جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

التمكين ودوره في تعزيز المواطنة التنظيمية لدى العمال

دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

– تخصص إدارة الأعمال –

من إعداد الطالبة:

قادري أسماء

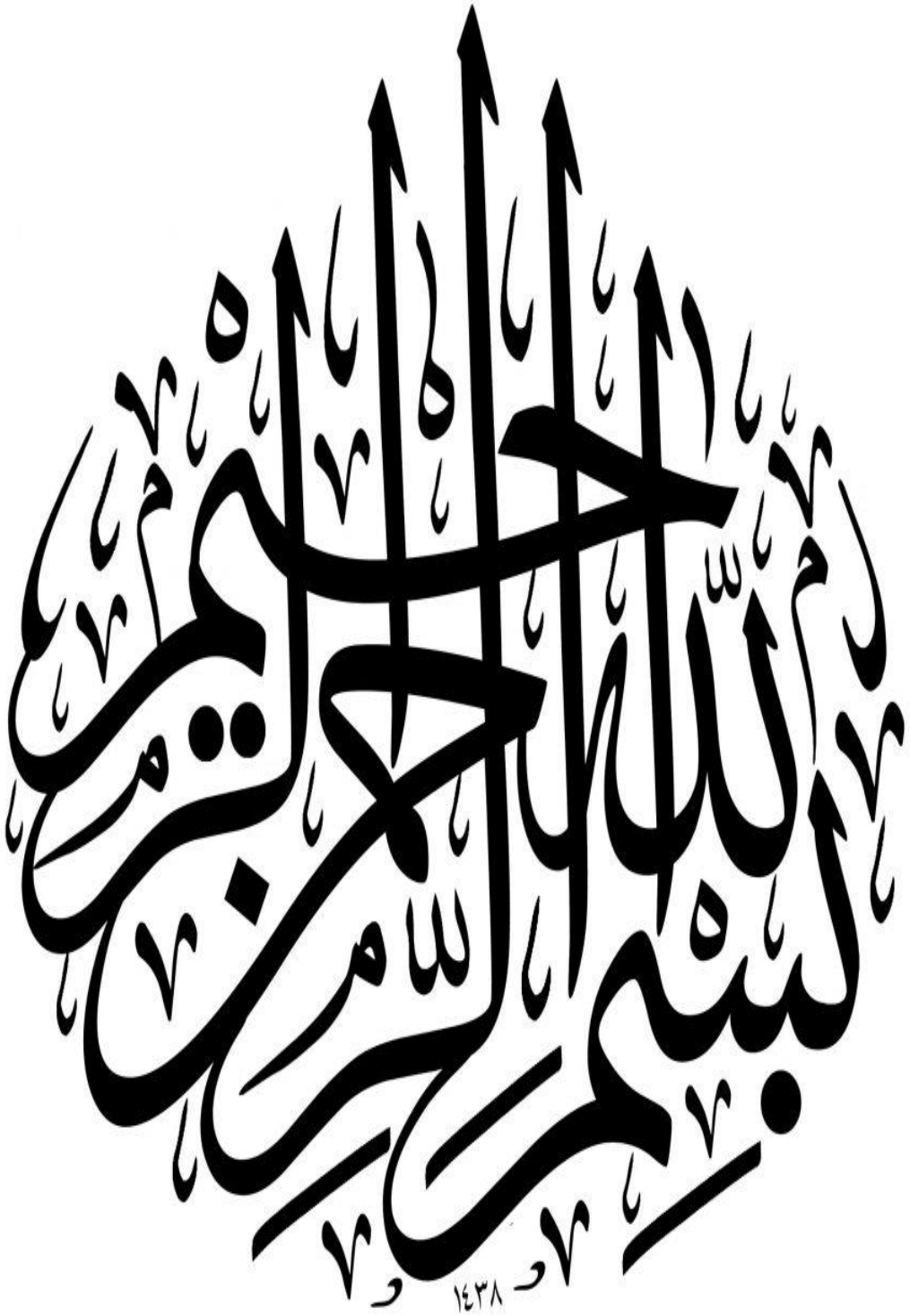
تحت إشراف:

أ.د. بولصنام محمد

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د. غزازي عماد	جامعة المدية	رئيسا
أ.د. بولصنام محمد	جامعة المدية	مقررا
أ.د. بوخرص عبد العزيز	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2021-2022


بسم الله الرحمن الرحيم
١٤٣٨

شكر وعرفان

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه والصلاة والسلام على
قرة أعيننا سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم وعلى آله وصحبه الطيبين
أتقدم أولا بالشكر لله جل ثناؤه وتقدست أسماؤه أن حبب إلي العلم
أتقدم بخالص عبارات الشكر والعرفان إلى كل من ساعدني وشجعني على إنجاز هذه المذكرة وأخص بالذكر:
الأستاذ المشرف "**بولصنام محمد**" الذي لم يبخل علي بتوجيهاته القيمة
والتي كانت حافزا لي نحو إتمام هذا العمل
وأتوجه كذلك بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين سأنال شرف تقييمهم لهذا العمل
وإلى كل من قيل فيهم" كاد المعلم أن يكون رسولا"
كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل عمال مديرية الضرائب لتعاونهم معي على إنجاح بحثي هذا
على رأسهم **السيد المدير الفرعي للوسائل "قادري علي"**
إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد فشكرا لكم

إهداء

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى مدرستي الأولى في الحياة

أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمره

إلى التي رعتني حق الرعاية وكانت سندي في الشدائد وكانت دعواها لي بالتوفيق، تتبعتني خطوة خطوة في عملي

أمي أعز ملاك جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين

إلى الذين تقاسموا معي عبء الحياة **أخواي "يخلف" و "محمد كمال الدين"** وأختي **"فلة"**

إلى كل عائلتي وكل من يحمل لقب **" قادري"** و **"حمو"**

امتناني الأكيد إلى كل زملائي في الدراسة الذين كانوا عونا لي وزرعوا التفاؤل في دربي

إلى كل عزيز على قلبي والى كل الذين وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التمكين في تعزيز المواطنة التنظيمية في مديرية الضرائب لولاية المدية، وتقديم الاقتراحات التي بدورها المساهمة في تعزيز مفهوم التمكين في مديرية الضرائب لولاية المدية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمجتمع الدراسة واستخدام الاستبانة لاستطلاع أراء من المجتمع الذي بلغ 150 عامل، بحيث وزعنا 45 استبانة وكانت صالحة للتحليل، وبواسطة برنامج Spss الاحصائي تم تحليل البيانات المحصل عليها، وقد توصلنا في نهاية الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أن هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مديرية الضرائب تعتمد على أبعاد التمكين وهذا بصورة فردية وكلية، كما أن هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مديرية الضرائب تعتمد على أبعاد المواطنة التنظيمية وهذا بصورة فردية وكلية.

الكلمات المفتاحية: التمكين، المواطنة، المواطنة التنظيمية، مديرية الضرائب لولاية المدية.

Abstract

This study aims to find out the extent to which empowerment contributes to the promotion of organizational citizenship in the Tax Directorate of Medea state, and to make suggestions that in turn contribute to the strengthening of the concept of empowerment in the Tax Directorate of the State of Medea, and in order to achieve the objectives of the study, the analytical descriptive approach of the study community was used and the use of questionnaire to survey opinions from the community of 150 workers, so that we distributed 45 questionnaires that were valid for analysis, and through the spss statistical program the data obtained were analysed, and we reached at the end of the study to A set of results, the most important of which are:

There is approval by the study sample that the Tax Directorate depends on the dimensions of empowerment and this individually and holistically and there is approval by the study sample that the Tax Directorate depends on the dimensions of organizational citizenship and this individually and entirely.

Keywords: Empowerment, Citizenship, Organizational Citizenship, Medea State Tax Directorate.

فهرس المحتويات

1- فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
شكر وعرفان	
الإهداء	
مستخلص	I
فهرس المحتويات	II
قائمة الأشكال	VI
قائمة الجداول	VII
قائمة الملاحق	X
مقدمة	أ-ز
الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين	
تمهيد	02
المبحث الأول: ماهية التمكين	03
المطلب الأول: نشأة التمكين	03
المطلب الثاني: مفهوم التمكين وعلاقته ببعض المفاهيم الأخرى	08
المطلب الثالث: أهمية التمكين و خصائصه	12
المبحث الثاني: أساسيات التمكين	17
المطلب الأول: أنواع التمكين و أسباب اللجوء إليه	17
المطلب الثاني: أبعاد التمكين و مستوياته	18
المطلب الثالث: مبادئ التمكين و مقوماته	20
المبحث الثالث: آليات التمكين	24
المطلب الأول: خطوات تطبيق التمكين	24
المطلب الثاني: نماذج التمكين	25
المطلب الثالث: مزايا ومعوقات التمكين	28
خلاصة الفصل الأول	31
الفصل الثاني: الإطار النظري للمواطنة التنظيمية	

تمهيد	33
المبحث الأول: ماهية المواطنة التنظيمية	34
المطلب الأول: نشأة و مفهوم المواطنة التنظيمية	34
المطلب الثاني: أهمية و خصائص المواطنة التنظيمية	37
المطلب الثالث: أبعاد المواطنة التنظيمية	39
المبحث الثاني: أسس المواطنة التنظيمية	42
المطلب الأول: محددات وآثار المواطنة التنظيمية	42
المطلب الثاني: أنماط ونظريات المواطنة التنظيمية	49
المطلب الثالث: سبل تعزيز ومعوقات المواطنة التنظيمية	52
المبحث الثالث: علاقة التمكين بالمواطنة التنظيمية	55
المطلب الأول: تبيان العلاقة من خلال مداخل المواطنة التنظيمية	55
المطلب الثاني: نموذج مقترح لتوضيح العلاقة بين التمكين والمواطنة التنظيمية	56
المطلب الثالث: المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالتمكيين	58
خلاصة الفصل الثاني	60
الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مديرية الضرائب لولاية المدية	
تمهيد	62
المبحث الأول: التعريف بمديرية الضرائب لولاية المدية	63
المطلب الأول: نظرة عامة على مديرية الضرائب لولاية المدية	63
المطلب الثاني: المسؤوليات والهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية المدية	64
المطلب الثالث: مهام وصلاحيات مديرية الضرائب لولاية المدية	66
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	71
المطلب الأول: منهجية الدراسة	71
المطلب الثاني: أدوات الدراسة	71
المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	73
المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان	74

المطلب الأول: الإختبارات القبلية	74
المطلب الثاني: الخصائص الشخصية لعينة الدراسة	78
المطلب الثالث: مناقشة نتائج الإستبيان	83
المطلب الرابع :إختبار فرضيات الدراسة الميدانية	89
خلاصة الفصل الثالث	94
الخاتمة	95
المراجع	101
الملاحق	111

2- قائمة الأشكال

الرقم	العنـــــوان	الصفحة
1-2	مداخل سلوكيات معالجة المواطنة التنظيمية	55
2-2	نموذج يوضح العلاقة بين أبعاد التمكين وأبعاد المواطنة التنظيمية	57
1-3	الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية المدية	65
2-3	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	79
3-3	توزيع أفراد العينة حسب السن	80
4-3	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	81
5-3	توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية	82
6-3	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	82

3- قائمة الجداول

الرقم	العنـــوان	الصفحة
1-1	بعض آيات التمكين في القرآن الكريم	04
2-1	الفرق بين التفويض والتمكين	11
3-1	أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين	14
1-2	أبعاد المواطنة التنظيمية	39
1-3	درجات مقياس ليكرت	72
2-3	معالجة مقياس ليكرت الخماسي	73
3-3	معامل الفا-كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	74
4-3	معامل الارتباط بين البعد الأول للتمكين والعبارات التابعة له	74
5-3	معامل الارتباط بين البعد الثاني للتمكين والعبارات التابعة له	75
6-3	معامل الارتباط بين البعد الثالث للتمكين والعبارات التابعة له	75
7-3	معامل الارتباط بين البعد الرابع للتمكين والعبارات التابعة له	76
8-3	معامل الارتباط بين البعد الخامس للتمكين والعبارات التابعة له	76
9-3	معامل الارتباط للمواطنة التنظيمية والعبارات التابعة لها	76
10-3	معاملات الارتباط بيرسون بين كل متغير من متغيرات الدراسة و الدرجة الكلية للاستبيان	77
11-3	إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة (كلومونجوف-سميرنوف)	78
12-3	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	79
13-3	توزيع أفراد العينة حسب السن	79
14-3	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	80
15-3	توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية	81
16-3	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	82
17-3	تحليل عبارات البعد الأول (تفويض السلطة)	83
18-3	تحليل عبارات البعد الثاني (التدريب)	84
19-3	تحليل عبارات البعد الثالث (الاتصال الفعال والمشاركة بالمعلومات)	85
20-3	تحليل عبارات البعد االرابع (فرق العمل)	86

21-3	تحليل عبارات البعد الخامس (التحفيز)	87
22-3	تحليل عبارات المحور الثاني المواطنة التنظيمية	88
23-3	صلاحية النموذج	89
24-3	اختبار الفرضية الرئيسية	90
25-3	نتائج الانحدار المتعدد لتفويض السلطة على المواطنة التنظيمية	91
26-3	نتائج الانحدار المتعدد للتدريب على المواطنة التنظيمية	91
27-3	نتائج الانحدار المتعدد للاتصال الفعال و المشاركة بالمعلومات على المواطنة التنظيمية	92
28-3	نتائج الانحدار المتعدد لفرق العمل على المواطنة التنظيمية	92
29-3	نتائج الانحدار المتعدد للتحفيز على المواطنة التنظيمية	93

4- قائمة الملاحق

الرقم	العنـــــوان
01	استبيان لدراسة دور التمكين في تعزيز المواطنة التنظيمية لمديرية الضرائب ولاية المدية
02	قائمة الأساتذة المحكمين
03	مخرجات برنامج spss

مقدمة

يعد المورد البشري أغلى وأهم أصول المؤسسة باعتباره مصدر للميزة التنافسية وبقاء المؤسسة واستمرارها في مجال الأعمال خاصة وأن المؤسسات تشهد تغيرات سريعة وتطورات متلاحقة لاسيما في ظل العولمة والمعلوماتية والمنافسة الشديدة حيث لا مكان إلا للمؤسسات الرائدة ذات المورد البشري المبدع والمتميز ولأننا نعيش في عصر المعرفة وأن من يمتلك المعرفة فقد نال القوة والسيطرة لذا وجب الاهتمام بالمورد البشري لتحقيق الريادة، وتتوقف كفاءة المؤسسة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها على مدى كفاءة وقدرة العنصر البشري باعتباره المعيار الفاصل بين المؤسسة الناجحة والمؤسسة الفاشلة، وبلا شك كلما زاد الاهتمام بهذا المورد كلما زاد تفوق ونجاح المؤسسة، ومن أهم المناهج التي دعت إلى الاهتمام بالمورد البشري هو التمكين.

يعد التمكين أحد الأساليب الإدارية الملائمة لزيادة قدرة المؤسسة على التحسين المستمر عن طريق الاهتمام بتنمية العمال، وذلك بإتباع أساليب تشجع العمال كتفويض المسؤوليات وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية، فالتمكين يسمح لهم بتجسيد خبراتهم ومعارفهم الضمنية وكذا يفك بعض القيود عنهم من كسر روتين العمل الدائم، وتزايد الاهتمام بالتمكين حتى أصبحت هذه المؤسسات تسعى لكي تصل إلى ذروة التمكين وبذلك تصبح تلقب بالمؤسسة الممكنة، وبالجمع بين جهود العمال ودمج مصالحهم مع مصالح المؤسسة يتحقق الالتزام التنظيمي مما يترتب عنة بلوغ أرقى درجات الولاء لها كما قد يتجه العمال إلى ما وراء التزاماتهم وأدوارهم الرسمية فيساهمون أكثر مما هو مطلوب منهم فهذه السلوكيات تجسد المواطنة التنظيمية التي تقترن أهميتها بأهمية المورد البشري في إطار البيئة التي تنشط فيها المؤسسة.

الإشكاليـــة

بناءا على كل ما سبق، سوف نحاول الإجابة على الإشكالية الرئيسية المتمثلة في السؤال الجوهري التالي:

ما مدى مساهمة التمكين في تعزيز المواطنة التنظيمية في مديرية الضرائب لولاية المدية؟

الأسئلة الفرعية

تتفرع عن الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية، يمكن صياغتها على النحو التالي:

1. ما هي أنواع التمكين الموجودة في مديرية الضرائب لولاية المدية؟
2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على تعزيز المواطنة التنظيمية في مديرية الضرائب لولاية المدية؟
3. ماهي أبعاد التمكين التي لها تأثير على المواطنة التنظيمية في مديرية الضرائب لولاية المدية؟

فرضيات الدراسة

تم الاعتماد على مجموعة من الفرضيات للإجابة على الأسئلة المطروحة وهي كالتالي:

1. أنواع التمكين الموجودة في مديرية الضرائب لولاية المدية هي: التمكين الظاهري.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العمال على تعزيز المواطنة التنظيمية في مديرية الضرائب لولاية المدية.

3. أبعاد التمكين التي لها تأثير على المواطنة التنظيمية في مديرية الضرائب لولاية المدية هي تفويض السلطة وفرق العمل.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تتطرق لموضوعين مهمين في الوقت الحاضر أين تواجه المؤسسات صعوبات وتعقيدات وتغيرات سريعة فرضتها حدة المنافسة، وهما التمكين الذي يعبر عن الإحساس الشخصي بالقدرة والكفاءة لاتخاذ القرارات بشأن الخيارات المتاحة والتصرف بمقتضاها فيما يتعلق بحياة الفرد الشخصي والمواطنة التنظيمية التي تتمثل في كافة السلوكيات الفردية المرغوبة والتي يسعى الفرد من خلالها إلى زيادة معدلات الأداء والإنتاجية على مستوى المؤسسة.

أهداف الدراسة

يسعى هذا الدراسة إلى محاولة توضيح أثر التمكين على المواطنة التنظيمية من خلال أبعاد التمكين في تعزيز المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الضرائب لولاية المدية.

انطلاقا من الهدف الرئيسي، يمكن تحديد الأهداف الفرعية كما يلي:

- ✓ بيان عوامل الاهتمام بكل من التمكين والمواطنة التنظيمية.
- ✓ محاولة الإحاطة بالجوانب النظرية لكل من التمكين والمواطنة التنظيمية.
- ✓ إلقاء الضوء على أبعاد التمكين باعتبارها مقومات أساسية لتعزيز المواطنة التنظيمية.
- ✓ توضيح العلاقة بين التمكين ودورة في تعزيز المواطنة التنظيمية.

أسباب اختيار الدراسة

يعود اختيار هذا الموضوع إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية، نوجزها فيما يلي:

الأسباب الذاتية:

تم اختيار الموضوع بدافع الميول الشخصي للاهتمام بالمواضيع المتعلقة بإدارة الأعمال، والرغبة في تطوير المكتسبات والمعارف الذاتية حول هذا الموضوع لما له من أهمية، بالإضافة إلى الرغبة في اختيار موضوع ضمن التخصص المدروس.

الأسباب الموضوعية

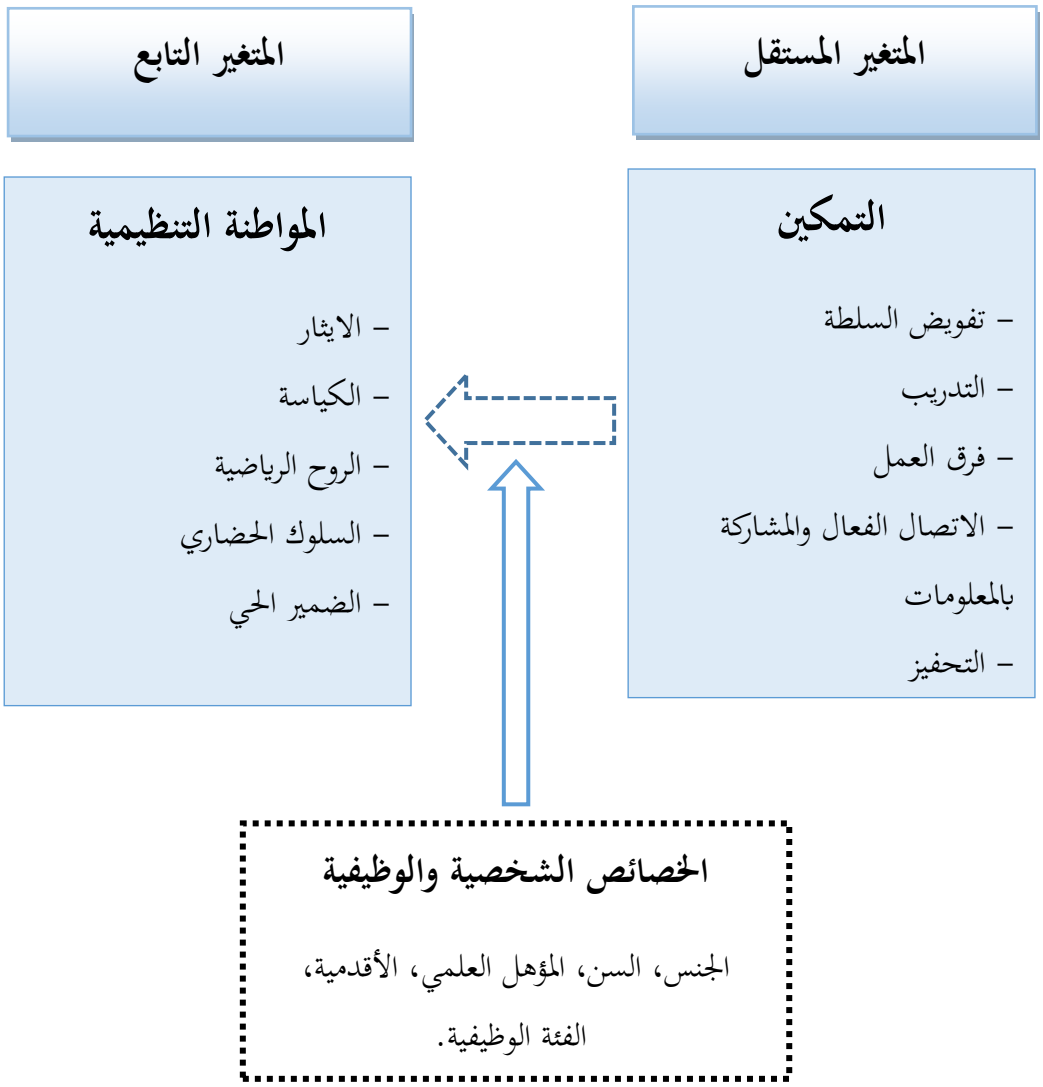
- ✓ إعطاء قيمة مضافة إلى الدراسات السابقة لهذا النوع من المواضيع، بالتطرق إلى أهم الجوانب التي لم تدرس كفاية سابقا.
- ✓ محاولة إفادة مديرية الضرائب بدراسة واقعية قد تكون حلا لمشاكلها خاصة فيما يتعلق بالمواطنة التنظيمية.
- ✓ الدور الذي يمثله التمكين من الناحية التسييرية وخاصة في المرحلة الراهنة.

المنهج المتبع والأدوات المستخدمة في الدراسة

تماشيا مع متطلبات الدراسة، تم الاعتماد في الجزء النظري على المنهج الوصفي الذي يقوم على جمع البيانات والمعلومات والآراء والحقائق، بهدف سرد الأفكار والمفاهيم الأساسية المتعلقة بالموضوع، كما تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على المنهج الاستقرائي، باستخلاص نتائج الدراسة التطبيقية ومحاولة إسقاطها على البنوك المشابهة للبنك محل الدراسة، وتم الاعتماد في الدراسة الميدانية على منهج دراسة الحالة باستخدام "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية-SPSS" من جهة، ومن جهة أخرى سيتم الاستعانة بالمنهج التحليلي، وذلك من أجل إظهار النتائج المختلفة للدراسة، وبناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع، وجد أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبيان، وعلية تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على الدراسات السابقة.

نموذج الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافه تم وضع مخطط توضيحي يبين متغيرات الدراسة، المستقل والتابع، إذ أن المتغير المستقل هو التمكين تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال والمشاركة، فرق العمل، التحفيز)، أما المتغير التابع فهو المواطنة التنظيمية.



الدراسات السابقة

1- دراسة (" انشيل قارد و سمتا سوري"): موسومة ب:

Analyzing the impact of psychological empowermant on organizational citizenship behaviour in public, Banking Sector.

هدفت الدراسة للكشف عن التأثير النفسي للتمكين على سلوك المواطنة التنظيمية في القطاع المصرفي في الهند حيث تم قياس المتغير المستقل (التمكين) انطلاقا من أربعة أبعاد متمثلة في (تصميم الوظيفة، طبيعة الإشراف، نظام المكافآت، وبيئة العمل) أما المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)، فهو الآخر تم قياسه انطلاقا من أربعة أبعاد شملت كل من(الإيثار، وعي الضمير، الفضيلة المدنية، الرضا الوظيفي) لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، والاستمارة كأداة لجمع البيانات، ثم توزيعها على عينة من العمال في القطاع المصرفي العام البالغ عددهم 95 عامل.

توصلت الدراسة إلى نتائج، وجود تأثير لجميع أبعاد التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية، أن هناك علاقة ارتباط بين أبعاد التمكين، وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

2- دراسة ("تامر ممتاز عبد الحق" 2010): الموسومة ب: أثر تمكين العمال على سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة حالة إحدى المؤسسات المصرفية في مصر، رسالة دكتوراه من قسم إدارة الأعمال جامعة عين الشمس.

ولإجراء الدراسة استخدم المنهج الوصفي، والاستمارة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على 174 مفردة تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة، وكشفت نتائج الدراسة، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين (المهمة تحديد المهمة، القوة، الالتزام، الثقافة التنظيمية) والمواطنة التنظيمية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والمواطنة التنظيمية عند العمال، أي أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتأثر طرديا معنويا بالتمكين كعنصر مستقل، مستوى كل من التمكين والمواطنة التنظيمية لدى المؤسسة المصرفية مرتفع، ولكن المواطنة التنظيمية أقوى من عنصر التمكين.

3- دراسة(**"روزا هوفيد و ناهد نادري" 2013**): موسومة ب:

The relationtionship beteween organizational citizenshp behavior (OCB) and human resources empowenment (H R E) cas stydy univerrsity of Isfahan (Iran).

هدفت إلى معرفة تصورات الموظفين نحو التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية، التحقق في العلاقات التي قد توجد بن الموارد البشرية من خلال عناصر التمكين (المعنى، الحرية في العمل، الكفاءة، الأثر) وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال أبعادها (الإيثار، الروح الرياضية، المجاملة، الفضيلة المدنية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي واختيرت العينة العشوائية الطبقية حجمها 122 موظف، وكانت مأخوذة من مجتمع يبلغ عدده 778 موزعين على قطاعات مختلفة، بحيث تم توزيع استمارة على هذه الجهات للحصول على معلومات.
ولقد أظهرت النتائج، أن هناك علاقة إيجابية هامة بين التمكين والمواطنة التنظيمية، كما أن هناك علاقة بين الأثر والمعنى مع سلوك المواطنة التنظيمية.

4- دراسة ("عاشور لعور" 2014-2015): موسومة ب: التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية دراسة ميدانية بالمديرية الولائية لسكيكدة، رسالة ماجستير في السلوك التنظيمي، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة سطيف2.

تناولت الدراسة معالجة الإشكالية المتعلقة بتأثير التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية، كما هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إدراك أفراد الحماية المدنية للتمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية، والوقوف على واقع التمكين النفسي والمواطنة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية.

وتكون مجتمع الدراسة من أفراد الحماية المدنية بمدينة سكيكدة المقدر عددهم 417 فردا موزعين بين إداريين وأعوان تدخل ميداني، وتم اختيار العينة العشوائية الطبقية أخذت بنسبة 20%، وكانت النتيجة 80 مفردة، وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، أما أداة الدراسة فتمثلت في الاستمارة مقسمة إلى محورين أحدهما متعلق بالتمكين النفسي، والثاني بالمواطنة التنظيمية وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من نتائج ،مستوى كل من التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية

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

5- دراسة (إبراهيم ملحم وعطية مصلح 2015-2016): الموسومة ب: التمكين الإداري وعلاقته بمستوى المواطنة التنظيمية بالتطبيق على الوزارات الفلسطينية بمدينة قليقلة.

تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي على وجود علاقة معنوية بين التمكين الإداري ومستوى المواطنة التنظيمية من وجهت نظر العمال في الوزارات الحكومية بمدنية قليقلة، هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على تمكين الإداري وعلاقته بالمواطنة التنظيمية لدى العمال في الوزارات الحكومية في مدينة قليقلة، كما شملت عينة الدراسة 43 موظفا من العمال في وزارات التربية والتعليم، وزارة الاقتصاد، وزارة الداخلية في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2015- 2016، وتحقيقا لأهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، والاستمارة كأداة لجمع البيانات، تضمنت 35 عبارة مقسمة على محورين هما: التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (تفويض السلطة، التدريب، العمل ضمن الفريق، الاتصال الفعال، التحفيز) ، أما المواطنة التنظيمية فقد تضمنت 10 عبارات لقياس مستواها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من نتائج أهمها، أن التدريب الذي يتوفر لدى الموظفين ليس كافيا ولا نابعا من الحاجة التدريبية، أن عملية الاتصال تتم بشكل انسيابي من الأعلى إلى الأسفل في شكل أوامر وتعليمات، كما أن الموظفين لا يشاركون في عملية صنع واتخاذ القرار، مستوى ممارسة أبعاد التمكين الإداري في الوزارات الفلسطينية كاف متوسط الدرجة (63%) بينما مستوى المواطنة التنظيمية كاف بدرجة مرتفعة (81%)، عدم وجود علاقة متوسطة بين أبعاد التمكين ومستوى المواطنة التنظيمية.

6- دراسة ("فطيمة الزهرة وجميل أحمد" 2017): الموسومة ب: دور التمكين الإداري في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة وحدة الأخضرية.

تمحورت إشكالية الدراسة حول مدى مساهمة التمكين الإداري في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة، واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة حيث شملت العمال على مستوى الإدارة الوسطى والتنفيذية، بينما اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي لكونه مساعد على التحليل الشامل والعميق لمشكلة الدراسة، أما أدوات جمع البيانات فتمثلت في الاستمارة حيث بلغ عدد الاستمارات الموزعة على عينة الدراسة 58استمارة، وقد تم استرجاع 52 منها وبعد فحصها أصبح إجمالي الاستمارات 48 استمارة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، توفر مستوى منخفض من التمكين الإداري في المؤسسة الوطنية بوحدة الأخضرية، عدم وجود دور لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، فريق العمل، الاتصال) في سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن، ويعزز الباحثان هذه النتيجة إلى تفضيل المسيرين لأسلوب القيادة الإدارية التقليدية التي تتسم بالمركزية في اتخاذ القرار والتشجيع على العمل الفردي، وعدم سيادة روح الفريق،

وسيطرة فكرة السرية، ما يولد لدى العمال شعورهم وإحساسهم بأنهم أدوات للتنفيذ لا تشارك في وضع الأهداف وتطوير برامج العمل، وبالتالي يتولد لديهم الشعور بعدم المبادرة والقدرة على تطوير العمل، والعمل التطوعي، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود دور لكل من أبعاد التمكين الإداري (التدريب والتحفيز) وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أفراد عينة الدراسة الذين يرون أن إدارة المؤسسة تهتم بتطوير مهارات وكفاءات عمالها من خلال إقامة البرامج التدريبية إضافة إلى مكافئتهم وتحفيزهم على العمل الجيد.

أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة

الدراسة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
الدراسة الأولى	**من حيث متغيرات الدراسة** تتشابه مع الدراسة الحالية في المتغير التابع. **من حيث المنهج وادوات جمع البيانات** تتشابه مع دراستنا باستخدامها للمنهج الوصفي والاستمارة **من حيث طبيعة الدراسة وأهدافها** هذه الدراسة سببية هدفت الى معرفة أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية وايضا دراستنا سببية هدفت الى معرفة أثر التمكين على تعزيز المواطنة التنظيمية.	**من حيث المتغيرات الدراسة** تختلف في المتغير المستقل حيث عالجت التمكين النفسي بينما الدراسة الحالية تناولت التمكين. **من حيث مجالات الدراسة** تختلف عن دراستنا حيث اجريت هذه الدراسة بالمديرية الولائية للحماية المدنية بسكيكدة 2013-2014. **من حيث نوع الدراسة** قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة الماجستير في السلوك التنظيمي بينما دراستنا جاءت في إطار الحصول على شهادة الماستر في ادارة الاعمال. **من حيث المؤشرات المدروسة** تناولت مؤشر الكفاءة في العمل الشعور بالتأثير في العمل وهي تختلف عن مؤشرات الدراسة الحالية. **من حيث العينات** لا تشابه مع دراستنا في اختيارها العينة العشوائية الطبقية لان في دراستنا اخترنا العينة العشوائية البسيطة.

الدراسة الثانية	**من حيث متغيرات الدراسة** نفس المتغير التابع **من حيث منهج وادوات الدراسة** تشابهت الدراستان في استخدام المنهج الوصفي والاستمارة كأداة لجمع البيانات. **من حيث مؤشرات المدروسة** تشترك مع دراستنا في معالجتها للمؤشرات التالية التدريب التفويض وفرق العمل. **من حيث العينة** كلاهما اختارا العينة البسيطة العشوائية. **من حيث طبيعة الدراسة وأهدافها** كلتا الدراستان هدفتا الى تقييم أثر ابعاد التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية.	**من حيث متغيرات الدراسة** تختلف عن دراستنا في نوع تمكين المدروس حيث عالجت هذه الأخيرة التمكين الاداري بينما دراستنا تناولت التمكين. **من حيث مجالات الدراسة** تختلف مع دراستنا في كونها اجريت بالمؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة سنة 2017. **من حيث تساؤلات الدراسة** كل دراسة قمت على مجموعة أسئلة تختلف عن الأخرى. **من حيث طبيعة الدراسة** تختلف عن دراستنا في كون دراستنا سببية ودراستهم ارتباطية. **حيث المؤشرات المدروسة** تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة بكونها عالجت المؤشرات التالية: الالتزام التنظيمي الولاء التنظيمي الثقة التنظيمية وروح المبادرة.

الدراسة الثالثة	**من حيث متغيرات الدراسة** تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في كونها درست نفس متغيرات الدراسة. **من حيث المنهج وأدوات جمع البيانات** استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي والاستمارة كأداة لجمع البيانات كما هو الحال في دراستنا. **من حيث طبيعة الدراسة** هذه الدراسة عباره عن دراسة سببي يدرس أثر المتغيرين كما هو الحال في دراستنا **من حيث عينه الدراسة** تتفق عينة الدراسة مع دراستنا الحالية في استخدامها العينة العشوائية البسيطة.	**من حيث تساؤلات الدراسة** انطلقت هذه الدراسة من تساؤلات تختلف عن تساؤلات دراستنا. **من حيث مجالات الدراسة** على العكس من دراستنا فقد أجريت هذه الدراسة في أحد المؤسسات المصرفية بمصر سنه 2010. **من حيث المؤشرات المدروسة** تناولت هذه الدراسة مؤشرات المهمة، تحديد المهمة والثقافة التنظيمية بينما دراستنا تناولت تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال والمشاركة، فرق العمل والتحفيز.
الدراسة الرابعة	**من حيث متغيرات الدراسة** عالجت نفس المتغير التابع. **من حيث المنهج وادوات جمع البيانات** استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي والاستمارة كاداه لجمع البيانات. **من حيث مؤشرات المدروسة** كلتا الدراستان عالجتا التدريب وتفويض السلطة والتحفيز كمؤشر للدراسة. **من حيث مجالات الدراسة** تتفق مع دراستنا في تقييم أثر ابعاد التمكين على المواطنة التنظيمية	**من حيث متغيرات الدراسة** تختلف عن دراستنا في كونها تناولت التمكين الإداري. **من حيث تساؤلات الدراسة** انطلقت هذه الدراسة من تساؤلات تختلف عن تساؤلات الدراسة الحالية. **من حيث طبيعة الدراسة واهدافها** تختلف عن دراستنا باعتبارها دراسة علائقي وبينما دراستنا سببي.

