



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية
بعنوان:

أثر التمكين الإداري في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية

دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل تقرت

تحت إشراف الأستاذ:
محمد الهادي خنوس

من إعداد الطالبين:
إحسان باره
أيمن بن عبد الفتاح

نوقشت وأجيزت علناً بتاريخ 2024/06/09

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

أ/ حليمي نبيل (أستاذ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيساً
أ/ محمد الهادي خنوس (أستاذ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفاً ومقرراً
أ/ بوخلخال عبد الرحيم (أستاذ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشاً

الموسم الجامعي: 2023/ 2024.



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية
بعنوان:

أثر التمكين الإداري في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية

دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل تقرت

تحت إشراف الأستاذ:
محمد الهادي خنوس

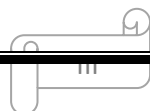
من إعداد الطالبين:
إحسان باره
أيمن بن عبد الفتاح

نوقشت وأجيزت علناً بتاريخ 2024/06/09

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

أ/ حليمي نبيل (أستاذ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا
أ/ محمد الهادي خنوس (أستاذ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا
أ/ بوخلخال عبد الرحيم (أستاذ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

الموسم الجامعي: 2023/ 2024.



الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى، أما بعد:
أحمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا العمل، كما يسرني أن أهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهما سبحانه وتعالى "وبالوالدين احساناً"

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى
" أمي الغالية حفظها الله "

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة
وصبر إلى من علمني أن الحياة كفاح، وأن العلم سلاح وأن الصبر مفتاح النجاح
" أبي الحبيب رحمه الله "

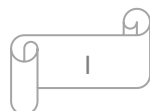
إلى رموز المحبة والتعاون إلى نبض البيت وفرحه كل باسمه إخوتي وأخواتي
إلى كل العائلة الكريمة

إلى الأستاذ المشرف " محمد الهادي خنوس "

له كل الشكر والتقدير والاحترام على ما قدمه لنا من توجيهات قيمة طيلة إعداد مذكرة التخرج رغم إنشغالاته الكبيرة
إلى كل من تمنى لي التوفيق وسانديني ولو بكلمة طيبة

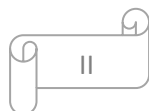
إلى كل من علمني حرفاً فلا أنسى له فضلاً، ودعمني وكان لي عوناً وسنداً
إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع راجياً من المولى عز وجل أن نجد القبول والنجاح

أيمن بن عبد الفتاح



الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد
إلى التي بجانها ارتويت وبدقتها احتमित ولحقها ما وفيت، إلى من يشتهي اللسان نطقها، إلى من كانت تتمنى رؤيتي وأنا
أحقق هذا النجاح، وشاء الله أن يأتي هذا اليوم
"أمي الغالية" حفظها الله وأطال الله في عمرها.
إلى من شقى لي بحر العلم والتعلم، إلى من احترقت شموعه ليضيء لنا دروب النجاح، رقيقة عمري، كبريائي وكرامتي
"أبي العزيز" أطال الله في عمره.
إلى سندي وقوتي وملادي "إخوتي" حنان، ألاء، سعاد.
إلى كل من ساندي من قريب أو بعيد ولو بالدعاء.
والشكر الخاص للأستاذ المشرف على مجهوداته القيمة له كل الشكر والاحترام
"محمد الهادي خنوس"



شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

قبل أن نشكر أي مخلوق علينا أن نشكر الخالق الذي

أكرمنا بالعلم واحل علينا بالصبر

فهو القائل "لئن شكرتكم لأزيدنكم". سورة إبراهيم 07

نتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذ المشرف محمد الهادي خنوس على إرشاداته وتوجيهاته التي لم ييخل بها

علينا يوماً

والشكر موصول كذلك لأساتذة تخصص موارد بشرية على جهودهم معنا.

كما نتقدم بعبارات الاحترام والتقدير لكل الموظفين بمستشفى الأم والطفل تقرت، الذين لم ييخلوا بأي معلومة

صغيرة أو كبيرة، وفي الأخير أتقدم بأسمى عبارات الاحترام والتقدير لكل من ساعدنا على انجاز هذا البحث

من قريب أو بعيد.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التمكين الإداري في سلوك المواطنة التنظيمية وتقديم مجموعة من المقترحات للمساهمة في رفع مستوى الاهتمام بالتمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى الأم والطفل تقرت، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث أجريت الدراسة على عينة قدرت ب 73 فرد من إجمالي موظفي مستشفى الأم والطفل تقرت، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبانة عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة رقم (25) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط وتحليل الانحدار البسيط.

توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: وجود علاقة طردية بين التدريب والتعلم وسلوك المواطنة التنظيمية وهذا ما يعكسه معامل الارتباط ($R=0.717$)، وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري ومستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية بمستشفى الأم والطفل تقرت ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط ($R=0.717$) ومعامل التفسير فقد بلغ ($R^2=0.647$).

الكلمات المفتاحية: تمكين اداري، مواطنة تنظيمية، تحفيز، فرق عمل، إثارة، كياسة.

Summary:

This study aims to explore the impact of administrative empowerment on organizational citizenship behavior and make a set of proposals to contribute to raising the level of attention to administrative empowerment and organizational citizenship behavior of the Mother and Child Hospital. approach, where the analytical descriptive curriculum was used, and to achieve the study's objectives, the identification was used as a tool for data collection s hospital staff ", where the study was conducted on a sample estimated at 73 members of the total staff of the Mother-Child Hospital confirmed, The data contained in the questionnaires were then analyzed through the use of the Social Science Statistical Package Programmed (SPSS) Version No. (25) based on averages of calculation standard deviations, correlation factors and simple regression analysis..

The study found a number of findings, the most important of which: the existence of an expulsive relationship between training, learning and organizational citizenship behaviour. This is reflected in the coefficient of association ($R=0.717$), the existence of a strong statistically significant correlation between administrative empowerment and the level of organizational citizenship behaviours of the Mother and Child Hospital, which recognizes and enhances the value of the coefficient of association ($R=0.717$) and the coefficient of interpretation. ($R^2=0.647$)

He was reached Keywords: enabling an organizational citizenship administrator to stimulate teams

قائمة المحتويات

| الصفحة | البيان |
|--|--|
| I | الإهداء 1 |
| II | الإهداء 2 |
| III | الشكر |
| IV | ملخص الدراسة |
| V | قائمة المحتويات |
| VII | قائمة الجداول |
| VIII | قائمة الأشكال البيانية |
| IX | قائمة الملاحق |
| أ | مقدمة |
| الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول التمكين الإداري وسلوكيات المواطنة التنظيمية | |
| 1 | تمهيد |
| 2 | المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتمكين الإداري وسلوكيات المواطنة التنظيمية |
| 2 | المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري |
| 13 | المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لسلوكيات المواطنة التنظيمية |
| 23 | المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتمكين الإداري والمواطنة التنظيمية. |
| 23 | المطلب الأول: عرض ومناقشة الدراسات السابقة باللغة العربية |
| 27 | المطلب الثاني: عرض ومناقشة الدراسات السابقة باللغة الأجنبية |
| 30 | المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة |
| 32 | خلاصة الفصل الأول |
| الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول أثر التمكين الإداري في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى الام والطفل | |
| تقرت | |
| 34 | تمهيد |
| 35 | المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة |
| 35 | المطلب الأول: طريقة الدراسة |
| 40 | المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة |
| 43 | المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات |
| 44 | المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة |
| 49 | المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المتوصل إليها |
| 56 | خلاصة الفصل |
| 58 | خاتمة |

| | |
|----|---------|
| 60 | المراجع |
| 65 | الملاحق |
| 81 | الفهرس |

قائمة الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|------------|--|------------|
| 6 | عناصر وأبعاد التمكين الإداري من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين | (1.1) |
| 16 | أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين | (2.1) |
| 30 | أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية. | (3.1) |
| 36 | مجتمع الدراسة | (1.2) |
| 36 | توزيع عينة الدراسة | (2.2) |
| 36 | توزيع عينة حسب متغير الجنس | (3.2) |
| 37 | توزيع عينة الدراسة متغيرات السن | (4.2) |
| 38 | يوضح توزيع عينة حسب متغير الخبرة المهنية | (5.2) |
| 39 | توزيع عينة دراسات حسب المستوى التعليمي | (6.2) |
| 39 | توزيع عينة حسب متغير نوع الوظيفة | (7.2) |
| 40 | درجات الموافقة حسب مقياس ليكرات الخماسي | (8.2) |
| 41 | العبارات التي تقيس أبعاد الدراسة | (9.2) |
| 42 | معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة | (10.2) |
| 42 | يوضح الاتساق البنائي لأبعاد المحور الأول "التمكين الإداري" | (11.2) |
| 43 | يوضح الاتساق البنائي لمحاور الدراسة | (12.2) |
| 44 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول تفويض الصلاحيات | (13.2) |
| 45 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني التدريب والتطوير | (14.2) |
| 45 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث المشاركة بالمعلومات | (15.2) |
| 46 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع الحوافز | (16.2) |
| 47 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس فرق العمل | (17.2) |
| 48 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني "سلوك المواطنة التنظيمية" | (18.2) |
| 49 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى | (19.2) |
| 50 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية | (20.2) |
| 51 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة | (21.2) |
| 52 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة | (22.2) |
| 53 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة | (23.2) |
| 54 | نتائج اختبار الفرضية الرئيسية | (24.2) |

قائمة الاشكال

| رقم الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|------------|--|------------------|
| 4 | أنواع التمكين الإداري | الشكل (1.1) |
| 7 | أبعاد التمكين الإداري المعتمدة | الشكل (2.1) |
| 12 | معوقات التمكين الإداري | الشكل (3.1) |
| 17 | أبعاد المواطنة التنظيمية | الشكل (4.1) |
| 36 | دائرة نسبية حسب متغير الجنس | الشكل (1.2) |
| 37 | أعمدة بيانية حسب متغير السن | الشكل (2.2) |
| 38 | توزيع العينة حسب الخبرة المهنية | الشكل (3.2) |
| 39 | توزيع العينة الدراسة المستوى التعليمي | الشكل (4.2) |
| 39 | توزيع العينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة | الشكل (2.5) |
| 55 | ملخص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة لها | الشكل (6. 2) |
| 65 | الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة | الشكل (2.7) |

قائمة الملاحق

| رقم الصفحة | عنوان الملحق | رقم الملحق |
|------------|-------------------------------------|------------|
| 65 | الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة | (01) |
| 66 | قائمة الأساتذة المحكمين | (02) |
| 66 | الإستبانة أداة جمع البيانات | (03) |
| 69 | نتائج مخرجات برنامج SPSS | (04) |

مقدمة

توطئة:

أصبحت منظمات الأعمال تدرك بشدة أهمية مواردها البشرية أكثر من أي وقت مضى خاصة في ظل التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال والتي تميز سرعة التغيير والمنافسة الشديدة حيث أصبح المورد البشري مصدرا أساسيا لقوة المنظمات وتميزها وهذا مادفع العديد منها إلى تبني أساليب إدارية حديثة لتنمية قدرات ومهارات مواردها البشرية من أجل تجاوز التحديات والرهانات الحاصلة في بيئتها الخارجية ولتحقيق أهدافها

فمنظمات الأعمال تسعى للاستمرار في مواردها البشرية لم يعد كافيا، إذ نجد العديد من المنظمات تعمل جاهدة لتحفيز موظفيها واستغلال قدراتهم ومعارفهم بشكل يولد سلوكيات إيجابية لديهم وبشكل طوعي، وهذه السلوكيات يعبر عنها بالمواطنة التنظيمية.

هذه الاخيرة حظيت باهتمام العديد من الكتاب والباحثين، ويعتبر التمكين الإداري من المفاهيم ذات الصلة بتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بمنظمات الأعمال.

وعليه نسعى في بحثنا هذا لمعالجة موضوع التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية بقطاع مهم وهو القطاع الصحي، حيث ستجرى الدراسة على عينة من موظفي مستشفى الأم والطفل تقرت.

إشكالية الدراسة:

ومن خلال ما سبق يكمن التوصل إلى صياغة إشكالية الدراسة كالتالي:

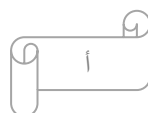
ما مدى أثر التمكين الإداري في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في مستشفى الام والطفل تقرت؟

ويمكن تقسيم الاشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو واقع التمكين الاداري في مستشفى الأم والطفل تقرت؟
2. ما هو مستوى تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفى الأم والطفل تقرت؟
3. ما طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين الاداري وسلوك المواطنة التنظيمية في مستشفى الأم والطفل تقرت؟
4. هل فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه افراد عينة الدراسة اتجاه بعد نظام التمكين الاداري بالنسبة للمتغيرات العامة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)؟
5. ما مدى أثر فرق العمل في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفى الأم والطفل تقرت ؟

أ- فرضيات الدراسة:

1. لتفويض السلطة دور في تعزيز سلوكيات المواطنة لموظفي مستشفى الام والطفل تقرت.
2. للتدريب والتعلم دور في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لموظفي في المستشفى الام والطفل تقرت.
3. للمشاركة بالمعلومات والاتصال دور في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لموظفي في المستشفى الام والطفل تقرت.



4. للحوافز دور في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لموظفي في المستشفى الام والطفل تقرت.
5. لفرق العمل دور في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لموظفي في المستشفى الام والطفل تقرت.

ب- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- (1) تحديد الأبعاد التي لها تأثير كبير في التمكين الاداري.
- (2) ابراز اهمية سلوك المواطنة التنظيمية.
- (3) استكشاف أثر التمكين الاداري في سلوك المواطنة التنظيمية.
- (4) تقديم مجموعة من المقترحات والنتائج للمساهمة في رفع مستوى الاهتمام بالتمكين الاداري وسلوك المواطنة التنظيمية.

ت- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذا البحث كونه من الدراسات الحديثة في ابراز أهمية التمكين الاداري ذلك لأن مفهوم التمكين الإداري يعد من الأساليب الحديثة الادارية الكبرى والمعاصرة التي تؤدي إلى تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية والتي تعمل على نجاح الإدارة وتقدم المنظمة.

ث- مبررات اختيار الموضوع:

تتمثل مبررات اختيار الموضوع في مبررات موضوعية واخرى شخصية:

❖ **مبررات الموضوعية:** تتمثل المبررات الموضوعية فيما يلي:

الموضوع له علاقة مباشرة بالتخصص العلمي (إدارة الموارد البشرية).

إبراز أهمية التمكين الإداري في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في المستشفى محل الدراسة.

رغبة الطالبين في توسيع المعارف والتعمق فيما يخص مصطلح التمكين الاداري، والتعرف على العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتمكين الاداري.

قياس مستوى توفر أبعاد التمكين الاداري في محل الدراسة.

❖ **المبررات الشخصية:** تتمثل المبررات الذاتية فيما يلي:

الرغبة في استكشاف العلاقة بين التمكين الإداري وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

ج- المنهج المستخدم في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفروض التي يتضمنها تم الاعتماد على المنهجين التاليين:

- **المنهج الوصفي:** وهذا من خلال الفصل الأول الذي يمثل في الجانب النظري للدراسة من خلال التطرق فيما جاء في لأبحاث والمقالات بخصوص موضوع الدراسة للوقوف على المفاهيم المختلفة لتمكين الإدارة وسلوك المواطنة التنظيمية.
- **منهج دراسة الحالة:** وهذا من خلال الفصل الثاني الذي يمثل في الجانب التطبيقي للدراسة تم الاعتماد على أسلوب دراسة الميدانية وذلك بمحاولة جمع المعلومات اللازمة من أجل تحليلها ومعرفة تأثير أبعاد التمكين الإداري في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في المستشفى من خلال طرح أسئلة على شكل استبيان موجه للعاملين بمختلف مستوياتهم ومن ثم تحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS .

ح- حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** مستشفى الأم والطفل ولاية تڤرت .
- **الحدود الزمانية:** كانت الدراسة من 28 فيفري إلى 14 مارس 2024.
- **الحدود الموضوعية:** حيث اقتصرت الدراسة على متغيرين اثنين متغير أثر التمكين الإداري كمتغير مستقل ومتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع.
- **الحدود البشرية:** تمثلت في عينة من الموظفين العاملين في مستشفى الأم والطفل بتڤرت.

خ- مرجعية الدراسة:

من أجل معالجة موضوع الدراسة تم الاطلاع على مجموعة من المراجع والمصادر لتغطية جوانبه النظرية والميدانية.

• الجانب النظري:

- المراجع العربية والأجنبية التي لها علاقة بهذا الموضوع.
- المجالات العلمية والمذكرات.

• الجانب الميداني :

- لجأنا إلى جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية.

د- صعوبات الدراسة:

عند إعدادنا لهذه الدراسة واجهتنا بعض الصعوبات نذكر منها:

- ✓ صعوبة توزيع واسترجاع الاستبيان في المستشفى محل الدراسة.
- ✓ صعوبة التمييز بين مفاهيم المصطلحات لتداخلها.
- ✓ قلة الدراسات السابقة التي ترتبط بين المتغيرين في نفس القطاع.

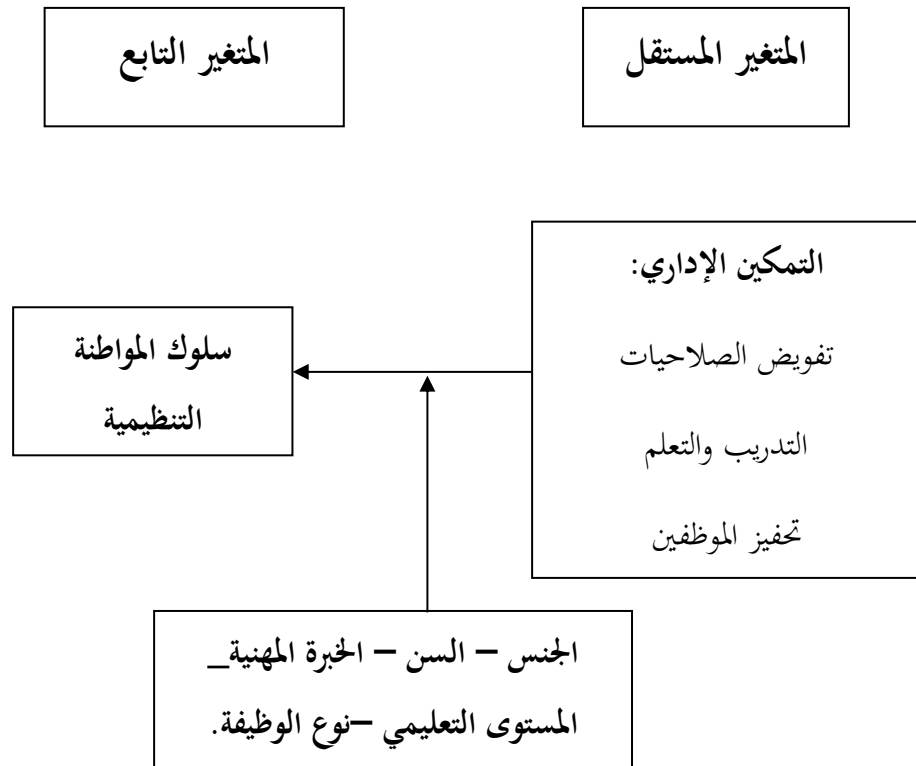
ذ- هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية المتعلقة بها قسمنا هذه الدراسة إلى ما يلي:

الفصل الأول: تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية والذي بدوره قسم إلى مبحثين ففي المبحث الأول تطرقنا إلى الأدبيات النظرية للتمكين الإداري وسلوكيات المواطنة التنظيمية، أما في المبحث الثاني فتناولنا فيه عرض بشكل عام للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وإجراء المقارنة بينها وبين الدراسة الحالية.

الفصل الثاني: تطرقنا فيه للدراسة الميدانية والتي انقسمت بدورها إلى مبحثين حيث تناولنا في المبحث الأول الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة كما تم فيه إعداد استبانة تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي قمنا بتحليلها بواسطة مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل اختبار الفرضيات، أما في المبحث الثاني فقمنا بتفسير النتائج المتوصل إليها وتحليلها ومناقشتها.

ر- نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبين

الفصل الأول الأدبيات النظرية

والتطبيقية للتمكين الإداري

وتعزيز سلوكيات المواطنة

التنظيمية

تمهيد:

يعد التمكين الإداري من احدى العناصر المهمة والحديثة لمواجهة التحديات داخل المنظمة حيث يقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الاداري الحديث ودعم العنصر البشري في المنظمة، ونظرا لذلك اصبحت كثير من المنظمات تبدي اهتماما للتمكين الاداري ومحاولة الارتكاز عليه في تسيير ادارتها، وهذا ما يخلق ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية الذي يعتبر مجموعة من السلوكيات الايجابية الاختبارية التي يقوم بها الموظفون من اجل التكافؤ بشكل مباشر.

وعلى هذا الأساس، سوف نتناول في هذا الفصل ما يلي:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتمكين الإداري والمواطنة التنظيمية.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتمكين الإداري والمواطنة التنظيمية.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتمكين الإداري والمواطنة التنظيمية

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى المفاهيم النظرية لكل من التمكين الإداري وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري

نستعرض في هذا المطلب أهم مفاهيم التمكين الإداري. من خلال التركيز على أهم المفاهيم العامة للتمكين الإداري:

الفرع الأول: مفهوم التمكين الإداري

سنركز في هذا الفرع على التمكين لغة واصطلاحاً ووجهة نظر الباحثين حول التمكين.

أولاً: التمكين لغة واصطلاحاً

قبل التطرق لمفهوم التمكين كفعل وكمارسة يجب أولاً التعرّيج على المدلول اللغوي للكلمة، فعند الرجوع لكتاب الله عز وجل نجد أن كلمة تمكين وردت فيما يقرب ست عشرة آية، نذكر منها تمكين الله لسيدنا يوسف عليه السلام، حيث قال بعد بسم الله الرحمن الرحيم ﴿ وكذلك مكنا ليوسف في الأرض ﴾ سورة يوسف، آية 21.

كذلك التمكين لذي القرنين ﴿ ويسألونك عن ذي القرنين قل سأتلو عليكم منه ذكراً ﴾ 83 ﴿ إنا مكنا له في الأرض وآتيناه من كل شيء سبباً ﴾ سورة الكهف، آية 83-84

➤ **لغة:** فكلمة تمكين في اللغة العربية ترجع للفعل (مكن) أي أصبح ذا مكانة وسلطة، وأمكناه من الشيء، أي جعل له سلطاناً وقدرة، وتمكن من الشيء أي قدر عليه أو ظفر به.

كما عرفت كلمة تمكين في القاموس الإنجليزي من خلال الفعل (impower) بأنه منح السلطة الرسمية، وعرف التمكين أيضاً من خلال التركيز على مكون القوة (power) ضمن مصطلح التمكين، حيث يشير هذا الخير من هذا المنطلق إلى حصول كل فرد على القوة التي كانت متمركزة في يد المدير التقليدي حتى يتمكن من أداء العمل بفعالية، فالقيمة التي يركز عليها التمكين هنا هي أن المشاركة في القوة تؤدي لمزيد من القوة.¹

➤ **اصطلاحاً:** يتمثل تمكين العاملين تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية.²

ثانياً: مفهوم التمكين الإداري.

تعددت واختلقت تعاريف التمكين الإداري نظراً لاختلاف وجهات نظر الباحثين، مما يعكس بدرجة كبيرة مدى اتساع هذا المفهوم وتنوع دلالاته وتعقيده، وفيما يلي عرض لأهم التعاريف:

¹ عمر كبير، أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم الثالث، قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، الواد الجزائر، 2021، ص.ص 3_4.

² سارة خلفه، عيساوي فلة، التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 3، 2018، ص.ص 358.

