

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علم النفس

بعنوان

التمكين الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة غرداية

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

تحت اشراف :

أ.د/ حمزة معمرى

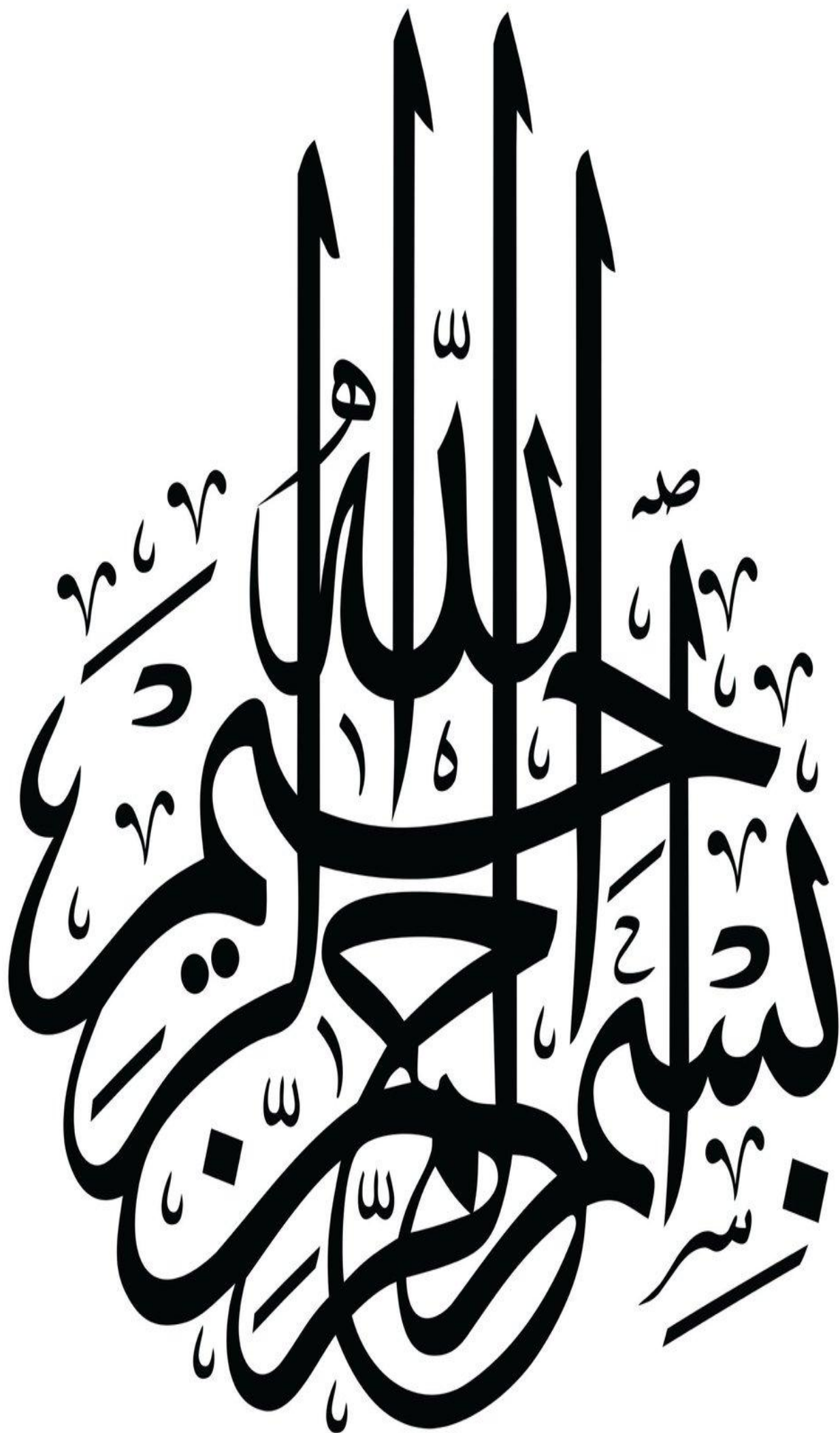
من اعداد الطالبة :

بشنب إكرام

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
عبد الرحمن بقادير	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	رئيسا
حمزة معمرى	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
سليمان خويلدي	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 2025/2024



شكر وعرفان:

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله الذي علم الإنسان ما لم يعلم، والذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله. والصلاة والسلام على من بعثه الله رحمة للعالمين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

إن اللحظة التي أمسك فيها القلم لأدوّن كلمات الشكر والعرفان، هي لحظة تختلط فيها المشاعر، وتفيض فيها الذاكرة بوجوه وقلوب كان لها الفضل الكبير بعد الله تعالى في بلوغي هذه المرحلة العلمية، التي لم تكن لتحقيق لولا الدعم والسند.

أتوجه بخالص آيات الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل، المشرف على مذكرتي دكتور معمر حمزة، هذا العمل، الذي لم يخل عليّ بالنصح والتوجيه، وكان نعم السند، بفضل تواضعه، وسعة صدره، وحرصه الدائم على جودة العمل وإتقانه، فله مني كل التقدير والامتنان.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الدراسة.

كما لا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر والاحترام إلى كل الأساتذة الذين كان لهم فضل في تكويني العلمي والفكري خلال سنوات الدراسة، فكل كلمة تعلمتها على أيديهم كانت لبنة في هذا البناء المعرفي فلکم مني خالص الدعاء بأن يجعل الله كل حرف علمتمونا إياه في موازين حسناتكم يوم القيامة.

والى الطاقم البيداغوجي لجامعة غرداية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والى كل الزملاء في دفعة ماستر علم النفس العمل وتنظيم 2025.



الاهداء:

"وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ"

أهدي تخرجي هذا إلى من كانا سبباً في وجودي، وإلى من لم ينأ ليلاً إلا وقد أطمأننا عليّ، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار يامن افتقدته ويرتعش قلبي لذكره، إلى من فارقتني بجسده وروحه لطالما عاهدته بهذا النجاح وأتممت وعدي له ، إلى تلك الروح الطاهرة حبيبي وقدوتي "أبي" العزيز رحمه الله.

إلى داعمتي الأولى والأبدية، إلى التي ظلت دعواتها تضم اسمي دائماً، مُلهمتي، ملاذي الأمن، القلب الحنون، أُمي العزيزة. يا من غرستما فيّ القيم، وسقيتما قلبي بالصبر والإيمان، شكري لكما لا يفي حقكما، ودعائي لكما لا ينقطع اللهم كما ربياني صغيراً فارزقهما برّي كبيراً، وبلغهما رضونك وجنتك.

إلى من مُدت لي أياديهم وقت ضعفي، إلى ضلعي الثابت والكتف الذي استند عليه دائماً وأمان أيامي اخواني واخواتي عبد الغاني يوسف سيد أحمد داود عبد نور وفيروز وأسماء، الذين كانوا نعم السند في الأوقات العصيبة، لا حرمني الله منكم، جزاكم عني كل خير.

ولا أنسى أصدقائي رفقاء دربي وزملائي في الدراسة، الذين تقاسمت معهم لحظات الجد والاجتهاد، فلکم مني أصدق الدعوات أن يوفقکم الله في حياتکم العلمية والعملية.

وأخيراً، لكل من دعمني بكلمة، أو بدعاء، أو بابتسامة، أو حتى بسكوتٍ يفهمه القلب أقول جزاكم الله عني خير الجزاء، وكتب أجرکم، ورفع قدرکم في الدنيا والآخرة.

اللهم اجعل هذا العمل خالصاً لوجهك الكريم، وانفعني به، وانفع به غيري، واجعله شاهداً لي لا عليّ، يوم ألقاك يا أرحم الراحمين.

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التمكين الوظيفي وسلوك للمواطنة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية الإنسانية بجامعة غرداية، وكذا الكشف عن الفروق باختلاف الجنس والأقدمية بين التمكين الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي، و استخدام أداتين (استبيان التمكين الوظيفي واستبيان سلوك المواطنة) وبعد التأكد من خصائصهما السيكومترية (الصدق والثبات) ، تم تطبيقهما على عينة 150 أستاذ بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية وباستخدام المنهج الوصفي والوسائل الإحصائية الملائمة وبلاستعانة بالحرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 22 تم التوصل إلى النتائج التالية:

- مستوى التمكين الوظيفي لدى الأساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة غرداية مرتفع
 - مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الاساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة غرداية مرتفع.
 - توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والإنسانية بجامعة غرداية.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات التمكين الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة غرداية تعزى لمتغير الجنس.
 - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجات التمكين الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة غرداية تعزى لمتغير الأقدمية.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة غرداية تعزى لمتغير الجنس.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة غرداية تعزى لمتغير الأقدمية.
- الكلمات المفتاحية: التمكين الوظيفي، سلوك المواطنة التنظيمية، أساتذة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة غرداية.

Abstract :

This study aimed to identify the level of job empowerment and organizational citizenship behavior among professors in the Faculty of Humanities and Social Sciences at the University of Ghardaia, and to explore the relationship between job empowerment and organizational citizenship behavior. To achieve the study's objective, the descriptive approach was adopted, and a questionnaire was used as a data collection tool. The study sample consisted of 150 professors, comprising 151 professors from the Faculty of Social and Human Sciences and several professors from the Faculty of Law at the University of

. Using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), the following results were obtained:

- The level of job empowerment among professors is high.
- The level of organizational citizenship behavior among professors is high.
- There is a statistically significant relationship between job empowerment and organizational citizenship behavior.
- There are no statistically significant differences in job empowerment scores attributed to gender.
- There are no statistically significant differences in job empowerment scores attributed to seniority.
- There are no statistically significant differences in organizational citizenship behavior scores attributed to gender.
- There are statistically significant differences in organizational citizenship behavior scores attributed to the seniority variable.

Keywords: Job empowerment, organizational citizenship behavior, faculty members at the College of Humanities and Social Sciences at the University



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	شكر وتقدير
ب	الاهداء
ج	ملخص الدراسة باللغة العربية
د	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية (الإنجليزية)
هـ	فهرس المحتويات
ط	فهرس الجداول
ي	فهرس الملاحق
02	مقدمة
الفصل الاول : مدخل الى للدراسة	
06	1- إشكالية الدراسة
09	2- فرضيات الدراسة
10	3- أهداف الدراسة
10	4- أهمية الدراسة
11	5- المفاهيم الإجرائية
12	6- الدراسات السابقة
12	6-1- دراسات تناولت موضوع: التمكين الوظيفي.
17	6-2- دراسات تناولت موضوع: سلوك المواطنة التنظيمية.
21	6_3 دراسات تناولت الموضوعين معا.
29	التعقيب على الدراسة السابقة
الفصل الثاني: التمكين الوظيفي	
32	تمهيد
32	1/ مفهوم التمكين الوظيفي

33	2/ بداية ظهور التمكين الوظيفي
33	3/ أهمية التمكين الوظيفي
33	4/ أهداف التمكين الوظيفي
34	5/ خصائص التمكين الوظيفي
35	6/ مستويات التمكين الوظيفي
35	7/ أبعاد التمكين الوظيفي
37	8/ مداخل التمكين الوظيفي
37	9/ فوائد التمكين الوظيفي
38	10/ اتجاهات التمكين الوظيفي
38	11/ أنواع التمكين الوظيفي
39	12/ متطلبات التمكين الوظيفي
40	13/ أساليب التمكين الوظيفي
42	14/ أسس نجاح التمكين الوظيفي
43	15/ معوقات عملية التمكين الوظيفي
44	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية	
46	تمهيد
46	1/ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
47	2/ نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
48	3/ سلوك المواطنة التنظيمية في الإسلام
49	4/ خصائص سلوك المواطنة
49	5/ النظريات المفسرة لسلوكيات المواطنة التنظيمية
50	6/ أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
50	7/ مداخل سلوك المواطنة التنظيمية

51	8/ أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
52	9/ محددات سلوك المواطنة التنظيمية
54	10/ آثار سلوك المواطنة التنظيمية
54	11/ أنماط سلوك المواطنة التنظيمية
55	12/ العوامل المعززة لسلوك المواطنة التنظيمية
56	13/ معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية
57	14/ العلاقة بين التمكين الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية
59	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
61	تمهيد
61	1- منهج الدراسة
62	2- حدود الدراسة
62	3- الدراسة الاستطلاعية
63	4- مجتمع وعينة الدراسة
64	5- خصائص عينة الدراسة
64	6- أدوات الدراسة
72	7- إجراءات تطبيق الدراسة
73	8- الكشف عن اعتدالية التوزيع الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
74	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض وتفسير النتائج	
76	1- عرض وتحليل النتائج
83	2- تفسير ومناقشة النتائج
90	3- استنتاج عام
90	4- اقتراحات

فهرس المحتويات

95	قائمة المراجع باللغة العربية
100	قائمة المراجع باللغة الأجنبية
103	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	توزيع بنود استبيان التمكين الوظيفي	63
02	نتائج صدق المقارنة الطرفية لمقياس التمكين الوظيفي	65
03	معاملات الارتباط بين الدرجة عن البند ودرجة الكلية للأداة تمكين الوظيفي	66
04	نتائج ثبات التجزئة النصفية لاستبيان التمكين الوظيفي	67
05	توزيع البنود استبيان سلوك المواطنة التنظيمية	68
06	نتائج الصدق المقارنة ال الطرفية لأداة سلوك المواطنة	69
07	معاملات الارتباط بين الدرجة عن البند ودرجة الكلية للأداة سلوك المواطنة التنظيمية	69
08	أفراد العينة حسب الجنس	71
	أفراد العينة حسب الأقدمية	72
09	نتائج ثبات التجزئة النصفية لاستبيان سلوك المواطنة التنظيمية	73
	نتائج اختبارات توزيع غير طبيعي قيم اختبار كولموغوروف وسمير نوف واختبار شاير ويلك:	75
10	نتائج مستوى التمكين الوظيفي	77
11	نتائج مستوى سلوك المواطنة التنظيمية	78
12	العلاقة الارتباطية بين التمكين الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية	79
13	نتائج الفرق في التمكين الوظيفي حسب متغير الجنس	79
14	نتائج الفرق في التمكين الوظيفي حسب متغير الأقدمية	80
15	نتائج الفرق في سلوك المواطنة التنظيمية حسب متغير الجنس	81

فهرس المحتويات

16	نتائج الفرق في سلوك المواطنة التنظيمية حسب متغير الاقدمية	82
----	---	----

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	ادوات الدراسة	103
02	الجداول الاحصائية	107

مقدمة

مقدمة:

إن الواقع الحالي يفرض على المؤسسات بمختلف أنواعها والمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص جملة من المتغيرات كان هدفها من الدرجة الأولى بناء مؤسسات قادرة على التنافس من جهة، وتحقيق أهدافها والحفاظ على استقرارها من جهة أخرى، لأن أي نجاح لا يكون مرهونا بالتطور التكنولوجي فقط وإنما يتحقق بالأداء البشري الذي يرتبط بعدد من المتغيرات السلوكية.

ويُعدّ العنصر البشري اليوم من أهم الركائز الاستراتيجية التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمراريتها، حيث لم يعد يكفي تبني أساليب تكنولوجية حديثة فقط، بل بات من الضروري تهيئة بيئة عمل محفزة تركز على المبادرة والمشاركة الإيجابية في مختلف المهام. ومن هنا، يبرز مفهوم التمكين الوظيفي بوصفه من أبرز المفاهيم المعاصرة، إذ يسعى إلى منح العاملين السلطة والثقة والاستقلالية في اتخاذ القرارات المرتبطة بأعمالهم، مما يساعدهم على الإنجاز بكفاءة ويعزز لديهم الإحساس بالمسؤولية والالتزام، وهو ما يُعدّ خطوة أساسية نحو إطلاق الطاقات الكامنة وتحقيق الأداء الوظيفي الفعال.

ولقد نال موضوع التمكين الوظيفي اهتمام العديد من الدراسات في السلوك التنظيمي لما له من تأثير على الفعالية التنظيمية وهو ما ظهر في دراسات مثل دراسة (Kanter 1977)، ودراسة (Thomas & Velthouse 1990)، وكذلك دراسة (Spreitzer 1995).

ويرتبط التمكين الوظيفي بمجموعة من المتغيرات التنظيمية المتعلقة بالأداء والفعالية التنظيمية ومن بين هذه المتغيرات سلوك المواطن التنظيمية وهو سلوك تطوعي يقوم به الموظف اختيارياً دون أن يكون هذا السلوك مرتبطاً بشكل مباشر بخوافز المنظمة ومكافآتها. (معمرى، 2014، ص 03-04).

يُعدّ سلوك المواطن التنظيمية من السلوكيات الإيجابية غير الرسمية التي يمارسها الموظفون طوعاً، والتي لا تُدرج ضمن الوصف الوظيفي، لكنها تساهم بشكل كبير في تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الأداء التنظيمي الذي جعله محل اهتمام العديد من الدراسات في السلوك التنظيمي وكاتز لما له من تأثير على الأداء والفعالية التنظيمية وهو ما ظهر في دراسات مثل دراسة (Katz 1964)، ودراسة

(1983) Organ، ودراسة (1983) Smith, Organ & Near، بالإضافة إلى دراسة

(1988) Organ، التي أسهمت في تطوير المفهوم وتعزيزه في الأدبيات التنظيمية.

وتبرز أهمية هذه الدراسة كإضافة أكاديمية من شأنها إثراء المعرفة لدى المختصين والدارسين في مجال السلوك التنظيمي ومدراء المؤسسات بشكل عام، لأن معرفة العلاقة بين المتغيرين يمكن أن يعطينا تصورا عن دور التمكين في دفع الأساتذة إلى القيام بسلوكات تطوعية إيجابية في البيئة الجامعية تساهم في تحسين الأداء الأكاديمي والتنظيمي في الجامعة الجزائرية .

وتمكن الإدارة بالجامعات من تبني آليات إدارية حديثة تدعم التمكين وتعزز سلوك المواطن. علاوة على ذلك، تشكل الدراسة أساسًا نظريًا للباحثين والمهنيين في مجال علم النفس التنظيمي وتوفر نقطة انطلاق عملية لتطوير استراتيجيات تعزز فعالية المؤسسات الجامعية.

وبناء على ما سبق، تأتي هذه المذكرة لتسليط الضوء على التمكين الوظيفي، واستكشاف علاقته بسلوك المواطن التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة غرداية.

وقد تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول والتي تتضمن ما يلي:

الفصل الأول: إشكالية الدراسة وأسئلتها، وفرضياتها، وأهداف الدراسة وأهميتها، وتحديد المفاهيم الإجرائية، والدراسات السابقة والتعقيب عليها.

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي تطرقنا فيه إلى مفهوم التمكين الوظيفي وبداية ظهوره وأهميته وأهدافه، خصائصه ومستوياته وأبعاده، وكذلك تطرقنا مداخل التمكين الوظيفي وفوائده ومختلف اتجاهاته، وأنواعه، ومتطلباته وأساليبه وكذلك أسس نجاحه وتطرقنا إلى معوقات عملية التمكين الوظيفي كآخر عنصر في هذا الفصل.

الفصل الثالث: خصصناه لسلوك المواطن التنظيمية بحيث تطرقنا فيه إلى مفهومه ونشأته، وكذلك تطرقنا إلى سلوك المواطن التنظيمية في الإسلام، وخصائص سلوك المواطن والنظريات المفسرة له،

وأهميته ومدخله وأبعاده ومحدداته أثار وأنماطه، وكذلك معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية وفي الأخير تطرقنا إلى العلاقة بين التمكين الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.

الفصل الرابع: المتعلق بمنهجية البحث واجراءاته تطرقنا فيه إلى منهج الدراسة، حدود الدراسة، والدراسة الاستطلاعية، ويجتمع عينة الدراسة، وطريقة اختيارها وخصائصها، ووصف الإجراءات، والدراسة الميدانية، وعرض مختلف أدوات مقياس المستخدمة، وكيفية التحقق من الخصائص السيكمترية وذلك باختبار صلاحية أدوات القياس من حيث صدقها وثباتها، فضلا عن عرض مختلف المعالجات الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

الفصل الخامس: خصص هذا الفصل لعرض وتحليل ومناقشة نتائج البيانات التي تم الحصول عليها، وفي الأخير تم ختم ذلك باستنتاج عام واقتراحات وتوصيات. وفي الأخير قائمة المراجع والملاحق.

الفصل الاول

مدخل إلى الدراسة

- إشكالية الدراسة

- فرضيات الدراسة

- أهداف الدراسة

- أهمية الدراسة

- المفاهيم الإجرائية

- الدراسات السابقة

1. إشكالية الدراسة:

الجامعة هي مؤسسة تعليمية عليا تهدف إلى توفير التعليم الأكاديمي والبحث العلمي في مختلف التخصصات. تركز الجامعات على إعداد الطلاب للمستقبل من خلال تزويدهم بالمعرفة والمهارات اللازمة لممارسة مهنتهم أو متابعة دراساتهم العليا. إلى جانب التعليم الأكاديمي، تعد الجامعات مركزًا هامًا للبحث العلمي والتطوير، حيث يساهم أعضاء هيئة التدريس والطلاب في ابتكار حلول جديدة للتحديات المعاصرة.

تتكون الجامعات من عدة كليات وأقسام، وتقدم برامج دراسات ودراسات عليا مثل الماجستير والدكتوراه. كما توفر بيئة تعليمية تجمع بين الطلاب من مختلف الثقافات والتخصصات، مما يعزز من تطوير مهارات التواصل والتعاون، علاوة على ذلك، تلعب الجامعات دورًا مهمًا في المجتمع من خلال تزويد السوق بالكفاءات المتخصصة والمساهمة في تقدم المجتمع عبر الأبحاث والابتكارات التي تقدم حلولًا عملية للمشكلات الاجتماعية والاقتصادية.

حيث أن أستاذ الجامعة يُعتبر أحد الأعمدة الأساسية التي تستند عليها المؤسسة التعليمية. فهو لا يقتصر دوره على تدريس المواد الأكاديمية فقط، بل يمتد إلى توجيه الطلاب وتعليمهم المهارات التي تساهم في تنمية الشخصية والمهنية في قلب العملية التعليمية، يُعتبر الأستاذ الجامعي مصدرًا للمعرفة، وقائدًا فكريًا، ومرشدًا أكاديميًا. فهو يشكل حجر الزاوية الذي يساعد الطلاب على استكشاف إمكانياتهم، ويشجعهم على التفكير النقدي والاستقلالية في التعلم.

إن الأهمية الكبرى لأستاذ الجامعة تكمن في تأثيره العميق على مستقبل الطلاب والمجتمع ككل، من خلال تطوير جيل قادر على مواجهة التحديات العلمية والعملية بقدرة وكفاءة عالية. ومن خلال دوره في البحث العلمي، يساهم الأستاذ الجامعي في تقدم المعرفة والمجتمع، مما يعزز مكانة الجامعة كمركز رئيسي للابتكار والتطوير.

ويعتبر أساتذة الجامعة جزءًا أساسيًا من المؤسسات التعليمية، لأنهم يؤثرون بشكل كبير على جودة التعليم وبيئة البحث العلمي، سلوكيات مثل التفاعل الإيجابي مع الطلاب، تعزيز العمل الجماعي بين أعضاء الهيئة التدريسية، المشاركة في الأنشطة الأكاديمية غير التدريسية، والمساهمة في تحسين الإجراءات الجامعية، جميعها أمثلة على سلوك المواطن التنظيمية في الجامعات.

