

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيبي علي البلدية -02-

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع وعلم السكان

تخصص علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية

دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التمكين الوظيفي في مؤسسة
فراير رازس الجزائرية لصناعة الدواء

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع

تخصص : علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية

إشراف الأستاذ الدكتور

رتيمي الفضيل

إعداد الطالبة

بلعيد منال

السنة الدراسية 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

وأخـر دعوهم أن الحمد لله ربـه العالمين

الحمد لله على الوصول إلى درجة الدكتوراة وإتمام الأطروحة

أهدي ثمرة جهدي إلى:

عائلتي الكريمة "أمي" و"أبي" و"إخوتي"

وزوجي.. الذي كان خير سند لي

أطفالي...

صديقاتي "آمال حجاج" و"نادية عبد الكريم"

أستاذي المشرف "الفضيل رتيمي"

شكر

الحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه

والصلاة والسلام على المصطفى الهادي الأمين

شكر خاص ممزوج بالامتنان والعرفان للأستاذ "المشرف رتيمي فضيل" لما

قدمه من توجيهات ونصائح ومشاركته لبعض من تجاربه وخبرته التعليمية طيلة

مراحل إنجاز الأطروحة

شكر موصول إلى الأستاذ "فارس مسدور" والأستاذ "نقاز سيد احمد"

كما أقدم جزيل الشكر إلى رئيس المدير العام لمجمع "فراثر رازس" لما قدمه من تسهيلات للعمل داخل
المؤسسة

شكر جزيل لكل الأساتذة والطاقم الإداري وزملائي الطلبة بكلية العلوم الاجتماعية الذين كان لهم
الفضل في إتمام هذه الأطروحة.

ولا أنسى زوجي الذي كان له الفضل في إتمام وتسهيل البحث العلمي طوال

مشواري الجامعي

وإلى أفلاذ كبدي.. أبنائي أنس وينييس هاني وتيم ورزين وأنايبس وأمي جنتي وأبي سندي وا

إخوتي مسندي واتكائي وزوجاتهم وعائلي الثانية في الأردن الذين قدموا لي يد العون ورفيقتي صارة لوزري

وأخيراً أتقدم بفائق الاحترام والتقدير لكل من ساندنا من قريب أو بعيد بنصيحة أو توجيه، أو ساهم ولو

بجزء يسير في إتمام هذه الأطروحة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، والكياسة، والتعامل مع ضغوطات العمل والالتزام التنظيمي) على التمكين بأبعاده (تفويض السلطة، وفرق العمل، والاتصال الفعّال، والتدريب) في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت الدراسة بتطوير استبانة مكونة من (45) فقرة على العاملين في المؤسسة بالمسميات الوظيفية (مدير إدارة، ومدير دائرة، ورئيس قسم، موظف). قامت الدراسة بسحب عينة عشوائية بسيطة، حيث تم تحليل ما يقارب (200) استبانة.

ومن أجل تحليل بيانات الدراسة تم استخدام الإحصاء الوصفي المتمثل في التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، وتم استخدام معادلة الانحدار الخطي المتعدد لتحليل فرضيات الدراسة. أظهرت النتائج ما يأتي:

- جاء سلوك المواطنة التنظيمية بمستوى مرتفع، البعد الأول الإيثار جاء في المرتبة 01، أما في المرتبة 02 جاء البعد الثاني الكياسة، وفي المرتبة 03 جاء البعد الثالث التعامل مع ضغوطات العمل، بينما في المرتبة 04 والأخيرة جاء البعد الرابع الالتزام التنظيمي.

- جاء التمكين الوظيفي بمستوى متوسط، حيث البعد الأول فرق العمل جاء في المرتبة 01، أما في المرتبة 02 جاء البعد الثاني الاتصال الفعّال، وفي المرتبة 03 جاء البعد الثالث تفويض السلطة، بينما في المرتبة 04 والأخيرة جاء البعد الرابع التدريب.

- وجود أثر لسلوك المواطنة التنظيمية في التمكين في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء.

Abstract :

This study aimed to identify the impact of organizational citizenship behavior (OCB) dimensions (altruism, courtesy, coping with work pressures, and organizational commitment) on empowerment dimensions (delegation of authority, teamwork, effective communication, and training) within the Frater Razes Algerian pharmaceutical company. To achieve the study's objectives, a descriptive-analytical approach was adopted. The researcher developed a questionnaire consisting of 45 items targeting employees with job titles such as department managers, division managers, section heads, and regular employees. A simple random sample was drawn, and approximately 200 questionnaires were analyzed.

For data analysis, descriptive statistics, including frequencies, percentages, and arithmetic means, were utilized, in addition to multiple linear regression to test the study hypotheses. The results revealed the following:

1. Organizational citizenship behavior was rated at a high level. The dimension of altruism ranked first, followed by courtesy in second place, coping with work pressures in third, and organizational commitment in fourth and last place.

2. Empowerment was rated at a moderate level. Teamwork ranked first, followed by effective communication in second place, delegation of authority in third, and training in fourth and last place.

3. There is a significant impact of organizational citizenship behavior on empowerment within the Frater Razes Algerian pharmaceutical company.

فهرس المواضيع

رقم الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر
	فهرس المواضيع
	فهرس الجداول
	الملخص
01	مقدمة
الجانب النظري	
	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
09	تمهيد
09	(1-1) أسباب اختبار الموضوع
11	(2-1) أهداف الدراسة
12	(3-1) الإشكالية
15	(4-1) أهمية الدراسة
17	(5-1) نموذج الدراسة
19	(6-1) فرضيات الدراسة
20	(7-1) تحديد مفاهيم الدراسة
29	(8-1) النهج المتبع في الدراسة
31	(9-1) الدراسات السابقة

69	(10-1) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية
71	تمهيد
72	(1-2) مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
77	(2-2) أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
82	(3-2) خصائص سلوك المواطنة التنظيمية
84	(4-2) النظريات التي يقوم عليها سلوك المواطنة التنظيمية
86	(5-2) محددات سلوك المواطنة التنظيمية
89	(6-2) الآثار المترتبة عن سلوك المواطنة التنظيمية
92	(7-2) الهوية التنظيمية
94	(8-2) أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
	الفصل الثالث: التمكين
101	تمهيد
103	(1-3) مفهوم التمكين الوظيفي
107	(2-3) أهمية التمكين الوظيفي
111	(3-3) مميزات وخصائص التمكين الوظيفي
114	(4-3) أهداف التمكين الوظيفي وأساليبه
116	(5-3) أبعاد التمكين الوظيفي
121	(6-3) نماذج التمكين الوظيفي
126	(7-3) ركائز التمكين الوظيفي ومقوماته
	الجانب الميداني للدراسة
	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
132	تمهيد
132	(1-4) حدود الدراسة
137	(2-4) أدوات جمع البيانات

139	(3-4) تصحيح مقياس الدراسة
141	(4-4) صدق استبانة الدراسة
156	(5-4) ثبات استبانة الدراسة
158	(6-4) خصائص عينة البحث
165	(7-4) أساليب تحليل البيانات
	الفصل الخامس: تحليل وتفسير البيانات الميدانية
167	تمهيد
168	(1-5) الإحصاء الوصفي
211	(2-5) تحليل بيانات وتفسير الفرضية الرئيسية
217	(1-2-5) تحليل بيانات وتفسير الفرضية الفرعية الأولى
222	(2-2-5) تحليل بيانات وتفسير الفرضية الفرعية الثانية
227	(3-2-5) تحليل بيانات وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة
234	(4-2-5) تحليل البيانات وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة
239	الاستنتاج العام
241	خاتمة
243	التوصيات
246	قائمة المراجع
271	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	عدد الموظفين في شركة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الأدوية	136
02	مقياس ليكرت الخماسي (Five Point Likert Scale)	140
03	درجات التقييم للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجالات الاستبانة وأبعادها	141
04	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الإيثار والدرجة الكلية للبعد	142
05	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الكياسة والدرجة الكلية للبعد	143
06	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التعامل مع ضغوطات العمل والدرجة الكلية للبعد	145
07	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الالتزام التنظيمي والدرجة الكلية للبعد	146
08	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد تفويض السلطة والدرجة الكلية للبعد	148
09	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد فرق العمل والدرجة الكلية للبعد	149
10	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الاتصال الفعّال والدرجة الكلية للبعد	151

11	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التدريب والدرجة الكلية للبعد	152
12	معاملات الارتباط للمصدق البنائي بين الدرجة الكلية للاستبانة والأبعاد ومحوريهما	154
13	ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)	156
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	159
15	توزيع أفراد عينة الدراسة الفئة العمرية	160
16	توزيع أفراد عينة الدراسة المؤهل العلمي	161
17	توزيع أفراد عينة الدراسة المستوى الوظيفي	163
18	توزيع أفراد عينة الدراسة عدد سنوات الخدمة	164
19	التحليل الإحصائي للبعد الأول: الإيثار	169
20	التحليل الإحصائي للبعد الثاني: الكياسة	173
21	التحليل الإحصائي للبعد الثالث: التعامل مع ضغوطات العمل	178
22	التحليل الإحصائي للبعد الرابع : الالتزام التنظيمي	182

186	التحليل الإحصائي لأبعاد المحور الأول سلوك المواطنة التنظيمية	23
190	التحليل الإحصائي للبعد الأول: تفويض السلطة	24
195	التحليل الإحصائي للبعد الثاني: فرق العمل	25
199	التحليل الإحصائي للبعد الثالث: الاتصال الفعّال	26
203	التحليل الإحصائي للبعد الرابع: التدريب	27
207	التحليل الإحصائي لأبعاد المحور الثاني التمكين الوظيفي	28
211	تحليل التباين لقياس أثر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز أبعاد التمكين الوظيفي في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء	29
212	ملخص اختبار الانحدار للفرضية الرئيسية	30
213	نتائج تقدير معاملات انحدار للمتغيرات المستقلة (سلوك المواطنة التنظيمية) على المتغير التابع (التمكين الوظيفي)	31
217	تحليل التباين لقياس أثر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التمكين الوظيفي من خلال تفويض السلطة في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء	32
218	ملخص اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الأولى	33
219	نتائج تقدير معاملات انحدار للمتغيرات المستقلة (سلوك المواطنة التنظيمية) على المتغير التابع (التمكين الوظيفي من خلال تفويض السلطة)	34

222	تحليل التباين لقياس أثر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التمكين الوظيفي من خلال فرق العمل في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء	35
223	ملخص اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	36
224	نتائج تقدير معاملات انحدار للمتغيرات المستقلة (سلوك المواطنة التنظيمية) على المتغير التابع (التمكين الوظيفي من خلال فرق العمل)	37
228	تحليل التباين لقياس أثر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التمكين الوظيفي من خلال الاتصال الفعّال في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء	38
229	ملخص اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	39
230	نتائج تقدير معاملات انحدار للمتغيرات المستقلة (سلوك المواطنة التنظيمية) على المتغير التابع (التمكين الوظيفي من خلال الاتصال الفعّال)	40
234	تحليل التباين لقياس أثر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التمكين الوظيفي من خلال التدريب في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء	41
235	نتائج تقدير معاملات انحدار للمتغيرات المستقلة (سلوك المواطنة التنظيمية) على المتغير التابع (التمكين الوظيفي من خلال التدريب)	42

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
18	نموذج الدراسة	01
122	النموذج المعرفي للتمكين	02
124	نموذج التمكين الوظيفي كعملية إدراكية	03

مقدمة

تتسم بيئة العمل في مؤسساتنا المعاصرة بِسمات ومعالَم فرضت على الإنسان العامل أن ينتج أكثر وأن يعمل أطول وأن ينافس بشكل أشد للبقاء في الوظيفة، وخاصة في ظل الانفجار المعرفي وعدم التأكد والاضطراب البيئي الذي ينتج عنه آثار سلبية على نفسية وسوسولوجية وصحة الإنسان العامل وصفائه الذهني والنفسي والبدني، بشكل يؤثر سلباً على مستويات أدائهم ومواقفهم تجاه عملهم ومؤسساتهم، خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار أن العاملين يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في تلك المؤسسات وبيئاتها.

لذا تسعى المؤسسات على اختلاف قطاعات عملها إلى تعزيز السلوك الاختياري والعوامل السوسولوجية الإيجابية والمشاركة الفعّالة للموظفين في المؤسسة، والذي يمكن أن تلعب دوراً مهماً في تخفيف الضغوط ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، إذ عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من مجتمع داخل المؤسسة، وأن هناك دعماً من قبل زملائهم والإدارة، يمكن أن يكون لديهم مصدر إضافي لتقليل الضغط النفسي ومواجهة التحديات المهنية بشكل أفضل.

وهو ما يقودنا إلى ترسيخ مفهوم المواطنة التنظيمية التي تهدف إلى تشجيع الموظفين على التفاعل السوسولوجي الإيجابي فيما بينهم وتعزّز من مستويات التعاون فيما بينهم، وذلك يمكن أن يساعد في تقليل التوترات والصدمات داخل المؤسسة وزيادة مستوى التفاهم والدعم المتبادل، حيث عندما يشعر الموظفون بالانتماء إلى المؤسسة وتبنيهم لهويتها وأهدافها، فإنهم يكونون أكثر رضاً

والتزاماً سوسولوجياً، وهذا يساهم في تقليل الضغوط النفسية وزيادة الاستقرار في الوظيفة، بشكل يعزز العلاقات الإيجابية داخل المؤسسة، ويزيد من التفاعل والدعم بين الموظفين، والذي بدوره يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على أداء الموظفين وكفاءتهم في العمل.

يُتجسّد السلوك المواطننة التنظيمي عندما يندمج هدف الفرد الشخصي بتآلف مع هدف المؤسسة، ما يدفعه للسعي جاهداً نحو تحقيق المصلحة العامة داخلها، ويتخطى في ذلك توقعاته الرسمية. ينبع هذا السلوك من الفخر برسالة ورؤية المؤسسة التي ينتمي إليها الفرد، ويُلاحظ ازدهار هذا السلوك في بيئات العمل التي تُشجع على العدالة التنظيمية ورضا الموظفين.¹

السلوك والمواطننة التنظيمية يتميز بثنائية فريدة، حيث يُجسّد من جهة أنماط السلوك والمبادرات التطوعية التي تهدف إلى تعزيز كفاءة المؤسسة وفعاليتها، ومن جهة أخرى يعكس رغبة الفرد في دعم زملائه لأداء مهامهم وواجباتهم المهنية بشكل مثالي. وبفضل هذه الثنائية يتحقق التوازن والانسجام بين الجوانب الشخصية والمؤسسية، مما يثري بيئة العمل ويعزز الإنتاجية.²

يجب إعطاء أهمية للسلوك الاجتماعي داخل المؤسسة وعدم إهماله، حيث إن سلوك الموظف يساهم في بناء قدرات المؤسسة، ورفع فاعلية أدائها لمواكبة التغيرات لتطوير والتعامل مع ضغوطات

¹ Kumari, P., & Thapliyal, S. Studying The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Effectiveness. Human Resource Management, 4(1), 9-21.(2017)

² الطبولي، محمد وكريم، رمضان والعبار، ابتسام. الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطننة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، نقد وتنوير، (2)، 65-100.(2015)

العمل في المؤسسة. ومن هنا نجد اهتمام الكثير من الباحثين بموضوع سلوك المواطنة التنظيمية لما له من تأثير إيجابي على العاملين بشكل خاص، وعلى المؤسسة بشكل عام، واعتباره سلوكاً طوعياً، مما يخلق بين الموظف والمؤسسة روح الانتماء والولاء والجمع بين المهام المطلوبة والسلوك العفوي، ويعتبر ركيزة مهمة في بناء العلاقات الإنسانية والسلوكية والتنظيمية داخل المؤسسة.

في ظل التقدم التكنولوجي، أصبحت عملية تمكين وتقويض العاملين بالصلاحيات اللازمة أمراً بالغ الأهمية. فالمؤسسات اليوم تسعى لتحقيق أهدافها باستخدام فرق عمل أصغر بفعالية أكبر. ولذا من الضروري توفير الفرص المناسبة لكل عضو في الفريق ليسهم بشكل أقصى في النجاح المؤسسي. تعزز هذه الخطوة أهمية إطلاق الطاقات الفردية من خلال منحهم السلطات المناسبة، وتعزيز الروابط مع المؤسسة على جميع المستويات الإدارية، مما يحفزهم على تقديم أفكارهم وتعزيز مساهماتهم الابتكارية. لذلك، يسعى الكثيرون إلى تعزيز مركزية العاملين وتمكينهم، بهدف تعزيز الإبداع والابتكار وتعظيم الإنتاجية، نظراً لأنهم جزء لا يتجزأ من نظام الإدارة في المؤسسة.

يعدّ تمكين العاملين مفهوماً إدارياً يركّز على الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وتوثيقها، كونها أساس نجاح العمل الإداري والثقة بالمرؤوسين، وجعلهم يتحملون المسؤولية، والعمل على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب المعارف والخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة دور أكبر في المشاركة باتخاذ القرارات وحل المشكلات، حيث يهتم التمكين بإعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، ويشجعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ويمنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل رئيس، من خلال

توثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم وإشراكهم في اتخاذ القرار، وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات¹.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، والكراسة، والتعامل مع ضغوطات العمل والالتزام التنظيمي) على التمكين بأبعاده (تفويض السلطة، وفرق العمل، والاتصال الفعّال، والتدريب) في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء

وبناءً عليه اعتمدنا في دراستنا الخطة التالية:

- الجانب النظري للدراسة: واحتوى على أربعة فصول كالاتي:

- الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة: وقد تناولت الدراسة فيه أسباب اختبار الموضوع، وأهداف الدراسة، ثم إشكالية الدراسة وأسئلتها، وأهمية الدراسة، ونموذج الدراسة وفرضياتها، ثم قامت الدراسة بتحديد مفاهيم الدراسة، وبيان النهج المتبع في الدراسة، ثم تم استعراض الدراسات السابقة.

- الفصل الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية: حيث تطرقت الدراسة إلى مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته، وخصائصه، والنظريات التي يقوم عليها سلوك المواطنة التنظيمية،

¹ عبد الله، عادل. إستراتيجية التمكين المتسلسل - مدخل البناء المتسلسل لقدرات المورد البشري المشارك في صناعة القرارات، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع. (2019)

ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية، والآثار المترتبة عليه، كما تم تناول الهوية التنظيمية، وأخيراً تم تفصيل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

- الفصل الثالث: التمكين: في هذا الفصل تناولت الدراسة مفهوم التمكين الوظيفي، وأهميته، ومميزات وخصائص التمكين الوظيفي، كما تم التطرق إلى أهداف التمكين الوظيفي وأساليبه، وتفصيل أبعاد التمكين الوظيفي، والنماذج المفسرة للتمكين الوظيفي، وأخيراً ركائز التمكين الوظيفي ومقوماته.

- الفصل الرابع: مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الأدوية وتنظيمها، وتضمن نبذة عن مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الأدوية، والشركات التابعة لها، وعدد العاملين فيها.

- الجانب الميداني للدراسة، واشتمل على فصلين:

- الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وتضمن هذا الفصل حدود الدراسة، وأدوات جمع البيانات، وتصحيح مقياس الدراسة، إضافة إلى صدق استبانة الدراسة وثباتها، وخصائص عينة البحث، وأخيراً أساليب تحليل البيانات.

- الفصل السادس: تحليل البيانات الميدانية وتفسيرها، وقد تضمن الإحصاء الوصفي للتعرف على مستوى متغيرات الدراسة وأبعادها، كما تم في هذا الفصل تحليل بيانات الفرضية الرئيسية

وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية، كما تم مناقشة نتائج الدراسة سوسولوجياً على ضوء الفرضيات، بالإضافة للخاتمة والملاحق وقائمة المراجع.

الجانب النظري

للدراصة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

(1-1) أسباب اختبار الموضوع

(2-1) أهداف الدراسة

(3-1) الإشكالية

(4-1) أهمية الدراسة

(5-1) نموذج الدراسة

(6-1) فرضيات الدراسة

(7-1) تحديد مفاهيم الدراسة

(8-1) النهج المتبع في الدراسة

(9-1) الدراسات السابقة

تمهيد

يعكس سلوك المواطنة التنظيمية تداخلاً هاماً بين مفاهيم السوسيولوجيا وعلم الإدارة، حيث تبرز أهمية دراسة كيف يمكن أن تسهم التصرفات الطوعية والإيجابية للموظفين، التي تتجاوز المتطلبات الوظيفية الأساسية، في تعزيز قدرة الأفراد داخل المنظمات على التحكم في عملهم واتخاذ قرارات أكثر استقلالية. كما أنه يعد أحد الجوانب الأساسية لتحسين سوسيولوجيا الفرد العامل، مما يؤثر إيجابياً على الإنتاجية والرضا الوظيفي. لذا تسلط هذه الدراسة الضوء على العلاقة السوسيولوجية والديناميكية بين الأفراد والمنظمات، وتدعو إلى فهم أعمق للكيفية التي يمكن بها للتصرفات التنظيمية الإيجابية أن تؤدي إلى تحولات ملموسة في بنية السلطة والتمكين داخل المؤسسات.

(1-1) أسباب اختيار الموضوع

إن اختيار هذا العنوان يعكس الرغبة في استكشاف كيف يمكن للمنظمات تعزيز سوسيولوجيا الأفراد العاملين في المؤسسة، وكيفية تعزيز قدراتهم ومهاراتهم من خلال تشجيع سلوكيات إيجابية التي تدعم التمكين والاستقلالية، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف تنظيمية أكبر وأكثر استدامة. حيث تركز الدراسة على سوسيولوجية تفاعل الأفراد داخل المؤسسة، وتأثير هذه التفاعلات على الأداء الوظيفي والروح المعنوية. تشمل هذه التفاعلات العلاقات بين الموظفين، والعلاقات بين الموظفين والإدارة، والتفاعل بين الفرق والأقسام المختلفة. وهو ما دفع الدراسة إلى تناول كل من مفهوم سلوك المواطنة

التنظيمية والتمكين من الناحية السوسيولوجية. ولعل أبرز الأسباب التي دفعت الدراسة إلى اختيار دراسة هذا الموضوع ما يأتي:

- أهمية الموضوع، والتي تجعل منه موضوعاً شيقاً للدراسة حين إعطائه الصبغة السوسيولوجية في التحليل.
- الاهتمام الدولي بالموضوع؛ إذ شهدت المدة الأخيرة اهتماماً دولياً خاصة في قطاع الصناعة لما يواجهه هذا القطاع من صعوبات وتقلبات أفرزت العديد من التحديات التي تؤثر على قدرة هذا القطاع على الصمود.
- يعد العاملون في الشركات الصناعية هم المورد الأكثر أهمية الذي يتحكم في الموارد الأخرى، لذا تعد المقاربات السوسيولوجية من أهم المبررات على خلق اتجاهات وسلوكيات إيجابية على تحسين أداء الشركة ككل.
- يُبرز العنوان أهمية دراسة العلاقة بين الأفراد والمنظمة، وكيف يمكن للسلوكيات الفردية أن تؤثر إيجاباً على البنية التنظيمية والمناخ الوظيفي، مما يعزز التمكين والفعالية التنظيمية.
- إمكانية التحقق من الدراسة إمبيريقياً وتطبيق كافة الإجراءات المنهجية والميدانية فيها.

(2-1) أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقق من الأسئلة المطروحة التي تهدف إلى الكشف عن العلاقة الموجودة بين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، والكياسة، والتعامل مع ضغوطات العمل والالتزام التنظيمي) عند موظفي مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء بحسب الهرم الوظيفي في تعزيز التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض السلطة، وفرق العمل، والاتصال الفعّال، والتدريب). وكيفية تطبيقهم داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف المرجوة التي هي:

1. محاولة التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية داخل مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء.
2. محاولة التعرف على مستوى التمكين الوظيفي داخل مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء.
3. محاولة التعرف إلى دور سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده في تعزيز التمكين الوظيفي وأبعاده في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية.
4. محاولة التعرف إلى مستوى دعم الإدارة العليا في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء لسلوك المواطنة التنظيمية. بهدف رفع مستوى التمكين الوظيفي للعاملين فيها.

(3-1) إشكالية الدراسة:

تواجه مؤسسات صناعة الدواء منذ الأزمة المالية العالمية عام 2008 تحديات اقتصادية وقانونية وتكنولوجية بشكل مستمر، في ظل التطورات العالمية والإقليمية والمحلية المتسارعة، نتيجة لضعف الاستثمار الأجنبي، وازدياد المنافسة بين هذه المؤسسات من جهة، وبينها وبين مؤسسات صناعة الدواء الإقليمية والعالمية من جهة أخرى، ثم ما ترتب على جائحة كورونا من آثار سلبية على هذه المؤسسات، وخاصة الجزائرية منها، وبالتالي انخفاض المركز المالي للعديد منها، أضف إلى ذلك التطورات التكنولوجية المتجددة، والمرتبطة بمؤسسات صناعة الأدوية، مما يشكّل تحديات مستقبلية أمام هذه المؤسسات¹.

ويتطلب هذا الوضع أن تسعى مؤسسات صناعة الدواء، ومنها مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء برفع مستوى أداء العاملين لديها وقدراتهم للتكيف مع متغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية، من خلال تعزيز ما يسمى بالتمكين الوظيفي كونه أسلوباً إدارياً واجتماعياً يساعد المؤسسة على تحسين الأداء الفردي والجماعي للعاملين فيها، وتعزيز الرضا الوظيفي لديهم، واهتمامه بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين، وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين.

¹ مياح، عادل ودروري، لحسن (2019). تأثيرات العولمة الاقتصادية على الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية الكبرى (دراسة تطبيقية على الصناعة الأدوية العالمية)، مجلة دراسات اقتصادية، (38)، 107-127.

يتحمل مدراء المؤسسة مسؤولية إنشاء بيئة عمل محفزة تعزز تطوير أداء العاملين، ويتحقق ذلك عبر تأثيرهم الإيجابي بسلوكياتهم، وتشجيعهم على اعتماد سلوكيات طوعية إيجابية، بما في ذلك سلوك المواطن التنظيمية، إلى جانب تنفيذ سياسات الموارد البشرية الرسمية. من خلال هذا النهج، يتعزز الدافع والرغبة لدى العاملين في أداء مهامهم بكفاءة وفعالية.

لقد أصبح سلوك المواطن التنظيمية ضرورة أساسية في العديد من المؤسسات، نظراً لتأثيراته الإيجابية الملموسة، مثل:

- تعزيز العلاقات الاجتماعية الإيجابية بين العاملين.
- تحسين مستوى كفاءة المؤسسة وفعاليتها.
- تقليل معدلات التسرب الوظيفي.
- رفع معنويات العاملين¹.

وعليه يجب ترك إعطاء العاملين حرية التصرف في اتخاذ القرار، أو إيجاد حلول للمشكلات التي يواجهونها، وبما لا يتعارض مع قوانين وسياسات المؤسسة الداخلية، والذي بدوره يعزز من السلوك الطوعي الاختياري للعاملين، وبما يعرف بسلوك المواطن التنظيمية، والذي سنتناوله الدراسة

¹ Adil, A., Kausar, S., Ameer, S., Ghayas, S., & Shujja, S. (2023). Impact of organizational socialization on organizational citizenship behavior: mediating role of knowledge sharing and role clarity. Current Psychology, 42(7), 5685-5693.

في هذه الدراسة من خلال أربعة أبعاد تتناسب مع مجتمع الدراسة، وهي: الإيثار، والكياسة، والتعامل مع ضغوطات العمل، والسلوك التنظيمي. والتي يجب توافرها لتحقيق سلوك المواطنة التنظيمية وتعزيز التمكين الوظيفي الذي هو عبارة عن المسؤولية الشخصية لتطوير وتحسين الشخص وخلق هوية مهنية خاصة بالمؤسسة، كما يعد التمكين أحد أهم المفاهيم الموجودة في علم الاجتماع التنظيمي، الذي يهتم بالعنصر البشري وكيفية منحه السلطة الكافية لتنفيذ مهام العمل الموكلة إليه. حيث أوجد هذا المفهوم لسد الفجوة التي من الممكن أن تخلقها البيروقراطية المتبعة في المؤسسة، والذي ستقوم الدراسة بدراسة من خلال أربعة أبعاد؛ وهي: تفويض السلطة، وفرق العمل، والاتصال الفعّال، والتدريب بهدف خلق بيئة عمل اجتماعية محفّزة للعمل فيه.¹

نظرا W لمحدودية الدراسات التي بحثت في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتمكين الوظيفي، جاءت هذه الدراسة نتيجة لإيمان الدراسة بضرورة سد هذه الفجوة ودراسة العلاقة بين هذين المفهومين، حيث إن هناك العديد من الدراسات التي تناولت هذه المفاهيم بشكل منفصل، ومنها: دراسة الكشكي، ودراسة قريشي وديدوني، ودراسة قدة، ودراسة العامري وآخرون، ودراسة كبير، ودراسة محمداني، ودراسة المصاروة، ومعظمها كانت دراسات في الجانب الإداري، ولكن دراستي كانت من أولى الدراسات التي أبرزت الجانب السيسولوجي. ومنه نطرح التساؤل العام فما يأتي:

¹ Turkmenoglu, M. A. (2019). Investigating Benefits and Drawbacks of Employee Empowerment in the Sector of Hospitality: A Review. International Research Journal of Business Studies, 12(1), 1-13.

السؤال الرئيس: ما مستوى دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التمكين الوظيفي في مؤسسة

فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى الإيثار في تفويض السلطة في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء؟
2. ما مستوى الكياسة في فرق العمل في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء؟
3. ما مستوى التعامل مع ضغوطات العمل في الاتصال الفعّال في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء؟
4. ما مستوى الالتزام التنظيمي في التدريب في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء؟

(4-1) أهمية الدراسة

تعد هذه الدراسة من الدراسات النادرة التي تناولت مؤسسات الدواء من الجانب الاجتماعي في

الجزائر بصفة خاصة والدول العربية بصفة عامة. ولهذه الدراسة أهمية نظرية وأهمية تطبيقية.

أولاً: الأهمية النظرية:

تكمن الأهمية النظرية للدراسة من خلال محاولتها توفير إطار نظري حول مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، التعامل مع ضغوطات العمل، الالتزام التنظيمي) ودورها في تعزيز التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض السلطة، وفرق العمل، والاتصال الفعّال، والتدريب) في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، حيث من المؤمل أن تكون هذه الدراسة ممهّدة لإفادة الباحثين والدارسين لاحقاً، بما تضيفه من أدبيات نظرية تزوّد المكتبة الجامعية بمعارف جديدة حول مفهومي سلوك المواطنة التنظيمية والتمكين الوظيفي؛ حيث قد يؤدي الأدب النظري لهذه الدراسة إلى نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية جديدة في قطاع صناعة الأدوية ولجميع قطاعات الأعمال الأخرى، كونهم من أحد الموضوعات السلوكية المهمة حالياً.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تتبنق الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية من اختيارها للمجتمع الذي طبقت عليه، وهو قطاع صناعة الأدوية الجزائرية، ممثلاً في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، حيث تعد هذه الدراسة الميدانية الأولى من نوعها في الجزائر -في حدود علم الدراسة-، وعليه يمكن إيجاز الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية بما يأتي:

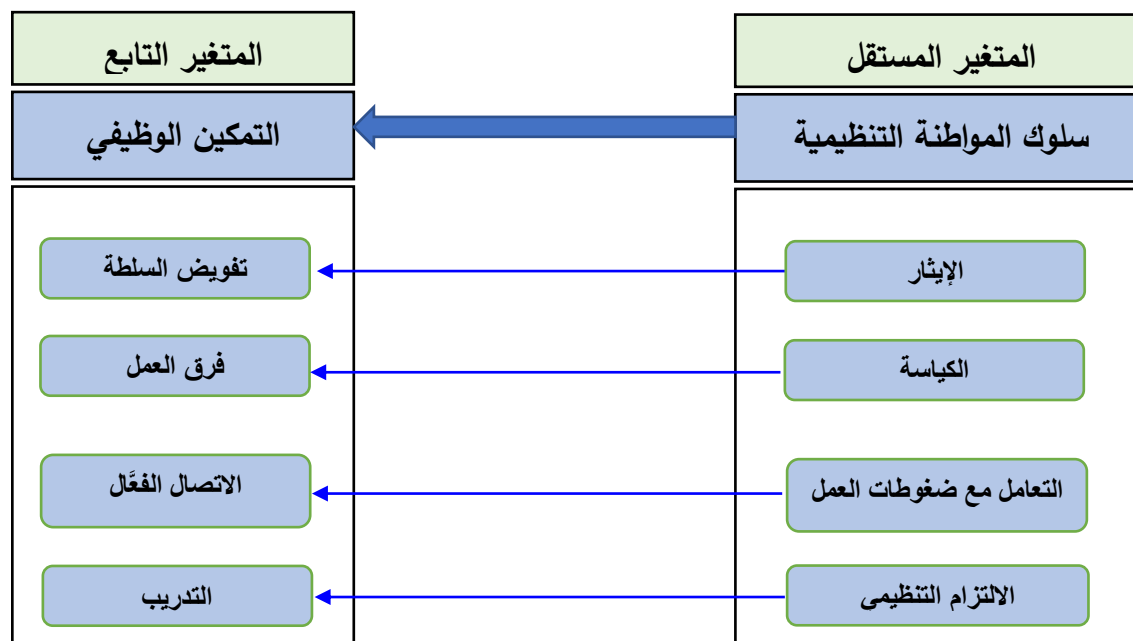
- قد "تعطي نتائج الدراسة الحالية تصوراً واضحاً للمسؤولين والمعنيين في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء عن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، ودورها في تعزيز التمكين الوظيفي".
- تعدّ هذه الدراسة من أوائل الدراسات - بحسب علم الدراسة - التي تناولت دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التمكين الوظيفي في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء من حيث أبعادها، والفترة الزمنية التي سيتم إجراؤها فيها.
- "توفر الدراسة الحالية أدوات قياس تتمتع بدلالات صدق وثبات ملائمة، يمكن الاستفادة منها لاحقاً من قبل الباحثين والمختصين".
- "تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية للمسؤولين في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء بناءً على النتائج التي سيتم التوصل إليها، وكذلك المساعدة في توجيه الباحثين في إجراء الدراسات المستقبلية".

(5-1) نموذج الدراسة

يتكون مخطط الدراسة من **المتغير المستقل** (سلوك المواطنة التنظيمية)، وقد حددت الدراسة أبعاد المتغير المستقل بأربعة أبعاد p تتمثل في: بُعد الإيثار، وبُعد الكياسة، وبُعد التعامل مع ضغوطات العمل، وبُعد الالتزام التنظيمي. حيث تم الاعتماد في تحديد هذه الأبعاد على العديد من

الدراسات؛ ومنها: دراسة الكشكي، ودراسة المخامرة، ودراسة المصاهرة، ودراسة بحري وخرموش، ودراسة نمر، ودراسة طفيل وآخرون (Tufail et al)، ودراسة مجيد وآخرون (Majeed et al).

حددت الدراسة أبعاد المتغير التابع (التمكين الوظيفي) بأربعة أبعاد؛ تتمثل في: بُعد تفويض السلطة، وبُعد فرق العمل، وبُعد الاتصال الفعّال، وبُعد التدريب. واعتمدت الدراسة في اختيارها لهذه الأبعاد على دراسة قدة، ودراسة رشيدازر وآخرون (Rashidazar et al)، ودراسة المفضي، ودراسة بوغليطة، ودراسة بوسالم، ودراسة دولسنزو وآخرون (et al, D’Innocenzo)، ودراسة جزار وزيري (Jarrar and Zairi)



شكل (1): نموذج الدراسة

(6-1) فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها والقرارات السوسولوجية، تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، والكياسة، والتعامل مع ضغوطات العمل، والالتزام التنظيمي) في تعزيز أبعاد التمكين الوظيفي (تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال الفعال، التدريب) في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء.

ومن هذه الفرضية تتفرع الفرضيات الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الإيثار كبعد أساسي في سلوك المواطنة التنظيمية على تعزيز التمكين الوظيفي، من خلال تفويض السلطة في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الكياسة كبعد أساسي في سلوك المواطنة التنظيمية على تعزيز التمكين الوظيفي من خلال فرق العمل في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى التعامل مع ضغوطات العمل كبعد أساسي في سلوك المواطنة التنظيمية على تعزيز التمكين الوظيفي، من خلال الاتصال الفعّال في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء.

الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الالتزام التنظيمي كبعد أساسي في سلوك المواطنة التنظيمية على تعزيز التمكين الوظيفي من خلال التدريب في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء.

(1-7) تحديد مفاهيم الدراسة

لأغراض هذه الدراسة، فقد تم تبني تعريفات اصطلاحية وإجرائية لكل من المتغير المستقل والتابع وأبعادهما المستخدمة فيها، وهي كالآتي:

(المتغير المستقل) سلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior): هي

كل الأعمال والأنشطة والسلوكيات والممارسات الاختيارية الطوعية، والتي تعد من غير السلوك

التنظيمي الرسمي، الذي يتبناه العاملون في المؤسسة، وبما ينعكس بشكل إيجابي في رفع مستوى فاعلية وكفاءة وزيادة إنتاجية المؤسسة.¹

ويشير شيخ وآخرون (Shaikh et al)² إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يشير إلى كيفية تفاعل الموظفين وأعضاء المؤسسة مع بعضهم البعض ومع الهيكل التنظيمي للمؤسسة بشكل عام، بهدف تعزيز التفاعل الاجتماعي الإيجابي، والمشاركة الفعالة داخل المؤسسة، وإلى تحقيق أهدافها ومهامها بفعالية.

أما يرقى وبن عودة³ فقد عرّف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه: "التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف رسمياً في المؤسسة، والتي تمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية، وغير الخاضعة للمكافآت مباشرة وصراحة في نظام الحوافز الإداري للمؤسسة، وذات الأهمية الكبيرة لفعالية المؤسسة، وتحقيق أهدافها واستمرار أدائها".

¹ المصاروة، ساره (2017). إدارة التنوع في الموارد البشرية وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية لدور الوسيط للتمكين الإداري. دراسة ميدانية في المناطق الصناعية المؤهلة في سحاب، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

² Shaikh, E., Watto, W. A., & Tunio, M. N. (2022). Impact of Authentic Leadership on Organizational Citizenship Behavior by Using The Mediating Effect of Psychological Ownership. Etikonomi, 21(1), 89-102.

³ يرقى، حسين وبن عودة، مصطفى (2010). دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية، 23(1)، 207-230.

إن أغلب التعاريف التي تناولت مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية لديها عناصر مشتركة، وهي (ضبع وبن كيحول)¹؛ (سعدي ورتيمي)²:

- أنها سلوكيات فردية نابعة من الإرادة الذاتية، والمبادرة الطوعية الحرة للفرد.
- تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة، والارتقاء بالأداء الوظيفي الكلي.
- لا توجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذه السلوكيات ومتطلبات الدور الرسمي.
- أن هذه السلوكيات التنظيمية مجموعة من الأفعال وليست فعلاً واحداً، وتختلف هذه الأفعال من مؤسسة إلى أخرى، أو من مجتمع إلى آخر وفقاً لطبيعة اللوائح والثقافات المحددة لما هو رسمي في العمل، وما هو طوعي.
- لا يتوقع أن تجلب هذه السلوكيات أي فائدة أو مصلحة مباشرة أو رسمية للفرد على المدى القصير، ولكن يتوقع أن تؤخذ هذه السلوكيات في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية، أي إن هذه السلوكيات تحقق لممارستها أفضلية وميزة تنافسية في الأمد الطويل.

¹ ضبع، مريم وبن كيحول (2019). قيم المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 11(3)، 15-24.

² سعدي، عائشة ورتيمي، الفضيل (2015). إستراتيجية التعلم التنظيمي في تشكيل ثقافة المواطنة التنظيمية -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للاتصالات السلكية واللاسلكية لمدينة تيسمسيلت-، مجلة العلوم الاجتماعية، (11)، 135-146.

أما إجرائياً فيعرف سلوك المواطنة التنظيمية على أنه سلوك نابع من إرادة العامل في مؤسسة"قراتر رازس" لصناعة الدواء الجزائرية بدون أي مقابل مادي، حيث يصنف أنه سلوك إنساني غير رسمي، بحيث يشعر الموظف بالانتماء للمؤسسة، مما يرفع عنده حس المسؤولية في تطويرها والحفاظ عليها، وذلك بمساعدة الآخرين وتوجيههم ونقل الخبرات فيما بينهم. وهذا ما يجعل المؤسسة أكثر تماسكاً.

الإيثار: جميع السلوكيات التقديرية التي لها أثر في مساعدة زملاء العمل في مهمة أو مشكلة ذات صلة بالعمل، وتقديم التوجيه والإرشاد للموظفين الجدد في التعرف على وظائفهم في المؤسسة، أو مساعدة الزملاء عند تراكم العمل لديهم.¹

أما إجرائياً فيعرف الإيثار على أنه مدى ممارسة موظفي مؤسسة"قراتر رازس" لصناعة الدواء الجزائرية لسلوك مساعدة زملائهم داخل المؤسسة بالمهام الموكلة إليهم، وطرح طرق وأساليب وإجراءات جديدة طوعية للعمل دون الاشتراط وحل مشكلاتهم بدون مقابل.

الكياسة: الحرص والرغبة على وضع حد لمشكلات العمل وعدم إثارة المشكلات مع الآخرين، وتجنب وقوعها، وإدراك الآثار السلبية المترتبة على هذه المشكلات، والسعي للتصرف العقلاني مع هذه المشكلات في بيئة العمل في المؤسسة.²

¹ المخامرة، يوسف (2018). أثر القيادة الحكيمة في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية في فنادق فئة الخمس نجوم في الأردن، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

² Tufail, M. S., Muneer, S., & Manzoor, M. (2016). How Organizational Rewards And Organizational Justice Affect The Organizational Citizenship Behavior And Counterproductive

أما إجرائياً فتعرف الكياسة على أنها درجة ممارسة موظفي مؤسسة"فراثر رازس"لصناعة الدواء الجزائرية لسلوك منع حدوث المشكلات داخل المؤسسة بينهم ومحاولة تقديم الإرشاد والنصح.

التعامل مع ضغوطات العمل: هي التعامل مع الضغوط العمل الناتج عن الظروف الطبيعية والضغوطات الناتجة على الجانب التنظيمي والعلاقات بين الموظفين وبيئة العمل (Pandey).¹

أما إجرائياً فيعرف التعامل مع ضغوطات العمل على أنه مدى ممارسة موظفي مؤسسة فراثر رازس لصناعة الدواء الجزائرية لأنماط متعددة متعلقة بالعمل دون شكوى، أو رفض أو محاولة تفخيم الأمور دون مبرر لذلك.

الالتزام التنظيمي: هو مدى اقتناع الموظف بقيم المؤسسة والاندماج فيها حتى يصبح يشعر أنه جزء لا يتجزأ منها. (Aban et al).²

Work Behavior: Analysis Of Pakistan Service Industries. City University Research Journal, 171-182.

¹ Pandey, D. L. (2020). Work stress and employee performance: an assessment of impact of work stress. International Research Journal of Human Resource and Social Sciences, 7(05), 124-135.

² Aban, C. J. I., Perez, V. E. B., Ricarte, K. K. G., & Chiu, J. L. (2019). The relationship of organizational commitment, job satisfaction, and perceived organizational support of telecommuters in the national capital region. Review of Integrative Business and Economics Research, 8, 162-197.

أما إجرائياً فيعرف الالتزام التنظيمي على أنه ما يشعر به العامل داخل مؤسسة " فراتر رازس " لصناعة الدواء الجزائرية ومدى ارتباطه بمنظمتها، والعلاقة الموجودة معها وتبنيه لأهدافها. وهذا ما يعود للمؤسسة بأفوائد والمنفعة.

(المتغير التابع) التمكين الوظيفي (Career Empowerment):

منح العاملين في المؤسسة حرية التصرف في مهامهم عبر منحهم الصلاحيات والمسؤوليات من المستوى الإداري الأعلى، بهدف تعزيز مشاركتهم وتحفيزهم على المبادرة في اتخاذ القرارات، مما يساهم في تعزيز الثقة والإقبال على أداء مهامهم بفعالية.¹

ويرى (Al-bdareen)² أن التمكين الوظيفي هو مفهوم يشير إلى عملية توفير القدرة والمهارات الاجتماعية اللازمة للأفراد داخل المؤسسة، لتحقيق أقصى إمكاناتهم وأداء وظائفهم بفعالية وكفاءة. يهدف التمكين الوظيفي إلى تمكين الموظفين وإتاحة الفرص لهم لاتخاذ القرارات والتحكم في مهامهم ومسؤولياتهم بشكل أفضل.

