

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد ملين دباغين - سطيف 2

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: Psy 002/02/14

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في فرع: علم النفس
تخصص: علم النفس التنظيم والعمل

بعنوان:

المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي
وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي
الخلايا الجوية للتضامن.

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:
زهير بغول.

من إعداد الطالب:
عبد السلام حمادوش.

لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة سطيف 2	أستاذ محاضر - أ-	د/ فائزة يسعد
مشرفا ومقررا	جامعة سطيف 2	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ زهير بغول
عضوا مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ الطاهر مجاهدي
عضوا مناقشا	جامعة سطيف 2	أستاذ محاضر - أ-	د/ صبرينة سيدي صالح
عضوا مناقشا	جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر - أ-	د/ يوسف جوادي

السنة الجامعية: 2018/2019 م

كلمة شكر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ الحمد لله الذي له ما في السماوات وما في الأرض وله الحمد في الآخرة وهو الحكيم الخبير (1) سبأ: 1

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ الحمد لله الذي خلق السماوات والأرض وجعل الظلمات والنور ثم الذين كفروا بربهم يعدلون (1) الأنعام: 1

أحمد الله العليّ القدير أولاً الذي وفقني لإتمام هذا البحث المتواضع، وما كنت لأصل لذلك لولا إعانتة وتوفيقه سبحانه وتعالى أسمائه.

أتقدم بجزيل الشكر للأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور: "زهير بغول" على كل توجيهاته وتوصياته في إطار الإشراف على هذه الأطروحة وإنارته لدربي ومشواري العلمي.

أتقدم بجزيل شكري إلى الأستاذة "صبرينة سيدي صالح" مكنتني وساعدتني على البحث والنشر العلمي.

وكما أتقدم بشكري وتقديري للجنة المناقشة المحترمة والموقرة التي شرفتني بقبولها على مناقشة هذه الأطروحة.

كما أتقدم بشكري إلى كل الأساتذة والطلبة الأصدقاء والزملاء.

دون أن أنسى تقديم تشكراتي إلى إدارات الخلايا الجوارية للتضامن الأصدقاء والزملاء.

الإهداء

إلى من قال فيهما تبارك اسمه وجل ثناؤه (وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما (23) واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا (24)) الإسراء: 23-24

أمي العزيزة، أبي العزيز.

إلى... زوجتي الغالية رفيقة الحياة، ساندتني ووقفت بجانبتي.

إلى... فلذة كبدي وقرّة عيني: ابني "عبد العلي" وابنتي "ماريا".

إلى... إخوتي وأخواتي.

إلى... الأهل والأقارب، الأصدقاء والزملاء.

أهدي ثمرة جهدي وعملي المتواضع.

قائمة

الفهارس

المحتويات

الصفحة

الموضوع

كلمة شكر.

الإهداء.

أ-ج

مقدمة

186-1

الجانب النظري

54-1

I-الفصل الأول : الإطار المفاهيمي

1

إشكالية الدراسة.

-1-I

8

فرضيات الدراسة.

-2-I

9

مخطط الدراسة.

-3-I

9

دوافع اختيار الموضوع.

-4-I

11

أهداف الدراسة.

-5-I

11

أهمية الدراسة.

-6-I

13

مصطلحات الدراسة الإجرائية.

-7-I

17

الدراسات السابقة.

-8-I

102-55

II-الفصل الثاني : المناخ التنظيمي

56

تمهيد.

58

تعريف ومفهوم المناخ التنظيمي.

-1-II

61

مداخل تحديد مفهوم المناخ التنظيمي.

-2-II

65

تطور مفهوم المناخ التنظيمي.

-3-II

68

الفرق بين المناخ التنظيمي والمصطلحات القريبة.

-4-II

70

أهمية المناخ التنظيمي.

-5-II

73

أهداف المناخ التنظيمي.

-6-II

73	أبعاد المناخ التنظيمي.	-7-II
81	مداخل قياس المناخ التنظيمي.	-8-II
84	نماذج المناخ التنظيمي.	-9-II
88	مستويات المناخ التنظيمي.	-10-II
90	أنواع المناخ التنظيمي.	-11-II
93	العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.	-12-II
100	سبل تطوير المناخ التنظيمي.	-13-II
102	خلاصة.	
148-103	III-الفصل الثالث : التمكين الوظيفي	
104	تمهيد.	
106	تعريف ومفهوم التمكين الوظيفي.	-1-III
110	التمكين في القرآن الكريم.	-2-III
113	تاريخ التمكين.	-3-III
117	الاتجاهات الفكرية لاستراتيجية التمكين.	-4-III
118	نماذج التمكين.	-5-III
125	أساليب التمكين.	-6-III
128	أنواع التمكين.	-7-III
133	فوائد التمكين.	-8-III
139	أسباب ومبررات تطبيق التمكين.	-9-III
140	أسس ومتطلبات تطبيق التمكين.	-10-III
144	معوقات تطبيق التمكين.	-11-III
148	خلاصة.	
157-149	IV-الفصل الرابع : الأداء السياقي	
150	تمهيد.	
151	تعريف ومفهوم الأداء السياقي.	-1-IV
152	خلفية الأداء السياقي.	-2-IV
153	طبيعة الأداء السياقي.	-3-IV
155	الفرق بين الأداء السياقي وأداء المهمة.	-4-IV
155	أبعاد الأداء السياقي.	-5-IV

157	خلاصة.
173-158	V-الفصل الخامس : الالتزام التنظيمي
159	تمهيد.
160	تعريف ومفهوم الالتزام التنظيمي. -1-V
161	الفرق بين الالتزام وبعض المفاهيم القريبة منه. -2-V
162	أهمية الالتزام التنظيمي. -3-V
165	أبعاد الالتزام التنظيمي. -4-V
166	مداخل الالتزام التنظيمي. -5-V
168	مراحل الالتزام التنظيمي. -6-V
169	العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي. -7-V
170	كيفية بناء وتطوير الالتزام التنظيمي. -8-V
172	سلبيات الالتزام التنظيمي. -9-V
173	خلاصة.
189-174	VI-الفصل السادس : المواطنة التنظيمية
175	تمهيد.
176	مفهوم المواطنة التنظيمية. -1-VI
178	نشأة مفهوم المواطنة التنظيمية. -2-VI
179	أبعاد المواطنة التنظيمية. -3-VI
180	أهمية المواطنة التنظيمية. -4-VI
182	خصائص المواطنة التنظيمية. -5-VI
183	محددات المواطنة التنظيمية. -6-VI
186	خلاصة.

311-187

الجانب التطبيقي

202-188

VII-الفصل السابع : إجراءات الدراسة

- 189 تمهيد.
- 190 -1-VII مجالات الدراسة.
- 190 -2-VII المنهج المستخدم.
- 190 -3-VII أداة جمع بيانات الدراسة.
- 190 VII-2-1-الخطوات الخاصة ببناء أداة الدراسة.
- 192 VII-2-2-الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.
- 197 -4-VII مجتمع الدراسة النهائية.
- 198 -5-VII عينة الدراسة النهائية.
- 201 -6-VII الوسائل الإحصائية المستعملة.
- 202 خلاصة.

311-203

VIII-الفصل الثامن : عرض، تحليل ومناقشة النتائج

- 204 -1-VIII عرض وتحليل استجابات أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.
- 204 VIII-1-1-عرض وتحليل نتائج التساؤل الجزئي الأول الخاص بالتساؤل الرئيسي الأول.
- 226 VIII-2-1-عرض وتحليل نتائج التساؤل الجزئي الثاني الخاص بالتساؤل الرئيسي الأول.
- 241 VIII-3-1-عرض وتحليل نتائج التساؤل الجزئي الثالث الخاص بالتساؤل الرئيسي الأول.
- 258 VIII-4-1-عرض وتحليل نتائج التساؤل الرئيسي الأول.
- 260 -2-VIII عرض نتائج اختبار الفرضيات.
- 260 VIII-1-2-عرض نتائج اختبار الفرضية الأولى.
- 264 VIII-2-2-عرض نتائج اختبار الفرضية الثانية.
- 275 VIII-3-2-عرض نتائج اختبار الفرضية الثالثة.
- 275 VIII-1-3-2-نظرة عن المتغير الوسيط والوساطة.
- 279 VIII-2-3-2-عرض النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة.
- 286 -3-VIII تحليل ومناقشة نتائج الفرضيات.

286	VIII-3-1-تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى.
294	VIII-3-2-تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية.
301	VIII-3-3-تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة.
305	VIII-4- حدود الدراسة.
307	VIII-5- اقتراحات الدراسة.
310	خاتمة.
313	قائمة المراجع.
351	قائمة الملاحق.
	ملخصات الدراسة.

الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
68	المقارنة بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية.	1-2
73	أبعاد المناخ التنظيمي المعتمدة في بعض الدراسات السابقة.	2-2
74	أبعاد المناخ التنظيمي الأكثر تكرارا في بعض الدراسات السابقة.	3-2
110	السور والآيات القرآنية التي وردت فيها كلمة التمكين.	4-3
155	أبعاد الأداء السياقي حسب الدراسات السابقة.	5-4
191	مفتاح الاستبيان لمتغيرات الدراسة.	6-7
192	مستويات الاستجابة وتقدير درجات الاستجابة.	7-7
193	معاملات ألفا كرونباخ لثبات الاستمارة في الدراسة الاستطلاعية لمتغيرات الدراسة.	8-7
194	قيم الثبات لمتغير المناخ التنظيمي باستخدام التجزئة النصفية.	9-7
194	تباين الثبات لمتغير المناخ التنظيمي باستخدام التجزئة النصفية.	10-7
195	قيم الثبات لمتغير التمكين الوظيفي باستخدام التجزئة النصفية.	11-7
195	تباين الثبات لمتغير التمكين الوظيفي باستخدام التجزئة النصفية.	12-7
196	قيم الثبات لمتغير الأداء السياقي باستخدام التجزئة النصفية.	13-7
196	تباين الثبات لمتغير الأداء السياقي باستخدام التجزئة النصفية.	14-7
197	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة.	15-7
198	عينة الدراسة النهائية.	16-7
199	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة.	17-7
199	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.	18-7
200	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	19-7
204	استجابات أفراد العينة على بعد الاتصال التنظيمي.	20-8
206	استجابات أفراد العينة على بعد اتخاذ القرارات.	21-8
209	استجابات أفراد العينة على بعد الهيكل التنظيمي.	22-8
212	استجابات أفراد العينة على بعد نظام الحوافز.	23-8
216	استجابات أفراد العينة على بعد العمل الفرقي.	24-8
220	استجابات أفراد العينة على بعد التدريب.	25-8
223	مستوى المناخ التنظيمي ككل وأبعاده مرتبة حسب المتوسط الحسابي.	26-8

226	استجابات أفراد العينة على بعد المعنى.	27-8
239	استجابات أفراد العينة على بعد الكفاءة الذاتية.	28-8
233	استجابات أفراد العينة على بعد التصميم الذاتي.	29-8
236	استجابات أفراد العينة على بعد الأثر.	30-8
238	مستوى التمكين الوظيفي ككل وأبعاده مرتبة حسب المتوسط الحسابي.	31-8
241	استجابات أفراد العينة على بعد الالتزام التنظيمي.	32-8
242	مستوى مؤشرات بعد الالتزام التنظيمي.	33-8
247	استجابات أفراد العينة على بعد المواطنة التنظيمية.	34-8
248	مستوى مؤشري بعد المواطنة التنظيمية.	35-8
255	مستوى الأداء السياقي ككل وأبعاده مرتبة حسب المتوسط الحسابي.	36-8
258	مستوى متغيرات الدراسة ككل وأبعاده مرتبة حسب المتوسط الحسابي.	37-8
260	العلاقة الارتباطية بين الاتصال التنظيمي والتمكين الوظيفي.	38-8
261	العلاقة الارتباطية بين اتخاذ القرارات والتمكين الوظيفي.	39-8
262	العلاقة الارتباطية بين الهيكل التنظيمي والتمكين الوظيفي.	40-8
262	العلاقة الارتباطية بين نظام الحوافز والتمكين الوظيفي.	41-8
262	العلاقة الارتباطية بين العمل الفرقي والتمكين الوظيفي.	42-8
262	العلاقة الارتباطية بين التدريب والتمكين الوظيفي.	43-8
263	العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي.	44-8
263	العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي وأبعاد التمكين الوظيفي.	45-8
264	العلاقات الخطية بين المتغيرين المستقلين والمتغير التابع.	46-8
265	الارتباط الذاتي بين المتغيرين المستقلين.	47-8
266	اختبار VIF واختبار Tolerance.	48-8
267	قيم الالتواء Skewness لمتغيرات الدراسة.	49-8
267	قيم التفلطح Kurtosis لمتغيرات الدراسة.	50-8
268	قيمة Mahalanobis وقيمة Cook's Distance.	51-8
269	معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الأداء السياقي (1).	52-8
269	نموذج الانحدار البسيط لأثر متغير المناخ التنظيمي في الأداء السياقي.	53-8
270	معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الأداء السياقي (2).	54-8
270	نموذج الانحدار البسيط لأثر متغير التمكين الوظيفي في الأداء السياقي.	55-8

272	مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات الثلاثة وقيمة الدلالة الإحصائية للارتباط.	56-8
272	أسماء المتغيرات المدخلة في معادلة الانحدار.	57-8
273	معامل الارتباط، معامل الارتباط المربع، مربع معامل الارتباط المعدل والخطأ المعياري في التقدير بين المتغير التابع والمتغيرين المستقلين.	58-8
273	نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار.	59-8
274	معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الأداء السياقي (3).	60-8
280	مخرجات المسار a. (أ)	61-8
280	مخرجات المسار a. (ب)	61-8
281	مخرجات المسار c' و b. (أ)	62-8
281	مخرجات المسار c' و b. (ب)	62-8
282	مخرجات المسار c. (أ)	63-8
282	مخرجات المسار c. (ب)	63-8
282	الأثر الكلي ل X على Y.	64-8
282	الأثر المباشر ل X على Y.	65-8
283	الأثر غير المباشر ل X على Y.	66-8

الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
9	نموذج الدراسة المقترح.	1-1
62	تأثير إدراك الفرد على تكوين المناخ التنظيمي.	2-2
62	العلاقة بين الأوضاع التنظيمية، إدراك الأفراد، التفاعل بين الأعضاء، والمناخ التنظيمي.	3-2
63	المدخل الثقافي للمناخ التنظيمي.	4-2
87	العوامل المؤثرة التي تسهم في بلورة المناخ التنظيمي والمخرجات المتولدة عنه.	5-2
89	التأثير الكلي على المناخ التنظيمي.	6-2
119	النموذج الإدراكي للتمكين.	7-3
197	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة.	8-7
199	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة.	9-7
200	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.	10-7
200	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	11-7
223	المتوسطات الحسابية مرتبة وانحرافاتها المعيارية لأبعاد المناخ التنظيمي.	12-8
239	المتوسطات الحسابية مرتبة وانحرافاتها المعيارية لأبعاد التمكين الوظيفي.	13-8
256	المتوسطات الحسابية مرتبة وانحرافاتها المعيارية لأبعاد الأداء السياقي.	14-8
258	المتوسطات الحسابية مرتبة وانحرافاتها المعيارية لمتغيرات الدراسة.	15-8
276	النموذج المفاهيمي والإحصائي للوساطة البسيطة.	16-8
279	نتائج الفرضية الثالثة الخاصة بالمتغير الوسيط باستعمال نموذج Andrew F. Hayes.	17-8
283	رسم بياني توضيحي للقيمتين LLCI وULCI في حالة عدم تضمن الصفر بينهما.	18-8
285	شكل توضيحي لنتائج فرضية المتغير الوسيط من خلال نموذج Baron and Kenny, 1986.	19-8

الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم
351	استمارة الدراسة النهائية.	1
355	قائمة الأساتذة المحكمين.	2
356	نتائج صدق المحتوى لمتغير المناخ التنظيمي.	3
357	نتائج صدق المحتوى لمتغير التمكين الوظيفي.	4
358	نتائج صدق المحتوى لمتغير الأداء السياقي.	5
359	معاملات ألفا كرونباخ لثبات الأداة في الدراسة الاستطلاعية لمتغير المناخ التنظيمي.	6
360	معاملات ألفا كرونباخ لثبات الأداة في الدراسة الاستطلاعية لمتغير التمكين الوظيفي.	7
361	معاملات ألفا كرونباخ لثبات الأداة في الدراسة الاستطلاعية لمتغير الأداء السياقي.	8
362	ثبات الأداة في الدراسة الاستطلاعية باستخدام التجزئة النصفية لمتغير المناخ التنظيمي.	9
363	ثبات الأداة في الدراسة الاستطلاعية باستخدام التجزئة النصفية لمتغير التمكين الوظيفي.	10
364	ثبات الأداة في الدراسة الاستطلاعية باستخدام التجزئة النصفية لمتغير الأداء السياقي.	11
365	استجابات أفراد عينة الدراسة على متغير المناخ التنظيمي.	12
368	استجابات أفراد عينة الدراسة على متغير التمكين الوظيفي.	13
371	استجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الأداء السياقي.	14
375	استجابات أفراد عينة الدراسة على متغيرات الدراسة (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري).	15
375	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى.	16
375	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى.	17
375	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى.	18
376	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى.	19
376	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى.	20

376	نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى.	21
376	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.	22
377	نتائج افتراضات تحليل الانحدار من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.	23
377	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية.	24
378	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية.	25
379	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.	26
380	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.	27
382	رسالة الطالب ورد السيد Paul E. Spector صاحب مقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية للموافقة على استعماله في الدراسة.	28

هفتاد و نه

مقدمة.

يعتبر العمل التضامني الإنساني والجواري أحد المهام الرئيسية والأساسية التي تقوم بها الخلايا الجوارية، المستهدفة للفئات الهشة والمعوزة بالمجتمع كأفراد وجماعات، وذلك من أجل تحقيق وتلبية احتياجاتهم الفردية والجماعية. ولإنجاز ذلك يستلزم وجود موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة، ولكن هذه الموارد ينبغي أن تتميز وتعمل من خلال الأداء السياقي الذي يمثل أداءً من نوع آخر جدُّ مهم لا يتم مكافأته ويحقق فوائد كثيرة تعود على الفرد العامل، المنظمة والعميل، ومن سلوكيات هذا الأداء: الالتزام التنظيمي الذي يمثل رغبة الموظفين في بذل أكبر جهد، توافق قيمهم مع قيم المنظمة، والاتجاه نحو الاستمرارية بالعمل فيها، وكذا المواطنة التنظيمية التي تمثل مجموعة من السلوكيات المفيدة الموجهة نحو الأفراد والمنظمة ككل.

وكما أن هذه الموارد البشرية ينبغي أن يكون لها مستوى من التمكين الوظيفي الذي يعتبر "أداة لتقوية القدرة على التغيير التنظيمي، ومشاركة العمال، ورضا الزبائن. كما يفتح التمكين الباب واسعا أمام العديد من الفرص لتجريب قدرات العمال الإبداعية، ويعطيهم المرونة، والاستقلالية في العمل. وهذا يزيد من احترام العمال لذاتهم، حيث تكون مشاعرهم أفضل بخصوص أنفسهم، ويكونون أكثر استعدادا لخدمة الزبائن. وفي هذا الصدد يعتقد Applebaum et al., 1999 بأن المنظمة التي تمكّن عمالها تصبح متمكنة في شتى مجالات الأداء الاقتصادي". (الخشالي، الزعبي، والقطب، 2011، ص 69-70)

ومن أجل تحقيق هذه الموارد البشرية للأهداف التنظيمية وتمكينهم وظيفيا، والعمل من خلال سلوكيات الأداء السياقي، يستلزم وينبغي وجود وتوفير الظروف المناسبة المتمثلة في المناخ التنظيمي المناسب والملائم، حيث أنه "يضمن الإنتاجية العالية والاستقرار الوظيفي، فضلا عن تأثيره على ردود أفعال العمال تجاه عملهم وعمل زملائهم والإدارة العليا، ويلعب المناخ التنظيمي كذلك دورا مهما سواء في المخرجات التنظيمية أو على مستوى رضا العمال وأدائهم". (الصفار، العجلوني، وجرادات، 2009، ص 356) وكما تكمن أهميته كذلك في "دراسة المفاهيم والأبعاد الخاصة به التي تعمل كوسيط بين الرضا الوظيفي والأداء المنظمي، ومن ثم تحقيق التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، فضلا عن أنه يؤدي إلى الإسهام في تنمية الاقتصاد الوطني ككل؛ إذ أن نجاح المنظمات من خلال توافر مناخ تنظيمي مناسب لها سيؤدي إلى زيادة الناتج القومي والدخل القومي، ومن ثم الدخل الفردي مما يحقق الرضا والاستقرار النفسي ويدفع إلى الأداء والإبداع في العمل". (الصفار، 2009، ص 72، 73)

ونظرا لأهمية هذا القطاع الإنساني ومهامه، وأهمية الأداء السياقي كسلوكيات تحتاج إليها المنظمات الحديثة من أجل تحقيق أهدافها وأهداف موظفيها والعملاء، وفوائد التمكين الوظيفي للموظفين حيث يخلق فيهم حالة نفسية يدركون من خلالها معنى لعملهم، تصميمهم الذاتي، كفاءتهم الذاتية وأثر عملهم، بما يحقق الأهداف التنظيمية والأداء الجيد. ودور المناخ التنظيمي كقالب يحوي المعاش النفسي، الاجتماعي والتنظيمي لهم، فهم يؤثرون ويتأثرون به ويؤثر على العديد من المتغيرات التنظيمية.

وعلى هذا الأساس، ستحاول هذه الدراسة الإجابة على مجموعة من الأسئلة تتمثل في واقع ومستوى هذه المتغيرات، وعلاقة المناخ التنظيمي بالتمكين الوظيفي، وأثر المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي على الأداء السياقي، ومدى توسط التمكين الوظيفي بين المناخ التنظيمي والأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية.

ولتحقيق هذه الأهداف المعرفية والعلمية، تم تقديم هذه الدراسة في جانبين: جانب نظري وجانب تطبيقي، وكل جانب ضم مجموعة من الفصول، وهي كالتالي:

الجانب النظري، تضمن ستة فصول: الفصل الأول هو خاص بالإطار المفاهيمي الذي ضم العناصر المتمثلة في إشكالية الدراسة، تساؤلاتها وفرضياتها، نموذج الدراسة، دوافع اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهميتها، مصطلحاتها الإجرائية، والدراسات السابقة مقسمة حسب الموضوع وفرضيات الدراسة والتعليق عليها. أما الفصل الثاني فهو خاص بالمناخ التنظيمي، والفصل الثالث خاص بالتمكين الوظيفي، والفصل الرابع خاص بالأداء السياقي، وأما الفصل الخامس خاص بالالتزام التنظيمي والفصل السادس خاص بالمواطنة التنظيمية، وقد تم في هذه الفصول تناول الأدب والتراث النظري لهذه المتغيرات بالشرح والتفصيل، والتعليق عليها، وفي آخر فصول الجانب النظري قمنا بوضع خلاصة بهذا الجانب.

وأما الجانب التطبيقي، فقد ضم فصلين: الفصل السابع وهو خاص بإجراءات الدراسة الاستطلاعية والنهائية المتمثلة في: مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، أداة جمع البيانات من خلال خطوات بنائها وخصائصها السيكميترية، مجتمع الدراسة وعينتها، والوسائل الإحصائية المستخدمة في اختبار الفرضيات والإجابة على التساؤلات. أما الفصل الثامن الأخير ضمن الجانب التطبيقي والذي ضم: عرض وتحليل استجابات أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي الأول، عرض نتائج اختبار الفرضيات، وتحليل ومناقشة نتائجها. والوقوف على حدود الدراسة وتقديم مجموعات اقتراحات بناء

مقدمة

على النتائج المتوصل إليها. وكل دراسة تم تقديم خاتمة لما تمّ التوصلُ إليه، وفي الأخير تم عرض قائمة المراجع، وقائمة الملاحق وملخصات الدراسة.

الجانبيج

النظري

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي

- 1إشكالية الدراسة
- 8فرضيات الدراسة
- 9نموذج الدراسة
- 9دوافع اختيار الموضوع
- 11أهداف الدراسة
- 11أهمية الدراسة
- 13مصطلحات الدراسة الإجرائية
- 17الدراسات السابقة

I-1- إشكالية الدراسة:

تعتبر المنظمات في الوقت الحالي نتيجة الظروف والأزمات المحلية والدولية، وكذا التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا والسلوك التنظيمي والإدارة، بالإضافة إلى احتياجات ورغبات العملاء المتجددة والمتنوعة وزيادة مشاكلهم النفسية، الاجتماعية والاقتصادية؛ في حاجة إلى موارد بشرية فعالة وإلى إعادة النظر في كيفية بقائها واستمراريتها ومواجهة التحديات والمشاكل المختلفة داخلها وخارجها، وهذه الموارد البشرية نتيجة لهذه الظروف والمتغيرات قد لا تكفي الأدوار الرسمية للتعایش معها، بل تحتاج لمستوى آخر من الأدوار وهي الأدوار غير الرسمية أو السلوكيات التطوعية أو سلوكيات خارج الدور التي ليست ضمن التوصيف الرسمي للمنظمة، وهي ما يطلق عليها بالأداء السياقي، وهي تسير جنباً إلى جنب مع السلوكيات الرسمية أو أداء المهمة.

فحاجة المنظمات إلى الأداء السياقي هي ملحة، لكونه من مخرجاتها التي تسعى لتحقيقه ولغرسه لدى أفرادها، فهو يهتم بالجانب النفسي والاجتماعي للأفراد من خلال إيمانهم بتحقيق أهداف المنظمة، فهو "متعلق بنجاح أداء المهمة"، (Johnson & Meade, 2010, P 4) و قد عبر عنه كلا من Mottowidlo & Schmidt, 1990 بأنه "تلك السلوكيات التي تساهم في ثقافة ومناخ المنظمة والسياق الذي تنفذ من خلاله النشاطات التحويلية ونشاطات الصيانة". (Schmitt, 2012, P 308) وكما ذكر كل من Borman & Mottowidlo أنه "سلوك لا يدخل ضمن متطلبات العمل الرسمي بل هو نشاطات اختيارية تساهم في دعم المناخ النفسي والاجتماعي الذي تؤدي من خلاله الأعمال الجوهرية للمنظمة التي تنعكس ممارسته بالنتيجة على تحقيق أهداف المنظمة وفعاليتها". (العطوي، 2009، ص 38)

فالمنظمات التي تريد الاستمرارية وتحقيق أهدافها التنظيمية أو تريد تحسين أوضاعها وظروفها ينبغي عليها الاهتمام بالأداء السياقي لما له من إيجابيات وفوائد تعود على الفرد العامل، المنظمة والعميل، والذي يضم العديد من السلوكيات، من بينها الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية.

ولكن هذا لا يتحقق إلا من خلال الاهتمام بالموارد البشرية التي تعتبر العنصر الأهم لتحقيق أهدافها المختلفة وتوفير المناخ المناسب لهم، لتمكينهم وغرس قيم لديهم كالالتزام، المواطنة، وغيرها من القيم التي تعتبر من مخرجات المنظمة، وكما أن تعزيزها وغرسها يستلزم أن تتوفر في هذه الموارد البشرية وحولهم الخصائص الشخصية والظروف التنظيمية.

والظروف التنظيمية يمكن معرفتها من خلال قياس المناخ التنظيمي الذي يمكن أن يكون مناسباً أو غير مناسب لتحقيق أو عدم تحقيق أداء سياقي وتمكين وظيفي للموارد البشرية، حيث أن المناخ التنظيمي يمثل الحالة، الوضع والجو العام الذي يتأثر بمختلف العوامل الداخلية والخارجية ويمثل المقياس الذي من خلاله نستطيع معرفة وتحديد واقع وأعراض المنظمة ككل، وبالتالي تشخيص وإيجاد حلول واستراتيجيات لما تعانيه، وقد عبر كل من (Drucker 1989, Nonaka and Takeuchi 1995, Davenport 2001) أن "موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة وسلوك الأفراد لا يعمل في معزل عن عوامل بيئة العمل الداخلية في المنظمة، وخاصة في منظمة القرن الواحد والعشرين، حيث الأهمية الخاصة للعنصر البشري، ومجتمع المعرفة ورأس المال المعرفي وتمكين العمال، والمنظمة المتعلمة ومنظمة الفريق والتنظيمات الأفقية. وهذه بحق ملامح القرن الواحد والعشرين التي تتطلب مناخاً تنظيمياً مختلفاً وغير تقليدي ومشجعاً للعنصر البشري الذي يعد العنصر الحاسم والمقوم الفاعل من مقومات المنظمات المعاصرة في عهد الثورة المعرفية والمعلوماتية والرقمية التي نعيشها في زماننا هذا". (ملحم، 2006، ص 4).

وكما أن للمناخ التنظيمي نتائج تعود على المنظمة، وقد اقترح العديد من المنظرين مثل (Argyris, 1960; Likert, 1967; Mc Gregor, 1964) أن "السياق الاجتماعي، المناخ أو الجو الذي ينشأ في مكان العمل لديه نتائج هامة". (Borman, Ilgen and Klimoski, 2003, P 572) وقد حددت العديد من الدراسات أن "المناخ الإيجابي يمكن أن يساهم في التحفيز القوي للموظفين (Hay Group 2000 ; Goleman, 2000)، والإنتاجية (Litwin et al, 1973)، التمكين، الرضا الوظيفي والالتزام (Laschinger, 2001)، الدافع القوي للحد الأدنى من الأداء (Stringer, 2002)". (Iqbal, 2008, P 157)

وبالتالي فإن هذا المناخ يحتاج إلى الدراسة والاستفادة من نتائجه من خلال المساعي المراد تحقيقها، ليس من خلال الوصف فقط للمناخ بل ربط هذا المتغير بمتغيرات أخرى، وقد عبر (Schneider, 1975) (1990) أن "بحوث المناخ يجب أن تتحول من المنظور الكلي، المجرد، الذي يضم كل ما يحدث في المنظمة إلى ربط المناخ بخصوصية، حتى استراتيجية، معيار أو مخرجات المناخ بشيء ما". (op.cit., p 173)

فأهمية المناخ التنظيمي وعلاقته وأثره ب/على المتغيرات التنظيمية الأخرى سواء بإيجابية أو سلبية وهذا حسب المناخ السائد في المنظمة، حيث ذكر Harrison, 1978 و Field & Abelson, 1982 أن "للمناخ التنظيمي أهمية كبيرة في حياة التنظيمات، وتظهر تلك الأهمية واضحة في جانب العلاقة القائمة بينه وبين

المتغيرات التنظيمية الأخرى ... وهناك قسم كبير من الدراسات يؤكد على مدى تأثير المناخ التنظيمي على سلوك الأفراد، وبالتالي على السلوك التنظيمي". (الهيبي ويونس، 1987، ص 8)

ومن بين المفاهيم المعاصرة في ميدان السلوك التنظيمي، التمكين الوظيفي الذي يتميز بالعديد من المزايا والأهمية سواء للفرد، المنظمة وكذا العميل، حيث أن "الغالبية تتفق على أن التمكين له العديد من الفوائد على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي، حيث يشير التمكين إلى كونه عنصرا أساسيا لفاعلية الإدارة. وتلعب تقنيات التمكين دورا حاسما في تطوير الجماعة وإدامتها... يمكن أن يقود إلى تحسين الكفاءة ويقلل من التكاليف... يمكن أن يكون فعالا في التخفيف من ضغوط العمل حيث يساعد الأفراد على التعامل مع الأحداث التي تتطلب جهدا عاليا، لأنه يزودهم بمصادر هامة كالأستقلالية، المشاركة في اتخاذ القرار والشعور بالكفاءة. كما يؤدي التمكين إلى امتلاك تأثير إيجابي لأدوار العمال. وبسبب التمكين يتم التأثير في وعي العامل والسيطرة على العمل، لذا من المتوقع أن يرافق ذلك رضا العملاء". (الخشالي، الزعبي، والقطب، 2011، ص 69).

وكما أن التمكين له أثر على العديد من المتغيرات التنظيمية وهذا ما أكده العديد من الباحثين مثل الدراسة التي قام بها Chan et al. 2008، حيث تبين أن "التمكين يشجع الموظفين على استخدام موقف متبادل عن طريق توسط سلوكيات خارج الدور تتعلق بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية والتعبئة، والباحثين بينوا أن المخططات النفسية للتمكين تشجع الاعتماد على سلوكيات المواطنة التنظيمية". (Shanks, 2010, P : 57)

ولأهمية موضوع المناخ التنظيمي، فقد حظي بالعديد من الدراسات وهذا من خلال تناول الباحثين هذا المتغير وعلاقته بالتمكين الوظيفي، ومن بين هذه الدراسات دراسة كل من (Mok and Au-Yeung, 2002)، (El-Salam et al., 2008)، (ستوم، 2011)، (زاهر، 2012)، وقد بينت العلاقة الارتباطية بينهما. ودراسة (القحطاني، 2010) التي بينت العلاقة الارتباطية بين التدريب كأحد أبعاد المناخ التنظيمي والتمكين، ودراسة (Emamgholizadeh et al., 2011) التي بينت العلاقة الارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرار كأحد أبعاد المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي، ودراسة (Naziri et al., 2014) التي بينت العلاقة الارتباطية بين الهيكل التنظيمي كأحد أبعاد المناخ التنظيمي والتمكين.

وكما حظي كذلك بالعديد من الدراسات، وهذا من خلال تناول الباحثين هذا المتغير وأثره على الأداء السياقي (الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية)، ومن بين الدراسات التي تناولت أثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي، دراسة كل من (Durkan وزميله، 1999)، (نجم، 2003)، (Hering et al., 2009)،

(Putter, 2010)، (خير الدين والنجار، 2010)، (الزعيبي، 2010) و (الخشروم، 2011). وكذا دراسات كل من (إسماعيل وآخرون، 2012) و (Suifan, 2016). التي بينت أثر المناخ التنظيمي على المواطنة التنظيمية.

وهذه الدراسات تبين أن للمناخ التنظيمي أهمية كبيرة على المتغيرين التمكين الوظيفي والأداء السياقي، وكما أن الأداء السياقي تؤثر عليه العديد من المتغيرات والتي من بينها كذلك التمكين الوظيفي، وقد بينت العديد من الدراسات مثل دراسة (Tutar et al., 2011) أثر التمكين الوظيفي على الأداء السياقي، وكذا دراسات كل من (Chang et al., 2010)، (العمرى محمد، 2011)، (Fatima et al., 2013) و (ماجد وبدراوي، 2013)، التي بينت أثر التمكين الوظيفي على الالتزام التنظيمي كبعد من أبعاد الأداء السياقي. وفيما يتعلق بدراسات أثر التمكين الوظيفي على المواطنة التنظيمية كبعد من أبعاد الأداء السياقي، دراسة كل من (أبازيد، 2010)، (قاسم، 2011)، (لعور، 2014)، (Sargolzaei and Keshtegar, 2015)، (Mottaghi Shahri et al., 2015)، (Yangaiya and Abubakar, 2015) و (Cheasakul and Varma, 2016).

إن الأهمية التي حظيت بها المتغيرات السابقة المتمثلة في المناخ التنظيمي، التمكين الوظيفي والأداء السياقي من طرف الباحثين، من خلال أن المناخ التنظيمي يرتبط ارتباطا إيجابيا وطرديا بالتمكين الوظيفي، وكذا أثر المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي على سلوكيات الأداء السياقي لدى الموظفين. أي أنهما يتنبآن بالأداء السياقي، وبالتالي العمل على توفير المناخ التنظيمي وتعزيز وتأسيس تمكين وظيفي من طرف المنظمة ضروري للحصول على الأداء السياقي من خلال الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية الذي يفيد الموظف، الجماعة، المنظمة والعملاء.

وكون التمكين الوظيفي "يمكن أن يؤدي إلى مخرجات تنظيمية وفردية إيجابية ... وعندما يتم تمكين الموظفين، فإنهم يظهرون مستوى أكبر من الثقة بالنفس ويمتلكون شعورا أكبر من القدرة في التأثير على بيئة عملهم بطريقة إيجابية". (Givens, 2011, P 192) وبالتالي يمكن أن يكون وسيطا بين متغيرين أو أكثر حيث تبين أنه "يمكن لعوامل المناخ التنظيمي التأثير إيجابيا على مستوى الابتكار في المنظمات، ولكنها غير كافية في غياب التمكين النفسي للموظفين ومديريهم". (Wangombe and Yohannes, 2018, P 1) وكما أنه "قد ثبت أن تصورات الموظفين للجوانب الرئيسية لمناخ عملهم النفسي-مثل أسلوب القيادة، العلاقات بين الأشخاص، فرص التطوير المهني وتطابق الأهداف الفردية والتنظيمية-تؤثر بشدة على

إدراكهم للتمكين وتؤثر أيضا بشكل غير مباشر على الرضا الوظيفي الذي يتم بواسطة التمكين". (Sumter, 2016, P 6) وهذا ما يعني أن أثر المناخ التنظيمي على الأداء السياقي قد لا يتم إلا من خلال التمكين الوظيفي، وقد بينت العديد من الدراسات الدور الوسيط الذي يلعبه التمكين بين متغيرين أو أكثر، مثل دراسة (الكرداوي، 2011) التي بينت أن التمكين النفسي يلعب دورا وسيطا بشكل جزئي من خلال إحداث علاقة تفاعلية مع القيادة التحويلية تعزز من دورها في النقل من الانحرافات السلوكية للعمال داخل بيئة العمل. ودراسة (هديل، 2011) التي بينت أن التمكين يمكن أن يكون وسيطا ملائما بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وفي دراسة ل (Aydin, 2016) بينت أن التمكين النفسي هو وسيط جزئي بين المناخ الإبداعي وسلوك العمل الابتكاري.

ومن جهة أخرى بينت دراسات أخرى أنه لا يتوسط العلاقة بين متغيرين أو أكثر، مثل دراسة (هديل، 2011) التي بينت أنه لا تصلح أبعاد التمكين (المشاركة بالمعلومات والاستقلالية) كوسيط لوصف العلاقة بين العدالة التفاعلية والالتزام التنظيمي. وهذا ما يبين أن التمكين الوظيفي متغير سلوكي-تنظيمي يختلف من منظمة لأخرى وهذا لطبيعة المنظمة وخصائصها، والخصائص الشخصية والديمغرافية للموظفين، والأثر القوي للمتغيرات المستقلة الأخرى أكبر من أثر التمكين الوظيفي على المتغيرات التابعة.

ونظرا لأهمية المتغيرات السابقة المتمثلة في المناخ التنظيمي، التمكين الوظيفي والأداء السياقي، فالمؤسسات الجزائرية بحاجة ماسة إلى أداء سياقي من خلال الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية، وموظفين ممكنين لمجابهة التحديات المعاصرة بمختلف أشكالها، ومن بين هذه المؤسسات الخلايا الجوارية للتضامن التي تسهر على تحديد بؤر الفقر والتهميش، وكذا تقييم الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية وتوجيه وإرشاد الفئات السكانية الهشة نحو السبل والطرق التي يمكن من خلالها تلبية متطلباتها الحيوية بوضعهم في اتصال مباشر مع مختلف المرافق والسلطات العمومية.

وظروف العمل والمهام الملقاة على هؤلاء الموظفين تحتاج منهم أن يكونوا في مستوى يحقق نتائج تعود عليهم وعلى الخلية والفئات الهشة بنتائج إيجابية، وهذا هو هدف ورسالة الخلية الجوارية، لأن مهامهم هي مهام خدمتية وإنسانية، وكون موظف الخلية الجوارية يتعامل مع المواطن (الفئات الهشة) الذي هو بحاجة إلى الخدمة التي يقدمها له وهي خدمة تعتبر سريعة في معظم الأوقات والظروف، وتهدف إلى مرافقته وتلبية متطلباته المختلفة من أجل تحسين إطاره المعيشي. وبالتالي فإن صورة موظف الخلية الجوارية يجب أن تكون جيدة تحقق متطلبات الزبون، من خلال إرضائه ومعالجة الوضع الذي هو فيه. ولكن هذا

الموظف هو بذاته يحتاج أن يُوفَّر له مناخ تنظيمي مناسب وملائم يُعتبر معاشه النفسي، الاجتماعي والتنظيمي، والذي ينبغي أن يساعده على العمل بجدارة وكفاءة وعلى تمكينه والعمل من خلال سلوكيات الأداء السياقي. وأن تحقيق أهداف التنمية الاجتماعية يتطلب توفر هذه السلوكيات، والمرونة والتكيف مع متطلبات العملاء المختلفة والمتغيرة، ومحاولة إيجاد سبل واستراتيجيات تحسين المستوى الصحي، النفسي، الاجتماعي، الاقتصادي والتعليمي للفئات والمناطق الهشة.

ووفقا عند هذه الوضعية السلوكية التنظيمية، وأهمية هذا القطاع الإنساني، وكذا أهمية دراسة المناخ التنظيمي الذي يمثل جو العمل المؤثر على السلوك التنظيمي للموظفين، ومزايا التمكين الوظيفي، وماذا تنتظر المنظمة من أفرادها كأداء ومخرجات لا يتعلق بالأداء الخاص بالمهمة فقط، بل بأداء آخر وهو جد مهم يتمثل في الأداء السياقي الخاص بالجانب النفسي والاجتماعي للمنظمة من خلال الآثار الايجابية التي يخلّفها على الموظف، المنظمة والعملاء. فسنحاول تسليط الضوء على واقع ومستوى كل من المناخ التنظيمي، التمكين الوظيفي والأداء السياقي، وعلى العلاقة بين المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي، وأثر هذين المتغيرين (المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي) على الأداء السياقي، ومدى توسط التمكين الوظيفي بين المناخ التنظيمي والأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن.

وفيما يلي تساؤلات الدراسة كالتالي:

1-التساؤل الرئيسي الأول: ما مستوى كل من المناخ التنظيمي، التمكين الوظيفي والأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن؟

ويندرج تحته ثلاثة أسئلة جزئية وهي:

1-1-التساؤل الجزئي الأول الخاص بالتساؤل الرئيسي الأول: ما مستوى المناخ التنظيمي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن؟

1-2-التساؤل الجزئي الثاني الخاص بالتساؤل الرئيسي الأول: ما مستوى التمكين الوظيفي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن؟

1-3-التساؤل الجزئي الثالث الخاص بالتساؤل الرئيسي الأول: ما مستوى الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن؟

2-التساؤل الرئيسي الثاني: هل للمناخ التنظيمي علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بالتمكين الوظيفي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن؟

ويتفرع منه التساؤلات الجزئية التالية:

2-1-التساؤل الجزئي الأول الخاص بالتساؤل الرئيسي الثاني: هل للاتصال التنظيمي علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بالتمكين الوظيفي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن؟

2-2-التساؤل الجزئي الثاني الخاص بالتساؤل الرئيسي الثاني: هل لاتخاذ القرارات علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بالتمكين الوظيفي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن؟

2-3-التساؤل الجزئي الثالث الخاص بالتساؤل الرئيسي الثاني: هل للهيكلة التنظيمي علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بالتمكين الوظيفي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن؟

2-4-التساؤل الجزئي الرابع الخاص بالتساؤل الرئيسي الثاني: هل لنظام الحوافز علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بالتمكين الوظيفي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن؟

2-5-التساؤل الجزئي الخامس الخاص بالتساؤل الرئيسي الثاني: هل للعمل الفرقي علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بالتمكين الوظيفي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن؟

2-6-التساؤل الجزئي السادس الخاص بالتساؤل الرئيسي الثاني: هل للتدريب علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بالتمكين الوظيفي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن؟

3-التساؤل الرئيسي الثالث: هل للمناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي أثر ذات دلالة إحصائية على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن؟

ويتفرع منه التساؤلات الجزئية التالية:

3-1-التساؤل الجزئي الأول الخاص بالتساؤل الرئيسي الثالث: هل للمناخ التنظيمي أثر ذات دلالة إحصائية على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن؟

3-2-التساؤل الجزئي الثاني الخاص بالتساؤل الرئيسي الثالث: هل للتمكين الوظيفي أثر ذات دلالة إحصائية على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن؟

4-التساؤل الرئيسي الرابع: هل التمكين الوظيفي يتوسط العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن؟

I-2-فرضيات الدراسة:

I-2-1-الفرضية الرئيسية الأولى: للمناخ التنظيمي علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بالتمكين الوظيفي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن.

وتتفرع منها الفرضيات الجزئية التالية:

I-2-1-1-الفرضية الجزئية الأولى الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى: للاتصال التنظيمي علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بالتمكين الوظيفي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن.

I-2-1-2-الفرضية الجزئية الثانية الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى: لاتخاذ القرارات علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بالتمكين الوظيفي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن.

I-2-1-3-الفرضية الجزئية الثالثة الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى: للهيكل التنظيمي علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بالتمكين الوظيفي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن.

I-2-1-4-الفرضية الجزئية الرابعة الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى: لنظام الحوافز علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بالتمكين الوظيفي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن.

I-2-1-5-الفرضية الجزئية الخامسة الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى: للعمل الفرقي علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بالتمكين الوظيفي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن.

I-2-1-6-الفرضية الجزئية السادسة الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى: للتدريب علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بالتمكين الوظيفي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن.

I-2-2-الفرضية الرئيسية الثانية: للمناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي أثر ذات دلالة إحصائية على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن.

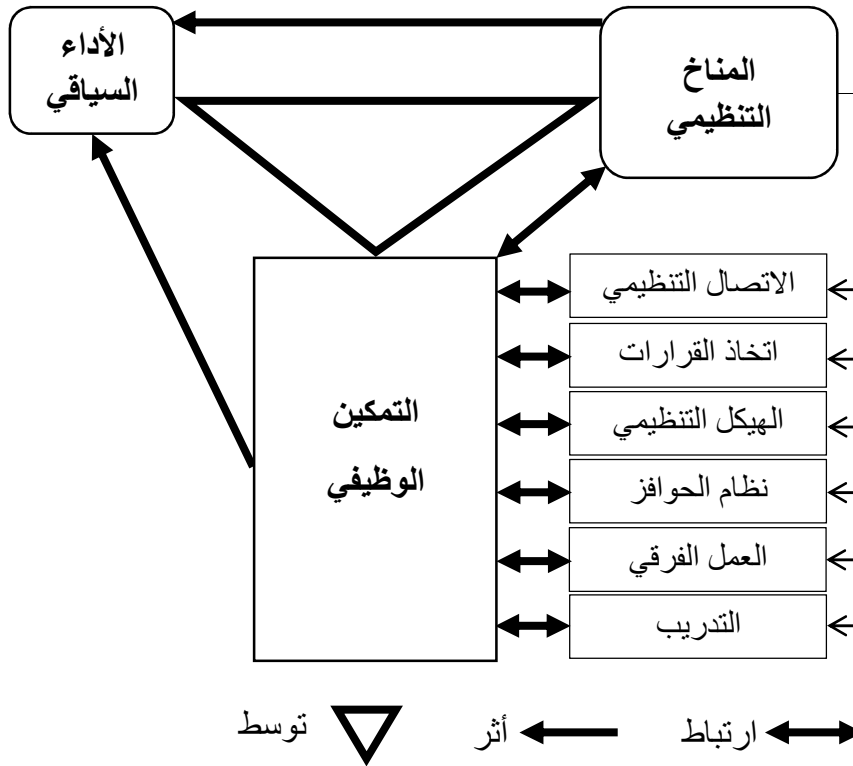
وتتفرع منها الفرضيات الجزئية التالية:

I-2-2-1-الفرضية الجزئية الأولى الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية: للمناخ التنظيمي أثر ذات دلالة إحصائية على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن.

I-2-2-2-الفرضية الجزئية الثانية الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية: التمكين الوظيفي أثر ذات دلالة إحصائية على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن.

I-2-3-الفرضية الرئيسية الثالثة: التمكين الوظيفي لا يتوسط العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن.

3-I-مخطط الدراسة:



الشكل رقم (1-1) يوضح: مخطط الدراسة المقترح.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على فرضيات الدراسة.

4-I-دوافع اختيار الموضوع:

- تعتبر متغيرات الدراسة مهمة وبحاجة للدراسة، فبنظر الطالب أن دراسة المناخ التنظيمي وقياسه في المنظمة المبحوثة ومعرفة مستواه، قد يكشف لنا عن واقع المؤسسات الجزائرية، وهذا المستوى يدفعنا للبحث عن مدى ارتباطه وأثره على متغيري التمكين الوظيفي والأداء السياقي، بتعبير آخر؛ فهل تفاعل المتغيرات فيما بينها من خلال (الارتباط، الأثر والوساطة) ستقودنا إلى نتائج مهمة وإلى نتائج مختلفة عن ما هو في الدراسات السابقة، وبالتالي معرفة ما يتحكم في السلوك التنظيمي لدى الموظفين على أساس الفروقات الفردية، والاختلافات الثقافية للمنظمات. لأن النتائج المتوقعة من هذه الدراسة قد تتفق أو لا تتفق مع الدراسات السابقة في البيئات والعينات الأخرى.
- إن اختيار ثلاثة متغيرات نابع من النظرة الحديثة والعصرية، الهادفة لاختبار أكبر عدد من المتغيرات في الدراسات الميدانية، للوصول لنتائج أكثر فائدة.
- معرفة واقع التمكين الوظيفي في المؤسسات الجزائرية، كون هذا المفهوم يعتبر -نسبيا- بعيد المنال من جهة، ومُبهما من جهة أخرى، فكونه لا يمكن أن يكون منعما، بالتالي يمكن أن يكون بمستويات

مختلفة حسب كل منظمة. وعليه ارتأينا لمعرفة مستوى التمكين الوظيفي لدى الموظفين في هذه الدراسة، وهل يمكن لهذا المستوى من التمكين أن يؤثر ويتنبأ بالأداء السياقي.

● إن الحديث عن الأداء السياقي من خلال الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية، دفعنا إلى معرفة هل يؤثر المناخ التنظيمي السائد في منظمة الدراسة ومستوى تمكين الموظفين عليه، وهذا يعني أن الأداء السياقي كسلوكيات ليست من التوصيف الرسمي تقيد الموظفين، المنظمة والعميل، فهل يمكن أن يكون هناك دور للمتغيرات التنظيمية عليه من خلال اختبار فرضيات الدراسة، مع العلم أن سلوكيات الأداء السياقي لها محددات أخرى شخصية، ثقافية ودينية وأخلاقية، وهي مهمة كذلك في تكوين هذا السلوكيات التي لا يمكن للمنظمة إلا مراعاتها واستغلالها لتحقيقها وغرسها لدى الموظفين.