ويعد سلوك المواطنة التنظيمية حسب واينا (1993) على انه سلوك الادوار الاضافية والتي تتعدى الحدود الوظيفية، ويؤكد "كونوفسكي بوغ" (KONOVSKY.PUGH) 1997 " انه سلوك الفرد طوعية ويتعدى حدود الوظيفة المحددة له، ولا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية داخل المؤسسة".

ومن هذا فإن الطبيعة الاختيارية لهذا السلوك تساهم في زيادة الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الحديثة، وذلك نتيجة العديد من التغيرات التي شملتها المؤسسات والتي أكدت أن وجود وقيام الأفراد بهذا السلوك يعتبر محددًا رئيسيًا لنجاح المنظمة.

وفي هذا الاتجاه فقد أكدت نتائج دراسة بوحافر رميساء وطورشي خديجة (2023) بأن سلوك المواطنة التنظيمية سلوكًا تطوعيًا يحث على مساعدة الآخرين وتقوية الروح المعنوية بينهم؛ كما يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى زيادة كفاءة الافراد وتحسين قدراتهم في نشر وتبادل المعلومات وتقاسمها ومنه ينعكس على الاداء الوظيفي لأساتذة الجامعة.

ونتيجة لذلك يساهم سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين بيئة العمل وتعزيز فعالية المؤسسة، وتتجلى أهمية هذه السلوكيات في الجامعات من خلال العمل الجماعي، التعاون مع الزملاء، المساهمة في الأنشطة غير التدريسية، والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات.

ولقد أكدت الدراسات على ارتباط سلوك المواطنة بالتمكين الوظيفي والذي يركز على توفير بيئة عمل تشجع الأفراد على التفوق والابتكار من خلال تعزيز استقلاليتهم، وتوفير الدعم والموارد اللازمة لتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية. في السياق الأكاديمي، يعنى التمكين الوظيفي لدى أساتذة الجامعات بتحفيزهم وتوفير الظروف الملائمة التي تساعد على تقديم أفضل أداء في التدريس والبحث العلمي والمشاركة المجتمعي .

ويُعرف حمود (2010) التمكين الوظيفي بأنه: "البيئة التي يتوفر فيها للعاملين القدرة والقابلية على تحمل المسؤولية في تطوير وتحسين الفعاليات الأساسية لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين من خلال علاقات ونتائج واضحة المعالم لغرض تحقيق منفعة وأهداف المنظمة." (حمود، 2010، ص177)

أما الحراشة والهيتي (2006) عرفت التمكين الوظيفي بأنه "الطريقة التي تتم بواسطتها زيادة دافع العمل الداخلي للعاملين من خلال انخراطهم بأعمالهم وهي عملية تمارسها الإدارة وتمثل بأخذ المبادرات التي تؤثر إيجاباً على طبيعة عمل الأفراد ودافعيتهم." (الحراشة، والهيتي، 2006، ص240).

وقد توصلت نتائج دراسة تهاني إبراهيم العلي (2022)، أن التمكين الوظيفي هو منح الموظفين صلاحية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، والتي تكون ذات صلة مباشرة بأعمالهم بحيث ينعكس ذلك على جودة القرارات وفعاليتها ويعزز من ثقة الموظفين وارتباطهم بالتنظيم، كما يتم اعطاؤهم سلطات في حل المشاكل وتنفيذ الحلول التي يقررونها دون الرجوع إلى أعلى.

فلقد أثبت دراسة (حيدر ومصطفى، 2017) أن هناك أثراً معنوياً إيجابياً بين التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين بجامعة دمشق، سوريا.

وتضيف دراسة (الموسوي وعلي، 2014) أن هناك للتمكين الإداري دور في تحقيق سلوك المواطنة لدى العاملين لمنظمة زمزم العالمية لتجارة السيارات بالعراق.

وقد أكدت دراسة (Muktar،Herawaty،2018) أن للتمكين أثر في سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الابتدائية في جنوب جاكرتا إندونيسيا

ومن هذا المنطلق فإن التمكين الوظيفي يعد من العوامل الأساسية التي تسهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية داخل المنظمات وخاصة الجامعة، فعندما يتمكن الأساتذة في الجامعة من اتخاذ قرارات هامة في عملهم ويشعرون بتقدير المؤسسة لهم، يميلون إلى تقديم مساهمات إيجابية غير رسمية في بيئة العمل، مما يساهم في تعزيز الأداء العام ووصول إلى الأهداف المرجوة.

وسنحاول في هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين التمكين الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة جامعة ولاية غرداية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، وكذا الكشف عن الفروق باختلاف الجنس والاقدمية، فلا يمكن تحسين واقع الجامعة الجزائرية الا بالاهتمام بواقع الأستاذ الجزائري وتطوير قدراته وامكانياته والتعرف على المشكلات التي تواجهه في تحقيق رسالته في نجاح

الطلاب من جهة، وفي تحسين الجودة الأكاديمية من جهة أخرى ، وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما مستوى التمكين الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة غرداية؟
- هل هناك علاقة بين التمكين الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة غرداية؟
- هل توجد فروق في درجات التمكين الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة غرداية تعزى للمتغيرات التالية (الجنس ،الأقدمية)؟
- هل توجد فروق في درجات سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة غرداية تعزى للمتغيرات التالية (الجنس ،الأقدمية)؟

2.فرضيات الدراسة:

- مستوى التمكين الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة غرداية مرتفع.
- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة غرداية مرتفع.
- هناك علاقة بين التمكين الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة غرداية .
- هناك فروق في درجات التمكين الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة غرداية تعزى لمتغير الجنس.
- هناك فروق في درجات التمكين الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة غرداية تعزى لمتغير الأقدمية.

- هناك فروق في درجات سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة غرداية تعزى لمتغير الجنس.
- هناك فروق في درجات سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة غرداية؟ تعزى لمتغير الأقدمية.

3. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الحالية إلى:

- التعرف على مستوى التمكين الوظيفي لدى الأساتذة ، ومستوى أدائهم لسلوك المواطنة التنظيمية.
- الكشف عن العلاقة بين التمكين الوظيفي عند الأساتذة وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم.
- معرفة مدى منح إدارة الجامعة صلاحيات تساهم في التمكين الوظيفي للأساتذة.
- تقديم اقتراحات وتوصيات تساهم في تشجيع المسؤولين على منح الموظفين فرص للاستفادة من التمكين التنظيمي وحث الموظفين على الالتزام بسلوك المواطنة التنظيمية.

4. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في النقاط التالية :

- إن معرفة مستوى التمكين وسلوك المواطنة لدى الأساتذة في الجامعة يساهم في زيادة المعرفة لدى الطلبة والباحثين والاداريين في سلوك التنظيمي في الجامعات والمؤسسات المهنية في سلوك تنظيمي والموارد البشرية تعتبر هذه الدراسة كإثراء لميدان خاصة في سلوك التنظيمي على مستوى جامعة غرداية خاصة جامعات الجزائر عامة.
- إن معرفة مستوى التمكين لدى الأساتذة والمدراء يعطينا معرفة حول مستوى الاندماج والدافعية والالتزام لدى الأساتذة مما يساهم في ضمان سير العمل باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية.
- يمنح التمكين الوظيفي المدراء بالمؤسسة الجامعية المزيد من الوقت للتركيز على الجوانب الملحة كونهم يستغرقون وقتا قليلا في النشاطات الإشرافية (بورزق وآخرون، 2022، ص 266).

- إن دراسة العلاقة بين المتغيرين تنمي لدى الأساتذة الشعور الإيجابي للعاملين اتجاه مهنتهم مما يمكنهم من ممارسة أعمال أكثر بكل سهولة مما يؤدي الى تنمية مهاراتهم وتطويرها وبالتالي قدرتهم على الإبداع. (طويبية وبن عابد، 2024، ص 272).
- إن معرفة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة يتيح للإدارة العليا فرصة التعرف على انطباعاتهم وهذه المؤشرات تمكن المنظمة من أن تحدد موقعها أو اتجاهها قياسا الى فترات زمنية سابقة، ويمكنها من الوقوف والتحدي في ظل التغيير التنظيمي، والتطور التكنولوجي هذا من جهة، ومن جهة أخرى يساعد الإدارة في التعرف على نفسها من خلال نظرة موظفيها اليها، كما تتعرف في الوقت نفسه على طرق التعامل والاهتمام بالموظفين التابعين لها (معمري، 2013، ص 16).
- إن دراسة سلوك المواطنة التنظيمية يساعد الإدارة في ابتكار وسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة، ونظرا لندرة الموارد للمنظمات فان القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي الى امكانية تحقيق المنظمة لأهدافها (معمري، 2013، ص 17).
- إن هذه الدراسة تكمن في إفادة أساتذة جامعة ولاية غرداية، وذلك من خلال النتائج التي ستصل اليها دراستنا في فهم السلوكيات الإيجابية التي تساهم في بناء ثقافة تنظيمية صحية، كما أنها تعزز شعور بالمسؤولية والتزام اتجاه العمل.
- تحسيس المسؤولين والاداريين وأساتذة الجامعة بأهمية هذه المتغيرات في زيادة الفاعلية التنظيمية داخل الجامعة فاستخدام الأساتذة أو قيام الأساتذة بسلوكيات تطوعية من شأنه أن يعزز بعض القيم الإيجابية داخل المنظمات
- إن دراسة مستوى التمكين لدى أساتذة الجامعة يتيح لمدرء والأساتذة معرفة مدى ما يساهم في معرفة مستوى الدافعية والالتزام لدى الأساتذة كما يعرف تصورا على مقدار الدعم لدى هؤلاء مما يساهم في تحسين وبالتالي تساعد المدرء في إيجاد آليات من شأنها أن تعزز أو تزيد من مستوى شعور الإيجابي لدى أساتذة الجامعة نحو المؤسسة أو الجامعة.

5. المفاهيم الإجرائية:

1/5. التمكين الوظيفي: هو إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم الخاصة دون تدخل مباشر من الدارة بشكل يوثق العلاقة بين الدارة والعاملين. (تريش لحسن، 2022، ص 830)

التعريف الإجرائي للتمكين الوظيفي: شعور ودافع داخلي إيجابي لدى الأساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة غرداية ويظهر هذا الشعور في أربعة مجالات تتمثل في ادراك الفرد بأهمية عمله وأن لديه الاستقلالية، التأثير والجدارة في إنجازه وهو ما تقيسه فقرات استبيان (رياض أبا زيد، 2010).

2/5. سلوك المواطنة التنظيمية: هو سلوك التطوع الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء للمنظمة وزيادة فاعليتها وكفاءتها، ويتضمن خمسة أبعاد: الإيثار، وعي الضمير، والروح الرياضية، والكياسة السلوك الحضاري (معمر، 2014، ص 19).

التعريف الإجرائي لسلوك المواطنة التنظيمية: هو درجة السلوك الإنساني الذي يؤديه أستاذ التعليم الجامعي بصورة اختيارية أو تطوعية بهدف زيادة الأداء على المستوى الفردي والتنظيمي، وذلك من خلال استجاباته على استبيان (معمر، 2014) مكون من خمسة أبعاد (الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري).

6. الدراسات السابقة

دراسات تناولت موضوع: التمكين الوظيفي:

أولا: الدراسات العربية:

1. دراسة بورزق يوسف وآخرون (2022):

بعنوان: واقع التمكين الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم في ضوء بعض المتغيرات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم في ضوء بعض المتغيرات وتكونت عينة الدراسة من 243 أستاذ وأستاذة واعتمد على أسلوب الحصر الشامل كطريقة للمعاينة وتم الاعتماد على المنهج الوصفي وفي تحليل النتائج استخدم الإحصاء الوصفي والتحليلي واعتمد على برنامج SPSS لمعالجة البيانات وتحليلها.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى التمكين الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي متوسط
- توجد فروق في التمكين الوظيفي تعزى لصالح الذكور والأكثر من 11 سنة خبرة (بورزق يوسف وآخرون، 2022).

2.دراسة عبد الرحمان باي راقد (2023):

بعنوان: التمكين الوظيفي وعلاقته بتعزيز الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية بملبنة الحضنة المسيلة

هدفت الدراسة إلى تشخيص العلاقة بين التمكين الوظيفي كظاهرة تنظيمية حديثة وتعزيز هوية التنظيمية كبعد ثقافي، اتخذت ملبنة الحضنة مجتمع دراسة لها، بمفرداته ال 169 الممثلة لإطاراتها العاملة، والذين تم مسحهم بطريقة الحصر الشامل واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي بأداته الوحيدة استمارة الاستبيان.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الشعور بأهمية العمل وتعزيز الهوية التنظيمية.
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الذاتي وتعزيز الهوية التنظيمية.
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بروح الفريق وتعزيز الهوية التنظيمية.
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحرية والاستقلالية في ممارسة العمل وتعزيز الهوية التنظيمية.
- أبعاد التمكين الوظيفي ظاهرة وجمالية.
- تعمل الإدارة على رفع مستويات الالتزام والولاء لدى عاملها.

– تعزيز الهوية التنظيمية عملية مستمرة تقوم بها إدارة المنظمة وتظهر في سلوكيات الأفراد وممارساتهم. (عبد الرحمن باي راقد، 2023)

3.دراسة ولاء سليمان السلطان (2023):

بعنوان: أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعات الحكومية بجدة، دراسة حالة جامعة الملك عبد العزيز.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في جامعة الملك عبد العزيز جدة، كما هدفت إلى تحديد مستوى التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي لدى عينة البحث، وتكونت عينة الدراسة من 95 موظف، بحيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات واستخدم برنامج التحليل الإحصائي SPSS من أجل معالجة البيانات وتحليلها.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مستوى التمكين الوظيفي لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز بجدة كان مرتفع، كما جاءت درجة ممارسة السلوك الإبداعي مرتفعة تبعاً لذلك.
- أشارت نتائج تحليل العلاقات الارتباطية بين أبعاد التمكين الوظيفي (تفويض الصلاحية، المشاركة في اتخاذ القرار، بناء الثقة) والسلوك الإبداعي أن هناك علاقات ارتباط قوية وموجبة.
- أشارت نتائج تحليل العلاقات الارتباطية بين أبعاد التمكين الوظيفي أن هناك علاقات ارتباط قوية وموجبة بين الأبعاد وبعضها البعض تعدت 85% فيما عدا التحفيز الذاتي الذي كان ارتباطه ضعيفاً مع تفويض الصلاحية والمشاركة في اتخاذ القرار.
- بعد التحفيز الذاتي في التمكين الوظيفي هو الأقل تأثيراً في السلوك الإبداعي. (ولاء سليمان السلطان، 2023)

4.دراسة محمد زيد الصبري (2023):

بعنوان: دور القيادة التحويلية في دعم التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة إب الجمهورية اليمنية.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة إب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة إب، ومعرفة درجة مستوى التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة إب، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن درجة ممارسة القيادة التحويلية بجامعة إب منخفضة.
- أن مستوى التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة إب منخفض.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية بجامعة إب لصالح النوع (ذكر) مما يدل أن النوع كان له أثر.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول درجة مستوى التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة إب مما يدل أن متغير النوع له أثر ولصالح النوع (ذكر)
- لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابة أفراد العينة في محور درجة التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة إب حسب متغير (الرتبة) ولجميع الأبعاد. (محمد زيد الصبري، 2023)

5. دراسة طوايية سليم وبن عابد مختار (2024):

بعنوان: دور التمكين الوظيفي في تحسين أداء الأفراد، دراسة حالة مفتشية أقسام الجمارك بتمنغست.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الوظيفي كمحور أساسي من محاور التمكين والذي استحدث كأسلوب إداري بغرض الاستثمار الأمثل في المورد البشري، وكذلك هدفت الدراسة إلى تحديد دور التمكين الوظيفي في تحسين أداء المستخدمين التابعين لمفتشية أقسام الجمارك بتمنغست، وتمثلت عينة الدراسة في 34 فرد وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات ومعالجتها.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود دور بارز وفعال للتمكين الوظيفي في تحسين أداء الأفراد.
 - أن أبعاد التمكين الوظيفي الأربعة (تقييم الأداء، التدريب، الحوافز، المسار المهني والوظيفي) بالرغم من اختلاف نسب تأثيرها إلا أن لها دور في تحسين أداء الأفراد على مستوى مفتشية أقسام الجمارك بتامنغست؛
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الوظيفي (تقييم الأداء، التدريب، الحوافز، المسار المهني والوظيفي)، وأداء الأفراد في المؤسسة محل الدراسة. (طوايية سليم وبن عابد مختار، 2024)
- ثانيا: الدراسات الأجنبية :

1. دراسة (Tutar et al, 2011):

بعنوان: آثار تمكين الموظفين على دافعية الإنجاز والأداء السياقي للموظفين

هدفت الدراسة لفحص آثار إدراك التمكين الوظيفي على دافعية الإنجاز والأداء السياقي، وتمثلت العينة في المجتمع الكلي لموظفي البنوك العامة والخاصة بأنقرة، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتم استخدام التقنيات والأساليب الإحصائية ونموذج المعادلة الهيكلية البنائية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن تصورات التمكين الوظيفي، دافعية الإنجاز والأداء السياقي إيجابية.
- كما كانت نتائج الدراسة من خلال تحليل البيانات أن للتمكين الوظيفي له أثر إيجابي على دافعية الإنجاز والأداء السياقي للموظفين.
- أشارت نتائج الدراسة إلى أن التمكين الوظيفي متغير تنبؤي هام لدافعية الإنجاز والأداء السياقي للموظفين. (Tutar et al, 2011)

2. دراسة (Hanaysha & Tahir, 2016)

بعنوان: أثر تمكين الموظفين والعمل الجماعي وتدريب الموظفين على الرضا الوظيفي

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير التمكين الوظيفي والعمل الجماعي وتدريب الموظفين على الرضا الوظيفي في قطاع التعليم العالي، وقدرت عينة الدراسة ب 242 موظف من الجامعات العامة في شمال ماليزيا باستخدام استطلاع عبر الأنترنت.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن تمكين الموظف له تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي
- للعمل الجماعي تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي.
- تدريب الموظفين له تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي. (Hanaysha & Tahir, 2016)

دراسات تناولت موضوع: سلوك المواطنة التنظيمية:

أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة معمري حمزة، (2014):

بعنوان: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، وكذا التعرف على الفروق باختلاف السن والجنس والأقدمية، والكشف عن العلاقة بين إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، ولتحقيق الهدف من الدراسة تم تطبيق استبيانين تم التأكد من خصائصهما السيكمترية (الصدق، والثبات) على عينة مكونة من 280 أستاذ بثانويات مدينة ورقلة، واستخدام المنهج الوصفي وتم الاعتماد على برنامج SPSS من أجل معالجة البيانات وتحليلها.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية متوسط.
- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي مرتفع.
- لا توجد فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (السن، الجنس الأقدمية).
- لا توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (السن، الجنس الأقدمية).
- توجد فروق بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية.
- لا توجد فروق بين الجنسين في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية.

- توجد علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية (الإجرائية التوزيعية التعاملية) وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، واعي الضمير الروح الرياضية الكياسة، السلوك الحضاري).

2.دراسة مروان صباح حسن (2018):

بعنوان: سلوك المواطنة التنظيمية وأثره في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة آسياسيل بالعراق.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على (سلوك المواطنة التنظيمية) وبيان أهميتها للمنظمة المبحوثة في تحقيق التميز وقد اختيرت وقدرت عينة الدراسة ب 80 فردا تشمل العاملين في المنظمة وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات وعولجت البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS22

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت النتائج انعدام الارتباط والتأثير بين محاور الدراسة (سلوك المواطنة التنظيمية) و(التميز التنظيمي) فيما يخص العينة المبحوثة، وقد يرجع ذلك لسببين أولها أن إجابات أفراد العينة المبحوثة على فقرات الاستبانة غير دقيقة أو عشوائية، وثانيهما أن أفراد العينة المبحوثة غير مدركين لمفاهيم وأهمية سلوك المواطنة التنظيمية لممارسة تلك السلوكيات.
- أظهرت النتائج أن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، السلوك الحضاري، الضمير الحي، الكياسة، الروح الرياضية) وأبعاد التميز التنظيمي (تميز المرؤوسين، تميز الهيكل، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية) غير مفعلة.
- أظهرت النتائج فيما يخص نسب توزيع أفراد العينة حسب مُتغير "الجنس" بأن الذكور والإناث متقاربين نوعاً ما مع أفضلية بسيطة للذكور.
- أظهرت النتائج فيما يخص نسب توزيع أفراد العينة حسب مُتغير "الخبرة" بأن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة تحت 10 سنوات.
- أوضحت النتائج فيما يخص نسب توزيع أفراد العينة حسب مُتغير "المؤهل العلمي" أن أغلب أفراد العينة كانوا من حملة شهادة البكالوريوس.

- كشفت النتائج أن بُعد (الضمير الحي) احتل المرتبة الأولى من بين أبعاد "سلوك المواطنة التنظيمية" من حيث ترتيب الأهمية، وهذا يعني أن هذا المتغير يعد الرئيس في تحديد سلوك المواطنة التنظيمية.
- بينت النتائج أن بُعد (تميز الثقافة التنظيمية) احتل المرتبة الأولى من بين أبعاد التميز التنظيمي من حيث ترتيب الأهمية، وهذا يعني أن هذا المتغير يعد الرئيس في تحقيق التميز التنظيمي.
- وكانت أهم التوصيات هي ضرورة اتباع المنظمة المبحوثة سياسات وأساليب محددة من شأنها زيادة مستوى الوعي لدى العاملين بأهمية سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تحفيز العاملين وتدريبهم لتعزيز ممارسة السلوك التطوعي. (مروان صباح حسن، 2018).

3.دراسة شربي بشير (2020):

بعنوان: المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية بمدينة ورقلة، دراسة ميدانية بمختلف وحدات مؤسسة الحماية المدنية.

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بالأداء الوظيفي لدى اعوان الحماية المدنية بمدينة ورقلة، وكذا معرفة مستوى كل من الأداء الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الأعوان، بالإضافة الى معرفة الفروقات الموجود باختلاف المتغيرات الديموغرافية، حيث بلغت عينة الدراسة (300) عون اختيرت بطريقة الحصر الشامل وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، واعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتمت معالجة البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي IBM SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى مرتفع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأعوان الحماية المدنية بمدينة ورقلة.
- مستوى مرتفع للأداء الوظيفي لدى الأعوان الحماية المدنية بمدينة ورقلة.
- توجد علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى اعوان الحماية المدنية بمدينة ورقلة.
- توجد فروق في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف السن لدى الأعوان الحماية المدنية بمدينة ورقلة.