- **التعريف الأول:** يعرف التمكين الإداري بأنه وسيلة لإطلاق العنان للمواهب وتحفيز الأفراد الأمر الذي يجعلهم يتصرفون بطريقة تحدث فارق في الأداء، وهو منح الحرية للأفراد في اتخاذ القرارات فيما يخص أعمالهم¹.
 - يمكن وصف التمكين الإداري بأنه الأداة التي تتيح للفرد التصرف في أداء عمله وحرية في اتخاذ القرار حيث يصفها بأنها وسيلة تعزز سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- **التعريف الثاني:** هو عملية اعطاء المديرين سلطة اوسع وممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم من خلال تشجيع على استخدام القرار².
 - ركز هذا التعريف على مدى تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة بصفة قانونية لدى العاملين في المؤسسة من خلال تطبيق سلطة القيادة في المنظمة والتشجيع على اتخاذ القرار.
- **التعريف الثالث:** ويعرف تمكين العاملين بأنه "نقل السلطة من صاحب العمل إلى العمال"³
 - اختصر هذا الباحث في تعريفه للتمكين بأنه ترك المسؤولية على العامل وهذا غير كافيا نظرا بأن التمكين له أهمية كبيرة على المواطنة التنظيمية.
- **التعريف الرابع:** يعرف التمكين الإداري كذلك بأنه إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل يوثق العلاقة بين الإدارة والعاملين⁴.
 - ركز هذا التعريف على كيفية منح المسؤولية للعمال من خلال منحهم الحرية في اتخاذ القرار المناسب دون تدخل الإدارة بذلك، وهذا لتقوية العلاقة بين الإدارة والعمال.
- **التعريف الخامس:** التمكين يعطي الفرد مزيدا من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه (أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف لإيجاد الحل لأنها أقرب الناس للمشكلة وأكثرهم احتكاكا وتأثيرا بمشكلته أو مشكلاتها)⁵.
 - أشار هذا التعريف الى ان مدى أهمية تمكين الموظفين للصلاحيات والمسؤوليات وكسب ثقة نفوسهم في تحمل المسؤولية التامة لحل الخلافات والمشكلات.

¹ راضية عبد السلام العامري وآخرون ، التمكين الإداري وأثره في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على العاملين بمراقبة الخدمات المالية غريان، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة سرت، مجلد الخامس، العدد الثالث 2022، ص 209.

² بلقاسم العسالي وآخرون، قياس مستوى ممارسة التمكين وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية، مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة (الجزائر)، المجلد 12، العدد 01، 2021، ص.ص 171_172.

³ جلال الدين بوعطيط، التمكين الإداري وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية على العاملين في مديرية التعمير الهندسة المعمارية والبناء بسكيكدة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية المجلد 16، العدد 01، سكيكدة الجزائر 2022، ص 355.

⁴ لحسن تريش، التمكين الإداري وعلاقته بالمواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، مجلة المنظومة الرياضية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة (الجزائر)، المجلد 09، العدد 02، 2022، ص 830.

⁵ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع. عمان، 2012، ص 12.

- نفهم بأن جميع التعاريف تشترك ببعد وحيد ومميز وهو التصرف بحرية، ويمكن أن نستخلص بأن التمكين الإداري هو الإطار الذي يمنح العامل المسؤولية في أداء عمله وكذا الحرية في اتخاذ القرارات والإبداع وذلك من خلال تحفيز العامل والسماح له بالمشاركة في معلوماته التي تتعلق بالوظيفة وهذا يؤثر على المنظمة بشكل إيجابي.

الفرع الثاني: أنواع التمكين الإداري وأبعاده.

سنقوم في هذا الفرع بعرض مختلف أنواع وأبعاد التمكين الإداري فيما يلي:

أولاً: أنواع التمكين الإداري.

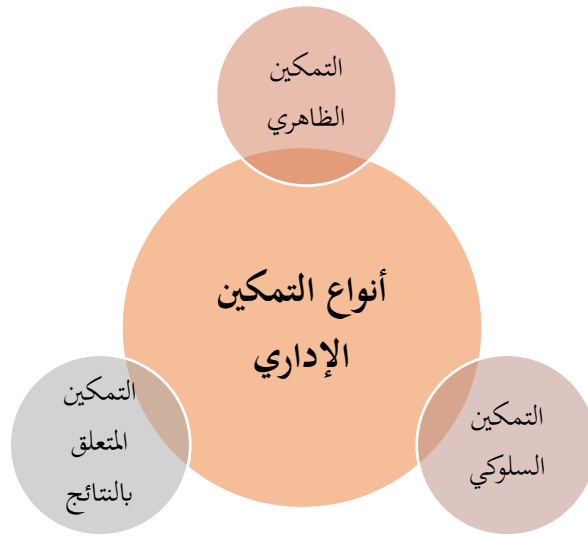
اختلف الباحثين في تحديد أنواع التمكين فمنهم من قسم التمكين الإداري الى نوعين هما التمكين الممنوح (الرسمي) من خلال تفويض الصلاحيات، والتمكين المكتسب (الاعتباري) الذي يعطى للفرد اعتماداً على خبرته ومعرفته، حيث قسمت عملية التمكين الى ثلاثة أنواع:

- أ- **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.
- ب- **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.¹
- ت- **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، وكثيراً ما يشار للتمكين على أنه فلسفة ادارية جديدة، في حين يشير إليه البعض بالاستراتيجية الإدارية.²

الشكل رقم(1.1): أنواع التمكين الإداري

¹ بشرى عبد إبراهيم ومحمد مهدي عكاب، دور أبعاد التمكين في تحسين جودة الخدمة المصرفية، دراسة تحليلية في مصرف الرشيد فرع الملعب، مجلة كلية المأمون العدد33، بغداد العراق، 2019، ص137.

² سارة الأدلي، أثر التمكين في تنمية الإبداع من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، جامعة دمشق، المجلد 39 العدد 2، سنة2019، ص57.



المصدر: من إعداد الطالبين (بالاعتماد على المرجع السابقة)

ثانياً: أبعاد التمكين الإداري.

اختلفت الدراسات والبحوث العلمية في تحديد واعتماد أبعاد أو عوامل رئيسية للتمكين الإداري حيث نذكر منها يلي:

1- التدريب والتعلم: إنه النشاط المنظم والمبني على أسس عملية والخاص بالحساب أو زيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الموظفين وتعميق معرفتهم بأهداف المؤسسة وتوجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها الزهرة كما ينظر إليه بأنه تزويد الموظف بالأساليب والخبرات والاتجاهات العلمية والعملية اللازمة لاستخدام المعارف والمهارات الحالية التي يمتلكها أو الجديدة التي يكتسبها حتى يتمكن من تقديم أفضل أداء ممكن في وظيفته، كما أن إتاحة المؤسسة لنظام التدريب وأعدت وزودت العاملين بالمهارات والخبرات اللازمة، مثل: صنع القرارات، ومهارات التفاوض، وحل النزاعات.

2- فرق العمل: فريق العمل يتكون من شخصين أو أكثر يعملون معاً لتحقيق هدف مشترك، ويوجد فيما بينهم تقارب نفسي ومكاني، ولكي يتحقق التمكين الفعال لا بد 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 يجددون طريقة تناول المشكلة.¹

3- الحوافز: عرفت الحوافز على أنها مجموعة من المؤثرات الخارجية التي يحددها المديرون والمسؤولون في إطار ما يهدف التأثير في القوى الداخلية للفرد العامل (الدافعية) لتوجيه سلوكياته باتجاهات معينة ومحددة تخدم المصالح العامة والمشاركة للموارد البشرية والمنظمة.

¹ سالم بشير قجونة، التمكين الإداري وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية على الموظفين بمكاتب الخدمات الضمانية بصندوق الضمان الاجتماعي ببلدية مصراته، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة مصراته، المجلد، 10، العدد، 02، 2023، ص. 159_160.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتمكين الإداري وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية

فللحوافز دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة، إذ أن تقدير الإدارة العليا فيها لجهود الموظفين من خلال منحهم الحوافز هو عامل مهم للغاية في إشباع الرغبات الداخلية للأفراد مما يدفعهم للعمل بصورة أكبر.

4- المشاركة بالمعلومات: تعرف المشاركة بالمعلومات على أنها منح الموظفين المعلومات التي تزيد من قدرتهم على أداء الأعمال المكلفين بها، أي إتاحتها بشكل ميسر للجميع، إذ تعد مشاركة المعلومات العنصر الأساسي في التمكين الإداري للموظفين لاسيما في المستويات الدنيا من العمل، وتعد من الأبعاد المهمة لتمكين الموظفين إذ تشارك المنظمة الموظفين لديها بالمعلومات وتجعلها متوفرة لهم بكل شفافية عن تفاصيل سير العمل وأهداف المنظمة لجعل الموظفين يشعرون بالانتماء للمنظمة.

5- تفويض الصلاحيات: ونعني بتفويض الصلاحيات منح المسؤول الذي يمتلك الصلاحيات في المستوى الإداري الأعلى إلى المرؤوسين في المستويات الأدنى حق إصدار الأوامر واتخاذ القرارات دون الرجوع إليه ضمن حدود الصلاحيات الممنوحة لهم، ويمكن تعريف هذا البعد على أنه تكتيك إداري في ظل المنظمة البيروقراطية الذي يوعز بنقل بعض مهام قيادة الإدارة العليا إلى المرؤوسين أو من المدير إلى العاملين لتسهيل عملية تنفيذ الأعمال والمهام. فتفويض الصلاحيات له دور كبير في تحقيق النجاح والنتائج المرضية للمنظمة وذلك يتم من خلال منح صلاحيات إدارية أوسع لبعض موظفيها وتكليفهم بمهام أكبر وتحفيزهم على تنفيذها، فضلا عن تحميلهم المسؤولية عن إنجازها.¹

إن تعدد أبعاد التمكين الإداري ساهم بدفع الباحثين إلى العمل على تصميم مقاييس لقياس مستويات التمكين الإداري داخل المنظمات، حيث تم التطرق إلى عدة معايير وأبعاد للتمكين الإداري. وبناء على هذا، قمنا باستعراض بعض من هذه المساهمات من خلال إعداد جدول يوضح أهم الأبعاد التي تم تناولها في بعض الدراسات السابقة كما يلي:

الجدول رقم (1.1): عناصر وابعاد التمكين الإداري من وجهة نظر بعض الكتب والباحثين

| الدراسة | الأبعاد | | | | | | | | | | | |
|----------------|-----------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---------|-------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------|
| | التدريب والتعلم | الحوافز والمكافآت | المشاركة بالمعلومات | تفويض الصلاحيات (السلطة) | المبادرة (المبادأة) | فرق العمل | المشاركة في القرارات | المقدرة أو الكفاءة | القيادة | الشعور بالمعنى أو الالتزام | التأثير | الاستقلالية أو الحرية |
| الباحث | السنة | | | | | | | | | | | |
| جوامع | 2020 | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | |
| الموسوي وعلي | 2020 | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | |
| العسالي وآخرون | 2021 | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | |

¹ مصطفى أمجد إبراهيم، أحمد عبد الكريم جاسم، محمود جميل عواد، دور التمكين الإداري في تعزيز التفوق التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة الفلوجة، مجلة اقتصاديات الأعمال، الفلوجة العراق، العدد3، المجلد5، 2023، ص206 (بتصرف).

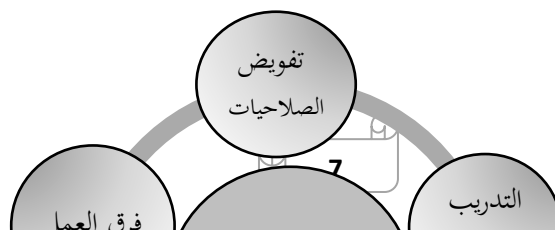
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتمكين الإداري وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية

| | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|----|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|----------|----------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | 202 1 | كبير عمر |
| | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | 202 1 | Al Fadhhal et all |
| <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 202 2 | العامري وآخرون |
| | | | | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 202 2 | كرسنة وبوعطيط |
| | | | | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 202 2 | بن صويلح |
| | | | | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | | 202 2 | تريش لحسن |
| | | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | 202 2 | قريشي وديدوني |
| | | | | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 202 3 | سالم قجبونة |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | 202 3 | Ghonem |
| <input checked="" type="checkbox"/> | | | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | 202 1 | Damiamus , et al |
| | | | | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 201 8 | Alsharah |
| 05 | 02 | 03 | 01 | 04 | 02 | 11 | 01 | 10 | 09 | 08 | 06 | | التكرار |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة

ومن خلال ما سبق من الدراسات حول أبعاد التمكين الإداري واختلافها في الأبعاد التي تم التطرق إليها في هذه الدراسات، فقد تم في هذه الدراسة اختيار كل من تفويض الصلاحيات، التدريب والتعلم، المشاركة بالمعلومات، الحوافز وفرق العمل كأبعاد للتمكين الإداري حيث أنها الأقرب لموضوع ومجتمع الدراسة، وهذا من أجل الوقوف على واقع التمكين الإداري. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2.1): أبعاد التمكين الإداري المعتمدة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الدراسات السابقة

الفرع الثالث: متطلبات وخطوات تطبيق التمكين الإداري

يمر التمكين الإداري بمجموعة من المتطلبات والخطوات التي من خلالها يتضح كيفية تطبيق التمكين الإداري:

أولاً: متطلبات تطبيق التمكين الإداري

أشارت الكثير من الدراسات الى ان استراتيجية التمكين الإداري تحتاج الى تنفيذها إمكانيات ومتطلبات عديدة لإنجاحها كما يوضح الآتي:¹

- صدق المنظمة وجديتها في منح الحرية لكل المستويات والتشكيلات في المنظمة.
- تدريب العاملين وتأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين.
- دعم العاملين وإسنادهم اعتمادا على مداخل المشاركة والاندماج.
- نبذ الرقابة المباشرة والاستعاضة عنها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.
- توفر اتصالات مفتوحة في ظل نظام فرق العمل.
- دعم لإدارة العليا وإسنادها لخطط التمكين مع الجدية في مسألة تطبيقه.
- المعرفة والمهارة فكلما زاد تعليم الأفراد وتدريبهم كلما زادت خبرتهم ومعارفهم وبالتالي زادت قدرتهم على أداء أعمالهم وواجباتهم بكفاءة وفعالية.

ثانياً: خطوات تطبيق التمكين.

يمكن تطبيق خطوات التمكين كالتالي:²

- الخطوة الأولى: تحديد أسباب التغيير:

¹ سراب فاضل مخير، واقع التمكين الإداري في كلية التربية للعلوم الصرفة، ابن الهيثم من وجهة نظر موظفيها، جامعة بغداد، العدد 01، المجلد 37، 2023، ص402.

² أسماء قريفة، بوعزة عبد الرؤوف، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي، مجلة ابراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 05، سطيف الجزائر، 2019، ص38_40.

إن أول خطوات هي أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، هل هو لتحسين خدمة العملاء، أم لرفع مستوى الجودة، أم لزيادة الإنتاجية أم لتنمية قدرات ومهارات المرؤوسين وأيا كان السبب فإن توضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض والتأكد، ويجب على المدراء أيضا شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين.

● الخطوة الثانية: التغيير في سلوكيات المدراء:

قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المدراء في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين، وهذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

● الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي سيشارك فيها المرؤوسون:

يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي، كما أنه يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتمكن المدراء والمرؤوسون من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشاركوا فيها.

● الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل:

يجب أن تعمل المنظمة على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي، إذا أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من العمل الانفرادي.

● الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات:

لكي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، ويجب أن يتوافر للعاملين الذي أعطوا فرصة لتمكينهم من الوصول للمعلومات والبيانات التي تساعد في اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة.

● الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين:

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

● الخطوة السابعة: توفير التدريب:

إن التدريب هو أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير البرامج التدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين، حل المشكلات، الاتصال، إدارة الصراع، وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

● الخطوة الثامنة: الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين:

يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، واستخدام خطة عمل كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين حيث يحدد المدراء للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة.

● الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير.

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة.

● الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج:

لا يمكن تغيير بيئة العمل بين يوم وليلة، وهنا يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم العاملون أية محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغييرا، فيجب على الإدارة عدم الاستعجال للحصول على نتائج سريعة.

الفرع الرابع: مبادئ وأساليب التمكين الإداري

أولا: مبادئ التمكين الإداري

هناك العديد من المبادئ للتمكين الإداري نذكرها فيما يلي:¹

يتضمن مفهوم التمكين الإداري العديد من المفاهيم الرئيسية ذات العلاقة بخصائص التمكين الإداري حيث ظهر بأن التمكين الإداري يحتوي على العديد من المبادئ التي تعتبر حجر الأساس في تطبيق مثل هذه المفاهيم الإدارية الحديثة في الشركات والمؤسسات، وتنحصر مبادئ التمكين الإداري بالمكونات التالية:

- 1) **تعليم العاملين:** يتجسد هذا المبدأ في نشر ثقافة التعليم والتعلم بين العاملين في الشركات والمؤسسات التي يعملون فيها حيث يساهم نشر هذه الثقافة في زيادة فاعلية العاملين وتشجيعهم نحو تحقيق النجاح وإنجاز المهام.
- 2) **الدافعية:** حيث ينحصر هذا المبدأ في تشجيع العاملين لتقب مفهوم التمكين الإداري وبيان مساهماتهم في تحقيق الأدوار التنظيمية والتشجيع نحو بناء فرق العمل ونشر ثقافة الأبواب المفتوحة من قبل الإدارة العليا في ملاحظات وتعليقات العاملين.
- 3) **وضوح الأهداف:** ويقوم هذا المبدأ على ضمان الفهم الكامل والوضوح التام لدى العاملين. وكذلك رسم التصورات لفلسفة العليا وتوجيهها للأفراد العاملين. كما أن الاستخدام المخطط والموجه لتلك الإمكانيات المتاحة في الشركات والمؤسسات يعتبر وسيلة وأساساً مركزياً لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- 4) **الإنجاز:** وينحصر هذا المبدأ في قبول العاملين لتلك المسؤوليات والصلاحيات وضمن المسؤوليات لا تتوازي مع الإنجاز.
- 5) **الرغبة في التغيير:** ويقود التمكين الإداري من خلال هذا المبدأ إلى البحث عن الأساليب الحديثة والمواكبة للتطورات العصرية في الشركات والمؤسسات ويدعو هذا المبدأ الإدارة العليا في الشركات والمؤسسات إلى تشجيع العاملين نحو التغيير وحب التطوير.
- 6) **نكران الذات:** وهو محاربة إتباع الأنماط القديمة ونبد السيطرة.
- 7) **الاحترام:** وهو عبارة عن إبراز أهمية كافة العاملين في المؤسسات التي يعملون فيها من خلال دعم تطوير أعمالهم وضمن الإبداع فيه، كما يشكل الاحترام بين العاملين أنفسهم والإدارة العليا جوهر العمل والخطوط الاتصال والتواصل.

ثانياً: أساليب التمكين الإداري.

وعلى أي حال فالكتابات المعاصرة حول التمكين تطرقت إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها:

- 1- **أسلوب القيادة:** يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فعالية المؤسسة وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.
- 2- **أسلوب تمكين الأفراد:** يتمحور في هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات" ويبرز التمكين هذا عندما تبدأ العوامل الإدراكية بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، هذا وقد تم الوصول إلى الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة.

¹ عماد عوض الشاويش، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا "دراسة حالة لبلدية معان الكبرى، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 47، 2022، ص528.

- 3- أسلوب تمكين الفريق: إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أن هناك أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي.¹
- 4- أسلوب التغيير الهيكلي أو الاجرائي: ويركز على تمكين الموظفين على اجراء التغييرات في الهيكل والعمليات الخاصة بالمنظمة.²
- 5- التمكين متعدد الأبعاد: يقوم هذا الاسلوب على الجمع بين الاساليب السابقة ويفرض اعتماد بعدا احادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين فالجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضا على صنع القرارات الاستراتيجية، وعلى هذا الاساس فالتمكين ليس شعورا شخصيا حيث يصعب تطبيق التمكين دون وجود أسس هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة.³

الفرع الخامس: خصائص وأهمية التمكين الإداري

نركز في هذا الفرع على مجموعة من الخصائص والأهمية لتمكين الإداري وهي كما يلي:

أولا: خصائص التمكين الإداري

- يتسم التمكين الإداري بمفهومه بالعديد من الخصائص ذات العلاقة بكافة الممارسات الهامة نحو تحقيق مبادئ التمكين الإداري حيث تعتبر هذه الخصائص ذات العلاقة بالتمكين الإداري تنحصر في أربعة خصائص رئيسية "
- ❖ وتتمثل بداية في زيادة الصلاحيات والمسؤوليات مع منح الحرية في ممارسة الأعمال وإنجاز المهام للأفراد ومن ثم إعداد الأفراد العاملين على مواجهة المشاكل وحل الأزمات وتحديد الأوقات العصبية.
 - ❖ تحقيق وتوفير الجهد على الإداريين من خلال تقليل مدى اعتماد الأفراد العاملين على الإدارات.
 - ❖ تحقيق مفهوم المساءلة من خلال محاسبة الأفراد العاملين على نتائج أعمالهم. وهناك أيضا العديد من خصائص التي يتسم بها التمكين الإداري وتنحصر هذه الخصائص في التقرير الذاتي من خلال إيجاد الحرية للعاملين بأهميتهم في المؤسسات التي يعملون فيها وأهميتهم في اتخاذ القرارات ذات العلاقة، وتعزيز النفسية من خلال تعزيز قدرات الأفراد العاملين.
 - ❖ تعزيز مفهوم الاعتماد الذاتي في مواجهة الأزمات، ومن ثم تعزيز القدرات على التأثير عن طريق بيان دور العاملين الرئيسي في التأثير على عملية اتخاذ القرارات الملائمة أو اختيار البديل المناسب.⁴
- ويعتبر التمكين بأنه لا يتحقق في المنظمة إلا بتمكين أفرادها على اختلاف مستوياتهم من:

- أ- التقرير الذاتي: ويعنى حرية العاملين في اختياراتهم وانتقاء أساليب العمل المناسبة والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.
- ب- الأهمية الذاتية: هو إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم وأهمية الواجب الذي يؤديه.
- ج- ثقتهم بأنفسهم: فالعاملون يتقنون بقدرتهم على أداء الأعمال بمهارة ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.
- د- قدرتهم على التأثير: يعني إيمانهم بدورهم على أن يكون لهم دور فعال في مؤسستهم وأن الكثير ما يطرحونه من أفكار يتم الأخذ بها.⁵

¹ محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث الطبعة 01، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع عمان 2012، ص.ص 46_47.

² مصطفى أمجد ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 259.

³ هبة الله أحمد ألهم وآخرون، التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية، بحث مشتق من رسالة للحصول على درجة الدكتوراه في التربية، كلية التربية، جامعة الفيوم، العدد 12، الجزء 03، 2019، ص.ص 328.

⁴ عماد عوض الشاويش، مرجع سبق ذكره، ص 528.

⁵ سلمية بوزيد، استراتيجية التمكين الإداري مدخل لتحقيق الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، المجلد 20، 2020، ص 523.

ثانياً: أهمية التمكين الإداري

يعد الاهتمام بمفهوم التمكين الإداري مطلباً حاسماً وأساسياً للمنظمات ولاسيما في ظل الاتجاه الحديث نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الفاعلة كإدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات الإدارية وتبرز أهميته للمنظمات من خلال ما يأتي:

1. التمكين الإداري يمنح الموظفين القدر الكافي من الحرية لإنجاز الأعمال، فضلاً عن إعطائهم المزيد من الصلاحيات لغرض تنمية قدراتهم وجعلهم جزءاً مهم من عملية اتخاذ القرار في المنظمة.
2. يمثل مبدأ مهماً من مبادئ الإدارة اللامركزية كونه يسعى إلى منح الأشخاص الذين تم تمكينهم الفرصة من أجل تقديم أفضل المهارات والأفكار الإبداعية لغرض تحسين وضع المنظمة وجعلها في المقدمة.
3. يعمل التمكين الإداري على بناء الثقة بين العاملين وقيادتهم ويشجعهم على المشاركة في عملية صنع القرار، فضلاً عن تقليل الحواجز الإدارية والتنظيمية بين القادة والموظفين
4. استثمار الكلفة والوقت لاتخاذ القرارات بسرعة وتنمية القدرات الإبداعية والاستثمار الأفضل للأفراد وتوفير المزيد من الالهام والرضا الوظيفي لهم.¹
5. تنمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين وتعزيز ولائهم التنظيمي من خلال تفهمهم ظروف المنظمة وامكانياتها واستراتيجياتها.
6. تخفيف تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.²

الفرع السادس: معوقات التمكين الإداري

يقف أمام التمكين الإداري للعاملين في أي منظمة معوقات وعوائق وتحديات والتي إذا لم يتم مواجهتها من قبل الإدارة وخاصة الإدارة العليا تؤدي إلى فشل كبير في عملية تطبيق التمكين الإداري وقد يتم تقسيم هذه المعوقات كما يلي:³

1. المعوقات شخصية:

- عدم الرغبة في التغيير.
- المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- خوف العاملين من تحمل المسؤولية.
- ضعف نظام التحفيز ونظام المكافآت.
- ضعف التطوير والتدريب الذاتي للعاملين.