¹ باحدي، قدور وبديدة، محمد (2013). أثر إستراتيجية تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات، دراسة حالة المؤسسة الوطنية سوناطراك -قسم التنقيب، بحث لإستكمال درجة البكالوريوس غير منشور، جامعة قاصدي مرباح - ورفله-، الجزائر.

² Al-bdareen, R. (2020). The impact of the administrative empowerment on the employees performance management process. International Journal of Asian Social Science, 10(4), 193-206.

تعريف التمكين الوظيفي قد يتضمن عدة نقاط مشتركة، منها ما يأتي (Alias et al)¹:

- منح السلطة: التمكين الوظيفي يتضمن منح الأفراد أو المجموعات السلطة أو الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات وتنفيذها في سياق العمل.
- المسؤولية: يشمل التمكين تحميل الأفراد المسؤولية عن مهام محددة، مما يعزز مشاركتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- تفويض: يتيح التمكين للأفراد تفويض الصلاحيات والمسؤوليات إلى الأشخاص الآخرين داخل المؤسسة، مما يساهم في تحسين توزيع العمل وزيادة الكفاءة.
- تحقيق الأهداف: يهدف التمكين الوظيفي إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الاستفادة القصوى من مهارات وقدرات الأفراد.
- ثقافة المشاركة: يشجع التمكين على تطوير ثقافة داخل المؤسسة تعزز المشاركة والتعاون بين الأفراد وتعزز التفاعل الإيجابي.

¹ Alias, N. E., Nokman, F. N., Ismail, S., Koe, W. L., & Othman, R. (2018). The effect of payment, recognition, empowerment and work-life balance on job satisfaction in the Malaysia's oil and gas industry. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 8(9), 639-656.

▪ تطوير المهارات: يشمل التمكين توجيه الجهود نحو تطوير مهارات الأفراد وزيادة قدراتهم من خلال التدريب والتعلم المستمر.

▪ تحسين الأداء: يرتبط التمكين الوظيفي بزيادة أداء الأفراد وزيادة إنتاجيتهم وفعاليتهم في أداء مهامهم.

أما إجرائياً فيعرف التمكين الوظيفي على أنه هو مدى إعطاء الإدارة العليا في مؤسسة "قراثر رازس" لصناعة الدواء الجزائرية حرية التصرف في اتخاذ القرارات دون الرجوع إليها وتزويدهم بالموارد والمعلومات والثقة لإنجاز مهام معين، وهذا ما يثمر أداء أكثر كفاءة وفاعلية.

تفويض السلطة: عرف راضي تمكين المستويات الإدارية الدنيا بمنح الصلاحيات بما يسمح للعاملين في المؤسسة بالتأثير على القرارات على مستوى متعدد، من القرارات التي تتخذ على المستوى الأعلى إلى تلك التي تؤثر على أدائهم الشخصي في عملهم.¹

أما إجرائياً، فيعرف تفويض السلطة على أنه درجة الصلاحية التي تعطيها الإدارة العليا في مؤسسة "قراثر رازس" لصناعة الدواء الجزائرية للإدارة الدنيا مع تقديم التوجه المناسب لهم مع تحمل المسؤولية كاملة من قبل الرؤساء فيما لو وقع خطأ ما.

فرق العمل: عرفها كل من Martin & Tapp على أنها مجموعات صغيرة من العاملين في المؤسسة يتم تكامل مهارات كل فرد فيها، بحيث تتكامل جهودهم وخبراتهم لتحقيق هدف مشترك محدد. يعتبر

¹ راضي، جواد (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة

والاقتصاد. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(1)، 62-84.

أعضاء الفريق أنفسهم مسؤولين أمام بعضهم البعض بشكل متبادل، مما يعزز التعاون والتفاعل الإيجابي داخل الفريق.¹

أما إجرائياً فتعرف فرق العمل على أنه اختيار مجموعة من الموظفين داخل مؤسسة "قراثر رازس" لصناعة الدواء الجزائرية؛ سواء أكانوا من نفس التخصص أم من تخصصات مختلفة، لإنجاز مهام معينة موكلة لهم، على أحسن وجه، وليكمل كل منهم الآخر بخبراته وسرعة الإنجاز لبلوغ الأهداف المطلوبة تحت قيادة رشيدة.

الاتصال الفعّال: يرى Sulaiman & Ahmadi أنها تدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر المستويات الإدارية المختلفة وفي نفس المستوى، ويدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المؤسسة.²

أما إجرائياً فيعرف الاتصال الفعّال على أنه مدى مشاركة الرؤساء لمرؤوسين داخل مؤسسة "قراثر رازس" لصناعة الدواء الجزائرية للمعلومات المهمة والأفكار والمشاعر، دون أي حواجز داخل المؤسسة بغرض تطوير والتحسين الأداء.

¹ Martin, L., & Tapp, D. (2019). Teaching with Teams: An introduction to teaching an undergraduate law module using Microsoft Teams. Innovative Practice in Higher Education Journal, 3(3), 58-66.

² Sulaiman, A. I., & Ahmadi, D. A. D. I. (2020). Empowerment communication in an Islamic boarding school as a medium of harmonization. Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication, 36(4), 323-338.

التدريب: يرى Faridi & Baloch على أنه عملية منظمة تهدف إلى تعزيز وتعليم العاملين لاكتساب المعرفة والمهارات والقدرات والاتجاهات والسلوكيات الجديدة، بهدف تطبيقها في سياق عملهم الحالي والمستقبلي، لدعم تحقيق أهدافها ولتعمل بكفاءة وفعالية تامة بالإضافة إلى تحقيق ميزة تنافسية.¹

أما إجرائياً فيعرف التدريب على أنه نقل المهارات والمعارف بين الموظفين وبين الإدارة والعاملين في مؤسسة "فراتر رازس" لصناعة الدواء بقصد تطوير المتدرب وتحسين أدائهم ومواكبة التطورات الحاصلة داخل المؤسسة وخارجها ما يناسب السوق المنافس.

(8-1) النهج المتبع في الدراسة

إن البحث العلمي لا يمكن أن يكون محدداً وذا معالم واضحة بدون اتباع منهجية معينة تهدف إلى فهم جوانب البحث المختلفة وجميع التأثيرات المرتبطة بالموضوع. هذا النهج يساعد في الوصول إلى نتائج موثوقة وطرح حلول مناسبة لكل إشكالية علمية.

فالمنهج العلمي هو أسلوب يتبعه الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها، وعرضها بشكل منهجي، مما يتيح له الوصول إلى نتائج وحقائق منطقية حول الظاهرة أو موضوع الدراسة.²

¹ Faridi, A., & Baloch, A. (2019). Training and development methods affecting professionalism and empowerment of banking sector employees. Journal of Management Sciences, 6(2), 75-92.

² ربحي، مصطفى وعثمان، غنيم (2000). مناهج وأساليب البحث العلمي، ط1، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

وبما أن بحثنا تضمّن دراسة ميدانية، فقد استخدمنا الملاحظة والاستبانة لوصف تأثير المتغيرات. لذلك نعتمد هنا على المنهج الوصفي الذي يتناسب مع موضوع دراستنا. كما أن دراسة الحالة تُعد أحد أساليب المنهج الوصفي، وفقاً لما ذكره "ربحي عليان وعثمان غنيم" في كتابهما "منهاج وأساليب البحث العلمي".

ويُعرف المنهج الوصفي بأنه عملية تهدف إلى الحصول على بيانات وحقائق مع تفسير كيفية ارتباط هذه البيانات ببعضها. يمتد المنهج الوصفي إلى ما هو أبعد من مجرد جمع البيانات، إذ إن لم تكن هذه البيانات دليلاً ذا مغزى لمشكلة البحث، تصبح عملية جمعها بلا قيمة. ولكي يكون البحث الوصفي ذا معنى، يتعين على الباحث أن يقوم بتقسيم البيانات وتحليلها لمقابلة أغراض الدراسة بشكل فعال.¹

تماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة، اعتمدنا على تطبيق الأسلوب الوصفي التحليلي، الذي عرّفه الحفظي على أنه دراسة الظواهر في الواقع تركز على وصفها بدقة، سواء بالتعبير الكيفي الذي يوضح خصائصها ويشرح طبيعتها، أو بالتعبير الكمي الذي يقدم وصفاً رقمياً يبين مقدار الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها بالظواهر الأخرى.²

¹ مروان، عبد المجيد (2000). أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، الأردن: مؤسسة الوراق.

² الحفظي، هاني (ب س). المنهج الوصفي التحليلي، السعودية، إدارة الخدمات ببنبع.

(9-1) الدراسات السابقة

قامت الدراسة بمسح الدراسات السابقة من أجل تكوين إطار مفاهيمي تركز عليه الدراسة الحالية، وفيما يأتي استعراض لبعض هذه الدراسات التي تمت في البيئة الأجنبية والعربية والجزائرية مرتبة من الأحدث إلى الأقدم حسب الفترة الزمنية.

1. الدراسات العربية:

دراسة الكشكي (2023)، بعنوان: الذكاء الثقافي كمتغير معدل للعلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة.¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الثقافي كمتغير معدل للعلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة. تكوّنت عينة الدراسة من (126) من القيادات النسائية في الجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة، طبق عليهن مقاييس خاصة بمفاهيم الدراسة، بالإضافة إلى استمارة بيانات ديموغرافية. تم معالجة البيانات باستخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون، واختبار ت، وتحليل التباين ونمذجة المعادلة البنائية.

¹ الكشكي، مجده (2023)، بعنوان: الذكاء الثقافي كمتغير معدل للعلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة، المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، (2)5، 76-19.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج؛ منها: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الثقافي والتمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية. للذكاء الثقافي دور معدل للعلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية، وجود فروق جوهريّة في الذكاء الثقافي والتمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية وفقاً لسنوات الخبرة، وعدم وجود فروق في كل من الذكاء الثقافي وسلوك المواطنة التنظيمية وفقاً للحالة الاجتماعية. وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم عدد من التوصيات.

دراسة العامري وآخرون (2022)، بعنوان: التمكين الإداري وأثره في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بمراقبة الخدمات المالية غريان.¹

هدفت الدراسة إلى بيان حجم ونوع أثر التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين داخل مراقبة الخدمات المالية غريان. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمراقبة الخدمات المالية والبالغ عددهم (55) اختيرت منهم عينة عددها (48) مفردة، تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً للتمكين الإداري المتمثل في (تفويض السلطة، الاستقلالية، التحفيز، التدريب والتعلم التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرار، فرق العمل) على سلوك المواطنة التنظيمية. كما أنه لا يوجد أثر لبُعد الاتصال غير الهرمي ومشاركة المعلومات على سلوك

¹ العامري، راضية وبركات، نوال وصميّة، سميرة (2022). التمكين الإداري وأثره في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بمراقبة الخدمات المالية غريان، مجلة الدراسات الاقتصادية، 5(3)، 200-225.

المواطنة التنظيمية، وقد أوصت الدراسة بضرورة إيجاد بيئة عمل مناسبة ترسخ وتشجع ممارسة التمكين الإداري، لما له من دور في تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

دراسة محمداني (2021)، بعنوان: أثر التمكين النفسي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تطبيقية على شركة آزال لصناعة الأدوية.¹

تهدف الدراسة إلى فهم كيفية تأثير تطبيق التمكين النفسي بأبعاده المختلفة (أهمية العمل، والكفاءة، والاستقلالية، والتأثير) على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في شركة آزال لصناعة الأدوية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتضمن وصف المتغيرات المرتبطة بالدراسة وتحليل خصائص عينة الدراسة. تم تحديد مجتمع الدراسة بمجموع عدده 560 عاملاً، واختيرت عينة عشوائية من بينهم بعدد 228 فرداً.

أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق التمكين النفسي، بمختلف أبعاده، يلعب دوراً مهماً في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. بالتحديد، كانت أبعاد التأثير من بين أبرز العوامل التي تؤثر إيجاباً على المواطنة التنظيمية، حيث يظهر أن الأفراد الذين يشعرون بتأثيرهم القوي يُظهرون استعداداً أكبر لتقديم المساهمات المتجاوزة لمجرد أداء المهام المطلوبة.

¹ محمداني، حسام الدين (2021). أثر التمكين النفسي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تطبيقية على شركة آزال لصناعة الأدوية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5(2)، 32-50.

وأوصت الدراسة بأنه من الضروري على شركة آزال لصناعة الأدوية استكشاف واستثمار العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية. كما أشارت إلى أهمية تنمية المهارات والإستراتيجيات التي تعزز هذه العلاقة، وتحفز على تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة.

دراسة شعلان وعليوي (2020)، بعنوان: دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في أبعاد جودة الخدمات المصرفية: دراسة استطلاعية في مصرفي الرشيد والرافدين.¹

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية، بمختلف أبعادها، على جودة الخدمات المصرفية المقدمة. وتناولت أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية كلاً من: الإيثار، ووعي الضمير، والروح الرياضية، والكياسة، والسلوك الحضاري. بينما شملت أبعاد جودة الخدمات المصرفية: الجوانب المادية الملموسة، والموثوقية، والاستجابة، والثقة والأمان، والاهتمام والتعاطف.

استُخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. وشملت عينة الدراسة 30 موظفاً من مستويات إدارية مختلفة في كل من مصرفي الرشيد والرافدين في العراق. تم تقييم مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، بينما تم تقييم جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر 30 عميلاً يتعاملون مع كلا المصرفين.

¹ شعلان، منذر وعليوي، هدى (2020). دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في أبعاد جودة الخدمات المصرفية: دراسة

استطلاعية في مصرفي الرشيد والرافدين، مجلة مركز دراسات الكوفة، 1(56)، 443-484.

أظهرت نتائج الدراسة أن كلاً من مصرفي الرشيد والرافدين يتمتعان بمستوى دون المتوسط من سلوكيات المواطنة التنظيمية. ويعزى ذلك إلى عدم تهيئة بيئة محفزة للموظفين لتقديم مبادرات تهدف إلى تحسين وتطوير العمل. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة التركيز على تعزيز بعد الكياسة من خلال غرس روح التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين. وذلك لضمان حرصهم على التنسيق فيما بينهم لإنجاز المهام المطلوبة بكفاءة.

دراسة المسعديين (2019)، بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.¹

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية، مع التركيز على أبعاده المختلفة؛ مثل الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، ووعي الضمير، وسلوك الفضيلة، في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. ولتحقيق هذه الأهداف، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث اختار عينة من شاغلي الوظائف الإشرافية، بلغ عددهم 232 موظفاً وموظفة، وتم توزيع استبانة الدراسة بأسلوب المسح الشامل عليهم.

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة؛ مثل التوظيف، والتدريب، والتحفيز، وتقييم الأداء، في تحقيق سلوك

¹ المسعديين، عادل (2019). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

المواطنة التنظيمية بأبعاده المتنوعة، مما يؤكد أهمية دور إدارة الموارد البشرية في بناء بيئة عمل محفزة تسهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

وبناءً على نتائج الدراسة، أوصت الدراسة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بضرورة تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وجعله جزءاً لا يتجزأ من رسالتها وأهدافها، نظراً لما له من تأثيرات إيجابية تعزز الأداء وتعزز الروح المعنوية للموظفين.

دراسة المخامرة (2018)، بعنوان: أثر القيادة الحكيمة في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية في فنادق فئة الخمس نجوم في الأردن.¹

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الحكيمة، والتي تشمل القيادة المحافظة، والقيادة المحسوبة، والقيادة القوية، على سلوك المواطنة التنظيمية، والذي يتضمن الإيثار، والمجاملة، والروح الرياضية، ووعي الضمير، في فنادق الخمس نجوم في الأردن. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت مجتمع الدراسة جميع فنادق الخمس نجوم في الأردن، البالغ عددها 339 فندقاً، وتم اختيار عينة عشوائية من العاملين في هذه الفنادق، بلغ عددهم 19389 موظفاً، حيث تم سحب عينة عشوائية بسيطة تتكون من 400 موظف.

¹ المخامرة، يوسف (2018). أثر القيادة الحكيمة في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية في فنادق فئة الخمس نجوم في الأردن، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة الحكيمة بأبعادها المختلفة على سلوك المواطنة التنظيمية في فنادق الخمس نجوم في الأردن. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تطبيق القيادة الحكيمة في فنادق الخمس نجوم في الأردن من خلال عقد دورات تدريبية متخصصة في هذا المجال، وتعزيز الثقافة التنظيمية الملائمة لسلوك المواطنة التنظيمية المطلوبة من قبل الإدارة.

دراسة المفضي (2018)، بعنوان: أثر التمكين الوظيفي على أداء العاملين من خلال الابتكار

كمتغير وسيط في شركة أدوية الحكمة.¹

سعت الدراسة إلى استكشاف تأثير التمكين الوظيفي على أداء العاملين في شركة أدوية الحكمة، مع التركيز على دور الابتكار كممتغير وسيط.

اعتمد الباحث على منهج المسح الشامل لجمع البيانات، حيث تم توزيع 182 استبانةً على موظفي الشركة. وقد تم تحليل 157 استبانةً صالحاً، تمثل 86.3% من عينة الدراسة.

وضحت الدراسة في نتائجها أن لكل بعد من أبعاد التمكين الوظيفي (تفويض السلطة، وفرق لعمل، والمشاركة في اتخاذ القرار) تأثيراً إيجابياً على أداء العاملين في الشركة.

وتوصلت النتائج أن الابتكار يلعب دوراً هاماً في تعزيز تأثير التمكين الوظيفي على الأداء. وبمعنى آخر، فإن التمكين الوظيفي، عندما يقترن بثقافة الابتكار، يؤدي إلى تحسين أداء العاملين بشكل أكبر. وبشكل عام، أشارت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الوظيفي في شركة أدوية الحكمة مرتفع نسبياً.

¹ المفضي، جعفر (2018). أثر التمكين الوظيفي على أداء العاملين من خلال الابتكار كممتغير وسيط في شركة أدوية الحكمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

أوصت الدراسة بضرورة التركيز على تعزيز مهارات وقدرات العاملين من خلال برامج تدريبية مناسبة. كما أوصت بتهيئة بيئة عمل داعمة ومشجعة على الإبداع والابتكار. وأخيراً، أوصت بإشراك العاملين بشكل أكبر في عملية اتخاذ القرار.

دراسة عبيدات (2017)، بعنوان: أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في وزارة الصحة الأردنية.¹

هدفت هذه الدراسة إلى فهم تأثير تمكين العاملين على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في وزارة الصحة الأردنية. شمل مجتمع الدراسة جميع مدراء المديریات والدوائر والمستشفيات ورؤساء الأقسام، البالغ عددهم نحو 213 موظفاً وموظفة، حيث تم سحب عينة عشوائية بسيطة من هذا المجتمع، بتوزيع 152 استبانة، وتم استرجاع وتحليل 133 استبانة صالحة.

أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد تمكين العاملين بمجموعها، وهي تفويض السلطة، وفرق العمل، والاتصال الفعّال، والتدريب، في تحقيق الأهداف الإستراتيجية الرئيسية لوزارة الصحة الأردنية، والتي تشمل الجودة، والتميز، والعدالة، والمشاركة.

وأوصت الدراسة بضرورة تمكين الموظفين في وزارة الصحة الأردنية من خلال وضع منهجيات واضحة لتخطيط مساراتهم المهنية، بحيث يتماشى تمكين الموظفين مع تخطيط المسار المهني لتحقيق الأهداف

¹ عبيدات، شرف (2017). أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في وزارة الصحة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

الإستراتيجية للوزارة. كما أشارت الدراسة إلى ضرورة وضع معايير مسبقة وواضحة لإجراءات العمل، لضمان تحقيق الأداء المطلوب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لوزارة الصحة الأردنية.

دراسة المصاروة (2017)، بعنوان: إدارة التنوع في الموارد البشرية وأثرها في سلوك المواطنة

التنظيمية الدور الوسيط للتمكين الإداري دراسة ميدانية في المناطق الصناعية المؤهلة في سحاب.¹

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير إدارة التنوع في الموارد البشرية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي شركات المناطق الصناعية المؤهلة في سحاب، مع الأخذ بعين الاعتبار دور التمكين الإداري كمتغير وسيط.

شملت الدراسة أربعة أبعاد لإدارة التنوع في الموارد البشرية: التنوع الأولي، والتنوع الثانوي، والتنوع التنظيمي، والتنوع الثقافي. كما شملت الدراسة خمسة أبعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية: الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والطاعة العامة، والسلوك الحضاري.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة من 400 موظف من الإدارة الوسطى والدنيا في شركات المناطق الصناعية المؤهلة في سحاب.

¹ المصاروة، ساره (2017). إدارة التنوع في الموارد البشرية وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية الدور الوسيط للتمكين الإداري دراسة ميدانية في المناطق الصناعية المؤهلة في سحاب، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي لإدارة التنوع في الموارد البشرية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي هذه الشركات. كما أظهرت النتائج أن التمكين الإداري يلعب دوراً هاماً في تعزيز هذا التأثير.

أوصت الدراسة بإيلاء إدارة التنوع في الموارد البشرية اهتماماً أكبر من قبل شركات المناطق الصناعية المؤهلة في سحاب. كما أوصت الدراسة بتهيئة بيئة عمل داعمة للتنوع وتعزيز ثقافة التمكين الإداري.

دراسة محرز (2016)، بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة مسحية في المصارف الحكومية السورية.¹

سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي المصارف الحكومية السورية في محافظة دمشق.

شملت الدراسة خمسة أبعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية: الإيثار، واللباقة، والفضيلة المدنية، والروح الرياضية، والضمير.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة عشوائية من 371 موظفاً من مختلف الفئات الوظيفية في المصارف الحكومية السورية في دمشق.

¹ محرز، خليل (2016). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة مسحية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطوير المسار الوظيفي كان منخفضاً، بينما كان مستوى الثقافة التنظيمية متوسطاً. أما مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية فكان مرتفعاً لجميع الأبعاد.

كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لتطوير المسار الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بجوانب الإرشاد الوظيفي لتعزيز تطوير المسار الوظيفي للموظفين، وبالتالي تحسين سلوكياتهم التنظيمية.

دراسة عسيري (2016)، بعنوان: سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بمستويات ضغوط العمل من وجهة نظر العاملين بوزارة المالية بالمملكة العربية السعودية.¹

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي الشؤون الإدارية والمالية في وزارة المالية بالرياض، وعلاقتها بمستويات ضغوط العمل.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وشملت عينة الدراسة 320 موظفاً من أصل 726 موظفاً في الوزارة.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين كان مرتفعاً جداً، بينما كان مستوى ضغوط العمل منخفضاً جداً.

¹ عسيري، أحمد (2016). سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بمستويات ضغوط العمل من وجهة نظر العاملين بوزارة المالية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية (0.01) بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وضغوط العمل. بمعنى آخر، كلما انخفضت ضغوط العمل، زادت سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين.

أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تشجيع ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين. ويمكن تحقيق ذلك من خلال وضع أنظمة لمكافأة الجهود التطوعية واعتبارها معياراً هاماً في تقييم الأداء الوظيفي.

دراسة حسون (2016)، بعنوان: دور القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية على العاملين في فروع المصرف التجاري السوري بدمشق) ¹.

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي فروع المصرف التجاري السوري في دمشق. وشملت سلوكيات المواطنة التنظيمية الإيثار، والكياسة، وعي الضمير، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري. ولجمع البيانات، تم تصميم استبانة وتوزيعه على عينة عشوائية من 80 موظفاً. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية، وإن كانت ضعيفة، بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل عام. كما أشارت النتائج إلى تأثير إيجابي

¹ حسون، محمد (2016). دور القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية على العاملين في فروع المصرف التجاري السوري بدمشق)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 38 (4)، 395-414.

ضعيف لبعء"شخصية القائد" على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتأثير إيجابي ضعيف جداً لبعء"خصوصية العلاقة بين القائد والموظف" على نفس السلوكيات.

بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تبني مديري المصارف لمبادئ القيادة التحويلية بهدف تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفيهم. وتؤكد الدراسة أهمية القيادة التحويلية كنموذج فعال لقيادة المنظمات، وتدعو إلى إجراء المزيد من البحوث لفهم العلاقة بين هذه القيادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية في سياقات مختلفة.

وتقدم الدراسة فائدة للممارسين من خلال توفيرها رؤى حول كيفية استخدام القيادة التحويلية لتعزيز السلوكيات الإيجابية لدى الموظفين.

دراسة نمر (2016)، بعنوان: دور خصائص فريق العمل في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في أمانة عمان الكبرى.¹

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف دور خصائص فرق العمل، بما في ذلك التنوع والتمكين والاعتمادية والثقة، في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي أمانة عمان الكبرى. وتشمل سلوكيات المواطنة التنظيمية الإيثار والكياسة والروح الرياضية ووعي الضمير.

¹ نمر، محمود (2016). دور خصائص فريق العمل في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

ولجمع البيانات، تم تصميم استبانة وتوزيعه على عينة عنقودية مكونة من 303 موظفين موزعين على 47 فريق عمل. وأظهرت النتائج أن متوسط درجات خصائص فرق العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية كان متوسطاً. ومع ذلك، أشارت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين خصائص فرق العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث فسرت خصائص فرق العمل 83% من التباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بتعزيز التعاون بين أعضاء فرق العمل وتشجيع العمل بروح الفريق الواحد. كما أوصت بتقديم برامج تدريبية لتعليم الموظفين مهارات العمل الجماعي وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية. وأخيراً، أوصت الدراسة بتفويض المزيد من الصلاحيات لأعضاء فرق العمل.

دراسة الرقاد وأبو دية (2012)، بعنوان: القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية القيادة التحويلية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى متغير وسيط، وهو مكان العمل.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات اللازمة حول متغيرات الدراسة. تم اختيار عينة الدراسة من الجامعات التالية: (الجامعة الأردنية، جامعة اليرموك،

جامعة مؤتة)، وبلغ عدد المشمولين بالدراسة (230) من القادة الأكاديميين، و(619) من أعضاء هيئة التدريس.

توصلت الدراسة إلى توفر درجة عالية للقيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية، وتوفر درجة متوسطة لممارسة أعضاء هيئة التدريس للتمكين الوظيفي، فضلاً عن وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.01)$ بين ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية وبين التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

دراسة راضي (2010)، بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد.¹

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف الصلة بين التمكين الإداري، بأبعاده المختلفة (تفويض السلطة، وفرق العمل، والتدريب، والتواصل الفعال، والتحفيز)، وإبداع العاملين، الذي يتضمن روح المجازفة، والمرونة، والإقناع، والمنهجية العلمية في التفكير وحل المشكلات. تمت الدراسة على موظفي كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات، حيث تم توزيع استبانة على عينة عشوائية من 37 موظفاً. أظهرت النتائج وجود علاقة

¹ راضي، جواد (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(1)، 62-84.

إيجابية بين التمكين الإداري وإبداع العاملين، مع دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع معظم متغيرات إبداع العاملين.

ومع ذلك، لم تُظهر الدراسة استجابة قوية لمتغيرات إبداع العاملين للتباين في مستوى إدراك الموظفين لممارسات التمكين الإداري.

وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات التمكين الإداري في جميع أبعاده، وتركيز برامج التدريب على تنمية مهارات الإبداع لدى الموظفين، وإجراء المزيد من الدراسات لفهم العوامل التي تؤثر على إبداع العاملين.

دراسة المعاني (2008)، بعنوان: أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

سعت هذه الدراسة إلى فهم أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز. شملت الدراسة 76 منظمة من القطاع العام، حيث تم اختيار عينة عشوائية من 228 فرداً من هذه المنظمات. ركزت الدراسة على ست مستلزمات رئيسية لتمكين العاملين الهيكلي، وهي: القيادة الممكنة، والثقافة الممكنة، وإدارة المعرفة، واعتماد فرق العمل، وتكنولوجيا الإنتاج. كما تناولت الدراسة عناصر تمكين العاملين النفسي، مثل: إدراك الفرد لقيمة وظيفته، وشعوره بالكفاءة والاستقلالية والقدرة على التأثير.

أظهرت النتائج أن مستلزمات التمكين الهيكلي للشركات كانت متوسطة المستوى، مع وجود علاقة إيجابية بين تمكين العاملين النفسي وتحقيق التميز من خلال الجودة الشاملة. وبناءً على ذلك، توصي الدراسة بأهمية تحسين مستوى توافر مستلزمات التمكين الهيكلي وتعزيز تمكين العاملين النفسي لرفع مستوى التميز في المؤسسات.

2. الدراسات الجزائرية:

دراسة قريشي وديدوني (2022)، بعنوان: أثر تمكين المورد البشري على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بولاية الأغواط.¹

سعت هذه الدراسة إلى تقييم أثر تمكين الموارد البشرية، بما في ذلك التمكين الذاتي، والوظيفي، والمعلوماتي، والقيادي، على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة العمومية الصحية في الأغواط. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم توزيع استبانة على عينة من 85 فرداً من الطاقم الطبي وشبه الطبي. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد تمكين الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية، مع كون البعد القيادي هو الأقل تأثيراً.

وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات تمكين الموارد البشرية في جميع أبعادها، مع التركيز على تنمية مهارات القيادة لدى الموظفين.

¹ قريشي، الزهرة وديدوني، يوسف (2022). أثر تمكين المورد البشري على سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بولاية الأغواط، مجلة المنهل الاقتصادي، 5(2)، 809-820.

دراسة قدة (2022)، بعنوان: أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين النفسي

وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي.¹

تهدف الدراسة إلى فهم أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي. تم استخدام المنهج الوصفي كأداة مناسبة لموضوع الدراسة، مع تصميم استبانة لجمع البيانات. قيس التمكين النفسي بأربعة أبعاد: المعنى، والمقدرة، والاستقلالية، والتأثير. في حين قيس الالتزام التنظيمي بثلاثة أبعاد: الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري. أما سلوك المواطنة التنظيمية، فقد قيس بخمسة أبعاد: الإيثار، والल्प والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير.

تم توزيع الاستبانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة، والذي يضم (392) موظفاً بجامعة الوادي، وتم جمع (304) استبانات، منها (273) استبانةً صالحاً للتحليل.

أظهرت الدراسة أن مستوى التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفعاً بين موظفي الإدارة بجامعة الوادي، في حين كان مستوى الالتزام التنظيمي متوسطاً، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري) كمتغير وسيط عند مستوى معنوية 5%، حيث

¹ قدة، حياة (2022). أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر.

مثل الالتزام التنظيمي متغيراً وسيطاً جزئياً في هذه العلاقة، وقد فسر كل من التمكين النفسي والالتزام التنظيمي ما قيمته (24%) من التباين الكلي في سلوك المواطنة التنظيمية. وقد أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في العديد من الجوانب التي من شأنها تعزيز الالتزام التنظيمي للأفراد، بداية من التركيز على اختيار وتعيين الأفراد الذين تتوافق قيمهم وأهدافهم مع قيم وأهداف الإدارة.

دراسة كبير (2021)، بعنوان: أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية:

دراسة حالة: مطاحن عمر بن عمر - قالمة.¹

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط، وذلك باستخدام عينة عشوائية من العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقالمة.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من (350) عاملاً بمختلف المستويات الوظيفية. بعد معالجة البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25) وبرنامج (Amos 26).

¹ كبير، عمر (2021). أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة: مطاحن عمر بن عمر - قالمة، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر.

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي متوسط للتمكين بشكل عام ولأبعاده الفردية (المشاركة بالمعلومات، والحرية والاستقلالية، والكفاءة) على سلوك المواطنة التنظيمية، باستثناء بعد المعنى الذي لم يظهر تأثيراً على سلوك المواطنة التنظيمية.

بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي متوسط لسلوك المواطنة التنظيمية بشكل عام ولكل من أبعاده (الإيثار، والكياسة، ووعي الضمير، والسلوك الحضاري) على أداء العاملين. وتبين أيضاً وجود تأثير قوي للتمكين بشكل عام على أداء العاملين، بينما كان تأثير أبعاد التمكين منفصلة متوسطاً على أداء العاملين.

فيما يتعلق بجزئية الوساطة: أظهرت النتائج أن سلوك المواطنة التنظيمية يتوسط العلاقة بين التمكين وأداء العاملين.

دراسة خليفة وآخرون (2019)، بعنوان: دور القيادة الإدارية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية-دراسة حالة: المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.¹

تسعى الدراسة إلى فهم دور القيادة الإدارية وأنماطها، مثل القيادة الاستبدادية، والقيادة الوسطية الإبداعية، والقيادة الحرة، على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المديرية العملية لاتصالات

¹ خليفة، عبد الرزاق ومعا، أنور وطليبة، حكيم (2019). دور القيادة الإدارية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية-دراسة حالة: المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي، الجزائر.

الجزائر بالوادي. تم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي يضم 120 موظفاً وتقنياً، وتم اختيار عينة منهم تتألف من 42 فرداً

أظهرت الدراسة عدة نتائج، أهمها: أن دور القيادة الإدارية في تأثير سلوك المواطن التنظيمية ضعيف جداً، وتم تعزيز هذا الاستنتاج بوجود نسبة ضعيفة نسبياً لمعامل التحديد، والتي بلغت 0.062.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور القيادة الوسطية الإبداعية لتعزيز سلوك المواطن التنظيمية للموظفين.

دراسة بحري وخرموش (2017)، بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر.¹

سعت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين بالإدارة المحلية من خلال أبعاد: (الإيثار، والكياسة واللفظ، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، والضمير الحي). ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على مقياسين؛ الأول خاص بالعدالة التنظيمية،

¹ بحري، صابر وخرموش، منى. (2017). العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، 3 (2)، 74-108.

والثاني متعلق بسلوك المواطنة التنظيمية، وقد تم تكييفها لتتلاءم وطبيعة موضوع الدراسة وبيئتها، وقد تم تطبيق المقياسين على عينة مكونة من (72) إدارياً يعملون في الإدارة المحلية في الجزائر.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها: وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الإداريين العاملين بالإدارة المحلية، وأوصت الدراسة بضرورة التوجه لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر.

دراسة بوسالم (2017)، بعنوان: التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية.¹

سعت الدراسة إلى تحديد دور التمكين الإداري في تعزيز التميز التنظيمي لشركة سوناطراك البترولية. لتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة لجمع البيانات من أفراد العينة التي بلغ عددها (340) مفردة. استخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، باعتمادها على المتوسطات الحسابية، ونموذج الانحدار، وأساليب إحصائية أخرى.

¹ بو سالم، أبو بكر (2017). التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية، مجلة الاقتصاد والمالية، 3(1)، 20-33.

أظهرت نتائج الدراسة أن التمكين الإداري له دور بنسبة (56.3%) في تعزيز التميز التنظيمي لشركة سوناطراك البترولية. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بأهمية التركيز على تمكين العاملين، خاصة في المستويات الإدارية الدنيا، من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى الأخطاء كفرص للتعلم. يهدف ذلك إلى تعزيز التميز التنظيمي في الشركة المدروسة.

دراسة سعدون وآخرون (2015)، بعنوان: المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري - دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك (وهران).

تهدف الدراسة إلى فهم العلاقة بين المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري، وقد أُجريت على عينة من الإطارات في فرع مؤسسة سوناطراك بوهران.

لتحقيق الأهداف، تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت مقياس سلوك المواطنة التنظيمية من أورغان واستبانة الإبداع الإداري المُعد من قبل الباحثين، وتم توزيعهما على عينة تتألف من 100 موظف.

أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري، وأوصت بضرورة تعزيز وتشجيع سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة المدروسة، وذلك من خلال تضمين السلوكيات التطوعية في نظام الحوافز.

دراسة بوغليطة (2014)، بعنوان: أثر التمكين الإداري في التطوير التنظيمي بالمؤسسات العمومية

الإدارية بولاية سكيكدة بالجزائر.¹

هدفت الدراسة إلى فهم التمكين الإداري ودوره في تطوير المؤسسات العمومية الإدارية في ولاية سكيكدة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية تضم 91 عاملاً.

أظهرت النتائج أن التمكين يزيد من الأهمية الإستراتيجية للعاملين، وله تأثير إيجابي على سلوك وأداء العاملين، وبالتالي على نجاح وتطور المؤسسة، ولكن يساهم التمكين في تطوير المؤسسات العمومية بدرجة متوسطة في ولاية سكيكدة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الوعي والمعرفة بمفهوم التمكين، وبأهميته وفوائده للعاملين والإدارة العليا في المؤسسة، وتنظيم دورات تأهيلية لمدراء الإدارات المختلفة لتعزيز فهمهم لأهمية تمكين العاملين.

¹ بوغليطة، إلهام (2014). أثر التمكين الإداري في التطوير التنظيمي بالمؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة بالجزائر، رماح للبحوث والدراسات، (14)، 115-134.

3. الدراسات الأجنبية:

دراسة (Rashidazar et al, 2018)، بعنوان: دراسة العلاقة بين التمكين الهيكلي وتقليل الضغط المهني والاحتراق الوظيفي لدى الممرضات (دراسة حالة: ممرضات المستشفيات العامة في طهران)¹.

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التمكين الهيكلي للممرضات وتقليل الإجهاد المهني والاحتراق الوظيفي، وتم تنفيذها على مستوى ممرضات المستشفيات العامة في طهران.

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وشملت العينة 400 ممرضة من مستشفيات مختارة في جامعة طهران للعلوم الطبية. المجتمع الذي تم دراسته شمل الممرضات الحاصلات على شهادات جامعية، واللاتي لديهن خبرة عمل لا تقل عن سنتين دون إجازة مرضية لأكثر من شهر خلال الستة أشهر الأخيرة.

أظهرت النتائج أن التمكين الهيكلي للممرضات له علاقة عكسية مع ضغوط العمل والإرهاق، في حين كان للاحتراق الوظيفي علاقة مباشرة مع ضغوط العمل. كما أشارت نتائج التحليل إلى أن التمكين الهيكلي له تأثير أكبر على الإرهاق الوظيفي مقارنة بضغوط العمل.

¹ Rashidazar, S., Alimohammadzadeh, K., & Akhyani, N. (2018). Investigation of the relationship between structural empowerment and reduction of nurses' occupational stress and job burnout (case study: nurses of public hospitals in Tehran). Revista Latinoamericana de Hipertension, 13(6), 547-553.

دراسة (Al-Shawabkeh, 2017)، بعنوان: تطوير المسار الوظيفي وأثره على سلوك المواطنة

التنظيمية في أمانة عمان الكبرى.¹

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطوير المسار الوظيفي، بما يشمل التخطيط الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي، على سلوك المواطنة التنظيمية في أمانة عمان الكبرى. تم تضمين مجتمع الدراسة 122 مديراً في المستوى الإداري المتوسط، واستخدمت الدراسة عينة عشوائية بسيطة تتكون من 90 فرداً.

أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أن هناك تأثيراً دالاً إحصائياً لتطوير المسار الوظيفي، بما في ذلك التخطيط الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي، على سلوك المواطنة التنظيمية في أمانة عمان الكبرى بمستوى دلالة يساوي أو يقل عن 0.05. وأوضحت النتائج أن 65.9% من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية عمان الكبرى يمكن أن يُرجح لتطوير المسار الوظيفي، بما يتضمن التخطيط الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي.

أوصت الدراسة بأن تعتمد المنظمة أنظمة مكافآت تدعم إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي للمؤسسة، وتعزز بذلك سلوك المواطنة التنظيمية.

¹ Al-Shawabkeh, K. M. (2017). Career path development and its impact on organizational citizenship behavior in greater Amman municipality. International Journal of Business and Management, 12(3), 79-91.

دراسة (Tufail et al, 2017)، بعنوان: كيف تؤثر المكافآت التنظيمية والعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك العمل الذي يؤدي إلى نتائج عكسية: تحليل الصناعات الخدمية الباكستانية.¹

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة ما بين المكافآت الخارجية التي تشمل (الأجور، والترقية، والأمن الوظيفي، والمكافآت الذاتية مثل التوازن في الحياة العملية، والعدالة التنظيمية) مع الأداء الفردي الذي يتم قياسه كسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والالتزام العام، ووعي الضمير) وسلوكيات العمل المتنافسة. وهدفت الدراسة أيضاً إلى معرفة دور الوساطة لعناصر العدالة التنظيمية في العلاقات بين الأداء والمكافأة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من نطاق صناعات الخدمات في الباكستان. وتكونت عينة الدراسة من (152) موظفاً من أصل (250) موظفاً يعملون في الصناعات الخدمية في الباكستان.

¹ Tufail, M. S., Muneer, S., & Manzoor, M. (2016). How Organizational Rewards And Organizational Justice Affect The Organizational Citizenship Behavior And Counterproductive Work Behavior: Analysis Of Pakistan Service Industries. City University Research Journal, 171-182.

أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العائد الداخلي والمكافأة الخارجية وسلوك المواطنة التنظيمية. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز المكافآت للموظفين بهدف تحسين سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات.

دراسة (Majeed et al, 2017)، بعنوان: القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية: نمذجة الذكاء العاطفي كوسيط.¹

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في مؤسسات التعليم العالي في القطاع العام في باكستان. تم تشكيل عينة الدراسة من (220) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات من أفراد العينة.

أظهرت الدراسة أن أبعاد القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي بدرجة مرتفعة على سلوك المواطنة التنظيمية. كما أظهرت الدراسة أن الذكاء العاطفي يلعب دوراً مهماً كمتغير وسيط في هذه العلاقة. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الدراسة أن القيادة التحويلية وأدب السلوك التنظيمي لهما مساهمة كبيرة في قطاع التعليم العالي، مما يعزز مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في منظمات الأعمال.

¹ Turkmenoglu, M. A. (2019). Investigating Benefits and Drawbacks of Employee Empowerment in the Sector of Hospitality: A Review. International Research Journal of Business Studies, 12(1), 1-13.

دراسة (et al, 2016 D’Innocenzo)، بعنوان: مُؤوّلون للأداء: تحقيق متعدد المستويات

لتأثير التمكين على الأداء في وحدات المستشفى.¹

هدفت الدراسة إلى تقديم واختبار نموذج متعدد المستويات للتمكين بأبعاده (تفويض الصلاحيات، والتدريب، والاتصال الفعّال)، والسعي إلى فهم أفضل للتأثيرات الفردية والتأزيرية بين وحدة التمكين وتمكين الفرد في وحدات المستشفى.

لتحقيق أهدافها، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل بيانات (544) فرداً يعملون في (78) وحدة، جُمعت من مصادر متعددة على مدى ثلاث فترات زمنية مختلفة.

أظهرت الدراسة نتائج عدة، من بينها: أن هناك تأثيراً غير مباشر على الأداء عن طريق التمكين الفردي، وكانت هذه التأثيرات بمستويات كبيرة وبنسب عالية نسبياً.

أوصت الدراسة بضرورة تمكين وحدات العمل من خلال تفويض الصلاحيات، وتنظيم برامج تدريبية في البيئات الديناميكية والمعقدة، حيث يمكن للقادة من خلال ذلك تعزيز أداء الأفراد بشكل فعال.

¹ D’Innocenzo, L., Luciano, M., Mathieu, J., Maynard, M., & Chen, G. (2016). Empowered to Perform: A Multilevel Investigation of the Influence of Empowerment on Performance in Hospital Units. Academy of Management Journal, 59(4), 1290-1307.

دراسة (Malik et al, 2016)، بعنوان: تأثير أساليب القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية لدى

موظفي قطاع الاتصالات في باكستان.¹

هدفت الدراسة إلى فهم أساليب القيادة وتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركات الاتصالات في باكستان، بالإضافة إلى تقدير مستوى أساليب القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية في هذه الشركات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة لجمع البيانات من 72 قائداً إدارياً و144 موظفاً في شركات الاتصالات.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسطاً لسلوك المواطنة التنظيمية، وأن أساليب القيادة تؤثر بشكل كبير في تعزيز هذا السلوك. كما أظهرت الدراسة أن القيادة الديمقراطية تؤثر بشكل إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية بين الموظفين. ونصحت الدراسة بأن يتبنى مدراء شركات الاتصالات أسلوب القيادة الديمقراطي لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في هذه الشركات.

¹ Malik, S., Saleem, M., & Naeem, R. (2016). Effect of leadership styles on organizational citizenship behaviour in employees of telecom sector in Pakistan. Pakistan Economic and Social Review, 54(2), 385-406.

