمكنهم من استخدام التكنولوجيا والآلات المتطورة ومواكبتها من خلال عملية التدريب مما ينعكس على أدائهم الوظيفي، ونوعية العمل والكمية المنجزة منه والوقت والتكلفة، فكلما ارتفع المستوى العلمي للعامل كلما كان أكثر قدرة على استيعاب وفهم قواعد وقوانين العمل والالتزام بها وأداء عمله بكفاءة عالية تعكس درجة إتقانه له وجديته فيه؛ فالمستوى التعليمي للعاملين يسهل من عملية التمكين واستجابة العاملين لها وهذا ما يؤكد مضمون مبدأ التعليم كأحد أهم مبادئ تمكين العاملين في الفصل الرابع من الجانب النظري للدراسة، وما أثبتته أيضا نظرية الإدارة العلمية " لفيردريك تايلور" التي ترى بضرورة استخدام المنهج العلمي والتخصص في أداء العمل، وكذلك قياس الحركة والزمن حتى لا يضيع الوقت في حركات لا فائدة منها وهذا ما تم ملاحظته ميدانيا حيث أن العاملين لا ينشغلون بأحداث جانبية أثناء العمل فكلما كان الوقت أقل كلما زادت كفاءة الأداء بشكل كبير وحققت نتائج أفضل.

- كما نجد أيضا أنه من متطلبات المناصب العليا في إدارة المؤسسة والتي تشغلها في الغالب فئة الإطارات توظيف عمال ذوي الكفاءات والمؤهلات العلمية العالية وهذا ما تأكده النظرية البيروقراطية " لماكس فيبر" في الفصل الثاني من الجانب النظري لدراسة.

- بالإضافة إلى أن غالبية الباحثين من فئة الشباب وهذا ما يفسر تقلدهم لمناصب عليا تحتوي على تفويض جزء من السلطة وتوافق شهاداتهم الجامعية، ومما هو ملاحظ ميدانيا استخدام العاملين للغة الفرنسية والإنجليزية في الحديث مع بعضهم البعض هذا ما يؤشر للمستوى الثقافي العالي داخل المؤسسة والذي يسمح بوجود ثقافة حوار مدعمة لفعالية الاتصال وعملية تفويض السلطة بسلاسة، وبالتالي مشاركة العاملين وابداء آرائهم في المسائل المتعلقة بالعمل دون خوف هذا من جهة ومن جهة أخرى يسمح لهم باظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية.

- والملاحظ أيضا أن العاملين الذين يمتلكون شهادة التكوين المهني تتقارب نسبتهم مع فئة العمال ذوي المستوى الجامعي وذلك يرجع لكون التكوين المهني هو تطبيقي أكثر منه نظري عكس خرجي الجامعات الذين يحزون على تكوين نظري.

ومعنى ذلك أن المؤسسة تقوم باستقطاب الكفاءات الشابة ذات مستوى تعليمي عالي وتكوين تطبيقي؛ فهي تراعي أثناء عملية التوظيف طبيعة العمل وما يتطلبه من شهادة. وعليه فإن غالبية العاملين بالمؤسسة ذوي مستوى تعليمي عال يؤهلهم لأداء العمل.

ب- الخصائص الوظيفية:

يتم تناول الخصائص الوظيفية لأفراد عينة الدراسة من خلال ثلاث أبعاد وهي الحالة المهنية، الأقدمية في العمل، الأجر المتقاضى، حيث وبعد تفريغ الإستمارات تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (17): الحالة المهنية للمبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	الحالة المهنية الاحتمالات
24.28%	17	إطارات
52.86%	37	أعوان التحكم
22.86%	16	أعوان التنفيذ
100%	70	المجموع

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أن أغلبية العاملين هم أعوان التحكم والذين قدروا بنسبة 52.86% أي ما يعادل 37 عامل، في مقابل 24.28% إطارات والبالغ عددهم 17 عامل، أما أعوان التنفيذ فيمثلون نسبة 22.86% من أفراد عينة الدراسة أي ما يعادل 16 عامل.

ويمكننا القول بأن توزيع العاملين في عينة الدراسة حسب الحالة المهنية كان خاضعاً للواقع العملي الذي تكشفه وثائق المؤسسة حيث يحتل أعوان التحكم المرتبة الأولى، ثم الإطارات في المرتبة الثانية، ثم أعوان التنفيذ في المرتبة الثالثة وهذا ما يدعم مصداقية عينة الدراسة وقدرتها على تمثيل مجتمع الدراسة أحسن تمثيل، ويمكن تفسير هذه النتائج بعدة عوامل أهمها:

- غياب التجديد التكنولوجي في المؤسسة فأغلب الآلات والأجهزة المستخدمة قديمة وهذا ما يتطلب تدخل أعوان التحكم لاستعمالها خاصة في حالات حدوث أعطاب لها قصد ضمان استمرارية سير العمل.

- حاجة المؤسسة إلى عاملين ذوي خبرة وكفاءة تمكنهم من التحكم الجيد في سير العمل بمختلف الوحدات والمصالح، فضلاً عن دور الذي يلعبه أعوان التحكم في الإشراف على العمال التنفيذيين وتزويدهم بمختلف التعليمات والتوجيهات اللازمة لانجاز العمل.

ومما لاحظناه ميدانيا في مصلحة الإنتاج أنها تعتمد بكثرة على الآلات المختلفة الحجم منها الكبيرة والمتوسطة والصغيرة، كما أن هذه المصلحة تعمل طيلة 24 ساعة مما يتطلب وجود عدد كبير من أعوان التحكم يعملون وفقاً لنظام المناوبة.

ومعنى ذلك أن العمل في دائرة الإنتاج يتطلب يد عاملة ذات مهارة وخبرة وكفاءة عالية وتكوين متخصص، وهو ما يفسر توظيف الشركة لخريجي الجامعات حاملي الشهادات العليا بالدرجة الأولى والتكوين المهني بالدرجة الثانية.

وعليه فأغلب عمال الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء هم من فئة أعوان التحكم.

الجدول رقم (18): الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية في العمل الاحتمالات
12.90%	09	أقل من 5 سنوات
47.10%	33	[من سنوات 5 إلى 10 سنوات]
18.60%	13	[من سنوات 10 إلى 20 سنة]
21.40%	15	أكثر من 20 سنة
100%	70	المجموع

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أن أغلب المبحوثين تتراوح أقدميتهم في العمل ما بين (5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) وتمثل هذه الفئة العمال ذوي الخبرة المتوسطة وقدرت نسبتهم بـ 47.10% أي ما يعادل 33 عامل تليها فئة العمال ذوي أدمية تفوق 20 سنة بنسبة 21.40% والبالغ عددهم 15 عامل، أما فئة العمال الذين تتراوح أدميتهم (من 10 سنوات إلى 20 سنة) يمثلون

نسبة 18.60% أي ما يعادل 13 عامل، في حين نجد العمال الذين تقل أقدمتهم عن 5 سنوات والبالغ عددهم 09 عمال يمثلون 12.90% من عينة الدراسة ويمكن تفسير ذلك بعدة عوامل أهمها:

- أن سياسة التوظيف لدى المؤسسة قائمة على التجديد المستمر في اليد العاملة وما يؤكد ذلك أن غالبية المبحوثين هم من فئة الشباب مما يعطي الحيوية والنشاط للشركة.
- توسع نشاط المؤسسة بمرور الزمن وبالتالي فهي بحاجة إلى موارد بشرية ذات كفاءة عالية لإنجاز الأعمال المطلوبة.

- العمل في المؤسسة يعتمد على الاستخدام المكثف للآلات مما يتطلب توفر الخبرة لدى العاملين.
- المؤسسة تسعى للحفاظ على ثقافتها التنظيمية الداعمة للأمن والاستقرار الوظيفي للعامل من خلال تقديم الحوافز والمكافآت المالية للعاملين والعمل على ترقيتهم مقابل الجهود التي يبذلونها بهدف تحسين الإنتاجية وخلق التنافس الذي يساهم في زيادة الابتكار والإبداع في العمل، وهذا ما أجاب به أحد المبحوثين في السؤال رقم (39) من أسئلة الإستمارة، كما لاحظنا ميدانيا أن المؤسسة تعمل على حماية عمالها من أخطار حوادث العمل بتأمين مختلف معدات الوقاية والسلامة المهنية الضرورية لإنجاز العمل وهذا ما من شأنه أن يزيد من شعور العاملين بالانتماء لها والرغبة في الاستمرار فيها والولاء لها.

- كما أن وجود عاملين ذوي خبرة عالية تفوق أقدمتهم في العمل 20 سنة يعتبر مكسباً للمؤسسة يجب استغلاله في دعم العاملين من خلال إقامة علاقات عمل وطيدة تتجاوز العلاقات الرسمية للعمل، وترفع الروح المعنوية لديهم مما يسمح بتبادل المعلومات والخبرات، وأيضا توجيه العاملين الجدد منهم لكيفية أداء العمل مما يقلل من إرتكابهم لأخطاء العمل ويسهم في خلق الانسجام والتوافق المهني، وهذا ما لمسناه ميدانيا من خلال تعاون العاملين فيما بينهم في جو يسوده الاحترام والتقدير وأكدت عليه النظريات النيوكلاسيكية، نظرية الإدارة للأهداف ونظرية Z.

وطبقا لأبحاث "Raryan" و "Organ" 1955 فإن وجود فئة العاملين الجدد ذات أقدمية أقل من 05 سنوات في العمل يعد مؤشرا إيجابيا للشركة لأنها في بدايات عملها ستظهر سلوكيات المواطنة التنظيمية أكثر من الفئات الأخرى ذات الخدمة الطويلة في سعيها للتكيف مع نظام العمل، وعليه فكلما زادت الأقدمية في العمل كلما قلت ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهذا ما سبق وأن تم الإشارة إليه الفصل الثالث في الجانب النظري للدراسة (انظر صفحة رقم 77).

ومعنى ذلك أن العمل في المؤسسة يتطلب يد عاملة ذات خبرة وكفاءة مهنية تمكنها من أداء العمل بفعالية، وعليه فأغلب عمال الشركة يتصفون بالخبرة والاستقرار الوظيفي.

الجدول رقم(19): أجر المبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	الأجر الذي يتقاضاه الاحتمالات
/	/	(18000 دج- 26000 دج)
%05.71	04	(27000 دج- 35000 دج)
%21.43	15	(36000 دج- 44000 دج)
%72.86	51	أكثر من 44000 دج
%100	70	المجموع

يتضح من المعطيات الإحصائية للجدول أن غالبية عمال بالمؤسسة أجورهم أكثر من 44000 دج بنسبة %72.86 أي ما يعادل 51 عامل، يليها العمال الذين تتراوح أجورهم ما بين (36000 دج- 44000 دج) وقدرت نسبتهم %21.43 أي ما يعادل 15 عامل، بينما العمال الذين تتراوح أجورهم ما بين (27000 دج- 36000 دج) والبالغ عددهم 04 عمال فيمثلون نسبة %05.71 أما العمال الذين يتقاضون أجور ما بين (18000 دج- 26000 دج) فنسبهم معدومة ويمكن تفسير سبب ارتفاع مستوى أجور العاملين بعدة عوامل أهمها:

- طبيعة العمل الصعب والشاق والمخاطر الناجمة عنه والذي يتطلب أجور مرتفعة تفي بتأمين العاملين والتعويض لهم جراء ما يواجههم من مخاطر وما يترتب عليها من إصابات حوادث وأمراض مهنية، وهذا ما من شأنه أن يخلق حالة من الرضا الوظيفي لدى العاملين، ويدفعهم للاستمرارية والعمل بجدية.

- المستوى التعليمي فملاحظ أن غالبية العاملين ذوي مستوى تعليمي عالي ينتمون إلى فئة حاملي الشهادات الجامعية وبالتالي أجورهم تكون مرتفعة وأكبر من المستويات التعليمية الأخرى.

- طبيعة منصب العمل في حد ذاته والذي يتناسب مع الأجر كما أن أغلبها يشغلها إما إطارات أو أعوان التحكم.

- الأقدمية في العمل فأغلب العاملين بالمؤسسة لديهم خبرة في العمل وهذا ما يفسر حصولهم على أجور مرتفعة تلبي احتياجاتهم المختلفة فكلما زادت الأقدمية في العمل زاد أجر العامل. ومعنى ذلك أن نظام الأجور المعمول يتناسب مع طبيعة العمل ومتطلباته المختلفة ويبدل على اهتمام إدارة المؤسسة بوضع أجور مناسبة للجهد المبذول وهو ما ألح على ضرورة " تايلور " في نظرية الإدارة العلمية. وعليه فأغلب عاملين بالمؤسسة يتقاضون أجر يفوق الأجر الوطني القاعدي، كما أن الأجور لا بأس بها.

خلاصة الفصل:

لقد تم في هذا الفصل تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وذلك بتحديد مجالات الدراسة الثلاثة (المكاني، الزماني، البشري)، المنهج المستخدم والمتمثل في المنهج الوصفي والملائم لطبيعة الدراسة، أما فيما يخص أدوات جمع البيانات والمعلومات فقد استعملنا الملاحظة والإستمارة والسجلات والوثائق، وكذا ما يسمى التحليل الكمي والكيفي وأخيرا تحديد عينة البحث وخصائصها.

الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل بيانات الدراسة
ومناقشة نتائجها

تمهيد :

أولاً: عرض وتفسير وتحليل بيانات الدراسة

- 1- عرض وتفسير وتحليل بيانات الفرضية الأولى.
- 2- عرض وتفسير وتحليل بيانات الفرضية الثانية.
- 3- عرض وتفسير وتحليل بيانات الفرضية الثالثة.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة

- 1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى.
- 2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية.
- 3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة.

ثالثاً: النتيجة العامة للدراسة.

رابعاً: القضايا التي تثيرها الدراسة

خلاصة الفصل.

تمهيد:

سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى عرض وتفسير وتحليل بيانات الدراسة التي بموجبها يتم حصر كافة المعطيات الخاصة بفرضيات الدراسة التي انطلقت منها في الجانب النظري والتي تشمل كل من الفرضية الأولى المتعلقة بالتدريب والالتزام التنظيمي، الفرضية الثانية المرتبطة بروح المبادرة والثقة التنظيمية، الفرضية الثالثة المتمحورة حول تفويض السلطة والولاء التنظيمي، وذلك من أجل التحقق من مدى مصداقيتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بالإضافة إلى مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة وأبعادها النظرية والإمبيريقية وأخيراً استخلاص النتائج العامة وتقديم القضايا التي تثيرها الدراسة.

أولاً- عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة:

1- عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى: كلما زاد التدريب زاد الالتزام التنظيمي لدى

العاملين:

يعتبر الالتزام التنظيمي أهم محددات المواطنة التنظيمية وأحد المؤشرات الأساسية لتنبؤ بسلوكات العاملين داخل المؤسسة منها المواظبة في العمل، الإتقان والجدية، الالتزام بالأوامر وهذه الأخيرة لا تحقق إلا من خلال عملية التدريب التي تهدف إلى الرفع من كفاءة وفعالية المؤسسة وهو ما سنستقرؤه انطلاقاً من إجابات المبحوثين المبينة في الجداول أدناه:

الجدول رقم (20): قيام المؤسسة بدورات تدريبية

النسبة المئوية	التكرار	قيام المؤسسة بدورات تدريبية	
		الاحتمالات	
/	/	شهرية	نعم
10%	07	فصلية	
18.58%	13	سنوية	
65.71%	46	كلما اقتضت الضرورة	
94.29%	66	المجموع الجزئي	
05.71%	04		لا
100%	70		المجموع

يتبين من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أن أغلب العاملين اعتبروا أن المؤسسة تقوم بدورات تدريبية كلما اقتضت الضرورة بنسبة 65.71% أي ما يعادل 46 عامل وذلك راجع إلى:

- كون التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة من أجهزة، آلات، أدوات عمل قديمة وبالتالي فهي ليست بحاجة إلى دورات تدريبية بصفة دائمة بل تقوم بها حسب الحاجة إليها.
- عامل الخبرة فأغلب العاملين بالمؤسسة يمتلكون أقدمية في العمل تساعدهم على إنجاز العمل (أنظر الجدول رقم 18).

- التكاليف المالية المرتفعة للدورات التدريبية خارج المؤسسة، أو إحضار خبراء ومختصين ومدربين أجنبى للاستفادة منهم في إطار تبادل الخبرات، أو في حالات حدوث أعطاب في الآلات مما يتطلب عملية الصيانة بالنظر إلى أن أغلب عتاد المؤسسة والتكنولوجيا المستخدمة فيها قد تم استيرادها ثم تركيبها لتصبح جاهزة للعمل.

- الوضعية الاقتصادية المضطربة في الجزائر خلال السنوات الأخيرة نتيجة تراجع أسعار البترول والنفط واعتماد سياسة التقشف من طرف الحكومة مما أدى إلى انخفاض مداخيل المؤسسة وبالتالي الزيادة في تقليل النفقات ومنها نفقات الدورات التدريبية.
- المستوى التعليمي للمبجوثين الذي يجمع بين خريجي الجامعات والتكوين المهني المتخصص مما يمكنهم من أداء العمل (أنظر الجدول رقم 16).

بينما نجد 18.57% من المبجوثين المقدر عددهم بـ 13 عامل أجابوا بأن المؤسسة تقوم بدورات تدريبية سنوية وذلك راجع إلى:

- نقص خبراء ومختصين ذوي مهارات عالية في التكنولوجيا تمكنهم من أداء العمل بشكل دقيق إذ تشير بعض إجابات المبجوثين حول السؤال (39) من أسئلة الإستمارة " أن فئة الإطارات تستفيد من دورات تدريبية خارج الوطن سنويا عند اقتناء المؤسسة لأجهزة وآلات جديدة، وتتم عملية التدريب لدى المؤسسة التي قامت بعملية البيع".

بينما نجد 10% من المبجوثين أكدوا على أن المؤسسة تقوم بدورات تدريبية فصلية والبالغ عددهم 07 عمال وذلك راجع إلى كون هذه الأخيرة تعتمد أسلوب التمهين وذلك بجلب خبراء ومدربين من خارج المؤسسة وفقا لإمكانياتها المادية، ويكون التدريب فيها تطبيقيا أكثر يستفيد منه أعوان التحكم في الغالب باعتبار أن أغلب أنشطة المؤسسة تعتمد على تكنولوجيا مما يتطلب القدرة على التحكم فيها، كما أن المؤسسة تقوم بتريصات تطبيقية موجهة لطلبة الجامعة وأيضا التكوين المهني.

في حين نجد أن 05.71 % من المبحوثين و مقدر عددهم بـ 04 عمال اعتبروا أن المؤسسة لا تقوم بدورات تدريبية وذلك راجع إلى كون هؤلاء العاملين التحقوا حديثاً بمناصب عملهم ولم يستفيدوا بعد من دورات تدريبية.

ومعنى هذا أنه ليس لدى مسؤولي المؤسسة رغبة في التغيير عن طريق عملية التدريب التي تعتبر مبدأً أساسياً من مبادئ عملية التمكين والتي تتطلب الاستعداد الدائم لمواجهة المواقف والتغيرات السريعة التي تطرأ على بيئة العمل حسب النظرية الموقفية وما تضمنته من دراسات لـ **Burn and Stalker** و **Laurench and Lorsch** و **Joan Wood Ward** حول متغيرات (بيئة ، الأفراد، التكنولوجيا) وأيضاً انتهاج مختلف الأدوات والوسائل التكنولوجية لتحقيق الأداء الكفاء والفعالية التنظيمية؛ وهذا ما سبق الإشارة إليه في الفصل الرابع من الجاب النظري للدراسة (أنظر صفحة 100)، وما يؤكد ذلك الهيكل التنظيمي الهرمي للمؤسسة الذي يعتمد التقيد بالأوامر والقواعد والإرشادات (أنظر الشكل رقم 08) مما يكبح عملية التغيير التي تؤثر سلباً على تمكين العاملين أين تقل روح المبادرة والتعاون، التطوع في العمل، العمل الجماعي وتبرز حالات عدم الثقة والتوتر ما يؤدي بدوره إلى عدم ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، فالدورات التدريبية التي تقوم بها المؤسسة ليست كافية ولا نابعة من الحاجة التدريبية لأفرادها وهذا ما يتوافق مع نتائج دراسة كل من "إبراهيم ملحم" و"عطية مصلح"

(2015- 2016) حول التمكين الإداري وعلاقته بمستوى المواطنة التنظيمية بالتطبيق على الوزارات الفلسطينية بمدينة القليقة.

وعليه فالمؤسسة تقوم بدورات تدريبية حسب الحاجة لها بغرض تسهيل سير العمل فقط.

الجدول رقم (21): التحكم في وسائل العمل

النسبة المئوية	التكرار	التحكم في وسائل العمل
		الاحتمالات
80 %	56	نعم
20 %	14	لا
100 %	70	المجموع

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أن أغلب العاملين يتحكمون في وسائل العمل وهو ما تعكسه نسبة 80 % من المبحوثين أي ما يقابل 56 عامل تمثل هذه النسبة فئة أعوان التحكم وإطارات المؤسسة ويرجع ذلك إلى:

- استفادة هؤلاء العاملين من الدورات التدريبية التي تقوم بها المؤسسة (أنظر الجدول رقم 20) مما ساعدهم على زيادة مهاراتهم الفنية، وطرح أفكار زادت من قدرتهم على التحكم في وسائل العمل.
- امتلاكهم للخبرة الكافية نتيجة عملهم لسنوات في المؤسسة وبالتالي فهم يدركون كيفية أداء العمل ما يعكس درجة تحكمهم في العمل (أنظر الجدول رقم 18).

- استقطاب المؤسسة لخريجي الجامعات والتكوين المهني الذين يمتلكون تكوين نظري وتطبيقي يساعدهم على التحكم في وسائل العمل وأدائه بشكل جيد (أنظر الجدول رقم 16).

في مقابل 20% من مبحوثين والبالغ عددهم 14 عامل أكدوا أنهم لا يتحكمون في وسائل العمل وتمثل هذه الفئة أعوان التنفيذ ويرجع ذلك إلى كون هؤلاء التحقوا حديثاً بمناصب عملهم، ولا زالوا لم يكتسبوا الخبرة الكافية التي تمكنهم من التحكم في وسائل العمل بشكل جيد فضلاً عن عدم استفادتهم من دورات تدريبية.

ومعنى ذلك أن تمكين العاملين من خلال عملية التدريب في المؤسسة له نتائج إيجابية منها تحكم العاملين في وسائل العمل مما يسمح لهم بالإبداع والابتكار ويزيد من كفاءتهم وفعاليتهم، ما يعكس شعورهم بالرضا ودرجة التزامهم في العمل وبالتالي ممارستهم لسلوكات المواطنة التنظيمية وهذا ما يتوافق مع ما نادى به نظرية الإدارة العلمية " لفرديريك تايلور " التي ترى بضرورة استخدام المنهج العلمي القائم على الاختيار والتدريب الجيدين للعامل، وأيضاً دراسة " فطيمة الزهرة " و " أحمد جميل " (2017) التي توصلت إلى أن للتدريب دور في ممارسة العمال لسلوكات المواطنة التنظيمية.

وعليه فأغلب عمال المؤسسة يتحكمون في وسائل العمل.

الجدول رقم (22): أداء الواجبات الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	أداء الواجبات الوظيفية	الاحتمالات
15.71 %	11	دون أخطاء	
81.43 %	57	أخطاء قليلة	
02.86 %	2	أخطاء كثيرة	
100 %	70	المجموع	

تفيد المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أفروا بأن أداءهم لواجباتهم الوظيفية يكون بأخطاء قليلة واللذين قدرت نسبتهم بـ 81.43 % أي ما يعادل 57 عامل وذلك راجع إلى:

- الخبرة المتوسطة التي يمتلكونها في العمل بالنظر إلى أقدميتهم فيه مما يجعلهم يرتكبون أخطاء قليلة في العمل (أنظر الجدول رقم 18).

- امتلاك العاملين لمؤهلات علمية عالية نتيجة خضوعهم لتكوين نظري وتطبيقي مما يسهل عملية فهمهم وتكيفهم مع العمل وبالتالي تقل أخطاء العمل لديهم (أنظر الجدول رقم 16).

- خضوعهم لدورات تدريبية تساعدهم على التحكم في وسائل العمل وبالتالي أداءه بإتقان مما يساهم في التقليل من حدوث أخطاء في العمل (أنظر إجابات المبحوثين في الجداول رقم 20، 21، 22).

- التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة قديمة وأغلب العاملين متعودون العمل بها مما يجعلهم يرتكبون أخطاء قليلة.

- صعوبة وتعدد الأنشطة الممارسة في المؤسسة مما يربح إمكانية ارتكاب العاملين لأخطاء أثناء تأديتهم لأعمالهم.

- تطبيق المؤسسة لأسلوب التمهين بجلب خبراء ومدربين من خارج المؤسسة ما يسمح بعملية نقل المعلومات والخبرات وصقلها أكثر وبالتالي استفادة العاملين مما يقلل من ارتكابهم لأخطاء العمل.

بينما نجد أن نسبة 15.71 % من المبحوثين أي ما يعادل 11 عامل أجابوا بأنهم يؤدون واجباتهم الوظيفية دون ارتكاب أخطاء وتمثل هذه الفئة إطارات المؤسسة الذين لا يسمح لهم بارتكاب أخطاء في العمل لأنها تعود بخسائر كبيرة على المؤسسة، وبالتالي فهناك صرامة في تطبيق القوانين مع هذه الفئة

هذا ما تم ملاحظته ميدانياً، كما أن هذه الفئة تستفيد من دورات تدريبية خارج الوطن أين يحتكون بخبراء ومختصين ذوي مستوى عالي مما يمكنهم من أداء العمل بشكل دقيق، فضلاً عن امتلاكهم للخبرة الكافية لأداء العمل.

كما نجد أيضاً أن نسبة 02.86% من المبحوثين أي ما يعادل عاملين أكدوا أنهما يرتكبان أخطاء كبيرة في أدائهما لواجباتهما الوظيفية وذلك راجع إلى كونهما ينتميان لفئة العاملين الجدد الملتحقين حديثاً بمناصب عملهم، واللذان لم يتكيفوا بعد معها ولم يخضعوا لبرامج تدريبية كافية تساعدهما على التحكم في وسائل العمل وتؤهلهم لأداء العمل دون ارتكاب أخطاء (أنظر الجدول رقم 20).

ومعنى ذلك أن المؤسسة تحرص على تمكين عاملها من أداء واجباتهم الوظيفية بإتقان من خلال توظيف كفاءات بشرية مؤهلة والحرص على تدريبها لزيادة مهاراتها تطبيقاً لمبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ما يزيد من التزام الأفراد العاملين بها ويظهر ممارستهم لسلوكات المواطنة التنظيمية وهذا ما نادى به النظريات الكلاسيكية.

وعليه فالعاملين في المؤسسة يتقنون أداء واجباتهم الوظيفية بشكل جيد يعكس قلة ارتكابهم لأخطاء العمل.

الجدول رقم (23): اعتماد نظام الحوافز في العمل

النسبة المئوية	التكرار	اعتماد نظام الحوافز في العمل	الاحتمالات
% 82.86	58		نعم
% 17.14	12		لا
% 100	70		المجموع

نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أن أغلب العاملين أكدوا بأن المؤسسة تعتمد نظام الحوافز في العمل وهو ما تعكسه نسبة 82.86% من المبحوثين أي ما يعادل 58 عامل وذلك راجع إلى:

- كون أغلب الأعمال بالمؤسسة صعبة وشاقة وتتطلب جهداً بدنياً كبيراً من العمال خاصة في دائرة الإنتاج يستدعي تقديم حوافز مادية ومعنوية للعاملين لخلق المنافسة والتشجيع على الإبداع والابتكار، وتحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية.

- المخاطر الناجمة عن العمل خاصة في ورشات الإنتاج وما ينتج عنها من حوادث العمل، الأمراض المهنية، والتي تتطلب توفير أمن وظيفي للعاملين من خلال تقديم الرعاية الصحية والتأمينات الاجتماعية للعاملين كتعويضات عما قد يتعرضون له من مخاطر، بل والاهتمام بأمورهم خارج العمل وهذا ما أكدته نظرية Z " لوليام أوشي" حفاظاً على استقرارهم ما يؤدي للجدية في العمل، وممارسة العاملين لسلوكات غير متوقعة منها التطوع للقيام بأعمال إضافية ومساعدة زملاء العمل والمؤسسة على أداء الواجبات الوظيفية وخدمة الزبائن ما يحقق بدوره المواطنة التنظيمية.

- بروز مؤسسات منافسة في سوق العمل بالولاية منها مصنع بلارة لإنتاج الحديد والصلب والتي تقدم حوافز تجذب اليد العاملة، مما يتطلب من المؤسسة اعتماد حوافز أكثر لضمان استقرار اليد العاملة لديها.

- المستوى التعليمي العالي لدى أغلب العاملين والذي يقتضي الحصول على حوافز مادية منها الأجر تكون ملائمة لشهادة المتحصل عليها وأيضاً منصب العمل (أنظر الجدول رقم 16).

- الأقدمية في العمل فأغلب العاملين لديهم خبرة متوسطة تتراوح ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات مما يتطلب تقديم حوافز إضافية لهم لزيادة خبراتهم أكثر وتحسين أدائهم (أنظر الجدول رقم 18).

- الروتين في العمل فأغلب النشاطات والأعمال الممارسة هي روتينية يقوم بها العاملين يومياً ينتج عنها الملل والسأم والضغط لدى العاملين والذي يقتضي ضرورة تقديم حوافز مادية ومعنوية لهم بهدف زيادة دافعيتهم نحو العمل.

في مقابل نسبة 17.14% من المبحوثين والمقدر عددهم بـ12 عامل أجابوا بأن المؤسسة لا تعتمد نظام الحوافز في العمل وتمثل هذه الفئة العاملين الذين يمتلكون أقدمية في العمل تفوق 20 سنة والذين اقتربوا من سن التقاعد أين تتخفف دافعيتهم نحو العمل، بالإضافة إلى تراجع نشاطهم وقوتهم البدنية، كما أن هذه الفئة من العمال طبقاً لأبحاث "Organ and Rayan" (1955) تقل لديها ممارسة الأعمال التطوعية وسلوكات المواطنة التنظيمية نتيجة لقدرتها على التكيف مع العمل وتحديد أدوارها بدقة مما يجعل إدارة المؤسسة لا تعمل على تحفيزها وهذا ما سبق وأن تمت الإشارة إليه في الفصل الثالث من الجانب النظري للدراسة (أنظر الصفحة رقم 76).