2. المعوقات الاجتماعية والثقافية:

- تفضيل التقليد على التغيير والتجديد.
- إتباع العادات السائدة في الأسرة والمجتمع.
- الخوف من تبني أفكار جديدة قد يخالفها الجميع.

¹ مصطفى أمجد إبراهيم، أحمد عبد الكريم جاسم، مرجع سبق ذكره، ص257.

² نعم دايع عبد علي، أمير علي خليل الموسوي، دور التمكين الإداري في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية -منظمة نبع زمزم العالمية لتجارة السيارات (حالة بحثية)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد10، العدد42، 2020، ص182.

³ رنيم زياد الصباغ، أثر التمكين الإداري على الإبداع التكنولوجي دراسة حالة شركة سيرتل، دراسة أعدت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، ص. 37_38.

-التفوق على الذات وعدم الانفتاح على المجتمعات الأخرى.

-ذوبان الفرد في الجماعات وإهمال مواهبه وقدراته.

-عدم الاستقرار الأمني والاجتماعي.

3. المعوقات الاقتصادية:

-يعتبر تدني المستوى الاقتصادي عائفا في انخفاض مستوى الفكر والانفتاح الفردي والمؤسسي على حد سواء، إذ أن المال هو عصب الحياة وأن تدني مستوى الدخل يقف عائفا أمام رب الأسرة على إشباع حاجاتها الأساسية، فالتدهور الاقتصادي والاجتماعي، وتفاقم مشكلات المديونية الخارجية، يترتب عليها آثار سلبية في مجالات التعليم.

4. المعوقات الإدارية:

كثيرة هي المعوقات الإدارية التي تحول دون تنمية الإبداع الإداري ومن أهمها:

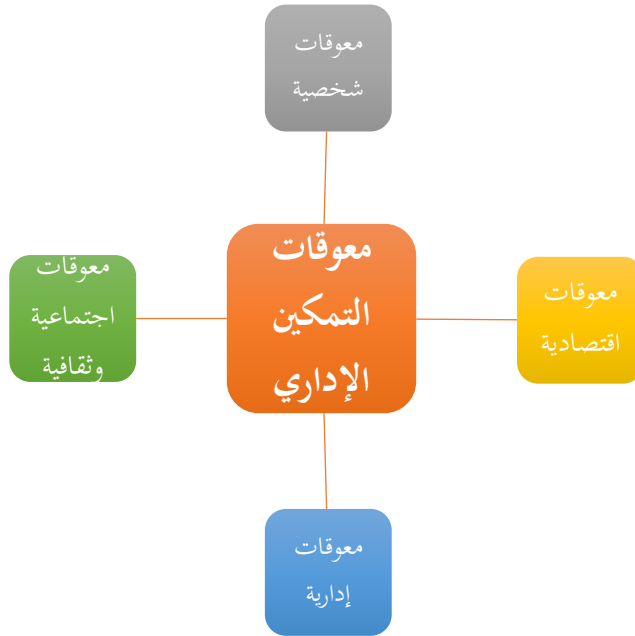
-مقاومة التغيير من خلال الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات والخوف من الفشل.

-عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم.

-سوء المناخ التنظيمي.

-عدم وجود قيادات إدارية مؤهلة.

الشكل رقم (3.1): يمثل معوقات التمكين الإداري



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الثاني: الإطار المفاهيم لسلوكيات المواطنة التنظيمية

بالرغم من ظهور مصطلحات كثيرة لسلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن المجال لا زال واسعاً لمزيد من البحث والدراسة ولهذا سنقوم بعرض مجموعة من التعريفات فيما يلي:

الفرع الأول: تعريف سلوكيات المواطنة التنظيمية

سنعرض في هذا الفرع على مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية ولحظة تاريخية عنه.

أولاً: لحظة تاريخية عن المواطنة التنظيمية

انتشر مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية أكثر في العقدين الأخيرين ، وذلك نتيجة التوجه العالمي نحو الاهتمام بكل ما يخص الموارد البشري في المؤسسات كاستراتيجية لزيادة الأعمال في ظل بيئة شديدة التنافس ، لكن تعود جذور سلوك المواطنة التنظيمية أول تحليل شامل لطبيعة المنظمة والذي أطلق عليه "النظام التعاوني" ، وبالرغم من أهمية الهيكل الرسمي والضوابط وما لها من مكانتها باعتبارها جوهر التنظيم ، إلا أنهما لا يحددان الطبيعة الأساسية للأنظمة التعاونية ، حيث تحدد السلوكيات والأدوار

المطلوبة من كل فرد، يجعلها نظاماً اجتماعياً هشاً، بل إن إطلاق قدرات وإمكانيات الأفراد والاهتمام بالنواحي الإبداعية يعتبر من الممارسات الأساسية التي تحقق الفعالية التنظيمية ، وبناء على ما سبق فقد ظهرت مجموعة من السلوكيات المهمة والتي تساعد المنظمة على تحقيق الكفاءة والفعالية:

- ضرورة استقطاب الأفراد والمحافظة عليهم داخل المنظمة.
- ضرورة التزام الأفراد بتنفيذ واجباتهم المحددة في وصف الوظيفة والتي يطلق عليها " سلوكيات الدور الرسمي "
- ضرورة قيام الأفراد ببعض النشاطات الابتكارية التلقائية لتحقيق الأهداف التنظيمية والتي لا تندرج ضمن الأدوار المحددة وتسمى "سلوكيات الدور الإضافي " .

حيث يعرف سلوك المواطنة التنظيمية مجموعة من سلوكيات فردية تطوعية لا ترتبط مباشرة بالنظام القائم للمكافآت، ولا تشكل بالضرورة جزءاً من الوظيفة الرسمية للفرد، أي أنها ليست ذات طابع إجباري للفرد وإنما يقوم بها تطوعاً دون انتظار مقابل. كل هذا ساعد في زيادة اهتمام الباحثين بهذا المصطلح الجديد والمهم نظراً لارتباطه بأهم مورد تمتلكه المنظمات، وقد اجتهد كل واحد منهم على تعريفه من منظوره الخاص وحسب تخصصه.

ثانياً: تعريف سلوك المواطنة التنظيمية.

اختلفت وجهات النظر الباحثين حول تعريف سلوك المواطنة التنظيمية حيث كل باحث يعرفها من زاوية معينة ومن أهم التعريفات ما يلي:

يعتبر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) من المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر الإداري وخاصة في البيئة العربية، حيث تعتبر التعاريف التي قدمت لهذا المفهوم نذكر أهمها:¹

التعريف الأول: هو السلوك الفردي التطوعي الاختياري غير المعترف به بشكل مباشر أو صريح في النظام الرسمي للمكافآت ويسهم في مجمله في تعزيز فعالية الأداء الوظيفي للمؤسسة.

-وصفه الباحث على أنه سلوك تطوعي ينتج من الفرد نفسه، غير معترف به ولكنه يدعم الأداء الوظيفي داخل المنظمة.

¹ عمر كبير، مرجع سبق ذكره، ص22. (بتصرف).

التعريف الثاني: وعرفت سلوكيات المواطنة التنظيمية بأنها: هي تلك سلوكيات التي لم يتم تحديدها من قبل الوصف الوظيفي والتي تسهل تحقيق الأهداف التنظيمية.¹

- اختصر هذا الباحث بقوله إن سلوكيات المواطنة التنظيمية تحقق أهداف تنظيمية رغم أنها مازالت لم تحدد بعد.

التعريف الثالث: أنه سلوك اختياري تطوعي يتجاوز حدود الدور الرسمي، ويتمثل في حرص الموظف على منظمته ونجاحها وسمعتها وممتلكاتها ووقتها ومستقبلها، وحرصه على مساعدة الآخرين من زملاء ومراجعين وموظفين جدد، والتزامه بقيم وسياسات ونظم المنظمة وسعيه لبذل جهود مضاعفة لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.²

- كان وصفه للسلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها سلوكيات مساهمة في أداء العمل بشكل فعال على المؤسسة ناتجة من إرادة الفرد خارج متطلبات عمله الرسمي له.

- ومن هنا نستنتج أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي مجموعة سلوكيات إرادية نابعة من الفرد تطوعا منه، تتجاوز متطلبات عمله الرسمي حيث تساهم في تعزيز أداء المنظمة و تساهم في زيادة فعاليتها وكفاءتها.

الفرع الثاني: محددات وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

يتميز سلوك المواطنة التنظيمية بمجموعة من محددات وأبعاد مهمة نذكرها فيما يلي:

أولا: محددات سلوك المواطنة التنظيمية

انطلاقا من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في حياة المنظمات، وبحثا عن أهم الأسباب التي خلف ظهور هذا السلوك أو اختفائه، عكف كثير من الباحثين على إجراء الكثير من الدراسات بقصد إيجاد تفسير لهذه الظاهرة؛ وتوصلت هذه الدراسات إلى هناك محددات كثيرة ومتعددة لسلوك المواطنة التنظيمية. والتي يمكن عددها في اثنين وعشرون محدد من محددات سلوك المواطنة التنظيمية وهي (ربط المكافآت بالأداء. إيدولوجية التبادل الاجتماعي. المركز الوظيفي. مدة الخدمة. المتغيرات الديموغرافية. الرضا الوظيفي. الانتماء التنظيمي. الدعم التنظيمي. القيادة الإدارية. ضغوط الدور. القيم الدينية. أنماط السلوك. الولاء التنظيمي. العدالة التنظيمية. الالتزام التنظيمي. تماسك الجماعة. عمر الموظف. الدوافع الذاتية. السياسة التنظيمية. الطاعة التنظيمية. البيئة التنظيمية الداخلية).

وعلى الرغم من أن هناك محددات كثيرة ومتعددة لسلوك المواطنة التنظيمية إلا أن هناك شبه إجماع حول سبع محددات من بين اثنين وعشرون محددات من سلوك المواطنة التنظيمية والتي مثلت النسب العالية لما جاء بها الباحثون في دراساتهم وهي (العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، القيادة الإدارية، الدعم التنظيمي، الولاء التنظيمي، مدة الخدمة، عمر الموظف).

ويرى الباحث أن من بين هذه المحددات السبعة، هناك عددا من المحددات أو المتغيرات تمثل متغيرات واتجاهات العاملين وهي (الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي)، وهناك من المحددات كذلك متغيرات بيئة العمل والمتمثلة أساسا في (العدالة التنظيمية، القيادة الإدارية، الدعم التنظيمي)، وهناك من المحددات السبعة من تمثل المتغيرات الشخصية والمتمثلة أساسا في (مدة الخدمة، عمر الموظف)، وبما

¹ صلاح الدين حنيش، وآخرون، أثر الرضا الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الطاقم الإداري العامل بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر كوبا بالوادي، behavior of algerian cuban friendship ophthalmology hospital، مجلة الباحث 1112_3613، الواد الجزائر، المجلد 19 العدد 01، 2019، ص 469.

² وليد شلاي، واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الجماعات الإقليمية، مجلة الابراهيمي للدراسات النفسية والتربوية، جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر، المجلد 03 العدد 01، 2020، ص 19.

أثما متغيرين شخصيين فإن الباحث يعتمدهما ضمن المتغيرات المعدلة، ولا يمكن أن يندرجا ضمن المتغيرات التابعة لأنه يستحيل دراسة كيفية تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على عمر الموظف، أو مدة خدمته وهي كالتالي:

العدالة التنظيمية: هي قيمة جوهرية مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار نسبية ما يدركونه من درجة تحقيق للمساواة في الحقوق والواجبات وكذا موضوعية العوائد والإجراءات والمعاملات داخل المنظمة.

الرضا الوظيفي: هو شعور إنساني إيجابي، ينتاب الفرد عندما يشعر بأن البيئة التي يعمل فيها توفر له متطلباته المادية والنفسية، مما ينعكس بشكل إيجابي على مستوى الأداء وعلى أداء المنظمة ككل، كما أنه محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد نفسه، والعوامل الطبيعية الخاصة بالوظيفة ذاتها والعوامل المرتبطة بمحيط العمل وبيئته.

القيادة الإدارية: هي عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.

الولاء التنظيمي: درجة الشعور بالإحساس الإيجابي المتولد عند الموظف تجاه منظمته والتزامه بقيمها والإخلاص لأهدافها والارتباط بها، والحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد لها والإفتخار بماثرها، وخلق التوافق والتفاعل بين قيمة وقيمتها.

الدعم التنظيمي: القدر الذي يشعر به العاملون برعاية المنظمة لهم، واهتمامها برفاهيتهم واستمرارية هذا الاهتمام يعكس صورة ذهنية عندهم لمستوى هذا الدعم.¹

ثانيا: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

تستدعي دراسة سلوك المواطنة التنظيمية التعرف على أبعاده التي تدل على محتواه وامتصاصه وهي التي تعكس الاتجاه العملي لسلوك المواطنة التنظيمية، وتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:²

❖ **الإيثار:** هو عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، ومساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب وطرق إنجاز مهامهم، مساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المتراكمة بسبب الغياب.

❖ **الكياسة:** تبدو أهمية هذا البعد واضحة في الحالات التي يتطلب فيها أداء العمل ضرورة التنسيق مع أفراد أو مجموعات عمل مختلفة وما يترتب على ذلك من تدعيم روح التعاون البناء بدلا من الاستغراق في حوارات جدلية غير مفيدة، ويعرف هذا البعد بتسميات أخرى منها الكرم المجاملة. والكياسة هنا تعني مدى مساهمة العامل في منع وقوع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها زملاؤه، وإدراكه لتأثير سلوكه على الآخرين، بالإضافة إلى رغبة العامل في المبادرة بالاتصال بالآخرين.

❖ **الروح الرياضية التنظيمية:** يعرف سلوك الروح الرياضية التنظيمية على أنه انعكاس مدى استعداد العامل لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون امتعاض أو تدمير. وبعبارة أخرى هو رغبة العامل في تحمل وضع أقل من الظروف المثالية بدون شكوى، وادخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل. وسلوك الروح الرياضية التنظيمية يتجاوز استعداد العامل لتقبل بعض المضايقات إلى محاولة التمتع بالروح الرياضية حتى ولو اتجهت الأمور في الاتجاه المعاكس لرغباته، وأن يكون العامل مستعدا للتضحية باهتماماته من أجل مصلحة فريق العمل.

¹ مصطفى بن عودة، مرجع سبق ذكره، ص72.

² رقية جوامع، دور التمكين في دعم سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نفضال، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية، مجلد 12، العدد 4، 2020، ص.ص 229_230.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتمكين الإداري وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية

❖ **السلوك الحضاري:** ويشير إلى مشارك الموظف في إدارة أعمال المنظمة، والحرص على نجاحها وتطورها من خلال المتابعة المستمرة لما ينشر كإعلانات وتعليمات داخلية في المنظمة.¹

❖ **وعي الضمير: conscientiousness:** يتجلى في منظومة سلوكيات العامل لأداء واجباته برقابة ذاتية وفوق المستوى المطلوب والمتوقع، مثل الحضور قبل الوقت والانصراف بعده وتحقيق فعالية الإنجاز.²

تعددت آراء الكتاب والباحثين حول أبعاد المواطنة التنظيمية، الأمر الذي ساهم بدفع الباحثين إلى العمل على تصميم مقاييس لقياس مستويات التمكين الإداري داخل المنظمات، حيث تم التطرق إلى عدة أبعاد للمواطنة التنظيمية. وبناء على هذا، قمنا باستعراض بعض من هذه المساهمات من خلال إعداد جدول يوضح أهم الأبعاد التي تم تناولها في بعض الدراسات السابقة كما يلي:

الجدول رقم(2.1): أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

| الأبعاد | | الإيثار | الكياسة | الروح الرياضية | وعي الضمير | السلوك الحضاري | الالتزام العام | بعد فردي | بعد منظمي |
|------------------|------|---------|---------|----------------|------------|----------------|----------------|----------|-----------|
| جوامع | 2020 | ☑ | ☑ | ☑ | | ☑ | ☑ | | |
| الموسوي وعلي | 2020 | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ | | | |
| العسالي وآخرون | 2021 | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ | | | |
| كبير عمر | 2021 | ☑ | ☑ | | ☑ | ☑ | | | |
| Al Fadhal et all | 2021 | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ | | |
| العامري وآخرون | 2022 | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ | | |
| كرسنة وبوعطط | 2022 | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ | | | |
| بن صويلح | 2022 | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ | | | |
| تريش | 2022 | ☑ | | ☑ | ☑ | | | | |
| قريشي وديدوني | 2022 | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ | | | |
| الشهري والدسوقي | 2023 | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ | | | |

¹ الزهرة قريشي، يوسف ديدوني، أثر تمكين المورد البشري على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بولاية الأغواط، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 05، العدد02، 2022، ص813.

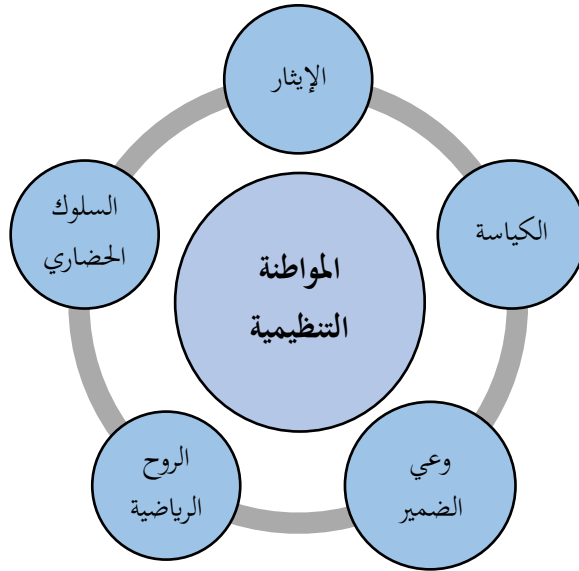
² ليلى بن صويلح، فتح تمكين المورد البشري في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مخر التنمية الذاتية والحكم الراشد قللة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8ماي 1945، قللة (الجزائر)، ص 266.

| | | | | | | | | | |
|----|----|----|----|----|----|----|----|---------|-----------------|
| | | | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ | 2023 | Ghonem |
| ☑ | ☑ | | | | | | | 2021 | Damiamus, et al |
| 01 | 01 | 03 | 11 | 11 | 11 | 11 | 12 | التكرار | |

المصدر: اعداد الطالبين بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة

ومن خلال ما سبق من الدراسات والأبحاث حول أبعاد المواطنة التنظيمية واختلافها التي تم التطرق إليها في هذه الدراسات، فقد تم في هذه الدراسة اختيار كل من الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير والسلوك الحضاري كأبعاد للمواطنة التنظيمية، حيث أنها الأقرب لموضوع ومجتمع الدراسة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (4.1): أبعاد المواطنة التنظيمية



المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على الدراسات السابقة.

الفرع الثالث: أهمية وخصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية

يتميز سلوك المواطنة التنظيمية بمجموعة من الخصائص وله أهمية كبيرة في المنظمة سنعرضهم فيما يلي:

أولا: أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية

إن أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية تنبع من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة، عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام والإدارات المختلفة، مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة، ويرى الباحثون في مجال سلوك المواطنة التنظيمية إن لها أهمية كبيرة في الأداء الكلي للمنظمة من خلال الآتي:¹

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

- نظرا لندرة الموارد في المنظمات فإن القيام بالأدوار الإضافية التي يتبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها.

- يحسن سلوك المواطنة التنظيمية من قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بأفضل صورة من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال الجدولي وحل المشاكل.

كما يرى بعض الباحثين أن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية، تنبع من النتائج والآثار الإيجابية الكثيرة التي يمكن أن يحققها للمنظمة وذلك كما يلي:

- يؤدي إلى تحسين الإنتاجية ويعتبر مصدر مجاني لها.
- يؤدي إلى تحسين قدرات ومهارات العاملين والمديرين على حد سواء.
- يؤدي إلى الالتزام وحل المشاكل.
- تحسين مستوى كفاءة المنظمة وفعاليتها.
- تقليل التسرب الوظيفي ورفع الروح المعنوية للعاملين.
- تحقق لممارستها أفضلية وميزة تنافسية.
- لها أثر إيجابي في التفاعل بين الموظف والعميل ، حيث أن الموظفين الذين يظهرون سلوكيات المواطنة يكونون قادرين على تقديم خدمة جيدة كونهم يسعون لتحقيق أفضل مساعدة للعميل.
- أي أن سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية على مستويات الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي.

ثانيا: خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية

يمكن تلخيص هذه الخصائص في النقاط التالية:²

¹ عبد الفتاح عامر الصادق الفرجاني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المصاريف التجارية، دراسة على المصرف التجاري الوطني - سوق الثلاثاء، مجلة القرطاس، العدد 12، 2021، ص.ص 172_173.

² ليلي مطالي، وآخرون، تحليل ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي جامعة بومرداس - الجزائر، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، الجزائر، المجلد 36 العدد2، 2022، ص.137.

- الطوعية: هي سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الموظف، أي أنه ليس مفروضاً في نظام توظيف الوظائف.
- الاختيارية: هي سلوك اختياري فهو غير موجود في وصف الوظيفة .
- التجرد من الرسمية: هذه السلوكيات التي تجعل الموظف يحصل على مكافأة بشكل مباشر من خلال نظم الحوافز الرسمية المطبقة في الجامعة.
- النفعية: سلوك قائم على تحقيق المنفعة للآخرين.

بالإضافة الى ان سلوك المواطنة التنظيمية تتسم بمجموعة من السمات والخصائص من بينها:¹

- إن هذا السلوك يمثل تصرفات تتعدى حدود الواجبات والأعباء الوظيفية، وهو زائد عما هو موصوف رسمياً في المنظمة أي يتخطى حدود الأدوار الرسمية للوظائف.
- إن هذا السلوك اختياري وليس إجبارياً، بمعنى انه سلوك تطوعي ومقصود ومتعمد من جانب الأفراد أنفسهم ويخضع لرغباتهم ومبادئهم وإرادتهم الحرة دون أي تأثير خارجي من منظماتهم ويمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية أو الإجباري من المنظمة.
- شمولية سلوك المواطنة التنظيمية لأكثر من نمط سلوكي، فهو يقدم المساهمات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية من ناحية ومن أمثل ذلك (مساعدة الفرد لزملائه بالعمل، وتقديم الاقتراحات الملائمة لتحسين وتطوير مستوى الأداء، وعدم إضافة الوقت)، ومن ناحية أخرى هناك سلوكيات يمتنع الفرد عن ممارستها طواعية حتى لو كان من حقه ممارستها، وهذا ما يعرف بجودة الامتناع ومن أمثلها (تصيد الأخطاء أعمال الآخرين، وعدم تحمل بعض المشاحنات البسيطة في مكان العمل).

الفرع الرابع: أنماط والآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية

سنحاول في هذا الفرع التركيز على أنماط والآثار الإيجابية لسلوكيات المواطنة التنظيمية فيما يلي:

أولاً: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

يضم سلوك المواطنة التنظيمية العديد من الأنماط والأشكال التي يمكن للموظفين ممارستها من خلالها، سواء داخل منظماتهم في أغلب الأحيان أو حتى خارجها، ويمكن تلخيص الأنماط فيما يلي:²

-النمط المتعلق بشؤون العمل :

يتمثل سلوك المواطنة التنظيمية من خلال هذا النمط في مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل، كمساعدة الزملاء والمتغيبين عن العمل، وتوجيه الموظفين الجدد ومساعدة ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة، بالإضافة لمساعدة الرئيس أو المشرف في عمله، حتى ولو كان ذلك غير مطلوب منه، إذا أن هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الشخص أن يقوم بها، لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية أساساً.