● اختيار التمكين الوظيفي كمتغير وسيط بين المناخ التنظيمي والأداء السياقي، يدفعنا إلى معرفة هل أثر المناخ التنظيمي على الأداء السياقي لا يمكن أن يكون إلا من خلال تدخل التمكين الوظيفي أو بدونه، وهذا من أجل التعرف أكثر على العوامل الأخرى التي تؤدي إلى مستوى معين من الأداء السياقي، حيث أن المناخ يمثل ما تقدمه الإدارة والفرق والجماعات فيما بينها، والتمكين الوظيفي كحالة شعورية، فهل يختلف أثر كل متغير عن الآخر على الأداء السياقي، ويتم هذا من خلال نموذج الانحدار المتعدد ليبين لنا أي من المتغيرين الأكثر أثرا وتنبؤا بالأداء السياقي.

● اختيار المنظمة الحالية وهي عينة من موظفي الخلايا الجوية المدرجة ضمن وكالة التنمية الاجتماعية، كمؤسسة إنسانية تضامنية، لها التزامات أخلاقية وإنسانية تجاه الفئات الهشة بالمجتمع، دفعت بالطالب لمعرفة مستوى تمكينهم وأدائهم السياقي؛ على أساس أن العمل الجوّاري يختلف عن المهام الأخرى الإدارية البحتة، وأن تحقيق الأهداف التنظيمية للعمل الجوّاري يتطلب مستوى مرتفعا من التمكين الوظيفي، حيث أنه "ظاهرة تتضمن الكثير من عناصر الدافعية الداخلية، لأنه أحد أهم مخرجات القرارات التي يتخذها الفرد، فتعكس عليه بتعزيز دافعيته الجوهرية للعمل". (ناميدي، 2013، ص 338) وهؤلاء هم الأفراد الذين يمكن لهم تحقيق العمل الجوّاري، بالإضافة إلى مستواهم الأدائي السياقي الذي إن كان مرتفعا يمكن من خلاله توفير جو مناسب للعمل، ويحقق فوائد تعود عليهم وعلى مؤسستهم وعلى العميل الذي يمثل الفئة الهشة، حيث ينبغي أن يكون الأداء السياقي للموظفين مرتفعا من أجل تلبية متطلبات وحاجات العملاء.

- هناك علاقة بين معاش الموظف وما توفره له المنظمة والإدارة من مناخ إيجابي أو سلبي، وما يقدمه الموظف من سلوكيات قد تفيد أو تضر بالمنظمة وبالعامل، وعلى تحقيق الأهداف التنظيمية والتعامل من خلال سلوكيات الأداء السياقي، وهذا ما دفع الطالب لمعرفة هل أن المناخ التنظيمي (ما توفره أو لا توفره المنظمة والإدارة) يؤثر على تمكينه الوظيفي وعلى أدائه السياقي.
- قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بهذا الطرح، ووفق هذه المتغيرات على المستوى المحلي- في حدود إطلاع الطالب-.

I-5-أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الكشف عن مستويات كل من المناخ التنظيمي، التمكين الوظيفي والأداء السياقي.
- اختبار مدى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي.
- اختبار مدى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أبعاد المناخ التنظيمي (الاتصال التنظيمي، اتخاذ القرارات، الهيكل التنظيمي، نظام الحوافز، العمل الفرقي، التدريب) والتمكين الوظيفي.
- اختبار مدى وجود أثر ذات دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي على الأداء السياقي.
- اختبار مدى وجود أثر ذات دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الأداء السياقي.
- اختبار مدى وجود أثر ذات دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي على الأداء السياقي.
- اختبار مدى توسط التمكين الوظيفي للعلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء السياقي.

I-6-أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- أهمية الدراسة نابعة من أهمية متغيراتها المتمثلة في (المناخ التنظيمي، التمكين الوظيفي والأداء السياقي).
- أهمية المناخ التنظيمي ودراسته يعمل على تحديد السلوك التنظيمي المناسب للسير الحسن للمنظمة ككل، فالمناخ يمثل الجو الذي تتفاعل فيه مكونات المنظمة، وهل هذا المناخ مناسب لتحقيق أداء ومخرجات تعود على المنظمة بالإيجاب أم بالسلب؛ وهذا تبعا للمناخ التنظيمي السائد فيها الذي يعمل على تمكين الأفراد وتحقيق أداء سياقي من خلال (الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية).

- أهمية التمكين الوظيفي كأحد المفاهيم والمداخل الحديثة الذي يعمل على تطوير وتنمية المنظمة والأفراد وخاصة مع التقدم المستمر للعلوم الإدارية والسلوكية والتكنولوجية والمعارف، ويمكن من خلاله تحقيق وتعزيز سلوكيات الأداء السياقي.
- هدف كل منظمة هو مدى تحقيقها للأداء الجيد الذي يعود عليها وعلى أفرادها، وعلى العالم المفتوح أو الخارجي بتحقيق رغبات العملاء أو الزبائن، وفي هذه الدراسة العميل يتمثل في الفئة الهشة بالمجتمع التي يقوم موظفي الخلايا الجوارية للتضامن بخدمتها ومرافقتها، وهذا يعني أن الموظف هل إذا كان مُمكنًا ووُفر له المناخ المناسب للعمل، سيعمل على تقديم سلوكيات الأداء السياقي (الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية) الهادف لتحقيق الأهداف التنظيمية وتدعيم الجو النفسي- الاجتماعي للمنظمة وتحقيق احتياجات العملاء.
- تقديم اقتراحات للمنظمة المبحوثة التي يمكن أن تزيد من أداء الأفراد والمنظمة ككل.
- تقديم الأدبيات النظرية والمعرفية للمتغيرات التي سيتم دراستها، بما يزيد من وضوحها واستغلالها مستقبلا من الناحية النظرية من طرف الطلبة والباحثين.
- يمكن أن تكون الدراسة مرجعا للباحثين والإداريين فيما يتعلق بأهمية المناخ التنظيمي ودور التمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي كمفهوم نفسي واجتماعي في بيئة المؤسسات الجزائرية.
- الخلايا الجوارية لما لها من دور في المجتمع ولدى الفئة الهشة، الواقع يفرض تنميتها وتطويرها من أجل إنجاز الأدوار المنوطة بها، وهذا من خلال إجراء مثل هذه الدراسات المتعلقة بالجانب السلوكي التنظيمي لها.
- طبيعة موظفي الخلايا الجوارية أنهم أفراد ذو تكوين خاص ومؤهون، وباعتبار أن التمكين يكون موجها أكثر للفرد الذي يكون أدائه جيد نسبيا، وهذه بيئة مناسبة لمثل هذه الدراسة التي يمكن الاستفادة منها من أجل تمكين الأفراد.
- إبراز أهمية الاستراتيجيات والمقاربات الحديثة في إدارة المنظمات وخاصة السلوك التنظيمي من خلال تمكين العمال والموظفين الذي يلعب دورا مهما في تحسين الأداء بصفة عامة وخاصة فيما يتعلق بالجانب النفسي والاجتماعي للموظفين.

I-7-مصطلحات الدراسة الإجرائية:

I-7-1-المناخ التنظيمي:

التعريف الإجرائي للمناخ التنظيمي في هذه الدراسة هو الدرجة المحصل عليها من قبل موظفي الخلايا الجوارية، من خلال استجاباتهم على بنود استبيان المناخ التنظيمي الذي يضم الأبعاد المتمثلة في الاتصال التنظيمي، اتخاذ القرارات، الهيكل التنظيمي، نظام الحوافز، العمل الفرقي والتدريب، والتي يعملون من خلالها.

أو هو درجة توافر خصائص وسمات الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي والمتمثلة في الاتصال التنظيمي، اتخاذ القرارات، الهيكل التنظيمي، نظام الحوافز، العمل الفرقي والتدريب، والتي تؤثر على الحياة النفسية-الاجتماعية والتنظيمية، والتي يمكن كذلك أن ترتبط وتؤثر ب/على التمكين الوظيفي والأداء السياقي للموظفين.

والدرجة المحصل عليها من استجابات الموظفين على هذا المقياس هي المعبرة عن المناخ التنظيمي سواء بمستوى منخفض أو متوسط أو مرتفع.

I-7-1-1-الاتصال التنظيمي:

التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي في هذه الدراسة هو الدرجة المحصل عليها من قبل موظفي الخلايا الجوارية، من خلال استجاباتهم على بنود البعد من حيث أنه: يتم بشكل مرن بين موظفي الخلايا الجوارية، يتم توفير البيانات والمعلومات اللازمة بمنتهى الدقة والسرعة ووجود سهولة في الاتصال بالإدارة.

I-7-1-2-اتخاذ القرارات:

التعريف الإجرائي لاتخاذ القرارات في هذه الدراسة هو الدرجة المحصل عليها من قبل موظفي الخلايا الجوارية، من خلال استجاباتهم على بنود البعد من حيث مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام والأعمال في الخلية، ملائمة القرارات الذي تتخذها الإدارة مع أهداف الخلية وعملية اتخاذ القرار توفر لهم فرصة للإبداع.

I-7-1-3-الهيكل التنظيمي:

التعريف الإجرائي للهيكل التنظيمي في هذه الدراسة هو الدرجة المحصل عليها من قبل موظفي الخلايا الجوارية، من خلال استجاباتهم على بنود البعد من حيث أن إجراءات العمل يتم تحديدها تحديدا واضحا، الهيكل التنظيمي للوكالة يمتاز بالبساطة والسهولة وعدد المستويات الإشرافية ملائمة لأداء العمل.

I-7-1-4-نظام الحوافز:

التعريف الإجرائي لنظام لحوافز في هذه الدراسة هو الدرجة المحصل عليها من قبل موظفي الخلايا الجوارية، من خلال استجاباتهم على بنود البعد من حيث أن نظام الحوافز في الوكالة يشجعهم على التطوير الذاتي، وعلى الاستمرارية والبقاء في عملهم بالوكالة، والوكالة تقدم لهم فرصة للترقية على أساس الأداء الوظيفي.

I-7-1-5-العمل الفرقي:

التعريف الإجرائي للعمل الفرقي في هذه الدراسة هو الدرجة المحصل عليها من قبل موظفي الخلايا الجوارية من خلال استجاباتهم على بنود البعد من حيث أن العمل في فريق يجعلهم يشعرون بمسؤولية اتجاه زملائهم بالخلية، ويساعدهم على تحقيق نتائج أفضل، وتحفيزهم على الاستمرارية بالعمل في الوكالة.

I-7-1-6-التدريب:

التعريف الإجرائي للتدريب في هذه الدراسة هو الدرجة المحصل عليها من قبل موظفي الخلايا الجوارية، من خلال استجاباتهم على بنود البعد من حيث أن موضوعات التدريب تتوافق مع متطلبات عملهم، وينمي فيهم روح الكفاءة العملية، ويتم تقييم مدى تحقيق التدريب للأهداف المراد تحقيقها.

I-7-2-التمكين الوظيفي:

التعريف الإجرائي للتمكين الوظيفي في هذه الدراسة هو الدرجة المحصل عليها من قبل موظفي الخلايا الجوارية، من خلال استجاباتهم على استبيان التمكين الوظيفي الذي يضم الأبعاد المتمثلة في المعنى، الكفاءة الشخصية، التصميم الذاتي والأثر.

أو هو إدراك الموظفين لمعنى لعملهم، كفاءتهم الذاتية، تصميمهم الذاتي وأثر عملهم بالنسبة لهم، زملائهم، الإدارة، والعملاء، والتي يمكن أن تؤثر على أدائهم السياقي (الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية)، ومدى توسطه للعلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء السياقي.

I-7-2-1-المعنى:

التعريف الإجرائي للمعنى في هذه الدراسة هو الدرجة المحصل عليها من قبل موظفي الخلايا الجوارية، من خلال استجاباتهم على بنود البعد من حيث أن العمل الذي يقومون به جد مهم بالنسبة لهم، إدارة الوكالة تعتبر العمل الذي يقومون به مهما، المهام التي يؤديونها ذات معنى وقيمة بالنسبة للعملاء، العمل الذي يقومون به ذو معنى بالنسبة لهم، وزملائهم في الخلية التي يعملون بها يعتبرون عملهم مهما.

I-7-2-2-الكفاءة الذاتية:

التعريف الإجرائي للكفاءة الذاتية في هذه الدراسة هو الدرجة المحصل عليها من قبل موظفي الخلايا الجوارية، من خلال استجاباتهم على بنود البعد من حيث أنهم واثقون من قدراتهم للقيام بعملهم، زملائهم في الخلية يعتبرونهم موظفين ذو كفاءة، يستطيعون القيام بمهامهم تحت أي ضغط كان، إدارة الوكالة تعتبرهم موظفين ذو كفاءة، ويستطيعون إتقان المهارات اللازمة لأداء وظيفتهم.

I-7-2-3-التصميم الذاتي:

التعريف الإجرائي للتصميم الذاتي في هذه الدراسة هو الدرجة المحصل عليها من قبل موظفي الخلايا الجوارية، من خلال استجاباتهم على بنود البعد من حيث أنه لديهم استقلالية كبيرة في تحديد كيفية أداء مهامهم، وباستطاعتهم اتخاذ القرارات على مسؤوليتهم بما يتناسب مع انجاز مهامهم، واستقلاليتهم في العمل تساعدهم على بذل أكبر جهد لتحقيق أهداف الوكالة.

I-7-2-4-الأثر:

التعريف الإجرائي للأثر في هذه الدراسة هو الدرجة المحصل عليها من قبل موظفي الخلايا الجوارية، من خلال استجاباتهم على بنود البعد من حيث أنه لديهم أثر كبير على ما يحدث بالخلية التي يعملون فيها، العملاء يرون أن عملهم له أثر مهم عليهم، زملائهم وإدارة الوكالة يعتبرون/تعتبر عملهم ذو أثر.

I-7-3-الأداء السياقي:

التعريف الإجرائي للأداء السياقي في هذه الدراسة هو الدرجة المحصل عليها من قبل موظفي الخلايا الجوارية من خلال استجاباتهم على استبيان الأداء السياقي الذي يضم بعدي الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية.

أو هو سلوكيات ليست من التوصيف الرسمي في المنظمة تتمثل في الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية تعمل على دعم الجانب النفسي الاجتماعي للموظفين، بما يعود إيجابا على المنظمة وتحقيق الأهداف التنظيمية وعلى العملاء.

I-7-3-1- الالتزام التنظيمي:

التعريف الاجرائي للالتزام التنظيمي في هذه الدراسة هو الدرجة المحصل عليها من قبل موظفي الخلايا الجوارية، من خلال استجاباتهم على بنود البعد من حيث شعورهم بالرغبة في بذل أقصى مجهود لتحقيق أهداف الوكالة، اهتمامهم بمستقبلها، تفكيرهم في مشكلات العمل وهم بعيدين عن مقرات أعمالهم، شعورهم بالسعادة أثناء قيامهم بممارسة مهامهم بالخلية والفخر باستمرار عملهم في الوكالة، عملهم بالوكالة أفضل فرصة عرضت عليهم، يقدمون مصلحة العمل على المصلحة الشخصية، راضين بما يحققه لهم عملهم الحالي من مكاسب، لا يسرهم أن يجدوا عملا بالراتب نفسه في مؤسسة أخرى غير الوكالة التي يعملون بها، ويشعرون بالاستياء عند ابتعادهم عن الخلية أثناء عطلتهم.

أو هو شعور وارتباط بين موظفي الخلايا الجوارية ومؤسستهم التي يعملون بها من خلال بذلهم أكبر جهد ممكن، تطابق قيمهم مع قيم مؤسستهم والاتجاه نحو الاستمرارية فيها.

I-7-3-2- المواطنة التنظيمية:

التعريف الإجرائي للمواطنة التنظيمية في هذه الدراسة هو الدرجة المحصل عليها من قبل موظفي الخلايا الجوارية، من خلال استجاباتهم على بنود البعد من حيث أنهم يساعدون زملائهم بالعمل على تعلم مهارات جديدة أو مشاركة معلومات العمل، لا يترددون في مزاوله العمل بعد انقضاء الوقت الرسمي لذلك، يقدمون اقتراحات من أجل تحسين كيفية أداء العمل، يتحدثون بأمر إيجابية أمام الآخرين حول الخلية التي يعملون فيها، يتطوعون للقيام بمهام عمل إضافية، يتطوع لحضور لقاءات أو اجتماعات تهم العمل الجوّاري على حساب الوقت الخاص، يقدمون اقتراحات من أجل تحسين جو العمل، يستعملون السيارة الخاصة أو المعدات اللازمة لصالح الخلية، يساعدون زملائهم بالعمل غير القادرين على القيام بأعمالهم، يصغون باهتمام عندما يكون لدى أحدهم مشكلا شخصيا، يغيّرون توقيت العطلة، لاستيعاب حاجات زملائهم بالعمل، يعبرون عن تقديرهم لزملائهم بالعمل، يدافعون عن زملائهم بالعمل الذين تم ازدرائهم أو انتقادهم من قبل زملاء العمل الآخرين، ويصغون باهتمام عندما يكون لدى أحدهم مشكل عمل.

أو هي سلوكيات مفيدة، ايجابية وغير رسمية، يقوم بها موظفي الخلايا الجوارية اتجاه المنظمة وزملائهم، تخلق جوا مناسباً للعمل، وتعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية .

وسلوكيات المواطنة التنظيمية هي على نوعين، وهما:

- سلوكيات تجاه المنظمة: سلوكيات المواطنة التنظيمية ذات البعد التنظيمي.

- سلوكيات تجاه الأفراد: سلوكيات المواطنة التنظيمية ذات البعد الفردي.

I-8-الدراسات السابقة:

في هذا الجزء، سيتم عرض الدراسات السابقة الخاصة بالدراسة، وهي مرتبة حسب الموضوعات (فرضيات الدراسة) كالتالي:

1-دراسات سابقة تناولت العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي والتمكين: دراسة كل من: (Mok and Au-Yeung, 2002)، (El-Salam et al., 2008)، (ستوم، 2011)، (زاهر، 2012)، (القحطاني، 2010)، (Emamgholizadeh et al., 2011) و(Naziri et al., 2014).

2-دراسات سابقة تناولت أثر المناخ التنظيمي على الأداء السياقي (الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية):

2-1-دراسات سابقة تناولت أثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي: دراسة كل من: (Durkan وزميله، 1999)، (نجم، 2003)، (Hering et al., 2009)، (Putter, 2010)، (الزعبي، 2010) (الخشروم، 2011)، (خير الدين والنجار، 2012).

2-2-دراسات سابقة تناولت أثر المناخ التنظيمي على المواطنة التنظيمية: دراسة كل من: (إسماعيل وآخرون، 2012) و(Suifan, 2016).

3-دراسات سابقة تناولت أثر التمكين الوظيفي على الأداء السياقي (الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية):

3-1-دراسات سابقة تناولت أثر التمكين الوظيفي في الأداء السياقي: دراسة: (Tutar et al., 2011)

3-2-دراسات سابقة تناولت أثر التمكين الوظيفي على الالتزام التنظيمي: دراسة كل من (Chang et al., 2010)، (العمرى محمد، 2011)، (Fatima et al., 2013) و(ماجد وبدراوي، 2013).

3-3-دراسات سابقة تناولت أثر التمكين الوظيفي على المواطنة التنظيمية، دراسة كل من (أبازيد، 2010)، (قاسم، 2011)، (لعر، 2014)، (Sargolzaei and Keshtegar, 2015)، (Mottaghi Shahri et al., 2015)، (Yangaiya and Abubakar, 2015) و(Cheasakul and Varma, 2016).

I-8-1-الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي:
I-8-1-1-دراسة (Mok and Au-Yeung, 2002) تحت عنوان:

Relationship between organizational climate and empowerment of nurses in Hong Kong.

أو ما ترجمته: "العلاقة بين المناخ التنظيمي وتمكين الممرضات في هونغ كونغ".

الباحثان في هذه الدراسة استكشفتا العلاقة بين المناخ التنظيمي والتمكين لطاقتهم التمريض في المستشفى الإقليمي بهونغ كونغ، والغرض الرئيسي لهذه الدراسة كان تعديل مقياس Spreitzer للتمكين في المستشفى واختبار العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي وتصورات التمكين. من بين 658 استمارة تم إرسالها، 331 ممرضة شاركت في الدراسة بنسبة استجابة بلغت 50.3 %، وشملت تدابير القياس المسحية على تعديل استبيان Litwin & Spreitzer للمناخ التنظيمي (LSOCQ) وتعديل أداة Spreitzer للتمكين. وتم اختبار العلاقات الارتباطية بين المناخ التنظيمي والتمكين في سلسلة من التحليلات الارتباطية ذات متغيرين. والجزء الأخير من الاستمارة طلب من المستجيبين لذكر ثلاثة عناصر في المناخ التنظيمي التي يرونها تعزز مشاعرهم للتمكين.

نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للمقياس المعدل (LSOCQ) أسفرت عن ستة عوامل وتتمثل في: القيادة، انسجام العمل، التحدي، الاعتراف، عمل الفريق واتخاذ القرارات. وكانت هناك علاقة موجبة بين المناخ التنظيمي والتمكين النفسي، باستعمال تحليل الانحدار المتعدد، كل عوامل المناخ المستمدة كانت دالة إلى حد كبير بنسبة 44 % من التباين، ومن بين العوامل الستة المتوقعة، القيادة وعمل الفريق أظهرتا معظم العلاقة الارتباطية الإيجابية مع التمكين النفسي. الاستجابات من الأسئلة المفتوحة حول تصور المناخ التنظيمي المعززة لمشاعر تمكين الممرضات صنفت في ثمانية مجالات تتمثل في القيادة، الاتصال، علاقات العمل، الاعتراف، الهيكل، التدريب، عمل الفريق وإدارة الإجهاد.

ونتيجة الدراسة هي أن المناخ التنظيمي وعلى وجه الخصوص القيادة الداعمة وعمل الفريق يرتبطان بالتمكين، وكانت النتائج كذلك أن الممرضات في هذه الدراسة لم يضعن الكثير من الاعتبار لأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات.

التعليق على دراسة (Mok and Au-Yeung, 2002):

دراسة وصفية تحليلية جرت في الميدان الصحي بهونغ كونغ، ومتغيرات الدراسة كانت المناخ التنظيمي والتمكين. تكمن أهمية الدراسة في التساؤل الخاص بالعوامل المعززة للتمكين النفسي، فهو سؤال جد مهم يمكن من خلاله معرفة الأسباب الخاصة المعززة للتمكين بالنسبة للممرضات و العمل مستقبلا من خلال الاعتماد على هذه الأسباب كاستراتيجية لتعزيز التمكين، وكذلك أهمية أبعاد المناخ التنظيمي التي تمثل الأساس الذي تعمل عليه وفي إطاره الممرضات، خاصة فيما بينته الدراسة أن لبعدي القيادة الداعمة وعمل الفريق بالخصوص لهما علاقة ارتباطية بالتمكين، وهذا ما يبين أهمية دعم المستويات العليا من المنظمة وقبولها لاستراتيجية التمكين، كمصدر أولي لتحقيق التمكين لدى الموظفين وتعزيزه، وكذا العمل

الفرقي. وكما أن هناك تساؤل في عدم إعطاء الكثير من الاعتبار لأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات بالنسبة للممرضات، هل يعود إلى طبيعة العمل الذي تزاوله الممرضات أو بمعنى آخر بسبب الحدود البشرية والمكانية لإجراء الدراسة، رغم أن من بين أسس التمكين هو المشاركة في اتخاذ القرارات.

ولكن هذه الدراسة من ناحية اختيار العينة كانت ذو جانب واحد، مادامت قد أجريت في مستشفى فهو يضم في إطاره موظفين آخرين كالأطباء والإداريين لأنه كلما كانت عينة الدراسة شاملة كلما كان هدفها مهم من الناحية العلمية والتطبيقية، لأن المنظمة تضم الكل وليس الجزء، وعند محاولة تطبيق نتائج الدراسة ستكون على العينة المدروسة فقط، وأما باقي الأفراد فيستثنون من البرنامج. وكما أن الدراسة هي دراسة علاقة فقط، فكان من الممكن الاعتماد على متغيرات أخرى، أي من خلال الاعتماد على متغير ثالث يكشف لنا أثرهما على متغير من مخرجات ونتائج العملية التنظيمية مثل الالتزام، المواطنة، الاحتراق المهني...

والهدف من إدراج هذه الدراسة هو أنها تناولت نفس متغيرات الدراسة في التقائهما في نوعية الدراسة كدراسة ارتباطية وفي متغيري المناخ التنظيمي والتمكين، ونتائجها تدعم فرضيات الدراسة الحالية، وكما بينت أن التمكين لا يمكن أن يتواجد إلا بتوفر المناخ التنظيمي الداعم والمعزز له، وبالتالي الارتباط بين المتغيرين هو ناتج من دور المناخ في تعزيز التمكين.

I-8-1-2-دراسة (El-Salam et al., 2008) تحت عنوان:

Relationship between organizational climate and Empowerment of nurses in Menoufiya hospitals.

أو ما ترجمته: "العلاقة بين المناخ التنظيمي وتمكين الممرضات في مستشفيات محافظة المنوفية بمصر". قامت هذه الدراسة بمقارنة جو العمل وتمكين الممرضات في الوحدات المتخصصة في مستشفيات بمصر. وجمعت المعطيات من 164 من الممرضات العاملات والحاصلات على شهادة الدبلوم، بالاعتماد على أداتين وهما استبيان عام للوضع من أجل تقييم جو العمل بالاعتماد على مقياس SOQ استبيان التوقع الظرفي، والتمكين السيكلوجي من واقع الاستبيان الخاص بأماكن العمل، والاستعانة بالمنهج الوصفي والمقارن.

وكانت نتائج الدراسة أنه لم يكن هناك فرق يعتد به إحصائياً في مستوى المناخ التنظيمي بين المستشفيات، حيث صنف من قبل غالبية الممرضات على أنه مستوى متوسط، في حين ذكرت غالبية

المرمضات أن مستوى التمكين متوسط في كلا المستشفيين، وإن هناك ارتباط إيجابي يعتد به إحصائياً بين المناخ التنظيمي وبين تمكين المرمضات من خلال الأبعاد الأربعة (المعنى، الجدارة، الاستقلالية والأثر).

التعليق على دراسة (El-Salam et al., 2008):

دراسة وصفية ومقارنة جرت في الميدان الصحي بمصر، وأهميتها تكمن في الكشف عن مستويات كلا من المناخ التنظيمي والتمكين النفسي لدى المرمضات، ومقارنة مستوياتهما في مستشفيين، والعلاقة الارتباطية بين المتغيرين.

ولكن هذه الدراسة من ناحية اختيار العينة كانت حسب قبول المرمضات لإجراء الدراسة عليهن، وهي ليست عشوائية، وكما أن اختيار نفس الجنس كان ذو جانب واحد وهو المرمضات، وبإمكان الباحثات الاعتماد على الموظفين الآخرين (أطباء، إداريين ومصالح أخرى بالمستشفيين) من أجل عينة كبيرة ممثلة للمجتمع الكلي للمستشفيين. ولكانت النتائج أكثر غزارة ومعبرة عن واقع المناخ والتمكين. فاختيار العينة المناسبة والممثلة يُبعد الدراسة عن الوقوع في خطأ المعاينة β بيتا.

والهدف من إدراج هذه الدراسة هو أنها تناولت نفس متغيرات الدراسة، ونتائجها تدعم فرضيات الدراسة الحالية، وكما بينت أن المناخ التنظيمي مهم يجب على المنظمة تعزيزه من أجل تمكين المرمضات من خلال توفير مناخ تنظيمي مناسب يأخذ في حسبانته أمن وسلامة المرمضات وكذا البيئة التي تُمكن حرية التعبير عن الأفكار وتبادل الآراء بين الموظفين، تشجيع العمل الفرقي ولا مركزية اتخاذ القرارات يعزز المناخ التنظيمي المناسب والتمكين لدى المرمضات. وبالتالي فإن ارتباط المناخ التنظيمي بالتمكين ليس اعتباطياً، فكلما كان المناخ التنظيمي مناسباً وفعالاً يأخذ في حسبانته متطلبات واحتياجات المرمضات كان تمكينهن قوياً.

I-8-1-3-دراسة (ستوم، 2011)، تحت عنوان: "علاقة المناخ التنظيمي بتمكين العاملين في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي السائد وتمكين العمال في شركة توزيع الكهرباء بمحافظات غزة من خلال تسليط الضوء على المناخ التنظيمي السائد، ومستوى تمكين العمال في الشركة، وبحث طبيعة العلاقة بين أبعاد المناخ المتمثلة في (القيادة، الهيكل التنظيمي، نمط الاتصالات، مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، الحوافز، التدريب والتكنولوجيا المستخدمة) وتمكين العمال. وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وطبقت الدراسة

على عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة البالغ عدده 779 موظفا وموظفة، حيث تم توزيع 350 استبانة تمثل 41 % من مجتمع الدراسة على أفراد عينة الدراسة، و بلغ عدد الاستبانات المستردة 320 استبانة، أي أن نسبة الاستجابة بلغت حوالي 91.4 % و بعد تفحص الاستبانات لم يستبعد أي منها نظرا لتحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبانة، وقام الباحث باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية في اختبار الفرضيات والتي منها (معامل ارتباط بيرسون، اختبار T، تحليل التباين الأحادي و تحليل الانحدار المتعدد). توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي السائد وتمكين العمال في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، وأن هناك تأثير إيجابي لكل من القيادة والحوافز والتدريب على تمكين العمال.

وكما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين درجات المناخ التنظيمي وتمكين العمال بأبعاده (معنى العمل، الكفاءة الذاتية، حرية الاختيار والتأثير في القرارات).

وكما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العمال حول تمكين العمال تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، المسمى الوظيفي لصالح المسميات الوظيفية العليا، المؤهل العلمي من خلال أن النتائج أظهرت توجهات سلبية لحملة الثانوية العامة والدبلوم المتوسط، وسنوات الخبرة لصالح العمال ذوي سنوات الخبرة الأكبر.

تصورات العمال حول المناخ التنظيمي كان متوسطا وبالنسبة لمستوى التمكين كان مرتفعا، حيث كانت أبعاده مرتفعة وأعلى مستوى هو الكفاءة الذاتية يليه معنى العمل ويليه التأثير وفي الأخير بعد حرية الاختيار.

وأوصت الدراسة بضرورة التأكيد على أهمية المناخ التنظيمي الذي يجب أن يسود الشركة ومراجعة أبعاده من قبل الشركة بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الإيجابية ومعالجة جوانبه السلبية. كما أوصت الدراسة بضرورة أن تعمل الشركة على نشر مفهوم التمكين للعمال بها، وللتأكد من وصول هذا المفهوم إليهم واستيعابهم لمعنى التمكين وما ينطوي عليه من تغيرات في نظم العمل، وما ينتج عنه من أهداف ونتائج إيجابية.

التعليق على دراسة (ستوم، 2011):

دراسة وصفية تحليلية جرت في ميدان الطاقة بـفلسطين، تتمثل أهميتها في أنها تطرقت إلى العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي والتمكين، والجديد في هذه الدراسة هو تطرقها لأثر المتغيرات الديمغرافية والوظيفية على كلا من المتغيرين، وكانت العينة عشوائية طبقية واستعمل لتبيان صدق أداة دراسته (صدق

المحكّمين، صدق الاتساق الداخلي من خلال الصدق البنائي وصدق المفردات)، والثبات بطريقة (ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية).

وكما يلاحظ أنه رغم المستوى المتوسط للمناخ التنظيمي فإن مستوى التمكين لدى العمال مرتفع، وهذا يطرح تساؤلاً مفاده هل العوامل الكامنة التي ترتبط بالتمكين تختلف باختلاف الحدود البشرية والمكانية لإجراء الدراسة، أم هناك متغيرات أخرى دخيلة؟ وبالتالي لو أن صاحب الدراسة أجرى دراسة مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص أو قطاع آخر، لربما توصل لنتائج أخرى تساهم في معرفة أثر الفروق البشرية والمكانية أو متغيرات شخصية أخرى في اختلاف مستويات متغيرين يرتبطان ببعضهما البعض.

والهدف من إدراج هذه الدراسة هو أنها تناولت نفس متغيرات الدراسة، ونتائجها تدعم فرضيات الدراسة الحالية، وكما بينت أن المناخ التنظيمي مهم يجب على المنظمة مراجعته والاهتمام به وتحسينه، وضرورة تعزيز التمكين لدى الموظفين لما ينطوي عليه من نتائج إيجابية تعود على المنظمة.

I-8-1-4-دراسة (زاهر، 2012)، تحت عنوان: "أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي (وضوح الغرض، الاتصالات الفعالة، العدالة والإنصاف، الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي) في تمكين العمال الذين هم على تماس مباشر مع النزلاء في الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها. وقد اعتمد الباحث على مقياس Testing the climate for empowerment الذي تم تصميمه من طرف Scott & Jaffe وتم توزيع الاستبانة على عينة مقدره ب 150 عاملا واسترجاع 125 استبانة وتحليلها باستعمال برنامج SPSS من أجل التحليل الإحصائي.

من خلال دراسة نتائج التحليل الإحصائي لعينة البحث وجد أن أبعاد المناخ التنظيمي الآتية (وضوح الغرض، الاتصالات الفعالة، والعدالة والإنصاف) لا تساهم إسهام كبيراً في عملية تمكين العمال داخل الفنادق المدروسة، وأن بعدي المناخ التنظيمي الممثلين في (الاعتراف والتقدير والعمل الجماعي) لهما دور مؤثر على عملية تمكين العمال في الفنادق المدروسة، ويعود ذلك إلى توجه الإدارة نحو فرق العمل وإلى الاهتمام بالعمال وحاجاتهم.

وكما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين تمكين العمال وأبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في كل من (وضوح الغرض، الاتصالات الفعالة، العدالة والإنصاف، الاعتراف والتقدير والعمل الجماعي) في الفنادق المدروسة.

التعليق على دراسة (زاهر، 2012):

دراسة وصفية تحليلية جرت في الميدان الفندقي بسوريا، تتمثل أهميتها في معرفة العلاقة الارتباطية والأثر بين التمكين والمناخ التنظيمي. وقد بينت وجود العلاقة الارتباطية بينهما وأن أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في (وضوح الغرض، الاتصالات الفعالة، العدالة والإنصاف) لا تساهم إسهام كبيراً في عملية تمكين العمال، وأما البُعدين (الاعتراف والتقدير والعمل الجماعي) لهما دور مؤثر على عملية تمكين العمال. وهذا يطرح تساؤل مفاده هل عدم تأثير أبعاد المناخ التنظيمي (وضوح الغرض، الاتصالات الفعالة، العدالة والإنصاف) في عملية التمكين سببه الحدود البشرية والمكانية لإجراء الدراسة.

والهدف من إدراج هذه الدراسة هو أنها تناولت نفس متغيرات الدراسة، ونتائجها تدعم فرضيات الدراسة الحالية، وكما بينت أن المناخ التنظيمي يؤثر على التمكين وخاصة من خلال بعديه (الاعتراف والتقدير والعمل الجماعي). وفي الدراسة الحالية تم إدراج بنود ضمن استبيان التمكين الوظيفي في مدى شعور موظف الخلية الجوارية بأنه وعمله له أثر وكفاءة ومعنى بالنسبة لزملاء العمل والإدارة والعملاء، مادام التقدير والاعتراف يؤثران على تمكين العمال.

I-8-1-5-دراسة (القحطاني، 2010)، تحت عنوان: "التدريب ودوره في تمكين العاملين بأمن وتقنية المعلومات بشركة الاتصالات السعودية".

هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور التدريب في تمكين العمال بأمن وتقنية المعلومات بشركة الاتصالات السعودية، وشمل مجتمع البحث جميع الموظفين السعوديين الذين يعملون بشركة الاتصالات السعودية بالرياض، ويشغلون وظائف أمن وتقنية المعلومات من جميع الأقسام الإدارية، ولا يدخل ضمن هذه الفئات المستخدمين والعمال المتعاقدين، ويبلغ حجم مجتمع الدراسة 430 موظفاً، وبلغ حجم العينة العشوائية 207 موظفاً، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- أفراد الدراسة موافقون على أن مستوى الفوائد المتحققة في التدريب من وجهة نظر العمال بأمن وتقنية المعلومات بشركة الاتصالات السعودية مرتفع.

- أفراد الدراسة موافقون في رؤيتهم على أن مستويات التمكين من وجهة نظر العمال بأمن وتقنية المعلومات من حيث الاتصال والمشاركة والثقة بين القائد والمرؤوسين مرتفعة.
- أفراد الدراسة موافقون في رؤيتهم على أن مستويات التمكين من وجهة نظر العمال بأمن وتقنية المعلومات من حيث العلم، المعرفة، المهارة والحوافز المادية والمعنوية متوسطة.
- وجود علاقة طردية بين مستوى الفوائد المتحققة من التدريب ومستوى تمكين العمال.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التمكين باختلاف متغيرات (العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة، الدورات التدريبية)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التمكين باختلاف متغير المستوى التعليمي.

التعليق على دراسة (القحطاني، 2010):

دراسة وصفية تحليلية جرت في البيئة السعودية بميدان الاتصالات، وتتمثل أهميتها في الكشف عن العلاقة الطردية بين التدريب والتمكين، وقد كانت العلاقة قائمة بينهما، أي أنه كلما زادت الفوائد المتحققة من التدريب، كلما زاد مستوى تمكين العمال. وبالتالي فإن عملية التدريب تساهم في عملية تمكين الموظفين.

والهدف من إدراج هذه الدراسة هو أنها تناولت نفس متغيرات الدراسة، ونتائجها تدعم فرضيات الدراسة الحالية وأهدافها، وكما بينت أن هناك علاقة طردية بين الفوائد المحققة من التدريب وتمكين العمال.

I-8-1-6-دراسة (Emamgholizadeh et al., 2011)، تحت عنوان:

Is participation in decision making related to employee's empowerment?

أو ما ترجمته: "هل المشاركة في اتخاذ القرار مرتبط بتمكين الموظفين؟".

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة الارتباطية بين مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتمكينهم في الشركة الإيرانية للاتصالات بمحافظة مازنداران، وكانت عينة الدراسة 250 موظفا تم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية الطبقية، وتوزيع استبيان عليهم يقيس متغيرات الدراسة. وتم الاعتماد على معامل الارتباط سبيرمان لاستكشاف العلاقة الارتباطية بين المتغيرين.

وقد بينت الدراسة أن المستويات العالية للمشاركة في اتخاذ القرارات علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين المتمثلة في (الكفاءة، المعنى، الأثر والتصميم الذاتي)، وأن العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والتمكين هي علاقة قوية في شركة الاتصالات.

التعليق على دراسة (Emamgholizadeh et al., 2011):

دراسة وصفية تحليلية جرت في إيران بمجال الاتصالات، وتتمثل أهمية الدراسة في اختبارها للعلاقة الارتباطية بين متغيري المشاركة في اتخاذ القرارات وتمكين الموظفين، وقد كانت العلاقة ارتباطية قوية. والهدف من إدراج هذه الدراسة هو أنها تناولت نفس متغيرات الدراسة، ونتائجها تدعم فرضيات الدراسة الحالية فيما يخص وجود علاقة ارتباطية بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات الخاص بمتغير المناخ التنظيمي وتمكين الموظفين.

I-8-1-7-دراسة (Naziri et al., 2014)، تحت عنوان:

Survey relationship between organizational structure and employee empowerment in SEMET-CO Company.

أو ما ترجمته: "دراسة استقصائية للعلاقة الارتباطية بين الهيكل التنظيمي والتمكين الوظيفي في شركة SEMET-CO الإيرانية".

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة الارتباطية بين التمكين والهيكل التنظيمي والعوامل اللازمة من أجل اقتراح مقارنة مناسبة لتمكين الموظفين، ومقاربة لتحديد وتقييم الهيكل التنظيمي، تم الاعتماد على نظرية Robbins كأساس لدراسة الهيكل التنظيمي الذي يضم ثلاثة مكونات تتمثل في (الرسمية، التخصص والمركزية)، والتمكين النفسي يتكون من أربعة أبعاد (الكفاءة، التصميم الذاتي، المعنى والتأثير) كمقياس لتقييم التمكين.

واستعملت الدراسة البحث المسحي، وتمثل المجتمع الإحصائي الإدارة العليا والموظفين لشركة SEMET-CO في إيران المقدر عددهم 35 شخصا وهم يمثلون العدد الإجمالي للعينة. وتحليل البيانات الإحصائية تم استعمال مختلف تقنيات الإحصاء الوصفي.

وكانت نتائج الدراسة في وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً وإيجابية بين متغيرات الهيكل التنظيمي والتمكين النفسي.

وكما بينت الدراسة أن العلاقة بين المستوى التعليمي للموظفين والتمكين النفسي يشير إلى أن متوسط التمكين النفسي يزيد مثلما تزيد شهادة التعليم. وبالنظر إلى المعدلات التي تم الحصول عليها من استجابات متغيرات التمكين النفسي والتقسيم من ناحية شهادة التعليم، يمكن القول أنه في المجتمع تحت الاختبار، ارتفاع الشهادة العلمية يؤدي لارتفاع الشعور بالتمكين النفسي. واستكشاف العلاقة بين سن خدمة

الموظفين وتمكينهم النفسي على أساس المتوسطات التي تم الحصول عليها، حيث أن ارتفاع سن الخدمة للموظفين يؤدي لارتفاع درجة شعورهم بالتمكين النفسي.

وبالنسبة لاختبار جنس الموظفين والتمكين النفسي، تبين أنه لا يوجد فرق واضح بين متوسطات استجابات الرجال والنساء من حيث المتوسطات المتحصل عليها، ومع ذلك على العموم، يمكن القول أن المرأة لديها درجة عالية من الشعور بالتمكين النفسي.

التعليق على دراسة (Naziri et al., 2014):

دراسة وصفية تحليلية جرت في إيران بميدان الصناعة البترولية، تتمثل أهميتها في اختبار العلاقة الارتباطية بين الهيكل التنظيمي كأحد أهم أبعاد المناخ التنظيمي وتمكين الموظفين، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بينهما، وكما أثبتت نتائج هذه الدراسة أثر المتغيرات الديمغرافية (المستوى التعليمي والسن) على ارتفاع التمكين، وعدم وجود فروق واضحة في الشعور بالتمكين النفسي بين الذكور والإناث، رغم أن الإناث كان شعورهن أقوى.

وكما أن الدراسة ترى أن هناك علاقة مباشرة بين استخدام التمكين النفسي في المنظمة وإقامة مقارنة التمكين الهيكلي. وأن الزيادة في الهيكل التنظيمي تؤدي إلى انخفاض الشعور بالتمكين النفسي للموظفين، والهيكل التنظيمي البيروقراطي يحد من عملية التمكين النفسي في المنظمة. والهدف من إدراج هذه الدراسة هو أنها تناولت نفس متغيرات الدراسة، ونتائجها تدعم فرضيات الدراسة الحالية فيما يخص وجود علاقة ارتباطية بين بعد الهيكل التنظيمي الخاص بمتغير المناخ التنظيمي وتمكين الموظفين.

I-8-2-الدراسات السابقة التي تناولت أثر المناخ التنظيمي على الأداء السياقي (الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية):

I-8-2-1-الدراسات السابقة التي تناولت أثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي:

I-8-2-1-1-دراسة (Durkan, 1999 وزميله):

هذه الدراسة مأخوذة من الدراسات السابقة لدراسة (الشوافي، 2003)

استهدفت هذه الدراسة مدى توافر الأنواع المختلفة للالتزام (العاطفي، المعنوي والمتواصل) للعمال في البنوك وأثر ذلك على الأداء وتناقش هذه الدراسة أهم المتغيرات التي تؤثر في صناعة البنوك ودور الالتزام التنظيمي في التكيف مع المتغيرات المؤثرة على هذه الصناعة.

ولقد خلصت هذه الدراسة إلى:

- أن إدراك العمال للمناخ التنظيمي يؤثر على مستوى الالتزام وأنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين المناخ والالتزام التنظيمي.
- أنه توجد علاقة موجبة وقوية بين مستوى الالتزام التنظيمي والتكيف مع المتغيرات المؤثرة في صناعة البنوك.
- أن دراسة الالتزام التنظيمي وتنميته تعتبر أسلوب حيوي وفعال في التكيف مع المتغيرات ودراسة قوى السوق بفعالية.
- أن الأنواع المختلفة من الالتزام توجد في البنوك ولكنها بدرجات مختلفة وتختلف باختلاف المستوى الإداري وسنوات الخبرة والمستوى الثقافي والتعليمي. (الشوادفي، 2003، ص 270-271)

التعليق على دراسة (Durkan, 1999 وزميله):

دراسة جرت في بريطانيا بقطاع البنوك، تتمثل أهميتها في أنها بينت أن المناخ التنظيمي يؤثر على الالتزام التنظيمي. وأن المناخ التنظيمي المناسب يؤدي للالتزام تنظيمي مرتفع وبدوره يؤدي للتكيف مع المتغيرات ودراسة قوى السوق بفعالية.

والهدف من إدراج هذه الدراسة في الدراسة الحالية هو أنها تناولت نفس متغيرات الدراسة (المناخ التنظيمي والالتزام)، ونتائجها تدعم فرضيات الدراسة في وجود أثر للمناخ التنظيمي على الالتزام كبعد من بعدي الأداء السياقي.

I-2-1-2-8-2-دراسة (نجم، 2003) تحت عنوان: "تحليل العلاقة بين بعض سياسات الموارد البشرية بالمنظمة والالتزام التنظيمي من خلال توسيط الرضا الوظيفي".

تهدف هذه الدراسة لمعرفة أثر بعض متغيرات الموارد البشرية المتمثلة في (الأجور، الحوافز، التدريب، الترقية) في المنظمة على الالتزام التنظيمي بها، مع توسيط الرضا الوظيفي، وتم الاعتماد على استبيانات تقيس متغيرات الدراسة، وتوزيعها على عينة الدراسة الطبقيّة العشوائية المتمثلة في 372 مفردة، وبلغ عدد الاستثمارات المملوءة الصحيحة 282 استثماراً بنسبة 85.7%.

ومن بين نتائج الدراسة يؤثر متغيري الترقية والأجور بشكل معنوي مباشر في الالتزام التنظيمي في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي مباشر لمتغيري الحوافز والتدريب على الالتزام التنظيمي.

التعليق على دراسة (نجم، 2003):

دراسة جرت في قطاع الأعمال الصناعية بمصر، وهي دراسة اختبرت أثرت بعض سياسات الموارد البشرية (الأجور، الحوافز، التدريب، الترقية) في الالتزام التنظيمي، باستخدام تحليل الانحدار الجزئي لحساب معاملات الانحدار الجزئي للمتغيرات المستقلة مع المتغير التابع، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية باستخدام معادلة ستيفن ثمبسون Steven K. Thompson.

أظهرت الدراسة "أهمية الترقية وتأثيرها على كل من الرضاء الوظيفي والالتزام التنظيمي لذلك يجب على المنظمات وضع سياسات موضعية للترقية بحيث تساهم في رفع مستوى الرضاء الوظيفي والالتزام التنظيمي للعمال بالمنظمات الأمر الذي يعكس إيجابا على أداء العمال وتقانيهم في العمل. قد أظهرت الدراسة أيضا وجود تأثير معنوي للحوافز على كل من الرضاء الوظيفي والالتزام التنظيمي لذلك يجب أن تهتم ادارة المنظمات بالحوافز من حيث ربطها بالأداء والكفاءة وجعلها أكثر عدالة وموضعية حتى تلعب تأثيرها الإيجابي المستهدف من ورائها". (نجم، 2003، ص 75)

والهدف من إدراج هذه الدراسة في الدراسة الحالية هو أنها تناولت نفس متغيرات الدراسة أبعاد المناخ التنظيمي (الترقية، الأجور الحوافز والتدريب) والالتزام التنظيمي، ونتائجها تدعم فرضيات الدراسة في وجود أثر للحوافز على الالتزام. وعدم وجود أثر معنوي مباشر لمتغيري الحوافز والتدريب على الالتزام التنظيمي الالتزام كبعد من بعدي الأداء السياقي.

I-8-2-1-3-دراسة (Hering et al., 2009)، تحت عنوان:

Organizationklima und Gesundheit: Handlungsebenen zur Burnoutprävention und Förderung des Engagements im Rettungsdienst.

أو ما ترجمته: "المناخ التنظيمي والصحة: مستويات العمل للوقاية من الاحتراق المهني وتعزيز الالتزام في خدمة الإنقاذ".

بدأت فكرة هذه الدراسة من البحوث القليلة المُقامة حول أهمية المناخ التنظيمي للصحة الذاتية النفسية والاجتماعية في منظمات خدمة الإسعاف، وبعوث المناخ التنظيمي تركز على نمط البيئة التنظيمية المدركة من قبل أعضاء المنظمات، أوجه الشبه والاختلاف في المناخ التنظيمي بين الإدارات تسمح بتجميع الإدارات حول مناخ تنظيمي مماثل. على أساس الاختلافات في خصائص معينة للمناخ التنظيمي بين مجموعات من الإدارات ومستويات من التدخل لتنفيذ أو تحسين صحة المنظمات يمكن تحديدها إذا كانت المجموعات كذلك تختلف من حيث الوضع الصحي للموظفين. وتم مسح عينة 316 من موظفي خدمة الإسعاف من بين 21 إدارة، وتقسيم الإدارات إلى مجموعات بنفس المناخ التنظيمي من خلال التحليل

العنفودي. وكانت نتائج الدراسة أن مجموعات الإدارات كانت متباينة فيما يخص إدراك المراقبة، مواجهة عبء العمل، العدالة، سلوك القيادة وموثوقية المعلومات. وبالتالي إدراك متطلبات العمل المتوازنة والموارد ترتبط بأقل إنهاك وأكثر التزاما، وعلاوة عن ذلك اقتراح تنمية أنظمة المشاركة والتغذية الراجعة، الشفافية والتوزيع العادل، والتمديد الانتقائي لمناطق المراقبة كمستويات للتدخل من أجل تشجيع خدمة الإسعاف الصحية بالمنظمات.

التعليق على دراسة (Hering et al., 2009):

هذه الدراسة جرت في ألمانيا تتمثل أهميتها في ربط المناخ التنظيمي بصحة الموظفين، وعلاقته بالاحترق المهني وتعزيز الالتزام، وقد بينت أن المناخ التنظيمي مهم للتشخيص وعلاج الاحتراق المهني وتعزيز الالتزام في خدمة الإنقاذ. أي أن توفير المناخ الملائم يؤثر إيجابيا على المتغيرات التنظيمية الأخرى، والعكس بالنسبة للمناخ التنظيمي الغير ملائم يؤثر سلبيا على المنظمة وأدائها ومخرجاتها. ولكن هذه الدراسة اختيارها للعينة لم يكن عشوائيا وهذا ما قد يجعلها لا تمثل موظفي خدمة الإنقاذ الألمانية.