- توجد فروق في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الأقدمية لدى الأعوان الحماية المدنية بمدينة ورقلة.
- توجد فروق في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الحالة العائلية لدى الأعوان الحماية المدنية بمدينة ورقلة.
- عدم وجود فروق في الأداء الوظيفي باختلاف السن لدى الأعوان الحماية المدنية بمدينة ورقلة.
- عدم وجود فروق في الأداء الوظيفي باختلاف الأقدمية لدى الأعوان الحماية المدنية بمدينة ورقلة.
- عدم وجود فروق في الأداء الوظيفي باختلاف الحالة العائلية لدى الأعوان الحماية المدنية بمدينة ورقلة. (شري بشير، 2020)

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Podsakoff et al, 2009)

بعنوان: أثر سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى الفردي والتنظيمي

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر سلوك المواطنة التنظيمية على المنظمات سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي، حيث قدرت عينة الدراسة 168 موظف من 38 منظمة تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم التعرف على تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى الفردي من خلال تأثيره على تقييم الإدارة لأداء العاملين، قرارات تخصيص المكافآت، ومعدل الدوران المتوقع والفعلي للعمال، والغياب، وتأثيرهم على المستوى التنظيمي من خلال إنتاجية المنظمة، والكفاءة الإنتاجية ورضا العملاء وتخفيض التكاليف.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود ارتباط إيجابي بين سلوك المواطنة التنظيمية وعدد من مخرجات المستويات الفردية مثل تقييم الإدارة لأداء العاملين، وقرارات تخصيص العوائد ومعدل الدوران المتوقع والفعلي للعاملين ومعدل الغياب، حيث أن وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين يزيد من درجة التقييم التي يحصلونها ويؤثر في قرارات تخصيص العوائد بشكل إيجابي، كما يؤدي إلى خفض معدل دوران العاملين.

- وجود ارتباط إيجابي بين سلوك المواطنة التنظيمية وعدد من مخرجات المستويات التنظيمية مثل الإنتاجية والكفاءة وتخفيض التكاليف ورضا العملاء وهذا يعني أن وجود مستوى مقبول من سلوك المواطنة التنظيمية يساعد المنظمة على خفض تكاليف الإنتاج وزيادة الإنتاجية والكفاءة ورضا العملاء. (Podsakoff et al ,2009)

2. دراسة (Gautam et al , 2014)

بعنوان: سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي في نيبال:

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين أبعاد المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي في نيبال، وقدرت عينة الدراسة ب 450 موظف، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات في الدراسة، بحيث قام الموظفون بتعبئة الاستبيان وهم من خمس منظمات في نيبال تعمل في مجال الاتصالات والتلفزيون والبنوك وتم الاعتماد على بعدي الإيثار والطاعة من أبعاد المواطنة التنظيمية لمعرفة علاقتها بالالتزام التنظيمي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة إيجابية بين الالتزام المعياري والعاطفي من جهة وأبعاد المواطنة التنظيمية المستخدمة من جهة أخرى.
- وجود علاقة سلبية بين الالتزام الاستمراري وبعد الطاعة.
- عدم وجود علاقة بين الالتزام المعياري وبعد الإيثار. (معمري، 2014)

دراسات تناولت الموضوعين معا:

أولا: الدراسات العربية:

1.دراسة الموسوي وعلي (2014):

بعنوان: دور التمكين الإداري في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية داخل منظمة نبع زمزم العالمية لتجارة السيارات العراق.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرق العمل، التدريب والتعليم التنظيمي) على سلوك المواطنة التنظيمية على العاملين بمنظمة نبع زمزم العالمية لتجارة السيارات، على عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (41) موظف، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أهم نتائج هذه الدراسة: أن للتمكين الإداري بأبعاده الأربعة دور في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية وكان أهمها وأكثرها في التأثير بعد تفويض الصلاحيات.

2. دراسة حيدر ومصطفى (2017):

بعنوان: دور تمكين الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ، دراسة ميدانية على العاملين الإداريين بجامعة دمشق، سوريا.

سعت الدراسة إلى الكشف عن دور تمكين الموارد البشرية بعناصره (التفويض، الاتصال، التحفيز، التدريب وأثره في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مديريات جامعة دمشق، على عينة بلغ حجمها (15) موظف وموظفة تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة ، وتم استخدام المنهج الوصفي الاحصائي ، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان تدني مستوى ممارسة التمكين الإداري للموارد البشرية لدى موظفين جامعة دمشق وغياب مظاهر سلوك المواطنة التنظيمية، كما تبين وجود أثر معنوي إيجابي طردي بين عناصر التمكين بشكل عام والمواطنة التنظيمية وهذا الأثر يظهر بصورة كبيرة في عنصر التحفيز (عصام ، ومصطفى، 2017 ص 36_11).

3. دراسة علي خليل الموسوي ونغم دايع عبد علي (2020)

بعنوان دور التمكين الإداري في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية.

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى إدراك موظفي المنظمة لمصطلح التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك تحديد مدى تأثير التمكين الإداري بأبعاده في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية، حيث قدرت عينة الدراسة بـ 38 موظف، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، تم استخدام المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واعتمد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS من أجل معالجة البيانات وتحليلها.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- بينت الدراسة مقبولية أبعاد التمكين الإداري (تفويض الصلاحيات، المشاركة في القرارات، فرق العمل، التدريب والتعلم) في المنظمة المبحوثة اذ حققت الأبعاد جميعا أوساط حسابية أكبر من الوسط الفرضي.
- يتبنى غالبية أفراد المنظمة المبحوثة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها اذ حققت أوساط حسابية جيدة جدا مما يدل على حسن اختيار الإدارة لموظفيها.
- هناك علاقة تأثير معنوية لمتغير التمكين الإداري بأبعاده في سلوك المواطنة التنظيمية. (علي خليل الموسوي ونغم دايع عبد علي، 2020)

4.دراسة بوعطبط جلال الدين وكرسنة أمينة (2022)

بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية على العاملين في مديرية التعمير الهندسة المعمارية والبناء بسكيكدة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الموجودة بين التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مديرية التعمير، الهندسة المعمارية والبناء بولاية سكيكدة، وكذلك تسليط الضوء على ضرورة الاهتمام بتبني أسلوب التمكين لخلق الدافعية لدى العاملين للقيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية، وقدرت عينة الدراسة ب 50 فردا وقدم تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم استخدام المنهج الوصفي من أجل وصف العلاقة، وتم الاعتماد على برنامج SPSS من أجل معالجة البيانات وتحليلها.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين تفويض السلطة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين الاتصال الفعال وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين التدريب وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين التحفيز وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين فرق العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين. (بوعطبط جلال الدين وكرسنة أمينة، 2022)

5.دراسة راضية عبد السلام العامري (2022)

بعنوان: التمكين الاداري وأثره في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بمراقبة الخدمات المالية غريان.

هدفت الدراسة إلى التعريف بالتمكين الاداري وسلوك المواطنة التنظيمية بالإضافة الى تحديد درجة توافر ابعاد التمكين الاداري (تفويض السلطة الاستقلالية التحفيز التدريب والتعلم التنظيمي المشاركة في اتخاذ القرار الاتصال غير الهرمي ومشاركة المعلومات فرق العمل) داخل مراقبة الخدمات المالية غريان ايضا محاولة تقديم بعض المقترحات والتوصيات بشأن الدور الكبير الذي يلعبه التمكين الاداري في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالمنظمة وذلك من خلال الاعتماد المنهج التحليلي الوصفي باستخدام برنامج الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات حيث بلغ حجم العينة 44 موظفا.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أشارت نتائج التحليل الوصفي إلى أن ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في مراقبة الخدمات المالية غريان جاءت بدرجة متوسطة
- وجود تأثير ايجابي للتمكين الإداري بأبعاده مجتمعة (التحفيز، فرق العمل، الاستقلالية، التدريب والتعلم التنظيمي المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة الاتصال غير الهرمي وتوافر المعلومات) على سلوك المواطنة التنظيمية.

– وجود أثر ايجابي لكل بعد من أبعاد التمكين الإداري منفردة (التحفيز، فرق الاستقلالية التدريب والتعلم التنظيمي المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة على سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك بنسب مختلفة.

تشير النتائج إلى أنه لا يوجد أثر لبعد الاتصال غير اليومي وتوافر المعل ومات على سلوك المواطنة التنظيمية. (راضية عبد السلام العامري، 2022)

6.دراسة لحسن تريش (2022)

بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بالمواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة الارتباطية بين التمكين الداري والمواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة لولايات المسيلة، برج بوعرييج، بسكرة، تم استخدام المنهج الوصفي بطريقة العلاقات الارتباطية المتبادلة، والاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات، وقدرت عينة الدراسة ب 62 موظف بمقر المديريات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

– توجد علاقات ارتباطية طردية بين كل من الاتصال، فرق العمل، التحفيز، والمواطنة التنظيمية.

– توجد علاقة طردية بين الاتصال وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

– يستنتج الباحث أن الفرضية الثانية محققة، أي أنه توجد علاقة طردية بين فرق العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

– يستنتج الباحث أن الفرضية الثانية محققة، أي أنه توجد علاقة طردية بين الحوافز وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

7.دراسة ليليا بن صويلح (2022)

بعنوان: نهج تمكين المورد البشري في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة الارتباطية بين تمكين المورد البشري في بيئة العمل وتعزيز ثقافة المواطنة التنظيمية عبر كافة المستويات الهرمة وفرق العمل، وذلك من منطلق الأهمية التي تكتسبها هذه المواطنة في تعزيز قيمة التشاركية الإيجابية، تطوير الدافعية للعمل، وخلق الاستعدادية الذاتية للإنجاز،

مما ينعكس بأثر إيجابي على نوعية الأداء التنظيمي للفرد، فتتحقق قيمة الجودة في مخرجات دوره الوظيفي، ومعها يحدث الارتقاء بمكانة التنظيم المؤسساتي، والسعي الواعي لضمان استدامة هذا المستوى التطوري في بيئة تفاضلية لمنطق القوة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي بأساليبه التحليلية في بحث مقاربات الأطر النظرية المتعلقة بالتمكين وما يقتضيه من دعم لثقافة المسؤولية الاجتماعية وتعزيز لقيمة المواطنة التنظيمية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود تأثير إيجابي يمارسه نهج تمكين المورد البشري في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية
- التمكين يقتضي دعم لثقافة المسؤولية الاجتماعية بين كافة المستويات التنظيمية فتتحقق فرص التشاركية كأحد ابعاد المواطنة التنظيمية وفق منطق العدالة وتكافؤية الفرص.
- التمكين يفرض تهيئة بيئة تنظيمية صحية وسلامة مهنية، تزيد معها الدافعية للعمل، فتتحقق الامن الوظيفي باعتباره باعثا قويا لشروط الانتماء ولسلوك المواطنة التنظيمية.
- سلوك المواطنة التنظيمية تعبير عن قيم الولاء، الطاعة، المساعدة، المشاركة، المبادرة، إضافة إلى الابعاد التي تمثلت في الإيثار، المحاملة، وعي الضمير، الروح الرياضية، والسلوك الحضاري.
- سلوك المواطنة التنظيمية لا يمكن توارثه بين الأشخاص، ولكنه محصل اجتماعي، يكتسبه الشخص ويتعلمه من تواجده في بيئته تنظيمية تتسم بالمرونة والتفاعلية
- تمكين المورد البشري بعبء أساسا عن منحه سبل القوة، الحرية، المعلومات لصنع القرارات والمشاركة فيها.
- تمكين المورد البشري يتم عبر منهج للتدريب، لدعم القدرات وتطوير المهارات وبناء الكفاءات، التي تستثمر بشكل فعال وديمقراطي في التأسيس لسلوك المواطنة التنظيمية ثم انتهاز ترسيخه ثقافة للعمل الجاد، الواعي، والملتزم. (ليليا بن صويلح، 2022).

ثانيا: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Mottaghi Shahri et al, 2015)

بعنوان: العلاقة الارتباطية بين التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية في المكتب العام للشباب والرياضة خوراسان رازافي.

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة الارتباطية بين التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين بالمكتب العام للشباب والرياضة، وهي دراسة وصفية ارتباطية، وكان مجتمع الدراسة جميع الموظفين من المكتب العام للشباب والرياضة، وتمثلت عينة الدراسة في جميع الموظفين على مستوى هذا المكتب، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات يضم متغيري الدراسة، وتم الاعتماد على تحليل البيانات بالاعتماد على الإحصاء الوصفي ومعامل سبيرمان للارتباط والانحدار المتعدد.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية دالة بين بين التمكين وأبعاده المعنى، الكفاءة، التصميم الذاتي والأثر وسلوك المواطنة التنظيمية، وكما أظهرت معاملات الانحدار التدريجي بين مجالات التمكين من خلال المعنى والكفاءة تنبأً بسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين.
- وجود علاقة إيجابية بين خبرة العمل والتمكين، ولم يظهر التعليم أي صلة ارتباطية ذات دلالة مع التمكين. (Mottaghi Shahri et al, 2015)

2.دراسة (Yangaiya and Abubakar, 2015)

بعنوان: اختبار العلاقة الارتباطية بين التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية لمدرسي المدارس الثانوية.

هدفت الدراسة لاختبار العلاقة بين التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية في ولاية كاتسينا بنيجيريا، وكذلك اختبرت الدراسة أبعاد التمكين الأفضل المتنبئة بسلوكيات المواطنة التنظيمية، وقدرت عينة الدراسة ب 370 من معلمي المدارس الثانوية، وتم استعمال الانحدار المتعدد لتحليل البيانات من خلال الاعتماد على برنامج SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن المقاييس الفرعية الثلاثة للتمكين والمتمثلة في إدراك السيطرة، إدراك تنبأً بسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- أن الكفاءة وتذويت الأهداف إلى أن أفضل المقاييس الفرعية المتنبئة بسلوكيات المواطنة التنظيمية تتمثل في إدراك الكفاءة وتذويت الأهداف، وأقل تنبؤً كان لإدراك السيطرة.
- وجود علاقة ارتباطية بين التمكين من خلال أبعاده إدراك السيطرة، إدراك الكفاءة وتذويت الأهداف وسلوك المواطنة التنظيمية. (Yangaiya and Abubakar, 2015)

3.دراسة: Herawaty & Mukhtar (2018)

بعنوان: أثر التمكين والتحفيز علي العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي المدارس في (جاكرتا) اندونيسيا.

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير التمكين والتحفيز علي العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي المدارس الابتدائية في جنوب جاكرتا بإندونيسيا ، علي عينة بلغ حجمها (29) معلماً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، وتم استخدام المنهج الكمي باستخدام أسلوب تحليل المسار والانحدار المتعدد، وكانت أهم النتائج التي توصل اليها : أن للتمكين من خلال توفير فرص التطوير الذاتي والتنمية الذاتية والتحفيز للعاملين له تأثير ايجابي في تحقيق أداء افضل من خلال رفع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وروح المسؤولية للعاملين بهذه المدارس.

4.دراسة: (Saeed Ebadiwak Maryam Mesbahi, 2022)

بعنوان: "The mediating role of organizational citizenship behavior in the relationship between" employee empowerment and customer relationship management; A case study of Kerman Melli Bank branches).

هدفت هذه الدراسة الى تحديد طبيعة العلاقة بين تمكين الموظفين وإدارة علاقات العملاء مع الدور لسلوك المواطنة التنظيمية في فروع بنك كرمان ملي، وقدرت عينة الدراسة ب 240 موظف، حيث تم استخدام المنهج الوصفي وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

– التحقق من العلاقة بين تمكين الموظفين وإدارة علاقة العملاء مع الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في فروع بنك ملي كرمان.

– يقترح ان يقوم المديرون بتوفير الظروف لمكين الموظفين والشعور بالثقة بشأن حياتهم المهنية المستقبلية.

– حاول أيضا تمكين الموظفين من زيادة مهاراتهم الوظيفية بالإضافة الى ان يجعل الموظفين يشعرون انهم يقومون بواجباتهم بنجاح. (Saeed Ebadiwak Maryam 2022)

(Mesbahi,

– التعقيب على الدراسات السابقة:

من حيث الهدف: تطرقت دراسة بورزق 2022، لبحث متغير التمكين الوظيفي بشكل منفرد، أما باقي الدراسات فلقد ربطت التمكين الوظيفي بمتغيرات أخرى كالهوية التنظيمية، والسلوك الإبداعي، والقيادة التحويلية وأداء الأفراد، وكذلك دافعية الإنجاز والأداء السياقي للموظفين، والرضا الوظيفي، كدراسة عبد الرحمان باي راقد (2023) ودراسة ولاء سليمان السلطان (2023) وكذلك زيد الصبري (2023) ودراسة طوايية سليم وبن عابد مختار (2024) ودراسة (Tutar et al, 2011) ودراسة Hanaysha & Tahir, 2016

وكذلك توجد بعض الدراسات ربطت المواطنة التنظيمية بمتغيرات أخرى مثل العدالة التنظيمية والتميز التنظيمي، والأداء الوظيفي وكذلك الالتزام التنظيمي، كدراسة معمري حمزة، (2014) ودراسة مروان صباح حسن (2018) ودراسة (Gautam et al , 2014) وكذلك دراسة شربي بشير (2020).

في حين تمثلت الدراسات التي ركزت على العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (التمكين الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية) في دراسة الموسوي وعلي (2014)، ودراسة حيدر ومصطفى (2017)، ودراسة علي خليل الموسوي ونغم دايع عبد علي (2020)، ودراسة بوعطبط جلال الدين وكرسنة أمينة 2022، دراسة راضية عبد السلام العامري (2022)، ودراسة لحسن تريش (2022)، ودراسة ليليا بن صويلح (2022)، وهو ما تشترك فيه هذه الدراسات مع دراستنا الحالية التي ركزت أيضا على دراسة العلاقة بين التمكين الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.

من حيث الفترة الزمنية: نلاحظ أن أغلب الدراسات انحصرت بين الفترة 2009 و 2024 والدراسة الحالية (2025/2024) ومن خلال هذا يمكن القول أن موضوع الدراسة مزال يخضع للدراسة والبحث حديثا.

من حيث المنهج: من ناحية المنهج أغلب الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وهذا ما يتوافق مع دراستنا الحالية بحيث انها اعتمدت على نفس المنهج.

من حيث أدوات الدراسة: أجمعت جميع الدراسات على استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وهذا ما يتوافق مع دراستنا الحالية بحيث أنها اعتمدت على الاستبيان أيضا كأداة لجمع البيانات أيضا.

من حيث العينة: من ناحية العينات المستخدمة ومكانها فأغلب الدراسات طبقت في المدارس والجامعات كدراسة بورزق يوسف وآخرون (2022) ودراسة محمد زيد الصبري (2023) ودراسة ولاء سليمان السلطان (2023) ودراسة معمري حمزة، (2014) ودراسة حيدر ومصطفي (2017) ودراسة (Yangaiya and Abubakar, 2015) وكذلك دراسة: Herawaty & Mukhtar (2018)، وهذا ما يتشابه مع دراستنا الحالية بحيث أن عينة الدراسة تمثلت في مجموعة من أساتذة جامعة غرداية.

من حيث النتائج: لقد توصلت أغلب الدراسات التي تناولت المتغيرين معا إلى وجود علاقة طردية وتأثير إيجابي بين التمكين الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية كدراسة الموسوي وعلي 2014، ودراسة حيدر ومصطفى 2017، ودراسة علي خليل ونغم الداخ 2020، ودراسة بوعطبط جلال وكرسنة أمينة 2022، ودراسة راضية عبد السلام 2022، ودراسة ليليا بن صويلح 2022، وهذا ما سنحاول الاستفادة منه والاعتماد عليه في تفسير ومناقشة وتحليل نتائج دراستنا الحالية.

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي

تمهيد

مفهوم التمكين الوظيفي

بداية ظهور التمكين الوظيفي

أهمية التمكين الوظيفي

أهداف التمكين الوظيفي

خصائص التمكين الوظيفي

مستويات التمكين الوظيفي

أبعاد التمكين الوظيفي

مداخل التمكين الوظيفي

فوائد التمكين الوظيفي

اتجاهات التمكين الوظيفي

أنواع التمكين الوظيفي

متطلبات التمكين الوظيفي

أساليب التمكين الوظيفي

أسس نجاح التمكين الوظيفي

تمهيد

يعتبر مفهوم التمكين الوظيفي للعمال من المفاهيم الحديثة التي تحظى بأهمية كبيرة في مجال التنمية البشرية، والذي جعل أولوية كبيرة للعنصر البشري حيث يتحقق من خلال التطبيق الفعال للتمكين في المؤسسة عدة مفاهيم الإدارية منها: الولاء والإبداع والابتكار، والرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي.

1/ مفهوم التمكين الوظيفي

لغة: هو مصدر للفعل (مكن) والمكان عند أهل اللغة هو الموضع الحاوي للشيء وقد وردت تمكين بمعاني متعددة منها: مكن الشيء: قوي ومتين ورسخ ومكنه من الشيء وأمكنه منه : جعل له عليه سلطانا وقدرة وأمكن فلانا: سهل عليه وتسير وقدر عليه وتمكن من أمر واستمكن منه: قدر عليه وظفر به يقال: مكنته وأمكننت به فتمكن وأمكننت فلانا من فلان

اصطلاحا: التمكين الوظيفي هو المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتفكير الإبداعي التصرف في المواقف، وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج (الغامدي، 2024، ص 58).

التمكين الوظيفي هو استراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة الإدارية الذاتية (وناس، 2019، ص 362).

عرف "أبو الجحد" التمكين بأنه: مشاركة الموظفين لرؤسائهم في سلطة صنع واتخاذ القرارات في إطار عمل قائم على تحديد المسؤولية والثقة المتبادلة والتدريب والدعم من أجل التميز في تحقيق أهداف المؤسسة والموظفين والعمل على تحسينها (جمال، 2008، ص 33) .

التمكين الوظيفي هو زيادة الاهتمام بالعمال من خلال توسيع صلاحياتهم واثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم، ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم (راقد، 2023، ص 50).

ويعرف التمكين الوظيفي أيضا على أنه وسيلة تعطي العاملين فرصة إدارة مؤسساتهم واتخاذ القرارات المتعلقة بها إضافة الى منحهم فرصة التفكير الإبداعي الذي يساعد على حل المشكلات وأخذ زمام المبادرة في المواقف المختلفة مع تحمل المسؤولية الكاملة في ذلك وبالتالي فهو يعمل على تشجيع

العاملين على صنع القرارات والمبادرة في اتخاذ الإجراءات في الوقت الذي تقل فيه عمليات المراقبة والتوجه من المديرين (حيور وبن دادة، 2024، ص 18).

2/ بداية ظهور التمكين الوظيفي:

بدأ مفهوم التمكين يظهر في أواخر الثمانينيات، وشهد انتشاره خلال فترة التسعينيات نتيجة لزيادة اهتمام المجتمع بالعنصر البشري داخل المنظمات، جاء هذا المفهوم نتيجة للتطور الفكري الإداري الحديث، حيث تم التحول من نموذج المنظمة التي يسيطر عليها التحكم وإصدار الأوامر، إلى نموذج منظمة ممكنة، تطورت المنظمات بشكل يعتمد على تمكين الأفراد، مما أدى إلى تحولات وتطورات فيما يتعلق بالعنصر البشري داخل المنظمة، وأصبح للتمكين دور كبير في تحسين العلاقة بين المدير والموظفين، والتي تعتبر حجر الأساس لنجاح المنظمات (بلعيد ورتيمي، 2024، ص 91).