¹ عبد الفتاح عامر الصادق الفرجاني، مرجع سبق ذكره، ص173.

² عمر كبير، مرجع سبق ذكره، ص26.

-النمط المتعلق بالأمر الشخصية :

يتضمن هذا النمط تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية أو العاطفية، التي تواجه الزملاء والمدربين والعملاء.

-النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة في المنظمة :

يتضمن هذا النمط مساعدة العملاء والمراجعين بأمور تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة، مثل إرشادهم أو الإصغاء والإنصات لهم، وشرح الطرق والإجراءات التي تساعدهم، حتى يستفيدوا من خدمات تلك المنظمة.

-النمط المتعلق بالتنظيم الإداري:

يتجلى سلوك المواطنة التنظيمية في هذا النمط من خلال الانصياع للقيم والسياسات واللوائح التنظيمية والعمل وفقا لما ينص عليه، مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل المحددة، واستخدام الموارد التنظيمية استخداما سليما، وكذلك اقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية، من أجل منظمة أكثر نجاحا وتميزا، مثل الاقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي أو الممارسات الإدارية أو الإجراءات.

-النمط المتعلق بالتطوع للقيام بأعمال إضافية خارج حدود المنظمة:

يشمل هذا النمط إقبال الموظف على القيام بأعمال إضافية من أجل مساعدة المنظمة، كالاتشارك في اللجان أو المشاريع المتعلقة بالعمل، أو التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية وحماية المنظمة من الأخطار، والحضور الاختياري للاجتماعات والندوات.

-النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين:

وذلك بالحديث عنها بصورة طيبة أمام الآخرين، لتلميع صورتها والدفاع عن مصالحها كذكر إيجابياتها مع العاملين والعملاء، والوقوف معها في الظروف الصعبة التي تواجهها، مما يساهم في تحسين سمعتها عند الآخرين وبالتالي جذب المزيد من العملاء.

ثانيا: الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية

تناول العديد من الباحثين دراسات حول أثر سلوك المواطنة التنظيمية على فعالية المنظمات، حيث كشفت الكثير من البحوث والدراسات السلوكية أن سلوك المواطنة التنظيمية تأثيرا كبيرا على أداء المنظمة والفرد وأداء الجماعة.¹

¹ عمار بن يحيى، حليلة بوجيت، معوقات سلوك المواطنة على مستوى المنظمة، دراسة نظرية تحليلية، المجلد 06، العدد 10، 2022، ص.77_78.

على مستوى المنظمة:

وجد أن سلوك المواطنة التنظيمية يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال تحسين استخدام الموارد والإبداع وعملية التكيف السريع للعاملين مع التطورات الخارجية بسبب أن ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية تساعد على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة ، حيث يساهم في استعداد ورغبة الأفراد لتعلم مهارات جديدة وتحمل المسؤوليات أكبر لسرعة استجابة المنظمة لمتغيرات السوق ، وبذلك تزداد الحصة السوقية مما يوفر للمنظمة موارد كثيرة كانت ستحصلها عند تعيين أفراد آخرين يقومون بما يقوم به الفرد الموجود فعلا فهي تتحمل تكاليف الفرد الواحد وتستفيد من أعمال أكثر ، فسلوكيات المواطنة التنظيمية تزيد من قدرة المنظمة على جذب أفضل الأفراد والحفاظ عليهم من خلال المنظمة مكان أكثر جاذبية للعمل ومن ثم تقليل معدل دوران العاملين وتقليل عدد الشكاوي .

على مستوى الفرد:

كشفت الدراسات أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتيا.

على مستوى الجماعة:

فهو يؤدي إلى التقليل من الاحتكاكات والخلافات حيث أن الرغبة في مساعدة الزملاء والأعمال التطوعية وتؤدي إلى تدعيم روح جماعة العمل وتماسكها وتقلل من حدة التوتر بين أعضائها.

الفرع الخامس: النظريات المفسرة لسلوكيات المواطنة التنظيمية

تتمثل هذه النظريات فيما يلي:¹

هناك نوعين من العقود بين الفرد والمنظمة التي يعمل معها هما (العقد الصريح أو ما يسمى بالعقد الرسمي، والعقد الضمني أو ما يسمى بالعقد النفسي) فإن العقد الرسمي يتضمن المهام الرسمية ومعايير الأداء المنصوص عليها بين الفرد والمنظمة أما العقد النفسي يشير إلى إدراك الموظف للمهام المطلوبة منه.

وبشكل عام فإن العلاقة بين الفرد والمنظمة تأخذ الطابع التبادلي، بحيث يبذل الأفراد جهودهم مع منفعة مادية أو اجتماعية متوقعة، فإذا كانت المنفعة المحصلة أقل فإنهم يخفضون الأداء الوظيفي والعكس صحيح بمعنى آخر يسعى الفرد لإحداث حالة التوازن فيمكن حينها ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وذكر أنه يمكن تفسير الإطار النظري الذي يحتوي سلوكيات المواطنة التنظيمية باستخدام نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) ونظرية التعاون (Corporation Theory) وقد استخدمت هاتين النظريتين من قبل الباحثين لتفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية.

¹ رفاه عطار صباغ، أثر الضغوط الوظيفية على سلوكيات المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية على العاملين في القطاع التربوي الحكومي في محافظة حلب)، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص33.

نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory):

يقوم مفهوم هذه النظرية على العلاقات بين الأفراد مع بعضهم البعض أو العلاقات بين الأفراد ومشرفيهم أن الأفراد يتوقعون رد الجميل في العلاقة ووفقاً لهذه النظرية يفترض وجود عقد نفسي بين طرفي العلاقة.

ايضا ورد ان سلوكيات المواطنة التنظيمية يؤدي الى حصول علاقة ثابتة متسقة بين القناعة بالعمل لدى العاملين وبين مفهوم الأداء المراد تحقيقه.

بالاضافة الى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتحقق عند وجود خاصية التبادل الاجتماعي من خلال الثقة بين المشرفين والعاملين في المنظمة ومن خلال عدالة الإجراءات.

نظرية التعاون (Corporation Theory):

تعد نظرية التعاون بمثابة النظرية الثابتة والتي تغطي الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية، فبينما تركز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقة الثنائية بين الفرد والمنظمة أو العلاقة بين الافراد أنفسهم فإن نظرية التعاون تؤكد على العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجماعة.

كما تقترح النظرية أن التعاون يصبح ممكناً عندما يدرك الافراد أنهم يكافحون جميعاً من أجل تحقيق أهداف مشتركة، أي أن نجاح كل فرد منهم يساعد الآخرين على النجاح، مما يدعم الجماعة في تحقيق أهدافها العامة، وهذا التعاون غير مبني على المصلحة الفردية بل المصلحة المشتركة للجماعة. وفي المقابل فان سلوكيات المواطنة التنظيمية تحقق المنفعة للمنظمة عامة.

لقد أسهمت نظرية التعاون في تمكين الباحثين من دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لما لهذه النظرية من تأثير على بيئة العمل ككل كما تستخدم في كشف عن العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة.

الفرع السادس: العلاقة النظرية بين التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية¹

يعبر سلوك المواطنة التنظيمية عن مجموعة من السلوكيات الإيجابية التطوعية من طرف العاملين اتجاه مؤسساتهم ، وحتى يقوموا بذلك لا بد أن يكون شعورهم إيجابياً اتجاه مؤسساتهم، وهناك العديد من المداخل لتحقيق ذلك من أشهرها الجوانب المادية كالأجور الجزية والمكافآت ، لكن أهمها هو المدخل السلوكي ، أي ممارسة بعض السلوكيات التيسيرية الحديثة كالتمكين والذي يولد الشعور بالأهمية والإنجاز بهدف تعزيز الولاء والانتماء العالي لدى العاملين اتجاه مؤسساتهم ، الأمر الذي من شأنه دفعهم للمبادرة بممارسة بعض المهام وسلوكيات الإيجابية دون أن يطلب منهم ذلك، كرد لجميل مؤسساتهم التي اهتمت بهم وقدرت جهودهم. وهناك العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تطرقت لموضوع تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال عامل التمكين نذكر منها:

حيث هدفت بعض الدراسات لقياس مستويات التمكين النفسي من خلال أبعاده (أهمية العمل، الاستقلالية، الجدارة، التأثير) على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن. وقد توصلت الدراسة لوجود مستويات عالية من التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، بالإضافة لكون جزء مهم من سلوكيات المواطنة التنظيمية يفسرها عامل

¹ عمر كبير، مرجع سبق ذكره، ص52.

التمكين النفسي، بعبارة أخرى يساهم التمكين النفسي في خلق سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، كما أكدت لهدف تحليل تأثير التمكين النفسي بأبعاده (تصميم الوظيفة، طبيعة الإشراف، نظام المكافآت، بيئة العمل) على سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع البنوك العامة. وقد توصلت الدراسة لوجود تأثير لكل أبعاد التمكين النفسي المذكور أعلاه على سلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة لوجود ترابط متبادل بين أبعاد التمكين النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتمكين الإداري وسلوكيات المواطنة التنظيمية

سنحاول في هذا المبحث التعرف على أهم الدراسات السابقة (عربية وأجنبية) والتي لها علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة، وقد تم عرض هذه الدراسات السابقة وفق تتبع زمني من الأقدم إلى الأحدث، ثم بعد ذلك التعقيب على هذه الدراسات وإبراز أهم نقاط التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، ونختتم المبحث بإبراز جوانب الاستفادة من هذه الدراسات السابقة وما أضافته إلى الدراسة الحالية.

المطلب الأول: عرض الدراسات باللغة العربية

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض الدراسات العربية التي لها علاقة بموضوع الدراسة:

الدراسة الأولى:

رقية جوامع بعنوان دور التمكين في دعم سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نفضال، دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المدرسة العليا للتجارة، المجلد 12 العدد 04، سنة 2020.

هدفت هذه الدراسة هذه الدراسة تحديد مستوى كل من تمكين العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية وكذا تحديد دور تمكين العاملين في دعم ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة نفضال، استخدم الباحث المنهج التحليلي الإحصائي اعتماداً على الاستبيان على عينة مكونة من 173 موظفاً، وتحليل البيانات برنامج SPSS.

وتوصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها:

- اتجاهات أفراد العينة نحو الاحساس بالتمكين بصفة عامة كانت إيجابية ومرتفعة وتعتبر هذه النتيجة على ان المؤسسة تعتمد على ممارستها الإدارية اتجاه موارد البشرية سياسة التمكين من حيث توفير المعلومات اللازمة لهم لأداء عملهم منحهم المجال للمبادرة والتصرف باتخاذ القرارات والتدابير الضرورية لإنجاز عملهم بكفاءة وفعالية، ومحاولة الاعتماد على فرق العمل في إنجاز بعض المهام.
- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في أثر التمكين على ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد العينة ترجع للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة).
- اتجاهات أفراد العينة نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية كانت إيجابية وبدرجة مرتفعة هذا ما تعكسه البيئة الإدارية الصحية لمؤسسة نفضال، حيث تسود المودة والانسجام بين العاملين، الروح الرياضية التنظيمية، الإيثارة، الكياسة والسلوك الحضاري.

الدراسة الثانية:

عمر كبير بعنوان أثر التمكين على اداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر قاملة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، سنة 2020.

هدفت هذه الدراسة الى محاولة التعرف على مستوى التمكين يشقيه الهيكلي والنفسي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر والعاملين فيها بالإضافة إلى التعرف على مستوى الاداء السائد في المؤسسة وذلك من خلال استخدام التحليل العاملي الاستكشافي باستخدام برنامج الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات حيث بلغ جيم عينة الدراسة 350 عامل ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج (spss 25) وبرنامج (Amos 26) .

واظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها :

— حظي مفهوم التمكين باهتمام واسع من طرف الباحثين الأكاديميين وهذا ما يعكسه كثرة البحوث والدراسات التي عاجلت المفهوم، بالإضافة لتعدد التعاريف والمداخل التي نظر منها لمفهوم التمكين حيث ميزنا مدخلين للتمكين هيكلي ونفسي .
— توفر التمكين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بمستوى متوسط، بالإضافة لتوفر كل أبعاده المعتمدة بدرجات متفاوتة، حيث جاء بعد المشاركة بالمعلومات في المرتبة الأولى وبمستوى قوي وحسب الطالب فهذا يعود السياسة الأبواب المفتوحة التي تعتمدها المؤسسة.

الدراسة الثالثة:

أمير علي خليل الموسوي، نغم دايع عبد علي بعنوان دور التمكين الإداري في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية، منظمة نبع زمزم العالمية لتجارة السيارات "حالة بحثية"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد 10، العدد 42، سنة 2020 .

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى إدراك موظفي المنظمة لمصطلح التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى تحديد مدى تأثير التمكين الإداري بأبعاده في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي وتطبيق عملية الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات، وتكونت عينة الدراسة من 38 موظفاً، وتمت الاستعانة ببرنامج spss للتحليل الإحصائي. وتوصلت الدراسة لجملة من النتائج:

— بينت الدراسة مقبولة أبعاد التمكين الإداري (تفويض الصلاحيات، المشاركة في القرارات، فرق العمل، التدريب والتعلم) في المنظمة المبحوثة اذ حققت الأبعاد جميعاً أوساط حسابية أكبر من الوسط الفرضي .

— يتبنى غالبية أفراد المنظمة المبحوثة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده اذ حققت أوساط حسابية جيدة جداً مما يدل على حسن اختيار الإدارة لموظفيها.

— هناك علاقة تأثير معنوية لمتغير التمكين الإداري بأبعاده في سلوك المواطنة التنظيمية.

الدراسة الرابعة:

بلقاسم العسالي وآخرون، قياس مستوى ممارسة التمكين وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية، مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة (الجزائر)، المجلد 12، العدد 01، سنة 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة التمكين بنوعيه التمكين النفسي والتمكين الهيكلي وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية

بمؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته حيث تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 43 عاملاً.

وأظهرت نتائج الدراسة أهمها ما يلي:

— كانت تصورات العاملين في مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته حول التمكين والتمكين الهيكلي إجمالاً أن مستوى ممارسته كانت متوسطة.

— كذلك كانت تصورات العاملين في مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته حول التمكين النفسي أن مستوى ممارسته كانت مرتفعة، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من التمكين النفسي والتمكين الهيكلي على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته.

الدراسة الخامسة:

راضية عبد السلام العامري بعنوان التمكين الإداري 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، سنة 2022.

هدفت هذه الدراسة الى تقديم اطار مفاهيمي للتمكين 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.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج:

— 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 لبعده الاتصال غير اليومي وتوافر المعلومات على سلوك المواطنة التنظيمية.

الدراسة السادسة:

أمينة كرسنة، جلال الدين بوعطيط "التمكين الإداري وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية" دراسة ميدانية على العاملين في مديرية التعمير الهندسة المعمارية، والبناء بسكيكدة، مقال علمي نشر في مجلة البحوث والدراسات الانسانية جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، الجزائر المجلد 16، العدد 01، سنة 2022.

هدفت الدراسة الى تحديد طبيعة العلاقة الموجودة بين التمكين الاداري وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة كذلك تسليط الضوء على ضرورة الاهتمام بتبني أسلوب التمكين لخلق الدافعية لدى العاملين للقيام بسلوكيات المواطنة بالإضافة الى تقديم

بعض الاقتراحات والتوصيات فيما يتعلق بعلاقة التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية. وتم الاعتماد على الاستبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المتمثلة في 50 فردا.

وأظهرت الدراسة مجموعه من النتائج أهمها:

__ التوصل وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

__ وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين بعدي تفويض السلطة وفرق العمل وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

__ التركيز على تحسين جانب تفويض السلطة في العمل نظرا لأهميته في توجيه العاملين نحو سلوك المواطنة التنظيمية.

الدراسة السابعة:

ليليا بن صويلح، "نُهج تمكين المورد البشري في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية"، مخبر التنمية الذاتية والحكم الراشد قالمه، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمه (الجزائر) المجلد 14، العدد 01، سنة 2022.

هدفت هذه الدراسة الى تحليل العلاقة الارتباطية بين تمكين المورد البشري في بيئة العمل وتعزيز ثقافة المواطنة التنظيمية عبر كافة المستويات الهرمية وفرق العمل حيث تم توظيف المنهج الوصفي بأساليبه التحليلية.

وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج وهي أن:

— التمكين يقتضي دعم لثقافة المسؤولية الاجتماعية بين كافة المستويات التنظيمية فتحقق فرص التشاركية كأحد أبعاد المواطنة التنظيمية، ويتحقق ذلك من خلال:

— التمكين يقتضي دعم لثقافة المسؤولية الاجتماعية بين كافة المستويات التنظيمية فتحقق فرص التشاركية كأحد أبعاد المواطنة التنظيمية وفق لمنطق العدالة وتكافؤية الفرص.

— التمكين يفرض تهيئة بيئة تنظيمية صحية وسلامة مهنية.

الدراسة الثامنة:

لحسن تريش "التمكين الإداري وعلاقته بالمواطنة التنظيمية" لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، مجلة المنظومة الرياضية، مجلة علمية تصدر بجامعة الجلفة_ الجزائر، جامعة محمد بوضياف، بالمسيلة _ الجزائر، المجلد 09، العدد 02، سنة 2022.

هدفت هذه الدراسة الحالية الى معرفة العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة لولايات المسيلة، برج بوعرييج بسكرة، استخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقة العلاقات الارتباطية المتبادلة، والاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، ووزع الاستبيان على عينة من موظفين قدرت بـ 62 موظف.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

__ وجود علاقات ارتباطية طردية بين كل من الاتصال، فرق العمل، التحفيز، والمواطنة التنظيمية.

__ كذلك تفسر النتائج أنه كلما توفرت "الحوافز المادية" المرتبطة بالدخل الفردي القيم لكل فرد، والرضا من المكافآت المادية المحفزة للعمل عند تقديم أفكار تخدم العمل زاد إحساس الموظفين بسلوك المواطنة داخل مديريات الشباب والرياضة، وكلما توفرت أيضا "الحوافز المعنوية" المرتبطة بشعور الموظفين من خلال التقدير والاعتراف بمجهودات الموظفين.

الدراسة التاسعة:

الزهرة قريشي، يوسف ديدوي، "أثر تمكين المورد البشري على سلوك المواطنة التنظيمية"، دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بولاية الأغواط، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 05، العدد 02، سنة 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تمكين الموارد البشرية (الإطارات الطبية والشبه طبية) على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط، حيث تمت صياغة فرضية عامة ومجموعة من الفرضيات الفرعية تتعلق بأبعاد التمكين وتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث اتبع الباحثان المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 85 موظفا، بالإضافة إلى الاستعانة ببرنامج spss كأداة للتحليل. وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كما يلي:

__ هناك مستوى لا بأس به لممارسة التمكين الإداري في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بولاية الأغواط.

__ هناك مستوى عال لسلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد العينة المدروسة.

__ بعد القيادة يؤثر ايجابا على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات الطبية والشبه طبية في المؤسسة محل الدراسة.

__ التمكين الإداري يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإطارات الطبية والشبه طبية.

الدراسة العاشرة:

سالم بشير قجبونة "التمكين الإداري وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية"، دراسة ميدانية على الموظفين بمكاتب الخدمات الضمانية بصندوق الضمان الاجتماعي ببلدية مصراته، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة مصراته، المجلد 10، العدد 02، سنة 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة التمكين الإداري بأبعاده، وكذلك التعرف على أثر التمكين الإداري بأبعاده على سلوك المواطنة التنظيمية، وتم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، حيث بلغ عدد العينة 107 مفردة، استخدام برنامج spss للتحليل الاحصائي.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج هي أن:

- مستوى ممارسة التمكين الإداري وسلوك المواطنة جاء مرتفعا، وأن مستوى ممارسة أبعاد التمكين الإداري "تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب والتعلم والاتصال الفعال" جاء مرتفعا، في حين جاء بعد التحفيز متوسطا.
- كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري "تفويض السلطة، التدريب والتعلم، التحفيز، على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

المطلب الثاني: عرض ومناقشة الدراسات باللغة الأجنبية

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض الدراسات باللغة الأجنبية التي لها علاقة بموضوع الدراسة

الدراسات باللغة الأجنبية:

الدراسة الأولى:

Mohammad Al Fadhal et al

"The Effect of Employee Empowerment Work Collectivity", and Employee Engagement on Organizational Citizenship Behavior of BKPSDM, in Langsa City.

الدراسة عبارة عن مقال علمي نشر في المجلة الدولية للأبحاث والمراجعة، طلاب الدراسات العليا، إدارة الشؤون الإدارية، كلية الاقتصاد والأعمال، جامعة سومطرة الشمال، ميدان إندونيسيا، الموقع الإلكتروني ISSN، المجلد 08، العدد 03، 2021.

هدفت هذه الدراسة الى تحديد جماعية المجموعة OCB للموظفين بسبب وجود شعور بالعمل الجماعي والتعاون في تنفيذ المهام لتحقيق أهداف مجموعة العمل حيث تم استخدام منهجين احصائيين، الوصفي والاستنتاجي، وتم جمع المعلومات والبيانات باستخدام الاستبيان، حيث تمثل مجتمع الدراسة من 52 عامل، وتم تحليل البيانات الإحصائية باستخدام أداة SPSS.

وتوصلت الدراسة لجملة من النتائج كما يلي:

- إن تمكين الموارد البشرية له تأثير جزئي إيجابي ومعنوي على سلوك المواطنة التنظيمية كما أن لجماعة العمل تأثير جزئي إيجابي ومعنوي على سلوك المواطنة التنظيمية.
- مشاركة الموظفين لها تأثير جزئي إيجابي وهام حول سلوك المواطنة التنظيمية.
- إن تمكين الموارد البشرية والعمل الجماعي والالتزام بالعمل في نفس الوقت له تأثير كبير على سلوك المواطنة التنظيمية.
- يتم تصنيف OCB للموظفين على أنه مرتفع من الضروري تعزيز الثقة بين الموظفين من خلال القيام بالأنشطة التي يمكن أن توحد أعضاء المنظمة وإنشاء محادثات جماعية والنشاط فيها.

الدراسة الثانية:

Damiamus Abun and Theogem

Employee empowerment and organizational citizenship behavior. "

الدراسة عبارة عن مقال علمي نشر في المجلة الدولية للنظام البني والاعمال الاستراتيجية المجلد 03 العدد 03 سنة 2021. هدفت الدراسة الى تحديد أثر التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين حيث تم استخدام عدد الموظفين بأكمله وهو عدد محدود وتم اتباع المنهج الوصفي باستخدام طريقة الاستبيان.

وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج اهمها:

- تحديد أثر ممارسة التمكين لكلمة الكلمة الالهية على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين وخاصة سلوك المواطنة التنظيمية تجاه زملاء العمل المنظمة.
- وتوصلت الدراسة الى ممارسة التمكين في المؤسسة حيث تعتبر مرتفعة كما ان سلوك المواطنة التنظيمية لديهم مرتفع ايضا من حيث العلاقة بين ممارسات التمكين والمواصلة التنظيمية.

الدراسة الثالثة :

Saeed Ebadivak Maryam Mesbahi

"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).

الدراسة عبارة عن مقالة أصلية (كمية)، لنيل درجة الماجستير، قسم الإدارة العامة، جامعة بيام نور، كرمان، إيران، 2022. هدفت هذه الدراسة الى دراسة العلاقة بين تمكين الموظفين وإدارة علاقات العملاء مع الدور لسلك المواطنة التنظيمية في فروع بنك كرمان ملي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي باستخدام طريقة الاستبيان بلغ عدد الموظفين 240 موظف. وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

- التحقق من العلاقة بين تمكين الموظفين وإدارة علاقة العملاء مع الدور الوسيط لسلك المواطنة التنظيمية في فروع بنك ملي كرمان.
- يقترح ان يقوم المديرين بتوفير الظروف لمكين الموظفين والشعور بالثقة بشأن حياتهم المهنية المستقبلية.
- حاول أيضا تمكين الموظفين من زيادة مهاراتهم الوظيفية بالإضافة الى ان يجعل الموظفين يشعرون اهم يقومون بواجباتهم بنجاح.