والهدف من إدراج هذه الدراسة في الدراسة الحالية هو أنها تناولت نفس متغيرات الدراسة (المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي)، ونتائجها تدعم فرضيات الدراسة في وجود أثر للمناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي الالتزام كبعد من بعدي الأداء السياقي.

I-8-2-1-4-دراسة (Putter, 2010) تحت عنوان:

The relation between organizational climate and performance and an investigation of the antecedents of organizational climate.

أو ما ترجمته: "العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء واستكشاف سوابق المناخ التنظيمي".

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي لشركة كبيرة متعددة الجنسيات، إلى جانب ذلك تم اختبار أثر دعم الإدارة وحجم الوحدة التنظيمي على تصور المناخ التنظيمي، وتم مشاركة 30892 موظفا من بين 49 شركة مشغلة.

وكانت نتائج الدراسة أن نتائج قياس المناخ التنظيمي تؤثر على التزام الموظفين.

وأظهرت تحليلات الانحدار أنه توجد علاقة ذات دلالة بين المناخ التنظيمي و(الربحية، الاستدامة والنمو، هامش الأرباح قبل الفوائد، الإنتاجية والالتزام التنظيمي).

لا توجد علاقة بين المناخ التنظيمي ودوران الموظفين، وعدم وجود علاقة بين المناخ التنظيمي و(الربحية، الاستدامة والنمو، هامش الأرباح قبل الفوائد، الإنتاجية) من خلال توسط الالتزام التنظيمي. وكما توصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي يتأثر بشدة بدعم الإدارة، وأن العلاقة بين حجم الوحدة التنظيمي والمناخ التنظيمي يتوسط من طرف دعم الإدارة. وتتمثل أهمية هذه الدراسة في مساهمتها في أدب المناخ التنظيمي والأداء، وكما أن هذه النتائج ذات قيمة كبيرة لعالم الأعمال، والآثار الإدارية المترتبة التي يمكن استخدامها لتحسين المناخ التنظيمي وبالتالي أداء الشركة.

التعليق على دراسة (Putter, 2010):

دراسة جرت في الشركات متعددة الجنسيات، تعتبر ثرية في متغيرات دراستها، حيث بينت أهمية المناخ التنظيمي على العديد من المتغيرات التنظيمية من أجل عملية تحسينها. وكما أن هذه الدراسة تعتبر عينتها كبيرة وواسعة وتعتبر كنقطة إيجابية. ولكن هذه الدراسة حسب صاحب الدراسة-فهو يرى أن نموذج اختبار العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي والأداء لم يأخذ بعين الاعتبار السببية العكسية؛ الأداء الأفضل يمكن أن يؤدي لمناخ تنظيمي أكثر إيجابية. وكما أن قياس الالتزام لدى عينة الدراسة هو قياس للحالة النفسية فقط وهذا النوع من الالتزام يبدو أنه يرتبط ارتباطا وثيقا بالمناخ التنظيمي. والهدف من إدراج هذه الدراسة في الدراسة الحالية هو أنها تناولت نفس متغيرات الدراسة (المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي)، ونتائجها تدعم فرضيات الدراسة في وجود أثر للمناخ التنظيمي على الالتزام كبعد من بعدي الأداء السياقي.

I-8-2-1-5-دراسة (الزعبي، 2010) تحت عنوان: "أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية المتخصصة بالإقراض".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال في المؤسسات المالية الحكومية المتخصصة بالإقراض في الأردن، وبلغ مجتمع الدراسة الكلي 1332 موظفا وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بنسبة 50 % حيث بلغت عينة الدراسة 666 موظفا. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير وتصميم استبانة من 44 سؤالا لجمع البيانات وزعت على عينة الدراسة، بلغت نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل 582 استبانة تمثلت 84.4 % من عينة الدراسة، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS للتحليل الاحصائي واختبار الفرضيات.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تصورات العمال للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات كانت مرتفعة، ومستوى تصورات العمال نحو الالتزام التنظيمي بكافة أبعاده كان متوسطاً.

وكما توصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً دالاً إحصائياً للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات في الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة (المادي، العاطفي والأخلاقي).

التعليق على دراسة (الزعيبي، 2010):

دراسة ميدانية جرت في مؤسسات الإقراض الحكومية الأردنية، تتمثل أهميتها في أنها اختبرت أثر المشاركة في عملية اتخاذ القرارات في الالتزام التنظيمي، وقد بينت في وجود الأثر. والهدف من إدراج هذه الدراسة في الدراسة الحالية هو أنها تناولت نفس متغيرات الدراسة (اتخاذ القرارات والالتزام التنظيمي)، ونتائجها تدعم فرضيات الدراسة في وجود أثر لاتخاذ القرارات كأحد أبعاد المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي كبعد من بعدي الأداء السياقي.

I-8-2-1-6-دراسة (الخشروم، 2011) تحت عنوان: "تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي".

تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للعمال في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، وأثر بعض المتغيرات الشخصية في ذلك، وتحديد أثر متغير مناخ الخدمة في مستوى الالتزام التنظيمي للعمال، واختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين مناخ الخدمة والالتزام التنظيمي. ولغرض تحقيق تلك الأهداف تم استخدام استبيان وفقاً لمتغيرات البحث وزع على (86) من العمال في المعاهد التقنية والتابعة لجامعة حلب.

وقد توصل الباحث إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي للعمال كان بدرجة مرتفعة، وأن هناك فروقاً معنوية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيري العمر وعدد سنوات الخبرة، وأن متغير النوع لم تكن له أية فروق معنوية مع الالتزام التنظيمي، وأن هناك أثراً معنوياً لمتغير مناخ الخدمة كما يدركه العمال في مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، وأن الرضا الوظيفي كمتغير وسيط أثر بشكل معنوي في علاقة مناخ الخدمة بالالتزام التنظيمي. وكما توصلت الدراسة إلى وجود أثر لمناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي.

التعليق على دراسة (الخشروم، 2011):

دراسة ميدانية جرت بالمعاهد التقنية في الجامعة بسوريا، اختبرت أثر مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، وقد بينت ذلك. ومن توصيات هذه الدراسة "ضرورة اهتمام هيئة التعليم التقني في جامعة حلب بمسببات كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للعمال، ذلك أنه لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها

بصورة تتعكس إيجاباً على المجتمع إلا إذا نجحت في كسب ولاء العمال ورضاهم" وكذا "ضرورة الاهتمام بتوفير مناخ منظمي تسوده العدالة بأبعادها المختلفة ولاسيما عدالة المعاملات التي تتمثل في كمية الاحترام والأدب الذي تبديه الإدارة للعمال، ومدى مراعاة الإدارة في تعاملها مع العمال لمشاعر العمال وحفاظها على كرامتهم". (الخشروم، 2011، ص 194)

والهدف من إدراج هذه الدراسة في الدراسة الحالية هو أنها تناولت نفس متغيرات الدراسة (مناخ الخدمة والالتزام التنظيمي)، ونتائجها تدعم فرضيات الدراسة في وجود أثر للمناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي كبعد من بعدي الأداء السياقي.

I-8-1-2-7-دراسة (خير الدين والنجار، 2012) تحت عنوان: "أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية".

هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر عناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية. ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانة وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (291) موظف وقد تم استرداد (195) استبانة صالحة أي بنسبة استرداد تساوي 67 %.

وبينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية لعناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) مجتمعه ومنفردة على مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.

التعليق على دراسة (خير الدين والنجار، 2010):

دراسة جرت في مؤسسة الضمان الاجتماعي بالمملكة الأردنية الهاشمية، اختبرت أثر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي) على الالتزام التنظيمي. ولكن هذه الدراسة اختبرت العلاقة الارتباطية بين المتغيرات الديمغرافية والالتزام التنظيمي، إذ كان من المفروض اختبار الفروقات في درجة تقدير العمال للالتزام التنظيمي التي تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

والهدف من إدراج هذه الدراسة في الدراسة الحالية هو أنها تناولت نفس متغيرات الدراسة (الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي)، ونتائجها تدعم فرضيات الدراسة في وجود أثر للهيكل التنظيمي كأحد أبعاد المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي كبعد من بعدي الأداء السياقي.

I-8-2-2-2-دراسات السابقة التي تناولت أثر المناخ التنظيمي على المواطنة التنظيمية:

I-8-2-2-2-1-دراسة (إسماعيل وآخرون، 2012) تحت عنوان: "أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة الرصافة".

تهدف الدراسة إلى دراسة علاقة الارتباط والأثر بين أبعاد المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، اتخذت الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة الرصافة عينة لها، ولتحقيق الهدف اعتمدت الدراسة بشكل رئيس على استمارة استبيان أعدت في ضوء متغيرات البحث، إذ تم توزيع 75 استبانة استعداد منها 71 صالحة للتحليل وبنسبة استجابة بلغت 95%. وبعد الاعتماد على عدد من الوسائل الإحصائية كالتحليل العاملي، معامل الارتباط البسيط، اختبار T، اختبار F، معامل التحديد R^2 ، تم التوصل إلى إثبات الفرضية الرئيسية والفرعية مفادها وجود علاقة ارتباط وأثر للمناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية. ومن بين أبعاد المناخ التنظيمي كانت لها علاقة ارتباطية بسلوك المواطنة التنظيمية (الاتصالات، الحوافز واتخاذ القرارات).

التعليق على دراسة (إسماعيل وآخرون، 2012):

دراسة ميدانية جرت لدى أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الرصافة بالعراق، تتمثل أهميتها في تبينها للعلاقة الارتباطية والأثر بين المناخ التنظيمي والمواطنة التنظيمية.

وكما بينت الدراسة من خلال توصياتها أن "زيادة الاهتمام بتوسيع قاعدة المشاركة وإتاحة الحرية في التعبير عن الأفكار الخاصة بالعمل، وتشجيع الإدارة للجهد المبذول وتنمية الحيوية في العمل، التأكيد على ضرورة إعادة النظر بنظام الحوافز والمكافآت للتحويل من التركيز على العوائد المادية والمنافع الشخصية إلى التحفيز وزيادة الدافعية إذ إن كل ذلك يتيح الفرصة أمام التدريسيين لتبني سلوك المواطنة التنظيمي". (إسماعيل وآخرون، 2012، ص 211)

ولكن هذه الدراسة من ناحية اختيار العينة كانت قليلة (43%)، وكان بالإمكان اختيار نسبة أكبر مادام لا توجد مشكلة في اختيار العينة أو عوائق متعلقة بالمستجيبين، فاختيار عدد العينة المناسبة والممثلة يُبعد الدراسة عن الوقوع في خطأ المعاينة.

والهدف من إدراج هذه الدراسة في الدراسة الحالية هو أنها تناولت نفس متغيرات الدراسة (المناخ التنظيمي والمواطنة التنظيمية)، ونتائجها تدعم فرضيات الدراسة في وجود أثر للمناخ التنظيمي على المواطنة التنظيمية كبعد من بعدي الأداء السياقي.

I-8-2-2-2-دراسة (Suifan, 2016) تحت عنوان:

The Impact of Organizational Climate and Psychological Capital on Organizational Citizenship Behavior.

أو ما ترجمته: "أثر المناخ التنظيمي ورأس المال النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي البنوك بعمان الأردن".

هدفت هذه الدراسة لاختبار تأثير المناخ التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال رأس المال النفسي، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي واستخدام استبيان يضم ثلاثة مقاييس، المقياس الأول يقيس المناخ التنظيمي الذي وضعه Koys and DeCotiis, 1991، الثاني يقيس رأس المال النفسي الذي وضعه Luthans et al. 2007، ومقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية الذي وضعه Lee and Allen, 2002. وتم اختيار عينة عشوائية من العمال في البنوك الأردنية والمقدرة بـ 250 موظفا و227 استمارة صالحة للتحليل.

ومن نتائج الدراسة أن المناخ التنظيمي يفسر 32% من التباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

التعليق على دراسة (Suifan, 2013):

دراسة ميدانية جرت في ميدان البنوك بالأردن، تتمثل أهميتها في أنها بينت العلاقة الارتباطية والأثر بين المناخ التنظيمي والمواطنة التنظيمية.

ومن بين التوصيات أو الآثار التطبيقية لهذه الدراسة أن سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن أن تزداد في ظل المناخ التنظيمي الصحي.

والهدف من إدراج هذه الدراسة في الدراسة الحالية هو أنها تناولت نفس متغيرات الدراسة (المناخ التنظيمي والمواطنة التنظيمية)، ونتائجها تدعم فرضيات الدراسة في وجود أثر للمناخ التنظيمي على المواطنة التنظيمية كبعد من بعدي الأداء السياقي.

I-8-2-3-الدراسات السابقة التي تناولت أثر التمكين الوظيفي على الأداء السياقي (الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية):

I-8-2-3-1-الدراسات السابقة التي تناولت أثر التمكين الوظيفي على الأداء السياقي:

I-8-2-3-1-1-دراسة (Tutar et al., 2011) تحت عنوان:

The effects of employee empowerment on achievement motivation and the contextual performance of employees.

أو ما ترجمته: "آثار تمكين الموظفين على دافعية الإنجاز والأداء السياقي للموظفين".

تهدف هذه الدراسة لفحص آثار إدراك التمكين الوظيفي على دافعية الإنجاز والأداء السياقي، ولهذا الغرض تم جمع البيانات من خلال الاعتماد على استبيان يقيس متغيرات الدراسة لعينة تمثل المجتمع الكلي لموظفي البنوك العامة والخاصة بأنقرة، وتم استخدام التقنيات والأساليب الإحصائية ونموذج المعادلة الهيكلية البنائية.

وقد كانت نتائج الدراسة أن تصورات التمكين الوظيفي، دافعية الإنجاز والأداء السياقي إيجابية، وكما كانت نتائج الدراسة من خلال تحليل البيانات أن للتمكين الوظيفي له أثر إيجابي على دافعية الإنجاز والأداء السياقي للموظفين، وكما أشارت نتائج الدراسة إلى أن التمكين الوظيفي متغير تنبؤي هام لدافعية الإنجاز والأداء السياقي للموظفين.

التعليق على دراسة (Tutar et al., 2011):

دراسة ميدانية جرت في البنوك العامة والخاصة بتركيا، تتمثل أهميتها في أنها بينت الأثر الإيجابي للتمكين الوظيفي في دافعية الإنجاز والأداء السياقي لدى عينة الدراسة.

وقد بينت الدراسة من خلال النتائج المتوصل إليها، أنه لا ينبغي للمنظمة إدارة الجوانب المادية والمالية فحسب، بل ينبغي لها أيضا إدارة أداء الموارد البشرية. وإدارة هذه الموارد الثلاثة (التمكين الوظيفي، الدافعية للإنجاز والأداء السياقي) هي في الحقيقة إدارة للأداء التنظيمي.

والهدف من إدراج هذه الدراسة في الدراسة الحالية هو أنها تناولت نفس متغيرات الدراسة (التمكين الوظيفي والأداء السياقي)، ونتائجها تدعم فرضيات الدراسة في وجود أثر للتمكين الوظيفي على الأداء السياقي.

I-8-2-3-2-الدراسات السابقة التي تناولت أثر التمكين الوظيفي على الالتزام التنظيمي:

I-8-2-3-2-1-دراسة (Chang et al., 2010) تحت عنوان:

The mediating role of psychological empowerment on job satisfaction and organizational commitment for school health nurses.

أو ما ترجمته: "الدور الوسيط للتمكين النفسي في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى ممرضات الصحة المدرسية".

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار النموذج الاستكشافي للتمكين لدى عينة تايوانية من ممرضات الصحة المدرسية من خلال دراسة دور وساطة التمكين النفسي في العلاقة الارتباطية بين العوامل الخارجية (الحالة

المدنية، سنوات الخبرة، حجم المدرسة والتحصيل العلمي) والمواقف المتعلقة بالعمل (الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي). ومن خلال دراسة مستعرضة والاستعانة بالاستبيانات، واختيار عينة عشوائية مكونة من 500 ممرضة الصحة المدرسية بالمدارس الابتدائية والإعدادية بتايوان وتم استرجاع 330 استمارة صالحة للتحليل بنسبة 66 %.

وقد بينت الدراسة من خلال تحليل الانحدار أن كلا من التمكين التنظيمي والتمكين النفسي كمتنبئين للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وقد تضمن نموذج التحليل الاستكشافي من خلال البيانات التي أشارت إلى أن التمكين النفسي لا يتوسط تماما العلاقة الارتباطية بين التمكين التنظيمي والرضا الوظيفي بسبب التأثيرات القوية المباشرة للتمكين التنظيمي على الرضا الوظيفي. تأثير التمكين على الالتزام التنظيمي من خلال توسط الرضا الوظيفي. وأن التمكين النفسي لا يتوسط العلاقة الارتباطية بين العوامل الخارجية ومواقف العمل، والرضا الوظيفي برز كعامل مهم. وأن تمكين ممرضات الصحة المدرسية مع الرضا الوظيفي يظهر التزاما تنظيميا قويا وولاء لموظفي المدارس.

التعليق على دراسة (Chang et al., 2010):

دراسة جرت بتايوان في الميدان الصحي، تتمثل أهميتها في أنها اختبرت نموذجا مهما يتمثل في هل التمكين النفسي يتوسط العلاقة الارتباطية بين العوامل الخارجية ومواقف العمل؟ وقد بينت الدراسة أن التمكين النفسي لا يتوسط هذه العلاقة، بسبب بروز الرضا الوظيفي كعامل مهم. وهذا ما يبين أن التمكين النفسي يحتاج إلى متغيرات أخرى لدعمه كالتمكين التنظيمي أو الهيكلي، وكذلك متغيرات أخرى كالرضا الوظيفي، وأن أثر التمكين على الالتزام التنظيمي يكون من خلال توسط الرضا الوظيفي، وأن المستويات المرتفعة للتمكين النفسي والتمكين التنظيمي لدى ممرضات الصحة المدرسية هن أكثر التزاما وولاء لمدارسهن فقط عندما يكون لديهن رضا وظيفي مرتفع.

هذه الدراسة -حسب أصحابها- تعتبر من الدراسات التي اختبرت دور توسط التمكين النفسي لدى ممرضات الصحة المدرسية بتايوان، واختيارها لعينة عشوائية تتمثل في ممرضات الصحة المدرسية. ولكن هذه الدراسة لها بعض أوجه القصور، لأنها دراسة مقطعية مستعرضة. وكما أن عينة الدراسة المتمثلة في الممرضات المدرسية بالبيئة النايوانية فقط، فتعميم النتائج يكون في هذه البيئة فقط، وليس في المدارس الصحية الأخرى.

والهدف من إدراج هذه الدراسة في الدراسة الحالية هو أنها تناولت نفس متغيرات الدراسة (التمكين والالتزام)، ونتائجها تدعم فرضيات الدراسة في وجود أثر للتمكين على الالتزام كبعد من بعدي الأداء السياقي،

ولكن من خلال الرضا الوظيفي، والتمكين النفسي لا يتوسط تماما العلاقة الارتباطية بين التمكين التنظيمي والرضا الوظيفي.

I-8-2-3-2-2-دراسة (العمرى محمد، 2011) تحت عنوان: "التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع 230 استبانة على أفراد العينة وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية للتأكد من فرضيات الدراسة.

ومن بين نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمجالات التمكين الوظيفي (معنى العمل، حرية الاختيار) على التنبؤ بالالتزام التنظيمي، بينما المجالين (الفعالية الذاتية والتأثير) لم يتم إدراجهما لضعف تأثيرها على مستوى الالتزام التنظيمي.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو التمكين الوظيفي في مجال (التأثير) باختلاف المنصب الإداري وفي مجال (معنى العمل) باختلاف العمر وفي مجال (الفعالية الذاتية) باختلاف عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي.

وأن القيادات الأكاديمية تمارس أبعاد التمكين الإداري الأربعة (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل والتأثير) بدرجة تزيد عن المتوسط.

التعليق على دراسة (العمرى محمد، 2011):

دراسة ميدانية لدى قيادات أكاديمية في جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية، تتمثل أهميتها في أنها بينت أثر كلا من بُعدي التمكين الوظيفي (معنى العمل وحرية الاختيار) في الالتزام التنظيمي والتنبؤ به. إلا أن البعدين الآخرين للتمكين الوظيفي (الفعالية الذاتية والتأثير) أثرهما على الالتزام التنظيمي ضعيف، وهذا ما يطرح تساؤلا مفاده: ما سبب ضعف أثر البعدين (الفعالية الذاتية والتأثير) على الالتزام التنظيمي؟ هل يعود إلى عينة الدراسة التي هي قيادات أكاديمية؟ ماذا لو تم إجراء دراسة في نفس الوقت على موظفين آخرين ليسوا قيادات لمعرفة هل للبعدين السابقين لهما أثر على الالتزام التنظيمي؟

والهدف من إدراج هذه الدراسة في الدراسة الحالية هو أنها تناولت نفس متغيرات الدراسة (التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي)، ونتائجها تدعم فرضيات الدراسة في وجود أثر للتمكين الوظيفي على الالتزام التنظيمي كبعد من بعدي الأداء السياقي.

I-8-2-3-2-3-دراسة (Fatima et al., 2013) تحت عنوان:

Organizational Commitment and Counterproductive Work Behavior Role of Employee Empowerment.

أو ما ترجمته: "الالتزام التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية في مكان العمل: دور التمكين الوظيفي".
تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الوظيفي في زيادة الالتزام التنظيمي والحد من النتائج المضادة للإنتاجية في مكان العمل، وقد تم اختيار عينة قصدية من 302 مشاركا من مراكز الاتصال في باكستان، والاعتماد على تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية لاختبار الفرضيات.
وكانت نتائج الدراسة أن التمكين الوظيفي ذو علاقة ارتباطية وموجبة بالالتزام التنظيمي، وكما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثير سلبي وهام للتمكين الوظيفي على النتائج المضادة للإنتاجية في مكان العمل. وكما بينت الدراسة أن التمكين الوظيفي أثر إيجابي ذات دلالة احصائية على الالتزام التنظيمي.

التعليق على دراسة (Fatima et al., 2013):

دراسة جرت في باكستان بمركز الاتصالات، تتمثل أهميتها في أنها اختبرت فرضية مفادها أنه كلما كان التمكين مرتفعا كلما كان الالتزام التنظيمي مرتفعا، وأنه كلما كان التمكين منخفضا كانت السلوكيات المضادة للإنتاج منخفضة. وقد كانت النتائج حسب الفرضيتين. وبالتالي يتبين من خلال هذه الدراسة أهمية التمكين في ارتباطه وأثره على الالتزام التنظيمي وكذلك ارتباطه وأثره على السلوكيات المضادة للإنتاجية.
ولكن هذه الدراسة حسب أصحابها-أنها استخدمت قياسات أحادية البعد لجميع المتغيرات، والتي ينبغي النظر إليها كخطوة أولى للبحث المستقبلي الذي يُستعمل فيها مختلف جوانب هذه المتغيرات. وكذلك عدم استخدامها لأثر المتغيرات الديمغرافية على متغيرات الدراسة. وكما أن في هذه الدراسة تم جمع البيانات من مصدر واحد، واقتروا لتجنب إمكانية وجود التباين المنهجي المشترك من خلال جمع البيانات الخاصة باستجابات كلا من المرؤوسين والمشرفين.

والهدف من إدراج هذه الدراسة في الدراسة الحالية هو أنها تناولت نفس متغيرات الدراسة (التمكين والالتزام)، ونتائجها تدعم فرضيات الدراسة في وجود أثر للتمكين على الالتزام كبعد من بعدي الأداء السياقي.
I-8-2-3-2-4-دراسة (ماجد ويدرأوي، 2013) تحت عنوان: "الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين: دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الأعمال العراقية".

تهدف هذه الدراسة لمعرفة أثر الأنماط القيادية في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العمال، وأجريت في يعدد من الشركات العراقية المتمثلة بالشركة العامة للأسمدة الجنوبية، الشركة العامة للموانئ العراقية والشركة العامة للصناعات البتروكيمياوية، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات بالجانب

الميداني وتم استطلاع رأي 223 فردا، فضلا عن إجراء المقابلات الشخصية، وقد جرى تحليل متغيرات الدراسة واختبار علاقات الارتباط والأثر وتحليل المسار بين المتغيرات.

وكانت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي بين تمكين العمال والالتزام التنظيمي، وكما توصلت الدراسة إلى أن تمكين العمال له دور فاعل في زيادة تأثير نمط القيادة المتبع في المنظمات عينة الدراسة عندما يدخل كمتغير وسيط بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستويات الالتزام التنظيمي.

التعليق على دراسة (ماجد وبدرابي، 2013):

دراسة ميدانية جرت في منظمات الأعمال بالعراق، تتمثل أهميتها في أنها بينت أثر التمكين في الالتزام التنظيمي لدى ثلاثة شركات أعمال مختلفة، وكما لاحظنا أن أثر التمكين في الالتزام التنظيمي يختلف من شركة لأخرى. وهذا ما قد يبين أثر العوامل الأخرى في العلاقة والأثر بين المتغيرين من منظمة لأخرى. وأن التمكين متغير وسيط بين القيادة والالتزام التنظيمي.

والهدف من إدراج هذه الدراسة في الدراسة الحالية هو أنها تناولت نفس متغيرات الدراسة (التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي)، ونتائجها تدعم فرضيات الدراسة في وجود أثر للتمكين الوظيفي على الالتزام التنظيمي كبعد من بعدي الأداء السياقي.

I-8-2-3-3-3-الدراسات السابقة التي تناولت أثر التمكين الوظيفي على المواطنة التنظيمية:

I-8-2-3-3-1-دراسة (أبازيد، 2010)، تحت عنوان: "أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن".

سعت الدراسة للكشف عن مستوى التمكين النفسي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال في مؤسسة الضمان الاجتماعي بالأردن، ولتحقيق أهداف البحث تم تبني استبانة مطورة (معيارية) وتعديلها لتناسب غايات الدراسة. أظهرت النتائج عن وجود درجة عالية لمستوى التمكين النفسي وسلوك المواطنة لدى العمال. كما تبين وجود أثر للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال، ولم تظهر النتائج أية فروقات في اتجاهات العمال تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي والخبرة).

التعليق على دراسة (أبازيد، 2010):

دراسة وصفية تحليلية جرت في الأردن بميدان الضمان الاجتماعي، وتتمثل أهمية الدراسة في اختبار أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية، وكانت نتائج الدراسة في وجود الأثر، وكما

بينت الدراسة عدم وجود فروقات في اتجاهات العمال تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي والخبرة). وكما أن عينة الدراسة تمثلت في المجتمع الكلي لمحل الدراسة.

والهدف من إدراج هذه الدراسة هو أنها تناولت نفس متغيرات الدراسة، ونتائجها تدعم فرضيات الدراسة الحالية فيما يخص وجود أثر للتمكين على سلوك المواطنة التنظيمية كبعد من بعدي الأداء السياقي.

I-2-3-3-2-8-2-دراسة (قاسم، 2011) تحت عنوان: "أثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية". هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر تمكين العمال في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مجتمع بحث يمثل ثلاث مصالح من المصالح التابعة لوزارة الداخلية، وتعتبر من أهم القطاعات الخدمية (مصلحة الجوازات والهجرة والجنسية ومصلحة الأحوال المدنية والإدارة العامة للمرور بالقاهرة) والمقدر عددهم ب 7120 فرداً، واختيار عينة الدراسة والتي تمثل 384 مفردة باختيار العينة الطبقية العشوائية، وقد تم توزيع استبيان يقيس متغيرات الدراسة وقد كانت عدد الاستجابات الصحيحة للاستبيانات 324 استبياناً.

وكانت نتائج الدراسة أنه توجد فروق إحصائية في بعد المرونة التنظيمية باختلاف النوع واختلاف المؤهل العلمي وكما أنه توجد فروق إحصائية في بعد الفعالية الذاتية باختلاف النوع أو باختلاف المستوى الإداري أو اختلاف فئات العمر وأنه توجد فروق إحصائية في بعد معنى وقيمة العمل باختلاف المستوى الإداري أو باختلاف المؤهل العلمي، وكما أنه توجد فروق إحصائية في بعد التأثير في اتخاذ القرارات باختلاف المستوى الإداري فقط.

وقد أشارت نتائج اختبار تأثير أبعاد تمكين العمال على بعد الإيثار كما يلي:

أن نتائج الانحدار المتعدد المتدرج إلى أن المعادلة التي تحتوي على ثلاثة متغيرات مستقلة هي أفضل معادلة الانحدار وهذه المتغيرات هي بعد معنى وقيمة العمل وبعد التأثير في اتخاذ القرارات وأخيراً بعد المرونة التنظيمية وأن هذه المتغيرات تفسر 23.2% وبدرجة ثقة 95% من سلوك الإيثار.

وكما أشارت نتائج الانحدار المتعدد المعياري في المعادلة التي تحتوي على ثلاثة متغيرات مستقلة أن بعد المعنى وقيمة العمل هو أكثر أبعاد تمكين العمال تأثيراً في سلوك الإيثار وأن بعد المرونة التنظيمية يأتي كأقل بعد، ويأتي بعد التأثير في اتخاذ القرارات في مكان وسط. وكما أشارت نتائج الدراسة إلى أن قيمة العمل والتأثير في اتخاذ القرارات إلى وجود علاقة ما بين سلوك الإيثار وبعد المرونة التنظيمية. وأوضحت نتائج تحليل الانحدار إلى عدم وجود تأثير يعتد به إحصائياً لبعد الفاعلية الذاتية كأحد أبعاد تمكين العمال على سلوك الإيثار.

وقد أشارت نتائج اختبار تأثير أبعاد تمكين العمال على بعد إنكار الذات كما يلي:

أن نتائج الانحدار المتعدد المنتدج إلى أن المعادلة التي تحتوي على ثلاثة متغيرات مستقلة هي أفضل معادلة الانحدار وهذه المتغيرات هي بعد معنى وقيمة العمل وبعد الفعالية الذاتية وبعد التأثير في اتخاذ القرارات وأن هذه المتغيرات تفسر 14.3% وبدرجة ثقة 95% من سلوك إنكار الذات. وأن نتائج الانحدار المتعدد المعياري في المعادلة التي تحتوي على ثلاثة متغيرات مستقلة أن بعد المعنى وقيمة العمل هو أكثر أبعاد تمكين العمال تأثيرا في سلوك إنكار الذات وأن بعد التأثير في اتخاذ القرارات يأتي كأقل بعد، بينما يأتي بعد الفعالية الذاتية في مكان وسط في التأثير. وأن معاملات الانحدار أشارت إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين سلوك إنكار الذات وكل من أبعاد معنى وقيمة العمل والفعالية الذاتية والتأثير في اتخاذ القرارات. أوضحت نتائج تحليل الانحدار إلى عدم وجود تأثير يعتد به إحصائيا لبعد المرونة الذاتية كأحد أبعاد تمكين العمال على سلوك إنكار الذات.

التعليق على دراسة (قاسم، 2011):

دراسة وصفية تحليلية جرت في مصر بميدان قطاع المصالح التابعة لوزارة الداخلية، وتتمثل أهميتها في اختبار أثر التمكين على المواطنة التنظيمية، وكانت نتائج الدراسة في وجود الأثر، وكما تتمثل أهمية الدراسة في دراستها لأثر المتغيرات الديمغرافية والوظيفية على المتغيرين، ولكن هذه الدراسة في اختبارها لمتغير المواطنة التنظيمية استخدمت بعدين وهما (الإيثار وانكار الذات)، علما أن هناك أبعاد أخرى كان من المناسب إدراجها قد تكون لها نتائج مهمة. وفي حدود معرفة الطالب فهو يرى أن هذه الدراسة لم تبين أثر متغير التمكين ككل على متغير المواطنة التنظيمية ككل، وقامت بدراسة أثر كل بعد من أبعاد التمكين على كل بعد من بعدي المواطنة التنظيمية.

والهدف من إدراج هذه الدراسة هو أنها تناولت نفس متغيرات الدراسة، ونتائجها تدعم فرضيات الدراسة الحالية فيما يخص وجود أثر للتمكين على المواطنة التنظيمية كبعد من بعدي الأداء السياقي. **I-8-2-3-3-3-دراسة (لعور، 2014)** تحت عنوان: "التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية، حيث افترض الباحث وجود تأثير للتمكين النفسي على المواطنة التنظيمية، حسب أبعاد التمكين النفسي الأربعة (أهمية العمل، الاستقلالية، الكفاءة والتأثير في العمل)، وللتأكد من هذه الفرضيات اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مع استعمال الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات، حيث تمثلت عينة الدراسة في (80) فردا من أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لولاية سكيكدة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى التمكين النفسي لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيدة مرتفع.
- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية مرتفع.
- يوجد تأثير لأبعاد التمكين النفسي (أهمية العمل، الاستقلالية في العمل، الكفاءة/ الجدارة والتأثير في العمل) على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيدة.
- التمكين النفسي يؤثر على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيدة.
- ليس هناك فروق بين أفراد الحماية المدنية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير السن وسنوات الخدمة.

التعليق على دراسة (لعور، 2014):

دراسة وصفية تحليلية جرت في الجزائر بقطاع الحماية المدنية، تتمثل أهميتها في اختبار أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية، وقد كانت النتائج بوجود الأثر. والهدف من إدراج هذه الدراسة هو أنها تناولت نفس متغيرات الدراسة، ونتائجها تدعم فرضيات الدراسة الحالية فيما يخص وجود أثر للتمكين على المواطنة التنظيمية كبعد من بعدي الأداء السياقي، وكما أن هذه الدراسة أجريت في نفس البيئة وهي البيئة الجزائرية.

I-8-2-3-3-4-دراسة (Mottaghi Shahri et al., 2015) تحت عنوان:

The relationship between empowerment and Organizational citizenship behavior of staff in youth and sports general office of Khorasan Razavi.

أو ما ترجمته: "العلاقة الارتباطية بين التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية في المكتب العام للشباب والرياضة خوراسان رازافي".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة الارتباطية بين التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين بالمكتب العام للشباب والرياضة، وهي دراسة وصفية ارتباطية، وكان مجتمع الدراسة جميع الموظفين من المكتب العام للشباب والرياضة، ولصغر حجم المجتمع تم اعتبار عينة الدراسة جميع الموظفين على مستوى هذا المكتب. ولجمع البيانات تم الاعتماد على استبيان يضم متغيري الدراسة وتم التحقق من مصداقيته من قبل أساتذة الجامعة وحساب معامل ألفا كرونباخ وكان صادقا بالنسبة لكلا المتغيرين. وتم الاعتماد على تحليل البيانات بالاعتماد على الإحصاء الوصفي ومعامل سبيرمان للارتباط والانحدار المتعدد.

وأظهرت نتائج الدراسة العلاقة الارتباطية الدالة بين بين التمكين وأبعاده (المعنى، الكفاءة، التصميم الذاتي والأثر) وسلوك المواطنة التنظيمية، وكما أظهرت معاملات الانحدار التدريجي بين مجالات التمكين من خلال المعنى والكفاءة تتنبأ بسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين.

وكما توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين خبرة العمل والتمكين، ولم يظهر التعليم أي صلة ارتباطية ذات دلالة مع التمكين.

التعليق على دراسة (Mottaghi Shahri et al., 2015):

دراسة وصفية تحليلية جرت في إيران بميدان قطاع الشباب والرياضة، وتتمثل أهمية الدراسة في اختبار أثر التمكين النفسي على المواطنة التنظيمية، وقد كانت نتائج الدراسة أن مجالات التمكين من المعنى والكفاءة تتنبأ بسلوك المواطنة التنظيمية. وأن دعم وتقوية كلا من بعدي التمكين (المعنى والكفاءة) يمكن أن يزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية.

والهدف من إدراج هذه الدراسة هو أنها تناولت نفس متغيرات الدراسة، ونتائجها تدعم فرضيات الدراسة الحالية فيما يخص وجود أثر للتمكين على المواطنة التنظيمية من خلال أن مجالات التمكين المتمثلة في المعنى والكفاءة تتنبأ بسلوك المواطنة التنظيمية كبعد من بعدي الأداء السياقي.

I-2-3-3-5-دراسة (Sargolzaei and Keshtegar, 2015) تحت عنوان:

The effect of psychological empowerment to improve employee's organizational citizenship behavior.

أو ما ترجمته: "أثر التمكين النفسي لتحسين سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين: دراسة إدارة فروع بنك مدينة زاهدان".

هدفت هذه الدراسة لاستكشاف العلاقة الارتباطية بين التمكين النفسي و سلوك المواطنة التنظيمية، و تم تطبيق هذه الدراسة من حيث الغرض و المسح الوصفي على أساس طريقة جمع البيانات، من خلال استبيان التمكين النفسي واستبيان سلوك المواطنة التنظيمية، تم توزيعه على عينة مقدره ب 130 موظفا بطريقة عشوائية من بين 200 موظف يمثلون المجتمع الكلي من خلال استخدام جدول مورقان Morgan Table، وتم استخدام برنامج SPSS من أجل تحليل البيانات، وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية ومعامل الارتباط بيرسون والانحدار الخطي التدريجي.

وكانت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين. وأن مكونات التمكين النفسي تتنبأ وتحدد سلوك المواطنة التنظيمية.

التعليق على دراسة (Sargolzaei and Keshtegar, 2015):

دراسة وصفية تحليلية جرت في إيران في مجال البنوك، وتتمثل أهمية هذه الدراسة في اختبارها لأثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية، وقد تحقق الأثر، وقد تم اختيار العينة عشوائيا من خلال الاعتماد على جدول مورقان.

والهدف من إدراج هذه الدراسة هو أنها تناولت نفس متغيرات الدراسة (التمكين النفسي والمواطنة التنظيمية)، ونتائجها تدعم فرضيات الدراسة الحالية فيما يخص وجود أثر للتمكين على المواطنة التنظيمية من خلال أن مكونات التمكين النفسي تتنبأ وتحدد سلوك المواطنة التنظيمية كبعد من بعدي الأداء السياقي.

I-2-3-3-6-دراسة (Yangaiya and Abubakar, 2015) تحت عنوان:

Examining the relationship between empowerment and organizational citizenship behavior of secondary school teachers.

أو ما ترجمته: "اختبار العلاقة الارتباطية بين التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية لمدرسي المدارس الثانوية". هدفت هذه الدراسة لاختبار العلاقة بين التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية في ولاية كاتسينا بنيجيريا، وكذلك الدراسة اختبرت ما هي أبعاد التمكين الأفضل المتنبئة بسلوكيات المواطنة التنظيمية، واستعملت الدراسة مقياسين، مقياس التمكين ومقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية للحصول على البيانات اللازمة، وتم الاعتماد على عينة تقدر ب 370 من معلمي المدارس الثانوية وهم يمثلون مجتمع الدراسة الكلي، وتم استعمال الانحدار المتعدد لتحليل البيانات من خلال الاعتماد على برنامج SPSS.

وقد توصلت الدراسة إلى أن المقاييس الفرعية الثلاثة للتمكين والمتمثلة في إدراك السيطرة، إدراك الكفاءة وتذويت الأهداف Goal Internalization، تتنبأ بسلوكيات المواطنة التنظيمية، وكما توصلت الدراسة إلى أن أفضل المقاييس الفرعية المتنبئة بسلوكيات المواطنة التنظيمية تتمثل في إدراك الكفاءة وتذويت الأهداف، وأقل تنبؤ كان لإدراك السيطرة.

وكما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين التمكين من خلال أبعاده (إدراك السيطرة، إدراك الكفاءة وتذويت الأهداف) وسلوك المواطنة التنظيمية.

التعليق على دراسة (Yangaiya and Abubakar, 2015):

دراسة وصفية تحليلية جرت في نيجيريا بميدان التعليم الثانوي، تتمثل أهميتها في اختبار أثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية، وقد كان هناك أثر، الجديد في هذه الدراسة أن الباحثين استعملوا نموذج مينون Menon في قياس التمكين.

والهدف من إدراج هذه الدراسة هو أنها تناولت نفس متغيرات الدراسة، ونتائجها تدعم فرضيات الدراسة الحالية فيما يخص وجود أثر للتمكين النفسي على المواطنة التنظيمية كبعد من بعدي الأداء السياقي.

I-8-2-3-3-7-دراسة (Cheasakul Y Varma, 2016) تحت عنوان:

Influencia de la pasión y el empoderamiento en la conducta cívica organizacional de los maestros mediados por el compromiso organizacional.

أو ما ترجمته: "أثر الشغف والتمكين على سلوك المواطنة التنظيمية للأساتذة بتوسط الالتزام التنظيمي".

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الأثر المباشر وغير المباشر للشغف والتمكين على سلوك المواطنة التنظيمية للأساتذة في جامعة خاصة بنائيلاند بتوسط الالتزام التنظيمي، وشملت العينة 124 أستاذا يدرسون بالجامعة، والاعتماد على مقياس سلوك المواطنة التنظيمية المكيف من طرف Podsakoff and Guay (2008)، مقياس الشغف الذي وضعه (Vallerand, Carbonneau, Fernet and Guay (2008)، ومقياس تمكين المشاركة المدرسي الذي وضعه (Shortland Rinehart (1992)، ومقياس الالتزام التنظيمي الذي تم تعديله من المقياس الأصلي ل Mayer and Allen (1991) من قبل (Meyer, Allen and Smith (1993). باختبار نموذج المسار مع المتغير المستقل (سلوك المواطنة التنظيمية) والمتغير التابع (الشغف والتمكين) والمتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي) تم استخدام تحليل الانحدار.

وكانت نتائج الدراسة بوجود علاقة ارتباطية بين شغف التدريس، تمكين الأستاذ والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية للأساتذة، وأن الأساتذة لديهم مستوى عال من سلوك المواطنة التنظيمية، مما يوحي أنهم يظهرون سلوكيات ذات طبيعة تقديرية والتي لا تشكل جزءا من المتطلبات الرسمية ولكنها تعزز الأداء الفعال للجامعة.

وكما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-عندما يكون هناك مستوى مرتفع لشغف التدريس يوجد التزام عاطفي منخفض وبالتالي عندما يكون الالتزام العاطفي منخفضا تكون سلوكيات المواطنة التنظيمية منخفضة.

-كلما زادت الكفاءة الذاتية المرتفعة انخفض مستوى الالتزام العاطفي، وانخفاض هذا الأخير يؤدي لانخفاض مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية.

-كلما كانت اعتقادات الأساتذة مرتفعة حول الكفاءة الذاتية فإن التزامهم الاستمراري يكون منخفضا.

-كلما كانت تصورات الأساتذة أن لهم كفاءة ذاتية مرتفعة فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية مرتفعة كذلك.

-كلما كان الشعور بالاستقلالية كبيرا كان هناك انخفاض في الالتزام الاستمراري.

-كلما كان الشعور بالاستقلالية كبيرا كان هناك ارتفاع في الالتزام المعياري.

-كلما كانت المشاركة في اتخاذ القرارات كبيرة زاد الالتزام العاطفي وهذا ما يؤدي لمستوى عال من سلوكيات المواطنة التنظيمية.

-كلما كان الشعور بالمشاركة في اتخاذ القرارات كبيرا؛ كان هناك ارتفاع في الالتزام المعياري.

-كلما زادت المشاركة في اتخاذ القرارات زادت مستويات سلوكيات المواطنة التنظيمية.

-كلما كان الشعور باتخاذ القرارات كبيرا، كان هناك ارتفاع في الالتزام الاستمراري.

-كلما كان التصور بامتلاك أثر على الحياة والأحداث المدرسية كان هناك ارتفاع في الالتزام المعياري.

-كلما زادت التصورات حول الأثر في المدرسة؛ انخفضت مستويات سلوكيات المواطنة التنظيمية.

-كلما كان الأساتذة لهم أثر على الحياة المدرسية نقص التزامهم العاطفي، وهذا يؤدي لمستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية منخفض.

التعليق على دراسة (Cheasakul Y Varma, 2016):

دراسة وصفية تحليلية جرت بتايلاند بالميدان التعليمي الجامعي لدى الأساتذة، وتكمن أهمية هذه الدراسة في اختبارها لنموذج دراسة يضم أربعة متغيرات تتمثل في الشغف، التمكين، الالتزام والمواطنة التنظيمية. وقد بينت الدراسة أن اتخاذ القرارات يرتبط ويؤثر على المواطنة والالتزام في حين أن الأثر يرتبط بالالتزام المعياري ولا يرتبط بسلوكيات المواطنة التنظيمية، والالتزام العاطفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية. أما بالنسبة للاستقلالية ترتبط بالالتزام المعياري ولا ترتبط بالالتزام الاستمراري. في حين الكفاءة الذاتية ترتبط وتؤثر على المواطنة التنظيمية ولا ترتبط بالالتزام الاستمراري.

وهذا ما يطرح تساؤل مفاده لماذا الالتزام الاستمراري يختلف عن الالتزام المعياري والعاطفي، وهل هذا الاختلاف راجع إلى عدم الارتباط فقط أم إلى الظروف الأخرى المحيطة بهذا المتغير مثل المناخ التنظيمي السلبي -ربما- الذي لا يتناسب وطموحات الأساتذة، وبالتالي ربما يفكرون في ورود أي فرصة عمل بمؤسسة أخرى فإنهم سيتركون الجامعات التي يُدرّسون فيها. وكما بينت الدراسة أهمية اتخاذ القرارات لكلا من المواطنة والالتزام، وبالتالي تبقى هذه الدراسة جد مهمة في تبيان علاقات وآثار متغيرات على متغيرات أخرى رغم تعارضها مع دراسات أخرى ربما بسبب البيئة المختلفة والظروف التنظيمية. وهذا ما يفتح المجال في البحث عن أثر المتغيرات الثقافية والبيئية في أثرها على السلوك التنظيمي بالمنظمات.

ومن بين النقائص المدرجة في هذه الدراسة هو استخدامها للاستبيانات ومتغيراتها الغربية قد لا تتناسب ومتغيرات مكان الدراسة الشرقية، كمثال النظام التربوي في تايلاند يختلف عن النظام التربوي في الدولة التي أجريت فيها تطبيق الاستبيان الأصلي. وكما أن نتائجها قد تختلف مقارنة بنتائج الدراسات

السابقة في البيئة الغربية، وكما أن تعميم النتائج يكون في الجامعات الخاصة فقط دون غيرها من الجامعات العامة.

والهدف من إدراج هذه الدراسة في الدراسة الحالية هو أنها تناولت نفس متغيرات الدراسة (التمكين، المواطنة والالتزام)، ونتائجها تدعم فرضيات الدراسة في وجود أثر للتمكين على الالتزام والمواطنة التنظيمية.

التعليق على الدراسات السابقة ككل:

❖ الطالب اعتمد على 28 دراسة خاصة بموضوع الدراسة، منها 15 دراسة عربية، و 13 دراسة أجنبية، منها 7 دراسات تتعلق بالعلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي والتمكين، و 9 دراسات تتعلق بأثر المناخ التنظيمي على الأداء السياقي (الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية). و 12 دراسة تتعلق بأثر التمكين الوظيفي على الأداء السياقي (الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية). وتمت الإشارة إلى الدراسات السابقة الخاصة بالتمكين كمتغير وسيط في إشكالية الدراسة-وضمن بعض الدراسات السابقة، من خلال دراسة (Shanks, 2010)، (Chang et al., 2010)، (الكرداوي، 2011)، (هديل، 2011)، (ماجد وبدرابي، 2013)، (Aydin, 2016)، (Wangombe and Yohannes, 2018)، مع الإشارة أنه في حدود مراجعة الطالب للدراسات السابقة-لم يجد دراسة مماثلة حول توسط التمكين الوظيفي العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء السياقي.

❖ بالنسبة لبيئة إجراء الدراسات السابقة تختلف من دراسة لأخرى، وتتمثل البيئات في الدول التالية: الأردن، ألمانيا، إيران، باكستان، بريطانيا، تايلاند، تايوان، تركيا، الجزائر، السعودية، سوريا، العراق، فلسطين، مصر، نيجيريا، هونغ كونغ، بالإضافة لدراسة في الشركات متعددة الجنسيات.

❖ تتمثل القطاعات التي أجريت فيها الدراسات السابقة كالتالي: البنوك، الجامعة، الصحة، الاتصالات، الضمان الاجتماعي، الفنادق، الحماية المدنية، التعليم الثانوي، توزيع الكهرباء، الصناعة البترولية، قطاع الشباب والرياضة، المصالح التابعة لوزارة الداخلية، منظمات الأعمال، مؤسسات الإقراض.

❖ اختلاف في مستويات كل من المناخ التنظيمي، التمكين الوظيفي والأداء السياقي (الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية) من حيث (المنخفض، المتوسط، المرتفع) من دراسة لأخرى، حيث يتبين أن هناك اختلافا في مستويات هذه المتغيرات لاختلاف المنظمات التي أجريت فيها الدراسات والعينة البشرية، وبالتالي إدراك وتصورات الموظفين للمتغيرات التنظيمية في الدراسات السابقة هي نتيجة ظروف وشروط العمل والجو التنظيمي والهيكل التنظيمي والمتغيرات الديمغرافية والوظيفية وغيرها من المتغيرات في كل منظمة.

- ❖ التمكين هو مفهوم يضم شقين شق نفسي وشق هيكلي، واختلاف الباحثين في قياسه من دراسة لأخرى.
- ❖ اختلاف الباحثين في تسميات التمكين، حيث هناك من يسميه: التمكين، تمكين ال...، التمكين الوظيفي، التمكين الإداري، التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، تمكين العاملين.
- ❖ اعتماد الدراسات السابقة على المنهج الوصفي. التحليلي، الارتباطي، إلا في دراسة (El-Salam et al., 2008) اعتمدت المنهج الوصفي المقارن.
- ❖ الاعتماد على المنهج الارتباطي فيما تعلق بالعلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي، واستخدام معامل ارتباط بيرسون أو سبيرمان لمعرفة العلاقة الارتباطية.
- ❖ الاعتماد على تحليل الانحدار ومعامل التحديد فيما تعلق بأثر المناخ التنظيمي على الأداء السياقي (الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمي)، وكذلك بالنسبة لأثر التمكين الوظيفي على الأداء السياقي (الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمي).
- ❖ الاعتماد على نموذج Baron & Kenny, 1986 ونموذج تحليل المسار، وبرنامج AMOS، طريقة Preacher and Hayes, 2008 في اختبار توسط متغير معين في العلاقة بين متغيرين آخرين. إلا أن الطريقة الأكثر اعتمادا واستعمالا هو نموذج Baron & Kenny, 1986، ولكن هذه الطريقة تم نقدها ولها عيوبها، ويتم في الوقت الحاضر اعتماد طريقة Preacher and Hayes, 2008 ونموذج Hayes من خلال PROCESS Procedure for SPSS وهي تعتمد على النمذجة والبوتسترايبينغ Bootstrapping من أجل الوصول إلى مدى توسط متغير بين متغيرين أو أكثر، وهي ذات دقة ومصداقية.
- ❖ الاعتماد على الاستبيان فيما تعلق بجمع البيانات والمعلومات.
- ❖ اختلاف الباحثين في الدراسات السابقة في تحديدهم للمفاهيم المتعلقة بكل متغير (المناخ التنظيمي، التمكين الوظيفي والأداء السياقي).
- ❖ كل الدراسات السابقة توصلت إلى نتيجة مفادها للمناخ التنظيمي علاقة ارتباطية بالتمكين الوظيفي.
- ❖ معظم الدراسات السابقة توصلت إلى أن المناخ التنظيمي يؤثر على الأداء السياقي (الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية)، إلا أن في دراسة (نجم، 2003) توصلت إلى أنه يؤثر متغيري الترقية والأجور بشكل معنوي مباشر في الالتزام التنظيمي في حين لم يثبت وجود أثر معنوي مباشر لمتغيري الحوافز والتدريب (أبعاد المناخ التنظيمي) على الالتزام التنظيمي.