ومعنى ذلك أن أغلب العاملين في المؤسسة يحصلون على حوافز مادية ومعنوية وهذا ما يدل على اهتمام إدارة المؤسسة بنظام الحوافز لماله من أهمية في تحسين أداء العمل هذا من جهة، ومن جهة

أخرى تشير إجابات أحد الباحثين حول (السؤال 39) من أسئلة الإستمارة " أن للمؤسسة نظام صارم ومختلف عن باقي المؤسسات كما أن هناك تحسينات مستمرة في جو وطبيعة العمل من خلال سعي المؤسسة لوضع معايير واضحة للتحفيز والترقية كي تحسن من أداء العمل، فقد أصبح يسمح للعاملين بالترقية عن طريق الاجتهاد والمؤهلات وفي حالات قليلة عن طريق علاقات شخصية مع بعض المسؤولين"، ويفهم من هذا أن نظام المعتمد في المؤسسة عادل بين جميع العاملين ما من شأنه أن يزيد من مواظبتهم وجديتهم وإتقانهم للعمل ما يعكس درجة التزامهم فيه، فالعدل بين الجميع مطلب أساسي لدى العاملين وضروري لأداء العمل وهذا ما نادى به نظرية التكوين الإداري " لهنري فايول" الذي يرى بضرورة أن تكون الرواتب والمكافآت عادلة ومجزية لجميع العاملين في جميع المستويات وأن يعاملوا معاملة واحدة بهدف الحصول على التزامهم وولائهم، والعمال وفقا " لشستر برنارد" يهتمون بنوعية الحوافز المقدمة لهم من طرف المؤسسة ومدى إشباعها لحاجاتهم مقابل تعاونهم معها، فالالتزام في العمل يتحقق من خلال عملية الموازنة بين ما يقدمه العامل من جهد وما يحصل عليه من حوافز وهذا ما أكدته نظرية التوازن التنظيمي " لهيرت سيمون".

فتحفيز العاملين يجعل منهم أفراد ملتزمين يمارسون سلوكيات إيجابية معبرة عن المواطنة التنظيمية منها: احترام قواعد العمل والمواظبة عليه أكثر وعدم التأخر والتغيب عن مواقيت العمل، بالإضافة إلى انخراطهم طوعية في أعمال إضافية والإقدام على مساعدة زملائهم بما يجلب المنفعة العامة للمؤسسة، وهذا ما سبق وأن تمت الإشارة إليه في الفصل الثالث من الجانب النظري للدراسة (أنظر الصفحة رقم 79).

ومنه فالمؤسسة تعتمد نظام حوافز يزيد من دافعية العمال للعمل، ويرفع الروح المعنوية لديهم ويزيد بدوره من التزامهم بالعمل وبالتالي تحسين الأداء.

الجدول رقم (24): العمل بجدية على تطوير المهارات المرتبطة بإنجاز العمل

النسبة المئوية	التكرار	العمل بجدية على تطوير المهارات المرتبطة بإنجاز العمل	الاحتمالات
82.86 %	58		دائما
17.14 %	12		أحيانا
/	/		أبدا
100 %	70		المجموع

يلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أن أغلب المبحوثين أجابوا بأنهم يعملون بجدية على تطوير مهاراتهم المرتبطة بإنجاز الأعمال والذين قدرت نسبتهم بـ 82.86 % والمقدر عددهم بـ 58 عامل وذلك راجع إلى:

- كون المؤسسة تمنحهم حوافز في العمل تزيد من دافعيتهم للعمل وجديتهم فيه مما يحسن أدائهم (أنظر الجدول رقم 23).

- استفادتهم من دورات تدريبية ساعدتهم على التحكم في وسائل العمل مما ينعكس إيجاباً على أدائهم للعمل وجديتهم فيه (أنظر الجدول رقم 21).

- الأقدمية في العمل والتي مكنتهم من اكتساب مهارات وقدرات وخبرات جديدة أين أصبحت لديهم استباقية في العمل تدل على جديتهم فيه (أنظر الجدول رقم 18)، كما أن الأقدمية يترتب عليها ترقية إلى مناصب أعلى في العمل أين تكون مسؤوليات أكبر وهو ما يتطلب جدية أكبر في العمل.

- امتلاك العاملين لمستويات علمية عالية تؤهلهم لأداء العمل بشكل جيد يعبر عن جديتهم فيه نتيجة لفهمهم وتمثلهم مع الأدوار التي يقومون بها (أنظر الجدول رقم 16).

- كون أغلب العمال من فئة الشباب ويمتلكون قدرات جسمية تساعدهم على الحركة والنشاط وبالتالي ستظهر كل ما لديها من طاقات لتحقيق ذاتها وضمان مكانتها ما يجعلها تعمل بجدية على تطوير مهاراتها المرتبطة بإنجاز الأعمال (أنظر الجدول رقم 14).

- الصرامة في تطبيق القوانين وهذا ما تم ملاحظته ميدانيا حيث كانت توجد تعليمة في مدخل المؤسسة تحد من التأخر عن العمل والعقوبات المترتبة عنه، كذلك حضور العاملين في التوقيت الرسمي لبداية العمل وهذا دليل على جديتهم، بالإضافة إلى وجود كاميرات مراقبة في مختلف الأماكن.

- التعاون بين العاملين ضمن فريق واحد منسجم ومتوافقا يتميز بالتفاهم والاحترام والتقدير بين الجميع وهذا ما لمسناه ميدانيا.

بينما 17.14% من المبحوثين أي ما يعادل 12 عامل أكدوا أنهم لا يعلمون بجدية على تطوير مهاراتهم المرتبطة بإنجاز الأعمال وذلك راجع إلى:

- كون هذه الفئة لا تحصل على حوافز تشبع حاجاتها وتدفعها للجدية أكثر في العمل (أنظر الجدول رقم 23).

- تعقد العمل وصعوبته وكثرة المهام الموكلة لهم.

- الصرامة في تطبيق القوانين والرقابة التي تولد ضغط العمل والروتين والملل مما يجعلهم لا يعلمون بجدية على تطوير مهاراتهم.

- لا يستفدون من دورات تدريبية كافية مما يجعلهم لا يتحكمون في وسائل العمل بشكل جيد مما يولد لديهم شعور بعدم الرضا في العمل، وبالتالي تقل دافعيتهم وجديتهم في العمل وتزداد أخطائهم في العمل (أنظر إجابات المبحوثين في الجداول رقم 20 ، 21 ، 22).

- العمل بشكل فردي وهذا ما تم ملاحظته لدى بعض العاملين مما يحد من تطور مهاراتهم في العمل.

ومعنى ذلك أن المؤسسة تحرص على تمكين عاملها من خلال توفير بيئة عمل محفزة على أداء العمل وتحقيق الذات انطلاقا من إشباع حاجاتهم المختلفة عن طريق التدريب، التحفيز، العمل الجماعي وبناء العلاقات غير الرسمية وهذا ما نادى به مختلف النظريات النيوكلاسيكية والنظريات الحديثة مما يزيد من التزامهم حيث يكونون أكثر مواظبة و جدية وإتقان لأعمالهم، وما يدعم عملهم وفق قوانين منصوص عليها ويكرس تطبيق أبعاد عملية التمكين داخل المؤسسة المساهمة في تحقيق المواطنة التنظيمية.

وعليه فأغلب العاملين في المؤسسة يعملون بجدية على تطوير مهاراتهم في العمل.

الجدول رقم(25): إعطاء المسؤولين أهمية للوقت

النسبة المئوية	التكرار	إعطاء المسؤولين أهمية للوقت	
		الاحتمالات	
64.29 %	45	برمجة الأنشطة وجدولتها	نعم
/	/	إعداد قائمة المهام المسندة	
35.71 %	25	وضع خطة زمنية لإنجاز الأهداف	
100 %	70	المجموع الجزئي	
/	/	لا	
100 %	70	المجموع الكلي	

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أن كل المبحوثين أكدوا على أن المسؤولين يعطون أهمية للوقت وذلك بنسبة 64.29% من المبحوثين والبالغ عددهم 45 عامل اعتبروا أن هذه الأهمية تكون من خلال برمجة الأنشطة وجدولتها وذلك راجع إلى:

- كون المؤسسة تعمل دون توقف وفقا لنظام المناوبة مما يتطلب برمجة الأنشطة وجدولتها.
 - كثرة وتعقد أنشطة المؤسسة ولتجنب تضارب وتداخل مهام العمال مع بعضهم البعض يجب تحديد الإطار الزمني والمكاني لكل نشاط من خلال جدولة وبرمجة مختلف الأنشطة، مما تمنح للعمال تحقيق إنجازات كبيرة في وقت أقل وجهد أقل.
 - امتلاك المؤسسة لعقود مناولة مع مؤسسات أخرى تعمل على تنفيذ أنشطة معينة وجلب تجهيزات وأدوات عمل، بالإضافة إلى كفاءات بشرية بهدف الحفاظ على طاقتها الإنتاجية والزيادة منها، وأيضا لتوفير الأمن.
 - توسع نشاط المؤسسة والذي نتج عنه زيادة في عدد الأنشطة الممارسة والتي تتطلب عملية البرمجة والجدولة سواء على المدى القريب أو البعيد وما على العاملين إلا التنفيذ.
- في مقابل 35.71% من المبحوثين أي ما يقابل 25 عامل اعتبروا أن المسؤولين يعطون أهمية للوقت من خلال وضع خطة زمنية لإنجاز الأهداف وذلك راجع إلى:

- كون المؤسسة تمر بمرحلة إعادة الهيكلة نتيجة تأثرها بالوضع الاقتصادية في الجزائر خلال السنوات الأخيرة، وظهر مؤسسات أخرى منافسة لها في سوق العمل المحلي والمتمثلة في مركب إنتاج الحديد والصلب بلارة ومجمع Hyundai الكوري المكلف ببناء محطة إنتاج الكهرباء بلارة.

ومعنى ذلك أن الوقت المتاح لإنتاج مختلف الأعمال المطلوبة يجب أن يكون عملية استشرافية للمستقبل القريب والبعيد بغية تغطية كل الثغرات التي تعرقل وتحد من سيرها، وسعيا لتوحيد الجهود والأهداف بين العاملين والمؤسسة تحقيقا للمصلحة العامة فإن المؤسسة تتبع نظام عمل محدد معتمدة في ذلك على أسلوب إدارة الوقت من خلال برمجة الأنشطة وجدولتها ووضع خطة زمنية لإنجازها، وهذا ما أكدته كل من نظرية الإدارة العلمية" لفريدريك تايلور" ونظرية التكوين الإداري" لهنري فايول" اللتان تريان بضرورة تحميل العاملين المسؤولية لبذل المزيد من الجهد وتقديم أداء فعال ويتضح ذلك من خلال الصرامة في تطبيق القوانين بحيث كانت هناك تعليمة في مدخل المؤسسة تحدد من التأخر عن الوقت والعواقب الناجمة عنه منها الخصم من الأجر، وحضور العاملين في التوقيت الرسمي لبداية العمل وعدم انشغالهم بأحداث جانبية أو أشياء أخرى خارج العمل وهذا ما يعكس درجة التزامهم في العمل.

وعليه فمسؤولو المؤسسة يتبعون أسلوب إدارة الوقت مما يؤكد على أهمية الوقت في أداء العمل.

الجدول رقم(26): ملاتمة ساعات العمل

النسبة المئوية	التكرار	ملاتمة ساعات العمل	الاحتمالات
72.86%	51		نعم
27.14%	19		لا
100%	70		المجموع

تشير المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه إلى أن أغلب الباحثين اعتبروا ساعات العمل ملاتمة لهم بنسبة 72.86% أي ما يعادل 51 عامل ويرجع ذلك إلى:

- اعتماد المؤسسة على نظام عمل محدد من ناحية الوقت مما يدل على حرص الإدارة على تفعيل أسلوب إدارة الوقت من خلال برمجة مختلف الأنشطة وجدولتها ووضع خطة زمنية لإنجاز الأهداف

المسطرة مما يعكس التخطيط الجيد للعمل والذي يمكن العاملين من تنفيذ مهامهم المطلوبة في الوقت المتاح واستغلاله بشكل هادف (أنظر الجدول رقم 25).

- اعتماد المؤسسة على نظام المناوبة في العمل.

في مقابل 27.14% من المبحوثين والمقدر بـ19 عامل اعتبروا أن ساعات العمل غير ملائمة بالنسبة لهم ويرجع ذلك إلى:

- بعد المسافة بين مكان الإقامة ومكان العمل وعدم توفر إمكانيات التنقل لدى بعض العاملين.

- كثرة الأعمال وصعوبتها مما يترتب عليها التعب.

- الالتزامات الأسرية لدى بعض العاملين تكون أكبر من غيرهم خاصة في حالات المرض باعتبار

أن أغلبهم من فئة المتزوجين (أنظر الجدول رقم 15)، إذ أشار أحد المبحوثين في إجابته حول (السؤال 39) من أسئلة الإستمارة " أنه يجب على المؤسسة تحديد نظام المداومة في العمل مع مراعاة الوقت المحدد والأخذ بعين الاعتبار بعض الاستثناءات المتعلقة بالمسؤولية الأسرية للعامل".

ومعنى ذلك أن ساعات العمل ملائمة للعمال وتوزيع الوقت مناسب لكل مهمة مكلفين بها فهم يستخدمون وقتهم بشكل أمثل وهذا ما تم ملاحظته ميدانيا حيث أنهم لا ينشغلون بأحاديث جانبية أو ممارسة أعمال أخرى خارج العمل المكلفين به وبالتالي يحافظون على وقت عملهم الرسمي، وهذا ما نادى به نظرية الإدارة العلمية " لفرديريك تايلور" التي ترى بضرورة تحديد الحركات الضرورية للعمل واستبعاد غير الضرورية منها فالتحديد الأمثل لطريقة أداء العمل يجعل العاملين يلتزمون به ويؤدون العمل بأقل جهد ووقت وفعالية أكبر، كما ويفهم من هذا أن المؤسسة تتبع نظام عمل وفقا لقوانين متفق عليها بين العاملين من أجل سير العمل بوتيرة حسنة فقد تم ملاحظة أن العاملين يشرعون في العمل في حدود 8:30 صباحًا ما يسمح للكثير منهم بالالتحاق بالعمل دون تأخر، فقد كانت هناك تعليمة في مدخل المؤسسة تحث على عدم التأخر عن العمل وما يترتب عنه من عقوبات، وهذا ما يؤكد أن إدارة المؤسسة تولي أهمية للوقت وتعريف عمالها بقوانين العمل، وانتشار ثقافة احترام الوقت كقيمة لفرض الانضباط في العمل مما يحقق المصلحة العامة للمؤسسة، فمن خلال التخطيط الجيد لوقت العمل، وتحديد ساعات عمل ملائمة وتقسيمها على المهام والأنشطة المطلوب إنجازها يواظب العمال على أداء عملهم في وقته.

ومنه فساعات العمل المعتمدة في المؤسسة ملائمة لأغلب العاملين وتساعدهم على إنجاز مهامهم

في الوقت المحدد لها.

الجدول رقم (27): الالتزام بآجال أداء المهام

النسبة المئوية	التكرار	الالتزام بآجال أداء المهام	
		الاحتمالات	
71.43 %	50	نعم	
07.14 %	05	كثرة الأعمال	
15.71 %	11	نقص الإمكانيات المادية	
/	/	ضيق الوقت	
05.71 %	04	أجهزة بها أعطاب	
28.57 %	20	المجموع الجزئي	
100 %	70	المجموع الكلي	

يتضح لنا من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين يلتزمون بآجال أداء المهام الموكلة لهم وذلك بنسبة 71.43% أي ما يعادل 50 عامل ويرجع ذلك إلى:

- ملائمة ساعات العمل بالنسبة لهم مما يمكنهم من أداء العمل في وقته المحدد (أنظر الجدول رقم 26).

- تطبيق المسؤولين لأسلوب إدارة الوقت من خلال برمجة الأنشطة وجدولتها ما يعكس التنظيم والتخطيط الجيد للوقت مما يلزم العاملين بالتقيد بالوقت المحدد لذلك (أنظر الجدول رقم 25).

- الرقابة الصارمة وتطبيق العقوبات والإجراءات العقابية على العاملين في حال التأخر عن أداء العمل وهذا ما تم ملاحظته ميدانياً.

- كون أغلب العاملين يعملون بجدية على تطوير مهاراتهم في العمل ما يعكس التزامهم بتنفيذ الأعمال في وقتها (أنظر الجدول رقم 24).

- اعتماد المؤسسة على نظام الحوافز في العمل مما يشجع حاجات العاملين ويزيد من دافعيتهم للعمل وشعورهم بالرضا ما ينعكس على التزامهم بإنجاز مهامهم في آجالها المحددة (أنظر الجدول رقم 23).

- تحكمهم في وسائل العمل مما زاد من قدرتهم على تنفيذ المهام المطلوبة بأقل جهد ووقت وأكثر فعالية (أنظر الجدول رقم 21).

- الأقدمية في العمل والتي مكنتهم من اكتساب خبرات مهارات في التعامل مع مختلف الظروف والمواقف وتنفيذ واجباتهم الوظيفية في آجالها المحددة (أنظر الجدول رقم 18).

في مقابل 15.71 % من المبحوثين أي ما يعادل 11 عامل أقرروا أنهم لا يلتزمون بآجال أداء المهام الموكلة لهم بسبب نقص الإمكانيات المادية للمؤسسة نتيجة تأثيرها بالوضع الاقتصادية المضطربة في الجزائر فضلاً عن ارتفاع تكاليف استيراد آلات وأجهزة جديدة تسهل سير العمل.

بينما 07.14 % من المبحوثين أي ما يقابل 05 عمال أرجعوا ذلك إلى كثرة الأعمال والتي ينتج عنها التعب والإرهاق مما يؤثر سلباً على التزامهم بآجال تنفيذ العمل، في حين 05.71% من المبحوثين المتمثلة في 04 عمال أرجعوا سبب عدم التزامهم بآجال التنفيذ إلى كون أجهزة العمل بها أعطاب وهذا ما يعكس نوعية التكنولوجيا القديمة المستخدمة في العمل.

ومعنى ذلك أن أغلب العاملين في المؤسسة يلتزمون بآجال أداء المهام المطلوبة منهم بسبب وجود بيئة عمل مناسبة الأمر الذي يزيد من مستويات إنجازهم للمهام ويجعلها مرتفعة، وفي ذلك اجتهاد من إدارة المؤسسة في الاهتمام بالعاملين كون ملائمة بيئة العمل لهم يعد عاملاً مهماً في العمل وهذا ما نادى به نظرية العاملين " لهانزبرغ" وأكدته الدراسات الاستطلاعية أين لاحظنا حرص المسؤولين على نظافة وترتيب مختلف أرجاء المؤسسة، وجود علاقات رسمية وغير رسمية يسودها الاحترام والتقدير، بالإضافة التعاون بين العاملين وأنهم لا يقتصرون على الاتصالات الهاتفية بل ينتقلون بين مختلف الأقسام والمصالح لتأدية الأعمال في وقتها المحدد، وأيضاً توفير مختلف معدات وأدوات العمل والسلامة المهنية والتي من شأنها المساهمة في إنجاز العمال لواجباتهم الوظيفية في آجالها المحددة. ومنه فإن إدارة المؤسسة تحرص على التزام عمالها بآجال أداء المهام الموكلة لهم.

الجدول رقم (28): المواظبة في العمل

النسبة المئوية	التكرار	المواظبة في العمل	الاحتمالات
68.57 %	48		غالباً
31.42 %	22		أحياناً
/	/		نادراً
100 %	70		المجموع

نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أن أغلب العاملين يواظبون في العمل بصفة دائمة حيث كانت نسبتهم 68.57% متمثلة في 48 عامل وهي أعلى نسبة ويرجع ذلك إلى:

- قوانين العمل الصارمة، إضافة إلى الرقابة مما يلزمهم على الحضور في وقت العمل الرسمي وعدم التأخر عنه خوفاً من العقوبة.

- طبيعة عمل المؤسسة ونشاطها الدائم و الذي يتطلب إنجاز الأعمال في وقتها المحدد.

- ملائمة ساعات العمل لأغلب العاملين مما يجعلهم مواظبين في العمل بصفة دائمة (أنظر الجدول رقم 26).

- كون أغلب العاملين من فئة الشباب وفي بدايات عملهم بالمؤسسة ويعملون بجدية على تطوير مهاراتهم في العمل بغية اكتساب خبرة ومكانة اجتماعية ما يعكس مواظبتهم الدائمة فيه (أنظر إجابات المبحوثين في الجدولين رقم 14 و 28).

- بيئة عمل مناسبة

- كون أغلب العاملين من فئة المتزوجين ولديهم التزامات أسرية يسعون للحصول على الترقية وما يترتب عليها من زيادة الأجر بشكل يسمح لهم بتلبية حاجاتهم المختلفة مما يجعلهم يواظبون في العمل (أنظر الجدول رقم 15).

في مقابل 31.42% من المبحوثين أي ما يعادل 22 عامل أقروا أنهم يواظبون في العمل أحيانا وذلك راجع إلى:

- بعد مكان العمل عن مكان الإقامة.

- عدم الالتزام بمواعيد العمل ونقص المسؤولية لدى بعض العمال وهذه واحدة من افتراضات (x) " لدوغلاس ماغريغور".

- وجود فئة عاملين ذات أقدمية تفوق 20 سنة وسنهم يفوق 50 سنة وغالبًا ما يقل نشاطها وحركتها وبالتالي تقل مواظبتها في العمل (أنظر إجابات المبحوثين في الجدولين رقم 14، 18)، كما أن كثرة الأعمال تسبب التعب و الإرهاق لهذه الفئة أكثر من غيرها.

ومعنى ذلك أن نظام العمل المعمول به في المؤسسة صارم فهو يخضع إلى تطبيق القوانين والإجراءات العقابية الصارمة، والرقابة الدائمة والتي تلزم العاملين على احترام أوقات العمل الرسمية خوفاً من فقدان مناصب عملهم ما يسمح بأداء العمل دون أخطاء وفي الوقت المحدد له، وهذا ما أكدته عليه

نظرية الإدارة العلمية " لفريدريك تايلور " والنظرية البيروقراطية " لماكس فيبر "، ومما لمسناه ميدانيا وجود تعليمة في مدخل المؤسسة تحث على عدم التأخر في العمل والعقوبات المترتبة عنه، فضلاً عن منع المخالفين لقوانين العمل من الدخول للمؤسسة، وكذا وجود كاميرات مراقبة، كما أن تواجدها في المؤسسة تزامن مع التوقيت الرسمي لبداية العمل أين استطعنا ملاحظة التحاق العديد من العمال في الوقت المحدد، وأيضاً التزامهم بمختلف الإجراءات الوقائية ضد فيروس كورونا.

ووفقاً لمدرسة العلاقات الإنسانية " لالتون مايو " فإن وجود بيئة عمل ممكنة ومشجعة على العمل تسمح للعمال بالحصول على حوافز تزيد من دافعيتهم نحو العمل، والانخراط في جماعات عمل غير رسمية ذات أهداف مشتركة تخلق جو من التفاهم والاحترام، وتتمى فيهم روح التعاون والمنافسة مما يجعلهم يواظبون على العمل ما يعكس ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وهذا ما لمسناه ميدانيا وأكدته "ماري باركر فيولت" التي ترى بأن المؤسسة مجتمع متعاون يعمل فيها العمال إلى جانب المسؤولين بكل انسجام وتوافق على تحقيق الأهداف المسطرة، ويتوافق أيضاً مع نتائج دراسات كل من دراسة "كسرى مسعود" و"دايرة عبد الحفيظ" (2015)، و دراسة "فطيمة الزهرة" و "جميل أحمد" (2017)، ودراسة "إبراهيم ملحم" و " عطية مصلح" (2015- 2016) ودراسة Anshul Garg and Smta suri التي أجمعت على أن عملية تمكين العاملين من خلال بيئة العمل، التعاون، العمل الجماعي، التحفيز، لها دور في التزام العاملين بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تظهر في صورة المواظبة في العمل. ومنه نستنتج بأن أغلب العاملين بالمؤسسة يواظبون في العمل مما يعكس التزامهم الوظيفي في العمل.

الجدول رقم (29): التعريف بقوانين العمل

النسبة المئوية	التكرار	التعريف بقوانين العمل	الاحتمالات
75.71 %	53		نعم
24.29 %	17		لا
100 %	70		المجموع

- تشير المعطيات الإحصائية للجدول أن 75.71% من المبحوثين أي ما يقابل 53 عامل اعتبروا أن المؤسسة تعرف عمالها بقوانين العمل وهي أعلى نسبة وذلك راجع إلى:
- السياسة التنظيمية للمؤسسة.
 - طبيعة نشاط المؤسسة الذي يمتاز بالتعقد والصعوبة والتداخل مما يتطلب ضرورة التحديد الدقيق لمختلف المهام وفقاً لإطار قانوني يحدد حقوق وواجبات العمال ويخضع له الجميع.
 - كون العمل بهذه المؤسسة محفوف بالكثير من المخاطر لذلك يجب تعريف العاملين بمختلف المعايير والإجراءات القانونية الواجب مراعاتها حفاظاً على أمن المؤسسة وعمالها.
 - كثرة الأعمال والتي تستوجب ضرورة إنهاؤها في الوقت المحدد لها وعلى العاملين احترام ذلك وإلا تعرضوا لعقوبات.
 - ضبط سير العمل وتجنب الفوضى.
- بينما 24.29% من المبحوثين متمثلة في 17 عامل اعتبروا أن المؤسسة لا تقوم بتعريف عاملها بقوانين العمل وذلك راجع إلى:
- اللامبالاة في العمل وقلة الشعور بالمسؤولية وهي إحدى افتراضات نظرية (x) لدوغلاس ماغريغور".
 - امتلاك علاقات شخصية مع المسؤولين وبالتالي ليس لديهم اطلاع بقوانين العمل.
- ومعنى ذلك أن المؤسسة تعمل على اطلاع العاملين بالقانون الداخلي للعمل وهذا ما تم ملاحظته ميدانياً حيث، كانت هناك إعلانات ومنشورات معلقة في مختلف الأماكن لتمكين العاملين من الاطلاع على قوانين العمل، وإجراءات سيره، وتعتبر قوانين العمل الوسيلة التي تحدد كيفية أداء العمل، وواجبات وحقوق العاملين، بالإضافة إلى أنها تقوم بتوجيه وضبط سلوكياتهم للمحافظة على استقرار المؤسسة وهو ما أكدته النظرية البيروقراطية " لماركس فيبر" التي ترى بضرورة وضع المؤسسات لمجموعة القواعد والإجراءات المكتوبة والمفهومة لدى جميع العاملين فالالتزام به يزيد من انضباطهم ويسهل سير العمل بشكل المطلوب بأكثر دقة وفعالية وفي آجال محددة.
- ومنه نستنتج بأن العاملين بالمؤسسة على دراية بقوانين العمل وإجراءات سيره وهو ما يزيد من تحملهم للمسؤولية والتزامهم في العمل.

الجدول رقم (30): الالتزام بأوامر المسؤول

النسبة المئوية	التكرار	الالتزام بأوامر المسؤول	الاحتمالات
%77.14	54		نعم
%22.86	16		لا
%100	70		المجموع

تشير إحصائيات الجدول أعلاه أن أغلب عمال المؤسسة يلتزمون بأوامر مسؤول العمل بنسبة %77.14 من المبحوثين والمقدر عددهم بـ 54 عامل وذلك راجع إلى:

- بيئة العمل المناسبة.
- الصرامة في تطبيق الإجراءات القانونية.
- عدم تساهل المسؤولين مع العمال المخالفين لقوانين العمل.
- الخوف من العقاب الذي يصل إلى خصم الأجر وفقدان منصب العمل.
- حرص إدارة المؤسسة على تعريف العاملين بقوانين سير العمل مما مكنهم من الاطلاع عليها (أنظر الجدول رقم 29).

- نظام الرقابة الذي تفرضه المؤسسة على عاملها.
- احترام العمال لمناصب عملهم والمسؤولين في العمل.

في مقابل 22.86 % من المبحوثين بالغ عددهم 16 عامل أقرروا أنهم لا يلتزمون بأوامر المسؤول في العمل وذلك راجع إلى:

- الفهم غير الصحيح للأوامر.
- العمل بشكل فردي.
- عدم الخضوع لقوانين العمل.
- انعدام روح المسؤولية لديهم واللامبالاة في العمل.
- عدم التفاهم مع المسؤول نتيجة لخلافات ونزاعات سابقة بينهم.
- تسلط المسؤول في نظرهم.

ومعنى ذلك أن عمال المؤسسة يتمتعون بأخلاقيات المهنة والمسؤولية الملقاة على عاتقهم، والتزامهم بأوامر مسؤولهم في العمل يرتبط أساساً باحترام عقد العمل ومنصب العمل الذي يشغلونه، وعدم الالتزام به يعرضهم إلى عقوبات وهذا ما أكدته نظرية التكوين الإداري "لهنري فايول" التي ترى بأن إدارة المؤسسة تمتلك سلطة إعطاء الأوامر للعاملين وتأتي معها مسؤولية تحمل نتائج وعواقب تلك الأوامر، وهذا ما يؤكد الهيكلة التنظيمية التسلسلية للمؤسسة القائم على التقيد بتنفيذ الأوامر (أنظر الشكل رقم 8) وفي ذات السياق أكدت النظرية البيروقراطية "لماكس فيبر" بأن العاملين ملزمين بالخضوع للقاعدة القانونية التي تركز ولائهم لعملهم وللمؤسسة التي يعملون بها مما يجسد بدوره المواطنة التنظيمية، وطبقاً لدراسة "تامر ممتاز عبد الحق" (2010) فإن للالتزام علاقة بممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

ومنه نستنتج بأن العاملين في المؤسسة يلتزمون بأوامر المسؤول في العمل باعتباره أحد واجباتهم في العمل مما يساعدهم على أداء العمل بإتقان.

*** اختبار الفرضية الأولى: كلما زاد التدريب زاد الالتزام التنظيمي لدى العاملين**

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى وللتأكد من صحتها تم استخدام معاملات الارتباط المتمثلة في معامل التوافق ومعامل فاي لقياس الارتباط بين متغيراتها والنتائج موضحة كالتالي:

جدول رقم (31): التحكم في وسائل العمل وأداء الواجبات الوظيفية

قيمة K ² الجدولية	قيمة K ² المحسوبة	قيمة معامل التوافق C	المجموع	لا	نعم	التحكم في وسائل العمل
						أداء الواجبات الوظيفية
05.99	15.88	0.43	11	07	04	دون أخطاء
			57	07	50	أخطاء قليلة
			02	/	02	أخطاء كبيرة
			70	14	56	المجموع

للكشف عن العلاقة بين التحكم في وسائل العمل وأداء الواجبات الوظيفية قمنا بتطبيق معامل التوافق والذي قدرت قيمته بـ $C=0.43$ ، وقد تأكدنا من دلالاته الإحصائية عن طريق حساب K^2 المحسوبة والتي قدرت قيمتها بـ 15.88 وهي أكبر من قيمة K^2 الجدولية المقدره بـ 5.99 عند درجة الحرية $df = 02$ ومستوى الدلالة ألفا $\alpha = 0.05$ ، ومنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحكم في وسائل العمل وأداء الواجبات الوظيفية وهي علاقة طردية متوسطة.