الدراسة الرابعة:

Mamik et al

"Effect of empowerment and commitment on organizational citizenship behavior and" nurse performance.

الدراسة عبارة عن مقال علمي نشر عبر مواقع الانترنت، برنامج دراسة القبالة، هندسة الأعمال والإدارة والاقتصاد، كلية الفنون التطبيقية الصحية التابعة لوزارة الصحة سورابايا، إندونيسيا. جامعة قمر الهدى بدر الدين باجو، إندونيسيا. المجلد 20، العدد 02، 2022.

الهدف من هذه الدراسة هو تقييم وتحليل تأثير التمكين والالتزام التنظيمي على سلوك المواطن التنظيمي (OCB) وأداء الممرضات في مستشفيات الأطفال في جاوة الشرقية. حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات والمعلومات باستخدام الاستبيان وتكونت عينة الدراسة 51 ممرضة.

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج هي أن:

- التمكين له تأثير معنوي على OCB للممرضات حيث بلغ معامل المسار 0,652 وقيمة معنوية 0,000.
- للالتزام التنظيمي تأثير كبير على OCB للممرضات بمعامل مساره 0,295 وقيمة معنوية قدرها 0,039.
- OCB له تأثير كبير على أداء ممرضات مستشفى الأطفال في جاوه الشرقية بقيمة معامل مسار تبلغ 0,0508 وقيمة كبيرة من 0,007.

الدراسة الخامسة:

Nadia Mohmed El-Sayed Ghonem,PHD

"Job Involvement as a Mediating Factor Between Empowerment and Organizational Citizenship Behavior Among Clinical Instructors at Nursing Technical Institutes.

الدراسة عبارة عن مقال علمي نشر عبر جريدة المواقع الالكترونية للبحوث الأصلية، كلية التمريض، جامعة قناة السويس، الهملية، مصر، جامعة الإسماعيلية، المجلد 09، 2023.

هدفت الدراسة الى البحث في أثر المشاركة الوظيفية كوسيط بين التمكين والمواطنة التنظيمية للسلوك الجنسي لدى المعلمين السريريين في المعاهد الفنية للتمريض وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات وتمت الدراسة على عينة ملائمة مكونة من 161 مدرسا.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

- كان لدى معظم المدربين السريريين مستوى عال من المشاركة الوظيفية (82%)، 72% حصلوا على درجة تمكين عالية.
- كانت هناك علاقة إيجابية بين التمكين والمشاركة الوظيفية ودرجات المواطنة وتنبأ الجيش الأنتوي بالتمكين بشكل إيجابي والأهم من ذلك هو الارتباط المهني بين التمكين وسلوك المواطنة.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة:

سنحاول من خلال المطلب مقارنة الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة سواء العربية او الأجنبية واستخراج اوجه الشبه والاختلاف بينهما:

الفرع الأول: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

- أغلب الدراسات اعتمدت على الاستبيان في جمع المعلومات.
- أغلب الدراسات اعتمدت على البرامج الاحصائية المساعدة وهو برنامج SPSS.
- معظم الدراسات حديثة الدراسة سواء المحلية او العربية او الأجنبية.
- من حيث المنهج استخدمت الدراسات المنهج الوصفي.
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها لموضوع التمكين الاداري وموضوع سلوك المواطنة التنظيمية في الجانب النظري.

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

- __ من حيث الزمان والمكان: تمت الدراسة في بيئة مختلفة، عربية واجنبية، وتختلف من حيث السنوات.
- __ من حيث العينة تناولت الدراسات عينات مختلفة.
- __ من حيث الدراسة اختلفت الدراسات من القطاع العام الى الخاص.
- __ تناولت بعض الدراسات السابقة أحد متغيرات الدراسات المتمثلة في التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية وتم ربطهما بمتغيرات مختلفة.

_ أغلب الدراسات السابقة تمت في بيئات مختلفة عربية وأجنبية وكانت من 2020 إلى 2023 حيث شملت كل من الجزائر ، خارج الجزائر، أما عن دراستنا فأُنجزت خلال سنة 2024.

الفرع الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

- ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة لموضوع الدراسة مما سهل في إعداد الدراسة الحالية.
- ساهمت وبشكل كبير في تصميم استمارة الاستبيان.
- ساعدت في صياغة الفرضيات وجنبتها من الوقوع في الأخطاء والمشكلات السابقة.
- المساعدة في الاطلاع على الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات وتحديد الأساليب اللائقة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية.
- الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما وفرت الكثير من الجهد والوقت.

خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الإطار النظري العام التمكين الإداري وسلوكيات المواطنة التنظيمية حيث تم تعريف التمكين الإداري وتوضيح أنواعه وأبعاده ومتطلباته وخطواته ومبادئه وأساليبه وخصائصه وأهميته ومعوقاته، بالإضافة إلى مفهوم سلوكيات المواطنة ومحدداته وأبعاده وأهميته وخصائصه ونظرياته وكذا العلاقة بين التمكين الإداري وسلوكيات المواطنة التنظيمية. من خلال المبحث الأول ظهر أن التمكين الإداري يعد أحد مفاتيح نجاح أي منظمة فهو عبارة عن مجموعة من الأساليب الحديثة التي تمارسها المنظمة في تكوين السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات والتأثير على عملهم ومن هذا ينطوي تفويض السلطة لمهمة محددة في تحقيق أهداف وتحسين الأداء العام من خلال تعزيز التمكين الإداري في سلوك المواطنة التنظيمية داخل العمل، ويمكن للمديرين خلق بيئة أكثر تحفيزاً وإنتاجية لموظفيهم.

وفي المبحث الثاني تم الاطلاع على أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث والتعرف على أهم جوانب هذه الدراسات والمتمثلة في الهدف من الدراسة، وعينتها وطريقة المعالجة البيانات وكذا ذكر أهم النتائج المتوصل لها من أجل تحديد أهم جوانب التشابه والاختلاف بينهم وبين الدراسة الحالية وسنحاول من خلال الفصل الموالي إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية من أجل معرفة العلاقة بين التمكين الإداري وسلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك بدراسة عينة تتمثل في مجموعة من العمال لدى مستشفى الام والطفل تقرت من خلال توزيع استبيان نسعى من خلاله الاجابة عن اشكالية الدراسة واثبات فرضياتها.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية حول أثر

التمكين الإداري في تعزيز

سلوكيات المواطنة التنظيمية في

مستشفى الأم والطفل بتقرت

تمهيد:

بعد تطرقنا في الجانب النظري لكل من التمكين الإداري كمتغير مستقل للدراسة وسلوك المواطنة كمتغير تابع ، لذا ستمت الدراسة الميدانية في مستشفى الأم والطفل تقرت، من أجل معرفة تأثير التمكين الإداري من خلال أبعاده كل من تفويض الصلاحيات، التدريب والتعلم، المشاركة بالمعلومات، وفرق العمل والخوافز في تعزيز سلوك المواطنة بالمستشفى ، حيث تم اختيار عينة من موظفي المستشفى ووزع عليهم استبيان الدراسة من أجل معرفة وجهة نظرهم اتجاه ابعاد الدراسة ، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ومختلف الأساليب والأدوات الاحصائية المناسبة. من اجل اختبار صحة الفرضيات من عدمها، وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الاول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
- المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث بشكل توضيحي الى التعرف على الطريقة والاداة المستعملة في الدراسة.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

سيتم في هذا المطلب التعرف على منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة وفي الأخير خصائص عينة الدراسة، من خلال الاعتماد على البيانات اللازمة بعد جمعها وتحليلها عن طريق إدخالها إلى البرنامج الإحصائي (SPSS النسخة 25)، ومن ثم محاولة تفسير النتائج المتوصل إليها.

الفرع الأول: منهج الدراسة

- منهج الدراسة:

يبين المنهج مختلف الخطوات التي نعتمد عليها في إعداد الدراسة وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية ومنه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ولتحقيق الأهداف المرجوة تم الاعتماد على المناهج التالية:

أ- **المنهج الوصفي التحليلي:** يمكننا من جمع البيانات والمعلومات عن الموضوع المراد دراسته ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

ب- **المنهج الاستقصائي:** لاستغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة ومحاولة البرهنة على الفرضيات المطروحة.

ت- **المنهج الإحصائي:** يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات.

لمعرفة " أثر التمكين الإداري في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية" بمستشفى الأم والطفل تقرت، تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للمعلومات:

- **المصادر الثانوية:** تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والمقالات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة.

- **المصادر الأولية:** تتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، ووزعت على عينة من موظفي المؤسسة.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

• مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في مستشفى الام والطفل تقرت.

الجدول (2.1) يوضح مجتمع الدراسة

| المؤسسة | تاريخ التأسيس | نوع المؤسسة | عدد الموظفين |
|--------------------|---------------|--------------|--------------|
| مستشفى الأم والطفل | 2 ديسمبر 2007 | مؤسسة عمومية | 600 موظف |

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة

• عينة الدراسة:

بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم سحب عينة عشوائية بسيطة من مؤسسة (مستشفى الأم والطفل تقرت)، حيث تم توزيع (80) استبانة على موظفين المستشفى، وتم استرجاع (73) استبانة أي ما يعادل نسبة (91.25%)، وبلغ عدد الاستبانات التي لم تسترجع ب (7) استبانات أي بنسبة (8.75%) أما فيما يخص الاستبانات من غير الصالحة للتحليل فكانت (0) استبانة والجدول أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة.

الجدول (2.2): يوضح توزيع عينة الدراسة

| عدد الاستبانات | الموزع | المسترجع | الغير مسترجع | الغير صالحة للتحليل |
|----------------|--------|----------|--------------|---------------------|
| العدد | 80 | 73 | 07 | 00 |
| النسبة المئوية | 100% | 91.25% | 8.75% | 00% |

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لتوزيع الاستبانات.

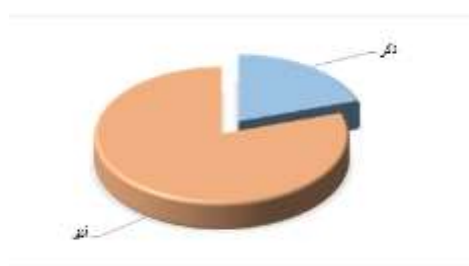
الفرع الثالث: دراسة خصائص عينة الدراسة

يقصد بخصائص مجتمع الدراسة البيانات العامة المتعلقة بأفراد عينة الدراسة المستجوبين وذلك لمعرفة الخصائص الديموغرافية لهم، وقد اشتملت هذه الخصائص على (الجنس، السن، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي، نوع الوظيفة) وذلك لمعرفة تأثيرها على الدراسة وبالتالي يمكن إيضاحها كما ما يلي:

أ. متغير الجنس:

من خلال الدراسة التي قمنا بها تم استفسار المستجوبين حسب الجنس وأعطوا إجابتين هما: ذكر وأنثى وقد كانت إجاباتهم على هذين المتغيرين كما يوضحه الجدول التالي:

الشكل رقم: (2.1): يبين دائرة نسبية حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات

SPSS.V25

جدول رقم (2.3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

| الجنس | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| ذكر | 14 | 19.2% |
| أنثى | 59 | 80.8% |
| المجموع | 73 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج اكسل

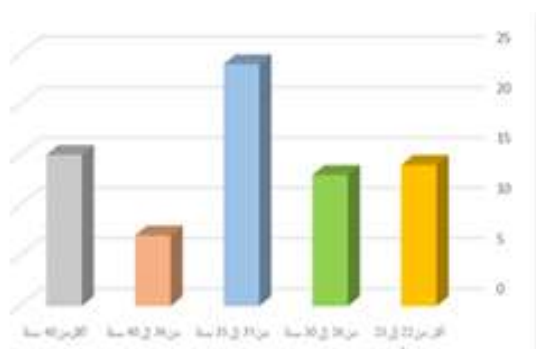
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر التمكين الإداري في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الجنس بأغلبية إناث بعدد 59 ونسبة 80.8%، تليها فئة الذكور بعدد 14 ونسبة 19.2%، نفسر هذا التفاوت في النسب على هذا لطبيعة نشاط مجال عمل المؤسسة محل الدراسة حيث المستشفى متخصص بالعناية بالأم والطفل في مرحلة الولادة والذي يتطلب عمل امرأة أكثر من الرجال.

ب: متغير السن:

وفق لمتغير السن فإن هذا الأخير لهم أعمار متفاوتة تختلف من شخص إلى آخر، فالجدول الموالي يوضح متغير السن حسب التوزيع الطبيعي وللتوضيح أكثر لاحظ الجدول التالي:

الشكل رقم (2.2): أعمدة بيانية حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج

SPSS.V25

الجدول رقم (2.4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

| العمر | التكرار | النسبة % |
|----------------------|---------|----------|
| أقل من 22 إلى 25 سنة | 14 | 19,2 |
| من 26 إلى 30 سنة | 13 | 17,8 |
| من 31 إلى 35 سنة | 24 | 32,9 |
| من 36 إلى 40 سنة | 7 | 9,6 |
| أكثر من 40 سنة | 15 | 20,5 |
| المجموع | 73 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج اكسل

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن، بأغلبية الفئة العمرية من 31 إلى 35 سنة بعدد 24 ونسبة 32.9% تليها الفئة العمرية أكثر من 40 سنة بعدد 15 ونسبة 20.5%، أما الفئة العمرية أقل من 22 إلى 25 سنة بعدد 14 ونسبة 19.2%، كما نجد الفئة العمرية من 26 إلى 30 سنة بعدد 13 ونسبة 17.8%، وأخيرا الفئة العمرية من 36 إلى 40 سنة بعدد 7 ونسبة 9.6% من المجموع الإجمالي للنسب. نفسر هذا التفاوت في النسب على أن موظفي المؤسسة محل الدراسة من الفئة العمرية الشابة التي تتميز بالنشاط والحيوية والعمل.

ج. حسب متغير الخبرة المهنية (الأقدمية):

تتميز الأقدمية بتراكم سنوات العمل في مجال معين فالجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية في العمل في المستشفى محل الدراسة.

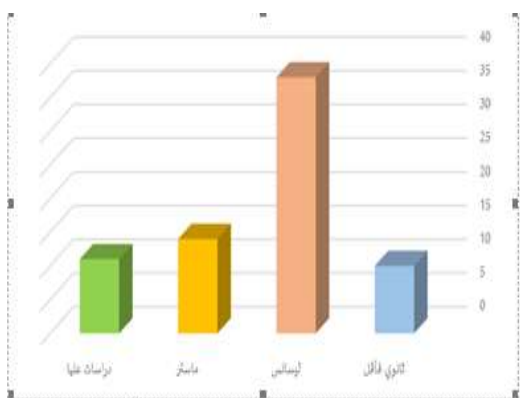
| الشكل رقم (2.3): توزيع عينة الدراسة الخبرة المهنية | جدول رقم (2.5): توزيع عينة الدراسة الخبرة المهنية | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|-------------------|---------|----------|-------------------|----|------|------------------|----|------|------------------|----|------|----------------|---|-----|---------|----|------|
| <p>المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25</p> | <table border="1"> <thead> <tr> <th>الأقدمية في العمل</th> <th>التكرار</th> <th>النسبة %</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>من 5 إلى 10 سنوات</td> <td>40</td> <td>54,8</td> </tr> <tr> <td>من 11 إلى 15 سنة</td> <td>16</td> <td>21,9</td> </tr> <tr> <td>من 16 إلى 20 سنة</td> <td>10</td> <td>13,7</td> </tr> <tr> <td>أكثر من 20 سنة</td> <td>7</td> <td>9,6</td> </tr> <tr> <td>المجموع</td> <td>73</td> <td>%100</td> </tr> </tbody> </table> <p>المصدر: من اعداد الطالبين وفقا لبرنامج اكسل يوضح الجدول اعلاه</p> | الأقدمية في العمل | التكرار | النسبة % | من 5 إلى 10 سنوات | 40 | 54,8 | من 11 إلى 15 سنة | 16 | 21,9 | من 16 إلى 20 سنة | 10 | 13,7 | أكثر من 20 سنة | 7 | 9,6 | المجموع | 73 | %100 |
| الأقدمية في العمل | التكرار | النسبة % | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| من 5 إلى 10 سنوات | 40 | 54,8 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| من 11 إلى 15 سنة | 16 | 21,9 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| من 16 إلى 20 سنة | 10 | 13,7 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| أكثر من 20 سنة | 7 | 9,6 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| المجموع | 73 | %100 | | | | | | | | | | | | | | | | | |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية بأغلبية الفئة من 5 إلى 10 سنوات بعدد 40 ونسبة 54.8%، تليها الفئة العمرية من 11 إلى 15 سنة بعدد 16 ونسبة 21.9%، أما الفئة من 16 إلى 20 سنة بعدد 10 ونسبة 13.7%، في حين الفئة أكثر من 20 سنة بعدد 7 ونسبة 9.6% من المجموع الإجمالي للنسب. وهذا ينعكس بالإيجاب على كفاءة المورد البشري كيف كلما تقدم المورد البشري بالمؤسسة كلما زادت قيمته وخبرته المهنية كما هو مبين في الشكل السابق.

د. حسب متغير المستوى التعليمي:

يعد المستوى التعليمي لدى العاملين معيار أساسيا لتصنيف العاملين كلا حسب العملية التعليمية الخاصة في كل مستوى، كما يعد معيارا أساسيا لتقييم العاملين كل حسب مستواه التعليمي فالجدول الموالي يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقا للمستوى التعليمي.

الشكل رقم (2.4): توزيع عينة الدراسة المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

جدول رقم (2.6): توزيع عينة الدراسة المستوى التعليمي

| النسبة % | التكرار | المستوى التعليمي |
|----------|---------|------------------|
| 13,7 | 10 | ثانوي فأقل |
| 52,1 | 38 | ليسانس |
| 19,2 | 14 | ماجستير |
| 15,1 | 11 | دراسات عليا |
| 100% | 73 | المجموع |

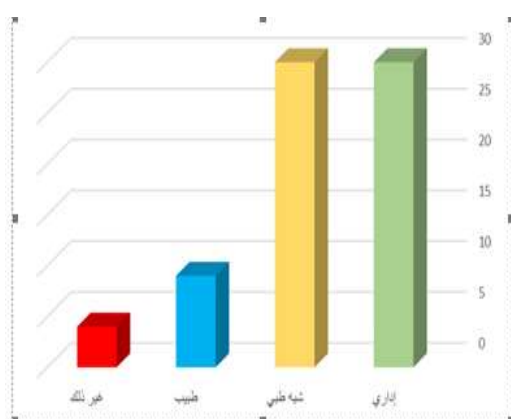
المصدر: من اعداد الطالبين وفقا لبرنامج اكسل يوضح الجدول أعلاه

تتوزع مستوى دراسات عليا بعدد 11 ونسبة 15.1%، أما مستوى ثانوي فأقل بعدد 10 ونسبة 13.7% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في عينة الدراسة وفي الاخير نلاحظ ان اغلب عمال المستشفى مستوى وليسانس وماستير متواجدون بنسبة عالية وهذا ما يدل على ان المستشفى تستقطب عمال اعلى كفاءة تعليمية.

هـ حسب متغير نوع الوظيفة:

تعتبر الوظيفة بأنها تقسيم الأدوار والمسؤوليات بين مختلف الأقسام والمصالح والأجزاء، بحيث أن زيادة التركيز والتكثيف للجهود سيسمح بمزيد من التخصص على المستوى الوظيفي، والجدول الموالي يوضح توزيع أفراد المجتمع حسب مستوى الوظيفة في المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (2.5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

جدول رقم (2.7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة

| النسبة % | التكرار | الوظيفة |
|----------|---------|---------|
| 41,1 | 30 | إداري |
| 41,1 | 30 | شبه طبي |
| 12,3 | 9 | طبيب |
| 5,5 | 4 | غير ذلك |
| 100% | 73 | المجموع |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج اكسل

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر التمكين الإداري في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية

نلاحظ من جدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الوظيفة بأغلبية بنسبة متساوية بين كل من موظف إداري وشبه طبي بعدد 30 ونسبة 41.1% على التوالي، تليها طبيب بعدد 9 ونسبة 12.3% أما غير ذلك من الوظائف بعدد 4 ونسبة 5.5% من المجموع الإجمالي للنسب، وعليه نلاحظ أن المستشفى أغلب عمالها إداريين وشبه طبي وهذا ما ينعكس على تسيير إدارة المستشفى بشكل جيد.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

1. أداة الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على أداة الاستبيان الذي صمم خصيصا لجمع البيانات لأغراض الدراسة، والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول إشكالية الدراسة وفرضياتها، لتجيب عليها عينة الدراسة، ويتم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف الدراسة وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء:

➤ الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

وتمثلت في: الجنس، السن، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي، نوع الوظيفة

➤ الجزء الثاني: محاور الدراسة:

المحور الأول: ضم (20) عبارة يتعلق التمكين الإداري. مقسم إلى للأبعاد التالية:

- البعد الأول: تفويض الصلاحيات.
- البعد الثاني: التدريب والتعلم.
- البعد الثالث: المشاركة بالمعلومات؛
- البعد الرابع: الحوافز.
- البعد الخامس: فرق العمل.

المحور الثاني: متعلق ب سلوك المواطنة يحتوي على (20) عبارة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وهو من أكثر المقاييس شيوعا بالنسبة لنوع الدراسة، ويقوم على إعطاء مفردات العينة امكانية التعبير على موافقتهم من عدمها على أساس سلم متدرج من غير موافق بشدة (1) إلى موافق بشدة (5)، على أن يتم إسناد لكل خيار من مختلف هذه الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها، ويوضح الجدول الموالي درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي.

الجدول رقم(8.2): درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي

| درجة الموافقة | البيانات | الاتجاه العام | مجال المتوسط المرجح |
|----------------|----------|---------------|---------------------|
| غير موافق بشدة | 1 | منخفض جدا | [1.80-1.00] |
| غير موافق | 2 | منخفض | [2.60-1.81] |
| محايد | 3 | متوسط | [3.40-2.61] |
| موافق | 4 | مرتفع | [4.20-3.41] |
| موافق بشدة | 5 | مرتفع جدا | [5.00-4.21] |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المرجع: محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص. 23.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مقياس ليكرت الخماسي قسمت لخمسة مجالات المجال الأول من [1.00-1.80] الذي يمثل درجة موافقة " غير موافق بشدة"، يليه مجال من [1.81-2.60] الذي يمثل غير موافق في حين المجال من [2.61-3.40] الذي يمثل درجة موافقة " محايد" أما المجال من [3.41-4.20] يمثل درجة موافقة " موافق" في حين المجال من [4.21-5.00] يمثل درجة موافق " موافق بشدة"

الجدول (9.2): يوضح العبارات التي تقيس أبعاد الدراسة

| رقم العبارة | البعد | محاور الدراسة |
|---|-----------------------------------|----------------------------------|
| 4-3-2-1 | البعد الأول: تفويض الصلاحيات | المحور الأول: التمكين الإداري |
| 8-7-6-5 | البعد الثاني: التدريب والتعلم | |
| 12-11-10-9 | البعد الثالث: المشاركة بالمعلومات | |
| 16-15-14-13 | البعد الرابع: الحوافز | |
| 20-19-18-17 | البعد الخامس: فرق العمل | |
| -31-30-29-28-27-26-25-24-23-22-21 40-39-38-37-36-35-34-33-32 | - | المحور الثاني: سلوك المواطنة |

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمعطيات الدراسة

2. صدق أداة الدراسة:

يقصد بالصدق أن أداة الدراسة تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئا آخر، وفي هذا الإطار حرصنا على تحقيق الصدق لمحتوى استمارة الاستبانة، حيث قمنا بعرضها على الأستاذ المشرف للاستفادة من توجيهاته وكذلك مجموعة من الأساتذة المحكمين تألفت من أربعة مختصين في المجال وأسماء المحكمين في الملحق رقم (1) وقد استجبنا لآراء المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء المقترحات المقدمة وبذلك خرجت الاستبانة إلى الصورة النهائية.