الدراسة الخامسة	**من حيث متغيرات الدراسة** تشترك مع الدراسة الحالية في كلا المتغيرين. **من حيث المنهج والأدوات** تتشابه مع دراستها في استخدام المنهج الوصفي والاستمارة كاداه لجمع البيانات. **من حيث المؤشرات المدروسة** يختلف من حيث المؤشرات: الايثار الكفاءة الروح الرياضية الاثر والمجاملة، بينما دراستنا تناولت تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال والمشاركة، فرق العمل والتحفيز. .	**من حيث مجالات الدراسة** اجريت هذه الدراسة في جامعه اصفهان بإيران سنه 2013. **من حيث عينه الدراسة** تختلف عينة هذه الدراسة مع دراستنا الحالية باستخدامها العينة العشوائية الطبقية بينما استعملنا العينة العشوائية البسيطة. **من حيث طبيعة الدراسة واهدافها** عباره عن دراسة علائقي وهو ما يتعارض مع دراستنا لأنه سببي.
الدراسة السادسة	**من حيث متغيرات الدراسة** تتشابه مع دراستنا في معالجتها للمواطنة التنظيمية. **من حيث المنهج والأدوات** استخدمت المنهج الوصفي والاستمارة كأداة لجمع البيانات وهي تتشابه بذلك مع الدراسة الحالية. **من حيث طبيعة الدراسة** كلاهما دراسة سببي يدرس تأثير التمكين على المواطنة التنظيمية.	**من حيث متغيرات الدراسة** وتختلف عن دراستنا في كونها تطرقت للتمكين النفسي. **من حيث عينه الدراسة** تختلف عن دراستنا في كونها أحد اعتمدت المسح الشامل بينما دراستنا اعتمدت العينة العشوائية البسيطة. **من حيث مؤشرات الدراسة** نظام المكافاة.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الموضوعية والمكانية والزمنية للدراسة فيما يلي:

– **الحدود الموضوعية**: هذه الدراسة تخص المؤسسات العمومية بشكل عام، ومديرية الضرائب لولاية المدية بشكل خاص، حيث سيتم في هذه الدراسة التركيز على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين، التمكين كمتغير مستقل والمواطنة التنظيمية كمتغير تابع.

– **الحدود المكانية:** ترتبط هذه الدراسة مديرية الضرائب لولاية المدية، فيما يخص دراسة أثر التمكين، وانعكاس ذلك على المواطنة التنظيمية من خلال إجراء استبيان في مديرية الضرائب محل الدراسة.

– **الحدود الزمنية:** تم إنجاز الجانب التطبيقي خلال الفترة الممتدة بين 2021-2022.

صعوبات الدراسة

يوجد مجموعة من الصعوبات التي واجهتنا أثناء القيام بدراستنا، ومن أبرز هذه الصعوبات ما يلي:

- ✓ صعوبة الإجابة على أسئلة الاستبانة من قبل أفراد العينة نظرا لقلة إدراكهم لمضمون المواطنة التنظيمية، وتدارك ذلك من خلال المقابلة الشخصية.
- ✓ قلة المراجع فيما يخص متغير المواطنة التنظيمية، وكذلك الدراسة السابقة بالمتغيرين محل الدراسة.
- ✓ الحدود الزمنية الضيقة لإجراء الدراسة مما صعب أكثر إجراء الدراسة الميدانية بتجميع أكبر عدد من الاستبيانات الموزعة.

هيكل الدراسة

لمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول على النحو التالي:

الفصل الأول تحت عنوان " الإطار النظري للتمكين"، ويتناول بعض المفاهيم الأساسية للتمكين من خلال ثلاثة مباحث، حيث يتطرق المبحث الأول إلى ماهية التمكين من نشأة ومفهوم للتمكين وكذا علاقته ببعض المفاهيم الأخرى، بالإضافة إلى أهمية وخصائص التمكين، بينما يتناول المبحث الثاني أساسيات التمكين المتمثلة في أنواع التمكين وأسباب اللجوء إلية، وأيضا مبادئ التمكين ، كما يستعرض أهم مقوماته، أما المبحث الثالث فيتناول آليات التمكين، من خلال التطرق إلى خطوات تطبيق التمكين وبيان نماذجه، بالإضافة إلى مزايا ومعوقات التمكين.

الفصل الثاني تحت عنوان " الإطار النظري للمواطنة التنظيمية "، ويتطرق إلى الجوانب النظرية للمواطنة التنظيمية، وينقسم إلى ثلاثة مباحث، حيث يتطرق المبحث الأول إلى نشأة ومفهوم المواطنة التنظيمية، أهميتها، خصائصها، بينما يعرض المبحث الثاني أسس المواطنة التنظيمية من محددات وأثار وأنماط، كما يستعرض أهم نظريات المواطنة التنظيمية، وكذا معوقات وأهم سبل تعزيز المواطنة التنظيمية، أما بالنسبة للمبحث الثالث فهو يتناول عرضا عاما لمداخيل المواطنة، نماذج، ويحاول توضيح العلاقة بين التمكين والمواطنة التنظيمية.

الفصل الثالث تحت عنوان "دراسة ميدانية لمديرية الضرائب لولاية المدية"، وينقسم إلى ثلاثة مباحث، حيث يتطرق المبحث الأول إلى التعريف بمديرية الضرائب، ويتضمن إطار تعريفي للمديرية، بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي، بينما يعرض المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة حيث يستعرض مجتمع وعينة الدراسة، وكذا أداة الدراسة المعتمدة، ثم نموذج الدراسة المقترح وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة، أما بالنسبة للمبحث الثالث فيتضمن عرض لنتائج الدراسة، وكذا تحليل النتائج المتعلقة بأثر التمكين على المواطنة التنظيمية،

إضافة إلى النتائج المتعلقة المواطنة التنظيمية، ليتم بعدها اختبار فرضيات الدراسة وتحديد دور التمكين في تعزيز المواطنة التنظيمية.

وفي نهاية الدراسة يتم تلخيص أهم ما جاء في المذكرة في الخاتمة العامة التي تتضمن جملة من النتائج المتوصل إليها وكذا أهم التوصيات.

الفصل الأول: الإطار

النظري للتمكين

تمهيد

في ظل التغيرات السريعة باتت المؤسسات تسعى للحفاظ على بقائها واستمرارها في ظل المنافسة الشديدة، لذا وجب عليها السعي نحو البحث عن مختلف الوسائل التي تساعدها على النمو الدائم والمتجدد، وهذا ما نجم عنه ارتفاع معدلات الرهان على الموارد البشرية باعتبارها رأس المال الأول لحيازة وإدامة المزايا التنافسية في بيئة الأعمال المتسمة بالديناميكية المستمرة.

يعد التمكين من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام كبير من طرف الباحثين في مجال إدارة الأعمال، فالتمكين يركز على المورد البشري الذي يعد مصدرا للتميز وكذا مصدرا للإبداع والابتكار، خاصة وأن المؤسسات في الوقت الراهن أصبحت تعمل في بيئة غير مستقرة ودائمة التعقد والعنصر الوحيد الثابت فيها هو التغير، حيث أنه من الصعب البقاء في بيئة يغلب غليها الطابع التنافسي.

لطالما ركز التمكين على المورد البشري من خلال إشراكه في عملية اتخاذ القرارات، فالهدف منه الاستثمار في معارف ومهارات العنصر البشري واعطائه فرصة للظهور وإظهار قدراته وإمكاناته، وسبب هذا الاهتمام هو إيمان التمكين بقدرات المورد البشري، خاصة إذا تم إعطاءه الحرية والاستقلالية فسيتحول إلى مورد منتج ويساهم في تحقيق القيمة المضافة، وبالمقابل سيشعر المورد البشري بأن له أهمية في إنتاج أفكار إبداعية في المؤسسة، وعلى ضوء هذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث نسعى من خلالها إلى الإحاطة بماهية التمكين هي:

المبحث الأول: ماهية التمكين.

المبحث الثاني: أساسيات التمكين.

المبحث الثالث: آليات التمكين.

المبحث الأول: ماهية التمكين

يعتبر التمكين أحد المفاهيم والفلسفات الإدارية الحديثة التي لاقت رواجا واسعا في عالم الأعمال، لكونه ينصب أساسا على الموارد البشرية داخل المؤسسة، فالمورد البشري خاصة إذا تم تمكينه وإعطائه المزيد من الصلاحيات والحرية في أداء المهام، فإنه سيصبح فردا مبدعا ومصدر الميزة التنافسية للمؤسسة.

المطلب الأول: التطور التاريخي للتمكين

مر مصطلح التمكين بمراحل تطور تاريخية شهدتها البشرية، فقد ظهر في الفكر الإسلامي من خلال ما ورد في القرآن الكريم من خلال آيات عديدة تكلمت عن التمكين، ثم انتقل إلى الفكر الإداري وإلى عالم الأعمال، وعلى ضوء ذلك سنقسم نشأة التمكين إلى شقين أساسيين هما التمكين في الفكر الإسلامي والتمكين في الفكر الإداري أي في مجال الأعمال.

أولا: التمكين في الفكر الإسلامي

ورد مصطلح التمكين في الثقافة العربية الإسلامية في القرآن الكريم، فقد ذكرت كلمة التمكين في القرآن الكريم في أكثر من عشرين آية، اثنتا عشر منها مدلولها دار حول مفهوم التمكين في الثقافة العربية الإسلامية، وهو أن جعل الله سبحانه وتعالى الممكن لهم خلفاء في الأرض، أي أئمة الناس والولاة عليهم، وبهم تصلح البلاد وتخضع لهم العباد وتصلح في حال تولي المؤمنين[1]

وجاء لفظ التمكين في القرآن الكريم على وجهين لغويين :[2]

أ .الوجه الأول: بمعنى الملك والسلطان

جاء في سورة الكهف قوله تعالى مخبرا عن ذي القرنين ﴿ إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا﴾[3] أي أتيناه ملكا عظيما، إنا مكنا له وأتيناه من كل شيء سبلا وطرقا، يتوصل بها إلى ما يريد من فتح المدائن وقهر المدائن وغير ذلك.

ب .الوجه الثاني: بمعنى المنزلة عند السلطان

قال تعالى مخبرا عن سيدنا يوسف عليه السلام﴿ وَكَذَٰلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ ﴾[4] أي صيرناه إلى الكرامة والمنزلة الرفيعة عند عزيز مصر.

ويمكن استعراض بعض ما ورد في القرآن الكريم من الآيات التي أشارت إلى التمكين في الجدول التالي:

---

[1] جلاب إحسان دهش، الحسيني كمال طاهر، **إدارة التمكين والاندماج**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 15.

[2] بضياف عادل، العايب رابح، **التمكين وعلاقته بتنمية القدرات القيادية في المؤسسات الجامعية**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد:03، لعدد: 47، جامعة قسنطينة2، 2017، ص 14.

[3] الآية:84، سورة الكهف.

[4] الآية:21، سورة يوسف.

الجدول رقم (1–1): بعض آيات التمكين في القرآن الكريم

السورة: الآية	نص الآية الكريمة برواية حفص عن عاصم
الأعراف (69)	**{وَاذْكُرُوا إِذْ جَعَلَكُمْ خُلَفَاءَ مِنْ بَعْدِ قَوْمِ نُوحٍ وَزَادَكُمْ فِي الْخَلْقِ بَسْطَةً ۖ فَاذْكُرُوا آلَاءَ اللَّهِ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ}**
الأنفال(26)	**{وَاذْكُرُوا إِذْ أَنْتُمْ قَلِيلٌ مُسْتَضْعَفُونَ فِي الْأَرْضِ تَخَافُونَ أَنْ يَتَخَطَّفَكُمُ النَّاسُ فَآوَاكُمْ وَأَيَّدَكُمْ بِنَصْرِهِ وَرَزَقَكُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُون}**
يوسف (21)	**{وَكَذَٰلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ ۚ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَىٰ أَمْرِهِ وَلَٰكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ}**
الحج (41)	**{الذين إن مكناهم في الأرض أقاموا الصلاة وآتوا الزكاة وأمروا بالمعروف ونهوا عن المنكر ولله عاقبة الأمور}**
القصص (57)	**{وَقَالُوا إِنْ نَتَّبِعِ الْهُدَىٰ مَعَكَ نُتَخَطَّفْ مِنْ أَرْضِنَا ۚ أَوَلَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ حَرَمًا آمِنًا يُجْبَىٰ إِلَيْهِ ثَمَرَاتُ كُلِّ شَيْءٍ رِزْقًا مِنْ لَدُنَّا وَلَٰكِنَّ أَكْثَرَهُمْ لَا يَعْلَمُونَ}**
سورة ص (26)	**{يَا دَاوُودُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُمْ بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ}**

المصدر: المصحف الشريف.

وفيما يلي أهم التفسيرات لبعض الآيات السابقة من بعض مراجع علم تفسير القرآن الكريم:

- وجاء في تفسير الإمام أبي حيان الأندلسي في تفسير قوله تعالى ﴿**وَاذْكُرُوا إِذْ جَعَلَكُمْ خُلَفَاءَ مِنْ بَعْدِ قَوْمِ نُوحٍ**﴾ أي سكان الأرض بعدهم أي جعلكم ملوكا في الأرض استخلفكم فيها[1].
- وجاء في تفسير ابن كثير في تفسير قوله تعالى :﴿ **وَاذْكُرُوا إِذْ أَنْتُمْ قَلِيلٌ مُسْتَضْعَفُونَ فِي الْأَرْضِ تَخَافُونَ أَنْ يَتَخَطَّفَكُمُ النَّاسُ فَآوَاكُمْ وَأَيَّدَكُمْ بِنَصْرِهِ وَرَزَقَكُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُون**﴾ أي أنهم كانوا قليلين فكثّرهم، ومستضعفين خائفين فقواهم ونصرهم، وفقراء فرزقهم من الطيبات[2].
- جاء تفسير الإمام الطبري في تفسير قوله تعالى ﴿**وَكَذَٰلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ ۚ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَىٰ أَمْرِهِ وَلَٰكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ**﴾ أي كما أنقذنا يوسف من أيدي

[1] محمد ابن يوسف الشهير بأبي حيان الاندلسي، **تفسير البحر المحيط**، ط1، دار الكتب العلمية، لبنان، 1993، ص ص 327 – 328.

[2] أبي الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير القرشي الدمشقي، **تفسير القرآن العظيم**، ط1، دار ابن حزم، لبنان، 2000، ص832.

إخوته وقد هموا بقتله و أخرجناه من الجب بعد أن ألقي فيه فصيرناه من الكرامة والمنزلة الرفيعة عند عزيز مصر[1].

- وجاء في تفسير الإمام البغوي في تفسير قوله تعالى : ﴿**الذين إن مكناهم في الأرض أقاموا الصلاة وآتوا الزكاة وأمروا بالمعروف ونهوا عن المنكر ولله عاقبة الأمور**﴾[2] أي نصرناهم على عدوهم.
- وجاء في تفسير الإمام محمد الرازي في تفسير قوله تعالى :﴿ **وَقَالُوا إِنْ نَتَّبِعِ الْهُدَىٰ مَعَكَ نُتَخَطَّفْ مِنْ أَرْضِنَا ۚ أَوَلَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ حَرَمًا آمِنًا يُجْبَىٰ إِلَيْهِ ثَمَرَاتُ كُلِّ شَيْءٍ رِزْقًا مِنْ لَدُنَّا وَلَٰكِنَّ أَكْثَرَهُمْ لَا يَعْلَمُونَ**﴾ أي أعطيناكم مسكنا لا خوف لكم فيه.[3]
- وجاء في تفسير الإمام السعدي في تفسير قوله تعالى :﴿ **يَا دَاوُودُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُمْ بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ** ﴾ أي تنفذ فيها القضايا الدينية والدنيوية، وأن تحكم بالعدل، وهذا لا يتمكن منه إلا علم بالواجب وبالواقع وقدرة على تنفيذ الحق[4].

ثانيا: التمكين في الفكر الإداري

بدأ المفهوم المعاصر للتمكين يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات الأجنبية بعد الثمانينيات من القرن الماضي وبالتالي لم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ بل ظهر نتيجة عملية تراكمية وتطويرية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري ومن هنا سنحاول التطرق إلى أهم المراحل التاريخية التي مر بها مصطلح التمكين في الفكر الإداري.

1- النظريات التقليدية

بلورة مدرسة الإدارة العلمية فلسفتها في كتاب "فريدريك تايلور" وفي كتاب مبادئ الإدارة العلمية، فالتمكين وهذه النظرية كانا على طرفي نقيض وكانت مبادئ النظرية العلمية تتنافى مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة، حيث كان "فريدريك تايلور" يبحث في إيجاد طريقة مثلى لتعظيم الإنتاج ورأى في الإنسان آلة يجب برمجتها لإنتاج اكبر كمية من الإنتاج متجاهلا قيمه وحاجاته ودوافعه، وربما برر الطلب المتعاظم آنذاك هذه النظرية ،وبالتالي لم يكن لمفهوم التمكين أي حظ في هذه النظرية.[5]

---

[1] الطبري محمد ابن جرير، **تفسير الطبري " جامع البيان عن تأويل آي القرآن"**، ط1، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1994، ص 20.

[2] البغوي أبي محمد الحسين ابن مسعود، **معالم التنزيل**، المجلد: الخامس، دار طيبة للنشر والتوزيع، الرياض،1990، ص ص 389 - 390.

[3] محمد الرازي فخر الدين، **تفسير الفخر الرازي**، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، لبنان، 1981، ص4.

[4] السعدي عبد الرحمن بن ناصر، **تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان**، ط2، دار السلام للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2002، ص837.

[5] يحي سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الشارقة، القاهرة، 2009، ص 14.

ثم جاءت النظرية الإدارية على يد "هنري فايول" والذي عرض أربعة عشر مبدءا تركزت على تحقيق الضبط والنظام والثبات، وأهمل موضوع مشاركة العمال وإبداء الرأي وحرية التصرف.

وهذا تكرر في النظرية البيروقراطية التي قدمها المفكر الألماني "ماكس ويبر" الذي سعى إلى جعل المؤسسة نظام عقلاني من خلال وضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل و وضوح التسلسل الرئاسي و تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة فأهمل مبادئ التمكين التي ترتكز على إعطاء العمال حرية التصرف و اتخاذ القرار والتي حصرها في الإدارة العليا[1].

ونرى أنه يوجد اختلاف بين التمكين والنظريات التقليدية لأن هذه النظريات تنظر للعامل على أنه آلة يجب برمجتها بالطريقة المثلى لإعطاء أكبر قدر ممكن من الإنتاج وزيادة الجودة والكفاءة، وبعيدا عن أي بعد إنساني، وذلك لسيطرة المفاهيم المادية في تلك الفترة.

2-النظريات السلوكية

هنا بدأت نظريات أخرى تأخذ منحى آخر نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية، ليس فقط من قبيل الجوانب المادية، وإنما التركيز أيضا على الجوانب المعنوية في المشاركة والحرية و تقدير الفرد واحترامه، وهذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة في تمكين الإنسان و منحه حرية ومشاركة اكبر، ولكن بالتأكيد فان مفهوم التمكين بشكله المعاصر لم يتبلور إلا في وقت متأخر و في العهد القريب، وما يمكن مراعاته هنا أن التمكين بشكله المعروف حاليا في أدبيات الإدارة هو نتاج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه هذه النظريات المختلفة عبر عقود مضت [2].

كانت البداية بدراسات "هورثون" وحركة العلاقات الإنسانية من طرف "التون مايو" حيث بدأت بدراسة أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل ثم اتجهت من غير قصد الى أهمية التعاون والاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي في مجملها إلى تحقيق إنتاجية أفضل.

بينما كانت نظرية X وY على يد "دوغلاس ماكريجور" خطوة مهمة اتجاه التمكين، حيث اهتمت بدراسة قضايا خاصة أكثر تحديدا تتعلق بمشاركة العمال في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل وتفويض الصلاحيات وتوسيع العمل [3].

---

[1] أبو بكر بوسالم، **دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2012-2013، ص 10.

[2] أبو بكر بوسالم، نفس المرجع السابق، ص 11.

[3] هدى بنت عمر بن عبد الله باقبص، **آلية التمكين الإداري**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير إدارة عامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، ص 14.

أما نظرية "شيريس اجيريس" **الشخصية البالغة** فقد مثلت خطوة مهمة اتجاه التمكين منذ عام 1957، وترى أن كل من المدارس السابقة لا تتعامل مع العامل على انه إنسان عاقل يمكنه تحمل مسؤولياته كإنسان بالغ مدرك والحل حسب رأيه هو التعامل مع العمال على أساس أنهم بالغون و ناضجون دون وصاية عليهم، وهذا من خلال توسع نطاق صلاحيتهم ومنحهم حق المشاركة و تحمل المسؤولية في العمل [1].

3- النظريات الحديثة في الإدارة

ساهمت نظرية النظم التي أتى بها كل من "سيلار وهومان" في تغيير نظرة العمال إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلا من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمنظمة من خلال رؤية المؤسسة ككل، ومن خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة مع بعضها البعض، وهذا ما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة، فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور، لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية و مساهمة نوعية للفريق والا فسيكون هذا العضو عبئا على الفريق ومعيقا لتحقيق أهدافه. [2]

إضافة إلى نظريات النظم هناك نظريات أخرى نشير إليها في التالي[3]:

أسس كل من "فيرمونت كاس" و "جيمس ريزينويك" النظرية الموقفية التي تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات البيئية التي تواجه المؤسسة، وقد ساهمت هذه النظرية في ظهور التمكين من خلال دورها في إتاحة المجال المناسب للتفكير والعصف قبل البدء في أي عمل ومن ثم إتاحة فرص المشاركة والتشاور بين العمال في الأفكار والمفاهيم عند السعي لتطبيق أي تطوير إداري.

بينما شكل مفهوم الجود الشاملة ثورة إدارية أدت إلى تحسين الإنتاج و جودة المنتجات، حيث تضمنت فلسفتها ثلاثة مبادئ تمثلت في: رضا الزبون، أهمية الدور الإنساني، استمرارية التحسين، لذا ركزت أدبيات الإدارة على موضوع تمكين العمال بشكل واضح عند الحديث عن الجودة الشاملة، لان المدير لا يستطيع تحقيق الجودة الشاملة والمستمرة بشكل تدريجي، دون دور العامل المحوري والمهم لتلك العملية وخاصة لان الجودة وتحسينها

[1] أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، ص11.

[2] أحمد قدري معراج، **أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي**، دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سونطراك ببسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص 15.

[3] أبو بكر سالم، مرجع سابق، ص ص 11 - 12

بشكل مستمر لا يمكن تحقيقه دون تفاني العامل و انتمائه لفكر الجودة ولأن التمكين يحتاج لانتماء العامل و قناعته الداخلية ببرامج الجودة وتعاونه مع الشركة في سبيل تحقيقها.

وقد جاءت نظرية Z التي قدمها الياباني "ويليام أوشي" والامريكي "ريتشارد تاينر" إلى الحركة الأفقية للعاملين أي أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي والتركيز على عمل الفريق والتركيز على مشاركة العمال وانخراطهم في المؤسسة.

وأخيرا فإن مفهوم المؤسسة المتعلمة كما يرى "بيتر سانج" فيقصد به المؤسسة التي تتطور وتتقدم بشكل دائم، وذلك بالتعلم من تجاربها وخبراتها التي تتكون من خبرات أعضائها.

وتأتي عملية التعلم من خلال العمليات التراكمية وروح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي، فالتمكين هو الذي يحرر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة التي هي جوهر عملية التعليم والتعلم.

ومما سبق ذكره نرى أن النظريات الحديثة كانت بمثابة المنطلق الذي أدى إلى ظهور وتطبيق التمكين في المؤسسات العصرية.

المطلب الثاني: مفهوم التمكين وعلاقته ببعض المفاهيم الأخرى

الفرع الأول: مفهوم التمكين

سنحاول التطرق في مطلبنا هذا إلى مفهوم التمكين لغة واصطلاحا، من خلال عرض أهم المفاهيم التي تناولتها أدبيات الفكر الإداري بالإضافة إلى أهميته في المؤسسة.

أولا – مفهوم التمكين لغة

يقصد بالتمكين مكن من الشيء أي جعل له سلطانا ومقدرة، أي أمكن فلانا أي سهل له فعله وأدائه[1]، وفي اللغة العربية فقد وردت كلمة مكن بمعنى جعله قادرا على فعل شيء معين، ويقال استمكن الرجل من الشيء أي صار أكثر قدرة عليه،كما يقال متمكن من العلم أو من مهارة تأدية معينة بمعنى مثقفا للعلم أو للمهنة، والتمكين هو مصدر لفعل مكن أي جعل له مكانة والمكانة هي المنزلة، وبذلك يكون مكنه أي جعل له مكانة ومنزلة، و بالعودة إلى المعجمات يلاحظ أن الأصل اللغوي لمادة الفعل مكن تعني المنزلة الرفيعة والقدرة فيقال مكن فلان عند الناس فهو يمكن مكانة أي عظم عنده فهو مكين والجمع مكناء، وتمكن عند الناس أي علا شأنه

[1] فاطمة جاسم محمد، **أثر التمكين على التكامل المهني ما بين المحاسب والمدقق**، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد: 04، العدد: 02، جامعة أم البواقي، 2017، ص38.

و صارت له منزلة، وتقول العرب أن فلان لذو مكنة من السلطان أي ذو تمكن و ذو منزلة ورفعة الشأن، و مكنه تمكينا أي ثبته ووطده، ويقال مكن فلانا في الشيء أي جعله متسلطا عليه يتصرف فيه وتنطلق يده فيه[1].

ثانيا– مفهوم التمكين اصطلاحا

تقوم فكرة التمكين على ضرورة التخلي على النموذج التقليدي للقيادة والتوجه نحو قيادة تؤمن بالمشاركة، وهذا يتطلب تغييرا في العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، فدور الرئيس يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض و يتطلب من المرؤوسين التحول من إتباع التعليمات إلى المشاركة في اتخاذ القرارات[2] .

كما أن التمكين كمفهوم له جانبان، الأول للعاملين وهو أن تريد القيادة الإدارية أفرادا يتصرفون على وفق أداء متميز للأعمال، والثاني للقيادة و هو أن تقوم بمنح هؤلاء العمال تلك المسؤولية التي تجعل المؤسسة أن تسيير في ممارساتها بشكل سريع على أساس منح الثقة و توصيل الأفكار الصحيحة إلى أولئك العمال[3].

وقد حدد اتجاهان عامان للتمكين في بيئة العمل هما الاتجاه التحفيزي والاتجاه الاتصالي، ويقصد بالاتجاه الاتصالي العملية التي تحدث عندما تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي والمستويات الدنيا في السلطة، إما النموذج التحفيزي فيركز على اتجاه العمال نحو التمكين الذي يظهر في الكفاءة والقدرة على أداء المهام، والقدرة على التأثير في العمل، وحرية الاختيار في كيفية أداء المهام والشعور بأهمية العمل[4].

كما أن التمكين يتضمن أربعة عناصر أساسية هي: السلطة والمعلومات والمعرفة والمكافآت، فالسلطة تعني القدرة على انجاز الأمور، أما المعلومات فهي وصول العمال إلى المعلومات المتعلقة بعملية صنع القرار، أما المعرفة فتعني تشكيل فريق عمل بين مجموعة من العمال وتقاسم المعلومات المتعلقة بمجال عملهم، أما المكافآت فتعني مختلف التحفيزات التي يحصل عليها العاملون بهدف زيادة أدائهم وزيادة الإنتاجية[5].

وعليه يمكن استعراض بعض المفاهيم المتعلقة بتمكين العمال كما يلي:

يعرف على أنه: "هو تحرير العمال من القيود و منحهم الاستقلالية والثقة لإنجاز المهام الموكلة إليهم ."[6]

---

[1] لخطيب حذيفة تقي الدين، **التمكين أسسه وأساليبه**: دراسة بلاغية تطبيقية، ط1، دار الكتب الوطنية، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص ص 13-14.

[2] برقاوي باسم يوسف، **أثر التمكين في تعزيز في أداء الموارد البشرية**: دراسة حالة على إدارة المشتريات والمستودعات في شرطة أبو ظبي، مجلة معارف، المجلد: 11، العدد: 20، جامعة البويرة، 2016، ص 12.

[3] بروكي عبد الرحمن، **دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة**: دراسة تحليلية لعينة من المسؤولين بالمؤسسات الصحية في ولاية بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد: 04، العدد: 01، جامعة بشار، 2018، ص 272.

[4] ديوب أيمن حسن، **تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات**: دراسة ميدانية على المؤسسة السورية للاتصالات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد: 30، العدد: 01، جامعة دمشق، سوريا، 2014، ص ص 204- 205.

[5] Minhajul Islam UKIL**, The impact of employee empowerment on employee satisfaction and service quality: empIirical evidence from financial enterprizes in bangladesh**, Business: Theory and Practice, vol: 17, N: 2, 2016, p 180.

[6] Manmohan Joshi**, Human Resource Management**, First Edition, without mentioning the publishing house, 2015, p 57.

كما عرف أيضا: "هو تحرير العمال لكي يفعلوا ما يرون انه الأحسن دون الخوف من ان يرفض الرئيس قراراتهم"[1].

وعرفه أخر:" هو تزويد العمال بالمعلومات اللازمة التي يحتاجونها من اجل اتخاذ قرار بالجودة المطلوبة".[2]

وهناك من ينظر للتمكين على أنه: "هو إعطاء صوت حقيقي للعمال، وذلك من خلال بناء وتصميم العمل بطريقة تمكن وتسمح للموظف باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات الوظيفية التي تخصه من خلال مقاييس وأطر إرشادية محددة.

وعرف كذلك انه:" التمكين يتمثل في إطلاق حرية العامل، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يُفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها".[3]

ويعرف التمكين أيضا:" هو تخويل العامل و تدخله في إدارة المؤسسة تمهيدا لاشتراكه في صنع القرار"[4]

وكذا عرف: "منح العمال قوة التصرف وصنع القرارات والمشاركة في تحمل المسؤولية والمساهمة في حل المشكلات والتفكير الإبداعي ".[5]

كما عرفه أخر :" إعطاء العمال السلطة و تشجيعهم على تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات"[6].

نستنتج من هذه المفاهيم أن التمكين هو عملية تفويض السلطة والمسؤولية ومنح العمال أكبر قدر من الصلاحيات وحرية التصرف ومنحهم القوة في اتخاذ القرارات وهذا من شأنه أن يعود بالإيجاب على أداء العمال لتحقيق رضاهم الوظيفي.

الفرع الثاني: الفرق بين التمكين والمفاهيم الإدارية الأخرى

---

[1] أفندي عطية حسين، **تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص12.

[2] كواديك حمزة، تمكين **العاملين وأثره في تحقيق جودة الخدمات بالمؤسسات العمومية الصحية لولاية المدية**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه طور الثالث في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، 2020-2021، ص 12.

[3] Bowen, D.E. and Lawler, E. (1995), **Empowering Service Employees**, Sloan Management Review، summer, 73-83, Bowen, D.E. and Lawler, E.E. (1992), **the Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When**, Sloan Management Review, Spring, p p 31-40**.**

[4] عادل محمد عبد الله، **استراتيجية التمكين المتسلسل: مدخل البناء المتسلسل لقدرات المورد البشري المشارك في صنع القرارات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 42.

[5] فليه فاروق عباده، محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 345.

[6] S. Uthanu Mallayan M. Pugach, **Total quality management**, without edition, Arasan Ganesan Polytechnic College Sivakasi, without mentioning the year of publication, p p 8-9.

حظي موضوع التمكين باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين منذ بداية عام 1990م، مما اخذ بعض الباحثين إلى تسمية عصر التسعينات بأنه عصر التمكين إلا انه رغم تعدد البحوث والدراسات مازال الغموض والتناقض الشديد بين الباحثين قائما حول مفهوم التمكين والفرق بينه وبين المفاهيم الإدارية الأخرى مثل: التفويض، المشاركة والإثراء الوظيفي

أولا: الفرق بين التمكين والتفويض

هناك خلط كبير بين مفهومي التمكين وتفويض السلطة، لذلك سوف نحاول أن نبين أهم الفروقات بينهما.

يعد تفويض السلطات مفهوما محدودا وقاصرا عن مفهوم التمكين ومقتضياته، فتفويض السلطة يقتصر على منح المرؤوس سلطات محددة من قبل الرئيس الذي يمكنه استردادها في أي وقت شاء، ضمن أسس وقواعد رسمية محددة كما تفتقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا على التمكين، مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالعامل، وتأثير العمل في تحقيق نتائج للمؤسسة وللآخرين، إضافة إلى الشعور بالاستقلالية وحرية التصرف وهذا ينطلق من أعلى إلى أسفل من خلال التسلسل الرئاسي ونطاق الإشراف التقليدي، وهناك من ينظر إلى التفويض على انه جزء من عملية التمكين ومرحلة ابتدائية من مراحله.[1]

إن التفويض ينتج عنه إسناد مهام محددة والمحاسبة عليها من خلال وضع نقاط رقابة ومتابعة، أما التمكين فلا تكون هناك رقابة من الإدارة، بل يعمل التمكين على تنمية قدرات الأفراد بمنحهم الحرية وتهيئة المناخ لاتخاذ القرار وتوفير الموارد اللازمة لهم والثقة بهم، مما يشع على اقتناص الفرص الاستمرار في التحسين المستمر.

عند قيام المستوى الأعلى بالتفويض، قد يقوم بإلغاء تفويضه أو يعدل نطاقه، أما التمكين فيمثل استراتيجية مستمرة لدى المديرين الذين يقتنعون دائما بأهمية التمكين[2].

ويوضح الجدول التالي أهمية الفوارق الأساسية بين التمكين والتفويض.

الجدول رقم (1 – 2): الفرق بين التفويض والتمكين

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات	اتاحة الفرصة للمرؤوسين
السلطة	تفويض السلطات في مجالات محددة بدرجة عمق محددة	تتاح صلاحيات للعاملين للمباداة في نطاق أوسع ومتوفق عليه

[1] ود حسين الوادي، **التمكين الإداري في العصر الحديث**، دار ومكتبة الحامد، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص ص 45- 46.

[2] رزق الله حنان، **أثر التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة**، دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة منتوري، رسالة ماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة،2010، ص 27.

المسؤولية	تظل المسؤولية من المفوض	النجاح ينسب للموظف الممكن، والفشل مسؤوليته
القيادة	يقاد المفوض	تتاح للموظف قيادة ذاتية
المعلومات	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض	المعلومات على المشاع بين الرئيس والمرؤوسين
المحاسبة على الأخطاء	ان اخطأ الفرد فقد يسحب التفويض	ان اخطأ الفرد يتحرى السبب و يعالجه
الزمن	التفويض قد يكون مؤقتا و قد يلغى او يعدل نطاقه او عمقه	التمكين دائم يمثل قناعة وخيارا استراتيجيا مستمرا

المصدر: حسن مروان عفانة، **التمكين وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية بقطاع غزة**، رسالة ماجيستر، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013، ص 23.

ثانيا: الفرق بين التمكين والمشاركة

هناك خلط لدى الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة، فالمقصود بالمشاركة" توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار حيث يتم الأخذ بالاقتراحات والتوصيات والآراء الفردية والجماعية التي يبديها المرؤوسين مما يمكن الوصول للقرارات الأكثر فعالية وضمان سهولة تنفيذها" ووفقا لمفهوم التمكين تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي للتمكين الإداري، خاصة في الصفوف الأولى من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل[1].

ثالثا: الفرق بين التمكين والإثراء الوظيفي

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه" إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر لمن يستخدم نتائج وظيفته"، وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق التمكين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر العامل بالفاعلية الذاتية وقدرته على التأثير على الإحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته[2].

[1] رامي جمال اندراوس وآخرون، **الإدارة بالثقة والتمكين في علم الحديث**، اربد، 2008، ص 61.

[2] رامي جمال اندراوس وآخرون، نفس المرجع السابق، ص59.