دراسة (Sarwar et al, 2015)، بعنوان: تحسين سلوك المواطنة التنظيمية من خلال القيادة

التحويلية: الدور الوسيط الثقة في القائد.¹

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم إلى أي مدى يتأثر سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) بأبعاده (الإيثار، ووعي الضمير، والروح الرياضية، والكياسة، والسلوك الحضاري) بالقيادة التحويلية (TL) بأبعادها (التأثير المثالي، والاعتبار الفردي، والحافز الإلهامي، والاستثارة الفكرية) بوجود الدور الوسيط، الذي يتمثل بالثقة في القائد في القطاع المصرفي الباكستاني. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي حيث تكونت عينة من (180) من القادة وأتباعهم العاملين في المصارف الباكستانية، قام الباحثون بتصميم استبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.

أظهرت الدراسة أن القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية يرتبطان بشكل إيجابي ببعضهما البعض في وجود المتغير المتداخل الثقة في القائد، كما تشير النتائج إلى أنه من أجل تحقيق النتيجة المرجوة يجب أن يكون القادة على دراية بمسؤولياتهم التي يجب أن يقوموا بها. وقد أوصت الدراسة بضرورة استقطاب المصارف المبحوثة الأفراد الذين لديهم سمات قيادية ذات شخصية جاذبة ورؤية مستقبلية قادرة على استثارة وحفز العاملين.

¹ Sarwar, A., Mumtaz, M., & Ikram, S. (2015). Improving Organizational Citizenship Behavior through Transformational Leadership: Mediating role of Trust in Leader. Asian Journal of Business Management, 7(2), 28-36.

دراسة (Soo & Ali, 2016)، بعنوان: العلاقة بين الإجهاد وسلوك المواطنة المنظمة.¹

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الإجهاد وضغوط العمل (بما في ذلك الإجهاد البدني، والإجهاد النفسي، والضغط العصبي، والضغط السلوكي) وسلوك المواطنة المنظمة في البنوك التجارية في ماليزيا.

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة تسع بنوك تجارية في ماليزيا، بينما بلغت عينة الدراسة 472 موظفاً في هذه البنوك.

أظهرت النتائج وجود تأثير سلبي كبير للإجهاد العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية، كما أظهرت علاقة سلبية قوية نسبياً بين الضغط النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية. وأوصت الدراسة بأن يكون مدراء المصارف على دراية بضغط الموظفين ومساعدتهم على تقليل هذا الإجهاد، مما قد يزيد من رغبتهم في المشاركة في سلوك المواطنة المنظمة في المصارف.

¹ Soo, H., & Ali, H. (2016). The linkage between stress and organizational citizenship behaviour. International Business Management, 10(14), 2713-2718.

Jarrar and Zairi, 2013) الدراسة بعنوان: تمكين الموظفين – دراسة استقصائية بريطانية

للاتجاهات وأفضل الممارسات.¹

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف اتجاهات العاملين نحو تطبيقات التمكين، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال استبانة تم تطويرها خصيصاً لهذا الغرض، وتم تطبيق الدراسة على عينة مسحية تضم 75 شركة بريطانية.

أظهرت النتائج أن من بين أكثر النزعات المسيطرة في عملية التمكين الإداري هي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليات أكبر. وكشفت الدراسة أيضاً أن مفهوم التمكين الإداري كتطبيق لا يزال في مراحله الأولى، ويحتاج إلى سلطات أكبر، مع عدم وجود رغبة من بعض الشركات في تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين لتمكينهم.

دراسة (Carter, 2009)، بعنوان: تمكين المديرين للموظفين.²

هدفت الدراسة إلى فهم العلاقة بين دور المدراء في تمكين العاملين، حيث تمت دراسة مجتمع يضم 310 شركات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا والصين. أظهرت النتائج عدة نقاط ملحوظة، حيث بينت أن تمكين العاملين من قبل الإدارة يؤدي إلى زيادة في إنتاجيتهم. كما أكدت الشركات أهمية

¹ Jarrar, F., & Zairi, M. (2013). Employee empowerment – a UK survey of trends and best practices, Managerial Auditing Journal, 17 (5), 266-271.

² Carter, T. (2009). Managers Empowering Employees, American Journal of Economics and Business Administration, 1(2), 41-46.

تحسين أداء العاملين وضرورة قياس هذا الأداء. أظهرت الدراسة أيضاً أن زيادة المسؤولية تؤدي إلى زيادة في الإنتاجية وتحسين الروح المعنوية والالتزام. كما أشارت النتائج إلى أن التمكين يعزز الابتكار والإبداع ويزيد من الدافعية، كما يساهم في غرس القيم المشتركة لتعزيز مناخ ملائم للتعلم وتحقيق الأهداف.

دراسة (Mgbeke, 2007)، بعنوان: تمكين الموظفين كأداة فعّالة لزيادة الفعالية الإدارية في الحكومة المحلية في أمونيوشي.¹

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أسباب النقص في تنفيذ السياسات وانخفاض الروح المعنوية للعاملين في الحكومة المحلية في نيجيريا، والحاجة الملحة إلى تعزيز المشاركة الفعّالة من الإداريين والموظفين. شملت عينة الدراسة (270) موظفاً.

أظهرت النتائج أن العاملين يرغبون في مزيد من المشاركة في صنع القرارات والحصول على سلطات إدارية أكبر، إلا أن المسؤولين غير مدركين لمفاهيم التمكين، ويفتقرون إلى القدرة على تنفيذ وتيسير عملية التمكين الإداري للموظفين. كما كشفت الدراسة عن ضرورة تعزيز التعليم الرسمي لمديري الدوائر في المقاطعات وتعزيز الاهتمام من الحكومة المركزية بهذا الجانب، حيث يسهم ذلك في تعزيز تطبيق ممارسات التمكين الإداري بشكل فعّال.

¹ Mgbeke, D. M. (2007). Employee empowerment as an effective tool to increase administrative efficacy in the Local Government Area of Umunneochi, Nigeria (Doctoral dissertation, Walden University).

دراسة (Turner, 2006)، بعنوان: تمكين العاملين: العلاقة بين الموقع في السلم الوظيفي،

ونطاق الإشراف، ونوع الصناعة وتأثيرها على تصورات التمكين.¹

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين مفاهيم تمكين العاملين ومفاهيم القيادة والتوجيه، بالإضافة إلى فحص تأثير نوع الصناعة على هذه العلاقة. اعتمد الباحث المنهج الوصفي من خلال استخدام المسح الاجتماعي، واستخدم الاستبانة كأداة للبحث، حيث تم تضمين تقيييمات لتمكين العاملين وتقيييمات للقيادة في تسع منظمات.

أظهرت نتائج الدراسة أن العاملين عموماً يرون أنهم يحصلون على مستوى أقل من التمكين مما تتوقعه الإدارة العليا. كما كشفت الدراسة أن مقدار التوجيه المتاح من قبل القادة يؤثر بشكل كبير على التمكين، وأن العاملين في قطاع الإنتاج يحصلون عموماً على مستوى أعلى من التمكين مقارنة بالعاملين في قطاع الخدمات الصناعية.

¹ Turner, J. (2006). Employee empowerment: Relationships between location in the hierarchy, span of control, and industry type on perceptions of empowerment. University of North Texas.

دراسة (Seaborne, 2003)، بعنوان: اختبار العلاقة بين نمط القيادة والتمكين.¹

هدفت هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين توازن أنماط القيادة للمدير والقضايا المرتبطة بالتمكين وتطبيقه. استهدفت الدراسة ثلاث مجموعات من القادة: ذوي الأنماط المتوازنة، وذوي الأنماط المعتدلة التوازن، وذوي الأنماط غير المتوازنة. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. أظهرت الدراسة عدة نتائج ملحوظة، حيث تبين أن الأفراد الذين يتبعون أنماطاً قيادية غير متوازنة لا يُظهرون فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستويات التمكين. كما تبين أن الموظفين الذين يتبعون لقادة ذوي أنماط غير متوازنة يتمتعون بمستويات أقل من التمكين على كل من المستويات الفردية والجماعية.

(10-1) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال استعراض البحوث والدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، والتي تناولت مفاهيم سلوك المواطنة التنظيمية والتمكين الوظيفي، وجدت أن هناك تنوعاً كبيراً في أهداف هذه الدراسات، وفتراتها الزمنية، والسياقات التي تمت فيها. تعكس الدراسة الحالية، التي تهدف إلى تحليل دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التمكين الوظيفي في مؤسسة فراتر رازس لصناعة الدواء في الجزائر، جهداً متجدداً لفهم هذه العلاقة في سياق جديد وفي قطاع صناعي محدد.

¹ Seaborne, W. (2003). An Examination of the Relationship Between Leadership Style and Empowerment, Unpublished Dissertation, Regent University. USA.

رغم تباين الدراسات السابقة في أساليبها ونتائجها، فإنها جميعاً ساهمت في إثراء الفهم حول العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتمكين الوظيفي. يمثل تنوع هذه البحوث مصدراً ثرياً للاستفادة، حيث توفر رؤى وتجارب متعددة تساعد في تحسين النهج الإداري والأداء التنظيمي. ومن خلال توجيه البحث نحو قطاع صناعي محدد، كما هو الحال في الدراسة الحالية، يتمكن الباحثون من توجيه الاهتمام نحو القضايا ذات الأهمية الخاصة والتحديات الفريدة التي تواجه هذا القطاع في الساحة المحلية.

العديد من الدراسات السابقة تناولت أحد مفاهيم الدراسة الحالية بشكل منفصل:

فأما أنها تناولت مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية؛ ومنها دراسة شعلان وعليوي، ودراسة خليفة وآخرون (2019)، ودراسة المسيعديين، دراسة المخامرة، ودراسة (Al-Shawabkeh, 2017)، ودراسة طفيل وآخرون (Tufail et al)، ودراسة مجيد وآخرون (Majeed et al)، ودراسة بحري وخرموش، ودراسة (Malik et al, 2016)، ودراسة محرز، ودراسة عسيري، ودراسة حسون، ودراسة نمر (2016)، ودراسة سعدون وآخرون (2015)، دراسة (Sarwar et al, 2015)، دراسة (Soo & Ali, 2016).

أو أنها تناولت مفهوم التمكين الوظيفي؛ ومنها: دراسة رشيدازر وآخرون (Rashidazar et al)، ودراسة المفضي ودراسة بوسالم، ودراسة عبيدات، ودراسة (et al D'Innocenzo)، ودراسة بوغليطة، ودراسة (Jarrar and Zairi, 2013)، ودراسة الرقاد وأبو دية (2012)، ودراسة راضي،

ودراسة (Carter, 2009)، ودراسة المعاني (2008)، دراسة (Mgbeke, 2007)، ودراسة (Turner, 2006)، ودراسة (Seaborne, 2003).

من خلال استعراض الدراسات السابقة، نجد أن العديد منها تناول مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية في البيئة الأردنية؛ ومنها دراسات: المخامرة¹؛ والمصاروه²؛ ونمر؛ كما أن العديد من هذه الدراسات تناول مفهوم التمكين الوظيفي في البيئة الأردنية ومنها: دراسة المفضي³ وعبيدات⁴.

بينما تم إجراء العديد من الدراسات التي تم إجراؤها في البيئة الجزائرية؛ ومنها دراسة قريشي وديدوني⁵، ودراسة قدة⁶، ودراسة كبير (2021)، ودراسة خليقة وآخرون⁷؛ ودراسة بحري وخرموش⁸؛ كذلك تناولت كل من دراسة بوسالم⁹، ودراسة بو غليطة¹⁰.

¹ المخامرة، يوسف. مرجع سابق. (2018) ..

² المصاروه، ساره. مرجع سابق. (2017).

³ المفضي، جعفر. مرجع سابق. (2018)

⁴ عبيدات، شرف. مرجع سابق. (2017).

⁵ قريشي، الزهرة وديدوني، يوسف. مرجع سابق. (2022).

⁶ قدة، حياة. مرجع سابق (2022).

⁷ خليقة، عبد الرزاق ومعاذه، أنور وطليبة، حكيم. مرجع سابق (2019).

⁸ بحري، صابر وخرموش، منى. مرجع سابق. (2017) ..

⁹ بو سالم، أبو بكر. مرجع سابق. (2017).

¹⁰ بو غليطة، إلهام. مرجع سابق. (2014) ..

ولكن ما يميز الدراسة الحالية عن هذه الدراسات أنها ستتاول إحدى مؤسسات الأدوية الجزائرية كحالة دراسية لها، وهي مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء.

وما يميز الدراسة الحالية أيضاً: أنها ستسعى إلى معرفة دور سلوك المواطن التنظيمية بأبعادها (الإيثار، والقياس، والتعامل مع ضغوطات العمل، والالتزام التنظيمي) في تعزيز التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض السلطة، وخلق العمل، والاتصال الفعّال، والتدريب) في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، حيث لم تجد الدراسة فيما أطلعت عليه من دراسات خلال إعدادها لهذه الرسالة أي رسالة مشابهة لها في الأبعاد التي تناولتها مجتمعة معاً وبمجتمع دراستها، وبتناولها مفاهيم الدراسة من الجانب السيولوجي الإداري.

وبناءً على هذه الدراسة، ستقدم إطاراً فكرياً خاصاً بها ومع متغيراتها المختلفة ومجتمع دراستها. من المتوقع أن تكون الدراسة الحالية نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية أخرى في مجال مؤسسات الدواء الجزائرية خاصة، مما يعزز فهمنا لكيفية تطبيق مفاهيم التمكين وأثرها على الأداء والمواطنة التنظيمية في هذا القطاع الحيوي، ولجميع مؤسسات الأعمال عامة.

الفصل الثاني

سلوك المواطنة التنظيمية

تمهيد

(1-2) مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

(2-2) أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

(3-2) خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

(4-2) النظريات التي يقوم عليها سلوك المواطنة التنظيمية

(5-2) محددات سلوك المواطنة التنظيمية

(6-2) الآثار المترتبة عن سلوك المواطنة التنظيمية

(7-2) الهوية التنظيمية

(8-2) أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

تمهيد

تمثل بناء العلاقات الاجتماعية والإنسانية والسلوكية والتنظيمية داخل المؤسسات وخارجها أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات. يُعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من بين أهم أنواع السلوك والممارسات الاجتماعية الطوعية التي يمارسها العاملون، بهدف تعزيز الكفاءة والفعالية التنظيمية. ويتمثل سلوك المواطنة التنظيمية في المشاركة الفعالة والإيجابية في الأنشطة المؤسسية دون الاعتماد الكامل على نظام المكافآت والحوافز، ويُعدُّ محفزاً لتعزيز العلاقات داخل المؤسسة. فعلى سبيل المثال: المؤسسات الناجحة بشكل دائم بحاجة إلى موظفين يتجاوزون توقعاتهم الوظيفية المعتادة، ويسهمون في تحقيق إنجازات أكبر مما هو متوقع منهم. ويعتبر توفير بيئة داعمة للعلاقات داخل المؤسسة، والتي تتسم بالمرونة، ضرورة ملحة لنجاح المؤسسات الإدارية. وبالتالي، فإن وجود موظفين يظهرهم مستوى عالياً من سلوك المواطنة التنظيمية يعتبر أمراً حاسماً لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل مستدام وفعال.¹

¹ الربيعاوي، سعدون والدراجي، سلام (2016). أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بتوسيط الرضا الوظيفي (بحث تطبيقي في مكاتب المفتشين العامين)، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (21)، ص ص 1-24.

(1-2) مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

السلوك هو نتاج لمجموعة من الأفعال والتصرفات التي يقوم بها الفرد في مختلف السياقات والظروف. يمكن تعريف السلوك ببساطة على أنه: الطريقة التي يتصرف بها الشخص ويستجيب فيها للمحفزات الداخلية والخارجية. يشمل السلوك جميع الأمور التي يقوم بها الفرد من حيث التفاعل مع العالم من حوله، سواء أكان ذلك في تصرفاته اليومية أو في ردود أفعاله على مختلف المواقف. ويمكن أن يتأثر السلوك بعوامل متعددة، بما في ذلك الثقافة، والبيئة، والتربية، والتجارب الشخصية.¹

يقصد بسلوك الفرد الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد، أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر وانفعالات أو إدراك.²

أما المواطنة فهي مفهوم يشير إلى العلاقة بين الفرد أو الكيان الذي يعيش فيه، وتشمل مجموعة من الحقوق والواجبات والمسؤوليات التي يتحلى بها الفرد تجاه الكيان الذي ينتمي إليه.³

¹ Wasow, T. (2002). Postverbal behavior. Stanford: CSLI.

² شيباني، فوزية (2010). دور البرامج التكوينية في أحداث التغيير في السلوك التنظيمي: دراسة ميدانية بوحدة من وحدات قطاع الأمن بأم البواقي، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.

³ Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Limón, M. L. S., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. Heliyon, 8(11), 1-10.

مفهوم المواطنة التنظيمية هو مصطلح يشير إلى العلاقة بين الأفراد والمؤسسات أو الهياكل التنظيمية في محيطهم، سواء كانت هذه المؤسسات حكومية أو غير حكومية، يرتبط المفهوم بكيفية تفاعل الأفراد مع هذه المؤسسات وكيفية مشاركتهم والتأثير عليها واستفادتهم منها.¹

سلوك المواطنة التنظيمية يمثل تصرفات الفرد داخل المؤسسة التي تتجاوز مجرد الواجبات الوظيفية المحددة له، حيث يتميز هذا السلوك بطابعه الطوعي وعدم الاعتماد على المكافآت الرسمية. يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية نوعاً من السلوك الوظيفي الذي ينشأ بشكل طبيعي من داخل الفرد نفسه، ويتجلى من خلال مشاركته الفاعلة وتفانيه في تحقيق أهداف المؤسسة، دون الحاجة إلى تحفيز مالي من خلال الأنظمة الرسمية للمكافآت في المؤسسة.²

يتصل مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بالإسهامات الإيجابية للعاملين، والابتعاد عن كل ما هو مؤذٍ، والتي تُلحق الأذى بعلاقاته مع المحيطين به، والتجاوز على زملاء العمل فضلاً عن أصحاب المصالح الآخرين في المؤسسة.³

¹ Sumardjo, M., & Supriadi, Y. N. (2023). Perceived Organizational Commitment Mediates the Effect of Perceived Organizational Support and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior. Calitatea, 24(192), 376-384.

² أبو عساف، مؤيد والمرعي، هيثم. (2019). التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، (ط1)، عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.

³ المسعديين، عادل (2019). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

يُمكن تعريف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه السلوكيات التي يُمارسها الفرد اختياريًا، بالإضافة إلى الدور الرسمي المحدد له، وتُساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية. تتميز هذه السلوكيات بأنها بناءً وإيجابية، وتسهم في بناء العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة. قد يتم مكافأة الفرد على هذه السلوكيات وفقاً لأنظمة المكافآت المعتمدة في المؤسسة، مما يُظهر أهميتها وتشجيعها في البيئة التنظيمية.¹

سلوك المواطنة التنظيمية يعتبر سلوكاً غير إجباري، بل ينبع من اختيار الفرد نفسه وتأثير بيئته الاجتماعية والأخلاقية. وبخلاف السلوك الذي يتوقعه الفرد بموجب واجباته الوظيفية المحددة، فإن سلوك المواطنة التنظيمية يعكس شعوراً داخلياً بالمسؤولية تجاه المؤسسة، ويدفع الموظف للمساهمة بشكل تطوعي في تحقيق أهداف المؤسسة وتطلعاتها. ويتجلى هذا السلوك في استعداد الموظف للقيام بالمزيد مما هو مطلوب منه والمشاركة الفعّالة في العمليات والمبادرات التي تعزز مصلحة المؤسسة في المجتمع. وعلى الرغم من عدم ارتباطه بالمكافآت والحوافز، إلا أنه يسهم بشكل كبير في تطوير وتعزيز الأداء المؤسسي وبناء بيئة عمل إيجابية ومثمرة.²

¹ حامد، سعيد (2006). الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، القاهرة: جامعة الأزهر.

² محمد، السيد (2019). أثر المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمؤسسة على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بهيئة ميناء دمياط، مجلة التجارة والتمويل، (4)، 370-422.

في حين عرّف نيومان وآخرون سلوك المواطنة التنظيمية على أنه سلوك تطوعي اختياري لا يندرج تحت نظم التحفيز الرسمي في المؤسسة ويؤدي إلى زيادة أدائها، وزيادة فاعليتها وكفاءتها.¹

بناءً على وجهة نظر أبو سمعان، فإن سلوك المواطنة التنظيمية يُعتبر سلوكاً طوعياً يمارسه الفرد داخل المؤسسة بمحض إرادته، دون تكليف رسمي أو تحديد مهام محددة في وصف وظيفي. ويرتكز هذا السلوك على حيوية ضمير الشخص ورؤيته الاجتماعية للبيئة المحيطة به، ويتميز بالعمل دون توقع مقابل مالي محدد. وبشكل عام، يُعتبر سلوك المواطنة التنظيمية مساهماً في تحسين أداء المؤسسة وزيادة فعاليتها بشكل إيجابي.²

كلّ من جرينبيرج وكولجويت يُعتبران أن سلوك المواطنة التنظيمية هو النشاط أو السلوك الذي يمارسه الموظف في محيط عمله، والذي يتجاوز توقعاته الرسمية بالنسبة لمتطلبات وظيفته. تلك السلوكيات غالباً ما تستند إلى الثقافة التنظيمية المشجعة، وتشمل جوانب مهنية واجتماعية إرادية تظهر من تلقاء النفس، ولا تخضع لقوانين أو إجراءات عمل معينة.³

¹ Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment, and Proactive Personality. Journal of Business Ethics, 145(1), 49-62.

² أبو سمعان، محمد (2015). محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

³ Greenberg, J., & Colquitt, J. (2013). Handbook of Organizational Justice. New York: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

في حين اعتبر القطناني أن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية هو العمل أو السلوك الذي يقوم به الموظف في العمل، والذي يتعدى ما يتوقع لاحتياجات وظائفهم، إذ تركز تلك السلوكيات على الثقافة التنظيمية المحفزة.¹

يعرّف حمدي سلوك المواطنة التنظيمية بأنه السلوك الفردي الطوعي والتقدير المرتبط بالعمل وبالعلاقات مع الآخرين في البيئة العملية. يتميز هذا السلوك بأنه لا يشمل الواجبات الوظيفية المحددة، ولا يرتبط بنظام المكافآت الرسمي، سواء أكان ذلك بشكل مباشر أم غير مباشر. الهدف الرئيسي من وراء هذا السلوك هو مساعدة الآخرين، وتحقيق الأهداف والمصالح العامة للمؤسسة التي يعمل فيها، دون الحاجة إلى أي مكافآت مادية أو معنوية من قبل إدارة المؤسسة.²

تعرف دراسة الغرايبة (2018) سلوك المواطنة التنظيمية على أنه الأعمال التي يضيفها الفرد بنفسه إلى مهامه الوظيفية، دون أن تكون مطلوبة بشكل صريح في وصف الوظيفة. يقوم الموظف بأداء هذا السلوك بمبادرة شخصية وبشكل طوعي، حيث يكون الدافع وراءه دافعاً ذاتياً واجتماعياً. يكمن الهدف من هذا السلوك في مساعدة الآخرين وتحقيق الأهداف والمصالح العامة داخل المؤسسة التي يعمل فيها، دون الحاجة إلى أي مكافآت مادية أو معنوية من جانب إدارة المؤسسة.

¹ Alkahtani, A. (2015). Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Rewards. International Business Research, 8(4), 210-222.

² حمدي، أبو القاسم (2019). أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالأغواط - الجزائر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 15(1)، 51-80.

وقد خلصت الدراسة من خلال المفاهيم والتعريفات السابقة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية هي جميع السلوكيات الوظيفية وعلاقاته الاجتماعية والأعمال غيرال مشروطة والإجبارية، والاختيارية من ذات العاملين أنفسهم وغير المذكورة في وصفهم الوظيفي، والتي تعكس ولاءهم الوظيفي ورضاهم عن عملهم في المؤسسة.

(2-2) أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

زيادة الاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسة تعزز الشعور بالاهتمام بين الموظفين من خلال توفير الدعم النفسي والتنظيمي المنظم بشكل جيد. هذا التوجه يلعب دوراً كبيراً في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث ينشأ لدى الموظفين إحساس بالانتماء والاعتراف بأهمية دورهم في نجاح المؤسسة وتحسين أدائها العام.¹

إن سلوك المواطنة التنظيمية يعكس المستويات المتقدمة من الحرفية العالية والنضج المهني والأخلاقي والاجتماعي لقيادات النظم والعاملين فيها، الذين يعملون على وضع الأطر القيمة ذات المستوى الرفيع لممارساتهم من حيث المساعدة، والإيثار، والغيرة، والمشاركة الفاعلة، والانتماء، وبقظة

¹ Krishnan, J., & Mary, V. (2012). Perceived Organizational Support - An Overview on Its Antecedents and Consequences. International Journal of Multidisciplinary Research, 2(4), 1-13.

الضمير، بالإضافة إلى دعم المبادرات الرامية لتطوير العمل المنظمي وتحقيق بعد الفاعلية فيه، وتتجلى أهمية سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى الفرد والمؤسسة فيما يأتي:¹

1. يساعد في زيادة وتحسين أداء المؤسسة الكلي، من خلال إيجاد قاعدة علاقات اجتماعية متبادلة بين الموظفين ضمن الإدارات المختلفة.

2. يساهم هذا السلوك في خفض المخصصات لوظائف الصيانة، بالإضافة إلى تماسك ووحدة المؤسسة.

3. تقليل التكاليف المادية عن المؤسسات، حيث إنه يعتبر إضافة حقيقية لمواردها للسماح بتوجيه ما كان مخططاً للمؤسسات لتحمله في توظيف بعض العاملين لتوسيع خدماتهم والتميز في أدائهم.

4. يساهم سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز استقرار المؤسسة، وتمكينها من التعايش مع التغيرات البيئية والاجتماعية المحيطة، ورفع مستوى الحماس في الأداء.

5. يحسن مقدرة المدراء وزملاء العمل على القيام بأعمالهم، وذلك من خلال وقت محدد للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال، وحل المشكلات.

أهمية سلوك المواطنة التنظيمية تنبع من عدة جوانب حيوية:

¹ العزام، زياد (2015). أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد في الأردن، دراسات العلوم الإدارية، 42 (1)، 103-130.

- يُعتبر هذا السلوك مساهماً فعّالاً في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، حيث يساهم في الحفاظ على تماسكها وقوتها الاجتماعية، ويخفف العبء المالي عنها من خلال إضافة قيمة حقيقية لمواردها.
- يمكن لسلوك المواطنة التنظيمية توجيه المؤسسات لاستثمار مواردها في تعزيز الخدمات وتحسين الأداء، بدلاً من التكاليف الزائدة المرتبطة بتعويضات الموظفين الذين لا يُظهرن سلوك المواطنة التنظيمية.
- بالإضافة إلى ذلك، يعزز سلوك المواطنة التنظيمية من استقرار المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التحديات البيئية المتغيرة، ويزيد من مستوى الحماس والأداء بين العاملين.
- يساهم هذا السلوك أيضاً في تحسين إنتاجية الفرد وتطويره الذاتي، ويعزز مستوى الرضا عن العمل، ويعزز شعور الأفراد بالانتماء إلى مؤسستهم.
- علاوة على ذلك، يقلل سلوك المواطنة التنظيمية من التكاليف العملية والخدمية والمصروفات التشغيلية، مما يساهم في تحسين الصورة الإيجابية للموظفين في نظر الإدارة، ويزيد من فرص الترقية وتحسين الأداء العام للمؤسسة. العامة في المؤسسة.¹
- توضح إشارة أبو سمعان إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يعزز ممارسة الديمقراطية عبر تعزيز الفرص للاختيار وتعزيز العلاقات الاجتماعية، مما يساهم في تعزيز الأداء المتميز وتحسين

¹ زعرب، نضال (2016). الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة على العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الكفاءة والفعالية التنظيمية. وهذا ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات وخفض التكاليف التشغيلية وتقليل نسبة التسرب الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، يعزز هذا السلوك الاتصال والتنسيق داخل المؤسسة، ويعزز الروح المعنوية للموظفين ورضا العملاء والمستفيدين. ويمكن أن يقلل من الحاجة إلى تخصيص الموارد للأنشطة غير الأساسية وتوجيهها نحو أهداف أكثر إنتاجية، مما يزيد من جودة العمل وكميته¹.

سلوك المواطنة التنظيمية يقدم العديد من المزايا التي من الممكن أن يحققها للعاملين والمؤسسة، والتي تمكن من تكوين ميزة تنافسية للمؤسسات للتصدي للمنافسين، وتتلخص هذه المزايا بالآتي:²

المزايا المتحققة للمؤسسة:

- ✓ يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى زيادة الموارد المتاحة، وتقليل كمية الآليات الرقابية، حيث يمتلك هذا السلوك تأثيراً جوهرياً على نجاح المؤسسة؛ لأنها عاجزة بواسطة التوجيهات الرسمية للوظائف عن الإحاطة بمدى واسع من السلوكيات الضرورية والمطلوبة لإنجاز الأهداف التنظيمية.
- ✓ وبهذا يعزز سلوك المواطنة التنظيمية من بيئة العمل بشكل أفضل داخل المؤسسة.

¹ أبو سمعان، محمد مرجع سابق. (2015).

² المسعديين، عادل (2019). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

✓ كما لهذا السلوك دور في انخفاض معدلات دوران العمل والغياب، مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي وازدياد معدلات الأداء وتطوير الإنتاجية، وازدياد مستوى الفاعلية والكفاءة التنظيمية، ودعم الثقة المتبادلة والرضا الوظيفي ما بين الأفراد وتقليل الصراعات السلبية.

المزايا المتحققة للعاملين:

✓ يوفر سلوك المواطنة التنظيمية المقدرة على الابتكار والإبداع من خلال التنمية ودعم الإنجاز والحس بالمسؤولية تجاه المؤسسة، وإظهار العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن أن يثمر استجابةً شعوريةً تعزز العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.

✓ كما يؤثر بشكل إيجابي على أداء المجموعات بأكملها.

✓ تقييم سلوكيات المواطنة التنظيمية لأفراد الفريق يعزز الأداء العام للجماعة بشكل أكبر من أداء الفرد العامل بمفرده.

✓ تظهر المستويات العالية من سلوك المواطنة بين أعضاء الجماعة صلةً بإنتاجية مجموعة مرتفعة وتقليل الأخطاء.

(3-2) خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:

سلوك المواطنة التنظيمية هو نوع من السلوك الذي يظهره الأفراد داخل المؤسسة التي ينتمون إليها، ويتعاملون معها بطريقة تعكس مشاركتهم الإيجابية والفعالة في تحسين العلاقات الاجتماعية والبيئة الاجتماعية بشكل عام. تتميز سلوك المواطنة التنظيمية بعدة خصائص، منها: ^{1 2}

- المشاركة الاجتماعية: يتضمن سلوك المواطنة التنظيمية المشاركة الفعالة في الأنشطة والفعاليات الاجتماعية داخل المؤسسة، يشمل ذلك المشاركة في الفعاليات الخيرية، والأنشطة التطوعية، والمشاركة في الحوارات والمناقشات الاجتماعية.
- الدعم والمساعدة : يشمل سلوك المواطنة التنظيمية تقديم الدعم والمساعدة للأفراد الآخرين في المؤسسة، يمكن أن يكون ذلك من خلال مساعدة الزملاء، ودعم الأصدقاء في الأوقات الصعبة.

¹ Nurhasanah, N. (2022). Systematic Literature Review: Measurement Model of Lecturer Performance and Organizational Citizenship Behaviours Based on Work Environment Characteristics, Innovation and Knowledge Sharing. Central Asia & the Caucasus (14046091), 23(1), 3794-3803.

² Pattanawit, P., & Charoensukmongkol, P. (2022). Effects of Spiritual Intelligence on Person-Organization Fit, Organizational Commitment, and Customer-Oriented Organizational Citizenship Behavior of Real Estate Agents. Asia-Pacific Social Science Review, 22(4), 52-67.

- المساهمة في تحسين البيئة الاجتماعية: يسعى سلوك المواطنة التنظيمية إلى تحسين البيئة الاجتماعية في المؤسسة والتأثير عليها بشكل إيجابي، يمكن أن يشمل ذلك تطوير الأنشطة الثقافية والاجتماعية في المؤسسة، والعمل على تعزيز الوعي بقضايا اجتماعية مهمة.
 - الالتزام بالقيم والأخلاقيات: يعكس سلوك المواطنة التنظيمية الالتزام بالقيم والأخلاقيات الاجتماعية في التفاعل مع الآخرين في المؤسسة، يتعامل الأفراد بأخلاقية واحترام مع الجميع، ويسعون للمساهمة في بناء بيئة اجتماعية تعتمد على القيم الإيجابية.
 - التفاعل الإيجابي مع الآخرين: يشجع سلوك المواطنة التنظيمية على التفاعل الإيجابي مع الآخرين وبناء علاقات صحية وموجبة، يتضمن ذلك التواصل الجيد، وفهم احتياجات الآخرين، ومساعدتهم على التطور والنمو.
- يعكس سلوك المواطنة التنظيمية دور الفرد في بناء مؤسسة أفضل، وتحسين العلاقات الاجتماعية والتفاعل بشكل إيجابي مع الآخرين، ويساهم في تعزيز بناء بيئة عمل اجتماعية تعتمد على التعاون والدعم المتبادل، حيث إن هناك مجموعة خصائص هامة لسلوك المواطنة التنظيمية. ومن أهم هذه الخصائص الآتي:¹

1. سلوك طوعي اختياري يعتمد على مبادرة الفرد.

¹ أبو عبيدة، دانا (2016). أثر الدعم التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في وحدات إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على البلديات الكبرى في محافظات الشمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جدارا، الأردن.

2. سلوك ذاتي نابع من داخل الفرد وخاضع لإرادته الحرة.
3. سلوك لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي للموظف، ولكنه يحظى بتشجيع المؤسسات لموظفيها على تبنيه.
4. لا ينتظر صاحبه أي مكافآت مادية من المؤسسة، ولا يعاقب الموظف في حال عدم القيام بهذا السلوك.
5. سلوك يسهم في تحسين أداء المؤسسة وتنمية فعاليتها وتحقيق أهدافها الكلية وخططها الإستراتيجية.

(2-4) النظريات التي يقوم عليها سلوك المواطنة التنظيمية:

سلوك المواطنة التنظيمية يتميز بأنه اختياري وطوعي، حيث ينبع من مبادرة الفرد وإرادته الحرة. يعتبر هذا السلوك منبثقاً من داخل الفرد، ولا يتطلب تضمينه ضمن وصف وظيفي رسمي. بالرغم من عدم وجود مكافآت مالية مرتبطة به، إلا أن المؤسسات تشجع عادة موظفيها على تبنيه. ويتسم هذا السلوك بالتزام الموظف بمصالح المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية دون تهديد بالعقوبة

في حال عدم ممارسته. كما يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية عاملاً رئيسياً في تحسين أداء المؤسسة وتطوير فعاليتها، مما يسهم في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة وتنفيذ خططها الإستراتيجية.¹

كما أن العلاقات ما بين الأفراد والمؤسسات هي عادة ما تكون ذات طابع تبادلي، بحيث يتم تبادل الأفراد هذه المنافع بمنفعة مادية أو اجتماعية، وأشارت هذه الدراسات إلى أن الكثير من العلاقات ما بين المؤسسات عادة ما يؤديها الأفراد بمزيد من المواطنة المؤسسة والمنضبطة، عندما تكون العلاقة ما بين الفرد والمؤسسة مبنيةً على العقد الرسمي، حيث تكون هذه العلاقة ما بين الفرد والمؤسسة مبنيةً على نظرية التبادل الاجتماعي والتعاون، وتم تفسير وشرح هذه النظريات من قبل علماء الإدارة لتفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال نظريتين على النحو التالي:²

أولاً: نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory):

ويبنى مفهوم هذه النظرية على علاقات الأفراد فيما بينهم، أو فيما بينهم وبين المسؤولين عنهم، حيث إن كل فرد يقدم خدمة يتوقع أن يتم الرد عليه بخدمة أخرى، حيث من الممكن أن يختلف

¹ بحري، صابر وخرموش، منى. (2017). العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، 3(2)، 74-108.

² ظاظا، يمان. (2017). دراسة العوامل المحددة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الهلال العربي السوري-فرع ريف دمشق، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

شكل وموعد رد الخدمة ما بين الأفراد، حيث تقترح هذه النظرية على وجود عقد غير مكتوب ما بين الأفراد والمؤسسات التي يعملون بها.

ثانياً: نظرية التعاون (Corporation Theory):

وهي النظرية الثابتة التي تضمن وتحمي سلوكيات المواطنة المؤسسة، بينما نظرية التبادل الاجتماعي تركز على العلاقات الثنائية ما بين الأفراد والمؤسسات، أو فيما بين علاقات الأفراد بعضهم ببعض، حيث تركز نظرية التعاون على أن يعمل الأفراد جميعهم على تحقيق أهداف المجموعة ككل، وتركز على التعاون ما بين الأفراد لتوجيه سلوكهم في مجموعات مترابطة ومنظمين.

(5-2) محددات سلوك المواطنة التنظيمية:

يشتمل سلوك المواطنة التنظيمية على مجموعة من المحددات كما وضَّحها معمرى وبن زاهي، وهي على النحو الآتي:¹

1. الرضا الوظيفي: وهو الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعملة فيما يتعلق بالحوافز، وأسلوب الإشراف المناخ العام داخل المؤسسة.

¹ معمرى، حمزة وبن زاهي، منصور (2014). سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفاعلية التنظيمية في المؤسسات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية، 14(1)، 43 - 54.

2. **الولاء التنظيمي:** مدى قوة ارتباط الفرد وتفاعله مع مؤسسات الأعمال، كما أنه الاستعداد والرغبة في زيادة طاقة العمل والولاء للنظام الاجتماعي. ومن هنا فالولاء عبارة عن درجة ارتباط الفرد بالمؤسسة، وإحساسه بروح الانتماء إليها.

3. **العدالة التنظيمية:** وهي تشمل على ثلاثة أبعاد؛ وهي: حيث تتمثل عدالة التوزيع في مدى شعور الموظف بأن ما يحصل عليه مساوٍ لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه، في حين تتمثل عدالة الإجراءات في مدى إحساس الموظفين بأن الإجراءات المتبعة في تحديد الكفاءات التنظيمية عادلة، كالاشتراك في الأسس التي يتم بموجبها عملية التقويم لأدائه، أما عدالة التعاملات يقصد بها مستوى العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين خلال عملية تقويم الأداء. كل هذه الأبعاد متداخلة، وفي النهاية تؤدي إلى شعور الموظف بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

4. **القيادة الإدارية:** تُعد الممارسات التطوعية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر في بناء وتشكيل مبادئ وثقافة المؤسسة التنظيمية. تلك العوامل تؤثر بشكل كبير في سلوكيات الموظفين على جميع المستويات الإدارية. يعود ذلك إلى أن القادة المسؤولين يلعبون دوراً رئيسياً في توجيه وإلهام مرؤوسيه، وتوجيه سلوكهم من خلال المثال الذي يقدمونه.

5. **السن:** تأثير عمر الموظف على سلوكيات المواطنة التنظيمية يظهر من خلال تأثيره على عدد من المتغيرات الوسطية. تشير الدراسات إلى أن العوامل والأسباب التي تحفز ظهور هذا النوع من

السلوك تختلف بناءً على الفئة العمرية للموظف. على سبيل المثال: يظهر أن صغار السن يولون اهتماماً خاصاً لموضوع العدالة والعمليات التبادلية، حيث يركّزون على تحقيق التوازن بين الجهد الذي يبذلونه والمكافأة التي يتلقونها.

من ناحية أخرى، يتجه كبار السن إلى الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية والقيم الأخلاقية التي تتشكل مع مرور الوقت. يركز اهتمامهم على العلاقات المبنية على الثقة والاحترام، والتي تعد أساسية للتعاون والمشاركة الفعالة داخل المؤسسة.

بالتالي، يمكن القول إن عمر الموظف يؤثر بشكل مباشر على توجهاته ونظراته نحو العمل والمشاركة في السلوكيات التنظيمية، حيث تتأثر هذه السلوكيات بالقيم والأولويات التي يعكسها كل فئة عمرية داخل البيئة العملية.

6. الأقدمية: إن مدة خدمة الموظفين في المؤسسة لها دور مؤثر في ظهور أو اختفاء سلوك المواطن التنظيمية. فعلى سبيل المثال: هناك علاقة سلبية بين الأقدمية وسلوك المواطن التنظيمية. يظهر أن الموظف الجديد قد لا يكون قادراً بسرعة على فهم وتحديد واجباته بدقة في بداية خدمته. ومع مرور الزمن، يتأقلم الموظف الجديد مع النظام الاجتماعي للمؤسسة، وتقل درجة الغموض بالنسبة له. بالتالي يصبح الموظف الجديد أكثر قدرة على تحديد أدواره بدقة، مما ينتج عن ذلك تقليلاً في المشاركة في الأنشطة التطوعية الإضافية.

بمعنى آخر، توضح هذه العلاقة أنه مع زيادة الخبرة والتأقلم في البيئة التنظيمية، يميل الموظف إلى التركيز أكثر على أداء واجباته المعينة بدقة، وقد ينخفض اهتمامه بالمشاركة في الأنشطة الإضافية التي تعبّر عن سلوك المواطنة التنظيمية.

7. **الدوافع الذاتية:** التفاعل الداخلي يشير إلى الحاجات الفردية الداخلية التي تدفع الأفراد نحو تحقيق الذات والإنجاز، والتي تؤثر في تحفيز سلوكهم وعملياتهم النفسية. ترتبط هذه الدوافع الداخلية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال إقدام الموظف على المشاركة في أنشطة تطوعية داخل مجال عمله، خارج الواجبات الرسمية المحددة له في المنظمة، دون أن ينتظر مقابلًا ماديًا لذلك.

بمعنى آخر، تعكس هذه السلوكيات النوع الإضافي من المشاركة والتفاعل الذي يقوم به الموظف بناءً على حاجاته الشخصية ودوافعه الداخلية، والتي تدفعه للمساهمة بشكل فعال وإيجابي إلى تعزيز البيئة التنظيمية وتحسينها، مما يعزز الروح الجماعية والتعاون داخل المنظمة.

(2-6) الآثار المترتبة عن سلوك المواطنة التنظيمية:

تتعدد الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات بحسب آراء العديد من

الباحثين، ويمكن إيجازها بما يأتي:^{1 1 2}

¹ كردي، أحمد (2011). إدارة السلوك التنظيمي، القاهرة: دار الكتب المصرية.

1. سلوك المواطنة التنظيمية يساهم في تخفيف العبء المادي على المؤسسات بشكل كبير، حيث يتيح لها توجيه الموارد المخصصة لتوظيف عمال جُدد نحو توسيع نطاق خدماتها وتحسين أدائها.
2. سلوك المواطنة التنظيمية يساهم في زيادة مستوى الحماس بين الموظفين، وهذا الجانب غالباً ما يفنقه العمل الروتيني. بالإضافة إلى ذلك، يؤثر سلوك المواطنة التنظيمية بشكل إيجابي في زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين.
3. يعزز سلوك المواطنة التنظيمية مستوى الانتماء والولاء للمؤسسة، ويوطد سلوك المواطنة التنظيمية العلاقات بين الأفراد والجماعات، ولسوك المواطنة دور في زيادة فعالية الأداء وكفاءته ونجاحه بخاصة العمل الحكومي.
4. يعزز سلوك المواطنة التنظيمية الانتماء ويقلل من معدلات الدوران في العمل، حيث يشجع الموظفين على البقاء في المؤسسة بسبب الارتباط القوي والرغبة في المساهمة في نجاحها.
5. بالإضافة إلى ذلك، يساهم سلوك المواطنة التنظيمية في تقليل المشكلات والخلافات بين العاملين، مما يعزز من جو التعاون والسلامة النفسية في المؤسسة.

¹ محمد، بشرى وعثمان، آيسل (2012). أثر سلوك المواطنة المنظمة في تحجيم الإتكالية الاجتماعية، دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لأراء عينة من العاملين في وزارتي التعليم العالي والبحث العلمي والأعمار والإسكان، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، المجلد (32)، العدد (2)، ص ص 99 – 133.