3/ أهمية التمكين الوظيفي:

- يزيد التمكين من قدرة المدير على إنجاز الأعمال لأن المدير يحظى بدعم ومساعدة من الرؤوسين الذين لديهم معرفة خاصة بمهام أعمالهم.
- غالبا ما يزيد التمكين من الاندماج والدافعية والالتزام لدى العاملين مما يساعد في ضمان سير العمل باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية.
- يمنح التمكين المدراء المزيد من الوقت للتركيز على الجوانب الملحة كونهم يستغرقون وقتا قليلا في النشاطات الإشرافية (بورزق و آخرون، 2022، ص 266).
- الشعور بالانتماء إلى المنظمة وبالتالي زيادة الإخلاص والدعم والوفاء لها، ما يسهم في توطيد مكانتها وتحسين سمعتها؛
- الشعور الإيجابي للعاملين تجاه وظائفهم يمكنهم من ممارسة أعمال أكثر وتنمية مهاراتهم وتطويرها وبالتالي قدرتهم على الإبداع (طوايبي و بن عابد، 2024، ص 272).

4/ أهداف التمكين الوظيفي:

- زيادة مستوى الدافعية لتقليل الأخطاء وزيادة درجة تحمل الأفراد لمسؤولية تصرفاتهم.
- زيادة فرص الابتكار والإبداع.
- دعم عملية التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات.
- زيادة رضا الزبون من خلال الحرص على جعل الأفراد العاملين على مقربة من الزبائن.

- زيادة مستوى ولاء العاملين وتحقيق مستوى معدلات دوران العمل، الغيابات، المرضى.
- زيادة الإنتاجية من خلال زيادة اعتماد الأفراد بأنفسهم الشعور باحترام النفس، وقيمة النفس.
- استعمال الضغط الشريف وطرائق فرق الإدارة الذاتية في الرقابة على العاملين والإنتاجية.
- زيادة الحد الأدنى بالاستعانة ببعض الطرائق كتخفيف التكلفة، زيادة مستوى الجودة، وتلبية متطلبات الزبون.
- زيادة حدود الوقت المتاح للإدارة العليا لتطوير الخطط الاستراتيجية. (بلغماري، 2022، ص23)
- يعد تمكين العاملين استراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول الى الكفاءة العالية والفاعلية المتزايدة.
- يمكن استخدام تمكين العاملين بوصفه أداة في تطوير الاستراتيجيات التي لا يمنع استخدامها تعزيز روح التغيير بين أعضاء المؤسسة والمتعاملين معها من أصحاب المصلحة والمهتمين هذا التغيير خدمة لتوجيهات المجتمع وأهدافه (لعجالية و شرف الدين، 2023، ص 240).

5/ خصائص التمكين الوظيفي:

- التّمكن الوظيفي واحد من المظاهر الجديّة في إدارة الأعمال الحديثة.
- يُحقّق زيادة النفوذ الفعّال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرّية لأداء مهامهم.
- يركّز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات.
- يستهدف استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالا كاملا.
- يجعل الأفراد أقلّ اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السّلطات الكافية في مجال خدمة الزّبون.
- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به العامل.
- يجعل الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم و قراراتهم.
- للتمكين حدود معيّنة، فإذا خرج المشكل منها، القرار يجب أن يتّخذ على مستوى أعلى ولا يُمكن لأي شخص التّدخل.

– نشر التّمكن الوظيفي خارج المؤسّسة مربوط بهدف إرضاء الزّبون لأنّه يحتاج أمامه إلى شخص يجيبه حالا ويتخذ القرار (شنة و جوادي، 2023، ص 444).

6/ مستويات التمكين الوظيفي

1/6. المستوى الأدنى: في هذا المستوى، يطلب من العاملين وبشكل فردي معلومات محددة، أو آراء، حول بعض جوانب القرارات، وهنا لا يقدم العاملون الحلول، بحيث قد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات.

2/6. المستوى المتوسط: في هذا المستوى يتم استشارة العاملين بشكل أوسع، سواء بشكل فردي أو جماعي، وفي هذا المستوى تقدم لهم تفاصيل المشكلة، عندها يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم، ولكن القرار النهائي لا يندرج ضمن نطاق سلطته، ويدخل هذا المستوى ضمن دوائر الجودة.

3/6. المستوى الأعلى: يتسم المستوى الأعلى بامتلاك العاملين السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات، وفي هذا المستوى، نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات، إيجاد الحلول، اختيار البديل الأفضل، ومراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه ويدخل ضمن هذا المستوى، فرق عمل ذاتية التوجيه، هذه الأخيرة، هي عبارة عن مجموعات عمل، تقوم بإكمال جزء معين من العمل، وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ المهام (غربي، 2016، ص 09).

7/ أبعاد التمكين الوظيفي:

- **التفويض:** وهو منح الحق في التصرف واعطاء الصلاحيات الكافية للأفراد لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بصورة تضمن تحقيق الأهداف، وهي جزء مهم في عملية التمكين الوظيفي للأفراد وبدون منحهم التفويض أو الصلاحيات الكافية لمزاولة أعمالهم وتحديد مسؤولياتهم لا يمكن بلوغ الأهداف (كرسنة وبوعطبط، 2022، ص 356).
- **محاكاة الآخرين في سلوكهم:** يمكن تعريف محاكاة السلوك بأنها دراسة للتمييز الشخصي، حيث يمثل الموظفون إلى تقليد ومحاكاة سلوك الأشخاص الذين يحترمونهم ويكونون لهم الإكبار، إن صوت الفعل أكبر أثرا من الكلمات، وهذا هو الجوهر الذي يشتمل عليه مفهوم القدوة في مجال تنمية الموظفين والتأثير على سلوكهم، فيكون التواصل مع الفعل أكثر من الكلمات (بوخلوة وبن قرينة، 2015، ص 107).

- **التحفيز:** هو عملية دفع الفرد إلى اتخاذ إجراءات محددة وتوجيه سلوكه نحو هدف معين، ويشمل مزيجاً من المحفزات الداخلية والخارجية فالحافز الداخلي ينبع من الرضا الشخصي والاهتمام الحقيقي بالوظيفة نفسها من ناحية أخرى يتأثر الحافز الخارجي بعوامل خارجية مثل الحوافز المالية (قرقط ومحرز، 2024، ص 678) .
- **التعليم والتدريب:** يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة وينبغي للمؤسسة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض، مهارات اتخاذ القرار، مهارات القيادة، فالجهود التدريبية لتمكين العاملين من بناء المعرفة والمهارات والقدرات ليس فقط لأداء عملهم، بل أيضاً تعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة (حيور وبن دادة، 2024، مرجع سابق، ص 25).
- **العمل الجماعي:** برغبة وتوجيه القائد مجموعة العاملين يشكلون نظاماً من الكيانات المترابطة، وأهدافهم محددة مسبقاً، ودور كلٍ منهم كأعضاء بفريق الجامعة واضح، ومن خلال هذه الجماعة يتم حل المشكلات الوظيفية من خلال فرق العمل الجماعية. (الصبري، 2023، ص 546).
- **امتلاك المعلومات:** وهي المعلومات اللازمة لصنع واتخاذ القرارات التي يحصل عليها المدراء ولا يشاركونها مع العاملين لعدم ثقتهم فيهم، الذي بدوره يعتبر من الأبعاد الرئيسة للتمكين الوظيفي كونها تحتوي على المشاركة والثقة والمعلومات.
- **التطوير المهني:** وهو الجهد المخطط له من قبل المنظمة لتسهيل عملية تعلم المعارف المرتبطة بالعمل والمهارات والسلوك، ومن خلال التدريب والممارسة يكتسب الموظفون الخبرات اللازمة التي تؤهلهم لمزاولة أعمالهم وتحمل المسؤوليات (سعود وابراهيم، 2021، ص 315-316).
- **فرق العمل:** ويتكون فريق العمل من شخصين أو أكثر يعملون معاً لتحقيق هدف مشترك، ويوجد فيما بينهم تقارب نفسي ومكاني، ولكي يتحقق التمكين الفعال لابد للمؤسسة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي، وإن استخدام فرق العمل على إعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي، وإن استخدام فرق العمل يتفق كثيراً مع تمكين الموظفين وبما أن فريق العمل هو مجموعة من الموظفين يعملون معاً لتحقيق هدف عام، نجد

أن القرارات والأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدي بشكل فردي، وبالتالي فعن أعضاء الفريق هم الذين يحددون طريقة تناول المشكلة (باره وبن عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 5).

8/ مداخل التمكين الوظيفي:

1/8- المدخل الهيكلي (التمكين الهيكلي)

يشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم وكذلك يشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها وكذلك بجميع البيانات عن المشاكل العمل ومقترحات حل هذه المشاكل، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل، إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرية لهذه العملية

2/8- المدخل التحفيزي الإدراكي (نفسى) أو (التمكين النفسى)

تناول هذا المفهوم التمكين على أساس القدرة النفسية، وهو العملية التي يعزز فيها الشعور أو القدرة الذاتية بين الأعضاء المنظمين ومن خلال تحديد الظروف التي ترضى أو تهتم بالقوة فيركز على اتجاه الموظفين نحو التمكين، التي تظهر في الكفاية المادية والمعنوية، الثقة في القدرة على أداء مهامهم، الشعور بالقدرة على التأثير في العمل، الشعور بالانتماء للمنظمة، الشعور بمعنى العمل. (سارة و زروقي، 2022، ص 20).

9/ فوائد التمكين الوظيفي:

- تحسين نوعية الخدمة وجودتها
- ضمان فعالية المنظمة
- الانفتاح المباشر والثقة بين العمال والزبائن من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن وآرائهم حول مستوى جودة السلطة أو الخدمة المقدمة.
- السرعة في إنجاز المهام والإجابة عن التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية.
- تحسين دافعية والتزام العمال فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال
- تمكين المديرين من تحديد الأفراد الموهوبين، وتمكينهم من تكريس المزيد من الوقت للشؤون الإدارية المهمة.

- يعزز التمكين الشعور الإيجابي لدى العمال وتزويدهم بالإحساس بالتوازن الشخصي والمهني، ومنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لإيجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم بالإضافة إلى تعزيز الرضا الوظيفي لديهم.
- التمكين يؤدي إلى استجابة الموظفين بسرعة وبشكل إيجابي في التعرف على المشكلات وإيجاد الحلول لها (حمادوش، 2019، ص 135-136).

10/ اتجاهات التمكين الوظيفي:

1/10. الاتجاه الاتصالي:

يقصد به العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل الهيكل التنظيمي، ويتم التمكين في هذا الاتجاه عندما تشارك المستويات العليا، المستويات الدنيا في السلطة وبالتالي يتضمن التمكين هنا عدة ممارسات كالإثراء الوظيفي، فرق الإدارة الذاتية والاستقلالية فرق العمل.

2/10. الاتجاه التحفيزي:

يعتمد على تحفيز العاملين نحو التمكين والتي تظهر في ثقة الإدارة بقدرة الموظفين على أداء مهامهم فيتضمن هذا الاتجاه استقلالية وفعالية الموارد البشرية حيث يعمل التمكين في هذا الاتجاه على تحسين جودة الخدمة والثقة بين العاملين والمستفيدين، زيادة الانفتاح والاتصال، تمكين القادة والمهوبين والمبدعين وتعزيز الرضا الوظيفي (السليمان، 2023، ص 457).

11/ أنواع التمكين الوظيفي:

• التمكين الظاهري:

ويشير الى قدرة الفرد على ابداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الاعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

• التمكين السلوكي:

ويشير الى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها، وكذلك جمع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

• التمكين العمل المتعلق بالنتائج:

ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على اجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسات، وكثيرا ما يشار للتمكين على أنه فلسفة ادارية جديدة، في حين يشير إليه البعض بالاستراتيجية الإدارية.

(باره و بن عبد الفتاح، 2024، ص 04) .

وهناك أيضا تصنيف آخر للتمكين الوظيفي وهو:

• التمكين الخارجي: يتمثل بالآليات والعمليات التي تعتمد عليها الإدارة وفي تهيئتها

الممارسات الإدارية والبيئة الملائمة التي تمكن العاملين في التصرف واتخاذ القرارات في الأعمال الموكلة إليهم.

• التمكين الداخلي: يتمثل بمقدار ما يمتلكه العاملون من الالتزام الذاتي والقدرة على تحمل

المسؤولية والتصرف في المواقف التنظيمية المختلفة التي تعود على المنظمة بمنافع ملموسة مباشرة. (منصوري، 2023، ص 83-84).

12/ متطلبات التمكين الوظيفي:

• القيم المشتركة: ويقصد بها القائد المتمكن الذي يدافع عن موظفيه ويعترف بخبرتهم ويكافئ نجاحاتهم.

• الاستراتيجية: أي قدرة القائد الممكن من خلق رؤية ملهمة ومشاركة القوة بشكل مناسب.

• النمط: وهي مجموعة من الخصائص التي يتصف بها سلوك القائد الممكن كتحقيقه لمبادئ المساواة والثقة والاحترام.

• المهارات: وتشمل المهارات التي يجب على القائد امتلاكها كالتخطيط والثقة والاحترام (حرباوي، 2021، ص 41) .

ولكي يتم اعتماد تمكين العاملين في المنظّمات بنجاح، لابدّ من توفر مجموعة من المتطلّبات أيضا قبل وأثناء وبعد عمليّة التّمكن الوظيفي، وهي:

• الثّقة الإداريّة: أساس عمليّة التّمكن الوظيفي هوّ الثّقة، ثقة المديرين في مرؤوسيّهم، وقد

عرف بعض الباحثين الثّقة المتبادلة بين الأشخاص بأنّها توقع شخص أو مجموعة من

الأشخاص بأنّ معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة الأشخاص هيّ معلومات أو تعهدات صادقة يُمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة العامل.

- **الدعم الاجتماعي:** لكي يشعر العاملون بالتمكين الوظيفي الفعلي فلا بدّ أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقتهم بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائهم التنظيمي والتزامهم.
- **الأهداف والرؤية المستقبلية:** يُمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين الوظيفي إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ويتربّب على ذلك شعور العاملين بقدرتهم على التصرف ذاتيًا بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا الأمر الذي من شأنه أن يساهم في معالجة الأزمات قبل استفحالتها واستعصائها على الحل.
- **الاتصال الفعال:** يُعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هوّ المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها لأنّ المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها وإلّا لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل لأنّه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة ولن يكون هناك التزام وبدون التزام لن يتحقّق التمكين الوظيفي.
- **مكافأة الموظفين:** تُعد المكافآت من أهمّ متطلبات تمكين العاملين، لأنّها تعطي رسالة للعامل بأنّ سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما أنّها تشجّع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال (شنة وجوادي، 2023، مرجع سابق، ص 445-446).

13/ أساليب التمكين الوظيفي:

- **أسلوب القيادة:** يركز هذا الأسلوب على التوجيه من الأعلى إلى الأسفل، حيث تتم معظم القرارات والتوجيهات من قادة المنظمة إلى الجماعة (بلعدي ورتيمي، مرجع سابق، ص 92).

- **أسلوب تمكين الأفراد:** يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات" ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، هذا وقد توصلت إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية.
- **أسلوب تمكين الفريق:** يرى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها من خلال التعاون الجماعي والشاركة.
- إن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع لنطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية، وهذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء، كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق. (بوعلام، 2019، ص 31).
- **مرحلة إدارة الجودة الشاملة والتمكين:** يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تمشيا مع تمكين الموظفين، ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة. وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العمال نوعا من الحرية في التصرف ونوعا من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة، لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية، ولا بد من أن يتلقى الموظفون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض في الجودة على مختلف الأصعدة من أجل إرضاء الزبائن (حمادوش، مرجع سابق، ص 127).

- **طريقة الابعاد المتعددة:** تعتمد هذه الطريقة على الجمع بين الطرق السابقة، وترفض الاعتماد على بعدًا واحدًا دون غيره لتفسير مبدأ التمكين فحتى تكون عملية التمكين أكثر فاعلية ونجاحًا، يجب أن تعتمد على أسس متنوعة هي: التعليم، والمراقبة الفاعلة، والقيادة الناجحة، والدعم والهيكل المناسبة، والتشجيع المستمر، والتفاعل بين كل هذه الأسس. (باي راقد، مرجع سابق، ص 75).

14/ أسس نجاح التمكين الوظيفي

- **وضوح هدف المؤسسة:** حيث أن تحديد الأهداف وتوضيحها بالمؤسسة من أولويات العمل الجامعي بالنسبة للقائد، حتى يتمكن من إعداد خطته ورسم أسلوب التنفيذ واقتراح الحلول أو البدائل المناسبة.
- **الأسلوب العلمي:** وهذا يتضمن ضرورة جمع البيانات والمعلومات وإجراء البحوث والدراسات حول الموضوع المراد التخطيط وممارسه التمكين بالمهام الوظيفية له داخل المؤسسة، ففي هذه ضمان لسلامة عملية التمكين الوظيفي.
- **الخبرات السابقة:** ويعني ذلك الاستفادة من خبرات الآخرين وتجاربهم السابقة في مشروعات مشابهة والاعتماد على نتائج تتمكين سابق ناجح داخل المؤسسات.
- **التعاون:** وذلك عن طريق إتاحة الفرص لكل شخص داخل بيئة العمل لكي يسهم في نشاطاته حسب قدراته وإمكاناته، وكذلك في التقويم والمتابعة، وهذا الأساس يضمن تضافر الجهود والتعاون البناء في تحقيق الأهداف.
- **التنبؤ:** وهو ضرورة يملئها التغير السريع في العالم، وهذا التغير يدعو إلى التفكير في المست قبل في ضوء المؤشرات السائدة فيه حتى يستطيع القائد أن يرسم صورة ذهنية لمجتمع الغد.
- **الاستمرار:** التمكين عملية مستمرة، ولا يكاد النسان ينتهي من مهامه الوظيفية ويحقق أهدافها حتى يبدأ في خطة جديدة.
- **التطور:** حيث قد يلاحظ أثناء التنفيذ عجز بعض الوسائل المستخدمة أو ظهور وسائل أخرى أكثر ملائمة من المستخدم حاليا ويجب إعادة النظر للأخذ بالأفضل طالما كان ذلك يؤدي إلى نجاح عملية التمكين الوظيفي.

- إمكانية التنفيذ: لا بد أن تراعي في وضع الخطط التربوية داخل مؤسسات التعليم العالي إمكانية التنفيذ بالنظر للواقع، وما يتوافر من إمكانيات، لأن الخطط الطموحة في مجتمع محدود المكنيات لا يمكن أن تحقق له شيئاً، بل ربما كانت آثارها العكسية سيئة بالنسبة له، وبالتالي سوء التخطيط يؤثر على مدى توافر التمكين الوظيفي (العلي، 2022، ص 253).

15/ معوقات عملية التمكين الوظيفي:

- هناك بعض المعوقات التي تحد من تطبيق تمكين العاملين بالشكل الفعال، ومن بينها ما يلي:
- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
 - زيادة العبء والمسؤولية على عاملين غير قادرين عليها.
 - تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
 - زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.
 - زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
 - إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.
 - زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
 - عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
 - اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية (بومنقار و عيساوي، 2014، ص 73).

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى التمكين الوظيفي ومفهومه، وبداية ظهوره وكذلك خصائصه وتم التعرف على أهمية التمكين الوظيفي وأهدافه، كما تم استعراض مداخل التمكين الوظيفي وفوائده واتجاهاته، ومستوياته وكذلك أنواعه ومتطلباته، وفي الأخير تم التطرق إلى أبعاد التمكين الوظيفي وأساليبه وأسس نجاحه وتمت الإشارة إلى معوقات عملية التمكين الوظيفي.

الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

تمهيد

مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

سلوك المواطنة التنظيمية في الإسلام

خصائص سلوك المواطنة

النظريات المفسرة لسلوكيات المواطنة التنظيمية

أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

مداخل سلوك المواطنة التنظيمية

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

محددات سلوك المواطنة التنظيمية

أثار سلوك المواطنة التنظيمية

أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

العوامل المعززة لسلوك المواطنة التنظيمية

معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية

العلاقة بين التمكين الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية

تمهيد:

يُعد سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة والمهمة في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، حيث يعكس درجة التزام العاملين وتفانيهم في أداء مهامهم بما يتجاوز المتطلبات الرسمية لوظائفهم. ويُساهم هذا السلوك بشكل فعال في تحسين الأداء التنظيمي، وتعزيز بيئة العمل التعاونية، وزيادة الانتماء المؤسسي. كما أن انتشار سلوك المواطنة داخل المؤسسة يؤدي إلى دعم قيم المبادرة والتعاون والمساعدة المتبادلة بين الموظفين، مما يُعزز من فاعلية المؤسسة ويُساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة.

1/ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

سلوك المواطنة التنظيمية هي سلوك إيجابي طوعي من طرف الموظف اتجاه العامل الآخرين أو المؤسسة نفسها بما يساعد في تعزيز البيئة الاجتماعية وخلق أسس التعاون من جهة وتعزيز أداء المؤسسة وفعاليتها ونجاحها من جهة أخرى (كمونة والزبيدي، 2020، ص 56).

سلوكيات المواطنة التنظيمية هي مجموعة من التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف رسمياً، والتي تمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية، وغير الخاضعة مباشرة لنظام الحوافز، وذات أهمية كبيرة لفاعلية المنظمة ونجاحها في تحقيق أدائها (يرقي وبن عودة، 2023، ص 210).

سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك اختياري تطوعي يتجاوز حدود الدور الرسمي ويتمثل في حرص الموظف على منظمته ونجاحها وسمعتها ووقتها وممتلكاتها ومستقبلها، وحرصه على مساعدة الآخرين من زملاء وموظفين جدد، والتزامه بقيم وسياسات ونظم المنظمة، وسعيه لبذل جهود مضاعفة لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء، وذلك دون توقع الحصول على مكافآت أو حوافز (بن عودة، 2018، ص 11).

كما عرف سلوك المواطنة التنظيمية على أنه نشاط فردي اختياري يتسم بطابع الطوعية فهو يتعدى اطار الواجبات الرسمية المحددة، ويتضمن رموز وإشارات تحمل معاني إشارية أو تعاونية لا يتطلبها التوصيف الوظيفي الرسمي للتنظيم، وبالتالي لا يترتب عليه أي مكافأة أو عقاب، ومع هذا فهو ضروري لأي منظمة لتحقيق النجاح التنظيمي والارتقاء بمستوى الأداء الاجمالي والمحافظة على التوازن الداخلي للتنظيم من خلال مساهمته بتشجيع الآلة الاجتماعية للمنظمة وتوفير المرونة اللازمة للعمل في اطار المواقف الطارئة والأزمات (كعون، 2021، ص 171).

2/ نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

تعود جذور سلوك المواطنة التنظيمية إلى العالم بيرنارد (Bernard) عام 1938 ، حيث أبرز مدى أهمية وجود استعداد للتعاون بين أعضاء المنظمة لصالح العمل والمنظمة (محمود، 2024، ص52). وفي الستينيات أفسح المجال للسلوك التنظيمي، حيث بدأ العلماء خلال هذه الفترة بالتحقيق في أهمية الجوانب المختلفة للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وذهب الاهتمام الفكري الى محاولة تصنيف السلوك وأسبابه واستمرت خلال هذه الفترة التحقيقات المتعلقة بمواقف العمال وسلوكياتهم التطوعية المساعدة، وأطلق عليهم اسم السلوك التقديري لمساعدة الزملاء.