ويتضح من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أن أغلب المبحوثين يرتكبون أخطاء قليلة في أدائهم لواجباتهم الوظيفية وترتبط بتحكمهم في وسائل العمل مقابل عدد قليل منهم اعتبروا أنهم يرتكبون أخطاء كبيرة وأخطاء قليلة وترتبط بعدم تحكمهم في وسائل العمل وهذا ما تم التوصل له في النتائج السابقة (أنظر إجابات المبحوثين في الجدولين رقم 21، 22).

وعليه فإن التحكم في وسائل العمل يفضي إلى إتقان العمل.

جدول رقم (32): اعتماد نظام الحوافز والعمل بجدية على تطوير المهارات المرتبطة بإنجاز العمل

		اعتماد نظام الحوافز				العمل بجدية على تطوير المهارات
قيمة K^2 الجدولية	قيمة K^2 المحسوبة	قيمة معامل التوافق C	المجموع	لا	نعم	
05.99	71.16	0.71	58	/	58	دائمًا
			12	12	/	أحيانًا
			/	/	/	أبدًا
			70	12	58	المجموع

للكشف عن العلاقة بين اعتماد نظام الحوافز والعمل بجدية على تطوير المهارات المرتبطة بإنجاز العمل قمنا بتطبيق معامل التوافق والذي قدرت قيمته بـ $C=0.71$ ، وقد تأكدنا من دلالاته الإحصائية عن طريق حساب K^2 المحسوبة والتي قدرت قيمتها بـ 71.16 وهي أكبر من قيمة K^2 الجدولية المساوية

لـ 5.99 عند درجة الحرية $df=02$ ومستوى الدلالة ألفا $\alpha = 0.05$ ، ومنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتماد نظام الحوافز في العمل والعمل بجدية على تطوير المهارات المرتبطة بإنجازه وهي علاقة طردية قوية.

ويتبين من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أن أغلب المبحوثين أكدوا بأنهم يعملون بجدية على تطوير مهارتهم المرتبطة بإنجاز العمل ويرتبط ذلك باعتماد المؤسسة على نظام الحوافز في العمل وهذا ما تم التوصل له في النتائج السابقة (أنظر إجابات المبحوثين في الجدولين رقم 23، 24).
وعليه فإن اعتماد نظام الحوافز في العمل يؤدي إلى جدية العمال فيه.

جدول رقم (33): إعطاء المسؤولين أهمية للوقت والمواظبة في العمل

قيمة K^2 الجدولية	قيمة K^2 المحسوبة	قيمة معامل التوافق C	المجموع	لا	نعم			إعطاء المسؤولين أهمية للوقت المواظبة في العمل
					وضع خطة زمنية لإنجاز الأهداف	إعداد قائمة المهام المسندة	برمجة الأنشطة وجداولتها	
12.59	24.61	0.51	48	/	08	/	40	غالبًا
			22	/	17	/	05	أحيانًا
			/	/	/	/	/	نادرًا
			70	/	25	/	45	المجموع

للكشف عن العلاقة بين إعطاء المسؤولين أهمية للوقت والمواظبة في العمل قمنا بتطبيق معامل التوافق والذي قدرت قيمته بـ $C=0.51$ ، وقد تأكدنا من دلالاته الإحصائية عن طريق حساب k^2 المحسوبة والتي قدرت قيمتها بـ 24.61 وهي أكبر من قيمة k^2 الجدولية المساوية لـ 12.59 عند درجة

الحرية $df = 06$ ومستوى الدلالة ألفا $\alpha = 0.05$ ، ومنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعطاء المسؤولين أهمية للوقت والمواظبة في العمل، وهي علاقة طردية متوسطة.

ويتضح من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أن أغلب المبحوثين أكدوا أنهم يواظبون في العمل في الغالب ويرتبط ذلك بكون المسؤولين يعطون أهمية للوقت من خلال برمجة الأنشطة وجدولتها في مقابل عدد أقل منهم اعتبروا أنهم يواظبون أحياناً في العمل وذلك راجع إلى وضع المسؤولين لخطة زمنية لإنجاز الأهداف، وهذا ما تم التوصل له في النتائج السابقة (أنظر إجابات المبحوثين في الجدولين رقم 25، 28).

ومنه نستنتج بأن التعريف بأهمية الوقت يزيد من المواظبة العاملين في العمل.

جدول رقم (34): التعريف بقوانين العمل والالتزام بأوامر المسؤول

التعريف بقوانين العمل		قيمة معامل فاي \emptyset	المجموع	لا	نعم	الالتزام بأوامر المسؤول
قيمة K^2 المحسوبة	قيمة K^2 الجدولية					
3.84	36.29	0.72	54	04	50	نعم
			16	13	03	لا
			70	17	53	المجموع

للكشف عن العلاقة بين التعريف بقوانين العمل والالتزام بأوامر المسؤول قمنا بتطبيق معامل فاي والذي قدرت قيمته بـ $\emptyset = 0.72$ ، وقد تأكدنا من دلالاته الإحصائية عن طريق حساب K^2 المحسوبة والتي قدرت قيمتها بـ 36.29 وهي أكبر من قيمة K^2 الجدولية المساوية لـ 3.84 عند درجة الحرية $df = 01$ ومستوى الدلالة ألفا $\alpha = 0.05$ ، ومنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحكم في وسائل العمل وأداء الواجبات الوظيفية وهي علاقة طردية قوية.

ويتبين من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أن أغلب المبحوثين يلتزمون بأوامر المسؤول في العمل ويرتبط ذلك بتعريفهم بقوانين العمل من قبل المؤسسة، وهذا ما تم التوصل له في النتائج السابقة (أنظر إجابات المبحوثين في الجدولين رقم 29، 30).

وعليه فإن تعريف العاملين بقوانين العمل يكرس الالتزام بأوامر المسؤول.

2- عرض وتفسير وتحليل بيانات الفرضية الثانية: كلما زادت روح المبادرة زادت الثقة التنظيمية

لدى العاملين:

تعتبر سلوكيات العاملين عامل أساسي في تطوير المؤسسة ونجاحها فتشجيع العاملين على الانخراط في العمل الجماعي، والمشاركة في الأعمال التطوعية ومساعدة زملاء العمل وتقديم مقترحات وإسهامات في العمل يسمح لنا بفهم السياسة التنظيمية للمؤسسة الداعمة لعملية تمكين العاملين، فالمؤسسات الناجحة اليوم تعمل على ترسيخ روح المبادرة لدى عاملها والمؤدية إلى تحقيق الثقة التنظيمية، لذلك سنحاول من خلال هذه المؤشرات معرفة هل المؤسسة تشجع عمالها على ذلك؟ وهل نتمن جهودهم وإسهاماتهم في العمل؟ وهل تتيح لهم فرص تبادل المعلومات في جو من التفاهم والاحترام؟ كل هذا سيتم الإجابة عليه في الجداول الموضحة أدناه:

الجدول رقم (35): التعاون بين العاملين

النسبة المئوية	التكرار	التعاون بين العاملين	الاحتمالات
77.14%	54		نعم
22.86%	16		لا
100%	70		المجموع

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أن أغلب المبحوثين أكدوا على أنه يوجد تعاون بين العاملين في المؤسسة حيث بلغت نسبتهم 77.14% والمقدر عددهم بـ 54 عامل وهي أعلى نسبة وذلك راجع إلى:

- وجود علاقات غير رسمية في العمل وهذا ما تم ملاحظته في الدراسة الاستطلاعية.

- الاحترام والتقدير بين جميع العاملين وهو ما لمسناه ميدانياً، وهذا ما يفسر وجود علاقات اجتماعية خارج إطار العمل الرسمي تدعم العمل المشترك.

- طبيعة العامل باعتباره كائن اجتماعي تسمح له بإقامة علاقات إنسانية طيبة، وهذا ما يخلق جو ملائم ومحفز يزيد من رغبة العاملين بالتمسك بالعمل التعاوني والجماعي وهذا ما أكدته عليه مدرسة العلاقات الإنسانية " لإلتون مايو".

- التفاهم والانسجام بين العاملين مما يزيد من تعاونهم مع بعض البعض وهذا ما لمسناه خلال زيارتنا للمؤسسة حيث حاول العديد منهم مساعدتنا ومساعدة زملائهم في العمل.

- المؤسسة تشجع على مثل هذه الممارسات ك معايير مشتركة بين جميع العاملين فهي وليدة المعرفة الجيدة والعميقة ببعضهم البعض نتيجة مختلف التفاعلات اليومية القائمة بينهم، هذه الأخيرة ساهمت في تكوين اتجاهات إيجابية تمكنهم من القدرة على مشاركة مختلف الأفكار والمشاعر دون خوف، مما يدعم وجود قيم مشتركة بينهم ويساهم في نشر التعاون بالمؤسسة ما ينعكس إيجاباً على أدائهم للعمل ويحسن من مردوديته وهذا ما أكدت عليه نظرية Z " لوليام أوشي" التي اهتمت بتنمية شعور الانتماء وبناء علاقات صداقة بين العاملين قائمة على الألفة والمودة والثقة المتبادلة والتعاون.

- وجود فئة من العمال ذات أقدمية في العمل تتجاوز 20 سنة وسنهم يفوق 50 سنة (أنظر إجابات المبحوثين في الجدولين رقم 14،18) متشعبة بالثقافة التنظيمية المؤسسة تعمل على توطيد العلاقات بين العمال تتجاوز العلاقات الرسمية للعمل ما من شأنه أن يزيد من تعاونهم مع بعضهم البعض، والإقدام على الأعمال التطوعية المجسدة للمواطنة التنظيمية وهذا ما أكدته دراسة " Wanger and Rush" (2000) التي سبق وأن تمت الإشارة لها في الفصل الثالث من الجانب النظري للدراسة (أنظر الصفة رقم 76).

في مقابل 22.86 % من المبحوثين والبالغ عددهم 16 عامل أكدوا بأنه لا يوجد تعاون في المؤسسة ويمكن تفسير ذلك بعوامل منها:

- كون هؤلاء العمال لا يجذبون العمل ضمن جماعات عمل بل يجذبون الانفراد في العمل، هذا الانفراد يدفعهم للعمل أكثر والقيام بالأعمال على أكمل وجه، فهي قناعة شخصية لديهم، فهي تؤمن أن العزلة والانفراد السبيل لتحقيق النجاح الوظيفي وأيضاً لتجنب التوترات والنقاشات الحادة ومختلف الصراعات التي تنتش بين العمال لاختلاف الذهنيات والأفكار؛ خاصة وأن هناك بعض العمال لغة

الحوار منعقدة لديهم في بعض الأحيان فيجدون الصراع هو السبيل لحل المشاكل وإبداء الرأي، وهذا ما يدفع البعض منهم لتجنب التعاون والميل لانفراد وعدم تكوين علاقات وصدقات والاكتفاء بأنفسهم، وهذه الفئة نجدها لدى إطارات ومسؤولي الإدارة العليا الذين يميلون للعمل الفردي، كما أنهم لا يفضلون كثيراً خروج علاقاتهم مع الزملاء عن إطارها الرسمي المرتبطة أساساً بمهام العمل الوظيفية، ولاعتقادهم المسبق أن هذا النوع من العلاقات هي علاقات عابرة واستغلالية تهدف في الأساس إلى تحقيق المصالح الشخصية على حساب المصالح العامة هذا ما يدفعهم لعدم التعاون.

ومعنى ذلك أن التعاون بين العاملين يؤدي إلى العديد من المنافع من أهمها تبادل المعلومات والخبرات بشكل سريع مما يؤدي إلى زيادة رضا العاملين وارتباطهم بالعمل، كما أنه ينمي روح المبادرة والعمل التطوعي لديهم ما ينعكس إيجاباً على تحقيق المواطنة التنظيمية، وهذا ما أكدت عليه نظرية النظام التعاوني "لشيستر برنارد" ما يتوافق مع نتائج دراسة "كسرى مسعود" و"دايرة عبد الحفيظ" (2015).

وعليه فالعمل بالمؤسسة قائم على الجهود التعاونية للعاملين مما يجعله يتميز بالقوة وسرعة التنفيذ وبالتالي إنتاجية أكثر.

الجدول رقم (36): استقطاع وقت لمساعدة زملاء العمل

النسبة المئوية	التكرار	استقطاع وقت لمساعدة زملاء العمل	الاحتمالات
74.29%	52		نعم
25.71%	18		لا
100%	70		المجموع

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أن أغلب المبحوثين يستقطعون جزء من وقتهم لمساعدة زملائهم في العمل وذلك بنسبة 74.29% وما يعادل 52 عامل وهذا راجع إلى:

- الثقافة التنظيمية للمؤسسة التي تسمح بمثل هذه الممارسات.
- بيئة العمل المناسبة للعمل والتي تحفز العاملين على القيام بمساعدة بعضهم البعض.

- كثرة الأعمال وتقاربها من بعضها البعض خاصة على مستوى دائرة الإنتاج والتي تستدعي إنهاءها في الوقت المحدد، ووعي العاملين بأهمية ذلك فضلاً عن وجود أهداف مشتركة تدفعهم إلى الإقدام على مثل هذه السلوكيات.

- المعاملة الجيدة بينهم وهذا ما لمسناه ميدانياً فهناك احترام وتفاهم بين الجميع ما يساهم في تظافر الجهود من أجل السير الحسن للعمل، فمدرسة العلاقات الإنسانية " لإلتون مايو " ترى بأن العامل في ظل جماعة العمل يؤثر فيها ويتأثر بها وهذا ما يسمح بوجود علاقات غير رسمية في العمل تستدعي التطوع لمساعدة زملاء العمل عن طريق استقطاع جزء من وقت العمل الرسمي، وهو واحد من الممارسات الإيجابية للمواطنة التنظيمية الموجهة لأفراد العاملين وللمؤسسة ككل في سبيل تحقيق الفعالية التنظيمية وهذا ما سبق وأن تم التطرق له في الفصل الثالث من الجانب النظري لدراسة (أنظر صفحة رقم 77،78).

- وجود تعاون بين العاملين فهو ضروري لتكوين العلاقات جيدة مما يشجعهم على استقطاع وقت لمساعدة زملائهم في العمل وهذا ما أكدت عليه نظرية النظام التعاوني " لشستر برنارد" التي اعتبرت المؤسسة نسق تعاوني مفتوح قائم على تعاون وتظافر جهود العاملين فيها، وفي ذات السياق يرى " بيتر دراكر" بأن التعاون والتشارك بين الجميع يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يكرس بدوره تطبيق أبعاد عملية التمكين التي تسمح لهم بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية ويزيد من فعالية المؤسسة، وطبقاً لدراسة " كسرى مسعود" و" دايرة عبد الحفيظ" (2015) فإنه كلما زادت مظاهر العمل الجماعي والتعاون كلما انعكس ذلك بالإيجاب على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

في مقابل 25.71% من المبحوثين والمقدر عددهم بـ18 عاملاً أكدوا أنهم لا يستقطعون جزء من وقتهم لمساعدة زملائهم في العمل وذلك راجع إلى:

- خطورة عدم إنجاز أعمالهم في الوقت المحدد مما يعرضهم للعقوبات التي تصل لفقدان منصب العمل مما يحد من استقطاعهم للوقت لمساعدة زملائهم، كما أن ذلك يؤدي إلى تراكم الأعمال لديهم.

- الرقابة الصارمة والتي تجعلهم حرصين على أداء واجباتهم المطلوبة فقط.

- تفضيل العمل بشكل فردي.

- تقديم المؤسسة لحوافز مادية ومعنوية كزيادة الأجر، منح علاوات ومكافآت مالية، والترقية مقابل أداء العمل بشكل جيد مما يجعلهم يركزون على أداء أعمالهم ولا يستقعون وقت لمساعدة زملائهم للحصول على مراتب عليا فيهتمون بمنافستهم أكثر من تقديم مساعدة لهم.

ومعنى ذلك أن استقطاع جزء من الوقت لمساعدة الزملاء في العمل يتيح للعاملين فرصة العمل المشترك كما يسمح بتبادل المعلومات والخبرات، وأيضا توطيد العلاقات بينهم وتنمية روح المبادرة والعمل بجدية على تحقيق الأهداف المشتركة.

ومنه نستنتج بأن استقطاع وقت لمساعدة زملائهم في العمل يحسن من الأداء الوظيفي ويؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

الجدول رقم (37): الاحترام في العمل

النسبة المئوية	التكرار	الاحترام في العمل	الاحتمالات
71.43%	50	نعم	
28.57%	20	لا	
100%	70	المجموع	

يتبين من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أن أغلب العمال يحترمون زملائهم في العمل بنسبة 71.43% من المبحوثين أي ما يعادل 50 عامل وهذا راجع إلى:

- كون العلاقات التي تجمع العاملين مع بعضهم البعض هي علاقات طيبة وهو يعكس النظرة الإيجابية نحو بعضهم البعض في العمل وهذا ما تم ملاحظته أثناء زيارتنا المتكررة للمؤسسة.

- وجود قوانين عمل تفرض ذلك والجميع ملزمين باحترامها خوفاً من العقاب.

- العمل الجماعي والذي يسمح للعاملين بمساعدة بعضهم البعض والتعاون في إنجاز العمل ما يزيد من انتشار ثقافة الاحترام بينهم (أنظر إجابات المبحوثين في الجدولين رقم 35، 37).

- كون أغلب العاملين يواظبون في العمل وهذا ما تم التوصل له من نتائج سابقة (أنظر الجدول رقم 28).

- الجدية في العمل بحيث أن العاملين لا ينشغلون بأعمال أخرى خارج عملهم في المؤسسة وهذا ما تم ملاحظته وأكدته النتائج السابقة المتوصل لها (أنظر الجدول رقم 24).

- المستوى التعليمي العالي للمبحوثين ما يؤشر للمستوى الثقافي العالي داخل المؤسسة ما يكرس بدوره الاحترام بين الجميع (أنظر الجدول رقم 16).
 - بيئة العمل المناسبة.
 - بينما 28.57% من المبحوثين أي ما يقابل 20 عامل أكدوا أنهم لا يحترمون زملائهم في العمل وذلك راجع إلى:
 - قلة الشعور بالمسؤولية والالتزام في العمل.
 - العمل بشكل فردي.
 - عدم الخضوع لقوانين العمل.
 - تغليب المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة في العمل.
 - وجود خلافات في العمل وعدم القدرة على التفاهم مع زملاء العمل والمسؤولين.
- ومعنى ذلك أن التفاعل المستمر والاحتكاك المباشر بين العاملين يسهل من عملية التواصل بينهم في مختلف المستويات التنظيمية، وهذا ملاحظناه ميدانيا حيث أن العاملين ينتقلون بين مختلف الأقسام والمصالح لأداء العمل مما يسمح بخلق علاقات طيبة بين العمال وتبادل الأدوار وإنجاز المهام والأنشطة المشتركة، وكل هذا يبرز لنا دور الاحترام وسط زملاء العمل، وهذا ما أكدته نظرية الإدارة بالأهداف " لبيتر دراكر " ونظرية Z " لوليام أوشي" اللتان تريان بأن تنمية روح التواصل المستمر والعمل هو السبيل إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتدعيم التفاهم بين الجميع مما يزيد من الشعور بالرضا الوظيفي والتوافق مع بيئة العمل، ويدفع إلى العمل أكثر مما هو متوقع كإخراط العاملين في الأعمال التطوعية والمبادرة أكثر في العمل ما يحقق بدوره المواطنة التنظيمية، وفي غياب الاحترام فإن عملية تمكين المورد البشري لن تحقق النتائج المرغوبة وهذا ما سبق وأن تمت الإشارة إليه في الفصل الرابع من الجانب النظري للدراسة (أنظر صفحة رقم 101).
- ومنه نستنتج بأن الاحترام في العمل عامل مهم لأداء العمل وتحقيق الفعالية المطلوبة.

الجدول رقم (38): التطوع لأداء مهام إضافية بعد انتهاء الدوام الرسمي

النسبة المئوية	التكرار	التطوع لأداء مهام إضافية بعد انتهاء الدوام الرسمي	الاحتمالات
% 84.29	59		نعم
% 15.71	11		لا
% 100	70		المجموع

يلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية للجدول ان أغلب المبحوثين يتطوعون لأداء مهام إضافية بعد انتهاء الدوام الرسمي للعمل بنسبة 84.29% والمقدر عددهم بـ 59 عامل ويمكن تفسير ذلك بعوامل أهمها:

- النظرة الإيجابية لدى العاملين نحو العمل ووعيهم بأهمية ذلك في الأداء الجيد للعمل.
- وجود علاقات جيدة مع زملاء العمل قائمة على التفاهم والاحترام المتبادل وهذا ما لمسناه من خلال الزيارات المتكررة للمؤسسة وأكدته (نتائج جدول رقم 37).
- بيئة العمل المناسبة.
- تعاون العاملين مع بعضهم البعض ضمن جماعات عمل غير رسمية (أنظر الجدول رقم 35).
- كون أغلب عاملين في المؤسسة ينتمون إلى فئة الشباب ولديهم أقدمية متوسطة في العمل (أنظر إجابات المبحوثين في الجدولين رقم 14، 18) تكون لديهم روح مبادرة عالية واستعداد لتقديم أعمال تطوعية إضافية أكثر من كبار السن ذوي سنوات طويلة في العمل وهذا ما سبق وأن تمت الإشارة له في الفصل الثالث من الجانب النظري للدراسة (أنظر صفحة رقم 76، 77).
- الرغبة في اكتساب خبرة أكثر في العمل والحصول على امتيازات أخرى مثل المكافآت المالية والعلاوات.
- توسع نشاط المؤسسة وبالتالي زيادة المهام والتي تتطلب وقت إضافي لإنجازها ومما تم ملاحظته ميدانيا أن هناك بعض العاملين يداومون في ساعات الغداء.

في مقابل 15.71% من المبحوثين أي ما يعادل 11 عامل أكدوا أنهم لا يتطوعون لأداء مهام إضافية بعد انتهاء الدوام الرسمي للعمل وذلك راجع إلى:

- اعتبار مثل هذه الأعمال ليست من أولويات العمل بالنسبة لهم وأنهم مكلفين بأداء المهام المطلوبة منهم فقط.

- كثرة الأعمال وصعوبتها وما يترتب عليها من تعب وإرهاق وضغط يجعل البعض منهم لا يقدمون على التطوع لأداء أعمال إضافية فهي تأخذ الكثير من الجهد منهم.

- عدم القدرة على التوافق والانسجام مع بيئة العمل نتيجة لوجود خلافات وصراعات تجعل البعض العاملين لا يندمجون في جماعات العمل وأيضاً لاختلاف القيم والمبادئ والأنماط السلوكية لكل عامل مما يحد من تطوعهم للقيام بمهام إضافية بعد انتهاء الدوام الرسمي للعمل.

- اختلاف المصالح والأهداف بين العاملين.

ومعنى ذلك أن العاملين يحرصون على تقديم الأفضل للمؤسسة ويحاولون النهوض بها وتحسين مستواها من خلال الانخراط في أداء أعمال تطوعية إضافية تعبر عن الروابط والعلاقات الضمنية القوية التي تجمعهم بالمؤسسة، وثقافتها التنظيمية المشجعة على الممارسات السلوكية التطوعية ما ينعكس إيجابياً على تحقيق المواطنة التنظيمية وهذا ما تمت الإشارة إليه في الفصل الثالث من الجانب النظري للدراسة (أنظر صفحة رقم 74)، وأكدت عليه النظريات النيوكلاسيكية والحديثة التي دعت إلى ضرورة إشراك وتعاون جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة وتجاوز العلاقات الرسمية في العمل.

ومنه نستنتج بأن المؤسسة تشجع عاملها على العمال التطوعي الإضافي خارج الدوام الرسمي للعمل لما له من دور في تحسين وزيادة الإنتاجية.

الجدول رقم(39): التصرف حيال المهام الإضافية

النسبة المئوية	التكرار	التصرف حيال المهام الإضافية
		الاحتمالات
51.43 %	36	القبول برحابة صدر
27.14 %	19	القبول تحت الضغط
21.43 %	15	الرفض
100 %	70	المجموع

يتبين من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أن أغلب المبحوثين أكدوا بأنهم يقبلون برحابة صدر المهام الإضافية الموكلة إليهم حيث قدرت نسبتهم بـ 51.43 % والمقدر عددهم بـ 36 عامل وذلك راجع إلى:

- رغبتهم في الحفاظ على مكانتهم بالمؤسسة وكسب رضا المسؤولين في العمل.
 - توقعهم بالحصول على حوافز مادية ومعنوية مقابل ذلك مثل الترقية والمكافآت المالية.
 - بيئة العمل المشجعة على ذلك.
 - الرغبة في اكتساب المزيد من الخبرة وتطوير مهاراتهم وقدراتهم في العمل.
 - وعيهم بأهمية ذلك في تحسين أداء المؤسسة وزيادة الإنتاجية ما يعكس تفضيلهم للمصلحة العامة للمؤسسة على حساب مصالحهم الخاصة.
- بينما 27.15 % من المبحوثين أي ما يعادل 19 عامل أكدوا بأن قبولهم لأداء مهام إضافية يكون تحت الضغط وذلك راجع:

- عدم التزامهم بآجال المهام الموكلة إليهم (أنظر الجدول رقم 27).
- طبيعة العمل في حد ذاته والذي يقتضي في بعض الحالات إنجاز مهام مستعجلة.
- تجنب المشاكل والخلاف مع المسؤول.
- الخوف من اتخاذ إجراءات صارمة ضدهم في حال الرفض أو حرمانهم من بعض المزايا مثل المكافآت والترقية.

في حين نجد أن 21.43 % من المبحوثين أي ما يعادل 15 عامل أكدوا بأنهم يرفضون القيام بالأعمال الإضافية التي يطلب منهم إنجازها وذلك راجع إلى:

- انعدام الدافعية نحو العمل.
- الأعباء الإضافية الناتجة عنها.
- اختلاف طبيعة هذه المهام عن المهام المعتادون على القيام بها مما يولي شعور بالخوف من عدم قدرتهم على إنجازها بصورة صحيحة.
- عدم التفاهم مع المسؤولين نتيجة لوجود خلافات بينهم وبالتالي يتصفون بالرفض حيال هذه المهام.
- تغليب المصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة.
- هذه الأعمال بالنسبة لهم لا تدخل في إطار عملهم الرسمي ليس واجبهم القيام بها وبالتالي يرفضون أدائها.

- عدم إدراكهم لمكانتهم في المؤسسة.

ومعنى ذلك أن العاملين يقدمون جهود إضافية في العمل من أجل نجاح المؤسسة وذلك نابع من شعورهم بالواجب اتجاهها، كما يدل على المكانة الهامة التي تحتلها لديهم وولائهم لها في مقابل ذلك تعمل المؤسسة على توفير بيئة عمل مناسبة تزيد من دافعية العاملين للعمل بجدية وتقديم أكثر مما هو متوقع، وبالتالي يزيد شعورهم بالرضا في العمل والرغبة في الاستمرار فيه مما ينعكس إيجاباً على ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية وزيادة فعالية المؤسسة وهذا ما يتوافق مع نتائج دراسة

. Anshul Garg And Smta suri

وعليه فإن القيام بأعمال إضافية يؤدي بشكل مباشر إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء والقدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

الجدول رقم (40): درجة التفاهم مع المسؤول

النسبة المئوية	التكرار	درجة التفاهم مع المسؤول	الاحتمالات
77.14 %	54		كبيرة
12.86 %	09		متوسطة
10 %	07		ضعيفة
100 %	70		المجموع

يتبين من خلال أرقام الجدول أن أغلب المبحوثين لديهم درجة كبيرة من التفاهم مع المسؤول وهذا ما تعكسه نسبة 77.54% أي ما يعادل 54 مبحوث وذلك راجع إلى:

- الثقة المتبادلة بين المسؤول وعماله حيث يعمل المسؤول على نشر الثقة والتواصل المستمر مما يدل على وعي المسؤول بضرورة نشر ثقافة التواصل مما يعزز روح الانتماء لدى العاملين، فالثقة والتفاهم بين مختلف العاملين تلعب دور أساسي وجوهري في بناء علاقات متينة وقوية بين الأفراد، حيث تساهم في تكوين اتجاهات إيجابية تؤثر على الممارسات التنظيمية وسلوكيات الأفراد داخل المؤسسة بالشكل الذي يعمل على تقوية الروابط الاجتماعية.

- انتشار العلاقات غير الرسمية في العمل وهذا ما تم ملاحظته خلال الزيارات الاستطلاعية للمؤسسة فهي تسهم في إيجاد جو من التفاهم والانسجام بين العاملين ما يدعم روح التعاون والاحترام المتبادل (أنظر إجابات المبحوثين في الجدولين رقم 35، 37) واستمرار العلاقات هذا ما أكدته عليه مدرسة العلاقات الإنسانية " لإلتون مايو" التي ركزت على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين وأهميته جماعات العمل غير رسمية الموجودة داخل المؤسسة.

- شعور العامل بالرضا في العمل نتيجة توفر ظروف عمل مناسبة وحوافز.

- الجدية في العمل (أنظر الجدول رقم 24).

- التميز في الأداء.

- المواظبة في العمل (أنظر الجدول رقم 28).

- اعتبارات شخصية مثل صلات القرابة.

في مقابل 12.86 % من المبحوثين لديهم درجة متوسطة من التفاهم مع المسؤول والبالغ عددهم

9 عاملين، 10% من المبحوثين كانت درجة تفاهمهم مع المسؤول ضعيفة وهو ما يقابل 7 عاملين وهما

نسبتين متقاربتين وذلك راجع إلى:

- عداوة وخلافات مسبقة بينهم.

- تسلط المسؤول في العمل.

- فقدان الدافعية نحو العمل.

- عدم الانضباط والجدية في العمل.

- صرامة الإجراءات القانونية المطبقة في المؤسسة.

- عدم مراعاة الفروق الفردية بين العاملين.

ومعنى ذلك أن للعاملين علاقات جيدة مع رؤسائهم تعكس قوة روابط الصداقة والزمالة في العمل

وتقليل الفوارق الفردية بين العاملين والتشجيع على التواصل المستمر ما يساهم في نشر الثقة والاحترام

بينهم وهذا ما أكدت عليه نظرية z " لويام أوشي" حيث اهتمت بتنمية شعور العاملين بالزمالة داخل

العمل وبناء علاقات وطيدة وعلاقات قائمة على الألفة والمودة والثقة وتقديم الدعم للجميع.

ومنه فالتفاهم بين أفراد المؤسسة يعمل على تقوية علاقات العمل ما يزيد من شعورهم بالرضا

والانتماء لها.

الجدول رقم (41): اقتراح حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	اقتراح حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة	الاحتمالات
% 74.29	52		نعم
% 25.71	18		لا
% 100	70		المجموع

يتبين من خلال أرقام الجدول أن أغلب المبحوثين يقترحون حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة بنسبة 75.71 % أي ما يعادل 53 عامل ويرجع ذلك إلى:

- البحث عن دور جديد في حياة المؤسسة وذلك بالسعي إلى تطوير العمل والحفاظ على بقائها ما يسمح للمؤسسة بقبول اقتراحاتهم إذ ترى فيهم الإبداع والابتكار وهذا ما يزيد من التزامهم في العمل.
- الشعور بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة أين يعتبر العاملين المشكلات التي تواجهها بمثابة مشاكلهم الخاصة يسعون لحلها.