3. ثبات أداة الدراسة:

يعني الثبات أن الاختبار يؤدي إلى نفس النتائج في حالة تكراره وقد قمنا بالتأكد من ثبات الأداة عن طريق حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس الذي يوضحه الجدول الموالي فلوحظ أن معامل الثبات للمؤسسة محل الدراسة تقدر ب 88.5% وهي نسبة مرتفعة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية تفي بأغراض الدراسة بحيث يجب ألا تقل قيمة المعامل عن 62% لكي نعتمد على النتائج المتوصل إليها في الدراسة:

الجدول رقم (10.2): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

| معامل ألفا كرونباخ | عبارات الاستبيان | محاو الدراسة |
|--------------------|------------------|-------------------------------|
| 0.905 | 20 | المحور الأول: التمكين الإداري |
| 0.837 | 20 | المحور الثاني: سلوك المواطنة |
| 0.981 | 40 | الاستبيان ككل |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي 0.981 بالنسبة لكل الاستبيان، المحور الأول التمكين الإداري (0.905) والمحور الثاني سلوك المواطنة (0.837) وهو أكبر من المعامل 0.60 ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول إن الاستبيان يتمتع بالثبات.

4. الاتساق البنائي لأبعاد المحور الأول "التمكين الإداري":

مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير والدرجة الكلية له لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع والجدول التالية توضح ذلك.

الجدول رقم (11.2): يوضح الاتساق البنائي لأبعاد المحور الأول "التمكين الإداري"

| Sig | Pearson Correlation | أبعاد ومحاور الدراسة |
|--|---------------------|-----------------------------------|
| 0.024 | 0.698** | البعد الأول: تفويض الصلاحيات |
| 0.000 | 0.803** | البعد الثاني: التدريب والتعلم |
| 0.000 | 0.824** | البعد الثالث: المشاركة بالمعلومات |
| 0.000 | 0.871** | البعد الرابع: الحوافز |
| 0.000 | 0.739** | البعد الخامس: فرق العمل |
| **ذال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها | | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال معاملات لارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن لأبعاد المحور الأول التمكين الإداري البعد الأول تفويض الصلاحيات بمعامل ارتباط ($r=0.698$) والبعد الثاني التدريب والتعلم بمعامل ارتباط ($r=0.803$)، والبعد الثالث المشاركة بالمعلومات في المستشفى بمعامل ارتباط ($r=0.824$)، كما بلغ معامل الارتباط للبعد الرابع الحوافز بـ ($r=0.871$)، أما البعد الخامس فرق العمل بمعامل الارتباط ($r=0.739$) تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الأول دالة إحصائياً، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه أبعاد المحور الأول التمكين الإداري، صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

5. الاتساق البنائي لمحاور الدراسة:

مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل محور من محاور المتغير والدرجة الكلية له لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع والجدول التالية توضح ذلك.

الجدول رقم (12.2): يوضح الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

| Sig | Pearson Correlation | أبعاد ومحاور الدراسة |
|--|---------------------|-------------------------------|
| 0.000 | 0.894** | المحور الأول: التمكين الإداري |
| 0.000 | 0.632** | المحور الثاني: سلوك المواطنة |
| **دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها | | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

كما يتبين لنا أنه أن هناك ارتباط بين محاور الدراسة المحور الأول التمكين والمحور الثاني سلوك المواطنة حيث قدرت قيمة مستوى المعنوية بين المتغيرين (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض وبالتالي هناك اتساق داخلي لمحاور الاستبيان.

6. أساليب المعالجة الإحصائية:

يعتمد أسلوب التحليل الإحصائي على نوع المشكلة محل القياس والتحليل ونوع البيانات وفيما يلي توضيح أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

*الأساليب الوصفية

- التكرار والنسب المئوية: للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

*الأساليب الاستدلالية

- معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

في هذا المبحث سيتم عرض النتائج من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد موضوع الدراسة.

المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل اجابات العينة على عبارات المحور الأول (التمكين الإداري) تشخيص واقع التمكين في مستشفى الأم والطفل تقرت.

• البعد الأول: تفويض الصلاحيات.

- الغرض من عبارات البعد الأول: معرفة إذا ما كانت المستشفى تتيح لأفرادها هامشا من تفويض الصلاحيات مما يساهم في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في المستشفى محل الدراسة.

الجدول رقم (13.2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول تفويض الصلاحيات

| الاتجاه العام للعينة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات |
|----------------------|-------------------|-----------------|--|
| مرتفع جدا | 0,569 | 4,30 | 1. أمتلك المرونة للتصرف في أداء مهامي. |
| مرتفع | 1,000 | 3,67 | 2. توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية. |
| مرتفع جدا | 0,677 | 4,23 | 3. يثق مسؤولي المباشر في قدراتي على أداء مهامي. |
| مرتفع | 0,953 | 3,91 | 4. تفوض لي الصلاحيات الكافية لإنجاز مهامي. |
| مرتفع | 0,566 | 4,03 | البعد الأول: تفويض الصلاحيات |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول: تفويض الصلاحيات وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (4.03) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.67- 4.30) حيث "العبارة رقم 01 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (4.30) أي أنهم يؤكدون بدرجة مرتفعة جدا على امتلاكهم المرونة للتصرف في أداء المهام. تليها العبارة رقم 03 بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.23) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة جدا أي ثقة المسؤول المباشر في قدرات الموظفين على أداء المهام، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي (3.91) ما يدل على تفويض الصلاحيات الكافية للموظفين لإنجاز مهامهم. أخيرا نجد العبارة رقم 02 بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي قدر ب (3.67) وموافقون عليها بدرجة مرتفعة ما يؤكد أن الوظيفة توفر للموظفين الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.

الاستنتاج: ومنه نستنتج مما سبق ان اتجاه اجابات عينة الدراسة جاء بالموافقة لمتوسط حسابي قيمته (4,03) مما ان ادارة المؤسسة تمارس تفويض الصلاحيات مع موظفيها بشكل مرتفع وهذا يتوافق مع دراسة سالم بشير قجبونة (التمكين الإداري وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية) ما يدل على أن مستوى تفويض الصلاحيات بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع.

• البعد الثاني: التدريب والتعلم.

– الغرض من عبارات البعد الثاني: معرفة إذا ما كانت المستشفى توفر عملية التدريب والتعلم مما يساهم في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم (14.2) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني التدريب والتعلم

| الاتجاه العام للعينة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات |
|----------------------|-------------------|-----------------|--|
| متوسط | 1,105 | 3,02 | 5. تضع المستشفى برامج تدريب بصفة دورية ومستمرة |
| متوسط | 1,161 | 2,89 | 6. تحدد المستشفى الاحتياجات التدريبية لموظفيها قبل عملية التدريب |
| متوسط | 1,016 | 3,09 | 7. تعتمد المستشفى في برامج التدريب على وسائل حديثة متطورة |
| متوسط | 1,233 | 3,08 | 8. تختار المستشفى مدرّبين مختصين وذو خبرة لتدريب موظفيها |
| متوسط | 0,980 | 3,02 | البعد الثاني: التدريب والتعلم |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثاني التدريب والتعلم وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.02) و بدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.40 درجة) إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (2.89- 3.09) حيث " العبارة رقم 07 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (3.07) أي أنهم يؤكدون بدرجة متوسطة أن المستشفى تعتمد في برامج التدريب على وسائل حديثة متطورة. تليها العبارة رقم 08 بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.08) أي تختار المستشفى مدرّبين مختصين وذو خبرة لتدريب موظفيها، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة رقم 05 بمتوسط حسابي (3.02) ما يدل على أن المستشفى تضع برامج تدريب بصفة دورية ومستمرة، تليها العبارة " تحدد المستشفى الاحتياجات التدريبية لموظفيها قبل عملية التدريب " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.89).

الاستنتاج: مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة لا تهتم بشكل كبير بالتدريب والتعلم مواردها البشرية وهذا ما يتنافى مع دراسة سالم بشير قجبونة (أثر التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية).

• البعد الثالث: المشاركة بالمعلومات.

– الغرض من عبارات البعد الثالث: معرفة إذا ما كانت المستشفى تشارك مع أفرادها المعلومات مما يساهم في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في المستشفى محل الدراسة.

الجدول رقم (15.2) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث " المشاركة بالمعلومات "

| الاتجاه العام للعينة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات |
|----------------------|-------------------|-----------------|--|
| مرتفع | 0,881 | 3,87 | 9. أجد سهولة في التواصل مع الإدارة. |
| مرتفع جدا | 0,808 | 4,23 | 10. امتلك القدرة على التواصل مع زملائي بسهولة ووضوح. |

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر التمكين الإداري في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية

| | | | | |
|--------|----------|-------|------|--|
| مرتفع | <u>3</u> | 0,925 | 3,58 | 11. تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح. |
| متوسطة | <u>4</u> | 1,114 | 3,30 | 12. توفر المستشفى المعلومات الضرورية في الوقت المناسب. |
| مرتفع | | 0,700 | 3,75 | البعد الثالث: المشاركة بالمعلومات |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثالث المشاركة بالمعلومات والاتصال ، وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.75) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثالث موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.30 - 4.23) حيث "العبارة رقم 10 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (4.23) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة جدا على أن امتلاكهم القدرة على التواصل مع زملائهم بسهولة ووضوح، تليها العبارة رقم 09 بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.87) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة، أي سهولة التواصل مع الإدارة، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة رقم 11 بمتوسط حسابي (3.58) ما يدل على أن التعليمات والإجراءات في المؤسسة تتميز بالوضوح، تليها العبارة رقم 12 بالمرتبة الرابعة و الأخيرة بمتوسط حسابي (3.30) ما يؤكد على أن المستشفى توفر المعلومات الضرورية في الوقت المناسب.

الاستنتاج: ما يدل أن المؤسسة محل الدراسة تساهم بإيصال المعلومات والبيانات لجميع موظفيها في جميع المستويات الإدارية، وتشجع للمشاركة والاتصال وهذا ما يتوافق مع دراسة عمر كبير بعنوان (أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية).

• البعد الرابع: الخوافز.

– الغرض من عبارات هذا البعد الرابع: معرفة إذا ما كانت المستشفى تتيح لأفرادها هامشا من الخوافز مما يساهم في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في المستشفى محل الدراسة.

الجدول رقم (16.2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع الخوافز

| الاتجاه العام للعينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | العبارة |
|----------------------|-----------------|-------------------|--|
| متوسط | 3,05 | 1,422 | 13. تمنح المستشفى حوافز مادية بشكل دوري للعاملين |
| مرتفع | 3,83 | 0,928 | 14. أشعر بالاحترام والتقدير في مؤسستي. |
| متوسط | 3,21 | 1,108 | 15. أحصل على الترقية والتكريم في المناسبات. |
| مرتفع | 3,42 | 1,091 | 16. تقدر المستشفى جهودتي في العمل. |
| متوسط | 3,38 | 0,822 | البعد الرابع: الخوافز |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الرابع: الخوافز وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.38) و بدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.40 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الرابع موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.05 - 3.83) حيث "العبارة رقم 14 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (3.83) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على شعورهم بالاحترام والتقدير في مؤسستهم، تليها العبارة رقم 16 بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.42)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر التمكين الإداري في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية

وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، أي تقدر المستشفى جهود الموظفين في العمل، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة رقم 15 بمتوسط حسابي (3.21) ما يؤكد على الحصول على الترقية والتكريم في المناسبات، تليها العبارة رقم 13 بالمرتبة الرابعة و الأخيرة بمتوسط حسابي (3.05) أي تمنح المستشفى حوافر مادية بشكل دوري للعاملين.

الاستنتاج: ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة لا تهتم بالجانب الحوافر لمواردها البشرية بمختلف أنواع الحوافر المعنوية والمادية والتي تساهم بشكل متفاوت في تحسين السلوك والاتجاهات للموظفين وهذا ما يتناقض مع دراسة أمينة كرسنة وجلال الدين بوعطبط بعنوان (التمكين الإداري وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية).

• البعد الخامس: "فرق العمل".

– الغرض من عبارات هذا البعد الخامس: معرفة إذا ما كانت المستشفى تكون لأفرادها فرق العمل مما يساهم في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم (17.2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس فرق العمل

| الاتجاه | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات |
|---------|-------------------|-----------------|--|
| مرتفع | 1,032 | 3,82 | 17. تتوفر بالمستشفى أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل. |
| مرتفع | 1,066 | 3,57 | 18. تركز المستشفى على الأداء الجماعي بدل الأداء الفردي. |
| متوسط | 1,145 | 3,27 | 19. تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة. |
| متوسط | 1,018 | 3,35 | 20. تشجع المستشفى تشكيل فرق العمل. |
| مرتفع | 0,813 | 3,50 | البعد الخامس: فرق العمل |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الخامس: فرق العمل وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.50) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الخامس موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (3.27- 3.82) حيث "العبارة رقم 17 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.82) أي أهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على توفر بالمستشفى أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل، تليها العبارة رقم 18 بالمرتبة الثانية و بمتوسط حسابي (3.75) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، أي تركز المستشفى على الأداء الجماعي بدل الأداء الفردي، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تشجع المستشفى تشكيل فرق العمل" بمتوسط حسابي (3.35). تليها العبارة رقم 19 بالمرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.27) ما يدل على أن الثقة تسود بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة. الاستنتاج: مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تشجع الموظفين على تكوين فرق عمل وتكامل الاعمال الجماعية و فرق العمل وهذا ما يتوافق مع دراسة سالم قجبونة بعنوان (أثر التمكين الإداري وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية).

• الغرض من عبارات المحور الثاني: قياس مدى التزام افراد العينة بسلوك المواطنة التنظيمية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر التمكين الإداري في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية

الجدول رقم (18.2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني " سلوك المواطنة "

| الاتجاه العام للعينة | مرتفع | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات |
|----------------------|-------|-------------------|-----------------|--|
| مرتفع جدا | 6 | 0,705 | 4,42 | 21.أبادر لمساعدة زملائي في العمل دون انتظار مقابل. |
| مرتفع جدا | 9 | 0,749 | 4,34 | 22.أساعد الموظفين الجدد على سرعة التأقلم في جو العمل. |
| مرتفع جدا | 11 | 0,667 | 4,32 | 23.أقوم بمساعدة زملائي المتغيبين حتى لا يؤثر ذلك سلبا على العمل. |
| مرتفع | 20 | 1,145 | 3,65 | 24.اتطوع في تقديم ساعات عمل إضافية في غير أوقات العمل الرسمية. |
| مرتفع جدا | 8 | 0,694 | 4,35 | 25.أحجب إبداء وجرح مشاعر زملائي في العمل. |
| مرتفع جدا | 10 | 0,602 | 4,32 | 26.أحترم وأصون حقوق زملائي في العمل. |
| مرتفع جدا | 5 | 0,621 | 4,42 | 27.أزود زملائي بالمعلومات التي تساعدكم على تقدمهم في مساهم المهني. |
| مرتفع | 18 | 0,873 | 4,01 | 28.أساهم في حل الخلافات وسوء التفاهم بين زملائي. |
| مرتفع | 16 | 0,698 | 4,10 | 29.أتجاهل المشكلات والمضايقات البسيطة في بيئة العمل. |
| مرتفع | 19 | 0,926 | 3,94 | 30.أتقبل النقد من طرف زملائي بصدر رحب. |
| مرتفع جدا | 14 | 0,629 | 4,27 | 31.أتقبل الأمور إذا سارت بشكل غير صحيح. |
| مرتفع جدا | 13 | 0,676 | 4,28 | 32.أركز على عملي ولا أتصيد أخطاء زملائي. |
| مرتفع | 15 | 0,700 | 4,15 | 33.أساهم في تقديم مقترحات لتطوير أساليب العمل. |
| مرتفع جدا | 7 | 0,612 | 4,36 | 34.أسعى دائما للتعلم المستمر وتحسين مهاراتي حتى لو على حسابي الخاص. |
| مرتفع | 17 | 0,661 | 4,08 | 35.أدافع عن سمعة المستشفى وأسعى إلى تحسين صورتها باستمرار. |
| مرتفع جدا | 2 | 0,688 | 4,46 | 36.ألتزم بالعادات والمعايير الاجتماعية (كالمظهر العام، الاحترام، عدم التدخين في مكان العمل...) |
| مرتفع جدا | 12 | 0,684 | 4,31 | 37.أحترم مواقيت العمل بشكل كامل. |
| مرتفع جدا | 1 | 0,580 | 4,50 | 38.أعمل على اتقان عملي وأتقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل. |
| مرتفع جدا | 3 | 0,528 | 4,45 | 39.أحافظ على ممتلكات المستشفى ولا استعملها للأغراض الشخصية. |
| مرتفع جدا | 4 | 0,706 | 4,43 | 40.أعلم إدارة المستشفى مسبقا إذا تعذر حضوري للعمل. |
| مرتفع جدا | | 0,356 | 4,26 | المحور الثاني: سلوك المواطنة |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الثاني سلوك المواطنة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (4.26) و بدرجة تطبيق مرتفع جدا حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 4.20 إلى 5 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الثاني موافقون عليها بدرجة (مرتفعة جدا) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.65 - 4.50) حيث " العبارة رقم 38 جاءت بالمرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (4.50) ما يؤكد بدرجة مرتفعة جدا على اتقان الموظفين للعمل والتقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل، تليها العبارة رقم 36 بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.46) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة جدا أي التزام بالعادات والمعايير الاجتماعية (كالمظهر العام، الاحترام، عدم التدخين في مكان العمل...)، أما في المرتبة الثالثة العبارة " أحافظ على ممتلكات المستشفى ولا استعملها

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر التمكين الإداري في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية

للأغراض الشخصية" بمتوسط حسابي (4.45)، تليها العبارة رقم 40 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب (4.43) ما يؤكد على أن إعلام الموظفين إدارة المستشفى مسبقاً إذا تعذر حضورهم للعمل، في حين نجد العبارة رقم 27 بالمرتبة الخامسة و بمتوسط حسابي (4.42) ما يؤكد بدرجة مرتفعة جداً على ترويض الموظفين زملائهم بالمعلومات التي تساعدهم على تقديمهم في مساهمهم المهني. وأخيراً نجد العبارة رقم 24 بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.65) ما يدل على تطوع الموظفين في تقديم ساعات عمل إضافية في غير أوقات العمل الرسمية.

الاستنتاج: ما يدل على أن موظفي المؤسسة الاستشفائية الطفل والأم يلتزمون بسلوك المواطنة بشكل مرتفع

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المتوصل إليها

• الفرضيات الفرعية:

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

1) نص الفرضية: لتفويض الصلاحيات دور في تعزيز سلوك المواطنة لموظفي مستشفى الأم والطفل تقرت

نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

▪ الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر تفويض الصلاحيات في تعزيز سلوك المواطنة لموظفي مؤسسة الأم والطفل تقرت

▪ الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر تفويض الصلاحيات في تعزيز سلوك المواطنة لموظفي مؤسسة الأم والطفل تقرت

الجدول رقم (19.2): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

| قرار الاختبار | معنوية العلاقة بين المتغيرين | | | | | متغيرات الدراسة | |
|--------------------------------------|------------------------------|----------------|----------------|------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | قيمة معامل الانحدار | معامل التفسير | معامل الارتباط | معنوية لنموذج الانحدار ANOVA | قيمة F المحسوبة | المتغير التابع | المتغير المستقل |
| (H_1) | B | R ² | R | (SIG) | 32.553 | سلوك المواطنة | تفويض الصلاحيات |
| | 0.617 | 0.735 | 0.786 | 0.000 | | | |
| Y=1.792+0.617x₁+e; | | | | | | | معادلة الانحدار |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ($r=0.786$) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن لمتغير تفويض الصلاحيات إيجابياً في تعزيز سلوك المواطنة حيث كلما ازدادت تفويض الصلاحيات بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات تعزيز سلوك المواطنة بالمؤسسة محل الدراسة.

ومن خلال قيمة معامل التفسير المقدره — ($R^2=0.735$)، يتضح أن بعد تفويض الصلاحيات يفسر ما قيمته (فعاليتها) ب 73.5% من التغيرات التي تحدث في تعزيز سلوك المواطنة بالمؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر التمكين الإداري في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية

ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ (B=0.617)، أنه كلما رفعنا في مستويات تفويض الصلاحيات في المؤسسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تعزيز سلوك المواطنة بالمؤسسة محل الدراسة. بقيمة 0.617 وحدة.

- ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة، وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض الصلاحيات في تعزيز سلوك المواطنة لموظفي مستشفى الأم والطفل تقرت، وهذا يتوافق مع دراسة أمير علي خليل الموسوي، نعم داخ عبد علي بعنوان (دور التمكين الإداري في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية).

ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

(2) نص الفرضية: للتدريب التعلم دور في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لموظفي مؤسسة الأم والطفل تقرت

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر التدريب والتعلم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لموظفي مؤسسة الأم والطفل تقرت

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر التدريب والتعلم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لموظفي مؤسسة الأم والطفل تقرت

الجدول رقم (20.2): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

| قرار الاختبار | معنوية العلاقة بين المتغيرين | | | | | متغيرات الدراسة | | |
|------------------------|------------------------------|---------------|----------------|------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|--|
| | قيمة معامل الانحدار | معامل التفسير | معامل الارتباط | معنوية لنموذج الانحدار ANOVA | قيمة F المحسوبة | المتغير التابع | المتغير المستقل | |
| (H_1) | B | R^2 | R | (SIG) | 33.688 | سلوك المواطنة | التدريب والتعلم | |
| | 0.736 | 0.510 | 0.798 | 0.001 | | | | |
| $Y=1.156+0.736x_1+e_i$ | | | | | | | معادلة الانحدار | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تشير معطيات الجدول أعلاه نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية حيث قدر معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ($r=0.798$) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن متغير التدريب والتعلم يؤثر إيجابيا في تعزيز سلوك المواطنة حيث كلما ازداد تدريب وتعلم الموارد البشرية بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات تعزيز سلوك المواطنة بالمؤسسة محل الدراسة.

ومن خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ ($R^2=0.510$)، يتضح أن بعد تدريب وتطوير الموارد البشرية يفسر ما قيمته (فعاليتها) بـ 51% من التغيرات التي تحدث في تعزيز سلوك المواطنة بالمؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر التمكين الإداري في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية

ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ $(B=0.736)$ ، أنه كلما رفعا في مستويات تدريب وتطوير في المؤسسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تعزيز سلوك المواطنة بالمؤسسة محل الدراسة. بقيمة 0.736 وحدة.

- ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة، وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في تعزيز سلوك المواطنة لموظفي مؤسسة الأم والطفل تقرت، وهذا يتوافق مع دراسة راضية عبد السلام العامري بعنوان (التمكين الإداري وأثره في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية)

ثالثا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

(3) نص الفرضية: للمشاركة بالمعلومات دور في تعزيز سلوك المواطنة لموظفي مؤسسة الأم والطفل تقرت

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر المشاركة بالمعلومات في تعزيز سلوك المواطنة لموظفي مؤسسة الأم والطفل تقرت
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر المشاركة بالمعلومات في تعزيز سلوك المواطنة لموظفي مؤسسة الأم والطفل تقرت

الجدول رقم (21.2): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

| قرار الاختبار | معنوية العلاقة بين المتغيرين | | | | | متغيرات الدراسة | |
|------------------------|------------------------------|---------------|----------------|------------------------------|----------------|-----------------|---------------------|
| | قيمة معامل الانحدار | معامل التفسير | معامل الارتباط | معنوية لنموذج الانحدار ANOVA | | المتغير التابع | المتغير المستقل |
| (H_1) | B | R^2 | R | (SIG) | قيمة F الحسوبة | سلوك المواطنة | المشاركة بالمعلومات |
| | 0.743 | 0.679 | 0.782 | 0.000 | 36.119 | | |
| $Y=1.727+0.743x_2+e_i$ | | | | | | | معادلة الانحدار |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: $(r=0.782)$ وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن لمتغير المشاركة بالمعلومات يؤثر إيجابيا في تعزيز سلوك المواطنة حيث كلما ازدادت المشاركة بالمعلومات بين الموارد البشرية بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات تعزيز سلوك المواطنة بالمؤسسة محل الدراسة.