المطلب الثالث: أهمية التمكين وخصائصه

الفرع الأول: أهمية التمكين

يعود التمكين بفوائد كثيرة على كافة المستويات في التنظيم (مستوى الأفراد، والمجموعة والمؤسسة) حيث يساعد التمكين على توفير النمو التنظيمي، وتوفير فرص التطوير التنظيمي وتعزيز قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات.

ويمكن تصنيف فوائد التمكين حسب المستويات التنظيمية إلى ثلاثة وهي:[1]

أولا– على مستوى المؤسسة

أ– يعمل التمكين على توفير فرص أكثر لنمو المؤسسة.

ب– توفير فرص التطور التنظيمي.

ج– زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة.

د– تعزيز قدرة المؤسسة على اتخاذ القرار.

هـ– يؤدي التمكين إلى تحقيق الديمقراطية في الإدارة.

و– تسهيل التخطيط الإستراتيجي طويل المدى زيادة الإنتاجية.

ثانيا– على مستوى المجموعة

أ– تطوير فرق العمل

ويكون ذلك من خلال فعالية تفويض أداء العمل إليهم عندما توكل لأعضاء الفريق أعمال تناسب قدراتهم أو تفوق قدراتهم بقليل فإن هذا يؤدي إلى تشجيع وتطوير مهارات ومعارف الأفراد إلى الأعمال التي تسند لأعضاء فريق العمل والكيفية التي تسند بها تلك الأعمال مهمة للغاية، فهي تظهر للفريق مدى ثقة الإدارة بهم وتقديرها لقدراتهم.

ب– بناء فريق قوامه الثقة

فعندما تقوم الإدارة بتفويض بعض أعمالها لأعضاء الفريق فإن هذا يدل على ثقة الإدارة بالفريق وبقدراتهم، وبالتالي يقدم الفريق أفضل ما عنده.

[1] كرمية توفيق، **تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2007- 2008، ص71.

ج– زيادة قدرة الفريق على الإبداع والمخاطرة

إن أهم معوقات الإبداع والابتكار في المؤسسة هو عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العمال، وانشغال المديرين بالأعمال الروتينية ورفض الأفكار الجديدة باعتبارها مضيعة للوقت، بالإضافة إلى مركزية الإدارة.

د– زيادة قدرة الفريق على التحليل

- استغلال الوقت، وتفرغ الإدارة لأداء الأعمال التي يتعين عليها القيام بها.
- مساعدة الفريق على اكتساب مهارات جديدة وإثراء معرفتهم، حث الفريق على العمل.
- استخدام الخبراء الذين لديهم معرفة قد لا تتوافر لدى الإدارة.

ثالثا– على مستوى الأفراد

يعتبر التمكين من أهم المداخل الداعمة التي تعمل على تنمية قدرات العمال، وتعتبر ممارسات التمكين عن درجة قابلية الإدارات الحديثة لاختيار أكثر الأساليب فعالية للارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعمال وبالتالي انعكاس ذلك على الأداء الكلي المؤسسة.

إن للتمكين فوائد كثيرة تعود على العمال في التنظيم ويمكن عرضها كالآتي:[1] عندما يتم منح القوة والسلطة للعمال في اتخاذ القرارات، واتخاذ الأعمال بأنفسهم، فإنه بهذه الطريقة توفر الوقت الكافي للمدير للقيام بأعماله الرئيسية.

أ– زيادة مسؤوليات العمال.

ب– زيادة الرضا الوظيفي.

ج– تنمية مهارات وقدرات المرؤوسين.

د– زيادة مشاركة العمال.

هـ– التقليل من مقاومة التغيير.

وانطلاقا مما سبق نشير في الجدول التالي إلى أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين:

الجدول رقم (1 – 3): أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين

قبل التمكين	بعد التمكين
الخوف	التحدي والاختلاف
التعلم مسؤولية	التعلم مغامرة
العاملون يأخذون أو يقومون بمبادرات ضعيفة	العاملون يحلون مشكلهم بأنفسهم
التدريب والتطوير الضئيل	التطوير مستمر

[1] كرمية توفيق، مرجع سابق، ص ص 72 -73.

تجنب التغيير	الترحيب بالتغيير
التقويم (التغذية الراجعة) ترى على أنها نقد	التقويم(التغذية الراجعة) ترى على أنها ثناء وضرورية
التدريب والتطوير	التدريب والتطوير مسؤولية كل شخص
نقص الرؤية	الرؤية المشتركة والرؤية القوية والمركزة
تجنب المشاكل	حل المشاكل
الاتصال المغلق	الاتصال المفتوح تبادل المعلومات والأفكار والمهارات
الشك	الثقة

المصدر: حسين عزة ردة العبدلي الشريف، **واقع التمكين للمديرات وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2015، ص 22.

الفرع الثاني: خصائص التمكين

أ– يحقق زيادة النفوذ الفعال للعمال وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.

ب– يركز على القدرات الفعلية للعمال في حل مشاكل العمل والأزمات.

ج– يستهدف تمكين العمال استغلال الكفاءة التي تمكن داخل الأفراد استغلالا كاملا.

د– يجعل العمال أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل.

هـ– يجعل العمال مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.[1]

كما أن التمكين يحقق زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم، فنجده يركز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات، ويستهدف تمكين العمال استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالا كاملا.[2]

كما يصف عدد من الباحثين التمكين بأنه حالة تتميز بخصائص يمكن أن يطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشمل:

1– الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير.

2– الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به العامل.

3– المساءلة والمسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو المؤسسة التي يعمل بها.

[1] يحي سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية "بحوث ودراسات"، القاهرة، 2006، ص33.

[2] محمود جاد الله، **إدارة الأزمات**، الط الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص81.

ويرى "الكبيسي" أن التمكين لا يتحقق في المؤسسة إلا بتمكن عمالها على مختلف مستوياتهم، وأن من خصائص تمكين العمال مايلي:[1]

1- التقرير الذاتي

ويعني حرية العمال في خياراتهم وانتقاء أساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.

2- الأهمية الذاتية

ويقصد بها إحساس العمال بمكانتهم ودورهم واستشارتهم وأهمية الواجب الذي يؤدونه وبالاهتمام الذي يحضون به.

3- ثقتهم بأنفسهم

فالعمال يدركون إمكانياتهم وما لديهم من طاقات ويثقون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.

4- قدرتهم على التأثير

وهذا يعني إيمانهم بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في مؤسساتهم وإحساس الآخرين بهم والسماع لهم، والاستئناس بمقترحاتهم والأخذ بآرائهم والاستفادة من ذلك كله.

كما أن المؤسسة الممكنة يجب أن يتوافر فيها عدد من النقاط للحكم بأنها ممكنة وهي:

1- وجود الدعم والمساندة والإدراك من القيادة لمفهوم التمكين.

2- وجود فرق العمل المتمكنة ومشاركة العمال في اتخاذ القرارات.

3- التركيز على فرق العمل والعمل التعاوني.

4- توفر هيكل تنظيمي مرن يتطور مع الوقت، ويعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات.

5- اثراء الوظيفة من خلال التدريب وتطوير المهارات والوصول إلى المعلومات.[2]

[1] هبة قدندل، **تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال وتسويق، جامعة المدية، الجزائر، غير منشورة ،2009، ص72.

[2] حسن مروان عفانة، **التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل"في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، غير منشورة، 2013م-1435هـ، ص27.

المبحث الثاني: أساسيات التمكين

سبق وأن تطرقنا في المبحث السابق إلى طبيعة تمكين العمال، من خلال التعرض إلى نشأته ومفهومه، حيث أننا لم نذكر كل العناصر المتعلقة بالتمكين، وهذا ما سنحاول توضيحه في هذا المبحث ألا وهو التوسع أكثر في إثراء ماهية تمكين العمال من خلال التطرق إلى مطالب أخرى لم نتطرق إليها في المبحث السابق.

المطلب الأول: أنواع التمكين وأسباب اللجوء إليه

الفرع الأول: أنواع التمكين

ينقسم التمكين إلى ثلاثة أنواع تتمثل فيمايلي:[1]

1- التمكين الظاهري

يشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعد المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهري لعملية التمكين الظاهري.

2- التمكين السلوكي

يشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات ومفهومها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

3- تمكين العمل المتعلق بالنتائج

يشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرائق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى فعالية المؤسسة.

الفرع الثاني: أسباب اللجوء للتمكين

1- حاجة المؤسسة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.

2- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.

3- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.

4- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة العمال، للحفاظ على تطوير المنافسة.

5- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.[2]

6- إطلاق قدرات العمال الإبداعية والخلاقة.

7- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.

---

[1] حسونة عبد الباسط وآخرون، **تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية**، دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن، مجلة تنمية الرافدين، المجلد:36، العدد:115، جامعة الموصل، العراق، 2013، ص51.

[2] أفندي عطية حسين، مرجع سابق، ص ص 25-26.

8– الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف العمال.

9– إعطاء العمال مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز في عملهم.

المطلب الثاني: أبعاد التمكين ومستوياته

الفرع الأول: أبعاد التمكين

1– تفويض السلطة

يعرف التفويض على أنه توزيع السلطات من الإدارة العليا إلى الدنيا،[1] مما أدى اتساع نطاق الخدمات وتشبعها في كل الاتجاهات الى تطبيق اللامركزية، و توزيع السلطة بين عدد اكبر من الافراد القائمين على شؤون المؤسسة، لإمكانية تلبية الاحتياجات الجديدة عملا بمبدئ الديمقراطية[2]، ان تفويض السلطة يظهر ثقة القائد بمرؤوسيه وهو خطوة جيدة لتنمية مهارات الصف الثاني من المرؤوسين،[3] فالتفويض ينتج عنه العمل القليل والكثير من الوقت على عكس إذا لم يتم التفويض[4]، وعليه يعد التفويض من الجوانب الهامة لعملية التمكين، لأنه يمنح العمال الشعور بالحرية ويحفزهم لبذل أقصى إمكاناتهم لأداء واجباتهم بفعالية.[5]

2– فرق العمل

هي مجموعة من الأفراد الذين يتعاملون مع بعضهم البعض قصد تحقيق أهداف المؤسسة،[6] حيث يتطلب تمكين العمال ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية تشكيل فرق العمل، من خلال المشاركة في صنع القرارات، وذلك لأن فرق العمل تعتبر أكثر فعالية في معالجة الأزمات، [7]لأنه مع ازدياد حجم المؤسسات أصبح من المستحيل الاعتماد على الجهود الفردية.[8]

---

[1] *ELLY R. TWINEYO KAMUGISHA, **The Basics of Business Management - Vol I: Leadership, Financial Management and Economics**, 1st edition, book boon, Without mentioning the country of publication, 2017, p 13.*

[2] سام حسن ناجي، **درجة فهم الإداريين لتفويض السلطة ودرجة ممارستهم لها وعلاقتهما بكفاءة اتخاذ القرار الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن**، أطروحة دكتوره، جامعة عمان العربية، كلية الدراسات العليا، عمان الأردن، 2005، ص36.

[3] احمد ماهر وآخرون، **الإدارة: المبادئ والمهارات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2002، ص472.

[4] *Brian Tracy, **Time management**, Without edition, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, United States of America., 2013, p 60.*

[5] *G.Sreelakshmi, **Empowerment Methods and Guerilla Tactics for Managers**, Iosr Journal of Business and Management, Volume 18, Issue : 05, 2016, P 108.*

[6] تايه محمد صفاء، **اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق استراتيجية التمايز دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للإسمنت الجنوبية**، مجلة الغر للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد:08، العدد:22، جامعة الكوفة، العراق،2012، ص167.

[7] شتاتحة عائشة، **تفعيل الإبداع في منظمات الأعمال من خلال مدخل التمكين**، مجلة دراسات العدد: الاقتصادي، المجلد:04، العدد:02، جامعة الأغواط، 2013، ص107.

[8] دن أحمد، **أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة**، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد:03، العدد:02، المركز الجامعي تندوف،2017، ص93.

3- الاتصال الفعال والمشاركة بالمعلومات

يعرف الاتصال على أنه العملية التي تهتم بإيصال المعلومات الهامة والقرارات لجميع أفراد المؤسسة، عن طريق متابعة وصول المعلومات وتذليل عقبات وصولها باستخدام رسائل شفهية وكتابية وإلكترونية،[1] وبدون إتاحة المعلومات لا يمكن للعاملين التصرف بمسؤولية، على عكس إذا امتلكوا المعلومات اللازمة فإنهم سيلتزمون بجميع مسؤولياتهم.[2]

4- التحفيز

والحوافز قد تكون مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، يتوقف تأثيرها في قدرتها على إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وتقتهم بالمؤسسة، ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح، ينبغي أن يتم ربط المكافآت التي يحصل عليها العمال بأهداف المؤسسة.[3]

5- التدريب

يعرف التدريب على أنه تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، وكذلك تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي، أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب.[4]

الفرع الثاني: مستويات التمكين

حدد " باستور" بأن هناك خمسة مستويات يمكن للفريق الإداري تطبيقها:[5]

- **المستوى الأول**

يتخذ المدير القرارات ويعلم الفريق، وقد يبدو هذا أساسا واضحا، حيث يتخذ المديرون قراراتهم ولا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.

- **المستوى الثاني**

في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات، ويتخذ القرارات معتمدا على الاقتراحات، ويعلم الفريق بها.

---

[1] المغربي محمد الفاتح محمود بشير، **السلوك التنظيمي**، الط الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص163.

[2] *Golnaz Sadri, **Empowerment of the bottom line**, Industrial Management, Institute of Industrial Engineers, May/ June, 2011, p 13.*

[3] بن إيمان زيان، بوسعد زكية، **دور استراتيجية التمكين في تعزيز رأس المال الزبوني**، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد:07، العدد:02، جامعة باتنة1، 2017، ص171.

[4] مشهور ثروت، **استراتيجيات التطوير الإداري**، الط الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص201.

[5] شمس الدين عمر، **أثر تمكين العمال على الولاء التنظيمي :دراسة قطاع التأمين وقطاع المصارف الخاصة في سورية**، مجلة جامعة البعث، المجلد: 38، العدد: 38، سوريا، 2016، ص84.

- **المستوى الثالث**

يناقش المدير والفريق الوضع على نحو مفصل، ويطلب المدير أوراق عمل وتدخلات من الفريق وقد يأخذ بها أو لا، ويعلم الفريق بذلك.

- **المستوى الرابع**

في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات، وفي هذه النقطة تتخذ القرارات على نحو نهائي وعلى نحو تعاوني بين المدير والفريق.

- **المستوى الخامس**

يمارس العمال الإدارة الذاتية من خلال فرق العمل، وذلك بهدف اتخاذ القرارات .

نستنتج من خلال ما سبق بأن عملية تمكين العمال هي عملية منهجية وسلسة تأخذ خمسة مستويات أساسية، حيث أن كل مستوى يعتبر مدخلا للمستوى الآخر، كما أن هذه المستويات متسلسلة، فنجد أن المستوى الأول يعبر عن الوهلة الأولى التي يمكن أن يبدأ فيها التمكين، ثم في المستوى الثاني تتطور فكرة التمكين فتنتقل إلى مستوى أعلى مما كانت عليه في سابقتها، وهذا إلى غاية السنة الخامسة التي يكون فيها التمكين في أعلى ذروة له ويبلغ أعلى مستوياته.

المطلب الثالث: متطلبات نجاح التمكين ومقوماته

الفرع الأول: متطلبات نجاح التمكين

إن مجموعة من العوامل المؤثرة يجب توفيرها لإنجاح عملية التمكين يمكن سردها في الآتي:

1- الثقة الإدارية

تعتبر من أساسيات عملية التمكين، فثقة المديرين في مرؤوسيهم تعد المبعث الرئيسي لتمكين سلطة العامل في إطلاق مكنوناته واستعمالها فيما يعبر عن عظمته في العطاء[1].

فالثقة كما عرفها بعض الباحثين هي الشعور المتبادل بين الأشخاص في أن يتوقع بأن معلومات أو تعهدات شخص أو مجموعة من الأشخاص، هي معلومات أو تعهدات صادقة، ويمكن الاعتماد عليها، فالثقة هي مبعث المعاملة التفضيلية، كالإمداد غير المنقطع للمعلومات، وحرية التصرف والاختيار.

2- الدعم الاجتماعي

هو الشعور بالتمكين الفعلي نتيجة الدعم والتأييد من طرف الزملاء والرؤساء، ليعزز الثقة بالمؤسسة، ويرفع من مستوى الانتماء المفضي إلى الالتزام.

1 محمد أحمد عودة، **إدارة الجودة الشاملة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 138.

3- إدراك الأهداف

إن إدراك العمال لأهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات الواجب معاملتها في حينها، وإن استفحالها قد يبعد المؤسسة عن الأهداف المسطرة، وشعور الفرد بأن له القدرة على التصرف ذاتيا في مثل هذه المواقع بدلا من انتظار الأوامر درئا للمخاطر التي قد تنجم عن هذه الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل.

4- فريق العمل

إن من متطلبات تمكين العمال وجود ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجع على عمل فرق مهام الأزمات من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل.

إن فرق المهام تعد أكثر فعالية في معالجة الأزمات، لأنها تتمتع بموارد أكثر، وبمهارات متنوعة، وبسلطة أكثر في اتخاذ القرارات، إلى جانب منح فرق العمل سلطة كافية لتنفيذ القرارات مع تطبيق التحسينات المقترحة.

5- الاتصال الفعال

حيث أن فعالية نظام الاتصالات تنمي عن استغلال التغذية العكسية في تعديل الانحرافات، ولن يكون هناك اتصال فعال إلا إذا عدلت الانحرافات التي قد تنجم عن عدم منح القدرة على إفراغ الشحنات المتوالدة لدى الفرد، والتي توحي بأن ما في داخله من أفكار يمكن أن تكون علاجا لكثير من المشكلات التي قد تعجز الإدارة في حلها بمفردها، لعدم توفر معلومات عن هذه المشكلة، إن من هو منغمس في هذه المشكلات هو أدرى بأسبابها، واشراكه في حلها يعد من المؤشرات الناجحة في حل الأزمات التي تحاول كل مؤسسة أن تنأى عنها بنفسها.

6- التدريب (التأهيل)

إن تمكين العمال يتطلب تدريبا مكثفا في جميع نواحي العمل، فالعاملون قد يحتاجون إلى فهم كيف يؤثر تصميم العمل أو العمليات الجديدة على أدائهم لمهامهم، كما يحتاجون إلى تدريب في مجال العلاقات التبادلية مع الآخرين، من أجل ضمان أشكال المشاركة الإدارية[1]. ولعل من الأمور التي على العمال التدريب عليها أيضاً، هو التدريب على تحمُّل المسؤولية، والتدريب على مبدأ الرقابة الحقيقي، أي الرقابة الذاتية، ونجدها عند تحقيق أعلى درجات التمكين والمختزل في أعلى درجات الالتزام للمؤسسة التي يعمل فيها الفرد.

إن محاولة جعل خصوصيات العمل المطلوب متطابقة مع خصوصيات العمل المعروض، وذلك لتضييق الهوة بين العامل ووظيفته حتى لا يحس بالاغتراب هي من أُولى اهتمامات المؤسسة، لما لهذا العنصر من تأثيرات على نفسية العامل.

[1] جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 76.

فعملية التدريب أو التأهيل هي أحد الوسائل التي تجعل عمل الفرد العامل متداركا، وبصفة دائمة، لما يمكن أن يستحدث من تكنولوجيات ومسيطر عليها، إن ما يفترضه العاملون هو فهمهم لعملهم وامتلاكهم المعرفة له، لتمكينهم من أداء هذا العمل براحة نفسية.

تدريب العمال يعني زيادة معرفتهم، وزيادة معرفتهم تعني زيادة تمكينهم. فالتدريب هو العملية التي تستهدف تعليم العمال الجدد المهارات الأساسية لأداء أعمالهم[1].

7- نظام عادل للتعيين

قائم على توظيف من يمتلكون مهارات في مجال العمل.

8- مكافأة العامل

إن الثناء والاعتراف هو انعكاس للعمل المؤدى بشكل مقبول، أو هو رسالة توضح بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه للعمل على الطريق الصحيح، وأن المكافآت كأحد ما نقابل به مثل هذه النتائج تعتبر أهم مُتطلبات التمكين، لما لها من تأثيرات لها وقعها الخاص، سواء تعلق الأمر بالجانب المادي منها، أو الجانب المعنوي[2].

إذن نجاح التمكين يعتمد بشكل أساسي على الاتصال والدوافع والحوافز والمهارات.

وبناء عليه، فإن سياسة التمكين لا تنجح لمجرد أن تقرر الإدارة اتباع هذه السياسة، بل لابد من زيادة طاقات العمال حتى يتمكنوا من القيام بأعمالهم على أكمل وجه.

إن إدارة شركة تطبق الديمقراطية في تشجيع المرؤوسين على تقديم اقتراحاتهم وأفكارهم، وهو ما أقدمت عليه شركة "نوردستروم" في شكل طلبات من عمالها: " أيها العامل نرجو منك أن تستخدم صلاحياتك وتحكم رأيك في جميع المواقف"، "لا توجد أي قواعد إضافية".

وهذه الأمثلة قد تتكرر في أي مؤسسة تتوافر فيها الإدارة التي تعامل عامليها على أساس من الثقة التي تعتمد على التمكين والحوافز والمعلومات والمعرفة والخبرة.

الفرع الثاني: مقومات التمكين

من أبرز مقومات تمكين العمال ما يلي:[3]

1- العلم والمعرفة والمهارة

فكلما زادت خبرة الفرد ومهاراته ومكتسباته المعرفية، ازدادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر، وبالتالي يمكن الفرد ويمنح حرية في التصرف والمشاركة.

---

[1] صالح عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 134.

[2] محمد أحمد عودة، مرجع سابق، ص 138.

[3] المصري شادي حمدان عطية، **متطلبات التمكين من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة**، مذكرة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة،2015، ص17.

2- الاتصال وتدقيق المعلومات

فكلما زادت اللقاءات والاجتماعات والحوار بين الرئيس والمرؤوس، وتبادل المعلومات الصحيحة والمتجددة بشفافية ووضوح وصراحة (عوامل الاتصال التي توفر المعلومات وتدفعها بانسياب حر) ، زاد الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالملكية والانتماء، وتكون لدى العمال الحماس الذاتي من أجل تحسين الأداء دون مراقبة صارمة ودون حالة من عدم الثقة.

2- الثقة بين القائد والمرؤوسين

وتتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين، وأن يكون القائد في صف المرؤوسين فيما يحدث لهم من خير أو شر، ويشاركهم همومهم ومش اكلهم، وهذا الاهتمام والصدق والصراحة يؤدي إلى التمكين ويجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المؤسسة أو على الأقل كأنهم شركاء فيها.

3- الحوافز المادية والمعنوية

على الرغم من أن التمكين في حد ذاته هو حافز معنوي للعمال، إلا أنه ليس بمنحة مجانية، فكما أن فيه مشاركة في المنافع ففيه أيضا مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسؤولية لذلك، فلابد من نظام للحوافز يشجع العمال على تحمل المسؤولية.

نستنتج من خلال ما سبق بأن عملية التمكين لها أربع مقومات أساسية، حيث نجد المعارف والمهارات التي يتمتع بها العاملون، فإذا كان العامل ذو مهارات عالية وذو رصيد معرفي ثري فإن كل هذا سيكون في صالح التمكين وفي سر نجاحه، كذلك نجد عامل الاتصال الذي يعد أيضا مقوم أساسي في نجاح التمكين، لأن الاتصال يسمح بتبادل المعلومات والأفكار بين الرئيس والمرؤوس، كما يمكن المرؤوس من الحصول على المعلومات في الوقت والمكان المناسبين، بالإضافة إلى ذلك نجد من مقومات التمكين عامل الثقة الذي يعد أيضا سمة أساسية للتمكين، من خلال اهتمام الرئيس بمرؤوسيه وإبداء رغبته في التعاون معهم ومبادلتهم الصدق والاحترام وحسن المعاملة، كذلك نجد عامل الحوافز فالتمكين يكون له مقابل مادي لأن في التمكين يحاسب المفوض إليه على النتائج، وبالتالي فإذا كان التمكين بدون مقابل مادي، فإننا قد نجد من العمال من يقاوم عملية التمكين ولا يرحب بها، لأن المسؤولية تقع على العامل الذي تم منحه السلطة والمسؤولية، وعليه فإذا أخطأ العامل فسوف يعاقب، لكن إذا علم بأن هناك مقابل على ما سيقوم به، فإن هذا سيجعله أكثر حرصا واهتماما على نجاح الأعمال التي تم تفويضها إليه.

المبحث الثالث: آليات التمكين

المطلب الأول: خطوات تطبيق التمكين

تمر عملية تطبيق التمكين بأربعة مراحل أساسية تتمثل فيما يلي:[1]

1- مرحلة التهيئة المبدئية

وذلك بتهيئة البيئة التنظيمية الداعمة للتمكين، وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقه، حيث يتم فيها مفهوم الأفراد بعملية التمكين، وتوضيح دور كل فرد فيها وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية، ودراية واسعة بعملية التمكين للإجابة على الأسئلة التي توجه الأفراد.

2- مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنيا

تحتاج هذه المرحلة إلى القائد الذي يمارس دور المنسق الذي يستمع للجميع، ويقوم بجمع المعلومات من أجزاء المؤسسة ويحللها ويوفر الإرشاد والتوجيه المناسب لأعضاء التنظيم، حيث يتم مفهومهم بالأهداف المختلفة للمؤسسة والمشاكل التل تواجهها ومحاولة حلها.

3- مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل

وذلك بتوفير التسهيلات المالية والمادية الكافية التي تساعد على تجسيد التمكين في المؤسسة بشكل أفضل.

4- مرحلة التطوير

يتم خلال هذه المرحلة اعتماد أليات التطبيق، التقييم، والضبط والتطوير، بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها، وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف، وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.

نستنتج من خلال ما سبق بأن خطوات تطبيق تمكين العمال لا تختلف عن سابقتها أساليب تمكين العمال، حيث نجد بأن هناك أربعة مراحل أساسية لتطبيق التمكين، أولى هذه المراحل هي مرحلة التهيئة وهي أهم مرحلة لكونها القاعدة التي ينطلق منها التمكين، ثم تأتي مرحلة وضع الأهداف، أي العمل في فريق واحد ووضع الأهداف بطريقة جماعية حتى تلقى القبول ويقتنع بها الجميع، ثم تأتي مرحلة التسهيلات المالية والمادية، وذلك من خلال توفير نفقات التدريب والتحفيزات المادية، ثم تأتي المرحلة الأخيرة وهي مرحلة التطوير، حيث تعتمد هذه المرحلة على عملية التقييم، أي المقارنة بين الأهداف المسطرة والأهداف المحققة، حتى يتم التعرف على نقاط القوة من أجل استثمارها والتعرف على نقاط الضعف ومعالجتها.

[1] دربوش محمد الطاهر، عروف راضية، **التمكين كاستراتيجية لتنمية رأس المال الفكري بالمنظمات**، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد: 26، العدد:04، جامعة قسنطينة1، 2015، ص ص93- 94.

المطلب الثاني: نماذج التمكين

تظهر الأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد المؤسسة على تحليل وفهم التمكين، وسوف نعرض أهم النماذج التي تفسر التمكين ومنها:

➢ نموذج "كونغر وكانونغو"

عرف الكاتبان التمكين على أنه "عملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين، من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها، بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية.

ويوضح الكاتبان من هذا النموذج تركيزه على العوامل التي إذا تم التخلص منها، فسيتم تطبيق التمكين بشكل فعال وهي[1]:

- عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي: وتشمل البيروقراطية، سوء الاتصال، المركزية العالية، التغيير التنظيمي.
- عوامل متعلقة بنظام المكافآت: وتشمل ضعف نظام المكافآت.
- عوامل متعلقة بالإشراف: وهي السيطرة العالية، التركيز على الأخطاء
- عوامل متعلقة بتصميم الوظائف: وتشمل عدم وضوح الدور، ضعف الاتصال بالإدارة العليا، ضعف التدريب والدعم التكنولوجي، كثرة القواعد واللوائح، انخفاض التنوع في المهام، أهداف غير واقعية، انخفاض المشاركة في اتخاذ القرارات.

❖ نموذج "سبريتزر"

يعتمد نموذج "سبريتزر" على أساس أن تحقيق التمكين يتطلب خطوتين أساسيتين هما التمكين ومن ثم التمكين، فالهدف من التمكين السيكولوجي هو جلب قناعات لدى الإدارة والعمال بأهمية التمكين، وعندما تترسخ هذه القناعات بدرجة كافية يتم تطبيق التمكين بهدف توفير البيئة الملائمة للتمكين.

ومن هذا المنطلق يحدد النموذج نوعين من العوامل التي تساهم بدرجات متباينة في تمكين العمال هما[2]:

1- عوامل شخصية وهي العوامل الخاصة بالفرد ذاته.

2- عوامل وظيفية وتتمثل في مرونة التنظيم في تزويد العمال بالمعلومات ونظم الحوافز المطبقة، وتتظافر هذه العوامل فيما بينها بشكل إيجابي لتنتهي إلى تمكين العمال، ومن ثم يؤدي التمكين إلى الكفاءة والإبداع.

---

[1] Conger, J. A. and Kanungo, R. N, **the empowerment process**: **integrating theory and practice**, Academy of Management Review, Vol.19, No.3, 1988, p p 471- 82.

[2] محمد بن مسفر الشمراني، **المؤسسة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين، دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية**، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية،2014، ص102.

وقد اهتم هذا النموذج بإبراز أهمية التمكين كوسيلة فاعلة لجذب انتباه العمال إليه، ومن ثم اقتناعهم به بهدف ترسيخ قناعات لديهم بأهمية التمكين وأنه وسيلة مهمة نحو تطوير المؤسسات ورقيها وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء، لكنه أغفل جدلية الامتياز في سبيل التطور، فإعداد العمال نفسيا وحده ليس كافيا لتحقيق التمكين دون رفع قدراتهم وتنمية مهاراتهم الفردية، وتزويدهم بالخلفية العلمية والعملية اللازمة لتطوير وتحسين مستويات الأداء ومن ثم زيادة قدرتهم على مواجهة المشكلات والتغلب عليها.

❖ **نموذج التمكين التدريجي ل "سبيكتور"**

يقوم هذا النموذج على أساس أن التمكين عملية تدريجية تستغرق وقتا زمنيا محددا، وفق خطوات متدرجة، فلا يمكن الانتقال الفجائي من المؤسسة غير الممكنة إلى المؤسسة الممكنة، حيث قدم "سبيكتور" نموذجه من خلال قاعدة التولي والتخلي في تطبيق التمكين وذلك وفقا لما يلي:[1] قاعدة التولي وتعني أن تتولى الإدارة مسؤولياتها الاستراتيجية، ويتولى العمال تحديد الأهداف المنوطة بهم.

ومن خلال هذه القاعدة يكون هناك إحساس مشترك بالمسؤولية ورؤية واحدة للهدف. وقاعدة التخلي أي أن تتخلى الإدارة عن الاهتمام بالتفصيلات من خلال منحها خبراتهم، وتوفير الموارد والمعلومات والإمكانات اللازمة التي تمنحهم الشعور بالثقة والقدرة على الاعتماد على الذات.

ومن خلال هذه القاعدة تتضح أهمية قيام الإدارة بالتمكين المهاري للعمال مثل إكسابهم مهارات التوافق وحل النزاعات والقيادة وبناء الثقة، وكذلك قيامها بالتمكين من خلال دعم استراتيجية التمكين واتخاذ الإجراءات التي تضمن لفرق العمل حرية الحركة وفعالية الأداء.

❖ **نموذج الخطوات الثلاث ل "راندولف "**

يشير هذا النموذج إلى سهولة تنفيذ أسلوب التمكين من خلال تحديد الخطوات الأساسية واقتصارها على ثلاث خطوات هي: بناء الثقة بين الإدارة والعمال من خلال إتاحة فرص المشاركة الفاعلة وتبادل المعلومات عن طريق القنوات المفتوحة، توفير فرص التدريب الفاعل والعمل على وضوح الأهداف، مشاركة فرق العمل في بناء الهيكل التنظيمي وفق أهداف المؤسسة وتطلعاتها وحاجتها الفعلية.

غير أن الصعوبة تكمن في التنفيذ والتطبيق الفعلي للتمكين لأنها تتضمن العديد من الإجراءات للبدء في إتاحة فرص المشاركة في المعلومات، فضلا عن المراحل الطويلة التي يستنفذها التمكين لتفويض القيادة المشتركة في اتخاذ القرارات، لذلك يعد التمكين عملية مستمرة متواصلة تحتاج إلى التدريب المستمر في تنفيذها.

ويتميز هذا النموذج بتركيزه على اكتساب المعرفة والتعلم التنظيمي كأحد العوامل الأساسية لنجاح التمكين.

[1] عطية حسين أفندي، مرجع سابق، ص 36.

❖ **نموذج " هاري "و "بيارلين "**

قدم كل من " هاري "و "بيارلين " هذا النموذج، والذي يقوم على ثلاث مكونات لابد من توافرها حتى تتحقق عملية التمكين، وتتمثل هذه المكونات في السلطة والمسائلة والقدرة و يقصد بها في النموذج مايلي[1]:

- القدرة وهي امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل وانجاز المهمات.
- المساءلة وهي تحمل أفراد وجماعات العمل المسؤولية لإنجاز المهمات الواجبة.
- السلطة وهي إعطاء التابعين القوة والحرية لإدارة وإنجاز المهمات وصنع القرارات ذات العلاقة.

❖ **نموذج " توم بيتر" لعملية التمكين**

لقد قدم" توم بيتر" نموذج لعملية التمكين، يقوم على عنصرين رئيسين هما: إشراك الأفراد في كل شيء (مشاركة العمال)، استخدام فرق عمل ذاتية الإدارة، وللمساعدة في تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل، ينصح" توم بيتر" بتوفير العوامل المساعدة الآتية: حسن الاستماع إلى الأفراد وتقدير جهودهم، الاهتمام بعملية استقطاب الأفراد، الاهتمام بالتدريب أو إعادة التدريب، توفير نظم الأجور المحفزة.

ويفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة راغبة في تطبيق عملية التمكين ومدركة لأهمية وضرورة أن يساهم الأفراد بآرائهم وأفكارهم في أعمال المؤسسة، مع تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة وللنجاح في تحقيق التمكين واستمراريته ينصح" بيتر" بالتخلص من المعوقات الآتية: الهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة، القواعد البيروقراطية والشروط المهنية، عدم وضوح دور الإدارة الوسطى.

❖ **نموذج "دنيس كينلاو"**

قدم " دينيس كينلاو" نموذجا لعملية التمكين يتكون من مجموعة الخطوات التي تتفاعل مع بعضها البعض لتؤدي إلى التطوير المستمر لعملية التمكين، ووفقا لهذا النموذج هناك ست خطوات رئيسية ينبغي إتباعها على النحو التالي[2] :

- تعريف وتوصيل مفهوم ومعنى التمكين لكل عامل في المؤسسة.
- وضع الأهداف والاستراتيجيات التي تكون الإطار العام المنظم للعامل.
- تدريب العمال لأداء أدوارهم الجديدة ومهامهم بطرق تنسجم مع أهداف المؤسسة.
- القيام بتعديل الهيكل التنظيمي على الوجه الذي يحقق المرونة في الإدارة، والحد من البيروقراطية.
- تعديل أنظمة المؤسسة من ناحية التخطيط والحوافز والتدريب، وغيرها بغرض دعم تمكين العمال.

[1] محمد بن مسفر الشمراني، مرجع سابق، ص105 .

[2] برني لطيفة، **أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية**: دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014 – 2015، ص 55.

- تقييم وتحسين عملية التمكين وذلك بقياس التحسينات الجارية ومعرفة إدراك الأفراد المؤسسة للعملية.

المطلب الثالث: مزايا ومعوقات التمكين

الفرع الأول: مزايا التمكين

عدد "براون مع لاولر 1992 و"فراي "1993 وغيرهم مزايا عديدة للتمكين نلخصها فيمايلي[1]:

- استجابة أكثر سرعة لحاجات العملاء.
- شعور العمال برضا اكبر حيث يمارسون عمل مسؤول أكبر ويطورون مهارات جديدة.
- إقدام العمال على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة أفضل من المديرين الذين لديهم تعامل اقل مع العملاء.
- الخدمة الحسنة تبني ولاء العميل وسمعة الأعمال.