² هارون، سميرة (2013). فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (snvi)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أمجد بوقرة بورداس، الجزائر.

6. يترتب على سلوك المواطنة التنظيمية أيضاً تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات، حيث يسهم في تعزيز سمعتها وجاذبيتها كمكان للعمل. كما يلعب دوراً بارزاً في التهيئة والتنشئة والتدريب داخل المؤسسة، مما يعتبر استثماراً حيوياً في تطوير مهارات وكفاءات الموظفين وزيادة إنتاجيتهم على المدى الطويل.

7. يرفع سلوك المواطنة التنظيمية مستوى رضا العملاء والزبائن عن الخدمات والمنتجات المقدمة، ويحسن في جودة الخدمات المقدمة وكمية الأعمال المنجزة داخل المؤسسة، كما ويعمل سلوك المواطنة التنظيمية على ترك انطباعات إيجابية لدى المديرين، مما يؤدي إلى زيادة فرص الترقية والحوافز وبالتالي تحسين الأداء العام للمؤسسة وزيادة الإنتاجية.

8. يعمل هذه السلوك على خفض نطاق الإشراف والرقابة؛ لأن هذا السلوك يبعث الطمأنينة في نفوس المديرين تجاه إنجاز الأعمال والوظائف المطلوبة في المؤسسة، كما أنه يعمل على تحسين قدرات الموظفين والمدراء على أداء الأعمال بشكل أفضل من خلال الوقت الكافي والمرونة الناتجة من هذا السلوك لجدولة الأعمال وحل المشكلات.

رغم أهمية تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في المؤسسات، والآثار الإيجابية العديدة التي يمكن أن يحققها، إلا أن هناك بعض الآثار السلبية التي يمكن أن تظهر أحياناً. يتعلق ذلك بطبيعة ومواقف الموظفين التي تحدد إيجابية أو سلبية هذا السلوك.

على سبيل المثال، قد يكون لسلوك المواطنة التنظيمية تأثير سلبي عندما يكون مستوى الأداء منخفضاً وغير فعّال، حيث قد تصبح هذه السلوكيات غير ذات جدوى أو غير فعّالة في تحسين أداء المؤسسة. كما يمكن أن يكون هناك تأثير سلبي إذا كانت هذه السلوكيات تمارس على حساب وقت العمل الأساسي، مما يؤدي إلى تشتيت الانتباه وتقليل الإنتاجية.

بالإضافة إلى ذلك، عندما يكون هناك مرونة وتساهل في عملية استقطاب وتوظيف الموظفين، قد تؤدي سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى تشجيع السلوكيات غير الملتزمة أو غير الفعّالة في العمل، مما يؤثر على جودة العمل وأدائه.

بالتالي، يجب على الإدارة والقادة في المؤسسات التحقق من أن سلوك المواطنة التنظيمية يُمارس بطريقة تعزز الأداء الفعّال والإنتاجية، وضمان أن هذه السلوكيات لا تتعارض مع متطلبات وأهداف المؤسسة بشكل عام.¹

(2-7) الهوية التنظيمية:

قدم كلود دوبار (Claude Dubar) -وهو عالم اجتماع فرنسي- مفهوم الهوية التنظيمية كجزء من أبحاثه في مجال علم الاجتماع التنظيمي، حيث أشار أن الهوية التنظيمية هي مفهوم يعبر

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

عن الطريقة التي يعرّف بها الأفراد أنفسهم كأعضاء في مؤسسة معينة وكيف يشعرون بالانتماء والهوية الجماعية داخل هذه المؤسسة.¹

حيث يرى دوبار (Dubar) أن الهوية التنظيمية هي مجموعة العوامل والعناصر التي تميز مؤسسة معينة عن الأخرى، وتشكل الطريقة التي ترى بها نفسها وكيفية تفاعلها مع العالم الخارجي، حيث تفهم الهوية التنظيمية بشكل أفضل عند دراستها في سياق الثقافة والسياق التنظيمي الفعلي للمؤسسة. وتعتمد الهوية التنظيمية على عدة عوامل، منها:²

- القيم والمبادئ: تحدد المبادئ والقيم التي تعتمد عليها المؤسسة طابعها وهويتها.
- الثقافة التنظيمية: تشمل العادات والتقاليد والأساليب التي تتبعها المؤسسة في أداء أعمالها وتفاعلاتها الداخلية.
- الهيكل التنظيمي: يلعب الهيكل التنظيمي دوراً كبيراً في تشكيل الهوية التنظيمية، حيث يحدد كيفية تنظيم السلطة والمسؤوليات داخل المؤسسة.

¹ ساسي، سفيان (2017). التنشئة التنظيمية وتشكل الهوية المهنية: دراسة حالة: مؤسسة التطهير وتوزيع المياه - ولايتي الطارف وعنابة (سياتا)، مجلة التنظيم والعمل، 6(2)، 5-24.

² راقد، عبد الرحمان (2023). التمكين الوظيفي وعلاقته بتعزيز الهوية التنظيمية دراسة ميدانية بملبنة الحضنة - المسيلة، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة.

- توجهات القيادة: قيادة المؤسسة وأسلوبها في إدارة وتوجيه الفرق والأفراد يؤثر بشكل كبير على هويتها التنظيمية.
- العلاقات الاجتماعية: كيفية تفاعل أعضاء المؤسسة مع بعضهم البعض ومع الخارج يلعب دوراً في تكوين هويتها.
- التاريخ والخبرات السابقة: تجارب المؤسسة في الماضي وتاريخها يساهمان في بناء هويتها التنظيمية.

(2-8) أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

اختلفت وجهات النظر حول مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من أجل تحديد أبعاده، وقد اعتمدت الدراسة الحالية أربعة أبعاد أساسية؛ وهي: (الإيثار، والكياسة، والتعامل مع ضغوطات العمل، والالتزام التنظيمي)، وفيما يأتي شرح وتلخيص موجز لهذه الأبعاد:

أولاً: الإيثار:

ويقصد به السلوكيات التقديرية جميعها التي تؤثر في تقديم المساعدة للأشخاص الآخرين في خدمة أو مشكلة بها علاقة بالعمل، مثل مساعدة الزملاء الجدد على فهم العمل الداخلي للمؤسسة، ومساعدة الزملاء عند تراكم العمل لديهم. وينعكس في صورة دعم الآخرين ومساعدتهم في تأدية أدوارهم، وحل مشكلات العمل المنظمي، ويشمل ذلك مساعدة الزملاء والرؤساء والمرؤوسين

والمستفيدين من خدمات المؤسسة. يرتبط هذا البعد بتقديم المساعدة التطوعية لشخص معين، مع الأخذ في الحسبان أن هذه المساعدة تتعلق بمهمة أو مشكلة ، وهذا المكوّن يعكس رغبة الفرد في مساعدة الآخرين مثل الرؤساء أو زملاء العمل أو حتى العملاء. من بين نماذج السلوك الإيثاري مشاركة العمال الآخرين في طرق وأساليب عمل جديدة أو الرغبة في مساعدة العمال، والوافدون الجدد وتثقيفهم ومنع المشكلات بالعمل.¹

ثانياً: الكياسة:

هذا البعد يتجلى في الحالات التي تتطلب التعاون والتنسيق بين أفراد مختلفين أو مجموعات عمل، حيث يساهم في تعزيز الروح البناءة ومنع الصدامات غير المثمرة. على سبيل المثال: عندما يحاول أفراد مجموعة العمل تحقيق أهداف مشتركة، قد يواجهون تحديات وصعوبات مختلفة، وفي مثل هذه الحالات يمكن لسلوك المواطنة التنظيمية أن يساهم في منع الغضب والانفعالات السلبية، مما يحافظ على الأجواء الإيجابية، ويعزز التعاون والتفاهم بين الأفراد.²

تمثل الكياسة سلوكيات تركز على منع المشكلات، واتخاذ الخطوات اللازمة للتخفيف من آثار هذه المشكلات في المستقبل، والحرص على وضع حد لمشكلات العمل وتجنب حدوثها، وإدراك المؤسسة لتأثير سلوكه وممارساته على الآخرين، وتجنب استغلالهم أو إثارة المشكلات معهم. إنها

¹ المسعديين، عادل. مرجع سابق. (2019).

² Kumari, P., & Thapliyal, S. (2017). Studying The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Effectiveness. Human Resource Management, 4(1), 9-21.

تمثل السلوكيات التي تركز على منع المشكلات واتخاذ خطوات للتخفيف من آثارها في المستقبل. وبالتالي فإن هذا البعد يعكس مدى مقدار مساهمة الفرد في الحد من المشكلات التي يمكن أن يواجهها زملاؤه من خلال تقديم المشورة وتوفير المعلومات اللازمة واحترام رغبات الزملاء الآخرين، كما يعكس هذا المكوّن رغبة الفرد في بدء الاتصال بالآخرين.¹

ثالثاً: التعامل مع ضغوطات العمل

في البيئة العملية الحديثة، تواجه المؤسسات تحديات عديدة نتيجة لكبر حجمها، وتعقيد البيئة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى سرعة التواصل والتفاعل مع مختلف الأطراف. هذا يزيد من ضغوط العمل على العمال أثناء أداء مهامهم. لذا، يولي القادة والمديرون في هذه المؤسسات اهتماماً كبيراً لتخفيف هذه الضغوط وتحسين بيئة العمل. عن طريق إزالة أو تحديد العوامل التي تؤدي إلى الضغوطات، يمكن للمؤسسات تعزيز رضا العمال ورفاهيتهم الوظيفية، مما يساهم في تعزيز أدائهم وزيادة إنتاجيتهم. هذا بدوره يساهم في تحقيق أهداف المؤسسات وتعزيز تنافسيتها في السوق.²

¹ شهري، مينة. (2019). سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الجزائرية (من وجهة نظر القادة الأكاديميين)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 15(3)، 373-403.

² أبو القاسم، حمدي والرايس، مراد (2014). مصادر ضغوط العمل وأثرها على كفاءات الموارد البشرية في مؤسسات الأعمال، الملتقى الوطني حول: ضغوط العمل بين الاهتمام والإهمال، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2014/1/19.

أشارت دراسة يو وآخرون أن ضغوط العمل هي عبارة عن مجموعة التأثيرات المادية أو النفسية أو المعنوية المؤثرة على الفرد العامل في المؤسسة، بحيث تفوق هذه التأثيرات توازنه النفسي والعاطفي مما يؤدي إلى حدوث توتر عصبي أو قلق نفسي يجعله غير قادر على اتخاذ القرار والقيام بالسلوك الرشيد تجاه المواقف الإدارية والتنفيذية.¹

يمكن معالجة ضغوط العمل وتوجيهها بشكل فعال على مستوى الفرد والمؤسسة من خلال عدة إجراءات.

أولاً: يجب على كل فرد أن يكون على دراية تامة بمسؤولياته وواجباته والمتوقع منه، بالإضافة إلى فهمه لتوقعات الآخرين منه وتحديد الأولويات بشكل جيد.

ثانياً: يجب أن تتوفر نظم اتصال فعالة تسمح للإدارة بالتعرف على مصادر الضغوطات ومساعدة الموظفين في حل المشكلات.

وبالإضافة إلى ذلك: ينبغي وضع نظام حوافز عادل يشجع على الأداء المتميز ويعزز الرضا الوظيفي.

¹ Yu, X. & Wang, P. & Zhai, X. & Dai, H. & Yang, Q. (2015). The effect of work stress on job burnout among teachers: The mediating role of self-efficacy. Social Indicators Research, 122(3), 701-708.

أخيراً: يُعتبر توجيه العاملين نحو برامج تدريبية متخصصة أمراً مهماً لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم على التعامل مع ضغوط العمل بشكل أفضل وتحسين أدائهم بشكل عام.¹

رابعاً: الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي مصطلحاً غير ملموس، يستدل عليه من خلال الظواهر، والآثار المرتبطة به، ولا يتم فرضه بالإكراه، بل هو حصيلة عدد من التفاعلات والعوامل السلوكية، وينظر إلى الالتزام التنظيمي كتوجه يتسم بالفاعلية والإيجابية نحو المؤسسة، بحيث يشكل الدافع لدى الفرد العامل لتقديم أفضل ما لديه لتحقيق ما تسعى إليه المؤسسة التي يعمل بها.²

رأى بوشانان (Buchanan) أن الالتزام التنظيمي هو ارتباط وجداني بين الفرد والمؤسسة التي يعمل فيها، ورأت النظرية النفسية بأن الالتزام التنظيمي كمصطلح نفسي هو نتاج اتحاد ثلاثة عناصر وهي: (التماثل والمشاركة والولاء)، واتفق بورتر (porter) وشيلدون (Sheldon) مع هذه النظرية، حيث رأى بورتر أن الالتزام التنظيمي هو استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المؤسسة، وامتلاك

¹ تماسيني، منيرة (2015). علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في بلدية سدي عمران جامعة الوادي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر.

² الحياصات، خالد، والكساسبة، محمد، والفاعوري، عيبر (2012). أخلاقيات العمل الإسلامية وأثرها في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية، المجلد (11)، العدد (1)، ص ص 297-328.

الرغبة القوية في البقاء فيها والقبول لأهدافها وقيمتها، أما شيلدون فرأى أن الالتزام التنظيمي هو التقييم الإيجابي للمؤسسة، والعزم على العمل لتحقيق أهدافها.¹

إن الالتزام التنظيمي يلعب دوراً حيوياً في إدارة ضغوط العمل وتوجيهها بشكل فعال على مستوى المؤسسة. عندما يكون الفرد ملتزماً تنظيمياً، فإنه يكون أكثر استعداداً للتعاون مع زملائه والتعاون مع الإدارة لحل المشكلات وتحقيق الأهداف المؤسسية. كما أن الالتزام التنظيمي يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية وداعمة، مما يمكّن أفراد المؤسسة من التعامل مع ضغوط العمل بشكل أكثر فاعلية وفعالية.²

¹ السيانبي، ماجد (2015). قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة (دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمحافظة إب)، مجلة علوم الإدارة، المجلد (11)، العدد (5)، ص ص 109-143.

² آل قاسم، رؤى (2012). أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الفصل الثالث

التمكين

تمهيد

(1-3) مفهوم التمكين الوظيفي

(2-3) أهمية التمكين الوظيفي

(3-3) مميزات وخصائص التمكين الوظيفي

(4-3) أهداف التمكين الوظيفي وأساليبه

(5-3) أبعاد التمكين الوظيفي

(6-3) نماذج التمكين الوظيفي

(7-3) ركائز التمكين الوظيفي ومقوماته

تمهيد

إن في بيئة الأعمال التنافسية، يصبح الابتكار والإبداع أمراً حيوياً لنجاح المؤسسات واستمراريتها. تعزيز البيئة الاجتماعية داخل المؤسسة وتشجيع التعاون والتفاعل بين العاملين يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحفيز قدراتهم الإبداعية. ويمكن أن تتضمن هذه الجهود إنشاء فضاءات للعمل المشترك والتفاعل، وتنظيم جلسات فكرية مفتوحة، وتعزيز ثقافة الاحترام والاستماع إلى آراء الجميع.

إضافة إلى ما سبق، ينبغي على المؤسسة الاستعداد للاستثمار في تطوير مهارات موظفيها وتقديم الدورات التدريبية وورش العمل التي تعزز الإبداع وتطويره. يعد توفير بيئة داعمة ومشجعة أمراً ضرورياً أيضاً، حيث يمكن لهذه البيئة أن تساعد الموظفين على تحويل أفكارهم الإبداعية إلى مشاريع ناجحة وأفعال فعّالة. هذا النهج يسهم في تحفيز الابتكار وتعزيز القدرة على التكيف مع التغييرات المستمرة في البيئة التنظيمية، مما يعزز الأداء العام للمؤسسة ويعمّق تأثير سلوك المواطنة التنظيمية في جميع مستوياتها.¹

ظهر مفهوم التمكين في الثمانينات من القرن العشرين، وأصبح شائعاً خلال فترة التسعينات، وذلك نتيجة زيادة التركيز على دور العنصر البشري داخل المؤسسات وأهميته في خلق بيئة محفّزة

¹ راضي، جواد (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(1)، 62-84.

ومبنية على المشاركة. بدأت مفاهيم التمكين تعزز مشاركة العاملين في عمليات التطوير واتخاذ القرارات داخل المؤسسات، مما جعلها أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والاقتصادية. يأتي هذا المفهوم نتيجة للتطور في الفكر الإداري الاجتماعي الحديث، خاصة فيما يتعلق بالانتقال من نموذج المؤسسة التي تعتمد على التحكم والسيطرة إلى نموذج المؤسسة التي تعتمد على التمكين. هذا التحول يعزز من مشاركة العاملين في عمليات صنع القرار وتحديد مسارات التطوير، مما يساهم في تعزيز الاندماج الاجتماعي داخل المؤسسة وتعزيز الرغبة في التفاعل الإيجابي والإبداعي.

بمفهوم التمكين، تتغير بيئة المؤسسة لتصبح أكثر ديناميكية ومرونة، مما يساهم في تحسين الأداء العام وزيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات الخارجية.¹

فهم التمكين يمكن أن يختلف من شخص لآخر وفقاً للخلفيات والتجارب الشخصية. فبالنسبة للبعض، يعني التمكين إعطاء الأفراد الحرية والمسؤولية لاتخاذ القرارات وتنفيذ الأفكار دون تدخل كبير من الإدارة، مما يسمح لهم بالتعبير عن أنفسهم واستخدام مهاراتهم وإمكانياتهم بشكل كامل. وللآخرين، يمكن أن يكون التمكين ببساطة إزالة العوائق والقيود التي تعيق قدرة الأفراد على تحقيق إمكانياتهم الكامنة، سواء أكانت تلك العوائق تأتي من البيروقراطية الإدارية أم ناشئة من السياسات القائمة داخل المؤسسة.

¹ الكساسبة، محمد مفضي والفاعوري، عبير حمود وعبد الله، كفاية (2009). تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المؤسسة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 5(1)، 19-45.

في كل الأحوال، يتوجب على المؤسسات فهم أن التمكين يمكن أن يكون مفتاحاً لزيادة الإنتاجية والابتكار وتحسين رضا العاملين. وبالتالي، يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على الأداء العام والنجاح التنافسي للمؤسسة.¹

(1-3) مفهوم التمكين الوظيفي

يعد مفهوم التمكين الوظيفي من المفاهيم الحديثة في علم الاجتماع الإداري والذي تزايد الاهتمام به في الآونة الأخيرة، مما أدى إلى ظهور العديد من التعاريف لذلك المفهوم، لذا حرصت الدراسة على عرض مجموعة التعاريف لهذا المفهوم كما يأتي:

مصطلح التمكين (Empowerment) مشتق من كلمة "Power" التي تعني القوة، وفي السياق الإداري، يشير إلى منح الموظفين السلطة والمسؤولية المتعلقة بمهامهم ومجالات اختصاصهم الوظيفي. يُفهم التمكين عادةً بأنه يدعم الفرد نفسياً ويحرره من القيود الإدارية المفروضة بواسطة التعليمات، مما يمنحه الحرية في تحمل المسؤولية عن آرائه وقراراته وتنفيذها.

دراسة المبيضين والطراونة عرّفت التمكين الوظيفي على أنه عملية قيام القائد بمنح تابعيه صلاحيات التصرف، وتقديم الدعم النفسي والوظيفي لهم، والسماح لهم باتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل المؤسسة، بما في ذلك تزويدهم بالمعلومات الضرورية ومنحهم حرية كاملة لأداء مهامهم بالطريقة التي تناسبهم.

¹ ملحم، يحيى (2009). التمكين كمفهوم إداري معاصر، (ط2)، القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.

من جانبها، عرّفت دراسة الطعاني والسويحي التمكين الوظيفي على أنه عملية السماح للعاملين بالمشاركة في العمل من خلال إعطائهم الصلاحيات وتقديم الدعم اللازم لهم، بالإضافة إلى مشاركتهم في التدريب والتطوير والتخطيط، مما يؤدي في النهاية إلى رضا وظيفي للموظفين.

هذه الدراسات تسلط الضوء على أهمية دور القادة في تمكين موظفيهم وتمكينهم من أداء أعمالهم بفعالية ورضا، مما يساهم في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.¹

أما حرب، فقد أشار إلى أن التمكين الوظيفي هو إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين كافة الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحافز النفسي والحرية في أداء العمل بطريقتهم الخاصة من غير تدخل مباشرة من الإدارة وكذلك توفير الموارد كافة إضافة إلى توفير بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا من أجل أداء العمل مع الثقة التامة بهم.²

والتمكين الوظيفي هو دعم العاملين نفسيًا ومشاركتهم في عناصر أساسية تشمل مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر على أداء المؤسسة، ومشاركتهم في المعلومات المتاحة عن أداء المؤسسة،

¹ الطعاني، حسن والسويحي، عمر (2013). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، دراسات العلوم التربوية، 40(1)، 305-327.

² حرب، محمد (2014). تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية بين إدراك القيادات ودرجة الممارسة، مجلة العلوم التربوية، (2)، 281-364.

وفي المعرفة التي تساعد الأفراد على فهم الأعمال الموكلة اليهم ومساهماتهم في الأداء الكلي للمؤسسة، وفي المكافآت التي تحدد على أساس الأداء.¹

عرف كل من يوسيتي وسومانترا التمكين الوظيفي على أنه منهج اداري داعم للعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، يتضمن منح المزيد من الصلاحيات والسلطة للعاملين لمساعدتهم على اتخاذ القرار². كما عرف بيكروغيراللي التمكين الوظيفي على أنه منح العاملين المسؤوليات والصلاحيات وتحفيزهم نفسياً على المبادرة والمشاركة وإعطائهم الثقة والحرية والثقة لإنجاز أعمالهم دون تدخل مباشر من الإدارة العليا.³

وحسب أرناؤوط، فإن التمكين الوظيفي هو مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعطاء المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم.⁴

¹ Ahmad, I., & Manzoor, S. (2017). Effect of teamwork, employee empowerment and training on employee performance. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 7(11), 380-394.

² Yuesti, A., & Sumantra, K. (2017). Empowerment On The Knowledge And Learning Organization For Community Development. Scientific Research Journal (SCIRJ), 5(9), 96-101.

³ Bekirogullari, Z. (2019). Employees' Empowerment and Engagement in Attaining Personal and Organisational Goals. The European Journal of Social & Behavioural Sciences, 26(3), 3032-3047.

⁴ أرناؤوط، أحمد (2020). تمكين المعلمين وظيفياً وعلاقته بدرجة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية بشمال سيناء - دراسة حالة، مجلة الإدارة التربوية، (25)، 209-352.

تتبنّى الدراسة مفهوم التمكين الوظيفي كإستراتيجية إدارية، حيث تعني هذه الإستراتيجية منح العمال في المؤسسة حرية التصرف في مهامهم المتعلقة بأعمالهم، ويتم ذلك عبر تفويض الصلاحيات إليهم من قبل الإدارة العليا، مع تقديم الدعم النفسي والاجتماعي الضروري لهم.

تتألف إستراتيجية التمكين من عدة مكونات، منها:

1. تفويض الصلاحيات: يشمل منح العمال سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم بدون الحاجة لموافقة مُسبقة من رؤسائهم.

2. الدعم النفسي: يتضمن توفير بيئة عمل إيجابية تحفز الموظفين على المبادرة والإبداع.

3. الدعم الاجتماعي: يشمل تعزيز التواصل والتعاون بين الموظفين، وخلق بيئة عمل داعمة.

وتحقيقاً لفوائد التمكين، ينبغي وفقاً للباحثة:

- زيادة تحفيز الموظفين.

- تحسين الأداء.

- تعزيز الابتكار.

- زيادة رضا الموظفين.

- تقليل معدلات تسرب الموظفين.

من المهم أيضاً توفير الشروط الضرورية لتطبيق إستراتيجية التمكين بنجاح؛ مثل:

1. ثقة الإدارة في الموظفين.

2. تدريب الموظفين على المهارات اللازمة.

3. التواصل الفعّال بين الإدارة والموظفين.

4. المتابعة والتقييم الدوري لتطبيق التمكين.

باختصار، يُمكن أن تسهم إستراتيجية التمكين في تعزيز أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها، من خلال تعزيز مشاركة الموظفين وتحفيزهم وتعزيز الابتكار ورضاهم.

(2-3) أهمية التمكين الوظيفي

عملية التمكين الوظيفي أصبحت أكثر أهمية في ظل التقدم التكنولوجي، حيث تجد المؤسسات أنفسها تقوم بالعمل بنفس الإنتاجية أو أكثر باستخدام أعداد أقل من الموظفين، في ظروف بيئية واجتماعية معقدة ومتراصة. ولذلك، فإن هذه المؤسسات بحاجة ماسة إلى تيسير الفرص لكافة أعضاء الفريق، ليساهموا بأقصى جهد ممكن في تحقيق أهداف المؤسسة.

رغم التركيز على تحقيق النمو وتقليل السلبيات، يبرز أيضاً أهمية إطلاق الطاقات لدى الأفراد. ويتم ذلك من خلال توفير قيادة ذات رؤية ثابتة، تخلق بيئة مناسبة للعمل، وتعامل أفراد المؤسسة كأصول قيّمة يجب استثمارها بشكل كامل.¹

من خلال إعطاء الفرد السلطة والمسؤولية، يمكن للتمكين أن يحقق العديد من الفوائد، ومنها الشعور بالانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة. كما يسمح التمكين للأفراد بتحمل المسؤولية عن المهام والمشكلات التي تعترضهم، وهو ما يجعلهم يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات. وبفضل التمكين، يكون للموظفين دور أكبر في تحديد الحلول وتنفيذها، وهذا يساعدهم على تطوير مهاراتهم وبناء ثقتهم بأنفسهم. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للتمكين أن يعزز العلاقة بين المؤسسة والعملاء، حيث يكون الموظفون أكثر توجهاً نحو تلبية احتياجات العملاء وحل مشاكلهم بفعالية، وهذا يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين الخدمات وزيادة رضا العملاء.

بشكل عام، يمكن القول: إن التمكين يعزز الشعور بالاهتمام بين الفريق، ويجعل المؤسسة أكثر مرونة وفعالية في التعامل مع التحديات المختلفة التي تواجهها.²

¹ الربيعي، محمد (2016). قيادة التمكين لتدريس التربية الكشفية وعلاقتها بالتفاعل الاجتماعي، (ط1)، عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع.

² بهية، طاهر (2019). دور التمكين في تعزيز الإبداع التنظيمي - دراسة ميدانية في مصنع إطارات الديوانية، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، 27(1)، 361-382.

تتجلى أهمية التمكين في عدة جوانب مهمة في بيئة العمل؛ حيث يساهم في زيادة انخراط العاملين في بيئتهم العملية، ويساعدهم في اتخاذ القرارات، مما يمثل جوهر فكرة التمكين الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، يشجع التمكين الوظيفي على استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، ويقلل الاعتماد على الهيكل الهرمي التقليدي.

من خلال تمكين الموظفين، يتم استغلال الموارد البشرية والتكنولوجية والأدوات بشكل مناسب، مما يساهم في توفير الوقت والجهد والمال وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية أكبر. كما يعزز التمكين الوظيفي الحافز للتعليم والتدريب، ويساهم في المحافظة على الخبرات والالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتلبية حاجات المستهلكين بشكل أفضل.

بالإضافة إلى ذلك، يرفع التمكين معنويات العاملين، ويشجعهم على الإقبال على العمل، مما يؤدي إلى تقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي في المؤسسة.¹

وتتلخص أهمية التمكين الوظيفي بما يأتي:²

✓ تقليل العدد الممكن من المستويات الإدارية للهيكل التنظيمي بالمؤسسة، وبالتالي التقليل من التعقيدات في علاقات الأفراد مع بعضهم البعض.

¹ الطراونة، إخلاص والنهدي، سميرة (2017). التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس خميس مشيط، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، 3(1)، 35-56.

² الحميدي، مهدي (2017). أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت، الأردن.

✓ تركيز الإدارة العليا بالأمور الأهم لتحقيق خططها الإستراتيجية طويلة الأجل وعدم انشغالها بالأمور الروتينية.

✓ استثمار مواردها البشرية ووضع في قالب اجتماعي مثالي لتحقيق مكانتها والمنافسة على تطوير جميع الموارد المتاحة، واتخاذ القرارات بصورة مباشرة وسريعة.

✓ تنمية قدرات الأفراد بإبداع ومهارة، وتوفير المزيد من الشعور بالمسؤولية والرضا الوظيفي والانتماء اتجاه المؤسسة، وزيادة مسؤولية الأفراد، وتمكينهم من اكتساب الثقة في إنجاز المهام نحو عملهم.

كما تنبع أهمية التمكين من العديد من الفوائد التي يمكن أن تتحقق لكل من المؤسسة والأفراد العاملين فيها، وتتمثل هذه الفوائد في:¹

- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل في المؤسسة، وارتفاع مستوى الإنتاجية للعاملين.
- تقليل عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، وهو الأمر الذي يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات وتخفيض زمن اتخاذ القرارات.

¹ Abou Elnaga, A., & Imran, A. (2014). The impact of employee empowerment on job satisfaction theoretical study. American Journal of Research Communication, 2(1), 13-26.

■ إشباع حاجات الفرد المرتبطة بتقدير الذات وزيادة شعوره بالمسؤولية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة مستوى رضاه الوظيفي.

■ تحقيق مكانة متميزة للمؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية، وقد يتحقق ذلك نتيجة زيادة تفهم العاملين لظروف المؤسسة وإستراتيجياتها، والحرص على رفع مستوى الإنتاج والخدمات التي يقومون بإنتاجها.

■ المساهمة في إطلاق قدرات الفرد الإبداعية والخلاقة، حيث إن توفير الاستقلالية للعاملين يجعلهم يشعرون بأنهم أقل تقييداً من الآخرين فيما يخص الجوانب الفنية، أو التقيد بقواعد العمل الجامدة.

(3-3) مميزات وخصائص التمكين الوظيفي

يعد التمكين الوظيفي من المواضيع المهمة لترسيخ العلاقات الاجتماعية والمسؤولية للعاملين في المؤسسة والاعتزاز بقوة العمل، حيث يتيح للمدير من ممارسة سلطاته بكافة مسؤولياته وتحمله لمنصبه، فضلاً عن أنه أحد الدعائم الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة لمواجهة التحديات والتطورات، بالإضافة إلى الأنماط التي تناسب طبيعة العمل الإداري بوصفه المشغل للوظيفة الإدارية التي بواسطتها يتخذ قرارات تناسب طبيعة عمله، ويجدر الذكر أن هناك العديد من خصائص التمكين ومنها ما يأتي:^{1 1 2}

¹ الأدلبي، سارة (2019). أثر التمكين في تنمية الإبداع من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق، مجلة اتحاد الجامعات العربية، 39(2)، 51-71.

- ✓ يساعد التمكين جميع العاملين في المؤسسة، مما يجعلهم أقل اعتماداً على الإدارة في اتخاذ القرارات من أجل إدارة نشاطهم وأعمالهم بمنحهم السلطة الكافية في إدارة أعمالهم داخل المؤسسة.
- ✓ يساعد التمكين على التصدي للمشاكل وحلها، ويؤكد أيضاً على القدرات الفعلية للأفراد داخل المؤسسة في التصدي للمشاكل الناتجة عن سير العمل.
- ✓ يهدف التمكين إلى استغلال الكفاءة لتحسين سير العمل داخل المؤسسة لاتخاذ طرق وسبل ناجحة، بحيث يتم استغلال هذه الكفاءات استغلالاً كاملاً لتحسين الأداء والإنتاج معاً.
- ✓ يمنح التمكين الحرية للأفراد والموظفين وفرق العمل. وهذا المتسع من الحرية يزيد من نفوذهم الفعّال في إدارة الأعمال، ويقود إلى نتائج أفضل.
- ✓ يضع التمكين الأفراد موضع المسؤولية؛ فالحرية الممنوحة للأفراد داخل المؤسسة تجعل هؤلاء مسؤولين مسؤولية كاملة عن نتائج الأعمال التي يقومون بها أثناء أداء العمل أو الوظيفة.

¹ محمية، عمر (2016). أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردني - دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

² الابرو، هادي والنور، الحمزة (2017). أثر موضع السيطرة وجودة العلاقة في سلوك العمل المنحرف من خلال الثقة في القائد والتمكين النفسي: دراسة تطبيقية على العاملين في مستشفيات البصرة الحكومية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 13(2)، 201-231.

✓ يساعد التمكين الأفراد داخل المؤسسة على الإبداع في مجال أداء الأعمال والوظائف، فالحرية الممنوحة وروح المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرارات، يمكنها أن تكون دافعاً إيجابياً للأفراد في استغلال طاقاتهم الكامنة في الابتكار والإبداع أثناء الأداء العملي أو الوظيفي.

إن خصائص الحالة الذهنية للتمكين تتضمن عدة جوانب أساسية؛ منها: الشعور بالسيطرة الكاملة والقدرة على التحكم في أداء العمل بشكل أكبر. إضافة إلى القدرة على ممارسة الرقابة الذاتية وتحمل المسؤولية عن نتائج الأداء الفردي. كما تشمل هذه الخصائص الوعي الشامل والإحساس بالإطار العملي، حيث يتمثل ذلك في فهم الفرد للأعمال والأشياء المتعلقة بمجال عمله الخاص. بالإضافة إلى ذلك، فإن التمكين الوظيفي يشمل المشاركة الفاعلة في مسؤولية أداء الوحدة العملية أو القسم أو حتى المؤسسة بأسرها.

يتطلب تحقيق التمكين الوظيفي في المؤسسة تمكين جميع أفرادها على اختلاف مستوياتهم الوظيفية لتعزيز الإنتاجية والفعالية التشغيلية بشكل شامل.

وإن من خصائص التمكين الوظيفي ما يأتي:¹

1. التقرير الذاتي: ويعني حرية العاملين في خياراتهم، وانتقاء أساليب عملهم، والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.

¹ الكبسي، عامر (2006). التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، دمشق: دار الرضا للنشر.

2. الأهمية الذاتية: ويقصد بها إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم، واستشارتهم وأهمية الواجب

الذي يؤدونه، وبالاهتمام الذي يحظون به.

3. ثقتهم بأنفسهم: فالعاملون يدركون إمكانياتهم وما لديهم من طاقات، ويتقنون 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، والأخذ بمقترحاتهم وآرائهم.

(3-4) أهداف التمكين الوظيفي وأساليبه

تتمثل أهداف التمكين بما يأتي:¹

1. إيجاد قوة ذات قدرات ومهارات فاعلة من أجل إنتاج سلع متطورة وتقديم خدمات يمكنها أن تلبى

رضا وتوقعات الزبائن.

2. المحاولة الجادة والهادفة من أجل الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية داخل المؤسسة.

3. زيادة الإنتاجية والمبيعات التي يمكنها أن تحقق النمو الدائم للمؤسسة.

¹ أبو غنيم، أزهار وجواد، رحاب (2009). تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية - دراسة تطبيقية في معمل

السجاد اليدوي في الحلة، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 8 (22)، ص ص 135-160.

4. جعل العاملين يتمتعون بأعلى درجات الرضا عن وظائفهم ومؤسساتهم، بحيث يدفعهم ذلك إلى أداء أفضل في عملهم.

5. إيجاد طرائق وإستراتيجيات جديدة يمكنها أن تشجع الطاقات الكامنة لدى أفراد المؤسسة لتحفيزهم على الابتكار والإبداع، من أجل إدامة المؤسسات والحفاظ على قدرتها على التنافس.

وهناك من أشار إلى وجود طريقتين للتمكين؛ وهما:¹

1. نهج المشاركة من خلال إشراك الموظفين في الإدارات التنفيذية من خلال صنع واتخاذ القرارات، لما لهذه المشاركة من أهمية في بناء الثقة بين العاملين في المستويات الإدارية العليا، حيث يتم منح العاملين الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات. إن عملية المشاركة في صنع القرارات الإدارية تتطلب أساساً احترام واعتبار وجهات نظر العاملين دون التقليل منها. يجب أن تكون هذه العملية شاملة، حيث يشمل ذلك إشراك الموظفين في جميع مراحل اتخاذ القرارات، وعدم تقييدها بمرحلة دون أخرى.

2. الإثراء الوظيفي من خلال تحفيز الموظفين بإضافة أنواع مختلفة من المهام، وتوفير قدر أكبر من حرية العمل، وإعطاء مسؤوليات أكبر الفردية.

¹ AL-Rousan, M. (2014). The Relationship between the management information system and the administrative empowerment (A field study on the Jordanian banking sector). International Journal of Business, Humanities and Technology, 4(3), 121-129.

(3-5) أبعاد التمكين الوظيفي

هنالك عدد من الممارسات الإدارية (الخصائص التنظيمية) التي تدل على التمكين الوظيفي، وتشمل أبعاد تفويض السلطة، و فرق العمل، والاتصال الفعّال، والتدريب، وفيما يأتي شرح موجز لهذه الأبعاد:

أولاً: تفويض السلطة

يتضمن التفويض تكليف المرؤوسين بالمهام ومنحهم السلطة اللازمة لأداء هذه المهام بشكل كامل. ويشمل ذلك استعداد المرؤوسين لتحمل المسؤولية عن نتائج أدائهم في هذه المهام بشكل مناسب ومقبول. وبموجب التفويض، يحق للمفوض إصدار القرارات المتعلقة بالمهام التي تم تفويضها إليه.¹

تمكين العاملين يعني منحهم السلطة والصلاحيات لاتخاذ القرارات والتأثير في مسار العمل، سواء أكانت هذه القرارات على مستوى الإدارة العليا أم في مجالات عملهم اليومية. يتطلب هذا التمكين تحولاً في الأساليب القيادية، حيث يتحول القائد من دور المراقب والموجه إلى دور المساعد والممكن، مما يشجع على المشاركة الفعّالة والمسؤولية المشتركة. يتضمن ذلك تشجيع الموظفين على اقتراح

¹ الطويل، هاني (2001). الإدارة التربوية والسلوك المنطقي، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

الحلول واتخاذ القرارات الملائمة للمشكلات التي يواجهونها، وتنفيذ هذه القرارات بحرية واستقلالية. هذا النهج يعزز الرضا الوظيفي، ويعمل على تعزيز الابتكار والإنتاجية في المؤسسة.¹

ثانياً: فرق العمل

في الوقت الحالي، أصبح فريق العمل مفهوماً حيوياً في إستراتيجيات الإدارة التي تعتمد عليها مؤسسات الأعمال؛ سواء في القطاع الخاص أو الحكومي، وذلك لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بشكل فعال. يتكون فريق العمل من عدد محدود نسبياً من الأفراد الذين يتفاعلون ويتواصلون مع بعضهم البعض، ويعملون نحو تحقيق أهداف مشتركة عبر تنفيذ وظائف متنوعة. يتميز الفريق بالتعاون والتفاعل المستمر بين أعضائه، مع تنظيم سلوكهم بواسطة معايير وأسس تحكم العمل داخل الفريق.² واعتبرت دراسة ماكال فريق العمل بأنه مجموعة من الأفراد يتم تجميع مهاراتهم ومصادرهم، ويعملون مع بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك.³ كما تم تعريف فريق العمل بأنه مجموعة من الأفراد ضمن مؤسسة أو مؤسسة يؤدون مهام عديدة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ويشارك هؤلاء الأفراد في جميع مهام العمل، ويمتلكون السلطة والاستقلال والمصادر اللازمة لتحقيق أهدافهم.⁴

¹ راضي، جواد (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(1)، 62-84.

² الطراونة، تحسين (2012). الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، (ط1)، الرياض، السعودية.

³ Mackall, J. (2012). Teamwork Skills, (3rd ed), Ferguson Publishing, USA.

⁴ West, M. (2012), Effective Teamwork, (3rd ed), SPI Publisher Services, Pondicherry, India.

تعد فرق العمل حجرَ الزاوية في الأداء الفعّال للمؤسسات، حيث يعتمد نجاحها على تكامل سماتها وتماشيها معاً. إن هذه الفرق تمثل القوة الدافعة للتطوير المستمر داخل البيئة التنظيمية، حيث تسهم في تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات وتطوير العمليات وتنظيم أساليب الأداء. ومن خلال تبنيها لمنظور إستراتيجي في التخطيط والتنفيذ، والتركيز على الجودة على مستوى النوعية قبل الكمية، تصبح فرق العمل الفاعلة عموداً فقرياً في تقوية المؤسسة بأكملها.

لذا، فإن تطوير فرق العمل يصبح ضرورة ملحة للمؤسسات الطامحة لتحقيق النجاح والتميز، حيث يمكنها أن تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء وتجاوز العوائق التي تعترض طريق العملية التشغيلية.

ثالثاً: الاتصال الفعّال

يُعدُّ الاتصال الفعّال أحد العوامل الأساسية في برنامج التمكين الوظيفي، ويُظهر توفّر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة مستويات عالية من الاتصال داخل المؤسسة. فعرض المعلومات الحساسة للعاملين حول حصة السوق، وفرص النمو، وإستراتيجيات المنافسين يُعدُّ خطوة أساسية في رحلة برنامج التمكين الوظيفي. ينبغي التنويه إلى أن هناك نوعين من المعلومات الحرجة في هذا البرنامج: المعلومات حول رسالة المؤسسة، والمعلومات حول الأداء.

تدفق المعلومات يتم في اتجاهين: الاتجاه النازل، الذي يشمل معلومات عن الأهداف، والمسؤوليات. والاتجاه الإستراتيجي، والذكاء التنافسي، والأداء المالي، بما في ذلك الكلفة والإنتاجية والجودة، والاتجاه الصاعد الذي يشمل اتجاهات العاملين وأفكار التحسين.

لذا، لتحقيق التمكين الوظيفي، يجب على المؤسسات توفير معلومات أكثر، لأعداد أكبر من الأشخاص، وعلى مستويات أوسع، ومن خلال وسائل تواصل متنوعة.¹

يعتبر الاتصال الفعال وتبادل المعلومات في جميع الاتجاهات المفتاح الأساسي لتحقيق التمكين الإداري. ولكي يكون مدير المدرسة قادراً على تنفيذ مهامه بكفاءة، من الضروري أن يكون لديه القدرة على الوصول إلى المعلومات التي تمكنه من الاستجابة بشكل كامل. ولتحقيق ذلك، يجب استخدام التقنيات الحديثة لضمان تقديم التغذية الراجعة بدقة وسرعة لمديري المدارس والمؤسسات التعليمية.

رابعاً: التدريب

يُعرف التدريب بأنه جهد مخطط يهدف إلى تعزيز المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات والسلوكيات الجديدة لدى العاملين، بهدف تطبيقها في العمل الحالي والمستقبل. يهدف التدريب أيضاً إلى مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها وزيادة كفاءتها وفعاليتها. بفضل التدريب، يتم تعزيز قدرات

¹ بني هاني، عدي (2017). أثر تخطيط المسار الوظيفي في تعزيز تمكين الموظفين: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جدارا، الأردن.

العاملين وتمكينهم من الأداء بشكل أكثر فعالية، مما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة في سوق العمل.¹

ورأى كلٌّ من السالم وصالح أن التدريب هو مجموعة من الأنشطة المؤسسية المخطط لها والمستمرة، تهدف إلى تزويد القوى البشرية في المؤسسة بالمعارف المحددة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكياتها واتجاهاتها بشكل إيجابي وبناء.²

تبرز أهمية التدريب في المؤسسات بجميع أنواعها بسبب المنافسة الشديدة التي تعمل فيها، حيث يلعب التدريب دوراً حاسماً في تعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة بفعالية من خلال تحسين أدائها. بالإضافة إلى ذلك، تلجأ الشركات إلى عمليات التدريب بشكل خاص عندما تواجه تحدياتٍ مثل انخفاض معدلات الإنتاجية، أو تقلبات في الأداء، أو انخفاض في رضا العملاء، وذلك لتقليل معدلات ترك الموظفين للعمل في المؤسسة.

تظهر أهمية التدريب أيضاً في تحسين الأداء الحالي للموظفين للوصول إلى المستوى المطلوب، مما يجعلهم قادرين على تحمل المسؤوليات المتزايدة في المستقبل بشكل أفضل. يعزز

¹ Noe, R. & Hollenbedk, j. & Gerhat, B. & Wright, P. (2011). Fundamentals of HRM, Global ed , New York: McGraw-Hill.

² السالم، مؤيد وصالح، عادل حrchوش (2009). إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، عمان: جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.