ومن خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ $(R^2=0.679)$ ، يتضح أن بعد المشاركة بالمعلومات الموارد البشرية يفسر ما قيمته (فعاليتها) بـ 67.9% من التغيرات التي تحدث في تعزيز سلوك المواطنة بالمؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر التمكين الإداري في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية

ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ (B=0.743)، أنه كلما رفعنا في مستويات المشاركة بالمعلومات في المؤسسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تعزيز سلوك المواطنة بالمؤسسة محل الدراسة. بقيمة 0.743 وحدة.

■ ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة، وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات في تعزيز سلوك المواطنة لموظفي مؤسسة الأم والطفل تقرر، وهذا ما يتوافق مع دراسة عمر كبير بعنوان (أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة)

رابعاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

4) نص الفرضية: للحوافز دور في تعزيز سلوك المواطنة لموظفي مؤسسة الأم والطفل تقرر

نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

■ الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر الحوافز في تعزيز سلوك المواطنة لموظفي مؤسسة الأم والطفل تقرر

■ الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر الحوافز في تعزيز سلوك المواطنة لموظفي مؤسسة الأم والطفل تقرر

■ الجدول رقم (22.2): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

| قرار الاختبار | معنوية العلاقة بين المتغيرين | | | | | متغيرات الدراسة | | |
|------------------------|------------------------------|----------------|----------------|------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|--|
| | قيمة معامل الانحدار | معامل التفسير | معامل الارتباط | معنوية لنموذج الانحدار ANOVA | | المتغير التابع | المتغير المستقل | |
| (H_1) | B | R ² | R | (SIG) | قيمة F المحسوبة | سلوك المواطنة | الحوافز | |
| | 0.785 | 0.339 | 0.797 | 0.004 | 32.880 | | | |
| $Y=1.975+0.785x_2+e_i$ | | | | | | | معادلة الانحدار | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ($r=0.797$) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن لمتغير الحوافز يؤثر إيجابياً في تعزيز سلوك المواطنة حيث كلما ازدادت حوافز الموارد البشرية بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات تعزيز سلوك المواطنة بالمؤسسة محل الدراسة. ومن خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ ($R^2=0.339$)، يتضح أن بعد حوافز الموارد البشرية يفسر ما قيمته (فعاليتها) بـ 33.9% من التغيرات التي تحدث في تعزيز سلوك المواطنة بالمؤسسة محل الدراسة. ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ (B=0.785)، أنه كلما رفعنا في مستويات حوافز الموارد البشرية في المؤسسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تعزيز سلوك المواطنة بالمؤسسة محل الدراسة. بقيمة 0.785 وحدة.

- ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة، وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز في تعزيز سلوك المواطنة لموظفي مؤسسة الأم والطفل تقرت، وهذا ما يتوافق مع دراسة امينة كرسنة، جلال الدين بوعظبط بعنوان (التمكين الإداري وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية)

خامسا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

(5) نص الفرضية: لفرق العمل دور في تعزيز سلوك المواطنة لموظفي مؤسسة الأم والطفل تقرت

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر فرق العمل في تعزيز سلوك المواطنة لموظفي مؤسسة الأم والطفل تقرت
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر فرق العمل في تعزيز سلوك المواطنة لموظفي مؤسسة الأم والطفل تقرت

الجدول رقم (23.2): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

| قرار الاختبار | معنوية العلاقة بين المتغيرين | | | | | متغيرات الدراسة | |
|---|------------------------------|----------------------|----------------|------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | قيمة معامل الانحدار | معامل التفسير | معامل الارتباط | معنوية لنموذج الانحدار ANOVA | قيمة F المحسوبة | المتغير التابع | المتغير المستقل |
| (H_1) | B | R² | R | (SIG) | 0.757 | سلوك المواطنة | فرق العمل |
| | 0.757 | 0.317 | 0.731 | 0.000 | | | |
| Y=1.063+0.757x₃+e_i | | | | | | | معادلة الانحدار |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ($r=0.731$) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن متغير فرق العمل يؤثر إيجابيا في تعزيز سلوك المواطنة حيث كلما ازدادت عمل بفرق العمل الموارد البشرية بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات تعزيز سلوك المواطنة بالمؤسسة محل الدراسة. ومن خلال قيمة معامل التفسير المقدره بـ ($R^2=0.317$)، يتضح أن بعد فرق العمل يفسر ما قيمته (فعاليتها) بـ 31.7% من التغيرات التي تحدث في تعزيز سلوك المواطنة بالمؤسسة محل الدراسة. ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.757$)، أنه كلما رفعا في مستويات العمل بفرق العمل في المؤسسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تعزيز سلوك المواطنة بالمؤسسة محل الدراسة. بقيمة 0.757 وحدة.

- ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة، وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر التمكين الإداري في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية

تعزيز سلوك المواطنة لموظفي مؤسسة الأم والطفل تقرت، وهذا ما يتناقض مع دراسة امينة كرسنة، جلال الدين بوعطبط بعنوان (التمكين الإداري وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية)

سادسا: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

(6) نص الفرضية: للتمكين الإداري دور في تعزيز سلوك المواطنة لموظفي مستشفى الأم والطفل تقرت

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر التمكين الإداري في تعزيز سلوك المواطنة لموظفي مؤسسة الأم والطفل تقرت
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر التمكين الإداري في تعزيز سلوك المواطنة لموظفي مؤسسة الأم والطفل تقرت

الجدول رقم (24.2): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

| قرار الاختبار | معنوية العلاقة بين المتغيرين | | | | | متغيرات الدراسة | | |
|-------------------------------------|------------------------------|----------------------|----------------|------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|--|
| | قيمة معامل الانحدار | معامل التفسير | معامل الارتباط | معنوية لنموذج الانحدار ANOVA | | المتغير التابع | المتغير المستقل | |
| (H_1) | B | R² | R | (SIG) | قيمة F المحسوبة | سلوك المواطنة | التمكين الإداري | |
| | 0.826 | 0.647 | 0.717 | 0.000 | 33.0509 | | | |
| Y=1.819+0.826x+e_i | | | | | | | معادلة الانحدار | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تشير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ($r=0.717$) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن لمتغير التمكين الإداري يؤثر إيجابيا في تعزيز سلوك المواطنة حيث كلما ازدادت التمكين الإداري للموارد البشرية بالمؤسسة بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات تعزيز سلوك المواطنة بالمؤسسة محل الدراسة.

ومن خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ ($R^2=0.647$)، يتضح أن التمكين الإداري يفسر ما قيمته (فعالته) بـ 64.7% من التغيرات التي تحدث في تعزيز سلوك المواطنة بالمؤسسة محل الدراسة.

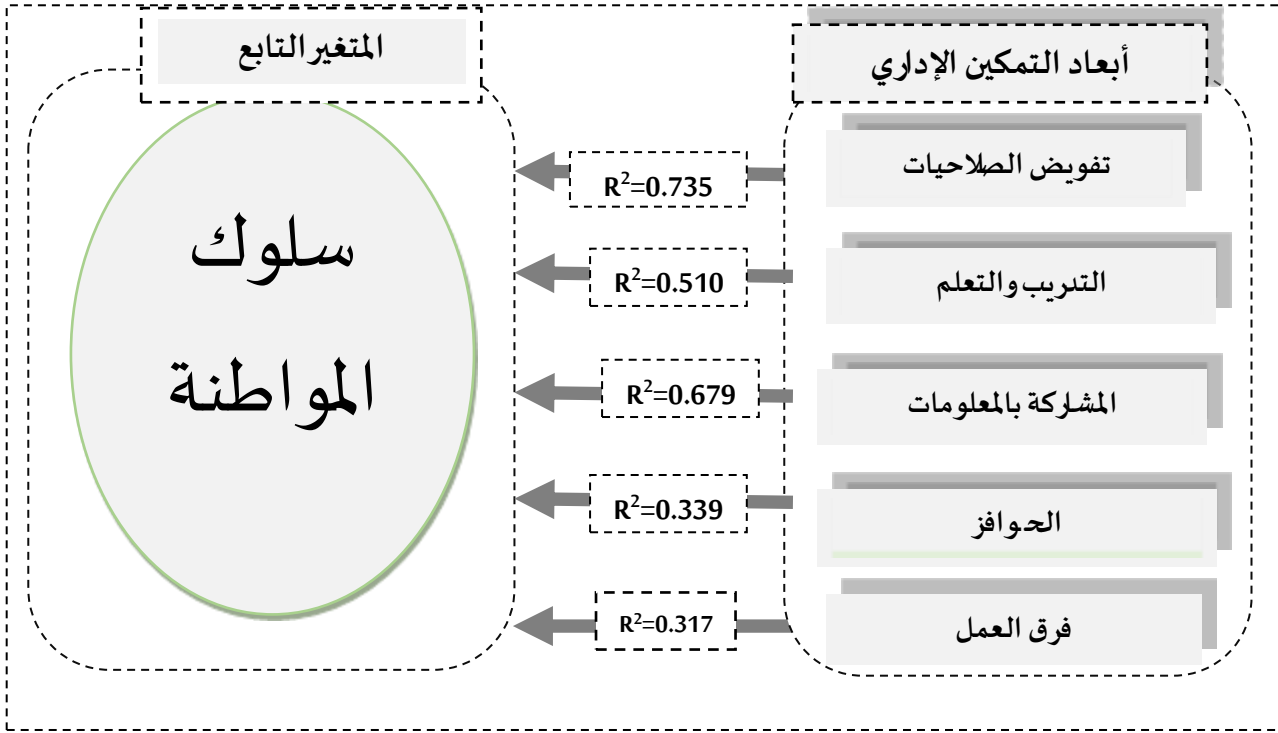
ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.826$)، أنه كلما رفعا في مستويات التمكين الإداري في المؤسسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تعزيز سلوك المواطنة بالمؤسسة محل الدراسة. بقيمة 0.826 وحدة.

- ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية الرئيسية: توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة، وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تعزيز سلوك المواطنة لموظفي مؤسسة الأم والطفل تقرت، وهذا ما يتوافق مع دراسة الزهرة قريشي، يوسف ديدوني بعنوان (أثر تمكين الموارد البشري على سلوك المواطنة التنظيمية)

سابعاً: ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

بعد اختبار الفرضيات الفرعية نستنتج قرار اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تعزيز سلوك المواطنة لموظفي مؤسسة الأم والطفل تقرت من خلال كل من: تفويض السلطة، التدريب والتطوير، المشاركة بالمعلومات والاتصال، التحفيز، فرق العمل حسب وجهة نظر عينة الدراسة. والشكل الموالي يلخص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة لها.

الشكل رقم (2_6): ملخص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة لها



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الدراسة

يتبين لنا من خلال الشكل أعلاه أن التمكين الإداري يؤثر على سلوك المواطنة لموظفي مؤسسة الأم والطفل بتقرت، من خلال بعد تفويض الصلاحيات بنسبة (73.5%) يليه بعد المشاركة بالمعلومات بنسبة (67.9%) أما بعد التدريب والتعلم بنسبة (51%) في حين كل من بعد الحوافز وبعد فرق العمل بنسب متقاربة على التوالي (33.9%) و (31.7%) من المجموع الإجمالي للنسب.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نبين مدى تأثير التمكين الإداري من خلال أبعاده كل من تفويض الصلاحيات، التدريب والتعلم، مشاركة المعلومات، الحوافز وفرق العمل على تعزيز سلوك المواطنة بدراسة عينة من موظفي مؤسسة الأم والطفل بتقرت من حيث تم تقديم لمحة موجزة عن المؤسسة محل الدراسة من تعريف ونشأة، بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي وأهم مصالحه وأقسامه، وبعد توزيع الاستبانة على عينة الدراسة التي تمثلت في مجموعة من الموظفين الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة، تم فيما بعد معالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ SPSS لتتوصل في الأخير على نتائج اختبار الفرضيات التي أظهر أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تعزيز سلوك المواطنة لموظفي مؤسسة الأم والطفل تقرت من خلال كل من: تفويض الصلاحيات، التدريب والتعلم، المشاركة بالمعلومات، الحوافز، فرق العمل حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

خاتمة

خاتمة:

في ختام هذه الدراسة تم التطرق لموضوع التمكين الإداري بأبعاده "تفويض الصلاحيات، التدريب والتعلم، المشاركة المعلومات، الحوافز، فرق العمل" وأثره بسلوكيات المواطنة التنظيمية وأبعاده المتمثلة في "الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية التنظيمية، السلوك الحضاري، وعي الضمير" في مستشفى الأم والطفل بتقرت ومحاولة معرفة علاقة التي تربط بين المتغيرين من خلال إشكالية البحث المتمثلة في (ما مدى تأثير التمكين الإداري في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في مستشفى؟)، والتي سعينا من خلال هذه الدراسة للإجابة عليها من خلال الاستبيان وقد تم تحليل البيانات وفق برنامج SPSS، حيث توصلنا الى مجموعة من النتائج والاقتراحات المتمثلة في:

أولاً: النتائج:

- من خلال الدراسة التي قمنا بها والتي تدور حول أثر التمكين الإداري في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في مستشفى الام والطفل تقرت توصلنا لمجموعة من النتائج هي:
- بينت الدراسة وجود علاقة طردية بين بعد المشاركة بالمعلومات وسلوك المواطنة التنظيمية وهذا ما يعكسه معامل الارتباط ($r=0.782$)
- خلصت الدراسة وجود علاقة طردية بين بعد التدريب والتعلم وسلوك المواطنة التنظيمية وهذا ما يعكسه معامل الارتباط ($r=0.798$)
- بينت الدراسة وجود علاقة طردية بين بعد تفويض الصلاحيات وسلوك المواطنة التنظيمية وهذا ما يعكسه معامل الارتباط ($r=0.786$)
- وضحت الدراسة وجود علاقة طردية بين بعد الحوافز وسلوك المواطنة التنظيمية وهذا ما يعكسه معامل الارتباط ($r=0.797$)
- بينت الدراسة وجود علاقة طردية بين بعد فرق العمل وسلوك المواطنة التنظيمية وهذا ما يعكسه معامل الارتباط ($r=0.731$)
- هناك إرتباط قوي بين أبعاد التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية ذات قيمة إرتباطية ($r=0.717$).


ثانياً: اقتراحات الدراسة:

- على ضوء ما توصلنا إليه من نتائج نقترح ما يلي على المستشفى:
- يجب على المستشفى الاهتمام بدورات التدريب بشكل مستمر.
- يجب على إدارة المستشفى تحفيز موظفيها بشكل أكبر وهذا لأجل أداء مهامهم بشكل أفضل وكسب ثقتهم
- ضرورة مشاركة المعلومات بين الإدارة وموظفي المستشفى.
- العمل على زرع الثقة بين أعضاء فرق العمل داخل المستشفى.

ثالثاً: آفاق الدراسة:

وفي الختام الدراسة وبناء على النتائج والتحليل النظري والميداني الذي توصلنا إليهم، نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلاً لإكمال الدراسة منها:

- التمكين الإداري وأثره في تحقيق الابداع التنظيمي
- أثر المناخ التنظيمي سلوك المواطنة التنظيمية
- علاقة التمكين الإداري بأداء العاملين
- أثر القيادة الإدارية على سلوك المواطنة.



قائمة المصادر
والمراجع

المراجع باللغة العربية:

القرءان.

1. الكتب

__ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع. عمان، سنة 2012.

__ محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث الطبعة 01، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع عمان 2012.

2. المجلات العلمية

__ أسماء قريفة، بوعزة عبد الرؤوف، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي، مجلة ابراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 05، سطيف الجزائر، سنة 2019.

__ الزهرة قريشي، يوسف ديدوني، أثر تمكين المورد البشري على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بولاية الأغواط، مجلة المنهل الإقتصادي، المجلد 05، العدد 2، سنة 2022.

__ بلقاسم العسالي وآخرون، قياس مستوى ممارسة التمكين وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية، مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة (الجزائر)، المجلد 12، العدد 01، سنة 2021.

__ بشرى عبد إبراهيم ومحمد مهدي عكاب، دور أبعاد التمكين في تحسين جودة الخدمة المصرفية، دراسة تحليلية في مصرف الرشيد فرع الملعب، مجلة كلية المأمون، العدد 33، بغداد العراق، سنة 2019.

__ جلال الدين بوعطبط، التمكين الإداري وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية على العاملين في مديرية التعمير الهندسة المعمارية والبناء بسكيكدة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 16، العدد 01، سكيكدة الجزائر، سنة 2022.

__ رقية جوامع، دور التمكين في دعم سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نفضال، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 4، سنة 2022.

__ راضية عبد السلام العامري ونوال سعيد بركات وسميرة منصور صميده، التمكين الإداري وأثره في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على العاملين بمراقبة الخدمات المالية غريان، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة سرت، مجلد الخامس، العدد الثالث، سنة 2022.

__ سراب فاضل محيبر، واقع التمكين الإداري في كلية التربية للعلوم المصرفية، ابن الهيثم من وجهة نظر موظفيها، مجلة نسق، جامعة بغداد، العدد 01 المجلد 37، سنة 2023.

- __ سالم بشير قجبونة، التمكين الإداري وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية على الموظفين بمكاتب الخدمات الضمانية بصندوق الضمان الاجتماعي ببلدية مصراته، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة مصراته، المجلد 10، العدد 02، سنة 2023.
- __ سارة خلفة، عيساوي فلة، التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 3، سنة 2018.
- __ سليمة بوزيد، استراتيجية التمكين الإداري مدخل لتحقيق الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، المجلد 20، سنة 2020.
- __ سارة الأدلي، أثر التمكين في تنمية الإبداع من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، جامعة دمشق، المجلد 39 العدد 02، سنة 2022.
- __ صلاح الدين حنيش ومحمد الباوي وعبد الرزاق بن علي، أثر الرضا الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الطاقم الإداري العامل بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر كوبا بالوادي، behavior of algerian cuban friendship، ophthalmology hospital، مجلة الباحث 1112_3613، الواد الجزائر، المجلد 19 العدد 01، سنة 2019.
- __ عبد الفتاح عامر الصادق الفرجاني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المصاريف التجارية، دراسة على المصرف التجاري الوطني - سوق الثلاثاء، مجلة القرطاس، العدد 12، سنة 2021.
- __ عمار بن يحيى وحليمة بوجيت، معوقات سلوك المواطنة على مستوى المنظمة، دراسة نظرية تحليلية، مجلة السلام للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 01، سنة 2022.
- __ عماد عوض الشاويش، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا "دراسة حالة لبلدية معان الكبرى"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 47، سنة 2022.
- __ لحسن تريش، التمكين الإداري وعلاقته بالمواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، مجلة المنظومة الرياضية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة (الجزائر)، المجلد 09، العدد 02، سنة 2022.
- __ ليليا بن صويلح، نهج تمكين المورد البشري في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مخبر التنمية الذاتية والحكم الراشد قلمة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قلمة (الجزائر)، المجلد 14 العدد 1، سنة 2022.
- __ ليلي مطالي، وآخرون، تحليل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي جامعة بومرداس، الجزائر، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، الجزائر، المجلد 36 العدد 02، سنة 2022.
- __ مصطفى أجمد إبراهيم وأحمد عبد الكريم جاسم، محمود جميل عواد، دور التمكين الإداري في تعزيز التفوق التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة الفلوجة، مجلة اقتصاديات الأعمال، الفلوجة العراق، العدد 3، المجلد 5، سنة 2023.

__ نغم دايع عبد علي وأمير علي خليل الموسوي، دور التمكين الإداري في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية—منظمة نبع زمزم العالمية لتجارة السيارات (حالة بحثية)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد10، العدد42، سنة 2020.

__ وليد شلال، واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الجماعات الاقليمية، مجلة الابراهيمي للدراسات النفسية والتربوية، جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر، المجلد 03 العدد 01، سنة 2020.

3. الرسائل والأطروحات:

❖ مذكرات الماجستير

__ رنيم زياد الصباغ، أثر التمكين الإداري على الإبداع التكنولوجي دراسة حالة شركة سيرتل، دراسة أعدت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

__ رفاه عطار صباغ، أثر الضغوط الوظيفية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، (دراسة ميدانية على العاملين في القطاع التربوي الحكومي في محافظة حلب)، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية، سنة 2022.

❖ أطروحات دكتوراه

__ عمر كبير، أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، الواد الجزائر، سنة 2021.

__ هبة الله أحمد ألهم، وآخرون، التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية، بحث مشتق من رسالة للحصول على درجة الدكتوراه في التربية، كلية التربية، جامعة الفيوم، العدد 12، الجزء03، سنة 2019.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Mohammad Al Fadhal et al, The Effect of Employee Empowerment Work collectivity, and Employee Engagement on Organizational Citizenship behavior of BKPSDM, in Langsa City, Faculty of Economics and Business, University of North Sumatra, Medan Indonesia, website ISSN, Volume 8, Issue 3, Year 2021.
2. Damiamus Abun and Theogem, Employee empowerment and organizational citizenship behavior, International Journal of Ecosystem and Business Strategy, Volume 3, Issue3, Year 2021.
3. Saeed Ebadivak Maryam Mesbahi, The mediating role of organizational citizenship behavior in the relationship between employee empowerment and customer relationship management ; A case study of Kerman Melli Bank

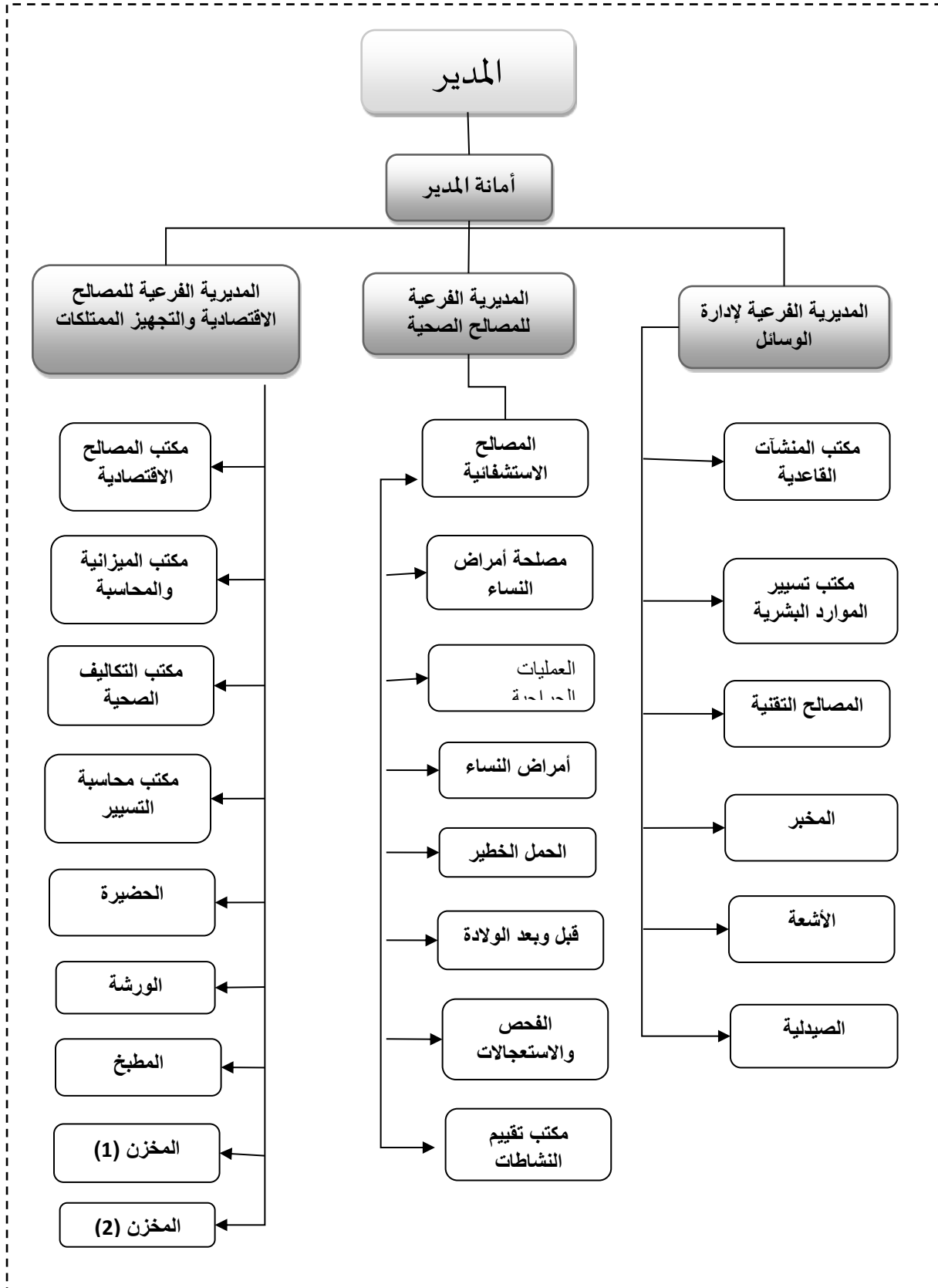
branches).Department of Public Administration, Payam Noor University, Kerman, Iran, Year 2022.