كما يمكن إضافة مزايا أخرى للتمكين الإداري و هي[2]:

- زيادة انخراط العمال في اتخاذ القرارات.
- استخدام فرق العمال المدارة ذاتيا.
- توظيف تكنولوجيا الإنتاج في مجال استخدام الموارد والمعرفة التقنية والمعدات والأدوات بشكل متكامل.
- تشجيع العمل المؤسسي ودمج المعلومات والخبرات في ذاكرة المؤسسة.
- الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات المستهلكين.

ويضيف آخرون أن لتمكين العمال عدة مزايا منها:

- يؤدي إلى أن المؤسسة تصبح أكثر استجابة للسوق وحاجات العمل.
- تخفيض عدة مستويات إدارية في الهياكل التنظيمية، وهو ما يؤدي إلى زيادة فعالية عملية اتصال.
- تخفيف تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء الوظيفي.
- توفير تمكين العمال مناخ تنظيمي إيجابي لتنفيذ الاستراتيجيات الإدارية مثل إدارة الجودة الشاملة وغيرها.

ويمكن تلخيص المزايا والفوائد إلى يمكن تحقيقها من خلال عملية تمكين العمال على النحو التالي:

- زيادة الإقبال على التدريب وتعليم الأفراد.

[1] عطية حسين فندي، مرجع سابق، ص23.

[2] سامي بوبكر مرجع سابق، ص36.

- توثيق علاقات الأفراد مما يؤدي لارتفاع القدرات الإبتكارية.
- تقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والعمال.
- دعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل.

الفرع الثاني: معوقات التمكين

إن التمكين مثله مثل باقي المفاهيم الإدارية الحديثة، له معوقات تحد من نجاحه وتحد من عملية تطبيقه في المؤسسة، وعليه سنقوم في هذا المطلب بذكر أهم المعوقات التي تقف عائقا أمام تطبيق التمكين.

من المؤشرات اللافتة للانتباه أن بعض المؤسسات وخاصة في الدول النامية لا تزال تتجاهل تمكين العمال، فهي ترى بأن التمكين قد يحد من سلطة الإدارة العليا ويقلص من نفوذها، مما يجعلها لا تتجه نحو تبني هذا المفهوم، فيؤثر ذلك سلبا في أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية[1] ، إضافة إلى ذلك هناك عبارة شائعة مفادها أن المدراء يعملون ما يعرفونه بشكل أفضل كالأمر والرقابة"، وإذا ما أخذنا بالحسبان أن تمكين العمال يتطلب التخلي عن جزء من الرقابة، الأمر الذي يولد الخوف لدى المدراء جراء تفويضهم السلطة والمسؤولية، خشية من اتخاذ القرارات الخاطئة أو السيئة من قبل الأفراد العمال، كما أن المدراء سيشعرون بالتهديد من البرامج التي من شأنها أن تقلل من قوتهم ومكانتهم الرفيعة بوصفهم قادة[2].

عموما تواجه المؤسسات العديد من المعوقات التي تعترض عملية تطبيق تمكين العمال أبرزها مايلي:

- اعتقاد المديرين أن لديهم المعرفة الكافية في كيفية تمكين العمال، وقد لا يكون الأمر كذلك، فتمكين العمال يعني تفويض السلطة والمساءلة ومسؤولية العمال عن تطوير أدائهم تحت رقابتهم الذاتية دون أخذ الإذن من الإدارة، ودون هذا الفهم الواضح من قبل المديرين فإن التمكين سيفشل في المؤسسة.
- عدم إدراك الإدارة لدورها عند مباشرة تنفيذ البرامج، ولا تستطيع العمل دون ممارسة الرقابة والأوامر حسب البناء التنظيمي، وهنا فإن الأفراد يمنعون أو يواجهون صعوبات عند تنفيذ أي عمل دون الرجوع إلى الإدارة، من خلال أخذ الإذن منها وهذا ما يتنافى وتمكين العمال.
- التوقعات الواسعة من قبل الأفراد بأن لديهم الحرية التامة لاتخاذ أي إجراء أو معالجة أي مشكل، فيبدؤون العمل بشتى الطرق وفي مختلف الاتجاهات لمحاولة حل المشكلات وأحيانا يتفاجؤون بعجزهم.
- عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج تمكين العمال.

[1] عزمي بدير رامز وآخرون، **التمكين الاداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد: 23، العدد: 01، غزة، فلسطين، 2015، ص 307.

[2] البحيصي عبد المعطي محمود، **دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي**، دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، مذكرة الماجستير: تخصص إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2014، ص 22.

- جمود الثقافة التنظيمية التي تعكسها تصرفات لا تقبل التغيير والمعرقلة للأفكار الجديدة وغير المألوفة.
- رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته، بالإضافة إلى زيادة درجات تعقده وتصاميم العمل المتعلقة فيه.
- غياب العدالة في الأجور والتحفيز والتقييم، وأجواء العمل غير صحية تميزها الانفرادية وانعدام الثقة.[1]

[1] قبطان شوقي، **واقع التمكين الاداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد: 04، العدد: 01، جامعة خميس مليانة، 2013، ص ص 311-312.

خلاصة الفصل الأول

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى مفهوم التمكين والمقصود به هو تحرير العمال من القيود ومنحهم الاستقلالية والثقة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وكذلك تناولنا خصائص وأهداف التمكين، فالتمكين أصبح وسيلة لتطوير مهارات وأداء العمال وتحقيق الكفاءة والفاعلية للمنظمة.

فالتمكين يعتمد على اختيار أكثر الأساليب فعالية للارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعمال، وهذا الاهتمام جاء من تغير النظرة للمورد البشري، الذي هو أساس نجاح أي منظمة كانت، فتطبيق التمكين ليس بالعملية السهلة وإنما عبارة عن مجموعة من الإجراءات من حيث الأبعاد، المستويات والأساليب المتكاملة فيما بينها.

ووضحنا كذلك أبعاده وأنواعه إلى مستويات التمكين، فالتمكين يمكن للمؤسسة أن تصبح أكثر استجابة للسوق وحاجات العمل.

فتبني مفهوم التمكين في المؤسسة يعطي للعمال مسؤولية أكبر، مما يساعد على خلق جو ملائم للعمل ونجاح المؤسسة.

الفصل الثاني: الإطار

النظري للمواطنة التنظيمية

تمهيد

أصبحت المواطنة التنظيمية مركز اهتمام الحكومة و كذا المؤسسة بمختلف أنواعها ولو بدرجات متفاوتة، فهي من أحدث المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري فقد بات يركز عليها كثيرا من قبل الباحثين للارتقاء بأداء المؤسسة وضمان بقائها، ويدور محور ارتكاز هذا المفهوم حول تلك السلوكيات التطوعية التي يقوم بها الأفراد حتى يصل إلى درجة الولاء وشعوره بالانتماء ليصل إلى درجة العطاء، كما أن المواطنة التنظيمية أهمية بالغة في التأثير على الآخرين في أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، فضلا عن تجنب الصراعات غير الضرورية والشعور المتزايد بالاحترام وتحقيق الطموحات وتطبيق القواعد والتعليمات، وكذا يؤدي إلى تخفيض تكاليف المؤسسة بأقل وقت وأقل جهد، والحد من التسرب الوظيفي بين عمالها. ونحاول ضمن هذا الفصل التطرق إلى الإطار النظري للمواطنة التنظيمية، من خلال ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: ماهية المواطنة التنظيمية.

المبحث الثاني: أسس المواطنة التنظيمية.

المبحث الثالث: علاقة التمكين بالمواطنة التنظيمية.

المبحث الأول: ماهية المواطنة التنظيمية

لقد شغل مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية اهتمام الباحثين في العقدين السابقين، وهو من المفاهيم التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر، وهو سلوك غير محدد ولا يرتبط رسميا بنظم الحوافز وتقييم أداء المنظمات، وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى نشأة ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى الأهمية والخصائص كمطلب ثاني والأنماط والمؤشرات في المطلب الثالث.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم المواطنة التنظيمية

قبل التطرق إلى مفهوم المواطنة التنظيمية، نعطي لمحة عن نشأتها وتطورها عبر مختلف المراحل، ويتناول هذا العنصر عرضا مختصرا لمفهوم المواطنة التنظيمية.

الفرع الأول: نشأة المواطنة التنظيمية

إن المواطنة التنظيمية كغيره من السلوكيات الإنسانية والتصرفات الفردية ذات الأثر التنظيمي التي ظهرت في المجتمعات الإنسانية لوجود دوافع وحاجات دعت لتطوره في المجتمع البشري وبمظاهر مختلفة، وديننا الإسلامي قد سبق رواد الفكر الحديث ومدارسه في مجالات شتى فشرع ووجه ونظر ووجه.[1]

تعود جذور مفهوم المواطنة التنظيمية إلى كتابات العالم" شيستر برنارد" 1938 والذي قدم أول تحليل شامل لطبيعة المؤسسة ووصفه بالنظام التعاوني.

حيث نال هذا المصطلح اهتماما متزايدا من قبل الباحثين واتخذ تسميات مختلفة، درسها البعض تحت اسم الأداء السياقي وآخرون باسم سلوك الدور الإضافي، في حين ظل آخرون متمسكون بالتسمية الأصلية لها وهو المواطنة التنظيمية المحبذة اجتماعيا، وقدم آخرون مصطلح التلقائية التنظيمية.

وقد أصدر "روتيزبرغ ودكسون "في أواخر الثلاثينيات من القرن الماضي كتابا بعنوان "الإدارة والعامل" حيث أكدا على ضرورة الفصل بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي وأن التنظيم غير الرسمي شرط أساسي للتعاون الفعال داخل المؤسسة[2].

في بداية الستينيات فرق" كاتز " 1964 بين ثلاثة أنواع من السلوكيات تكمن في تحفيز الأفراد العمال على الالتحاق ب المؤسسة والمحافظة على عضويتها، تنفيذ المهام الرئيسية لوظائفهم والقيام بأنشطة تتجاوز المهام الرسمية لوظائفهم، حيث قال "كاتز "1964 أن المنظمات التي تعتمد فقط على السلوك الرسمي تعتبر نظم هشة سهلة الكسر، كما أن المنظمات يجب أن تترك جزءا من السلوك غير محدد للأفراد حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتي تتطلب التصرف الابتكاري منهم.

---

[1] عبد السلام بن شايع القحطاني، **المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري**، ط1 ، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض،2016، ص33.

[2] زعرور فطيمة، **المسؤولية الاجتماعية ومساهمتها في تعزيز المواطنة التنظيمية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الموارد البشرية، جامعة جيجل، الجزائر،2018-2019 ، ص28.

وقد أشار" كاتز" إلى أن المنظمات التي تعتمد على قيام العمال بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة وغير قادرة على الصمود في الأجل الطويل، حيث أنه غالبا ما تحتاج المؤسسات إلى قيام العمال بمهام تتجاوز دورهم الرسمي وهو ما أطلق عليه الباحثون مؤخرا مصطلح" سلوكيات المواطنة التنظيمية."

وعلى الرغم من تنبيه" كاتز" لأهمية هذا النوع من السلوك التطوعي إلا أن اهتمام الباحثين به لم يبدأ إلا في الثمانينيات، حيث قدم" باتمان وأورغان" عام 1983، دراسة تعد بمثابة البذرة التي تنبت منها جذور وتطور ظاهرة المواطنة التنظيمية بعنوان " الرضا الوظيفي والمواطن الصالح "وعلى ذلك قدم "سميث وأورغان "عام 1983 مفهوم المواطنة التنظيمية بشكل أكثر تحديدا.

الفرع الثاني: مفهوم المواطنة التنظيمية

لتحديد مفهوم المواطنة التنظيمية ارتأينا البدء بطرح معاني لفظة المواطنة لغة واصطلاحا وذلك للوصول إلى مفهوم المواطنة التنظيمية.

- **تعريف المواطنة**

أن مفهوم المواطنة من المفاهيم الحديثة التي يدور حولها جدل كبير، بحيث يصعب إيجاد لها تعريف محدد[1]

أ –لغة

منسوبة للوطن وهو المنزل الذي يقع فيه الإنسان، وجمع أوطان، ويقال وطن بالمكان وأوطن به أي أقام، وأوطنه اتخذه وطنا، وأوطن فلان أرضا أي اتخذها مسكنا يقيم فيه[2]

وفي اللغة الإنجليزية "Citizenship " تأتي المواطنة ويقصد به غرس السلوك الاجتماعي حسب قيم المجتمع من أجل إيجاد المواطن الصالح.

ب –اصطلاحا

عرفت على أنها شعور وجداني بالارتباط بالأرض وأفراد المجتمع المقيمين بتلك الأرض، وهذا الارتباط تترجمه مجموعة من القيم الاجتماعية والتراث المشترك، ومن ثم فإن المواطنة هي جذر الهوية الاجتماعية وعصب الكنيوية الاجتماعية[3]

- **تعريف المواطنة التنظيمية**

يعتبر مفهوم المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبيا في الفكر الإداري وخاصة في البيئة العربية، حيث يعتبر"باتمان و أورقان " أول من استخدم مصطلح المواطنة التنظيمية على مدى عقدين ونصف من الزمن، ولكن

[1] ابن منظور، **لسان العرب**، المجلد:15 ، دار صابر، بيروت، 1994.

[2] بن إبراهيم عبد الهادي، **أثر نمط القيادة على المواطنة التنظيمية**، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجلفة، الجزائر، 2019-2020، ص36.

[3] شلابي وليد، **دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص60.

أصل هذا المصطلح يعود إلى عام 1938 حينما أطلق عليه " بيرنارد" مفهوم الرغبة في التعاون[1]، و تعددت المفاهيم نذكر منها:

عرفها "أورقان 1977 "على أنه" ذلك الجهد التعاوني، أو تلك السلوكيات الإبتكارية التعاونية".[2]

وعرفها أيضا " أورقان 1983 " على أنها "ذلك السلوك التقديري الزائد عن الدور الرسمي للفرد وذلك يساعد في أداء أعمال المؤسسة والتفاني في إنجاحها."

كما عرفها "أورقان" 1988 بأنها "السلوك الفردي التطوعي الاختياري غير المعترف به بشكل مباشر او صريح في النظام الرسمي للمكافئات و يسهم في مجمله في تعزيز فعالية الأداء الوظيفي للمنظمة".[3]

وعرفها كذلك "أورقان 1989 " هي "المواطنة التنظيمية بأنها سلوك فردي يقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية الرئيسة ويشمل إيحاءات وإشارات تعاونية بناءه لا تكافئها بصورة مباشرة أو تعاقدية أنظمة الجزاءات الرئيسة للمنظمة."[4]

وأيضا عرفها "ديبوالا 2001 "هي "تمثل رغبة الفرد بالمشاركة في الأعمال التي تتجاوز متطلبات العمل الرسمية للعمال و التي تسهم في أداء العمل الكلي للمؤسسة بأعلى كفاءة و فاعلية ممكنة".[5]

وعرفت ليونتال 2008 على أنها "الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لإنجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن مساعدة زملاء العمل، المحافظة والالتزام بأنظمة وقواعد بيئة العمل والمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات فضلا عن تحمل ظروف العمل دون إبداء أي شكوى أو تذمر من العمل".[6]

كما عرفها "عبد الفتاح المغربي" بانه "سلوك تطوعي من طرف الموارد البشرية، حيث أن هذا السلوك ليس متوقعا أو مطلوبا منه، ولهذا لا يمكن مكافأة أو عقاب هذا السلوك رسميا من قبل المؤسسة".[7]

---

[1] صباح بنوناس، **اثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي** دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة خيضر، الجزائر، 2016-2017، ص157.

[2] نجلاء حلمي عبد العزيز، " **تاثير بيئة العمل على مدركات تفويض السلطة وتعميق روح التعاون على هيئة عربية للتصنيع**"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة عين الشمس، مصر، 2008، ص ص38- 39.

[3] Organ, **D**. **W**. **Organizational Citizenship Behavior the good soldier syndrome**, Leighton.Mass. Lexington Books, 1988, P 40.

[4] ناظم جواد عبد السلام، **العلاقة بين المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق منظمات** دراسة استطلاعية من مديرية المصارف الحكومية، أطروحة دكتوراه مهنية غير منشورة في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2007، ص58.

[5] Dipaola & Michael, **Organizational Citizenship Behavior in schools and its Relationship of school climate**, Journal of school leadership, Vol 11, 2001, P 430.

[6] Yental & al, Do **Organizational Citizenship Behaviors lead to information system success? Testing the integration climate and project management,** Journal of information and management, Vol 45, 2008, p 395.

[7] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **المهارات التنظيمية والسلوكية لتنمية الموارد البشرية**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، مصر،2007 ، ص316.

وكذلك عرف كل من " كاهن وكاتز" على أنها "هي تلك السلوكيات التي لم يتم تحديدها من قبل الوصف الوظيفي والتي تسهل تحقيق الأهداف التنظيمية".[1]

كما عرفت أيضا على أنها "هو سلوك خارج الدور الذي يتحدد من تلال الوصف الوظيفي للفرد، ولا يترتب عليه مكافأة في حالة حدوثه أو عقاب المؤسسة في حالة عدم حدوثه من قبل المؤسسة ولكنها تستفيد حتما لتحسين أدائها وكفاءتها وأدائها."[2]

مما سبق يمكن القول أن المواطنة التنظيمية هي كل التصرفات العفوية الإيجابية وكذا الإسهامات الابتكارية النابعة من الاختيار الشخصي للأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد في العمل داخل المؤسسة بدافع ذاتي دون أي حافز خارجي، كما أن هذه السلوكيات النزيهة غير المكلفة موجهة إما لتحقيق مصلحة أفراد معينين داخل المؤسسة أو لتحسين كفاءة وفعالية المؤسسة ككل.

المطلب الثاني: أهمية وخصائص المواطنة التنظيمية

الفرع الأول: أهمية المواطنة التنظيمية

تكمن أهمية المواطنة التنظيمية كونه يؤثر إيجابا على المؤسسة مما يساهم في تحقيق الفعالية سواء على مستوى الفرد والجماعة أو حتى المؤسسة وتظهر هذه كما يلي:[3]

أولا– الأهمية على مستوى الفرد

– العمل على تحسين إنتاج الفرد وأداءه وتطويره ذاتيا.

– تقليل معدل التسرب الوظيفي.

– تحسين قدرات المدراء في أداء الأعمال عن طريق تخصيص وقت للتخطيط الفعال وحل المشاكل.

ثانيا– الأهمية على مستوى الجماعة

– المساهمة في تحقيق النشاطات بين فرق العمل.

– التقليل بين الصراعات بين الأفراد.

– العمل على تماس النظام الاجتماعي بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.

ثالثا– الأهمية على مستوى المؤسسة

– زيادة معدلات الأداء والإنتاجية على مستوى المؤسسة.

---

[1] Nadeem Ahmed & al. An **Exploration of Predictors of Organizational Citizenship Behaviour and its Significant Link to Employee Engagement,** International Journal of Business, Humanities and Technology, vol 2, N 4, 2012, p 100.

[2] زياد العزام، **أثر الثقافة التنظيمية على المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة أربد**، الأردن، دراسات العلوم الإدارية، مجلد 42، العدد:01، 2015، ص 110.

[3] معوش عبد العزيز، زكرياء بن قسوم، **أثر الهيكل التنظيمي في المواطنة التنظيمية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2019- 2020، ص18.

- تمكين المؤسسة من اجتذاب العمال الأكفاء والاحتفاظ بهم.
- تحسين الظروف النفسية والتنظيمية داخل المؤسسة.
- تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية.
- تحسين رضا العملاء والمستفيدين من خدمات المؤسسة.

الفرع الثاني: خصائص المواطنة التنظيمية

من خلال ما تم عرضه سابقا لمفهوم المواطنة التنظيمية، يمكن التوصل إلى مجموعة من الخصائص كالآتي:[1]

1- تطوعية

فهي نمط سلوكي يقدم المساهمات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية، فهي سلوكيات موجهة للعمال والمؤسسة ككل، ومن أمثلة هذه السلوكيات نجد: مساعدة زملاء العمل، تقديم اقتراحات لتحسين وتطوير مستوى الأداء وعدم إضاعة الوقت...إلخ.[2]

2- اختيارية

هي سلوك اختياري وليس إجباري بمعنى أنه تطوعي ومقصود، يعتمد على الأفراد ويخضع لرغبتهم ومبادرتهم وارادتهم الحرة دون أي تأثير خارجي من المؤسسات، ميزته انه يمتاز بالطبيعة الاختيارية نابع من السلوك الفردي الحر.[3]

3- نفعية

فهي قائمة على تحقيق منفعة للآخرين سواء كانوا عاملين أو مؤسسات، ولا يجلب هذا السلوك أي فائدة أو مصلحة مباشرة للمفرد ولكن يتوقع الفرد أن تؤخذ هذه السلوكيات في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية أو تميزية أي أنها تحقق لممارسها أفضلية وهذا يساهم أيضا في تحقيق أهداف المؤسسة.

4- شمولية

هي سلوك قائم على مجموعة من الأفعال وليس فعل واحد، بحيث تختلف أبعاد ومكونات هذا السلوك من مؤسسة إلى أخرى وفقا لاختلاف الثقافة التنظيمية لكل مؤسسة وطبيعة نشاطها واللوائح التي تحدد الواجبات الرسمية في العمل، ومجالات العمل فهي قائمة على تحقيق منفعة للآخرين سواء كانوا عاملين أو مؤسسات.[1]

---

[1] محمد ياسين حسون، **أثر النمط القيادي في المواطنة التنظيمية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2016، ص57.

[2] سلامنة عبد الله خلف الطعامسة، **العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات والمواطنة التنظيمية كمتغير وسيط** دراسة ميدانية على شركات المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن، رسالة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والإدارة العليا والإدارة العليا للتكنولوجيا، جامعة العلوم والتكنولوجيا، السودان،2015، ص88.

[3] الرفاعي رجب حسين، **دراسة وتحليل المحددات ذات التأثير على الثقة بين الرئيس والمرؤوس وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية**، المجلة العلمية، مجلد 21، عدد 37، كلية التجارة، جامعة أسيوط، مصر، 2004، ص 79.

المطلب الثالث: أبعاد المواطنة التنظيمية

رغم الاهتمام الكبير بدراسة المواطنة التنظيمية وبمراجعة الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع، يلاحظ أن هناك عدم اتفاق على الأبعاد المكونة لتلك السلوكيات فقد أشارت تلك الأدبيات إلى أن هناك ما يزيد عن عشرين بعدا محتملا للمواطنة التنظيمية، وأن هناك قدرا كبيرا من التداخل فيما بينها[2] .

جدول رقم (1-2): أبعاد المواطنة التنظيمية

اسم الباحث	السنة	الأبعاد
" سميث و أورقان "	1983	الايثار، الطاعة
"أورقان"	1988	الايثار، الالتزام العام، الروح الرياضية، الكرم، السلوك الحضاري
"فاندين و رهام"	1986	الاذعان، المشاركة، الولاء
" ويليام "	1988	البعد العاملي (مساعدة زملاء العمل) والبعد المنظمي (تقديم الافكار و المقترحات لتحسين العمل)
" مورمان و بلاكلي "	1991	المثابرة الشخصية، المساعدة ما بين التابعين، المساهمة العمالية، تنميه الولاء.
"بودساكوف و ميكانزي"	1994	سلوك المساعدة، الروح الرياضية، الايثار.
" شتوبادهاي "	1999	الايثار، الكرامة، الثقة.
" واج ونييف "	2000	المساعدة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري.
" بودساكوف و ال "	2000	سلوك المساعدة، السلوك الحضاري، المساهمة العمالية، الروح الرياضية، الالتزام التنظيمي، الرضا الذاتي، تطوير الذات.
" لوبان "	2002	البعد العاملي (الايثار الكرم) البعد المنظمي، الروح الرياضية السلوك الحضاري الالتزام العام
"يان ونييف"	2004	الايثار، الالتزام العام، التعاون مابين الأتباع، حمايه موارد المؤسسة، الكرم.

المصدر: قاسيمي رمضان، **مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة يحي فارس بالمدية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2019، ص 122.

[1] مريم صبغ وبن كيحول محمد، **قيم المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي**، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية الاجتماعية، مجلد11، عدد 3، الجزائر، 2019، ص 18.

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 308.

فيمكن تقسيم أبعاد المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد رئيسية وهي: الإيثار، اللياقة واللطف، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير[1]:

1- الإيثار Altruism

يتعلق هذا البعد بتقديم المساعدة الطوعية لشخص معين مع الأخذ بعين الاعتبار كون هذه المساعدة تتعلق بمهمة أو مشكلة منظمة، ويعكس هذا البعد رغبة الفرد في مساعدة الآخرين مثل الرؤساء وزملاء العمل أو حتى الزبائن، ومن نماذج سلوك الإيثار مشاركة العمال الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة أو الرغبة في مساعدة العمال الجدد وتعليمهم ومنع حدوث مشكلات مرتبطة بالعمل[2]، وفي حالة الوقوع في مشكلة طارئة يقوم المورد البشري الممارس للمواطنة التنظيمية بالمساعدة في فهم المشكلة وتقديم يد العون كمفهوم العامل الجديد بكيفيات التحكم في استعمال أدوات العمل أو إعلامه بكيفية التحكم في إجراءات العمل[3]، وقد اتفق عدد كبير من الباحثين على أن الإيثار يعد من أهم سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث يشار إليه أيضا كتصرفات لمساعدة الآخرين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وتتمثل أهم الفوائد المترتبة على هذا البعد في أن العمال يساعدون بعضهم البعض بدلا من تشتيت انتباه المشرفين، ويفيد ذلك العمال أيضا في أنهم لا يظهرون لمشرفيهم حاجاتهم للمساعدة، مما ينعكس بالطبع على كيفية تقييم أدائهم[4].

2- اللياقة واللطف decency and kindness

هناك من يطلق عليه الكياسة، ويعكس مدى محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم.

3- الروح الرياضية Sportsmanship

تعكس مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تذمر أو رفض أو ما شابه ذلك وادخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل.

4- السلوك الحضاري Civic virtue

يعني المشاركة البناءة والمسؤولة في إدارة أمور المؤسسة والاهتمام بمصير المؤسسة من خلال حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، المحافظة على التغيير، قراءة مذكرات المؤسسة وإعلاناتها، وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المؤسسة.

---

[1] يوسف أسماء، **علاقة المواطنة التنظيمية بنية ترك العمل لدى العمال دراسة في البنوك التجارية الأردنية**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، 2012، غير منشورة، ص ص17- 19.

[2] أنيس أحمد عبد الله وآخرون، **العدالة الإجرائية وأثرها على المواطنة التنظيمية**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد: 4، العدد:12، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت العراق، 2008، ص18.

[3] سامر عبد الحميد البشايشة، محمد أحمد الحرارشة، **أثر الأبعاد الدافعية على المواطنة التنظيمية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد: 7، العدد: 4، الأردن، 2011، ص656.

[4] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص318.

5- وعي الضمير Conscientiousness

يمثل سلوك العامل التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، احترام اللوائح والأنظمة، واستراحات العمل بجدية...الخ.

و قد صنف "فيرلي وكلافام" الأبعاد الخمسة في بعدين كالتالي:[1]

1- **المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد**

ويشمل هذا السلوك كلا من الإيثار واللياقة واللطف.

2- **المواطنة التنظيمية الموجه نحو المؤسسة**

ويشمل هذا السلوك على كل من وعي الضمير، الروح الرياضية والسلوك الحضاري.

[1] Virlee & clapham, M. (2003), **the relation between leadership justice and organizational citizenship behaviors**, Annual meeting of Midwest Academy of management, p p 3- 5.

المبحث الثاني: أسس المواطنة التنظيمية

للمواطنة التنظيمية أهمية كبيرة في الوقت الحاضر، وعلى الرغم من أن هذه السلوكيات عفوية إلا أن الباحثون يؤكدون على أن توفير الظروف المناسبة يعمل على تفعيلها في المؤسسة، لذا فمن الأفضل للمؤسسات معرفة العوامل المشجعة على تنمية روح المواطنة لدى الفرد، لذا حظيت باهتمام الباحثين لدراستها من جميع الجوانب من خلال دراسة محدداتها وأبعادها وكذا أنماطها ونظرياتها كما تطرقنا إلى سبل تعزيزها واهم معوقاتها.

المطلب الأول: محددات وآثار المواطنة التنظيمية

الفرع الأول: محددات المواطنة التنظيمية

انطلاقا من أهمية المواطنة التنظيمية في حياة المؤسسة وبحثا عن أهم المحددات التي تقف خلف ظهور المواطنة التنظيمية في المؤسسة عكف الكثير من الباحثين على اجراء العديد من الدراسات بقصد إيجاد تفسير لهذه الظاهرة ومن أهم هذه المحددات ما يلي:

1- المحددات الشخصية

وتشمل القناعة بالعمل والتعهد الفعال والثقة بالآخرين إذ تعكس القناعة بالعمل وفهم الافراد للمعلومات والتي تؤثر في عملية مفهومهم لأعمالهم وتجعلهم يعبرون عن الدور الإضافي بأنه كلما ارتفع هذا الأخير أصبح الفرد قادرا على مفهوم مسؤولياته وأدواره الإضافية، وعندما يتفق الافراد مع بعضهم يؤدي ذلك للقيام بأنماط سلوكية متميزة، وعلى العكس من ذلك فإن فقدان الثقة بالأخرين ينتج عدة سلوكيات غير مرغوبة في العمل.[1]

تبني العمال للمواطنة التنظيمية ينبع أساسا من التزام العمال بتأدية المهام الموكلة إليهم انطلاقا من قناعتهم الذاتية، وفهمهم للأعمال التي يقومون بها حيث يعتبرون قيامهم بأعمال إضافية يندرج ضمن العمل الرسمي لهم، وبذلك يتطوعون لتأديتها في جو يسوده الاتفاق والثقة المتبادلة بين مختلف العمال وهذا ما تأكده "نظرية Z لوليام أوشي" التي ترى بأن المؤسسات تسعى دوما لإيجاد نظام موسع للتعاملات قائم على الثقة المتبادلة بين العمال.

2- المحددات الموقفية المدركة

وتتمثل في قيم وخصائص العمل إذ تشير قيم العمل إلى وجود قيم مشتركة تدل على منفعة مشتركة لكل من الافراد والمؤسسة، وتؤدي إلى وجود علاقات ذات أثر إيجابي، فعندما يشعر الفرد أن قيم العمل تتضمن احترام الفرد و احتياجاته فإنه سيتمسك بها ويعمل على الاشراك في مسؤوليات تؤدي إلى تحسين الأداء، أما خصائص العمل وخاصة منيا المحفزة كالاستقلالية فإنها تزيد من دافعية العمال الممارسة المواطنة التنظيمية.[2]

---

[1] جمانا ماهر مصباح الشوا، **الذكاء العاطفي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2015، ص35.

[2] حمزة معمري، **إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي**، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013- 2014، ص ص 120-121.

فالعمل الجماعي وما يحمله من قيم مشتركة بين العمال في العمل كاحترام بعضهم البعض او احترام حاجاتهم وتحمل المسؤوليات من العوامل التي تدفع العمال إلى ممارسة سلوكيات اختيارية تطوعية غير نفعية في مناصب عملهم مع توفر هامش من الاستقلالية في ممارسة العمل.

3- محددات المركز الوظيفي

وتشمل تولي منصب في المؤسسة ومستوى العمل الهرمي، فالعمال الجدد ليست لديهم علاقة ضمنية وروابط قوية في المؤسسة، مما يولد لديهم مشاعر إيجابية تنعكس على أدوارهم الإضافية نحو المؤسسة، كما أن السعي لتولي المناصب العليا يزيد من دافعية العمال لمعمل بشكل فعال، فضلًا عن زيادة الحرية فيما يتعمق بممارسة أدوار إضافية.[1]

فالعمال الذين يحصلون على مناصب عمل جديدة من خلال عملية الترقية تزداد دافعيتهم نحو القيام بأعمال إضافية تطوعية في العمل، كما أن منح الاستقلالية والحرية للعاملين في العمل، وإتاحة "نظرية Z وليام أوشي" فإن ذلك يكرس انخراطهم في أعمال تطوعية تزيد من فاعليتهم في أداء العمل وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسة "عاشور لعور"، و دراسة كل من" كسرى مسعود "و "دايرة عبد الحفيظ" حيث توصلت هاتان الدراستان بأنه كلما زادت مظاهر الحرية والاستقلالية الممنوحة للعمال في العمل كلما انعكس ذلك إيجابا على المواطنة التنظيمية، كما أن العمل الجماعي يؤثر إيجابا في مستوى المواطنة التنظيمية.

4- الرضا الوظيفي

هو الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعملة سواء فيما يتعلق المزايا التي يحصل عليها أو أسلوب القيادة، أو زملاء العمل، أو المناخ التنظيمي، حيث أكدت معظم الدراسات أن الرضا الوظيفي يعد أكبر محدد للمواطنة التنظيمية، فكلما زاد مستوى الرضا الوظيفي للفرد العامل كلما زادت ممارسته للمواطنة التنظيمية.

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

5-الولاء التنظيمي

يعبر الولاء التنظيمي عن فكرة مدى ارتباط الفرد بقيم ومعتقدات وأهداف المؤسسة ودرجة استعداده لبذل الجهد في سبيل نجاح واستمرار هذه المؤسسة، يرافق ذلك كله الرغبة في الاستمرار في العمل بهذه المؤسسة، حيث أن الولاء التنظيمي يشكل محددا ميما لسموك المواطنة التنظيمية ويقول "بولون" بأن: الولاء يحدد الاتجاه السلوكي

[1] جمانا ماهر مصباح الشوا، مرجع سابق، ص 35.

عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما انه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسا على المكافأة والعقاب.[1]

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

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

6-الالتزام التنظيمي

يمثل الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، فهي ترجمة للرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد اتجاه مؤسسة إلى سلوك إيجابي يدفع بالمؤسسة إلى التقدم والبقاء.[2]

فالالتزام التنظيمي يعبر عن سلوكيات العمال الإيجابية منها في تأدية المهام المنوطة بهم النابعة من اعتقاداتهم ورغبتهم في تحقيق أهداف المؤسسة ويتجلى ذلك في احترام معايير وقواعد العمل مثل احترام مواقيت العمل، عدم التأخر والحفاظ على ممتلكات المؤسسة وأسرار العمل...الخ، وهو ما يضمن بقاء واستمرارية المؤسسة وهذا ما تؤكده النظرية البيروقراطية حيث يرى "ماكس فيبر" أن المؤسسات البيروقراطية هي تلك المؤسسات التي يلتزم عمالها بالخضوع للقاعدة القانونية التي تكرس بدورها ولاء العامل لعمله والمؤسسة التي يعمل بها.

فالفرد الذي يكون ملتزما وظيفيا فإنه يبدي سلوكيات إيجابية تجاه المؤسسة التي ينتمي إليها، ويكون لديه شعور عالي بالانتماء وتوافق أهدافه مع أهداف المؤسسة مما يترتب عليه حب الفرد لعمله واستعداده الدائم لبذل جيد كبير في سبيل المؤسسة التي يعمل بها.[3]

وباعتبار العمال ينظرون إلى أن قيامهم بأعمال إضافية تطوعية اختيارية نابعة من إرادتهم الحرة تدخل ضمن عملهم الرسمي فإنهم يلتزمون طواعية في تأدية العمل، مما يجعلهم يبدون سلوكيات إيجابية اتجاه المؤسسة التي يعممون بها، مما يخلق لديهم شعورا بالانتماء والولاء لها واستعدادهم الدائم لخدمة مصالحها، فكلما كان العامل ملتزما في عمله كلما زاد ذلك من ممارسته للمواطنة التنظيمية في المؤسسة.

---

[1] أحمد بن سالم العامري، **محددات وآثار المواطنة التنظيمية في المنظمات**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، مجلة 17، عدد 2، المملكة العربية السعودية، 2003، ص ص73-74.

[2] صلاح الدين عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص17.