- ❖ كل الدراسات السابقة توصلت إلى أن التمكين الوظيفي له أثر على الأداء السياقي (الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية).
- ❖ بالنسبة لتوسط التمكين الوظيفي للعلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء السياقي، فإنه في دراسة (سعيد، 2011) بينت أن متغير التمكين كان وسيطا مناسباً في وصف العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وكذلك في دراسة (الكرداوي، 2011) بينت أن "التمكين النفسي يلعب دوراً وسيطاً بشكل جزئي من خلال إحداث علاقة تفاعلية مع القيادة التحويلية تعزز من دورها في التقليل من الانحرافات السلوكية للعمال داخل بيئة العمل". وكذلك في دراسة (ماجد وبدرابي، 2013) بينت أن تمكين العمال يدخل كمتغير وسيط بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي، إلا أن في دراسة ل (Chang et al., 2010) بينت نتائجها أن التمكين النفسي لا يتوسط العلاقة الارتباطية بين العوامل الخارجية ومواقف العمل، وكما بينت دراسة (هديل، 2011) أنه لا تصلح أبعاد التمكين (المشاركة بالمعلومات والاستقلالية) كوسيط لوصف العلاقة بين العدالة التفاعلية والالتزام التنظيمي.
- ❖ عينة الدراسات السابقة الخاصة بموضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين هو (35، 150، 164، 207، 250، 331، 350). وأما عينة الدراسات السابقة الخاصة بموضوع المناخ التنظيمي وأثره على الأداء السياقي (الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية) هي (75، 86، 250، 291، 316، 372، 666، 30892). وبالنسبة لعينة الدراسات السابقة الخاصة بموضوع التمكين الوظيفي وأثره على الأداء السياقي (الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية) هي (75، 80، 123، 130، 223، 230، 280، 302، 370، 384، 520، 550) وهي مرتبة من الأصغر إلى الأكبر. وكما أن هذه العينات تمثل ما تم اختياره لتمثيل المجتمع، وأما العدد الحقيقي للاستبيانات التي تم تحليلها فهي أقل من ذلك في معظم الدراسات.
- ❖ اختلاف الباحثين في تحديدهم لأبعاد كل متغير من متغيرات الدراسة (المناخ التنظيمي، التمكين الوظيفي والأداء السياقي). حيث:
 - تختلف الأبعاد المعتمدة في الدراسات السابقة من دراسة لأخرى حول متغير المناخ التنظيمي، وتتمثل في التالي: الحوافز، الوضوح، اتخاذ القرارات، القيادة، الاتصالات، العمل الجماعي، الأفكار-الوقت، الاعتراف، السلوك الاشرافي، المعايير، المسؤولية، الابتكار، العدالة، الثقة، الحرية، التحدي، الانفتاح التنظيمي، الدافع المؤسسي، التفاعل الاجتماعي، عدم التحيز، الدعم، الضغط، التماسك، التلاحم الفرقي، الرضا، المراقبة، التزام الفريق، المرونة، المعاملة الحسنة، مساندة الزملاء،

دعم الرؤساء، خصائص العمل، التكنولوجيا، التدريب، الهيكل التنظيمي، المجازفة، الصراع، المرح، انسجام العمل. وهذا ما يبين أن المناخ التنظيمي غني بأبعاده الكثيرة ويصعب دراستها كلياً، وأن الاختلاف بين دراسة لأخرى يعود لاختلاف البيئة ومكان إجراء الدراسة وعلاقة هذا المتغير بالمتغيرات الأخرى المدروسة.

- تختلف الأبعاد المعتمدة في الدراسات السابقة من دراسة لأخرى حول متغير التمكين الوظيفي، وتتمثل في التالي: الأثر، الكفاءة، الاستقلالية، التصميم الذاتي، المعنى، وضوح الغرض، الاتصالات الفعالة، الاعتراف والتقدير، العلم والمعرفة، الاتصال والمشاركة، الثقة بين القائد والمرؤوسين، الحوافز المادية والمعنوية، المهمة، تحديد المهمة، القوة، الالتزام والثقافة التنظيمية، المرونة التنظيمية، الفعالية التنظيمية، التأثير في اتخاذ القرارات، إدراك السيطرة، إدراك الكفاءة وتذويت الأهداف، تمكين المشاركة المدرسي، العدالة والانصاف، العمل الجماعي، البيئة. إلا أن الأبعاد الأكثر اعتماداً هي الأثر، الكفاءة، التصميم الذاتي، الاستقلالية، والمعنى. وهذا ما يبين أن التمكين الوظيفي غني بأبعاده الكثيرة ويصعب دراستها كلياً، وأن الاختلاف بين دراسة لأخرى يعود لاختلاف البيئة ومكان إجراء الدراسة وعلاقة هذا المتغير بالمتغيرات الأخرى المدروسة.

- تختلف الأبعاد المعتمدة في الدراسات السابقة من دراسة لأخرى حول متغير الأداء السياقي، وتتمثل في التالي: المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي، السلوك التنظيمي الاجتماعي الإيجابي، سلوك المواطنة التنظيمية، سلوك الدور الإضافي، أداء المواطنة البيئشخصي، أداء المواطنة التنظيمية، سلوكيات تفيد العمل أو المهمة، الدعم الشخصي، الدعم التنظيمي والمبادرة الواعية، الالتزام التنظيمي وهي (وجود إيمان عميق بأهداف وقيم المنظمة، وجود الاستعداد لبذل الجهد الكبير في سبيل نجاح المنظمة، وجود الرغبة الصادقة للبقاء في المنظمة)، التسهيلات الشخصية، الإخلاص. والأبعاد الأكثر اعتماداً في الدراسات السابقة هي بعدي الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية معاً.

وما يمكن استخلاصه من خلال الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة الحالية:

- تأكيد الباحثين على أهمية المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي والأداء السياقي (الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية) على العديد من المتغيرات التنظيمية، وبما يعود على الموظف والمنظمة والزبائن من إيجابيات.

- أهمية دراسة المناخ التنظيمي فمن خلاله يمكن التنبؤ ووصف واقع المنظمة.

- الاهتمام بالتمكين الوظيفي للعمال والموظفين، والعمل على تعزيزه من خلال توفير مناخ تنظيمي مناسب وتهيئة الظروف التنظيمية.
- أهمية الأداء السياقي (الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية) كمخرجات تنظيمية تعمل على تحسين جو العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة.
- أهمية الإدارة في دعم تطبيق وتحقيق التمكين الوظيفي لدى الموظفين.
- التمكين مفهوم لا يمكن أن يتواجد إلا بتوفر المناخ التنظيمي الداعم والمعزز له.
- ارتباط المناخ التنظيمي بالتمكين ليس اعتباطيا، فكلما كان المناخ التنظيمي مناسباً وفعالاً يأخذ في حسابه متطلبات واحتياجات الموظفين، كان تمكينهم مناسباً وقوياً.
- المتغيرات الثلاثة المتمثلة في (المناخ التنظيمي، التمكين الوظيفي والأداء السياقي) تختلف من حيث أن:

- المناخ التنظيمي مُدخل يتم توفيره من طرف المنظمة والإدارة.

- التمكين الوظيفي مُدخل ومُخرج في آن واحد، فمدام التمكين الوظيفي (من منظوره النفسي) انعكاس لما يشعر به الموظف نتيجة ممارسات المنظمة والإدارة، أو هو انعكاس لما هو تنظيمي-إداري يدركه الموظف فينعكس عليه نفسياً من خلال أبعاد (المعنى، الكفاءة الذاتية، التصميم الذاتي والأثر) سواء بمستوى منخفض، متوسط أو مرتفع، حسب المناخ التنظيمي السائد. ولكن هذه الأبعاد الأربعة تمثل دافعا وحافزا لأداء المهام.
- الأداء السياقي مُخرج يتم توجيهه من خلال سلوكيات إيجابية غير رسمية ومفيدة نحو الأفراد والتنظيم.

أهم ما توصلت إليه الدراسات السابقة:

- ضرورة نشر مفهوم التمكين بين العمال من طرف المنظمة.
- مراجعة أبعاد المناخ التنظيمي من قبل المنظمة بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الإيجابية ومعالجة جوانبه السلبية. (ستوم، 2011)
- القيادة الداعمة وعمل الفريق يرتبطان أكثر بالتمكين لدى عينة من الممرضات. (Mok and Au- Yeung, 2002)
- الاعتراف والتقدير والعمل الجماعي لهما دور مؤثر على عملية تمكين العمال في الفنادق. (زاهر، 2012)
- كلما زادت الفوائد المتحققة من التدريب كلما زاد مستوى تمكين العمال. (القحطاني، 2010)
- ارتباط المشاركة في اتخاذ القرارات بالتمكين الوظيفي. (Emamgholizadeh et al., 2011)

- ارتفاع الشهادة العلمية يؤدي لارتفاع الشعور بالتمكين النفسي.
- ارتفاع سن الخدمة للموظفين يؤدي لارتفاع درجة شعورهم بالتمكين النفسي.
- الزيادة في الهيكل التنظيمي تؤدي إلى انخفاض الشعور بالتمكين النفسي للموظفين، والهيكل التنظيمي البيروقراطي يحد من عملية التمكين النفسي في المنظمة. (Naziri et al., 2014)
- إدراك العمال للمناخ التنظيمي يؤثر على مستوى الالتزام.
- دراسة الالتزام التنظيمي وتنميته تعتبر أسلوب حيوي وفعال في التكيف مع المتغيرات ودراسة قوى السوق بفعالية.
- توجد علاقة ارتباط إيجابية بين المناخ والالتزام التنظيمي. (Durkan, 1999 وزميله)
- يؤثر متغيري الترقية والأجور بشكل معنوي مباشر في الالتزام التنظيمي.
- عدم وجود تأثير معنوي مباشر لمتغيري الحوافز والتدريب على الالتزام التنظيمي. (نجم، 2003)
- المناخ التنظيمي مهم للتشخيص وعلاج الاحتراق المهني وتعزيز الالتزام في خدمة الإنقاذ؛ توفير المناخ الملائم يؤثر إيجابيا على المتغيرات التنظيمية الأخرى. (Hering et al., 2009)
- هناك أثر ذات دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي. (خير الدين والنجار، 2010)
- هناك أثر ذات دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الالتزام التنظيمي. (الزعيبي، 2010)
- ضرورة الاهتمام بتوفير مناخ منظمي تسوده العدالة بأبعادها المختلفة.
- ضرورة الاهتمام بمسببات كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للعمال. (الخشروم، 2011)
- هناك أثر ذات دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على المواطنة التنظيمية. (إسماعيل وآخرون، 2012)
- سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن أن تزداد في ظل المناخ التنظيمي الصحي. (Suifan, 2013)
- لا ينبغي للمنظمة إدارة الجوانب المادية والمالية فحسب، بل ينبغي لها أيضا إدارة أداء الموارد البشرية. (Tutar et al., 2011)
- التمكين النفسي لا يتوسط تماما العلاقة الارتباطية بين التمكين التنظيمي والرضا الوظيفي.
- التمكين النفسي لا يتوسط العلاقة الارتباطية بين العوامل الخارجية ومواقف العمل، بسبب بروز الرضا الوظيفي كعامل مهم.
- أثر التمكين على الالتزام التنظيمي يكون من خلال توسط الرضا الوظيفي. (Chang et al., 2010)

- يؤثر بعدي التمكين الوظيفي (معنى العمل، حرية الاختيار) على الالتزام التنظيمي، بينما البعدين (الفعالية الذاتية والتأثير) تأثيرهما ضعيف على مستوى الالتزام التنظيمي. (العمرى محمد، 2011)
- للتمكين الوظيفي أثر إيجابي ذات دلالة احصائية على الالتزام التنظيمي.
- هناك أثر سلبي وهام للتمكين الوظيفي على النتائج المضادة للإنتاجية. (التمكين الوظيفي يعمل على التقليل والنقليل من السلوكيات المضادة للإنتاج). (Fatima et al., 2013)
- تمكين العمال له دور فاعل في زيادة تأثير نمط القيادة عندما يدخل كمتغير وسيط بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي. (ماجد وبدراوي، 2013)
- معنى وقيمة العمل وبعد التأثير في اتخاذ القرارات والمرونة التنظيمية تؤثر على سلوك الإيثار.
- عدم وجود تأثير يعتد به إحصائيا لبعدي الفاعلية الذاتية كأحد أبعاد تمكين العمال على سلوك الإيثار.
- بعد معنى وقيمة العمل وبعد الفاعلية الذاتية وبعد التأثير في اتخاذ القرارات تؤثر على سلوك إنكار الذات.
- عدم وجود تأثير يعتد به إحصائيا لبعدي المرونة الذاتية كأحد أبعاد تمكين العمال على سلوك إنكار الذات. (قاسم، 2011)
- تعزيز التمكين النفسي لدى العمال من خلال المحافظة على البيئة الإدارية المناسبة حيث تسود اللامركزية والعدالة التنظيمية والمؤسسية وغيرها، لأن التمكين النفسي هو شعور ذاتي وانعكاس للممارسات الإدارية داخل المؤسسة. (أبازيد، 2010)
- بعدي التمكين (المعنى والكفاءة) يتنبأ بالمواطنة التنظيمية. ومن خلال تعزيز هذين البعدين للتمكين، يمكن زيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية. (Mottaghi Shahri et al., 2015)
- استنادا لعلاقة التمكين النفسي بسلوكيات المواطنة التنظيمية، يُقترح من المديرين تلبية احتياجات موظفيهم عن طريق التحويل والإثراء الوظيفي. هذا يغرس مشاعر القيمة في العمل ذات معنى وهدف. وعندما لا تكون الوظائف متحديّة وبدون معنى ويواجه الموظفون بتناقض الأدوار، صراع الأدوار وتداخلها، فإن اعتقادهم بكفاءتهم الذاتية تنخفض. (Sargolzaei and Keshtegar, 2015)
- وفي الأخير تعتبر الدراسات السابقة المعتمدة في الدراسة الحالية بالنسبة للطالب انطلاقة وموجها ودليلا فيما تعلق بالتراث النظري للمتغيرات، والمنهجية وبناء الفرضيات.
- وكما أنه في جانب اختبار الفرضية الخاصة بأثر متغير مستقل على متغير تابع، معظم الدراسات السابقة لم تتعرض إلى شروط اختبار الانحدار البسيط أو المتعدد، ولا حتى إكمال التحليل الخاص بهذا

النموذج، حيث أن نموذج الانحدار يتضمن قيم ودلالات إحصائية جد مهمة تتعلق بالأثر وتتعلق كذلك بالعلاقة الارتباطية بين متغيرين، وغيرها من القيم التي يقدمها نموذج الانحدار في برنامج SPSS.

الفصل الثاني:

المناخ التنظيمي

56	تمهيد.....
58	-تعريف ومفهوم المناخ التنظيمي.....
61	-مداخل تحديد مفهوم المناخ التنظيمي.....
65	-تطور مفهوم المناخ التنظيمي.....
68	-الفرق بين المناخ التنظيمي والمصطلحات القريبة.....
70	-أهمية المناخ التنظيمي.....
73	-أهداف المناخ التنظيمي.....
73	-أبعاد المناخ التنظيمي.....
81	-مداخل قياس المناخ التنظيمي.....
84	-نماذج المناخ التنظيمي.....
88	-مستويات المناخ التنظيمي.....
90	-أنواع المناخ التنظيمي.....
93	-العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.....
100	-سبل تطوير المناخ التنظيمي.....
102	خلاصة.....

تمهيد:

يعتبر المناخ التنظيمي من المتغيرات الهامة والمهمة على مستوى المنظمات، فالاهتمام بهذا الموضوع "على مستوى النظرية والبحث والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، وتفاعلها مع معطيات الحاجة المتواصلة للتجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة للبيئة الخارجية". (نزاري ولطرش، 2016، ص 126) وبالتالي يجب أن يولى له الاهتمام بالدراسة والبحث، لما له من أهمية، وعليه سيتم تناول هذا المتغير وهذا المفهوم من خلال التعاريف والمفاهيم المختلفة له من طرف الباحثين، ونتيجة اختلافهم لتحديد ماهيته تكونت مداخل لتحديده، وقد تمثلت هذه المداخل في (الهيكلية، الإدراكية، التفاعلية والثقافية). وكما أن هذا المفهوم تعرّض للتطور منذ ظهوره ليومنا هذا وهذا راجع لأهميته بالنسبة للمنظمات، وكما أن هناك فرق بينه وبين المصطلحات القريبة منه كمصطلحات (الثقافة التنظيمية، المناخ الإداري، البيئة التنظيمية والمناخ النفسي)، ولهذا المتغير أهدافه وأهميته على كل المستويات (الفرد، الجماعات، الفرق، والمنظمة ككل). وله عدة أبعاد تبعاً لمكان إجراء الدراسة، وأهداف الباحثين وطبيعة الدراسات وغرضها، وكما أن له مداخل يمكن لنا من خلالها قياسه ومن بينها (مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية، مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية، ومدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية)، وتتمثل نماذجه في نموذج كل من (Halpin & Croft, 1963)، (Stringer & Litwin, 1968)، (Downey et al., 1975)، (Campbell et al., 1974)، (Lawler, et al., 1974)، (Steers, 1977)، (Timm & Peterson, 1982)، (Kozlowski & Doherty, 1989)، نموذج Likert Model، ونموذج (Forehand et Gilmer).

وبالنسبة لمستوياته فهناك مناخ تنظيمي على مستوى (المنظمة، مجموعة من الأفراد، الفرد)، وله أنواع متعددة تتمثل في المناخ (المفتوح، الاستقلالي، المسيطر عليه، المؤلف، الأبوي، المطلق، المنضبط، العائلي، والمحفز على الإبداع).

وكما أن للمناخ التنظيمي مجموعة من العوامل تؤثر عليه، تتمثل في العوامل الخارجية ومن ضمنها (الموارد المادية والاقتصادية المتاحة، البيئة التكنولوجية، المسؤولية الاجتماعية، المشاكل الأسرية، الثقافة التنظيمية، ظروف العمل، وتماسك الجماعة وولائها)، العوامل التنظيمية ومن ضمنها (النمط القيادي والإشرافي، السياسات الإدارية، القيم المدنية للإداريين والعمال على اختلاف مستوياتهم ومهنتهم، الهياكل التنظيمية، تحمل المسؤوليات والاستقلالية، ثقافة التنظيم، التركيز على الإنجاز، متطلبات الأداء الوظيفي للعمل، الاتصالات الإدارية، الأمن الوظيفي، الغموض، التناقضات والصراعات التنظيمية، نظام الأجور

والحوافز ، طبيعة وظروف العمل، أهداف المنظمة، المبالغة في المسؤوليات، والعبء الوظيفي). وأما العوامل الشخصية المؤثرة عليه من ضمنها (المودة والدفء، الانتماء والهوية، قدرات الفرد، روح المبادرة، الصراحة، الثقة، تناقض القيم، الاهتمام بالعلاقات، ودرجة المخاطرة). وما هي السبل التي تعمل على تطويره.

كل هذه العناصر سيتم تناولها بالشرح والتفصيل في هذا الفصل الخاص بمتغير المناخ التنظيمي.

II-1-1-تعريف ومفهوم المناخ التنظيمي:**II-1-1-1-تعريف المناخ لغة:**

مناخ /مناخ [مفرد]: 1-مبرك الإبل. 2-محل الإقامة، هذا مناخ سوء: مكان غير مرض. 3-(جغ) مجموعة العوامل الجوية في منطقة كالحرارة والضغط والرياح وغيرها لا يستطيع الإنسان أن يعيش في جميع المناخات المناخ المحلي: المناخ لمنطقة صغيرة مقارنة بمناخ المنطقة كاملة. 4-متوسط حالة الجو على مدار السنة مناخ البلاد حار -رطب- مناخ البحر الأبيض المتوسط، هيأ المناخ الملائم: وفر الظروف المناسبة. (عمر، 2008، ص 2301، 2302)

II-1-2-تعريف التنظيم لغة:

نظم ينظم، نظما ونظاما، فهو ناظم، والمفعول منظوم ونظيم، نظم الأشياء: ألفها وضم بعضها إلى بعض في صورة مرتبة نظم اللآلئ -ناظم عقود، نظم أمره: أقامه ورتبه. نظم شعرا: ألف كلاما موزونا مقفى نظم قصيدة مدح -قادر على نظم قصيدة. (نفس المرجع، ص 2235)

II-1-3-تعريف التنظيم اصطلاحا:

وسيلة الإدارة لتقسيم العمل، مكاملة وتنسيق جهود الأفراد والوحدات التنظيمية في سعيهم لتنفيذ الأهداف المخططة.

وحدة اجتماعية يكوّن الأشخاص من خلالها نوعا من العلاقات الثابتة فيما بينهم (ليس بالضرورة وجها لوجه) وذلك بقصد تيسير الحصول على مجموعة من الأهداف والأغراض. (فتحي، 2003، ص 36، 37)

"التنظيم هو أسلوب المنظمة لتقسيم العمل اللازم لتحقيق الهدف المرسوم إلى وظائف وتحقيق التنسيق اللازم بين شاغلي هذه الوظائف".¹

II-1-4-مفهوم المناخ التنظيمي:

مجموعة الخصائص التي تميّز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكه، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي. (المغربي، 1995، ص 303)

¹ موقع الديوان الوطني للتكوين والتعليم عن بعد، الوحدة 12: التخطيط والتنظيم.

وكما عرّف على أنه "محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها وكما يفسرونها ويحللونّها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدّد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة". (الكبيسي، 1998، ص 75)

"هو الرأي الجماعي للأفراد داخل أحد التنظيمات عن طبيعة البيئة التي يعملون فيها، فعندما يصف الأفراد أحد التنظيمات بأنه مكان يستحب العمل فيه، وأنه جماعة مترابطة ومتماسكة وأنه روتين وسلطة، فإنهم بذلك يشيرون إلى مناخ ذلك التنظيم. فمن الواضح أنه في ظل الظروف العادية لا يمكن رؤية ذلك المناخ أو تحسسه، فالمناخ هو ما يدركه الأفراد ومع ذلك فإن عدم قابلية المناخ للرؤية لا يجعله أقل واقعية بالنسبة للأفراد الذين يتضمنهم الموقف ولا يقلل من تأثيره على أداء التنظيم". (فتحي، 2003، ص 49)

المناخ يتضمن تصورات العمال عما هو في المنظمة كما هو من ناحية الممارسات، السياسات، الإجراءات، الروتين والمكافآت. (Borman, Ilgen, Klimoski, 2003, P 566)

وكما عرف كذلك على أنه "نتاج التفاعل بين عديد من المتغيرات داخل المنظمة وخارجها، ممّا يجعل للمنظمة شخصية معنوية ذات خصائص وسمات تميّزها عن غيرها وذات تأثير عميق في إدراكات واتجاهات أعضاء المنظمة وسلوكهم الوظيفي والإداري". (أبويكر، 2005، ص 37)

أما (Karasick & Pitchard) فقد عرفا المناخ التنظيمي بأنه عبارة عن "خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبية في بيئة العمل في المنظمة وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته". (الصيرفي، 2006، ص 31)

عرفه Stringer and Litwin على أنه "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة أو الشيء يكون لها انعكاسات أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم" (بطاح، 2006، ص 78)

يرى عبد القادر، 1987 أن "المناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة الإجراءات والأساليب والنظم والقوانين السائدة في المنظمة، وكذلك إلى مجموعة الاتصالات والتفاعلات بين الموظفين أنفسهم من جهة، وبينهم والإدارة من جهة أخرى، والرامية في مجملها لتحقيق أهداف المنظمة". (الحيدر، 2006، ص 46)

عرفه (Evan, 1968) على أنه "كإدراك متعدد الأبعاد للخصائص والسمات الأساسية لهيكل المنظمة". (Roch, 2008, P 17)

عرفه كلا من Tagiuri & Litwin, 1968 على أنه "صفة جوهرية في البيئة الداخلية للمنظمة، المعاشة من طرف أعضائها، تؤثر على سلوكهم وتعكس مجموعة معينة من خصائص أو سمات المنظمة". (op.cit., p 14)

وقد عرفه كلا من (Hafer & Greshman, 2008) بأنه "تصورات الأفراد عن أي مدى تنفذ وتحقق المنظمة توقعاتهم الحالية، وهي الأجواء الداخلية للمنظمة من ثقافة وهيكل وعمليات تعمل على تسهيل إنجاز السلوك المطلوب". (عبد الرزاق ومحمود، 2012، ص 07)

عرفه كل من (Isaksen et al. 2000-2001) بأنه "نماذج السلوك المتكررة، الاتجاهات والمشاعر التي تتسم بها الحياة التنظيمية. فعلى مستوى التحليل الفردي، يمكن أن يوصف هذا المفهوم بالمناخ النفسي، حيث يعني مدركات الفرد الحسية لنماذج السلوك، وعندما تتجمع هذه النماذج، يطلق على هذا المفهوم المناخ التنظيمي". (رنكو، 2013، ص 154)

من خلال التعاريف السابقة للمناخ التنظيمي يرى الطالب أنه مرآة تعكس تصورات وإدراكات الأفراد للخصائص والسمات التي تميز المنظمة والتي تؤثر عليهم وعلى أدائهم وعلى تحقيق أهداف المنظمة ككل. وكما يمكن استخلاص أن المناخ التنظيمي هو:

- خصائص وسمات تنظيمية وإدارية، تكون
 - تصورات وإدراكات الأفراد، لها
 - صفة الأثر على الأفراد (سلوكيات ودوافع)، الأداء وتحقيق الأهداف المنظمة.
- وكما لاحظ الطالب أن التعاريف السابقة ترى أن المناخ هو:
- المناخ كإدراك، تصور وانطباع؛ أي هو "ردة فعل شعورية لخصائص بيئة العمل". (الشمري، 2006، ص 34)
 - المناخ هو وصف الأفراد للمنظمة.
 - المناخ كمركب من المتغيرات التنظيمية التي يعمل في إطارها الأفراد.
 - المناخ كخصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبية.
 - المناخ التنظيمي يتم تشكيله من طرف الإدارة العليا من خلال فلسفتها وممارساتها.
 - المناخ هو صورة نمطية لها خصائص معينة نتيجة معاش الأفراد داخل التنظيم وتفاعلهم فيما بينهم والعمل من خلال المتغيرات التنظيمية.
 - المناخ هو البيئة الداخلية للمنظمات.

II-2-مداخل تحديد مفهوم المناخ التنظيمي: (الشنطي، 2006، ص 17-22)

II-2-1-المدخل الهيكلي:

وفقا لهذا المدخل يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص المميزة للمنظمة وهي مستقلة عن إدراك الأفراد وبناء على هذا المدخل فإن المناخ التنظيمي ينشأ من عدة اعتبارات متعلقة بالهيكل التنظيمي مثل:

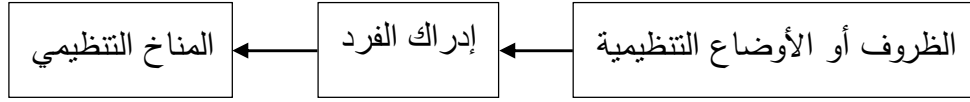
- درجة المركزية في اتخاذ القرارات.
- حجم المنظمة.
- عدد المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي.
- نوعية التكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة.
- درجة تحكم القواعد والسياسات في تصرفات وسلوك الأفراد.

إن هذا المدخل يوضح الأثر المباشر للهيكل التنظيمي على المناخ التنظيمي دون وجود تأثير لإدراكات الأفراد المختلفة حيث يتم إدراك خصائص الهيكل التنظيمي بشكل متماثل لجميع الأفراد داخل المنظمة وهذا التماثل هو الذي يكون المناخ التنظيمي.

والهيكل التنظيمي عبارة عن البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية أو الفرعية المتعلقة بمختلف الأعمال والأنشطة التي تحقق أهداف المنظمة، إضافة لذلك يبين أنماط الاتصالات وشبكات العلاقات، ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفاعلية في إنجاز المهام، لا بد أن يتسم بالمرونة إن هذه الخصائص تتيح للعمال المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار، في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع روحهم المعنوية.

II-2-2-المدخل الإدراكي:

يعتبر إدراك الأفراد هو الأساس في تحديد مفهوم المناخ التنظيمي وهذا المدخل يركز على أن الأفراد داخل المنظمة يكون لهم تفسير ورد فعل تجاه المتغيرات والمواقف التي تحدث داخل بيئة العمل، مما يؤدي إلى تكوين المناخ التنظيمي والذي يختلف من فرد لآخر داخل المنظمة تبعا لإدراك كل فرد للموقف والمتغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل.



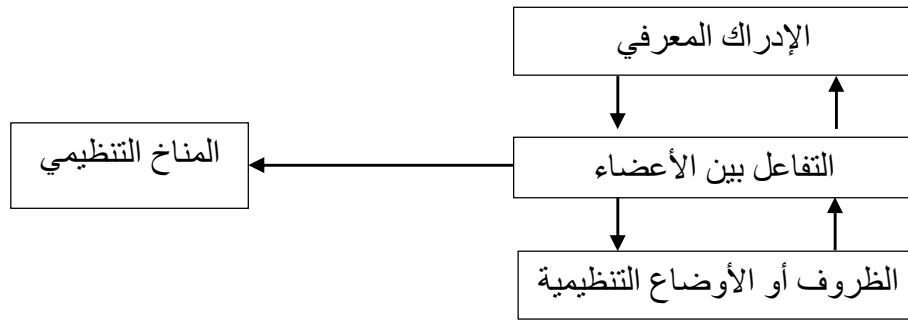
الشكل رقم (2-2) يوضح: تأثير إدراك الفرد على تكوين المناخ التنظيمي.

المصدر: الشنطي، 2006، ص 18.

يوضح هذا الشكل أن الأفراد يدركون الأوضاع أو الظروف التنظيمية ثم يكونون مناخ سيكولوجي أو مناخ مجرد بمعزل عن خصائص المنظمة نفسها، وبالتالي يؤدي هذا المدخل إلى وجود عدد كبير من المناخ التنظيمي داخل المنظمة حسب إدراك كل فرد لخصائص المنظمة، ويقصد بالأوضاع أو الظروف التنظيمية الهيكل التنظيمي والعمليات التي تحدث داخل المنظمة المتعلقة بالظروف التنظيمية من اتصالات -قيادة- نماذج اتخاذ قرار، ويتمثل الانتقاد الموجه لهذا المدخل كونه يرى أن المصدر الأساسي للمناخ التنظيمي ينبع من داخل الأفراد فقط مع انخفاض خصائص المنظمة وعدم إعطاء اهتمام كاف لدور التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة.

II-2-3- المدخل التفاعلي:

يختلف هذا المدخل عن المدخلين السابقين في أنه لا يرى أن الأساس في تكوين المناخ التنظيمي يتعلق بخصائص المنظمة أو الهيكل التنظيمي أو إدراك الأفراد، بل يرجع إلى التفاعل والتداخل بين الأفراد، إن المناخ التنظيمي طبقاً لهذا المدخل يمكن تعريفه على أنه "عبارة عن تأثير متجمع من الخصائص الشخصية وتفاعلها مع العناصر الخاصة بالهيكل التنظيمي. ويمكن توضيح هذا المدخل من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (3-2) يوضح: العلاقة بين الأوضاع التنظيمية، إدراك الأفراد، التفاعل بين الأعضاء،

والمناخ التنظيمي.

المصدر: الشنطي، 2006، ص 19

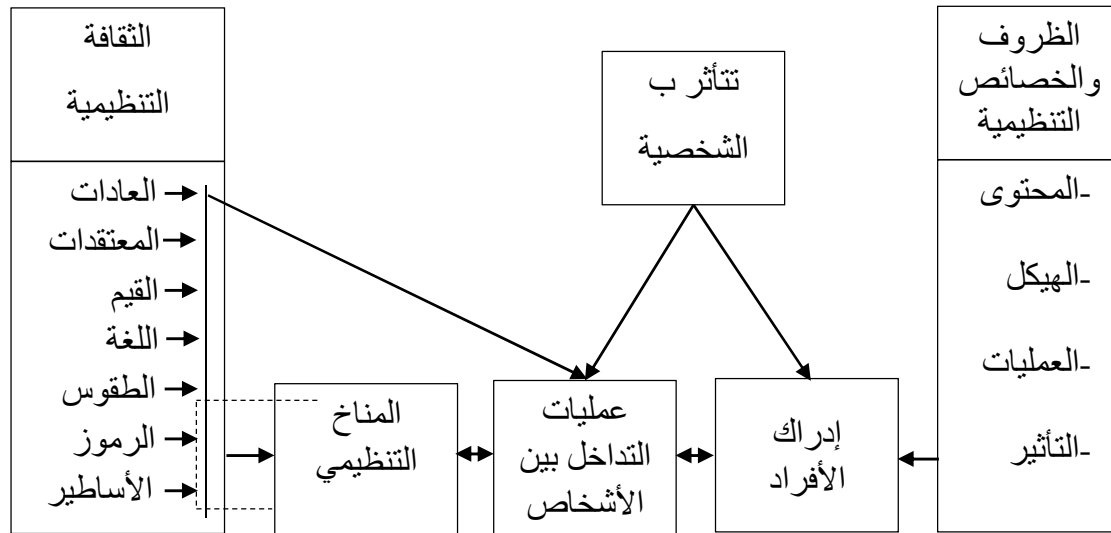
يوضح هذا الشكل أن كل من إدراك الفرد والظروف أو الأوضاع التنظيمية يصبان في نقطة واحدة وهي المتمثلة في التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة وأنه نتيجة لهذا التفاعل بين أعضاء المنظمة ينتج المناخ التنظيمي.

ويتمثل الانتقاد الموجه لهذا المدخل في فشله في تقديم تفسير متكامل للطريقة التي يمكن أن تؤثر بها الثقافة التنظيمية على التفاعل بين الأفراد، فعلى سبيل المثال نجد أن بعض الأبعاد المتعلقة بالمناخ التنظيمي مثل الدعم، المساندة، العدالة، والثقة لا يمكن تحديدها أو التعامل معها بدون الأخذ في الاعتبار مفهوم الثقافة التنظيمية.

II-2-4- المدخل الثقافي:

يرى المؤيدون لهذا المدخل أهمية وجود الثقافة في القيم والأهداف والتقاليد والعادات التي تنشأ بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة، لذا فإن هذا المدخل يركز على الكيفية التي يتفاوض بها الأفراد ويتفاهمون بها، وكيفية تفسيرهم للمواقف التي تحدث داخل المنظمة. ويلاحظ أن المدخل الثقافي يقوم على أساس أن التفاعل بين المجموعات يعتبر المحدد الأساس للمناخ التنظيمي، مع مراعاة أن المسيطر والمؤثر على هذه التفاعلات هو تبادل وتقسيم المعارف والمعلومات بين الأفراد أو بين المجموعات وأن تلك المعارف والمعلومات يتم التعرف عليها من خلال الثقافة التنظيمية.

ويوضح الشكل التالي تفسير هذا المدخل كما يلي:



الشكل رقم (2-4) يوضح: المدخل الثقافي للمناخ التنظيمي.

المصدر: الشنطي، 2006، ص 21

ويقصد بالمحتوى الهدف الرئيسي، نوعية الرقابة المتبعة وإطار العمل، ويتمثل الهيكل في الحجم، درجة التعقيد والرسمية، وتتمثل العمليات في الاتصالات واتخاذ القرارات، بينما يقصد بالتأثير البيئي مدى تأثير الاضطرابات والأحداث البيئية في إقناع المنظمة بضرورة التغيير.

ويتضح من الشكل السابق أن المدخل الثقافي يرى أن المناخ التنظيمي يمثل مساحة معينة من الثقافة التنظيمية، كما يلاحظ أن إدراك الخصائص والظروف التنظيمية يتأثر بشخصية الأفراد من ناحية ويتفاعل الأفراد فيما بينهم من ناحية أخرى، وكل هذا بدوره يؤثر على وجود المناخ التنظيمي، كما أن المناخ التنظيمي يتأثر بالثقافة التنظيمية والتي يمكن أن تشكل أو تعدل من إدراك الأفراد وتؤثر على التفاعل أو التداخل بين الأفراد. ويلاحظ أيضاً أن التفاعل أو التداخل بين الأفراد لا يحدد المناخ التنظيمي فحسب ولكنه أيضاً يؤثر على ثقافة المنظمة أو حتى يعدل منها.

من خلال ما سبق لمداخل تحديد مفهوم المناخ التنظيمي يرى الطالب أن، هناك اختلاف في تفسيره،

حيث أن:

- المدخل الهيكلي يرى أن المناخ التنظيمي يتعلق بالهيكل التنظيمي، وهذا الهيكل هو الذي يؤثر على الأفراد من خلال مكوناته، وعدم وجود تأثيرات لإدراكات الأفراد. وأن ما يدركه جميعاً الأفراد للهيكل التنظيمي يمثل مناخاً تنظيمياً. وبالتالي هذا المدخل لا يعتبر أن هناك تفاعلاً بين الأفراد والهيكل التنظيمي وبين الأفراد والمجموعات. وكما أن المناخ لا يضم فقط الهيكل التنظيمي، بل هناك أبعاد أخرى يمكن لها أن تدخل في هذه العلاقة.
- بالنسبة للمدخل الإدراكي فهو يرى أن المناخ التنظيمي هو نتيجة ردود الأفعال للموظفين تجاه المتغيرات والمواقف التي تحدث في بيئة العمل، وبالتالي فإن إدراك الأفراد هو الأساس في تحديد مفهوم المناخ التنظيمي. ولكن لم يمنح اعتباراً لأثر التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة.
- بالنسبة للمدخل التفاعلي يرى أن المناخ التنظيمي هو تأثير متجمع من خصائص الشخصية وتفاعلها مع العناصر الخاصة بالهيكل التنظيمي، أي التفاعل والتداخل بين الأفراد من خلال الإدراك المعرفي والأوضاع والظروف يكون مناخاً تنظيمياً. إلا أن هذا المدخل لم يقدم تفسيراً واضحاً ومتكاملاً لأثر الثقافة التنظيمية على التفاعل بين الأفراد.
- وبالنسبة للمدخل الثقافي يرى أن التفاعل بين المجموعات هو أساس تحديد المناخ التنظيمي؛ إدراك الخصائص والظروف التنظيمية يتأثر بشخصية الأفراد من ناحية ويتفاعل الأفراد فيما بينهم من

ناحية أخرى، وكل هذا بدوره يؤثر على وجود المناخ التنظيمي، وتؤثر الثقافة التنظيمية في هذا المدخل من خلال أنها تشكل وتعديل إدراكات الأفراد والتفاعل فيما بينهم.

II-3- تطور مفهوم المناخ التنظيمي:

II-3-1- خلال سنوات الخمسينات:

على الرغم من أن مفهوم مناخ العمل غير معروف تقريبا في سنوات الخمسينات، في ذلك الوقت قام لوفان Lewin بصياغة الإطار المفاهيمي الذي من شأنه أن يشهد مزيدا من تطويره. أولا، فكرة المناخ أخذت جذورها من تجارب هذا الباحث الذي أثار المناخات الاجتماعية الاصطناعية -المناخات المعروفة الاستبدادية، الديمقراطية وحرية التصرف _ من المجموعات المدرسية، وقد لاحظ بعناية السلوكيات التي نجمت عنها. وأكدت هذه التجربة على صحة صيغة $S = W + (B \times S)$ والتي مفادها السلوك (س) هو وظيفة أو دور الشخص (ش) أو الفرد مع تفاعله بالبيئة (ب) التي يتواجد فيها. بتغيير (ب) البيئة من الممكن نظريا توجيه السلوكيات لغالبية الأفراد الذين يعيشون تحت تأثير البيئة. ومن الواضح، أن شدة التغيير من تصرفات الأفراد تختلف من فرد لآخر، لأن عامل (شخص) أو الفرد يعدل آثار (ب) البيئة، ولكن عموما السلوكيات الجديدة ستسير بشكل أو بآخر في نفس الاتجاه.

هذه المعادلة $S = W + (B \times S)$ توفر أداة تحليلية قوية لفهم ومن ثم، تغيير تصرفات الأفراد داخل الأنظمة الاجتماعية. وهي تتضمن مع ذلك مسلمة مقيدة. في الواقع، هي تفترض أن العالم الاجتماعي يمكن تقسيمه أكثر وضوحا بين السلوكيات، الأشخاص والبيئة، حيث يمكن اعتبار الشخص منفصل عن سياقه الاجتماعي الذي يعيش فيه، أن اتجاه التأثير هو أحادي الاتجاه، بمعنى آخر، البيئة يمكن أن تؤثر على الشخص وليس الشخص على البيئة. وهذا يعني أن العمال الخاضعين لهذا التحليل الميداني قسريا يُعتبرون كعمال في مناخ معين ولكن لا ينشئون. مفهوم التفاعل بين الفرد وبيئته الاجتماعية لم تأخذ بعين الاعتبار في معادلة لوفان Lewin، (على الرغم من أنه لا يرفض ولا ينكر وجود مثل هذا التفاعل). وهذا هو السبب في أن معظم الدراسات التي تنتشر حول مناخ العمل تستند على ضبط خصائص بيئة العمل للتنبؤ و/أو تغيير تصرفات الأفراد والتنظيمات.

II-3-2- خلال سنوات الستينات:

سنوات الستينات كانت خصبة بشكل خاص فيما يتعلق ببيئة العمل. عُرض في سنة 1960 من طرف Gellerman، هذا المفهوم المشار إليه مجازا من خلال الأحوال الجوية ودرجة الحرارة الفيزيائية واجتماعيا إلى الجو السائد في بيئة معينة. في عام 1967، عقب الأعمال الممتدة على رُبع قرن، نشر

Renis Lickert كتابه The Human Organization الذي أسس علميا لوجود، تعريف، قياس، أدوار وآثار مناخ العمل.

في الخط الفكري للوفان Lewin، المناخ كان يُنظر له كشيء قابل للقياس ويؤثر على تصرفات الأفراد والتنظيمات بغض النظر عن الاختلافات حول كيفية الإحاطة به وبالتالي قياسه. هذه الاختلافات انقسمت لثلاثة مدارس فكرية، التي مع ذلك تتمسك بفكرة أن المناخ لا يتم تأكيده إلا إذا اعترف به من طرف جزء كبير من مجتمع الدراسة. وهكذا، فقد تم تصور مناخ العمل على أنه كمجموعة من الشروط الهيكلية التي يتعرض لها موضوعيا جماعة فاعلين Groupe d'acteur (قياس متعدد للسمات التنظيمية الموضوعية)، سواء كانت مجموعة من ردود أفعال المشتركة للفاعلين (قياس إدراكات السمات الفردية)، أو سواء مجموعة التصورات المتقاسمة من طرف جماعة فاعلين إزاء السياقات الوظيفية للمنظمة التي يواجهونها (قياس إدراك السمات التنظيمية).

II-3-3- خلال سنوات السبعينات:

لا يوجد شيء خاص في هذه العشرية فيما يتعلق بمناخ العمل، بخلاف تأكيد هيمنة المقاربة الإدراكية للسمات التنظيمية ومضاعفة الإجرائية (الطابع الإجرائي) لهذا القياس الإدراكي. في سنة 1983 Brunet أحصى أكثر من خمسة عشر استبياناً، وفي هذه الاستبيانات عدّد الأبعاد المعتمدة من أجل قياس مناخ العمل الذي يختلف حسب المؤلفين من 4 حتى 15 بعداً. وهذه الأبعاد لها سمة مشتركة في كونها تصورات متقاسمة حول كيفية معالجتها بالمنظمة، سواء من طرف الأعضاء الآخرين أو من طرف الأجهزة التنظيمية. غير أن مجموعة من الأبعاد الرئيسية تعود للظهور بشكل متكرر أكثر في الأنماط التالية:

- ✓ درجة الاستقلالية في العمل.
- ✓ درجة السيطرة على العمل الخاص.
- ✓ نوعية البيئة المادية المباشرة.
- ✓ الاعتبار والاحترام في العمل.
- ✓ نوعية العلاقات بين المجموعات.
- ✓ أساليب التعبئة.

وخلال هذه العشرية، مناخ العمل مسيرته كانت ببطء شديد. وكجزء لا يتجزأ من معظم عمليات التشخيص التنظيمية، أصبح يعتبر على نحو متزايد باعتباره كشرط أولي لنجاح التحولات التنظيمية الواسعة النطاق. وكما أنه لا يوجد مفهوم آخر منافس ذات عيار تنظيمي يهدد هيمنته.

II-3-4- خلال سنوات الثمانينات:

هدوء وصفاء في سماء مناخ العمل. برز بقوة منافس ذائع الصيت ألا وهو الثقافة التنظيمية.

II-3-5- خلال سنوات التسعينات:

خلال هذه الفترة، الهجوم القوي الاستمولوجي ضد مناخ العمل أتى في المقام الأول من المقاربة الرمزية للثقافة، في حين أن مجال المنافسة كان على أساس التشخيص والتدخل المنبثقة من المنظور الوظيفي.

وكما تم ملاحظة هجرة استراتيجيات وتكتيكات القياس المستخدمة في ضبط المناخ نحو ضبط الثقافة (رؤية وظيفية): انزلاق تدريجي من المقاربة الثقافية الكيفية نحو الكمية، وتبني الأبعاد والقياسات المنتمية تاريخيا للمناخ من أجل فهم الثقافة، والتباس مختلف المستويات المحورية المتواجدة في آن واحد وفي أي لحظة بالمنظمة. وكما تم أخذ الأبعاد والأدوات المنتمية للمناخ من طرف الثقافة. (Savoie and Brunet, 2000, P. 180-188)

من خلال ما سبق حول تطور مفهوم المناخ التنظيمي، يرى الطالب أن المناخ بدأ من خلال وصف ما تفرزه المناخات المعروفة، حيث أن السلوك هو نتاج الفرد مع تفاعله بالبيئة، وتغيير البيئة يعني تغيير الفرد وبالتالي تغيير سلوكه، وهو أمر منطقي -نسبيا- حيث يمكن أن يكون السبب في اختلاف السلوك لدى الأفراد هو نتيجة البيئة التي يتواجدون فيها، كمثال سلوكيات موظفين بمستشفى أ (مناخه استبدادي) يختلف عن سلوكيات موظفين بمستشفى ب (مناخه ديمقراطي)، فلو تم الاعتماد على قياس المناخ لكلا المستشفيات من خلال مقياس موحد يمكن أن تكون النتائج مختلفة. وهذا الاختلاف إما بسبب النمط القيادي المتواجد والذي يفرض سياسات وفلسفات تؤثر على الجو العام للمنظمة. إذا أن الاختلاف في السلوك التنظيمي (الفردية أو الجماعية) راجع لنوعية المناخ التنظيمي. وأن تغيير عامل المناخ يؤدي إلى تغيير سلوك الأفراد. وبالتالي فإن هذه النظرة ترى أن المناخ يؤثر ولا يؤثر عليه. أي لا يوجد هناك تفاعل بين الفرد وبيئته الاجتماعية.

وتوالى بعدها البحوث والدراسات حول هذا المفهوم من خلال الإشارة إليه مجازيا من طرف Gellerman، وأما الذي أسس علميا لهذا المفهوم هو Rensis Lickert من خلال التعريف به وقياسه. وإمكانية القياس هذه سمحت لتطور المناخ التنظيمي بسبب البحوث التي تم إجرائها من خلال الاعتماد على الأبعاد المكونة له والتي تختلف من باحث لآخر، وأنه يمثل وسيلة لتطوير المنظمات، وأصبح المصطلح الأكثر استعمالا والأكثر تداولاً، حتى بزوغ فجر مصطلح ومفهوم آخر ألا وهو الثقافة التنظيمية، وهذا المفهوم الأخير اقترض واستعار الأبعاد والقياسات المستعملة في المناخ التنظيمي.

II-4- الفرق بين المناخ التنظيمي والمفاهيم الأخرى:

II-4-1- المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية:

بدأت الدراسات حول المناخ التنظيمي منذ 1960، أما غالب دراسات الثقافة التنظيمية فبدأت في 1980.

ويختلف المناخ التنظيمي عن الثقافة التنظيمية، فالثقافة التنظيمية هي البناء المعقد للمنظمة بما تحمله من قيم ومعتقدات وافتراسات يحملها الموظفون، في حين أن المناخ التنظيمي هو البيئة المتأصلة في قيم المنظمة، وهي مؤقتة وخاضعة للتحكم بها من خلال الممارسات والإجراءات والمكافآت المعمول بها.

إن الثقافة التنظيمية أشمل وأعم، لأنها الوعاء الذي يحمل الموظفون من خلاله القيم والمعتقدات والأعراف والتصرفات والتوقعات، أما المناخ فهو ردة فعل شعورية لخصائص بيئة العمل.

الثقافة التنظيمية هي تعبير عن القيم التي يحملها الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما، ويعملون على تطبيقها انطلاقاً من قناعتهم الشخصية بها، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة، كما تؤثر في سلوك الأفراد العمال بها، إذ أنها تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمرؤوسيههم ومنظمتهم. بينما يشير المناخ التنظيمي إلى مجموعة المميزات والخصائص التي تسود بيئة العمل في منظمة ما بشكل يميزها عن غيرها من المنظمات، وتعد أكثر شمولاً من المناخ التنظيمي. (الشمري، 2006، ص 34)

إن مفهوم الثقافة والمناخ التنظيمي متداخلان ويتفاعلان بعضهما مع بعض، ولا شك أن أسلوب الإدارة يحدد أحياناً ثقافة ومناخ المنظمة، وفي كل منظمة قد توجد ثقافات أو مناخات متعددة في داخل المنظمة نفسها. (الشلفان، 2011، ص 07)

والمناخ يعتبر على أنه أقل استقراراً من الثقافة التنظيمية. (Borman et al., 2003, P 566)

وهذا جدول يوضح المقارنة بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية والاختلافات الأساسية بينهما

كالآتي:

الجدول رقم (1-2) يوضح: المقارنة بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية.