التدريب إتقان الموظفين لمهامهم، ويعزز إحساسهم بأهمية وقيمة عملهم في المؤسسة، مما يعود بالفائدة على الجودة العامة للعمل والرضا العام للموظفين والعملاء.¹

(3-6) نماذج التمكين الوظيفي

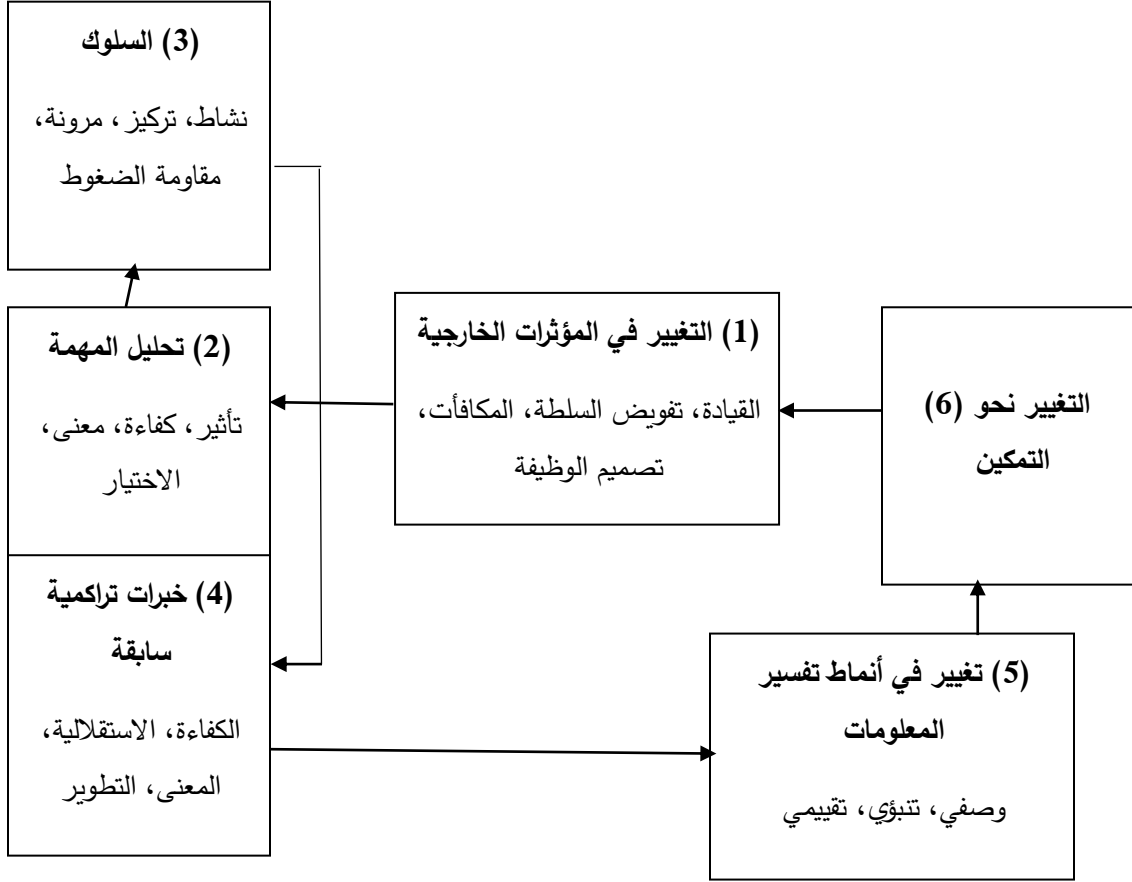
أولاً: نموذج التمكين الوظيفي المعرفي (Empowerment Cognitive):

وضع كل من توماس وفلثوس (Thomas & Velthouse, 1999) نموذج التمكين الوظيفي المعرفي (Empowerment Cognitive) وعرفا التمكين الوظيفي كزيادة في تحفيز المهام الداخلية، والتي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها، والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز، وقد حدّدا لها أربعة أبعاد: (معنى العمل، الكفاءة، حرية الاختيار، التأثير الحسي أو الإدراكي)، وست خطوات تبدأ بالتغيير في المؤثرات الخارجية عن طريق المعلومات المتوافرة لدى الأفراد، حيث تساعد في تحليل المهمات التي يؤثر على سلوك الفرد. وهذا السلوك يؤثر في المؤثرات الخارجية، كما تؤثر على الخبرات التراكمية السابقة، التي تعتمد على منحنى الخبرة لدى الفرد (Experience Curve) ومدى استفادته من التحليلات السابقة التي تؤثر في التحليل الحالي للمهام، ويؤثر نمط تفسير المعلومات للفرد في أسلوب تحليل المهمة التي يقوم بها، ويعد عاملاً هاماً في تكوين اتجاهات الفرد نحو التمكين. وأخيراً طرق التغيير نحو التمكين، والتي تتضمن إجراء

¹ برقاي، وفاء (2013). إدارة الموارد البشرية - المفهوم والوظائف والإستراتيجيات، (ط1)، عمان: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.

التعديلات والتصحيحات المناسبة على المؤثرات الخارجية، وكذلك تغيير أنماط تفسير المعلومات.

والشكل (2) يوضح الخطوات الرئيسيه لهذا النموذج.¹



الشكل (2): النموذج المعرفي للتمكين

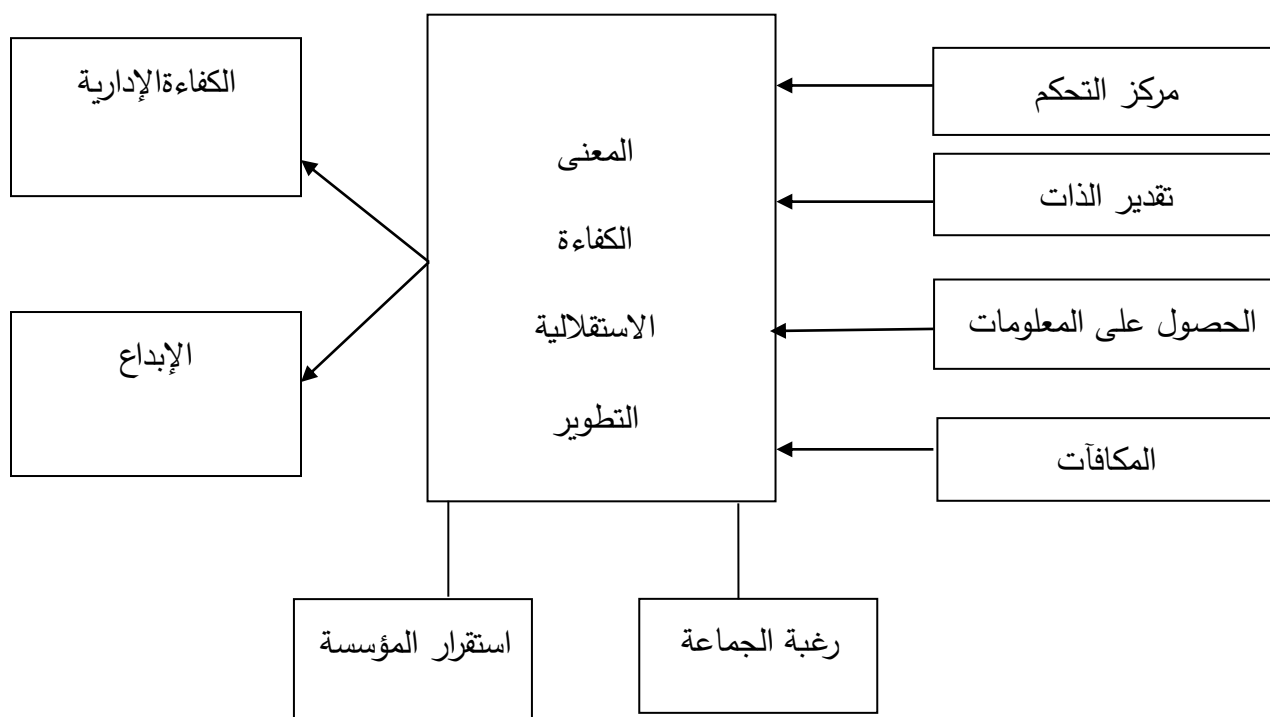
المصدر: (Tomas & Velthouse, 1999).

¹ Thomas, K., & Velthouse, B. (1999). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. Academy of management review, 15(4), 666-681.

ثانياً: نموذج (Spritzer) للتمكين:

يفترض نموذج (Spritzer, 1995) أن التمكين الوظيفي يتحقق من خلال خطوتين رئيسيتين: تبدأ بالتمكين الوظيفي النفسي، ومن ثم التمكين الوظيفي، وتتضمن كل خطوة مجموعة عوامل، حيث تشمل الخطوة الأولى على عوامل خاصة بالأفراد، وأهمها تحديد مركز التحكم وتقدير الفرد لذاته، بينما تشتمل الخطوة الثانية على عوامل خاصة بالوظيفة؛ مثل مشاركة المعلومات بين الأفراد ونظام المكافآت والتحفيز. تؤدي هذه العوامل إلى تمكين العاملين بأبعاده الأربعة (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، التطوير) كما يؤدي التمكين الوظيفي إلى الكفاءة الإدارية والإبداع، وذلك بوجود رغبة الجماعة واستقرار المنظمة كعناصر داعمة لعملية التمكين الوظيفي، والشكل (3) يوضح هذا النموذج.¹

¹ Spritzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in work place, dimensions, measurement and validation, ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL, 38(5), 1442-1465.



الشكل رقم (3): نموذج التمكين الوظيفي كعملية إدراكية.

المصدر: (Spritzer, 1995).

ثالثاً: نموذج (Davis) للتمكين:

اقترح (Davis) نموذجاً يتكون من عشر طرق يستطيع المدير اتباعها لتمكين الموظفين

وهي:¹

1. التمكين من خلال المسؤوليات: حيث يقوم المدير بتقديم الإرشاد والتوجيه للموظف

¹ بو سالم، أبو بكر (2017). التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية، مجلة الاقتصاد والمالية، 3 (1)، 20-33.

وإحساسه بامتلاك الوظيفة بهدف زيادة درجة تحمل المسؤولية لدى الفرد.

2. **التمكين من خلال الصلاحيات:** وذلك من خلال إعطاء الموظفين بعض الصلاحيات بهدف تحقيق الإبداع والحماس في العمل.

3. **التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي:** ويتم بوضع معايير قصوى للأداء تتوفر فيها عدة صفات؛ مثل المصداقية والموضوعية؛ وذلك من أجل تحفيز الأفراد للوصول إليها.

4. **التمكين من خلال التدريب والتطوير:** حيث تسعى المنظمة لتطوير معارف ومهارات موظفيها وتعديل سلوكهم من أجل تحسين أدائهم في العمل.

5. **التمكين من خلال المعرفة والمعلومات:** لكي يتمكن الأفراد من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، يجب أن يقوموا بمشاركة المعلومات بينهم.

6. **التمكين من خلال التغذية الراجعة:** تعد التغذية الراجعة لأداء الفرد من العناصر المهمة في التمكين، حيث يستطيع الفرد من خلالها معرفة نقاط ضعفه وتقويتها.

7. **التمكين من خلال التقدير والاهتمام:** وهو أن يقوم المدير بإظهار اهتمامه بالموظف بهدف تعزيز شعور إدراك الذات لديه.

8. **التمكين من خلال الاحترام:** لكي يظهر الموظف أداءً متميزاً في العمل، فإنه بحاجة لأن يعامل باحترام وتقدير.

9. **التمكين من خلال الثقة:** يصبح الموظف أكثر تركيزاً في عمله عندما يشعر بثقة المدير.

10. **التمكين من خلال السماح بالفشل:** إذا أحسَّ الفرد بوجود مجال أو إمكانية للخطأ، فإن ذلك سيجعل إمكانية التعلم لديه أكبر، لأنه غالباً ما يكون الفشل هو نقطة بداية النجاح بسبب التعلم من الأخطاء.

(3-7) ركائز التمكين الوظيفي ومقوماته

لقد أصبح مفهوم التمكين الوظيفي واضحاً بعد أن عرضنا تعريفه كمصطلح حديث، حيث يعني منح المرؤوسين حق المشاركة في اتخاذ القرارات، وبالتالي ينطوي على غياب المركزية في هذه العملية. على الرغم من أن التمكين الوظيفي يمكن أن يحدّ من الآثار السلبية للمركزية التي قد تعيق تطور المؤسسة، إلا أن السيناريو الأكثر سوءاً هو منح المديرين للمرؤوسين حق اتخاذ القرارات وحرية التصرف دون توفير الدعم والإطار اللازمين لاستخدام هذا الحق بشكل فعال. ومن هنا وجب على المؤسسات توفير بعض المقومات التي تعتمد كركائز أساسية لنجاح عملية التمكين الوظيفي فيها، وهي المقومات التي يمكن إجمالها فيما يأتي:^{1 2}

¹ ملحم، يحيى (2009). التمكين كمفهوم إداري معاصر، (ط2)، القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.

1- القيادة الإدارية: إن القيادة الإدارية مهمة بغض النظر عن نوع النشاط الذي تقوم به المؤسسة، فالقيادة دائماً بحاجة إلى تغيير الأدوار التقليدية المعتادة، ومن خلال عملية التمكين الوظيفي ينبغي أن يكون لهم أثر أساسي في توجيه الأفراد والمؤسسات لتحقيق الأهداف التي ينشدها، عن طريق مساعدة الموظفين على التعلم والتطور والنمو وتهيئة البيئة الصحية لتمكين الموظفين على اتخاذ القرارات من خلال تنمية وتطوير ثقتهم بأنفسهم وبالأخرين.

2- العلم والمعرفة والمهارة: تزداد قدرة الفرد على أداء مهام عمله بكفاءة واستقلالية كلما زادت خبرته، ومهاراته، والمعارف التي اكتسبها. ونتيجة لذلك، يكون بإمكان الفرد أن يحصل على حرية أكبر في التصرف والمشاركة في أنشطة العمل. تكمن أهمية التأهيل العلمي الكافي، خاصة في المجالات الإدارية والتربوية، حيث يعد من المنطقي والضروري تأهيل مدير المدرسة ببرامج دبلومية في مجال التربية والقيادة والإدارة التربوية على الأقل.

إضافةً إلى ذلك، يتعين على المدير أن يخضع لعمليات تدريب إداري مستمرة، وأن يكون على اطلاع دائم بالتطورات في هذين المجالين. بفضل هذا التأهيل والتدريب المستمر، يمكن للمدير أن يصبح مدرباً ماهراً ومقيماً جيداً لموظفيه، مما يساعده في تحسين أدائهم وتوجيههم بفعالية. وبهذا الشكل، يصبح قائداً إدارياً محترفاً يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

¹ العتيبي، هلا (2007)، العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

² العتيبي، سعد (2005). جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الرياض: جامعة الملك سعود.

3-الاتصال وتدقيق المعلومات: عندما يزداد عدد اللقاءات والاجتماعات بين المدراء والعاملين، ويتم تبادل المعلومات الصحيحة والمتجددة بشفافية ووضوح وصراحة، يتحقق شعور أكبر بالتمكين الوظيفي بين أعضاء الفريق. هذا الشعور بالتمكين يتضمن حرية التصرف، والشعور بالملكية والانتماء للمؤسسة، مما يشجع العاملين على الاستثمار في تحسين أدائهم بشكل ذاتي ومباشر.

هذا النوع من البيئة يعزز الحماس الذاتي لدى العاملين، حيث يكونون ملهمين لتحقيق أهداف المؤسسة بدون الحاجة إلى مراقبة صارمة أو حالة من عدم الثقة. بدلاً من ذلك، فإنهم يشعرون بالدعم والتقدير، مما يعزز من مشاركتهم الفعالة في العمليات والقرارات، ويعزز من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية أكبر.

4-الثقة بين المديرين والعاملين: في هذا السياق، تتجلى الثقة من خلال الاهتمام الحقيقي بالآخرين، والقدرة على مشاركة المدير في تجارب ومشاكل المرؤوسين. إذا كان المدير يبدي هذا الاهتمام بصدق وصراحة، فإن ذلك يعزز الشعور لدى المرؤوسين بأنهم شركاء في المؤسسة أو مالكون لها، مما يحفزهم على بذل مزيد من الجهد والطاقة لتحقيق التغيير والتطوير نحو الأفضل.

هذا النوع من الاهتمام يسهم أيضاً في إعطاء المرؤوسين الدافع اللازم لتطوير أنفسهم عبر اكتساب المعرفة والتعلم المستمر. كما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي بينهم، ورفع مستوى الولاء التنظيمي، حيث يشعرون بأنهم جزء من بيئة عمل تحترم قيمهم وتدعم تطلعاتهم.

بالإضافة إلى ذلك، فإن هذا النوع من الاهتمام الصادق يعزز العلاقات الإنسانية بين المدير والمرؤوسين، مما يعزز أيضاً من التعاون والتفاعل الإيجابي داخل الفريق، ويعزز كذلك من فعالية العمل وتحقيق الأهداف المشتركة بشكل أكبر.

4- الحوافز المادية والمعنوية: على الرغم من أن التمكين الوظيفي يعد حافزاً معنوياً هاماً للعاملين، إلا أنه ليس مجرد منحة مجانية. فهو يتضمن مشاركة في المنافع وأيضاً مشاركة في المخاطر، والمحاسبة على النتائج وتحمل المسؤولية. لذا، يجب إنشاء نظام عادل ومجزٍ للحوافز المادية والمعنوية يعزز من تحمل المسؤولية بشكل فعال.

يتيح هذا النظام للعاملين الذين يستثمرون في التمكين الوظيفي ويحققون نتائج أداء متميزة الحصول على حوافز أكبر، مما يعزز من المنافسة بينهم نحو تحمل المسؤولية بشكل أفضل، ويعزز كذلك من الكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق داخل المؤسسة.

بالتالي، يسهم هذا النظام في تعزيز ثقافة الأداء المتفوق والمسؤولية داخل المؤسسة، ويحفز الموظفين على العمل بجديّة لتحقيق الأهداف المشتركة، مع الإشارة إلى أهمية توفير محفزات متوازنة تشمل الحوافز المادية والمعنوية لضمان استمرارية التفوق والإبداع في العمل.

الجانف الميڊاني للڊراسة

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

(1-4) حدود الدراسة

(2-4) أدوات جمع البيانات

(3-4) تصحيح مقياس الدراسة

(4-4) صدق استبانة الدراسة

(5-4) ثبات استبانة الدراسة

(6-4) خصائص عينة البحث

تمهيد

تعتمد الدراسات الميدانية في دقة النتائج التي تصل إليها من خلال التزام الباحث بالإجراءات التي تسمح له بفهم ميدان الدراسة ومجتمع الدراسة وخصائصه، وكذا الأساليب التي يعتمدها في التحليل من خلال احتكاكه المتواصل بمجتمع الدراسة، وفهم ديناميكية عمله والتواصل المنتشرة في مجتمع الدراسة ذاك. لذا ففي هذه الدراسة ستحاول الدراسة من خلال استغلال جميع الخطوات المنهجية المعتمدة الحصول على نتائج موضوعية ودقيقة من خلال التدقيق في كامل العناصر سألقة الذكر.

(1-4) حدود الدراسة

تم إنجاز هذه الدراسة ضمن الحدود الآتية:

1. الحدود الموضوعية

تتمحور الدراسة الحالية حول تحليل وفهم سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الأربعة: (الإيثار، والكراسة، والتعامل مع ضغوطات العمل، والالتزام التنظيمي) على تعزيز التمكين الوظيفي بأعاده الأربعة: (تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال الفعال والتدريب) في مؤسسة فرائر رازس الجزائرية

لصناعة الدواء. كما تم تحديد المتغيرات الشخصية للمبحوثين، وهي: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة.

2. الحدود المكانية

أجريت الدراسة الميدانية في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء في الجزائر، وسبب اختيارنا ميدان الدراسة بهذه المؤسسة، لاعتبارها من مؤسسات صناعة الأدوية الرائدة على المستوى الجزائري والإقليمي، ولما تقوم به من دور مهم على صعيد تطوير وتصنيع وتوزيع الأدوية بأشكال وجعرات مختلفة؛ الجافة منها والقابلة للحقن، وتظل رائدة في تصنيع المنتجات القابلة للحقن. كما كان سبب اختيار مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء كحقل إمبريقي لإجراء الدراسة، فقد فرضها طبيعة الموضوع الذي يستهدف فهم وتحليل العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتمكين، وبحكم قربها من مكان إقامتي وسهولة الوصول إليها ولتوزيع الاستبانة فيها.

1.2 نبذة عن مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الأدوية

تأسست مختبرات فراثر رازيس في فبراير 1992، وهي مؤسسة متخصصة في تطوير وتصنيع وتوزيع الأدوية بأشكال وجعرات مختلفة؛ الجافة منها والقابلة للحقن، وتظل رائدة في تصنيع المنتجات القابلة للحقن.

2.2 الشركات التابعة لمؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الأدوية

تتكون مختبرات فراتر رازيس من عدة شركات؛ مثل:

- شركة مساهمة مختبرات فراتر رازيس مسؤولة عن تصنيع المنتجات الصيدلانية في شكل حقن (أمبولات وقوارير).

- وتوجد أيضًا شركة Spa PROVIVO التجارية للمنتجات الصيدلانية والمنتجات الصحية الطبيعية، شركة مسؤولة عن الترويج الطبي.

- شركة توزيع اسمها SOMEPHARM.

هناك عدة مديريات مركزية تابعة للشركة، وهي:

-دائرة الرقابة الإدارية.

-إدارة الخزنة.

-إدارة رأس المال البشري.

-قسم التراث.

-إدارة الإدارة العامة.

-قسم المحاسبة.

-قسم نظام المعلومات.

-قسم الاتصال والتسويق.

-قسم التموين والمشتريات.

3. الحدود البشرية

اقتصرت الدراسة الميدانية على العاملين ضمن المسميات الوظيفية (مدير إدارة، مدير دائرة، رئيس قسم، موظف) في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، والبالغ عددهم الإجمالي (1751) موظفاً وموظفة. وقد تم اعتماد العينه العشوائية البسيطة التي ترى الدراسة أنها الأنسب لموضوع الدراسة ولمجتمعهم، ولإخضاعهم لأدواتها.

1.3 عدد العاملين في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الأدوية

أما عدد الموظفين في شركة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الأدوية، فهو موضَّح في الجدول الآتي:

جدول (1): عدد الموظفين في شركة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الأدوية

Sociétés	Effectifs au 31/07/2023
SOMEPHARM	459
LFR SPEED	143
FRATER-RAZES Laboratoires	622
Siège	192
Unité	430
FRATER-RAZES Laboratoires Forme Séche	206
Siège	9
Unité	197
PROVIVO	35
Siège	1
Unité	34
LFR Promotion	237
Siège	5
Unité	232
LFR HELP	20
LFR CLEAN	18
SAAPY FLOTTES	5
ULTRAPACK	6

المصدر: قسم الموارد البشرية شركة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الأدوية

4. الحدود الزمنية

تتحدد نتائج الدراسة الحالية بالسياق الزمني الذي أجريت فيه، والممتد من شهر ديسمبر 2019 إلى غاية أواخر شهر مارس 2024.

(2-4) أدوات جمع البيانات

لن يتم البحث العلمي دون أدوات لجمع البيانات التي ستفيدنا في التحقق من فرضيات الدراسة. وقد استعملنا:

الملاحظة: تلعب الملاحظة العلمية دوراً كبيراً في الدراسات الميدانية بالعلوم الاجتماعية، والتي تعطي الباحث عمقاً في التحليل وقدرة على استنتاج التغيرات في مجتمع دراسته، "فتعرف الملاحظة العلمية بأنها هي الاختبار المنبه للظواهر أو الحوادث بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها وعواملها والوصول إلى القوانين التي تحكمها".¹

الاستبانة: هي مجموعة من الأسئلة ضمن نظام إجابات محدد يطرحها الباحث على أفراد عينة الدراسة، وتكون الإجابة من قبلهم دون أي تدخل من الباحث.²

¹ الواصل، عبد الله (1999). البحث العلمي، المملكة العربية السعودية.

² عقيل، حسين (1999). فلسفة مناهج البحث العلمي، مصر: مكتبة مدبولي.

تم إعداد وتطوير استبانة ذات علاقة بموضوعها. وقد تكونت من 45 فقرة، وذلك بالاعتماد على الأدب النظري للدراسة والدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها. وقد اشتملت الاستبانة على ثلاثة أجزاء:

أ- الجزء الأول: المتغيرات الشخصية والوظيفية: (الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة).

ب- الجزء الثاني: تضمن فقراتٍ سعت لقياس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، حيث اشتمل على (23) فقرة. وُزعت على أربعة أبعاد؛ هي:

✓ البعد الأول: الإيثار: وتم قياسه من خلال (6) فقرات. من الفقرة (1) إلى الفقرة (6) في استبانة الدراسة.

✓ البعد الثاني: الكياسة: وتم قياسه من خلال (6) فقرات. من الفقرة (7) إلى الفقرة (12) في استبانة الدراسة.

✓ البعد الثالث: التعامل مع ضغوطات العمل: وتم قياسه من خلال (5) فقرات. من الفقرة (13) إلى الفقرة (17) في استبانة الدراسة.

✓ البعد الرابع: الالتزام التنظيمي: وتم قياسه من خلال (6) فقرات. من الفقرة (18) إلى الفقرة (23) في استبانة الدراسة.

ت- الجزء الثالث: اشتمل على الفقرات التي تقيس مستوى التمكين في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية

لصناعة الدواء، وتضمن (22) فقرة. وزعت على أربعة أبعاد؛ هي:

✓ البعد الأول: تفويض السلطة: وتم قياسه من خلال (6) فقرات. من الفقرة (24) إلى الفقرة

(29) في استبانة الدراسة.

✓ البعد الثاني: فرق العمل: وتم قياسه من خلال (6) فقرات. من الفقرة (30) إلى الفقرة (35)

في استبانة الدراسة.

✓ البعد الثالث: الاتصال الفعّال: وتم قياسه من خلال (5) فقرات. من الفقرة (36) إلى الفقرة

(40) في استبانة الدراسة.

✓ البعد الرابع: التدريب: وتم قياسه من خلال (5) فقرات. من الفقرة (41) إلى الفقرة (45) في

استبانة الدراسة.

(3-4) تصحيح مقياس الدراسة

اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (Five Point Likert Scale) لقياس استجابات الأفراد

المبحوثين، حيث تراوحت درجات الموافق ما بين (1 - 5) ، وكما هو موضح بجدول " (2):

جدول (2): مقياس ليكرت الخماسي (Five Point Likert Scale)

درجة الموافقة	درجة مرتفعة جداً	درجة مرتفعة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

وللحكم على المتوسطات الحسابية لإجابة أفراد العينة، فقد حدد ثلاثة مستويات للموافقة؛ هي (مرتفع، متوسط، منخفض) ووفقاً للآتي:

$$\begin{aligned}
 & \text{طول الفئة} = \frac{\text{أعلى درجة} - \text{أدنى درجة}}{\text{عدد الفئات}} \\
 & = \frac{(5-1)}{3} \\
 & = 1.33
 \end{aligned}$$

يظهر جدول (3) درجات التقييم لتفسيرات المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة

على فقرات مجالات الاستبانة وأبعادها:

جدول (3): درجات التقييم للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجالات الاستبانة وأبعادها

درجة التقييم منخفضة	درجة التقييم متوسطة	درجة تقييم مرتفعة
من 1 وأقل من 2.33	من 2.33 وأقل من 3.67	من 3.67 وأكثر

(4-4) صدق استبانة الدراسة

تم فحص صدق استبانة الدراسة من خلال الصدق الظاهري، وصدق الاتساق الداخلي، والصدق البنائي. وكانت النتائج على النحو الآتي:

1. الصدق الظاهري

من أجل التأكد من الصدق الظاهري، تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المحكّمين وعددهم (10) محكّمين من أصحاب الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، للحكم على مدى صلاحية الاستبانة. وقد طلب منهم إبداء رأيهم في مدى مناسبة الفقرة للمجال الذي تنتمي إليه، ودقة الصياغة اللغوية. وقد ظهرت الاستبانة في صورتها النهائية بالملحق رقم (1).

2. صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity)

تم التحقق من وجود صدق الاتساق الداخلي عبر حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الاستبانة ككل. وفيما يأتي عرض لنتائج التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة حسب الأبعاد المكونة له.

الجدول رقم (4): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الإيثار والدرجة الكلية للبعد

العبارة	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (sig)
1 أتطوع لمساعدة زملائي بالمؤسسة في حالة كان لديهم حجم عمل كبير .	0.635	0.000
2 أقوم بأداء عمل زملائي في حالة غيابهم عن العمل لأسباب قهرية.	0.755	0.000
3 أهتم بإظهار نتائج عمل الفريق الواحد .	0.733	0.000
4 أحرص على تلبية احتياجات زملائي في المؤسسة بأوقاتي الشخصية.	0.799	0.000
5 أبادر إلى تقديم يد العون للعاملين الجدد لمساعدتهم على التكيف مع متطلبات وظروف العمل الجديدة في المؤسسة.	0.693	0.000
6 أتطوع في غير أوقات العمل الرسمي لنشاطات إضافية تهم المؤسسة.	0.763	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

المصدر: التحليل الإحصائي للاستبانة باستخدام برنامج (SPSS)

يتبين من الجدول رقم (4) أن معامل الارتباط (r) بين كل عبارة من عبارات بعد الإيثار لدى موظفين في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، الدرجة الكلية للبعد جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، كما أن قيمة معامل الارتباط (r) المحسوبة أكبر من قيمة معامل الارتباط (r) الجدولية، والتي تساوي 0.361 عند درجة الحرية 29، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط (r) المحسوبة لعبارات البعد بين 0.635 عند مستوى الدلالة (Sig.) (0.000) للعبارة 1 والتي تنص على "أنتويع لمساعدة زملائي بالمؤسسة في حالة كان لديهم حجم عمل كبير"، و0.799 عند مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 للعبارة 4، والتي تنص على "أحرص على تلبية احتياجات زملائي في المؤسسة بأوقاتي الشخصية".

جميع العبارات لها معاملات ارتباط موجبة (تتراوح بين 0.635 و0.799)، مما يشير إلى أن كل عبارة تسهم بشكل إيجابي في تفسير البعد الكلي للإيثار. كلما زادت درجة الاتفاق مع عبارة معينة، زادت الدرجة الكلية على مقياس الإيثار، مما يدل على اتساق العبارات في قياس المفهوم نفسه.

الجدول رقم (5): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الكياسة والدرجة الكلية للبعد

الترتيب	العبارة	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (sig)
1	أشجع زملائي معنوياً في الأوقات الصعبة.	0.700	0.000
2	أشاور مع زملائي عند اتخاذي قراراً قد يؤثر عليهم.	0.696	0.000
3	أحرص أن أكون واضحاً في تصرفاتي مع زملائي في المؤسسة.	0.761	0.000

4	أزود زملائي في المؤسسة بالمعلومات التي تساعدكم على إنجاز أعمالهم.	0.739	0.000
5	أهتم بالحقوق الوظيفية لزملائي في المؤسسة.	0.600	0.000
6	أساهم بحل المشكلات في المؤسسة بتقديم النصح لزملائي.	0.655	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

المصدر: التحليل الإحصائي للاستبانة باستخدام برنامج (SPSS)

يتبين من الجدول رقم (5) أن معامل الارتباط (r) بين كل عبارة من عبارات بعد الكياسة لدى موظفين في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، الدرجة الكلية للبعد جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، كما أن قيمة معامل الارتباط (r) المحسوبة أكبر من قيمة معامل الارتباط (r) الجدولية، والتي تساوي 0.361 عند درجة الحرية 29، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط (r) المحسوبة لعبارات البعد بين 0.600 عند مستوى الدلالة (Sig) (0.000) للعبارة 5، والتي تنص على "أهتم بالحقوق الوظيفية لزملائي في المؤسسة"، و 0.761 عند مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 للعبارة 3، والتي تنص على "أحرص أن أكون واضحاً في تصرفاتي مع زملائي في المؤسسة".

تتراوح معاملات الارتباط بين (0.600 و 0.761)؛ مما يشير إلى وجود ارتباط قوي وإيجابي بين كل عبارة والبعد الكلي للكياسة. هذا يعني أن جميع العبارات تسهم في تفسير مفهوم الكياسة في سياق العمل.

وجميع القيم الاحتمالية المحسوبة ($\text{sig}=0.000$) أقل من 0.05؛ مما يدل على أن كل معامل ارتباط معنوي إحصائياً. وبذلك لا يمكن اعتبار أيّاً من الارتباطات مصادفة؛ مما يعزز دقة المقياس.

الجدول رقم (6): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التعامل مع ضغوطات العمل والدرجة الكلية للبعد

الترتيب	العبارة	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (sig)
1	يتطلب عملي في المؤسسة درجة عالية من التركيز والانتباه.	0.538	0.000
2	تُكَلِّم لي أعمال متعددة في المؤسسة تتطلب الإنجاز في نفس الوقت.	0.688	0.000
3	ألقى دعماً كافياً من زملائي في المؤسسة لأداء المهام الموكلة إلي.	0.603	0.000
4	يشعروني زملائي في المؤسسة بأنني أقوم بعملية بطريقة غير مناسبة.	0.532	0.000
5	أجأ لمديري المباشر عند مواجهة مشاكل في العمل.	0.718	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

المصدر: التحليل الإحصائي للاستبانة باستخدام برنامج (SPSS)

يتبين من الجدول رقم (6) أن معامل الارتباط (r) بين كل عبارة من عبارات بعد التعامل مع ضغوطات العمل لدى موظفين في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، الدرجة الكلية للبعد جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، كما أن قيمة معامل الارتباط (r) المحسوبة أكبر من قيمة معامل الارتباط (r) الجدولية، والتي تساوي 0.361 عند درجة الحرية 29، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط (r) المحسوبة لعبارات البعد بين 0.532 عند مستوى الدلالة (Sig) (0.000) للعبارة 4، والتي تنص على "يشعروني زملائي في المؤسسة بأنني أقوم بعملية بطريقة غير

مناسبة"، و0.718 عند مستوى الدلالة (Sig) 0.000) للعبارة 5 والتي تنص على "ألجأ لمديري المباشر عند مواجهة مشاكل في العمل".

تتراوح معاملات الارتباط بين (0.532 و0.718)؛ مما يعني أن هناك ارتباطات موجبة ومتفاوتة القوة بين العبارات والدرجة الكلية للتعامل مع ضغوطات العمل. وكل القيم الاحتمالية (Sig=0.000) أقل من 0.05 ، مما يؤكد أن معاملات الارتباط معنوية إحصائياً ؛ وبالتالي كل عبارة ترتبط بوضوح مع الدرجة الكلية للبعد؛ مما يعزز اتساق المقياس.

الجدول رقم (7): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الالتزام التنظيمي والدرجة الكلية للبعد

الترتيب	العبارة	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (sig)
1	أشعر بالسعادة لقضاء بقية حياتي المهنية في المؤسسة.	0.756	0.000
2	تتوافق قلبي الاجتماعية مع قيم المؤسسة.	0.767	0.000
3	سأبقى في المؤسسة حتى لو أن زملائي فضلوا العمل في مؤسسات أخرى.	0.814	0.000
4	ستصاب حياتي بالارتباك إذا تركت العمل في المؤسسة.	0.760	0.000
5	هناك رابط أخلاقي بالشركة يجعلني أستمّر بالعمل بها.	0.819	0.000
6	أفضل العمل في الشركة طوال فترة حياتي الوظيفية.	0.813	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

المصدر: التحليل الإحصائي للاستبانة باستخدام برنامج (SPSS)

يتبين من الجدول رقم (7) أن معامل الارتباط (r) بين كل عبارة من عبارات بعد الالتزام التنظيمي لدى موظفين في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، الدرجة الكلية للبعد جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، كما أن قيمة معامل الارتباط (r) المحسوبة أكبر من قيمة معامل الارتباط (r) الجدولية، والتي تساوي 0.361 عند درجة الحرية 29، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط (r) المحسوبة لعبارات البعد بين 0.756 عند مستوى الدلالة (Sig) (0.000) للعبارة 1 والتي تنص على "أشعر بالسعادة لقضاء بقية حياتي المهنية في المؤسسة"، و0.819 عند مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 للعبارة 5، والتي تنص على "هناك رابط أخلاقي بالشركة يجعلني أستمّر بالعمل بها".

تتراوح معاملات الارتباط بين 0.756 و 0.819؛ مما يدل على وجود ارتباطات قوية وإيجابية بين كل عبارة والدرجة الكلية للالتزام التنظيمي. هذه الارتباطات تشير إلى أن العبارات تعكس بشكل جيد مفهوم الالتزام التنظيمي. وجميع المستويات الدلالة (Sig=0.000) أقل من 0.05 ؛ مما يعني أن معاملات الارتباط معنوية إحصائياً. وبالتالي لا يمكن اعتبار أيّاً من هذه الارتباطات مصادفة؛ مما يعزز موثوقية المقياس في تقييم الالتزام التنظيمي.

جدول رقم (8): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد تفويض السلطة والدرجة الكلية للبعد

الترتيب	العبارة	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (sig)
1	يقدم مديري الدعم النفسي المناسب لإنجاز الأعمال الموكلة لي.	0.813	0.000
2	تؤمن إدارة المؤسسة بسلوك العاملين لديها لأداء مهامهم الوظيفية.	0.803	0.000
3	تمنح الإدارة الصلاحيات اللازمة للعاملين في المؤسسة.	0.811	0.000
4	تعد الصلاحيات الممنوحة للعاملين كافية لإنجاز المهام الوظيفية الموكلة لهم.	0.812	0.000
5	يمتلك العاملون في المؤسسة الحرية المناسبة في تنظيم العمل الذي يقومون به.	0.814	0.000
6	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع العاملين عند حل المشكلات التي تواجههم.	0.791	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

المصدر: التحليل الإحصائي للاستبانة باستخدام برنامج (SPSS)

يتبين من الجدول رقم (8) أن معامل الارتباط (r) بين كل عبارة من عبارات بعد تفويض السلطة لدى موظفين في مؤسسة فراير رازس الجزائرية لصناعة الدواء، الدرجة الكلية للبعد جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، كما أن قيمة معامل الارتباط (r) المحسوبة أكبر من قيمة معامل الارتباط (r) الجدولية، والتي تساوي 0.361 عند درجة الحرية 29، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط (r) المحسوبة لعبارات البعد بين 0.791 عند مستوى الدلالة (Sig) (0.000) للعبارة 6، والتي تنص على "تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع العاملين عند حل المشكلات التي تواجههم"، و0.814

عند مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 للعبارة 5 ،والتي تنص على "يمتلك العاملون في المؤسسة الحرية المناسبة في تنظيم العمل الذي يقومون به".

تتراوح معاملات الارتباط بين 0.791 و0.814 ؛ مما يعني مما يعني وجود ارتباطات قوية واجابية بين جميع العبارات والدرجة الكلية لتفويض السلطة. هذه الارتباطات تعني ان كل عبارة تسهم بشكل كبير في تفسير بعد التفويض السلطة. جميع المستويات الدلالة (Sig=0.000) أقل من 0.05 مما يدل على ان جميع معاملات الارتباط معنوية إحصائياً. هذا يؤكد أن العبارات ليست مرتبطة عشوائياً، بل تعكس بشكل واضح بعد تفويض السلطة.

الجدول رقم (9): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد فرق العمل والدرجة الكلية للبعد

العبارة	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (sig)
1 تشجع إدارة المؤسسة سلوك تكوين فرق العمل المختلفة.	0.744	0.000
2 يتمتع أعضاء الفريق في المؤسسة بالخصائص الاجتماعية لأداء أعمالهم.	0.793	0.000
3 يتم تبادل المعلومات بين أعضاء فريق العمل بكل ود.	0.846	0.000
4 يتعاون جميع أعضاء الفريق باتخاذ القرار بشكل فاعل.	0.878	0.000
5 تسود روح العمل الجماعي بين أعضاء الفريق.	0.789	0.000
6 يرتبط أعضاء فرق العمل بعلاقات اجتماعية متينة.	0.752	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

المصدر: التحليل الإحصائي للاستبانة باستخدام برنامج (SPSS)

يتبين من الجدول رقم (9) أن معامل الارتباط (r) بين كل عبارة من عبارات بعد فرق العمل لدى موظفين في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، الدرجة الكلية للبعد جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، كما أن قيمة معامل الارتباط (r) المحسوبة أكبر من قيمة معامل الارتباط (r) الجدولية، والتي تساوي 0.361 عند درجة الحرية 29، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط (r) المحسوبة لعبارات البعد بين 0.744 عند مستوى الدلالة (Sig) (0.000) للعبارة 1، والتي تنص على "تشجع إدارة المؤسسة سلوك تكوين فرق العمل المختلفة"، و0.878 عند مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 للعبارة 4، والتي تنص على "يتعاون جميع أعضاء الفريق باتخاذ القرار بشكل فاعل".

تتراوح معاملات الارتباط بين 0.744 و0.878؛ مما يشير إلى وجود ارتباطات قوية وإيجابية بين كل عبارة والدرجة الكلية لفرق العمل. هذا يعني أن العبارات تفسر بشكل فعال مفهوم العمل الجماعي داخل المؤسسة.

وجميع مستويات الدلالة (Sig=0.000) أقل من 0.05، مما يدل على أن جميع الارتباطات معنوية إحصائياً. هذا يشير إلى أن العبارات ليست مرتبطة عشوائياً بالدرجة الكلية، بل تعكس بشكل واضح مفهوم فرق العمل.

الجدول رقم (10): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الاتصال الفعّال والدرجة الكلية للبعد

الترتيب	العبارة	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (sig)
1	تصغي إدارة المؤسسة لمقترحات العاملين فيها.	0.819	0.000
2	يوجد تواصل فعّال بين العاملين في المؤسسة من أجل الحصول على المعلومات.	0.802	0.000
3	تسعى إدارة المؤسسة لتوفير علاقات اجتماعية فعّالة للتواصل مع العاملين فيها.	0.819	0.000
4	ترتبط أقسام ووحدات المؤسسة بعلاقات جيدة مع بعضها البعض.	0.800	0.000
5	تعزز إدارة المؤسسة سلوك العاملين في إبداء مقترحاتهم.	0.815	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

المصدر: التحليل الإحصائي للاستبانة باستخدام برنامج (SPSS)

يتبين من الجدول رقم (10) أن معامل الارتباط (r) بين كل عبارة من عبارات بعد الاتصال الفعّال لدى موظفين في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، الدرجة الكلية للبعد جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، كما أن قيمة معامل الارتباط (r) المحسوبة أكبر من قيمة معامل الارتباط (r) الجدولية، والتي تساوي 0.361 عند درجة الحرية 29، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط (r) المحسوبة لعبارات البعد بين 0.800 عند مستوى الدلالة (Sig) (0.000) للعبارة 4، والتي تنص على "ترتبط أقسام ووحدات المؤسسة بعلاقات جيدة مع بعضها البعض"، و0.819 عند مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 للعبارتين (1، 3) والتي تنص على "تصغي إدارة

المؤسسة لمقترحات العاملين فيها"، "تسعى إدارة المؤسسة لتوفير علاقات اجتماعية فعالة للتواصل مع العاملين فيها".

تتراوح معاملات الارتباط بين (0.800 و 0.819)؛ مما يشير إلى وجود ارتباطات قوية وإيجابية بين كل عبارة والدرجة الكلية للاتصال الفعال. هذا يعكس أن جميع العبارات تسهم بشكل كبير في قياس الاتصال الفعّال داخل المؤسسة وجميع مستويات الدلالة ($\text{Sig}=0.000$) أقل من 0.05 مما يعني أن معاملات الارتباطات معنوية إحصائياً. وبالتالي الارتباطات ليست عشوائية، بل تعكس واقع الاتصال الفعّال في المؤسسة.

الجدول رقم (11): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التدريب والدرجة الكلية للبعد

العبارة	العبارة	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (sig)
1	يخضع العاملون في المؤسسة لبرنامج تدريبي لغايات تعزيز السلوكيات الإيجابية.	0.875	0.000
2	تُحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة بناءً على نتائج تقييم الأداء.	0.880	0.000
3	يسهم تنوع الدورات التدريبية في المؤسسة في تحسين مستوى العلاقات مع العملاء.	0.869	0.000
4	تُحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة بناءً على الوصف الوظيفي.	0.891	0.000
5	تتوافق أهداف البرامج التدريبية مع رؤية ورسالة المؤسسة.	0.867	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

المصدر: التحليل الإحصائي للاستبانة باستخدام برنامج (SPSS)

يتبين من الجدول رقم (11) أن معامل الارتباط (r) بين كل عبارة من عبارات بعد التدريب لدى موظفين في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، الدرجة الكلية للبعد جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، كما أن قيمة معامل الارتباط (r) المحسوبة أكبر من قيمة معامل الارتباط (r) الجدولية، والتي تساوي 0.361 عند درجة الحرية 29، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط (r) المحسوبة لعبارات البعد بين 0.867 عند مستوى الدلالة (Sig) (0.000) للعبارة 5، والتي تنص على "تتوافق أهداف البرامج التدريبية مع رؤية ورسالة المؤسسة"، و0.891 عند مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 للعبارة (4)، والتي تنص على "تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة بناءً على الوصف الوظيفي".