- السياسة التنظيمية للمؤسسة القائمة على المشاركة الجماعية لأفرادها في شؤونها.
- بيئة العمل المشجعة على الإبداع والابتكار.
- إيمان المؤسسة بعمالها وثقتها بقدرتهم على مواجهة مختلف المواقف والظروف.
- إتاحة مختلف قنوات الاتصال أمام العاملين مما يشجعهم على اقتراح حلول لمشكلات العمل، ومما تم ملاحظته ميدانيا أن العاملين لا يقتصرون على الاتصالات الهاتفية بل ينتقلون بين مختلف الأقسام والمصالح لتأدية العمل ووجود إعلانات ومناشير تسهل ذلك.
- كفاءة العاملين في أداء العمل بالنظر إلى مستواهم التعليمي العالي والخبرة التي اكتسبوها خلال سنوات عملهم ما يعكس قدرتهم على التحكم في وسائل العمل وبالتالي القدرة على اقتراح الحلول المناسبة لتجاوز المشكلات التي تواجه المؤسسة (أنظر إجابات المبحوثين في الجدولين رقم 16، 18).

في حين 24.29% من المبحوثين أي ما يعادل 17 عامل لا يقترحون حلول لمشكلات التي تواجه المؤسسة وذلك راجع إلى:

- تفضيلهم العمل بشكل فردي.

- غياب الفاعلية في أداء العمل.
- عدم امتلاكهم الخبرة الكافية لأداء العمل كونهم التحقوا حديثاً بمناصب عملهم.
- اللامبالاة في العمل.
- ضعف الشعور بالانتماء للمؤسسة وعدم إدراكهم لمكانتهم ودورهم في المؤسسة.
- يعتقدون بأنهم مكلفين بأداء العمل المطلوب منهم فقط وهذا ما يبين أن دورهم لا يتعدى العمل الروتيني وبالتالي لا يسعون لإيجاد حلول لمشكلات العمل وهو ما يحد من إبداعهم في العمل.

ومعنى ذلك أن المؤسسة تهتم بعاملها وتشعرهم بأهميتهم ودورهم في المشاركة والمبادرة في معالجة مختلف مشكلات العمل وتقديم مقترحات وحلول لها مما يزيد من نشاطهم وفاعليتهم الفردية والجماعية ويرفع الروح المعنوية لديهم، إذ أشارت نتائج دراسة **Strffen Raub (2008)** إلى أن تثبيط روح المبادرة لدى العاملين لعدم تطبيق عملية التمكين يجعلهم غير قادرين على اقتراح ونقل أفكار جديدة للمؤسسة، وبالتالي يفتقدون إلى القابلية لإظهار سلوك المواطنة التنظيمية، كما أن وجود بيئة عمل مناسبة من حيث العلاقات الاجتماعية التبادلية بين العاملين وما تتضمنه من صور التعاون والتضامن العمالي، ظروف العمل الملائمة وتوفر الأمن الوظيفي للعامل، الأجر المناسب، فرص الترقية وإمكانية التطور في العمل يمنح العاملين شعوراً إيجابياً اتجاه العمل ويسمح لهم بالإبداع والابتكار في العمل والذي يظهر في صورة اقتراحات وحلول للمشكلات والعقبات التي تواجه المؤسسة وهذا ما أكدت عليه نظرية ذات العاملين " لفرديريك هارزبورغ " .

ومنه نستنتج بأن تكيف العاملين مع بيئة العمل يسمح لهم برصد مختلف المتغيرات التي تحدث فيها والاطّار التي تهددها واقتراح حلول للمشكلات التي تواجهها ما يعكس انتمائهم وولائهم لها ويزيد من فعالية المؤسسة.

الجدول رقم(42): تـمـيـن المـؤسـسـة لـجـهـود عـمـالـها

النسبة المئوية	التكرار	تـمـيـن المـؤسـسـة لـجـهـود عـمـالـها	الاحتمالات
78.57 %	55		نعم
21.43 %	15		لا
100 %	70		المجموع

- تفيد بيانات الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين يقرون بأن المؤسسة تثنى جهودهم في العمل وتمثل نسبتهم 80% أي ما يعادل 56 عامل ويعود ذلك إلى:
- جديتهم في العمل (أنظر الجدول رقم 24).
 - حرصهم على المواظبة في العمل وهذا ما أكدته (نتائج الجدول رقم 28)، ومما لاحظناه خلال زيارتنا المتكررة للمؤسسة أن العمال يحترم وقت العمل الرسمي.
 - طبيعة التعامل بين العاملين القائمة على الاحترام والتقدير.
 - التفاهم والانسجام بين العاملين وهذا ما لمسناه ميدانياً.
 - روح التعاون ومساعدة العاملين لبعضهم البعض وهذا ما تم ملاحظته ميدانياً وأكدته (نتائج الجدول رقم 35).

في حين 20% من المبحوثين أكدوا بأن المؤسسة لا تثنى جهود عمالها والبالغ عددهم 14 عامل ويرجع ذلك إلى:

- اللامبالاة في العمل وقلة شعورهم بالمسؤولية.
- ضعف مستوى أدائهم في العمل.
- نقص الإمكانيات المادية للمؤسسة.
- نقص دافعيتهم ورغبتهم في تطوير مهاراتهم في العمل.
- قلة الشعور بالانتماء.

ومعنى ذلك أن المورد البشري يحتل مكانة هامة في المؤسسة ما يعكس الثقافة الإيجابية لدى المسؤولين في المؤسسة في إدراكهم لأهميته، فنجاح المؤسسة يتوقف على حسن استغلالها لمواردها البشرية والاهتمام بها؛ وذلك بتنميين جهودها وأدوارها سواء بالشكر والثناء أو الترقيّة وزيادة الأجر، المكافآت والعلاوات وغيرها مما يزيد من شعور العامل بالرضا وإدراك قيمته داخل المؤسسة ما يؤدي بدوره إلى ارتفاع مستويات الأداء وزيادة الإنتاجية، وهذا ما أكدت عليه مختلف نظريات الفكر التنظيمي باختلاف منطلقاتها الفكرية التي تسعى لتحقيق الفعالية التنظيمية، وذلك يجعل العامل أكثر عطاءً وولاءً للمؤسسة نذكر منها على سبي المثال منطلقات الأنسنة " لإلتون مايو" التي اهتمت بالجوانب النفسوإجتماعية للعامل، كما أن تنميين جهود العاملين يجب أن يشمل على الجوانب المادية والمعنوية للأفراد لما له من دور في تنمية شخصيتهم والوقوف على قدراتهم وإعدادهم لمواجهة مختلف المشكلات والأزمات التي تعرقل سير عمل المؤسسة، كما أنها تزيد من شعور العاملين بالمسؤولية وتكرس الثقة التنظيمية ما

يسمح للمؤسسة بتحقيق المواطنة التنظيمية ، وهذا ما يتوافق مع نتائج دراسة "كسرى مسعود" و"دايرة عبد الحفيظ" (2015) ودراسة " فطيمة زهرة " و"جميل أحمد" (2017).

ومنه نستنتج بأن تثمين جهود العاملين كسياسة منتهجة من طرف إدارة المؤسسة سيساعدها على بناء واقع تنظيمي يتسم بمعالم الأمن والاستقرار الوظيفي ما يزيد من التزام العاملين ومبادراتهم نحو المشاركة في تطوير المؤسسة بما يعكس درجة ولائهم لها.
الجدول رقم(43): مساهمة العاملين في العمل الجماعي

النسبة المئوية	التكرار	مساهمة العاملين في العمل الجماعي	
		الاحتمالات	
45.71 %	32	الزيادة في وتيرة العمل	نعم
54.29 %	38	زيادة الدافعية للعمل	
/	/	أداء العمل بإتقان	
100 %	70	المجموع الجزئي	
/	/		لا
100 %	70		المجموع

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أن 45.29 % من المبحوثين اعتبروا أن مساهمة العاملين في العمل الجماعي إيجابية ويبرز ذلك في زيادة الدافعية للعمل أي ما يعادل 38 عامل، في حين نجد 45.71 % من المبحوثين والبالغ عددهم 32 عامل أكدوا بأن مساهمة العاملين في العمل الجماعي إيجابية وتبرز في كونها تؤدي إلى الزيادة في وتيرة العمل، وهذا ما يفسر لنا وجود علاقات رسمية قائمة على الاحترام التقاهم والانسجام في إطار العمل، واتصالات أفقية وعمودية مرنة في مختلف المستويات التنظيمية وهذا ما تم ملاحظته ميدانيا حيث أن العمال ينتقلون بين مختلف الأقسام والمصالح لأداء العمل، وهذا ما يزيد من مساهمة العاملين في العمل الجماعي بشكل إيجابي.

تشجيع المؤسسة لعاملها على الانخراط في العمل الجماعي وتقديم امتيازات لهم مقابل جهودهم المبذولة في إنجاز الوظائف التي يشغلونها، وهو ما أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية " لإتون مايو" التي ترى بأن تحفيز العاملين لا يكون إلا وسط مجموعة العمل مما يشعرهم بالانتماء ويزيد من دافعيتهم

للعمل فيسعون لإبراز مهاراتهم وقدراتهم مما يولد روح المنافسة لديهم، كما أن العمل الجماعي يوفر للعاملين التعاون والتضامن في إنجاز المهام وبالتالي زيادة وتيرة العمل والتي تؤدي بدورها إلى زيادة الإنتاجية.

ومعنى ذلك أن المساهمة الإيجابية للعاملين في العمل الجماعي تتوقف على إشباع حاجاتهم في العمل والتي تتحقق من خلال العلاقات الاجتماعية الجيدة وظروف العمل المناسبة، فضلاً عن سياسة الإشراف التي يجب أن توفر قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل بالنسبة للعاملين، والقدرة على قيادة الآخرين ووجود مجال لتحقيق الإنجازات وتجاوز الأداء المطلوب وكلها سلوكيات تفرض من طرف إدارة المؤسسة مما يخلق الدافعية لدى العاملين، فإشباع حاجات العاملين لا يجب أن يقتصر على تقديم الحوافز فقط بل بإعطائهم هامش من الحرية في أداء العمل وهذا ما يدعم روح العمل الجماعي ويؤدي للاحترام والتفاهم فيما بينهم، ويسمح بتبادل المعلومات والخبرات ما يؤدي بدوره إلى زيادة وتيرة العمل بشكل تلقائي وهو ما أكدت عليه نظرية ذات العاملين " لفرديريك هانزبرغ".

فالمساهمة الإيجابية في العمل الجماعي تركز الثقة التنظيمية المرسدة للمواطنة التنظيمية وطبقاً لدراسة " كسرى مسعود" و" دايرة عبد الحفيظ" (2015) فكلما زادت مظاهر العمل الجماعي والتعاون انعكس ذلك بالإيجاب على سلوك المواطنة التنظيمية.

ومنه نستنتج بأن المساهمة الإيجابية للعاملين في العمل الجماعي انعكاس للثقة المتبادلة بينهم مما يرفع الروح المعنوية لديهم ويزيد من ولائهم للمؤسسة.

الجدول رقم(44):الحرص على تبادل المعلومات مع زملاء العمل

النسبة المئوية	التكرار	الحرص على تبادل المعلومات مع زملاء العمل	الاحتمالات
67.14 %	47		نعم
32.86 %	23		لا
100 %	70		المجموع

نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أن أغلب المبحوثين يحرصون على تبادل المعلومات مع زملائهم في العمل والمقدرة نسبتهم بـ 67.14 % أي ما يعادل 47 عامل وذلك راجع إلى:

- الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل فيما بينهم (أنظر الجدول رقم 37).
 - مرونة الاتصال والذي يظهر من خلال توفير المؤسسة لمختلف قنوات الاتصال التي تسمح بتبادل المعلومات بين العاملين، والتواصل الجيد بين العاملين والإدارة.
 - الرغبة في التعلم واكتساب الخبرات لدى العاملين وتشجيع المؤسسة للعمل الجماعي الذي يمكنهم من ذلك.
- وفي مقابل ما نسبته 31.86% من المبحوثين أكدوا أنهم لا يتبادلون المعلومات مع زملائهم في العمل والبالغ عددهم 23 عامل وذلك راجع إلى:
- طغيان الفردية والانانية لدى بعض العاملين وعلاقتهم السيئة مع زملائهم.
 - عدم حصولهم على الترقية وفي بعض الحالات هناك من العاملين من يتعودون احتكار المعلومة لصالحهم ويستخدمونها عند الضرورة والتي تنجم عنها حصولهم على امتيازات كالترقية والمكافآت المالية بالرغم من حاجة زملائهم لها.
 - وجود منافسة بين العاملين والتي تجعل بعضهم يحتكمون المعلومات فيما بينهم ويعملون على إخفائها وعدم نقلها بشكلها الصحيح لأن كل واحد منهم يسعى لإثبات ذاته.
- ومعنى ذلك أنه يوجد توفر للمعلومات وأنها متاحة لاستخدام والمشاركة بين جميع أفراد المؤسسة كما ويفهم من هذا بأن لدى المسؤولين قناعة بأهمية تبادل المعلومات بين العاملين ويبرز ذلك في كون أغلب أنشطة المؤسسة تتم في ورشات أين يجتمع أكبر عدد ممكن من العمال بصفة دورية لمناقشة وتبادل الآراء والمقترحات حول كيفية أداء العمل ومشكلاته وهو ما أكدته نظرية Z "لويام أوشي" التي اعتبرت أن نجاح العمل يتوقف على الاهتمام الشمولي بالسيطرة النوعية من خلال حلقات الجودة التي تسمح للعاملين بالمشاركة بفعالية في اتخاذ القرارات وكل ذلك يتم في جو من الثقة والاحترام والتفاهم مما يجعل العاملين يتقبلون النصح، الإرشاد، التوجيه وأيضا تنفيذ مختلف التعليمات التي يوجهها أعوان التحكم في الغالب يشرفون على تسير هذه الحلقات أو المجموعات.
- وعليه نستنتج بأن تبادل المعلومات بين العاملين يسهم في تنمية قدراتهم على التواصل الفعال والعمل بروح الفريق وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

*اختبار الفرضية: كلما زادت روح المبادرة زادت الثقة التنظيمية لدى العاملين

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثانية للتأكد من صحتها تم استخدام معامل التوافق ومعامل فاي لقياس الارتباط بين متغيراتها والنتائج موضحة كما يلي:

جدول رقم (45): استقطاع جزء من الوقت لمساعدة زملاء العمل والاحترام في العمل

قيمة K ² الجدولية	قيمة K ² المحسوبة	قيمة معامل فاي Ø	المجموع	لا	نعم	استقطاع جزء من الوقت لمساعدة زملاء العمل
						الاحترام في العمل
03.84	43.69	0.79	50	02	48	نعم
			20	16	04	لا
			70	18	52	المجموع

للكشف عن العلاقة بين استقطاع جزء من الوقت لمساعدة زملاء العمل والاحترام في العمل قمنا بتطبيق معامل الارتباط المتمثل في معامل فاي والذي قدرت قيمته $\phi = 0.79$ وقد تأكدنا من دلالاته الإحصائية عن طريق حساب اختبار k^2 بحيث أن:

$$k^2 = 3.84 \text{ قيمة الجدولية} > k^2 = 43.69 \text{ قيمة المحسوبة}$$

عند درجة الحرية $df=01$ ومستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقطاع جزء من الوقت لمساعدة زملاء العمل والاحترام في العمل وهي علاقة طردية قوية.

ويتضح من خلال أرقام الجدول أن أغلب المبحوثين يحترمون زملائهم في العمل ويرتبط ذلك باستقطاعهم جزء من وقتهم لمساعدتهم في أداء العمل وهذا ما تم التوصل له في النتائج السابقة (أنظر إجابات المبحوثين في الجدولين رقم 36، 37).

ومن نستنتج أن استقطاع وقت لمساعدة زملاء العمل يكرس الاحترام المتبادل.

جدول رقم (46): التطوع لأداء مهام إضافية بعد انتهاء الدوام الرسمي للعمل ودرجة التفاهم مع المسؤول

قيمة K ² الجدولية	قيمة K ² المحسوبة	قيمة معامل التوافق C	المجموع	لا	نعم	التطوع لأداء مهام إضافية بعد انتهاء درجة التفاهم مع المسؤول
05.99	41.48	0.61	54	04	50	كبيرة
			09	/	09	متوسطة
			07	07	/	ضعيفة
			70	11	59	المجموع

للكشف عن العلاقة بين التطوع لأداء مهام إضافية بعد انتهاء الدوام الرسمي للعمل ودرجة التفاهم مع المسؤول قمنا بتطبيق معامل الارتباط المتمثل في معامل التوافق والذي قدرت قيمته C=0.61، وقد تأكدنا من دلالاته الإحصائية عن طريق حساب اختبار k² بحيث أن:

$$k^2 = 41.48 > k^2 = 05.99 \text{ قيمة الجدولية}$$

عند درجة الحرية df=02 ومستوى الدلالة α=0.05، ومنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقطاع وقت لمساعدة زملاء العمل والاحترام في العمل وهي علاقة طردية متوسطة. ويلاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب المبحوثين لديهم درجة كبيرة من التفاهم مع المسؤول ويرجع ذلك لتطوعهم لأداء مهام إضافية بعد انتهاء الدوام الرسمي للعمل وهذا ما تم التوصل له في النتائج السابقة (أنظر الجدولين رقم 38، 40).

ومنه نستنتج أن التطوع لأداء عمل إضافي خارج أوقات العمل الرسمية يؤدي إلى التفاهم مع المسؤول.

جدول رقم (47): اقتراح حلول لمشكلات العمل وتثمين الجهود من قبل مسؤول العمل

قيمة K ² الجدولية	قيمة K ² المحسوبة	قيمة معامل فاي Ø	المجموع	لا	نعم	اقتراح حلول لمشكلات العمل
						تثمين الجهود
03.84	36.29	0.72	56	05	51	نعم
			14	12	02	لا
			70	17	53	المجموع

للكشف عن العلاقة بين اقتراح حلول لمشكلات العمل وتثمين الجهود من قبل مسؤول العمل قمنا بتطبيق معامل الارتباط المتمثل في معامل فاي والذي قدرته قيمته $\emptyset=0.72$ ، وقد تأكدنا من دلالاته الإحصائية عن طريق حساب اختبار k^2 بحيث أن:

$$k^2 = 03.84 \text{ قيمة الجدولية} > k^2 = 36.29 \text{ قيمة المحسوبة}$$

عند درجة الحرية $df=01$ ومستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اقتراح حلول لمشكلات العمل وتثمين الجهود من قبل مسؤول العمل وهي علاقة طردية قوية. ويلاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب المبحوثين تثمن جهودهم في العمل من قبل المؤسسة ويرتبط ذلك باقتراح حلول لمشكلات العمل وهذا ما تم التوصل له في النتائج السابقة (أنظر الجدولين رقم 41 ، 42).

ومنه نستنتج بأن اقتراح حلول لمشكلات العمل يزيد من تثمين جهودهم من قبل المؤسسة.

جدول رقم (48): مساهمة العاملين في العمل الجماعي والحرص على تبادل المعلومات

قيمة K ² الجدولية	قيمة K ² المحسوبة	قيمة معامل التوافق C	المجموع	لا	نعم			مساهمة العاملين في العمل الجماعي الحرص على تبادل المعلومات
					أداء العمل بإتقان	زيادة الدافعية للعمل	الزيادة في وتيرة العمل	
07.81	28.81	0.54	47	/	/	36	11	نعم
			23	/	/	02	21	لا
			70	/	/	38	32	المجموع

للكشف عن العلاقة بين مساهمة العاملين في العمل الجماعي وتبادل المعلومات قمنا بتطبيق معامل الارتباط المتمثل في معامل التوافق والذي قدرت قيمته بـ $C=0.54$ ، وقد تأكدنا من دلالاته الإحصائية عن طريق حساب اختبار k^2 بحيث أن:

$$k^2 = 28.81 > k^2 = 07.81 \text{ قيمة الجدولية}$$

عند درجة الحرية $df=03$ ومستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة العاملين في العمل الجماعي وتبادل المعلومات وهي علاقة طردية متوسطة.

ويتضح من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أن أغلب الباحثين يحرصون على تبادل المعلومات مع زملائهم في العمل ويرتبط ذلك بمساهماتهم الإيجابية في العمل الجماعي وهذا ما تم التوصل له في النتائج السابقة (أنظر الجدولين رقم 43، 44).

ومنه نستنتج أن مساهمة العاملين في العمل الجماعي تزيد من فرص تبادل المعلومات فيما بينهم.

3- عرض وتفسير وتحليل الفرضية الثالثة: كلما زاد تفويض السلطة زاد الولاء التنظيمي لدى العاملين:

يعتبر الولاء التنظيمي من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لما له من دور في استقرارها واستمراريتها، فهو عنصر هام في الربط بين العاملين والمؤسسة خاصة في ظل التغيرات السريعة في بيئة العمل إذ أصبح لزاماً على المؤسسات إيجاد الآليات المناسبة لتحقيق ذلك؛ لعل أهمها تفويض السلطة من خلال اعتماد سياسة المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات واعطاء العاملين هامش من الحرية في أداء مهامهم والصلاحيات اللازمة لذلك والعمل على محاسبتهم ومسائلتهم، مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية وينمي إحساسهم بالانتماء للمؤسسة، وهذا ما سنحاول استقراءه من خلال إجابات الباحثين الموضحة في الجداول أدناه.

الجدول رقم(49): المشاركة في اتخاذ القرارات

النسبة المئوية	التكرار	المشاركة في اتخاذ القرارات	
		الاحتمالات	
30%	21	كفاءة العاملين	نعم
34.29%	24	ثقة المؤسسة في عاملها	
/	/	وجود وقت لمناقشة القرارات	
21.42%	15	المؤسسة تشجع عمالها على ذلك	
85.71%	60	المجموع الجزئي	
14.29%	10		لا
100%	70		المجموع

تشير المعطيات الإحصائية للجدول أن أغلب الباحثين اعتبروا أن المؤسسة تسمح لعمالها بالمشاركة في اتخاذ القرارات والذين قدرت نسبتهم بـ 85.42% أي ما يعادل 60 عامل، وقد أرجع 34.29% منهم سبب ذلك إلى ثقة المؤسسة في عاملها ما يعني وجود جو ديمقراطي في العمل يشجع على بناء روابط وعلاقات إنسانية قوية بين أفراد المؤسسة أساسها الثقة؛ والمودة فإدارة المؤسسة تحرص على توفيرها وبنائها بين عمالها الذين يحرصون بدورهم على تحقيق أهدافها لقناعتهم وثقتهم بأن المؤسسة

ستقوم بنتمين جهودهم وتحقيق أهدافهم، وهذا ما أكدت عليه نظرية Z " لويام أوشي" والثقة ترتبط بشكل أساسي بنوع القيادة السائدة في المؤسسة والنابعة من شخصية القائد والذي يلعب دور مهم في جعل العاملين ملتزمين وظيفيا ومتعاونين ومبادرين على القيام بالأعمال التطوعية، وتقديم أكثر مما متوقع منهم من خلال السماح لهم بإبداء اقتراحاتهم وآرائهم المختلفة في إنجاز المهام والأنشطة مما يدل على وجود نوع من الثقة المتبادلة بين المسؤولين والعاملين كآلية تزيد من ولائهم للمؤسسة، وبالتالي ضمان خدمة مصالحها ما يكرس تحقيق المواطنة التنظيمية وهذا ما سبق وأن تمت الإشارة إليه في الفصل الثالث من الجانب النظري للدراسة (أنظر صفحة رقم 75).

بينما 30% من المبحوثين أرجعوا سبب ذلك إلى كفاءة العاملين ما يعني أن إدارة المؤسسة تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات ووفقاً لمهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم التي أكسبوها خلال سنوات عملهم بالمؤسسة والتي تظهر في تحكمهم في وسائل العمل وأدائه بإتقان، والقدرة على تسطير ووضع أهداف المؤسسة واقتراح حلول لمشكلات العمل وهذا ما تم التوصل له في النتائج السابقة (أنظر إجابات المبحوثين في الجداول رقم 18، 21، 41).

في حين 21.42% من أفراد عينة الدراسة اعتبروا أن مشاركتهم في اتخاذ القرارات ترجع لكون المؤسسة تشجع عمالها على ذلك وهو ما يعني أن السياسة التنظيمية للمؤسسة منفتحة على حرية إبداء الرأي وتقديم أفكار ومقترحات جديدة في العمل، وتحفيزهم على التشارك الجماعي كآلية تعمل على تدعيم السلوكات الإيجابية في العمل مما يزيد من شعورهم بالانتماء للمؤسسة، ولا يجب أن تقتصر مشاركة العاملين على اتخاذ القرارات فقط بل تتعداها إلى المشاركة الجماعية في إنجاز الأعمال وأن يتحمل جميع العاملين مسؤولية النتائج المحققة، فهذه الأخيرة تزيد من شعور العاملين بنزعة الملكية والشراكة في المؤسسة والتي تدفعهم إلى التزام والعمل الجاد وبالتالي نكران الذات وتفضيل المصلحة العامة للمؤسسة على مصالحهم الخاصة وهو ما أكدته نظرية التكوين الإداري " لهنري فايول"، كما وتمثل مبدأ أساسى لعملية التمكين التي تتضمن تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة وهذا ما سبق وأن تمت الإشارة إليه في الفصل الرابع من الجانب النظري للدراسة (أنظر صفحة 100، 101).

في حين نجد بأن 14.29% من المبحوثين أكدوا بأن إدارة المؤسسة لا تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات وذلك راجع إلى عدم قدرتهم على تحمل المسؤولية، عدم امتلاكهم للخبرة الكافية التي تؤهلهم لذلك، وأيضاً أهمية القرارات وحساسيتها والتي تحتاج إلى كفاءة عالية، كما أن بعض العمال

يحبذون العمل بشكل فردي ولديهم خلافات سابقة مع زملائهم ومع رؤسائهم مما يجعلهم يتخوفون من تحمل المسؤولية وتجنب الدخول في متاهات الصراع مع زملائهم لهم.

ومنه نستنتج بأن إقرار أغلب مفردات العينة بوجود سياسة المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات دليل على أن المسؤولين في المؤسسة ينتهجون أسلوب اللامركزية في التسيير واتخاذ القرارات، ما يسهم في تعظيم مستوى الثقة التنظيمية وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين وتنفيذ الأعمال دون تعطيل المصالح وبالتالي زيادة الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

الجدول رقم(50):السعي لتحقيق أهداف المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	السعي لتحقيق أهداف المؤسسة	الاحتمالات
84.29%	59		نعم
15.71%	11		لا
100%	70		المجموع

يتضح من خلال أرقام الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أكدوا أنهم يسعون لتحقيق أهداف المؤسسة حيث قدرت نسبتهم بـ 84.29 % أي ما يعادل 59 عامل وذلك راجع ذلك:

- كون أهداف العاملين وأهداف المؤسسة واحدة باعتبارهم جزء منها فهم يحرصون على خدمة مصالحها، ويظهر ذلك في التزامهم بمختلف القواعد والإجراءات التنظيمية للعمل بما يضمن سير العمل في مختلف المستويات.

- السياسة التنظيمية للمؤسسة القائمة على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وهذا ما أكدته (إجابات المبحوثين في الجدول رقم(49).

- ظروف العمل المناسبة وهذا ما تم ملاحظته ميدانياً.

- تثمين المؤسسة لجهود عمالها وتحفيزهم على العمل الجماعي وبناء علاقات اجتماعية بين العاملين قائمة على الاحترام والتفاهم مما يسمح بتوحيد جهودهم وأهدافهم ومقارنتها بأهداف المؤسسة، ويزيد من دافعيتهم نحو العمل وبالتالي الحصول على القدر المطلوب من مساهمات العاملين في نجاح المؤسسة.

- إدراك العاملين للأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ما يزيد من ثقتهم بها، فوضوح الأهداف مبدأ أساسي في عملية تمكين العاملين وهذا ما سبق وأن تمت الإشارة إليه في الفصل الرابع من الجانب النظري للدراسة (أنظر صفحة رقم 99).

- شعورهم بالانتماء والولاء لمؤسساتهم وبالتالي يسعون لأن تصل إلى مكانة رفيعة وذلك بالعمل على تحقيق الأهداف المسطرة فهم على دراية بأنه إذا تحققت أهداف المؤسسة تتحقق أهدافهم الخاصة لذلك فهم يضعون عسارة جهودهم في سبيل نجاحها.

في مقابل 15.71% من المبحوثين أي ما يقابل 11 عامل أقرروا بأنهم لا يسعون إلى تحقيق أهداف المؤسسة وذلك راجع إلى:

- اختلاف أهدافهم وتعارض مصالحهم مع أهداف ومصالح المؤسسة.
- قلة الشعور بالانتماء للمؤسسة.
- عدم قدرتهم على التكيف مع العمل وفهم أدوارهم الوظيفية.
- العمل الروتيني والذي يولي الشعور بالاستياء لدى بعضهم.
- ميلهم وتفضيلهم للعمل الفردي، وعدم قدرتهم على إقامة علاقات جيدة مع زملائهم في العمل أو مع المسؤولين.

- عدم إشباع احتياجاتهم التدريبية مما يقلل روح المنافسة والإبداع والابتكار لديهم (أنظر الجدول رقم 20).

ومعنى ذلك أن نجاح المؤسسة مرهون بسعي عمالها إلى تحقيق أهدافها وبمدى انفتاحهم على بيئتها الداخلية والخارجية وما تحمله من عناصر تؤثر فيهم وتتأثر ببعضها البعض، فوضوح رؤية العاملين حول الأهداف التي يسعون لتحقيقها وبيئتهم جهودًا في سبيل ذلك تجعلهم أكثر إنجازًا وتميزًا في أداء واجباتهم الوظيفية، ويعود ذلك لشعورهم بالرضا عن السياسة التنظيمية للمؤسسة القائمة على التشاركية، وهذا ما أكدته نظرية الحاجات " لدافيد ماكلايند " فالحاجة للإنجاز مفادها أن الأفراد العاملين الذين يملكون دافعًا قويًا تجدهم ينجزون أعمالهم بصورة أفضل ويرغبون في التحدي وتحمل مسؤوليات أكبر من أجل تحقيق الأهداف المسطرة في إنجاز مهامهم بالشكل المطلوب.

ومنه نستنتج بأن الاستثمار الجيد للمؤسسة في مواردها البشرية بما يعكس درجة التزامهم وولائها هو السبيل لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وما يضمن لها عنصر الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (51): أخذ المؤسسة بآراء عمالها

النسبة المئوية	التكرار	أخذ المؤسسة بآراء عمالها	الاحتمالات
/	/		دائمًا
%60	42		أحيانًا
%40	28		أبدًا
%100	70		المجموع

من خلال أرقام الجدول نلاحظ بأن ما نسبته 60% من المبحوثين أي ما يعادل 43 عامل اعتبروا بأن المؤسسة أحيانًا ما تأخذ بآراء عمالها وذلك راجع إلى كفاءتهم في تسير شؤون المؤسسة وقدرتهم على التعامل مع مختلف المشكلات والمواقف التي تواجهها بالنظر إلى الخبرة التي اكتسبوها خلال سنوات عملهم بالمؤسسة، ومؤهلاتهم العلمية العالية (أنظر إجابات المبحوثين في الجدولين رقم 16، 18).