الثقافة التنظيمية	المناخ التنظيمي	
الأنثروبولوجيا وعلم الاجتماع	علم النفس وعلم النفس الاجتماعي	الفرع المعرفي
التقنيات الإثنوغرافية والتحليل اللغوي	البحث المسحي والإحصاءات متعددة المتغيرات	المنهجية

النظام الطبيعي	النظام العقلاني	نظام المسلمات
تجريدي	واقعي	مستوى التجريد
القيم والمسلمات المتقاسمة	تصورات السلوك	المحتوى

المصدر: Hoy, 1990, P 162

الفرق بين النظام العقلاني والنظام الطبيعي:

المنظرون العقلانيون لا يرون إلا سلوك الأفراد المرتبط بالمهمة كصلة، بينما المنظرون الطبيعيون ينظرون إلى سلوكيات أوسع المؤثرة في الدافعية والالتزام، ويستخدم المنظرون العقلانيون المفهوم الميكانيكي للمنظمات، في حين المنظرون الطبيعيين يستخدمون النموذج العضوي.²

II-4-2-المناخ التنظيمي والمناخ الإداري:

فبينما يعتبر الأول أحد المحددات الأساسية للسلوك، فإن الثاني (المناخ الإداري) يعتبر أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي. (الشرييني، 1987، ص 21) فالمناخ الإداري جزء من المناخ التنظيمي، فالمناخ الإداري يشير إلى طبيعة العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة، في حين يشير المناخ التنظيمي إلى مختلف العلاقات الداخلية التي تعمل من خلالها أية منظمة. (شامي، 2010، ص 10)

II-4-3-المناخ التنظيمي والبيئة:

تتعلق البيئة بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع (الكلّي) Macro، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق (الجزئي) Micro، لذا فإن المناخ التنظيمي هو الخصائص التي تتعلق بفعاليات ونشاط التنظيم داخليا. (الهيبي ويونس، 1987، ص 8)

II-4-4-المناخ التنظيمي والمناخ النفسي:

ويعد المفهوم الأكثر تداخلا والتصاقا بالمناخ التنظيمي، فمن خلاله يتهيأ للفرد ممارسة الوظيفة أو المهنة الملقاة على عاتقه بشكل أكثر فاعلية وملاءمة لرغباته وحاجاته، ويتم التمييز بينهما في النقاط التالية:

- يتم قياس المناخ التنظيمي باستخدام المتوسطات الإدراكية، بينما يتم قياس المناخ النفسي عن طرق التقييم الشخصي للأحداث.

² http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/encyclop/rat_vs_nat.html

- تعتبر المنظمة هي وحدة التحليل في المناخ التنظيمي، بينما يعتبر الفرد هو وحدة التحليل في المناخ النفسي. (الشمري، 2006، ص 34)
- ويعكس المناخ النفسي وصف الفرد للعمليات والطرق التنظيمية، بينما يعكس المناخ التنظيمي الصفات المجمعّة للبيئة التنظيمية. (الكلابي، ب.ت، ص 18)

II-5- أهمية المناخ التنظيمي:

تتبع أهمية المناخ التنظيمي من كونه أحد المتغيرات التنظيمية الهامة داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل وتأثيره الكبير على الأفراد وتدعيمهم ومساندتهم على تحسين أدائهم الوظيفي، ومساعدة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة، كما أنه يُعتبر حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد والعوامل الخارجية. إن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، وتفاعلها مع معطيات التطلع نحو التجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والتغيرات المستمرة والمتسارعة للبيئة. (المدهون، 2012، ص 15)

تكمن أهمية المناخ التنظيمي في دراسة المفاهيم والأبعاد الخاصة به التي تعمل كوسيط بين الرضا الوظيفي والأداء المنظمي، ومن ثم تحقيق التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، فضلا عن أنه يؤدي إلى الإسهام في تنمية الاقتصاد الوطني ككل؛ إذ أن نجاح المنظمات من خلال توافر مناخ تنظيمي مناسب لها سيؤدي إلى زيادة الناتج القومي والدخل القومي، ومن ثم الدخل الفردي مما يحقق الرضا والاستقرار النفسي ويدفع إلى الأداء والإبداع في العمل.

كما أنه يضمن الإنتاجية العالية والاستقرار الوظيفي، فضلا عن تأثيره على ردود أفعال العمال تجاه عملهم وعمل زملائهم والإدارة العليا، ويلعب المناخ التنظيمي كذلك دورا مهما سواء في المخرجات التنظيمية أو على مستوى رضا العمال وأدائهم.

فقد أشار (Litwin & Stringer) إلى أن المناخ التنظيمي يؤدي دورا مهما في تحديد مستوى المنظمة في المدى البعيد نظرا لتأثيراته في الكثير من ظواهر السلوكيات الإدارية. (الصفار، العجلوني، وجرادات، 2009، ص 356)

أهمية دراسة المناخ التنظيمي لأي منظمة تتأتى من كونه يشير إلى الأشياء كما يدركها أعضاء المنظمة وليست كما تصفها الإدارة العليا أو ما ترجو أن تكون عليه، وهو بذلك يعمل كالكاشف الذي يظهر الحقائق الموضوعية لبيئة العمل.

يضمن المناخ التنظيمي السليم الإنتاجية العالية، ويقلل إلى درجة ما العناصر غير الكفؤة ويساعد على ثبات واستقرار بيئة العمل.

يؤثر المناخ التنظيمي في رد فعل العمال اتجاه أعمالهم وأعمال زملائهم في العمل وعمل الإدارة، وهذه جميعا تؤثر في إنجاز العمال ورضاهم عن العمل.

تكون دافعية العمال في المنظمات بشكل أكبر في مناخ تنظيمي صحي، يكون فيه الاتجاه نحو تحقيق إنجازات أفضل لمنظماتهم ويعمل على تحقيق رضاهم الشخصي. (المحاسنة، 2001، ص 208-209)

استمرارية دراسة المناخ مهمة لحقل علم النفس الصناعي والتنظيمي حول العالم لكون هذه النظم توفر سياقاً لدراسة السلوك التنظيمي، السياقات الاجتماعية والرمزية ترتبط بنشوء الثقافة التنظيمية والمناخ لها أثر على كلا من السلوكيات الفردية والجماعية. (Borman et al., 2003, P 565)

يعتبر بعض كتاب الإدارة المناخ التنظيمي حجر الأساس لتحقيق فعالية المنظمة سواء كان ذلك من وجهة نظر العمال (والمتمثلة في زيادة الرضا) أو من وجهة نظر المسؤولين (والمتمثلة في زيادة الإنتاجية) لاعتبارهم أن المناخ التنظيمي يعني كافة الظروف والعناصر المتواجدة داخل المنظمة والتي تحيط بالفرد أثناء عمله وتؤثر على نفسيته واتجاهاته وسلوكه في العمل والمنظمة.

وتشير إحدى الدراسات إلى التأثيرات التالية للمناخ التنظيمي على السلوك:

✓ تأثير مباشر على دافعية العمل لدى الفرد وعلى الأداء وعلى الرضا عن العمل.

✓ تأثيرات على سمات شخصية الفرد.

✓ تأثيرات على النمط الإداري وبالتالي على الأفراد والأداء التنظيمي.

إن أهمية البيئة الإدارية الداخلية فيما يتعلق بأثر المنظمة وقدرتها على تأدية مهامها، يتوقف على الصورة التي توجد بها المنظمة في أذهان العمال، وإن إحدى النواحي الهامة ذات التأثير على كفاءة القوى العاملة في داخل المنظمة هي نوع المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، فإذا تصور العمال في المنظمة (الإدارة العليا) أنها تضع نفسها طموحات كبيرة وتسعى جاهدة لتنفيذها، انعكس ذلك على سلوك الأفراد العمال بها، أيضاً إذا تصور العمال في المنظمة أن السياسة العامة لها هي في تشجيع الأداء الجيد ومعاينة الأداء السيئ أصبح همهم الأساسي هو إتيان النوع الأول من السلوك والابتعاد عن النوع الثاني قدر الإمكان، وإذا وجد الأفراد من خلال تعاملهم مع إدارة المنظمة أن الشخص الذي يبدي رأياً مخالفاً لرأي الإدارة تجري معاقبته مهما كانت درجة صواب رأيه، أحجم الجميع علنا على الأقل عن تقويم كيفية سير

الأمر في المنظمة. (بوقس، 2012، ص 471-472)

وقد حدد عطا الله أهمية المناخ التنظيمي فيما يلي:

- ✓ إتباع طرق القيادة المناسبة لطبيعة العمل ونوعه.
- ✓ التكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية.
- ✓ معرفة الفروق الفردية، وحاجات الأعضاء وتوقعاتهم.
- ✓ وجود قواعد عادلة، وأنظمة للمكافآت، والعقوبات الرادعة.
- ✓ إتباع أساليب تخدم التطور والتقدم المهني.
- ✓ العدالة في المعاملة، وتوافر علاقات جيدة.
- ✓ العمل التشاربي الذي يوفر مشاركة حقيقية في اتخاذ القرارات. (السلمي، 2012، ص 57)

المناخ التنظيمي استحوذ على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة، نظرا لأهميته المباشرة وغير المباشرة في مختلف المظاهر السلوكية الإدارية المتصلة بالعنصر البشري داخل المنظمة، وتأثيره الواضح على أعمال المنظمات فيما يتعلق بأدائها وتحقيق أهدافها أو علاقتها بالبيئة المحيطة بها. (نفس المرجع، ص 55)

إن المناخ التنظيمي أهمية كبيرة في حياة التنظيمات، وتظهر تلك الأهمية واضحة في جانب العلاقة القائمة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى.

المناخ التنظيمي كنظام يمكن أن يقدم توضيحات ويساعد المسيرين في عملية تشخيص جوانب الضعف للمنظمة، ويزوّدهم بمعلومات هامة تتعلق بوحدة العمال والمردودية والمناخ العام داخل التنظيم؛ أي التنبؤ بصحة وأداء وتطور المنظمة ككل. (أساس، 2012، ص 38)

تزداد أهمية المناخ التنظيمي في ظل التحديات العالمية الجديدة، حيث المنافسة الشديدة والاتجاه نحو العولمة والتغير التكنولوجي السريع، فهذه التحديات تفرض على المنظمات مزيدا من: الانفتاح، والتجديد، والإبداع والتطوير. وقد ظهرت الأزمة المالية العالمية كأحد التحديات الرئيسية أمام المنظمات في قدرتها على إيجاد مناخ تنظيمي داعم للأفراد العمال يتمثل بالاستقرار والتطور. (المدھون، 2012، ص 16)

وهناك قسم كبير من الدراسات يؤكد على مدى تأثير المناخ التنظيمي على سلوك الأفراد، وبالتالي على السلوك التنظيمي، وخاصة في مجال التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام. (الهيبي ويونس، 1987، ص 8)

من خلال ما سبق يرى الطالب أن، المناخ التنظيمي له أهمية وأثر على السلوك التنظيمي سواء الفردي أو الجماعي، وهو متغير مهم بين المتغيرات التنظيمية الأخرى في المنظمة، حيث يساعدها على

تحقيق أهدافها وتحسين أدائها، فهو وسيلة فعالة لوصف، تفسير والتنبؤ بما يحصل فيها. وأهميته ليست حببسة المنظمة فقط، بل تتجاوز ذلك إلى تنمية الاقتصاد الوطني وتحسين الدخل الفردي، وبالتالي فإنه يجب الاهتمام به من خلال إجراء الدراسات حوله، فهو يمثل محرراً يمكن لنا قياس مدى إيجابية أو سلبية الظروف الخاصة بالمنظمة، ومعرفة هذه الظروف تمكنا من تعزيز الإيجابيات وتقليل السلبيات.

II-6- أهداف المناخ التنظيمي:

- ✓ تميز المنظمات المختلفة بعضها عن البعض.
- ✓ تنمية شعور الولاء لدى أعضاء المنظمة.
- ✓ تسهيل الالتزام بالأهداف الكبرى والعامّة لأي منظمة.
- ✓ تحقيق استقرار النظام الاجتماعي والتفاعل بين أعضاء المنظمة.
- ✓ تفعيل نظام الرقابة والضبط السلوكي في المنظمة.
- ✓ تحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العمال فيها.
- ✓ تعريف المنظمة بكيفية تحفيز العمال وزيادة دافعيتهم لتحقيق أهدافها بكفاءة أفضل وذلك للوصول إلى مستوى معين من الرضا. (اسحق، 2012، ص 98)

II-7- أبعاد المناخ التنظيمي:

أبعاد المناخ التنظيمي كثيرة ومتعددة، وهذا تبعا لمكان إجراء الدراسة، وأهداف الباحثين وطبيعة الدراسات وغرضها.

من خلال بعض الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في الدراسة الحالية حول المناخ التنظيمي، قام الطالب بتحديد الأبعاد الخاصة بكل دراسة، وتبين التالي:

الجدول رقم (2-2) يوضح: أبعاد المناخ التنظيمي المعتمدة في بعض الدراسات السابقة.

الرقم	الدراسة	الأبعاد
01	Mok and Au-Yeung, 2002	القيادة، انسجام العمل، التحدي، الاعتراف، عمل الفريق، اتخاذ القرارات
02	El-Salam et al., 2008	التحدي والالتزام، الحرية، الثقة/الانفتاحية، الأفكار-الوقت، المرح، الصراع، دعم الأفكار، تبادل الأفكار، المجازفة.
03	Hering und andere, 2009	المراقبة، الرضا، السلوك الإشرافي، العدالة، ثقافة الاتصال، التلاحم الفرقي، العمل الفرقي.
04	Putter, 2010	الابتكار، المسؤولية، المعايير، المكافآت والوضوح.
05	الخشروم، 2011	خصائص العمل، دعم الرؤساء، مساندة الزملاء، المعاملة الحسنة.

06	ستوم، 2011	القيادة، الهيكل التنظيمي، نمط الاتصالات، مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، الحوافز، التدريب والتكنولوجيا المستخدمة.
07	زاهر، 2012	وضوح الغرض، الاتصالات الفعالة، العدالة والإنصاف، الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي (اختبار المناخ التمكيني).
08	إسماعيل وآخرون، 2012	الاتصالات، الحوافز، النمط القيادي، اتخاذ القرارات.
09	Yukthamarani et al., 2013	الوضوح، المعايير، المسؤولية، المرونة، المكافآت، التزام الفريق.
10	Diego y Renato, 2014	اتخاذ القرار، الوضوح التنظيمي، القيادة، التفاعل الاجتماعي، الدافع المؤسسي، نظام المكافآت والحوافز، الانفتاح التنظيمي والإشراف
11	Suifan, 2016	الاستقلالية، التماسك، الثقة، الضغط، الدعم، الاعتراف، عدم التحيز، الابتكار.

المصدر: الجدول من إعداد الطالب اعتمادا على الدراسات السابقة.

والملاحظ أن الأبعاد المعتمدة الأكثر في الدراسات السابقة هي بالترتيب كالتالي:

الجدول رقم (2-3) يوضح: أبعاد المناخ التنظيمي الأكثر تكرارا في بعض الدراسات السابقة.

التكرار	البعد	التكرار	البعد
2	السلوك الاشرافي	5	الحوافز
2	المعايير	4	الوضوح
2	المسؤولية	4	اتخاذ القرارات
2	الابتكار	4	القيادة
2	العدالة	4	الاتصالات
2	الثقة	3	العمل الجماعي
2	الحرية	3	الأفكار-الوقت
2	التحدي	3	الاعتراف

المصدر: الجدول من إعداد الطالب اعتمادا على الدراسات السابقة.

وتليها الأبعاد التالية المختلفة من دراسة لأخرى وتتمثل في: الانفتاح التنظيمي، الدافع المؤسسي، التفاعل الاجتماعي، عدم التحيز، الدعم، الضغط، التماسك، التلاحم الفرقي، الرضا، المراقبة، التزام الفريق، المرونة، المعاملة الحسنة، مساندة الزملاء، دعم الرؤساء، خصائص العمل، التكنولوجيا، التدريب، الهيكل التنظيمي، المجازفة، الصراع، المرح، انسجام العمل.

ويتمثل مجموع الأبعاد الخاصة بالمناخ التنظيمي بتسعة وثلاثين 39 بعدا في 11 دراسة فقط.

وهذا ما يبين أن المناخ التنظيمي غني بأبعاده الكثيرة ويصعب دراستها كليا، وأن الاختلاف بين دراسة لأخرى يعود لاختلاف البيئة ومكان إجراء الدراسة وعلاقة هذا المتغير بالمتغيرات الأخرى المدروسة. والأبعاد التي تم الاعتماد عليها في الدراسة الحالية هي: الاتصال التنظيمي، اتخاذ القرارات، الهيكل التنظيمي، نظام الحوافز، العمل الفرقي والتدريب، وهي بالشرح والتفصيل كالتالي:

II-7-1-الاتصال التنظيمي:

العملية التي يتم بموجبها نقل وتبادل المعلومات. (سيزلاقي وولاس، 1991، ص 632)

عملية يتم بمقتضاها توصيل معلومات ما من شخص ما إلى شخص آخر بقصد القيام بعمل أو إحداث تغيير ما. (بربر، 1996، ص 124)

يقصد بالاتصالات التنظيمية والإدارية تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العمال بالمنظمة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى. (مارس، 2008، ص 44) وهو يدل كذلك على أنه "مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف لإنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فرد داخل المنشأة أن يكون معروفا بشخصه ومهمته فيها، ويعمل على ازدهاره وبالتالي ضمان حياته وفعاليته في المنشأة". وهو كذلك "من الوظائف الهامة لأي منشأة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب الغير رسمي مع اختيار الأشخاص". (بن زروق، 2000، ص 49) ويؤدي الاتصال دورا مهما في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعمال في المنظمة. (السفياني، 2009، ص 20)

وتسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خلا في المناخ التنظيمي، فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيرا في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، لذا يُعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد. (اسحق، 2012، ص 101)

II-7-2-اتخاذ القرارات:

عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل (الحل) الأنسب من بين بدائل متعددة ومتاحة أمام متخذ القرار، وذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير تخدم ذلك، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار. (عربيات، 2008، ص 77)

عملية اختيار بين أفضل البدائل وأفضل السبل لتحقيق الهدف، واختبار لمدة كفاءة الرؤساء والقادة وقدرتهم على تحمل المسؤولية والبت في الأمور. (الليدان، 2011، ص 40)

اتخاذ القرار عملية اختيار بين بدائل للتوصل إلى اختيار البديل المناسب بشأن موضوع معين أو مشكلة ما. (العمرى سهيلة، 2011، ص 8) وتعتبر عملية اتخاذ القرارات من العمليات اليومية والمستمرة، وتتضمن كل المراحل الإدارية بدءا بالتخطيط ومرورا بالتنظيم والتوجيه والرقابة، إذ لا تخطيط بدون اتخاذ قرار بذلك سواء كان للمدى البعيد أو القصير وكذلك الأمر بالنسبة لباقي الوظائف. وتتم عملية اتخاذ القرارات لمعالجة مشكلات قائمة أو لمواجهة حالات أو موقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة. (مطر، 2008، ص 27)

حاول بعض الاختصاصيين أن يقدموا بعض الاقتراحات لتحسين فعالية القرارات منها:

- ✓ تدريب الأفراد على كيفية اتخاذ القرارات في المواقع التي يجهلون فيها كيفية الوصول إلى القرارات السليمة، أو التي لا يملكون الخبرة الكافية لاتخاذ القرارات.
- ✓ منح الصلاحيات والسلطات للموظفين في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى في الهيكل التنظيمي.
- ✓ تغيير نظرة الإدارة العليا بأنها الوحيدة القادرة على اتخاذ القرارات الصحيحة. (نفس المرجع، ص 36)
- وهناك معوقات تعيق عملية اتخاذ القرارات تتمثل في "قلة البيانات والمعلومات، التردد (عدم الحسم)، ضعف الثقة المتبادلة، وقت القرار، الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار، عدم المشاركة في اتخاذ القرار"، (الهوراني، 2013، ص 25، 26، 27) وكذلك لاتخاذ القرارات عوامل مؤثرة تتمثل في "القيم والمعتقدات، المؤثرات الشخصية، الميول والطموحات، العوامل النفسية، البيئة الخارجية". (نفس المرجع، ص 27، 28)

II-7-3- الهيكل التنظيمي:

يذكر (Chenot, 2007) أن "الهيكل التنظيمي من أبعاد المناخ التنظيمي المهمة من حيث مدى تناسبه مع مجال أعمال المنظمة وتخصصها واستيعابها لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل مع العلاقات الوظيفية، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارات الوسطى والتنفيذية، وبالعكس انسياب الاقتراحات والأفكار من التنفيذيين والإدارات الوسطى والإشرافية إلى الإدارات العليا". (الطويل والسبعوي، 2012، ص 49)

عرّفه الصيرفي 2003، على أنه "تركيب من مجموعة من المراكز والوحدات الإدارية ذات السلطات والمسؤوليات المحددة، وهو يتخذ الشكل الهرمي، حيث يوجد عدد قليل من المراكز في المستويات الأعلى ومنتزاد مع التدرج حتى الأدنى حتى نصل إلى قاعدة الهرم". (عزيز، 2013، ص 44)

وهو كذلك "إطار رسمي لصنع القرار في المنظمات التي تعمل من خلال تحديد واضح للقواعد، الإجراءات، السياسات والأهداف". (Rita. A, 2015, P 18)

الهيكل التنظيمي عبارة عن البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية أو الفرعية المتعلقة بمختلف الأعمال والأنشطة التي تحقق أهداف المنظمة، إضافة لذلك يبين أنماط الاتصالات وشبكات العلاقات، ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفاعلية في إنجاز المهام لابد أن يتسم بالمرونة التي تتيح للعمال المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات لتحقيق سبل الإبداع الإداري للعمال بالمنظمة والابتكار في إطار هيكل تنظيمي يقع داخل مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع المعنوية واتجاهاتهم الايجابية نحو علاقاتهم بالمنظمة التي ينتموا إليها. (بن حاضر، 2014، ص 29)

إن الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها واستيعابها لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية وإسهامه في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى والاشرفية. وكذلك صعود الأفكار والاقتراحات من التنفيذيين والإدارات الوسطى إلى الإدارة العليا. كما أن الهيكل التنظيمي غير الجيد له تأثير سلبي على المنظمة والعمال فيها، فعندما تكون الهياكل غير واضحة قد تؤدي إلى غموض الدور أو تنفيذ أعمال متعددة ومتناقضة في وقت واحد وقد تؤدي إلى ضغوط على العمال في المنظمة، ولذا يتضح أهمية الهيكل التنظيمي وتأثيره المباشر على العمال. (الغامدي محمد، 2014، ص 16)

فعند تصميم الهيكل التنظيمي لابد من أخذ الاعتبارات الأساسية والمهمة والتي تحدد نجاح المنظمة من عدمها ومن أهم الاعتبارات الأساسية هي:

✓ الهدف الرئيسي للمنظمة: أي ينبغي تصميم الهيكل التنظيمي بما يتلاءم وتحقيق أهداف المنظمة الرئيسية وخططها الاستراتيجية.

✓ تحديد الصلاحيات والسلطات لمختلف الأقسام: حيث يعدّ عاملاً ضرورياً لتحقيق التعاون والتكامل بين الأقسام والأفراد في المنظمة.

✓ تحديد المسؤوليات وتحليلها: ويتم ذلك وفقاً لحجم العمل المتوقع، ويلزم المنظمة في تحديد الأفراد الملائمين للقيام بالعمل وتحمل تلك الأعمال والمسؤوليات.

✓ تحديد الوظائف وتوصيفها وحل التداخل والازدواجية التي قد تحصل بين الوظائف.

✓ ضرورة دراسة المركزية واللامركزية المطلوبة، ومدى فعاليتها في تحقيق أهداف المنظمة. (الطويل والسبعوي، 2012، ص 49)

كلما كانت العلاقة بين أفراد الهيكل التنظيمي مبنية على الصراحة والقرب والثقة كلما ازدادت احتمالات وجود مناخ إيجابي لديهم. (حمادات، 2007، ص 36)

II-7-4- نظام الحوافز:

الحوافز هي مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل. (عربيات، 2008، ص 205)

عملية تمارسها الإدارة بهدف حث العمال على بذل أقصى مجهود في العمل ويقسم التحفيز إلى مادي ومعنوي، وقيام الإدارة بها على مستوى معقول يعود بالنفع على المنظمة والأداء الوظيفي معاً. (بن حاضر، 2013، ص 38)

وهي كذلك "مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعمال لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم، أهدافهم ورغباتهم وبما يحقق أيضاً أهداف المنظمة". (الوناني، 1999، ص 10)

إن تحقيق اشباع الحاجات الإنسانية يتطلب وجود باعث أو مؤثر خارجي للفرد يدفعه إلى التحرك. فاستخدام الإدارة للحوافز الملائمة لا تؤدي فقط إلى انجاز الأهداف التنظيمية بل أيضاً إلى الرضا والسعادة للفرد. (المغربي، 1995، ص 134)

تعتبر الحوافز أداة طبيعية ومهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي منظمة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة حيوية في تنظيم سلوك العمال نحو أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها ونحو الإنتاجية وعملياتها. (السقا، 2013 ص 47) وللحوافز نوعان مادية ومعنوية، حيث أن "زيادة إنتاجية العامل ورضاه الوظيفي لا يرتبطان بالأجر والحوافز المادية فقط وإنما هناك، أيضاً، الحاجات السيكولوجية الاجتماعية التي تحفز العامل على العمل كحاجة إثبات الذات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وإقامة العلاقات مع الآخرين. فالعامل يشعر بشخصيته ويشبع حاجاته الاجتماعية من خلال شعوره بالانتماء إلى الجماعة التي يعمل في إطارها". (بغول، 2007، ص 98)

وتتمثل أهمية الحوافز في أنها:

- أن أول ما تسعى إليه الحوافز هو زيادة الإنتاج، والعمل على سرعته في مقابلة مواقف معينة كعملية التصدير أو مقابلات احتياجات الاستهلاك المتزايدة أو دفع عملية الإنتاج طبقا لخطة موضوعية.
- كذلك إلى تحسين نوع الإنتاج أي تحسينه كما وكيفا.
- كما تستخدم أيضا الحوافز في كثير من الأحيان في تشجيع العمال على الاقتصاد في التكاليف والحد من النفايات الصناعية، مما يؤثر بالتالي في حفظ تكاليف الإنتاج.
- تهدف الحوافز من حيث تأثيرها على العامل نفسه إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية وذلك بتحسين أحوال المعيشة وتحسين ظروف العمل.
- نجد أن للحوافز مسعى اجتماعي وآخر اقتصادي، فهي تعمل على تعبئة جهود مختلف العمال لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والمتمثلة في زيادة الإنتاج القومي للمجتمع، وتحقيق مستوى المعيشة الكريمة. (جوادي، 2006، ص 37)

II-7-5- العمل الفرقي:

مجموعة من الأفراد المعتمدة على بعضها ويتشاركون المسؤولية عن مخرجات معينة لمنظمتهم، وهذا يعني أنه لا يمكن اعتبار أي تجمع من الأفراد في أية منظمة هو عبارة عن فريق عمل، بل إن فريق العمل هو جماعة معتمدة على بعضها فيما يتعلق بالمعلومات، الموارد، والمهارات ويبحثون عن توحيد جهودهم لإنجاز الهدف المحدد. (عليان، 2014، ص 62)

تعتبر جماعة العمل أو فرق العمل على أنها وحدة اجتماعية أو كيان اجتماعي يضم عددا من الأفراد العمال، موظفين أو عمال يعملون في أقسام مختلفة يؤديون أدوارا معينة ومحددة تتفق وظروف كل فرد وتجمعهم أهداف مشتركة وتربطهم علاقات متعددة وتسودهم قيم واتجاهات وقواعد سلوكية معينة وتنتشر بينهم مشاعر وأحاسيس ووجدانيات.

وهذا يعني أن الفرد بالمنظمة تنشأ بينه وبين العمال الآخرين داخل الفريق مجموعة من العلاقات والاتصالات والتفاعلات التي تؤثر على سلوكه في العمل داخل الإطار التنظيمي، كما يؤثر في هذا الفريق.

يعتبر Leigh أن فريق العمل يتصف بالخصائص التالية:

- ✓ السعي من أجل إنجاز الهدف المشترك.
- ✓ اعتماد الأعضاء علي بعضهم البعض لإنجاز الهدف العام.

- ✓ استقرار العلاقة بين أعضاء الفريق.
- ✓ التفويض من قبل الجهة المنتمى لها لأعضاء الفريق لإدارة أنفسهم وعمليات الفريق الداخلية، أي أن لأعضاء الفريق الحق المطلق في تحديد الطريقة المناسبة لأداء المهمة المكلف بها، طالما أنها لا تخرج عن السياسة والموجهات العامة للمنظمة.
- ✓ العمل من خلال منظومة اجتماعية. (عليان، 2014، ص 62)
- والعمل الفرقي أحد الأبعاد المهمة في المنظمات الحديثة. (حمادوش، 2014، ص 41)
- تم استخلاص بعض الخطوط التوجيهية العامة حول متى يُرجَّح أن يكون الفريق أكثر فعالية من الفرد. فيما يلي بعض أهمّ هذه الخطوط التوجيهية:
- ✓ بشكل عام، يتمتع الأشخاص في الفريق بالمهارات لمعالجة المهمة المطروحة.
- ✓ تتطلب المهمة المهارات المتكاملة لدى عدد من الأشخاص.
- ✓ تتطلب المهمة بشكل خاص عدّة أشخاص.
- ✓ لا يركز نجاح المهمة على أداء العضو الأضعف في الفريق.
- ✓ يتمتع أعضاء الفريق بالخبرة في العمل في فرق.
- ✓ تُعطى للمهمة أهمية كبيرة.
- ✓ الالتزام الجماعي بالمهمة كبير. ³

II-7-6-التدريب:

عملية إكساب المعارف والخبرات التي يحتاجها الفرد وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والسلطة، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية. (القحطاني، 2010، ص 12)

هو عبارة عن عملية منتظمة تهدف إلى زيادة معارف الفرد وتزويده بالمهارات والقدرات اللازمة في مجالات محددة لينتج عن ذلك تحسين أدائه في العمل، أو تغيير اتجاهاته وأنماطه السلوكية وطرق أدائه لعمله الحالي أو المستقبلي مما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة. (عبد الرحمان، 2015، ص 4)

وتتمثل أهداف التدريب في "تنمية مهارات الفرد واكسابه الثقة بنفسه فيؤدي عمله دون إشراف أو توجيه مما يؤدي إلى الزيادة في حجم الإنتاج". (محمد النور، 2012، ص 84)

³ <http://ctb.ku.edu/ar/content/leadership/leadership-ideas/team-building/main>

إن التدريب المستمر للفرد يجعله دائم الاتصال فيما يحدث في العالم لكي يسعى لمواكبة التطورات العلمية في شتى المجالات التي تهتمه، وتساعد في تطوير نفسه في الحقل الذي يعمل فيه. (المرجع السابق، ص 5-6)

تظهر أهمية التدريب من خلال تحسين الأداء الحاضر وصولاً للمستوى المطلوب ليصبح لديه القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في المستقبل، ناهيك عن أهميته للأفراد الجدد الذين يلتحقون بالعمل حديثاً ولا يكون لديهم أدنى فكرة عن طبيعة هذه الأعمال وكل تلك الأهمية للتدريب تظهر عندما يشعر الفرد أن لديه نقصاً في أحد الجوانب المعينة ويحتاج إلى هذا التدريب للتطوير والارتقاء بنفسه.

وتتمثل مبادئ التدريب فيما يلي:

- ✓ وضع هدف واضح، وقابل للتطبيق.
 - ✓ أن يكون شاملاً لجميع فئات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.
 - ✓ يتم اختيار المدربين على أسس واضحة بما يتوافق مع الأهداف الموضوعية.
 - ✓ إيجاد دافعية للمندربين للالتزام بالتدريب.
 - ✓ التدرج في التدريب حسب مراحل واضحة أي يبدأ بالمرحلة السهلة ثم الأصعب.
 - ✓ استخدام التطبيقات العملية.
 - ✓ مراعاة الفروق الفردية بين فئات المدربين.
 - ✓ التأكد من أن التدريب قد حقق الأهداف الموضوعية.
 - ✓ مواكبة التطور العلمي والفني لإشباع الاحتياجات التدريبية للعمال بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية.
- (عدوان، 2011، ص 18-20-21)

II-8- مداخل قياس المناخ التنظيمي:

هناك عدة مداخل لدراسة المناخ التنظيمي، فقد قسمها "جوهانسن" إلى قسمين: مدخل الاتجاه الموضوعي ومدخل الاتجاه الإدراكي الحسي. (مزياي، 2009، ص 67)

وكشفت الدراسات الحديثة عن وجود ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمي:

أ-مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية.

ب-مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية. (فليه وعبد المجيد، 2005، ص 302)

ج-مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية.

حيث ينحصر المدخل الأول (المتعدد للصفات التنظيمية) المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات

التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم التنظيم، مستويات السلطة والهيكل التنظيمي.

أما المدخل الثاني (الإدراكي للصفات التنظيمية) ويَعتبر هذا المدخل المناخ التنظيمي صفة أو مظهرا رئيسيا للتنظيم ويتم قياسها من خلال متوسط تصورات إدراكات الأفراد عن منظماتهم. (المرجع السابق، ص 68)

أما المدخل الثالث (الإدراكي للصفات الشخصية) يركز هذا المدخل على المقاييس الشخصية، والذي يعد المناخ التنظيمي مجموعة من الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد، ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالأفراد العمال في المنظمة، وهذا المدخل يرى إن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم. (عزيز، 2013، ص 47)

ويعدّ المدخل الثاني (الإدراكي للصفات التنظيمية) من أكثر المداخل أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي، وهذا يرجع إلى الإمكانيات العلمية التي يتيحها في دراسة المناخ التنظيمي كدالة لتصورات الفرد من جهة، وما تتمتع به المنظمة من صفات ومميزات من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن هذا المدخل يتجاوز الموضوعية الصارمة للمدخل الأول الذي يتجاهل الأفراد وتصوراتهم، ويربط المناخ التنظيمي بمتغيرات هيكلية، وهو أيضا الذاتية الصارمة في المدخل الثالث الذي يتجاهل ماهية المنظمة كوجود موضوعي خارج عن تصورات الأفراد العمال فيها.

وتوجد مناهج وطرق أخرى مثل:

- ✓ الدراسات الميدانية.
- ✓ تقييم تصورات أعضاء التنظيم.
- ✓ المعالجة التجريبية.

وتحاول هذه النماذج قياس البيئة التنظيمية التي يعمل فيها العمال، وإن كان أسلوب تقييم تصورات أعضاء التنظيم يعد أهم هذه الأساليب في قياس المناخ التنظيمي، وقد أوضحت الدراسات التي أجريت لقياس المناخ التنظيمي أنه يمكن تقسيم المناخ التنظيمي إلى ملائم وحيادي، وغير ملائم، وتسعى المنظمات لتحقيق المناخ الملائم من أجل الحصول على الأداء الأمثل للوصول إلى أهدافها، كما يسعى الموظفون للحصول على المناخ الملائم من أجل تحقيق الرضا الوظيفي عن أعمالهم.

ولاعتماد الباحثين على أسلوب الاستقصاء بصفة رئيسية، من أجل قياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، فقد طوّر الباحثون في نظرية التنظيم عدة نماذج لاستقصاءات يمكن الاعتماد عليها في هذا المجال.

ومن هذه المقاييس التي يمكن الاستعانة بها للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي نموذج ليكرت Lickert الذي يؤكد على العلاقة بين الظروف أو الحالات السلوكية والنمط القيادي المستخدم، سواء كان

النمط قياديا متسلطا استغلاليا، أو متسلطا عادلا، أو ديمقراطيا، أو مشاركا فهو يعكس طبيعة المناخ التنظيمي.

كما طور كل من لتوين وسترينجر Litwin & Stringer الاستقصاء الأساسي الذي استخدماه لقياس المناخ التنظيمي في المنظمات الصناعية، ومع ذلك فقد استخدم هذا الاستبيان بعد إجراء التعديلات اللازمة عليه، في قياس المناخ التنظيمي السائد في أنواع أخرى من المنظمات ولاقى استحسان الباحثين، حيث لم يتعرض لانتقادات حادة من النقاد، وتحتوي قائمة الاستقصاء الذي استخدم على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بأبعاده التسع التالية (الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المكافأة، الدفاء، الدعم والتشجيع، المعايير أو المقاييس، المخاطرة، إبداء الرأي الآخر والانتماء).

ويلاحظ أن الدراسات في مجال قياس المناخ التنظيمي تتجه إلى استخدام نوعين من المقاييس هما: المقاييس الموضوعية التي تركز على الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كميًا والمتمثلة في حجم التنظيم، عدد الوحدات الإدارية، حجم القوى العاملة من إداريين وفنيين وغيرهم، معدل الإنتاجية، عمر التنظيم وعدد الأقسام وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية موضوع الدراسة.

أما النوع الثاني من المقاييس فهي المقاييس الوظيفية وتعتمد على استمارات الاستقصاء التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم.

وقد أكدت العديد من الدراسات في مجال مقاييس المناخ التنظيمي بأنه في الوقت الذي لا يمكن الطعن بمدى صحة واستقرار وثبات المقاييس الموضوعية، فإن مجال الشك يبقى قائما في مدى دقة واستقرار وثبات المقاييس الوصفية، ذلك لأن المقاييس التي تلعب فيها الخصائص الشخصية دورا مهما. (فليه وعبد المجيد، 2005، ص 303-304)

والطالب في هذه الدراسة اعتمد على الاستبيان كوسيلة لقياس المناخ التنظيمي، وهذا القياس هو استجابة الأفراد للأبعاد المكونة له والمتمثلة في (الاتصال التنظيمي، اتخاذ القرارات، الهيكل التنظيمي، نظام الحوافز، العمل الفرقي والتدريب). فالأفراد في هذه الدراسة يصفون هذه الجوانب أو الأبعاد المتعلقة بمنظمتهم من خلال متوسط تصورات إدراكاتهم لها، وهي في المجموع تمثل المناخ التنظيمي. أي أن الطالب اعتمد على المدخل الثاني في قياس المناخ التنظيمي وهو المدخل الإدراكي للصفات التنظيمية، حيث أنه يتم وصف تصورات الفرد من جهة، وما تتمتع به المنظمة من صفات ومميزات من جهة أخرى.

II-9-9- نماذج المناخ التنظيمي:**II-9-9-1- نموذج هالبن وكروفت: (Halpin & Croft, 1963)**

يركز هذا النموذج على دراسة واقع المناخ التنظيمي ومدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي. (رقم، 2012، ص 123) حددا أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعتين، تشمل المجموعة الأولى على أربعة أبعاد يصف من خلالها أفراد التنظيم سلوكهم التنظيمي، وهي: الانفصال، العائق، الانتماء والألفة. وتشمل المجموعة الثانية أيضا أربعة أبعاد يصف من خلالها أفراد التنظيم سلوك الإدارة معهم وهي: الانعزالية، التركيز على الإنتاج، الدفع والمراعاة. ويسمى المقياس الخاص بهذا النموذج (استبانة وصف المناخ التنظيمي)، كما أنه بالإضافة إلى دراسة واقع المناخ التنظيمي فقد استخدم الباحثان هذا النموذج في التعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي. (الحيدر، 2006، 47-48)

وقد تناول هذا النموذج أهم الفلسفات التي تشكل العوامل المكونة للمناخ التنظيمي والتي حددها بثمانية عوامل تُعد هي المسؤولة عن تباين المناخات التنظيمية في المنظمات وهي:

1. الاعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد.
2. التأكيد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز العمل.
3. المسافة العاطفية بين المدير ومرؤوسيه.
4. الانطباع المتولد لدى الأفراد بأن حاجاتهم الاجتماعية قد أشبعت.
5. السرور الذي يلاقه الأفراد نتيجة علاقاتهم الاجتماعية في المؤسسة.
6. الرغبة التي تبديها الإدارة لحفز قوى العمل عند العمال من سلوك محدد مرتبط بالعمل.
7. تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم وإنجازهم له.
8. شعور العمال بأنهم قد أنتجوا. (المرجع السابق، ص 123)

II-9-9-2- نموذج سترينجر وليتفين: (Stringer & Litwin, 1968)

فقد استخدمنا نموذجهما للتعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي على دوافع أفراد التنظيم ومستوى رضاهم الوظيفي وكذلك مستوى أدائهم الوظيفي، ولقد حددا أبعاد المناخ التنظيمي بالهيكل التنظيمي، المسؤولية، المكافأة، المخاطرة، الدفاء، الصراع، الدعم، المعايير والهوية.

II-9-9-3- نموذج داووني وآخرون: (Downey et al. 1975)

وهو يقترب من نموذج سترينجر وليتفين، الذين حددوا ستة أبعاد للمناخ التنظيمي هي اتخاذ القرار، الدفاء، المخاطرة، الانفتاح، المكافآت والهيكل التنظيمي، حيث يهتم بما تتمتع به سياسات المنظمة من

وضوح، كما يهتم بمدى تعامل الرئيس بإنسانية مع مرؤوسيه وتشجيعه لهم، ومدى مشاركته لهم في اتخاذ القرارات، كما يتناول نمط العلاقات السائدة بين الموظفين، وكذلك مدى إحساس الفرد بأن العمل يتحدى قدراته الشخصية.

II-9-4- نموذج كامبل وآخرون: (Campbell et al., 1974)

يعد نموذج كامبل وزملائه من النماذج الجادة التي قدمت في مجال تحديد أبعاد المناخ التنظيمي وهو من أكثرها شيوعا في هذا الجانب. (محمد الصغير، 2012، ص 19) فقد تم فيه تحديد أبعاد المناخ التنظيمي بعشرة أبعاد، وهي هيكل المهمة، المكافأة والعقاب، مركزية القرارات، تأكيد الإنجاز، التأكيد على التدريب والتطوير، المخاطرة والأمان، الانفتاح أو السلوك الدفاعي، المركز الاجتماعي والروح المعنوية، الاعتراف بالجهود والتغذية العكسية والكفاءة التنظيمية العامة والمرونة. وكما هو ملاحظ فإن نموذج كامبل وآخرون يتناول العديد من المتغيرات المناخية، إلا أن أغلبها يُعنى بفلسفة الإدارة العليا بالمنظمة وأساليب تعامل الرئيس مع مرؤوسيه من جهة، وقد أهمل أحد الأبعاد المناخية المؤثرة على سلوك الفرد الوظيفي، وهو نمط التعامل بين الموظف وزملائه في العمل.

II-9-5- نموذج لولر وآخرون: (Lawler, et al., 1974)

فقد وجد أن هناك متغيرات متعددة تشكل وفق ما تتسم به من خصائص نوعية المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما، يمكن إجمال أبرز المتغيرات في بعدين رئيسيين هما: الهيكل التنظيمي، وتتمثل عناصر هذا البعد في نطاق الإشراف، حجم المنظمة، عدد المستويات الإدارية، درجة المركزية في اتخاذ القرارات، درجة الرسمية في تحديد إجراءات العمل ودرجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة. أما البعد الثاني فهو العمليات التنظيمية Organizational Process ويتضمن مراجعة الإنجاز، الاهتمام بالمكافآت على أساس تقييم الأداء، درجة الاستقلال في العمل، المهام المحددة مقابل المهام العامة، الاهتمام الذي تعطيه الإدارة للأفراد، النمط القيادي ونظم مواجهة الصراعات التنظيمية.

II-9-6- نموذج ستيرز: (Steers, 1977)

فقد أشار إلى أن المناخ التنظيمي يتكون من أربعة أبعاد رئيسية هي السياسات والممارسات الإدارية، ويتضمن هذا البعد، النمط القيادي وسلوك الإدارة إزاء العمال فيما يتعلق بوضوح القواعد والإجراءات وتطبيقها ومدى مشاركة العمال في ذلك، كما يتضمن سياسات الإدارة في الاختيار والتدريب. والهيكل التنظيمي ويتضمن درجة المركزية، نطاق الإشراف، حجم المنظمة، عدد المستويات التنظيمية وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي. وتكنولوجيا العمل والتي تشير إلى مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء

العمل وما قد يضيفه ذلك من التسهيلات في تنفيذ العمل والإبداع فيه. وأخيرا البيئة الخارجية والذي يتضمن عناصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه بما ذلك العوامل الاقتصادية، السياسية والاجتماعية.

II-9-7- نموذج تيم وبيترسون: (Timm & Peterson, 1982)

فقد حددا أبعاد المناخ التنظيمي في ستة أبعاد رئيسية هي الثقة، المشاركة، الصدق والصراحة، المساندة والتشجيع والاتصالات الصاعدة التي تصف مدى إصغاء إدارة المنظمة للمقترحات والتقارير الخاصة بمشكلات المستويات التنظيمية المختلفة، والأداء الوظيفي. يركز هذا النموذج على ثلاثة أبعاد رئيسية هي النمط القيادي السائد في المنظمة، طبيعة العلاقات السائدة بين أفراد التنظيم فيما يتعلق بمستوى الثقة المتبادلة ومدى تعاونهم ومدى فعالية أساليب العمل المستخدمة من قبل أفراد التنظيم في إنجاز مهامهم الوظيفية.

II-9-8- نموذج كوزلوفسكي ودوهيرتي: (Kozlowski & Doherty, 1989)

نموذج يقوم على أحد عشر بعدا هي: هيكل العمل، فهم الوظيفة، المساءلة الشخصية، المسؤولية، تركيز المشرف على العمل، المشاركة، الإشراف الداعم، العمل الجماعي، التعاون بين المجموعات، وعي الإدارة واهتمامها وانسياب الاتصالات، وتقوم الفكرة الرئيسية لهذا النموذج على أهمية النمط القيادي وطبيعة التفاعل بين القادة ومرؤوسيه في التأثير على إدراك وتفسير المرؤوسين لخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم. حيث انصب على النمط القيادي، وإن كان يبدي اهتماما بوضوح الهيكل التنظيمي للمنظمة، وكذلك بنمط العلاقات السائدة بين أفراد جماعة العمل الواحدة من ناحية، وبين جماعات العمل المختلفة من ناحية أخرى. (الحيدر، 2006، ص 48-49)

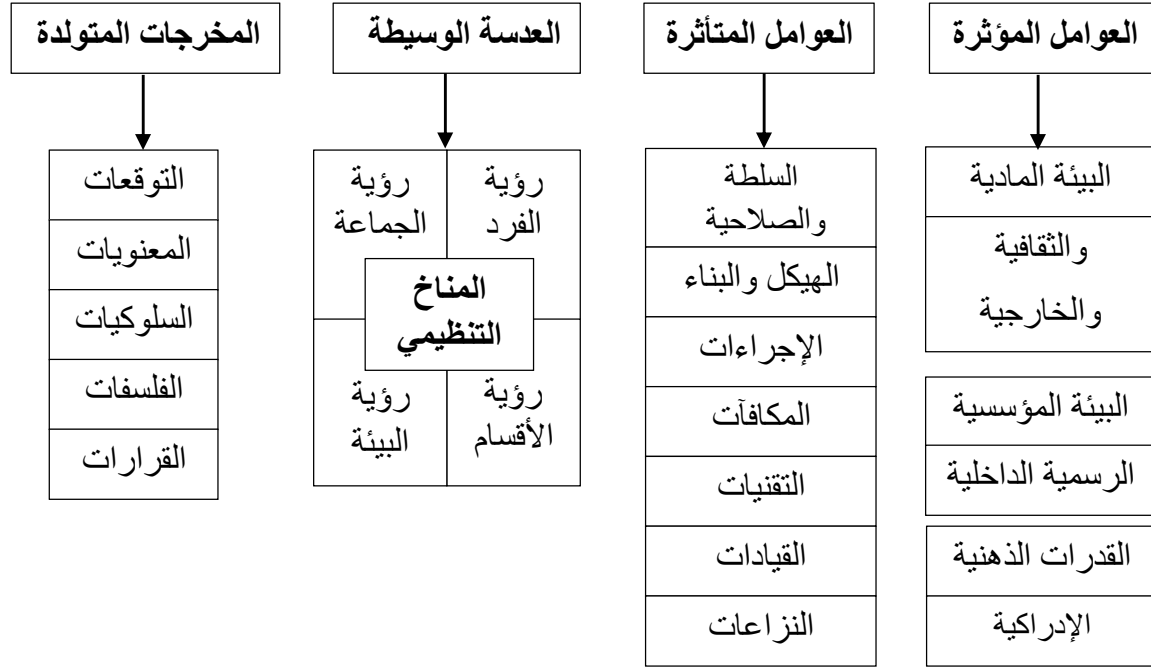
II-9-9- نموذج ليكرت: Likert Model

يعد ليكرت من أوائل الباحثين الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي وهو من أوائل المهتمين بالمناخ التنظيمي والمشخصين لتأثيره على كفاءة المنظمة وإنتاجيتها وعلى تحقيق الأهداف الاجتماعية الأخرى. (القمي، 2010، ص 19)

حرص ليكرت من خلال نمودجه على دراسة تأثير المناخ التنظيمي على كفاءة المنظمة وإنتاجيتها وعلى تحقيق الأهداف المجتمعية الأخرى. وقد استنتج ليكرت من خلال نمودجه أن العوامل السببية (المدخلات) التي تولد العوامل الوسيطة (المناخ) هي التي تقرر نوعية المخرجات النهائية للمنظمة. وقد

حدد ليكرت مكونات المناخ التنظيمي بستة متغيرات هي: الاتصال، القرارات، الاهتمام بالعمال، الضغوط، التكنولوجيا والحوافز. (الغامدي محمد، 2014، ص 30)

والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة والمتغيرات المتأثرة التي تسهم في بلورة المناخ التنظيمي والمخرجات المتولدة عنه.



الشكل رقم (2-5) يوضح: العوامل المؤثرة التي تسهم في بلورة المناخ التنظيمي والمخرجات المتولدة عنه.

المصدر: القحطاني نايف، 2013، ص 28.

يتضح من الشكل السابق أن أهم العوامل المؤثرة في تكوين المناخ التنظيمي هي البيئة المادية التي تتكون منها المنظمة كالإضاءة، التهوية والتجهيزات الأساسية والتقنية المساعدة التي تهيئ الجو المساعد أو غير المساعد على إنجاز مهام العمل، بالإضافة إلى البيئة المؤسسية الرسمية الداخلية، والقدرات الذهنية والإدراكية للعمال التي تساعد على سرعة حل المشكلات ومواجهة الازمات.