4. Mamik et al, **Effect of empowerment and commitment on Organizational citizenship Behavior and nurse Performance**, midwifery study program Business Engineeringk, Management and Economic Health polytechnic Ministry of Health Surabaya Kamarul Huda University Baju Indonesia, Volume 20 ,Issue 02,Year 2022.
5. Nadia Mohmed El-Sayed Ghonem, **PHD Job Involvement as a Mediating Factor Between Empowerment and Organizational** Citizenship Behavior Among Clinical Instructors at Nursing Technical Institutes, Faculty of Nursing, Suez Canal University, Al Hamalia Egypt Ismailia University, Volume 09, Year2023.

ملاحق

الملحق رقم (1): هيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

الشكل رقم (7_2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة



الملحق رقم (2): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

| الرقم | اسم الأستاذ | الدرجة العلمية | جهة العمل |
|-------|-------------------|----------------|-------------------------|
| 01 | عراية الحاج | أستاذ | جامعة قاصدي مرباح ورقلة |
| 02 | مناصريه رشيد | أستاذ | جامعة قاصدي مرباح ورقلة |
| 03 | حليمي نبيل | أستاذ محاضر | جامعة قاصدي مرباح ورقلة |
| 04 | هتهات السعيد | أستاذ محاضر | جامعة قاصدي مرباح ورقلة |
| 05 | بن تفتاف عبد الحق | أستاذ | جامعة قاصدي مرباح ورقلة |
| 06 | يوسف أسماء | أستاذ محاضر | جامعة قاصدي مرباح ورقلة |

الملحق رقم (3): الاستبيان أداة جمع البيانات



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان

تحية طيبة وبعد

يهدف استكمال الجانب التطبيقي لدراسة موضوع مذكرة تخرج بعنوان: "أثر التمكين الإداري في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية" دراسة حالة مستشفى الأم والطفل تقرت " وذلك تحضيرا لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة موارد بشرية، تم إعداد هذه الاستمارة بهدف جمع البيانات اللازمة. لذا نرجوا من سيادتكم الإجابة على بيانات هذه الاستمارة، ونحيطكم علما أن البيانات المستردة ستستخدم لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة الاحابة تكون بوضع اشارة (x) أمام العنابة المناسبة.

الجزء الأول : بيانات عامة.

• الجنس:

- ذكر - أنثى

• السن:

- أقل من 22 إلى 25 سنة من 26 إلى 30 سنة - من 31 إلى 35 سنة

من 36 إلى 40 سنة - أكثر من 40 سنة

• الخبرة المهنية :

من 05 إلى 10 سنوات - من 11 إلى 15 سنة

من 16 إلى 20 سنة - أكثر من 20 سنة

• المستوى التعليمي:

ثانوي فاقل - ليسانس - ماستر - دراسات عليا

• نوع الوظيفة:

إداري - شبه طبي - طبيب - غير ذلك

| المحور الأول: التمكين الإداري | | | | |
|-----------------------------------|-----------|-------|-------|---|
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
| البعد الأول: تفويض الصلاحيات | | | | |
| | | | | 1. أمتلك المرونة للتصرف في أداء مهامي. |
| | | | | 2. تتوفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية. |
| | | | | 3. يثق مسؤولي المباشر في قدراتي على أداء مهامي. |
| | | | | 4. تفوض لي الصلاحيات الكافية لإنجاز مهامي. |
| البعد الثاني: التدريب والتعلم | | | | |
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
| | | | | 5. تضع إدارة المستشفى برامج تدريب بصفة دورية ومستمرة. |
| | | | | 6. تحدد إدارة المستشفى الاحتياجات التدريبية لموظفيها قبل عملية التدريب. |
| | | | | 7. تعتمد إدارة المستشفى في برامج التدريب على وسائل حديثة متطورة. |
| | | | | 8. تختار إدارة المستشفى مدربين مختصين وذو خبرة لتدريب موظفيها. |
| البعد الثالث: المشاركة بالمعلومات | | | | |
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
| | | | | 9. أجد سهولة في التواصل مع الإدارة. |
| | | | | 10. أمتلك القدرة على التواصل مع زملائي بسهولة ووضوح. |
| | | | | 11. تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح. |
| | | | | 12. توفر إدارة المستشفى المعلومات الضرورية في الوقت المناسب. |
| البعد الرابع: الحوافز | | | | |
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
| | | | | 13. تمنح إدارة المستشفى حوافز مادية بشكل دوري للعاملين. |
| | | | | 14. أشعر بالاحترام والتقدير في المستشفى. |

| | | | | | |
|-------------------|-----------|-------|-------|---------------|--|
| | | | | | 15.أحصل على الترقية والتكريم في المناسبات. |
| | | | | | 16.تقدر إدارة المستشفى جهودى في العمل. |
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | البعد الخامس: فرق العمل |
| | | | | | 17.تتوفر بالمستشفى أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل. |
| | | | | | 18.تركز إدارة المستشفى على الأداء الجماعي بدل الأداء الفردي. |
| | | | | | 19.تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المستشفى. |
| | | | | | 20.تشجع إدارة المستشفى تشكيل فرق العمل. |

الجزء الثاني: تشخيص واقع التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية.

✓ أعط درجة موافقتك على العبارات التالية:

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المحور الثاني: سلوك المواطنة |
|-------------------|-----------|-------|-------|---------------|---|
| | | | | | 21.أسعى دائما لمساعدة زملائي في العمل دون انتظار مقابل. |
| | | | | | 22.أساعد الموظفين الجدد على سرعة التأقلم في جو العمل. |
| | | | | | 23.أساعد زملائي في انجاز بعض مهامهم في حال تغييبهم. |
| | | | | | 24.أطوع في تقديم ساعات عمل إضافية في غير أوقات العمل الرسمية. |
| | | | | | 25.أتجنب إيذاء وجرح مشاعر زملائي في العمل. |
| | | | | | 26.أحترم وأصون حقوق زملائي في العمل. |
| | | | | | 27.أزود زملائي بالمعلومات التي تساعدهم على تقدمهم في مسارهم المهني. |
| | | | | | 28.أساهم في حل الخلافات وسوء التفاهم بين زملائي. |
| | | | | | 29.أتجاهل المشكلات والمضايقات البسيطة في بيئة العمل. |
| | | | | | 30.أتقبل النقد من طرف زملائي بصدر رحب. |
| | | | | | 31.أتناقش مع زملائي باحترام في حال حدوث سوء تفاهم بيننا. |
| | | | | | 32.أركز على عملي ولا أتصيد أخطاء زملائي. |
| | | | | | 33.أساهم في تقديم مقترحات لتطوير أساليب العمل. |
| | | | | | 34.أسعى دائما للتعلم المستمر وتحسين مهاراتي. |
| | | | | | 35.أدافع عن سمعة المستشفى وأسعى إلى تحسين صورتها باستمرار. |
| | | | | | 36.ألتزم بالعادات والمعايير الاجتماعية (كالمظهر العام، الاحترام، عدم التدخين في مكان العمل...). |
| | | | | | 37.أحترم مواقيت العمل بشكل منتظم. |
| | | | | | 38.أعمل على إتقان عملي وأتقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل. |
| | | | | | 39.أحافظ على ممتلكات المستشفى ولا استعملها للأغراض الشخصية. |
| | | | | | 40.أعلم إدارة المستشفى مسبقا إذا تعذر حضوري للعمل. |

الملحق رقم (4): نتائج مخرجات برنامج spss

نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستبيان

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 73 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 73 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's | |
|------------|------------|
| Alpha | N of Items |
| ,891 | 40 |

Reliability Statistics

| Cronbach's | |
|------------|------------|
| Alpha | N of Items |
| ,905 | 20 |

Reliability Statistics

| Cronbach's | |
|------------|------------|
| Alpha | N of Items |
| ,837 | 20 |

نتائج الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة

Correlations

| | | XXXX1 | XXXX2 | XXXX3 | XXXX4 | XXXX5 | TOTAL |
|-------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| XXXX1 | Pearson Correlation | 1 | ,478** | ,518** | ,510** | ,406** | ,640** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 73 | 73 | 73 | 73 | 73 | 73 |
| XXXX2 | Pearson Correlation | ,478** | 1 | ,597** | ,611** | ,365** | ,682** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,001 | ,000 |
| | N | 73 | 73 | 73 | 73 | 73 | 73 |
| XXXX3 | Pearson Correlation | ,518** | ,597** | 1 | ,656** | ,513** | ,784** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 73 | 73 | 73 | 73 | 73 | 73 |
| XXXX4 | Pearson Correlation | ,510** | ,611** | ,656** | 1 | ,625** | ,782** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 73 | 73 | 73 | 73 | 73 | 73 |
| XXXX5 | Pearson Correlation | ,406** | ,365** | ,513** | ,625** | 1 | ,647** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,001 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 73 | 73 | 73 | 73 | 73 | 73 |
| TOTAL | Pearson Correlation | ,640** | ,682** | ,784** | ,782** | ,647** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 73 | 73 | 73 | 73 | 73 | 73 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

| | | MMMM1 | MMMM2 | TOTAL |
|-------|---------------------|--------|--------|--------|
| MMMM1 | Pearson Correlation | 1 | ,217 | ,894** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,065 | ,000 |
| | N | 73 | 73 | 73 |
| MMMM2 | Pearson Correlation | ,217 | 1 | ,632** |
| | Sig. (2-tailed) | ,065 | | ,000 |
| | N | 73 | 73 | 73 |
| TOTAL | Pearson Correlation | ,894** | ,632** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | |
| | N | 73 | 73 | 73 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج توزيع عينة الدراسة

| | | الجنس | | | |
|-------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | ذكر | 14 | 19,2 | 19,2 | 19,2 |
| | أنثى | 59 | 80,8 | 80,8 | 100,0 |
| Total | | 73 | 100,0 | 100,0 | |

| | | السن | | | |
|-------|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | سنة 25 إلى 22 من أقل | 14 | 19,2 | 19,2 | 19,2 |
| | سنة 30 إلى 26 من | 13 | 17,8 | 17,8 | 37,0 |
| | سنة 35 إلى 31 من | 24 | 32,9 | 32,9 | 69,9 |
| | سنة 40 إلى 36 من | 7 | 9,6 | 9,6 | 79,5 |
| | سنة 40 من أكثر | 15 | 20,5 | 20,5 | 100,0 |
| Total | | 73 | 100,0 | 100,0 | |

| | | المهنية.الخبرة | | | |
|-------|-------------------|----------------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | سنوات 10 إلى 5 من | 40 | 54,8 | 54,8 | 54,8 |
| | سنة 15 إلى 11 من | 16 | 21,9 | 21,9 | 76,7 |
| | سنة 20 إلى 16 من | 10 | 13,7 | 13,7 | 90,4 |
| | سنة 20 من أكثر | 7 | 9,6 | 9,6 | 100,0 |
| Total | | 73 | 100,0 | 100,0 | |

| | | التعليمي. المستوى | | | Cumulative |
|-------|-------------|-------------------|---------|---------------|------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Percent |
| Valid | أقل ثانوي | 10 | 13,7 | 13,7 | 13,7 |
| | ليسانس | 38 | 52,1 | 52,1 | 65,8 |
| | ماستر | 14 | 19,2 | 19,2 | 84,9 |
| | عليا دراسات | 11 | 15,1 | 15,1 | 100,0 |
| | Total | 73 | 100,0 | 100,0 | |

| | | نوع الوظيفة | | | Cumulative |
|-------|---------|-------------|---------|---------------|------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Percent |
| Valid | إداري | 30 | 41,1 | 41,1 | 41,1 |
| | طبي شبه | 30 | 41,1 | 41,1 | 82,2 |
| | طبيب | 9 | 12,3 | 12,3 | 94,5 |
| | ذلك غير | 4 | 5,5 | 5,5 | 100,0 |
| | Total | 73 | 100,0 | 100,0 | |

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

Descriptive Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|----|--------|----------------|
| X1 | 73 | 4,3014 | ,56972 |
| X2 | 73 | 3,6712 | 1,00076 |
| X3 | 73 | 4,2329 | ,67742 |
| X4 | 73 | 3,9178 | ,95384 |
| XXXX1 | 73 | 4,0308 | ,56664 |
| Valid N (listwise) | 73 | | |

Descriptive Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|----|--------|----------------|
| X5 | 73 | 3,0274 | 1,10520 |
| X6 | 73 | 2,8904 | 1,16144 |
| X7 | 73 | 3,0959 | 1,01604 |
| X8 | 73 | 3,0822 | 1,23326 |
| XXXX2 | 73 | 3,0240 | ,98086 |
| Valid N (listwise) | 73 | | |

Descriptive Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|----|--------|----------------|
| X9 | 73 | 3,8767 | ,88105 |
| X10 | 73 | 4,2329 | ,80830 |
| X11 | 73 | 3,5890 | ,92550 |
| X12 | 73 | 3,3014 | 1,11411 |
| XXXX3 | 73 | 3,7500 | ,70094 |
| Valid N (listwise) | 73 | | |

Descriptive Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|----|--------|----------------|
| X13 | 73 | 3,0548 | 1,42293 |
| X14 | 73 | 3,8356 | ,92817 |
| X15 | 73 | 3,2192 | 1,10863 |
| X16 | 73 | 3,4247 | 1,09186 |
| XXXX4 | 73 | 3,3836 | ,82294 |
| Valid N (listwise) | 73 | | |

Descriptive Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|----|--------|----------------|
| X17 | 73 | 3,8219 | 1,03202 |
| X18 | 73 | 3,5753 | 1,06612 |
| X19 | 73 | 3,2740 | 1,14577 |
| X20 | 73 | 3,3562 | 1,01885 |
| XXXX5 | 73 | 3,5068 | ,81327 |
| Valid N (listwise) | 73 | | |

Descriptive Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|----|--------|----------------|
| XXXX1 | 73 | 4,0308 | ,56664 |
| XXXX2 | 73 | 3,0240 | ,98086 |
| XXXX3 | 73 | 3,7500 | ,70094 |
| XXXX4 | 73 | 3,3836 | ,82294 |
| XXXX5 | 73 | 3,5068 | ,81327 |
| MMMM1 | 73 | 3,5390 | ,61567 |
| Valid N (listwise) | 73 | | |

Descriptive Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|----|--------|----------------|
| R21 | 73 | 4,4247 | ,70549 |
| R22 | 73 | 4,3425 | ,74943 |
| R23 | 73 | 4,3288 | ,66781 |
| R24 | 73 | 3,6575 | 1,14527 |
| R25 | 73 | 4,3562 | ,69462 |
| R26 | 73 | 4,3288 | ,60219 |
| R27 | 73 | 4,4247 | ,62178 |
| R28 | 73 | 4,0137 | ,87390 |
| R29 | 73 | 4,1096 | ,69844 |
| R30 | 73 | 3,9452 | ,92632 |
| R31 | 73 | 4,2740 | ,62938 |
| R32 | 73 | 4,2877 | ,67658 |
| R33 | 73 | 4,1507 | ,70062 |
| R34 | 73 | 4,3699 | ,61253 |
| R35 | 73 | 4,0822 | ,66151 |
| R36 | 73 | 4,4658 | ,68884 |
| R37 | 73 | 4,3151 | ,68469 |
| R38 | 73 | 4,5068 | ,58031 |
| R39 | 73 | 4,4521 | ,52813 |
| R40 | 73 | 4,4384 | ,70684 |
| MMMM2 | 73 | 4,2637 | ,35612 |
| Valid N (listwise) | 73 | | |

نتائج اختبار فرضيات الدراسة

Tests of Normality

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|-------|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | Df | Sig. |
| MMMM1 | ,096 | 73 | ,092 | ,972 | 73 | ,101 |
| MMMM2 | ,098 | 73 | ,077 | ,960 | 73 | ,020 |

a. Lilliefors Significance Correction

الفرضية الفرعية الأولى

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,786 ^a | ,735 | ,721 | ,35234 |

a. Predictors: (Constant), XXXX1

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | ,317 | 1 | ,317 | 32,553 | ,000 ^b |
| | Residual | 8,814 | 71 | ,124 | | |
| | Total | 9,131 | 72 | | | |

a. Dependent Variable: MMMM2

b. Predictors: (Constant), XXXX1

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1,792 | ,298 | | 12,714 | ,000 |
| | XXXX1 | ,617 | ,573 | ,786 | 1,598 | ,000 |

a. Dependent Variable: MMMM2

الفرضية الفرعية الثانية

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,798 ^a | ,510 | ,504 | ,35690 |

a. Predictors: (Constant), XXXX2

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | ,088 | 1 | ,088 | 33,688 | ,001 ^b |
| | Residual | 9,044 | 71 | ,127 | | |
| | Total | 9,131 | 72 | | | |

a. Dependent Variable: MMMM2

b. Predictors: (Constant), XXXX2

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1,156 | ,136 | | 30,507 | ,000 |
| | XXXX2 | ,736 | ,643 | ,798 | ,829 | ,001 |

a. Dependent Variable: MMMM2

الفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,782 ^a | ,679 | ,666 | ,34410 |

a. Predictors: (Constant), XXXX3

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | ,724 | 1 | ,724 | 36,119 | ,000 ^b |
| | Residual | 8,407 | 71 | ,118 | | |
| | Total | 9,131 | 72 | | | |

a. Dependent Variable: MMMM2

b. Predictors: (Constant), XXXX3

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1,727 | ,221 | | 16,890 | ,000 |
| | XXXX3 | ,743 | ,058 | ,782 | 2,474 | ,000 |

a. Dependent Variable: MMMM2

الفرضية الفرعية الرابعة

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,797 ^a | ,339 | ,325 | ,35156 |

a. Predictors: (Constant), XXXX4

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | ,356 | 1 | ,356 | 32,880 | ,004 ^b |
| | Residual | 8,775 | 71 | ,124 | | |
| | Total | 9,131 | 72 | | | |

a. Dependent Variable: MMMM2

b. Predictors: (Constant), XXXX4

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1,975 | ,175 | | 22,680 | ,000 |
| | XXXX4 | ,785 | ,750 | ,797 | 1,697 | ,004 |

a. Dependent Variable: MMMM2

الفرضية الفرعية الخامسة

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,731 ^a | ,317 | ,303 | ,35553 |

a. Predictors: (Constant), XXXX5

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | ,157 | 1 | ,157 | 31,239 | ,000 ^b |
| | Residual | 8,975 | 71 | ,126 | | |
| | Total | 9,131 | 72 | | | |

a. Dependent Variable: MMMM2

b. Predictors: (Constant), XXXX5

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1,063 | ,185 | | 21,912 | ,000 |
| | XXXX5 | ,757 | ,052 | ,731 | 1,113 | ,000 |

a. Dependent Variable: MMMM2

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,717 ^a | ,647 | ,634 | ,35008 |

a. Predictors: (Constant), MMMM1

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | ,430 | 1 | ,430 | 33,509 | ,000 ^b |
| | Residual | 8,701 | 71 | ,123 | | |
| | Total | 9,131 | 72 | | | |

a. Dependent Variable: MMMM2

b. Predictors: (Constant), MMMM1

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1,819 | ,241 | | 15,870 | ,000 |
| | MMMM1 | ,826 | ,067 | ,717 | 1,873 | ,000 |

a. Dependent Variable: MMMM2

فهرس

الفهرس

| الصفحة | العنوان |
|-------------------------------|---|
| I | الإهداء 1 |
| II | الإهداء 2 |
| III | الشكر |
| IV | الملخص |
| V | قائمة المحتويات |
| VII | قائمة الجداول |
| VIII | قائمة الأشكال البيانية |
| IX | قائمة الملاحق |
| أ | المقدمة |
| الفصل الأول: الإطار المفاهيمي | |
| 1 | تمهيد |
| 2 | المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتمكين الإداري وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية |
| 2 | المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري |
| 2 | الفرع الأول: مفهوم التمكين الإداري |
| 3 | الفرع الثاني: أنواع وأبعاد التمكين الإداري |
| 7 | الفرع الثالث: متطلبات وخطوات تطبيق التمكين الإداري |
| 9 | الفرع الرابع: مبادئ وأساليب التمكين الإداري |
| 10 | الفرع الخامس: خصائص وأهمية التمكين الإداري |
| 11 | الفرع السادس: معوقات التمكين الإداري |
| 13 | المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لسلوكيات المواطنة التنظيمية |
| 13 | الفرع الأول: تعريف سلوكيات المواطنة التنظيمية |

| | |
|----|--|
| 14 | الفرع الثاني: محددات وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية |
| 17 | الفرع الثالث: أهمية وخصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية |
| 19 | الفرع الرابع: أنماط والأثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية |
| 21 | الفرع الخامس: النظريات المفسرة لسلوكيات المواطنة التنظيمية |
| 22 | الفرع السادس: العلاقة النظرية بين التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية |
| 23 | المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لتمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية |
| 23 | المطلب الأول: عرض ومناقشة الدراسات باللغة العربية |
| 27 | المطلب الثاني: عرض ومناقشة الدراسات باللغة الأجنبية |
| 30 | المطلب الثالث: مقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة |
| 30 | الفرع الأول: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية |
| 30 | الفرع الثاني: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية |
| 31 | الفرع الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة |
| 32 | خلاصة الفصل |
| | الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول أثر التمكين اداري في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في مستشفى الام والطفل تقرت. |
| 34 | تمهيد |
| 35 | المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة |
| 35 | المطلب الأول: طريقة الدراسة |
| 35 | الفرع الأول: منهج الدراسة |
| 35 | الفرع الثاني: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة |
| 36 | الفرع الثالث: دراسة خصائص عينة الدراسة |
| 40 | المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة |
| 40 | 1_ أداة الدراسة |
| 41 | 2_ صدق أداة الدراسة |

| | |
|----|--|
| 41 | 3_ ثبات أداة الدراسة |
| 42 | 4_ الاتساق البنائي لأبعاد المحور الأول " التمكين الإداري " |
| 42 | 5_ الاتساق البنائي لمحاور الدراسة |
| 43 | 6_ أساليب المعالجة الإحصائية |
| 44 | المبحث الثاني: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات |
| 44 | المطلب الأول: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة |
| 44 | البعد الأول: تفويض الصلاحيات |
| 44 | الغرض من عبارات البعد الأول |
| 44 | الاستنتاج |
| 45 | البعد الثاني: التدريب والتعلم |
| 45 | الغرض من عبارات البعد الثاني |
| 45 | الاستنتاج |
| 45 | البعد الثالث: المشاركة بالمعلومات |
| 45 | الغرض من عبارات البعد الثالث |
| 46 | الاستنتاج |
| 46 | البعد الرابع: الحوافز |
| 46 | الغرض من عبارات البعد الرابع |
| 47 | الاستنتاج |
| 47 | البعد الخامس: فرق العمل |
| 47 | الغرض من عبارات البعد الخامس |
| 47 | الاستنتاج |
| 47 | الغرض من عبارات المحور الثاني |
| 49 | الاستنتاج |
| 49 | المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المتوصل اليها |

| | |
|----|--|
| 49 | الفرضيات الفرعية |
| 49 | أولاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى |
| 50 | الاستنتاج |
| 50 | ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية |
| 51 | الاستنتاج |
| 51 | ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة |
| 52 | الاستنتاج |
| 52 | رابعاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة |
| 53 | الاستنتاج |
| 53 | خامساً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة |
| 54 | الاستنتاج |
| 54 | سادساً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية |
| 54 | الاستنتاج |
| 55 | سابعاً: ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة |
| 56 | خلاصة الفصل |
| 57 | خاتمة |
| 60 | مراجع |
| 65 | ملاحق |
| 81 | فهرس |