- شعورهم بالانتماء للمؤسسة وأنهم جزء منها مما يجعلهم يحرصون على تحقيق أهدافها ويحافظون على مكانتها ويبحثون في حل مشكلاتها وهذا ما أكدته النتائج السابقة (أنظر إجابات المبحوثين في الجدولين رقم 41، 50).

- شعورهم بالالتزام باتجاه عملهم واتجاه المؤسسة والذي يظهر في مواظبتهم وجديتهم في العمل وهذا ما تم التوصل له في النتائج السابقة (أنظر إجابات المبحوثين في الجدولين رقم 24، 28).

بينما نسبة 40% من المبحوثين والبالغ عددهم 28 عامل اعتبروا بأن المؤسسة لا تأخذ أبدًا بآرائهم وذلك راجع إلى حساسية وأهمية القرارات التي تتخذها المؤسسة فأى خطأ سيكلفها خسائر مادية ويهدد مكانتها في سوق المنافسة، بالإضافة إلى قلة الشعور بالمسؤولية في العمل لدى بعض العاملين وعدم امتلاكهم للخبرة الكافية.

ومعنى ذلك أن أخذ المؤسسة بآراء العمال ومقترحاتهم في العمل يتوقف على مدى كفاءتهم في العمل التي اكتسبوها من خلال عملية التدريب وأيضاً أقدميتهم في العمل، بالإضافة إلى نوعية القرارات المستخدمة وأهميتها وهذا ما نادى به نظرية Z " لوليام أوشي" التي ترى بضرورة خضوع العاملين لسنة

من التدريب بهدف تطوير مهاراتهم وزيادة خبراتهم وتشكيل حلقات الجودة أو السيطرة النوعية، والتي يجتمع فيها عدد من العمال والمسؤولين لمناقشة وتبادل الآراء والاقتراحات حول العمل وطرق إنجازه. وعليه نستنتج بأن إدارة المؤسسة أحيانا ما تأخذ بعين الاعتبار آراء عمالها في تسيير شؤون العمل لما لها من دور في تحسين وزيادة الإنتاجية.

الجدول رقم(52): تقييم المسؤول لأداء عماله

النسبة المئوية	التكرار	تقييم المسؤول لأداء عماله	
		الاحتمالات	
30%	21	التدخل أثناء إنجاز العمل	نعم
50%	35	متابعة عملك عن بعد	
10%	07	رفع التقارير العمل إلى مكتبه	
90%	63	المجموع الجزئي	
10%	07		لا
100%	70		المجموع

يتبين من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أن ما نسبته 90% من أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 63 عامل أكدوا بأن المسؤول في العمل يقيم أداء عماله منهم 50% أقروا بأن ذلك يكون خلال متابعة أعمالهم عن بعد وذلك راجع إلى:

- كفاءتهم في العمل بالنظر إلى خبرتهم في العمل ومؤهلاتهم العلمية العالية (أنظر إجابات المبحوثين في الجدولين 16، 18).

- ثقة المسؤول فيهم من خلال قدراتهم ومهاراتهم في أداء العمل بالشكل الصحيح وما يؤكد ذلك تحكم في وسائل العمل وقلة أخطائهم في العمل (أنظر إجابات المبحوثين في الجدولين 21، 22).

بينما 30% من المبحوثين أكدوا بأن المسؤول في العمل يقيم أدائهم أثناء إنجازهم للعمل ويرجع ذلك إلى طبيعة الأعمال التي يقومون بها والتي لها ارتباط مباشر بتنفيذ عمليات الإنتاج مما يستدعي تدخل المسؤول لتعديل وتصحيح خطط الإنتاج من حين لآخر، وتقديم توجيهات وإرشادات للعمال حول

كيفية تنفيذ الأعمال واستخدام التكنولوجيا بالنظر إلى كون مختلف أنشطة المؤسسة تتم عن طريقها، وهي الأخرى تتطلب درجة عالية من التحكم فيها لتجنب الوقوع في أخطاء العمل.

في حين 10% من المبحوثين أكدوا بأن تقييم المسؤول لأدائهم يتم من خلال رفع تقارير إلى مكتبه وذلك راجع إلى كون هؤلاء العمال يواجهون صعوبات في أداء عملهم، ولم يتكيفوا مع مناصب عملهم بالشكل المطلوب فرفع المسؤول لتقارير العمل من مكتبه هو وسيلة لاكتشاف أخطاء العاملين وتصحيحها، كما أن انتقال تقارير العمل من مستوى تنظيمي أدنى إلى مستوى تنظيمي أعلى يتيح لصانعي القرار بالمؤسسة تحديد المشكلات قبل وقوعها، ورصد كل ما يحدث في بيئة العمل وفهمها وتحديد الآثار المترتبة على القرارات المتخذة وإيجاد الحلول لها.

وبالرجوع إلى المعطيات الإحصائية للجدول نجد أن ما نسبته 10% من أفراد عينة الدراسة أعربوا على أن المسؤول لا يقيم أدائهم في العمل وتمثل هذه الفئة إطارات المؤسسة الذين يتحكمون في وسائل بشكل دقيق ولا يسمح لهم بارتكاب أخطاء في العمل.

ومعنى ذلك أن عملية تقييم أداء العاملين من طرف مسؤول العمل تكشف عن مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة من الإنتاجية، وقدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجر، وهذا ما ينعكس إيجاباً على إحساس العامل بالمسؤولية اتجاه عمله وإتمامه بأحسن صورة قصد تطوير عمله والوصول إلى الأهداف المسطرة، وزيادة مستوى الرضا لديه، كما يضمن استمرارية الرقابة والإشراف الواسع وتنمية عملية الاتصال بين المسؤول والعاملين وذلك بإقامة علاقات مباشرة معهم، فتقييم أداء العمال خطوة مهمة في تمكينهم وظيفياً والتغيير نحو الأفضل وهذا ما سبق وأن تم الإشارة إليه في الفصل الرابع من الجانب النظري للدراسة (أنظر الصفحة رقم 102، 103).

ومنه نستنتج بأن تقييم أداء العمال يحدد لنا جودة الأداء الوظيفي للعاملين ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول (53): تصرف المسؤول مع العاملين عند ارتكاب أخطاء العمل

النسبة المئوية	التكرار	تصرف المسؤول مع العاملين عند ارتكاب أخطاء العمل	الاحتمالات
50%	35	يعاقبهم	
27.14%	19	يحذره	
22.86%	16	يقدم المساعدة لهم	
/	/	لا يبالي	
100%	70	المجموع	

يتبين من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن المسؤول يعاقبهم عند ارتكاب أخطاء في العمل حيث قدرت نسبتهم 50% أي ما يعادل 35 عامل وذلك راجع إلى أهمية وخطورة الأعمال التي يقيمون بها والتي لا تستوجب ارتكاب الأخطاء لأن هذه الأخيرة تكلف المؤسسة خسائر كبيرة مالية ومادية، وتختلف درجة العقوبة باختلاف نوع الخطأ المرتكب نجد منها الخصم من الأجر، تأجيل الترقية أو الحرمان منها، الفصل من منصب العمل، تخفيض رتبة العامل وإنزاله إلى مستوى أقل أو تحويله للعمل في مكان آخر.

بينما نجد 27.14% من أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 19 عامل صرحوا بأن المسؤول يحذره عند ارتكاب أخطاء في العمل وذلك راجع لكون أسلوب التحذير يساعد على تفادي تكرار أخطاء العمل وهو بمثابة تذكير للعاملين بضرورة عدم الوقوع في الخطأ لأن تكرار ارتكاب الأخطاء يآثر سلباً على سير العملية الإنتاجية وقد يؤدي إلى توقفها بشكل تام ويكون التحذير شفويًا أو كتابيًا.

في حين ما نسبته 22.86% من المبحوثين أي ما يعادل 16 عامل صرحوا بأن المسؤول يقدم لهم المساعدة عند ارتكابهم لأخطاء العمل وذلك راجع إلى كون أغلب الأنشطة الممارسة في المؤسسة تتم باستخدام التكنولوجيا والتي تتطلب وجود أعوان التحكم يعملون على تقديم التوجيهات والإرشادات اللازمة للعاملين من أجل تنفيذ العمل، كما أن الأخطاء التي يرتكبها هؤلاء العمال هي أخطاء بسيطة ولا تستحق

أن تتم معاقبتهم عليها ويمكن تصحيحها وتجاوزها من خلال إرشادات ونصائح أعوان التحكم وأيضا عن طريق عملية التدريب.

ومعنى ذلك أن المسؤولين في العمل لا يقبلون ارتكاب أخطاء في العمل كما لا يتسامحون ولا يتساهلون مع العاملين في ذلك وهو ما يدل على الصرامة في تطبيق القوانين والإجراءات القانونية المتعلقة بسير العمل في المؤسسة وهو ما أكدته النظرية البيروقراطية " لماركس فيبر " التي تفترض الرشد والعقلنة لدى العاملين وأنهم ملزمين بالخضوع للقاعدة القانونية والالتزام بها، ومخالفتهم لذلك ينجم عنه تطبيق إجراءات عقابية في حقهم.

وعليه نستنتج بأن إدارة المؤسسة تطبق نظام العقوبات في العمل لتوجيه وضبط سلوك العاملين ما يزيد من فاعلية أداءم الوظيفي والتزامهم في العمل.

الجدول (54): مدى شعور العاملين بالمسؤولية في أداء العمل

النسبة المئوية	التكرار	مدى شعور العاملين بالمسؤولية في أداء العمل	الاحتمالات
68.57%	48	مرتفع	
25.71%	18	متوسط	
5.71%	04	منخفض	
100%	70	المجموع	

يتبين من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أغلب المبحوثين لديهم شعور مرتفع بالمسؤولية وقد قدرت نسبتهم بـ 68.57 % أي ما يعادل 48 عامل وذلك راجع إلى:

- المستوى التعليمي العالي لأغلب العاملين وهذا يشعرهم بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم، كما يساهم في حصولهم على مناصب عليا بالمؤسسة وبالتالي زيادة حجم المسؤولية أكثر (أنظر جدول رقم 16).
- الصرامة في تطبيق الإجراءات القانونية والرقابة الشديدة في العمل.

- كون أغلب العاملين في المؤسسة من فئة أعوان التحكم يمتلكون سلطات تنفيذية باعتبار أغلبهم رؤساء مصالح وورشات يتحملون مسؤولية النتائج المحققة مع العاملين كما يسعون إلى إظهار قدراتهم أكثر في التحكم في وسائل العمل والتكنولوجيا المستخدمة (أنظر الجدول رقم 17).

- استفادة العاملين من الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها المؤسسة ما يزيد من حماسهم ويشجعهم لتحمل المسؤولية أكبر بغية الحصول على امتيازات وعوائد أخرى والمحافظة على مكانتهم بالمؤسسة (أنظر الجدول رقم 23).

بينما نجد 25.71% من المبحوثين أي ما يعادل 18 عامل أكدوا بأن شعورهم بالمسؤولية متوسط ويرجع ذلك إلى:

- كون المؤسسة لا تأخذ باقتراحاتهم في العمل وبالتالي لا يتحملون مسؤولية القرارات المتخذة والنتائج المترتبة عنها خاصة وأن مستواهم العلمي أقل من العاملين الذين يحتلون مناصب عليا في المؤسسة.

- شعورهم بالرضا عن مناصب عملهم والأعمال التي يقومون بها دون حاجاتهم إلى مسؤوليات أكبر.

- الخوف من تحمل المسؤولية والمسائلة وارتكاب أخطاء في العمل تؤدي للعقاب مما يجعلهم لا يبادرون إلى تحمل المسؤوليات أكثر، ولتجنب الدخول في متاهات الصراع حول السلطة مع زملائهم والمسؤول فيكتفون بالأعمال الموكلة لهم فقط.

- كما وتمثل هذه الفئة العمال العزاب غير المستقرين اجتماعيا ومهنيا والملتحقين حديثاً بمناصب عملهم وبالتالي تحملهم للمسؤولية يكون أقل من فئة المتزوجين.

- واجباتهم الوظيفية قليلة والقرارات المتخذة من قبلهم لا تتطوي على أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة.

في حين نجد بأن العاملين الذين لديهم شعور منخفض بالمسؤولية في أداء العمل يمثلون نسبة 05.71% أي ما يعادل 04 عمال وذلك راجع إلى اللامبالاة وقلة الاهتمام بالعمل، عدم الرغبة بتحمل المسؤولية، انعدام روح المبادرة لديهم، هدفهم الحصول على مقابل مادي يلبي احتياجاتهم فقط وهذا ما أكدت عليه افتراضات x لدوغلاس ماغريغور.

ومعنى ذلك أن أغلب العاملين لديهم شعور مرتفع بالمؤسسة في أداء العمل مما يجعلهم أكثر متأثرة وجدية، فتحمل المسؤولية عامل أساسي في نجاح مختلف العمليات الإدارية والتنظيمية للمؤسسة وهي واجب يؤديه كل عامل ويعرضه للمسائلة في حالة ارتكاب أخطاء في العمل، كما أن منح المسؤولية للعاملين من خلال عملية تفويض السلطة يسمح بتدريب العاملين على حسن التصرف والتعامل مع

مختلف الظروف والمواقف وزيادة قدراتهم ومهاراتهم وتمكينهم من متطلبات الوظائف التي يؤدونها وبالتالي تصبح لديهم مرونة عالية تعكس درجة فاعليتهم في العمل وهو ما أكدته نظرية التكوين الإداري " لهنري فايول".

وعليه فإن الشعور بالمسؤولية في أداء العمل يرسخ معالم الالتزام والانضباط الذاتي لدى العاملين والتي تضمن عنصر الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

الجدول رقم(55): إعطاء العاملين هامش من الحرية لتجسيد أفكارهم الخاصة في أداء العمل

النسبة المئوية	التكرار	إعطاء العاملين هامش من الحرية لتجسيد أفكارهم الخاصة في أداء العمل	الاحتمالات
75.71%	53	نعم	
24.29%	17	لا	
100 %	70	المجموع	

تشير الشواهد الكمية للجدول أعلاه أن 75.71% من أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 53 عامل أكدوا بأن المسؤول في العمل يتيح لهم هامش من الحرية لتجسيد أفكارهم الخاصة في أداء العمل ويرجع ذلك إلى:

- مواظبتهم وجدتهم في العمل والتي تظهر مدى التزامهم فيه (أنظر إجابات المبحوثين في الجدولين رقم 24، 28).

- الشعور العالي بالمسؤولية في أداء العمل (أنظر الجدول رقم 54).

- حماسهم ودافعيتهم نحو العمل.

- امتلاكهم للخبرة الكافية والكفاءة في أداء العمل (أنظر الجدول رقم 18).

- ثقة المؤسسة في عمالها وقدرتهم على إيجاد الحلول المناسبة لمشكلات العمل وتحسين الأداء الوظيفي.

في مقابل ما نسبته 24.29% من الأفراد عينة الدراسة أي ما يقابل 17 عامل صرحوا بأن مسؤول

العمل لا يمنحهم هامش من الحرية لتجسيد أفكارهم الخاصة في أداء وذلك راجع إلى:

- كونهم لا يتمتعون بروح المبادرة والقدرة على تحمل المسؤولية في العمل.

- لا يحملون أفكار جديدة قد تساهم في تطوير العمل وتجاوز كل ما يعرقل سيره.
- عدم التزامهم في أداء واجباتهم الوظيفية.
- يسعون لتحقيق منافع شخصية على حساب مصلحة المؤسسة وبالتالي لا يحضون بثقة المسؤولين في العمل.

ومعنى ذلك أن أغلب العاملين بالمؤسسة يتم منحهم هامش من الحرية لأداء العمل من قبل المسؤولين في العمل، وهو دليل على دورهم الإيجابي في نشر الأفكار الجديدة وتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار، ومحاولة إشعارهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة وأن لهم واجبات اتجاهها ما يشكل لديهم دافعاً قويا لبذل المزيد من المجهودات وطرح أفكارهم الخاصة والعمل على تجسيدها بمختلف الطرق الممكنة بعيداً عن تدخل المسؤولين فيهم، وبما يخدم مصلحة المؤسسة ويحسن الأداء والإنتاجية، ويرسم معالم الثقة التنظيمية، فإحساس العاملين بالحرية في العمل وامتلاكهم للكفاءات والقدرات اللازمة للقيام بمهامهم يؤدي إلى توجيه سلوكياتهم على نحو إيجابي والتي تظهر في مبادراتهم لمساعدة زملائهم، القيام بأعمال تطوعية، الالتزام في العمل، الانخراط في العمل الجماعي، والمساهمة في إيجاد الحلول الممكنة لمشكلات العمل، وتقديم اقتراحات لتطويره والتي تركز التزامهم وولائهم للمؤسسة وبالتالي تحقيق المواطنة التنظيمية وطبقاً لدراسة " كسرى مسعود" و"دايرة عبد الحفيظ" (2015) فإنه كلما زادت مظاهر الحرية والاستقلالية في العمل كلما انعكس ذلك إيجابياً على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وهو ما يتوافق أيضاً مع نتائج دراسة "عاشور لعور" (2014 - 2015).

وعليه فإن إعطاء العاملين هامش من الحرية في أداء العمل يسمح بإطلاق طاقاتهم الكامنة ويزيد من الإبداع والابتكار في العمل مما يخلق بدوره التميز في الأداء يكسب المؤسسة ميزة تنافسية.

الجدول رقم(56): الاستعداد للاستقرار في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الاستعداد للاستقرار في المؤسسة
		الاحتمالات
67.14%	47	نعم
32.86%	23	لا
100%	70	المجموع

- يتبين من خلال الأرقام الإحصائية للجدول أن ما نسبته 67.14% من أفراد عينة الدراسة أبدوا استعدادهم للاستقرار في المؤسسة والبالغ عددهم 47 عامل ويرجع ذلك إلى:
- توفير المؤسسة لكل احتياجات عمالها من حيث الأجر المناسب، فرص الترقية والتقدم المهني، العلاقات الاجتماعية الجيدة، الأمن الوظيفي، فالارتياح المادي والمعنوي للعامل يمنحه شعور بالراحة النفسية ويساهم في استقراره بالمؤسسة.
 - شعور العاملين بالرضا نتيجة اطلاعهم ومعرفتهم بكل الأمور التي تتعلق بعملهم، أي أن لهم تحديد في المعلومات ما يسمح لهم بأداء مهامهم بسهولة ودون ارتكاب أخطاء ومما هو ملاحظ ميدانيا وجود قنوات اتصال فعالة تسمح للعاملين بالحصول على المعلومات اللازمة لأداء العمل.
 - وضوح قوانين العمل وطرق أدائه المحددة تساعدهم على إنجازه، وبالرغم من تعقد الأنشطة والأعمال الممارسة خاصة في ورشات الإنتاج نتيجة الاستخدام المكثف للتكنولوجيا من آلات وأجهزة مختلفة إلا أن عامل الخبرة يجعل منها مهام سهلة الإنجاز (أنظر الجدول رقم 18).
 - وجود هامش من الاستقلالية والحرية في أداء العمل والذي يسمح للعاملين بإبراز قدراتهم ومهاراتهم، كما يتيح لهم المؤسسة حرية إبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات (أنظر إجابات المبحوثين في الجدولين 55، 49).
 - الوضع الإقتصادي الصعب وصعوبة الحصول على منصب عمل آخر وهذا سيحد من تفكير العامل في ترك منصب عمله.
 - الظروف الفيزيائية المناسبة.
- في مقابل 32.86% من المبحوثين أي ما يعادل 23 عامل صرحوا بأنه ليس لديهم استعداد للاستقرار في المؤسسة وذلك راجع إلى:
- رغبتهم في تغيير مهنتهم في القطاع الحالي إلى قطاع آخر.
 - شعورهم بالاكتهاء وأنهم قاموا بتطوير أنفسهم قدر المستطاع في مهامهم وأصبحوا يبحثون عن فرص جديدة للنمو الوظيفي تفوق تلك التي تقدمها المؤسسة.
 - ظروف أسرية وصحية تمنع استمرارهم في العمل.
 - الملل من تكرار نفس العمل لعدة ساعات ولعدة سنوات.
 - صعوبة وتعقد أنشطة المؤسسة وكثرة المهام الموكلة إليهم والتي ترتب عنها شعورهم بالتعب.
 - ضعف الشعور بالانتماء للمؤسسة.

- عدم قدرتهم على التكيف مع العمل وفهم أدوارهم وبالتالي شعورهم بالاعتزاز في العمل. ومعنى ذلك أن الاستقرار الوظيفي للعاملين مرتبط بالاشباع التي يحصلون عليها من مناصب العمل التي يشغلونها وبقدر ما تشبع حاجاتهم بقدر ما يزيد شعورهم بالرضا عن العمل ويزداد تمكنهم وارتباطهم به ولأنهم والتزامهم للمؤسسة، والذي يظهر في انضباطهم وحديثهم في العمل والمحافظة على وسائل العمل وإيجاد حلول لمشكلات العمل، والتطوع لأداء مهام إضافية... إلخ، ما ينعكس إيجابياً على أدائهم ويشجعهم على الإبداع والابتكار وبدل أقصى مجهوداتهم بكل ثقة لتحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما أكدته نظرية Z " لوليام أوشي" التي ترى بضرورة ضمان التوظيف مدى الحياة للعامل والاهتمام الشمولي به.

ومنه نستنتج بأن استقرار العامل في مجال عمله من بين العوامل الأساسية التي تلعب دوراً كبيراً في فعالية أدائه وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة وزيادة أرباحها.

الجدول رقم(57): منح الصلاحيات في العمل

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
10 %	07	دائماً
50 %	35	أحياناً
40 %	28	أبداً
100 %	70	المجموع

يتبين من خلال أرقام الجدول أعلاه أن 50% من أفراد عينة الدراسة أكدوا بأن المسؤول في العمل أحياناً ما يمنحهم بعض صلاحياته لإنجاز مهامهم ويرجع ذلك إلى :

- عدم خوفه من فقدان مكانته وسلطته وهيبته بين العاملين.
- لا مركزية اتخاذ القرار أين تسمح لجميع العاملين بالمشاركة فيه.
- العلاقات الجيدة بين العاملين والمسؤول والقائمة على التفاهم والاحترام.
- توفر درجة كبيرة من التحفيز والالتزام لدى العاملين.

- سعيهم لتطوير مهاراتهم في العمل وجديتهم فيه وكثرة المهام وصعوبتها وتعقدها تفرض تفويض دائم للسلطة من خلال منح العاملين بعض الصلاحيات الإضافية لإنجاز العمل، كما أن طبيعة العمل تتطلب في كثير من الأحيان اتخاذ قرارات فورية دون العودة إلى المسؤول وهذا لتفادي تعطيل المصالح وخدمة المؤسسة وهذا ما لمسناه ميدانياً.

بينما نجد نسبة 40% من الباحثين أي ما يعادل 28 عامل صرحوا بأن المسؤول في العمل لا يمنحهم بعض صلاحياته لأداء مهامهم وذلك راجع إلى كونهم غير مؤهلين في نظر المسؤول لتحمل المسؤولية وأيضاً عدم امتلاكهم للخبرة الكافية، في حين نجد نسبة 10% من الباحثين والبالغ عددهم 07 عمال أكدوا بأن المسؤول في العمل يمنحهم دائماً جزء من صلاحياته لأداء المهام المكلفين بها ويرجع ذلك إلى خبرتهم وكفاءتهم العالية وقدرتهم على التحكم في سير العمل وأدائه بالصورة الصحيحة (أنظر الجدول رقم 18)، وأيضاً ثقة المسؤول بهم كبيرة مقارنة بباقي العاملين، كما يمكن أن يرجع ذلك إلى عوامل ذاتية منها أن يكون هؤلاء العاملين من المقربين جداً للمسؤول كأفراد عائلته أو أصدقائه.

ومعنى ذلك أن منح صلاحيات إضافية للعاملين يمكنهم من امتلاك السلطة أوسع تمكنهم من ممارسة العمل وتحمل المسؤولية، كما يعكس الوضع الجيد في المؤسسة والتوجه الصحيح للمسؤولين نحو تطوير فاعليتها وذلك من خلال إيجاد إطار عمل يمكن عاملها من التقيد بالتوجيهات والأوامر، وإعطائهم الفرصة الكاملة للمشاركة في اتخاذ القرارات بما يسمح بإطلاق قدراتهم وتنمية روح الإبداع والابتكار لديهم، وهذا ما يؤدي إلى التقليل من معدلات التغيب، التأخر عن العمل، ودوران العمل، التسبب وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي، وإرضاء العملاء والزبائن حيث يكون لدى العاملين الصلاحيات الكافية لتلبية احتياجاتهم وحل مشاكلهم عند التعامل معهم، وكذلك تطوير طرق أداء العمل، وهذا ما أكدت عليه نظرية تفويض السلطة " لفلين سنزليك".

وعليه فإن تفويض السلطة من خلال منح المسؤولين لجزء من صلاحياتهم للعاملين يزيد من شعور العاملين بالمسؤولية ويكرس لامركزية اتخاذ القرارات ما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (58): الشعور بالانتماء للمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الشعور بالانتماء للمؤسسة	
		الاحتمالات	
32.86%	23	أن نجاحك هو نجاح المؤسسة	نعم
30%	21	سمعة المؤسسة تهتك كثيراً	
08.57%	06	الشعور بالفخر كونك أحد أعضائها	
71.43%	50	المجموع الجزئي	
28.57%	20	لا	
100%	70	المجموع	

الملاحظ من خلال الأرقام الإحصائية الجدول أن أغلب العاملين لديهم شعور بالانتماء للمؤسسة وذلك بنسبة 71.43% أو ما يعادل 50 عامل.

فوجد الدين صرحوا بأن شعورهم بالانتماء للمؤسسة يتمثل في كون نجاحهم هو نجاح المؤسسة كانت نسبتهم 32.86%، كما أن الدين صرحوا بأن شعورهم بالانتماء للمؤسسة يمثل في سمعة المؤسسة تهتمهم كثيراً فكانت نسبتهم 30%، في حين توجد نسبة 08.57% ممن صرحوا بأن انتمائهم للمؤسسة يتمثل في شعورهم بالفخر كونهم من أعضائها، ويرجع ارتفاع نسبة المبحوثين بـ " نعم " إلى:

- وجود علاقات اجتماعية قوية بين العاملين يسودها التعاون والاحترام والتقدير وهذا ما لمسناه ميدانياً وأكدته النتائج السابقة (أنظر إجابات المبحوثين رقم 35، 37).

- الانسجام والتوافق بين العاملين والمؤسسة من حيث القيم التي يحملونها والأهداف التي يسعون لتحقيقها ما يشجعهم على الاستمرار بها.

- إشباع المؤسسة لاحتياجات عاملها فأغلب العاملين يستفيدون من العوائد والامتيازات المادية والمعنوية التي تقدمها المؤسسة فضلاً عن العدالة والمساواة بينهم.

- حرص المؤسسة على ضمان أمن وسلامة عمالها من خلال توفير مختلف معدات ولوازم العمل الضرورية للوقاية من الأمراض المهنية وإصابات وحوادث العمل وهذا ما تم ملاحظته ميدانياً.

- إدراك المسؤولين لأهمية ودور العاملين في نجاح المؤسسة لذلك تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء الرأي وتقديم اقتراحات حول العمل وهذا ما تم توصل له في النتائج السابقة (أنظر إجابات المبحوثين في الجدولين رقم 49، 41).

- تشجيع العاملين على العمل الجماعي وإتاحة مختلف قنوات الاتصال أمامهم لإنجاز العمل وهذا ما لمسناه ميدانياً.

- الثقة المتبادلة بين العاملين والمؤسسة وإيمانها بقدراتهم على النجاح والتميز، أين تمنحهم هامش من الحرية لتجسيد أفكارهم ما يسمح لهم بالإبداع والابتكار، وأيضاً منحهم صلاحيات إضافية في العمل ما يزيد من شعورهم بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة (أنظر إجابات المبحوثين في الجدولين رقم 55، 57).

وفي المقابل توجد نسبة 28.27% من العاملين الذين أقرروا بأنهم لا يشعرون بالانتماء للمؤسسة وهي نسبة تعكس فئة العاملين الذين تلقوا مشاكل في العمل سواءً من زملائهم أو المرؤوسين ولم يستطيعوا إقامة علاقات جيدة معهم وبالتالي لم يتمكنوا من التوافق مع بيئة العمل بالنظر إلى كون احتياجاتهم غير مشجعة.

ومعنى ذلك أن أغلب العاملين يشعرون بالانتماء إلى المؤسسة وهذا ما يدل على اهتمام إدارة المؤسسة بعاملها وأنهم يحتلون مكانة هامة لديها فهي تحرص على إشباع حاجاتهم المختلفة من خلال الشكر والثناء، زيادة الأجر، الترقية، المكافآت المالية والعلاوات، إشراكهم في عملية اتخاذ القرار، وغيرها ما يؤدي بالضرورة إلى تحليهم بسلوكيات إيجابية في العمل منها التطوع لأداء أعمال إضافية والسعي لإيجاد حلول للمشكلات التي تواجهها وحمايتها من الأخطار، مساعدة الزملاء المتغيبين عن العمل وذوي الأعباء الكثيرة، المحافظة على أسرار العمل وتقديمها بصورة إيجابية للآخرين ما يضمن الحفاظ على استقرارها، وهو ما أكدته نظرية التوازن التنظيمي.

وبالنظر إلى أغلب العاملين في المؤسسة من فئة الشباب تتراوح سنهم من [31 سنة إلى 39 سنة] (أنظر إجابات المبحوثين في الجدول رقم 14) يجعلهم يخططون لمسار وظيفي أفضل، والبحث عن فرص مهنية تتناسب كفاءتهم ومؤهلاتهم العلمية هذا ما يدفعهم إلى بدل المزيد من الجهد والتفاني في العمل ويعتبرون أن نجاحهم هو نجاح المؤسسة، والمؤسسة بدورها تثمن جهودهم في ذلك وهنا تلعب الممارسات السلطوية للمسؤولين في المؤسسة دور هام في تضمين ثقافة النجاح والمحافظة على سمعة المؤسسة لدى العاملين من خلال العمل على تعزيز التزامهم وولائهم لها وهو ما يفسر

أيضا احتفاظ المؤسسة بعمالها ذوي أقدمية تفوق 20 سنة لأهميتها ودورها في نقل وصقل ثقافة المؤسسة لعمالها (أنظر الجدول رقم 18)، وعادة ما تشغل هذه الفئة المناصب العليا في المؤسسة وتميل للحفاظ على مركزها الوظيفي والمكاسب التي حققتها طيلة سنوات عملها بالمؤسسة والتي تشبع مختلف احتياجاتها، وهذا ما يزيد من شعور أفرادها بالفخر بكونهم من أعضائها.