وقد أشار Katz ان المنظمات تتوقع من عمالها أن يظهرها سلوكيات موثوقة تتلاءم مع متطلبات مهامهم الإلزامية، وذكر Kumar أن هذا يرجع إلى أن هذه السلوكيات تستجيب لطلب الطوارئ غير المتوقعة وبالتالي فإنها أساسية لفعالية المنظمة.

ووفقا ل Katz و Kahn فإن كل مؤسسة تعتمد على سلوكيات تقديرية تلي احتياجات الآخرين، وبالتالي فإن أعضاء المنظمة الذين يمارسون سلوكيات خارجة عن الدور أو طوعية يساهمون في فعالية المنظمة.

وأشار Whyte and Argyrs الى ان المنظمة التي تعتمد بيئة اجتماعية إيجابية يمكن ان تتوقع مستويات عالية من رضا العمال يؤثر بشكل كبير على تطور كيفية تصرف الموظفين تجاه عملهم وزملائهم في المنظمات، واهتم العلماء والباحثين في هذه الفترة بتحديد درجة تأثير العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين مع المسؤوليات الشخصية والجماعية.

وحسب Yildirm فإن درجة انفتاح العمال على التواصل مع رؤسائهم مرتبطة ارتباطا وثيقا بسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأصبحت نظرية التبادل الاجتماعي ل Blau 1964 الإطار الافتراضي الأكثر شيوعا المستخدم في دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، ووفقا ل Blau فإن التبادلات الاقتصادية تركز أكثر على الجانب الملموس والمالي للتبادل، بينما يركز التبادل الاجتماعي على الجانب الاجتماعي والعاطفي، وان المعاملة بالمثل هي مركز التبادل الاجتماعي، ويؤكد Blau أن تحفيز العمال يقودهم الى الرد بالمثل من خلال تجاوز متطلبات المهمة الرسمية (عيساوي، 2024، ص 20-21).

3/ سلوك المواطنة التنظيمية في الإسلام :

إن المتمعن في الفكر التربوي الإسلامي يجد أن هذا الفكر لم يغفل عن هذا المتغير السلوكي الهام في حياة الأفراد والمجتمعات فقد أكد الإسلام على أهمية العمل التطوعي، وحث على مساعدة الإنسان لأخيه الإنسان، وقد انتشر مفهوم الخير الذي ورد ذكره في القرآن الكريم (176) مرة، بعدما جاء التوجيه الإلهي في قوله تعالى "وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الاثم والعدوان" المائدة الآية (2)، وقد ظهر جلياً حرص الإسلام على تشجيع العمل التطوعي في فكرة التكافل الاجتماعي الذي بدأ في عصر النبوة في صورة "نظام الوقف" الذي انتهجه المسلمون لتحسين أحوال مجتمعهم استجابة لقول الله تعالى الذي قرن فعل الخير بالركوع والسجود "يا أيها الذين آمنوا اركعوا واسجدوا واعبدوا ربكم وافعلوا الخير لعلكم تفلحون" سورة الحج الآية (77).

كما أن تعاليم ديننا الإسلامي الحنيف فيها تطبيقاً لأبعاد وسلوكيات المواطنة التنظيمية التي ينادي بها الباحثون حالياً كحل للعديد من المشاكل الإدارية التي تواجه المنظمات، فبعد الإيثار مثلاً وهو مساهمة الفرد طوعية في مساعدة الآخرين قام به الصحابة رضوان الله عليهم عندما هاجر المسلمون من مكة للمدينة، وامتدحهم رب العزة بقوله تعالى: "ويؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة" سورة الحشر، الآية (9)، أما مفهوم الطاعة العامة وهو أحد أبعاد المواطنة التنظيمية، فقد أمرنا ديننا الإسلامي بوجوب طاعة تعاليم الشريعة الإسلامية وطاعة الرسول صلى الله عليه وسلم والالتزام بالتعاليم الإسلامية، قال تعالى "يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول" (سورة محمد، الآية: 33)

وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن المسلم يجب أن يتحلى بكل ما تتطلبه المفاهيم الإدارية الحديثة ليس من منطلق إداري فحسب وإنما التزاماً بالتعاليم الإسلامية التي هي منهاج حياة متكامل يعكس نمط التماسك داخل المجتمع المسلم، وعلى هذا فإن العمل التطوعي له دور كبير في حماية المجتمع من الأخطار الاجتماعية ويحدد نوعاً من التكافل الاجتماعي يحقق الأفراد من خلاله الانسجام والتوافق ويعكس قيم المجتمع الإسلامي ويعبر عن نهضة الأمة وتطورها (معمر، 2014، ص 99-100).

4/ خصائص سلوك المواطنة :

- **طوعية:** هي سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم به الفرد أي أنه ليس مفروضاً في نظام توظيف الوظائف.
- **الاختيارية:** هي سلوك اختياري فهو غير موجود في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد. (بومعة وبن الشهب، 2022، ص 38).
- **التجرد من الرسمية:** خاصية فيها الفرد لا يحصل على مكافأة بشكل مباشر من خلال نظم الحوافز الرسمية المطبقة في المنظمة.
- **النفعية:** سلوك قائم على تحقيق المنفعة للآخرين سواء كانوا أفراد أو منظمات. (مسعد ومهدي، 2022، ص 1532).
- **توجيه المنظمات:** تسعى المنظمات إلى توجيه موظفيها نحو اعتماد سلوك المواطنة التنظيمية، رغم كونه سلوكاً تطوعياً.
- **المساهمة في تحسين الأداء:** يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية مساهمة فعّالة في زيادة فعالية المنظمة وتحسين أدائها بشكل عام، سعيًا لتحقيق أهدافها وتطويرها. (ياسر محمود، مرجع سابق، 2024، ص 55-56).

5/ النظريات المفسرة لسلوكيات المواطنة التنظيمية:

- 1/5. **نظرية التبادل الاجتماعي:** تعد نظرية التبادل الاجتماعي من النظريات الأكثر استخداماً لفهم السلوك التنظيمي، إذ يندرج تحت هذا سلسلة من التفاعلات التي تولد الالتزامات ويتمثل المبدأ الأساسي لهذا المدخل النظري في كون العلاقات تتطور مع مرور الزمن، ولحدوث ذلك لابد للأطراف أن يلتزموا بقواعد معينة للتبادل، أبرز قاعدة هي قاعدة المعاملة بالمثل، بحيث يبدأ التبادل مع طرف واحد يعطي فائدة لأخر إذا رد المتلقي بالمثل وتحدث سلسلة من التبادلات المفيدة وتخلق مشاعر الالتزام بين الطرفين (ميري، 2022، مرجع سابق، ص 93).
- 2/5. **نظرية التعاون:** تعد نظرية التعاون بمثابة نظرية ثابتة والتي تغطي الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية، فبينما تركز نظرية التبادل على العلاقة الثنائية بين الفرد والمنظمة أو بين الأفراد أنفسهم فإن نظرية التعاون تؤكد العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجماعة، كما تقترح أن التعاون يصبح ممكناً عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعاً من أجل تحقيق أهداف مشتركة، مما يدعم

الجماعة في تحقيق أهدافها العامة، وهذا التعاون غير مبني على المصلحة الفردية بل المصلحة المشتركة للجماعة، وفي المقابل فإن سلوكيات المواطنة تحقق المنفعة للمنظمة عامة (صباغ، 2020، ص 33).

6/ أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

- تخفيف العبء المادي عن المنظمات فهو إضافة حقيقية لمواردها بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقرر أن تتحمله المنظمات من توظيف لبعض الموظفين للتمييز في الأداء.
- يحقق الحافز في العمل الوظيفي.
- يزيد من الفاعلية والكفاءة في العمل.
- يوثق أواصر التعاون بين العاملين ويقوي العلاقات وهذا يعود بشكل ايجابي على التميز التنظيمي (حسن، 2018، ص 323).
- سلوك المواطنة التنظيمية يفيد كلا من المنظمة والعاملين، حيث تتمثل الفوائد الخاصة بالمنظمة في حصولها على مجموعة من الموظفين يكرسون أنفسهم وعملهم للمنظمة بإخلاص؛
- وجود سلوك المواطنة التنظيمية وخاصة الاثار والوعي والروح الرياضية يقلل من معدل دوران العمالة، وسيظل هؤلاء العاملين المخلصين يعملون في المنظمة لمدة أطول وينتجون منتجات عالية الجودة ويساعدون المنظمة على النجاح والتميز، حتى اننا نكاد نجزم ان سلوك المواطنة التنظيمية سوف يساعد على وجود بيئة عمل تتسم بالإخلاص والولاء لدى العاملين والذي ينعكس أثره على المنظمة في زيادة الانتاجية وتقليل معدل الدوران (عيساوي، مرجع سابق، ص 24-25).

7/ مداخل سلوك المواطنة التنظيمية :

- **المدخل الأول:** يفترض هذا المدخل أن هناك انفصالا بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي المطلوب رسميا، وطبقا لذلك ينظر لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها سلوك ذاتي لا يتم مكافأته من قبل نظام المكافأة الرسمي، كما أنه يزيد من الأداء الفعال للمنظمة (معمرى، مرجع سابق، ص 105).
- **المدخل الثاني:** يقوم هذا المدخل على التراث الفكري لبحوث المواطنة المدنية في علوم الفلسفة، السياسة، الاجتماع، حيث يتم النظر إلى المواطنة المدنية على أنها تشتمل على كل السلوكيات الايجابية المرتبطة بالمجتمع، وطبقا لهذا المدخل فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية

تشتمل على ثلاث أنواع من السلوكيات وهي: السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي للدور السلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبة من الدور، السلوكيات السياسية (معلمي، نفس المرجع السابق، ص 106).

8/ أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

- **الإيثار:** وهو حب الزملاء في العمل والمتعاملين مع المنظمة والأخذ بيدهم في تأدية مهامهم بشكل طوعي كأن يكون إرشاد العاملين إلى أساليب عمل جديدة أو القيام بالعمل أثناء فترة غيابهم وكذلك الابتعاد عن الأنانية (حسن، مرجع سابق، ص 324).
- **الكياسة:** وهي الحرص على منع وقوع المشكلات داخل العمل، وتقديم النصح والإرشاد لذلك مما يقلل من الصراع بين المجموعات ومن ثم لا يقع المديرون في نمط إدارة الأزمات، (بيكار، 2022، ص 185) بحيث تتضمن جميع المساهمات التي يقوم بها الموظف الفرد لمنع وقوع المشكلات الوظيفية المحتملة للزملاء من خلال اللباقة في التعامل مع الرؤساء والزملاء، ونشر المعلومات المفيدة ومراعاة شعور الآخرين، ومشاركة الآخرين قراراتهم، ما يسهم في ضمان الاستقرار والهدوء في العمل وإشاعة الكرم واللطف.
- **الضمير الحي والتفاني:** ويعبر عن قيام الموظف بسلوك تطوعي اختياري تنظيمي يفوق الحد الأدنى من تطبيق متطلبات المهام الوظيفية والأنظمة والقواعد التي تنظم العمل وتتعدى الوقت الرسمي المحدد للقيام بتلك المهام الوظيفية لخدمة المصلحة العامة والامتثال والالتزام العالي.
- **الروح الرياضية:** وتتضمن استعداد الموظف التعاوني لتقبل وتحمل المضايقات والإحباطات العرضية التي تنتج من احتكاكات الموظفين والقيادات داخل المنظمة من غير امتعاض أو تدمير أو شكوى، ما يسهم في التسامح والتكيف العالي مع مختلف ظروف العمل (المطلق، 2022، ص 240).
- **السلوك الحضاري:** تشير لمشاركة العاملين الفعالة في إدارة أعمال المؤسسة والحرص على نجاح وتطويرها من خلال تقديم مقترحات للتميز بأدائها، وهي أيضا مبادرات في أنشطة تطوعية بهدف تحسين الإنتاجية بمعنى المشاركة الفعالة في احترام القوانين وأنظمة المؤسسة والمحافظة على سمعتها مثل الحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل (بكوش، 2024، ص 18).

● **المبادرة الشخصية:** يرتبط هذا السلوك بتحقيق المهام بشكل عام يأخذ طابع التطوع ويحتوي هذا البعد على التطوع بفعل مبتكر أو تحديد لتصميم عملية أو مهمة ما لتحسين أداء المنظمة والإصرار بشكل حاسم على تحقيق مهمة معينة والتطوع بتحمل مسؤولية إضافية وتشجيع الآخرين على تحمل مسؤوليات أخرى وكل هذه السلوكيات تتعدى الواجب الوظيفي.

● **الطاعة للمنظمة:** ويطلق عليها أيضا بعد الطاعة العمياء وكذلك بعد الامتثال ويرتبط هذا البعد بالجانب النفسي لتقبل قوانين المنظمة والقواعد والإجراءات وتنفيذها بالدقة المطلوبة حتى ولو لم تكن هناك رقابة أو قياس لمعدلات الطاعة، فمن المفترض ان كل الموظفين يقومون باحترام وتنفيذ القوانين والقواعد والإجراءات الخاصة بالمنظمة في كل الأوقات (حبه، 2013، ص 79-80).

9/ محددات سلوك المواطنة التنظيمية :

● **الرضا الوظيفي:** وهو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه "محتوى الوظيفة" وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل، (المغربي، 2016، ص 277) ويعتبر الرضا الوظيفي المؤشر الرئيس الذي يرتبط بسلوك المواطنة التنظيمية، حيث ينشأ هذا الرضا من تقييم الفرد لظروف العمل والعلاقات الوظيفية.

● **الالتزام الوظيفي:** تظهر العديد من الدراسات أن هناك علاقة إيجابية قوية بين الالتزام الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، مما يعكس التزام الموظف تجاه المنظمة.

● **العدالة التنظيمية:** تشمل العدالة التنظيمية عدة أبعاد، وهي التوزيع، والإجراءات، والتعاملات، وتؤثر إيجاباً في إحساس الموظفين بالمساواة والإنصاف.

● **القيادة الإدارية:** تُظهر بعض الدراسات أن القيادة التحويلية تلعب دوراً حيوياً في تحفيز الموظفين على تبني سلوك المواطنة التنظيمية، نظراً لتشجيع القادة على المشاركة الفعالة وتحفيز الفريق.

● **الثقافة التنظيمية:** تأثير الثقافة التنظيمية يظهر من خلال درجة تشجيع المنظمة للسلوك التطوعي ودورها في تشكيل سلوك المواطنة التنظيمية.

- **الدوافع الذاتية:** ترتبط الدوافع الذاتية للفرد برغبته في تحقيق الإنجاز وتطوير الذات، وتسهم في تحفيز السلوكيات الإيجابية داخل المنظمة (ياسر محمود، مرجع سابق، ص 59).
- **الأقدمية:** تلعب مدة خدمة الموظف في المنظمة دوراً مهماً في وجود المواطنة التنظيمية وأثبتت الدراسات الميدانية أن هناك علاقة سلبية بين خدمة الموظف وسلوك المواطنة التنظيمية فقد تبين أن الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة، ويعود السبب إلى أن العامل الجديد لا يعرف أو غير متأكد من حجم المسؤوليات المطلوبة منه لإنجازها وبالتالي فإنه يحددها بشكل واسع، لكن ما إن يتكيفوا مع النظام الاجتماعي للمؤسسة وتقل درجة الغموض وعدم التأكد عنده حتى يصبحوا أكثر قدرة على تحديد أدوارهم بدقة مما يترتب عن قلة النشاطات الإضافية التطوعية التي يقومون بها (عدالي ودغمان، 2022، ص 135).
- **السن:** أثبتت الدراسات أن للعمر تأثيراً واضحاً على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث ظهر أن الموظفين الأصغر سناً يمارسون سلوك المواطنة لأسباب مختلفة على عكس الأكبر سناً الأكثر اهتماماً بتحقيق الانتماء الاجتماعي، وبناء العلاقات الإنسانية الناجمة أكثر من اهتمامهم بتحقيق الذات والإنجاز، حيث يمكن القول أن السلوكيات التطوعية عن الأفراد تختلف باختلاف أعمارهم.
- **السياسة التنظيمية:** يقصد بها الأنشطة الداخلية التي تهدف استخدام وتطوير مصادر القوة المختلفة لتحقيق الأهداف الشخصية في المواقف الغامضة غير المتوقعة، حيث تحمل الطابع غير الشرعي فهي قوة غير رسمية وذلك من منطلق السعي لتحقيق المصالح الشخصية سواء لشخص أو جماعة، فالسياسة التنظيمية تتجسد علاقتها بسلوك المواطنة من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة في المنظمة فارتفاع مستوى السياسة التنظيمية يزيد من السلوكيات غير الشرعية ذات الطابع الأناني، وهذا يتناقض مع جوهر سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك بسبب ضعف الثقة العامة بالنظام وكذلك صعوبة الإحساس بالعدالة التنظيمية التي ترتبط بشكل قوي بسلوك المواطنة التنظيمية (ميلاد، 2022، ص 52).

10/ أثار سلوك المواطنة التنظيمية :

• تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى إنتاجية زملاء:

حيث ينعكس أثر المساندة والمعاونة التي يقدمها الزملاء لبعضهم البعض في الارتقاء بمستوى الأداء المهني، من خلال تبادل الخبرة الفنية والمهارة مما يعود بالنفع على المنظمة، ويعظم الاستفادة من العنصر البشري ويعمل على تنميته، ويساعد على انتشار السلوكيات المرغوبة في العمل، والتي تنبع من سيادة روح الجماعة وتبادل المعرفة بين زملاء العمل (شربي، 2020، ص 42).

• تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى إنتاج الإدارات المختلفة:

من خلال إفساح المجال أمام العاملين لتقديم سلوكيات تتصف بالإبداع والابتكار، وتقديم اقتراحات من شأنها أن تدعم التطوير المناسب لإجراءات العمل، ويساعد هذا النهج الإداري في توجيه العمال نحو المنافسة والمبادرة المتمركز حول العمل والإنجاز بدل أن تضيق الجهود في الصراعات والمشاكل الشخصية التي تستنزف جهود المنظمة مما ينعكس سلباً على الأداء الكلي للتنظيم (بن الشهب وبومعزة، مرجع سابق، ص 46).

• تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على توفير موارد المنظمة، ويرجع للعوامل التالية:

- سلوك الموظفين الذي يتسم بالرغبة في الإنجاز، يدفع الإدارة بإسناد مهام إضافية لهم ما يوفر وقت إضافي للإدارة.
 - تفرغ المسؤولين للإدارة والتخطيط حيث تقل الصراعات والمشكلات بين الموظفين.
 - توفير الميزانية المخصصة للتدريب حيث يقوم ذوي الخبرة بتدريب الموظفين الجدد.
- أما على المستوى الفردي: كشفت الدراسات أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويرة ذاتياً، فالوجود المستمر لسلوك المواطنة التنظيمية يؤثر عبر الوقت على انطباع الرؤساء وزملاء العمل حول ذلك الموظف، هذا الانطباع يلعب دوراً مهماً في الحوافز التي يمكن أن يحققها هذا الموظف كالراتب أو الترقية (ميري، 2022، ص 100-101).

11/ أنماط سلوك المواطنة التنظيمية:

• النمط المتعلق بشؤون العمال: يشتمل هذا النمط مساعدة الموظف لزملائه في الأمور

المتعلقة بشؤون العمال، كمساعدة العمال المتغيين عن العمل، وتوجيه الموظفين الجدد، ومساعدة الموظفين الآخرين في الأعباء الوظيفية الكثيرة، ومساعدة الرئيس والمشرف في

العمل، حتى وان لم يكن ذلك مطلوب منه، إذ أن هذه الممارسات التطوعية لا يتوقع أن يقوم بها الموظف لأنها ليست من المتطلبات الرسمية للوظيفة (بودهان وكسيس، 2022، ص 18-19).

- **النمط المتعلق بالأمور الشخصية:** يتضمن هذا النمط تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية أو العاطفية، التي تواجه الزملاء، المديرين، المشرفين، العملاء إذ يعرفها الآخر عنه ويسعى لتقديم المساعدة له.
- **النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من طرف المنظمة:** يتضمن هذا النمط تقديم يد العون للعملاء بالأمور التي تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة، مثل إرشادهم أو الإصغاء لهم أو شرح الطرائق والإجراءات التي تسهل لهم الاستفادة من خدمات المنظمة.
- **النمط المتعلق بالتنظيم الإداري:** وهذا من خلال الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح التنظيمية في مكان العمل مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل المحددة، واستخدام الموارد التنظيمية استخدام سليم، واقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية تسهم في رفع الفعالية التنظيمية (شلابي، 2016، ص 64-65).
- **النمط المتعلق بالتطوع للقيام بأعمال إضافية خارج حدود المنظمة:** يشمل هذا النمط على إقبال الموظف بأعمال إضافية من أجل مساعدة المنظمة، كالاشتراك في اللجان أو المشاريع المتعلقة بالعمل، أو التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية وحماية المنظمة من الأخطار.
- **النمط المتعلق بتقديم المنظمة 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 يسهم في تحسن سمعتها عند الآخرين (سليمان، 2016، ص 42).

12/ العوامل المعززة لسلوك المواطنة التنظيمية

12/1. العوامل الشخصية: وتشمل القناعة بالعمل والتعهد الفعال، والثقة بالآخرين؛ فتعكس الأولى فهم الموظفين للمعلومات المعرفية في ذاكرتهم وتؤثر على عملية فهمهم لأعمالهم، في حين تعبر

الثانية عن درجة التصاق الموظف بالمنظمة بحيث يرى أن وظيفته قائمة على التبادل النسبي، وتمثل الثقة بالآخرين مصدرا رئيسيا للقيام بالسلوكيات التطوعية.

2/12. العوامل الموقفية المدركة: وتشمل قيم العمل وخصائص العمل؛ إن وجود قيم مشتركة تتضمن تضحية اجتماعية، وتدل على منفعة مشتركة بين الأفراد والمنظمة، فعندما يشعر الموظف أن قيمه تتفق مع قيم المنظمة فإنه سيندمج فيها ويعمل على تبني مصالحها على أنها مصالحه الشخصية، أما خصائص العمل إذا كانت محفزة تمنح للموظف الاستقلالية والتغذية الراجعة وتتميز بالمرونة، فستعكس بصورة أو بأخرى على الدافعية الداخلية وترغب الموظف في القيام بسلوكيات الدور الإضافي (معمرى، مرجع سابق، ص 120).

3/12. عوامل المركز الوظيفي: وتشمل تولي المنصب في المنظمة، ومستوى العمل الهرمي، فالأفراد ذوي الخدمة الطويلة تصبح لديهم علاقات ضمنية وروابط قوية مع المنظمة، مما يولد بينهم مشاعر إيجابية تنعكس على شكل أنماط سلوك الدور الإضافي نحو المنظمة، كما أن تولي المناصب العالية يزيد من الحافزية ومن إمكانية العمل بشكل فعال، فضلا عن زيادة الحرية فيما يتعلق بممارسة أنماط سلوكية متنوعة والتي من ضمنها تقديم أنماط سلوك الدور الإضافي (كعوان وبن عيجة، مرجع سابق، ص 173-174).

13/ معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية

- عدم إشراك الموظفين في القرارات التي م المؤسسة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المؤسسة.
- عجز ثقافة المؤسسة وقيمها في التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية، مما ينعكس على تميز أدائهم؛
- عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم تجاه وظائفهم، مما يقف عائقا أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة؛
- افتقار العديد من المؤسسات لتحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية (مناصرية وبن ختو، 2015، ص 224).