[3] ابتسام عاشوري، **الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية**، رسالة ماجستير في علم التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014- 2015، ص67.

7- العدالة التنظيمية

يرى "أرنود و أمبروس 2005" أن المواطنة التنظيمية يتأثر بقيم العدالة التنظيمية في المؤسسة، فإدراك العمال للعدالة التنظيمية يؤدي إلى بناء علاقة طويلة الأمد مع مؤسستهم، ولذلك فإن العمال سيبقون على روابط متينة معها، ويمكن إدراج قيام العامل بأدوار إضافية تطوعية ضمن تلك الروابط، فالعامل يبادل إحساسه بعدالة تعامل المؤسسة معه بإظهار المواطنة التنظيمية[1].

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

كما أن إحساس العمال بالمساواة والإنصاف سواء فيما يتعمق بعدالة الاجراءات أو التوزيع أو التعاملات تولد لديهم الشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة، وبالتالي الاخراط في ممارسات تطوعية غير رسمية أي المواطنة التنظيمية.[2]

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

8- الثقافة التنظيمية

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

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

فإذا كان السائد في المؤسسة أن يمارس العاملون أنماطا من السلوكيات التطوعية ويشجعون على القيام بذلك، فإن الجميع سيتأثرون بذلك وينعكس هذا على سلوكهم وأفعالهم، أما إذا كانت القيم التنظيمية تؤكد على

[1] غنوة محمد نادر، **أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية** دراسة مسحية على العمال في المشافي العامة للساحل السوري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2012- 2013، ص 83.

[2] إيمان حورية ظاظا، **دراسة العوامل المحددة المواطنة التنظيمية لدى العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري**، فرع ريف دمشق، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية، سوريا، 2017، ص31.

أن يقوم العامل بما هو مطلوب منه فقط وأي أدوار أخرى ينظر إليها بعين الشك والتخوف، فسيكون حجم الممارسات التطوعية محدود للغاية.[1]

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

9- القيادة الإدارية

تؤثر القيادة الإدارية بدورها على المواطنة التنظيمية التي يقوم بها العمال، فلممارسات التطوعية التي يقوم بها الرؤساء والقادة انعكاسات مباشرة على قيم وأفعال العمال الذين يستلهمون منهم التوجيه والإرشاد، وفي هذا الصدد كشفت بعض الدراسات عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية والمواطنة التنظيمية على اعتبار أن القائد التحويلي يعمل دوما على حفز عماله للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم عن طريق العمل كقدوة لهم واحترامهم والاهتمام بحاجاتهم مما يعظم مستوى ثقة العمال فيه.[2]

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

10- السياسة التنظيمية

ترتبط السياسة التنظيمية بسموك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المؤسسة، فارتفاع مستوى ودرجة السياسة التنظيمية يزيد من الممارسات السلوكية الغير رسمية واللاشرعية سعيا وراء

[1] عبد المليح نقيبل، **النسق القيمي وعلاقته بالمواطنة التنظيمية لدى أستاذة الجامعة الجزائرية** دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعات: ورقلة، الجزائر، وهران، قسنطينة، رسالة دكتوراه تخصص علم النفس المرضي المؤسساتي، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018- 2019، ص 87.

[2] حمزة معمري، وبن زاهي منصور، **المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد2، الجزائر، 2014، ص 49.

تحقيق الأهداف الشخصية أو حتى تلك المتعلقة بالعمل، هذا الوضع يتناقض مع الأسس التي تقوم عليها المواطنة التنظيمية، حيث تقل الممارسات التطوعية في المؤسسة.[1]

فكلما زاد مستوى السياسة التنظيمية للمؤسسة كلما زادت الممارسات السلبية لها أين يسعى العمال إلى تحقيق المصالح الخاصة على حساب المصلحة العامة، وبالتالي تقل السلوكيات التطوعية للعاملين وتبرز مظاهر الصراع والتوتر ومشكلات العمل المختلفة متل التغيب والتأخر، عدم إتقان العمل ما يؤثر سلبا على مستوى أداء العمال وفعالية المؤسسة فيزداد شعور العمال بعدم الرضا والإنصاف والمساواة فيما بينهم في العمل وتقل الثقة وبالتالي يقل مستوى ممارسة العمال للمواطنة التنظيمية.

11- السن

بينت بعض الدراسات منها دراسة "وانقر وريش 2000" أن لعمر العامل تأثيرا واضحا على المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة، فقد اتضح أن العوامل والأسباب المؤدية إلى ظهور هذا النوع من السلوك تختلف باختلاف السن، فعمر العامل يحدد نظرته للعمل ففي الوقت الذي يبتم فيه صغار السن بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جيد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، نجد كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تم بناؤها عبر الزمن.

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

12-الأقدمية

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

[1] هارون سميرة، **فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمؤسسة**، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية **SNVI**، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2013- 2014، ص 34.

[2] محمد شفيق سعيد المصري، **الانغماس الوظيفي وعلاقته بالمواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص27.

فالعمال الجدد يبدون استعدادهم لتقديم أعمال تطوعية في العمل أكثر من العمال الذين قضوا فترة طويلة في العمل خلال سعيهم لمتكيف مع نظام العمل ومتطلباته، فكلما زادت سنوات عمله في المؤسسة كلما قلت ممارسته للمواطنة التنظيمية.

الفرع الثاني: آثار المواطنة التنظيمية

إن للمواطنة التنظيمية تأثير كبير على أداء المؤسسة والفرد وجماعة العمل، وعلى مستوى المؤسسة فإنه يسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والمحافظة عليها والتكيف مع تغيرات بيئة العمل. فعلى مستوى المؤسسة وجد أن المواطنة التنظيمية يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال حسن استخدام الموارد والإبداع وعملية التكيف السريع للعمال مع التطورات الخارجية، فقد وجدت بعض الدراسات أنه من أجل خفض تكاليف الخدمات والمصروفات التشغيلية لتوفير أسس البقاء في البيئة المعقدة والصعبة التي تعيشها مؤسسات اليوم وما تحتاجه من تقديم السلع والخدمات بأقل التكاليف لمواجهة المنافسة الشديدة وقلة الموارد، فإنها تحتاج إلى استقطاب الموارد البشرية القادرة على العطاء أكثر مما يتطلبه الدور أو تنمية وتطوير عمالها للقيام بأعباء أكثر مما هو مطلوب منهم وظيفيا، إن النشاطات التي يقوم بها عمالها خارج نطاق الأدوار المحددة وظيفيا هي التي تقود إلى الإبداع والتميز، وفي ذلك يقول كاتز إن هذه الأدوار أساسية لبقاء واستمرار المؤسسة وتحسين فعاليتها.[1]

ويتجلى تأثير ممارسة المواطنة التنظيمية على الأداء الكلي للمؤسسة من خلال:[2]

1- تأثير المواطنة التنظيمية على مستوى إنتاجية الزملاء

حيث ينعكس أثر المساندة والمعاونة التي يقدمها الزملاء لبعضهم البعض في الارتقاء بمستوى الأداء المهني من خلال تبادل الخبرة الفنية والمهارية مما يعود بالنفع على المؤسسة، ويعظم الاستفادة من العنصر البشرى ويعمل على تنميته وتدريبه ويساعد على انتشار السلوكيات المرغوبة في العمل، والتي تنبع من سيادة روح الجماعة وتبادل المعرفة بين زملاء العمل.

2- تأثير المواطنة التنظيمية على مستوى إنتاجية الإدارات المختلفة

حيث تمارس حرية الإبداع والابتكار، وإفساح المجال للعمال لتقديم المقترحات التي من شأنها دعم التطوير المناسب في إجراءات العمل، ويساعد ذلك النهج الإداري في توجيه العمال نحو المنافسة والمبادرة المتركزة حول

[1] أحمد بن سالم العامري، **محددات وآثار المواطنة التنظيمية في المنظمات**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز -الاقتصاد والإدارة - مجلد17، العدد:2، 2003، ص72.

[2] لطرش أيمن، منيش زهير، **أثر الثقافة التنظيمية على المواطنة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة مدبغة الجلود جيجل**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2020- 2021، ص46.

العمل نفسه بدلا من أن تضيع الجهود في صراعات ومشكلات شخصية تستهلك جهود العمال وجهود الإدارة في التوفيق بينهم، مما يؤثر بشكل سلبي على أداء الإدارات المختلفة.

3- تأثير المواطنة التنظيمية على توفير موارد المؤسسة

تتمثل في عدة عوامل يمكن حصرها فيمايلي:

- سلوك العمال الذي يتسم بالرغبة في الإنجاز، يدفع الإدارة بإسناد مهام إضافية توفر لهم الوقت.
- تفرغ المسئولين للإدارة والتخطيط لبحث آليات تقليل الصراعات والمشاكل التي تعيق تحقيق أهداف التنظيم.
- توفير جزء من الميزانية المخصصة لتدريب للعمال الجدد.

المطلب الثاني: أنماط ونظريات المواطنة التنظيمية

الفرع الأول: أنماط المواطنة التنظيمية

وتشمل المواطنة التنظيمية العديد من الأنماط داخل المؤسسة نوجزها كما يلي:[1]

1- النمط المتعلق بشؤون العمل

يشمل مساعدة العامل لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل، توجه العمال الجدد، مساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة وأيضا مساعدة الرئيس أو المشرف في عمله حتى ولو كان غير مطلوب منه.

2- النمط المتعلق بالتنظيم الإداري

ذلك من خلال الانصياع للقيم التنظيمية السياسة واللوائح طوقت الحضور والانصراف حسب الأوقات المحددة واستخدام الموارد التنظيمية استخدام صحيح واقتراح تحسينات لجعل العمل أكثر نجاح وتميز.

3- النمط المتعلق بالأمور الشخصية

ويتم فيه تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشكلات العائلية، الاجتماعية والعاطفية التي تواجه الزملاء والمديرين والعملاء.

4- النمط المتعلق بتقديم المؤسسة للآخرين:

كالدفاع عن مصالح المؤسسة وذكر ايجابياتها والوقوف في الظروف الصعبة التي تواجهها مما يسهم في تحسين سمعتها عند الآخرين.

5- النمط المتعلق بالتطوع للقيام بأعمال إضافية خارج المؤسسة

كقيام العامل بأعمال إضافية من أجل مساعدة المؤسسة وحمايتها من الأخطار والحضور الاختياري للاجتماعات والندوات.

[1] بلال عمرون، **واقع ممارسة أساتذة التعليم الثانوي لسلوكيات المواطنة التنظيمية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2015-2016، ص58.

الفرع الثاني: نظريات المواطنة التنظيمية

1- نظرية التبادل الاجتماعي

تعد نظرية التبادل الاجتماعي من النظريات الأكثر استخداما لفهم السلوك في مكان العمل إذ ينطوي هذا التبادل على سلسلة من التفاعلات التي تولد الالتزامات، ويتمثل المبدأ الأساسي لهذا المدخل النظري في كون العلاقات تتطور مع مرور الزمن إلى ثقة، ثم ولاء، ثم التزام متبادل، ولحدوث ذلك لا بد للأطراف أن يلتزموا بقواعد معينة للتبادل، أبرز هي قاعدة المعاملة بالمثل حيث يبدأ التبادل مع طرف واحد يعطي فائدة للفرد الاخر الملتقي بالمثل وتحدث سلسلة من التبادلات المفيدة وتخلف مشاعر الالتزام بين الطرفين.[1]

كما ينص هذا النموذج النظري على ان هناك متغيرات معينة في مكان العمل تؤدي إلى علاقات التبادل الاجتماعي، التي تنشأ باهتمام أصحاب العمل اتجاه العمال الذي ينتج عنه سلوك فعال ومواقف عمالية ايجابية بالإضافة إلى ذلك يقدم هذا المدخل الأسلوب النظري لفهم العلاقات المفصلة المواطنة التنظيمية فالعمال هو أكثر احتمالا برد المثل ومبادلة المؤسسة عندما يدر كون نزاهة عمله صنع القرار وتلقي الدعم من قبل القادة وقد صرح **اورجن** أن التبادل الاجتماعي هو أمر ضروري للمواطنة التنظيمية وهناك أدلة ميدانية تثبت أن هذا السلوك أكثر انتشارا في ظل ظروف من التبادل الاجتماعي.

2- نظرية التعاون

تعد نظرية التعاون بمثابة النظرية الثانية التي تعطي الإطار النظري المواطنة التنظيمية فبينما تركز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقات الثنائية بين الفرد والمؤسسة أو العلاقات بين الأفراد، فإن نظرية التعاون تؤكد على أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجماعة وتقدم نظرية التعاون الإطار العام لدراسة كيفية توجيه سلوك الأفراد في الجماعة كالمواطنين تنظيميين.

وتقترح النظرية أن التعاون يصبح ممكنا عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعا من اجل تحقيق أهداف مشتركة أي أن نجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضا مما يدعم الجماعة لتحقيق هدفها العام وقد أسهمت نظرية التعاون في تمكين الباحثين من دراسة المواطنة التنظيمية لأنه من الممكن تصنيفها لبيئة العمل ككل أو جماعات صغيرة.[2]

3- نظرية جستر ببرنارد ومنظومة الإيثار

تقوم هذه النظرية على فاعلية التعاون بين أعضائه، كما يتوقف استمراره على السبل الكفيلة بتحقيق أهدافه وبذلك يعزز العلاقات بين العمال، ويمثل العنصر الإنساني في وجهة نظرة" ببرنارد" أهمية حيوية في بناء

[1] حياة الدهبي، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة جزائرية**، دراسة ميدانية بوحدات البحث المتجددة في وسط صحراوي، 2014، ص ص113-114.

[2] هارون سميرة، **فعالية المواطنة التنظيمية لتدعيم الإيداع التنظيمي**، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2013-2014، ص35.

العلاقات التعاونية السائدة في المؤسسة وقد نادى بشكل صريح في إعطاء التنظيم غير الرسمي الأهمية المتميزة على الرغم من تجاهله من قبل المدرسة التقليدية.[1]

ومن أشكال التعاون بين العمال: الإيثار أو السلوك المساعد الذي يتضمن مساعدة الآخرين طوعية في حل المشاكل المرتبطة بالعمل أو منع حدوثها.[2]

ويقصد أيضا بمنظومة الإيثار مدى قيام العامل بمساعدة العمال (زملاء، رؤساء، مرؤوسين) في المؤسسة للقيام بأعمالهم، كما تتجاوز هذه المساعدة زملاء العمل لتشمل المراجعين الذين حصلوا على الخدمة المثلى في المؤسسة، فالتنظيم كما يراه ببرنارد نظام مفتوح يقوم على العناصر التالية:

- وجود هدف مشترك يجمع بين الأعضاء ويسعون لتحقيق.
- وجود نظام اتصال كفء بين أعضاء التنظيم.
- رغبة أعضاء التنظيم الصادقة للعمل.

كما يرى "ببرنارد " أن النظرية تقوم على مفهوم التنظيم الرسمي الذي يتألف من عناصر وهي:

- الهدف المشترك: فهدف الفرد أو العامل المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- الاتصال: يكون بين العمال أو بين العمال والمرؤوسين بينهم.
- اتخاذ القرارات (المشاركة): مشاركة العمال أو الفئات الفاعلة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة أو عملية التطويع.

4- هربرت سيمون ومنظومة وعي الضمير

تعد نظرية اتخاذ القرارات من أهم الأبعاد التحليلية في دراسة التنظيمات ودراسة سلوك الإنسان، كما تعتمد على التنظيمات الرسمية العقلانية لدراسة الظواهر، ويعتبر "سيمون" من أبرز ممثليها، وظهرت لعصور النظريات بإعطاء صورة واضحة للسلوك الإنساني داخل المنظمات كسلوك العامل التطوعي، فالسلوك الرشيد للمنظمة في نظر "سيمون" يتجه إلى المفاضلة بين البدائل المتاحة تعبيرا رشيدا عن قدرة الإدارة على المفاضلة واختيار البديل السليم منها.

ومن أهم العوامل التي تحدد مستوى الكفاءة الذي يستطيع التنظيم ان يصل إليه في نظر "سيمون" هو دراسة سلوك أعضاء التنظيمات والتعرف على القيود التي يفرضها عليهم بناؤها كما ونوعا فهناك قيود تحدد من قدرتهم على أداء الأعمال وأخرى تتعلق بمقدرتهم على اتخاذ قرارات ملائمة ومن الضروري أن يلجأ التنظيم إلى كسر هذه القيود لكي يستطيع تحقيق أهدافه، فسلوك العامل في حدود وظيفته من خلال التطوع بأعمال إضافية وإبداء المقترحات تسهم في تطويع العمل وتحسينه والمساهمة بشكل اختياري في حل المشكلات في المؤسسة،

[1] خليل محمد حسين الشماع، حمود خضر كاظم، **نظرية المؤسسة**، دار السير للنشر والتوزيع، ط2، عمان،2005، ص 90.

[2] محمد الصرفي، **التحليل على مستوى المنظمات**، جزء الرابع المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص 310.

فوعي الضمير يبين مدى مساهمة الفرد في منع المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها زملاءه عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام لرغبات الزملاء الآخرين بالإضافة إلى أن أهمية وعي الضمير واضحة في الحالات التي يتطلب فيها أداء العمل بضرورة التنسيق بين مجوعة أفراد أو مجموعات عمل مختلفة وما يترتب على ذلك تدعيم روح التعاون البناء بدلا من الاستغراق في مناقشة جدلية غير مفيدة.[1]

ويوضح "سيمون" أن الفرد عندما ينتمي إلى المؤسسة وهو يرغب في سلوك عقلاني لا يشبه أن يتأثر بالمحيط الاجتماعي في المؤسسة الذي يفرض عليه تغييرا في سلوكه وابداء المقترحات لتحسين العمل وتطويره، وهنا عليه اتخاذ القرار وهنا يوازن الفرد بين ما تقدمه له منظمة من إشباع لحاجاته المختلفة تلبية الأهداف، وبين ما يطلب منه.

5-نظرية "توميسون" ومنظومة السلوك الحضاري

تتعلق هذه النظرية بالتنظيمات التي تستطيع فرض المشاركة على أعضائها إذ أن هدف هذه النظرية هو تفسير السلوك والحرص على متابعة الأنشطة المؤسسة باهتمام بالغ وتقديم بعض الاقتراحات البناءة لتطوير المؤسسة في التنظيم هنا يجب أن يكون قادرا على تفسير سلوك التنظيمي مجرد انعكاس لسلوك مجموعة الأفراد، ولذلك فالنظرية تركز على عدد متغيرات غير الشخصية باعتبارها من المحددات الهامة لسلوك التنظيم.[2]

وهذا السلوك يتمثل في السلوك الحضاري الذي يمثل الاهتمام أو الالتزام العام للمنظمة ككل ويتضمن رغبة الأفراد في الأمور المتعلقة ب المؤسسة (حضور الاجتماعات والمنافسات الخاصة لسياسة المؤسسة، التعبير عن الآراء فيما يتعلق بالإستراتيجية المتبعة) والسيطرة على الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة المحيطة والاهتمام بمصالح المؤسسة حتى إدا تطلب ذلك تحمل الأفراد لبعض الأعباء هذه الأنماط السلوكية تعكس إدراك الفرد بانه جزء من المؤسسة ككل.[3]

المطلب الثالث: سبل تعزيز ومعوقات المواطنة التنظيمية

الفرع الأول: سبل تعزيز المواطنة التنظيمية

تهدف المؤسسات في الوقت الحالي إلى الاستثمار في كل عناصرها من أجل تحقيق فعالية قوية ومستمرة ويمثل المورد البشري أهم رهان لهذه المنظمات، حيث تسعى شتى الطرق للاستفادة منه كون المواطنة التنظيمية تمثل اتجاها جديدا لها، فقد دأبت على البحث في الطرق والاستراتيجيات المختلفة لخلقها وتعزيزها كسلوك ضروري في المنظمات الحديثة وفيما يلي نذكر أهم هذه السبل لتحقيق ذلك:

---

[1] زايد عادل محمد، **العدالة التنظيمية المهمة القادة لإدارة الموارد البشرية**، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات بجامعة القاهرة،2006 ، ص22.

[2] رعد حسين الصرف، **نظريات الإدارة والأعمال**، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2004، ص91.

[3] محمد الصرفي، مرجع سابق، ص91.

1- ضرورة الاهتمام بتخطيط نظم الحوافز الرسمية لإشباع الأدوار الرسمية، وضرورة تخطيط نظم الحوافز غير الرسمية لإشباع الأدوار الإضافية (المواطنة التنظيمية) .

2- يمكن استخدام مفهوم المواطنة التنظيمية كنوع من معايير الأداء الوظيفي الأكثر ارتباطا بالرضا الوظيفي حتى بالرغم من كونه سلوكا تطوعيا لا يتم تقييمه رسميا، فلا شك أن الاعتماد المطلق على معايير الأداء الكمية، إنما يغفل جانبا مهما من جوانب السلوك التطوعي التي يقوم بها العاملون، والتي يمكن أن تحقق للمنظمة نتائج مهمة، لأن رغبة العاملين في تقديم المساندة للزملاء، والتغاضي عن الخلافات الوظيفية التي يمكن أن تعرقل سير العمل يمكن أن تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء التنظيمي، كذلك فإن اندماج الفرد في كافة الأنشطة الغير رسمية التي تقدمها المؤسسة (سلوك الحضاري) يمكن أن يؤدي إلى زيادة درجة ارتباط العاملين ب المؤسسة، ومن ثم العمل على تحقيق أهدافها خلال الفترات القادمة[1].

3- بما أن المواطنة التنظيمية سلوكيات لا يتم مكافأتها بشكل مباشر إلا أن هناك العديد من الطرق التي يمكن أن تتبناها المؤسسة لتصميم نظم مكافآت تنظيمية تشجع العاملين على الاندماج في مثل هذا السلوك، ومن الممكن أن يؤدي ذلك إلى الربط بين المكافآت والمواطنة التنظيمية من ناحيتين:

*يساعد على زيادة درجة الارتباط بين العاملين والمؤسسة وأهدافها، لأن العمال سوف يركزون على المؤسسة ككل في هذه الحالة، ومن ثم يسعون إلى إظهار المواطنة التنظيمية كوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة.

*يؤدي هذا الربط إلى تبني العاملين وجهة نظر أكبر من مجرد متطلبات الوظيفة نظرا لإحساسهم بدورهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

4- إن اهتمام المنظمات بتنمية المواطنة التنظيمية يمكن أن يساعد على مواجهة العديد من التحديات التي تعيشها في الفترة الحالية نظرا للعلاقة المباشرة بين المواطنة التنظيمية والعديد من مجالات العمل الإداري خاصة مجالات تقييم الأداء ووضع نظام المكافآت والحوافز وتحسين خدمة العملاء. [2]

5- اتجه بعض الباحثين إلى تحديد إمكانية تعزيز المواطنة التنظيمية من خلال اتجاهين رئيسيين يجب تبنيهما من قبل المؤسسة بشكل عام هما:

***الاتجاه الرسمي**

ويتضح من خلال إنشاء نظم لإدارة الموارد البشرية تشجع على المواطنة، عن طريق تطوير أسس الاستخدام والاختيار، لتوظيف، التدريب، التطوير، تقييم الأداء وتقديم المكافآت المناسبة.

[1] عادل محمد زايد، **العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية**، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر،2006 ، ص ص231- 232.

[2] مجد حسن زيات، **المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة وأثرهما على أداء العمال في القطاع المصرفي الأردني**، أطروحة دكتوراه، تخصص فلسفة الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن،2006، ص27.

*** الاتجاه الغير رسمي**[1]

يتضح من خلال تطوير المؤسسة العمليات الغير رسمية التي تجعل من هذا السلوك شيئا مألوفا واعتياديا، وتعزيزا لذلك فقد طرح علماء النفس الاجتماعي خلاصات فكرية تفيد بأن الضغوط الاجتماعية، وعادات الجماعة قد تشكل محددا أقوى لسلوك الفرد من الآليات الرسمية، وأن المنظمات الناجمة يجب أن تتبنى ثقافة تقدير المواطنة التنظيمية في تدعيم انخراط العاملين الجدد واندماجهم مع العاملين القدامى ليتعلموا منهم سلوكيات لم يكونوا يسلكونها من قبل.

يمكن القول أن المواطنة التنظيمية هي جملة الدعائم التي يمكن أن تقوم على أساسها المؤسسة بالاعتماد على ما هو رسمي وغير رسمي خدمة للهدف العام فهي تحتاج فقط لإفساح المجال لفهم هذه السلوكيات والإيمان بها ثم العمل على تعزيزها باستعمال شتى الطرق المركزة على الجوانب الإدارية والسيكولوجية داخل التنظيم.

الفرع الثاني: معوقات المواطنة التنظيمية

إن عدم مساهمة العمال في المؤسسة بسلوكيات دور إضافي تعود إلى مجموعة من المعوقات تشمل:[2]

– عدم إشراك العاملين في القرارات التي تهم المؤسسة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المؤسسة

– عجز ثقافة المؤسسة وقيمها في التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة العاملين وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية، مما ينعكس على تميز أدائهم

– عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم و عدم رضاهم تجاه وظائفهم، مما يقف عائقا أمام العاملين للقيام بسلوكيات غير محسوبة

– افتقار العديد من المؤسسات لتحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا المواطنة التنظيمية.

كما هناك معوقات أخرى تؤثر على المواطنة التنظيمية لدى الأفراد وهي:

– فقدان الثقة من جانب العمال والرؤساء الذي يؤدي إلى اللامبالاة والاغتراب، وعدم الرضا والدافعية للعمل

– العوامل الاجتماعية والاقتصادية وهياكل الأجور والمرتبات، والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي[3].

---

[1] Bowler. W, Matthew.M, Daniel.J,**Relational determinants of interparsonal Citizenship behavvor:A Social Networks perspective on organizational citizchip Behavior**, Academy Of Management, 2003,p p2-6.

[2] Karam, C. M. (2011), **good organizational soldiers: Conflict-related stress predicts citizenship behavior,** international journal of conflit management, Vol 22, No. 3, p p300-319.

[3] علاء الدين عبد الغني، **دراسة تحليلية لبعض محددات ونتائج المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العمال بجامعة القاهرة –**فرع بني سويف–، الدراسات المالية والتجارية، المجلد: 11، العدد: 2، 2001.

المبحث الثالث: علاقة التمكين بالمواطنة التنظيمية

يعد التمكين إحدى العوامل الأساسية الذي يؤدي دورا حيويا في تفعيل المواطنة التنظيمية داخل المؤسسات، ولذلك سنقوم من خلال هذا المبحث إبراز علاقة التمكين بالمواطنة التنظيمية.

المطلب الأول: تبيان العلاقة من خلال مداخل المواطنة التنظيمية

من أجل معرفة تأثير تمكين العمال على المواطنة التنظيمية يجب معرفة مداخل المواطنة التنظيمية، حيث تأثرت مداخل معالجة المواطنة التنظيمية من حيث ممارستها بتحديد واضح لمفهومها وأدق لأبعادها الحقيقية وقد اختلف الباحثون في تقسيم مداخل المواطنة التنظيمية كل حسب وجهة نظره وسنتناول في هذا المطلب مدخلين أساسيين وهما:

أولا –المدخل الأول

يقوم هذا المدخل على افتراض أن المواطنة التنظيمية منفصل عن الأداء الوظيفي المطلوب رسميا، حيث ينظر إلى هذه السلوكيات على أنها سلوك ذاتي لا يمكن مكافأته من قبل نظام المكافآت الرسمي وهو يزيد من الأداء الفعال للمنظمة.

ثانيا –المدخل الثاني

يقوم على التراث الفكري لبحوث المواطنة المدنية في علوم الفلسفة، السياسة وعلم الاجتماع، حيث يتم النظر إلى المواطنة المدنية على انها تشتمل على كل السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالمجتمع.

وحسب هذا المدخل فإن المواطنة التنظيمية يشتمل على ثلاث أنواع من السلوكيات وهي:

1- السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي للدور.[1]

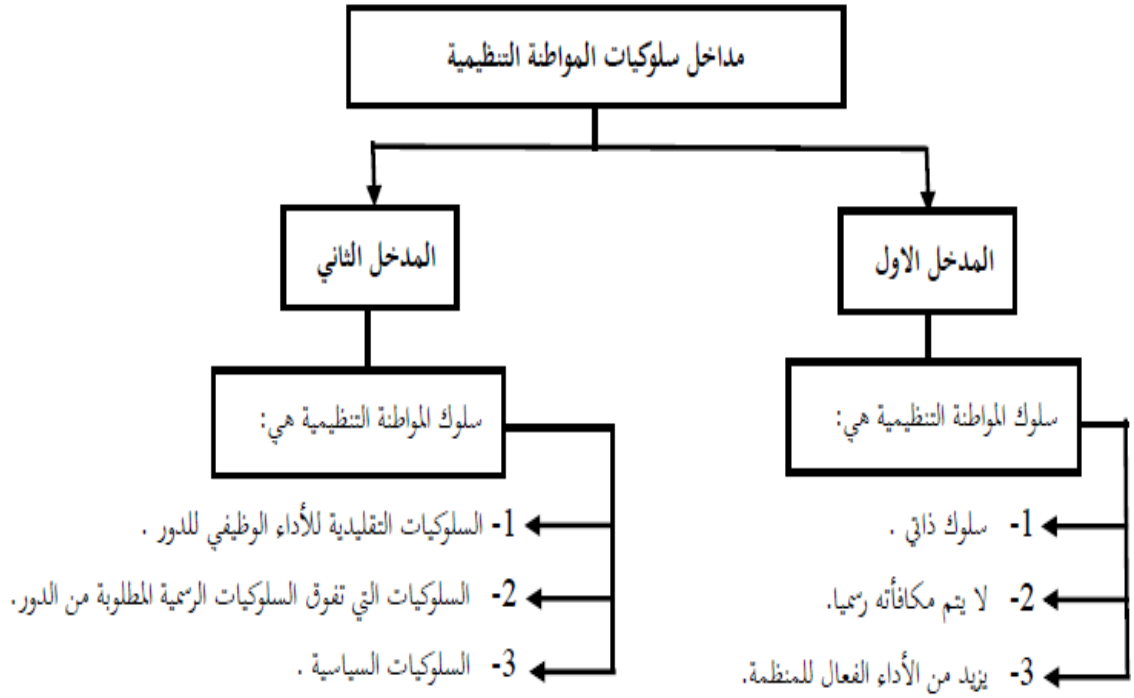
2- السلوكيات التي تتجاوز السلوكيات الرسمية المطلوبة من الدور.

3- السلوكيات السياسية.

وسيتم تلخيص هذه المداخل في الشكل رقم (2-2) كالتالي:

[1] صلاح الدين حنيش وزملاؤه، **دور الرضا الوظيفي في تعزيز المواطنة التنظيمية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2018، ص11.

شكل رقم (1-2): مداخل سلوكيات معالجة المواطنة التنظيمية



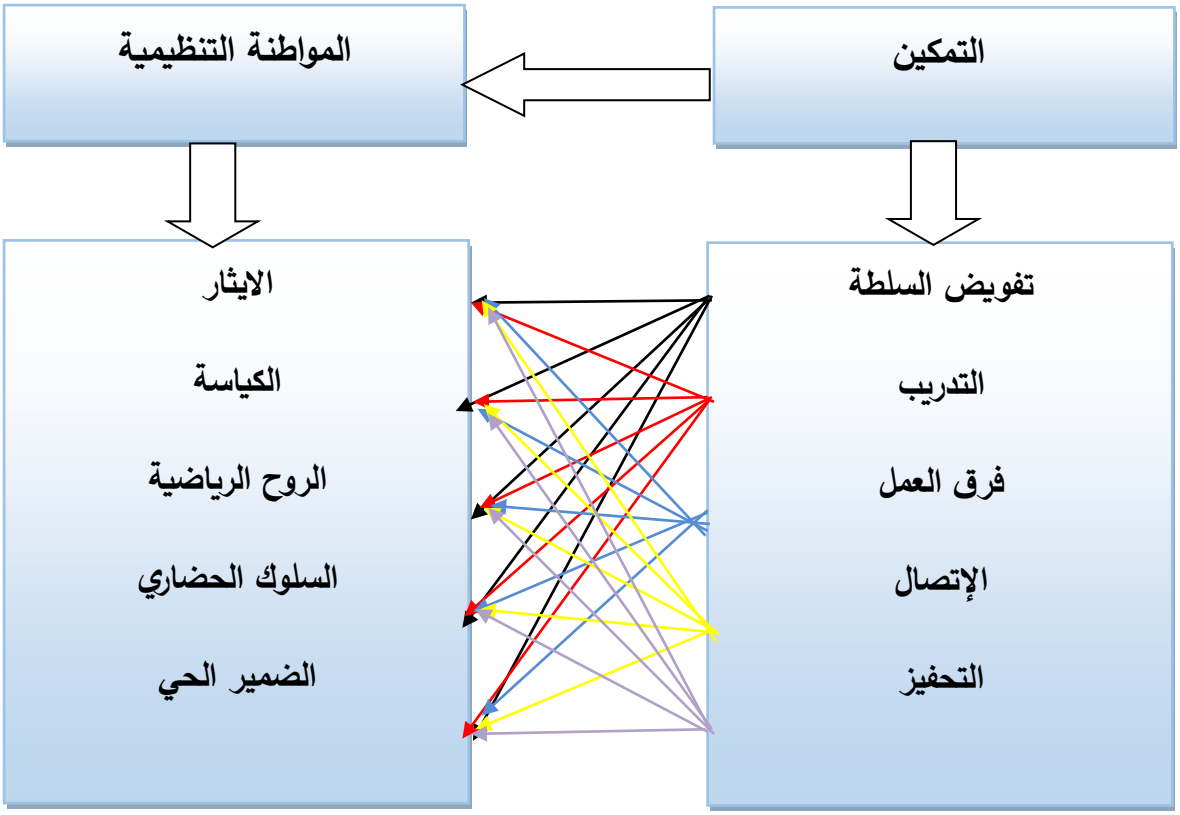
المصدر: أميرة رفعت حواس، **أثر الالتزام التنظيمية والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية**، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، كلية إدارة الاعمال، مصر، 2003، ص 20.

نستنتج من الشكل رقم (2-2) أن مداخل المواطنة التنظيمية تنقسم الى مدخلين، فحسب المدخل الأول المواطنة التنظيمية هي سلوكيات ذاتية يقوم بها الفرد طواعية وهي تعبر عن إرادة الفرد ورغبته في ممارسة مثل هذه السلوكيات ولا يجبره لا القائد ولا اللوائح والقوانين على ممارستها من خلال توفر عدة عوامل مثل: تبني نمط القيادة التحويلية بأبعاده الذي يولد الشعور بالرضا الوظيفي والذي يولد بدوره الشعور بالولاء، كما أنه لا ينتظر المكافأة مقابل إظهاره لهذه السلوكيات وكل هذا يساهم في الزيادة من فعالية الأداء في المؤسسة، أما المدخل الثاني فإن المواطنة التنظيمية تتمثل في السلوكيات التقليدية للدور الوظيفي وتتضمن القيام بالمهام الموصوفة وظيفيا، زيادة على ذلك القيام بالسلوكيات الطوعية والإضافية التي تتجاوز السلوكيات الرسمية المطلوبة من الدور أي القيام بمهام إضافية خارج الوصف الوظيفي الرسمي، بالإضافة إلى القيام بالأدوار والسلوكيات السياسية.