فالعوامل السابقة تؤثر على السلطة، الصلاحية، الهيكل والبناء، الإجراءات، المكافآت، التقنيات المستخدمة، القيادات والصراع التنظيمي الذي ينشأ عنه نزاعات تؤدي إلى عمل تتباين في شدتها من بين الرفض إلى الصراع الساخن الذي يقود إلى التشاحن والخلافات الشخصية بين العمال التي قد تصل إلى رغبة البعض في التسرب من العمل وتركه في ضوء وطأة وشدة الضغوط المتولدة عن الصراع. وتتبلور عناصر المناخ التنظيمي من خلال رؤية الفرد ورؤية الجماعة ورؤية الأقسام ورؤية البيئة المحيطة، مما

يتولد عنه مخرجات تسفر عن توقعات تؤثر على المعنويات والسلوكيات والقرارات المتخذة وفق الفلسفات القائمة على العمل في المنظمة. (القحطاني نايف، 2013، ص 27-28)

II-9-10- نموذج فورهند وجلمر : Forehand et Gilmer

هذا النموذج يظهر المناخ التنظيمي في أربعة أبعاد أساسية تتمثل في:

1. الهيكل التنظيمي: ويتضمن متغيرات فرعية مثل: حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة، درجة الرسمية في الإجراءات، درجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات.
2. درجة تعقد التنظيم: ويدل ذلك على: عدد المستويات الإدارية، الأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات بينها.
3. اتجاهات الأهداف: ويشير ذلك إلى الوزن أو الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من هيكل الأهداف الخاصة.
4. نمط القيادة: وهو ما يعني إذا كان نمطا تسلطيا أو نمطا يعتمد على المشاركة وتبادل الآراء في المواقف أو المشاكل المختلفة. (لرقم، 2012، ص 123)

من خلال ما سبق حول نماذج المناخ التنظيمي، يرى الطالب أن هذه النماذج تختلف من نموذج لآخر من حيث الهدف، الأبعاد المكونة له، وهذا راجع إلى البيئة التي تمت فيها الدراسة وتوجهات الباحثين.

II-10- مستويات المناخ التنظيمي: (الشنطي، 2006، ص 14-16)

يوجد للمناخ التنظيمي مستويان هما المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة ككل أو مجموعة من الأفراد:

II-10-1- على مستوى المنظمة:

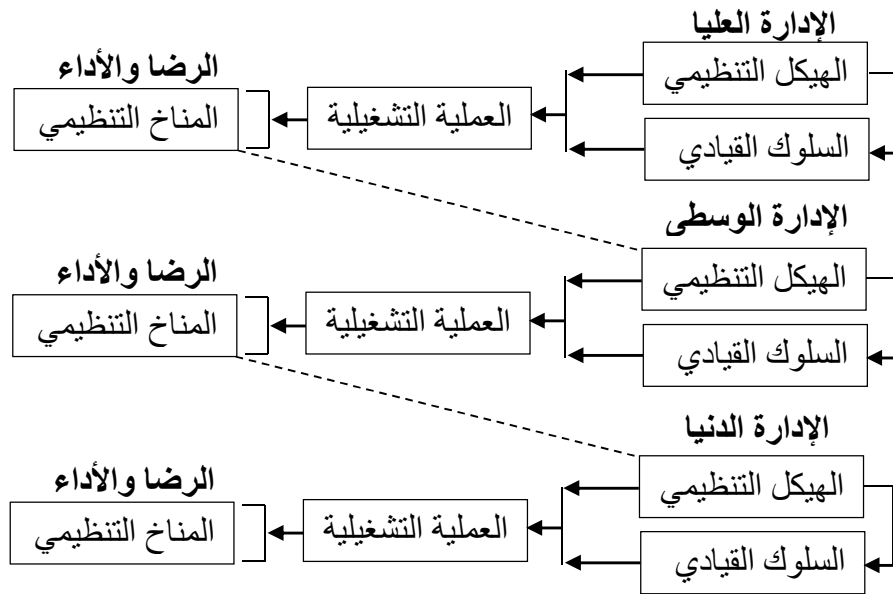
يتم إدراك هذا المناخ التنظيمي بشكل متماثل بين الأفراد داخل المنظمة، أي أن جميع الأفراد داخل المنظمة يدركون خصائص المنظمة وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل.

II-10-2- على مستوى مجموعة من الأفراد:

تدرك كل مجموعة من الأفراد في إدارة أو قسم المناخ التنظيمي بشكل مختلف ويرجع هذا الاختلاف إلى العديد من العوامل مثل الاختلاف في الموقع داخل الهيكل التنظيمي أو الاختلافات في طبيعة العمل. ويتكون هذا المناخ التنظيمي عندما يكون هناك شبه إجماع بين أفراد المجموعة من حيث إدراكهم للمناخ حيث يلاحظ أن إدراك كل مجموعة للمناخ التنظيمي ينعكس على اتجاههم ناحية العمل، وأن الاتجاهات ناحية العمل تكون مستقلة جزئيا من مكان العمل، وذلك نظرا للقيم والاتجاهات التي يحملها الأفراد معهم

إلى مكان العمل؛ أي أن الأفراد من خلفية اجتماعية واحدة تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة تجاه العمل مما يؤدي لإدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين لذا فإن معرفة اتجاهات وقيم الأفراد تساعد في تفسير نوعية إدراكهم للمناخ التنظيمي.

ويرى آخرون وجود مناخ تنظيمي مختلف لكل مستوى إداري حيث يوجد مناخ تنظيمي للإدارة العليا ومناخ تنظيمي للإدارة الوسطى ومناخ تنظيمي للإدارة الدنيا وهذا ما أكده المغربي بأن المناخ التنظيمي يتعلق بالمستويات الإدارية في المشروع حيث يوجد مناخ لكل مستوى، وأن المستوى الأعلى يفرض المناخ الذي يعمل فيه المستوى الأدنى.



الشكل رقم (2-6) يوضح: التأثير الكلي على المناخ التنظيمي.

المصدر: الشنطي، 2006، ص 15

ويتضح من الشكل السابق أن كل من هيكل المنظمة وسياساتها يؤثران على سلوك القيادة وينتقل التأثير في العمل والعمليات التي تقع داخل المنظمة، ويؤدي ذلك إلى تكوين المناخ التنظيمي مع الأخذ في الاعتبار خصائص الأفراد والتي تلعب دورا في تحقيق كل من الرضا عن العمل وكفاءة وفاعلية الأداء. ومن ناحية أخرى فواضح أن مناخ الإدارة العليا يلعب دورا هاما في كل من العمل والعمليات التي تحدث داخل المنظمة، وذلك بالتفاعل مع سلوك القيادة في الإدارة الوسطى وكل من العمل والعمليات التي تحدث داخل المنظمة وذلك بالتفاعل مع سلوك القيادة في الإدارة الوسطى وهذا يؤدي إلى تكوين المناخ التنظيمي للإدارة الوسطى والذي يلعب دورا في الرضا عن العمل والأداء وهذا ينطبق على الإدارة التنفيذية، وبالتالي فالمناخ الخاص بالإدارة العليا يؤثر على المناخ الخاص بالإدارة الوسطى، والذي يؤثر بدوره على المناخ الخاص بالإدارة التنفيذية.

II-10-3-المناخ التنظيمي على المستوى الفردي:

ينكون هذا المناخ حال وجود تباين كبير في خصائص الأفراد داخل المنظمة ممّا يؤدي إلى إدراك كل فرد للمناخ التنظيمي بشكل مختلف ويتوقف ذلك على العديد من العوامل مثل السن والجنس والتعليم وموقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي وغيرها من العوامل الأخرى والتي تؤدي بشكل مباشر إلى التأثير على درجة رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة.

وبالتالي يتحدد بشكل كبير نوعية إدراك الفرد للمناخ التنظيمي في المنظمة حيث يتعرف كل فرد من الأفراد على خصائص منظمته والظروف المحيطة ببيئة عمله، ثم يقوم بتشغيل هذه المعلومات المخترنة في ذاكرته والتي تمثل خصائصه وقيمه وبالتالي يتم إدراك المناخ التنظيمي بشكل متباين من فرد لآخر نتيجة للتفاعل بين الخصائص الفردية والخصائص التنظيمية.

II-11-أنواع المناخ التنظيمي:**II-11-1-المناخ المفتوح:**

حيث يشعر العمال فيه بدرجة عالية من الاعتمادية والمشاركة المتبادلة بحيث يلبي هذا المناخ الحاجات الاجتماعية للعمال، (قرواني، 2011، ص 21) ويتميز العمال فيه بروح معنوية عالية وبدرجة من التلاحم والتآزر، (القرشي، 2003، ص 119) وأن الرئيس يساعدهم على إنجاز أعمالهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية بسهولة ويسر. (سعيد، 1994، ص 408)

ومن مميزاته:

- ✓ توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والفكرية.
- ✓ توفير الحوافز المناسبة.
- ✓ توفير جو من العلاقات الإنسانية.
- ✓ تسهيل الاتصالات الفعالة وسهولة تبادل المعلومات.
- ✓ اشتراك الأفراد في كل مجالات التخطيط وتنظيم العمل.
- ✓ النمو المهني والتدريب العملي.
- ✓ تحديد العلاقات التنظيمية بما يزيل التداخل بين الأدوار والازدواج في الأداء. (المرجع السابق، ص

(120)

II-11-2-المناخ الاستقلالي:

حيث يمارس القائد سلطاته من خلال الجماعة التي ينتمي إليها، ويتميز هذا النمط بدرجة عالية من الروح المعنوية والرضا الوظيفي وإشباع للاحتياجات الاجتماعية للعمال.

II-11-3-المناخ المسيطر عليه:

حيث يركز في الاهتمام على العمل مع انعدام العلاقات الشخصية، وإهمال احتياجات العمال.

II-11-4-المناخ المألوف:

ففي هذا المناخ يشبع العمال احتياجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بالضغط الاجتماعية التي تمارس عليهم.

II-11-5-المناخ الأبوي:

إذ يسيطر القائد على جميع الفعاليات التنظيمية، ولا يسمح للعمال بالمشاركة، مما ينعكس سلبا على درجة رضاهم الوظيفي. (قرواني، 2011، ص 21-22) ويسود هذا المناخ الذي يؤكد على الإنتاجية، ولكن بالرغم من محاولة الإداري فيه التأكيد على الاهتمام بالعمال ومراعاتهم إلا أنه يمارس دور الدكتاتور المتسلط الذي يظهر بمظهر الساعي إلى الصالح العام أكثر من اهتمامه بإعطاء العمال معه إحساسا بأنه نموذجاً لإنسان صاحب مهنة يعيش مهنته. (حمادات، 2007، ص 24)

II-11-6-المناخ المطلق:

ويتميز المناخ التنظيمي في المنظمة بالركود والجمود. (المرجع السابق، ص 22)

II-11-7-المناخ المنضبط:

ويشير إلى عمل الأفراد الجاد ولكن على حساب متطلبات البعد الاجتماعي بينهم، فبالرغم من سلامة الروح المعنوية للأفراد في التنظيم والتزامهم بمتطلبات أدوارهم، إلا أنهم يعانون من: زيادة الرتبة، كثرة الاعمال الورقية وضعف العلاقات الشخصية مع سيطرة ذات بُعد مباشر من قبل المسؤول. (القرشي، 2003، ص 119)

II-11-8-المناخ العائلي:

هو المناخ الذي يتصف بالألفة الشديدة بين العمال جميعا، حيث توجه كل جهودهم نحو حاجاتهم الاجتماعية دون اهتمام كاف بتحقيق أهداف المدرسة (المؤسسة) وإنجاز العمل، كما تسود روح معنوية متوسطة بين العمال نتيجة عدم وجود الرضا الوظيفي، لكون القائد لا يمارس دوره في توجيه نشاط المؤسسة مما يؤدي إلى ظهور قيادات متعددة. ومع ذلك فإن المدير لا يرهق المعلمين بالأعمال الروتينية بل على

العكس من ذلك يقوم بتيسير الأمور بدرجة كبيرة، مما يمكنهم من تكوين علاقات غير رسمية فيما بينهم كتكوين علاقات صداقة، مما يتولد لديهم شعور بأنهم جزء من عائلة كبيرة سعيدة بالرغم من مستوى الروح المعنوية المميز لهذا النوع وعدم توفر الشعور بالرضا في العمل. (غليظ، 2009، ص 128)

II-11-9- المناخ التنظيمي المحفز على الإبداع:

ولمعرفة ما يجب أن يكون عليه المناخ التنظيمي لكي يصبح داعما ومُنميا ومُحفزا للإبداع، فلا بد أن يتميز بملامح وخصائص ومكونات تجعله جوا دافئا محتضنا للأفكار الخلاقة مشجعا لها ومصمما على إزالة كل المعوقات في سبيل ذلك.

ومن مميزاته:

- ✓ عدم التركيز على الهياكل التنظيمية وحسن ممارسة الاتجاهات البيروقراطية، حيث أنها تعتبر من أفضل الوسائل في التعامل مع الفكر الإنساني المبدع والمتطور، (المرجع السابق، ص 120) الذي يتصف بالعقلانية ومحاكمة الأمور، والتطلع إلى الكفاية.
- ✓ عدم التشديد على إجراءات العمل المعياري، وعدم الالتزام المرضي بالقوانين والتعليمات والإجراءات.
- ✓ عدم كبت نماذج الأدوار الملائمة للإبداع.
- ✓ توفير المواد والأدوات والوسائل المتطورة اللازمة.
- ✓ الاعتماد على الاتصالات المفتوحة والسماح بتدفق المعلومات الصحيحة والتي تخدم التنظيم.
- ✓ دعم العمل الإبداعي بالمكافآت المناسبة تقديرا للنجاح.
- ✓ عدم تطبيق نظام العقوبات الصارمة تجاه الأخطاء، مما يؤدي إلى تجنب المبادرات غير الرسمية الإبداعية.
- ✓ التأكيد على القيم التي تمنع المخاطرة.
- ✓ توفير نمط قيادة محفّز على الإبداع عن طريق تشجيع مبادرات المرؤوسين، واتباع أساليب المشاركة وإثارة دوافع الإنجاز. وتعويض السلطة باتباع أساليب الإشراف العام والإدارة بالأهداف.
- ✓ وضوح الأدوار، والمسؤوليات، خطوط السلطة، العلاقات، المرونة، التكيف والتفاعل مع البيئة. مما يؤدي إلى فاعلية جو الإبداع واستمرار حيوية المنظمة وبقائها.
- ✓ توفير نظم النمو والترقي بالمنظمة والعمل على زيادة مهارات المرؤوسين وتنمية قدرات الإبداع لديهم.
- ✓ توفير التحرر من الرقابة والتقييم.

- ✓ السماح للمرؤوسين بالمرح واللعب والاسترخاء.
- ✓ تشجيع بيئة منفتحة خالية من السلوك الدفاعي.
- ✓ تجنب السلوك الأوتوقراطي في القيادة.
- ✓ التذكر بأن الناس متفاوتون في استخدام استراتيجيات مختلفة لتعزيز إبداعاتهم وتنميتها. (القرشي، 2003، ص 121-122)

II-12-العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

II-12-1-العوامل الخارجية:

II-12-1-1-الموارد المادية والاقتصادية المتاحة:

فلا شك أن وفرة وكفاية الموارد يحقق الأمن الوظيفي للأتباع ويشعرهم بالثقة، على خلاف العسر أو الضيق الاقتصادي الذي يهدد استقرارهم بل حتى وجودهم بالمنظمة وبقلق تفكيرهم حول احتمالات البقاء أو توفير المستلزمات الضرورية للتواجد المريح. (السكران، 2004، ص 22-23)

كما أن كفاية الموارد اللازمة لتنفيذ المشاريع والخطط وكذا البرامج وجميع الأعمال الخاصة بالمنطقة وفي الزمن المحدد لذلك مهم جدا لأي منظمة، إذ أن أي تقصير في هذا الجانب قد يؤدي إلى إرباك العمل وتأثير سلبي على معنويات العمال وحماسهم، من جهة وعلى مصداقية القائمين على العمل، وعلى سمعتهم. (مزياني، 2009، ص 74)

II-12-1-2-البيئة التكنولوجية:

حيث تعد تلك البيئة القاعدة الأساسية التي تستطيع أن تنطلق منها أية منظمة لإحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها لذلك لا بد لكل منظمة من توفير الكوادر ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة، إذا فتأثير تلك البيئة على سلوك العمال يتمثل في دفع هؤلاء العمال إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية مما سيؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي. (البقي، 2010، ص 15)

II-12-1-3-المسئولية الاجتماعية:

وهي علاقة أخذ وعطاء في حدود القوانين والأخلاق والمبادئ الاجتماعية للمجتمع الذي توجد فيه المنظمة مع أطراف عديدة منها البيئة المحلية والعمال بالمنظمة. إن المنظمة تتعامل مع البيئة الخارجية

من خلال علاقات التأثير والتبادل والاعتماد فهي تؤثر وتتأثر بالقوى البيئية. ويجب على المنظمة أن تأخذ بالحسبان الأثر الذي تحدثه قراراتها وسلوكياتها تجاه الأطراف الأخرى، وأن تعمل على تعظيم هذه العلاقة، لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق أهداف مختلفة الجوانب وبما لا يتعارض مع الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها. إن وجود توازن بين العلاقات والأطراف المختلفة يؤدي إلى توفير مناخ جيد للمنظمة يصب في مصلحتها ويحقق لها فوائد عديدة.

II-12-1-4-المشاكل الأسرية:

ويقصد بها المشاكل التي تحدث للعمال داخل الأسرة وبالتالي تؤثر على أدائهم في العمل. وتسعى المنظمات لتحد من الأثر السلبي الناتج عن المشاكل الأسرية وذلك باهتمامها بالأسرة والعمل على تنفيذ برامج متنوعة لمقابلة الاحتياجات المتغيرة لهذه الأسر مع مراعاة إحداث التوازن بين العمل ومسئوليات الأسرة. وتعمل المنظمات على مساعدة العمال على حل مشاكلهم، وتقديم المساعدات المختلفة لهم، وتقديم البرامج المناسبة، وتذهب بعضها إلى أكثر من ذلك بحيث تكون برامج الأسرة جزءاً أساسياً من رسالة المنظمة. (الشنطي، 2006، ص 23)

II-12-1-5-الثقافة التنظيمية:

تعتبر ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم، فلها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد وكذا على الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، كما أن لها تأثيراً على اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة. (الوزان، 2006، ص 25)

II-12-1-6-ظروف العمل:

يقصد بذلك بيئة العمل المادية التي يعمل بها الأفراد، وتشتمل على درجة الضوضاء، الإضاءة، تكييف الأثاث، تنظيم المكاتب، إمكانية الاتصال ببقية الأعضاء ... الخ.

II-12-1-7-تماسك الجماعة وولائها:

درجة تماسك الجماعة وولائها تعتبر من العوامل الرئيسية المؤثرة في سلوك المنظمة. (بوقس،

2012، ص 468)

II-12-2- عوامل تنظيمية:**II-12-2-1- النمط القيادي والإشرافي:**

إن لطريقة تعامل القادة والمشرفين وفلسفتهم الإنسانية مع المرؤوسين وما يتفرع منها من أساليب الاتصال والتحفيز أهمية بالغة في إشاعة الثقة والمشاركة والانتماء للمنظمة ويحفز على العطاء والبقاء بخلاف النمط الأوتوقراطي المنفرد الذي يوحي بالقسر، والتسلط ويحدّ من المشاركة ويشيع الخوف والملل في النفوس. (مزياني، 2009، ص 74)

ويؤثر نمط العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الإدارة في أي مستوى كان، وطبيعة هذه العلاقات، ومدى تفاعل الإدارة مع عناصرها، واهتمامها بأوضاعهم ومشاكلهم واهتماماتهم، وإصغائها لأفكارهم واقتراحاتهم المتعلقة بأجواء العمل تأثيرا بالغا على مدى شعور العناصر بالانتماء والولاء، وعلى مستوى إخلاصهم وأدائهم للعمل، وبالتالي على نتائج العمل برمته إما إيجابا أو سلبا. ولذلك تولي كل القيادات المستنيرة جانبا كبيرا من الاهتمام والعناية بهذه العلاقات من خلال الاهتمام بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعمال. (دروزي، 2011، ص 107)

II-12-2-2- السياسات الإدارية:

لا سيما السياسات المحددة للاختيار والترقية والأجور وغيرها من القضايا التي تنظم علاقة العمال وتحدد مستقبلهم، فكلما كانت موضوعية وعادلة كانت الأمور مريحة والمناخ مشجعا، أما إذا كانت متحيزة وعشوائية للعزم والمعنويات كانت مثبطة للأداء والابداع.

II-12-2-3- القيم المدنية للإداريين والعمال على اختلاف مستوياتهم ومهنتهم:

فالمنظمة التي تحترم الفرد وتحرص على نضجه وبنائه ورفاهيته وكرامته، وتشيع القيم الخيرة تصبح بذلك عشا آمنا ودافئا يحفز على العطاء والبقاء، (المرجع السابق، ص 75) أما القيم المادية والمنفعية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معادلات الربح والخسارة، أو توظف حاجاتهم وظروفهم الصعبة لصالحها فإنها تسهم في هجرتهم، أو تحفيزهم لترك المنظمة في الوقت المناسب. (السكران، 2004، ص 24)

فالقيم تعمل عادة على توضيح الرؤية للأشياء الصحيحة والخاطئة أو الأشياء المهمة من غير المهمة بالنسبة للفرد والمنظمة، وغالبا ما يعتبر تعارض قيم الأفراد مع المنظمة مشكلة رئيسية تواجهها وتحوّل دون انسجام الأفراد مع بيئتها ومع أهدافها وتساهم في عجزها عن تحقيق أهدافها. (مزياني، 2009، ص 75)

II-12-2-4-الهيكل التنظيمية:

وهو نمط أحداث الأقسام والإدارات والذي يدل على المستويات الإدارية المختلفة، ويبين نمط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات، فالهيكل التنظيمية المرنة تتيح للعمال فرص المشاركة والإبداع، وأما الغير مرنة فهي لا تتيح فرص التأقلم للمتغيرات ولا تعترف بالتنظيمات غير الرسمية ولا تتعامل معها. (الشنطي، 2006، ص 24)

ومن أبرز المشكلات التنظيمية عدم اكتمال مقومات وعناصر التنظيم، سواء كانت وحدات تنظيمية غير محددة المهام والأهداف، أو عدم الوضوح في خطوط السلطة، أو وجود تحديد دقيق لها، أو كان ذلك بسبب عدم توافق التنظيم مع الظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية وهو ما يسمى بجمود التنظيم. أو الارتباط التنظيمي غير المناسب للوحدات، كل ذلك يؤدي في نهاية الأمر إلى ظهور مشكلات تعاني منها كثير من الهياكل والتنظيمات الإدارية في المؤسسات الحكومية والخاصة. (السكران، 2004، ص 25)

II-12-2-5-تحمل المسؤوليات والاستقلالية:

يقصد بها السماح للأفراد بالعمل باستقلالية، وتحملهم المسؤولية وهذا يكسب الأفراد الكثير من المهارات الإدارية التي تؤهلهم لشغل مناصب ومسئوليات وواجبات جديدة أعلى مستقبلا. **التدريب:** يلعب التدريب دورا أساسيا في تنمية المهارات البشرية التي تعتبر من أكثر الاستثمارات نجاحا في تحقيق الإنجاز المستهدف، سيما وأن زيادة الكفاءة والفاعلية لدى الأفراد لا تتحقق إلا من خلال تشجيع الأفراد على اعتماد البرامج التدريبية والتطويرية واستثمار آفاق المعارف الإنسانية ورفع الروح المعنوية لديهم.

II-12-2-6-ثقافة التنظيم:

ويقصد بها تركيبة من العناصر المترابطة والتي تتفاعل كل يوم لتشكل ثقافة المنظمة، إن لثقافة التنظيم تأثير فعال على الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، إذ أن وجود ثقافة تنظيمية قوية تمد العمال برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأعمال، وتؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل وإلى استجابة سريعة لقرارات الإدارة العليا. كما وتزيد من الاهتمامات الجماعية بدلا من الفردية وتوجد بيئة خصبة للابتكارات. إن إهمال ثقافة التنظيم في أي منظمة هو إعاقة لحركة تقدمها ويؤثر سلبا على كفاءتها وعلى تحقيق أهدافها.

II-12-2-7- التركيز على الإنجاز:

حيث يقصد به اهتمام الإدارة بالأداء ومدى تشجيعها للاختراعات والابتكارات وإعطاء حرية للعمال للمشاركة في وضع الأهداف. إذ أن هذه الممارسات تعمل على كسر الروتين عند العمال وزيادة دافعيتهم نحو التطوير وبالتالي فعالية وكفاءة الأداء.

II-12-2-8- متطلبات الأداء الوظيفي للعمل:

وما تقتزن به من أبعاد قادرة على خلق الإبداع والابتكار في الأداء وابتعادها عن حالة الرتابة والملل والروتين الذي يساهم في تكريس الخمول والملل وعدم إثارة روح الإبداع والابتكار والتحدّي لدى الأفراد. (المرجع السابق، ص 24-25)

II-12-2-9- الاتصالات الإدارية:

أضاف عدد من كتاب الإدارة أمثال 'بافلز وباريت' إلى العوامل التنظيمية السابقة، والمؤثرة على المناخ التنظيمي، عامل الاتصال كوسيلة لتعريف الأفراد بأهمية العمل وأبعاده وأهدافه، حيث يعد الاتصال أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للعمال، من خلال تعديل مواقفهم واتجاهاتهم من خلال مساعدتهم على إعادة النظر فيها وفحصها وتحليلها. (بوقس، 2012، ص 469)

II-12-2-10- الأمن الوظيفي:

وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العمال مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء. (الشنطي، 2006، ص 25)

II-12-2-11- الغموض:

على الرغم من اختلاف حاجات الأفراد للتنظيمات والتوجيهات القيادية، إلا أنّ كل منهم لابد أن يحصل ولو على فكرة عامة عمّا هو متوقع منه أداؤه، درجة الإحباط، تتزايد لدى الفرد في حالة عدم حصوله على أي تقييم لأدائه أو إذا ما اكتشف أن الإدارة تستخدم معايير أداء متغيرة لا تتفق مع أهداف المنظمة.

II-12-2-12- التناقضات والصراعات التنظيمية:

تعتبر من الظواهر الحتمية على المستوى الفردي والجماعي وعلى مستوى المنظمة وتمثل أحد الأبعاد الرئيسية لبيئة التنظيم الداخلية. التفاعل معها بإيجابية يعتبر من الأولويات التي لا بد أن تضطلع بها الإدارة. (المرجع السابق، 2012، ص 468-469)

II-12-2-13- نظام الأجور والحوافز:

إن تبني المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز - مادية ومعنوية - مرضية يشجع الأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضا في الاستمرار بالمنظمة. (البقي، 2010، ص 16) فالحوافز تشجع الأفراد على تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة، وكلما كانت الحوافز المقدّمة فاعلة في إشباع الحاجات المطلوبة للعمال، كلما ساهم ذلك في إيجاد نوع من الرضا لديهم، وبالتالي يتوجب على المنظمة أن تضع نظم للحوافز سواء كانت مادية أو معنوية بحيث تكفل حث الأفراد على العمل ورفع مستوى الأداء.

II-12-2-14- طبيعة وظروف العمل:

إن طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في تحفيز العمال أو إحباطهم، إذ أن العمل الروتيني الرتيب يؤدي إلى حدوث الملل والسأم وزيادة الإهمال واللامبالاة وعدم الاكتراث نحو اعتماد أسلوب التحديث، أو التطوير، حيث أن العامل غالبا ما يشعر بعدم أهمية جدوى عمله، أمّا الأعمال التي تتسم بالتحسن والتطوير فإنها تشجع العمال على الإسهام بكل طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية في إثارة الكفاءات والإمكانات الكامنة لديهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف. (الشنطي، 2006، ص 26-27)

II-12-2-15- أهداف المنظمة:

الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها تحدد طبيعة الأنشطة والتفاعل بين الأشخاص اللازمين لتحقيق هذه الأهداف. (بوقس، 2012، ص 469)

II-12-2-16- المبالغة في المسؤوليات:

إن التزايد في حجم المسؤوليات والمبالغة في منح الصلاحيات للموظف مع عدم قدرته على تحملها يؤدي ذلك إلى شعور الموظف بنوع من القلق والشعور بالإحباط إذا ما أخفق في أداء ما هو مأمول منه. (الدوسري، 2015، ص 34)

II-12-2-17-العناء الوظيفي:

تزايد المهام مصحوبة بضغط الوقت وتناقض فترات الراحة أثناء العمل قد يؤدي إلى استنزاف طاقات الفرد وشعوره بالأعباء الكثيرة مما سينعكس سلبيا على أدائه.

II-12-3-العوامل الشخصية:

II-12-3-1-المودة والدفء:

وهي درجة الدفء والمودة التي يشعر بها الأفراد في العلاقة مع بعضهم البعض ومدى سيادة روح العمل كفريق.

II-12-3-2-الانتماء والهوية:

ويقصد بها درجة الشعور بالانتماء للمنظمة ودرجة إحساس الفرد بأهميته كعضو في فريق متكامل. (الشنطي، 2006، ص 27)

II-12-3-3-قدرات الفرد:

فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة إليه قد يسبب له نوعا من الإحباط ومن ثم انخفاض إنتاجيته. (الوزان، 2006، ص 28)

II-12-3-4-روح المبادرة:

ويقصد بها تحفيز الأفراد على أن يكون لديهم حب المخاطرة والإمساك بزمام الأمور، حيث إن الأفكار والأداء الجيد يحتاج إلى قدر من الجرأة والمخاطرة عند طرحها أمام الآخرين.

II-12-3-5-الصراحة:

وتعني حرية الأفراد في شرح أفكارهم وأنشطتهم سواء بالنسبة لرؤسائهم في العمل أو لزملائهم مما يساهم في وجود تفاهم بين الأفراد مع بعضهم ومع الرؤساء.

II-12-3-6-الثقة:

يقصد ضرورة اعتناق الأفراد للقيم الصحيحة وإيمانهم بما يقولون وثقتهم بأنفسهم وقدراتهم وبهذا يؤدي إلى وجود التزام بين الأفراد والرؤساء لإتمام الأعمال التي توكل إليهم في الوقت وبالجودة المناسبة.

II-12-3-7-تناقض القيم:

قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف، مثل هذه السلوكيات قد توجد شعورا لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحالة من القلق الدائم وتأتيب الضمير مما ينعكس سلبًا على إنتاجه.

II-12-3-8-الاهتمام بالعلاقات:

ويقصد بها مدى دفاء العلاقات الإنسانية داخل المنظمة وهل هي قائمة على الاحترام والثقة المتبادلة والتعاون سواء كان بين العمال بعضهم البعض أو مع الرؤساء أو الإدارة إن وجود الاهتمام بمثل هذه العلاقات يؤدي إلى وجود نسيج متماسك في المنظمة بحيث تتكاتف الأيدي وتتوحد الغايات لتحقيق أهداف المنظمة ومصالحها. (الشنطي، 2006، ص 27-28)

II-12-3-9-درجة المخاطرة:

فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء. (المرجع السابق، ص 25)

II-13-سبل تطوير المناخ التنظيمي:

إنّ مما لا شك فيه أن مناخ المنظمة إمّا أن يكون إيجابيا محفزا ومُرضيا ومنتجا، وإمّا أن يكون سلبيا ومحبطا وغير منتج، أما السمات المميزة للمناخ التنظيمي الإيجابي فقد حددها عطا الله 1996 على النحو التالي:

- ✓ إتباع طرق القيادة المناسبة لطبيعة العمل ونوعه.
- ✓ التكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية.
- ✓ معرفة الفروق الفردية وحاجات المعلمين (العمال) وتوقعاتهم.
- ✓ وجود قواعد عادلة وأنظمة للمكافآت والعقوبات الرادعة.
- ✓ إتباع أساليب تخدم التطور المهني.
- ✓ العدالة في المعاملات.
- ✓ المشاركة في اتخاذ القرارات.
- وفي ذات السياق أشار سليمان 1987 إلى عدة عوامل تساعد في خلق مناخ إيجابي وصحي وهي:
- ✓ الثقة المتبادلة بين الجميع.
- ✓ المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ✓ صدق الإدارة وصراحتها مع العمال.
- ✓ المساندة والتشجيع.
- ✓ الإصغاء للاتصالات الصاعدة.

- ✓ الاهتمام بتحقيق الأداء العالي.
- ومن وجهة نظر حمود 2002 فإنه يمكن تطوير مناخ تنظيمي فعّال من خلال:
- ✓ بلورة هيكل تنظيمي مناسب.
- ✓ وضع سياسات رشيدة.
- ✓ تدريب العمال بشكل مستمر.
- ✓ تطوير أنماط فعالة للاتصال.
- ✓ تحقيق العدالة عند التعامل مع العمال.
- ✓ تبني أسلوب قيادي ملائم.
- ✓ اعتماد أساليب رقابية فاعلة. (بطاح، 2006، ص 82)

خلاصة:

من خلال ما سبق ذكره حول أدبيات موضوع المناخ التنظيمي، تبين لنا أنه موضوع قائم بذاته له تاريخ طويل -نسبيا- تراكمت فيه المعارف والنظريات والدراسات المفسرة له، وكشفت عن آثاره وارتباطاته بالعديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى بالمنظمة، فهو متغير جد مهم، من الواجب الاهتمام به لما له من فوائد على مختلف المستويات الفردية الجماعية والتنظيمية، فهو يحاول تحسين الأداء التنظيمي وبالتالي تحسين الإنتاجية التي تعود إيجابا على الفرد العامل، المنظمة وكذا الطرف الثالث وهو الزبون أو العميل الذي يعتبر عنصرا تهدف المنظمة لتلبية حاجاته. وكما يعتبر المناخ التنظيمي الوسيلة التي من خلالها يمكن للمنظمة معرفة حاضرها ومستقبلها من أجل تعزيز الإيجابيات والتقليل من السلبيات. وكما أن هذا المتغير له أهمية وأثر على العديد من المتغيرات التنظيمية، التي من بينها التمكين الوظيفي والأداء السياقي الذين سنتعرض لهما بالشرح في الفصول التالية.

الفصل الثالث:

التمكين الوظيفي

104	تمهيد.....
106	-تعريف ومفهوم التمكين الوظيفي.....
110	-التمكين في القرآن الكريم.....
113	-تاريخ التمكين.....
117	-الاتجاهات الفكرية لاستراتيجية التمكين.....
118	-نماذج التمكين.....
125	-أساليب التمكين.....
128	-أنواع التمكين.....
133	-فوائد التمكين.....
139	-أسباب ومبررات تطبيق التمكين.....
140	-أسس ومتطلبات تطبيق التمكين.....
144	-معوقات تطبيق التمكين.....
148	خلاصة.....

تمهيد:

يعتبر التمكين الوظيفي من المقاربات والاستراتيجيات المعاصرة المهمة لتطوير واستمرار المنظمات، حيث أنه "يعزز قدرة العمال على اتخاذ القرارات بأنفسهم، ويؤدي إلى تحسين الوضع النفسي للعمال ... يساعد على خلق بيئة عمل عالية التحفيز، وتوفير مناخ مناسب للعمل". (الشيايب وأبو حمور، 2013، ص 226-227) وهذا المصطلح -إن أمكن القول- أن له تاريخا طويلا، وقصة قصيرة، فقد تعددت مفاهيمه منذ ظهوره في الميدان السلوكي التنظيمي وعلم الإدارة، وأصبحت له مقاربات، واهتمت به المنظمات والدول فمنها من وصلت لدرجات عليا من التأسيس والتطبيق والعمل به، ومنها من تحاول تطبيقه، إلا أن الواقع يفرض تطبيقه وهذا لما له من أهمية وفوائد على مختلف المستويات.

وهذا المفهوم له أصوله في القرآن الكريم منذ أكثر من أربعة عشر قرنا، فقد ورد في العديد من الآيات والسور القرآنية، وهذه نقطة أساسية تفيد أنه من اللازم والواجب الاهتمام بالتمكين في مختلف ميادين الحياة، وخاصة ما تعلق بميدان السلوك التنظيمي.

وقد تكونت للتمكين استراتيجيات تتمثل بوصفه (فلسفة منظرية جديدة، أيديولوجية إدارية، استراتيجية إدارية). وكما أن له عدة نماذج سواء كانت فكرية أو تطبيقية وتتمثل في نموذج كل من (Thomas and Velthouse, 1990)، (Diane Tracy, 1992)، (Dennis C. Kinlaw, 1995)، (Spreitzer, 1995)، (Conger and Kanungo, 1998)، (Tom Peters, 1999)، نموذج Menon، ونموذج (Marquardt, 2002). وكما أن له أساليب للتطبيق والتأسيس، منها تفويض السلطة أو الصلاحية، أسلوب القيادة، أسلوب تمكين الأفراد، أسلوب تمكين الفريق، إدارة الجودة الشاملة والتمكين، أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين، وغيرها من الأساليب. وكما أن للتمكين أنواع تتمثل في التمكين الهيكلي، التمكين النفسي، والمدخل العملي الذي يمثل "العلاقة الموجودة بين المستلزمات أو المتطلبات الهيكلية للتمكين وما ينتج عنها من تمكين نفسي للعمال". (جرادات، المعاني وهاشم، 2013، ص 71)

وللتمكين عدة فوائد تعود على الفرد الممكن، الجماعة، الفرقة، والمنظمة وعلى الزبون، وقد عدّ الأدب النظري والدراسات السابقة تلك الفوائد، مما يدلُّ على أهميته الكبيرة. وكما أن له مبررات لتطبيقه من بينها المبررات الواقعية والعملية والمبررات التطورية والاستراتيجية. وكما أن له العديد من الأسس والمتطلبات لتطبيقه وقد اقترح الباحثين في هذا الميدان العديد من الأسس الهامة، والتي تحتاج لأخذها بعين الاعتبار

لتطبيقه. وللتمكين كغيره من المقاربات والاستراتيجية الحديثة العديد من المعوقات التي تحد من تطبيقه، والتي كذلك ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار من طرف المنظمات التي تريد تطبيقه.

وكل هذه العناصر سيتم تناولها بالشرح والتفصيل في هذا الفصل الخاص بمتغير التمكين الوظيفي.

III-1-1- تعريف ومفهوم التمكين الوظيفي:

III-1-1-1- التمكين لغة:

الاستطاعة على فعل الشيء. (الفاضل، 2010، ص 17)

مَكَّنَ / مَكَّنَ لَ يَمَكِّنُ، تَمَكَّنَا، فَهُوَ مُمَكَّنٌ، وَالْمَفْعُولُ مُمَكَّنٌ-:

* مَكَّنَ الشَّخْصَ مِنَ التَّصَرُّفِ فِي شُؤْنِهِ أَمَكَّنَهُ؛ جَعَلَ لَهُ عَلَيْهِ قُدْرَةً وَسُلْطَانًا: -الذنب لي فيما جناه لأنني ... مكنته من مهجتي فتمكنا.

* مَكَّنَ لَهُ فِي الشَّيْءِ: جَعَلَ لَهُ عَلَيْهِ سُلْطَانًا وَقُدْرَةً: -{إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ}. (عمر، 2008، ص 2115)

[م ك ن.] (فعل: رباعي. متعد بحرف). مَكَّنْتُ، أَمَكَّنْتُ، مَكَّنْتُ، مَكَّنْتُ، مصدر تَمَكَّنٌ. "مَكَّنَهُ مِنَ النَّجَاحِ": جَعَلَهُ مُتَمَكِّنًا وَلَهُ قُدْرَةٌ ... "مَكَّنَهُ مِنْ تَحْقِيقِ آمَالِهِ" الكهف آية 84 {إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ (قرآن)}. (المعجم الغني)⁴

أما في الأدبيات الأنجلوفونية فقد حددت بمصطلح Empowerment والذي يقصد به كسب السلطة وقد قسم إلى ثلاث عناصر:

1. الجذر power والذي يعني السلطة أو القوة والتأثير؛

2. Em (Préfixe) والتي تتضمن حركة الانضمام للسلطة؛

3. Ment (Suffixe) والذي يشير إلى وجود نتيجة ملموسة، مرتبطة بارتفاع درجة السلطة والقوة.

بالتالي يلخص هذا التقسيم في تعريف التمكين على أنه حركة عامة لاكتساب القوة والسلطة، من

أجل إنتاج شيء ما، أو الوصول إلى هدف محدد.

أما في الأدبيات الفرنكوفونية فيقارب مصطلح التمكين مصطلح Habilitation والذي عرّف وفق

Petit Larousse على أنه جعل شخص ما قادرا وبصفة قانونية، على تنفيذ عمل ما. كما يتم استعمال

مصطلح responsabilisation ومصطلح Pouvoir d'agir. (برني، 2015، ص 6)

III-1-2- تعريف ومفهوم الوظيفة:

وظيفة مفرد: ج وظائف: 1 ما يُقَدَّرُ من عمل أو طعام أو رزق أو غير ذلك في زمن معين "وظيفة

العامل اليومي". 3 منصب، عمل مُسند إلى عامل ليؤديه مع اختصاصات يحددها له القانون "أدى وظيفته

على النحو الأكمل -شغل وظيفة المدير العام للمشروع".

⁴ <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D9%85%D9%83%D9%86/>

وظيفي مفرد: 1 اسم منسوب إلى وظيفة "اضطرابات وظيفية". 2 ما يتعلق بالوظيفة "تحليل/ تعليم وظيفي-علم النفس الوظيفي". 3 عملي "إجراءات وظيفية". (عمر، 2008، ص 2464)

III-1-3- مفهوم التمكين الوظيفي:

التمكين عُرّف بعدة تعريفات، وكل تعريف يحمل في طياته الجانب الذي تناوله والبيئة التي أُجريت فيها الدراسات وتوجه الباحثين وميادينهم البحثية، وكذا التطور التاريخي لهذا المفهوم من مفهوم يحاول منح وإرساء أبعاده في المنظمات إلى وجوده وقياسه من خلال توفر أبعاده الهيكلية والنفسية ومدى تأثيره وتأثيره ب/على المتغيرات التنظيمية الأخرى. وهذه مجموعة من المفاهيم الخاصة بالمصطلح وهي كالتالي:

التمكين هو منح العمال في المنظمة القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها. (Daft, 2001, P 501)

حسب (Thomas & Velthouse, 1990) التمكين أولاً محفز، ولكنه كذلك ارتباطي، تحفيزي لأنه يركز قبل كل شيء على الفرد ونموذجه الذي يتفق مع النتائج التي تعترف بها الدوافع الذاتية. ارتباطي لأن نسقه يعطي مجالاً للبيئة وللتفاعلات الاجتماعية. (Moisset, Plante, et Pierre, 2003, P 279)

نقل السلطات الكافية للعمال لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية بدون تدخل مباشر من الإدارة مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية ومناخ ملائم، وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم، وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة. (أفندي، 2003، ص 13)

زيادة الاهتمام بالعمال من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم، ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم. (الكبيسي، 2004، ص 136)

تهيئة الظروف التي يمارس الأفراد من خلالها كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على أعمالهم ممّا يقوّي روح المبادرة والإصرار على أداء مهمات ذات معنى. (صالح والمبيضين، 2009، ص 9)

التمكين الوظيفي Job Empowerment يعني الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم، ويمتلك الإنسان هذا الحق بما يتوفر لديه من إرادة مستقلة، خبرة، معرفة ودافع داخلي. فهناك فرق شاسع بين من يمتلك الخبرة وبين من لا يمتلكها، ومن يتحمل المسؤولية وبين من لا يتحملها، ومن هو جدير بالثقة ومن هو غير جدير بها. وإذا ما تم تجريد الإنسان من هذه المقومات، فسيكون في هذا تكريس للانصياع والمسؤولية والشعور بعدم الرضا، وفقدان معنى الوظيفة، الشعور بالتبعية وعدم القدرة على التصرف. وهذه النتائج

محبطة ليس للفرد فحسب، بل وتعطي نتائج عكسية للمؤسسة التي تمارس فيها هذه الحالة. (الحموري والسعود، 2010، ص 100)

التمكين هو عملية لتحقيق التحسين المستمر في أداء المنظمة. (Gortani, 2011, P 1961)

التمكين هو استراتيجية لبقاء وتحسين أداء المنظمة. (Karimi et al., 2013, P. 34)

التمكين هو الحافز الداخلي الجوهرى الذي يبرز من خلال عدد من المدارك التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم. (الوادى، 2012، ص 45)

جوهر التمكين يتمركز حول منح المرؤوس حرية في أداء العمل ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية ووعي أكبر بمعنى العمل الذي يقوم به. (نفس المرجع، ص 27)

التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يُفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها. التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها. (نفس المرجع، ص 21)

حالة نفسية لإدراك العامل لأربعة أبعاد؛ المغزى، الكفاءة، الإرادة الذاتية والتأثير.

مجموعة من المدارك أو الحالات التي تتأثر بالبيئة المحيطة والتي تساعد العمال على التوجه إلى عملهم بنشاط. (برنى، 2015، ص 80)

تعريف (Zemke & Schaaf, 1989) تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع. (عبيد، 2015، ص 278)

عرف تيشوري التمكين بأنه "دعم البنى التحتية في المنظمة وذلك لتقييم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العمال في الورش ومنحهم الثقة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمائتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك والتركيز على العمال الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه". (عطاء، سميح، وأبوسن، 2016، ص 128)

من خلال التعاريف السابقة للتمكين الوظيفي، يرى الطالب أنه: دعم الموظف ومنحه الحرية والمسؤولية بما تتناسب وقدراته وقابليته لتحملها وتحفيزه وتهيئة المناخ المناسب وتحفيزه، وهذا ما يخلق حالة نفسية يدرك من خلالها معنى لعمله، تصميمه الذاتي، كفاءته الذاتية وأثر عمله، بما يحقق الأهداف التنظيمية والأداء الجيد.

من خلال التعاريف السابقة لمفهوم التمكين يرى الطالب أن التمكين يضم النقاط التالية:

- منح، تهيئة، تحرير، إطلاق، توسيع، تشجيع، توفير، دعم: فالتمكين لا يمكن أن يتواجد صدفة وإنما يجب توفير المناخ المناسب لذلك، من خلال أن الإدارة هي الفاعل الأول للمبادرة بتطبيق هذا المفهوم.
- الحرية: أي أن التمكين يشترط وجود جانب من الحرية يمنح للموظفين، أو إطلاقها بما يتناسب والأهداف التنظيمية.
- القوة، السلطة، المسؤولية: أي أن التمكين يجب أن يأخذ في حسابه منح العامل ما يمكنه من إنجاز الأهداف التنظيمية.
- مساعد، يخلق روح المبادرة والإبداع، اتخاذ القرارات واختيار النتائج، تقوية روح المبادرة والإصرار، مواجهة المشكلات، الاستقلالية: أي أن التمكين يعمل على تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الفرد العامل بما يخلق منه عاملاً يمكن الاتكال عليه لتحقيق نتائج إيجابية بالنسبة له وبالنسبة للمنظمة ككل.
- التحسين المستمر للأداء المنظمي: أي أن النتائج الإيجابية التي يحققها التمكين على الجانب الفردي تعود وتتوسع للمنظمة ككل ولاستمرار أدائها.
- ما يمنحه التمكين من خلال توفير المناخ والاستراتيجيات هو تمكين هيكلي، أي أن المنظمة إذا أرادت تطبيق التمكين، عليها تهيئة كل الأسباب والظروف المحققة له، وعندما يتوافر لدى العمال يصبح حالة نفسية وإدراكية.
- حالة نفسية إدراكية: هي الغاية من التمكين من خلال شعور الموظف بأنه مُمكن (الثقة بالنفس، القناعة، مساعدة، المبادرة، الإبداع، تقوية روح المبادرة والإصرار، المغزى، الكفاءة، الإرادة الذاتية والتأثير...) تساعده على الأداء الجيد للعمل وتحقيق الأهداف التنظيمية والتحسين المستمر للأداء و ...
- التمكين يستوجب تحمل المسؤولية وهذه الأخيرة تستلزم من الموظفين أن يكونوا في مستوى وعي، تحمل، كفاءة، قدرات وحل المشكلات و ... تؤهلهم ليكونوا ممكنين. أي أن التمكين يستلزم وجود موظفين مناسبين لهم المعرفة، الوعي، الإرادة الذاتية، روح المبادرة و ... أي موظف إيجابي وقوي، لا موظفاً ضعيفاً لا واعياً قد يكون التمكين أداة ووسيلة سلبية له وللمنظمة بسبب الفهم الخاطئ للتمكين.

• التمكين يفيد المنظمة لكون عنصر المراقبة من الطرف الآخر (الإدارة والمشرفين) يتم التخلي عنه، ويصبح المراقب هو الموظف نفسه الممكن بما يترك مجالاً للإدارة للاهتمام بالتخطيط والقيام بواجباتها لتطوير المنظمة.

وأما تعريف التمكين الوظيفي في هذه الدراسة هو إدراك الموظفين لمعنى لعملهم، كفاءتهم الذاتية، تصميمهم الذاتي وأثر عملهم بالنسبة لهم، زملائهم، المشرفين والإدارة، والعملاء، والتي يمكن أن تؤثر على أدائهم السياقي (الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية)، ومدى توسطه للعلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء السياقي.

III-2- التمكين في القرآن الكريم:

ورد مصطلح التمكين في القرآن الكريم فقد ذكر في أكثر من موقع بمعنى السلطان والقوة والقدرة، (السواط، 2013، ص 195) من خلال إحدى عشرة آية مباركة ضمت ثلاث عشرة كلمة تشير إلى التمكين، يمكن وضعها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-4) يمثل: السور والآيات القرآنية التي وردت فيها كلمة التمكين.

السورة: الآية	نص الآية المباركة
الأنعام: 6	أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِّنْ قَرْنٍ مَّكَّانَهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نُمْكِّنْ لَّكُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاءَ عَلَيْهِمْ مِّدْرَارًا وَجَعَلْنَا الْأَنْهَارَ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَا هُم بِذُنُوبِهِمْ وَأَنْشَأْنَا مِنْ بَعْدِهِمْ قَرْنًا آخَرِينَ.
الأعراف: 10	وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَا تَشْكُرُونَ.
يوسف: 21	وَقَالَ الَّذِي اشْتَرَاهُ مِنْ مِّصْرَ لِامْرَأَتِهِ أَكْرِمِي مَثْوَاهُ عَسَىٰ أَنْ يَنْفَعَنَا أَوْ نَتَّخِذَهُ وَلَدًا وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِن تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَىٰ أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ.
يوسف: 56	وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ.
الكهف: 84	إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا.
الكهف: 95	قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا.
الحج: 41	الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّا لَهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَاللَّهُ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ.