- عدم تعزيز الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين: ينعكس ضعف الثقة بين الهيكل الإداري والمرؤوسين على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث يمكن أن يؤدي اللامبالاة وعدم الرضا بالعمل إلى تقليل مشاركة الموظفين (ياسر محمود، مرجع سابق، ص 58).
- العوامل الاجتماعية والاقتصادية وهياكل الأجور والمرتبات، والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي.
- وللتغلب على هذه المعوقات يجب على المؤسسات القيام بما يلي:
- تقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لدى العمال لتعزيز قدراتهم للقيام بمزيد من السلوكيات الاجتهادية الإضافية.
- سعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات العمال الإضافية مثل معلومات عن ظروف العمل السيئة، وساعات العمل الطويلة.
- السعي إلى تنمية علاقات مفتوحة مع العاملين وعدم التركيز على العلاقات الرسمية.
- أن تتسم القادة بالوعي في إتاحة الفرصة للعمال الجدد للانخراط اجتماعياً بالمؤسسة، مما يحفز العمال للقيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمؤسسة النجاح وفاعلية الأداء.
- التركيز على حاجات العمال وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجهاتهم، حيث أن مشاركة العاملين تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء والتميز للمؤسسة (شري، 2020، نفس المرجع السابق، ص 39-40).

14/ العلاقة بين التمكين الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية

لقد تباينت نتائج الأبحاث والدراسات التي قام بها بعض الباحثين، حول العلاقة بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية، فقد توصلت دراسة (wat 2005) إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث أن الدرجات العليا من سلوكيات المواطنة تتناسب مع الدرجات الأعلى من تمكين العاملين في المنظمة، في حين توصلت دراسة (chan 2003) إلى أن العلاقة الطردية والمباشرة بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية هي علاقة مقبولة ومتوسطة التأثير، ولكنها أضعف من العلاقة غير المباشرة التي تتوسطها عوامل أخرى، حيث أن إدراك الموظف للتمكين، يجعله يتخذ سلوكيات نافعة تجاه المنظمة نوعاً ما ولكن مستوى هذه السلوكيات يرتفع عندما يكون هذا الموظف متمتعاً بشعور الرضا عن عمله أو ملتزماً بمنظمتة.

إن تطبيق استراتيجية تمكين العاملين يغير إيمان الموظفين وثقتهم بسلطتهم وقدرتهم، ويزيد مشاعر الكفاءة الذاتية، ويستغل الدافع الداخلي للموظفين لإنجاز مهامهم، ويحرضهم لبذل جهد أكبر ليتفوقوا على تحديات العمل، التي يشعرون بألم عاجزون عن إنجازها، وذلك من خلال تحفيز الشعور لديهم بالقدرة والكفاءة الذاتية، ومن ثم فإنه يمكن فهم التمكين على أنه أداة تحفيزية داخلية، حيث يتم تحفيز الموظفين بشكل كبير لينجزوا المهام الموكلة إليهم نتيجة الاستمتاع بالعمل نفسه، وليس للحصول على مقابل لأداء هذه المهام.

إذ أن تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في المنظمة يعتبر وسيلة هامة، تستطيع المنظمة من خلالها تأسيس علاقات ذات نموذج تبادلي اجتماعي مع المواطنين، تنبثق عنها سلوكيات ذات طبيعة تطوعية تساهم في رفع مستوى الأداء في المنظمة، كما أن العلاقة بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية هي علاقة تتم معالجتها في إطار نظرية التبادل الاجتماعي، فالموظف إذا تم تمكينه سيتجه لمبادلة المنظمة بسلوكيات مفيدة وفقاً لمبدأ المعاملة بالمثل، بضرورة رد الجميل للمنظمة التي يعملون فيها، الأمر الذي يدفعهم بالمقابل لزيادة فاعلية ومستوى أدائهم، وممارسة سلوكيات تفوق متطلبات عملهم الرسمي (يرقي وبن عودة، مرجع سابق، ص 224-225).

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم استعراض نشأة ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وخصائصها، وكذلك تمت الإشارة إلى سلوك المواطنة التنظيمية في الإسلام وتم التطرق إلى أهمية سلوك المواطنة التنظيمية ومدخلها وكذلك أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ومحدداتها وتم استعراض آثار سلوك المواطنة التنظيمية العوامل المعززة لها وأنماطها وفي الأخير تم التطرق إلى النظريات المفسرة لسلوكيات المواطنة التنظيمية معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية وكذلك تمت الإشارة إلى العلاقة بين التمكين الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

منهج الدراسة

حدود الدراسة

الدراسة الاستطلاعية

مجتمع وعينة الدراسة

خصائص عينة الدراسة

أدوات الدراسة

إجراءات تطبيق الدراسة

الكشف عن اعتدالية التوزيع الأساليب الإحصائية المستخدمة في
الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

تطرقنا فيما سبق إلى تقديم موضوع الدراسة وإبراز أهميتها وأهدافها، كما قمنا بتقديم الجانب النظري للتمكين الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وما توصل إليه الباحثون من دراسات ترتبط بهما، وانطلاقاً من هذا فإن هدف كل دراسة هو اكتشاف حقائق وقواعد علمية يمكن التحقق منها مسبقاً وذلك عن طريق التقصي الشامل والدقيق لجميع الشواهد والأدلة التي تتصل بهذه المشكلة، ومن هذا تحتاج كل دراسة إلى إطار منهجي يتفق مع طبيعة الموضوع وأهدافه، وفي هذا الفصل سنقوم بالتعرف على الإجراءات المنهجية الخاصة بهذه الدراسة.

1/ منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للكشف عن العلاقة بين التمكين الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى بعض أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة غرداية ومن خلال تبني المنهج الوصفي تم اتباع الخطوات التالية:

- الاطلاع على ما كتب من الدراسات ذات علاقة بموضوع البحث.
- القيام بمقابلات متعددة مع بعض أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.
- اعتماد مقياس التمكين الوظيفي لرياض أبا زيد (2010)، ومقياس سلوك المواطنة التنظيمية لمعمري حمزة (2014).
- توزيع الاستبيان على عينة مكونة من 30 أستاذ بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة غرداية في دراسة استطلاعية قصد تعديل بنود الاستبيان من جهة وإيجاد صدقه وثباته من جهة أخرى.
- تطبيق أدوات الدراسة على عينة الدراسة لجمع البيانات والمعلومات ثم الوصول إلى النتائج بتطبيق الأساليب الإحصائية الملائمة، ثم تفسير ومناقشة النتائج والتوصل إلى القرارات والاستنتاجات والتوصيات (معمري، 2014، ص 129).

2/ حدود الدراسة:

1/2-الحدود البشرية: طبقت الدراسة على عينة من أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة غرداية، والبالغ عددهم 150 أستاذ.

2/2-الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الميدانية خلال الموسم الجامعي 2024/2025، وذلك من بداية شهر ديسمبر 2024 إلى غاية نهاية شهر أبريل 2025.

3/2-الحدود المكانية: أجريت الدراسة في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة غرداية.

3- الدراسة الاستطلاعية:

قبل الاستقرار على خطة الدراسة، يُفضل القيام بدراسة استطلاعية للتأكد من كفاية الإجراءات المستخدمة لتحقيق أهداف الدراسة. وفي هذا السياق، قمت كباحثة بإجراء دراسة استطلاعية خلال الموسم الجامعي 2024/2025، وذلك في الفترة الممتدة من بداية شهر ديسمبر 2024 إلى غاية نهاية شهر أبريل 2025.

بهدف تقويم مدى مناسبة البيانات التي يمكن الحصول عليها، ومدى صلاحية الأدوات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، والتحقق من صلاحية الفروض، فضلاً عن إدخال التعديلات الملائمة قبل الانطلاق في التطبيق الفعلي للدراسة.

ولتحقيق هذا الهدف، تم إجراء مقابلات أولية مع بعض الأساتذة بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة غرداية، بغرض وضع تصور أولي عن الدراسة وكذا التعرف على مدى وضوح وفهم العبارات الواردة في الاستبيان مما يتناسب مع عينة الدراسة، وهذا كله بغرض تفادي بعض الصعوبات التي قد تواجهنا أثناء التطبيق الميداني للدراسة، وفي الأخير تم تطبيق الأداتين على عينة استطلاعية بلغ

حجمها 30 أستاذاً من كلية علوم الاجتماعية والإنسانية ، تراوحت أعمارهم ما بين 33 و 54 سنة، عدد الذكور 13 وعدد الاناث 17 وذلك قصد التأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة .

4- أدوات الدراسة:

4-1- استبيان التمكين الوظيفي :

قد تم الاعتماد على استبيان تمكين الوظيفي المعدل من طرف رياض أبازيد والموجود في دراسة أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن سنة 2010 ويتكون الاستبيان من 13 بند موزعة على 4 أبعاد بمعدل البعد الأول يتكون 4 بنود والبعد الثاني و الثالث و الرابع يتكون بمعدل 3 بنود من كل بعد والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول (1) يبين توزيع بنود استبيان التمكين الوظيفي .

أبعاد تمكين الوظيفي	البنود التي تقيسها
مجال أهمية العمل	4_3_2_1
مجال الاستقلالية	7_6_5
مجال الجدارة	10_9_8
مجال التأثير	13_12_11

كل بنود الاستبيان إيجابية وتكون الإجابة عليها وفق مقياس ليكرث ذو خمس درجات ويطلب من المجيب أن يحدد درجة موافقته على ما جاء فيها، وذلك على سلم ذو خمس درجات ليكرث فأقصى درجة يمكن أن يحصل عليها العامل في كل بند هي 5 وأدنى درجة هي 1 ، وهي كالتالي :

- (5) درجات للإجابة على موافق تماماً.

- (4) درجات للإجابة على موافق.

- (3) درجات للإجابة على محايد

- (2) درجات على غير موافق.

(1) درجة للإجابة على غير موافق اطلاقاً

_ الخصائص السيكو مترية لاستبيان التمكين الوظيفي:

الصدق : الصدق أهم خاصية من خواص القياس، ويشير مفهوم الصدق إلى الاستدلالات الخاصة التي تُخرج بها من درجة المقياس وذلك من حيث مناسبتها ومعناها وفائدتها، وتحقيق الصدق القياس يعني تجميع أدلة تؤيد هذه الاستدلالات (أبو علام، 2007، ص 465).

يعرف الصدق حسب انستازي 1982 بأنه الصدق المقياس يهتم بماذا يقيس المقياس وإلى أي درجة من الكفاءة نقيسه-ونخبرنا الصدق بما يمكن الاستدلال عليه من درجات المقياس (فاطمة عشرى، 2018، ص 388).

ولقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على الصدق التمييزي وهو يعتبر أحد أنواع الصدق التكويني الفرضي، ويقوم على قدرة الاستبانة على التمييز بين طريقي الخاصية التي يقيسها، حيث يتم سحب 27% من طريقي التوزيع للدرجات التي حصل عليها فرد العينة في هذا المقياس بعد ترتيبها من أدنى درجة إلى أعلى درجة (معمرى، 2007، ص 158).

الجدول رقم (2): يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لمقياس التمكين الوظيفي :

العينة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
العليا 1	10	69,50	3,30	18	7,25	0.000
الدنيا 2	10	45,40	5,23			

من خلال الجدول رقم (2): نلاحظ أن متوسط الحسابي بلغ في القيمة العليا 69,50 والانحراف المعياري 3,30 بينما في الدنيا بلغ المتوسط 45,40 والانحراف المعياري 5,23 وقدرت قيمة ت

7,25، وبلغت عند درجة الحرية 18 وهي دالة عند مستوى (0.01) ومنه نستنتج أن للمقياس قدرة على التمييز بين طرفي الخاصية وعليه فهو صادق.

2_ صدق الاتساق الداخلي: هو أحد المؤشرات الصدق والثبات في أدوات القياس، ويُستخدم لقياس مدى ترابط أو اتساق بنود المقياس مع بعضها البعض في قياس نفس البعد أو المفهوم. الاتساق الداخلي يشير إلى درجة الترابط بين البنود التي تقيس بُعداً معيناً، ويُقاس غالباً باستخدام معامل كرو نباخ ألفا، حيث كلما اقتربت القيمة من (1) دلّ ذلك على ارتفاع الاتساق الداخلي والنتائج موضحة في الجدول التالي:

(عبيدات وآخرون، 2010، ص 176).

- الجدول رقم (3) يبين *معاملات الارتباط بين الدرجة على البند والدرجة الكلية لأداة التمكين الوظيفي:

البند	معامل الارتباط
01	0,593 **
02	0.738 **
03	0,845 **
04	0,498 **
05	0,665 **
06	0,700 **
07	0,374 *
08	0,669 **
09	0,617 **
10	0,730 **
11	0,238 *

12	0,596 **
13	0,652 **

** دال عند 0,01

* دال عند 0,05

_ نلاحظ من خلال هذا الجدول أن كل قيم بنود الاستبيان دالة إحصائية.

الثبات: وقد تم حساب الثبات باستخدام التجزئة النصفية:

هو درجة خلو أداة القياس من الخطأ العشوائي ، ويعبر عنه باتساق النتائج التي تعطيها الأداة عند تطبيقها أكثر من مرة في ظروف متكافئة (العساف ، 2006، ص 182).

يعرف بأنه مدى إعطاء المقياس نفس الدرجات لنفس الأفراد عن إعادة تطبيقه عليهم، فمقياس الثبات هو الذي إذا طبقته على فرد أو أفراد ثم أعدت تطبيقه على نفس الفرد أو الأفراد بعد فترة زمنية متباعدة يعطيك تقريبا الدرجة التي أعطاها في المرة الأولى (فاطمة عشري، 2018، ص 389).

- ثبات التجزئة النصفية:

هو أسلوب يُستخدم لتقدير ثبات الاختبار من خلال تجزئة فقراته إلى نصفين متكافئين من حيث المحتوى والصعوبة، ثم حساب معامل الارتباط بين درجات النصفين، ويُعد هذا المعامل مؤشراً على مدى ثبات الأداة (أنور، 2014، ص. 112).

_ الجدول رقم (4) يوضح نتائج ثبات التجزئة النصفية لاستبيان التمكين الوظيفي :

معامل الارتباط	قبل التعديل	بعد التعديل	مستوى الدلالة
استبيان التمكين الوظيفي	0,68	0,81	0,05

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0,68 وبعد تعديله بمعادلة سييرمان براون وصل الى 0,81 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى 0,01 وعليه فان الاستبيان ثابت فيما

يقيس .

- الثبات بمعامل ألفا كرونباخ: وقد عرف هذا المعامل بأنه صورة عامة من المعادلة التي أقترحها "كودر ريتشاردسون" ويستخدم في حساب الاتساق الداخلي (الثبات) (فاطمة عشرى، 2018، ص389).

_ ولقد تم تقدير معامل ألفا كرونباخ لاستبيان التمكين الوظيفي 0,87 وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 ومنه فان الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات .

4-2- استبيان سلوك المواطنة التنظيمية :

قد تم الاعتماد على استبيان سلوك المواطنة التنظيمية المعدل من طرف معمر حمزة والموجود في دراسة بعنوان ادراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي سنة 2014 ويتكون الاستبيان من 29 بند موزعة على 5 أبعاد بمعدل 6 بنود لكل بعد والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول (5) يبين توزيع بنود استبيان سلوك المواطنة التنظيمية .

أبعاد سلوك المواطنة	البنود التي تقيسها
الايثار	6_5_4_3_2_1
وعبي الضمير	12_11_10_9_8_7
الروح الرياضية	18_17_16_15_14_13
الكياسة	24_23_22_21_20_19
السلوك الحضاري	29_28_27_26_25

كل بنود الاستبيان إيجابية وتكون الإجابة عليها وفق مقياس ليكرت ذو خمس درجات (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق اطلاقا)، حيث يقوم الأساتذة باختيار أحد هذه البدائل لكل فقرة، ووفقا لهذا الاختيار يتحصل المفحوص في البنود على :

موافق تماما خمس درجات، موافق أربع درجات، محايد ثلاث درجات، غير موافق درجتان، غير موافق اطلاقا درجة واحدة، وتجمع درجات كل الفقرات لتعطى في الأخير الدرجة الكلية للمستجيب حول الاستبيان .

- الخصائص السيكومترية لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية :

- **الصدق:** . وقد تم حساب الصدق باستخدام طريقتين :
- **الصدق التمييزي:** لقد قمنا بتقسيم درجات الأفراد وقد تم أخذ طريفي الاختبار العلوي بحيث يتألف الأول 27 % من الدرجات التي تكون بنسبة من الطرف الممتاز ويتألف القسم السفلي من الدرجات التي تكون بنسبة 33 % من طرف الضعيف، ثم يقارن بينهما باستعمال اختبار "ت" لدلالة الفرق بين متوسطين حسابين والجدول التالي يوضح ذلك :

- الجدول رقم(6) يبين نتائج الصدق المقارنة ال الطرفية لأداة سلوك المواطنة التنظيمية.

العينة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
العليا 1	10	125,70	3,46	18	5,095	0.000
الدنيا 2	10	100,60	15,18			

من خلال الجدول رقم(6): يتضح لنا أن متوسط الحسابي بلغ في القيمة العليا 125,70 والانحراف المعياري 3,46 بينما في الدنيا بلغ المتوسط 100,60 والانحراف المعياري 15,18 وقيمة ت 5,095 وبلغت درجة الحرية 18 وهي دالة عند مستوى (0.01) ومنه نستنتج أن للمقياس قدرة على التمييز بين طريفي الخاصية وعليه فهو صادق .

- **2- صدق الاتساق الداخلي:** استخدمت معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبيان وذلك بحساب معاملات الارتباط بين الدرجة على كل بند والدرجة الكلية للاستبيان ، والنتائج موضحة في الجدول التالي :

ـ الجدول رقم (7) يبين *معاملات الارتباط بين الدرجة عن البند ودرجة الكلية للأداة سلوك المواطنة التنظيمية.

البند	معامل الارتباط
01	* 0,256
02	** 0,538
03	** 0,516
04	** 0,736
05	** 0,536
06	** 0,700
07	** 0,530
08	* 0,350
09	* 0,253
10	* 0,415
11	* 0,368
12	* 0,356
13	** 0,637
14	** 0,724
15	** 0,637
16	** 0,623
17	** 0,615
18	* 0,437
19	* 0,464
20	* 0,475
21	** 0,612

22	0,520 **
23	0,339 *
24	0,288 *
25	0,415 *
26	0,734 **
27	0,523 **
28	0,549 **
29	0,624 **

** دال عند 0,01

* دال عند 0,05

__ نلاحظ من خلال هذا الجدول أن كل قيم بنود الاستبيان دالة إحصائية.

- الثبات: ولقد تم حساب الثبات بطريقتين :

- ثبات التجزئة النصفية: ولمعرفة ثبات الاستبيان المصمم تم تقسيم الاستبيان الى قسمين، قسم أعلى وأسفل ثم تما تعديل معامل الارتباط المتحصل عليه باستخدام معدل سبيرمان براون والنتائج موضحة كما هي في الجدول (معمري، 2014، ص146).

- الجدول رقم(10) يوضح نتائج ثبات التجزئة النصفية لاستبيان سلوك المواطنة التنظيمية.

معامل الارتباط	قبل التعديل	بعد التعديل	مستوى الدلالة
استبيان سلوك المواطنة التنظيمية	0,69	0,82	0,05

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0,69 وبعد تعديله بمعادلة سبيرمان براون وصل الى 0,82 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى 0,01 وعليه فان الاستبيان ثابت فيما يقيس.

- الثبات بمعامل ألفا كرو نباخ : ولقد تم تقدير معامل ألفا كرو نباخ لاستبيان سلوك المواطنة التنظيمية 0,90 وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 ومنه فان الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات .

5- مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من 150 أستاذ بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة غرداية وقد تم اختيار العينة بالحصر الشامل وفيما يلي توزيع خصائص العينة حسب الجنس والأقدمية.

5-1- تحديد أفراد العينة حسب الجنس :

جدول رقم (8) يبين أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	ذكور	اناث	مجموع
التكرار	77	73	150
النسبة المئوية	51,3	48,7	100 %

من خلال الجدول رقم يتضح لنا نسبة الذكور 51,3 % بينما تمثل الاناث نسبة 48,7% من اجمالي العينة .

5-2- تحديد أفراد العينة حسب الأقدمية :

_ جدول رقم (9) يبين أفراد العينة حسب الأقدمية :

الأقدمية	8 فأقل	8 فأكثر	المجموع
التكرار	86	64	150
النسبة المئوية	57,3	42,7	100%

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة هم من ذوي الأقدمية الأقل من 8 سنوات، بنسبة تبلغ 57.3%، مقابل 42.7% من الأفراد ذوي الأقدمية الأعلى. وهذا يشير إلى أن العينة يغلب عليها الطابع الحديث في الخبرة.

6- إجراءات تطبيق الدراسة : بعد تأكدنا من صدق وثبات الدراسة قمنا بإعداد استبيان في صورته النهائية في صفحتين وبعد ذلك أخذنا بعض الوثائق من إدارة علم النفس عمل وتنظيم موقعة من رئيس القسم ليتم قبولنا في مكان إجراء الدراسة وقد تم في هذه المرحلة الأساسية تطبيق استمارة البحث وتطبيق الإجراءات الأساسية للبحث، حيث تم توزيع استمارة على عينة عددها 150 أستاذ جامعي بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة غرداية وتم استرجاعها كاملة وهي صالحة للمعالجة الإحصائية .

7- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد مرحلة التطبيق تم تفريغ بيانات أداة الدراسة الصالحة لغايات البحث والمستوفية الإجابة في الحاسب الآلي بغرض تحليلها ومعالجتها عن طريق مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية "statistical package for social sciense" (spss22) وذلك لإيجاد

التحليلات الإحصائية التالية:

- استخدام اختبار كا² لحسن المطابقة لقياس دلالة الفروق بين التكرارات في معالجة الفرضية الأولى التي تنص على أن مستوى التمكين الوظيفي مرتفع والفرضية الثانية التي تنص على أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة مرتفع .
- استخدام معامل الارتباط سيرمان لمعرفة دلالة العلاقة بين المتغيرات، وذلك في معالجة الفرضية الثالثة التي تنص على أنه توجد علاقة بين التمكين الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة الكلية.
- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

- استخدام اختبار مان ويتني في معالجة الفرضية الرابعة والخامسة واللتان تنصان على أن هناك فروق في التمكين الوظيفي وسلوك المواطنة تُعزى للمتغيرات التالية: (الجنس ، الأقدمية) .
والفرضيتان السادسة والسابعة واللتان تنصان على أن هناك فروقاً في التمكين الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية تُعزى للمتغيرات التالية: (الجنس ، الأقدمية) .

- اختبار التوزيع الطبيعي :

قبل معالجة البيانات الواردة من العينة بعد تفريغها في الحاسب الآلي يجب التأكد من اعتدالية البيانات كشرط أساسي في تحديد كيفية حساب الفرضيات بعد اختيار الأسلوب الإحصائي الملائم وفيما يلي توضيح لذلك :

_ الجدول رقم(11) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

shapiro _ wilk اختبار			kolmogorov _ اختبار simirnov			المتغيرات
الدلالة الإحصائية	العينة	القيمة	الدلالة الإحصائية	العينة	القيمة	
0,000	151	0,924	0,000	151	0,147	التمكين
		0,907			0,174	المواطنة

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه ، وبناء على قيم اختبار كولموغوروف و سميرونوف ، واختبار شابيرو ويلك ، فإن قيم المتغيرين محل الدراسة غير دالة إحصائية ، بمعنى لا تتوزع توزيع طبيعياً ، وعليه كل الأساليب الإحصائية التي ستستخدم في معالجة مختلف الفرضيات هي أساليب لبارامترية .