المطلب الثاني: نموذج مقترح لتوضيح العلاقة بين التمكين والمواطنة التنظيمية

لتوضيح العلاقة بين التمكين والمواطنة التنظيمية نقترح نموذجا قصد الربط بين المتغيرات والمتمثلة في التمكين والمواطنة التنظيمية، حيث تتحدد أبعاد تمكين وأبعاد المواطنة التنظيمية والعلاقة بينهما في الشكل رقم (2-3) كالتالي:

الشكل رقم (2-3): نموذج يوضح العلاقة بين أبعاد التمكين وأبعاد المواطنة التنظيمية



المصدر: من اعداد الطالبة

يوضح الشكل(2-2) العلاقة بين كل بعد من أبعاد التمكين المتمثلة في (تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، الاتصال، التحفيز) مع كل بعد من أبعاد المواطنة التنظيمية والمتمثلة في (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الضمير الحي)، حيث يظهر علاقة بعد تفويض السلطة مع كل أبعاد المواطنة التنظيمية، فيمكنهم إلى النظر للمشكلات من زوايا مختلفة وإيجاد الحلول بطرق جديدة وإبداعية فيشجعهم على التنافس الإيجابي والبناء الذي بدوره يزيد من تفجير طاقاتهم الفكرية والإبداعية ويزرع فيهم حب الابداع في العمل و يفك قيود عقولهم من التفكير النمطي مما يجعلهم يعملون بأريحية أكثر وهذا ما يزيد من تعزيز تبنيهم للمواطنة التنظيمية، كما أن الرئيس الذي يعطي أهمية للتدريب فيتعامل مع كل تابع حسب قدراته العقلية والجسدية في تأدية مهامه زيادة على أنه يقوم بدور الموجه، المعلم والمدرب و يعمل على كشف المواهب لديهم، يجعل التابعين يشعرون بالاهتمام بقيمتهم و قيمة عطائهم وقيمة الجهد المبذول من طرفهم مما يحفزهم على تنمية قدراتهم و تقديم ما هو أفضل لمؤسستهم وأكثر من المتوقع وبالتالي يكون هناك أثر إيجابي في تعزيز المواطنة التنظيمية لديهم، بالإضافة إلى فرق العمل فالرئيس الذي يؤكد على الحس الجماعي برسالة المؤسسة، يقدم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، فيزرع في أتباعه حب المساعدة للزملاء، احترامهم، تحمل المصاعب والمشاكل وتجاوزها والتغاضي عنها، كما أن الرئيس الذي يقوم بتحفيز تابعيه فيعتبرون المؤسسة جزءا لا يتجزأ منهم مما يزيد من ولائهم لها وبالتالي

يدفعهم للتحلي بأفضل السلوكيات ومواجهة الصعاب والتحديات وتقديم ما هو افضل لمؤسستهم، من أجل تميزها واستمرارها، وأما الرئيس الذي يهتم بإيصال المعلومات الهامة والقرارات لجميع أفراد المؤسسة، عن طريق متابعة وصول المعلومات وتذليل عقبات وصولها باستخدام رسائل شفهية وكتابية وإلكترونية يزيد من ممارستهم للمواطنة التنظيمية.

المطلب الثالث: المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين

يعتبر تمكين العمال مفهوما مهما وحديثا في مجال تطور الفكر الإداري، وبالأخص بعد تحول اهتمام الإداريين والباحثين من نموذج منظمة التحكم والسيطرة، إلى نموذج المؤسسة الممكنة، كما تعددت الآراء والمفاهيم التي تناولت مفهوم تمكين العمال باعتباره أحد المفاهيم الإدارية الرئيسة، التي تدعم تطبيق منهج الإدارة الحديثة والمنفتحة، فقد عرفه "المدهون" على أنه عملية منح العمال وتزويدهم بالمهارات، والأدوات، والمعلومات، والسلطة، والمسؤولية المتعلقة بعملهم، ليتمكنوا من تصميم عملهم، واستخدام المعلومات، والتفاعل مع الآخرين، واتخاذ القرارات المناسبة، دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من الرئيس أو المدير، بهدف إعطاء العمال الفرصة لإتقان عملهم، وإدارته بطريقة يمكنهم من خلالها تقديم خدمة أفضل للعملاء. ويرى "روسال" بأن التمكين التنظيمي هو إعادة توزيع السلطة والسيطرة في المؤسسة، وهو نتيجة المشاركة الكاملة بين العمال والقادة في اتخاذ القرارات.

ويرى المحاسنة أن التمكين التنظيمي هو منح الأفراد حرية الإدارة والتصرف، في صنع القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة، وتحفيزهم ذاتيا، وتطوير شخصيتهم، وتوفير بيئة مناسبة لتفعيله.

وبالتالي فإن تمكين العمال يعتبر إستراتيجية إدارية قائمة على أساس مجموعة من الممارسات الإدارية التحفيزية، التي ترسخ الشعور لدى العامل بقيمة، ومعنى عمله، وتعمق شعوره بجدارته، وكفاءته، وقدرته على الاستقلال، والتقرير الذاتي، فيما يتعلق بعمله، وزرع الإحساس لديه بتأثير عمله في سير عمل المؤسسة ككل، سواء أكان يعمل منفردا أو ضمن فريق عمل.

ولقد تباينت نتائج الأبحاث والدراسات التي قام بها بعض الباحثين، حول العلاقة بين التمكين والمواطنة التنظيمية، فقد توصلت دراسة " وات 2005" إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين تمكين العمال والمواطنة التنظيمية، حيث أن الدرجات العليا من المواطنة تتناسب مع الدرجات الأعلى من تمكين العمال في المؤسسة.

في حين توصلت دراسة " شان 2003" إلى أن العلاقة الطردية والمباشرة بين تمكين العمال والمواطنة التنظيمية هي علاقة مقبولة ومتوسطة التأثير، ولكنها أضعف من العلاقة غير المباشرة التي تتوسطها عوامل أخرى، حيث أن إدراك العامل للتمكين، يجعله يتخذ سلوكيات نافعة تجاه المؤسسة نوعا ما ولكن مستوى هذه السلوكيات يرتفع عندما يكون هذا العامل متمتعا بشعور الرضا عن عمله أو ملتزما بمنظمته.

إن تطبيق إستراتيجية تمكين العمال يغير إيمان العمال وثقتهم بسلطتهم وقدرتهم، ويزيد مشاعر الكفاءة الذاتية، ويستغل الدافع الداخلي للعمال لإنجاز مهامهم، ويحرضهم لبذل جهد أكبر ليتفوقوا على تحديات العمل،

التي يشعرون بأنهم عاجزون عن إنجازها، وذلك من خلال تحفيز الشعور لديهم بالقدرة والكفاءة الذاتية، ومن ثم فإنه يمكن فهم التمكين على أنه أداة تحفيزية داخلية، حيث يتم تحفيز العمال بشكل كبير لينجزوا المهام الموكلة إليهم نتيجة الاستمتاع بالعمل نفسه، وليس للحصول على مقابل لأداء هذه المهام.

إذ أن تطبيق إستراتيجية تمكين العمال في المؤسسة يعتبر وسيلة هامة، تستطيع المؤسسة من خلالها تأسيس علاقات ذات نموذج تبادلي اجتماعي مع المواطنين، تنبثق عنها سلوكيات ذات طبيعة تطوعية تساهم في رفع مستوى الأداء في المؤسسة.

كما أن العلاقة بين تمكين العمال والمواطنة التنظيمية هي علاقة تتم معالجتها في إطار نظرية التبادل الاجتماعي، فالعامل إذا تم تمكينه سيتجه لمبادلة المؤسسة بسلوكيات مفيدة وفقا لمبدأ المعاملة بالمثل، بضرورة رد الجميل للمنظمة التي يعملون فيها، الأمر الذي يدفعهم بالمقابل لزيادة فاعلية ومستوى أدائهم، وممارسة سلوكيات تفوق متطلبات عملهم الرسمي[1].

[1] الحسين يرقي، مصطفى بن عودة، **دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد: 26، العدد: 1، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص ص224-225

خلاصة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى مفهوم المواطنة التنظيمية والمقصود به هو السلوك الفردي التطوعي الاختياري غير المعترف به بشكل مباشر او صريح في النظام الرسمي للمكافئات، وكذلك تناولنا أهمية وابعاد المواطنة التنظيمية، فالمواطنة التنظيمية أصبحت تعمل على تماس النظام الاجتماعي بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.

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

ووضحنا كذلك معوقاتها وكذا سبل تعزيزها، فالمواطنة التنظيمية تعمل على الحد من في أداء المؤسسة وتؤدي إلى استقرارها.

فتبني مفهوم المواطنة التنظيمية في المؤسسة يحسن قدرات المدراء في أداء الأعمال عن طريق تخصيص وقت للتخطيط الفعال وحل المشاكل.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمديرية الضرائب لولاية المدية

تمهيد

بعد التطرق إلى الإطار النظري والذي تمحور حول المتغيرين التمكين والمواطنة التنظيمية سنحاول من خلال هذا الفصل التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وإسقاط الجانب التطبيقي في مديرية الضرائب لولاية المدية من خلال استخدام المنهج التحليلي والوصفي واستخدام مختلف أدوات الدراسة بما فيها المقابلة الشخصية، وتوزيع استمارة الاستبيان على العمال في المؤسسة وتم تحليل النتائج عن طريق البرنامج الإحصائي (spss) وسيتم تحليل أهم النتائج والعمل على مناقشتها.

ومن هنا كان منطلق الفصل الثالث بمباحثه الثلاثة وهي كالتالي:

المبحث الأول: التعريف بمديرية الضرائب لولاية المدية.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الاستبيان.

المبحث الأول: التعريف بمديرية الضرائب لولاية المدية

سنستعرض في هذا المطلب تقديم مديرية الضرائب لولاية المدية من خلال التعرف على نشأتها وتعريفها ومسؤوليات مديرياتها الفرعية وكذا هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: نظرة عامة على مديرية الضرائب لولاية المدية

تعتبر مديرية الضرائب لولاية المدية إدارة عمومية غير ممركزة تابعة لوزارة المالية –المديرية العامة للضرائب– وسنتطرق في هذا المطلب إلى نشأة مديرية الضرائب لولاية المدية والتعريف بها، بالإضافة إلى مسؤولياتها وهيكلها التنظيمي، وكذا مهامها وصلاحياتها.[1]

الفرع الأول: نشأة مديرية الضرائب لولاية المدية والتعريف بها

نعرض في هذا الفرع لمحة تاريخية عن مديرية الضرائب لولاية المدية ثم سنقوم بتقديم تعريف لها.

أولا: نشأة مديرية الضرائب لولاية المدية

إن إنشاء المديرية العامة للضرائب هي عبارة عن إعادة الهيكلة الإدارية للضرائب، يسمح بالتخلص من النظام الجباية الموروث عن الاستعمار الفرنسي الذي تم العمل به لعدة سنوات، إذا تم إنشاء نظام المديريات الجهوية والمديرية الولائية بموجب المرسوم التنفيذي رقم91 /06 المؤرخ في 1991/02/23 المحدد لنظام الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها، والذي يصدر في الجريدة الرسمية رقم 09 أين عرفت المصالح الخارجية للإدارة الجبائية تنظيما هيكليا مستقلا في مديريات ولائية ومفتشيات الضرائب وقابضاتها طبقا للقرار الوزاري المؤرخ في 1991/04/30والذي طرأت عليها تعديلات نص عليها القرار الوزاري 12 /1991/02.

ثانيا: التعريف بمديرية الضرائب لولاية المدية

إن مديرية الضرائب لولاية المدية هي المديرية الوحيدة على المستوى المحلي وتحتوي على 700 موظف تقريبا من مختلف الأصناف والتخصصات إذ يحكمها القانون التالي:

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في 27/03/1990 المتعلق بالسلطة التعيين والتسيير الإداري للموظفين وأعوان الإدارة المركزية والولايات والبلديات وكذلك المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي 60/91 المؤرخ في 1990/02/23 المتضمن تنظيم وتحديد مهام المصالح الخارجية للإدارة الضرائب المعدل والمتضمن في المرسوم التنفيذي رقم 155/98 المؤرخ في 1998/05/16.[2]

[1] مقابلة مع المدير الفرعي للوسائل في مديرية الضرائب لولاية المدية يوم 2022/02/09.

[2] استنادا على المعلومات المقدمة من طرف إدارة الموارد البشرية لمديرية الضرائب يوم 2022/02/14.

المطلب الثاني: المسؤوليات والهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية المدية

الفرع الأول: مسؤوليات المديرية

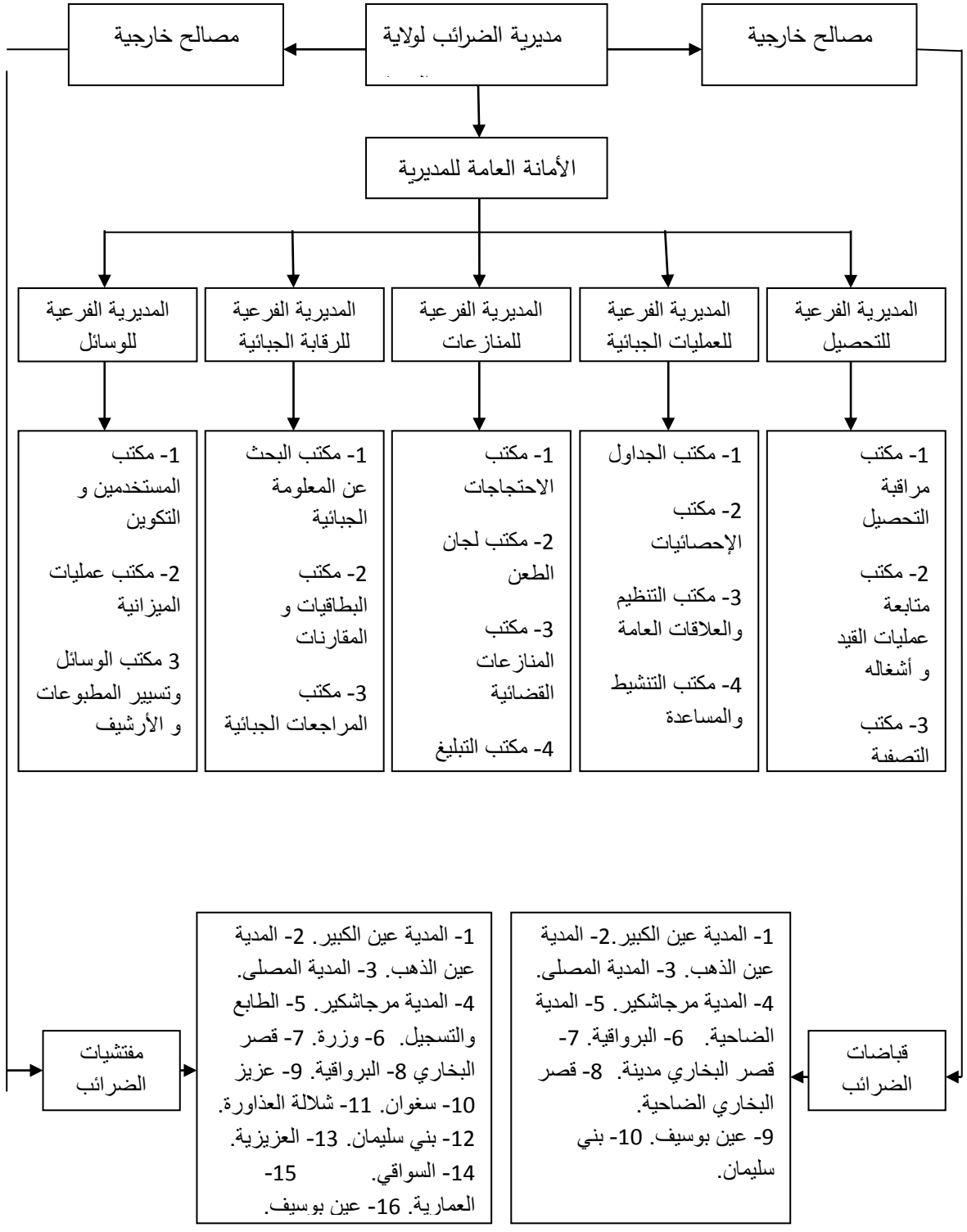
- السهر على تطبيق الإجراءات القانونية والتنظيمية المتعلقة بنشاطات المصالح الجبائية.
- السهر على احترام المعايير والأهداف المحددة فيما يخص تحصيل الضرائب والرسوم السهر على احترام المعايير والأهداف المحددة فيما يخص تحصيل الضرائب والرسوم.
- توفير وتطوير وسائل الرقابة.
- العمل على تحسين علاقة المصالح الجبائية مع الخاضعين للضريبة.
- التنسيق بين المصالح الجبائية وكذلك الهيئات العمومية المعنية بتطبيق الجباية وشبه الجباية.
- إعداد موازنة تسمح بتحليل نتائج نشاطات كل المصالح.
- بالإضافة إلى ما سبق فإن المديرية الضرائب كغيرها من المؤسسات والإدارات العمومية تملك موارد مادية وبشرية من واجبها المحافظة عليها وحسن استغلالها.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية المدية

تتكون مديرية الضرائب لولاية المدية من خمسة 05 مديريات فرعية ممثلة في تسعة عشر 87 مكتب، فيما يلي شكل ملخص للمديريات الفرعية[1]

[1] الموقع الالكتروني الخاص بمديرية الضرائب لولاية المدية/http://www.mfdgi.gov.dz/index.php/ar يوم الاطلاع 2022/02/17 على الساعة 12:12.

شكل رقم (3–1): الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية المدية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرسوم التنفيذي رقم 06/19 المؤرخ في 23 -02 – 1993.

المطلب الثالث: مهام وصلاحيات مديرية الضرائب لولاية المدية

نتعرف على هذه المهام من خلال ذكر مهام كل مديرية فرعية على حدا فمديرية الضرائب مؤسسة تحوي خمسة مديريات فرعية.

أولا– المديرية الفرعية للعمليات الجبائية

وتكلف بما يلي:

– تنشيط المصالح وإعداد الإحصائيات وتجميعها، كما تكلف بأشغال الإصدار.

– التكفل بطلبات اعتماد حصص شراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة ومتابعة هذه الطلبات ومراقبتها.

– متابعة أنظمة الإعفاء والامتيازات الجبائية.

وتتكون المديرية الفرعية للعمليات الجبائية من أربعة مكاتب.

1–مكتب الجدول

يكلف بما يلي:

- التكفل بالجداول العامة وإصدارها.
- التكفل بمصفوفات الجداول العامة وسندات التحصيل.

2–مكتب الإحصائيات

يكلف بما يلي:

- استلام إحصائيات الهياكل الأخرى في المديرية الولائية.
- مركزة المنتجات الإحصائية الدورية الخاصة بالوعاء والتحصيل.
- مركزة الوضعيات الإحصائية الدورية وضمان إحالتها إلى المديرية الجهوية للضرائب.

3–مكتب التنظيم والعلاقات العامة

يكلف بما يلي:

- استلام ودراسة طلبات الاعتماد في نظام الشراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة ودراسة هذه الطلبات مع تسليم هذه الإعتمادات.
- متابعة النظم الجبائية الخاصة والتحفيزات والإجراءات الجبائية التفضيلية.
- نشر المعلومة الجبائية واستقبال الجمهور وإعلامه وتوجيهيه.

4–مكتب التنشيط والمساعدة

يكلف بما يلي:

- التكفل بالاتصال مع الهياكل الجهوية والمديريات الولائية للضرائب وكذا بتنشيط المصالح المحلية ومساعدتها قصد تحسين مناهج العمل وانسجامها.

- متابعة ومعالجة تقارير التحقيق في التسيير.

ثانيا– المديرية الفرعية للتحصيل

تكلف بما يلي:

- متابعة العمليات والقيود المحاسبة والمراقبة الدورية لمصالح التحصيل وتصفية الحسابات وكذا التحصيل الجبري للضريبة.
- التقييم الدوري لوضعية التحصيل وتحليل النقائص لا سيما فيما يخص التصفية مع اقتراح تدابير من شأنها أن تحسن الإيرادات الجبائية.
- مراقبة القباضات ومساعدتها بغية تصفية الحسابات وتطهيرها.

وتتكون المديرية الفرعية للتحصيل من ثلاثة مكاتب:

1– مكتب مراقبة التحصيل

يكلف بما يلي:

- دفع نشاطات التحصيل.
- المحافظة على مصالح الخزينة بمناسبة المعاملات العقارية الموثقة وعند إرجاع فائض المدفوعات.
- إعداد العناصر الجباية الضرورية لوضع الميزانية وتبليغها للجماعات المحلية وكذا الهيئات المعنية.

2– مكتب متابعة عمليات القيد وأشغاله

يكلف بما يلي:

- متابعة أعمال التأشير والتوقيع على المدفوعات وعلى شهادات الإلغاء من الجداول وسندات الإيرادات المتكفل بها.
- المراقبة الدورية لوضعية الصندوق وحركة الحسابات المالية والقيم غير النشطة.
- التكفل الفعلي بالأوامر والتوصيات التي يقدمها المحققون في التسيير، بخصوص مهام المراقبة وتنفيذها.
- إعداد وتأشير العمليات والقيود عند تسليم المهام بين المحاسبي.

3– مكتب التصفية

يكلف بما يلي:

- مراقبة التكفل بالجداول العامة وبسندات التحصيل أو الإيرادات المتعلقة بمستحقات ومستخرجات الأحكام والقرارات القضائية في مجال الغرامات والعقوبات المالية أو الموارد غير الجبائية.
- استلام الوضعيات الإحصائية التي يعدها قابضو الضرائب والمصادقة عليها.
- مركزة حسابات تسيير الخزينة والمستندات الملحقة.

- التكفل بجداول القبول في الإرجاء للمبالغ المتعذرة تحصيلها وجدول تصفية منتجات الخزينة وسجل الترحيل ومراقبة كل ذلك.

ثالثا: المديرية الفرعية للمنازعات

تكلف بما يلي:

- معالجة الاحتجاجات المقدمة برسم المرحلتين الإداريتين للطعن النزاعي أو مرحلة طلب المساعدات وتبليغ القرارات المتخذة.
- الأمر بتنفيذ الإسقاطات والتخفيضات الممنوحة.
- معالجة طلبات استرجاع الدفع المسبق للرسم على القيمة المضافة.
- تشكيل ملفات إيداع التظلمات أو الطعون الاستئناف والدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة عن مصالح الإدارة الجبائية.

وتتكون المديرية الفرعية للمنازعات من أربعة مكاتب

1- **مكتب الاحتجاجات**

يكلف بما يلي:

- استلام دراسة الطعون الهادفة سواء إلى إرجاع الحقوق أو إلى إلغاء القرارات الملاحقة أو إلى المطالبة بأشياء محجوزة.
- استلام ودراسة الطلبات المتعلقة باسترجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة.

2- **مكتب لجان الطعن**

يكلف بما يلي:

- دراسة الاحتجاجات أو الطلبات التي يقدمها المكلفون بالضريبة وتقديمها للجان المصالحة والطعن النزاعي المختصة.
- تلقي الطلبات التي يتقدم بها قابضو الضرائب الرامية إلى التصريح بعدم إمكانية التحصيل أو إخلاء المسؤولية أو إرجاء دفع أقساط ضريبية أو رسوم أو حقوق غير قابلة للتحصيل وعرضها على لجنة الطعن المختصة.

3- **مكتب المنازعات القضائية**

يكلف بما يلي:

- إعداد وتكوين ملفات إيداع الشكاوى لدى الهيئات القضائية الجزئية المختصة.
- الدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة على مصالح الإرادات الجبائية عند الاحتجاج على فرض ضريبة.

رابعا: المديرية الفرعية للرقابة الجبائية

وتكلف بإعداد برامج البحث ومراجعة ومراقبة التقييمات ومتابعة انجازه، وتتكون المديرية الفرعية للرقابة الجبائية من أربعة مكاتب

1-مكتب البحث عن المعلومة الجبائية

والذي يعمل في شكل فرق، ويكلف بمايلي:

- تشكيل فهرس للمصادر المحلية للمعلومات التي تعني وعاء الضريبة ومراقبتها وكذا تحصيلها.
- تنفيذ برامج التدخلات والبحث وكذا تنفيذ حق الاطلاع وحق الزيادة والتنسيق مع المصالح والمؤسسات المعنية.

2-مكتب البطاقيات والمقارنات

ويكلف بما يلي:

- تكوين وتسيير مختلف البطاقيات الممسوكة.
- التكفل بطلبات بطاقة الترقيم الجبائي رقم التعريف الإحصائي رقم التعريف الجبائي للمكلفين بالضريبة.
- مراقبة استغلال المصالح المعنية لمعطيات المقارنة وإعداد وضعيات إحصائية وحواصل دورية لتقييم نشاطها المكتب.

3- مكتب المراجعات الجبائية

والذي يعمل في شكل فرق ويكلف لاسيما بضمان

- متابعة تنفيذ برامج المراقبة والمراجعة.
- تسجيل المكلفين بالضريبة في مختلف برامج المراقبة.
- إعداد الوضعيات الإحصائية والتقارير الدورية التقييمية.

4 – مكتب مراقبة التقييمات

والذي يعمل في شكل فرق، ويكلف بما يلي:

- استلام واستغلال نسخ من ملخصات عقود نقل الملكية بالمقابل أو مجانا.
- المشاركة في أشغال التحيين للمعايير المرجعية.
- متابعة أشغال الخبرة في إطار الطلبات التي تقدمها السلطات العمومية.

خامسا: المديرية الفرعية للوسائل

وتكلف لا سيما بما يلي:

- تسيير المستخدمين والميزانية والوسائل المنقولة وغير المنقولة للمديرية الولائية للضرائب.

- السهر على تنفيذ البرامج المعلوماتية وتنسيقها وكذا السهر على إبقاء المنشآت التحتية والتطبيقات المعلوماتية في حالة تشغيل وتتكون المديرية الفرعية للوسائل من أربعة مكاتب وهي:

أ – مكتب المستخدمين والتكوين

يكلف بما يلي:

- السهر على احترام التشريع والتنظيم الساريين في مجال تسيير الموارد البشرية والتكوين.
- انجاز أعمال ضبط التعداد وترشيد مناصب العمل التي يشرع فيها بالاتصال مع الهيا كل المعنية في المديرية الجهوية والهيئات الرقابية على المستوى المحلي.

ب – مكتب عمليات الميزانية

يكلف بما يلي:

- القيام في حدود صلاحياته بتنفيذ العمليات الميزانية.
- تحرير أوامر بالصرف الخاصة بملفات استرداد الرسم على القيمة المضافة، وذلك في حد ود الاختصاص المخول له.
- تحرير أوامر بالصرف لفوائض المدفوعات الناتجة عن استعمال شهادات الإسقاط الصادرة بخصوص الضرائب محل النزاع الموجودة في حدود اختصاص المديرية الولائية للضرائب ومراكز الضرائب.
- الإعداد السنوي للحساب الإداري للمديرية.

ج – مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات والأرشيف

يكلف بما يلي:

- تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة وكذا مخزن المطبوعات الرسمية وأرشيف المصالح التابعة للمديرية الولائية للضرائب.
- تنفيذ التدابير اللازمة من أجل ضمان أمن المستخدمين والهياكل والعتاد والتجهيزات مع إعداد تقارير دورية عن ذلك.

د – مكتب الإعلام الآلي

يكلف بما يلي:

- التنسيق في مجال الإعلام الآلي بين المصالح على الصعيدين المحلي والجهوي.
- دراسة الاحتجاجات أو الطلبات التي يقدمها المكلفون بالضريبة وتقديمها للجان المصالحة والطعن النزاعي.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث وصف لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداة الدراسة المستخدمة والتأكد من مصداقيتها وثباتها، وأخيرا الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وهو طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتصور الواقع الاجتماعي والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به، ولأنه مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة المتمثلة في وصف مدى مساهمة وأهمية الدور الذي يؤديه التمكين في تعزيز المواطنة التنظيمية.

أولا: مجالات الدراسة

تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة بمديرية الضرائب لولاية المدية.
- **الحدود البشرية:** عمال وإطارات مديرية الضرائب لولاية المدية.
- **الحدود الموضوعية:** وتتعلق بمتغيري البحث وهما التمكين، والمواطنة التنظيمية.
- **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022/2021.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

من العوامل الأساسية التي يجب على أي طالب تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في عمال وإطارات مديرية الضرائب لولاية المدية، ولقد تم اختيار عينة مكونة من 50 موظف وإطار من مجتمع الدراسة وهذا بصفة ميسرة، وبعد توزيع الإستبانات تم استرجاع 48 إستبانة وتم استبعاد 3 استبانات، وفي الأخير تحصلنا على 45 استبانة وهي الإستبانات الخاضعة للتحليل.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

تم إعداد استبانة صممت خصيصا لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو الآتي:

1- إعداد الاستبانة الأولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

2- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى وملاءمتها لجمع البيانات.

3- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

4- توزيع الاستبيان للأساتذة قصد التحكيم.

5- تعديل الاستبانة بشكل نهائي حسب آراء وتوجيهات كل من الأستاذ المشرف والأساتذة المحكمين.

6- توزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة للدراسة.

ولقد تم تقسيم الاستبانة المقدمة للموظفين إلى جزئين كما يأتي:

الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية، الفئة الوظيفية.

الجزء الثاني: يناقش أثر التمكين على تعزيز المواطنة التنظيمية، وتم تقسيمه إلى محورين كمايلي:

المحور الأول: يناقش التمكين، ويشمل 5 أبعاد وهي:

- البعد الأول: تفويض السلطة.
- البعد الثاني: التدريب.
- البعد الثالث: الاتصال الفعال والمشاركة بالمعلومات.
- البعد الرابع: فرق العمل.
- البعد الخامس: التحفيز.

المحور الثاني: يناقش المواطنة التنظيمية.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات مقياس الدراسة، والموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-1): درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة متوسطة	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة.

وانطلاقا من هذه الدرجات ولحساب الحدود العليا والدنيا لكل فئة من فئات ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى 5-1=4، ومن ثم قسم طول المدى على عدد الفئات 0.8=5/4، بعد ذلك ثم إضافة العدد 0.8 بالتدرج إبتداءا من الفئة الأولى وتحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (3-2): معالجة مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط الحسابي	الدرجة
1.79 – 1.00	درجة غير موافق بشدة
2.59 -1.80	درجة غير موافق
3.39 – 2.60	درجة موافق بشدة متوسطة
4.19 – 3.40	درجة موافق
5.00 - 4.25	درجة موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضيات قامت الطالبة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار كلومنروف سيمونوف من أجل تتبع التوزيع الطبيعي.
- معامل ألفا كرونباخ للتأكد من درجة ثبات عبارات كل متغير من متغيرات الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها.
- المتوسطات الحسابية من أجل معرفة الأهمية النسبية للمتغيرات والعبارات التي تقيسها.
- الانحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت قيم استجابات العمال عن المتوسط الحسابي.
- الانحدار الخطي المتعدد والبسيط لمعرفة أثر أبعاد تمكين العمال على المواطنة التنظيمية.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

سنتناول من خلال هذا المبحث مختلف النتائج التي تم التوصل إليها من خلال برنامج spss والذي تضمن عدة اختبارات سنوجزها من خلال المطالب الآتية:

المطلب الأول: الاختبارات القبلية

أولا: ثبات وصدق أداة الدراسة

يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ لتحديد ثبات الاستبيان، وتعد قيمته مقبولة عندما تكون مساوية أو أكثر من 0.6.

جدول رقم (3-3): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التمكين	**20**	**0.852**
المواطنة التنظيمية	**12**	**0.706**
الاستبيان	**32**	**0.842**

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ كانت مرتفعة، حيث بلغت بالنسبة لمحور التمكين (0.852) وبقيمة (0.706) بالنسبة لمحور المواطنة التنظيمية، أما بالنسبة لجميع عبارات الاستبيان فبلغت (0.842)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية تبرز مدى الارتباط بين عبارات الاستبيان.

ثانيا: الاتساق الداخلي

يعني مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه وذلك عند مستوى دلالة 0.01 وهو ما يوضحه الجداول التالية:

1- الاتساق الداخلي لأبعاد التمكين

الجدول: (3-4): معاملات الارتباط بين البعد الأول للتمكين والعبارات التابعة له.

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التفويض	يقوم مسؤولك المباشر بإشراكك في اتخاذ القرارات.	0.766	0.000
	يقوم مسؤولك المباشر بتشجيعك على المبادرة والمشاركة باقتراحاتك.	0.753	0.000
	يمكنك اتخاذ قرارات وطرح حلول للمشاكل التي تواجهك دون الرجوع إلى مسؤولك المباشر.	0.636	0.000

	يساعدني تفويض السلطة على القيام بالأعمال الصحيحة.	0.523	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

تراوحت أغلب معاملات الارتباط (بيرسون) للعبارات بين 52 % و 76% و بمستويات دلالة sig <%1 وهذا ما يدل على أن عبارات البعد الأول متسقة داخليا مع البعد التابعة إليه.

الجدول: (3–5): معاملات الارتباط بين البعد الثاني للتمكين والعبارات التابعة له.

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التدريب	تسعى الإدارة العليا إلى إكسابك المعرفة والمهارة التي تساعدك على إنجاز أعمالك بكفاءة.	0.692	0.000
	تشجع مؤسستك الثقافة المحفزة على التعلم المستمر.	0.502	0.000
	تخضع إلى التدريب كل سنة ولو لمرة واحدة.	0.519	0.000
	تقوم المؤسسة بتدريب العمال الجدد في المؤسسة.	0.402	0.003

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

تراوحت معاملات الارتباط (بيرسون) للعبارات بين 40% و 69% و بمستويات دلالة sig <%1 وهذا ما يدل على أن عبارات البعد الثاني متسقة داخليا مع البعد التابعة إليه.

الجدول: (3–6): معاملات الارتباط بين البعد الثالث للتمكين والعبارات التابعة له.

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الإعلام	تتيح مؤسستك كافة المعلومات التي تحتاجها على نحو جيد.	0.441	0.001
	لا توجد أية صعوبات من شأنها أن تعيقك إلى الوصول للمعلومات المتعلقة بسير عملك.	0.592	0.000
	تجتهد مؤسستك إلى تشجيع المناقشات بين العمال لتحديد كيفية إنجاز الأعمال.	0.636	0.000
	تتمتع مؤسستك بثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية التشاور وتبادل المعلومات.	0.722	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

تراوحت معاملات الارتباط (بيرسون) للعبارات بين 44% و 72% و بمستويات دلالة sig <%1 وهذا ما يدل على أن عبارات البعد الثالث متسقة داخليا مع البعد التابعة إليه.

الجدول: (3-7): معاملات الارتباط بين البعد الرابع للتمكين والعبارات التابعة له.

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
فرق العمل	تشجع مؤسستك العمل الجماعي.	0.674	0.000
	تحترم مؤسستك افكارك.	0.729	0.000
	تؤكد مؤسستك على أهمية المشاركة في صنع القرارات.	0.666	0.000
	تسعى المؤسسة إلى توفير مناخ عمل ملائم للعمل ضمن فريق واحد.	0.618	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

تراوحت معاملات الارتباط (بيرسون) للعبارات بين 61 % و 72% و بمستويات دلالة sig <%5 sig<%1 وهذا ما يدل على أن عبارات البعد الرابع متسقة داخليا مع البعد التابعة إليه.

الجدول: (3-8): معاملات الارتباط بين البعد الخامس للتمكين والعبارات التابعة له.

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التحفيز	تتبنى مؤسستك نظاما للمكافآت لتشجيع الأعمال الإبداعية.	0.697	0.000
	تقوم مؤسستك بالاعتراف بمجهودك و تثني عليك.	0.893	0.000
	تقوم مؤسستك بإرشادك إلى الوجهة الصحيحة.	0.842	0.000
	تقوم مؤسستك بمكافئتك.	0.770	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

تراوحت معاملات الارتباط (بيرسون) للعبارات بين 69% و 89% و بمستويات دلالة sig <%1 وهذا ما يدل على أن عبارات البعد الخامس متسقة داخليا مع البعد التابعة إليه.

2-الاتساق الداخلي للمواطنة التنظيمية

الجدول: (3-9): معاملات الارتباط بين المواطنة التنظيمية والعبارات التابعة لها.