تتراوح معاملات الارتباط بين 0.867 و0.891، مما يشير إلى وجود ارتباطات قوية جداً وإيجابية بين كل عبارة والدرجة الكلية للتدريب. هذا يعني أن جميع العبارات تسهم بشكل واضح في تفسير وتقييم التدريب داخل المؤسسة. وجميع مستويات الدلالة (sig = 0.000) أقل من 0.05، مما يدل على أن الارتباطات معنوية إحصائياً، وبالتالي العبارات ترتبط بشكل موثوق بالدرجة الكلية، مما يعزز مصداقية المقياس.

3. الصدق البنائي (Structure Validity)

يعبر الصدق البنائي عن مدى ارتباط كل بعد وكل محور من أبعاد ومحاور الاستبانة بالدرجة

الكلية لعبارات الاستبانة عبر حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation

Coefficient)، وقد تم حساب الصدق البنائي لأداة الدراسة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (12): معاملات الارتباط للصدق البنائي بين الدرجة الكلية للاستبانة والأبعاد ومحوريهما

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig.)
سلوك المواطنة التنظيمية	الإيثار	06	0.730	0.000
	الكماسة	06	0.636	0.000
	التعامل مع ضغوطات العمل	05	0.753	0.000
	الالتزام التنظيمي	06	0.843	0.000
التمكين الوظيفي	تفويض السلطة	06	0.815	0.000
	فرق العمل	06	0.855	0.000
	الاتصال الفعّال	05	0.899	0.000

		05	التدريب	
0.000	0.843			

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

المصدر: التحليل الإحصائي للاستبانة باستخدام برنامج (SPSS)

من خلال الجدول رقم (12) ما يأتي:

1. تراوحت معاملات الارتباط لأبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية ما بين (0.636-0.843)

وجميعها قيم دالة إحصائياً. وهذا يدل على أن محور سلوك المواطنة التنظيمية يتمتع بثبات مقبول.

2. تراوحت معاملات الارتباط لأبعاد محور التمكين الوظيفي ما بين (0.815-0.899) وجميعها قيم

دالة إحصائياً. وهذا يدل على أن محور التمكين الوظيفي يتمتع بثبات مقبول.

تشير نتائج الجدول رقم (12) إلى أن جميع الأبعاد المرتبطة بسلوك المواطنة التنظيمية والتمكين

الوظيفي تظهر ارتباطات معنوية وقوية مع الصدق البنائي، مما يعكس فعالية المقياس المستخدم بين

الأبعاد، حقق الاتصال الفعّال أعلى معامل ارتباط ($r = 0.899$) ، مما يبرز أهميته في تعزيز كل

من التمكين الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية. كما أظهر الالتزام التنظيمي ارتباطاً قوياً ($r =$

0.843)، مما يؤكد دوره المركزي في سلوك المواطنة. بينما أبعاد مثل الإيثار والكماسة والتعامل مع

ضغوطات العمل أظهرت أيضاً ارتباطات قوية، مما يعكس تأثيرها الإيجابي على السلوكيات

التنظيمية.

(4-5) ثبات استبانة الدراسة

يستخدم هذا الاختبار لتقدير درجة الثبات والموثوقية من خلال الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة، وتكون قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) محصورة بين 0 و1، وكلما كانت القيمة قريبة من 1 دل ذلك على ثبات الاستبانة، ويعتبر معامل ألفا كرونباخ التي يكون 0.70 فما فوق كافياً ومقبولاً، أما إذا وصل إلى 0.80 فيعتبر ذا مستوى ممتاز من النقة والثبات في الاستبانة.

الجدول(13): ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
سلوك المواطنة التنظيمية	الإيثار	06	0.816
	الكياسة	06	0.770
	التعامل مع ضغوطات العمل	05	0.701
	الالتزام التنظيمي	06	0.877
جميع أبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية			0.881
التمكين الوظيفي	تفويض السلطة	6	0.893
	فرق العمل	6	0.888

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
	الاتصال الفعّال	5	0.870
	التدريب	5	0.924
جميع أبعاد محور التمكين الوظيفي			0.950

من خلال الجدول رقم (13) ما يأتي:

1. تراوحت معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لأبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية ما بين

(0.701-0.877)، كما بلغت قيمة كرونباخ ألفا للمحور ككل (0.881) وجميعها قيم دالة

إحصائياً. وهذا يدل على أن محور سلوك المواطنة التنظيمية يتمتع بثبات مقبول.

2. تراوحت معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لأبعاد محور التمكين الوظيفي ما بين (0.870-

0.924)، كما بلغت قيمة كرونباخ ألفا للمحور ككل (0.950) وجميعها قيم دالة إحصائياً. هذا

يدل على أن محور التمكين الوظيفي يتمتع بثبات مقبول.

تشير نتائج الجدول رقم (13) إلى أن جميع الأبعاد المرتبطة بسلوك المواطنة التنظيمية والتمكين

الوظيفي تتمتع بثبات عالٍ باستخدام معامل ألفا كرونباخ. حيث حقق محور سلوك المواطنة

التنظيمية معامل ألفا الكلي (0.881)، مما يعكس موثوقية جيدة، في حين كان الثبات في محور

التمكين الوظيفي استثنائياً (0.950). أبعاد مثل التدريب (0.924) وتفويض السلطة (0.893)

أظهرت أعلى مستويات الثبات، مما يعزز دقة القياسات وموثوقية أداة الدراسة.

(4-6) خصائص عينة البحث

إن نجاح أي بحث علمي يعتمد الدراسة الميدانية لا بد أن يعتمد على خطوات صحيحة؛ فاختيار عينة البحث له أهمية كبرى للتحقق من فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، حيث تتوقف صحة نتائج الدراسة على مدى تمثيل العينة لمجتمعها. وبما أن هذه الدراسة تبحث في علاقة متغيرين أحدهما بالآخر تحتاج للتجانس بين أفراد العينة، وأن عدد أفراد مجتمع البحث بالإمكان الوصول إليه، ارتأت الدراسة الاعتماد على أسلوب المعاينة العشوائية البسيطة لمجتمع الدراسة، وتعرف المعاينة العشوائية أنها: "فيها يختار أفراد العينة بشكل عشوائي بحيث يعطي لكل فرد من أفراد المجتمع نفس الفرصة التي تعطى لغيره عند الاختيار".¹ وعليه قامت الدراسة بحصر خصائص عينة البحث بالنقاط الآتية:

¹ باتشيري، أنول (2015). بحوث العلوم الاجتماعية: المبادئ والمناهج والممارسات، ترجمة: خالد بن ناصر، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

1. الجنس

الجدول (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	57	28.5
أنثى	143	71.5
المجموع	200	100

المصدر: التحليل الإحصائي للاستبانة باستخدام برنامج (SPSS)

يبين من الجدول (14) أن أكثر من نصف العينة من الإناث، حيث بلغ عددهن 143 مفردة وبنسبة 71.5% من مجموع المبحوثين، بينما بلغ عدد الذكور 57 مفردة وبنسبة 28.5% من مجموع المبحوثين. وتشير هذه النتائج إلى أن ما يقارب (75%) من العاملين هم من الإناث في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، حيث إن كثيراً من النساء يفضلن التخصصات الطبية والصيدلانية والعلمية في دراستهن الجامعية، وهذه التخصصات تتناسب مع وظائف شركات الأدوية.

الزيادة الملحوظة في نسبة الإناث تشير إلى جهود المؤسسة في تعزيز تمكين النساء وتوفير بيئة عمل شاملة. يمكن أن تعكس هذه النتيجة تغيراً اجتماعياً في النظرة تجاه المرأة في سوق العمل، حيث تزداد فرصهن في مجالات قد تكون تقليدياً محصورة على الرجال. ويشير تمثيل النساء في المؤسسة إلى تحول في الأدوار الاجتماعية التقليدية، حيث يمكن أن يعكس تحسناً في التعليم والتأهيل المهني

للنساء. وقد تساهم هذه الديناميكيات في تغيير التصورات الثقافية حول قدرات النساء وكفاءتهن في مختلف المجالات.

2. الفئة العمرية

الجدول (15): توزيع أفراد عينة الدراسة الفئة العمرية

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
44.50	89	أقل من 30 سنة
40.50	81	من 30 – أقل من 40 سنة
12.50	25	من 40 – أقل من 50 سنة
2.50	5	50 سنة فأكثر
100.00	200	المجموع

المصدر. التحليل الإحصائي للاستبانة باستخدام برنامج (SPSS)

يظهر الجدول (15) أن 44.50 % من عينة الدراسة تراوحت سنواتهم أقل من 30 سنة وبواقع 89 مستجيباً ، و 40.50 من عينة الدراسة تراوحت سنواتهم ما بين 30-أقل من 40 سنة وبواقع 81 مستجيباً، و 12.50% من عينة الدراسة تراوحت سنواتهم ما بين 40- أقل من 50 سنة وبواقع 25 مستجيباً، و 2.5% من عينة الدراسة تراوحت سنواتهم 50 سنة فأكثر. وتشير هذه النتيجة إلى أن

غالبية العاملين من الفئة العمرية الشابة والمتوسطة، وقد تدل هذه النتيجة إلى أن مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء تميل إلى توظيف هذه الفئات العمرية لما تتمتع به من دافعية وقدرة على العمل تحت الضغوط التي تواجههم.

يمثل الأفراد أقل من 30 سنة نسبة كبيرة، مما يدل على أن المؤسسة تستقطب الشباب، وهذا يمكن أن يعكس توجهاً نحو تجديد القوى العاملة ودعم الابتكار. كما أن وجود نسبة معتبرة من الأفراد في الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة يشير إلى وجود توازن بين الشباب والخبرة. يمكن أن يسهم هذا التنوع في تعزيز نقل المعرفة وتبادل الخبرات داخل المؤسسة. وتشير النسب المنخفضة في الفئات العمرية الأكبر (من 40 سنة فما فوق) إلى وجود تحديات قد تتعلق بتقليص العمالة أو التوجه نحو استخدام العمالة الشابة، مما قد يؤثر على تنوع الخبرات المتاحة.

ويمثل ارتفاع نسبة الشباب مؤشراً إيجابياً على الاستثمار في التعليم والتدريب، حيث يمكن أن يعكس توافر فرص للتطوير المهني والنمو الوظيفي.

3. المؤهل العلمي

الجدول(16): توزيع أفراد عينة الدراسة المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
39.0	79	ليسانس أو أقل

41.5	83	ماستر 2
19.5	39	دكتوراه
100.0	200	المجموع

المصدر . التحليل الإحصائي للاستبانة باستخدام برنامج (SPSS)

بالنظر إلى الجدول (16) يتبين أن نسبة 41.5 من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي هو ماستر وبواقع 83 مستجيباً، بينما بلغت نسبة الحاصلين على المؤهل العلمي ليسانس أو أقل 39.0% وبواقع 79 مستجيباً، وكانت نسبة الحاصلين على المؤهل العلمي دكتوراه 19.5 وبواقع 39 مستجيباً. تشير هذه النتيجة إلى أن غالبية الأفراد المبحوثين من حملة الشهادات الأكاديمية الجامعية؛ لما تقتضيه طبيعة الوظائف في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء من معرفه علمية منهجية تعزز أدائها وتحسّن من إنتاجيتها.

توزيع العينة حسب المؤهل العلمي في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية يوضح التنوع في المستويات التعليمية، حيث يمثل حاملو شهادة الماستر النسبة الأكبر (41.5%)، يليهم حملة الليسانس أو أقل (39%)، وحملة الدكتوراه (19.5%). يعكس هذا التوزيع توجه المؤسسة نحو استقطاب كوادر مؤهلة تعليمياً، مع تركيز على التعليم العالي لتعزيز الكفاءة المهنية والابتكار. كما يبرز هذا التنوع مزيجاً من الخبرات الأكاديمية والعملية، مما يساهم في دعم الأداء الوظيفي والقدرة على مواكبة التحديات المهنية في قطاع صناعة الدواء.

4. المستوى الوظيفي

الجدول (17): توزيع أفراد عينة الدراسة المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
0.5	1	مدير إدارة
3.0	6	مدير دائرة
15.0	30	رئيس قسم
81.5	163	موظف
100.0	200	المجموع

المصدر. التحليل الإحصائي للاستبانة باستخدام برنامج (SPSS)

يبين الجدول (17) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي، حيث يتضح أن نسبة 81.5% من عينة الدراسة مستواهم الوظيفي موظف وبواقع 163 مستجيباً، وأن نسبة 15.0% من عينة الدراسة مستواهم الوظيفي رئيس قسم، في حين كانت نسبة مديري دائرة 3.0% وبواقع 6 مستجيبين، وأخيراً بلغ المستوى الوظيفي لمدير إدارة 0.5% وبواقع استجابة واحدة. وتشير هذه النتيجة إلى اتساع نطاق الإشراف في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، كما تشير هذه النتيجة إلى هرمية الهيكل التنظيمي في المؤسسة، والتسلسل الإداري المتبع.

يعكس التوزيع الوظيفي في المؤسسة هيكلًا إداريًا هرميًا، يعتمد بشكل كبير على قاعدة عريضة من الموظفين، بينما تشكل المستويات الإدارية العليا نسبة صغيرة. هذا يشير إلى تركيز السلطة في عدد محدود من المناصب القيادية، مع وجود دور بارز لرؤساء الأقسام في إدارة العمليات اليومية.

5. عدد سنوات الخدمة

الجدول(18): توزيع أفراد عينة الدراسة عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	97	48.5
من 5-أقل من 15 سنة	99	49.5
من 15 - أقل من 25 سنة	4	2.0
المجموع	200	100.0

المصدر. التحليل الإحصائي للاستبانة باستخدام برنامج (SPSS)

تبين المعطيات الكمية المبينة في الجدول المتعلقة بسنوات الخبرة أن 49.5% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم من 5- أقل من 15 سنة بواقع 99 مستجيباً، و48.5% من عينة الدراسة بلغت سنوات خبرتهم في شركة أقل من 5 سنوات بواقع 97 مستجيباً، بينما كانت نسبة 2.0% من عينة الدراسة وبواقع 4 مستجيبين. تشير هذه النتيجة إلى ارتفاع دوران العمل في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، وذلك بسبب استقطاب الشركات الأخرى للعاملين فيها لما يتمتعون به من خبرة ومهارة وسمعة حسنة في مجال عملهم.

تعكس نتائج توزيع سنوات الخدمة تجديداً مستمراً في القوى العاملة، حيث يشكل العاملون الجدد، والذين تتراوح سنوات خدمتهم بين 5 و15 عاماً الأغلبية. في المقابل، تشير النسبة الضئيلة لمن لديهم خبرة تزيد عن 15 عاماً إلى وجود عدد قليل من الكفاءات ذات الخبرة الطويلة، مما قد يستدعي الاهتمام بالحفاظ على التوازن بين تجديد الكوادر واستمرارية الخبرة.

(5-7) أساليب تحليل البيانات

تم معالجة البيانات ضمن الحزم الإحصائية الاجتماعية (SPSS-Statistical Package for Social Sciences) باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. معامل الارتباط لاستخراج صدق الاتساق الداخلي، والصدق البنائي.
2. لغايات ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha).
3. لوصف خصائص عينة البحث استخدمت النسب المئوية والجداول التكرارية.
4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى مستوى سلوك المواطن التنظيمية والتمكين في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء.
5. اختبار الانحدار الخطي المتعدد: لاختبار الفرضية الرئيسية وما يتفرع عنها من فرضيات فرعية.

الفصل الخامس

تحليل وتفسير البيانات الميدانية

تمهيد

(1-5) الإحصاء الوصفي

(2-5) تحليل بيانات وتفسير الفرضية الرئيسية

(1-2-5) تحليل بيانات وتفسير الفرضية الفرعية الأولى

(2-2-5) تحليل بيانات وتفسير الفرضية الفرعية الثانية

(3-2-5) تحليل بيانات وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة

تمهيد

إن البحث العلمي في العلوم الاجتماعية دائماً ما يستدعي متطلبات للوقوف عندها ما دام الباحث ينشد الوصول إلى نتائج مقبولة بطابعها الموضوعي، كذلك ديدن البحوث العلمية في سوسيولوجيا التنظيم. فالتحقق إمبيريقياً من الفرضيات التي صاغتها الدراسة يحيلنا مباشرة إلى مرحلة تحليل المعلومات أو البيانات وتفسيرها، باستعمال عدة تقنيات إحصائية بمختلف الجداول التي تحتوي على العلاقات المراد تفكيكها بين متغيرات الدراسة، وكذا التحقق من دقة دلالاتها.

ومن ثم، فإن المرحلة السابقة تفرز بيانات مجردة صماء تحتاج من الباحث استدلالاً سوسيولوجياً نابعاً من خلال مدلولات تلك الأرقام والنسب المتحصّل عليها، وهذا باستعماله للخيال السوسيولوجي كما أوضحه "شارل ورايت ميلز" (1916-1962)، والذي يكتسبه الباحث بتعمقه في القراءات النظرية لموضوع الدراسة، وكذا إلمامه بالمداخل النظرية التي تندرج ضمنها متغيرات الدراسة، "فتجعل الباحث يعرف كيف يستنتق مفاهيم معينة مرتبطة بأهداف دراسته. فباختصار في عملية التأويل السوسيولوجي يبرز مدى امتلاك الباحث للرأسمال الثقافي المفاهيمي، ومن ثم يعرف كيف يوظفه من خلال تحليل البيانات.¹

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

وعليه ستقوم الدراسة في هذا الفصل باستخراج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة وأبعادها، ثم اختبار فرضيات الدراسة التي تفحص العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، وأخيراً إجراء المناقشة استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها.

(1-5) الإحصاء الوصفي

من أجل تحليل بيانات الدراسة تم استخدام الإحصاء الوصفي للتعرف على مستوى كل من المتغير المستقل (سلوك المواطنة التنظيمية)، والمتغير التابع (التمكين) في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء.

1. مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء

البُعد الأول:

الإيثار

تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T-test) لمعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات 06 المرتبة ببعد الإيثار لدى الموظفين في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، وهي مبينة في الجدول الموالي:

الجدول(19): التحليل الإحصائي للبعد الأول: الإيثار

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار (T)	مستوى الدلالة (Sig)	الترتيب
1	أتطوع لمساعدة زملائي بالمؤسسة في حالة كان لديهم حجم عمل كبير .	4.44	0.60	88.80	34.03	0.00	1
2	أقوم بأداء عمل زملائي في حالة غيابهم عن العمل لأسباب قهرية.	4.42	0.66	88.40	30.42	0.00	2
3	أهتم بإظهار نتائج عمل الفريق الواحد.	4.24	0.66	84.80	26.57	0.00	4
4	أحرص على تلبية احتياجات زملائي في المؤسسة بأوقاتي الشخصية.	3.95	0.93	79.00	14.44	0.00	5
5	أبادر إلى تقديم يد العون للعاملين الجدد لمساعدتهم على التكيف مع متطلبات وظروف العمل الجديدة في المؤسسة.	4.32	0.66	86.40	28.15	0.00	3
6	أتطوع في غير أوقات العمل الرسمي لنشاطات إضافية تهم المؤسسة.	3.85	1.03	77.00	11.72	0.00	6
	جميع عبارات البعد الأول الإيثار	4.20	0.56	84.00	30.52	0.00	

المصدر: التحليل الإحصائي للاستبانة باستخدام برنامج (SPSS)

1. ألتطوع لمساعدة زملائي بالمؤسسة في حالة كان لديهم حجم عمل كبير.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 01 قيمة 4.44 وهو أكبر من 4.20 وأقل من 5.00، لتحتل بذلك الترتيب 01، وانحراف معياري قدره 0.60، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 88.80% وهو أكبر من 84% وأقل من 100%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 34.03 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية، والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 199، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.00 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق بشدة.

2. أقوم بأداء عمل زملائي في حالة غيابهم عن العمل لأسباب قهرية.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 02 قيمة 4.42 وهو أكبر من 4.20 وأقل من 5.00، لتحتل بذلك الترتيب 02، وانحراف معياري قدره 0.66، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 88.40% وهو أكبر من 84% وأقل من 100%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 30.42 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية، والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 199، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.00 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق بشدة.

3. أهتم بإظهار نتائج عمل الفريق الواحد.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 03 قيمة 4.24 وهو أكبر من 4.20 وأقل من 5.00، لتحتل بذلك الترتيب 04، وانحراف معياري قدره 0.66، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 84.80% وهو أكبر من 84% وأقل من 100%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 26.57 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية، والتي تساوى 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 199، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.00 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنّف ضمن الخيار موافق بشدة.

4. أحرص على تلبية احتياجات زملائي في المؤسسة بأوقاتي الشخصية.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 04 قيمة 3.95 وهو 3.40 وأقل من 4.20، لتحتل بذلك الترتيب 05، وانحراف معياري قدره 0.93، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 79.00% وهو أكبر من 68% وأقل من 84%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 14.44 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية، والتي تساوى 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 199، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.00 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة مرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنّف ضمن الخيار موافق.

5. أبادر إلى تقديم يد العون للعاملين الجدد لمساعدتهم على التكيف مع متطلبات وظروف العمل

الجديدة في المؤسسة.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 05 قيمة 4.32 وهو من 4.20 إلى 5.00، لتحتل بذلك الترتيب 03، وانحراف معياري قدره 0.66، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 86.40% وهو أكبر من 84% وأقل من 100%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 28.15 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية، والتي تساوى 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 199، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.00 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة مرتفع جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق بشدة.

6. أتطوع في غير أوقات العمل الرسمي لنشاطات إضافية تهم المؤسسة.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 06 قيمة 3.85 وهو من 3.40 إلى أقل من 4.20، لتحتل بذلك الترتيب 06، وانحراف معياري قدره 1.03، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 77.00% وهو أكبر من 68% وأقل من 84%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 11.72 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية، والتي تساوى 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 199، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.00 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة مرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق.

نتائج تحليل "الإيثار" تؤكد أن موظفي مؤسسة فراتر رازس الجزائرية يتمتعون بروح تعاون قوية، حيث يظهرون استعداداً كبيراً لمساعدة زملائهم في حالات العمل الشاق أو الغياب لأسباب قهرية. يعكس ذلك وجود ثقافة تنظيمية داعمة للتعاون والتضامن الاجتماعي. ومع ذلك، فإن التردد النسبي في تخصيص وقت شخصي لتلبية احتياجات الزملاء، أو المشاركة في أنشطة خارج أوقات العمل الرسمية يشير إلى حرص الموظفين على الحفاظ على التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، مما يعكس حدوداً معينة للإيثار تتعلق بالخصوصية الشخصية.

البُعد الثاني:

القياسية

تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T-test) لمعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات 06 المرتبة ببعد القياسية لدى الموظفين في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، وهي مبينة في الجدول الموالي:

الجدول (20): التحليل الإحصائي للبُعد الثاني: القياسية

الترتيب	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة الاختبار (T)	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
2	0.00	23.34	85.40	0.77	4.27	أشجع زملائي معنوياً في الأوقات الصعبة.	1

4	0.00	20.67	82.60	0.77	4.13	2	أُتُشاور مع زملائي عند اتخاذي قراراً قد يؤثر عليهم.
1	0.00	24.24	86.00	0.76	4.30	3	أحرص أن أكون واضحاً في تصرفاتي مع زملائي في المؤسسة.
3	0.00	23.86	83.80	0.70	4.19	4	أزود زملائي في المؤسسة بالمعلومات التي تساعد على إنجاز أعمالهم.
6	0.00	12.22	77.00	0.98	3.85	5	أهتم بالحقوق الوظيفية لزملائي في المؤسسة.
5	0.00	14.53	77.40	0.85	3.87	6	أساهم بحل المشكلات في المؤسسة بتقديم النصح لزملائي.
	0.00	28.16	82.00	0.55	4.10		جميع عبارات البعد الثاني الكياسة

المصدر: التحليل الإحصائي للاستبانة باستخدام برنامج (SPSS)

1. أشجع زملائي معنوياً في الأوقات الصعبة.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 01 قيمة 4.27 وهو أكبر من 4.20 وأقل من 5.00، لتحتل بذلك الترتيب 02، وانحراف معياري قدره 0.77، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 85.40% وهو أكبر من 84% وأقل من 100%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 23.34 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية، والتي تساوى 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 199، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.00 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق بشدة.

2. أُنشاور مع زملائي عند إتخاذني قرار قد يؤثر عليهم.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 02 قيمة 4.13 وهو من 3.40 إلى أقل من 4.20، لتحتل بذلك الترتيب 04، وانحراف معياري قدره 0.77، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 82.60% وهو أكبر من 68% إلى أقل من 84% وبلغت قيمة (T) المحسوبة 20.67 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية، والتي تساوى 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 199، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.00 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة مرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنّف ضمن الخيار موافق.

3. أحرص أن أكون واضحاً في تصرفاتي مع زملائي في المؤسسة.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 03 قيمة 4.30 وهو أكبر من 4.20 وأقل من 5.00، لتحتل بذلك الترتيب 01، وانحراف معياري قدره 0.76، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 86.00%، وهو أكبر من 84% وأقل من 100%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 24.24 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية، والتي تساوى 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 199، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.00 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق بشدة.

4. أزود زملائي في المؤسسة بالمعلومات التي تساعدكم على إنجاز أعمالهم.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 04 قيمة 4.19 وهو 3.40 وأقل من 4.20، لتحتل بذلك الترتيب 03، وانحراف معياري قدره 0.70، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 83.80% وهو أكبر من 68% وأقل من 84%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 23.86 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية، والتي تساوى 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 199، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.00 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة مرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق.

5. أهتم بالحقوق الوظيفية لزملائي في المؤسسة.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 05 قيمة 3.85، وهو من 3.40 إلى أقل من 4.20، لتحتل بذلك الترتيب 06، وانحراف معياري قدره 0.98، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 77.00%، وهو أكبر من 68% وأقل من 84%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 12.22، وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية، والتي تساوى 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 199، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.00 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة مرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق.

6. أساهم بحل المشكلات في المؤسسة بتقديم النصح لزملائي.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 06 قيمة 3.87 وهو من 3.40 إلى أقل من 4.20، لتحتل بذلك الترتيب 05، وانحراف معياري قدره 0.85 ، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 77.40%، وهو أكبر من 68% وأقل من 84%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 14.53، وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية، والتي تساوى 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 199، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.00 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة مرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق.

تعكس نتائج تحليل "الكياسة" في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية بيئة عمل تتسم بالتعاون والدعم المتبادل، حيث يُظهر الموظفون التزاماً قوياً بالوضوح في التعامل والتشجيع المعنوي. هذه القيم تعزز الروابط الاجتماعية وتساهم في خلق مناخ إيجابي قائم على الاحترام والمشاركة. ومع ذلك، تشير الفجوات في الاهتمام بالحقوق الوظيفية وحل المشكلات إلى وجود تركيز أكبر على الدعم العاطفي مقارنة بالقضايا المهنية، مما قد يعكس حاجة لتحسين السياسات التنظيمية لتعزيز العدالة الاجتماعية والتمكين الوظيفي.

البُعد الثالث:

التعامل مع ضغوطات العمل

تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T-test) لمعرفة مدى موافقة أفراد

عينة الدراسة على العبارات 05 المرتبة ببعد التعامل مع ضغوطات العمل لدى الموظفين في مؤسسة

فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء ، وهي مبينة في الجدول الموالي:

الجدول(21): التحليل الإحصائي للبُعد الثالث: التعامل مع ضغوطات العمل

الترتيب	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة الاختبار (T)	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الترتيب
1	0.00	18.22	81.8	0.85	4.09	يتطلب عملي في المؤسسة درجة عالية من التركيز والانتباه.	1
3	0.00	8.45	73.2	1.10	3.66	تُوكّل لي أعمال متعددة في المؤسسة تتطلب الإنجاز في نفس الوقت.	2
2	0.00	10.13	73.8	0.96	3.69	ألقى دعماً كافياً من زملائي في المؤسسة لأداء المهام الموكلة إليّ.	3
5	0.64	0.47	60.8	1.21	3.04	يشعرني زملائي في المؤسسة بأنني أقوم بعملية بطريقة غير مناسبة.	4
4	0.00	6.90	71.2	1.14	3.56	ألجأ إلى مديري المباشر عند مواجهة مشاكل في العمل.	5
	0.00	13.18	72.2	0.65	3.61	جميع عبارات البُعد الثاني التعامل مع ضغوطات العمل	

المصدر: التحليل الإحصائي للاستبانة باستخدام برنامج (SPSS)

1. يتطلب عملي في المؤسسة درجة عالية من التركيز والانتباه.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 01 قيمة 4.09، وهو أكبر من 3.40 إلى أقل من 4.20، لتحتل بذلك الترتيب 01، وانحراف معياري قدره 0.85، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 81.80%، وهو أكبر من 68% إلى أقل من 84%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 18.22 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية، والتي تساوى 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 199، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.00 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق.

2. تُوكل لي أعمال متعددة في المؤسسة تتطلب الإنجاز في نفس الوقت.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 02 قيمة 3.66 وهو أكبر من 3.40 إلى أقل من 4.20، لتحتل بذلك الترتيب 03، وانحراف معياري قدره 1.10، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 73.2%، وهو من 68% إلى أقل من 84%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 8.45 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية، والتي تساوى 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 199، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.00 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة مرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق.

3. ألقى دعماً كافياً من زملائي في المؤسسة لأداء المهام الموكلة إلي.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 02 قيمة 3.69 وهو أكبر من 3.40 إلى أقل من 4.20، لتحتل بذلك الترتيب 02، وانحراف معياري قدره 0.96، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 73.2% وهو من 68% إلى أقل من 84%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 10.13 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية، والتي تساوى 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 199، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.00 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة مرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق.

4. يشعري زملائي في المؤسسة بأنني أقوم بعملية غير مناسبة.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 05 قيمة 3.04 وهو أكبر من 2.60 إلى أقل من 3.40، لتحتل بذلك الترتيب 04، وانحراف معياري قدره 1.21، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 60.8%، وهو من 52% إلى أقل من 68%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 0.47 وهي أقل من قيمة (T) الجدولية، والتي تساوى 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 199، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.00 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة متوسط لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار محايد.

5. ألجأ إلى مديري المباشر عند مواجهة مشاكل في العمل.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 04 قيمة 3.56، وهو أكبر من 3.40 إلى أقل من 4.20 ، لتحتل بذلك الترتيب 04، وانحراف معياري قدره 1.14 ، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 71.2%، وهو من 68% إلى أقل من 84%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 6.90 وهي أطبر من قيمة (T) الجدولية، والتي تساوى 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 199، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.00 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة مرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق.

تعكس النتائج كيفية تأثير البيئة الاجتماعية والثقافية داخل مؤسسة فراتر رازس الجزائرية على تجربة الموظفين مع الضغوط. يُظهر تركيز الموظفين على الحاجة إلى الانتباه والقدرة على إدارة مهام متعددة، مما يعكس طبيعة العمل الديناميكية والمتطلبة وجود دعم من الزملاء يُعتبر عاملاً مهماً في تخفيف الضغوط، مما يدل على العلاقات الاجتماعية القوية داخل الفرق. ومع ذلك، الشعور بعدم القدرة على أداء العمل بشكل مناسب قد يشير إلى ضغوط نفسية تتطلب اهتماماً أكبر، خاصة في بيئات العمل التي تقتصر على الثقة الذاتية. كما يُبرز الاعتماد على المديرين عند مواجهة المشكلات الحاجة إلى قيادة فعالة، مما يعكس أهمية الهيكل التنظيمي في التعامل مع الضغوط. هذه الديناميات تشير إلى ضرورة تحسين ثقافة العمل لتعزيز رفاهية الموظفين وتقليل الضغوط النفسية.

البُعد الرابع:

الالتزام التنظيمي

تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T-test) لمعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات 06 المرتبة ببعء الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، وهي مبينة في الجدول الموالي:

الجدول(22): التحليل الإحصائي للبعد الرابع : الالتزام التنظيمي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار (T)	مستوى الدلالة (Sig)	الترتيب
1	أشعر بالسعادة لقضاء بقية حياتي المهنية في المؤسسة.	3.24	1.20	64.70	2.77	0.01	01
2	تتوافق قيمي الاجتماعية مع قيم المؤسسة.	3.16	1.24	63.20	1.82	0.07	02
3	سأبقى في المؤسسة حتى لو أن زملائي فضلوا العمل في مؤسسات أخرى.	3.01	1.18	60.10	0.06	0.95	03
4	ستصاب حياتي بالارتباك إذا تركت العمل في المؤسسة.	2.96	1.32	59.10	-0.48	0.63	04
5	هناك رابط أخلاقي بالشركة يجعلني أستمّر بالعمل بها.	3.01	1.25	60.10	0.06	0.95	03
6	أفضل العمل في الشركة طوال فترة حياتي الوظيفية.	2.82	1.23	56.30	-2.13	0.03	05

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار (T)	مستوى الدلالة (Sig)	الترتيب
	جميع عبارات البعد الرابع الالتزام التنظيمي	3.03	0.97	60.58	0.42	0.67	

المصدر: التحليل الإحصائي للاستبانة باستخدام برنامج (SPSS)

1. أشعر بالسعادة لقضاء بقية حياتي المهنية في المؤسسة.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 01 قيمة 3.24، وهو أكبر من 2.60 إلى أقل من 3.40، لتحتل بذلك الترتيب 01، وانحراف معياري قدره 1.20، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 64.70%، وهو أكبر من 52% إلى أقل من 68%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 2.77 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية، والتي تساوى 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 199، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.01 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة متوسط لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار محايد.

2. تتوافق قيمي الاجتماعية مع قيم المؤسسة.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 02 قيمة 3.16، وهو من 2.60 إلى أقل من 3.40، لتحتل بذلك الترتيب 02، وانحراف معياري قدره 1.24، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 63.20%، وهو أكبر من 52% إلى أقل من 68%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 1.82، وهي أقل من قيمة (T)

الجدولية، والتي تساوى 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 199، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.07 وهي أكبر من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة متوسط لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار محايد.

3. سابقي في المؤسسة حتى لو أن زملائي فضّلوا العمل في مؤسسات أخرى.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 03 قيمة 3.01، وهو أكبر من 2.60 إلى أقل من 3.40، لتحتل بذلك الترتيب 03، وانحراف معياري قدره 1.18، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 60.10% وهو أكبر من 2.60 إلى أقل من 3.40، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 0.06 وهي أقل من قيمة (T) الجدولية، والتي تساوى 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 199، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.00 وهي أكبر من 0.95، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة متوسط لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار محايد.

4. ستصاب حياتي بالارتباك إذا تركت العمل في المؤسسة.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 04 قيمة 2.96 وهو من 2.60 إلى أقل من 3.40، لتحتل بذلك الترتيب 04، وانحراف معياري قدره 1.32، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 59.10% وهو أكبر من 52% إلى أقل من 68%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة -0.48 وهي أقل من قيمة (T) الجدولية، والتي تساوى 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 199، كما أن قيمة مستوى الدلالة

(Sig.) 0.63 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة متوسط لأفراد العينة تجاه هذه

العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار محايد.

5. هناك رابط أخلاقي بالشركة يجعلني أستمّر بالعمل بها.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 03 قيمة 3.01 وهو من 2.60 إلى أقل من 3.40، لتحتل بذلك

الترتيب 03، وانحراف معياري قدره 1.25، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 60.10%، وهو أكبر

من 52% إلى أقل من 68%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 0.06 وهي أقل من قيمة (T) الجدولية،

والتي تساوى 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 199، كما أن قيمة مستوى الدلالة

(Sig.) 0.95 وهي أكبر من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة محايد لأفراد العينة تجاه هذه

العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار متوسط.

6. أفضل العمل في الشركة طوال فترة حياتي الوظيفية.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 05 قيمة 2.82 وهو من 2.60 إلى أقل من 3.40 ، لتحتل بذلك

الترتيب 05، وانحراف معياري قدره 1.23، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 77.40%، وهو أكبر

من 68% إلى أقل من 84% وبلغت قيمة (T) المحسوبة -2.13 وهي أقل من قيمة (T) الجدولية،

والتي تساوى 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 199، كما أن قيمة مستوى الدلالة

(Sig.) 0.03 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة مرتفع لأفراد العينة تجاه هذه

العبارة، لذلك تصنّف ضمن الخيار موافق.

نتائج "الالتزام التنظيمي" توضح عن ديناميات معقدة تؤثر على تجربة موظفي مؤسسة فراتر رازس الجزائرية. تعكس مستويات السعادة المتوسطة لدى الموظفين وجود رضا نسبي، لكن تبرز في الوقت نفسه فجوات في الارتباط بالمؤسسة. توافق القيم الاجتماعية مع قيم المؤسسة يشير إلى إمكانية وجود ثقافة تنظيمية داعمة، إلا أن رغبة الموظفين في البقاء في المؤسسة ليست قوية، مما يعكس ضعف الشعور بالانتماء. ويلحظ أن الانخفاض في المشاعر المرتبطة بالارتباك عند ترك العمل يدل على أن الموظفين لا يرون المؤسسة كجزء حيوي من حياتهم المهنية. هذه الديناميات تبرز الحاجة إلى إستراتيجيات فعّالة لتعزيز الالتزام والولاء، مثل تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وتعزيز بيئة العمل، مما يمكن أن يساهم في بناء شعور أقوى بالانتماء والارتباط المؤسسي.

الجدول (23) التحليل الإحصائي لأبعاد المحور الأول سلوك المواطنة التنظيمية

الترتيب	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة الاختبار (T)	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الترتيب
01	0.00	30.52	84.00	0.56	4.20	الإيثار	1
02	0.00	28.16	82.00	0.55	4.10	الكياسة	2

03	0.00	13.18	72.20	0.65	3.61	التعامل مع ضغوطات العمل	3
04	0.67	0.42	60.60	0.97	3.03	الالتزام التنظيمي	4
	0.00	20.18	74.80	0.52	3.74	الدرجة الكلية لمحور سلوك المواطنة التنظيمية	

بالنظر إلى الجدول المتعلق بالتحليل الإحصائي لأبعاد المحور الأول: سلوك المواطنة التنظيمية ككل، يتبين لنا أن البعد الأول (الإيثار) جاء في المرتبة 01 من بين باقي الأبعاد بمتوسط حسابي بلغ 4.20، أما في المرتبة 02 جاء البعد الثاني الكياسة بمتوسط حسابي بلغ 4.10، وفي المرتبة 03 جاء البعد الثالث التعامل مع ضغوطات العمل بمتوسط حسابي 3.61، بينما في المرتبة 04 والأخيرة جاء البعد الرابع الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي بلغ 3.03، كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور سلوك المواطنة التنظيمية 3.74 وهو أكبر من 3.40 وأقل من 4.20، وانحراف معياري قدره 0.52، وقد بلغ الوزن النسبي لهذا المحور 74.80% وهو أكبر من 68% وأقل من 84%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 20.18، وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية، والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 199، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة اتجاه محور سلوك المواطنة التنظيمية، لذلك يصنف ضمن الخيار موافق.

المتوسط الحسابي الكلي لمحور سلوك المواطنة التنظيمية بلغ 3.74، مما يشير إلى مستوى متوسط إلى عالي من سلوك المواطنة التنظيمية بين الموظفين في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية

لصناعة الدواء. هذا يدل على وجود ثقافة تنظيمية قوية نسبياً، حيث يتعاون الموظفون بشكل جيد ويظهرون سلوكيات إيجابية نحو بعضهم البعض ونحو المنظمة. من الناحية السوسولوجية، هذه النتائج تشير إلى أن المنظمة تتمتع ببيئة عمل داعمة ومحفزة، ولكن قد تحتاج إلى التركيز أكثر على تعزيز الالتزام التنظيمي لضمان استدامة النجاح والتطور المستمر.

من منظور سوسولوجي، تحليل هذه الأبعاد يعطينا فهماً أعمق للسلوكيات الفردية والجماعية داخل مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء. يظهر أن هناك مستويات عالية من التعاون والإيثار والكراسة، مما يعزز الأداء الجماعي. ومع ذلك، قد تكون هناك حاجة لتحسين الجوانب المتعلقة بالالتزام التنظيمي لضمان استمرارية هذه السلوكيات الإيجابية. يمكن لمؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء الاستفادة من هذه التحليلات لتطوير إستراتيجيات تهدف إلى تعزيز جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بشكل متوازن لتحقيق النجاح المستدام.

الإيثار جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.20. هذا يشير إلى أن الأفراد في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء يميلون بشكل كبير إلى مساعدة زملائهم وتقديم الدعم لهم، من الناحية السوسولوجية، هذا يعزز روح التعاون والتضامن داخل مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، مما يزيد من الكفاءة العامة ويخلق بيئة عمل إيجابية، كما أن السلوك الإيثاري يعزز أيضاً الثقة بين الموظفين، وهو عامل أساسي في بناء العلاقات الاجتماعية القوية داخل مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء.

القياسة جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.10. القياسة تعني: التعامل مع الآخرين بلطف واحترام، وتجنب التسبب في مشاكل أو نزاعات. من الناحية السوسيولوجية، القياسة تعزز السلام الاجتماعي داخل مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، وتقلل من التوتر والصراعات. هذا النوع من السلوك يساعد في خلق بيئة عمل أكثر هدوءاً وإيجابية، مما يمكن أن يزيد من الرضا الوظيفي، ويقلل من معدل دوران الموظفين في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء.

التعامل مع ضغوطات العمل جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.61. هذا البعد يشير إلى قدرة الموظفين على تحمل ضغوط العمل وإدارتها بفعالية. من الناحية السوسيولوجية، القدرة على التعامل مع الضغوط تعكس نضجاً عاطفياً واستقراراً نفسياً بين الموظفين في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، مما يساعد في الحفاظ على إنتاجية عالية ومستدامة، كما أن القدرة على التعامل مع الضغوط بشكل فعال يمكن أن تكون معدية، حيث يتعلم الموظفون من بعضهم البعض كيفية التعامل مع المواقف الصعبة في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء.

الالتزام التنظيمي جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.03. الالتزام التنظيمي يعكس مدى ارتباط الموظفين في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء واستعدادهم للبقاء فيها لفترة طويلة. من الناحية السوسيولوجية، ضعف الالتزام التنظيمي قد يشير إلى مشاكل داخلية في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء مثل ضعف القيادة، نقص الحوافز، أو قلة الفرص للتطوير.

المهني. الالتزام التنظيمي المنخفض يمكن أن يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران الموظفين وفقدان المعرفة المؤسسية، مما يؤثر سلباً على استقرار وأداء مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء.

2. مستوى التمكين الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء

البعد الأول: تفويض السلطة

تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T-test) لمعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات 06 المرتبة ببعد تفويض السلطة لدى الموظفين في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، وهي مبينة في الجدول الموالي:

الجدول (24): التحليل الإحصائي للبعد الأول : تفويض السلطة

الترتيب	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة الاختبار (T)	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
04	0.28	1.07	61.80	1.19	3.09	يقدم مديري الدعم النفسي المناسب لإنجاز الأعمال الموكلة لي.	1
02	0.12	1.58	62.80	1.21	3.14	تؤمن إدارة المؤسسة بسلوك العاملين لديها لأداء مهامهم الوظيفية.	2

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار (T)	مستوى الدلالة (Sig)	الترتيب
3	تمنح الإدارة الصلاحيات اللازمة للعاملين في المؤسسة.	3.01	1.16	60.20	0.06	0.95	06
4	تعد الصلاحيات الممنوحة للعاملين كافية لإنجاز المهام الوظيفية الموكلة لهم.	3.21	1.28	64.20	2.26	0.02	01
5	يملك العاملون في المؤسسة الحرية المناسبة في تنظيم العمل الذي يقومون به.	3.13	1.25	62.60	1.48	0.14	03
6	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع العاملين عند حل المشكلات التي تواجههم.	3.06	1.24	61.20	0.63	0.53	05
	جميع عبارات البعد الأول تفويض السلطة	3.10	0.99	62.00	1.48	0.14	

المصدر: التحليل الإحصائي للاستبانة باستخدام برنامج (SPSS)

1. يقدم مديري الدعم النفسي المناسب لإنجاز الأعمال الموكلة لي.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 01 قيمة 3.09 وهو أكبر من 2.60 إلى أقل من 3.40، لتحتل بذلك الترتيب 04، وانحراف معياري قدره 1.19، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 61.80%، وهو أكبر من 52% إلى أقل من 68%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 1.07، وهي أقل من قيمة (T) الجدولية، والتي تساوى 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 199، كما أن قيمة مستوى

الدلالة (Sig.) 0.28 وهي أكبر من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة متوسط لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار محايد.