خلاصة الفصل:

تم الاستعانة في هذه الدراسة بالمنهج الوصفي كونه ملائم لأهداف هذه الدراسة، وبعينه قوامها 150 أستاذ بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، حيث طبق عليهم استبيان تم التأكد من صدقه وثباته لقياس التمكين الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية ، وبعد جمع البيانات تم معالجتها إحصائياً، حيث في الفصل الموالي سيتم عرضها وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها.

الفصل الخامس : عرض وتفسير النتائج

عرض وتحليل النتائج

تفسير ومناقشة النتائج

استنتاج عام

اقتراحات

يتضمن هذا الفصل عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة، من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية الملائمة، وهي كالتالي:

1- عرض وتحليل النتائج:

1-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أن مستوى التمكين الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية مرتفع. وللتأكد من صحة هذه الفرضية، تم حساب المدى لتحديد المستوى (مرتفع، منخفض، متوسط) عبر المعادلة التالية:

(أعلى قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد المستويات = $17,33 = (65 - 13) / 3$ وعليه، كانت المستويات كالتالي:

مرتفع: 48_65

متوسط: 31_47

منخفض: 13_30

بعد ذلك تم حساب كا 2 لحسن المطابقة وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي :

الجدول رقم (12) يوضح نتائج مستوى التمكين الوظيفي :

الدالة الإحصائية	كا 2	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار	مستوى التمكين
0,000 دال	223,320	2	90,66%	136	مرتفع
			8,66%	13	متوسط
			0,66%	1	منخفض

تشير النتائج المبينة في هذا الجدول إلى أن نسبة التمكين الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية كانت في المستوى المرتفع، وهو ما تعكسه نسبة 90,66%، في حين قُدر مستوى التمكين المتوسط بـ 8,66%، ويليه الفئة المنخفضة بنسبة 0,66%، وقدرت قيمة "كا²" بـ 223,320، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، ما يدل على أن هناك فروقاً بين المستويات الثلاثة لمتغير التمكين الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية .

1-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية :

تنص الفرضية الثانية على أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية مرتفع وللتأكد من صحة هذه الفرضية، تم حساب المدى لتحديد المستوى (مرتفع، منخفض، متوسط) عبر المعادلة التالية:

(أعلى قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد المستويات = 38,66 = (145 - 29) / 3 (وعليه، كانت المستويات كالتالي:

مرتفع: 145_107

متوسط: 68_106

منخفض: 29_67

بعد ذلك تم حساب كا 2 لحسن المطابقة وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي :

الجدول رقم (13) يوضح نتائج مستوى سلوك المواطنة التنظيمية :

مستوى سلوك المواطنة	التكرار	النسبة المئوية	درجة الحرية	كا ²	الدلالة الإحصائية
مرتفع	141	94%	1	116,160	0,000
متوسط	9	6%			دال

منخفض	0	%0		
-------	---	----	--	--

تشير النتائج المبينة في هذا الجدول إلى أن نسبة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية كانت في المستوى المرتفع، وهو ما تعكسه نسبة 94%، في حين قُدر مستوى التمكين المتوسط بـ 6%، ويليه الفئة المنخفضة بنسبة 0%، وقدرت قيمة "كا²" بـ 116,160 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، ما يدل على أن هناك فروقاً بين المستويات الثلاثة لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية .

1-3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة :

تنص الفرضية الثالثة على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الوظيفي و سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم فحص العلاقة باستخدام معامل ارتباط الرتب سبيرمان فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي :

الجدول رقم (14) يوضح العلاقة الارتباطية بين التمكين الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية :

المتغيرات	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
التمكين/المواطنة	0,195	0,017 دال

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط بين درجات التمكين الوظيفي ودرجات سلوك المواطنة التنظيمية بلغ 0,195 وهي قيمة دالة عند 0,05 مما يدل على وجود علاقة موجبة بين درجات التمكين الوظيفي ودرجات سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

1-4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة :

تنص الفرضية الرابعة على أنه توجد فروق في درجات التمكين الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة غرداية تعزى لمتغير الجنس وللتأكد من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار مان ويتني والنتائج موضحة في الجدول الآتي :

_ الجدول رقم (15) يوضح نتائج الفرق في التمكين الوظيفي حسب متغير الجنس :

الجنس	التكرار	المتوسط الرتبة	المجموع الرتب	قيمة اختبار مان ويتني	قيمة المعيارية Z	الدالة الإحصائية
الذكور	77	76,92	5922,50	2701,500	-0,413	0,679
الاناث	73	74,01	5402,50			

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه قد بلغت قيمة مان ويتني 2701,500 وبعدها تحويلها الى قيمة Z المعيارية تصبح 0,413 - وهي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى 0,05 وقيمة معنوية مقدرة ب: 0,679 مما يدل على أنه لا توجد فروق في مستوى التمكين الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

1-5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة :

تنص الفرضية الخامسة على أنه توجد فروق في درجات التمكين الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة غرداية تعزى لمتغير الأقدمية وللتأكد من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار مان ويتني والنتائج موضحة في الجدول الآتي :

الجدول رقم (16) يوضح نتائج الفرق في التمكين الوظيفي حسب متغير الأقدمية :

الأقدمية	التكرار	المتوسط الرتبة	المجموع الرتب	قيمة اختبار مان ويتني	قيمة المعيارية Z	الدلالة الإحصائية
من 8 سنوات فأقل	86	72,48	6233,50	2492,500	- 0,994	0,320
أكثر من 8 سنوات	64	79,55	5091,50			

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه قد بلغت قيمة مان ويتني 2492,500 وبعدها تحويلها الى قيمة معيارية تصبح 0,413 - وهي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى 0,05 وقيمة معنوية مقدرة بـ 0.320 مما يدل على أنه لا توجد فروق في مستوى التمكين الوظيفي تعزى لمتغير الأقدمية.

1-6- عرض وتحليل نتائج الفرضية السادسة :

تنص الفرضية السادسة على أنه توجد فروق في درجات سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة غرداية تعزى لمتغير الجنس وللتأكد من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار مان ويتني والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

- الجدول رقم (17) يوضح نتائج الفرق في سلوك المواطنة التنظيمية حسب متغير الجنس :

الجنس	التكرار	المتوسط الرتبة	المجموع الرتب	قيمة اختبار مان ويتني	قيمة المعيارية Z	الدلالة الإحصائية
الذكور	77	80,71	6214,50	2409,500	_1,514	0,130
الاناث	73	70,01	5110,50			

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه قد بلغت قيمة مان ويتني 2409,500 وبعدها تحويلها الى قيمة معيارية تصبح -1,514، وهي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى 0,05 وقيمة معنوية مقدرة ب: 0,130 مما يدل على أنه لا توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس .

1-7- عرض وتفسير نتائج الفرضية السابعة:

تنص الفرضية السابعة على أنه توجد فروق في درجات سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة غرداية تعزى لمتغير الأقدمية وللتأكد من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار مان ويتني والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (18) يوضح نتائج الفرق في سلوك المواطنة التنظيمية حسب متغير الاقدمية :

الأقدمية	التكرار	المتوسط الرتبة	المجموع الرتب	قيمة اختبار مان ويتني	قيمة المعيارية Z	الدلالة الإحصائية
----------	---------	-------------------	------------------	--------------------------	------------------------	----------------------

من 8 سنوات فأقل	86	66,64	5731,00	1990,000	2,907 -	0,004
أكثر من 8 سنوات	64	87,41	5594,00			

— من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه قد بلغت قيمة مان ويتني 1990,000 وبعد تحويلها إلى القيمة المعيارية 2,907- وهي قيمة دالة احصائيا لصالح الأكبر المتوسط

87,41 أي هما أكثر أداء لسلوك المواطنة التنظيمية وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى 0,05 وقيمة معنوية مقدرة ب 0,004 مما يدل على أنه لا توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية وذلك لصالح الأكثر أقدمية (أكثر من 8 سنوات).

2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضيات :

1-2 - تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الاولى :

تنص الفرضية الأولى على أن مستوى التمكين الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية مرتفع، ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول رقم (12) تبين صحة هذه الفرضية، إذ أظهرت النتائج أن معظم أفراد العينة قيّموا مستوى تمكينهم بدرجة مرتفعة. وحسب اعتقادنا، فإن هذا المستوى المرتفع من التمكين الوظيفي يعكس مدى قدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار، إذ تتيح المؤسسة الجامعية للأساتذة فرصة ابداء الرأي و المقترحات حول الأنشطة البيداغوجية والأنشطة العلمية التي من شأنها تطوير مجالات البحث كما تفتح مجال المناقشة و المشاورة في ما يتعلق بالمهام الوظيفية ، كما يعبر هذا المستوى عن مدى رضاهم النسبي عن الدعم الإداري و الثقة التنظيمية الممنوحة للأساتذة من طرف الإدارة الجامعية، وهو ما أكدته نتائج الدراسة التي أظهرت أن 90.66% من أفراد العينة قيّموا التمكين الوظيفي لديهم بأنه مرتفع، وتتوافق هذه النتيجة مع عدد من الدراسات السابقة التي توصلت إلى نفس النتيجة، منها دراسة (بن شعبان وهيبه، 2024) التي

توصلت إلى أن مستوى التمكين الوظيفي مرتفع لدى عمال عقود ما قبل التشغيل بمدينة المسيلة، و دراسة (عبدالله عبدالعال، 2015) التي بينت أن الأخصائيين الاجتماعيين في المدارس يتمتعون بدرجة مرتفعة من التمكين وكذلك دراسة (حمادوش عبد السلام ، بغلول زهير، 2017) التي توصلت الى ان مستوى التمكين الوظيفي لدى ممرضى المؤسسات للصحة الجوارية جاء مرتفعاً، ودراسة (أشواق سعيد الغامدي، 2021) التي خلصت الى وجود مستوى مرتفع للتمكين الوظيفي لدى الموظفين بجامعة ام القرى بمدينة مكة السعودية .

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (اشواق بنت سعود بن عبد الله الماضي ، 2021) والتي توصلت الى وجود مستوى متوسط من التمكين الوظيفي لدى الموظفين الاداريات في الوزارات الحكومية بمنطقة الرياض السعودية، و دراسة (اكرم نعيم قاسم، و اخرون، 2024) التي خلصت نتائجها الى وجود مستوى التمكين الوظيفي نوعاً ما متوسط للأفراد العاملين في امانة بغداد بالعراق، وكذلك دراسة (خليل، 2012) التي توصلت إلى وجود مستوى متوسط للتمكين الوظيفي لدى العاملين في مراكز الوزارات الحكومية الاردنية .

2-2- تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الثانية :

تنص الفرضية الثانية على أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية مرتفع، ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول رقم (13) تبين صحة هذه الفرضية، إذ أظهرت النتائج أن نسبة 94% من أفراد العينة قيّموا سلوك المواطنة التنظيمية لديهم بمستوى مرتفع، وحسب اعتقادنا، فإن هذا الارتفاع في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية يعكس مدى التزام الأساتذة بالعمل التطوعي غير الرسمي، ومساعدتهم للزملاء، وحرصهم على المصلحة الجماعية داخل الكلية، كما يعزز الأداء المؤسسي وروح الفريق وأن هاته تعتبر من بين الاخلاقيات التي تكون ضمن السلوك الإنساني لدى الأفراد أيضاً كما تكون هناك مبادرة بمساعدة الزملاء الذين لديهم أعباء عمل كبيرة ، و التدرب على التحمل وضبط النفس وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة معمري حمزة (2014) التي أظهرت أيضاً أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي مرتفع. و (دراسة الفهداوي ، 2005) التي توصلت إلى أن هناك درجة عالية لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في الدوائر الحكومية لمدينة الكرك). وتؤكد دراسة (السحيمات، 2007) أن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية في الأردن مرتفع،

وجاءت نتائج دراسة (أبودية، (2009) ودراسة (الرقاد أبودية (2012) لتؤكد على أهمية هذه السلوكيات من خلال درجة عالية من الممارسة لهذه السلوكيات لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وتوصلت كذلك دراسة (محمد ناصر. نبيل ذنون رنا ناصر (2012) إلى أن أعضاء الهيئات التدريسية في معهد الرصافة ببغداد لديها مستوى ممارسة مرتفع لسلوك المواطنة التنظيمية وكشفت نتائج دراسة الشهري، (2010) أن سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال شركات الاتصال الأردنية كان بدرجة مرتفعة، وفي نفس المسار توصل (حجاج (2012) إلى أن هناك درجة عالية من سلوك المواطنة التنظيمية عند عمال شركة كهرباء محافظات غزة وتضيف دراسة أبا زيد (2010) أن هناك مستوى مرتفع لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي بالأردن، وفي دراسة قام بها أبو تايه (2012) أثبتت نتائجها بأن هناك درجة مرتفعة من سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مراكز الوزارات الحكومية بالأردن، إذ أن غرس هذه السلوكيات في أذهان الموظفين يتم من خلال الشفافية والثقافة داخل المنظمة.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة العامري (2002) والذي توصل إلى أن هناك مستوى متدني نسبيا من سلوك المواطنة التنظيمية بالمستشفيات الحكومية في مدينة الرياض (السعودية)، ويرجع ذلك إلى سوء اختيار الموظفين، إذ يجب على المدراء والمسؤولين بالمستشفيات الاهتمام بالموظفين وتنمية إحساسهم بإيجابيات هذا السلوك، ومحاولة تأصيله في نفوسهم وجعله أبرز القيم التنظيمية، وهذا الرأي يتفق مع ما توصل إليه (خليفة ، 1997) حيث كشفت نتائج دراسته عن تدني مستوى الممارسات التطوعية ودرجة انتشارها في المنظمات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة.

2-3- تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

تنص الفرضية الثالثة على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات التمكين الوظيفي ودرجات سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. ومن خلال نتائج الجدول رقم(14) للتحليل الإحصائي باستخدام معامل ارتباط الرتب سييرمان ، تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التمكين الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية. ويُفسّر هذا الارتباط بأن الأساتذة الذين يشعرون بتمكينهم في أداء مهامهم وامتلاكهم حرية اتخاذ القرار والمشاركة في الأنشطة البيداغوجية العلمية داخل الجامعة يميلون أكثر إلى تبني سلوكيات إيجابية غير رسمية في بيئة العمل، كالاتزام والمبادرة ومساعدة الزملاء. وبأن المناخ التنظيمي داخل المؤسسة هو الذي يمنح الحرية في

صلاحيات هذه ، ويدعم هذا شعور الأساتذة بالثقة وفتح مجال المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطة الجامعة من طرف المشرفين كل هذا من شأنه أن يساهم في زيادة الفعالية التنظيمية والقيام بسلوكيات تطوعية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Mottaghi Shahri وآخرين 2015) التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين في المكتب العام للشباب والرياضة في خراسان رضوي إيران، و دراسة (جوامع رقية، 2020) التي توصلت نتائجها الى وجود علاقة بين التمكين الوظيفي و سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة نפטال بالجزائر، و كذلك ما توصلت اليه دراسة (جنات بوخمخم، ناجي بن حسين، 2018) حيث كانت نتائجها تنص على انه يوجد علاقة ايجابية بين التمكين الوظيفي و سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بجامعة قسنطينة 2 و سطيف 1 ، و دراسة (الحنيطي اسماء علي سلامة، 2020) حيث خلصت الدراسة الى وجود أثر دال إحصائيا للتمكين الوظيفي بأبعاده مجتمعة ومتفرقة على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة ومتفرقة لدى العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن.

و تختلف هذه النتائج مع دراسة (Basma Farahat, 2018) حيث خلصت نتائج هذه الدراسة الى ان التمكين الوظيفي لم يكن له تأثير قوي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين المصريين....

2-4- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على أنه توجد فروق في درجات التمكين الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة غرداية تعزى لمتغير الجنس. وبعد فحص هذه الفرضية إحصائياً باستخدام اختبار مان ويتني، تم التوصل إلى عدم صحتها، حيث أظهرت النتائج أن الفروق في درجات التمكين الوظيفي بين الذكور والإناث غير دالة إحصائياً، وهو ما يدل على أن الجنس لا يشكل متغيراً مؤثراً في إدراك الأساتذة للتمكين الوظيفي. وحسب رأينا، فإن غياب هذه الفروق يعكس أن بيئة العمل الأكاديمية في الكلية توفر فرصاً متكافئة بين الجنسين فيما يتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرار، وتحمل المسؤوليات، والتمتع بالاستقلالية، ما يدل على نوع من العدالة التنظيمية. وتدعم هذه النتيجة دراسات سابقة مثل دراسة (Vandana Singh, 2021) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في التمكين الوظيفي تُعزى لمتغير الجنس لدى الموظفين و الموظفات في

الهند، وكذلك دراسة (Finegan, Joan E، و اخرون، 2001) التي بينت أيضًا أن تمكين الموظفين لا يختلف تبعًا للجنس لدى الممرضين بكندا، وكذلك دراسة (سعيدة شيخ، رشيد فراح، 2019) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في التمكين الوظيفي تُعزى لمتغير الجنس لدى العمال الإداريين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية قاصدي مباح بالبويرة

و تختلف هذه النتائج مع دراسة (حصباية، رحمة وجدة، 2022) حيث توصلت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة احصائية في التمكين الوظيفي بين الجنسين (ذكر و انثى)، وكذلك دراسة (بورزق يوسف، 2019) التي توصلت نتائجها الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الوظيفي بين الجنسين لصالح عينة الذكور.

5-2- تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الخامسة :

تنص الفرضية الخامسة على أن هناك فروقًا في درجات التمكين الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة غرداية تُعزى لمتغير الأقدمية. وبعد فحص هذه الفرضية إحصائيًا باستخدام اختبار مان ويتني، تم التوصل إلى عدم صحتها، حيث أكدت نتائج الاختبار أن الفروق بين درجات التمكين الوظيفي تبعًا لسنوات الأقدمية غير دالة إحصائيًا.

وحسب اعتقادنا، فإن الأقدمية لم تُشكّل عاملاً حاسماً في شعور الأساتذة بالتمكين، إذ يبدو أن الثقافة التنظيمية في الكلية تركز على تكافؤ الفرص وتمنح جميع الأساتذة - بغض النظر عن سنوات خبرتهم - فرصاً متساوية للمشاركة في اتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية، والاستقلالية في العمل الأكاديمي. وقد تبرز في المقابل عوامل أخرى أكثر تأثيراً في التمكين، مثل الدعم الإداري والتواصل التنظيمي والثقة المتبادلة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (بن براهيم وفاء، بولعباس رشا، 2023) التي توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في التمكين الوظيفي تعزى لمتغير الاقدمية لدى الموظفين في جامعة ابن خلدون بتيارت، و دراسة (عريب محمد سليمان صالح، راتب سلامة السعود، 2016) التي توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في التمكين الوظيفي تعزى لمتغير الاقدمية (الخبرة) لدى مديرات الثانوية العامة في الاردن، بالاضافة الى دراسة (Ammara Saleem,)

و اخرون، 2017) التي توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في التمكين الوظيفي تعزى لمتغير الاقدمية لدى الاساتذة الجامعيين في باكستان

و تختلف هذه الدراسة مع دراسة (موسى ذرذاري، رمضان عومن، 2021) التي توصلت الى وجود فروق ذات دلالة احصائية في التمكين الوظيفي تعزى لمتغير الاقدمية لدى الموظفين بالمركز الجامعي افلو بالأغواط، و دراسة (محمد بن سعيد العمري، 2011) التي توصلت الى وجود فروق ذات دلالة احصائية في التمكين الوظيفي تعزى لمتغير الاقدمية لدى القيادات الاكاديمية في جامعة الملك سعود في السعودية.

2-6- تفسير و مناقشة نتائج الفرضية السادسة :

تنص الفرضية السادسة على أن هناك فروقاً في درجات سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة غرداية تُعزى لمتغير الجنس. وبعد فحص هذه الفرضية إحصائياً باستخدام اختبار مان ويتني، تم التوصل إلى عدم صحتها، حيث أشارت نتائج التحليل إلى أن الفروق بين الذكور والإناث في درجات سلوك المواطنة التنظيمية غير دالة إحصائياً

وحسب اعتقادنا، فإن غياب الفروق بين الجنسين في هذا السلوك يعكس وعياً تنظيمياً متقارباً بين الأساتذة من الجنسين فيما يتعلق بالانتماء للمؤسسة والحرص على مصلحتها، والمبادرة إلى تقديم المساعدة، والالتزام بالقواعد التنظيمية. ويبدو أن بيئة العمل داخل الكلية يسود فيها نوع من التعاون و بالتالي هذا يعكس الثقافة التنظيمية السائدة والتي هي مستمدة من القيم الدينية والأعراف الاجتماعية انابعة من التنشئة الاجتماعية ، لذا يعتبر هذا السلوك من بين السلوكات المحبذة اجتماعيا وهذا ما يعكس أهمية المجتمعات المتماسكة ويعكس القيم التنظيمية داخل المؤسسة الجامعية ، وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Giulia Casu، و اخرون، 2021)، التي لم تجد فروقاً دالة إحصائياً في سلوك المواطنة التنظيمية تُعزى لمتغير الجنس ، ودراسة (امينة قهواجي، و اخرون، 2021) التي توصلت نتائجها الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات الافراد تعزى لمتغير الجنس لدى عينة من الاساتذة في الجامعات الجزائرية ، و دراسة (اسيا البار، 2024) التي توصلت نتائجها الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات الافراد تعزى لمتغير الجنس لدى الممرضين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالقرارة، و كذلك دراسة (حمزة معمر، 2014)

التي خلصت نتائجها الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس لدى اساتذة التعليم الثانوي.

و تختلف هذه الدراسة مع دراسة (ثامر محمد محارمة ، 2008) حيث وجدت اختلافات ذات دلالة احصائية في سلوك المواطنة التنظيمية بشكل عام لدى موظفي الاجهزة الحكومية القطرية تبعا لمتغير الجنس، و دراسة (Salah et al. 2015) التي توصلت الى وجود فروق بين الرجال و النساء في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية داخل المنظمات الخدمية بباكستان.

2-7- تفسير و مناقشة نتائج الفرضية السابعة:

تنص الفرضية السابعة على أن هناك فروقاً في درجات سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة غرداية تُعزى لمتغير الأقدمية. وبعد فحص هذه الفرضية إحصائياً باستخدام اختبار مان ويتني، تم التوصل إلى صحتها، و أن الفروق في الأقدمية دالة احصائياً وذلك لصالح الأكثر أقدمية .