وعليه فإن شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة يكرس التزامهم وولائهم لها ما يضمن بقائها واستمراريتها.

***اختبار الفرضية: كلما زاد تفويض السلطة زاد الولاء التنظيمي لدى العاملين**

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وللتأكد من صحتها تم استخدام معاملات الارتباط المتمثلة في معامل التوافق ومعامل فاي للكشف عن الارتباطات الموجودة بين متغيراتها والنتائج موضحة في الجداول التالية:

الجدول رقم (59): المشاركة في اتخاذ القرارات والسعي لتحقيق أهداف المؤسسة

قيمة K ² الجدولية	قيمة K ² المحسوبة	قيمة معامل التوافق C	المجموع	لا	نعم			المشاركة في اتخاذ القرارات السعي لتحقيق أهداف المؤسسة	
					المؤسسة تشجع عملها على ذلك	وجود وقت كافي لمناقشة القرارات	ثقة المؤسسة في عاملها		
09.49	39.38	0.60	59	02	12	/	24	21	نعم
			11	08	03	/	/	/	لا
			70	10	15	/	24	21	المجموع

للكشف عن الارتباط بين المشاركة في اتخاذ القرارات والسعي لتحقيق أهداف المؤسسة قمنا بتطبيق معامل التوافق والذي قدرت قيمته بـ $C=0.60$ ، وقد تأكدنا من دلالاته الإحصائية عن طريق حساب اختبار k^2 بحيث أن:

$$k^2 = 09.49 \text{ قيمة الجدولية} > k^2 = 39.38 \text{ قيمة المحسوبة}$$

عند درجة الحرية $df=04$ ومستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والسعي لتحقيق أهداف المؤسسة وهي علاقة طردية متوسطة. ويتبين من خلال أرقام الجدول أن أغلب المبحوثين أكدوا بأنهم يسعون إلى تحقيق أهداف المؤسسة ويرتبط ذلك بمشاركتهم في اتخاذ القرارات وهذا ما تم التوصل له في النتائج السابقة (أنظر إجابات المبحوثين في الجدولين رقم 49، 50).

ومنه فالمشاركة في اتخاذ القرار تُكرس تفضيل المصلحة العامة على الخاصة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (60): تصرف المسؤول مع العاملين عند ارتكاب أخطاء العمل والشعور بالمسؤولية

قيمة K^2 الجدولية	قيمة K^2 المحسوبة	قيمة معامل التوافق C	المجموع	لا يبالي	يقدم المساعدة لهم	يحذرهم	يعاقبهم	تصرف المسؤول مع العاملين عند ارتكاب أخطاء العمل الشعور بالمسؤولية
12.59	24.61	0.51	48	/	03	16	29	مرتفع
			18	/	11	03	04	متوسط
			04	/	02	/	02	منخفض
			70	/	16	19	35	المجموع

للكشف عن الارتباط بين تصرف المسؤول مع العاملين عند ارتكاب أخطاء العمل والشعور بالمسؤولية قمنا بتطبيق معامل التوافق والذي قدرته قيمته بـ $C=0.51$ ، وقد تأكدنا من دلالاته الإحصائية عن طريق حساب اختبار k^2 بحيث أن:

$$k^2 = 12.59 \text{ قيمة الجدولية} > k^2 = 24.61 \text{ قيمة المحسوبة}$$

عند درجة الحرية $df=06$ ومستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تصرف المسؤول مع العاملين عند ارتكاب أخطاء العمل والشعور بالمسؤولية وهي علاقة طردية متوسطة. ويلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أن أغلب المبحوثين لديهم شعور مرتفع بالمسؤولية ويرتبط بتوجيه المسؤول لهم عند ارتكابهم لأخطاء في العمل وهذا ما تم التوصل له في النتائج السابقة (أنظر إجابات المبحوثين في الجدولين رقم 53، 54).

ومنه فمحااسبة العاملين عند ارتكاب الخطأ في العمل تنمي الشعور بالمسؤولية لديهم.

الجدول رقم (61): إعطاء هامش من الحرية في أداء العمل والاستعداد للاستقرار في المؤسسة

قيمة K^2 الجدولية	قيمة K^2 المحسوبة	قيمة معامل فاي \emptyset	المجموع	إعطاء هامش من الحرية في أداء العمل		الاستعداد للاستمرار في المؤسسة
				نعم	لا	
03.84	20.41	0.54	47	04	43	نعم
			23	13	10	لا
			70	17	53	المجموع

للكشف عن الارتباط بين إعطاء هامش من الحرية في أداء العمل والاستعداد للاستقرار في المؤسسة قمنا بتطبيق معامل فاي والذي قدرته قيمته بـ $\emptyset=0.54$ ، وقد تأكدنا من دلالاته الإحصائية عن طريق حساب اختبار k^2 بحيث أن:

$$k^2 = 03.84 \text{ قيمة الجدولية} > k^2 = 20.41 \text{ قيمة المحسوبة}$$

عند درجة الحرية $df=01$ ومستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعطاء هامش من الحرية في أداء العمل والاستعداد للاستقرار في المؤسسة وهي علاقة طردية متوسطة. وتشير إجابات المبحوثين في الجدول أعلاه أن غالبيتهم أكدوا بأنه لديهم استعداد للاستقرار في المؤسسة ويرتبط ذلك بإعطائهم هامش من الحرية في أداء العمل ما يسمح لهم بتجسيد أفكارهم يشجعهم على الإبداع والابتكار وهذا ما تم التوصل له في النتائج السابقة (أنظر إجابات المبحوثين في الجدولين رقم 55، 56).

ومنه إعطاء هامش من الحرية في أداء العاملين للعمل يدفعهم للاستمرارية في العمل.

الجدول رقم (62): منح بعض الصلاحيات في العمل للعاملين والشعور بالانتماء للمؤسسة

قيمة K ² الجدولية	قيمة K ² المحسوبة	قيمة معامل التوافق C	منح صلاحيات في العمل				الشعور بالانتماء	
			دائما	أحيانا	أبداً	المجموع		
12.59	43.71	0.62	05	18	/	23	نجاحك هو نجاح المؤسسة	نعم
			02	14	05	21	سمعة المؤسسة تهتك كثيراً	
			/	/	06	06	الشعور بالفخر كونك أحد أعضائها	
			/	03	17	20	لا	المجموع
			07	35	28	70		

للكشف عن الارتباط بين منح بعض الصلاحيات في العمل للعاملين والشعور بالانتماء للمؤسسة قمنا بتطبيق معامل التوافق والذي قدرت قيمته بـ $C=0.62$ ، وقد تأكدنا من دلالاته الإحصائية عن طريق حساب اختبار k^2 بحيث أن:

$$k^2 = 12.59 \text{ قيمة الجدولية} > k^2 = 43.71 \text{ قيمة المحسوبة}$$

عند درجة الحرية $df=06$ ومستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، ومنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين منح المسؤول لبعض من صلاحياته في العمل للعاملين وشعورهم بالانتماء للمؤسسة وهي علاقة طردية متوسطة.

ويلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أن أغلب المبحوثين أكدوا بأنهم يشعرون بالانتماء إلى المؤسسة ويرتبط ذلك بحصولهم على بعض الصلاحيات من المسؤولين لإنجاز العمل وهذا ما تم التوصل له في النتائج السابقة (أنظر إجابات المبحوثين في الجدولين رقم 57،58).
ومنه منح بعض الصلاحيات في العمل للعاملين يزيد من شعورهم بالانتماء.

ثانيا - مناقشة نتائج الدراسة:

بعد تحديدنا لموضوع الدراسة ومراجعة مختلف التصورات والأطر النظرية والتطبيقية التي تناولت موضوع علاقة تمكين العاملين بالمواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية لإنتاج الكهرباء محطة آشواط جيجل كشفت المعطيات الإحصائية عن عدد من الإستنتاجات، من أهمها وجود ارتباطات بين مؤشرات الدراسة ويتجلى ذلك من خلال تحليلنا للبيانات المتعلقة بالتدريب والالتزام التنظيمي، روح المبادرة والثقة التنظيمية، وكذا بيانات تفويض السلطة و الولاء التنظيمي لدى العاملين، وانطلاقا من هذا نحاول مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها وأبعادها النظرية والإمبريقية.

1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى: كلما زاد التدريب زاد الالتزام التنظيمي للعاملين

من خلال ما تقدم وبعد تحليل للمعطيات الإحصائية المتعلقة بأسئلة المحور الثاني من الإستمارة اتضح لنا جملة من نتائج التي تعبر على أن عملية التدريب ضرورية لزيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط ببعضها البعض والمتمثلة في:

*التحكم في وسائل العمل وأداء الواجبات الوظيفية:

إذ تشير النتائج إلى أن 80% من العمال يتحكمون في وسائل العمل (أنظر الجدول رقم 21)، و81.43% يرتكبون أخطاء قليلة في أداء الواجبات الوظيفية (أنظر الجدول رقم 22)، في حين قدرت قيمة معامل الارتباط بين هذين المؤشرين بـ0.43 مما يكشف عن وجود علاقة طردية متوسطة بينهما (أنظر الجدول رقم 31).

والتي تعنى أن العاملين بالمؤسسة يمتازون بالكفاءة في أداء مهامهم والتي تعتبر معيار أساسي في شغل العامل لمنصب عمله حسب ماكس فيبر، كما أن إدارة المؤسسة تحرص على تمكين عمالها من

ذلك، فالاختيار الجيد للعاملين وتدريبهم على طرق أداء العمل من خلال القيام بدورات تدريبية (أنظر الجدول رقم 20)، وفقا لمنطلقات الإدارة العلمية لفريديريك تايلور يزيد من تحكمهم في وسائل العمل وأدائه بإتقان ما ينعكس إيجابيا على ممارستهم لسلوكات المواطنة التنظيمية التي تظهر في صورة الالتزام التنظيمي، وهذا ما يتقاطع مع نتائج دراسة " فطيمة الزهرة" و" جميل أحمد" (2017) التي توصلت إلى أن للتدريب دور في ممارسة العمال لسلوكات المواطنة التنظيمية، كما وتشترك دراسة "عاشور لعور" (2014 - 2015) مع الدراسة الراهنة في كون الكفاءة في العمل تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية ولا تختلف في ذلك دراسة " Nahid Naderi" and "Reza Hoveidi" (2013) التي توصلت إلى أنه توجد علاقة إيجابية هامة بين الكفاءة كأحد أبعاد عملية التمكين وممارسة العاملين لسلوكات المواطنة التنظيمية.

*اعتماد نظام الحوافز والعمل بجدية على تطوير المهارات المرتبطة بإنجاز العمل:

تفيد النتائج المتوصل لها بأن ما نسبته 82% من العمال اعتبروا بأن المؤسسة تعتمد على نظام الحوافز في العمل (أنظر الجدول رقم 23)، وما نسبته 82.86% من المبحوثين دائما ما يعملون بجدية على تطوير مهاراتهم في العمل (أنظر الجدول رقم 24)، وقد قدرت قيمة معامل الارتباط ب 0.71 ما يعبر عن وجود علاقة طردية قوية بين المؤشرين (أنظر الجدول رقم 32)، والتي تعنى أن إدارة المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الحوافز في سياستها وبرامجها وخططها التنفيذية المستمرة، ما يسمح بإيجاد بيئة عمل محفزة تزيد من دافعية العاملين لبذل المزيد من الجهد والعمل بجدية على تطوير مهاراتهم في العمل بما يشبع احتياجاتهم ولعل أهمها الحاجة للانتماء وتحقيق الذات، وهذا ما يتقاطع مع المنطلقات الفكرية لنظرية "سلم الحاجات لإبراهام ماسلو" الذي اعتبر أن العامل في هذه المرحلة سيتمكن من مواجهة التحديات دون خوف ويحقق النجاح الذي يعكس الإبداع والابتكار والتطوير في العمل، وهو ما يتوافق أيضا مع الطرح الذي قدمته نظرية الحاجات لدافيد ماكليند، ولا يختلف في ذلك " إلتون مايو" الذي أكد بأن تحفيز العامل يشمل الجوانب المادية والمعنوية للعامل ولا يكون إلا داخل مجموعة العمل ما يزيد من جديته والتزامه في العمل ويشعره بالانتماء ويدفعه للانخراط مختلف الممارسات التطوعية والأعمال الإضافية المجسدة للمواطنة التنظيمية.

وتجدر الإشارة إلى أن طروحات " شيستر برنارد" و" هيريت سيمون" حول مشاركة العاملين والتزامهم في العمل تتوقف على حجم المغريات التي يحصلون عليها مما يدفعهم للقيام بمجهودات

أكثر مما متوقع منهم، وبالرجوع إلى الدراسات السابقة التي عالجت موضوع الدراسة نجد بعضها اشتركت مع دراستنا في كونها توصلت إلى أن للتحفيز —شقيه المادي والمعنوي يسهم بدرجة معتبرة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وهذا ما انتهت إليه دراسة " كسرى مسعود" و" دايرة عبد الحفيظ" (2015)، وتتوافق مع نتائج دراسة " فطيمة الزهرة" و" جميل أحمد" (2017) التي كشفت بأن للتحفيز ومكافآت العاملين على العمل الجيد دور في ممارستهم للمواطنة التنظيمية، كما خلصت دراسة "إبراهيم ملحم" و"عطية مصلح" (2015) إلى أنه هناك علاقة قوية بين التحفيز كأحد أبعاد عملية التمكين ومستوى المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالوزارات الفلسطينية بمدينة القليقة، كما توصلت أيضا دراسة " Anshul Garg and " Smta Suri " أن لنظام المكافآت في العمل تأثير على سلوك المواطنة" التنظيمية للعاملين في القطاع المصرفي بالهند.

*إعطاء أهمية للوقت والمواظبة في العمل:

تبين النتائج المتوصل لها في (الجدول رقم 25) أن ما نسبته 64.29% من أفراد العينة صرحوا بأن المسؤولين يعطون أهمية للوقت من خلال برمجة الأنشطة وجدولتها، و35.71% من المبحوثين أكدوا بأن ذلك يكون من خلال وضع خطة زمنية لإنجاز الأهداف، ويوضح (الجدول رقم 28) أن ما نسبته 74.28% من العاملين غالبًا ما يواظبون في العمل، وقد قدرت قيمة معامل الارتباط بين هذين المؤشرين بـ 0.51 ما يعبر عن وجود علاقة طردية متوسطة بينهما (أنظر الجدول رقم 33).

مما يعنى أن إدارة وقت العمل عامل مهم في زيادة الإنتاجية وهو ما يتوافق، مع المنطلقات الفكرية لنظرية الإدارة العلمية " لفريدريك تايلور" والتي مفادها تحديد الحركات والوقت اللازم لأداء كل وظيفة بهدف السيطرة على ضياع الوقت، وما يؤكد ذلك ملائمة ساعات العمل لدى أغلب العاملين وهو ما وضحته (نتائج الجدول رقم 26)، كما ويفهم من هذا أن احترام الوقت من القيم السائدة في المؤسسة لفرض الانضباط لدى العاملين والذي يظهر في صورة المواظبة في العمل والالتزام بأجال أداء المهام (أنظر الجدول رقم 27) والتي تسهم في تحقيق المواظبة التنظيمية إضافة إلى التطبيق الصارم للقواعد واللوائح وهو ما يتقاطع مع ما جاءت به النظرية البيروقراطية " لماكس فيبر" التي أكدته على وجود نظام رسمي للقواعد بحكم سلوكيات العاملين.

* التعريف بقوانين العمل والالتزام بأوامر المسؤول:

تشير النتائج الموضحة في (الجدول رقم 29) أن ما نسبته 74.71% اعتبروا أن المؤسسة تعرف عمالها بقوانين العمل، ويوضح (الجدول رقم 30) أن 77.14% من أفراد العينة يلتزمون بأوامر المسؤول، وبالرجوع إلى (الجدول رقم 34) فإن قيمة معامل الارتباط بين هذين المؤشرين قدرت بـ0.72 ما يعبر عن وجود علاقة طردية قوية بينهما، ويدل ذلك على أن قوانين العمل هي التي تنظم سير مختلف الأنشطة والأعمال بالمؤسسة وتوجه وتضبط جميع السلوكات في العمل مما يزيد من التزام العاملين ويكرس ولائهم للمؤسسة بما يحقق المواطنة التنظيمية، وهذا ما يتوافق مع الطرح الذي قدمته النظرية البيروقراطية "لماكس فيبر" والذي مفاده وجود قواعد وإجراءات رسمية مكتوبة تحدد السلوك الواجب اتباعه من طرف العاملين وإنزال عقوبات في حق العاملين، كما وتشترك دراسة "تامر عبد الحق ممتاز" (2010) الموسومة تحت عنوان "أثر تمكين العاملين على سلوكات المواطنة التنظيمية دراسة حالة إحدى المؤسسة المصرفية بمصر" في كونها خلصت إلى أنه توجد علاقة بين الالتزام والمواطنة التنظيمية، أما دراسة Strffen Raub (2008) فقد توصلت إلى أن الالتزام الحرفي بالقواعد والإجراءات التي توجه سلوك الأفراد العاملين تجعلهم غير ممكنين ويفتقدون إلى القابلية لإظهار سلوك المواطنة التنظيمية وهو مالم تتوصل إليه الدراسة الحالية.

وعليه يمكن القول أن الفرضية الأولى قد تحققت إلى حد كبير من حيث أن لعملية التدريب علاقة بالالتزام التنظيمي للعاملين وهي علاقة طردية أي كلما زاد التدريب زاد الالتزام التنظيمي للعاملين، حيث يعتبر التدريب من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة لمساعدة العاملين في إنجاز أعمالهم وتحقيق الأهداف المسطرة وذلك من خلال زيادة تحكهم في وسائل العمل وتعريفهم بنظام الحوافز وأهمية الوقت وقوانين سير العمل ما يؤدي إلى زيادة التزامهم في العمل الذي يزيد بدوره من ممارستهم لسلوكات المواطنة التنظيمية.

2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية: كلما زادت روح المبادرة زادت الثقة التنظيمية

من خلال ما تقدم وبعد تحليل المعطيات الإحصائية المتعلقة بأسئلة المحور الثالث من الإستمارة اتضح لنا جملة من النتائج التي تعتبر على أن روح المبادرة عامل مهم لزيادة الثقة التنظيمية لدى العاملين من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط ببعضها البعض والمتمثلة في:

*** مساعدة زملاء العمل والاحترام في العمل:**

يتبين من (الجدول رقم 36) أن ما نسبته 74.29% من أفراد العينة يستقطعون جزء من وقتهم لمساعدة زملائهم في العمل، وقد كشفت نتائج الجدول رقم 38 أن ما نسبته 71.43% من المبحوثين يحترمون بعضهم البعض، فيما قدرت قيمة معامل الارتباط بين هذين المؤشرين بـ 0.79 وهي علاقة طردية قوية مما يعني أن العلاقات في العمل لها العاملان قائمة على روح التعاون والتضامن فيها بينهم، وهذا ما أوضحتها نسبة 77.14% من أفراد عينة الدراسة الذين أقرروا بوجود تعاون بين العاملين في المؤسسة (أنظر الجدول رقم 35)، ما يسهم بدوره في زيادة التفاهم والاحترام وسط مجموعات العمل، والقبول برحابة صدر القيام بمهام، إضافة في العمل وهو ما عبرت عنه نسبة 51.43% بين المبحوثين (أنظر الجدول رقم 46)، وهذا الطرح يتوافق مع مبدأ روح الجماعة الذي قدمه "هنري فايول" في نظرية حول التكوين الإداري والذي ويهدف من خلاله إلى تنمية روح التعاون بين الأفراد وتشجيعهم على العمل الجماعي بما يضمن التفاعل المستمر بينهم، كما وتشترك جل النظريات النيوكلاسيكية والحديثة التي تم معالجتها مع دراستنا بإقرارها بضرورة توفير إطار غير رسمي لعلاقات في المؤسسة بما تشبع حاجاتها المختلفة، وبالتالي يسود الاحترام المتبادل ويزيد شعور العاملين بالثقة والانتماء لها، ويسمح لهم بالقيام بأدوار إضافية تطوعية إيجابية زائدة مما هو موصوف في الأنظمة الرسمية للمؤسسة التي تزيد دورها من فعالية المؤسسة.

أما على صعيد الدراسات الإمبريقية التي تناولت موضوع الدراسة تجد دراسة "كسرى مسعود" و"دايرة عبد الحفيظ" (2015) الموسومة بـ "أثر استراتيجية تمكين العاملين في تعزيز المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة أرسو مثال الجزائر"، قد توصلنا إلى أن للعاملين درجة عالية من التعاون فيها بينهم، وأنه كلما زادت مظاهر العمل الجماعي والتعاون كلما انعكس ذلك بالإيجاب على سلوك المواطنة التنظيمية وهذا ما خلصت إليه الدراسة الراهنة.

***التطوع لأداء مهام إضافية تعد انتهاء الدوام الرسمي للعمل والتفاهم مع المسؤول:**

تشير النتائج المتوصل لها بأن ما نسبته 84.29% من العمال يتطوعون لأداء مهام إضافية بعد انتهاء الدوام الرسمي للعمل (أنظر الجدول الرقم 38)، و77.14% من المبحوثين لديهم درجة كبيرة من التفاهم مع المسؤول (أنظر الجدول رقم 40)، وقدرت قيمة معامل الارتباط بين هذين المؤشرين بـ 0.6 ما يعبر عن وجود علاقة طردية متوسطة (أنظر الجدول رقم 46)، والتي تعني أن العلاقات بين العاملين

والمسؤولين جيدة ما يزيد من درجة التفاهم بينهم ما يدل على رابطة الانتماء القوية التي تجمع العاملين بعضهم البعض وبالمؤسسة وهذا ما يتقاطع مع مبادئ مختلف النظريات النيوكلاسيكية والحديثة المفسرة لموضوع الدراسة في تأكيدها على أن استقرار المؤسسة يتوقف على وجود بيئة عمل تسودها العلاقات الإنسانية القوية، من خلال توحيد جهود العاملين ومقاربة أهدافهم بأهداف المؤسسة، سيادة مظاهر العمل الجماعي التعاون التي يسمح للعاملين بتقديم أكثر من جهودهم المطلوبة في العمل والمبادرة للقيام بأعمال إضافية تطوعية بعد انتهاء الدوام الرسمي للعمل مما يعكس التفاهم والثقة المتبادلة بين الجميع؛ فالعلاقات الجيدة مع المسؤولين المبنية على التفاهم تجعل المشاركة العمالية سهلة وترجع بالإيجاب على أداء أفرادها النابع من إحساسهم بالانتماء ما يسمح بتحقيق المواطنة التنظيمية.

وبالرجوع إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة نجد أن دراسة "كسرى مسعود" و"دايرة عبد الحفيظ" (2015) تشترك مع دراستنا في كونها توصلت إلى أنه كلما زادت مظاهر العمل الجماعي والتعاون كما انعكس ذلك بالإيجاب على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة أرسو مثال الجزائر، بينما "دراسة فطيمة الزهرة" و"جميل أحمد" (2017) توصلت إلى أن العمل الجماعي ليس له دور في ممارسة العاملين بالمؤسسة الوطنية للذهن بالبويرة لسلوك المواطنة التنظيمية، وذلك راجع لتفضيل المسيرين للعمل الفردي الذي يحد من مبادرة العاملين للقيام بأعمال إضافية وبالتالي نقل درجة تفاهمهم مع المسؤولين وتشترك في ذلك مع دراسة "إبراهيم ملحم" و"عطية مصلح" (2015 - 2016) التي خلصت هي الأخرى إلى أن العاملين بالوزارات الفلسطينية بمدينة القليقة لا يعملون معاً وبشكل جيد وهذا ما لم تتوصل إليه الدراسة الراهنة.

* اقتراح حلول لمشكلات وتثمين جهود:

بينت (نتائج الجدول رقم 41) أن ما نسبته 74.29% من أفراد عينة الدراسة يقترحون حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة، كما تفيد (نتائج الجدول رقم 42) بأن 78.57% من المبحوثين أكدوا بأن المؤسسة تثمن جهود عمالها، وقد قدرت قيمة معامل الارتباط بين هذين المؤشرين بـ 0.72 ما يعبر عن وجود علاقة طردية قوية بينهما (أنظر الجدول رقم 47).

ومعنى ذلك أن إدارة المؤسسة تعمل على تمكين عمالها بما يجعلهم يدركون أدوارهم الوظيفية ويعملون بفاعلية على تحقيق أهدافها، والتي تبرز في اقتراحهم لحلول لمشكلات العمل ما يزيد من تثمين جهودهم من قبل المسؤولين ويخلق شعور بالرضا لديهم وينمي روح المبادرة، وذلك من خلال الاهتمام

بمختلف الجوانب المادية والمعنوية للعامل سواء من حيث الحصول على المكافآت والعلاوات، ظروف العمل المناسبة، والأمن الوظيفي وهو ما يتوافق مع منطلقات الفكرية للعديد من النظريات التي تم معالجتها نذكر منها مدرسة العلاقات الإنسانية " لإلتون مايو" التي أكدت على الاهتمام بالعامل يكون من خلال تحفيزه ماديا ومعنويا، ونظرية ذات العاملين " لفرديريك هازربيرغ" التي أفرت بضرورة وجود العوامل الوقائية في بيئة العمل لأن وجودها يمنح شعور العامل بالإحباط ويجعله راضيا عن عمله وتتمين جهود العاملين من العوامل المساهمة في تحقيق ذلك، ولا يختلف في ذلك الطرح الذي قدمته نظرية Z " لوليام أوشي" القائم على الرعاية الشاملة للعامل تقديرا لجهوده المبذولة في العمل ومنها الأعمال التطوعية والإضافية خدمة للمؤسسة ولجماعة العمل التي ينتمي إليها، مما يزيد من دافعية ومبادرة لتقديم أكثر مما هو متوقع منه.

أما على مستوى الدراسات الإمبريقية التي تناولت موضوع الدراسة نجد دراسة " كسرى مسعود" و" دايرة عبد الحفيظ" (2015) الموسومة بعنوان" أثر استراتيجية تمكين العاملين في تعزيز المواطنة التنظيمية بمؤسسة أرسو مثال الجزائر"، ودراسة " فطيمة الزهرة" و"جميل أحمد" (2017) تحت عنوان" دور التمكين الإداري في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة"، ودراسة " Anshul Garg " and "Smta Suri" " حول التأثير النفسي للتمكين على سلوك المواطنة التنظيمية"، تشترك مع دراستنا في كون أن تتمين جهود العاملين من خلال مكافآتهم وتحفيزهم أكثر على العمل يسهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، أما دراسة "إبراهيم ملحم" و"عطية مصلح" (2015-2016) اختلفت مع دراستنا في كونها توصلت لعدم وجود علاقة بين تحفيز العاملين ومستوى المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالوزارات الفلسطينية بمدينة قلقلة.

*المساهمة في العمل الجماعي والحرص على تبادل المعلومات

تبرز النتائج المتوصل لها بأن نسبة 100% من أفراد العينة الدراسة أقروا بأنهم يساهمون في العمل الجماعي، وقد اعتبر 54.59% منهم مساهمتهم الإيجابية في العمل الجماعي تبرز في زيادة الدافعية للعمل، بينما 45.71% اعتبروا بأن مساهمتهم الإيجابية في العمل الجماعي تبرز في زيادة وتيرة العمل (أنظر الجدول رقم 43)، كما تبرز النتائج أن ما نسبته 67.14% من المبحوثين يتبادلون المعلومات مع زملائهم في العمل (أنظر الجدول رقم 44)، وقد قدرت قيمة معامل الارتباط بين هذين المؤشرين بـ 0.54 ما يعبر عن وجود علاقة طردية متوسطة بينها (أنظر الجدول رقم 48).

ومعنى ذلك أن العمل الجماعي سمة بارزة في نشاط المؤسسة وأن المؤسسة تعمل على تمكين عمالها من خلال إشراكهم في جماعات العمل الغير رسمية مما يزيد من فرص تبادل المعلومات والخبرات بينهم، ويكسبهم المهارة والدقة في انجاز العمل وينمي روح المبادرة والثقة لديهم المؤدية لتحقيق المواطنة التنظيمية، وهذا ما يتقاطع مع المنطلقات الفكرية لنظرية التكوين الإداري " لهنري فايول" التي مبادئها روح الجماعة والعمل كفريق واحد منسجم الأهداف والمصالح، ولا يختلف في ذلك "التون مايو" و " ماري باركر فيوليث" باقارهما بأن بيئة العمل هي بيئة اجتماعية تقيم فيها العاملين علاقات غير الرسمية في ضوءها يتبادلون المعلومات والخبرات، والمؤسسة مطالبة بالاعتراف بجماعات العمل داخلها وتشجيع العاملين على مختلف صور التعاون والتضامن العمالي.

كما نجد أيضا أن " إبراهيم ماسلو" و "دوغلاس ماغريغور" يتفقان مع النتائج المتوصل لها كونها أكدا على أن اشباع حاجات العاملين هي عامل مهم في تحقيق الأداء الجيد للعمل ومنها الحاجة إلى الانتماء إلى جماعات العمل التي تسمح له بتطوير مهاراته وزيادة قدراته لما توفره من فرص تبادل المعلومات بين العاملين ولا تختلف النظريات الحديثة في أخرى في تأكيدها على ضرورة إشراك وتعاون جميع العاملين في تحديد أهداف المؤسسة ما يدعم العمل الجماعي ويسمح بتبادل المعلومات، أما على مستوى الدراسات الإمبريقية التي تناولت موضوع الدراسة نجد دراسة "كسرى مسعود" و " دايرة عبد الحفيظ" (2015) قد توصلت إلى أنه كلما زادت ظاهرة العمل والتعاون انعكس ذلك بالإيجاب على سلوك المواطنة التنظيمية وهو توصلت إليه الدراسة الحالية، بينما دراسة " فطيمة الزهرة" و"جميل أحمد" (2017)، دراسة " إبراهيم ملحم" و"عطية مصلح" (2015 - 2016)، فقد توصلت إلى عدم وجود دور لفريق العمل وممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لكون العاملين لا يعملون معاً وبشكل جيد، كما أن عملية الاتصال تتم بشكل إنسيابي من الأعلى للأسفل والعاملين لا يشاركون في عملية صنع واتخاذ القرار و مما يجد من تبادل المعلومات بينهم وبدل من جهة أخرى على انخفاض مستوى الثقة التنظيمية.

وعليه يمكن القول أن الفرضية الثانية قد تحققت إلى حد كبير من حيث أن لروح المبادرة علاقة بالثقة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة وهي علاقة طردية إيجابية أي كلما زادت روح المبادرة زادت الثقة التنظيمية لدى العاملين، حيث تعتبر روح المبادرة عاملاً مهم في تحسين أداء العاملين والعمل على تحقيق الأهداف المشتركة وذلك من خلال مساعدة العاملين لبعضهم البعض، والتطوع لأداء أعمال

إضافية، واقتراح الحلول لمشكلات العمل، والانخراط في العمل الجماعي ما يؤدي إلى زيادة مستوى الثقة لدى العاملين ويكرس تحقيق المواطنة التنظيمية.