المواطنة التنظيمية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
أشرح لزملائي الجدد كيفية أداء مهامهم.	0.599	0.000
أساعد زملائي المتغيبين على أداء أعمالهم المتراكمة.	0.571	0.000
أساعد زملائي في حل مشاكلهم.	0.523	0.000
أعلم زملائي قبل اتخاذ أي قرارات أو إجراءات تؤثر على عملهم.	0.434	0.001
أتجنب الصراعات عند محاولة الآخرين إثارتها.	0.566	0.000

أحافظ على نظافة مؤسستي.	0.536	0.000
أقدم الاعتذار لمن أخطأت في حقهم.	0.634	0.000
أحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بعملي.	0.469	0.001
أتفاعل بإيجابية مع التغييرات في المؤسسة.	0.557	0.000
أفتخر بالعمل في مؤسستي وأتحدث بإيجابية و أدافع عنها أمام من ينتقدها.	0.194	0.202
أقدم جهدا أكثر مما هو مطلوب مني رسميا.	0.662	0.000
أقدم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.	0.247	0.102

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

تراوحت معاملات الارتباط (بيرسون) للعبارات بين 43% و 66% و بمستويات دلالة sig <%1 وهذا ما يدل على أن عبارات المواطنة التنظيمية متسقة داخليا مع البعد التابعة إليه، ماعدا العبارتين العاشرة و الاثنتا عشر بلغت قيمة معامل الارتباط لهما 19% و 24% على التوالي وبمستوى دلالة sig > %5 كل منهما وهذا ما يدل على أن العبارتين غير متسقتين داخليا مع المحور التابعتين له وقد تم حذفهما من التحليل.

ثالثا: الصدق البنائي

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل متغير من متغيرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة، ومن هذا المنطلق قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل متغير مع الدرجة الكلية للاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم: (3-10): معاملات الارتباط بيرسون بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان.

المتغير	الدرجة الكلية للاستبيان	
	معامل الارتباط PS	مستوى الدلالة P
التمكين	0.801**	0.000
المواطنة التنظيمية	0.764**	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيم معامل الارتباط بيرسون لمحور التمكين ومحور المواطنة التنظيمية تراوحت بين [0.764 و 0.801] و هي قيم عالية تدل على أن هناك علاقة ارتباط قوية بين العبارات و البعد التي تنتمي

إليه، مما يدل على أن العبارات تقيس المراد قياسه، كما أن القيمة الاحتمالية للمحورين هي (0.000) ، مما يدل على معامل الارتباط معنوي عند مستوى 0.01.

رابعا: التوزيع الطبيعي

سنعتمد في إجراء اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة على اختبار كولموجروف-سميرنوف حيث سنعتمد على مستوى الدلالة (**$\alpha = 0.05$**) فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة (**$\alpha = 0.05$**) فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما سيسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (**$\alpha = 0.05$**) فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما سيسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات اللامعلمية.

الجدول رقم (3-11): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة (كولموجروف-سميرنوف)

البيـان	اختبار كولموجروف-سميرنوف Kolmogorov-Smirnov test (K-S)	
	القيمة الإحصائية k-s	مستوى الدلالة P
الدرجة الكلية لمتغير التمكين	0.086	0.200
الدرجة الكلية لمتغير المواطنة التنظيمية	0.097	0.200

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن مستوى الدلالة (**sig**) للمتغيرين المستقل و التابع كان أكبر من مستوى الدلالة (**α=0.05**) ، وعليه يمكننا القول أن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي ، وهذا ما يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

المطلب الثاني: الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

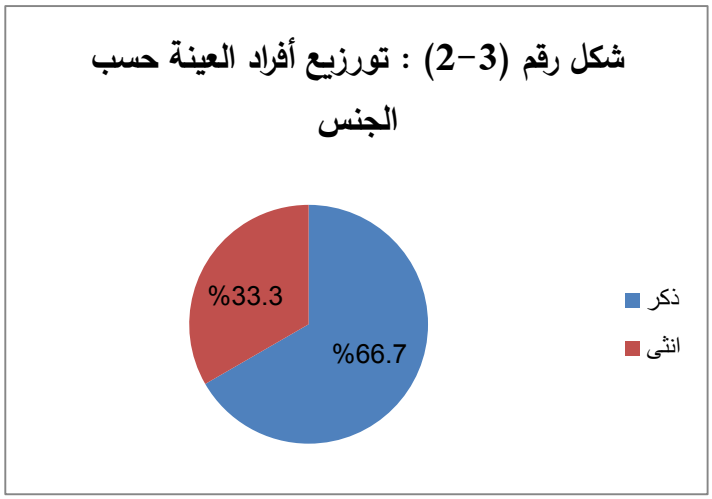
سنتطرق في هذا المطلب إلى التحاليل الإحصائية للمتغيرات الشخصية التي تشمل كل من الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية، الفئة الوظيفية.

أولا: الجنس

جدول رقم (3-12): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	30	% 66.7
أنثى	15	%33.3
المجموع	45	% 100

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.



المصدر: من إعداد الطالبة من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

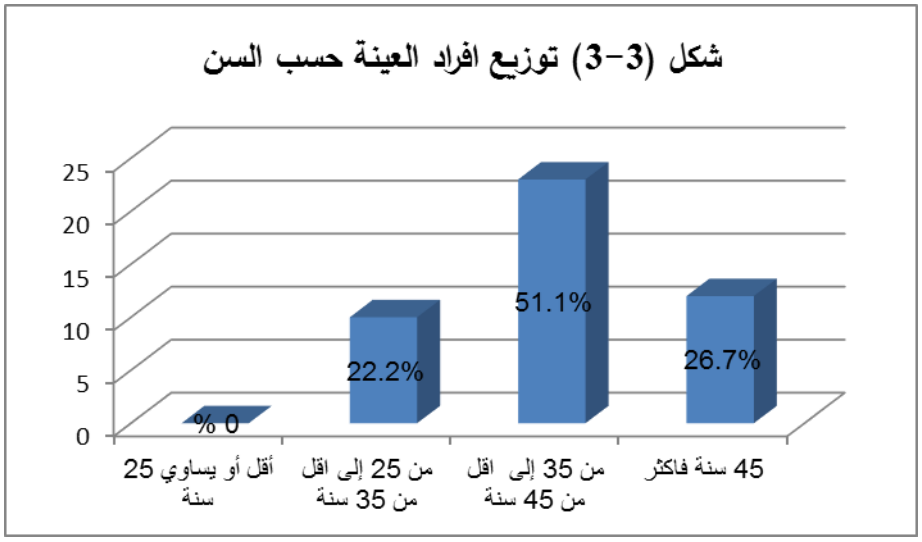
أغلبية أفراد عينة الدراسة هم ذكور حيث بلغت نسبتهم 66.7%، في حين بلغت نسبة الإناث 33.3%، وهذا راجع إلى أن الذكور أكثر رغبة في العمل بالإدارات العمومية مقارنة بالإناث.

ثانيا: السن

جدول رقم (3-13): توزيع أفراد العينة حسب السن

العمر	التكرار	النسبة
اقل أو يساوي 25 سنة	0	%0
من 25 إلى اقل من 35 سنة	10	%22.2
من 35 إلى اقل من 45 سنة	23	%51.1
45 سنة فأكثر	12	%26.7
المجموع	45	% 100

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

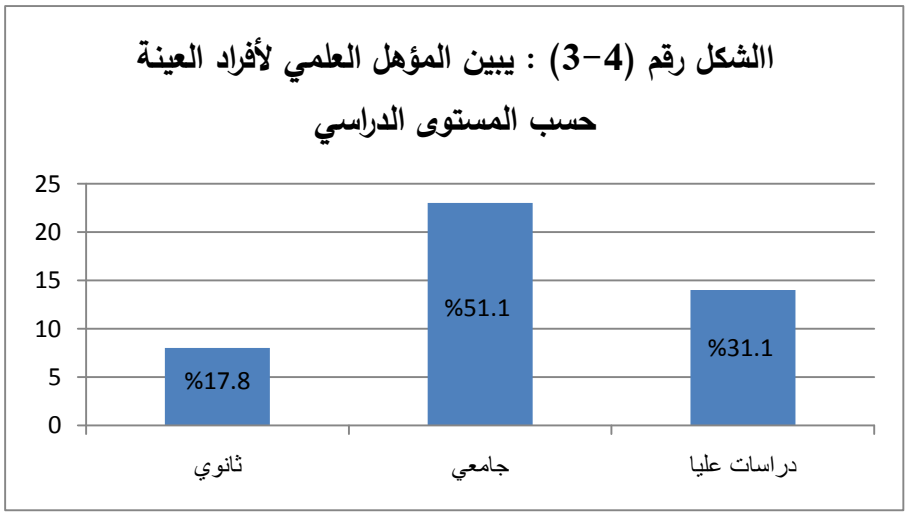
أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم في الفئة من 35 إلى اقل من 45 سنة بنسبة 51.1%، تليها الفئة العمرية 45 سنة فأكثر بنسبة 26.7%، ثم بعدها الفئة العمرية من 25 إلى اقل من 35 سنة بنسبة 22.2% في حين كانت انعدمت النسبة في الفئة الأولى التي عمرها أقل أو يساوي 25 سنة، ويفسر التركز العمري الواقع من 35 سنة إلى اقل من 45 سنة لاهتمام المؤسسة بالعمال ذوي الخبرة والكفاءة، وكذلك الحفاظ على شريحة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 45 سنة فأكثر.

ثالثا: المؤهل العلمي

جدول رقم (3-14): المؤهل العلمي لأفراد العينة

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي	8	%17.8
جامعي	23	%51.1
دراسات عليا	14	% 31.1
المجموع	45	% 100

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.



المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

تشير النتائج أن الغالبية العظمى من العينة من حاملي الشهادات الجامعية بنسبة 51.1%، ويفسر ذلك باهتمام المؤسسة بتوظيف أصحاب الشهادات والمتخرجين من الجامعة، مما يدل على وجود كفاءة علمية لأفراد عينة الدراسة تؤهلهم للإجابة بطريقة صحيحة على الأسئلة، ثم يليها أصحاب مستوى الدراسات العليا بنسبة 31.1% وفي الأخير أصحاب المستوى الثانوي بنسبة 17.8%.

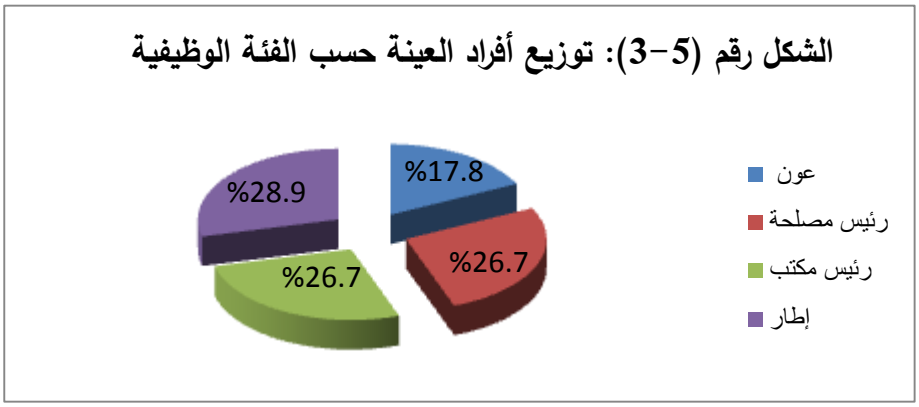
رابعا: الفئة الوظيفية

جدول رقم (3-15): توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية

الفئة الوظيفية	التكرار	النسبة
عون	8	%17.8
رئيس مصلحة	12	%26.7
رئيس مكتب	12	%26.7
إطار	13	%28.9
المجموع	45	% 100

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

الشكل رقم (3-5): توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

تتميز عينة الدراسة بالتنوع بين عون بنسبة 17.8% بأقل نسبة، ورئيس مصلحة وكذا رئيس مكتب بنفس النسبة 26.7%، والإطارات كأعلى نسبة حيث قدرت ب28.9%، مما يدعم الثقة في المعلومات المقدمة من قبل المستجوبين.

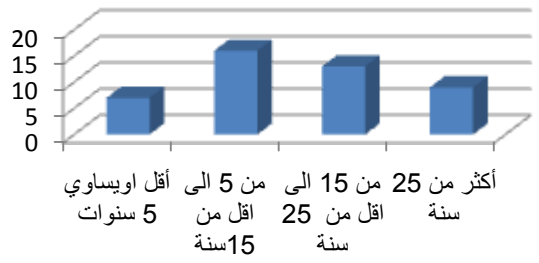
خامسا: الأقدمية

جدول رقم (3-16): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	اقل أو يساوي 5 سنوات	من 5 إلى اقل من 15 سنة	من 15 إلى اقل أو يساوي 25 سنة	أكثر من 25 سنة	المجموع
التكرار	7	16	13	9	45
النسبة	%15.6	% 35.6	% 28.9	%20	% 100

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

شكل رقم (3-6): توزيع افراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

أظهرت النتائج أن ما نسبته 35.6% من أفراد العينة لديهم خبرة تتراوح بين 5 إلى اقل من 15 سنة، والذين تزيد خبرتهم من15 إلى اقل من 25 سنة نسبتهم 28.9% أما فئة العمال الذين تفوق خبرتهم 25 سنة فنسبتهم 20% وتأتي في الأخير الفئة التي تقل أو تساوي 5 سنوات وذلك بنسبة 15.6%، وتعكس هذه النسب اهتمام الإدارات العمومية بقدماء العمال ودفعهم إلى البقاء وتشغيل الخبرات المتراكمة في تولي مناصب أعلى.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الاستبيان

أولا: تحليل عبارات محور التمكين

من أجل معرفة آراء عينة الدراسة حول طبيعة التمكين السائد في مديرية الضرائب لولاية المدية تم تقسيم هذا المحور إلى خمسة أبعاد رئيسية والتي تكون مع بعضها التمكين.

تحليل عبارات البعد الأول: تفويض السلطة

تضمن هذا البعد أربع عبارات موجهة لأفراد العينة تهدف إلى معرفة ما إذا كانت مديرية الضرائب لولاية المدية تقوم بتفويض السلطة لعمالها من خلال الإجابات المقدمة، والنتائج الخاصة بهذا البعد موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3–17): تحليل عبارات البعد الأول (تفويض السلطة)

الرمز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
X1	يقوم مسؤولك المباشر بإشراكك في اتخاذ القرارات.	**4.02**	**0.965**	**3**	**موافق**
X2	يقوم مسؤولك المباشر بتشجيعك على المبادرة والمشاركة باقتراحاتك.	**4.04**	**0.903**	**2**	**موافق**
X3	يمكنك اتخاذ قرارات وطرح حلول للمشاكل التي تواجهك دون الرجوع إلى مسؤولك المباشر.	**3.20**	**1.254**	**4**	**موافق بشدة متوسطة**
X4	يساعدك تفويض السلطة على القيام بالأعمال الصحيحة.	**4.40**	**0.720**	**1**	**موافق بشدة**
تفويض السلطة		**3.91**	**0.648**	***(1)**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى إجابة أفراد عينة الدراسة عن العبارات جيدة، حيث احتل بعد تفويض السلطة المرتبة الأولى بالنسبة لمحور التمكين بمتوسط حسابي كلي قدر ب (3.91) و بانحراف معياري بلغ (0.648)، حيث احتلت العبارة الرابعة المرتبة الأولى و ذلك بمتوسط حسابي قدر ب (4.40) و انحراف معياري قدر ب (0.720) بينما احتلت العبارة الثانية المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.903) وبصفة عامة كانت إجابات أفراد العينة في هذا البعد تميل بين درجة الموافق وهذا يدل على أنهم يتفقون على أن هناك مستوى **جيد** لبعد التفويض بالمؤسسة محل الدراسة.

أستنتج من خلال التحليل بأن الفئات المدروسة تتفق على أن عملية التفويض في المؤسسة محل الدراسة عملية فعالة، وقد يرجع السبب إلى الثقة الكبيرة بين الرؤساء والمرؤوسين.

تحليل عبارات البعد الثاني: التدريب

تضمن هذا البعد أربع عبارات موجهة لأفراد العينة تهدف إلى معرفة ما إذا كانت مديرية الضرائب لولاية المدية تقوم بالتدريب لعمالها من خلال الإجابات المقدمة، والنتائج الخاصة بهذا البعد موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-18): تحليل عبارات البعد الثاني (التدريب)

الرمز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
X5	تسعى الإدارة العليا إلى إكسابك المعرفة والمهارة التي تساعدك على إنجاز أعمالك بكفاءة.	**3.36**	**1.171**	**3**	**موافق بشدة متوسطة**
X6	تشجع مؤسستك الثقافة المحفزة على التعلم المستمر.	**3.84**	**1.021**	**2**	**موافق**
X7	تخضع إلى التدريب كل سنة ولو لمرة واحدة.	**2.29**	**1.141**	**4**	**غير موافق**
X8	تقوم المؤسسة بتدريب العمال الجدد في المؤسسة.	**4.53**	**0.661**	**1**	**موافق بشدة**
التدريب		**3.505**	**0.544**	*(2)	**موافق**

* ترتيب البعد بالنسبة للمحور.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى إجابة أفراد عينة الدراسة عن العبارات جيدة، حيث احتل بعد التدريب المرتبة الثانية بالنسبة لمحور التمكين بمتوسط حسابي كلي قدر ب (3.505) و بانحراف معياري بلغ (0.544)،حيث احتلت العبارة الرابعة المرتبة الأولى و ذلك بمتوسط حسابي قدر ب (4.53) و انحراف معياري

قدر ب (0.661) بينما احتلت العبارة الثانية المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.021) وبصفة عامة كانت إجابات أفراد العينة في هذا البعد تميل إلى درجة الموافق وهذا يدل على أنهم يتفقون على أن هناك مستوى **جيد** لبعد التدريب بالمؤسسة محل الدراسة.

أستنتج من خلال التحليل بأن الفئات المدروسة تتفق على أن نظام التدريب في المؤسسة محل الدراسة كفء، على اعتبار أن البرامج التدريبية في المؤسسة محل الدراسة معتبرة، وقد يكون أحد أسباب زيادة البرامج التدريبية هو تحديد المؤسسة محل الدراسة للمعدات والأجهزة المعمول بها.

تحليل عبارات البعد الثالث: الاتصال الفعال والمشاركة بالمعلومات

تضمن هذا البعد أربع عبارات موجهة لأفراد العينة تهدف إلى معرفة ما إذا كانت مديرية الضرائب لولاية المدية تضمن عملية الاتصال الجيد بين العمال من خلال الإجابات المقدمة، والنتائج الخاصة بهذا البعد موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3–19): تحليل عبارات البعد الثالث (الاتصال الفعال والمشاركة بالمعلومات)

الرمز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
X9	تتيح مؤسستك كافة المعلومات التي تحتاجها على نحو جيد.	**3.36**	**1.171**	**2**	**موافق بشدة متوسطة**
X10	لا توجد أية صعوبات من شأنها أن تعيقك إلى الوصول للمعلومات المتعلقة بسير عملك.	**3.36**	**1.048**	**1**	**موافق بشدة متوسطة**
X11	تجتهد مؤسستك إلى تشجيع المناقشات بين العمال لتحديد كيفية إنجاز الأعمال.	**3.27**	**1.214**	**3**	**موافق بشدة متوسطة**
X12	تتمتع مؤسستك بثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية التشاور وتبادل المعلومات.	**2.24**	**1.282**	**4**	**غير موافق**
الاتصال الفعال والمشاركة بالمعلومات		**3.505**	**0.708**	**(3)***	**موافق**

* ترتيب البعد بالنسبة للمحور.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى إجابة أفراد عينة الدراسة عن العبارات جيدة، حيث احتل بعد (الاتصال) المرتبة الثالثة بالنسبة لمحور التمكين بمتوسط حسابي كلي قدر ب (3.505) و بانحراف معياري قدر ب (0.708) ، وجاءت العبارة الثانية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.36) و انحراف معياري (1.048) بينما احتلت العبارة الأولى في المرتبة الثانية بالنسبة للبعد و ذلك بمتوسط حسابي قدر ب (3.36) و انحراف

معياري قدر ب (1.171) ، و بصفة عامة كانت إجابات أفراد العينة في هذا البعد تميل إلى درجة الموافق وهذا يدل على أنهم يتفقون على أن هناك مستوى **متوسط** لبعد الاتصال الفعال والمشاركة بالمعلومات بالمؤسسة محل الدراسة.

أستنتج من خلال التحليل بأن الفئات المدروسة تتفق على أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك نظم اتصالات حديثة، التي من شأنها تسهيل عملية الاتصال بين العمال داخل المؤسسة، وعليه يمكن القول بأن نظرة الفئات المدروسة لبعد الاتصال الفعال والمشاركة بالمعلومات من خلال الواقع المعمول به في المؤسسة، أن حقق بصورة فعالة أو بالشكل الذي ينبغي أن يكون عليه.

تحليل عبارات البعد الرابع: فرق العمل

تضمن هذا البعد أربع عبارات موجهة لأفراد العينة تهدف إلى معرفة ما إذا كانت مديرية الضرائب لولاية المدية تشجع على العمل الجماعي بين العمال داخل المديرية من خلال الإجابات المقدمة، والنتائج الخاصة بهذا البعد موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3–20): تحليل عبارات البعد الرابع (فرق العمل)

الرمز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
X13	تشجع مؤسستك العمل الجماعي.	**3.27**	**1.031**	**4**	**موافق بشدة متوسطة**
X14	تحترم مؤسستك افكارك.	**3.67**	**1.225**	**1**	**موافق**
X15	تؤكد مؤسستك على أهمية المشاركة في صنع القرارات.	**3.33**	**0.929**	**2**	**موافق بشدة متوسطة**
X16	تسعى المؤسسة إلى توفير مناخ عمل ملائم للعمل ضمن فريق واحد.	**3.33**	**1.128**	**3**	**موافق بشدة متوسطة**
فرق العمل		**3.40**	**0.725**	**(4)***	**موافق**

* ترتيب البعد بالنسبة للمحور.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى إجابة أفراد عينة الدراسة عن العبارات جيدة، حيث احتل بعد (فرق العمل) المرتبة الرابعة بالنسبة لمحور التمكين بمتوسط حسابي كلي قدر ب (3.40) و بانحراف معياري قدر ب (0.725) ، وجاءت العبارة الثانية في المرتبة الأولى بالنسبة للبعد و ذلك بمتوسط حسابي قدر ب (3.33) و انحراف معياري قدر ب (1.929) بينما احتلت العبارة الثالثة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.33) و انحراف

معياري (1.128)، وبصفة عامة كانت إجابات أفراد العينة في هذا البعد بدرجة موافق وهذا يدل على أنهم يتفقون على أن هناك مستوى **جيد** لبعد فرق العمل بالمؤسسة محل الدراسة.

أستنتج من خلال التحليل بأن الفئات المدروسة تتفق على أن العمل في فريق وضمن مجموعات ارتقى إلى المستوى المطلوب، وهذا نتيجة وجود ثقافة العمل الجماعي، فهناك تعاون بين العمال في المؤسسة محل الدراسة.

تحليل عبارات الخامس: التحفيز

تضمن هذا البعد أربع عبارات موجهة لأفراد العينة تهدف إلى معرفة ما إذا كانت مديرية الضرائب لولاية المدية تقوم بتحفيز العمال وهذا من خلال الإجابات المقدمة، والنتائج الخاصة بهذا البعد موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-21): تحليل عبارات البعد الخامس (التحفيز)

الرمز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
X17	تتبنى مؤسستك نظاما للمكافآت لتشجيع الأعمال الإبداعية.	**2.60**	**1.214**	**4**	**موافق بشدة متوسطة**
X18	تقوم مؤسستك بالاعتراف بمجهودك و تثني عليك.	**3.80**	**1.290**	**1**	**موافق**
X19	تقوم مؤسستك بإرشادك إلى الوجهة الصحيحة.	**3.73**	**1.116**	**2**	**موافق**
X20	تقوم مؤسستك بمكافئتك.	**2.64**	**1.288**	**3**	**موافق بشدة متوسطة**
التحفيز		**3.194**	**0.981**	(5)*	**موافق بشدة متوسطة**

* ترتيب البعد بالنسبة للمحور.

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى إجابة أفراد عينة الدراسة عن العبارات متوسطة، حيث احتل بعد (التحفيز) المرتبة الخامسة بالنسبة لمحور التمكين بمتوسط حسابي كلي قدر ب (3.194) و بانحراف معياري قدر ب (0.981)، وجاءت العبارة الثانية في المرتبة الأولى بالنسبة للبعد و ذلك بمتوسط حسابي قدر ب (3.80) و انحراف معياري قدر ب (1.290) بينما احتلت العبارة الثالثة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.73)

و انحراف معياري (1.116)، و بصفة عامة كانت إجابات أفراد العينة في هذا البعد بدرجة موافق بشدة متوسطة وهذا يدل على أنهم يتفقون على أن هناك مستوى **متوسط نسبيا** لبعد التحفيز بالمؤسسة محل الدراسة.

أستنتج من خلال التحليل بأن الفئات المدروسة تتفق على أن نظام الحوافز في المؤسسة محل الدراسة هو نظام غير فعال، وقد يرجع السبب وراء ذلك إلى كون أن المؤسسة محل الدراسة هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، أي مؤسسة اجتماعية تقدم خدمة اجتماعية مجانية ولا تخضع للمنافسة، وهذا ما يجعل العمال في المؤسسة لا يحصلون على حوافز إيجابية تؤثر على أدائهم الوظيفي.

ثانيا: تحليل عبارات محور المواطنة التنظيمية

من أجل معرفة آراء عينة الدراسة حول طبيعة المواطنة التنظيمية السائدة في مديرية الضرائب لولاية المدية تم تقسيم هذا المحور إلى 12 عبارة.

وذلك من خلال الإجابات المتحصل عليها، والنتائج الخاصة بهذا المحور موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-22): تحليل عبارات المواطنة التنظيمية

الرمز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
Y1	أشرح لزملائي الجدد كيفية أداء مهامهم.	**4.51**	**0.626**	**1**	**موافق بشدة**
Y2	أساعد زملائي المتغيبين على أداء أعمالهم المتراكمة.	**3.78**	**1.106**	**8**	**موافق**
Y3	أساعد زملائي في حل مشاكلهم.	**3.98**	**1.076**	**7**	**موافق**
Y4	أعلم زملائي قبل اتخاذ أي قرارات أو إجراءات تؤثر على عملهم.	**4.16**	**0.878**	**4**	**موافق**
Y5	أتجنب الصراعات عند محاولة الآخرين إثارتها.	**4.09**	**1.083**	**6**	**موافق**
Y6	أحافظ على نظافة مؤسستي.	**4.44**	**0.624**	**2**	**موافق بشدة**
Y7	أقدم الاعتذار لمن أخطأت في حقهم.	**4.36**	**0.570**	**3**	**موافق بشدة**
Y8	أحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بعملي.	**4.16**	**0.767**	**5**	**موافق**
Y9	أتفاعل بإيجابية مع التغييرات في المؤسسة.	**3.62**	**1.029**	**10**	**موافق**

Y11	أقدم جهدا أكثر مما هو مطلوب مني رسميا.	**3.78**	**1.347**	**9**	**موافق**
المواطنة التنظيمية		**4.086**	**0.523**		**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى إجابة أفراد عينة الدراسة عن العبارات جيدة، حيث حاز محور المواطنة التنظيمية على متوسط حسابي كلي قدر ب (4.086) و بانحراف معياري قدر ب (0.523) ، وجاءت العبارة الأولى في المرتبة الأولى بالنسبة للبعد و ذلك بمتوسط حسابي قدر ب (4.51) و انحراف معياري قدر ب (0.626) بينما احتلت العبارة السادسة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.44) و انحراف معياري (0.624)، و بصفة عامة كانت إجابات أفراد العينة في هذا البعد بدرجة موافق و هذا مؤشر جيد على أن المديرية تتمتع بسلوك مواطنة تنظيمية جيدة.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي الإجابات أفراد عينة الدراسة، ننتقل الآن إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة الميدانية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.

I. اختبار صلاحية النموذج

1)– الفرضية الرئيسية: تنص الفرضية على:

- H_0: لا يوجد أثر للتمكين على المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).
- H_1: يوجد أثر للتمكين على المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

جدول رقم (3–23): صلاحية النموذج

المتغير المستقل : التمكين				
المعاملات	**معامل الارتباط R**	**معامل التحديد R^2**	**معامل التحديد المصحح R_S^2**	**القيمة الاحتمالية Sig**
المتغير التابع: المواطنة التنظيمية	**0.45**	**0.21**	**0.11**	**0.136**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية بحيث:

✓ لدينا معامل الارتباط **R**=0.45 وهذا يعني أن 0,7 > **R** يعني أن العلاقة متوسطة بين التمكين والمواطنة التنظيمية.

- ✓ وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0.21$ أي أن ما قيمته 21% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع ناتجة عن المتغير المستقل و 79 %الباقية خارج النموذج.
- ✓ وبلغ معامل التحديد المصحح $R_S^2 = 0.11$ أي أن ما قيمته 11 % من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع ناتجة عن المتغير المستقل.
- ✓ معامل الارتباط غير دال عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$، لأن القيمة الاحتمالية (0.136) أكبر من مستوى المعنوية، وعليه هناك علاقة ضعيفة بين التمكين والمواطنة التنظيمية من وجهة نظر عمال مديرية الضرائب لولاية المدية، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، ورفض الفرضية البديلة أي انه **لا يوجد تأثير للتمكين على المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)**.

II. اختبار الفرضيات الفرعية

بناءا على ثبات صلاحية النموذج نقوم باختبار الفرضية الرئيسية باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد وذلك لتحديد أثر التمكين على المواطنة التنظيمية، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3-24): اختبار الفرضية الرئيسية

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	القيمة الاحتمالية Sig
الثابت b_0	3.092	5.427	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

كتابة معادلة الانحدار

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5$$

Y: المواطنة التنظيمية

ومن تعويض نتائج الجدول في المعادلة نجد:

$$Y = 3.092 + 0.168X_1 - 0.112X_2 - 0.015X_3 + 0.375X_4 - 0.156X_5$$

$b_0 = 3.092$ (المواطنة التنظيمية الابتدائية) أي في حالة عدم وجود أي بعد من أبعاد التمكين فإنه يوجد ما قيمته 3.092 من المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

1) اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لمعرفة تأثير تفويض السلطة على المواطنة التنظيمية نقوم باختبار الفرضية الفرعية الأولى من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين التاليتين:

- H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة على المواطنة التنظيمية.

- H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة على المواطنة التنظيمية.

جدول رقم (3–25): نتائج الانحدار المتعدد لتفويض السلطة على المواطنة التنظيمية

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة t	القيمة الاحتمالية Sig
تفويض السلطةX1	**0.168**	**1.114**	**0.272**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول يتضح أن مستوى الدلالة بلغ sig= 0.272 وهي أكبر من مستوى الدلالة α= 0.05، تعززها قيمة t والبالغة 1.114 و هي أقل من قيمة t الجدولية البالغة 1.684هذا ما يفسر عدم وجود تأثير لتفويض السلطة على المواطنة التنظيمية، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، ورفض الفرضية البديلة أي انه **لا يوجد تأثير لتفويض السلطة على المواطنة التنظيمية.**

2) اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لمعرفة تأثير التدريب على المواطنة التنظيمية نقوم باختبار الفرضية الفرعية الثانية من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين التاليتين:

- H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب على المواطنة التنظيمية.
- H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب على المواطنة التنظيمية.

جدول رقم (3–26): نتائج الانحدار المتعدد للتدريب على المواطنة التنظيمية

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	القيمة الاحتمالية Sig
التدريبX2	**–0.112**	**–0.608**	**0.547**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول يتضح أن مستوى الدلالة بلغ sig= 0.547 وهي أكبر من مستوى الدلالة α= 0.05، تعززها قيمة t والبالغة 0.608- وهي أقل من قيمة t الجدولية البالغة 1.684هذا ما يفسر عدم وجود تأثير للتدريب على المواطنة التنظيمية، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، ورفض الفرضية البديلة أي انه **لا يوجد تأثير للتدريب على المواطنة التنظيمية.**

3) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لمعرفة تأثير الاتصال على المواطنة التنظيمية نقوم باختبار الفرضية الفرعية الثالثة من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين التاليتين:

- H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال والمشاركة بالمعلومات على المواطنة التنظيمية.

- H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال والمشاركة بالمعلومات على المواطنة التنظيمية.

جدول رقم (3-27): نتائج الانحدار المتعدد للاتصال الفعال والمشاركة بالمعلومات على المواطنة التنظيمية

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	القيمة الاحتمالية Sig
الاتصال X3	**-0.015**	**-0.104**	**0.918**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول يتضح أن مستوى الدلالة بلغ sig=0.918 وهي أكبر من مستوى الدلالة α= 0.05، تعززها قيمة t و البالغة 0.104- و هي أقل من قيمة t الجدولية البالغة 1.684 هذا ما يفسر عدم وجود تأثير للاتصال على المواطنة التنظيمية، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، ورفض الفرضية البديلة أي انه **لا يوجد تأثير للاتصال على المواطنة التنظيمية.**

4) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

لمعرفة تأثير فرق العمل على المواطنة التنظيمية نقوم باختبار الفرضية الفرعية الثانية من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين التاليتين:

- H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل على المواطنة التنظيمية.
- H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل على المواطنة التنظيمية.

جدول رقم (3-28): نتائج الانحدار المتعدد لفرق العمل على المواطنة التنظيمية

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	القيمة الاحتمالية Sig
فرق العمل X4	**0.375**	**2.572**	**0.014**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول يتضح أن مستوى الدلالة بلغ sig= 0.014 وهي أقل من مستوى الدلالة α= 0.05، تعززها قيمة t و البالغة 2.572 وهي أكبر من قيمة t الجدولية البالغة 1.684 هذا ما يفسر وجود تأثير لفرق العمل على المواطنة التنظيمية، مما يعني رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة أي أنه **يوجد تأثير لفرق العمل على المواطنة التنظيمية.**

5) اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

لمعرفة تأثير التحفيز على المواطنة التنظيمية نقوم باختبار الفرضية الفرعية الثانية من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين التاليتين:

- H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز على المواطنة التنظيمية.
- H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز على المواطنة التنظيمية.

جدول رقم (3–29): نتائج الانحدار المتعدد للتحفيز على المواطنة التنظيمية

المتغيرات المستقلة	**معامل الانحدار B**	**قيمة t**	**القيمة الاحتمالية Sig**
التحفيز X5	**–0.156**	**–1.436**	**0.159**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول يتضح أن مستوى الدلالة بلغ sig=0.159 وهي أكبر من مستوى الدلالة α=0.05، تعززها قيمة t و البالغة 1.436– وهي أقل من قيمة t الجدولية البالغة 684.1 هذا ما يفسر عدم وجود تأثير للتحفيز على المواطنة التنظيمية، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، ورفض الفرضية البديلة أي انه **لا يوجد تأثير للتحفيز على المواطنة التنظيمية**.

خلاصة الفصل الثالث

حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية حول اتجاهات عينة من عمال مديرية الضرائب لولاية المدية لدور التمكين في تعزيز المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، وتبعا لذلك قمنا بتصميم استبيان وفقا لمقياس **ليكرت الخماسي**، وقمنا أولا باختبار جودة أداة الدراسة من خلال **صدقها الظاهري** بعرضها على مجموعة من المحكمين، ثم قياس **الاتساق الداخلي** لجميع عبارات الاستبيان، والذي أظهر نتائج إيجابية، دعمناها باختبار ألفا كرونباخ للتأكد من الثبات الجيد للاستبيان، وبعد إجراء التعديلات عليها قمنا بتوزيعها على عينة الدراسة.

ولقد خلصنا في هذا الفصل إلى:

* هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مديرية الضرائب لولاية المدية تعتمد على التمكين مع عمالها.

* هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مديرية الضرائب لولاية المدية يتمتع عمالها بالمواطنة التنظيمية الناتجة عن بعض أبعاد التمكين الممارس في المديرية.

وبعد اختبار الفرضيات، توصلنا أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والمواطنة التنظيمية في مديرية الضرائب لولاية المدية، ومعامل الارتباط غير دال عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$، لأن القيمة الاحتمالية (0.136) أكبر من مستوى المعنوية، وعليه هناك علاقة ضعيفة بين التمكين والمواطنة التنظيمية من وجهة نظر عمال مديرية الضرائب لولاية المدية.

أما بالنسبة لآراء عينة الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، فقد جاءت متجانسة بالنسبة لأبعاد متغيرات الدراسة.