وحسب اعتقادنا، فإن سنوات العمل تلعب دوراً هاماً في ظهور السلوكات الإيجابية داخل الكلية فبمرور السنوات داخل المؤسسة الجامعية يكتسب الأستاذ مجموعة من السلوكيات المحبذة كالتعاون والالتزام والتي تصبح كسلوك مستمد من أخلاقياته من جهة، وكسلوك يعبر فيه عن ثقته بالمؤسسة الجامعية من جهة أخرى ، وعلى الرغم من الطبيعة الاختيارية لهذا السلوك الا أن تحلي الأساتذة بهذا السلوك يعكس مستوى الثقافة التنظيمية لديهم ووعيهم المهني الذي يتطلب ذلك بوصفهم الطبقة القدوة ،

و تتفق هذه الدراسة مع دراسة (بن يحي عز الدين، 2017) التي توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الاقدمية لدى عمال المؤسسات الشبانية لولاية قسنطينة، و دراسة (خلادي ، بريم ، 2018) التي أشارت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الإذاعة لولاية ورقلة تعزى لمتغير الأقدمية . وأيضاً دراسة (مخامرة كمال، 2020) والتي أشارت أيضاً عدم وجود فروق تبعا لمتغير الأقدمية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين ، وكذلك دراسة (مباركي نجاح ، 2017) بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة لتنظيمية لأساتذة التعليم المتوسط تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

ودراسة (حنان عثمان) بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين آراء عضوات هيئة التدريس والموظفات بجامعة أم درمان الاسلامية نحو سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير مدة الخدمة

وتختلف هذه النتائج مع دراسة (محمد احمد امين، 2018) التي توصلت الى وجود اختلاف في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية يعزى لمتغير الاقدمية لدى العاملين بالكادر العام التابعين لقطاع التعليم بجامعة منصوره بمصر .

3-الاستنتاج العام:

من خلال دراسة العلاقة بين التمكين الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة غرداية، وكذا الكشف عن الفروق باختلاف الجنس و الأقدمية لكلا المتغيرين، وبالاعتماد على مقياسين تم التأكد من خصائصها السيكمترية (الصدق والثبات) قمنا بتطبيقهما على عينة مكونة من 150 أستاذ بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية، وباستخدام المنهج الوصفي والوسائل الاحصائية الملائمة وبعد التفسير والمناقشة تم التوصل إلى النتائج التالية :

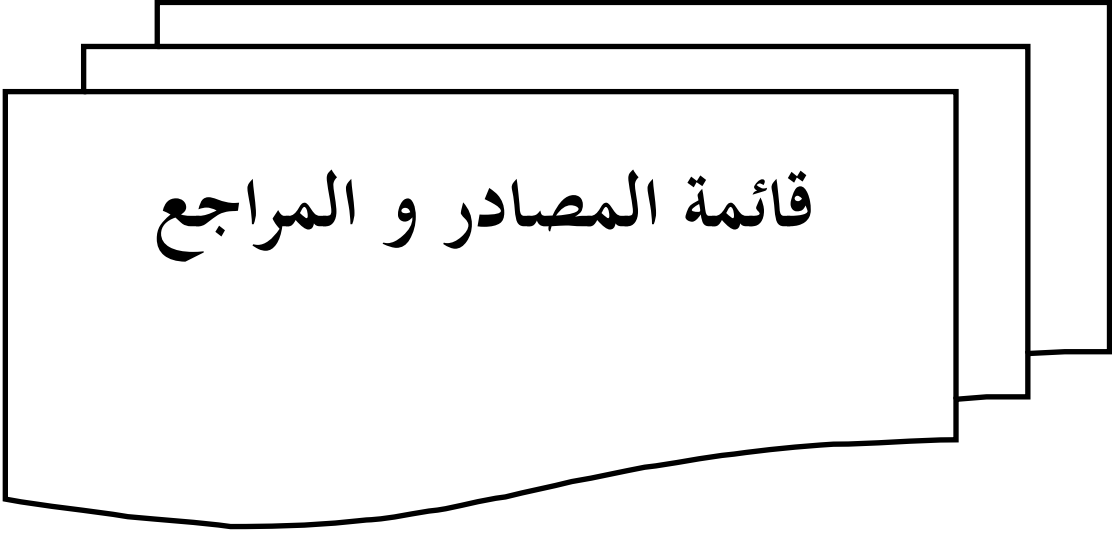
- مستوى التمكين الوظيفي لدى الاساتذة مرتفع
- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الاساتذة مرتفع
- توجد علاقة بين التمكين الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة.
- لا توجد فروق في درجات التمكين الوظيفي لدى الأساتذة تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق في درجات التمكين الوظيفي لدى الأساتذة تعزى لمتغير الأقدمية.
- لا توجد فروق في درجات سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق في درجات سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة تعزى لمتغير الأقدمية.

- الاقتراحات:

- استنادًا إلى ما سبق، يمكن تقديم بعض المقترحات العملية التي قد تسهم في تعزيز بيئة العمل الجامعية:
- دعم ممارسات التمكين الوظيفي لدى الأساتذة، من خلال إتاحة المزيد من الفرص للأساتذة للمشاركة في اتخاذ القرار وإبداء الرأي.
- تشجيع الأساتذة على ثقافة سلوك المواطنة التنظيمية عبر برامج تحفيزية ومبادرات تعزز التعاون وروح الفريق.
- تنظيم ورشات ودورات تدريبية تساعد الأساتذة على تطوير مهاراتهم، وتغذي شعورهم بالاستقلالية والمسؤولية.
- توفير بيئة عمل محفزة وعادلة تضمن التقدير والاعتراف بمجهودات الأساتذة، بما يدعم اندماجهم ويقلل من مظاهر الاغتراب أو عدم الرضا.
- تخصيص آليات متابعة الأثر الفعلي للسياسات الجامعية على تمكين الأساتذة وسلوكهم التنظيمي، لضمان التطوير المستمر.

مواضيع مقترحة للدراسة:

- دراسة العلاقة بين التمكين الوظيفي والرضا المهني في الوسط الجامعي.
- مقارنة سلوك المواطنة التنظيمية بين كليات الجامعة أو بين الجامعات
- استكشاف تأثير الرتبة العلمية أو التخصص على درجة التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية.
- دراسة تأثير التمكين الوظيفي على الابتكار الأكاديمي والمشاركة في الحياة الجامعية.



قائمة المصادر و المراجع

قائمة المراجع:

مراجع باللغة العربية:

1. أبا زيد رياض ، (2010). أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 24، العدد 02، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.
2. أبو المجد محمد جمال، (2008)، التمكين ودوره في تعزيز القدرات البشرية، القاهرة، مصر، دار ابن الحزم للنشر.
3. إحسان باره، وأيمن بن عبد الفتاح. (2024). أثر التمكين الإداري في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، مذكرة ماستر في تخصص إدارة الموارد البشرية. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة.
4. أسامة بودهان، وحمزة كسيس، (2022)، أثر الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة ماستر في تخصص إدارة الموارد البشرية، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل.
5. أسماء عيساوي، (2024)، مساهمة المواطنة التنظيمية للمورد البشري في أخلاق الإدارة، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03.
6. أكرم حرباوي، (2021)، القيادة ودورها في التمكين الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماستر في تخصص تنظيم وعمل، الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تبسة.
7. بشير شربي، (2020) المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية بمدينة ورقلة، أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة ورقلة، الجزائر.
8. بلعدي منال ، و ريمي فضيل ، (2024). التمكين الوظيفي كأحد روافد التنمية المجتمعية المستدامة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 11، العدد 01، الجزائر: جامعة البليدة.
9. بلغاري شهرزاد ، (2022). التمكين الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، الجزائر: كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة عين تموشنت.

10. بن سعود أشواق ، و ابراهيم نجلاء ، (2021). التمكين الوظيفي وأثره على الارتباط الوظيفي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 41، العدد 04.
11. بن شعبان وهيب، 2024. مستوى التمكين الوظيفي لدى عينة من عمال عقود مقابل التشغيل حاملي الشهادات المدجنين مهنيًا- دراسة ميدانية ببعض المؤسسات التربوية بمدينة المسيلة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد: (9) العدد: (1).
12. بن عودة مصطفى ، (2018). دراسة وتحليل محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 07، العدد 03.
13. بوخلوة باديس ، و بن قرينة حمزة ، (2015). أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 07.
14. بورزق يوسف ، وآخرون، (2022). واقع التمكين الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم، مجلة دراسات نفسية وتربوية، المجلد 15، العدد 01.
15. بوعلام لعيطر، (2019). أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين، مذكرة ماستر في تخصص تسيير المنظمات، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
16. بومعزة ريان ، بن الشهب منار ، (2022). دور العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة ماستر في تخصص إدارة الأعمال، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ميلة.
17. بومنقار مراد ، و عيساوي فلة ، (2014). تمكين العاملين .. مدخل لتحسين المستمر والتطوير التنظيمي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 07.
18. بيكار محمد ، (2022). ضغوط العمل وسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة كلية الآداب يقنا، العدد، 56.
19. تريش لحسن ، (2022). التمكين الإداري وعلاقته بالمواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، مجلة المنظومة الرياضية، مجلة علمية بجامعة الجلفة، المجلد 09، العدد 02، جامعة مسيلة، الجزائر.
20. تھاني ابراهيم العلي، (2022). سبل تفعيل وتحسين التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية. مجلة مؤشرات الدراسات الاستطلاعية، المجلد 1، العدد 04.
21. جمعة سليمان، (2016). أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة ماستر في تخصص تسيير الموارد البشرية، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.

22. جوامع رقية ، (2020). دور التمكين في دعم سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نفطال، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 4.
23. حبه وديعة ، (2013). رؤية تحليلية لمحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 32، العدد 02.
24. حمد الفاتح محمود، بشير المغربي، (2016)، السلوك التنظيمي (المجلد 1)، عمان، الأردن، دار الجنان للنشر والتوزيع.
25. حميدوش عبد السلام ، (2019). المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الحوارية للتضامن، أطروحة دكتوراه في علم النفس تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف.
26. حيور أميمة، وحرورية بن دادة، (2024). أثر التمكين الوظيفي في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسات العمومية، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، الجزائر: معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ميله.
27. رفاه عطار صباغ، (2020). أثر الضغوط الوظيفية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال التخصصي، سوريا، الجامعة الافتراضية السورية.
28. زروقي سارة، و زروقي إكرام ، (2022). التمكين التنظيمي وعلاقته بالإبداع التنظيمي، مذكرة ماستر في علم النفس تنظيم وتسيير الموارد البشرية. الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تيارت.
29. شافية منصوري، (2023). دور الإدارة الالكترونية في التمكين الوظيفي للموارد البشرية، مذكرة ماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تبسة.
30. شلاي وليد ، (2016). دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، رسالة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة.
31. شنة محمود ، و جوادي يوسف ، (2023). التمكين الوظيفي للموارد البشرية كاستراتيجية لتبني مبدأ التحسين المستمر، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 03، جامعة بسكرة.
32. الصبري محمد زيد ، (2023). دور القيادة التحويلية في دعم التمكين الوظيفي، مجلة أبحاث.

33. طوايبية سليم ، و بن عابد مختار، (2024). دور التمكين الوظيفي في تحسين أداء الأفراد. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 13، العدد 01.
34. العامري راضية عبد السلام، (2022). التمكين الاداري وأثره في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بمراقبة الخدمات المالية غريان، مقال علمي نشر في مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، المجلد 05، العدد 03، ليبيا.
35. عبد الرحمان باي راقد، (2023). التمكين الوظيفي وعلاقته بتعزيز الهوية التنظيمية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع. الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة.
36. عفاف بكوش، (2024). دور القيادة التحويلية في دعم سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة المنهل الاقتصادي. المجلد 07، العدد 01.
37. علي عبد الله كمونة، وناظم جواد الزيدي، (2020). دارة المعرفة والفكر التنظيمي، استراتيجية إدارة المعرفة أنماط القيم الإدارية، سلوك المواطنة التنظيمية، التفوق التنظيمي، المجلد 1، عمان، الأردن، دار الأيتام للنشر والتوزيع.
38. الغامدي أشواق سعيد ، (2024). أثر التمكين على أداء الموظفين بجامعة أم القرى بمدينة مكة 2021، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 8، العدد 5، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة أم القرى.
39. غربي حنان ، (2016). أثر التمكين على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر في تخصص تسيير المؤسسات، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة.
40. قرقط ناصر ، وصالح محرز، (2024). مساهمة القيادة الاستراتيجية في تعزيز التمكين الوظيفي بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة بسكرة، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 09، العدد 01.
41. كرسنة أمينة ، بوعطبط وجمال الدين ، (2022). التمكين الإداري وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 16، العدد 1.
42. كعوان محمد ، (2021). سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 32، العدد 03.
43. لعجالية يوسف ، و شرف الدين خديجة ، (2023). التمكين الوظيفي للمرضين كمدخل لتحسين جودة حياة العمل، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 34، العدد 01.

44. محمود ياسر ، (2024). القيادة متعددة العوامل وعلاقتها بالتمائل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه في القيادة والقيادة التربوية، فلسطين: كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل.
45. مروان صبح حسن، (2018). سلوك المواطنة التنظيمية وأثره في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة الدنانير، العدد 14، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق.
46. مسعد بهاء الدين ، مهدي شيماء ، (2022). دور الثقة التنظيمية في العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 03، العدد 02، الجزء 03.
47. مصعب عدالي، وبوبكر الصديق دغمان، (2022)، السلوك التنظيمي (المجلد 1)، الجزائر، دار التل للنشر والتوزيع.
48. معمري حمزة ، (2014). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة.
49. مناصرة رشيد ، و بن ختو فريد، (2015). سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية.
50. الموسوي علي خليل ونغم دايع عبد علي، (2020). دور التمكين الإداري في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 10، العدد 42، منظمة نبع، زمزم العالمية لتجارة السيارات "حالة بحثية"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
51. ميري كريمة ، (2022). تأثير الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه في تخصص إدارة الموارد البشرية، الجزائر: كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03.
52. ميلاد محمد صالح ، (2022). الاحتراق الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، ليبيا: كلية الاقتصاد والتجارة، الجامعة الأسمرية الإسلامية.
53. نايف بن سلمان المطلق، (2022). دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الأمنية، المجلة العربية للدراسات الأمنية، المجلد 38، العدد 02.
54. ولاء سلمان السليمان، (2023). أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعات الحكومية بجدة، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 06، العدد 62.

55. وناس نعيمة محمد ، (2019). أثر التمكين الوظيفي في التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية. المؤتمر السنوي الأول، كلية الاقتصاد والتجارة زلتيتين، الجامعة الأسمرية الإسلامية.
56. يرقى حسين ، و بن عودة مصطفى، (2023). دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 23، العدد 01.
57. حيدر عصام، مصطفى حنان ، (2017). دور تمكين الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة دمشق، المجلد 39 ، العدد 8.

4_مراجع باللغة الانجليزية :

1. Hanaysha,J. & Tahir,P.2016,Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction", Science Direct, Vol. 219.
2. Mottaghi Shahri, Mohammad Hassan., Abdi, Shahram., Yazdankhah, Mostafa., &Heydari Farzaneh. (2015). The relationship between empowerment and organizational citizenship behavior of staff in youth and sports general office of Khorasan Razavi International Journal of Sport Studies. 5(4).
3. Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., & Blume, B. D.,(2009) "Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship behaviors: A Meta-Analysis", Journal of Applied Psychology, Vol. 94, No. 1.
4. Saeed Ebadiwak Maryam Mesbahi, The mediating role of organizational citizenship behavior in the relationship between employee empowerment and customer relationshi p management ; A case study of Kerman Melli Bank branches).Department of Public Aministration, Payam Noor University, Kerman, Iran, Year 2022
5. Tutar, Hasan., Altinoz, Mehmet., & Cakiroglu, Demet. (2011, August). The effects of employee empowerment on achievement motivation and the contextual performance of employees. African Journal of Business Management, (15).
6. Yangaiya, Salisu Abba. (2015, March). Examining the relationship between empowerment and organizational citizenship behavior of secondary school teachers in katsina state nigeria. Proceeding of the 3rd Global Summit on Education 9-10 March 2015, Kuala Lumpur, Malaysia.



ملحق 01: الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

الموضوع: استبيان مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم النفس العمل وتنظيم .

أخي الأستاذ، أختي الأستاذة ... تحية طيبة وبعد.....

تجد فيما يلي مجموعة من العبارات تتعلق ببعض جوانب عملك وترتبط بمشاعرك الوظيفية، والتي يختلف الأفراد بشأنها، اقرأ كل عبارة، ثم حدد درجة موافقتك على ما جاء فيها بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك مع العلم أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، ونعدك أن إجابتك ستبقى في السرية التامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ونرجوا أن تجيب على كل الأسئلة، ولكم منا جزيل الشكر مسبقا على مساهمتكم في إنجاز هذا البحث.

معلومات عامة:

السن:

الجنس:

الأقدمية:

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
1.	أشعر بأنني استخدم وقتي في تنفيذ عمل مرتفع مهم					
2.	يعتبر عملي من الأعمال الهامة في المؤسسة					
3.	يجعلني عملي اشعر بالمسؤولية نحو مؤسستي					
4.	أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية					
5.	يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مهام عملي					
6.	أبدي رأي في الأمور الخاصة في عملي					
7.	أستطيع أن أقرر كيف أنجز عملي					
8.	لدي الثقة بالنفس والتصميم لإنجاز عملي بكفاءة					
9.	لدي الخبرة والمهارة الضرورية لأداء عملي					

الملاحق

					10. أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملي
					11. أستطيع التأثير على القرارات في قسمي
					12. لدي تأثير كبير حول ما يحدث في قسمي
					13. لدي تأثير في التطورات التي تحدث في مؤسستي
					14. أهتم بمساعدة الأساتذة الجدد على سرعة التأقلم في جو العمل
					15. أقوم بمساعدة الزملاء الذين تغيبوا عن العمل
					16. أستقطع الوقت اللازم لمساعدة الزملاء إذا دعت الحاجة بكل رحابة صدر
					17. أبادر بمساعدة الزملاء الذين لديهم أعباء عمل كبيرة
					18. أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل
					19. أشجع زملائي الأساتذة نحو إنجاز مهامهم بفاعلية
					20. أحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي المهنية
					21. أتطوع للمسؤوليات الإضافية برحابة صدر
					22. أهتم بإعلام الإدارة مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور
					23. أحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل
					24. أتقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل حتى وإن لم يكن أحد يراقب
					25. أستمر في العمل إلى ما بعد الدوام الرسمي عند الحاجة
					26. أتقبل إذا ما اتجهت الأمور في الاتجاه المعاكس لرغباتي
					27. أتجاهل المشكلات التافهة والبسيطة
					28. أرحب بالنقد البناء في العمل
					29. أتقبل المصاعب والمتاعب التنظيمية دون أدنى شكوى أو تدمير
					30. أميل إلى كثرة التفكير في ما أعتقد أنه في صالح المؤسسة
					31. أتدرب على التحمل وضبط النفس

الملاحق

32.	أحرص على عدم التدخل في خصوصياتي زملائي الأساتذة				
33.	أراعي مشاعر زملائي في تصرفاتي وأفعالي				
34.	أخبر من حولي بما أنوي عمله تفاديا لبعض المشاكل				
35.	أأخذ الاحتياطات والتدابير اللازمة مسبقا لتقليل احتمالية حدوث مشكلات في العمل				
36.	أحرص على أن أكون مجاملا للآخرين في العمل				
37.	أواظب على حضور اللقاءات والندوات غير الرسمية التي تعقدها الجامعة				
38.	أحدث دائما عن وزارة التعليم العالي إيجابيا أما الآخرين من خارج القطاع				
39.	أهتم بقراءة البريد ومتابعة ما يجري بالمؤسسة بكل حرص				
40.	أحرص على التأكد من أن الأنوار مطفأة والباب مغلق عند مغادرة القاعة				
41.	أساهم في تقديم مقترحات جدية لتطوير طرق التدريس بالجامعة				
42.	أدافع عن جهة عملي عندما ينتقدها الآخرون				

ملحق 02: نتائج spss

الجدول رقم (1) اختبار التوزيع الطبيعي

Explorer

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التمكين	,147	150	,000	,924	150	,000
المواطنة	,174	150	,000	,907	150	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

الجدول رقم (2) اختبار Mann-Whitney للفروق بين التمكين و الجنس

Tests non paramétriques

Test de Mann-Whitney

Rangs

	الجنس	N	Rang moyen :	Somme des rangs
التمكين	1,00	77	76,92	5922,50
	2,00	73	74,01	5402,50

الملاحق

Total	150		
-------	-----	--	--

Tests statistiques^a

	التمكين
U de Mann-Whitney	2701,500
W de Wilcoxon	5402,500
Z	-,413
Sig. asymptotique (bilatérale)	,679

a. Variable de regroupement : الجنس

الجدول رقم(3) اختبار Mann-Whitney للفروق بين التمكين و السن

Tests non paramétriques

Test de Mann-Whitney

Rangs

	السن	N	Rang moyen :	Somme des rangs
التمكين	3,00	73	74,92	5469,50
	4,00	77	76,05	5855,50
Total		150		

Tests statistiques^a

	التمكين
U de Mann-Whitney	2768,500
W de Wilcoxon	5469,500
Z	-,159
Sig. asymptotique (bilatérale)	,873

a. Variable de regroupement : السن

الجدول رقم(4) اختبار Mann-Whitney للفروق بين التمكين و الإقدمية

Tests non paramétriques

Test de Mann-Whitney

Rangs

	الإقدمية	N	Rang moyen :	Somme des rangs
التمكين	5,00	86	72,48	6233,50
	6,00	64	79,55	5091,50
Total		150		

Tests statistiques^a

	التمكين
U de Mann-Whitney	2492,500
W de Wilcoxon	6233,500
Z	-,994
Sig. asymptotique (bilatérale)	,320

a. Variable de regroupement : الإقدمية

الجدول رقم(5) اختبار Mann-Whitney للفروق بين المواطنة و الجنس

Tests non paramétriques

Test de Mann-Whitney

Rangs

	الجنس	N	Rang moyen :	Somme des rangs
المواطنة	1,00	77	80,71	6214,50
	2,00	73	70,01	5110,50
Total		150		

Tests statistiques^a

	المواطنة
U de Mann-Whitney	2409,500
W de Wilcoxon	5110,500
Z	-1,514
Sig. asymptotique (bilatérale)	,130

a. Variable de regroupement : الجنس

الجدول رقم(6) اختبار Mann-Whitney للفروق بين المواطنة و السن

Tests non paramétriques

Test de Mann-Whitney

Rangs

	السن	N	Rang moyen :	Somme des rangs
المواطنة	3,00	73	69,47	5071,50
	4,00	77	81,21	6253,50
Total		150		

Tests statistiques^a

	المواطنة
U de Mann-Whitney	2370,500
W de Wilcoxon	5071,500
Z	-1,661
Sig. asymptotique (bilatérale)	,097

a. Variable de regroupement : السن

الجدول رقم(5) اختبار Mann-Whitney للفروق بين المواطنة و الاقدمية

Tests non paramétriques

Test de Mann-Whitney

Rangs

	الأقدمية	N	Rang moyen :	Somme des rangs
المواطنة	5,00	86	66,64	5731,00
	6,00	64	87,41	5594,00
Total		150		

Tests statistiques^a

	المواطنة
U de Mann-Whitney	1990,000
W de Wilcoxon	5731,000
Z	-2,907
Sig. asymptotique (bilatérale)	,004

a. Variable de regroupement : الأقدمية