2. تؤمن إدارة المؤسسة بسلوك العاملين لديها لأداء مهامهم الوظيفية.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 02 قيمة 3.14 وهو أكبر من 2.60 إلى أقل من 3.40، تحتل بذلك الترتيب 02، وانحراف معياري قدره 1.21، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 62.80% وهو أكبر من 52% إلى أقل من 68%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 1.58 أقل من قيمة (T) الجدولية، والتي تساوى 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 199، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.12 وهي أكبر من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة متوسط لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار محايد.

3. تمنح الإدارة الصلاحيات اللازمة للعاملين في المؤسسة.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 03 قيمة 3.01 وهو أكبر من 2.60 إلى أقل من 3.40، تحتل بذلك الترتيب 06، وانحراف معياري قدره 1.16، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 60.20% وهو أكبر من 52% إلى أقل من 68%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 0.06 أقل من قيمة (T) الجدولية، والتي تساوى 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 199، كما أن قيمة مستوى الدلالة

(Sig.) 0.95 وهي أكبر من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة متوسط لأفراد العينة تجاه هذه

العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار محايد.

4. تعد الصلاحيات الممنوحة للعاملين كافية لإنجاز المهام الوظيفية الموكلة لهم.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 04 قيمة 3.21 وهو أكبر من 2.60 إلى أقل من 3.40، تحتل

بذلك الترتيب 01، وانحراف معياري قدره 1.28، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 64.20% وهو

أكبر من 52% إلى أقل من 68%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 2.26 أكبر من قيمة (T) الجدولية،

والتي تساوى 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 199، كما أن قيمة مستوى الدلالة

(Sig.) 0.02 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة متوسط لأفراد العينة تجاه هذه

العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار محايد.

5. تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع العاملين عند حل المشكلات التي تواجههم.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 03 قيمة 3.06 وهو أكبر من 2.60 إلى أقل من 3.40، تحتل

بذلك الترتيب 05، وانحراف معياري قدره 1.24، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 61.20% وهو

أكبر من 52% إلى أقل من 68%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 0.63 أقل من قيمة (T) الجدولية،

والتي تساوى 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 199، كما أن قيمة مستوى الدلالة

(Sig.) 0.05 وهي تساوي من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة متوسط لأفراد العينة تجاه

هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار محايد.

تكشف النتائج عن ديناميات معقدة في العلاقة بين الإدارة والموظفين في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية. تشير النتائج إلى مستوى معتدل من التفويض، حيث يشعر الموظفون بوجود بعض الصلاحيات، لكن لا يزال هناك نقص في الدعم النفسي من الإدارة. هذا الأمر قد ينعكس سلباً على مستوى الثقة والرضا لدى العاملين، مما يؤثر على أدائهم وإبداعهم. ويبدو أن الإدارة بحاجة إلى تحسين إستراتيجياتها في التفويض، من خلال تعزيز ثقافة الدعم والتشجيع، مما سيساهم في بناء بيئة عمل أكثر تعاوناً وتفاعلاً. من المهم أيضاً التركيز على تعزيز استقلالية الموظفين في اتخاذ القرارات، حيث إن شعورهم بالقدرة على التحكم في مهامهم يمكن أن يساهم في زيادة التحفيز والانتماء المؤسسي.

البعد الثاني:

فرق العمل

تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T-test) لمعرفة مدى موافقة أفراد عينة

الدراسة على العبارات 06 المرتبة ببعد فرق العمل لدى الموظفين في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية

لصناعة الدواء، وهي مبيّنة في الجدول الموالي:

الجدول (25): التحليل الإحصائي للبعد الثاني : فرق العمل

الترتيب	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة الاختبار (T)	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
06	0.01	2.81	64.60	1.16	3.23	تشجع إدارة المؤسسة سلوك تكوين فرق العمل المختلفة.	1
04	0.00	3.38	65.50	1.15	3.28	يتمتع أعضاء الفريق في المؤسسة بالخصائص الاجتماعية لأداء أعمالهم.	2
03	0.00	3.67	66.30	1.21	3.32	يتم تبادل المعلومات بين أعضاء فريق العمل بكل ود.	3
02	0.00	4.15	66.90	1.18	3.35	يتعاون جميع أعضاء الفريق باتخاذ القرار بشكل فاعل.	4
05	0.00	3.07	65.30	1.22	3.27	تسود روح العمل الجماعي بين أعضاء الفريق.	5
01	0.00	4.23	67.10	1.19	3.36	يرتبط أعضاء فرق العمل بعلاقات اجتماعية متينة.	6
	0.00	4.44	65.95	0.95	3.30	جميع عبارات البعد الثاني فرق العمل	

المصدر: التحليل الإحصائي للاستبانة باستخدام برنامج (SPSS)

1. تشجع إدارة المؤسسة سلوك تكوين فرق العمل المختلفة.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 01 قيمة 3.23 وهو أكبر من 2.60 إلى أقل من 3.40، لتحتل بذلك الترتيب 06، وانحراف معياري قدره 1.16، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 64.60% وهو أكبر من 52% إلى أقل من 68%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 2.81 وهي أكبر من قيمة (T)

الجدولية، والتي تساوى 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 199، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.01 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة متوسط لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار محايد.

2. يتمتع أعضاء الفريق في المؤسسة بالخصائص الاجتماعية لأداء أعمالهم.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 02 قيمة 3.28 وهو أكبر من 2.60 إلى أقل من 3.40، لتحتل بذلك الترتيب 04، وانحراف معياري قدره 1.15، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 65.50% وهو أكبر من 52% إلى أقل من 68%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 3.38 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية، والتي تساوى 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 199، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.00 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة متوسط لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار محايد.

3. يتم تبادل المعلومات بين أعضاء فريق العمل بكل ود.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 03 قيمة 3.32 وهو أكبر من 2.60 إلى أقل من 3.40، لتحتل بذلك الترتيب 03، وانحراف معياري قدره 1.21، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 66.30% وهو أكبر من 52% إلى أقل من 68%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 3.67 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية، والتي تساوى 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 199، كما أن قيمة مستوى

الدلالة (Sig.) 0.00 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة متوسط لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار محايد.

4. يتعاون جميع أعضاء الفريق باتخاذ القرار بشكل فاعل.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 04 قيمة 3.35 وهو أكبر من 2.60 إلى أقل من 3.40، لتحتل بذلك الترتيب 02، وانحراف معياري قدره 1.18، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 66.90% وهو أكبر من 52% إلى أقل من 68%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 4.15 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية، والتي تساوى 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 199، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.00 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة متوسط لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار محايد.

5. تسود روح العمل الجماعي بين أعضاء الفريق.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 05 قيمة 3.27 وهو أكبر من 2.60 إلى أقل من 3.40، لتحتل بذلك الترتيب 05، وانحراف معياري قدره 1.22، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 65.30% وهو أكبر من 52% إلى أقل من 68%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 3.07 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية، والتي تساوى 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 199، كما أن قيمة مستوى

الدلالة (Sig.) 0.05 ، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة متوسط لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار محايد.

6. يرتبط أعضاء فرق العمل بعلاقات اجتماعية متينة.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 06 قيمة 3.36 وهو أكبر من 2.60 إلى أقل من 3.40، لتحتل بذلك الترتيب 01، وانحراف معياري قدره 1.19، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 67.10 % وهو أكبر من 52% إلى أقل من 68%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 4.23 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية، والتي تساوى 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 199، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.05 ، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة متوسط لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار محايد.

يعكس "فرق العمل" في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية عن ديناميكية تفاعلية إيجابية بين الأعضاء، حيث تعزز العلاقات الاجتماعية المتينة الإحساس بالانتماء والتعاون. تشير النتائج إلى أن الأعضاء يشعرون بالراحة في تبادل المعلومات واتخاذ القرارات بشكل جماعي، مما يسهم في تعزيز الفعالية الجماعية. ومع ذلك، يظهر أن هناك حاجة لتعزيز تشجيع الإدارة على تكوين فرق العمل، مما قد يؤثر على قدرة الأعضاء على تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة. لذا، من المهم أن تستثمر الإدارة في بناء ثقافة دعم فعّالة تتيح للعاملين التواصل بشكل أفضل وتعزيز روح العمل الجماعي، مما سينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة ككل.

البُعد الثالث:

الاتصال الفعّال

تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T-test) لمعرفة مدى موافقة أفراد عينة

الدراسة على العبارات 05 المرتبة ببعد الاتصال الفعّال لدى الموظفين في مؤسسة فرائر رازس

الجزائرية لصناعة الدواء، وهي مبينة في الجدول الموالي:

الجدول(26): التحليل الإحصائي للبُعد الثالث: الاتصال الفعّال

رقم العبارة	العبارة	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	النسبي % الوزن	الاختبار (T) قيمة	الدالة	الترتيب
1	تصغي إدارة المؤسسة لمقترحات العاملين فيها.	3.21	1.20	64.20	2.41	0.02	01
2	يوجد تواصل فعّال بين العاملين في المؤسسة من أجل الحصول على المعلومات.	3.19	1.18	63.80	2.21	0.03	02
3	تسعى إدارة المؤسسة لتوفير علاقات إجتماعية فعّاله للتواصل مع العاملين فيها.	3.04	1.26	60.80	0.45	0.65	05
4	ترتبط أقسام ووحدات المؤسسة بعلاقات جيدة مع بعضها البعض.	3.19	1.14	63.80	2.36	0.02	02
5	تعزز إدارة المؤسسة سلوك العاملين في إبداء مقترحاتهم.	3.09	1.24	61.80	0.97	0.33	04
جميع عبارات البعد الثالث الاتصال الفعّال		3.14	0.98	62.80	2.04	0.04	

المصدر: التحليل الإحصائي للاستبانة باستخدام برنامج (SPSS)

1. تصغي إدارة المؤسسة لمقترحات العاملين فيها.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 01 قيمة 3.21 وهو أكبر من 2.60 إلى أقل من 3.40، لتحتل بذلك الترتيب 01، وانحراف معياري قدره 1.20، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 64.20% وهو أكبر من 52% إلى أقل من 68%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 2.41، وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية، والتي تساوى 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 199، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.01 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة متوسط لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار محايد.

2. يوجد تواصل فعال بين العاملين في المؤسسة من أجل الحصول على المعلومات.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 02 قيمة 3.19 وهو أكبر من 2.60 إلى أقل من 3.40، لتحتل بذلك الترتيب 02، وانحراف معياري قدره 1.18، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 63.80% وهو أكبر من 52% إلى أقل من 68%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 2.21 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية، والتي تساوى 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 199، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.02 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة متوسط لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار محايد.

3. تسعى إدارة المؤسسة لتوفير علاقات إجتماعية فعّالة للتواصل مع العاملين فيها.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 03 قيمة 3.04 وهو أكبر من 2.60 إلى أقل من 3.40، لتحتل بذلك الترتيب 05، وانحراف معياري قدره 1.26، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 60.80% وهو أكبر من 52% إلى أقل من 68%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 0.45 وهي أقل من قيمة (T) الجدولية، والتي تساوى 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 199، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.65 وهي أكبر من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة متوسط لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار محايد.

4. ترتبط أقسام ووحدات المؤسسة بعلاقات جيدة مع بعضها البعض.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 04 قيمة 3.19 وهو أكبر من 2.60 إلى أقل من 3.40، لتحتل بذلك الترتيب 02، وانحراف معياري قدره 1.14، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 63.80% وهو أكبر من 52% إلى أقل من 68%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 2.36 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية، والتي تساوى 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 199، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.02 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة متوسط لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار محايد.

5. تعزز إدارة المؤسسة سلوك العاملين في ابداء مقترحاتهم.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 05 قيمة 3.09 وهو أكبر من 2.60 إلى أقل من 3.40، لتحتل بذلك الترتيب 04، وانحراف معياري قدره 1.24، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 61.80% وهو أكبر من 52% إلى أقل من 68%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 0.97 وهي أقل من قيمة (T) الجدولية، والتي تساوى 0.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 199، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.33 وهي أكبر من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة متوسط لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار محايد.

يظهر "الاتصال الفعّال" في مؤسسة فرائر رازس الجزائرية أن هناك اهتماماً من الإدارة بمقترحات العاملين، حيث سجلت العبارة المتعلقة بالاستماع للمقترحات أعلى متوسط حسابي. هذا يشير إلى بيئة عمل تُشجع على التفاعل والمشاركة. كما يعكس التواصل الجيد بين الأفراد وأقسام المؤسسة، مما يعزز التنسيق والتناغم في العمل. ومع ذلك، تظهر نتائج بعض العبارات الأخرى أن هناك مجاًلاً لتحسين العلاقات الاجتماعية وتفعيل سلوكيات الإبداع والتواصل؛ إذ يمكن أن يُعزز ذلك من فعالية العمل الجماعي ويحقق أهداف المؤسسة بشكل أكثر كفاءة. لذلك، من الضروري أن تستمر الإدارة في تطوير إستراتيجيات الاتصال لضمان مشاركة فعالة للعاملين وتعزيز التعاون بينهم.

البُعد الرابع :

التدريب

تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T-test) لمعرفة مدى موافقة أفراد عينة

الدراسة على العبارات 05 المرتبة ببعد التدريب لدى الموظفين في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية

لصناعة الدواء ، وهي مبينة في الجدول الموالي:

الجدول(27): التحليل الإحصائي للبعد الرابع : التدريب

الترتيب	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة الاختبار (T)	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
3	0.36	0.91	61.60	1.24	3.08	يخضع العاملون في المؤسسة لبرنامج تدريبي لغايات تعزيز السلوكيات الإيجابية.	1
5	0.82	0.22	60.40	1.27	3.02	تُحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة بناءً على نتائج تقييم الاداء .	2
1	0.05	1.94	63.40	1.24	3.17	يسهم تنوع الدورات التدريبية في المؤسسة في تحسين مستوى العلاقات مع العملاء .	3
4	0.57	0.57	61.00	1.25	3.05	تُحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة بناءً على الوصف الوظيفي .	4

5	تتوافق أهداف البرامج التدريبية مع رؤية ورسالة المؤسسة.	3.13	1.24	62.60	1.43	0.15	2
	جميع عبارات البعد الرابع التدريب	3.09	1.09	61.80	1.15	0.25	

المصدر: التحليل الإحصائي للاستبانة باستخدام برنامج (SPSS)

1. يخضع العاملون في المؤسسة لبرنامج تدريبي لغايات تعزيز السلوكيات الإيجابية.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 01 قيمة 3.08 وهو أكبر من 2.60 إلى أقل من 3.40، لتحتل بذلك الترتيب 01، وانحراف معياري قدره 1.24، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 61.60% وهو أكبر من 52% إلى أقل من 68%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 0.91 وهي أقل من قيمة (T) الجدولية، والتي تساوى 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 199، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.36 وهي أكبر من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة متوسط لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار محايد.

2. تُحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة بناءً على نتائج تقييم الاداء.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 02 قيمة 3.02 وهو أكبر من 2.60 إلى أقل من 3.40، لتحتل بذلك الترتيب 05، وانحراف معياري قدره 1.27، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 60.40% وهو أكبر من 52% إلى أقل من 68%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 0.22 وهي أقل من قيمة (T) الجدولية، والتي تساوى 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 199، كما أن قيمة مستوى

الدلالة (Sig.) 0.82 وهي أكبر من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة متوسط لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار محايد.

3. يسهم تنوع الدورات التدريبية في المؤسسة في تحسين مستوى العلاقات مع العملاء.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 03 قيمة 3.17 وهو أكبر من 2.60 إلى أقل من 3.40، لتحتل بذلك الترتيب 01، وانحراف معياري قدره 1.24، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 63.40% وهو أكبر من 52% إلى أقل من 68%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 1.94 أقل من قيمة (T) الجدولية، والتي تساوى 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 199، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.05 وهي يساوي من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة متوسط لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار محايد.

4. تُحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة بناءً على الوصف الوظيفي.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 04 قيمة 3.05 وهو أكبر من 2.60 إلى أقل من 3.40، لتحتل بذلك الترتيب 04، وانحراف معياري قدره 1.25، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 61.00% وهو أكبر من 52% إلى أقل من 68%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 0.57 أقل من قيمة (T) الجدولية، والتي تساوى 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 199، كما أن قيمة

مستوى الدلالة (Sig.) 0.57 وهي أكبر من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة متوسط لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار محايد.

5. تتوافق أهداف البرامج التدريبية مع رؤية ورسالة المؤسسة.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 02 قيمة 3.13 وهو أكبر من 2.60 إلى أقل من 3.40، لتحتل بذلك الترتيب 02، وانحراف معياري قدره 1.24، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 62.60% وهو أكبر من 52% إلى أقل من 68%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 1.43 أقل من قيمة (T) الجدولية، والتي تساوى 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 199، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.15 وهي أكبر من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة متوسط لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار محايد.

يكشف "التدريب" في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية عن وعي إداري بأهمية تطوير مهارات العاملين. على الرغم من أن متوسط التقييم العام لمستوى التدريب بلغ 3.09، مما يشير إلى وجود بعض الجهود، إلا أن النتائج تظهر أيضاً مجالاتٍ للتحسين. العبارة التي تتعلق بتنوع الدورات التدريبية كانت الأعلى في المتوسط، مما يدل على اعتراف الإدارة بأهمية تنويع التدريب لتحسين العلاقات مع العملاء. لكن التقييمات الأدنى لبعض العبارات تشير إلى ضعف في تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على تقييم الأداء، وهو ما قد يؤثر على فعالية التدريب.

لتعزيز أداء العاملين، يُستحسن أن تُعزز المؤسسة إستراتيجيات التدريب من خلال تقييم دوري وملائم للاحتياجات، وضمان توافق البرامج التدريبية مع أهداف المؤسسة، مما يسهم في تطوير بيئة عمل إيجابية وأكثر إنتاجية.

الجدول (28) التحليل الإحصائي لأبعاد المحور الثاني التمكين الوظيفي

الترتيب	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة الاختبار (T)	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	المرتبة
03	0.14	1.48	62.00	0.99	3.10	تفويض السلطة	1
01	0.00	4.44	66.00	0.95	3.30	فرق العمل	2
02	0.04	2.04	62.80	0.98	3.14	الاتصال الفعّال	3
04	0.25	1.15	61.80	1.09	3.09	التدريب	4
	0.01	2.69	63.20	0.85	3.16	الدرجة الكلية لمحور التمكين الوظيفي	

بالنظر إلى الجدول المتعلق بالتحليل الإحصائي لأبعاد المحور الثاني التمكين الوظيفي ككل، يتبين لنا أن البعد الأول (فرق العمل) جاء في المرتبة 01 من بين باقي الأبعاد بمتوسط حسابي بلغ 3.30، أما في المرتبة 02 جاء البعد الثاني (الاتصال الفعّال) بمتوسط حسابي بلغ 3.14 ، وفي المرتبة 03 جاء البعد الثالث (تفويض السلطة) بمتوسط حسابي 3.10، بينما في المرتبة 04 والأخيرة

جاء البعد الرابع (التدريب) بمتوسط حسابي بلغ 3.09، كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور التمكين الوظيفي 3.16 وهو أكبر من 2.60 إلى أقل من 3.40، وانحراف معياري قدره 0.85، وقد بلغ الوزن النسبي لهذا المحور 63.20% وهو أكبر من 52% إلى أقل من 68%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 2.69 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية، والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 199، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة متوسط لأفراد العينة اتجاه محور التمكين الوظيفي، لذلك يصنف ضمن الخيار محايد.

المتوسط الحسابي الكلي لمحور التمكين الوظيفي بلغ 3.16، مما يشير إلى مستوى متوسط من التمكين الوظيفي بين الموظفين في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء. هذا يدل على وجود بعض الجوانب القوية في التمكين مثل فرق العمل والاتصال الفعّال، ولكن هناك مجال للتحسين في مجالات مثل تفويض السلطة والتدريب من قبل المسؤولين في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء.

من منظور سوسيولوجي، تحليل هذه الأبعاد يعطينا فهماً أعمق لمدى تمكين الموظفين داخل مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء. يظهر أن هناك تركيزاً جيداً على العمل الجماعي والاتصال الفعّال، مما يعزز التماسك الاجتماعي والكفاءة في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء. ومع ذلك، قد تكون هناك حاجة لتعزيز تفويض السلطة والتدريب لزيادة مستويات التمكين الوظيفي بشكل عام. يمكن لمؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء الاستفادة من هذه

التحليلات لتطوير إستراتيجيات تهدف إلى تحسين جميع أبعاد التمكين الوظيفي، مما يسهم في تعزيز رضا الموظفين وإنتاجيتهم واستدامة النجاح التنظيمي.

فرق العمل جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.30. هذا يشير إلى أن العمل الجماعي يعتبر عنصراً مهماً في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، حيث يتم تشجيع التعاون بين الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة. من الناحية السوسيولوجية، فرق العمل تعزز التماسك الاجتماعي في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، وتساعد في بناء العلاقات الشخصية والمهنية بين الأعضاء، كما أن العمل الجماعي يشجع على تبادل الأفكار والمعرفة، مما يؤدي إلى تحسين الابتكار والإبداع. كما أن وجود فرق عمل فعالة يمكن أن يعزز الشعور بالانتماء لدى الموظفين ويزيد من رضاهم عن العمل في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء.

الاتصال الفعّال جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.14. الاتصال الفعّال هو الأساس الذي تبنى عليه العلاقات التنظيمية الجيدة في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء. من الناحية السوسيولوجية، الاتصال الجيد يعزز الفهم المتبادل بين الموظفين والإدارة، مما يقلل من سوء الفهم والصراعات في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، كما أن الاتصال الفعّال يساعد أيضاً في نقل المعلومات بسرعة ودقة، مما يعزز الكفاءة والإنتاجية في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، كما أنه عندما يكون الاتصال فعالاً، يشعر الموظفون بالتمكين لأنهم يعلمون أن آراءهم وأفكارهم مسموعة ومقدّرة.

تفويض السلطة جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.10. تفويض السلطة يعكس الثقة التي تمنحها الإدارة للموظفين في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء للقيام بمهامهم دون الحاجة إلى رقابة مستمرة. من الناحية السوسيولوجية، تفويض السلطة يعزز الثقة بالنفس والاستقلالية بين الموظفين في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، مما يزيد من إحساسهم بالمسؤولية والتمكين. عندما يتم تفويض السلطة بفعالية، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين اتخاذ القرارات وزيادة السرعة في تنفيذ المهام، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر كفاءة في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء.

التدريب جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.09. التدريب هو عملية تطوير مهارات ومعارف الموظفين لتمكينهم من أداء مهامهم بشكل أفضل. من الناحية السوسيولوجية، التدريب المستمر يعكس التزام مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء بتطوير موظفيها، مما يزيد من رضاهم الوظيفي والولاء للمؤسسة. التدريب الجيد يمكن أن يعزز قدرات الموظفين على التكيف مع التغيرات والتحديات الجديدة، مما يعزز من استدامة الأداء العالي في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء. على الرغم من أن التدريب جاء في المرتبة الأخيرة، إلا أنه يبقى عنصراً حيوياً في تمكين الموظفين وتطويرهم.

(2-5) تحليل بيانات وتفسير الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، التعامل مع ضغوطات العمل، والالتزام التنظيمي) في تعزيز أبعاد التمكين الوظيفي (تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال الفعال، التدريب) في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء .

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لدراسة أثر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، التعامل مع ضغوطات العمل، والالتزام التنظيمي) في تعزيز أبعاد التمكين الوظيفي في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، وفيما يأتي عرض النتائج:

جدول (29): تحليل التباين لقياس أثر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز أبعاد التمكين الوظيفي في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	48.316	4	12.079	*24.736	0.000
الخطأ التجريبي	95.220	195	0.488		

			199	143.536	التباين الكلي
--	--	--	-----	---------	---------------

*يكون التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق تبين أن قيمة (F) للفرضية الرئيسية بلغت (24.736)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند درجة الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ مما يدل على أن هناك تبايناً في تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛ أي إن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لبعد واحد على الأقل من الأبعاد الفرعية على المتغير التابع.

جدول رقم (30): ملخص اختبار الانحدار للفرضية الرئيسية

النموذج	R	R^2	R^2 المعدل	الخطأ
1	0.580	0.337	0.323	0.699

يظهر من جدول (30) وجود أثر لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التمكين الوظيفي ككل في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (R) (0.580)، وهي قيمة تدل على درجة الارتباط بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والتمكين الوظيفي في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء.

وقد بلغت قيمة (R^2) (0.337) وهي قيمة تفسر قدرة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التمكين الوظيفي ككل في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، بمعنى أن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تفسر ما قيمته (33.7%) من التغير الحاصل في التمكين الوظيفي.

ويوضح الجدول رقم (31) نتائج تأثير الأبعاد الفرعية للسلوك المواطنة التنظيمية على التمكين الوظيفي ككل في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء:

جدول رقم (31): نتائج تقدير معاملات انحدار للمتغيرات المستقلة (سلوك المواطنة التنظيمية) على المتغير التابع (التمكين الوظيفي)

معاملات موحدة			معاملات غير قياسية		المتغير
الدلالة الإحصائية	T	B	الخطأ المعياري	B	
0.069	1.831		0.456	0.834	ثبات الانحدار
0.114	1.586	0.113	0.109	0.173	الإيثار
0.252	1.148	0.077	0.103	0.118	الكياسة
0.436	-0.780	-0.057	0.096	-0.075	التعامل مع ضغوطات العمل
0.000	7.167	0.525	0.064	0.458	الالتزام التنظيمي

يظهر من الجدول رقم (31) ما يأتي:

1. عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد (الإيثار، الكياسة، التعامل مع

ضغوطات العمل) على التمكين الوظيفي، حيث كانت قيم (T, β) غير دالة إحصائياً.

2. وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الالتزام التنظيمي على التمكين

الوظيفي، حيث بلغت قيم (T, β) (7.167، 0.525) على التوالي، وهي قيم دالة إحصائياً.

مما سبق ترفض الفرضية الرئيسية بالصيغة الصفرية لتصبح: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، والكياسة، والتعامل مع ضغوطات العمل، والالتزام

التنظيمي) مجتمعة في تعزيز أبعاد التمكين الوظيفي (تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال الفعّال،

التدريب) في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء.

يمكن القول إن سلوك المواطنة التنظيمية يعزز من العلاقات الاجتماعية الإيجابية والثقة في

مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، مما يسهم في تحسين التمكين الوظيفي بشكل كبير،

سوسيولوجياً في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء يتم تشجيع سلوكيات المواطنة

التنظيمية، يمكن أن نرى تأثيرات ملموسة في زيادة التعاون بين الفرق، تحسين التواصل، تعزيز

تفويض السلطة، وزيادة فعالية برامج التدريب.

في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، يلعب سلوك المواطنة التنظيمية دوراً حاسماً في تعزيز أبعاد التمكين الوظيفي. هذا السلوك يشمل مجموعة من التصرفات الطوعية التي يقوم بها الموظفون، وتتجاوز متطلبات وظيفتهم الرسمية، مثل الإيثار، والكماسة، والقدرة على التعامل مع ضغوط العمل، والالتزام التنظيمي. هذه السلوكيات تساهم بشكل كبير في تحسين البيئة التنظيمية وزيادة فعالية العمل في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء.

عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الإيثار، والكماسة، والتعامل مع ضغوطات العمل على التمكين الوظيفي في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء نقطة مهمة في فهم ديناميات العمل والتفاعلات داخل المؤسسة. يمكن تفسير هذا النتيجة من منظور سوسيولوجي بعدة طرق:

أولاً: يمكن أن يرتبط عدم وجود أثر بقوة العوامل الأخرى التي تؤثر على التمكين الوظيفي في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء. قد تكون هناك عوامل أخرى مثل سياسات الإدارة، وهيكل التنظيم، وثقافة المؤسسة، التي تلعب دوراً أكبر في تحديد مدى تمكين الموظفين بالمقارنة مع السلوكيات الفردية مثل الإيثار والكماسة.

ثانياً: يمكن أن يعكس عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية الحاجة إلى مزيد من البحث والتحليل لفهم العلاقة بين الأبعاد المختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية ومستوى التمكين الوظيفي. قد تكون هناك عوامل غير معروفة تؤثر على هذه العلاقة، وتحتاج إلى دراسة مستفيضة لتحديدها.

وأخيراً، قد يعكس عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية تبايناً في تجارب وآراء الموظفين في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء. قد يكون للإيثار، والكماسة، والتعامل مع ضغوطات العمل تأثيرات مختلفة على التمكين الوظيفي بناءً على الظروف الفردية والثقافية والعاملة داخل المؤسسة.

من ناحية أخرى أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد الالتزام الوظيفي التنظيمي على التمكين الوظيفي، يشير إلى أهمية هذا البُعد في تعزيز قدرة الموظفين على تحقيق أهدافهم وتطوير مهاراتهم في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء. من خلال تحليل هذه النتائج من منظور سوسيولوجي، نرى أن الالتزام التنظيمي يشير إلى مدى ارتباط الموظفين بالمنظمة والاهتمام بتحقيق أهدافها، فإن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لهذا البُعد على التمكين الوظيفي يعكس الدور الحيوي الذي يلعبه الالتزام في تعزيز فعالية الأداء في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء.

كما يمكن تفسير هذا الأثر بأن الموظفين الذين يكونون ملتزمين بشكل أكبر في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء عُرضة للمزيد من التحفيز والدعم من قبل الإدارة والزملاء، مما يساهم في زيادة فرصهم للتطوير والنجاح في بيئة العمل. وبالتالي يكون للالتزام الوظيفي تأثير إيجابي على مستوى التمكين الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بالاعتراف بجهودهم وتحقيق إنجازاتهم.

(5-2-1) تحليل بيانات وتفسير الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الفرعية الأولى H01: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الإيثار كبعد أساسي في سلوك المواطنة التنظيمية على تعزيز التمكين الوظيفي من خلال تفويض السلطة في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لدراسة أثر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، والكياسة، والتعامل مع ضغوطات العمل، والالتزام التنظيمي) في تعزيز التمكين الوظيفي من خلال تفويض السلطة في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، وفيما يأتي عرض النتائج:

جدول (32): تحليل التباين لقياس أثر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التمكين الوظيفي من خلال تفويض السلطة في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	الدالة الإحصائية
بين المجموعات	88.684	4	22.171	41.301	0.000
الخطأ التجريبي	104.680	195	0.537		

			199	193.364	التباين الكلي
--	--	--	-----	---------	---------------

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق تبين أن قيمة (F) للفرضية الفرعية الأولى بلغت (41.301) وهي قيمة دالة إحصائياً عند درجة الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ مما يدل على أن هناك تبايناً في تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛ أي إن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لبعد واحد على الأقل من الأبعاد الفرعية على المتغير التابع.

جدول رقم (33): ملخص اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

النموذج	R	R ²	R ² المعدل	الخطأ
1	0.677	0.459	0.448	0.733

يظهر من جدول (33) وجود أثر لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التمكين الوظيفي من خلال تفويض السلطة في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (R) (0.677) وهي قيمة تدل على درجة الارتباط بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والتمكين الوظيفي من خلال تفويض السلطة في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء.

وقد بلغت قيمة (R^2) (0.459) وهي قيمة تفسر قدرة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التمكين الوظيفي من خلال تفويض السلطة في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، بمعنى أن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تفسر ما قيمته (45.9%) من التغير الحاصل في التمكين الوظيفي من خلال تفويض السلطة.

ويوضح الجدول رقم (34) نتائج تأثير الأبعاد الفرعية للسلوك المواطنة التنظيمية على التمكين الوظيفي من خلال تفويض السلطة في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء:

جدول رقم (34): نتائج تقدير معاملات انحدار للمتغيرات المستقلة (سلوك المواطنة التنظيمية) على المتغير التابع (التمكين الوظيفي من خلال تفويض السلطة)

معاملات موحدة			معاملات غير قياسية		المتغير
الدالة الإحصائية	T	β	الخطأ المعياري	B	
0.114	1.589		0.478	0.759	ثبات الانحدار
0.254	1.145	0.074	0.114	0.131	الإيثار
0.752	0.316	0.019	0.108	0.034	الكمياسة
0.237	-1.186	-0.078	0.100	-0.119	التعامل مع ضغوطات العمل

0.000	10.276	0.680	0.067	0.688	الالتزام التنظيمي
-------	--------	-------	-------	-------	-------------------

يظهر من الجدول رقم (34) ما يأتي:

1. عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد (الإيثار، والكمياسة، والتعامل مع ضغوطات العمل) على التمكين الوظيفي من خلال تفويض السلطة، حيث كانت قيم (T, β) غير دالة إحصائياً.

2. وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الالتزام التنظيمي على التمكين الوظيفي من خلال تفويض السلطة، حيث بلغت قيم (T, β) (10.276، 0.680) على التوالي وهي قيم دالة إحصائياً.

مما سبق ترفض الفرضية الفرعية الأولى بالصيغة الصفرية لتصبح: يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الإيثار كبعد أساسي في سلوك المواطنة التنظيمية على تعزيز التمكين الوظيفي من خلال تفويض السلطة في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء.

تفويض السلطة يعتبر جوهرياً في تحقيق التمكين الوظيفي، حيث يمكنه أن يزيد من شعور الموظفين بالمسؤولية والاعتراف بقدراتهم. بالتالي، عندما يشعر الموظفون بأن إيثارهم يترجم إلى ثقة وتفويض من الإدارة، فإنهم يصبحون أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما لديهم والمساهمة بشكل فعال في تحقيق أهداف مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء. يتمثل الإيثار في مساعدة الآخرين

وتقديم الدعم لهم بدون توقع مقابل، فإن وجود أثر ذي دلالة إحصائية يشير إلى أن الموظفين الذين يمارسون هذا السلوك بشكل أكبر يكونون أكثر ثقة واحتراماً من قبل الإدارة في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء. هذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة في تفويض السلطة، حيث يتمنى المديرون أن يكون للموظفين الذين يظهرون سلوك الإيثار المزيد من القدرة على اتخاذ القرارات والمبادرة في العمل مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء. عليه يمكن القول إن الإيثار كبعد أساسي في سلوك المواطنة التنظيمية يلعب دوراً مهماً في تحفيز تفويض السلطة، وبالتالي تعزيز التمكين الوظيفي في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء.

عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الإيثار، والكياسة، والتعامل مع ضغوطات العمل على تفويض السلطة، قد تشير هذه النتيجة إلى أن هذه الأبعاد الفردية لسلوك المواطنة التنظيمية لا تؤثر بشكل مباشر على قرارات تفويض السلطة في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء. على الرغم من أن الإيثار والكياسة ومعالجة ضغوط العمل قد تكون مفيدة ومرغوبة في بيئة العمل، إلا أنها قد لا تكون العوامل الرئيسية التي تؤثر على قرارات تفويض السلطة.

كما قد يكون هناك عوامل أخرى تلعب دوراً أكبر في تحديد مدى تفويض السلطة في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، مثل هيكل التنظيم وسياسات الإدارة وثقافة المؤسسة. قد تكون هذه العوامل الجوهرية أكثر تأثيراً على قرارات تفويض السلطة من السلوكيات الفردية للموظفين. بالتالي، عدم وجود أثر إحصائي قوي لهذه الأبعاد على تفويض السلطة لا يعني بالضرورة عدم

أهميتها في سياق المؤسسة، ولكن يشير إلى أنها قد لا تكون العوامل المحورية التي يتم الأخذ بها في الاعتبار عند اتخاذ قرارات تفويض السلطة.

(5-2-2) تحليل بيانات وتفسير الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الفرعية الثانية H02: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الكياسة كبعد أساسي في سلوك المواطنة التنظيمية على تعزيز التمكين الوظيفي من خلال فرق العمل في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لدراسة أثر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، والكياسة، والتعامل مع ضغوطات العمل، والالتزام التنظيمي) في تعزيز التمكين الوظيفي من خلال فرق العمل في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، وفيما يأتي عرض النتائج:

جدول (35): تحليل التباين لقياس أثر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التمكين الوظيفي من خلال فرق العمل في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	39.214	4	9.803	*13.671	0.000
الخطأ التجريبي	139.835	195	0.717		

			199	179.049	التباين الكلي
--	--	--	-----	---------	---------------

*يكون التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق تبين أن قيمة (F) للفرضية الفرعية الثانية بلغت (13.671)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند درجة الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ مما يدل على أن هناك تبايناً في تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛ أي إن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لبعد واحد على الأقل من الأبعاد الفرعية على المتغير التابع.

جدول رقم (36): ملخص اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

النموذج	R	R ²	R ² المعدل	الخطأ
1	0.468	0.219	0.203	0.847

يظهر من جدول (36) وجود أثر لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التمكين الوظيفي من خلال فرق العمل في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (R) (0.468) وهي قيمة تدل على درجة الارتباط بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والتمكين الوظيفي من خلال فرق العمل في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء.

وقد بلغت قيمة (R²) (0.219). وهي قيمة تفسر قدرة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التمكين الوظيفي من خلال فرق العمل في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء،

بمعنى أن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تفسر ما قيمته (21.9%) من التغير الحاصل في التمكين الوظيفي من خلال فرق العمل.

ويوضح الجدول رقم (37) نتائج تأثير الأبعاد الفرعية للسلوك المواطنة التنظيمية على التمكين الوظيفي من خلال فرق العمل في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء:

جدول رقم (37): نتائج تقدير معاملات انحدار للمتغيرات المستقلة (سلوك المواطنة التنظيمية) على المتغير التابع (التمكين الوظيفي من خلال فرق العمل)

معاملات موحدة			معاملات غير قياسية		المتغير
الدالة الإحصائية	T	β	الخطأ المعياري	B	
0.014	2.485		0.552	1.372	ثبات الانحدار
0.794	-0.262	-0.020	0.132	-0.034	الإيثار
0.210	1.259	0.091	0.125	0.157	الكياسة
0.663	0.436	0.035	0.116	0.051	التعامل مع ضغوطات العمل
0.000	5.306	0.422	0.077	0.411	الالتزام التنظيمي

يظهر من الجدول رقم (37) ما يأتي:

1. عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد (الإيثار، الكياسة، التعامل مع

ضغوطات العمل) على التمكين الوظيفي من خلال فرق العمل، حيث كانت قيم (T, β) غير دالة

إحصائياً.

2. وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الالتزام التنظيمي على التمكين

الوظيفي من خلال فرق العمل، حيث بلغت قيم (T, β) (5.306, 0.422) على التوالي، وهي قيم

دالة إحصائياً.

مما سبق ترفض الفرضية الفرعية الثانية بالصيغة الصفرية لتصبح: يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى الإيثار كبعد أساسي في سلوك المواطنة التنظيمية على تعزيز التمكين

الوظيفي من خلال فرق العمل في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء.

يمكن للإيثار أن يؤدي إلى بناء جو من التفاعل الإيجابي والثقة داخل الفرق العمل، مما يعزز

التعاون والتكامل بين أفراد الفريق في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء. وبالتالي، يتمتع

أعضاء الفريق ببيئة عمل مشجعة تدفعهم للعمل بجهد وتفاؤل أكبر. كما يمكن أن يؤدي الإيثار إلى

تعزيز روح الانتماء والولاء للمؤسسة، حيث يشعر الموظفون بأهمية دورهم في تحقيق الرؤية

والأهداف الإستراتيجية لمؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء. هذا يجعلهم يعملون بجهد أكبر

ويسعون لتحقيق النجاح لصالح الفريق والمؤسسة بأكملها. بالتالي، يمكن القول إن وجود أثر إحصائي للإيثار على تعزيز فرق العمل يعزز فهمنا لدور السلوك المواطني التنظيمي في بناء بيئة عمل إيجابية وفعّالة تسهم في تحسين أداء الفرق وتحقيق الأهداف المؤسسية.

إن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد الالتزام التنظيمي على فرق العمل يشير إلى أن هذا البُعد يؤثر بشكل ملموس على تكوين وأداء الفرق العمل في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، كما يشير وجود أثر ذي دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي إلى أن الموظفين الذين يظهرون مستوى أعلى من الالتزام في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء يمكن أن يكونوا أكثر تقانياً في العمل ضمن الفرق التي يشاركون فيها، كما قد يكون لديهم رغبة أكبر في تحقيق أهداف المؤسسة والمساهمة في نجاحها، مما ينعكس إيجاباً على أداء الفريق بشكل عام.

يمكن أن يكون للالتزام التنظيمي تأثير مباشر على تفاعلات الفريق وديناميات العمل الجماعي، والموظفون الذين يشعرون بالالتزام تجاه مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء قد يكونون أكثر استعداداً للتعاون مع زملائهم، وتبادل المعرفة والخبرات، ودعم بعضهم البعض، مما يعزز العمل الجماعي ويسهم في تحسين أداء الفرق. بشكل عام، وجود أثر إحصائي للالتزام التنظيمي على فرق العمل يظهر أهمية هذا البُعد في تعزيز التفاعل الإيجابي والتكامل داخل المؤسسة، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف المؤسسية.

بينما أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الإيثار، والكماسة، والتعامل مع ضغوطات العمل على فرق العمل، مما يشير إلى أن هذه السمات الفردية لسلوك المواطنة التنظيمية لا تؤثر بشكل معنوي على تكوين وأداء الفرق العمل في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء. حيث قد يكون هناك عوامل أخرى تؤثر على تكوين وأداء الفرق العمل بشكل أكبر من هذه السمات الفردية، مثل هيكل التنظيم، وثقافة المؤسسة، وسياسات الإدارة، كما قد تكون القيادة الفعالة وتوجيه الأهداف الواضحة من قبل الإدارة أكثر تأثيراً على فرق العمل من السمات الفردية للموظفين.

قد تختلف طبيعة العمل في بعض الفرق عن الأخرى، وبالتالي فإن تأثير الإيثار والكماسة والتعامل مع ضغوطات العمل قد يكون مختلفاً بناءً على هذه الاختلافات. وقد يكون للتعاون والتكيف مع الضغوطات في بعض الفرق تأثير أكبر من الفرق الأخرى. وبالمجمل، عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لهذه السمات الفردية على فرق العمل يشير إلى أن العوامل الأخرى قد تكون أكثر أهمية في تحديد تكوين الفرق وأدائها في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء

(5-2-3) تحليل بيانات وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى التعامل مع ضغوطات العمل كبعد أساسي في سلوك المواطنة التنظيمية على تعزيز التمكين الوظيفي من خلال الاتصال الفعّال في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لدراسة أثر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، والكراسة، والتعامل مع ضغوطات العمل، والالتزام التنظيمي) في تعزيز التمكين الوظيفي من خلال الاتصال الفعّال في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، وفيما يأتي عرض النتائج:

جدول (38): تحليل التباين لقياس أثر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التمكين الوظيفي من خلال الاتصال الفعّال في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	الدالة الإحصائية
بين المجموعات	50.599	4	12.650	*17.697	0.000
الخطأ التجريبي	139.385	195	0.715		
التباين الكلي	189.984	199			

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق تبين أن قيمة (F) للفرضية الفرعية الثالثة بلغت (17.697) وهي قيمة دالة إحصائياً عند درجة الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ مما يدل على أن هناك تبايناً في تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛ أي إن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لبعد واحد على الأقل من الأبعاد الفرعية على المتغير التابع.

جدول رقم (39): ملخص اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	R	R^2	R^2 المعدل	الخطأ
1	0.516	0.266	0.251	0.845

يظهر من جدول (39) وجود أثر لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التمكين الوظيفي من خلال الاتصال الفعّال في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (R) (0.516) وهي قيمة تدل على درجة الارتباط بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والتمكين الوظيفي من خلال الاتصال الفعّال في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء.