الخاتمة

يتضح لنا مما سبق أن التمكين يعتبر من أهم المواضيع في حقل الإدارة الحديثة التي منحت اهتماما كبيرا بالجانب النفسي للمورد البشري، وعظمت من قيمته وأهميته واعتبرت أن الاستثمار في أدائه هي أصل تفوق المؤسسات واستمرارها في عالم الأعمال، نجد بأن هذه الدراسة الحديثة استهدفت أعظم موارد المؤسسة ألا وهو المورد البشري، من خلال إعطائه الاستقلالية والتصرف في أداء الأعمال وكذلك تمكينه للعمل ضمن فريق واحد، وبما أننا في عصر المعرفة وأن المعرفة تعني القوة، فإن التمكين هو مفتاح القوة والسيطرة باعتباره أحد أساليب إنتاج المعرفة من خلال الاتصال الفعال بين المورد البشري والمناقشة والتشاور وتبادل الأفكار، وعليه فإن التمكين أعطى اهتماما كافيا للمورد البشري واعتبره أثمن مورد للمؤسسة على الإطلاق.

ولكن اعتماد المؤسسات على سلوكيات محددة عن طريق اللوائح والتعليمات القانونية الرسمية، يجعلها مؤسسات روتينية تقليدية عاجزة عن مواجهة التغيرات والتحديات المعاصرة، والتي يتطلب مواجهتها سلوكيات خلاقة تتجاوز ما هو تقليدي كالمواطنة التنظيمية مما يزيد من فاعليتها وقدرتها على الاستمرار والوصول إلى تحقيق أهدافها المحددة.

يعد موضوع المواطنة التنظيمية أحد المتغيرات الأساسية والحديثة في المجال التنظيمي لأهميته البالغة في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال ترسيخه كثقافة ممارسة قادرة على بلورة الواقع التنظيمي للمؤسسات وجعله أكثر استقرارا وتوازنا، ولا يكون ذلك إلا من خلال تمكين المورد البشري ليكون عنصرا فعالا قادرا على إعطاء أبعاد جديدة تمثل آفاق مستقبلية واعدة للواقع التنظيمي الجزائري، ومن خلال دراستنا الموسومة ب "**التمكين ودوره في تعزيز المواطنة التنظيمية لدى العمال**" حاولنا إرساء معالم تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال والمشاركة بالمعلومات، فرق العمل والتحفيز كسياق علائقي بالمواطنة التنظيمية لدى العمال ومدى تواجدها في مديرية الضرائب لولاية المدية.

أولا–اختبار الفرضيات

بناء على نتائج الدراسة الميدانية، تم التوصل إلى نتائج اختبار الفرضيات، وهي كما يلي:

1- أنواع التمكين الموجودة في مديرية الضرائب لولاية المدية هي: التمكين الظاهري، التمكين السلوكي وتمكين العمل المتعلق بالنتائج، **مما يثبت عدم صحة الفرضية الأولى**.

2- القيمة الاحتمالية 0.136 أكبر من مستوى المعنوية α=0.05، وعليه هناك علاقة ضعيفة بين التمكين والمواطنة التنظيمية من وجهة نظر عمال مديرية الضرائب لولاية المدية، مما يعني أنه لا يوجد تأثير للتمكين على المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة α = 0.05، **مما يثبت صحة الفرضية الثانية**.

3- بالنسبة لبعد التفويض مستوى دلالته بلغ sig= 0.272 وهي أكبر من مستوى الدلالة α= 0.05 هذا ما يفسر عدم وجود تأثير لتفويض السلطة على المواطنة التنظيمية، بينما بعد فرق العمل مستوى دلالته ببلغ sig= 0.014 وهي أقل من مستوى الدلالة α= 0.05 هذا ما يفسر وجود تأثير لفرق العمل على المواطنة التنظيمية، **مما يثبت عدم صحة الفرضية الثالثة**.

ثانيا–نتائج الدراسة

أبرزت هذه الدراسة أهمية التمكين في تعزيز المواطنة التنظيمية، وتم التوصل إلى جملة من النتائج، نوجزها فيمايلي:

1- يعتبر التمكين من أهم المواضيع الإدارية الحديثة التي عززت وعظمت من قيمة المورد البشري واهميته وذلك بتركيزها على كل ما يعود على نفسيته بالإيجاب مثل الحرية والاستقلالية التي من شانها تحقيق قيمة مضافة عن طريق جعل الفرد ممكنا ومبدعا.

2- إن عملية التمكين تنص على مبدا التنازل عن القيادة المستبدة والرقابة الشديدة والتحول إلى القيادة التشاركية والرقابة الشخصية ومنح العمال السلطة والاستقلالية، حيث تمنح الفرصة للعامل لإظهار إمكانياته وقدراته، مما ينشئ عنه إحساس بأن نجاح المؤسسة واستمرارها في عالم الأعمال وتحقيق السبق التنافسي إنما يعتمد على أفكاره ومؤهلاته التي لا غنى للمؤسسة عنها.

3- يتصدى التمكين للكثير من المعوقات التي تقف دون نجاحه ودون عملية تطبيقه في المؤسسة، حيث أن هذه المعوقات ترجع الى الثقافة السلبية لدى المدراء، لأنهم يعتبرون عملية منح العمال الحرية والاستقلالية سيفقدهم السلطة والسيطرة على أداء الأعمال ويحد من تأثيرهم على عمل المؤسسة.

4- إن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك زائد عن المهام الرسمية، ولا يقع تحت متطلبات العمل الأساسية، ومن خصائصه أنه سلوك تطوعي يقوم به الفرد نتيجة إحساسه بالانتماء لهذه المؤسسة، لا يحصل على

مكافأة حيال قيامه به، كما أنه لا يعاقب إذا لم يفعله، كما أنه سلوك إيجابي للمؤسسة ويساهم في تحقيق أهدافها.

5- يعد سلوك المواطنة التنظيمية مؤشرا حقيقيا على بقاء العمال بمؤسستهم التي يعملون بها لفترات طويلة، وانهم لن يتركوا المؤسسة للعمل لصالح مؤسسات أخرى، حيث أن وجود الولاء للمؤسسة لدى العمال يساعد على البقاء والاستمرارية داخل العمل لفترات طويلة فيما يعود بالنفع على المؤسسة.

6- بعدما تمت عملية معالجة الاستبيانات تبين بأن أغلب أفراد عينة الدراسة في جميع الفئات المدروسة كانوا متجانسين من حيث إجاباتهم، مما يدل على أنهم متفقين في أراءهم تجاه عبارات الاستبانة.

7- أجمع العمال بمديرية الضرائب لولاية المدية على أنهم لا يتحصلون على تحفيزات تؤثر إيجابا على أداء عملهم، على اعتبار أنهم يعملون في مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وتقدم خدمة مجانية، وبالتالي فالمؤسسات في منأى عن تقديم تحفيزات للعمال وهذا ما يؤكد على أن بعد التدريب احتل المرتبة الأخيرة من بين أبعاد التمكين.

8- موافقة العمال بمديرية الضرائب على أنهم غير راضين على بعد التدريب، بسبب عدم اقتناء المؤسسات لتكنولوجيا جديدة نتيجة لانخفاض ميزانية التدريب التي تأتي من الوزارة الوصية.

9- بعدما حللنا أبعاد التمكين يمكن القول بأن عملية تطبيق التمكين بمديرية الضرائب لا تزال دون المستوى المطلوب، والسبب هو عدم تحفيز وتدريب العمال وعدم اعطائهم الحرية والاستقلالية من قبل الرؤساء بالإضافة الى ضعف وسائل الاتصال، الأمر الذي شكل حاجزا وعائقا أمام نجاح التمكين.

10- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والمواطنة التنظيمية في مديرية الضرائب لولاية المدية، ومعامل الارتباط غير دال عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$، لأن القيمة الاحتمالية (0.136) أكبر من مستوى المعنوية، وعليه هناك علاقة ضعيفة بين التمكين والمواطنة التنظيمية من وجهة نظر عمال مديرية الضرائب لولاية المدية

ثالثا–الاقتراحات

من خلال نتائج الدراسة، خلصنا إلى جملة من الاقتراحات على نحو يهتم بتعزيز المواطنة التنظيمية، ضمن ممارسات التمكين، بما يخدم مديرية الضرائب في الجوانب المختلفة، نذكرها فيما يلي:

1- ينبغي على مديرية الضرائب الاهتمام بمدخل التمكين، وتبنيه كعملية أساسية تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال وبالتالي تحقيق المواطنة التنظيمية.

2- ينبغي على مديرية الضرائب القيام بعملية التجديد التكنولوجي وتحديث الأجهزة والمعدات، التي من شأنها أن تسهل من عمل العمال وبما ينعكس على رضا العمال وزيادة المواطنة التنظيمية لديهم.

3- ينبغي على مديرية الضرائب العمل على تحسين ظروف عمل العمال، من خلال توفير أدوات العمل وتنظيف أماكن العمل وتحسين مظهر المكاتب، بما يحقق رضا العمال وعدم تركهم العمل في القطاع العام.

4- من المهم ترسيخ عامل الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين في مديرية الضرائب، وأن ينظر الرئيس إلى المرؤوسين بنظرة إيجابية ويمنحهم الثقة تمهيدا لنجاح عملية التمكين.

5- من المهم تبني مديرية الضرائب لمبادئ إدارة الجودة الشاملة من تدريب وتحفيز وتمكين وتعليم للعمال، من أجل تعزيز المواطنة التنظيمية.

6- ينبغي على الوزارة الوصية تخصيص ميزانية كافية لتمويل البرنامج التدريبي من أجل القيام بدورات تدريبية للعمال بصفة مستمرة، مفادها تحسين أداء العمال ومنه تعزيز المواطنة التنظيمية.

7- على رؤساء العمل في مديرية الضرائب تشجيع المرؤوسين على توسيع دائرة النقاش والحوار وتبادل المعلومات فيما ينهم، من أجل توطيد العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وجعلها علاقة إيجابية لا علاقة سلبية تحكمها سلطة الرؤساء.

8- من المهم على المديرية العامة للوظيفة العمومية إعادة النظر في مستوى الأجور التي يتقاضاها العمال في قطاع المالية عموما ومديريات الضرائب بالخصوص، من خلال رفعها إلى مستوى مقبول يلقى إقبال عاملي القطاع

9- تحفيز العمال على سلوك المواطنة التنظيمية بوضع برنامج حوافز ومكافآت لمن يتحلى أكثر بممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

10- يقتضي عقد دورات تدريبية في سلوك المواطنة التنظيمية حبذا ولو تكون مع أخصائيين نفسانيين باعتبار هذا الموضوع له علاقة وطيدة بعلم النفس.

رابعا–آفاق الدراسة

حاولنا من خلال دراستنا هذه معالجة الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة، وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، كما تم تناول بعض النقاط بشكل مختصر بما يخدم الدراسة، ومنه لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع وبكل أبعاده، ولهذا نقترح عددا من المواضيع التي يمكن أن تكون نقطة انطلاق لدراسات جديدة، آفاقٍ لأبحاث جديدة، نذكر منها ما يلي:

1– التمكين وأهميته في تحسين قدرة العمال على الابداع التنظيمي.

2– أثر التمكين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3– دور الرضا الوظيفي في تعزيز المواطنة التنظيمية.

4- أهمية المواطنة في تنمية الراس مال الفكري.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أ- القرآن الكريم

1- **سورة الأعراف**، الآية:69.

2- **سورة الأنفال**، الآية:26.

3- **سورة القصص**، الآية:57.

4- **سورة القصص**، الآية:6.

5- **سورة ص**، الآية:26.

6- **سورة يوسف**، الآية:21.

ب- التفاسير والمعاجم

1-ابن منظور، **لسان العرب**، المجلد 15، دار صابر، بيروت، 1994.

2- أبي الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير القرشي الدمشقي، **تفسير القرآن العظيم**، ط1، دار ابن حزم، لبنان، 2000.

3- البغوي ابي محمد الحسين ابن مسعود، **معالم التنزيل**، المجلد الخامس، دون طبعة، دار طيبة للنشر والتوزيع، الرياض،1990.

4- السعدي عبد الرحمن بن ناصر، **تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان**، ط2، دار السلام للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2002.

5- الطبري محمد ابن جرير، **تفسير الطبري "جامع البيان عن تأويل آي القرآن"**، ط1، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1994.

6- محمد ابن يوسف الشهير بأبي حيان الأندلسي، **تفسير البحر المحيط**، ط1، دار الكتب العلمية، لبنان، 1993.

7- محمد الرازي فخر الدين، **تفسير الفخر الرازي**، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، لبنان، 1981.

ت- الكتب

1- احمد ماهر واخرون، **الإدارة: المبادئ والمهارات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2002.

2- أفندي عطية حسين، **تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر**، دون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.

3- جلاب إحسان دهش، الحسيني كمال طاهر، **إدارة التمكين والاندماج**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

4- جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

5- خليل محمد حسين الشماع، حمود خضر كاظم، **نظرية المؤسسة**، دار السير للنشر والتوزيع، ط2، عمان،2005.

6- رامي جمال اندراوس وآخرون، **الإدارة بالثقة والتمكين في علم الحديث**، اربد، 2008.

7- رعد حسين الصرف، **نظريات الإدارة والأعمال**، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2004.

8- زايد عادل محمد، **العدالة التنظيمية المهمة القادة لإدارة الموارد البشرية**، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات بجامعة القاهرة،2006 .

9- صالح عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.

10- صلاح الدين عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، الدار الجامعية، مصر، 2004.

11- عادل محمد عبد الله، **إستراتيجية التمكين المتسلسل: مدخل البناء المتسلسل لقدرات المورد البشري المشارك في صنع القرارات**، دون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.

12- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **المهارات التنظيمية والسلوكية لتنمية الموارد البشرية**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، مصر،2007 .

13- عبد السلام بن شايع القحطاني، **المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري**، ط1 ، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض،2016.

14- فليه فاروق عباده، محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

15- لخطيب حذيفة تقي الدين، **التمكين أسسه وأساليبه**: دراسة بلاغية تطبيقية، الطبعة الأولى، دار الكتب الوطنية، الإمارات العربية المتحدة، 2009.

16- محمد أحمد عودة، **إدارة الجودة الشاملة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

17- محمد الصرفي، **التحليل على مستوى المنظمات**، جزء الرابع المكتب الجامعي الحديث، 2009.

18- محمود جاد الله، **إدارة الأزمات**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

19- ود حسين الوادي،" **التمكين الإداري في العصر الحديث**"، دار ومكتبة الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.

20- يحي سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية "بحوث ودراسات"، القاهرة، 2006.

ث- أطروحات الدكتوراه

1- برني لطيفة، **أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية**، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية: تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015.

2- حمزة معمري، **إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي**، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013- 2014.

3- سام حسن ناجي، **درجة فهم الإداريين لتفويض السلطة ودرجة ممارستهم لها وعلاقتهما بكفاءة اتخاذ القرار الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن**، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، كلية الدراسات العليا، عمان الأردن، 2005.

4- سلامنة عبد الله خلف الطعامسة، **العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات والمواطنة التنظيمية كمتغير وسيط** دراسة ميدانية على شركات المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن، رسالة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والإدارة العليا والإدارة العليا للتكنولوجيا، جامعة العلوم والتكنولوجيا، السودان،2015.

5- صباح بنوناس، **أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي** دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة خيضر، الجزائر، 2016-2017.

6- عبد المليح نقيبل، **النسق القيمي وعلاقته بالمواطنة التنظيمية لدى أستاذة الجامعة الجزائرية** دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعات: ورقلة، الجزائر، وهران، قسنطينة، رسالة دكتوراه تخصص علم النفس المرضي المؤسساتي، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018- 2019.

7- قاسيمي رمضان، **مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة يحي فارس بالمدية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2019.

8- كواديك حمزة، تمكين **العاملين وأثره في تحقيق جودة الخدمات بالمؤسسات العمومية الصحية لولاية المدية**، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه طور الثالث في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر،2021.

9- مجد حسن زيات، **المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة وأثرهما على أداء العمال في القطاع المصرفي الأردني**، أطروحة دكتوراه، تخصص فلسفة الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006.

10- محمد بن مسفر الشمراني، **المؤسسة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين، دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية**، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2014.

11- ناظم جواد عبد السلام، **العلاقة بين المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق منظمات** دراسة استطلاعية من مديرية المصارف الحكومية، أطروحة دكتوراه مهنية غير منشورة في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2007.

ج- مذكرات الماجيستر

1- ابتسام عاشوري، **الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية**، رسالة ماجستير في علم التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014- 2015.

2- أبو بكر سالم، **دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2013.

3- البحيصي عبد المعطي محمود، **دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي**، دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، مذكرة الماجستير: تخصص إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2014.

4- المصري شادي حمدان عطية، **متطلبات التمكين من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة**، مذكرة الماجستير: تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة،2015.

5- أميرة رفعت حواس، **أثر الالتزام التنظيمية والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية**، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، كلية إدارة الاعمال، مصر، 2003.

6- إيمان حورية ظاظا، **دراسة العوامل المحددة المواطنة التنظيمية لدى العمال في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري**، فرع ريف دمشق، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية، سوريا، 2017.

7- جمانا ماهر مصباح الشوا، **الذكاء العاطفي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2015.

8- حسن مروان عفانة، **التمكين وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية بقطاع غزة**، رسالة ماجيستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013.

9- حسين عزة ردة العبدلي الشريف، **واقع التمكين للمديرات وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 2015.

10- رزق الله حنان،" **أثر التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة**، دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة منتوري"، رسالة ماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة،2010.

11- شلابي وليد، **دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015-2016.

12- غنوة محمد نادر، **أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية** دراسة مسحية على العمال في المشافي العامة للساحل السوري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2012-2013.

13- قدندل هبة، **تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال وتسويق، جامعة المدية، الجزائر، 2009.

14- كرمية توفيق، **تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، غير منشورة، 2008.

15- محمد شفيق سعيد المصري، **الانغماس الوظيفي وعلاقته بالمواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015.

16- محمد ياسين حسون، **أثر النمط القيادي في المواطنة التنظيمية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2016.

17- نجلاء حلمي عبد العزيز، " **تأثير بيئة العمل على مدركات تفويض السلطة وتعميق روح التعاون على هيئة عربية للتصنيع**"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة عين الشمس، مصر، 2008.

18- هارون سميرة، **فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي ب المؤسسة د**راسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية **SNVI**، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2013- 2014.

19- هدى بنت عمر بن عبد الله باقبص، **آلية التمكين الإداري**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير إدارة عامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.

20- يوسف أسماء، **علاقة المواطنة التنظيمية بنية ترك العمل لدى العمال دراسة في البنوك التجارية الأردنية**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، 2012، غير منشورة.

ح- مذكرات الماستر

1- أحمد قدري معراج، **أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي**، دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سونطراك ببسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

2- بلال عمرون، **واقع ممارسة أساتذة التعليم الثانوي لسلوكيات المواطنة التنظيمية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2015-2016.

3- بن إبراهيم عبد الهادي، **أثر نمط القيادة على المواطنة التنظيمية**، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة لجلفة، الجزائر، 2019-2020.

4- زعرور فطيمة، **المسؤولية الاجتماعية ومساهمتها في تعزيز المواطنة التنظيمية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الموارد البشرية، جامعة جيجل، الجزائر،2018-2019 .

5- صلاح الدين حنيش وزملاؤه، **دور الرضا الوظيفي في تعزيز المواطنة التنظيمية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2018.

6- لطرش أيمن، منيش زهير، **أثر الثقافة التنظيمية على المواطنة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة مدبغة الجلود جيجل**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2020-2021.

7- معوش عبد العزيز، زكرياء بن قسوم، **أثر الهيكل التنظيمي في المواطنة التنظيمية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2019- 2020.

خ- المجلات والدوريات

1- أحمد بن سالم العامري، **محددات وآثار المواطنة التنظيمية في المنظمات**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، مجلة 17، عدد 2، المملكة العربية السعودية، 2003.

2- الحسين يرقي، مصطفى بن عودة، **دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد: 26، العدد: 1، جامعة زيان عاشور، الجلفة.

3- الرفاعي رجب حسين، **دراسة وتحليل المحددات ذات التأثير على الثقة بين الرئيس والمرؤوس وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية**، المجلة العلمية، مجلد 21، عدد 37، كلية التجارة، جامعة أسيوط، مصر، 2004.

4- أنيس أحمد عبد الله وآخرون، **العدالة الإجرائية وأثرها على المواطنة التنظيمية**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 12، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت العراق، 2008.

5- آية محمد صفاء، **اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق إستراتيجية التمايز دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للإسمنت الجنوبية**، مجلة الغر للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 08، العدد 22، جامعة الكوفة، العراق،2012.

6- برقاوي باسم يوسف، **أثر التمكين في تعزيز في أداء الموارد البشرية**: دراسة حالة على إدارة المشتريات والمستودعات في شرطة أبوظبي، مجلة معارف، المجلد: 11، العدد: 20، جامعة البويرة، 2016.

7- بروكي عبد الرحمن، **دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة**: دراسة تحليلية لعينة من المسؤولين بالمؤسسات الصحية في ولاية بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد: 04، العدد: 01، جامعة بشار، 2018.

8- بضياف عادل، العايب رابح، **التمكين الإداري وعلاقته بتنمية القدرات القيادية في المؤسسات الجامعية**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد:03، لعدد: 47، جامعة قسنطينة2، 2017.

9- حسونة عبد الباسط وآخرون، **تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية**، دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن، مجلة تنمية الرافدين، المجلد:36، العدد:115، جامعة الموصل، العراق، 2013.

10- حمزة معمري، وبن زاهي منصور، **المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد2، الجزائر، 2014.

11- حياة الدهبي، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة جزائرية**، دراسة ميدانية بوحدات البحث المتجددة في وسط صحراوي، 2014.

12- دربوش محمد الطاهر، عروف راضية، **التمكين كإستراتيجية لتنمية رأس المال الفكري بالمنظمات**، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد :26، العدد:04، جامعة قسنطينة1، 2015.

13- دن أحمد، **أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة**، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 03، العدد 02.

14- ديوب أيمن حسن، **تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات**: دراسة ميدانية على المؤسسة السورية للاتصالات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد: 30، العدد: 01، جامعة دمشق، سوريا، 2014.

15- زياد العزام، **أثر الثقافة التنظيمية على المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة أربد**، الأردن، دراسات العلوم الإدارية، مجلد 42، العدد 01، 2015.

16- سامر عبد الحميد البشايشة، محمد أحمد الحرارشة، **أثر الأبعاد الدافعية على المواطنة التنظيمية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 4، الأردن.

17- شتاتحة عائشة، **تفعيل الإبداع في منظمات الأعمال من خلال مدخل التمكين**، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 04، العدد 02، جامعة الأغواط، 2013.

18- شمس الدين عمر، **أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي :دراسة قطاع التأمين وقطاع المصارف الخاصة في سورية**، مجلة جامعة البعث، المجلد: 38، العدد: 38، سوريا، 2016.

19- علاء الدين عبد الغني، **دراسة تحليلية لبعض محددات ونتائج المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العمال بجامعة القاهرة –**فرع بني سويف–، الدراسات المالية والتجارية، المجلد 11، العدد 2.

20- عزمي بدير رامز وآخرون، **التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد: 23، العدد: 01، غزة، فلسطين، 2015.

21- قبطان شوقي، **واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد: 04، العدد: 01، جامعة خميس مليانة، 2013.

22- فاطمة جاسم محمد، **أثر التمكين على التكامل المهني ما بين المحاسب والمدقق**، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد: 04، العدد: 02، جامعة أم البواقي، 2017.

23- فليه فاروق عباده، محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.

24- مريم صبغ وبن كيحول محمد، **قيم المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي**، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية الاجتماعية، مجلد11، عدد 3، الجزائر، 2019.

ج- المراجع باللغة الأجنبية

1- Bowen, D.E. and Lawler, E. (1995)، **Empowering Service Employees**, Sloan Management Review، summer, Bowen, D.E. and Lawler, E.E. (1992), **the Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When**, Sloan Management Review, Spring.

2- Bowler. W, Matthew.M, Daniel.J,**Relational determinants of interparsonal Citizenship behavvor:A Social Networks perspective on organizational citizchip Behavior**, Academy Of Management, 2003.

3- Brian Tracy, **Time management**, Without edition, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, United States of America., 2013.

4- Conger, J. A. and Kanungo, R. N, "**The empowerment process: integrating theory and practice"**, Academy of Management Review, Vol.19, No.3, 1988.

5- Conger, J. A. and Kanungo, R. N, **the empowerment process: integrating theory and practice**, Academy of Management Review, Vol.19, No.3, 1988.

6- Dipaola & Michael, **Organizational Citizenship Behavior in schools and its Relationship of school climate**, Journal of school leadership, Vol 11, 2001.

7- ELLY R. TWINEYO KAMUGISHA**, The Basics of Business Management - Vol I: Leadership, Financial Management and Economics**, 1st edition, book boon, without mentioning the country of publication, 2017.
8- G.Sreelakshmi, **Empowerment Methods and Guerilla Tactics for Managers**, Iosr Journal of Business and Management, Volume 18, Issue : 05, 2016.
9- Golnaz Sadri, **Empowerment of the bottom line**, Industrial Management, Institute of Industrial Engineers,
May/ June, 2011.
10- Karam, C. M. (2011), **good organizational soldiers: Conflict-related stress predicts citizenship behavior,** international journal of conflit management, Vol 22, No. 3.
11- Manmohan Joshi**, Human Resource Management**, First Edition, without mentioning the publishing house, 2015.
12- Minhajul Islam UKIL**, THE IMPACT OF EMPLOYEE EMPOWERMENT ON EMPLOYEE SATISFACTION AND SERVICE QUALITY: EMPIRICAL EVIDENCE FROM FINANCIAL ENTERPRIZES IN BANGLADESH**, Business: Theory and Practice, vol: 17, N: 2, 2016.
13- Nadeem Ahmed & al. An **Exploration of Predictors of Organizational Citizenship Behaviour and its Significant Link to Employee Engagement,** International Journal of Business, Humanities and Technology, vol 2, N 4, 2012.
14- Organ**, D. W. Organizational Citizenship Behavior the good soldier syndrome**, Leighton.Mass. Lexington Books, 1988.
15- S. Uthanu Mallayan M. Pugach, **TOTAL QUALITY MANAGEMENT**, without edition, Arasan Ganesan Polytechnic College Sivakasi, without mentioning the year of publication.
16- Virlee & clapham, M. (2003), **the relation between leadership justice and organizational citizenship behaviors**, Annual meeting of Midwest Academy of management.
17- Yental & al, Do **Organizational Citizenship Behaviors lead to information system success? Testing the integration climate and project management,** Journal of information and management, Vol 45, 2008.

خ- المواقع الالكترونية

1- http://www.mfdgi.gov.dz/index.php/ar/12 يوم الاطلاع 2022/02/17 على الساعة 12: 12

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): استبيان لدراسة التمكين ودوره في تعزيز المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الضرائب لولاية المدية

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

(الملحق1): استبيـــــــان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، تحية طيبة وبعد

تقوم الطالبة بإجراء دراسة حول " **التمكين ودوره في تعزيز المواطنة التنظيمية لدى العمال** "وذلك للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير: تخصص إدارة الأعمال، لذا قامت الطالبة بإعداد استبيان لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة حيث تكونت الاستبانة من فقرات موجهة إلى عمال مديرية الضرائب لولاية المدية، ولما كان لانطباعكم وأراءكم أهمية بالغة نتمنى أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم ونرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلته، علما أن إجاباتكم ستعالج بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي

ولكم منا خالص الشكر والتقدير.

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

ضع علامة (X) في الخانة التي تتناسب ووجهة نظركم

1- المعلومات الشخصية

الجنس	ذكر		أنثى	
السن	أقل من 25 سنة	من 25 إلى أقل من 35 سنة	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	من 45 سنة فأكثر

2- المؤهل العلمي

ثانوي	جامعي	دراسات عليا

3- الأقدمية

اقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى اقل من 15 سنة	من 15 سنة إلى أقل من 25 سنة	اكثر من 25 سنة

4-الفئة الوظيفية:

عون	رئيس مصلحة	رئيس مكتب	إطار

المحور الثاني: التمكين

1- تفويض السلطة: هو منح الحق في التصرف وإعطاء الصلاحيات اللازمة للأفراد لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بصورة تضمن تحقيق الأهداف المسطرة.	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1- يقوم مسؤولك المباشر بإشراكك في اتخاذ القرارات.					
2- يقوم مسؤولك المباشر بتشجيعك على المبادرة والمشاركة باقتراحاتك.					
3- يمكنك اتخاذ قرارات وطرح حلول للمشاكل التي تواجهك دون الرجوع إلى مسؤولك المباشر.					
4- يساعدك تفويض السلطة على القيام بالأعمال الصحيحة.					
2- التدريب: يتطلب التمكين توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة.					
1- تسعى الإدارة العليا إلى إكسابك المعرفة والمهارة التي تساعدك على إنجاز أعمالك بكفاءة.					
2- تشجع مؤسستك الثقافة المحفزة على التعلم المستمر.					
3- تخضع إلى التدريب كل سنة ولو لمرة واحدة.					
4- تقوم المؤسسة بتدريب العمال الجدد في المؤسسة.					
3- الاتصال الفعال والمشاركة بالمعلومات: يقصد به فتح قنوات الاتصال لضمان وصول الأوامر من الإدارة العليا والمقترحات والشكاوى من الإدارة السفلى.					
1- تتيح مؤسستك كافة المعلومات التي تحتاجها على نحو					

جيد.					
2- لا توجد أية صعوبات من شأنها أن تعيقك إلى الوصول للمعلومات المتعلقة بسير عملك.					
3- تجتهد مؤسستك إلى تشجيع المناقشات بين العمال لتحديد كيفية إنجاز الأعمال.					
4- تتمتع مؤسستك بثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية التشاور وتبادل المعلومات.					
4- فرق العمل: أي أن يعمل الأفراد على حل مشاكل العمل في شكل جماعي.					
1- تشجع مؤسستك العمل الجماعي.					
2- تحترم مؤسستك افكارك.					
3- تؤكد مؤسستك على أهمية المشاركة في صنع القرارات.					
4- تسعى المؤسسة إلى توفير مناخ عمل ملائم للعمل ضمن فريق واحد.					
5- التحفيز: يعد التحفيز أسلوبا يهدف إلى التأثير على العمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد.					
1- تتبنى مؤسستك نظاما للمكافآت لتشجيع الأعمال الإبداعية.					
2- تقوم مؤسستك بالاعتراف بمجهودك و تثني عليك.					
3- تقوم مؤسستك بإرشادك إلى الوجهة الصحيحة.					
4- تقوم مؤسستك بمكافئتك.					

المحور الثالث: المواطنة التنظيمية.

1- المواطنة التنظيمية: السلوك التقديري الزائد عن الدور الرسمي للفرد وذلك يساعد في أداء أعمال المؤسسة والتفاني في إنجاحها.	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1- أشرح لزملائي الجدد كيفية أداء مهامهم.					
2- أساعد زملائي المتغيبين على أداء أعمالهم المتراكمة.					
3- أساعد زملائي في حل مشاكلهم.					
4- أعلم زملائي قبل اتخاذ أي قرارات أو إجراءات تؤثر على عملهم.					
5- أتجنب الصراعات عند محاولة الآخرين إثارتها.					
6- أحافظ على نظافة مؤسستي.					
7- أقدم الاعتذار لمن أخطأت في حقهم.					
8- أحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بعملي.					
9- أتفاعل بإيجابية مع التغييرات في المؤسسة.					
10- أقدم جهدا أكثر مما هو مطلوب مني رسميا.					
11- أشرح لزملائي الجدد كيفية أداء مهامهم.					
12- أساعد زملائي المتغيبين على أداء أعمالهم المتراكمة.					

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الأستاذ	الرتبة	الإمضاء
د. بولصنام محمد	أستاذ محاضر "أ"	الأستاذ بولصنام
د. بوخرص عبد العزيز	أستاذ محاضر "ب"	
د. العيداني حبيبة	أستاذ محاضر "أ"	حبيبة العيداني أستاذ محاضر "أ"
د. معوشي عماد	أستاذ محاضر "أ"	

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج spss

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	45	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.852	20

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.706	12

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.842	32

sex

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mas	30	66.7	66.7	66.7
	fim	15	33.3	33.3	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25 - 35	10	22.2	22.2	22.2
	35- 45	23	51.1	51.1	73.3
	pluse de 45	12	26.7	26.7	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

niveau

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	lycee	8	17.8	17.8	17.8
	univer	23	51.1	51.1	68.9

	etudes sup	14	31.1	31.1	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

experience

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	moin de 5	7	15.6	15.6	15.6
	5 - 15	16	35.6	35.6	51.1
	15 - 25	13	28.9	28.9	80.0
	pluse de 25	9	20.0	20.0	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

fonction

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	agent	8	17.8	17.8	17.8
	chef service	12	26.7	26.7	44.4
	chef bireau	12	26.7	26.7	71.1
	cadre	13	28.9	28.9	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
t1	45	1	5	4.02	.965
t2	45	2	5	4.04	.903
t3	45	1	5	3.20	1.254
t4	45	2	5	4.40	.720
التفويض	45	2.25	5.00	3.9167	.64842
t5	45	1	5	3.36	1.171
t6	45	2	5	3.84	1.021
t7	45	1	5	2.29	1.141
t8	45	2	5	4.53	.661
التدريب	45	2.25	5.00	3.5056	.54483
t9	45	1	5	3.36	1.171
t10	45	1	5	3.36	1.048
t11	45	1	5	3.27	1.214
t12	45	1	5	3.24	1.282
الإتصال	45	1.50	4.75	3.3056	.70889
t13	45	1	5	3.27	1.031

t14	45	1	5	3.67	1.225
t15	45	2	5	3.33	.929
t16	45	1	5	3.33	1.128
العمل_فرق	45	2.00	5.00	3.4000	.72574
t17	45	1	5	2.60	1.214
t18	45	1	5	3.80	1.290
t19	45	1	5	3.73	1.116
t20	45	1	5	2.64	1.282
التحفيز	45	1.25	5.00	3.1944	.98120
m1	45	2	5	3.98	1.076
m2	45	3	5	4.51	.626
m3	45	1	5	3.78	1.106
m4	45	1	5	4.16	.878
m5	45	1	5	4.09	1.083
m6	45	2	5	4.44	.624
m7	45	3	5	4.36	.570
m8	45	2	5	4.16	.767
m9	45	1	5	3.62	1.029
m11	45	1	5	3.78	1.347
معدل_المواطنة	45	2.60	5.00	4.0867	.52380
Valid N (listwise)	45				

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.459[a]	.211	.110	.49426

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.544	5	.509	2.083	.088[b]
	Residual	9.528	39	.244		
	Total	12.072	44			

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.092	.570		5.427	.000
	التفويض	.168	.151	.208	1.114	.272
	التدريب	-.112	.184	-.116	-.608	.547
	الإتصال	-.015	.144	-.020	-.104	.918

	العمل_فرق	.375	.146	.520	2.572	.014
	التحفيز	-.156	.108	-.291	-1.436	.159

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		التمكين	معدل_المواطنة
N		45	45
Normal Parameters[a,b]	Mean	3.4644	4.0867
	Std. Deviation	.56424	.52380
Most Extreme Differences	Absolute	.086	.097
	Positive	.086	.086
	Negative	-.084	-.097
Test Statistic		.086	.097
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200[c,d]	.200[c,d]

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,226[a]	,051	,029	,51619

a. Valeurs prédites : (constantes), التمكين

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,614	1	,614	2,306	,136[b]
	Résidu	11,458	43	,266		
	Total	12,072	44			

a. Variable dépendante : معدل_المواطنة

b. Valeurs prédites : (constantes), التمكين

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,361	,484		6,945	,000
	التمكين	,209	,138	,226	1,518	,136

a. Variable dépendante : معدل_المواطنة

Corrélations

		معدل_المواطنة	التمكين	الإستبيان
معدل_المواطنة	Corrélation de Pearson	1	,226	,764**
	Sig. (unilatérale)		,068	,000
	N	45	45	45
التمكين	Corrélation de Pearson	,226	1	,801**
	Sig. (unilatérale)	,068		,000
	N	45	45	45
الإستبيان	Corrélation de Pearson	,764**	,801**	1
	Sig. (unilatérale)	,000	,000	
	N	45	45	45

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