النور: 55	وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ.
القصص: 6	وَنُكِّنَ لَهُمْ فِي الْأَرْضِ وَنُرِيَ فِرْعَوْنَ وَهَامَانَ وَجُنُودَهُمَا مِنْهُم مَّا كَانُوا يَحْذَرُونَ.
القصص: 57	وَقَالُوا إِن تَتَّبِعِ الْهَدَىٰ مَعَكَ نَتَّخِطُفَ مِنْ أَرْضِنَا أَوْ لَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ حَرَمًا آمِنًا يُجَبَىٰ إِلَيْهِ نَمْرَاتٌ كُلُّ شَيْءٍ رِزْقًا مِنْ لَدُنَّا وَلَكِنَّ أَكْثَرَهُمْ لَا يَعْلَمُونَ.
الأحقاف: 26	وَلَقَدْ مَكَّنَّاهُمْ فِيمَا إِنْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ وَجَعَلْنَا لَهُمْ سَمْعًا وَأَبْصَارًا وَأَفْئِدَةً فَمَا أَغْنَىٰ عَنْهُمْ سَمْعُهُمْ وَلَا أَبْصَارُهُمْ وَلَا أَفْئِدَتُهُمْ مِنْ شَيْءٍ إِذْ كَانُوا يَجْحَدُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ وَحَاقَ بِهِمْ مَآ كَانُوا بِهِ يَسْتَهْزِئُونَ.

المصدر: (الياسري وعبد محمد، 2007، ص 19-20)

التمكين يُرد في القرآن الكريم عدة مرات وبسياقات مختلفة، قال الراغب أن المكان عند أهل اللغة (الموضع الحاوي للشيء)، وبما أن الاستخلاف يفتقر للموضع الذي يحوي على تطبيق المبدأ كان التمكين الذي هو: إقرار الشيء وتثبيتته في مكان، وهو ذات ما ورد في القرآن الكريم حين نُسب فعل تمكين الكون من الله عز وجل إلى الإنسان، قال الله تعالى: ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاهُمْ فِيمَا إِنْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ﴾، ﴿وَنُكِّنَ لَهُمْ فِي الْأَرْضِ﴾، ﴿أَوْ لَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ﴾، وكذلك قوله جل وعلا: ﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ﴾، فالمكان هو مقر الشيء في الأرض، الإمكان والتمكين الإقرار والتقرير في المحل، وربما يطلق المكان المكانة لمستقر الشيء من الأنوار المعنوية كالمكانة في العالم وعند الناس، ويقال أمكنته من الشيء، لذا أشار الطباطبائي في مورد آخر إلى أن التمكين بأنه (الإقدار يقال: مكنت له أي أقدرته فالتمكن في الأرض القدرة على التصرف فيه بالملك كيفما شاء وأراد).

والناظر في موارد لفظة التمكين في القرآن الكريم، يميز بين صيغتين له: صيغة التمكين في الشيء، وصيغة تمكين الشيء. الأولى خاصة بالتمكين في الأرض، والثانية عامة تشمل تمكين الدين والقوة والسلطة والمال، وهذا يعني أن التمكين للإنسان يتم عبر مستويين:

الأول: حسي مادي، يتم فيه تمكين الإنسان من التصرف في الأرض، ولذلك جاء ذكر (المعاش) مع التمكين في الأرض: ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ﴾ أي بما يضمن استقرار الحياة ومستلزماتها وديمومتها، وهو ما أشار إليه قوله تعالى: ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِيمَا إِنْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ﴾، والثاني: معنوي، يتم فيه تمكين الدين والأمن للإنسان: ﴿وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ

لَيْسْتَخْلَفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا ﴿١٠٠﴾، وهذا مستوى من التمكين يحرز بموجبه الإنسان أهم الأسس الداعمة للحياة الكريمة.

وبوجود هذين المستويين من التمكين، يرتبط المادي بالروحي في تنمية الإنسان، ولا يصبح عمار الأرض وصلاحها إلا بهما، ولعل هذا ما يفسر قصور مفهوم (التنمية البشرية) المتداول عن الإيفاء بالشروط الحقيقية لنمو المجتمعات ورفيها وأمنها المادي والروحي.

فقد عرض القرآن الكريم عدة شواهد لتصوير مبدأ التمكين ودوره في منظومة نظرية الخلافة الإلهية، ومنها ما قاله سبحانه وتعالى في محكم كتابه العزيز وهو يصف "ذو القرنين" عليه السلام: ﴿إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا﴾، أي (منحناه سبل القوة والقدرة والحكم) في الأرض ليحكمها، لأن التمكين مدلوله في الآية المباركة هو (جعل الشيء ممكنا، أي راسخا، وهو تمثيل لقوة التصرف بحيث لا يززع قوته أحد فمعنى التمكين في الأرض إعطاء المقدر على التصرف).

ولعل الدليل إلى ما ذهب إليه الباحث في كون مبدأ التمكين يُعدُّ بمثابة الوسيلة والأداة لتطبيق فكرة نظرية الخلافة وكذا في كون التنمية البشرية هي وسيلة لتحقيق الأهداف العليا، هو ما ورد في الآيتين المباركتين من تتابع، فالتأمل في الآية يدرك أن الله أقرن التمكين بِمَنْتَهُ سبحانه حين قال تعالى: ﴿وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا﴾ والسبب (الوصلة والوسيلة فمعنى إيتائه سببا من كل شيء أن يؤتى من كل شيء يتوصل به إلى المقاصد الهامة الحيوية ما يستعمله ويستفيد منه)، ويتعبير آخر (أعطيناه من كل شيء من الأمور التي يتوصل بها إلى تحصيل ذلك الشيء) وهذا ما توضحه الآية اللاحقة ﴿فَأَتَّبَعِ سَبَبًا﴾ ف (الاتباع للحوق أي لحق سببا واتخذ وصلة وسيلة يسير بها).

فالإنسان الذي يسعى لتمثيل الله في الأرض عليه أن تكون إحدى أدواته أن يلتفت إلى ما سخر إليه الله تعالى ومكنه منه لينطلق به، لأنه الطريق والسبيل القصير لتحقيق مراده، كما يجب على الإنسان أن يلتفت إلى مورد مهم في تطوير وتنمية ذاته، فكما يعدّ استثمار الكون وعناصره موردا لتأمين حاجات الإنسان ومتطلباته المشروعة، كذا يعدّ التتابع والتواصل مع تلك الأسباب والسبل تواعلا في تنمية الإنسان وتطويره.

أما قوله تعالى في ما ورد عن قصة يوسف كمثل آخر: ﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ﴾، ف (المراد من تمكين يوسف في الأرض إقراره فيه بما يقدر معه على التمتع من مزايا الحياة والتوسع فيها)، وهذا من عناية الله تعالى إليه كون شاهد الآية المباركة بعد خروجه من غيابة الجب، وكذا ورد تمكينه في مورد آخر بعد خروجه من سجن العزيز وتنصيبه خزائن أرض مصر حيث قال تعالى: ﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ

فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ ﴿٤٣١﴾ والعناية في الموضوعين واحدة.

مبدأ تسخير الطبيعة للإنسان وتمكينه منها هي الوسيلة لتحقيق نظرية الخلافة الإلهية، لأن التمكين يعني أن يعطى للإنسان) ما يستطيع بواسطته تنفيذ مآربه، وتهيئة أدوات العمل له، ورفع الموانع وإزالتها عن طريقه، فما وجود الطبيعة وعناصرها إلا خدمة للإنسان ولتنميته وتطويره بغية ارتقائه إلى مرتبة الاستخلاف، وبهذا اختار الله تعالى هذا المخلوق -الإنسان- ليقوم بأصعب وأخطر وأهم مهمة ألا وهي استخلاف الله في الأرض، حيث كلف الله تعالى الإنسان بهذا المشروع العظيم تكليفا إلزاميا للقيام بدور الخلافة الإلهية في الأرض، كما هيا له سبل القيام بهذه المهمة ومكن له ما في الأرض بقوله تعالى: ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ﴾، أي (جعلنا لكم فيها مكانا وقرارا ومكانكم فيها وأقدرناكم على التصرف فيها وجعلنا لكم معاش) أي (منحناكم الملكية والحاكمية وسلطانكم على الأرض.... وأعطيناكم وسائل العيش بجميع أنواعها).

والجدير بالذكر في كل ما تقدم أن أغلب الآيات القرآنية التي وردت فيها "التمكين" كانت تفيد إقرار التصرف وليونة الحركة بامتلاك زمام القرار في الخيار، وهذا هو أهم محور من محاور التنمية البشرية على مستوى الدراسات القرآنية وحتى الوضعية منها، لأن فلسفة التمكين في التنمية البشرية تعني توسيع قدرات الإنسان لتوسيع خياراتهم، بحيث يكون ذلك دافعا لانفتاح آفاق حريته، لتصل العلاقة بينهما علاقة طردية، إذ بسعة خيارات الإنسان وتمكينه منها تتحقق التنمية البشرية وتتسع مساحتها، وبالعودة إلى تعريف الباحث للتنمية البشرية نجد أن مفهوم التمكين له الريادة في تحقق هدف التنمية البشرية، كون مسعاه الزيادة في سعة خيارات الإنسان وتأمين متطلباته وحاجاته المشروعة على وفق الرؤية الكونية التي ينتمي إليها. (الكمالي، 2013، ص 425-431)

III-3- تاريخ التمكين:

يعد مفهوم تمكين الموظفين Employee Empowerment من المفاهيم الراسخة المستخدمة لتحسين وتطوير النظم التي تتبعها المنظمات، وهو بالطبع إن كان مفهوما جديدا، إلا أن أصوله ترجع إلى نظريات واستراتيجيات التطوير التنظيمي المبكرة. (السيد، 2002، ص 450)

كما لاحظ معظم المعلقين مثل (Arnold, Arad, Rhoades & Drasgow, 2000) أن الاهتمام بالتمكين الظرفي وخصوصا بدور التمكين، لديه تاريخ طويل. دراسة علم النفس والإدارة في بيئات العمل طوّرت في الجزء الأول من القرن العشرين، على خلفية الإدارة العلمية. وركزت هذه المقاربة على دور

اللاتمكين من خلال تشجيع التحديد الدقيق، انخفاض أعمال حرية التصرف وتركيز اتخاذ القرار في متناول السلطة العليا من طرف التسلسل الهرمي للإدارة. على الرغم من أن الإدارة العلمية أتت بفوائد الإنتاجية المباشرة، كان هناك اهتمام حول القيمة على المدى الطويل، وعلى وجه الخصوص بشأن التكاليف الاجتماعية والنفسية الناتجة عن تبسيط العمل. كان هناك إعراب في الأوساط السياسية على جانبي المحيط الأطلسي انتقادا للممارسة خلال سنوات 1920. ونتيجة لذلك، أجريت مبكرا تحقيقات كثيرة، مثل التي يمولها مجلس بحوث الإجهاد الصناعية في المملكة المتحدة المخصصة للتحقيق في آثاره على رفاهية الموظف. هذا البحث ساعد على إنشاء وتشكيل ميدان الدراسة الذي أصبح علم الصناعي والتنظيمي في الولايات المتحدة وعلم النفس المهني في المملكة المتحدة. أدى ذلك إلى توصيات من أجل توسيع نطاق المهام في الوظائف أقل بشكل ملحوظ في البداية لتفويض المزيد من الصلاحيات لشاغلي الوظائف. وأدى هذا إلى الاهتمام بدور التمكين في شكل إعادة تصميم الوظائف، كنقيض للإدارة العلمية أو تبسيط العمل.

التاريخ اللاحق لعلم النفس الصناعي والتنظيمي والياديين ذات الصلة يكشف الدعوة المستمرة للتمكين وإن كان ذلك في تنوع مختلف أشكال ومستويات التحليل. كملاحظات Wilkinson, 1998 أن عناصر دور التمكين كانت واضحة ضمن حركة العلاقات الإنسانية في سنوات 1920 و1930، المستوحاة من دراسات الهاوثورن ل Elton Mayo. تلك الدراسات المتعلقة بالتجارب الميدانية لآثار ظروف العمل مثل (ساعات العمل والمدفوعات التشجيعية) على الأداء. بشكل غير متوقع، الباحثون وجدوا أن مزايا الأداء ليست فقط عند تحسين ظروف العمل، ولكنها أيضا عندما يتم تخفيضها لاحقا. وأدى ذلك إلى استنتاج مفاده أن عملية تجريب تمكين الموظفين كان في ذلك 'إشرافا مجانيا وسهلا، العمال كانوا قادرين على تعيين وتيرة العمل الخاصة بهم، وأنه كانت هناك زيادة المشاركة بالعمل الذي انعكس على التحسين المطرد في الإنتاج.

حركة العلاقات الإنسانية بدورها شجعت على توسيع المنظور ليشمل التمكين ضمن مجموعات العمل، أسلوب القيادة والهياكل التنظيمية الأوسع. على سبيل المثال، تلك الحركة سرعان ما تبعها تطور نظرية النظم الاجتماعية والتقنية بالمملكة المتحدة، مثل (Trist & Bamforth, 1951) التي عززت دور التمكين على مستوى الفريق، من خلال الدعوة إلى مجموعات العمل المستقلة، والتي تسمى الآن مجموعات أو فرق العمل شبه المستقلة، إدارة الذات أو الممكنة. بما يتناسب مع ثقافتها الخاصة، تركيز مجموعة العمل التي ظهرت خصوصا بالمملكة المتحدة توازي استمرارية المقاربة الأكثر فردية بالولايات المتحدة الأمريكية، أين (Herzberg, 1966) تقدم بنظريته حول تصميم العمل، العاملين أو الدافعية-العوامل الصحية.

صاغ مصطلح 'الإثراء الوظيفي' ليعكس دعوته لزيادة استقلالية ومسؤولية الفرد العامل. اعتُمد نفس المصطلح لاحقا من قبل Hackman and Oldham, 1976، في نموذجهما حول خصائص الوظيفة الذي أدى لتوصيات مماثلة لتصميم الوظيفة.

كانت هناك تطورات موازية فيما يتعلق بالتمكين التنظيمي. متابعة موضوع العلاقات الإنسانية لدور أسلوب القيادة، (1960) McGregor قارن نظرية X التaylorية مع نظرية Y 'مقاربات (التمكين) الإدارة'، يوصي بالأخير كوسيلة لتعزيز الأداء. وبالمثل (1961) Likert, Likewise، بالتركيز على أنماط جديدة للإدارة مقارنة بالنظام الأول الذي يعرف من حيث المراقبة التامة وغياب التفويض مع الأنظمة الثانية، الثالثة و الرابعة تمثل تدريجيا تمكينا أكبر. وكان تركيز التمكين توسيع من دور العمل للموظف أو عمل الفريق من أجل التوصل لمقاربة أكثر شمولا، ومن تعزيز الاستقلالية والسلطة أثناء العمل المباشر ليشمل أشكالاً تشاركية للقيادة والإدارة.

الاهتمام بالتمكين التنظيمي اكتسب مزيدا من الزخم في سنوات 1960، دُعم من طرف المبادرات السياسية الوطنية والدولية. على سبيل المثال في المملكة المتحدة الفحوى المأخوذ من قبل تقرير اللجنة الملكية لنقابات العمال وجمعيات الموظفين (الهيئة الملكية، 1968)، والذي ينص على "الحق في تمثيل القرارات المؤثرة في [العمل]، ينبغي أن يكون من امتياز (حق) كل عامل في المجتمع الديمقراطي". وبالمثل، فإن مؤتمر النقابات العمالية (TUC) بلّغ توصيات للهيئة الملكية مفادها "ينبغي توفير في كل مستوى إداري ل ... ممثلي العمال من الأشخاص الموظفين في هذه المصانع للمشاركة في صياغة السياسات والأعمال اليومية لهذه المصانع". وفي أوروبا الغربية بشكل عام، المشروع التوجيهي الخامس للجماعة الاقتصادية الأوروبية EEC (ويسمى الآن بالاتحاد الأوربي، UN) الذي أوصى بنظام تمثيلي على مستوى مجلس الإدارة داخل الشركات. كما لاحظ (1973) Towers "خلال السنوات القليلة الماضية القوى الضاغطة الاجتماعية الثقافية، السياسية والصناعية تكثرت للتعبير عن طلب واسع النطاق لمزيد من المشاركة والديمقراطية". في أوروبا الغربية التي انعكست الأبحاث حول المشاركة والديمقراطية الصناعية مثل: (Emery & Thorsrud, 1969; Poole, 1986). في الولايات المتحدة الأمريكية الاهتمام لم يتوسع من دور التمكين التنظيمي بالقدر نفسه، مع الاهتمام لهذا الأخير (التمكين) الذي يقتصر لحد كبير على المفاهيم الأكثر عمومية لاتخاذ القرار التشاركي مثل: (Locke & Schweiger, 1979) و'صوت' الموظف مثل: (Freeman & Medoff, 1984). يمكن القول، في الفترة ما بين 1980 إلى أوائل 1990 شهدت هدوء مؤقتا في الاهتمام بالتمكين، مع انتخاب Margaret Thatcher كرئيسة الوزراء بالمملكة المتحدة، كانت هناك تشريعات للحد من التمكين

التنظيمي من خلال النقابات العمالية، و'المديرين' الحق في الإدارة أصبح شعارا. في أوروبا، المشروع التوجيهي الخامس لم يشرع أبدا. كان هناك تراجع لفلسفات التمكين، كما أوضح (1998) Wilkinson أن 'خطاب المؤسسة انتقل إلى اليمين في أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية'.

ومع ذلك، دعوة التمكين لم تختفي ولا سيما في أدبيات الإدارة الرائجة والتطورات التي حدثت في خدمة تجديد الاهتمام. كما دل (1998) Wilkinson أن الكتاب الأكثر مبيعا 'In Search of Excellence' أو 'البحث عن التميز' ل (1982) Peters and Waterman 'كان مؤثرا في وضع حجر الأساس لحركة التمكين العصرية'، وعزز الاهتمام بالتمكين كعنصر أساسي من عناصر إدارة الجودة الشاملة. التمكين كامن في مختلف المفاهيم التي حرزت تقدما في سنوات 1980 كما انعكست في مقاربات الإدارة الإلزامية المدعومة من قبل بعض الكتاب أمثال (1989) Kanter and (1988) Drucker، مثل: ما بعد الفوردية، التخصص المرن، الانسحاب من البيروقراطية، تخفيض المستويات الإدارية واللامركزية. الكتب التي لها أثر في تبرير الأهمية لمقاربة التمكين مثل: (1994) Pfeffer ; (1992) Lawler) جنبا إلى جنب مع التطورات الجديدة في التمكين النفسي والضمني (Embedded) (هذا الأخير يشير إلى أن أنظمة إدارة الموارد البشرية التي تشمل تمكين الممارسات التي ترتبط مع الأداء التنظيمي العالي مقارنة بأنظمة الموظفين التقليدية) ساعدت في استمرار القضية في جدول أعمال السياسات والبحوث.

بالإضافة لما سبق، هناك عاملين آخرين مهمين في تفسير سبب عودة موضوع التمكين بشكل دوري ومع قوة متجددة. وأول عامل هو تطور التكنولوجيات الجديدة، والكمبيوترات على وجه الخصوص، التي أثارت تساؤلات حول كيفية تمكين مستخدميها. وعلى الرغم من أن مثل هذه التكنولوجيا كان ينظر إليها في البداية من قبل البعض مثل (1974) Braverman) على أنها تشكل تهديدا للتمكين على مستوى العمل، في حين آخرين رأوا الحاجة لتمكين مستخدمي الكمبيوتر من أجل تحقيق كامل إمكاناتهم وتحقيق إنتاج مرن مثل (1986) Chase & Susman ; (1983) Piore & Sabel). أما العامل الثاني هو بطول التسعينات، الركود في المناخ الاقتصادي أدى إلى تخفيض عدد العمال وتقليص المستويات الإدارية (الهيكالية) بنحو متزايد. وأصبح من الضروري على المنظمات تسريح الموظفين وتمكين الباقين المحنفظ بهم.

وبالتالي يمكن اعتبار الاهتمام الحالي بالتمكين هو نتاج كلا من القيم والمعتقدات الديمقراطية المستدامة المتفاعلة مع التحولات في التفكير الاقتصادي السياسي والظروف الاقتصادية. (Cooper and

Robertson, 2004, p 3-6)

III-3-الاتجاهات الفكرية لاستراتيجية التمكين: (البنّا والخفاجي، 2015، ص 47، 48، 49)

يُشار للتمكين إلى أنّه فلسفة مُنظمة جديدة في حين يشار له بالاستراتيجية الإدارية، وأيديولوجية إدارية، ولغرض فك التداخل بين هذه المفاهيم سيتم تناول الاتجاهات الفكرية للتمكين كالاتي:

III-3-1-التمكين بوصفه فلسفة منظمة جديدة:

فإذا كان التمكين فلسفة منظمة جديدة فإن لكلّ منظمة فلسفة تعتمد على قيمها ومواقفها التي تتضمن مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتبناها لتحقيق غاياتها، فيشار لفلسفة المنظمة بكونها: عقد ضمني بين أعضاء المنظمة يحكم هؤلاء الأعضاء في كيفية العمل جميعا لإنجاز الغايات المنظمة، حيث أنّ المنظمات تعتمد على فلسفتين: الأولى فلسفة المحافظة على الموارد لضمان النجاح المنظمي، والثانية تكامل الموارد لضمان النجاح المنظمي. تسعى الفلسفة الأولى إلى منع الموظفين من ارتكاب الأخطاء سواء بتقليص خياراتهم في التصرف بالعمل أو بسبب ممارسة الرقابة عليهم لتباين سلوكياتهم ومعارفهم من خلال وضع ضوابط ونظم إدارية بما يسهم في تقليص دور الموظفين في اتخاذ القرارات المنظمة. أمّا الفلسفة الثانية فهي تقوم على أساس تكامل الموارد لضمان النجاح فتركز على النتائج المستهدفة بعد منحهم حرية اختيار طريق العمل من دون النظر إلى الأخطاء بوصفها أساساً. فالأخطاء وفق هذه الفلسفة تعدّ دروساً للتعلم واكتساب معرفة جديدة تغيّر السلوك وتوجهه ضمن الآفاق الصحيحة.

III-3-2-التمكين بوصفه أيديولوجية إدارية:

الأيديولوجية الإدارية هي مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي يعتنقها الإداريون الذين يمارسون الإدارة في المنظمات الاقتصادية، وهذه الأفكار التي يضعها الموظفون الفاعلون في المنظمة يتوقع أن تتغير وتتكيف تبعاً للضغوط في بيئة العمل، كما أنها قادرة على تغيير واقع المنظمة تنظيمياً وإدارياً باتجاه إقرار قيم وسلوكيات إدارية جديدة تخدم الأهداف بشكل أفضل. إن التغيرات البيئية بعد ثورة تقنية الاتصالات قد أحدثت تغيرات جوهرية كبيرة أبرزت الحاجة للاعتماد على الموارد البشرية بشكل كبير، مما دعت الحاجة لبروز أيديولوجيات تبعث الثقة بالنفس وتحفّف من معاناة الموظفين. ويُعتبر التمكين واحداً من هذه الأيديولوجيات التي اعتمدها المنظمات في فرض واقع جديد يعطي الأفراد مكانة لم تكن متوافرة لهم قبل ذلك.

III-3-3-التمكين بوصفه استراتيجية إدارية:

يُوصف التمكين بأنه استراتيجية إدارية تُستخدم لحث الموظفين وتشجيعهم بما فيهم المديرين لغرض استثمار مهاراتهم الخاصة على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف

لأداء أعمالهم، إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمةً لأهداف المنظمة وغاياتها. وتتمثل فقرات هذه الاستراتيجية بما يأتي:

- ✓ وضع الرؤية: أي تحديد رؤية المنظمة ونقلها إلى الواقع.
- ✓ وضع الأولويات.
- ✓ تطوير علاقات قوية بين الموظفين.
- ✓ توسيع شبكة الاعمال: ويقصد بها توسيع شبكة مشاركة جميع الموظفين في نشاطات المنظمة.
- ✓ الاستعانة بمجاميع الدعم الخارجية والداخلية وإقامة التحالفات المشتركة كإجراءات للتكامل باتجاهات عدة.

وهناك ثلاثة مفاهيم رئيسية في استراتيجية التمكين وهي:

1. خطة استراتيجية سنوية.
2. تقييمات إدارية سنوية.
3. التدريب والتطوير.

III-5- نماذج التمكين:

هناك مجموعة من النماذج قدمها باحثوا الإدارة في مجال التمكين سواء كانت فكرية أو تطبيقية، وهي كنماذج تحاول بيان المراحل والعمليات والفاعلات والعلاقات التي تحكم وتفسر الظاهرة المقصودة، ومن نماذج التمكين التالي: (نفس المرجع، ص 57)

III-5-1- نموذج Thomas and Velthouse, 1990:

قام Thomas and Velthouse بإكمال العمل الذي أنجزه Conger and Kanungo فقاما ببناء نموذج التمكين الإدراكي Cognitive Empowerment وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد، التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها التي بدورها تنتج الرضا والتحفيز. (برني، 2015، ص 52) وأشار إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات، الذي يتضمن كيفية النظرة إلى العالم الخارجي ومفهوم الذات المشجّع على السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين في المنظمة". (جوادي، 2015، ص 103)

وحدد الباحثان أربع أبعاد نفسية لتمكين العمال، حيث شعروا أنها تمثل أساسا له.

أولاً: التأثير الحسي أو الإدراكي: Sense of impact

ويقصد بالتأثير بالنسبة ل Thomas and Velthouse أنه الدرجة التي ينظر فيها للسلوك على أنه يشكل farka فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة. فالتأثير هو اعتقاد الفرد أن بإمكانه التأثير على عمله، وأن الآخرين سيستجيبون لأفكاره. والمفتاح الأساسي للتأثير هو توافر المعلومات المتعلقة بأداء مهمة ما بشكل كاف.

ثانياً: الكفاء Competence:

هي ثقة الفرد في قدرته على القيام بعمله بشكل جيد، وقد عرفها Thomas and Velthouse أنها الدرجة التي يؤدي فيها الفرد، عند المحاولة، مهمة ما بمهارة عالية.

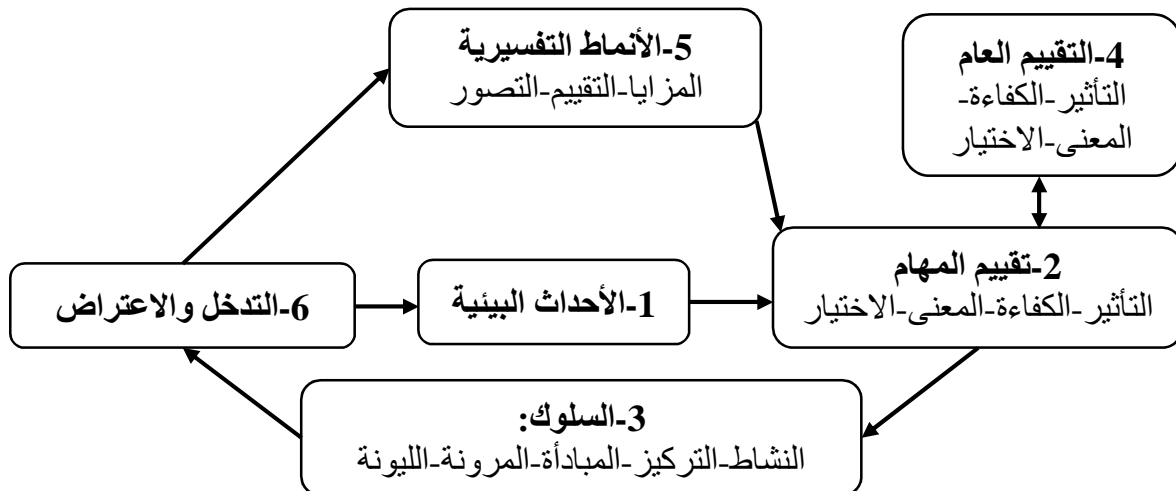
ثالثاً: إعطاء معنى للعمل Meaningfulness:

هو شعور الفرد بأن عمله مهم بالنسبة له وأنه يحب القيام به، وقد رأى Thomas and Velthouse أن معنى العمل ينطوي على رعاية الفرد الذاتية لمهمة معينة. (المرجع السابق، ص 52)

رابعاً الاختيار Choice:

تتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد، أن يشعر بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى لديه وأدائها بطريقة تبدو ملائمة. وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعوراً بالحرية، والإحساس بالقدرة على استخدام حكمه الشخصي، والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.

بالإضافة إلى هذه المهام التقديرية الأربع التي وضعها الباحثان فقد طوراً أيضاً نموذجاً يوضح العمليات التي من خلالها يمكن للعمال الوصول إلى هذه المهام التقديرية، وهذا النموذج موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (3-7) يوضح: النموذج الإدراكي للتمكين.

المصدر: برني، 2015، ص 53

إن رؤية Thomas and Velthouse للتمكين كنموذج إدراكي، انطلقت مما اصطلح عليه بتقييمات المهمة (الأحكام الشخصية)، والتي يفترض قربها من الدوافع الذاتية وتحقيق الرضا. وتتطوي هذه التقييمات كما ذكرنا أنفاً على الدرجة التي يملكها العامل من الاختيار، المعنى، الكفاءة، والتأثير التي تؤثر في أدائه لعمله. هذا ما يؤثر بشكل حتمي وفق وجهة نظر الباحثين على السلوك سواء من ناحية التعزيزات أو ديناميكيات التوقع، فهي تخلق مشاعراً إيجابية في العمال لتعزيز جهود عملهم. كما تشكل لهم في المستقبل، مصدراً لاكتساب الخبرة حول تلقي المكافآت الفعلية، وهنا يتمكن العمال من تحديد درجة تمكينهم من عدمها. (نفس المرجع، ص 53-54)

III-5-2- نموذج (Diane Tracy, 1992) للتمكين:

يستند هذا النموذج على عدة مبادئ من أهمها:

- ✓ معرفة وتحديد الموظفين لمسؤولياتهم.
- ✓ التخلي للموظفين عن السلطات المساوية للمسؤوليات.
- ✓ وضع مستويات الإنجاز المتميز.
- ✓ تدريب الموظفين وتنميتهم ليكونوا قادرين على تحقيق الامتياز.
- ✓ تزويد الموظفين بالمعارف والمعلومات.
- ✓ ومدّهم بالتغذية العكسية عن مستويات أدائهم.
- ✓ الاعتراف بإنجازاتهم وتقديرها.
- ✓ دعم الثقة فيهم.
- ✓ عدم لومهم في حال الفشل.
- ✓ التعامل معهم بشرف واحترام. (البناء والخفاجي، 2015، ص 61-62)

III-5-3- نموذج (Dennis C. Kinlaw, 1995) لإدارة عملية التمكين:

حيث قدم نموذج لإدارة عملية التمكين يتكون من مجموعة خطوات تتفاعل مع بعضها لتؤدي إلى التطوير المستمر لعملية التمكين. ووفقاً للنموذج فإنه هنالك ست خطوات رئيسية ينبغي اتباعها على النحو الآتي:

1. تعريف وتوصيل مفهوم ومعنى التمكين لكل موظف في المنظمة.
2. وضع الأهداف والاستراتيجيات التي تكوّن الإطار العام للمنظم للموظفين.
3. تدريب الموظفين لأداء أدوارهم الجديدة ومهامهم بطرق تتسجم مع أهداف المنظمة.

4. القيام بتعديل الهيكل التنظيمي على الوجه الذي يحقق المرونة في الإدارة، والحدّ من البيروقراطية، ويخلق الكثير من الاستقلال الذاتي والحرية في التصرف.
5. تعديل أنظمة المنظمة كالتخطيط والرواتب والحوافز والتسويق والتدريب وغيرها بغرض دعم تمكين الموظفين.
6. تقييم وتحسين عملية التمكين، وذلك بقياس التحسينات الجارية ومعرفة إدراك موظفي المنظمة للعملية.

وترتبط هذه الخطوات الست في النموذج مع بعضها البعض لتؤدي إلى التطوير المستمر للتمكين، وتُغذّي الخطوات سلسلة من المعلومات كمدخلات لها، حيث يتوقف نجاح إدارة عملية التمكين بخطواتها المذكورة على الفهم الجيد لهذه المعلومات والمعرفة التامة لها، وتتضمن هذه السلسلة من المعلومات معاني: التمكين، المكاسب المتوقعة منه، أهدافه، استراتيجياته، نمطه الرقابي، الأدوات والمهام الجديدة. ويحقق الأخذ بهذا النموذج عدة فوائد منها: أنه يُعرّف المديرين والموظفين بالخطوات الرئيسية للتمكين، ويزودهم بمعلومات مشتركة لمناقشة التمكين، كما يساعد المديرين على الأخذ بنظرة تنظيمية للتمكين باعتباره عملية يجب تطويرها وتحسينها باستمرار، كما يزيد وعيهم بالمعارف والمهارات التي يحتاجونها لإدارة وتطوير عملية التمكين وتقويتها في منظماتهم. (نفس المرجع، ص 59-60)

III-5-4- نموذج (Spreitzer, 1995):

وقد حددت شبرايتزر هذه الأبعاد كما يأتي:

- **المعنى:** يتضمن المواءمة بين مطالب دور عمل الفرد ومعتقداته وقيمه وسلوكه، حيث يترتب على ذلك إحساس الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى شخصي بالنسبة له.
- **الكفاءة:** تشير إلى فعالية الذات الخاصة بعمل الفرد، أو اعتقاد الفرد بقدرته على إنجاز أنشطة العمل بمهارة.
- **التحديد الذاتي:** يعني إحساس الفرد بقدرته على اختيار طرق تنفيذ مهام عمله، فهو يعكس الإحساس بالاستقلالية أو الاختيار، مثلا في صنع قرارات عن الطرق، السرعة والجهد المبذول لأداء العمل.
- **التأثير:** وهو الدرجة التي يستطيع فيها الفرد التأثير على نواتج العمل الاستراتيجية أو الإدارية أو التشغيلية. (الهنداوي، 2012، ص 132)

III-5-5- نموذج (Conger and Kanungo, 1998):

يعتبر عمل الباحثين Conger and Kanungo نقطة بداية طرح التمكين النفسي في الأدبيات النظرية وقد طرحا مفهوم التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية. وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي حيث تم تعريف التمكين، (برني، 2015، ص 51) كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعمال، من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف، والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية، والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية. واقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر للتمكين ك: (قريشي والسبتي، 2015، ص 66) مركب اتصالي: فهو يدل ضمناً على تفويض القوة.

مركب تحفيزي: فهو يدل ضمناً وبكل بساطة على أكثر من معنى، ويظهر ذلك جلياً في التعريف الذي تبناه الباحثان. (المرجع السابق، نفس الصفحة)

وحدد Conger and Kanungo خمس مراحل لعملية التمكين، وتتضمن:

1) المرحلة الأولى: تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب في الشعور بفقدان القوة بين العمال. ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصالات والمركزية العالية في توزيع الموارد. أما عناصر أسلوب الاشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلط، السلبية، التحديد الاعتباطي للمكافآت، ضعف قيم التحفيز وغياب الإبداع. وتشمل عناصر تصميم العمل غياب وضوح الدور، ضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، نقص السلطة المناسبة، عدم التحديد المناسب للموارد، الأهداف الغير واقعية، محدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعمال، الروتين الشديد في العمل وضعف التنوع في العمل.

إن الحاجة لتبني التمكين تكون ضرورية عندما يشعر العمال بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم. ولهذا لا بد أن تعمل الإدارة على التقصي والتعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور. وعندما يتم التعرف على تلك الظروف يمكن للمنظمة أن تتبنى استراتيجية للتمكين لإزالة تلك الظروف. (أبو غنيم وجواد، 2012، ص 140-141)

2) المرحلة الثانية: استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباته كتحديد الهدف، إثراء الوظيفة والمكافآت المرتبطة بالأداء. ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العمال بفقدان القوة ولكن يجب استخدامها أيضاً وبشكل رئيس في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية.

(3) المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعمال وذلك باستخدام أربع مصادر: المكاسب الغير فعالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي والاستثارة العاطفية.

(4) المرحلة الرابعة: ونتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيُشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، توقعات الأداء والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.

(5) المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة. (علواه وعبد الرحمن، 2011، ص 111)

III-5-6- نموذج (Tom Peters, 1999) لعملية التمكين:

هذا النموذج قائم على عنصرين هما: إشراك الموظفين في كل شيء، واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، وللمساعدة في تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل فإنه يُنصح بتوفير هذه العوامل:

✓ حسن الاستماع للموظفين.

✓ تقدير جهود الموظفين والاحتراف بهم.

✓ الاهتمام بعملية استقطاب الموظفين.

✓ الاهتمام بالتدريب وإعادة التدريب.

✓ توفير نظام أجور محفز.

ويفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة راغبة في تطبيق عملية التمكين ومدركة لأهمية وضروية مساهمة الموظفين بأرائهم في أعمال المنظمة، مع تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة وتشجيع الموظفين على عدم الخوف من الفشل، وتهيئة المديرين للاستماع لهم وإعطائهم الوقت لشرح أفكارهم والسماح بدرجة معقولة من حرية الرأي والتعبير لهم وإن اختلفوا مع آراء الإدارة. وللنجاح في تحقيق التمكين واستمراريته يُنصح Peters بالتخلص من بعض المعوقات مثل: الهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة، والقواعد البيروقراطية والشروط المهنية، والتخلص من عدم الوضوح في دور الإدارة الوسطى. (البنّا والخفاجي، 2015، ص 58-59)

III-5-7- نموذج Menon

أشار مينون (2001) Menon إلى العديد من المخاوف بشأن المقاربات المختلفة للتمكين وأعاد تعريف التمكين النفسي بأنه حالة معرفية تتميز بالشعور بالسيطرة، الكفاءة وتدويت الأهداف. الشعور بالسيطرة يعكس المعتقدات حول الاستقلالية، إدراك الكفاءة تشير إلى الشعور بالفعالية ومشاعر القدرة

الشخصية، وتذويت الأهداف يمثل القوة النشطة، على سبيل المثال، الرؤية المستقبلية للمنظمة ورابطة الأفراد مع هذا الهدف أو الرؤية. (Kotze, Menon, and Voz, 2007, P 01)

III-5-8- نموذج (Marquardt, 2002) في التمكين:

أكد ماركواردت في كتابه 'بناء المنظمة المتعلمة' على الصلة الوثيقة بين التمكين والتعلم التنظيمي، حيث ذكر أن التمكين يطلق العنان نحو التعلم من أجل تحسين الأداء، وأنه المفتاح لكلّ عمليات التعلم الوظيفي. وذكر في نمودجه بأن مستويات التمكين تزداد باطراد مع زيادة مستويات المعارف والمهارات المكتسبة، حيث تمر بخمس مراحل كالتالي:

1. مرحلة المكاشفة الدورية: حيث لا تعطى بعد صلاحية اتخاذ القرار للموظفين.
2. مرحلة وضع برنامج لعرض المقترحات: وهنا يتم تقديم آراء ومدخلات الموظفين.
3. مرحلة حلقات التمكين: وفيها تتم عملية المشاركة في صنع القرار مع الموظفين.
4. مرحلة الحلقات الوظيفية: حيث تُتخذ القرارات بشكل مستقل من قِبل الموظفين.
5. مرحلة حلقات التسيير الذاتي: ويتم فيها وضع السياسات ورسم الاستراتيجيات المنظمة بشكل تشاركي. (المرجع السابق، ص 58)

من خلال النماذج السابقة الذكر، يرى الطالب أنها تختلف من نموذج لآخر من حيث أن نموذج Thomas and Velthouse, 1990 هو نموذج إدراكي يتكون من أربعة أبعاد تتمثل في (التأثير الحسي أو الإدراكي، الكفاءة، إعطاء معنى للعمل والاختيار)، وأما نموذج Diane Tracy, 1992 يقوم على 10 مبادئ أو خطوات لتمكين الموظفين ونجاح المنظمة. أما نموذج Dennis C. Kinlaw, 1995 فهو نموذج يتضمن خطوات تهدف لتحقيق التمكين لدى الموظفين والإدارة، فكلما كانت المعرفة بالتمكين كبيرة كلما زادت نسبة تحقيقه وتطبيقه وتحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة. أما نموذج Spreitzer, 1995 فهو نموذج نفسي يتضمن أربعة أبعاد تتمثل في (المعنى، التصميم الذاتي، الكفاءة الذاتية والأثر). أما نموذج Conger and Kanungo, 1998 فهو تحفيزي يهتم بكيفية تحفيز الأفراد وإيجاد أسباب الضعف لديهم من طرف الإدارة والعمل من خلال الإجراءات الرسمية وغير الرسمية. أما نموذج Tom Peters, 1999 فهو نموذج يقترح إشراك الموظفين في كلّ شيء، واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، وكما يرى من دور الإدارة جد مهم في عملية تمكين الموظفين من خلال تهيئة المناخ المناسب لذلك. وأما نموذج Menon, 1995 فهو نموذج نفسي يتكون من ثلاثة أبعاد تتمثل في (الشعور بالسيطرة، الكفاءة وتذويت الأهداف)، وهذه الأبعاد يمكن من خلالها قياس مستوى التمكين لدى الموظفين، خلافا لنموذج Spreitzer ونموذج Thomas and Velthouse اللذين يضمنان

أربعة أبعاد. وأخيرا نموذج Marquardt, 2002 فهو نموذج يرى أن التمكين مرتبط بالتعلم التنظيمي، ويزداد التمكين كلما ازدادت مستويات المعارف والمهارات المكتسبة.

III-6-أساليب التمكين:

التمكين له تفسيرات متباينة نتيجة لاختلاف في وجهات النظر حول هذا المفهوم المرتبط بالسلوك البشري وبالسلوك التنظيمي والسلوك الإداري وإدارة الموارد البشرية، فهذه الارتباطات المتعددة أدت إلى بروز تفسيرات متعددة لمساعدة علماء الإدارة للوصول إلى تحديد المفهوم وتعريفه بشكل يخدم الباحث والإداري على حد سواء بعد الوصول إلى رؤية مشتركة حول مفهوم التمكين؛ مفهوما إداريا معاصرا. وتتمثل هذه الأساليب كالتالي:

III-6-1-تفويض السلطة أو الصلاحية: (Delegation of Authority)

يُعدّ تفويض السلطات مفهوما محدودا وقاصرا عن مفهوم التمكين ومقتضياته. فتفويض السلطة يقتصر على منح المرؤوس سلطات محددة من قِبَل الرئيس، الذي يمكنه استردادها في أي وقت شاء، ضمن أسس وقواعد رسمية محددة. كما تفتقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين؛ مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المنوط بالموظف، ومستوى تأثير الموظف، وتأثير العمل في تحقيق نتائج للمؤسسة، ولآخرين، إضافة إلى الشعور بالاستقلالية، وحرية التصرف، وهذا ينطلق من أعلى إلى أسفل من خلال التسلسل الرئاسي ونطاق الإشراف التقليدي. وهناك من ينظر إلى التفويض على أنه جزء من عملية التمكين ومرحلة ابتدائية من مراحلها.

III-6-1-أساليب التمكين المعاصرة:

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

III-6-1-1-أسلوب القيادة:

يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة. وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين. وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة المُمكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات

الإدارية الدنيا في المؤسسة. وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

III-6-1-2-أسلوب تمكين الأفراد:

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات". ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية (Cognitive) للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار. هذا وقد توصلت (Spreitzer, 1996) إلى أنّ الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

III-6-1-3-أسلوب تمكين الفريق:

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي. وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة Quality Cercles في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي. والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً. يؤكد (Torrington et al (2005) أن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العمال ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط (Flat Structure) بدلاً من التنظيمات الهرمية. هذا وإنّ منح التمكين للفريق يعطي للفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء؛ لأن الاعتمادية المتبادلة (Interdependency) بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد (Dependency). كما تتحقق القيمة المضافة (Added Value) من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعدّ عرضة للخطأ والقصور.

III-6-1-4-مرحلة إدارة الجودة الشاملة والتمكين:

يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغيير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تمشياً مع تمكين الموظفين، ويعود هذا الأسلوب إلى آراء إدوارد ديمينغ وأفكاره (Edward Deming) حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة. ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل

والتدرجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة. وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العمال نوعا من الحرية في التصرف ونوعا من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمّل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة؛ لأنّ الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية. ولا بد من أن يتلقى الموظفون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض في الجودة على مختلف الأصعدة من أجل إرضاء الزبائن.

III-6-1-5- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بُعْد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين فيقول (Honold 1997) بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة. وهذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكل المناسبة (Structuring) والتفاعل بين هذه جميعا.

من هنا فإن الجميع يعملون شركاء (Partners) ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضا على صنع القرارات الاستراتيجية. وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعورا شخصيا كأن يقول أحدنا: 'أنا اليوم أشعر بالتمكين' فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة. فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة، من الأسس الهامة في تكوين فريق وأفراد متمكنين من زمام الأمور في العمل وفي المؤسسه بشكل عام. (الوادي، 2012، ص 44-49)

أورد دافيس Davis أن هناك عشر طرق اقترحها لتمكين الموظفين، وهي:

1. التمكين من خلال المسؤوليات: على شرط أن تكون المسؤوليات المنوطة بالموظف واضحة ومحددة.
2. التمكين من خلال الصلاحيات: يبدي الموظفون حماسا أكبر للعمل في ظل زيادة الصلاحيات لديهم في العمل.

3. التمكن من خلال المعايير والأداء المثالي: على الإدارة وضع معايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول لأقصى إمكانياتهم.

4. التمكن من خلال التدريب والتطوير: التدريب هو من أهم العناصر التي تطور العامل وتجعل لديه خبرة أعلى في الأعمال الموكلة له.

5. التمكن من خلال المعرفة والمعلومات: على الموظفين حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بهم وبدون ذلك سيكون الموظفون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم.

6. التمكن من خلال التغذية الراجعة: حتى تستطيع المنظمة معرفة نقاط القوة والضعف، وتعزيزها أو إصلاحها.

7. التمكن من خلال التقدير والاهتمام: أن يقدر المدير الموظف، وذلك له أثر كبير على ذات الموظف وإنجازه وتوجهاته نحو العمل والتمكين.

8. التمكن من خلال الاحترام: يتشابه الاحترام مع التقدير والاهتمام، فالاحترام أيضا يزيد من اهتمام الموظف بعمله وبالتالي إنجاح عملية التمكين. (الطعاني والسويحي، 2013، ص 308)

9. التمكن من خلال الثقة: إعطاء الثقة للموظف يقلل من سعيه نحو تبرير الخطوات التي يقوم بها وبالتالي يوفر الوقت والتفكير في العمل.

10. التمكن من خلال السماح بالفشل: الفشل مقدمة للنجاح في كثير من الأحيان يسبق النجاح الفشل ولذا فإن السماح للموظف بالمجازفة والمخاطرة قد يقوده إلى التميز. (الدوسري والحري، 2014، ص 65-66)

III-7- أنواع التمكين:

ميّز (Stand and rothmann, 2009) بين ثلاثة مداخل للتمكين: المدخل الأول كان يستند على النظرية النسوية (تمكين النساء) (Women Empowerment) التي تقوم على تحسين المجاميع النسوية المضطهدة، أما المدخل الثاني فيدعى بالتمكين الهيكلي (Structural Empowerment) ويستند بصورة أساسية على النظريات التنظيمية وفي هذا المدخل يتم التركيز على مجموعة النشاطات والممارسات التي تعمل على أساس منح القوة والسلطة والرقابة للمرؤوسين، بينما يركز المدخل الثالث على التمكين النفسي (Psychological Empowerment) ويستند على النظريات النفسية الاجتماعية من خلال افتراض أساس هو أن التمكين يدرك من قبل الأفراد العمال. (جلاب والحسيني، 2013، ص 37) وهناك من يرى أن التمكين "يتخذ

عدة تصنيفات حسب النوع، من هذه التصنيفات أن التمكين ينقسم إلى نوعين هما: التمكين النفسي والتمكين الهيكلي، وذلك تبعاً لمكان وقوع أثر التمكين ومحور التركيز في أعمال ممارسة التمكين في المنظمة. فالتمكين النفسي يقع أثره على النفس البشرية والمشاعر بشكل رئيس، والتمكين الهيكلي يُعنى بالتغيير الحاصل على الهيكل التنظيمي وبنيويته كالسلطة والعلاقات في المنظمة. (البناء والخفاجي، 2015، ص 40) وسنعرض التمكين الهيكلي والتمكين النفسي كالتالي:

III-7-1- التمكين الهيكلي:

يتمثل هذا النوع من التمكين بأنه "منح القوة وسلطة القرار وتتبع القوة في المنظمة من عدة مصادر منها: السلطة الهيكلية، المركزية، السيطرة على الموارد، أو التأثير على مخرجات المنظمة. ويحتوي التمكين الهيكلي على تفويض السلطة، وإعطاء صلاحية صنع القرار للعمال بالتزامن مع حرية التصرف. (عبد الهادي وحتاتة، 2012، ص 232)

تمثل نظرية كانتر Kanter's Theory 1977-1993 لهيكل التمكين الاجتماعي إطاراً جيداً لشرح المفاهيم المتعلقة بالسلوكيات السلبية والإيجابية في بيئة العمل، والتي من شأنها التأثير على التمكين ومنها الدوران الوظيفي وانخفاض الرضا والالتزام المهني، فقد أكدت على أن هيكل بيئة العمل هو العامل الهام لارتباط العمال بالمؤسسة، وتكوين اتجاهات إيجابية نحوها، وأن البيئة التي تسمح بالمرونة والمشاركة تشجع الإبداع لدى العمال، وتوفر لهم الفرص للنمو المهني مما يزيد لديهم الرغبة في الاستمرار في العمل داخل المؤسسة.

ويركز هذا النمط من التمكين على هياكل السلطة وسياسات المنظمة التي تسمح بتمكين العمال، وقد ركزت 'كانتر' على عنصرين مهمين لتحقيق التمكين هما (الفرصة والسلطة) وبالنسبة للعنصر الأول وهو الفرصة فيشير إلى النمو والتنقل الوظيفي، وفرص زيادة المعرفة والمهارات وهيكل الفرص يتعلق بظروف العمل والفرص التي توفرها للعمال للمضي قدماً في تنظيم وتطوير معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم وتمكين العمال في الوظائف العليا من اتخاذ خطوات استباقية لحل المشكلات التي تنشأ أثناء العمل والمشاركة بفاعلية في التغيير والابتكار، وعلى الجانب الآخر فالعمال ذوي الفرص الأقل يظهرون سلوكاً سلبياً داخل المنظمة، ويصبحون أقل التزاماً تجاه المنظمة وأكثر مقاومة للتغيير.