وقد بلغت قيمة (R^2) (0.266) وهي قيمة تفسر قدرة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التمكين الوظيفي من خلال الاتصال الفعّال في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، بمعنى أن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تفسر ما قيمته (21.9%) من التغير الحاصل في التمكين الوظيفي من خلال الاتصال الفعّال.

ويوضح الجدول رقم (40) نتائج تأثير الأبعاد الفرعية للسلوك المواطنة التنظيمية على التمكين الوظيفي من خلال الاتصال الفعّال في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء:

جدول رقم (40): نتائج تقدير معاملات انحدار للمتغيرات المستقلة (سلوك المواطنة التنظيمية) على المتغير التابع (التمكين الوظيفي من خلال الاتصال الفعّال)

المتغير	معاملات غير قياسية		معاملات موحدة		
	B	الخطأ المعياري	β	T	الدالة الإحصائية
ثبات الانحدار	0.198	0.551		0.360	0.719
الإيثار	0.373	0.132	0.213	2.833	0.005
الكميصة	0.206	0.125	0.116	1.655	0.100
التعامل مع ضغوطات العمل	-0.189	0.116	-0.125	-1.629	0.105
الالتزام التنظيمي	0.400	0.077	0.398	5.170	0.000

يظهر من الجدول رقم (40) ما يأتي:

1. عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد (الكميصة، التعامل مع

ضغوطات العمل) على التمكين الوظيفي من خلال الاتصال الفعّال ، حيث كانت قيم (β ، T) غير

دالة إحصائياً.

2. وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الإيثار على التمكين الوظيفي من

خلال الاتصال الفعّال، حيث بلغت قيم (β ، T) (0.213، 2.833) على التوالي، وهي قيم دالة

إحصائياً.

3. وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الالتزام التنظيمي على التمكين الوظيفي من خلال الاتصال الفعّال، حيث بلغت قيم (T, β) (0.398، 5.170) على التوالي، وهي قيم دالة إحصائياً.

مما سبق ترفض الفرضية الفرعية الثالثة بالصيغة الصفرية لتصبح: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى التعامل مع ضغوطات العمل كبعد أساسي في سلوك المواطنة التنظيمية على تعزيز التمكين الوظيفي من خلال الاتصال الفعّال في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء .

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتعامل مع ضغوطات العمل كبعد أساسي في سلوك المواطنة التنظيمية على الاتصال الفعّال في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء يشير إلى الدور المهم الذي يلعبه التعامل مع الضغوطات في تعزيز فعالية التواصل في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء . حيث إن التعامل الفعّال مع ضغوطات العمل يعكس مهارات الموظفين في التعامل مع التحديات والضغوط التي قد تواجههم في بيئة العمل، إذ عندما يكون للموظفين القدرة على التعامل بشكل فعّال مع الضغوطات، فإنهم يكونون أكثر قدرة على التركيز على المهام المطلوبة والتواصل بشكل فعّال مع زملائهم.

كما أن التعامل الفعّال مع الضغوطات يمكن أن يعزز الثقة والتفاهم بين أفراد مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، مما يساهم في تحسين جودة الاتصالات داخل المؤسسة. عندما يعمل الموظفون على تقديم الدعم والتعاون في مواجهة التحديات، فإنهم يُنشئون بيئة عمل تشجع على

التواصل الفعال وتبادل المعلومات، إضافة إلى أن التعامل الفعال مع الضغوطات يؤدي إلى تحسين العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، مما يسهم في بناء روح الفريق وزيادة الانسجام والتفاعل الإيجابي بين أفراد الفريق. ومن خلال هذه العلاقات الإيجابية، يمكن تعزيز الاتصال الفعال وتحسين فعالية التواصل داخل المؤسسة.

كما تشير هذه النتيجة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد الإيثار على الاتصال الفعال، مما يعني أن هناك علاقة قوية وملموسة بين سلوك المواطنة التنظيمية المتمثل في الإيثار وبين قدرة الموظفين على التواصل بشكل فعال في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء. حيث يعكس الإيثار استعداد الموظفين للتعاون والتضحية من أجل المصلحة العامة للمؤسسة دون النظر إلى المكاسب الشخصية. عندما يتبنى الموظفون هذا السلوك، يكونون أكثر ميلاً للتواصل بشكل فعال مع زملائهم والمشاركة في تبادل المعرفة والخبرات. كما أن الإيثار يساهم في بناء جو من التفاعل الإيجابي والثقة داخل المؤسسة. عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من بيئة عمل تشجع على العطاء والتعاون، فإنهم يكونون أكثر استعداداً للتواصل بشكل مفتوح وصريح. والإيثار يعزز الروابط الاجتماعية بين أفراد المؤسسة، مما يسهم في بناء العلاقات المهنية القوية التي تؤدي إلى تحسين جودة الاتصال الداخلي وتشجيع التفاعل الإيجابي.

ويشير الالتزام التنظيمي إلى مدى التفاني والانتماء للموظفين في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء. عندما يكون الموظفون ملتزمين بشكل كبير بالمؤسسة، فإنهم عادة ما يكونون أكثر

استعداداً للتواصل بشكل فعال مع زملائهم والمشاركة في تبادل المعرفة والخبرات، وعليه يساهم الالتزام التنظيمي في بناء جو من التفاعل الإيجابي والثقة في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء. عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من بيئة عمل تشجع على العطاء والتعاون، فإنهم يكونون أكثر استعداداً للتواصل بشكل مفتوح وصريح. ومن هنا يمكن أن يعزز الالتزام التنظيمي الروابط الاجتماعية بين أفراد المؤسسة، مما يساهم في بناء العلاقات المهنية القوية التي تؤدي إلى تحسين جودة الاتصال الداخلي وتشجيع التفاعل الإيجابي.

وأخيراً، أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الكياسة والتعامل مع ضغوطات العمل على الاتصال الفعال يشير إلى أن هذه العوامل تؤثر بشكل ملموس على قدرة الموظفين على التواصل بشكل فعال في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء. حيث إن الكياسة تعكس مدى الاستعداد لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات الصعبة، فعندما يتمتع الموظفون بمستوى عالٍ من الكياسة، فإنهم يكونون أكثر قدرة على التفاعل بشكل فعال واتخاذ المبادرة في التواصل مع زملائهم. والتعامل الفعال مع ضغوطات العمل يعكس مهارات الموظفين في التعامل مع التحديات والضغوط التي قد تواجههم في بيئة العمل في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء. عندما يتمكن الموظفون من التعامل بشكل فعال مع هذه الضغوطات، فإنهم يكونون أكثر استعداداً للتواصل بشكل فعال مع زملائهم لتبادل المعلومات والدعم.

(5-2-4) تحليل البيانات وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الالتزام التنظيمي كبعد أساسي في سلوك المواطنة التنظيمية على تعزيز التمكين الوظيفي من خلال التدريب في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية؛ تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لدراسة أثر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، والكياسة، والتعامل مع ضغوطات العمل، والالتزام التنظيمي) في تعزيز التمكين الوظيفي من خلال التدريب في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، وفيما يأتي عرض النتائج:

جدول (41): تحليل التباين لقياس أثر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التمكين الوظيفي من خلال التدريب في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	الدالة الإحصائية
بين المجموعات	28.310	4	7.078	*6.587	0.000
الخطأ التجريبي	209.506	195	1.074		
التباين الكلي	237.816	199			

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق تبين أن قيمة (F) للفرضية الفرعية الرابعة

بلغت (6.587) وهي قيمة دالة إحصائية عند درجة الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ مما يدل على أن هناك تبايناً

في تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛ أي إن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لبُعد واحد على الأقل من الأبعاد الفرعية على المتغير التابع.

جدول رقم (41): ملخص اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	R	R ²	R ² المعدل	الخطأ
1	0.345	0.119	0.101	1.037

يظهر من جدول (41) وجود أثر لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التمكين الوظيفي من خلال التدريب في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (R) (0.345) وهي قيمة تدل على درجة الارتباط بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والتمكين الوظيفي من خلال التدريب في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء.

وقد بلغت قيمة (R²) (0.119) وهي قيمة تفسر قدرة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التمكين الوظيفي من خلال التدريب في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، بمعنى أن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تفسر ما قيمته (11.9%) من التغير الحاصل في التمكين الوظيفي من خلال التدريب.

ويوضح الجدول رقم (42) نتائج تأثير الأبعاد الفرعية للسلوك المواطنة التنظيمية على التمكين الوظيفي من خلال التدريب في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء:

جدول رقم (42): نتائج تقدير معاملات انحدار للمتغيرات المستقلة (سلوك المواطنة التنظيمية) على المتغير التابع (التمكين الوظيفي من خلال التدريب)

معاملات موحدة			معاملات غير قياسية		المتغير
الدالة الإحصائية	T	β	الخطأ المعياري	B	
0.177	1.354		0.676	0.915	ثبات الانحدار
0.095	1.680	0.138	0.161	0.271	الإيثار
0.581	0.553	0.043	0.153	0.085	الكياسة
0.685	-0.406	-0.034	0.142	-0.058	التعامل مع ضغوطات العمل
0.002	3.123	0.263	0.095	0.296	الالتزام التنظيمي

يظهر من الجدول رقم (42) ما يأتي:

1. عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد (الإيثار، والكياسة، والتعامل

مع ضغوطات العمل) على التمكين الوظيفي من خلال التدريب ، حيث كانت قيم (β ، T) غير

دالة إحصائياً.

2. وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الالتزام التنظيمي على التمكين الوظيفي من خلال التدريب، حيث بلغت قيم (T, β) (3.123، 0.263) على التوالي، وهي قيم دالة إحصائياً.

مما سبق ترفض الفرضية الفرعية الرابعة بالصيغة الصفرية لتصبح: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الالتزام التنظيمي كبعد أساسي في سلوك المواطنة التنظيمية على تعزيز التمكين الوظيفي من خلال التدريب في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء.

أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي كبعد أساسي في سلوك المواطنة التنظيمية على التدريب في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، وهو ما يعني أن الالتزام يؤثر بشكل ملحوظ على فعالية البرامج التدريبية في المؤسسة؛ إذ عندما يكون الموظفون ملتزمين بشكل كبير بالمؤسسة، فإنهم عادة ما يكونون أكثر استعداداً للمشاركة في البرامج التدريبية والاستفادة منها. كما أن الالتزام التنظيمي يعزز رغبة الموظفين في تطوير مهاراتهم وزيادة معرفتهم، مما يجعلهم يسعون للمشاركة بنشاط في البرامج التدريبية التي تقدمها مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء. كما أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يؤدي إلى زيادة مستوى الانخراط والمشاركة في البرامج التدريبية، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء لا يتجزأ من مسار تطوير مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، وأن تطويرهم الشخصي يساهم في تحقيق أهدافها.

إن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد الالتزام التنظيمي على التمكين الوظيفي من خلال التدريب يعني أن هناك علاقة قوية وملموسة بين مستوى الالتزام من قبل الموظفين وبين قدرتهم على الاستفادة والتطور من خلال البرامج التدريبية في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء . حيث إن الالتزام التنظيمي يزيد من رغبة الموظفين في تطوير مهاراتهم وزيادة معرفتهم، مما يجعلهم يبحثون عن الفرص للمشاركة في البرامج التدريبية والاستفادة منها في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء .

كما أن عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الإيثار والقياسية والتعامل مع ضغوطات العمل على التمكين الوظيفي من خلال التدريب يعني أن هذه العوامل لم تظهر بشكل ملموس في التأثير على قدرة الموظفين في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء على التطور والتحسين من خلال البرامج التدريبية المقدمة في المؤسسة. وعليه قد لا تكون هذه العوامل بالضرورة هي العوامل الرئيسية التي تؤثر على استفادة الموظفين من البرامج التدريبية في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء . وقد تكون هذه العوامل ذات تأثير غير مباشر على التمكين الوظيفي من خلال التدريب في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء .

الاستنتاج العام

من خلال النتائج التي تم الوصول إليها بعد المعالجة الإحصائية للبيانات الميدانية، والعمل على تحليلها في ظل المعلومات النظرية، ومن خلال الاستعانة بالدراسات السابقة، نستنتج ما يأتي:

✓ إن سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء جاء مرتفعاً، ولجميع أبعاده (الإيثار، والكياسة، والتعامل مع ضغوطات العمل)، لكن بعد (الالتزام التنظيمي) كان بمستوى متوسط، كما ينظر إلى أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية كوحدة مترابطة تتأزر فيما بينها لتدعم المفهوم العام لسلوك المواطنة التنظيمية.

✓ يمكن استنتاج إلى أن مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء تدعم تمكين العاملين فيها من قبل المستويات الإدارية المختلفة بشكل متوسط، وأن كلاً من بعد فرق العمل وبعد الاتصال الفعال كانا أكثر العوامل تأثيراً في تمكين العاملين في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء.

✓ أما بالنسبة لعلاقة سلوك المواطنة التنظيمية بتمكين العاملين في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، فلا بد من الإشارة أن سوسيولوجيا العطاء بدون انتظار المقابل، والتضحية من أجل الآخرين دون توقع العوائد والسعى نحو مساعدتهم، إضافة إلى عدم إشارة المشكلات، وقدرة العاملين على التعامل مع الضغوط المحيطة، إضافة إلى التزامهم تعد مجتمعة من العوامل المعززة في تمكين العاملين في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء.

✓ ولغايات تفويض السلطة للعاملين في مختلف المستويات الإدارية في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء كان لا بد من إيلاء المزيد من الاهتمام لأبعاد الإيثار والكياسة وتعزيز القدرة على التعامل مع ضغوط العامل لأهميتها في منح الصلاحيات وتعزيز قدرة العاملين على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

✓ بينما يمكن النظر إلى أن الالتزام التنظيمي هو أحد العوامل في أداء فرق العمل في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء، حيث يعزز الالتزام التنظيمي من تناسق وتنسيق أعضاء فرق العمل، وزيادة الانسجام فيما بينهم لغايات انجاز المهم الموكلة اليهم، وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء.

✓ ان الاتصال الفعّال بين العاملين في نفس المستوى الإداري، وبين المستويات الإدارية المختلفة بشكل عامودي، يعزز من تمكن العاملين ومنحهم الإصلاحيات المناسبة لإنجاز المهام الموكلة لهم، ولا بد من ادراك أهمية بعد الإيثار، وبعد الالتزام التنظيمي في تعزيز الاتصال الفعّال في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء.

✓ ان التدريب في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء يؤثر بشكل كبير على منح الخبرات والمهارات اللازمة للعاملين في المؤسسة، وهو ما يؤثر بشكل إيجابي على منح المستويات الإدارية الأعلى مزيد من الصلاحيات للعاملين في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء وتعزيز القدرة لديهم على تولي المسؤولية.

خاتمة

"تبرز أهمية سلوك المواطنة التنظيمية كعنصر أساسي في تعزيز التمكين الوظيفي مع التركيز على حالة مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء. من خلال التحليل والتفاعل مع البيانات، أظهرت النتائج بوضوح أن السلوك المواطني للموظفين يلعب دوراً حيوياً في تحفيزهم وتعزيز قدراتهم على تحقيق الأهداف الفردية والمؤسسية."

"يُظهر دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التمكين (الطبولي، محمد وكريم ، رمضان والعبار، وابتسام، 2015) (الله وعادل، 2019) الوظيفي في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء أهمية كبيرة من المنظور السوسيولوجي، حيث إن فهم التفاعلات الاجتماعية داخل البيئة العملية، وتأثيرات العلاقات الاجتماعية والهويات المشتركة على سلوك المواطنة التنظيمية يعزز الفهم الشامل لكيفية تحقيق التمكين الوظيفي في السياق المؤسسي."

"وفي هذا السياق، يمكن اعتبار هذه الدراسة إسهاماً مهماً في مجال إدارة الموارد البشرية من الناحية السوسيولوجية والسلوك التنظيمي، حيث تقدم توجيهات عملية للمديرين وصُناع القرار في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء ومؤسسات مماثلة، لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، وبالتالي تعزيز التمكين الوظيفي للموظفين."

"من خلال تحليل البيانات والمعطيات الاجتماعية، أظهرت هذه الدراسة أن سلوك المواطنة التنظيمية لا يقتصر على الأبعاد الفردية، بل يندرج ضمن شبكة متشعبة من التفاعلات والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة. من الجدير بالذكر أن هذا البحث يساهم في إثراء فهمنا للديناميكيات الاجتماعية داخل بيئة

العمل، ويوفر أساساً نظرية لتعزيز التمكين الوظيفي وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات صناعة الأدوية".

"في الختام، يمكن القول: إن فهم دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التمكين الوظيفي يعد أمراً حيوياً لنجاح المؤسسات في بيئة العمل الحديثة. إن تعزيز هذا السلوك وتشجيع الموظفين على المشاركة الفعّالة والإيجابية في العملية التنظيمية يمثل تحدياً إستراتيجياً يجب التصدي له بكل جدية من قبل القيادة الإدارية والموارد البشرية. كما أن فهم سلوك المواطنة التنظيمية من المنظور السوسيولوجي يعزز من فعالية إدارة الموارد البشرية، ويسهم في بناء بيئة عمل تشجع على التعاون والمشاركة الفعّالة لتحقيق أهداف المؤسسة بطريقة مستدامة ومبتكرة.

التوصيات

استناداً إلى التحليل السابق، يمكن استخلاص عدة توصيات لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وتمكين العاملين في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء:

1- تعزيز التدريب والتطوير: يجب التركيز على برامج التدريب التي تهدف إلى تطوير المهارات اللازمة للعاملين، مما يعزز قدرتهم على اتخاذ القرارات المناسبة ويزيد من فعالية أدائهم.

2- تعزيز ثقافة الإيثار والكياسة: يمكن تنفيذ ورش عمل أو جلسات توعوية لتعزيز قيم الإيثار والكياسة بين العاملين، مما يساعد في خلق بيئة عمل متعاونة وفعالة.

3- تفعيل آليات الاتصال: تحسين قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، وتعزيز التواصل العمودي والأفقي، مما يساهم في تحسين التنسيق وتسهيل تبادل المعلومات.

4- تحفيز الالتزام التنظيمي: ينبغي تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال توضيح الأهداف المشتركة وتحفيز العاملين على الانخراط في تحقيقها، مما يساهم في تحقيق الانسجام بين فرق العمل.

5- تقييم الأداء بشكل دوري يجب وضع نظام لتقييم الأداء يركز على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، مما يساعد على تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتعزيز.

6- تفويض الصلاحيات: منح الصلاحيات للعاملين بشكل أكبر، خصوصاً في الأبعاد التي تعزز الإيثار والكياسة، مما يمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

7- تقديم الدعم النفسي والاجتماعي: توفير برامج دعم نفسي واجتماعي للعاملين لمساعدتهم في التعامل مع ضغوط العمل، مما يساهم في تحسين الأداء العام.

بتنفيذ هذه التوصيات، يمكن لمؤسسة فراتر رازس تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وزيادة فعالية تمكين العاملين، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية أكبر.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

ا. الكتب

1. أبو عساف، مؤيد والمرعي، هيثم. (2019). التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، (ط1)، عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
2. برقاي، وفاء (2013). إدارة الموارد البشرية - المفهوم والوظائف والإستراتيجيات، (ط1)، عمان: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.
3. حامد، سعيد (2006). الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، القاهرة: جامعة الأزهر.
4. الربيعي، محمد (2016). قيادة التمكين لتدريس التربية الكشفية وعلاقتها بالتفاعل الاجتماعي، (ط1)، عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع.
5. السالم، مؤيد وصالح، عادل حرحوش (2009). إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، عمان: جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.
6. الطراونة، تحسين (2012). الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، (ط1)، الرياض، السعودية.

7. الطويل، هاني (2001). الإدارة التربوية والسلوك المنطقي، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

8. عبد الله، عادل (2019). إستراتيجية التمكين المتسلسل - مدخل البناء المتسلسل لقدرات المورد البشري المشارك في صناعة القرارات، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

9. العتيبي، سعد (2005). جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الرياض: جامعة الملك سعود.

10. الكبيسي، عامر (2006). التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، دمشق: دار الرضا للنشر.

11. كردي، أحمد (2011). إدارة السلوك التنظيمي، القاهرة: دار الكتب المصرية.

12. ملحم، يحيى (2009). التمكين كمفهوم إداري معاصر، (ط2)، القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.

II. المقالات العلمية

1. الأبرو، هادي والنور، الحمزة (2017). أثر موضع السيطرة وجودة العلاقة في سلوك العمل المنحرف من خلال الثقة في القائد والتمكين النفسي: دراسة تطبيقية على العاملين في مستشفيات البصرة الحكومية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 13(2)، 201-231.

2. أبو القاسم، حمدي والرايس، مراد (2014). مصادر ضغوط العمل وأثرها على كفاءات الموارد البشرية في مؤسسات الأعمال، الملتقى الوطني حول: ضغوط العمل بين الاهتمام والإهمال، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2014/1/19.
3. أبو غنيم، أزهار وجواد، رحاب (2009). تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية – دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي في الحلة، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 8 (22)، 135-160.
4. الإدلبي، سارة (2019). أثر التمكين في تنمية الإبداع من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق، مجلة اتحاد الجامعات العربية، 39(2)، 51-71.
5. أرناؤوط، أحمد (2020). تمكين المعلمين وظيفياً وعلاقته بدرجة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية بشمال سيناء - دراسة حالة، مجلة الإدارة التربوية، (25)، 209-352.
6. بحري، صابر وخرموش، منى. (2017). العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، 3(2)، 74-108.

7. بهية، طاهر (2019). دور التمكين في تعزيز الإبداع التنظيمي - دراسة ميدانية في مصنع إطارات الديوانية، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، 27(1)، 361-382.
8. بو سالم، أبو بكر (2017). التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية، مجلة الاقتصاد والمالية، 3(1)، 20-33.
9. بوغليطة، إلهام (2014). أثر التمكين الإداري في التطوير التنظيمي بالمؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة بالجزائر، رماح للبحوث والدراسات، 14(1)، 115-134.
10. حرب، محمد (2014). تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية بين إدراك القيادات ودرجة الممارسة، مجلة العلوم التربوية، 2(2)، 281-364.
11. حسون، محمد (2016). دور القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية على العاملين في فروع المصرف التجاري السوري بدمشق) ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 38(4)، 395-414.
12. أبو القاسم، حمدي (2019). أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالأغواط - الجزائر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 15(1)، 51-80.

13. الحياصات، خالد، والكساسبة، محمد، والفاعوري، عبير (2012). أخلاقيات العمل

الإسلامية وأثرها في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر

العاملين فيها، المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية، 11 (1)، 297-328.

14. راضي، جواد (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على

عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(1)،

84-62

15. الربيعاوي، سعدون والدراجي، سلام (2016). أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات

المواطنة التنظيمية بتوسط الرضا الوظيفي (بحث تطبيقي في مكاتب المفتشين العاملين)،

مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، 21(1)، 24-1.

16. الرقاد، هناء، وأبو دية، عزيزه (2012). القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في

الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة النجاح

للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 26(5)، 1192-1216.

17. ساسي، سفيان (2017). التنشئة التنظيمية وتشكل الهوية المهنية: دراسة حالة: مؤسسة

التطهير وتوزيع المياه -ولاية الطارف وعنابة (سياتا)، مجلة التنظيم والعمل، 6(2)، 5-

24.

18. سعدون، سمية وغيات، بو فلجة وبزاید، نجاة (2017). المواطنة التنظيمية وعلاقتها

بالإبداع الإداري -دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك (وهران)، آفاق فكرية، 3(7)، 182-

198.

19. سعدي، عائشة ورتيمي، الفضيل (2015). إستراتيجية التعلم التنظيمي في تشكيل ثقافة

المواطنة التنظيمية -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للاتصالات السلكية واللاسلكية لمدينة

تيسمسيلت-، مجلة العلوم الاجتماعية، (11)، 135-146.

20. السيانى، ماجد (2015). قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة

(دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمحافظة إب)، مجلة علوم الإدارة، 11 (5)، 109-

143.

21. شعلان، منذر وعليوي، هدى (2020). دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في أبعاد جودة

الخدمات المصرفية: دراسة استطلاعية في مصرفي الرشيد والرافدين، مجلة مركز دراسات

الكوفة، 1(56)، 443-484.

22. شهري، مينة. (2019). سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في

الجامعات الحكومية الجزائرية (من وجهة نظر القادة الأكاديميين)، المجلة الأردنية في إدارة

الأعمال، 15(3)، 373-403.

23.ضبع، مريم وبن كيحول (2019). قيم المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي، مجلة

الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 11(3)، 15-24.

24.الطبولي، محمد وكريم، رمضان والعبار، ابتسام (2015). الإحساس بالعدالة التنظيمية

وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، نقد وتنوير،

(2)، 65-100.

25.الطراونة، إخلاص والنهدي، سميرة (2017). التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات

الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس خميس مشيط، مجلة جامعة الحسين بن طلال

للبحوث، 3(1)، 35-56.

26.الطعاني، حسن والسويحي، عمر (2013). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي

لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، دراسات العلوم

التربوية، 40(1)، 305-327.

27.العامري، راضية وبركات، نوال وصميذة، سميرة (2022). التمكين الإداري وأثره في

تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بمراقبة الخدمات المالية غريان،

مجلة الدراسات الاقتصادية، 5(3)، 200-225.

28.العزام، زياد.(2015). أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية

الوسطية في محافظة إربد في الأردن، دراسات العلوم الإدارية، 42 (1)، 103-130

29.قريشي، الزهرة وديدوني، يوسف (2022). أثر تمكين المورد البشري على سلوك المواطنة

التنظيمية - دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بولاية الأغواط، مجلة المنهل

الاقتصادي، 5(2)، 809-820

30.الكساسبة، محمد مفضي والفاعوري، عبير حمود وعبد الله، كفاية (2009). تأثير ثقافة

التمكين والقيادة التحويلية على المؤسسة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 5(1)،

19-45

31.الكشكي، مجده (2023). الذكاء الثقافي كمتغير معدل للعلاقة بين التمكين النفسي

وسلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة،

المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، 5(2)، 19-76

32.المبيضين، محمد والطراونة، أحمد (2011). أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى

العاملين في البنوك التجارية الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، 38(2)، 480-505

33. محمد، السيد (2019). أثر المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمؤسسة على سلوك المواطنة

التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بهيئة ميناء دمياط، مجلة التجارة والتمويل، (4)،

422.-370

34. محمد، بشرى هاشم، وعثمان، آيسل حمدي (2012). أثر سلوك المواطنة المنظمة في

تحجيم الاتكالية الاجتماعية، دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لأراء عينة من العاملين في

وزراتي التعليم العالي والبحث العلمي والإعمار والإسكان، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية،

32 (2)، ص ص 99 - 133.

35. محمداني، حسام الدين (2021). أثر التمكين النفسي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية

- دراسة تطبيقية على شركة آزال لصناعة الأدوية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية

والقانونية، 5(2)، 32-50.

36. معمري، حمزة وبن زاهي، منصور (2014). سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفاعلية

التنظيمية في المؤسسات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية، 14(1)، 43 - 54.

37. مياح، عادل ودردوري، لحسن (2019). تأثيرات العولمة الاقتصادية على الإستراتيجيات

التنافسية للمؤسسات الصناعية الكبرى (دراسة تطبيقية على الصناعة الأدوية العالمية)، مجلة

دراسات اقتصادية، (38)، 107-127.

38. يريقي، حسين وبن عودة، مصطفى (2010). دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية، 23(1)، 207-230.

III. أطروحات ورسائل جامعية

1. أبو سمعان، محمد (2015). محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
2. أبو عبيدة، دانا (2016). أثر الدعم التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في وحدات إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على البلديات الكبرى في محافظات الشمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جدارا، الأردن.
3. آل قاسم، رؤى (2012). أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

4. باحدي، قدور وبديدة، محمد (2013). أثر إستراتيجية تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات، دراسة حالة المؤسسة الوطنية سوناطراك -قسم التنقيب، بحث لإستكمال درجة البكالوريوس غير منشور، جامعة قاصدي مرباح - ورفله-، الجزائر.
5. بني هاني، عدي (2017). أثر تخطيط المسار الوظيفي في تعزيز تمكين الموظفين: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جدارا، الأردن.
6. بوسالم، أبو بكر (2010). أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
7. تماسيني، منيرة (2015). علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في بلدية سيدي عمران، جامعة الوادي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر.
8. الحميدي، مهدي (2017). أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

9. خليفة، عبد الرزاق ومعافه، أنور وطليبة، حكيم (2019). دور القيادة الإدارية في ترسيخ

سلوك المواطنة التنظيمية-دراسة حالة: المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، رسالة

ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي، الجزائر.

10.راقد، عبد الرحمان (2023). التمكين الوظيفي وعلاقته بتعزيز الهوية التنظيمية دراسة

ميدانية بملبنة الحضنة -المسيلة-، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة محمد خيضر -

بسكرة.

11.زعرى، نضال (2016). الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة، على العلاقة بين

ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية،

رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

12.شلابي، وليد (2016). دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى

عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد

خيضر بسكرة، الجزائر.

13.شيباني، فوزية (2010). دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي:

دراسة ميدانية بوحدة من وحدات قطاع الأمن بأم البواقي، أطروحة دكتوراة غير منشورة،

جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.

14. ظاظا، يمان.(2017). دراسة العوامل المحددة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الهلال العربي السوري- فرع ريف دمشق، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
15. عبيدات، شرف (2017). أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في وزارة الصحة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
16. العتيبي، هلا (2007)، العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
17. عسيري، أحمد (2016). سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بمستويات ضغوط العمل من وجهة نظر العاملين بوزارة المالية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
18. عفانة، حسن (2013). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة
19. الغرابية، سيف الدين (2018). أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

20. قدة، حياة (2022). أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر.

21. كبير، عمر (2021). أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة: مطاحن عمر بن عمر - قالمة، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر.

22. محرز، خليل (2016). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة مسحية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.

23. محمية، عمر (2016). أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردني-دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

24. المخامرة، يوسف (2018). أثر القيادة الحكيمة في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية في فنادق فئة الخمس نجوم في الأردن، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

25.المسيعيين، عادل.(2019). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

26.المصاروه، سارة (2017). إدارة التنوع في الموارد البشرية وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية الدور الوسيط للتمكين الإداري دراسة ميدانية في المناطق الصناعية المؤهلة في سحاب، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

27.المعاني، أحمد (2008). أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

28.المفضي، جعفر (2018). أثر التمكين الوظيفي على أداء العاملين من خلال الابتكار كمتغير وسيط في شركة أدوية الحكمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

29.نمر، محمود (2016). دور خصائص فريق العمل في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في امانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

30. هارون، سميرة (2013). فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي

بالمؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (snvi)، رسالة ماجستير غير

منشورة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

ا. الكتب

1. Greenberg, J., & Colquitt, J. (2013). Handbook of Organizational Justice. New York: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
2. Mackall, J. (2012). Teamwork Skills, (3th ed), Ferguson Publishing, USA.
3. Noe, R. & Hollenbedk, j. & Gerhat, B. & Wright, P. (2011). Fundamentals of HRM, Global Ed , New York: McGraw-Hill.
4. Seaborne, W. (2003). An Examination of the Relationship Between Leadership Style and Empowerment, Unpublished Dissertation, Regent University. USA.
5. Wasow, T. (2002). Postverbal behavior. Stanford: CSLI.

6. West, M. (2012), Effective Teamwork, (3th ed), SPI Publisher Services, Pondicherry, India.

II. المقالات العلمية

1. Aban, C. J. I., Perez, V. E. B., Ricarte, K. K. G., & Chiu, J. L. (2019). The relationship of organizational commitment, job satisfaction, and perceived organizational support of telecommuters in the national capital region. Review of Integrative Business and Economics Research, 8, 162-197.
2. Abou Elnaga, A., & Imran, A. (2014). The impact of employee empowerment on job satisfaction theoretical study. American Journal of Research Communication, 2(1), 13-26.
3. Adil, A., Kausar, S., Ameer, S., Ghayas, S., & Shujja, S. (2023). Impact of organizational socialization on organizational citizenship behavior: mediating role of knowledge sharing and role clarity. Current Psychology, 42(7), 5685-5693.
4. Ahmad, I., & Manzoor, S. (2017). Effect of teamwork, employee empowerment and training on employee performance. International

Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 7(11), 380-394.

5. Al-bdareen, R. (2020). The impact of the administrative empowerment on the employees performance management process. *International Journal of Asian Social Science*, 10(4), 193-206.
6. Alias, N. E., Nokman, F. N., Ismail, S., Koe, W. L., & Othman, R. (2018). The effect of payment, recognition, empowerment and work-life balance on job satisfaction in the Malaysia's oil and gas industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(9), 639-656.
7. Alkahtani, A. (2015). Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Rewards. *International Business Research*, 8(4), 210-222.
8. AL-Rousan, M. (2014). The Relationship between the management information system and the administrative empowerment (A field study on the Jordanian banking sector). *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 4(3), 121-129.

9. Al-Shawabkeh, K. M. (2017). Career path development and its impact on organizational citizenship behavior in greater Amman municipality. *International Journal of Business and Management*, 12(3), 79-91.
10. Bekirogullari, Z. (2019). Employees' Empowerment and Engagement in Attaining Personal and Organisational Goals. *The European Journal of Social & Behavioural Sciences*, 26(3), 3032-3047.
11. Carter, T. (2009). Managers Empowering Employees, *American Journal of Economics and Business Administration*, 1(2), 41-46.
12. D'Innocenzo, L., Luciano, M., Mathieu, J., Maynard, M., & Chen, G. (2016). Empowered to Perform: A Multilevel Investigation of the Influence of Empowerment on Performance in Hospital Units. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1290-1307.
13. Faridi, A., & Baloch, A. (2019). Training and development methods affecting professionalism and empowerment of banking sector employees. *Journal of Management Sciences*, 6(2), 75-92.

14. Jarrar, F., & Zairi, M. (2013). Employee empowerment – a UK survey of trends and best practices, *Managerial Auditing Journal*, 17 (5), 266-271.
15. Krishnan, J., & Mary, V. (2012). Perceived Organizational Support - An Overview on Its Antecedents and Consequences. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4), 1-13.
16. Kumari, P., & Thapliyal, S. (2017). Studying The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Effectiveness. *Human Resource Management*, 4(1), 9-21.
17. Majeed, N., Ramayah, T., Mustamil, N., Nazri, M., & Jamshed, S. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Modeling emotional intelligence as mediator. *Management & Marketing*, 12(4), 571-590.
18. Malik, S., Saleem, M., & Naeem, R. (2016). Effect of leadership styles on organizational citizenship behaviour in employees of telecom sector in Pakistan. *Pakistan Economic and Social Review*, 54(2), 385-406.

- 19.Martin, L., & Tapp, D. (2019). Teaching with Teams: An introduction to teaching an undergraduate law module using Microsoft Teams. *Innovative Practice in Higher Education Journal*, 3(3), 58-66.
- 20.Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment, and Proactive Personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49-62.
- 21.Nurhasanah, N. (2022). Systematic Literature Review: Measurement Model of Lecturer Performance and Organizational Citizenship Behaviours Based on Work Environment Characteristics, Innovation and Knowledge Sharing. *Central Asia & the Caucasus* (14046091), 23(1), 3794-3803.
- 22.Pandey, D. L. (2020). Work stress and employee performance: an assessment of impact of work stress. *International Research Journal of Human Resource and Social Sciences*, 7(05), 124-135.
- 23.Pattanawit, P., & Charoensukmongkol, P. (2022). Effects of Spiritual Intelligence on Person-Organization Fit, Organizational Commitment,

and Customer-Oriented Organizational Citizenship Behavior of Real Estate Agents. *Asia-Pacific Social Science Review*, 22(4), 52-67.

24.Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Limón, M. L. S., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11), 1-10.

25.Rashidazar, S., Alimohammadzadeh, K., & Akhyani, N. (2018). Investigation of the relationship between structural empowerment and reduction of nurses' occupational stress and job burnout (case study: nurses of public hospitals in Tehran). *Revista Latinoamericana de Hipertension*, 13(6), 547-553.

26.Sarwar, A., Mumtaz, M., & Ikram, S. (2015). Improving Organizational Citizenship Behavior through Transformational Leadership: Mediating role of Trust in Leader. *Asian Journal of Business Management*, 7(2), 28-36.

27.Shaikh, E., Watto, W. A., & Tunio, M. N. (2022). Impact of Authentic Leadership on Organizational Citizenship Behavior by Using The

Mediating Effect of Psychological Ownership. *Etikonomi*, 21(1), 89-102.

28.Soo, H., & Ali, H. (2016). The linkage between stress and organizational citizenship behaviour. *International Business Management*, 10(14), 2713-2718.

29.Spritzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in work place, dimensions, measurement and validation, *ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL*, 38(5), 1442-1465.

30.Sulaiman, A. I., & Ahmadi, D. A. D. I. (2020). Empowerment communication in an Islamic boarding school as a medium of harmonization. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 36(4), 323-338.

31.Sumardjo, M., & Supriadi, Y. N. (2023). Perceived Organizational Commitment Mediates the Effect of Perceived Organizational Support and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior. *Calitatea*, 24(192), 376-384.

32. Thomas, K., & Velthouse, B. (1999). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.
33. Tufail, M. S., Muneer, S., & Manzoor, M. (2016). How Organizational Rewards And Organizational Justice Affect The Organizational Citizenship Behavior And Counterproductive Work Behavior: Analysis Of Pakistan Service Industries. *City University Research Journal*, 171-182.
34. Turkmenoglu, M. A. (2019). Investigating Benefits and Drawbacks of Employee Empowerment in the Sector of Hospitality: A Review. *International Research Journal of Business Studies*, 12(1), 1-13.7
35. Yu, X. & Wang, P. & Zhai, X. & Dai, H. & Yang, Q. (2015). The effect of work stress on job burnout among teachers: The mediating role of self-efficacy. *Social Indicators Research*, 122(3), 701-708.
36. Yuesti, A., & Sumantra, K. (2017). Empowerment On The Knowledge And Learning Organization For Community Development. *Scientific Research Journal (SCIRJ)*, 5(9), 96-101.

III. أطروحات ورسائل جامعية

1. Mgbeke, D. M. (2007). Employee empowerment as an effective tool to increase administrative efficacy in the Local Government Area of Umuinneochi, Nigeria (Doctoral dissertation, Walden University).
2. Turner, J. (2006). Employee empowerment: Relationships between location in the hierarchy, span of control, and industry type on perceptions of empowerment. University of North Texas.

الملاحق

ملحق رقم 1

استبانة الدراسة

جامعة البليدة 2_ لونيبي علي

كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

سيدتي / أنستي الموظفة...سيدي الموظف

تقوم الدراسة بإجراء دراسة بعنوان " دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز

التمكين الوظيفي في مؤسسة فراثر رازس الجزائرية لصناعة الدواء"، وذلك استكمالاً

لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في تخصص علم الاجتماع التنظيمي والموارد

البشرية في جامعة لونيبي علي البليدة 2-.

لذا يرجى التكرم بالإجابة عن الأسئلة الواردة في الاستبانة المرفقة بدقه

وموضوعية، وذلك لأهمية آرائكم في وصول الدراسة إلى نتائج دقيقة وتحقيق الغاية

العلمية المنشودة، علما بأن إجاباتكم ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض
البحث العلمي فقط.

وشاكرين لكم حُسن تعاونكم

إشراف الأستاذ الدكتور: الفضيل رتيمي الدراسة: منال بلعيدي

القسم الأول
البيانات الديموغرافية والوظيفية

يرجى وضع إشارة (X) أمام كل عبارة وبما ينطبق عليك.

1. الجنس:

ذكر ☐
أنثى ☐

2. الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة ☐
من 30 – أقل من 40 سنة ☐
من 40 – أقل من 50 سنة ☐
50 سنة فأكثر ☐

3. المؤهل العلمي:

ليسانس أو أقل ☐
ماستر 2 ☐
دكتوراة ☐

4. المستوى الوظيفي:

مدير إدارة	
مدير دائرة	
رئيس قسم	
موظف	

5. عدد سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات	
من 5 – أقل من 15 سنة	
من 15 – أقل من 25 سنة	
25 سنة فأكثر	

القسم الثاني: دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التمكين الوظيفي في مؤسسة فراتر رازس الجزائرية لصناعة الدواء .

المحور الأول: سلوك المواطنة التنظيمية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البُعد الأول: الإيثار						
1	أتطوع لمساعدة زملائي بالمؤسسة في حالة كان لديهم حجم عمل كبير .					
2	أقوم بأداء عمل زملائي في حالة غيابهم عن العمل لأسباب قهرية.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
3	أهتم بإظهار نتائج عمل الفريق الواحد.					
4	أحرص على تلبية احتياجات زملائي في المؤسسة بأوقاتي الشخصية.					
5	أبادر إلى تقديم يد العون للعاملين الجدد لمساعدتهم على التكيف مع متطلبات وظروف العمل الجديدة في المؤسسة.					
6	أطوع في غير أوقات العمل الرسمي لنشاطات إضافية تهم المؤسسة.					
البُعد الثاني: الكياسة						
7	أشجع زملائي معنوياً في الأوقات الصعبة.					
8	أتشاور مع زملائي عند اتخاذي قرار قد يؤثر عليهم.					
9	أحرص أن أكون واضحاً في تصرفاتي مع زملائي في المؤسسة.					
10	أزود زملائي في المؤسسة بالمعلومات التي تساعدكم على إنجاز أعمالهم.					

[illegible]

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
18	أشعر بالسعادة لقضاء بقية حياتي المهنية في المؤسسة.					
19	تتوافق قيمي الاجتماعية مع قيم المؤسسة.					
20	سأبقى في المؤسسة حتى لو أن زملائي فضّلوا العمل في مؤسسات أخرى.					
21	ستصاب حياتي بالارتباك إذا تركت العمل في المؤسسة.					
22	هناك رابط أخلاقي بالشركة يجعلني أستمّر بالعمل بها.					
23	أفضل العمل في الشركة طوال فترة حياتي الوظيفية.					

المحور الثاني: التمكين الوظيفي

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-------	--------	---------------	-------	-------	--------------	----------------------

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البُعد الأول: تفويض السلطة						
24	يقدم مديري الدعم النفسي المناسب لإنجاز الأعمال الموكلة لي.					
25	تؤمن إدارة المؤسسة بسلوك العاملين لديها لأداء مهامهم الوظيفية.					
26	تمنح الإدارة الصلاحيات اللازمة للعاملين في المؤسسة.					
27	تعد الصلاحيات الممنوحة للعاملين كافية لإنجاز المهام الوظيفية الموكلة لهم.					
28	يملك العاملون في المؤسسة الحرية المناسبة في تنظيم العمل الذي يقومون به.					
29	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع العاملين عند حل المشكلات التي تواجههم.					
البُعد الثاني: فرق العمل						
30	تشجع إدارة المؤسسة سلوك تكوين فرق العمل المختلفة.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
31	يتمتع أعضاء الفريق في المؤسسة بالخصائص الاجتماعية لأداء أعمالهم.					
32	يتم تبادل المعلومات بين أعضاء فريق العمل بكل ود.					
33	يتعاون جميع أعضاء الفريق باتخاذ القرار بشكل فاعل.					
34	تسود روح العمل الجماعي بين أعضاء الفريق.					
35	يرتبط أعضاء فرق العمل بعلاقات اجتماعية متينة.					
البُعد الثالث: الاتصال الفعّال						
36	تصغي إدارة المؤسسة لمقترحات العاملين فيها.					
37	يوجد تواصل فعال بين العاملين في المؤسسة من أجل الحصول على المعلومات.					
38	تسعى إدارة المؤسسة لتوفير علاقات إجتماعية فعّالة للتواصل مع العاملين فيها.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
39	ترتبط أقسام ووحدات المؤسسة بعلاقات جيدة مع بعضها البعض.					
40	تعزز إدارة المؤسسة سلوك العاملين في ابداء مقترحاتهم.					
البعد الرابع: التدريب						
41	يخضع العاملون في المؤسسة لبرنامج تدريبي لغايات تعزيز السلوكيات الإيجابية.					
42	تُحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة بناءً على نتائج تقييم الأداء.					
43	يسهم تنوع الدورات التدريبية في المؤسسة في تحسين مستوى العلاقات مع العملاء.					
44	تُحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة بناءً على الوصف الوظيفي.					
45	تتوافق أهداف البرامج التدريبية مع رؤية ورسالة المؤسسة.					

انتهت الاستبانة