3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: كلما زاد تفويض السلطة زاد الولاء التنظيمي للعاملين

بعد تحليل المعطيات الإحصائية المتعلقة بأسئلة المحور الرابع من الإستمارة اتضحت لنا جملة من النتائج التي تعبر على أن تفويض السلطة عامل مهم في زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط ببعضها البعض والمتمثلة في:

* المشاركة في اتخاذ القرارات والسعي لتحقيق أهداف المؤسسة:

توضح النتائج التي تم التوصل لها أن ما نسبته 85.71% من أفراد العينة أكدوا بأن المؤسسة تسمح لعمالها بالمشاركة في اتخاذ القرارات (أنظر الجدول رقم 49)، و84.29% من المبحوثين صرحوا بأنهم يسعون لتحقيق أهداف المؤسسة (أنظر الجدول رقم 50) وقد قدرت قيمة معامل الارتباط بين هذين المؤشرين بـ 0.60 ما يعبر عن وجود علاقة طردية متوسطة بينهما (أنظر الجدول رقم 59).

ومعنى ذلك أن المؤسسة تطبق أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات والذي يتيح للعاملين حرية إبداء الرأي وتقديم اقتراحات حول العمل ومشكلاته وأن للعاملين والمؤسسة أهداف مشتركة ما يسهم في زيادة مستوى الثقة التنظيمية وبالتالي إقدام العاملين على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وهذا ما يتوافق مع الطرح الذي قدمه " إلتون مايو" و"ماري بارك فيوليث" حول العلاقات الإنسانية في العمل والذي مفاده بأن وتطلعات مختلفة عن أهداف المؤسسة وكذا إمكانية تعارضها وتجنب الصراع حول المصالح وضمن تحقيق أهداف المؤسسة يجب على المسؤولين إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار والعمل بكل توافق وانسجام، كما ويتفق أيضا "إبراهام ماسلو" و" دافيد ماكلايند" في منطلقاتها حول الدافعية في العمل والتي مفادها أن اشباع حاجات العاملين وتحقيق أهدافهم هو السبيل في تحقيق أهداف المؤسسة وأهمها الحاجة لتحقيق الذات والانجاز، والمشاركة في اتخاذ القرارات هي الآلية الواجب اعتمادها من قبل المسؤولين لتحقيق ذلك، وبالنظر إلى افتراضات Y التي قدمها " دوغلاس ماغريغور" نجد أنها تتقاطع مع النتائج المتوصل لها في افتراضه بأن العاملين يميلون إلى تحمل المسؤولية وهو ما يشجع إدارة المؤسسة على إشراكهم في اتخاذ القرارات ما يكرس سعيهم لتحقيق أهدافها، وهو ما يتوافق أيضا مع ما جاءت به نظرية الإدارة بالأهداف " لبيتر دراكر" ونظرية Z " لوليام أوشي" حول المسؤولية الجماعية في العمل كنتيجة منطقية لاتخاذ القرارات بطريقة جماعية، وبالعودة إلى الدراسات السابقة التي تناولت

موضوع دراستنا نجد دراسة " فطيمة الزهرة" و" جميل أحمد" (2017) تختلف في نتائجها عن دراستنا لكونها خلصت إلى عدم وجود دور لتفويض السلطة في سلوك المواطنة التنظيمية ويرجع الباحثان ذلك لتفضيل المسيرين لأسلوب القيادة الإدارية التقليدية التي تتسم بالمركزية في اتخاذ القرار والتشجيع على العمل الفردي، وعدم سيادة روح الفريق وسيطرة فكرة السرية مما ولد لدى العاملين شعور بأنهم أدوات للتنفيذ لا يشاركون في وضع الأهداف وتطوير برامج العمل وهذا ما حد من تحقيقهم لأهداف المؤسسة، وهو ما أكدته دراسة **Strffen Raub (2008)** التي توصلت إلى أن المؤسسة التي لا تطبق تمكين العاملين من خلال تفويض السلطة تجعل أفرادها ملزمين بالعودة إلى الرئيس قبل اتخاذ أي قرار مما يجعلهم غير ممكنين يفتقدون إلى القابلية لإظهار سلوك المواطنة التنظيمية.

* محاسبة العاملين عند ارتكاب أخطاء العمل والشعور بالمسؤولية:

تشير النتائج المتوصل لها بأن ما نسبته 50 % من أفراد العينة أكدوا بأنهم يتعرضون للعقاب من قبل مسؤول العمل في حال ارتكاب أخطاء في أداء العمل، بينما 27.14% من المبحوثين يتم تحذيرهم في حال ارتكاب لأخطاء العمل (أنظر الجدول رقم 53)، كما بينت النتائج أن 68.57% من أفراد العينة لديهم شعور مرتفع بالمسؤولية في أداء العمل (أنظر الجدول رقم 54)، وقد قدرت قيمة معامل الارتباط بين هذين المؤشرين بـ 0.51% ما يعبر عن وجود علاقة طردية متوسطة بينهما (أنظر الجدول رقم 60). مما يعني أن المؤسسة لديها الصرامة في تطبيق القوانين واللوائح المتعلقة بسير العمل ولا تتسامح مع أخطاء العاملين من خلال اتباعها لأسلوب العقاب والتحذير ما ينمي شعور العاملين بالمؤسسة في العمل ويزيد من التزامهم وولائهم للمؤسسة، ويعتبر تقييم أداء العاملين وسيلة رقابية لاكتشاف أخطاء العاملين ومحاسبتهم عليها وهو ما كشفت عنه (نتائج الجدول رقم 52) إذا أكدت نسبة 90% من أفراد العينة أن المسؤول في العمل يقيم أداء عماله، وهذا ما يتقاطع مع ما قدمته النظرية البيروقراطية " لماكس فيبر" والتي تفترض التزام جميع أفراد المؤسسة بالقاعدة القانونية وامتثالهم لها ومخالفتها يعرض أصحابها للعقاب، كما ويتقاطع في ذلك " هنري فايول" في تقديمه لمبدأ السلطة والمسؤولية حيث أن تفويض السلطة للعاملين يرافقه تحمل المسؤولية الكاملة في النتائج المترتبة عن أداء العمل.

*إعطاء هامش من الحرية في أداء العمل والاستعداد للاستقرار في المؤسسة:

توضح (نتائج الجدول رقم 55) أن ما نسبته 75.71% من المبحوثين يتم منحهم هامش من الحرية في أداء العمل، أما (نتائج الجدول رقم 56) فقد أوضحت نتائجه بأن ما نسبته 67.14% من أفراد العينة لديهم استعداد للاستقرار بالمؤسسة، ونجد بأن قيمة معامل الارتباط هذين المؤشرين مساوية لـ 0.54 والتي تعبر عن وجود علاقة طردية متوسطة بينهما وهذا ما كشفت عنه نتائج (الجدول رقم 61). ومعنى ذلك أن المؤسسة لديها ثقة في امكانيات وقدرات عمالها وأن استقرارهم الوظيفي مرتبط بإشباع حاجاتهم فبقدر ما تشبع حاجاتهم بقدر ما يزيد ارتباطهم بالمؤسسة واستعدادهم للاستقرار فيها بما يعكس ولائهم لها ويسمح بتحقيق المواطنة التنظيمية.

ومن خلال هذه النتائج نجد بعض نقاط التقاطع والتشابه مع المبادئ التي جاءت بها نظرية z "لوليام أوشي" ومنها الرعاية الشمولية للعامل بما يضمن اشباع حاجاته المختلفة، وكذلك مبدأ التوظيف مدى الحياة واعتماد أسلوب الرقابة الذاتية التي تتيح للعامل أداء العمل بحرية مع تحمل مسؤولية النتائج المرتبة عنه، كما وتتفق دراسة "عاشور لعور" (2014 - 2015) مع نتائج دراستنا في كونها خلصت إلى أن منح الاستقلالية في العمل لأفراد الحماية المدنية بالمديرية الولائية لسكيكدة يؤثر على مستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية، وتشابه كذلك دراسة "كسرى مسعود" و"دايرة عبد الحفيظ" (2015) في نتائجها مع الدراسة الراهنة في كونها توصلت إلى أنه كلما زادت مظاهر الحرية والاستقلالية في العمل كلما انعكس ذلك إيجابياً على سلوك المواطنة التنظيمية، ولا تختلف كذلك نتائج دراسة "Hiveidand Reza" and "Nahid Naderi" (2013) عن نتائج الدراسة الحالية في كونها خلصت إلى أنه توجد علاقة إيجابية هامة بين الحرية في العمل كأحد أبعاد عملية التمكين والمواطنة التنظيمية بجامعة أصفهان إيران.

* منح الصلاحيات في العمل والشعور بالانتماء:

تشير النتائج المتوصل لها بأن المسؤول في العمل أحياناً ما يمنحون جزء من صلاحياتهم للعاملين وهو ما عبرت عنه نسبة 50% من أفراد عينة الدراسة (أنظر الجدول رقم 57)، كما أكد 71.43% من المبحوثين بأن لديهم الشعور بالانتماء للمؤسسة (أنظر الجدول رقم 58)، وقد قدرت قيمة معامل الارتباط بين هذين المؤشرين بـ 0.62 ما يعبر عن وجود علاقة طردية متوسطة بينهما هذا ما تم توضيحه في (نتائج الجدول رقم 62).

ومعنى ذلك أن لدى المسؤولين رؤية واتجاه نحو تشاركية السلطة وتحمل الجميع للمسؤولية في العمل بما يكرس اللامركزية في اتخاذ القرارات ويضمن المحافظة على بقاء واستمرارية عملها وتعزيز شعورهم بالانتماء الولاء لها، وبالتالي تحقيق المواطنة التنظيمية وهذه النتائج تتقاطع وتشابه مع المنطلقات الفكرية " لفيليب سنزليك" حول تفويض السلطة والتي مفادها أن المستويات الرئاسية العليا في المؤسسة تمارس الضبط الصارم والتحكم بسبب تعقد أنشطة المؤسسة وكبر حجمها مما يجعل المسؤولين يفوضون جزء من سلطاتهم للعاملين في المستويات التنظيمية الأدنى وذلك بمنحهم بعض الصلاحيات لإنجاز العمل إلى جانب محاسبتهم في العمل مما يزيد من شعورهم بالانتماء.

أما على مستوى الدراسات الإمبريقية نجد بأن الدراسة " فطيمة الزهرة" و" جميل أحمد" (2017) توصلت إلى أنه لا يوجد دور لتفويض السلطة في ممارسة العاملين بالمؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة لسلوكيات المواطنة التنظيمية؛ وهو ما توصلت إليه الدراسة الراهنة، كما اختلفت مع دراسة " إبراهيم ملحم" و" عطية مصلح" (2015 - 2016) في نتائجها عن نتائج الدراسة الراهنة في كونها خلصت إلى أن مستوى تفويض السلطة بالوزارات الفلسطينية بمدينة قلقلة ضعيف وأيضاً عدم وجود علاقة بينه وبين المواطنة التنظيمية، وتوافقت معها نتائج دراسة **Strffen Raub** (2008) في كونها توصلت إلى أن غياب تفويض السلطة يجعل الأفراد غير ممكنين ويفتقدون إلى القابلية لإظهار سلوك المواطنة التنظيمية.

وعليه يمكن القول أن الفرضية الثالثة قد تحققت إلى حد ما من حيث أن لعملية تفويض السلطة علاقة بالولاء التنظيمي للعاملين وهي علاقة طردية إيجابية أي كلما زاد تفويض السلطة زاد الولاء التنظيمي للعاملين، حيث يعتبر تفويض السلطة من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة لمساعدة العاملين على أداء العمل وتحقيق الأهداف المشتركة، وذلك من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرار، ومنحهم صلاحيات إضافية لإنجاز مهامهم مقرونة بهامش الحرية في تجسيد أفكارهم الخاصة في العمل مع محاسبتهم على ذلك ما يؤدي إلى زيادة ولائهم للمؤسسة ويكرس تحقيق المواطنة التنظيمية.

ثالثاً - النتيجة العامة للدراسة:

بناء على عرض وتفسير وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها في ضوء فروضها وأبعادها النظرية والإمبريقية، حيث تم التحقق من صحة الفرضيات الفرعية يمكن القول بأن الفرضية الرئيسية للدراسة قد تحققت إذ تعتبر مجموع نتائج المحاور والمتمثلة في إثبات الفرضيات الفرعية الثلاثة للدراسة هو إثبات لها.

ومعنى ذلك وجود علاقة طردية إيجابية بين تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية في المؤسسة أي

كلما زاد تمكين العاملين زادت المواطنة التنظيمية في المؤسسة وهذا ما توصلت إليه كل من:

- دراسة " كسرى مسعود " و"دايرة عبد الحفيظ" (2015).
- دراسة " تامر ممتاز عبد الحق" (2010).
- دراسة " Reza Hiveidand Nahid Naderi " (2013).
- دراسة " "Anshul Garg" and "Smta Suri ".

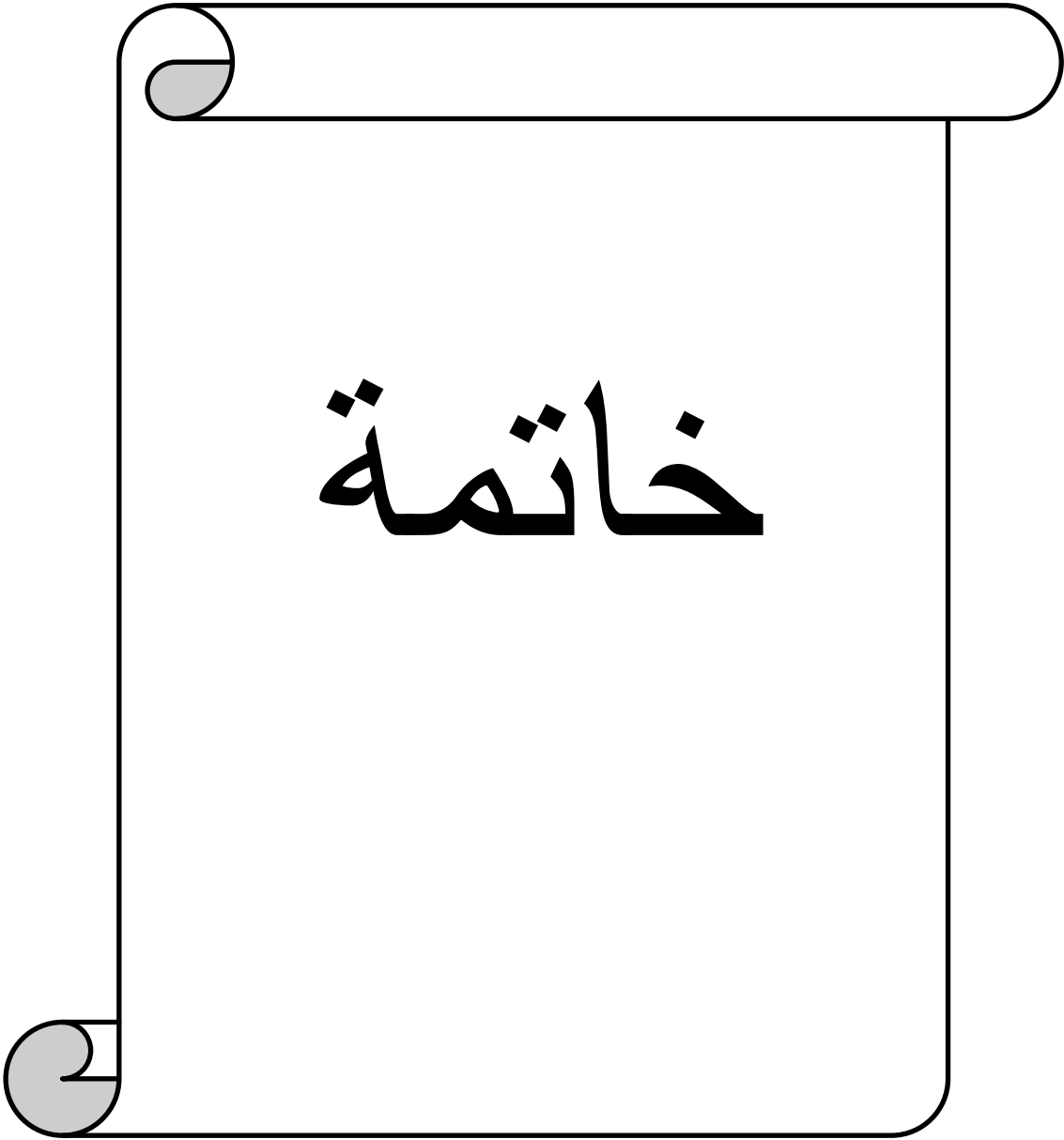
رابعاً - القضايا التي تثيرها الدراسة:

لقد حاولنا دراسة علاقة تمكين العاملين بالمواطنة التنظيمية في الجانب النظري والميداني محاولين بذلك تحديد الرؤية التصورية حول هذه الدراسة وإبراز أهم الارتباطات بين مؤشراتهما، إلا أن هذه الارتباطات تبقى موضعاً للبحث والنقاش حولها طالما أن ظاهرة تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية مرتبطة بالبناء التنظيمي والبيئة الخارجية التي تتضمن الكثير من المتغيرات يجب ضبطها وعزلها عن بعضها البعض، وعليه فقد حاولت أغلب الدراسات السابقة تحديد العلاقة القائمة بينهما وذلك في ضوء تصور نظري معين وإطار منهجي محدد، وهذا يعني أن ظاهرة المدروسة متغيرة ولهذا فقد حاولنا طرح التساؤلات التي نعتقد بأنها ستكون مجالاً للدراسة والبحث مستقبلاً ومنها:

- هل الاستقرار في العمل يسهم في زيادة الأداء؟
- هل بيئة العمل تسمح بأداء جيد للعمل؟
- ما مدى مساهمة تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي؟
- هل تقييم أداء العاملين يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية؟
- هل لإدارة الوقت دور في تحقيق الفعالية التنظيمية؟

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم عرض وتفسير وتحليل بيانات الدراسة باعتبارها مرحلة هامة وأساسية من مراحل البحث العلمي، حيث ساعدتنا على استخلاص النتائج الدراسة، بالإضافة إلى مناقشة نتائج الدراسة التي تم من خلالها التأكد من صدق الفرضيات الفرعية والعامية للدراسة، كما أن معظم الدراسات التي أخذت كإطار المرجعي للدراسة الراهنة تلتقي معها في بعض النتائج التي توصلت إليها، كما توافقت نتائج هذه الدراسة مع الخلفية النظرية التي تم عرضها في الجانب النظري، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى نتيجة عامة تمحورت حول وجود علاقة طردية إيجابية بين تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية في المؤسسة أي كلما زاد تمكين العاملين زادت المواطنة التنظيمية في المؤسسة، وانتهت هذه الدراسة بعد بحث موضوعاتها إلى إثارة قضايا أخرى تخدم استمرارية وديمومة البحث العلمي.



خاتمة

يتمثل موضوع المواطنة التنظيمية أحد المتغيرات الأساسية والحديثة في المجال التنظيمي لأهيته البالغة في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال ترسيخه كثقافة ممارسة تتجلى في معالم الثقة، الالتزام، الولاء التنظيمي، وأيضا كإرهاصات قادرة على بلورة الواقع التنظيمي للمؤسسات وجعله أكثر استقرارًا وتوازنًا، ولا يكون ذلك إلا من خلال تمكين المورد البشري ليكون عنصر فعال قادر على إعطاء أبعاد جديدة تمثل آفاق مستقبلية واعدة للواقع التنظيمي الجزائري، ومن خلال دراستنا الموسومة بـ "تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية" حاولنا إرساء معالم روح المبادرة، التدريب وتفويض السلطة كسياق علائقي بالمواطنة التنظيمية في ظل الثقة والالتزام والولاء التنظيمي لدى العاملين ومدى تواجدها في المؤسسة الجزائرية.

وللوقوف أكثر على واقع هذه الظاهرة حاولنا معالجتها من الجانبين النظري والتطبيقي، فلقد تعرضنا في الفصول النظرية إلى إثارة جملة من التساؤلات والقضايا حول الدراسة الراهنة، وتقديم فروض لها والتي استدعت التحقق من صدقها الإمبريقي، بالإضافة إلى هذا حاولنا تقديم مختلف التصورات النظرية التي درست تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية وتوصلنا من خلالها إلى صياغة إطار تصوري للدراسة الذي يتمحور حول العلاقة بين هذين المتغيرين، كما وذكرنا أهم الدراسات التي عالجت موضوع دراستنا وتشارك بعدهم في بعض النقاط وتختلف في أخرى، ثم حاولنا بعد ذلك تحديد الإطار المنهجي الذي يمكننا من الإجابة على القضايا المطروحة.

وفي ضوء النتائج العملية المستقاة من ميدان الدراسة أكدت المعطيات الإحصائية صحة الفرضيات المقترحة من خلال إثبات جميع المؤشرات المعتمد عليها، وهذا دليل على أن الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء محطة أشواط بالطاهير ولاية جيجل تطبق سياسة تمكين العاملين ويتبنونها لهذا الأسلوب فهي تعمل على الإستثمار الجيد في موارده البشرية بما يسمح لها بتحقيق المواطنة التنظيمية، وتأسيسها على ما سبق يمكن التأكيد على صحة الفرضية العامة للدراسة أن كلما زاد تمكين العاملين زادت المواطنة التنظيمية في المؤسسة.

وبالرغم مما توصلت إليه الدراسة الراهنة من نتائج إلا أن هذا الموضوع يبقى محل نقاش وجدل بين الباحثين والمفكرين في مختلف الدراسات والأبحاث التي يقدمونها هذا من جهة، ومن جهة أخرى كون تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية ترتبط بباقي متغيرات البناء التنظيمي وتتغير بتغير المؤسسة والمجتمع.

وبناء على ما سبق سنحاول تقيم هذه الدراسة بمجموعة من المقترحات التي قد تساعد المسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة على الأداء الجيد لمختلف الوظائف والأنشطة نذكر منها:

- إبراز أهمية المواطنة التنظيمية في المؤسسة وذلك بانتهاج أسلوب الإدارة بالثقة وتشجيع على المبادرة والعمل الجماعي.

- الاهتمام بالمشاركة العمالية وأخذ باقتراحاتها لما لها من دور في تحسين العمل والإنتاج.
- زيادة من فرص تدريب العاملين وقدرتهم على التحكم في متطلبات العمل.
- بناء ثقافة الارتباط الوظيفي للعامل بالمؤسسة بإشباع مختلف حاجاته.

قائمة

المراجع

أولاً- الكتب:

1- الكتب باللغة العربية:

- 1- أحمد الخطيب، وعادل سالم معاوية: الإدارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة)، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 2- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 3- اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، المكتبة الأنجلو مصرية، مصر، 1994.
- 4- أنثوني جيدنز: علم الاجتماع (مع مدخلات عربية): ترجمة فايز الصباغ، ط4، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان.
- 5- أيمن عودة المعاني: الإدارة العامة الحديثة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 6- بلال خلف سكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 7- حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 8- حسين حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 9- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العمليات الإدارية ووظائف المنظمة)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 10- حسين موسى قاسم البنا، ونعمة عباس الخفاجي: استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 11- خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط1، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- 12- خضير كاظم حمود: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 13- خليل محمد حسن الشماع، وخيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، ط2، دار المسيرة، الأردن، 2005.
- 14- خيضر كاظم حمود، وياسين كابيس الخرشة: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

- 15- ذوقان عبيدات، كايد عبد الحق، عبد الرحمان عدس: البحث العلمي (مفهومه وأدواته وأساليبه)، ط17، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2015.
- 16- رامي جمال أندرواس، وعادل سالم معاينة: الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 17- ربحي مصطفى عليان، وعثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث (النظرية والتطبيق)، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 18- رعد حسن الصرن: تطور نظرية المنظمة، المعهد الوطني للإدارة العامة، جامعة دمشق، سوريا، 2007.
- 19- زاهد محمد ديربي: السلوك التنظيمي، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 20- سعد سلمان الشهداني: منهجية البحث العلمي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
- 21- سعد علي العنزي: نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، ط1، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، العراق، 2016.
- 22- سعيد سبعون، حفصة جرادي: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط2، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2012.
- 23- سنان الموسوي: الإدارة المعاصرة (الأصول والتطبيقات)، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004.
- 24- سيد سالم عرفة: اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 25- السيد عبد فرج: علم الاجتماع الصناعي (مفاهيم، مجالات، اهتمامات)، ط1، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع مصر، 2015.
- 26- سيد محمد جاب الرب: استراتيجيات تطوير وتحسين الاداء (الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية)، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 27- سيد محمد ولديب: الدولة وإشكالية المواطنة قراءة في مفهوم المواطنة العربية، ط1، كنوز المعرفة، الأردن، 2011.

- 28- صادق عباس الموسوي: الحركات الإسلامية بين خيار الأمة ومفهوم المواطنة، ط1، مركز الغدير لدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2012.
- 29- صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 30- صلاح عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، مصر، 2008.
- 31- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 32- عادل هادي البغدادي ورافد حميد الحدراوي: الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي (أسلوب كمي تحليلي)، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 33- عاكف لطفي خصاونة: إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 34- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 35- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- 36- عبد الله بن عبد الغني الطجم، وطلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي، ط3، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2000.
- 37- عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع التنظيمي، ط1، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2005.
- 38- عبد الله محمد عبد الرحمان، ومحمد علي بدوي: مناهج وطرق البحث الاجتماعي، ط2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 39- عبد الله نجم الغزاوي، وعباس حسن جواد: الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 40- عبد الوهاب حفيان: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

- 41- عطية حسين أفندي: تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2013.
- 42- على محمد منصور: مبادئ الإدارة (أسس ومفاهيم)، ط2، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
- 43- علي معمر عبد المؤمن: البحث في العلوم الاجتماعية (الوجيز في الأساسيات والمناهج والتقنيات)، ط1، منشورات 7 أكتوبر، ليبيا، 2008.
- 44- عمار بوحوش، محمد محمود الذنياب: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 45- عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 46- فاروق عبده فليح، والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن.
- 47- فاطمة سعدي: مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة، ط1، شركة المكتب النشر والتوزيع، بريطانيا، 2019.
- 48- فريد كامل أبو زينة وآخرون: مناهج البحث العلمي (طرق البحث النوعي)، ط2، دار المسيرة، الأردن، 2007.
- 49- فضيل دليو: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منثوري، قسنطينة، 1999.
- 50- كمال بربر: الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، ط1، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2006.
- 51- كمال بربر: الإدارة وعملية ونظام، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 1996.
- 52- محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 53- محمد شحاتة ربيع: أصول علم النفس الصناعي، ط3، دار غريب، مصر، 2007.
- 54- محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

- 55- محمد موسى أحمد: إدارة الأفراد بين النظرية والتطبيق، ط1، مكتبة الوفاء للنشر والتوزيع، مصر، 2014.
- 56- محمود حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 57- مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، ط1، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2013.
- 58- مصطفى يوسف كافي: الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار مؤسسة رسلان، سوريا، 2018.
- 59- منير نوري: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 60- موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريب عملية): ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، ط2، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2006.
- 61- المولى ستان: إدارة الموارد البشرية وتأثيراتها العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي، الأردن، 2004.
- 62- ناصر جرادات، وأحمد المعاني، وأحمد عرفات: إدارة التغيير والتطوير، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 63- ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
- 64- نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 65- وائل محمد جبرائيل: دراسات إدارية معاصرة، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- 66- يحيى سليم ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.
- 67- يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

II- الكتب باللغة الأجنبية:

- 68- Anit Somech and Izhar oplatka : oganizational citizenship Behavior in shchochs in chools (examining the impact and opportunities Within educational systems , ed:1 , Routledge taylor & Francis, group, London, 2015.
- 69- Ammar Buhoush : Public Administration Theories, Arab Organization of Administrative Sciences, Jordan, 1980
- 70- J.F Soutenain et P. Farcet : organisation et gestion de l'entreprise, Edition Fourchet, paris, 2006.
- 71- Julian Barling and Cary L Cooper : Organizational Behavior, Sage Publications, London ,2008.
- 72- Kenneth L .Murrell, Mimi meredith: Empowering Employees, Mc grau hill, New york , 2000.

ثانيا - القواميس والمعاجم والموسوعات:

- 73- ابن منظور: لسان العرب، م15، ط2، دار إحياء التراث العربي، لبنان، 1998.
- 74- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (إنجليزي - فرنسي - عربي)، مكتبة لبنان، لبنان، 1986.
- 75- جبران مسعود: الرائد المعجم الألفبائي في اللغة والإعلام، ط1، دار العلم للملايين، لبنان، 2003.
- 76- حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، ط1، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2003.
- 77- سمير الشويكي: المعجم الإداري، ط1، دار أسامة، لبنان، 2000.
- 78- سهيل إدريس: المنهل قاموس (فرنسي - عربي)، ط3، دار الآداب للنشر والتوزيع، لبنان، 2005.
- 79- صبحي حمودي: المنجد في اللغة العربية المعاصرة، ط2، دار المشرق، لبنان، 2001.
- 80- عبد النور جبور عبد النور: معجم النور (فرنسي - عربي) ، دار العلم للملايين، الجزائر.
- 81- علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1999.
- 82- الفيروز أبادي، ومجد الدين محمد يعقوب: القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة ، لبنان، 2003.
- 83- ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

84- كرم البستاني وآخرون: المنجد في اللغة العربية والإعلام، ط29، دار المشرق للطباعة والنشر، لبنان.

85- مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط، ط4، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004.

86- مصلح الصالح: شامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية (إنجليزي - عربي)، دار عالم الكتب للطباعة والنشر، المملكة العربية السعودية، 1999.

87- جوردن مارشيل: موسوعة علم الاجتماع، ترجمة محمد محي الدين وآخرون، ج2، المجلس الأعلى للثقافة، مصر، 2001.

ثالثا - المجالات:

1- المجالات باللغة العربية:

88- إبراهيم ملحم، وعطية مصلح: التمكين الإداري وعلاقته بمستوى المواطنة التنظيمية بالتطبيق على الوزارات الفلسطينية في مدينة قلقيلية، مجلة جيل لأبحاث القانونية، ع16، مركز جيل للبحث العلمي، الجزائر، يوليو 2017.

89- أحمد بن سالم العامري: محددات وآثار سوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، م17، ع2، المملكة العربية السعودية، 2003.

90- أسماء نمديلي: دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، م09، ع04، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2018.

91- إيدير عبد الرزاق، وأسماء بن مؤمن: القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية (دراسة ميدانية لدى عينة من عمال مؤسسة ميديتريان فلوت كلاس البليدة)، مجلة شامل للعلوم التربوية والاجتماعية، م01، ع02، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2018.

92- بدري قسم، و عبد الفراج مرسل، وصديق بلل إبراهيم: أثر التسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة رؤى الاقتصادية، م07، ع12، جامعة الوادي، الجزائر، جوان 2017.

93- بركة بلاغماس وخالد زحراح: الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين وأثره على الفعالية التنظيمية، مجلة إدارة الموارد البشرية، م02، ع07، الجزائر.

94- بلال خلف سكارنة وآخرون: تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات الصحية، مجلة تنمية الرافدين، م36، ع115، العراق، 2014.

- 95- بومنقار مراد وشلابي زهير: الأبعاد الأساسية لسوك المواطنة التنظيمية (دراسة تحليلية نظرية)، مجلة العلوم الاجتماعية، ع19، الجزائر، 2016.
- 96- تحسين عاصي الهملية: دور المواطنة التنظيمية في تطبيق الحوكمة الإلكترونية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، ع23، كلية الإدارة والاقتصاد، المعهد التقني كوت، جامعة التقنية الوسطى، العراق، 2016.
- 97- جنات بوخمخ وناجي بن حسين: دراسة تحليلية لأثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بجامعة قسنطينة 2 وسطيف 1، مجلة دراسات اقتصادية، م05، ع01، جوان 2018.
- 98- حمدي جابر محمد: أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية)، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، م22، ع01، السعودية، 2011.
- 99- حمزة معمري، وبن زاهي منصور: سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع14، الجزائر، مارس 2014.
- 100- خالد سليمان أحمد مومني: مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، م05، ع18، فلسطين، 2017.
- 101- رشيد مازن فارس: الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية بعض المحددات والآثار، مجلة الإدارة العامة، م43، ع03، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 102- رشيد مناصرية وفريد بن ختو: سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ع08، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2015.
- 103- الرفاعي رجب حسين: دراسة وتحليل المحددات ذات التأثير على الثقة بين الرئيس والمرؤوس وعلاقتها بسوك المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية، م21، ع37، كلية التجارة، جامعة أسيوط، مصر، 2004.
- 104- رياض أبا زيد: أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح لأبحاث العلوم الإنسانية، م24، ع2، 2010.

- 105- سفيان بوعطيط: الولاء التنظيمي تنميته استراتيجية هادفة للتأثير في أداء الأفراد والمنظمات، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، ع15، جامعة 20 أوت 1995، سكيكدة، الجزائر.
- 106- صابر بن عيسى، وكحول شقيقة: تنمية روح المبادرة لدى التلاميذ من خلال حصة التربية البدنية والرياضة، مجلة التميز لعلوم الرياضة، ع4، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ماي 2018.
- 107- عامر علي حسين العطوي: أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي (دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، م10، ع01، جامعة القادسية، العراق، 2007.
- 108- عبد السلام الشبراوي: التمكين الإداري مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر، مجلة كلية التربية، ع20، جامعة بورسعيد، مصر، 2017.
- 109- عبد المغني علاء الدين: دراسة تحليلية لبعض محددات ونتائج سلوك المواطنين التنظيمية بالتطبيق على العاملين، مجلة الدراسات المالية والتجارية، م11، ع2، جامعة القاهرة، مصر، 2001.
- 110- عزالدين لرقم، وعبد الحق ناصر: واقع تمكين الإداري الجامعة الجزائرية، مجلة آفاق علمية، م10، ع2، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2018.
- 111- عصام حيدر، وحنان مصطفى: دور تمكين الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطن التنظيمية) دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة دمشق)، مجلة البعث، م39، ع08، 2017.
- 112- علاء دهام محمد: أثر التعليم المنظمي في التمكين الإداري (دراسة استطلاعية لآراء عينة في الشركة العامة لصناعات الكهرباء في بغداد، م16، ع59، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، 2010.
- 113- فرج شعبان، وشيخ سعيدة: تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات، مجلة الاقتصاد والتنمية، ع04، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، الجزائر، 2015.
- 114- فطيمة الزهرة، وجميل أحمد: دور التمكين الإداري في تنمية سلوك المواطن التنظيمية للعاملين في المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة وحدة الأخضرية)، مجلة معارف، ع23، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة البويرة، الجزائر، ديسمبر 2017.

- 115- قاسي كمال، وضيف دنيا: واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات من وجهة نظر العاملين (دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ع18، الجزائر، 2017.
- 116- كرمية توفيق: دور تمكين العاملين في تحسين أداء العاملين، مجلة المعارف للعلوم الاقتصادية، م10، ع18، 2015.
- 117- محمد أحمد الخليفة علي: أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية على نية ترك العمل دور المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط (دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية السودانية)، مجلة العلوم الاقتصادية، م14، ع2، السودان، 2013.
- 118- محمد عبد الحميد الطبولي، و رمضان سعد كريم، وابتسام علي حمزة العبار: الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، مجلة نقد وتنوير، ع02، ليبيا، سبتمبر 2015.
- 119- محمد عبود الحرارشة وملوح باجي: درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المغرب، مجلة مؤسسة للبحوث والدراسات، م27، ع02، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، 2012.
- 120- محمد ناصر إسماعيل: أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي (دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في معهد الإدارة)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع30، العراق، 2012.
- 121- مختار حديد، ومسعود هريكش، وجهيد بوطالب: أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة المغربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية في ولاية جيجل، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، م03، ع01، جوان 2019.
- 122- مريم صبغ وبين كبحول محمد: قيم المواطنة التنظيمية لدى الأساتذ الجامعي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية الاجتماعية، م11، ع03، الجزائر، 2019.
- 123- مسعود كيسرى، وعبد الحفيظ دايرة: أثر استراتيجية تمكين العاملين في تعزيز المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلو متال الجزائر)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، م02، ع08، كانون الأول 2017.

- 124- معمر عقيل عبيد: دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسة العامة (دراسة في جامعة واسط)، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، م11، ع29، العراق، 2015.
- 125- نورالدين مزهودة، وإسمهان قرزة: أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ع06، الجزائر، 2017.
- 126- هناء الرقاد، وعزيزة أبودية: الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، م10، ع07، الأردن، 2017.
- 127- وديعة حبة: رؤية تحليلية لمحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، م32، ع02، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر.
- II- مجلات باللغة الأجنبية:

- 128- Aicha soufrani : **Turst and Its Role in Extracting and Sharing Tacit knowledge**, Rote Educational Social Science Journal, Vol 06, N° : 04 March, 2019.
- 129- Gaudreau Meyerson and Blanchard Dewettinck :**Effect of Empowerment Of Employees performance**, Journal of Advanced Research in Economic and Management Sciences, vol 2,July,2012.
- 130- Hasan Tutar, Mehmet Altinoz and Demet Cakiroglu: **The Effects of Employee Empowerment on Achievement Motivation and the Contextual Performance of Employees**, African Journal of Business Management Vol 5, N15, 04 August, 2011.
- 131- Nedaa Bint Nasser Ibrahim Anasser :**Job Burnout Among The Female Administrative Employees of The faculty of Social sciences At Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University And Its Relation With Organisational Citizenship Behavior** ,Route Educational Social Science Journal, Vol 06,N :03 ,February 2019.
- 132- Said Shaban Hamed : **An tecedents and Consequences of Employees Empowerment** ,Mangement Reviouv an international Journal ,Vol 05 N° :01, British Academy of Management , Summer 2010.
- 133- Subrohmanian Muthuraman, Mohamed Al-Haziazi: **Examining The Factors of Organizational Citizenship Behavior With Referemce to**

Corporate Sectors in Sultanat of oman , international Review of management and Morketing , Vol 07,N:03, Amercia, 2017.

ثالثا- الرسائل والأطروحات الجامعية:

1- رسائل الدكتوراه:

134- حبة وديعة : العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية (دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية ناحية بسكرة)، رسالة دكتوراه علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017- 2018.

135- حمزة معمري: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013- 2014.

136- سلامة عبد الله خلف الطعامسة: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط (دراسة ميدانية على شركات المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن)، رسالة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والإدارة العليا للتكنولوجيا، جامعة العلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015

137- عبد السلام بن شايع القحطاني: سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري (دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح)، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مملكة العربية السعودية، 2014.

138- عبد المليح نقيل: النسق القيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة الجامعة الجزائرية (دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعات: ورقلة، الجزائر، وهران، قسنطينة)، رسالة دكتوراه تخصص علم النفس المرضي المؤسسي، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018- 2019.

139- عز الدين بن يحي: أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة)، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس، كلية علم النفس وعلوم التربية قسم علم النفس، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2، الجزائر، 2017- 2018.

140- فريد دراج: الرواسب السوسيوثقافية والمواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية لدى موظفي الشبابيك بفروع بلدية لمسيلة)، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه LMD في علم اجتماع

- المؤسسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2018-2019.
- 141- لفقير حمزة : روح المقالة وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (دراسة حالة مقالتي ولاية برج بوعريبيج)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2016-2017.
- II- رسائل الماجستير:
- 142- إبتسام عاشوري: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير في علم التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
- 143- أبو بكر سالم : دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة ماجستير علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف2، الجزائر، 2012-2013.
- 144- بروح عبد الحليم يوسف: روح المبادرة واستخدام التكنولوجيا الحديثة في دوائر العلاقات العامة والإعلام في القطاع الحكومي العراقي، أطروحة مقدمة لنيل متطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية ، جامعة اليرموك، العراق، 2009-2010.
- 145- جمانا ماهر مصباح الشوا: الذكاء العاطفي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر، فلسطين، 2015.
- 146- حسن مروان عفانة: التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل (في المؤسسات الأهلية الدولية العامة في قطاع غزة)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2013.
- 147- رامي إبراهيم محمود أنشامي: أثر الثقة التنظيمية في تحقيق التوجه الاستراتيجي في الجمعيات النسوية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2018.
- 148- صباح جوهر دعنا: سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا ، جامعة الخليل، فلسطين، 2017.

- 149- عاشور لعور: التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية (دراسة ميدانية بالمديرية الولائية لسكيكدة)، رسالة ماجستير في السلوك التنظيمي، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2014-2015
- 150- عالية إبراهيم محمد طحطوح: تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك سعود العزيز بجدة)، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2016.
- 151- غنوة محمد نادر: أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية (دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة للساحل السوري)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2012-2013.
- 152- فوزية بوقطف: أثر تفويض السلطة على فعالية القرار (دراسة ميدانية بمصنع إيثار الجزائر للحرف بقالمة)، رسالة ماجستير في تنمية وتسير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر، 2008-2009.
- 153- كرمية توفيق: تمكين العاملين (دراسة حالة شركة الإسمنت سور غزلان SCSEG)، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.
- 154- ماهر زكي حسن نسمان: التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، بقطاع غزة، دراسة مكملة لنيل درجة الماجستير، كلية الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2011.
- 155- محمد شفيق سعيد المصري: الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015.
- 156- محمد يوسف، وعزات شنقوره: متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم، مذكرة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2015.

- 157- محمود عودة عبد الله سعيد: الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العالمين في وزارة الأوقاف وشؤون الدينية، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة ، جامعة الأقصى، فلسطين، 2017.
- 158- هارون سميرة: فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI)، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة ، بومرداس، الجزائر، 2013- 2014.
- 159- هدى بنت عمر بن عبد الله: آلية التمكين الإداري، رسالة ماجستير في إدارة عامة ، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2018.
- 160- وليد شلابي: دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية (لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة)، أطروحة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015- 2016.
- 161- يمان حورية ظاظا: دراسة العوامل المحددة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري فرع ريف دمشق، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية، سوريا، 2017.
- 162- Patrick migneault : Empowerment quelle est L' influence du climat psychologique sur l'habilitation psychologique et comportementale ?,Mémoire présenté à la faculté des études Supérieures en vue de L'obtention du grade de M.S.C.EN Relations industrielles , Université De Montréal , canada,2006.

الملاحق

الملحق رقم(02): نموذج إستمارة التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

إستمارة تحكيم

بحث ميداني بعنوان:

تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية
دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء محطة آشواط
- بالطاهير - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

* حديدان صبرينة

إعداد الطالبتين:

* أسية كزعي

* هالة كرينح

ملاحظة:

يشرفنا أننا نضع بين أيديكم إستمارة بحث لتحكيمها والموجهة لعينة من عاملين في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء- طاهير - جيجل، وهذا بغرض التأكد من مدى إرتباط الأسئلة بموضوع الدراسة وكذا من حيث السلامة اللغوية ونشكركم مسبقا على تعاونكم معنا.

السنة الجامعية 2019 - 2020.

بيانات خاصة بالأستاذ المحكم

الأستاذ المحكم:.....

التخصص:

الرتبة:

أهداف الدراسة:

1- أهداف علمية:

- محاولة تسليط الضوء على أهمية التمكين والمواطنة التنظيمية لما قد تبرزه من نتائج عن مدى وعي مؤسساتنا بواقع وأهمية المورد البشري.
- محاولة التعرف على أهم ما توصلت إليه البحوث والدراسات السابقة فيما يخص كلا المتغيرين وارتباطهما ببعض المتغيرات التنظيمية.
- تقديم إطار سوسيولوجي لموضوع الدراسة.
- إثراء التراث العلمي لموضوع الدراسة.
- إثراء المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي.
- محاولة التمرس في استخدام أدوات البحث العلمي ذات نجاعة ومصداقية.
- محاولة تسليط الضوء على هذا الموضوع في إطار منظم من البحث مجسد في إعداد مذكرة التخرج تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل.

2- أهداف عملية:

- محاولة الكشف عن العلاقة بين تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية.
- محاولة الكشف عن العلاقة بين التدريب والالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- محاولة الكشف عن العلاقة بين روح المبادرة والثقة التنظيمية لدى العاملين.
- محاولة الكشف عن العلاقة بين تفويض السلطة والولاء التنظيمي لدى العاملين.
- محاولة الكشف عن الأسباب الكامنة وراء هذه الظاهرة وأبعادها وتمظهراتها في الواقع.
- إثارة بعض القضايا المرتبطة بالظاهرة محل الدراسة.

❖ الفرضية الرئيسية:

كلما زاد تمكين العاملين زادت المواطنة التنظيمية في المؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

❖ الفرضية الأولى: كلما زاد التدريب زاد الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

التربط:

- التحكم في وسائل العمل **يفضي** إلى إتقان العمل.
- التعريف بنظام الحوافز **يؤدي** إلى الجدية في العمل
- التعريف بأهمية الوقت **يزيد** المواظبة في العمل.
- التعريف بقوانين العمل **يكرس** الالتزام بالأوامر.

❖ الفرضية الثانية: كلما زادت روح المبادرة زادت الثقة التنظيمية لدى العاملين.

التربط:

- مساعدة الزملاء في العمل **تكسر** الاحترام المتبادل.
- التطوع لأداء عمل إضافي خارج أوقات العمل الرسمية **يؤدي** إلى التفاهم مع المسؤول.
- اقتراح حلول للمشكلات **يزيد** من تثمين الجهود.
- العمل الجماعي **يساهم** في تبادل المعلومات.

❖ الفرضية الثالثة: كلما زاد تفويض السلطة زاد الولاء التنظيمي لدى العاملين.

التربط:

- المشاركة في اتخاذ القرار **تُكرس** تفضيل المصلحة العامة على الخاصة.
- محاسبة العاملين **تنمي** الشعور بالمسؤولية.
- إعطاء هامش من الحرية في أداء العمل **يدفع** للاستمرارية في العمل.
- منح الصلاحيات في العمل **يزيد** الشعور بالانتماء.

الملاحظات	الإرتباط بالموضوع		من الناحية اللغوية		المحاور
	لا يقيس	يقيس	غير واضحة	واضحة	
المحور الأول: البيانات العامة					
					1-الجنس
					2- السن
					3- الحالة الاجتماعية
					4- المستوى التعليمي
					5- الحالة المهنية
					6- الأقدمية في العمل
					7- الأجر الذي يتقاضاه
المحور الثاني: التدريب والالتزام التنظيمي					
					8- هل تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لتطوير العمل؟. * نعم * لا 8-1 في حال الإجابة بـ " نعم " هذه الدورات: * أسبوعية * شهرية * نصف شهرية * سنوية

					<p>9- هل خضوعكم لدورات التدريب ساعدكم على التحكم في وسائل وتقنيات العمل؟.</p> <p>* نعم * لا</p>
					<p>10- كيف يكون أداؤك لواجباتك الوظيفية؟.</p> <p>* أخطاء كثيرة * أخطاء كبيرة * دون أخطاء</p>
					<p>11- هل تعتمد المؤسسة على نظام الحوافز في العمل؟.</p> <p>* نعم * لا</p>
					<p>12- هل ترى أن العاملين يعملون بجدية على تطوير مهاراتهم المرتبطة بإنجاز الأعمال؟.</p> <p>* دائماً * غالباً * أحياناً * أبداً</p> <p>13- هل يولي المسؤولون في العمل أهمية للوقت؟.</p> <p>* نعم * لا</p>

				<p>13-1- في حال الإجابة بـ "نعم" يكون ذلك من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> * برمجة الأنشطة وجدولتها. * إعداد قائمة المهام اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية. * وضع خطة زمنية لإنجاز الأهداف. * إخضاعكم لبرامج تدريبية حول أهمية الوقت. أخرى أذكرها.....
				<p>14- هل ترى أن ساعات العمل ملائمة لك؟.</p> <p>* نعم * لا</p>
				<p>15- هل تلتزم بآجال أداء المهام الموكلة إليك؟.</p> <p>* نعم * لا</p> <p>15-1- في حال بالإجابة بـ " لا " يرجع ذلك إلى:</p> <ul style="list-style-type: none"> * كثرة الأعمال * نقص الإمكانيات المادية * نقص العمال * ضيق الوقت * عادة اليومية * أجهزة بها أعطاب * أخرى تذكر.....

					16- هل تحرص على المواظبة في العمل؟. * دائماً * * أحياناً * * نادراً *
					17- هل تعمل المؤسسة على تعريف عمالها بقوانين العمل؟. * نعم * * لا *
					18- هل تلتزم بأوامر مشرفك؟. * نعم * * لا *
المحور الثالث: روح المبادرة والثقة التنظيمية.					
					19- هل يوجد تعاون بين العاملين في المؤسسة؟. * نعم * * لا *
					20- هل تستقطع جزءاً من وقتك لمساعدة زملائك في العمل؟. * نعم * * لا *
					21- هل تحترم زملائك في العمل؟. * نعم * * لا *
					22- هل تتطوع لأداء أعمال إضافية بعد انتهاء الدوام الرسمي للعمل؟. * نعم * * لا *
					23- ما تصرفك حيال المهام الإضافية التي يطلب منك إنجازها؟. * القبول برحابة صدر * * القبول تحت الضغط * * الرفض *

					24- ما درجة تفاهمك مع مشرفك؟. * كبيرة * متوسطة * ضعيفة
					25- هل تقترح حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة؟. * نعم * لا
					26- هل تثمن المؤسسة جهود عمالها؟. * نعم * لا
					27- هل تعتبر مساهمة العاملين في العمل الجماعي إيجابية؟. * نعم * لا 27-1- في حالة الإجابة بـ "نعم" تبرز إيجابياتها في: * الزيادة في وتيرة العمل. * زيادة الدافعية للعمل. * أداء العمل بإتقان.
					28- هل تحرص على تبادل المعلومات بين زملائك في العمل؟. * نعم * لا
المحور الرابع: تفويض السلطة والولاء التنظيمي					
					29- هل يسمح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمؤسسة؟. * نعم * لا

					<p>29-1- في حال الإجابة بـ " نعم" يعود ذلك إلى:</p> <ul style="list-style-type: none"> * كفاءة العاملين. * ثقة المؤسسة في عاملها. * وجود وقت لمناقشة القرارات. * المؤسسة تشجع عاملها على ذلك.
					<p>30- هل تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة؟.</p> <p>* نعم * لا</p>
					<p>31- هل تستمع المؤسسة لآراء العاملين؟.</p> <p>* نعم * لا</p>
					<p>32- هل يقيم المسؤول أداء عماله؟.</p> <p>* نعم * لا</p> <p>32-1- في حال الإجابة بـ " نعم" كيف ذلك:</p> <ul style="list-style-type: none"> * التدخل أثناء إنجاز العمل. * متابعة عملك من بعد. * رفع تقارير العمل إلى مكتبه.
					<p>33- ما هو تصرف المسؤول في حال ملاحظته لأخطاء العاملين؟.</p> <ul style="list-style-type: none"> * يعاقبهم * يحذرهم * يقدم المساعدة لهم * لا يبالي

					34- ما مدى شعور العاملين بالمسؤولية في أداء العمل؟. * مرتفع * متوسط * منخفض * منعدم
					35- هل يتيح لك مسؤولك في العمل هامش من الحرية لتجسيد أفكارك في أداء العمل؟. * نعم * لا
					36- هل لديك استعداد للاستقرار في المؤسسة؟. * نعم * لا
					37- هل يقوم مسؤول العمل بمنحك بعضاً من صلاحيته لإنجاز مهامهم؟. * دائماً * غالباً * أحياناً * أبداً
					38- هل تشعر بالانتماء إلى المؤسسة؟. * نعم * لا 38-1- في حالة الإجابة بـ "نعم" يتمثل ذلك في: * أن نجاحك هو نجاح المؤسسة. * سمعة المؤسسة تهتك كثيراً. * الشعور بالفخر كونك أحد أعضائها. 39- هل لديك معلومات أخرى تفيد الموضوع؟.

الملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الرتبة	التخصص	الأستاذ المحكم
جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل	أستاذ مساعد أ	علم اجتماع التنظيم والعمل	عبدالله بليط
جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل	أستاذ مساعد أ	علم اجتماع الجريمة	مصطفى شربال
جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل	أستاذة محاضرة أ	علم اجتماع التنظيم والعمل	فضيلة سيساوي
جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل	أستاذة محاضرة ب	تنمية موارد بشرية	فوزية بودريوة
جامعة الشارقة- الإمارات العربية المتحدة	بروفيسور	علم اجتماع التنظيم والعمل علم اجتماع التنمية علم الاجتماع السياسي	عياشي عنصر

الملحق رقم (04): نتائج معامل الثبات للمرة الأولى

Fiabilit

Avertissements

Cette échelle inclut des éléments de variance nulle.

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	10	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	10	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,529	11

Fiabil

Avertissements

Cette échelle inclut des éléments de variance nulle.

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	10	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	10	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,796	10

Fiabilit

Avertissements

Cette échelle inclut des éléments de variance nulle.

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	10	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	10	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,781	11

Fiabilité

Avertissements

Cette échelle inclut des éléments de variance nulle.

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	10	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	10	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,702	32

Fiabilit

Avertissements

Cette échelle inclut des éléments de variance nulle.

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	10	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	10	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,528	11

Fiabilit

Avertissements

Cette échelle inclut des éléments de variance nulle.

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	10	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	10	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,753	10

Fiabilit

Avertissements

Cette échelle inclut des éléments de variance nulle.

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	10	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	10	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,731	11

Fiabilité

Avertissements

Cette échelle inclut des éléments de variance nulle.

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	10	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	10	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,670	32

الملحق رقم(06): الإستمارة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

إستمارة بحث ميداني بعنوان:

تمكين العاملين والمواطنة التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية
دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء محطة آشواط
- بالطاهير - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

* صبرينة حديدان

إعداد الطالبتين:

* أسية كزعي

* هالة كرينج

ملاحظة:

نحن الطالبتين في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل يشرفنا الاستفادة من إجاباتكم للحصول على بعض المعلومات التي تخدم البحث العلمي، علما بأنه يتم التعامل مع المعلومات الواردة في هذه الإستمارة بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي.

شكرا على تعاونكم معنا.

السنة الجامعية 2019 - 2020.

المحور الأول: البيانات العامة:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: [أقل من 30 سنة] [من 31 سنة إلى 39 سنة]
[من 40 سنة إلى 49 سنة] [من 50 سنة فما فوق]
- 3- الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي تكوين المهني جامعي
- 5- الحالة المهنية: إطار عون تحكم عون تنفيذ
- 6- الأقدمية في العمل : أقل من 5 سنوات [من 5 سنوات إلى 10 سنوات]
من 10 سنوات إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة
- 7- الأجر الذي يتقاضاه: (18000 دج - 26000 دج)
 (27000 دج - 35000 دج)
 (36000 دج - 44000 دج)
 أكثر من 44000 دج

المحور الثاني: التدريب والالتزام التنظيمي

8- هل تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لتطوير العمل؟.

نعم لا

8-1- في حال الإجابة بـ "نعم" هذه الدورات:

- * شهرية
- * فصلية
- * سنوية
- * كلما اقتضت الضرورة

9- هل خضوعكم لدورات التدريب ساعدكم على التحكم في وسائل العمل؟.

نعم لا

10- كيف يكون أداؤك لواجباتك الوظيفية ؟.

* دون أخطاء

* أخطاء قليلة

* أخطاء كثيرة

11- هل تعتمد المؤسسة على نظام الحوافز في العمل؟.

نعم لا

12- هل ترى أن العمال يعملون بجدية على تطوير مهاراتهم المرتبطة بإنجاز الأعمال؟.

دائما أحيانا أبدا

13- هل يولي المسؤولون في العمل أهمية للوقت؟.

نعم لا

13-1 في حال الإجابة بـ "نعم" يكون ذلك من خلال:

* برمجة الأنشطة وجدولتها

* إعداد قائمة المهام المسندة

* وضع خطة زمنية لإنجاز الأهداف

14- هل ترى أن ساعات العمل ملائمة لك؟.

نعم لا

15- هل تلتزم بآجال أداء المهام الموكلة إليك؟.

نعم لا

15-1 في حالة الإجابة بـ " لا " تأخرت يرجع ذلك إلى:

* كثرة الأعمال

* نقص الإمكانيات المادية

* ضيق الوقت

* أجهزة بها أعطاب

16- هل تحرص على المواظبة في العمل؟.

غالبًا أحيانًا نادرًا

17- هل تعمل المؤسسة على تعريف عمالها بقوانين العمل؟.

نعم لا

18- هل تلتزم بأوامر مسؤولك؟.

نعم لا

المحور الثالث: روح المبادرة والثقة التنظيمية

19- هل يوجد تعاون بين العاملين في المؤسسة؟.

نعم لا

20- هل تستقطع جزءًا من وقتك لمساعدة زملائك في العمل؟.

نعم لا

21- هل تحترم زملائك في العمل؟.

نعم لا

22- هل تتطوع لأداء أعمال إضافية بعد انتهاء الدوام الرسمي؟.

نعم لا

23- ما تصرفك حيال المهام الإضافية التي يطلب منك إنجازها؟.

* القبول برحابة صدر

* القبول تحت الضغط

* الرفض

24- ما درجة تفاهمك مع مسؤولك؟.

كبيرة متوسطة ضعيفة

25- هل تقترح حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة؟.

لا نعم

26- هل تثمن المؤسسة جهود عمالها؟.

لا نعم

27- هل تعتبر مساهمة العاملين في العمل الجماعي إيجابية؟.

نعم لا

27-1 في حال الإجابة بـ "نعم" تبرز إيجابياتها في:

* الزيادة في وتيرة العمل

* زيادة الدافعية للعمل

* أداء العمل بإتقان

28- هل تحرص على تبادل المعلومات بين زملائك في العمل؟.

نعم لا

المحور الرابع: تفويض السلطة والولاء التنظيمي:

29- هل يسمح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمؤسسة؟.

نعم لا

29-1 في حال الإجابة بـ "نعم" يعود ذلك إلى:

* كفاءة العاملين

* ثقة المؤسسة في عاملها

* وجود وقت لمناقشة القرارات

* المؤسسة تشجع عمالها على ذلك

30- هل تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة؟.

نعم لا

31- هل تأخذ المؤسسة بآراء عمالها؟.

دائماً أحياناً أبداً

32- هل يقيم المسؤول أداء عماله؟.

نعم لا

32-1- في حال الإجابة بـ " نعم " كيف ذلك:

- * التدخل أثناء إنجاز العمل
- * متابعة عملك عن بعد
- * رفع تقارير العمل إلى مكتبه

33- ما هو تصرف المسؤول في حال ملاحظته لأخطاء العاملين؟.

- * يعاقبهم
- * يحذرهم
- * يقدم المساعدة لهم
- * لا يبالي

34- ما مدى شعور العاملين بالمسؤولية في أداء العمل؟.

- مرتفع
- متوسط
- منخفض

35- هل يتيح لك مسؤولك في العمل هامش من الحرية لتجسيد أفكارك في أداء العمل؟.

- نعم
- لا

36- هل لديك استعداد للاستقرار في المؤسسة؟.

- نعم
- لا

37- هل يقوم مسؤول العمل بمنحك بعضاً من صلاحيته لإنجاز مهامكم؟.

- دائماً
- أحياناً
- أبداً

38- هل تشعر بالانتماء إلى المؤسسة؟.

- نعم
- لا

38-1- في حال الإجابة بـ " نعم " يتمثل هذا الانتماء في :

- * أن نجاحك هو نجاح المؤسسة
- * سمعة المؤسسة تهتك كثيراً
- * الشعور بالفخر كونك أحد أعضائها

39- هل لديك معلومات أخرى تفيد الموضوع؟.....

.....

.....

.....

.....

.....

*** شكرا لمساهمتمكم في إنجاز العمل العلمي ***

جدول رقم (9-2) توزيع قيم الكاي المربع (X^2)

dF	0.10	0.05	0.01	0.001
1	2.71	3.84	6.64	10.83
2	4.60	5.99	9.21	13.82
3	6.25	7.81	11.34	16.27
4	7.78	9.49	13.28	18.47
5	9.24	11.07	15.09	20.52
6	10.64	12.59	16.81	22.46
7	12.02	14.07	18.48	24.32
8	13.36	15.51	20.09	26.12
9	14.68	16.92	21.67	27.88
10	15.99	18.31	23.21	29.59
11	17.28	19.68	24.72	31.26
12	18.55	21.03	26.22	32.91
13	19.81	22.36	27.69	34.53
14	21.06	23.68	29.14	36.12
15	22.31	25.00	30.58	37.70
16	23.54	26.30	32.00	39.25
17	24.77	27.59	33.41	40.79
18	25.99	28.87	34.80	42.31
19	27.20	30.14	36.19	43.82
20	28.41	31.41	37.57	45.32
21	29.62	32.67	38.93	46.80
22	30.81	33.92	40.29	48.27
23	32.01	35.17	41.64	49.73
24	33.20	36.42	42.98	51.18
25	34.38	37.65	44.31	52.62
26	35.56	38.88	45.64	54.05
27	36.74	40.11	46.96	55.48
28	37.92	41.34	48.28	56.89
29	39.09	42.56	49.59	58.30
30	40.26	43.77	50.89	59.70
40	51.80	55.76	63.69	73.40
50	63.17	67.50	76.15	86.66