أما العامل الثاني وهو السلطة فعرفته بأنها القدرة على تعبئة المعلومات والموارد والدعم لإنجاز المهام، والسلطة تشير إلى القدرة على الوصول للمعلومات والموارد والتمويل اللازم والمعرفة التقنية والخبرة اللازمة لأداء وظيفة محددة، وجوهر نظرية الهيكل الاجتماعي للتمكين قائم على فكرة تقاسم السلطة بين

الرؤساء والمرؤوسين بهدف التشارك والتداول في صنع القرار مع المستويات الدنيا في الهرم التنظيمي للمنظمة ويتضمن ذلك تحديد نطاق السلطة الرسمية وبتيح للإدارة العليا المزيد من الوقت للتفكير الاستراتيجي بدلا من انشغالها بالمستوى التنفيذي. (سيد حسن، 2013، ص 155-156) ويتضمن التمكين الهيكلي مجموعة عناصر هيكلية تتعلق ببنوية المنظمة والتي لا تكتمل عملية التمكين بدون توافرها في المنظمة ومن هذه المستلزمات: القيادة الممكنة، العمليات الممكنة، ثقافة ممكنة، إدارة المعرفة، فرق العمل وتقنيات الإنتاج. التمكين الهيكلي يتعلق بإعادة تصميم: مناخ العمل، بنوية التقسيمات الإدارية القائمة على الفرق العابرة للدوائر، برامج التدريب وهيكلية السلطة لتُكوّن جميعها بحلتها الجديدة داعما للموظف في سعيه نحو الارتقاء بمكانته كأحد أهم الأصول المنظمة. (البناء والخفاجي، 2015، ص 41-42-43)

III-7-2- التمكين النفسي:

قدّم (Conger and Kanungo) بحثا عن التمكين اعتبر نقطة البداية التي دفعت الباحثين وحفزتهم لدراسة التمكين من وجهة نظر مختلفة عن تلك التي كانت تركز على الممارسات الإدارية على اعتبار أن هذه الممارسات لن يكون لها تأثير يذكر على العمال الذين يفقدون الشعور بالكفاءة الذاتية. (الجردي، 2012، ص 735)

عرف (Conger and Kanungo, 1988) التمكين النفسي Psychological Empowerment كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية. وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين، إذ تمّ تعريف التمكين بأنه عملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعمال من خلال التعرف على الظروف التي تعزز شعور الضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية. (ناميدي، 2013 ص 338)

تعددت نماذج قياس شعور الفرد بالتمكين النفسي واختلفت أبعاد التمكين النفسي المقترحة في كل نموذج، ويعتبر نموذج التمكين النفسي الذي طوره (Spreitzer, 1995) استكمالا لما قدمه (Thomas and Velthouse, 1990) من أكثر النماذج شيوعا وأكثرها استخداما من قبل الباحثين. (المرجع السابق، ص 755) يعتبر كل من Meyerson and Klyne أن التمكين النفسي يشير إلى مجموعة المشاعر والأحاسيس التي يجب إثارتها لدى المرؤوسين لإنجاز ما يطلب منهم من مهام.

ويعتبره كلا من Lee and Koh على أنه حالة نفسية لإدراك العامل لأربعة أبعاد؛ المغزى، الكفاءة،

الإرادة الذاتية، والتأثير. والتي تتأثر بسلوكيات المشرفين. (برني، 2015، ص 79-80)

وسيقوم الطالب باستعراض الأبعاد التي اعتمدها في هذه الدراسة المتعلقة بالتمكين النفسي حسب (Spreitzer, 1995)، وتتمثل في أربعة أبعاد (المعنى، التصميم الذاتي، الكفاءة الذاتية، الأثر)، وهي كالتالي:

1. المعنى:

المعنى ينطوي على الانسجام بين متطلبات دور العمل والمعتقدات، القيم والسلوكيات. (Spreitzer, 1995, P 1443)

الإحساس بجدوى وقيمة العمل أو الإحساس بمغزى العمل وأهميته من خلال توافق أهداف وقيم ومعتقدات الفرد من جهة مع متطلبات وأدوار العمل من جهة أخرى، فإذا كانت النظرة منسجمة وإيجابية فإن الوظيفية ذات قيمة تؤدي إلى خلق معنى وبالتالي يصبح عمل الفرد محركاً يَكُنُّ له الولاء والالتزام. (ناميدي، 2013، ص 338)

يشير لإدراك الفرد أن لعمله أهمية ومعنى، فالموظفون الذين يجدون أن العمل الذي يقومون به ذو معنى سيستخدمون إمكانياتهم وقدراتهم بشكل أكبر، وسيبدلون كل ما لديهم من طاقات لإنجاز عملهم بالشكل الأمثل، وبما يخدم تحقيق أهداف ورؤية المنظمة. (نعساني، 2013، ص 220)

هذا البعد يعني إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين. (أصرف، 2012، ص 669)

وانخفاض معنى العمل يصاحبه الشعور بالعزلة والاعترا ب الوظيفي واللامبالاة، (النيادي، 2012، ص 132) وعلى العكس فإن "الدرجات المرتفعة من الأهمية (المعنى) تؤدي إلى الانتماء التنظيمي والتركيز على بذل الجهد في العمل". (المرجع السابق، ص 669)

ويرى الطالب أن تعزيز بعد المعنى، وهو بعد أولي لدى أي موظف أو عامل، لأن الوظيفة تستلزم من صاحبها أن يشعر بمعناها، وغياب المعنى هو غياب لأي إمكانية لاستخدام الإمكانيات والقدرات وامتلاك الدافعية للعمل وهو الجانب الموجه للمنظمة، وحتى الاندماج النفسو اجتماعي الذي يخلق الجو المناسب للعمل، والذي يحقق الأهداف التنظيمية والعمل على أساس الأداء السياقي.

2. التصميم الذاتي:

التصميم الذاتي يشير إلى الاستقلالية في التفكير، والاستمرارية في سلوك العمل. (الخشالي، الزعبي والقطب، 2011، ص 67)

إدراك الموظف بأنه يملك الحرية الكافية لاختيار طرق تنفيذ عمله. (البنا والخفاجي، 2013، ص 41)

تُعبّر الاستقلالية عن شعور الفرد بحرية في الاختيار عندما يرتبط الأمر بإنجاز وعمل الأشياء فيصبح له الحق باختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل. (جلاب والحسيني، 2013، ص 42)

شعور الفرد بالسيطرة على عمله وكيفية القيام به، أي شعوره بامتلاك الحرية لبدء وتنظيم عمله بالطريقة التي يراها مناسبة وتحديد الجهد المطلوب للأداء، إن جوهر مفهوم الإدارة الذاتية هو الاختيار فالأفراد الذين يشعرون بحرية الاختيار يكونون أكثر مرونة وقدرة على الابتكار وأكثر شجاعة في أخذ المبادرة. (الجردي، 2012، ص 735)

3. الكفاءة الذاتية:

الفهم الشخصي للقدرة على أداء المهام المعطاة للأفراد العمال وتستند على كفاءة الدور، ويركز هذا المفهوم على الاعتقاد بالقابليات الشخصية من أجل أداء المهام المنوطة بهم .

ثقة الأفراد الممكنين بقدراتهم على إنجاز الاعمال المناطة بهم بأحسن وجه وامتلاكهم للقابليات التي تمكنهم من مواجهة التحديات الجديدة. (البنّا والخفاجي، 2013، ص 42)

أي أن الفرد يثق بقدراته الذاتية وتعكس الجدارة (الكفاءة) مدى شعور الفرد بامتلاك القدرة والمهارة اللازمة لإنجاز عمله، فضلا عن ثقته بقدرته على القيام بالمهام الموكلة له بالكفاءة والفاعلية المطلوبة. (ناميدي، 2013 ص 338)

انخفاض الكفاءة الذاتية تقود الفرد لتجنب المواقف التي تتطلب مهارات ومعارف معينة، وهذا السلوك يمنع الفرد من تحسين كفاءته وعلى العكس فإن الكفاءة الذاتية المرتفعة تؤدي إلى بذل المزيد من الجهد وممارسة السلوكيات الابتكارية بجانب القدرة المرتفعة على مواجهة المصاعب. (النيادي، 2010، ص 131-132)

4. الأثر:

التأثير هو الدرجة التي يمكن للفرد أن يؤثر على المخرجات الاستراتيجية، الإدارية أو العملياتية في العمل. (Spreitzer, 1996, P 484)

مدى إحساس الفرد بأن له تأثيرا على بيئة العمل. القدرة على التأثير في نواتج العمل، سواء كان على المستوى الاستراتيجي أو الإداري أو التشغيلي. (الكرداوي، 2011، ص 288)

الدرجة التي ينظر فيها الفرد على أنه يمكن أن يعمل اختلافا فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي يؤديها أو يحقق التأثير المقصود في بيئة الفرد، وهو يعكس اعتقاد الفرد بأنه يستطيع التأثير على النظام الذي يعمل فيه ويؤثر على النتائج الاستراتيجية أو العملياتية في العمل وكذلك في القرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات بما يجعل الآخرين يحترمون رأيه. (ناميدي، 2013، ص 339)

فهم إدراك الفرد الممكن لمقدار التأثير الذي يمكن أن يمارسه على النتائج التنظيمية ومحيط العمل، فهو يمثل القوة الشخصية في بيئة العمل. (جلاب والحسيني، 2013، ص 43)

III-7-3- المدخل العملياتي:

عرف (Thomas & Velthouse, 1990) مدخل العمليات للتمكين، على أنه العلاقة بين المستلزمات الهيكلية للتمكين وما ينتج عنها من تمكين نفسي للعمال. وبين (Mathieu & Gilson) أن المدخل العملياتي يبرز التمكين في العلاقة الموجودة بين المستلزمات أو المتطلبات الهيكلية للتمكين وما ينتج عنها من تمكين نفسي للعمال. يهتم بدرجة التغير الحاصل في مستوى إدراك العمال، والذي يؤثر على دافعية العمال للعمل بالمنظمة. (جرادات وآخرون، 2013، ص 71)

من خلال ما سبق لأنواع التمكين، يرى الطالب أنه ينقسم لثلاثة مقاربات، الأولى هيكلية، الثانية نفسية، والثالثة عملياتية.

بالنسبة للمقاربة الهيكلية تتعلق بما تتبناه وتمنحه المنظمة كإدارة من حرية، استقلالية وسلطة و... تهيئة المناخ المناسب لتطبيقه أو تحقيقه، وهي تستند على النظريات التنظيمية.

بينما المقاربة النفسية، الإدراكية، التحفيزية التي تبناها كل من (Thomas and velthouse, Conger and Kanungo, Spreitzer, Menon) فهي تستند على النظريات النفساجتماعية، فهو شعور وإدراك الموظف أن لعمله معنى بالنسبة له وللآخرين، وأن له كفاءة ذاتية وتصميم ذاتي وأثر.

أما المقاربة العملياتية فهي ترى أن التمكين ما يُمنح من طرف المنظمة وتهيئه للموظف من شروط وظروف هيكلية ينتج عنها تمكين نفسي والذي يؤثر على دافعتهم للعمل وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية.

III-8- فوائد التمكين:

التمكين يعمل على رفع معنويات ورضا العمال، بإتاحة الفرصة أمامهم لإبراز قدراتهم، ومنحهم الثقة والتقدير من قبل الإدارة. هذا الرضا هو الذي ينجم عنه التفكير الإبداعي وتحسين الأداء، والسرعة في حل ومعالجة المشكلات التي تعترض المؤسسة سواء كانت داخلية أم خارجية، إذ يعد عاملا أساسيا لنجاح المنظمات واستمراريتها بفاعلية وقدرة على التنافس.

تزداد أهمية التمكين الوظيفي، بازدياد التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، ونتيجة للتطورات والتقدم في المجالات العلمية والتكنولوجية، بات من الضروري سلك طريق التمكين، لإيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة، تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، ولا يتأتى ذلك إلا عن طريق مشاركة العمال، واستثمار كل ما لديهم من معلومات، خبرات ومهارات. ويهدف التمكين إلى إيجاد بيئة للعمل تحفزهم داخليا، بحوافز ذاتية المنشأ تتبع من داخل الأفراد أنفسهم كالانتماء والاعتزاز والفخر بما يقومون به.

والتمكين الوظيفي يؤثر في كثير من المتغيرات السلوكية لدى العمال منها دافعية الإنجاز، ومن خلال هذا التصور تستطيع فرق العمل مواجهة التحديات، واقتناص الفرص، والاستمرار في التحسين المستمر من أجل تحقيق الكفاءة، الفعالية الكلية والربحية، وذلك دون الرجوع إلى المستويات الإدارية العليا. وترتبط دافعية الإنجاز Achievement Motivation بمفهوم التمكين؛ حيث إن الدافعية ترتبط ارتباطا وثيقا بسلوك الأفراد، وبذلك احتلت مكانا بارزا في موضوعات علم النفس الإداري، إذ يمكن تفسير الكثير من السلوك الإنساني في ضوء دافعيته، وكذلك فإن الفرد وإقباله على القيام بسلوكيات معينة مرهونة بنوعية الدافعية لديه. ويعد التمكين من أهم الطرق التي تعمل على تحفيز العمال، فالفرد المحفز هو الذي يشعر بالدافعية، حيث يهتم التمكين بتحقيق الذات لدى المرؤوسين فضلا عن الأداء المؤسسي. (الحموري والسعود، 2010 ص 101-102)

كونه عنصرا أساسيا لفاعلية الإدارة. وتلعب تقنيات التمكين دورا حاسما في تطوير الجماعة وإدامتها. كما أن تمكين العمال يمكن أن يقود إلى تحسين الكفاءة ويقلل من التكاليف. كما يمكن للتمكين أن يكون فعالا في التخفيف من ضغوط العمل، حيث يساعد الأفراد على التعامل مع الأحداث التي تتطلب جهدا عاليا، لأنه يزودهم بمصادر هامة كالاستقلالية، والمشاركة في اتخاذ القرار، والشعور بالكفاءة. كما يؤدي التمكين إلى امتلاك تأثير إيجابي لأدوار العمال وبسبب التمكين يتم التأثير في وعي العميل والسيطرة على العمل، لذلك فمن المتوقع أن يرافق ذلك رضا العملاء.

ويشير سافري ولوكس (2001) Savery and Luks إلى التأثير الإيجابي للتمكين في احترام العامل لذاته وقدراته، وأنه يمنح العمال إحساسا واضحا عما يقدموه من مساهمات لمنظماتهم، مما يقود إلى زيادة إنتاجيتهم. كما يمكن اعتبار التمكين أداة لتقوية القدرة على التغيير التنظيمي، ومشاركة العمال، ورضا الزبائن. كما يفتح التمكين الباب واسعا أمام العديد من الفرص لتجريب قدرات العمال الإبداعية، ويعطيهم المرونة، والاستقلالية في العمل. وهذا يزيد من احترام العمال لذاتهم، حيث تكون مشاعرهم أفضل بخصوص أنفسهم، ويكونون أكثر استعدادا لخدمة الزبائن. وفي هذا الصدد يعتقد ابلباوم وآخرون Applebaum et al (1999) بأن المنظمة التي تمكن عمالها تصبح متمكنة في شتى مجالات الأداء الاقتصادي. كما أن تمكين

العمال يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، والكفاءة المقاسة عن طريق رضا الزبائن والابتكار. إضافة إلى ذلك يقل من ضغوط العمل عندما لا يحتاج الفرد وبشكل متكرر لانتظار الآخرين. (الخشالي، الزعبي، والقطب، 2011، ص 69-70)

منح فرق العمل حرية أداء مهامها وحل مشكلاتها بصورة فعالة، واستثمار الكفاءات والقدرات الكامنة في الأفراد بما يحقق مصالح المنظمة، والتقليل من الاعتماد على الإدارة في سير العمل، وجعل الأفراد هم المسؤولون عن نتائج أعمالهم، وإكسابهم مهارة العمل الجماعي وحل النزاع وبناء الثقة والحرية في اتخاذ القرارات. ويفيد التمكين في عدد من الأمور منها: زيادة إنتاجية الأفراد، وجودة الأداء، وانخفاض نسبة الغياب، والتميز في العمل، والتعاون وحل المشكلات، والإبداع الوظيفي، والولاء للمنظمة، والشعور بالرضا، وارتفاع الدافعية للإنتاج، ومقاومة ضغوط العمل، والتوائيم بين مصالح الفرد والمنظمة. (الشعلان وكعكي، 2013، ص 41)

يعدُّ التمكين الإداري من أهم ضمانات استمرار المنظمة، فهو يسهم في رفع معنويات ورضا العمال؛ إذ يشعرون بإتاحة الفرصة لإظهار قدراتهم، كما يستمتعون بتقدير الإدارة العليا وثقتها بهم، هذا الرضا الذي يسهم مع حرية التصرف المكفولة في إثراء التفكير الإبداعي والسعي إلى تحسين الأداء، كما أن التمكين يؤدي إلى سرعة معالجة شكاوى واقتراحات الطلاب والمجتمع المحلي.

التمكين من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري ومن الأساليب التي تساعد الإدارة على إطلاق القوى الكامنة لدى العمال من علم، خبرة ومجهود وتوفر مناخا تنظيميا يتسم بالمشاركة والتفاهم وحرية الرأي واحترام الأفراد وإتاحة الفرصة للأفراد لتقديم أفضل ما عندهم من خبرات ومجهودات.

كما يضمن التمكين الإداري للعمال فعالية الأداء اعتمادا على عمليات إدارة المعرفة واستثمار الموارد البشرية فيها بفعالية، وتطوير نوعية الخدمة المقدمة وجودتها، وتحسين دافعية والتزام العمال فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال. (بدح، 2014، ص 163-164)

يضمن التمكين الإداري فعالية الأداء، وكذلك فعالية استغلال الموارد البشرية بفاعلية، كما يؤدي إلى رفع قيمة العمل ومعناه وأكثر تحفيزا، ومن أهم فوائد التمكين ما يأتي:

- ✓ تحسين نوعية الخدمة وجودتها.
- ✓ ضمان فعالية المنظمة.
- ✓ الانفتاح المباشر والثقة بين العمال والزبائن من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن وآرائهم حول مستوى جودة السلطة أو الخدمة المقدمة.
- ✓ السرعة في إنجاز المهام والإجابة عن التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية.

- ✓ تحسين دافعية والتزام العمال فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال.
- ✓ تمكين المديرين من تحديد الأفراد الموهوبين، وتمكينهم من تكريس المزيد من الوقت للشؤون الإدارية المهمة.
- ويعزز التمكين الشعور الإيجابي لدى العمال وتزويدهم بالإحساس بالتوازن الشخصي والمهني، ومنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لإيجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم بالإضافة إلى تعزيز الرضا الوظيفي لديهم. (الطعاني، 2011، ص 205)
- فالتمكن يؤدي إلى استجابة الموظفين بسرعة وبشكل إيجابي في التعرف على المشكلات وإيجاد الحلول لها.
- عصب التمكين هو جعل العمال قادرين على اتخاذ القرارات، وإتاحة الفرصة أمام العمال للمشاركة في الرؤية المستقبلية للمنظمة، فإن من شأن ذلك أن يطور لديهم الإحساس بالفخر، احترام الذات والمسؤولية، ولا شك في أن الموظف المتمكن هو أكثر فاعلية في مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها. (الرقاد وأبو دية، 2012، ص 1199)
- كما أن التمكين له مزايا على:
- ✓ ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة.
- ✓ إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه، وتنمية الشعور بالمسؤولية.
- ✓ ارتفاع الإنتاجية وانخفاض نسب الغياب ودوران العمل.
- ✓ تحسين جودة الانتاج والخدمات.
- ✓ تحقيق مكانة متميزة وزيادة القدرة التنافسية.
- ✓ زيادة التعاون على حل المشكلات، وارتفاع القدرات الابتكارية. (الخشروم ودره، 2011، ص 34)
- ✓ استجابة أكثر سرعة لحاجات العملاء طالما أن الإجابات يمكن أن تعطى، والقرارات يمكن أن تتخذ بواسطة الأفراد العمال، في موضوعات كانوا في السابق مطالبين بإحالتها إلى مدير أعلى في السلم الوظيفي.
- ✓ شعور العمال برضا أكبر حيث يمارسون عمل مسؤول أكبر ويطورون مهارات جديدة.
- ✓ ترحيب العمال بالفرصة للتعامل بعمق ودخول أكثر مع العملاء.
- ✓ إقدام العمال على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة أفضل من المديرين الذين لديهم تعامل أقل مع العملاء.
- ✓ الخدمة الحسنة تبني ولاء العميل وسمعة الأعمال. (العصري محمد، 2011، ص 65)

يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات اتجاه مستقبل أكثر منافسة وتعقيدا، كما يجعلها أكثر مرونة وقدرة على التعلم والتكيف، بغية تحقيق وتلبية متطلبات الزبائن والمحافظة على حصصها السوقية أو الزيادة فيها، أن البيئة المتميزة بالمنافسة المكثفة والتكنولوجيا العالية تتطلب التخلي عن الأساليب المركزية في الإدارة حتى تعزز من سرعتها ومرونتها، فالتمكين يساعد العمال بالشعور بالمسؤولية والرضا عن الإنجاز، كما يمنحهم سلطة أوسع في تنفيذ مهامهم مما يعزز رضاهم والتمسك بمنظمتهم، ويسمح بإطلاق العنان لطاقت الأفراد وابتكاراتهم مع إعطائهم حرية التصرف وفق معرفتهم وإدراكهم، ويفتح لهم مجال التدريب والتعلم بما يزيد في قدرة تنافسية منظماتهم، إضافة إلى أنه يمنح العمال في الخطوط الأولى تفهما أفضل من مدراءهم عن كيفية تحسين العمل وإرضاء الزبائن، فضلا عن أنهم أكثر خضوعا لقرار ما أو طريقة أداء معينة عندما تكون لهم صلة متينة بعملية صياغة القرار. (جواوي، 2015، ص 87-88)

أشارت وأكدت الدراسات العديدة من أن تمكين العمال في المستويات الإدارية الدنيا يزيد من إنتاجيتهم في العمل.

إن التمكين الإداري يعمل على زيادة الاهتمام بالعمال وكذلك منحهم الثقة، ويخلق لديهم التزاما اتجاه المنظمات التي يعملون فيها، وهذا يؤدي إلى زيادة الولاء والإخلاص من قبل العمال لمنظمتهم. (المبوضين والطراونة، 2011، ص 483)

وهناك من يرى أن أهمية وفوائد التمكين الوظيفي بالنسبة للمنظمة، الفرد والمدير، وهي كالتالي:

أ- بالنسبة للمنظمة:

- ✓ ارتفاع الإنتاجية.
- ✓ انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.
- ✓ تحسين جودة الإنتاج او الخدمات.
- ✓ تحقيق مكانة متميزة.
- ✓ زيادة القدرة التنافسية.
- ✓ زيادة التعاون على حل المشكلات.
- ✓ ارتفاع القدرات الابتكارية.

ب- بالنسبة للفرد يحقق:

- ✓ إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات. (البارودي، 2015، ص 140)
- ✓ ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل.

- ✓ ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة.
- ✓ إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه.
- ✓ ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد.
- ✓ تنمية الشعور بالمسؤولية.
- ✓ ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة. (نفس المرجع، ص 140) (رضوان، 2013، ص

(35)

ج- بالنسبة للمدير:

يسهل التمكين قدرة المدير على الكشف عن العمال ذوي القدرات العالية ليستفيد منهم، وكذلك ذوي القدرات الضعيفة والمتكاسلين لمساعدتهم ليكونوا مشاركين في المنظمة، ويقرب بين المدير والمرووسين ويلغي وجود فكرة (المديرين كمخططين والموظفين كمنفذين)، كما يقود المدير إلى التفويض الفعال للمهام مما يؤدي إلى تخفيف ضغط الأعمال الإدارية على عاتقه، وإعطائه الوقت الكافي لأداء مهام أخرى، وتقليل نطاق الإشراف والتحكم والرقابة الدائمة على أداء المديرين في المؤسسة، كما يمكن المدير من قياس مدى فعاليته وتقويم أدائه كمدير لأنه في السنوات القادمة سيتم قياس فعالية المديرين بأداء من يقعون تحت نطاق إشرافهم أكثر من أدائهم كأفراد، ويؤدي التمكين إلى خلق قادة قادرين على تهيئة البيئة الملائمة للعمال. (الشباب وأبو حمور، 2013، ص 226)

أشارت الكثير من الدراسات والبحوث المتعلقة بالتمكين (Lawson , 2001) ; (Blanchard, 1996) و (Bruno, 2001) و (اللوزي وحمود، 2008) إلى الفوائد المتحققة من خلال تمكين العمال في أكثر المنظمات ومن هذه الفوائد:

- ✓ تحسين نوعية الخدمات المراد تقديمها للزبائن من خلال تصميم المنتجات والعمليات على وفق متطلباتهم وحاجاتهم وتعزيز سرعة الاستجابة لحاجات الزبائن.
- ✓ السماح للأشخاص بحرية التصرف واستقلالية التفكير مما يترتب عليه بذل الجهود المضاعفة في العمل وكفاءة أكبر تخدم أهداف المنظمة وتوجهاتها.
- ✓ تعزيز الفاعلية المنظمة جراء تحمل جميع الأشخاص من العمال المسؤولية في تحقيق ذلك والتأكد من فاعلية الأداء المنجز.
- ✓ إيجاد مواقع عمل تمتاز بتوافر الممارسات الديمقراطية فيها وإزالة القيود البيروقراطية في الأداء من جراء انتقال سلطة صنع القرارات واتخاذها من مواقعها التقليدية إلى مواقع أدنى وذلك من شأنه أن يسهم بتسريع الإنجاز الكفاء والفاعل.

- ✓ تطبيق التمكين يؤدي الى تعزيز المواقف السلوكية الايجابية للعمال كالرضا والولاء والالتزام ودافعيتهم للإنجاز وبذلك يعطي للعمليات المنجزة بعداً أشمل في التطوير والتحسين.
- ✓ تعزيز الثقة بالقدرات الذاتية للأشخاص وتقليل الاخطاء الناتجة عن العمل وتخفيض الكلفة.
- ✓ يكون القرار المتخذ من قبل العمال أكثر تأثيراً على الزبائن وسيما أن التصاقهم بالمستهلكين وحاجاتهم المتنامية أكبر من الأداء. (أنيس وعباس، 2011، ص 79)
- وكما تكمن أهمية التمكين الإداري في المنظمات الخدمية فيما يلي:
- ✓ رغبة المنظمة في أن تصبح أكثر استجابة لتلبية احتياجات الزبائن وإرضائهم.
- ✓ تقليل عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.
- ✓ عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية ذات الأجل الطويل.
- ✓ الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة وخصوصاً المورد البشري لتطوير الخدمات المقدمة.
- ✓ إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
- ✓ توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- ✓ الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
- ✓ منح الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز أعمال أكبر في عملهم.
- (علواه وعبد الرحمان، 2011، ص 108)

III-9-أسباب ومبررات تطبيق التمكين:

- ✓ حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- ✓ تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية. (أيت ياسين، 2013، ص 434)
- ✓ تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية.
- ✓ الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة. (عبيد، 2015، ص 281)
- ✓ أهمية الحد من التكاليف، وسرعة اتخاذ القرارات.
- ✓ إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
- ✓ تقوية جوانب الرضا والانتماء والتحفيز الوظيفي.
- ✓ إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وإحساساً أكثر بالإنجاز في عملهم. (مسعود، 2012، ص 30)

وهناك من يرى أن هناك مبررات واقعية وعملية، وكذا مبررات تطويرية واستراتيجية لتطبيق التمكين،

وهي تتمثل كالتالي:

أ- مبررات واقعية وعملية:

نجد أن مختلف المنظمات والأجهزة الإدارية تعاني من مركزية السلطة وهرمية المستويات الإدارية، وفي ظل التسارع المذهل في البيئة والتحولات الكبيرة في المجتمعات المطالبة بالتغيير والتطوير، بات التمكين الوسيلة الأنسب والأسلوب الأمثل لمواكبة هذه التغيرات والتحولات والتماشي مع هذه الظروف.

ب- مبررات تطويرية واستراتيجية:

إن إرساء منظمات عصرية قادرة على التحكم في البيئة واستشراف المستقبل والتنبؤ بمعالمه عبر دراسات وبحوث يشارك فيها مختصون في مختلف حقول المعرفة، يعد أحد الخطوات الهامة والاستباقية التي تستطيع بها المنظمات السيطرة على الأحداث من حولها والتأثير فيها، والتدخل لإعادة صياغة بعض معطياتها ومخرجاتها قبل أن تقع، من خلال رصد بيئي متفحص يخضع التغيرات إلى صالحه ويستفيد منها، وهذا لا يمكن حسب وجهة النظر هذه إلا عن طريق بناء منظمات عصرية متمكنة تتبنى فلسفة ومنهج التمكين في إدارة عمالها. (جوادي، 2015، ص 88)

III-10-أسس ومتطلبات تطبيق التمكين:

III-10-1-أسس تطبيق التمكين:

يقترح لوثنانز (Luthans,1992) الوسائل التالية التي يمكن للإدارة استخدامها لتمكين العمال لديها:

- ✓ التعبير عن ثقة الإدارة في قدرات العمال.
- ✓ أن تعبر الإدارة كذلك عن الآمال والتوقعات العالية المتعلقة بإمكانيات العمال ومستوى أدائهم.
- ✓ السماح للعمال بالمساهمة في عملية اتخاذ القرار.
- ✓ منح العمال الحرية والاستقلالية في اختيار الطريقة التي يرونها لتنفيذ أعمالهم.
- ✓ أن تقوم الإدارة بوضع وتحديد طموحات وأهداف العمال.
- ✓ أن تستخدم القيادة الإدارية النفوذ والسلطة بتعقل وبطريقة إيجابية، وأن تحد من استخدام سلطة الإكراه والإكراه.

يقترح روبنز (Robbins, 1993) أن إدارات المنظمات المبادرة باتخاذ إجراءات معينة تؤدي إلى

إحداث آثار إيجابية لدى العمال فيما يختص بالأبعاد أو الجوانب الأربعة التالية:

1. بعد الأثر Impact:

وهو يتعلق بتطوير العمل والتقدم في الأداء Progress، ويعني أن مهمة الفرد تكون ذات أثر إيجابي على التمكين إذا تولد لديه فهم وقناعة بأن من شأنها إحداث تغيير في وضعه الوظيفي (Making a difference) وفيما يتعلق بإنجازه لمهامه.

2. بعد المنافسة Competence:

إذا تمكن الفرد من أداء نشاطاته الوظيفية بمهارة فإن ذلك يؤثر على وضعه التنافسي ووضع وكفاءة أداء المنظمة، كما يؤثر إيجاباً على التمكين.

3. معنى العمل Meaningfulness:

ويعني كفاءة الفرد في العمل فإذا كان العامل ينظر إلى عمله على أنه مهم وذو قيمة، وإذا كان مهتماً بما يعمل فإن ذلك يؤدي إلى خلق معنى لعمله ويعزز التمكين لديه.

4. الخيار Choice:

أن العمل يزود الفرد بالاختيار إذا مكّنه من تحديد الطريقة التي تناسبه في إنجاز المهام واختيارها وكان لديه القدرة الذاتية على تحديد تلك الطريقة Self-Determination. كما يقترح روبنز جدولاً يتضمن مجموعة من الأعمال ينصح الإدارة باستخدامها كونها تؤدي إلى التمكين.

ويعتقد توماس ستر (Stirr, 2003) أن أساسيات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ، وهذه المبادئ هي:

1. تعليم العمال: E-Education

حيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العمال فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.

2. الدافعية: M-Motivation

على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية، وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعمال من قبل الإدارة العليا.

3. وضوح الهدف: P-purpose

إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المنظمة. إن صلب عملية التمكين الإداري هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

4. الملكية: O-Ownership

يقترح Stirr معادلة للتمكين الإداري تتكون من ثلاثة أحرف يسميها (3As) تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي:

السلطة + المسائلة = الإنجاز

Authority + Accountability = Achievement

ولتحقيق الإنجاز فإن على الإدارة والعمال فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم. والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعمال خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموحا لهم ممارسة سلطاتهم على أعمالهم. (السعودي، 2008، ص 449-450)

5. الرغبة في التغيير: W-Willingness to change

أن اعتماد التمكين لا يتأتى إلا من خلال قبول التغيير وانتهاج الوسائل المعاصرة فيما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة أو سبل الأداء الكفاء وغيرها من الأساليب ذات الأهمية النسبية في توجيه العمال نحو تقبل التغيير كحالة طبيعية في تحقيق متطلبات التحسين المستمر في الأداء والانجاز. (برني، 2015، ص 33)

6. نكران الذات: E-Ego Elimination

تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها. كما يتصف بعض المديرين بحب الذات واتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة. وينظرون إلى التمكين على أنه تحدٍّ لهم، وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة، أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وكموجهين. (المرجع السابق، ص 450)

7. الاحترام: Respect

وهو يعني عدم التمييز بين العمال لأي سبب كان والاعتقاد الدائم بأن أي عضو في المؤسسة وفرق العمل قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه. فالعلاقة بين التمكين والقيم هو أن مختلف الأفراد في المؤسسة لهم كيانات وطموحات وآمال ومخاوف وحياة خاصة خارج مجال العمل

وفي حالة تمكينهم فإنهم يعاملون معاملة احترام كما توضع آراؤهم بعين الاعتبار وتستخدم مهاراتهم ويكافئون على حسن أدائهم. (برني، 2015، ص 33-34)

وهناك من يرى أن أسس التمكين تتمثل في:

1. تفويض السلطات والمسؤوليات للعمال لاتخاذ القرار:

تتم عملية التفويض للعمال باتباع المدير للخطوات التالية:

- ✓ معرفة مدير المنظمة لاستعدادات وقدرات ومهارات وميول ورغبة المديرين في تحمل مسؤولية القيام بالأعمال الإدارية والفنية تماشيا مع سياسة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- ✓ تغيير وصف وظائف العمال وتوسيع نطاق مسؤوليتها ومهامها.
- ✓ تعزيز مهارات العمال للقيام بأنشطة الإدارة من خلال إعطائهم الدورات التدريبية اللازمة.

2. مشاركة الموظفين في رؤية الإدارة العليا:

- لتحقيق عملية تمكين العمال في مبدأ المشاركة في وضع رؤية وأهداف المنظمات، كان لابد من تركيز المدير والعمال معه في المستويات الإدارية (العليا أو التنفيذية) على عدد من الممارسات هي:
- ✓ وضع رؤية تتضمن أهدافا واقعية قابلة للتنفيذ على أرض الواقع.
 - ✓ توفير رؤية مستقبلية تعبر عن تصور للوضع المطلوب إحداثه في المنظمات.
 - ✓ تحديد رؤية مرنة تشجع على المبادرات الفردية.

3. وجود نظام وقواعد للعمل:

- كي تتم عملية تمكين العمال في المنظمات في ضوء نظام ملزم يرتبط بأهداف ورؤية المنظمة، كان لابد من فرض نظام وقواعد للعمل يوجّه المدير من خلالها جميع جهود المنظمة وهي كالاتي:
- ✓ تحديد الأعمال والواجبات التي ينبغي القيام بها من قبل كل عضو في المنظمة.
 - ✓ تحديد القواعد العامة للعمل والسلوكيات والعلاقات الإنسانية التي تنظم عملية مشاركة جميع المديرين وتوجه جهودهم وتنظم قراراتهم وتحبذ المنافسة والابتكار لديهم.
 - ✓ تحديد الضوابط والمقاييس التي تحكم وتقيّم الأداء سواء كانت تلك المقاييس مفروضة من الإدارة العليا أو من المنظمة.

4. تدعيم الإحساس والشعور بالأمان:

- يؤكد هذا العنصر على ضرورة رغبة الإدارة الجادة في التمكين الفعلي للعمال والاستفادة من قدراتهم وإمكاناتهم، ويتطلب ذلك:

- ✓ إصدار الإدارة النشرات والتعاميم الرسمية التي تقوم بنقل السلطة والمسؤولية للعمال.
- ✓ إصدار النشرات التي تحدد المقصود بعملية التمكين والنتائج المتوقعة منه.
- ✓ إصدار النشرات التي تحدد رؤية الإدارة لكيفية تنفيذ العمليات الكاملة للتمكين.
- ✓ إطلاع العمال على التطورات الحاصلة والمشكلات المرجوة أو المتوقعة، وتقبُّل ودعم الإدارة للأفكار والآراء والمقترحات المقدّمة من العمال. (الشيايب وأبو حمور، 2013، ص 228-229)

III-10-2-متطلبات تطبيق التمكين:

1. الثقة الإدارية:

إن عملية تمكين الموظفين أساسها الثقة وهي ثقة المديرين في موظفيهم. (عبد الخالق، 2010، ص 30)، أساس عملية التمكين هو الثقة، أي ثقة المديرين في مرؤوسيه، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص، بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة، ويمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق المديرين في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف. (عبيد، 2015، ص 283)

2. الدعم الاجتماعي:

لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، فإنهم يحتاجون إلى دعم وتأييد ليس فقط من رؤسائهم بل أيضا من زملائهم ومرؤوسيه، وعلى صعيد آخر يجب تدعيم جهود الموظفين على المبادرة والمخاطرة في سبيل التحسين المستمر للأداء بدلا من معاقبتهم، وأن المنظمة سوف تدعمهم بغرض التعلم والنمو. (المرجع السابق، ص 30)

3. فرق العمل:

يتطلب تمكين الموظفين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية وقيمة الأصول البشرية بالمنظمة وتشجع عمل الفريق من خلال المشاركة في صنع القرارات، وأن يشعر الموظفون في الإدارة أو القسم الذي يعملون فيه أنهم يستطيعون العمل معا لحل المشاكل، وأن أفكارهم لها تقديرها عند الإدارة العليا كما تؤخذ بجدية. (عبيد، 2015، ص 284)

ولا شك أن فريق العمل يكون أكثر فاعلية من الأفراد لأنه يتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، فضلا عن إمكانيات أفضل للحصول على المعلومات، وبجانب ذلك يجب

أن يمنح المديرين فريق العمل سلطه لتنفيذ قراراته وتطبيق التحسينات التي يقترحها، وإلا سوف ينتهي تمكين السلطة سريعا.

4. الاتصال الفعال:

إن الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية والموظفين، هو المفتاح الساسي لتمكين الموظفين، وتعنى هذه القاعدة أن الإدارة لن تستطيع حل أي مشكله بمفردها، لأنها قد تفتقد إلى معلومات قيّمه لا يملكها الأشخاص المنغمسين في المشكله، وبالتالي يجب إشراك هؤلاء الأشخاص في الحل، وإلا لن تستطيع الإدارة التوصل إلى الحل الأكثر فاعليه، أو لن تستطيع الحل بسلاسه وبدون مقاومة، وباختصار يمكن القول إنه بدون اتصال لن توجد مشاركة، وبدون مشاركة لن يكون هناك التزام، وبدون التزام لن يتحقق التمكين.

5. التدريب المستمر:

لا يمكن تمكين الموظفين بدون توفير التدريب الملائم، ولا يجب أن يفترض المديرين أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، حيث لن يحقق التمكين أهدافه دون تدريب فعال.

6. مكافأة الموظفين:

يجعل المديرين كل موظف يشارك في أعمال المنظمة، ويقدم الدعم المطلوب ويكون على استعداد للمخاطرة لتحسين الأداء إذا طبق المديرين نظم المكافآت والتقدير، التي تشجع الموظفين على السلوك المرغوب فيه.

7. الأهداف والرؤيا المستقبلية:

تستطيع المنظمة تحقيق درجة عالية من تمكين الموظفين للسلطة، إذا أدرك هؤلاء الموظفون أهداف ورؤية الإدارة العليا والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتيا بدل من انتظار التوجيه من الإدارة العليا، إن محاوله تطبيق تمكين السلطة بدون مراعاة هذه الأهداف والرؤى المستقبلية سوف يؤدي إلى الفوضوية في استخدام الموظفين لسلطاتهم.

8. الضبط والرقابة:

إذا كان تمكين السلطة هو التصريح للموظفين بممارسة السلطة في ضوء أهداف محددة وخطوط سلطة واضحة لأداء مهام معينه بما يحقق لهم الاستقلالية والتحكم الذاتي في عملهم إلا أن التمكين يتطلب من جانب آخر أن يدرك الموظفون حدود حرياتهم في اتخاذ القرارات، ومدى مسؤولياتهم ومسئوليات الآخرين تجاه انجاز العمل. (عبد الخالق، 2010، ص 30-31-32)

إن نجاح برامج التمكين الإداري تتطلب بالدرجة الأولى اقتناع الإدارة بفلسفة التمكين الإداري والتزامها بتطبيق هذه الفلسفة ودعمها، وعلى عاتقها تقع مسؤولية منح الموظفين السيطرة على نشاطاتهم والحرية في اتخاذ القرارات المهمة والمسؤولية عن أفعالهم، إن إشراك الموظف وتمكينه يعتبر التزاما طويلا المدى، وطريقة جديدة في تسيير العمل، وتغييرا أساسيا في ثقافة المنظمة، والموظفون الذين أُعطوا الصلاحيات بعد تدريبهم وجرى تقدير إنجازهم ينظرون إلى عملهم من منظار مختلف، فلم يعودوا يقتصرون العمل على تنفيذ ما يُطلب منهم، ويتعجلون انتهاء دوامهم، بل أصبحوا يمتلكون المنظمة ويشعرون بأنهم مسؤولون شخصيا عن أدائها. (المعاني وأخو ارشيدة، 2009، ص 241)

III-10- معوقات تطبيق التمكين:

هناك معوقات تمنع تطبيق التمكين في المنظمات، منها ما يتعلق بالإدارة التي تعتبر الأولى في دعمه وتعزيزه أو عدم تقبلها ورفضها له، ومنها ما يتعلق بالموظف أو العامل، وكذا ضعف ورتابة المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، وتتمثل هذه المعوقات في التالي:

- ضعف وقلة مهارات العمال.
- غياب الثقة ما بين الإدارة والعمال. (المهيرات، 2009، ص 45)
- عدم فناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.
- وجود نظام اتصال ضعيف وغير فعال داخل المنظمة.
- وجود نظام قيادة تقليدية بحيث يحدّ من دور العمال.
- العشوائية وعدم العدالة في كل من نظام المكافآت ونظام الحوافز. (المرجع السابق، نفس الصفحة)
- ضعف العلاقة ما بين العمال.
- ضعف العملية التدريبية من حيث الكم والكيف
- ضعف التطوير الذاتي للعمال. (المومني، 2009، ص 54)
- مناخ تنظيمي غير صحي بحيث ينعكس سلبا على معنويات العمال والذي بدوره يؤثر على إنتاجهم وأدائهم. (المهيرات، 2009، ص 45) (المعاني وأخو ارشيدة، 2009، ص 241)
- نظام رقابي صارم لا يسمح بحرية التصرف وبالتالي يحدّ من الابداع.
- غياب فرق العمل من بيئة المنظمة. (المرجع السابق، نفس الصفحة)
- عدم الرغبة في التغيير وقلة الاستعداد لتقبله.
- المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات.

- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة (المومني، 2009، ص 54) والقوة. (النعمة وسليمان، 2012، ص 171)
- خوف العمال من تحمل المسؤولية. (المرجع السابق، نفس الصفحة) والمساءلة وضعف الثقة بالنفس.
- زيادة أعباء العمل والمسؤولية على عمال غير قادرين عليها. (النعمة وسليمان، 2012، ص 171)
- ضعف مهارات العمال وعجزهم عن تحمل المسؤولية. (المعاني وأخو ارشيدة، 2009، ص 241)
- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعمال.
- زيادة الصراع وتفشي النزاعات بين العمال عند أداء العمل الجماعي.
- اتخاذ القرارات أحيانا على أسس شخصية وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.
- ضعف ثقة الإدارة بإمكانات الآخرين.
- تركيز بعض العمال على نجاحهم الشخصي وتفضيلهم على نجاح الجماعة. (المرجع السابق، نفس الصفحة)
- حرص المديرين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية.
- رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية. (المعاني وأخو ارشيدة، 2009، ص 241)

خلاصة:

من خلال ما سبق ذكره حول مصطلح ومقاربة التمكين الوظيفي، تبين لنا أن له أهمية وفوائد على المنظمات الحديثة في تحقيق أهدافها التنظيمية، وبالتالي ينبغي عليها الاهتمام به والعمل على تطبيقه ونشره لدى الموظفين. وكذا العمل على معرفة أسس وشروط تطبيقه وتذليل العقبات التي تمنع من تحقيقه. فهو يؤثر على العديد من المتغيرات التنظيمية، وهذا ما تم توضيحه من خلال الأدب النظري والدراسات التي قام بها الباحثين حول هذا المفهوم، ومن بين المتغيرات التي يؤثر عليها الأداء السياقي (الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية)، وهذه المتغيرات سيتم التطرق لها في الفصول التالية.

الفصل الرابع:

الأداء السياقي

150	تمهيد
151	-تعريف ومفهوم الأداء السياقي
152	-خلفية الأداء السياقي
153	-طبيعة الأداء السياقي
155	-الفرق بين الأداء السياقي وأداء المهمة
155	-أبعاد الأداء السياقي
157	خلاصة

تمهيد:

يعتبر الأداء السياقي مقارنة بأداء المهمة، كمصطلح ومفهوم جديد، لكونه ليس من التوصيف الرسمي أو من الأدوار الرسمية التي يقوم بها الموظفون، فهو مجموعة من السلوكيات المفيدة التي تعود على المنظمة بالعديد من المزايا والايجابيات، وكما أنه لا ينتظر منها الموظفون عند القيام بها مقابلا ماديا، فهي سلوكيات تسير جنبا إلى جنب مع أداء المهمة، وتعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث أنه "يتضمن سلوكيات الموظفين التي تدعم البيئة الاجتماعية والنفسية الواسعة النطاق للمنظمة. (Duyar and Normore, 2012, P 89-90)

ومن بين السلوكيات أو الأبعاد التي يتضمنها الأداء السياقي الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية، وهما سلوكان تسعى المنظمات إلى غرسهما وتحقيقهما لدى مواردها البشرية، ولما لهذا المتغير من أهمية سيتم تناول العناصر التالية المتمثلة في مفهوم هذا السلوك، خلفيته بأنه يمثل السلوكيات التي تفيد وتنفع المنظمة مثلها مثل المواطنة التنظيمية، السلوكيات التطوعية، السلوك التنظيمي الاجتماعي الإيجابي، والعفوية التنظيمية. وكما أن طبيعة هذا السلوك ترجع إلى الفروق بينه وبين أداء المهمة، وإلى وجود الاختلافات بينهما، كون الأداء السياقي هو متماثل لمختلف الأفراد وفي مختلف الوظائف من خلال السلوكيات التطوعية ومساعدة زملاء العمل وهو مرتبط بالخصائص الشخصية، عكس الأداء الخاص بالمهمة الذي يرتبط أكثر بالفروق الفردية حول القدرة والكفاءة. وغيرها من الفروقات بين الأداءين. وكما أن الأداء السياقي له أبعاد وهي تختلف من باحث لآخر، ومن بين أبعاده الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية. وسيتم التعرض بالتفصيل والشرح لهذه العناصر في هذا الفصل الخاص بالأداء السياقي.

IV-1-1-تعريف ومفهوم الأداء السياقي:**IV-1-1-1-تعريف الأداء:**

سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

التفاعل بين السلوك والانجاز أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معا. (المانع، 2006، ص 81)

القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب. (بعجي، 2007، ص 09)

استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال تكون في مجموعها عملية في إطار نظام تفاعل اجتماعي، بمعنى إجمالي أداء جميع أعضاء المنظمة يصف عملية أداء المنظمة ككل. (شاهين، 2010، ص 40)

IV-1-2-تعريف السياق لغة:

جمع سياقات (لغير المصدر): 1- مصدر ساق. 2- تعاقب سلسلة من الظواهرات في وحدة ونظام كتعاقب الظواهرات الفسيولوجية والسيكولوجية. 3- (العلوم اللغوية) ظروف يقع فيها الحدث أو يُساق فيها الكلام:- شرح المَنهَم للقاضي السِّيَاق الذي ارتكب فيه جريمته. (معجم اللغة العربية المعاصر) ¹
[س و ق] (مص. ساق). 1. "سياقُ الكلام" : مجراه، سردهُ. "سياقُ الفكرة". 2. "هُوَ فِي السِّيَاق": فِي النَّزْعِ الْأَخِيرِ، أَي فِي حَالَةِ احْتِضَارِ. (المعجم الغني) ²

IV-1-3-مفهوم الأداء السياقي:

هو السلوكيات التي لا تدعم الجوهر الفني للمنظمة بل تدعم البيئة النفسية والاجتماعية لها والتي تجري فيها العمليات الفنية. (Stone-Romero, Alvarez and Thompson, 2009, P.105)

النشاطات التي تساهم بفاعلية المنظمة من خلال طرق عديدة تعمل على تشكيل السياق النفسي والاجتماعي للمنظمة والتي تعتبر كمحفزات لعمليات ونشاطات المهمة. (أبو جاسر، 2010، ص 18)

¹ <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D9%82>

² <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D9%82>

السلوكيات التي تساهم في ثقافة ومناخ المنظمة، والسياق الذي تنفذ من خلاله النشاطات التحولية ونشاطات الصيانة. (المرجع السابق، ص 152)

الأداء السياقي يتضمن سلوكيات الموظفين التي تدعم البيئة الاجتماعية والنفسية الواسعة النطاق للمنظمة. (Duyar and Normore, 2012, P 89-90)

ومن خلال التعاريف السابقة للأداء السياقي يمكن القول أنه سلوكيات ليست من التوصيف الرسمي في المنظمة تعمل على دعم الجانب النفسي الاجتماعي للموظفين، وتحقيق الأهداف التنظيمية.

IV-2- خلفية الأداء السياقي: (Van Scotter, 2000, P 80-81)

هناك عدد متنامي من البحوث التي تبحث عن الجوانب المختلفة للأداء السياقي، نجد سلوكيات المواطنة التنظيمية (Smith et al., 1983)، السلوك التنظيمي الاجتماعي الإيجابي (Brief and Motowidlo, 1986)، والعفوية التنظيمية (George and Brief, 1992). على الرغم من أن هذه التراكيبات ظهرت من تيارات بحثية مختلفة بأهداف وتقالييد مختلفة، لديها الكثير من القواسم المشتركة. وكلها ركزت على سلوكيات الأداء الوظيفي التي تُوجّه شخصياً (بين الأشخاص) واختيارية (تقديرية) منه عن أداء المهمة، ولكن لا يزال من المتوقع منها تلبية الاحتياجات التنظيمية الهامة. حسب (Borman and Motowidlo 1993) الأداء السياقي هو الأقل تقييداً لهذه التراكيبات، لأنه يقوم على خصائص السلوكيات دون الإشارة لتوقعات الدور، نوايا الفاعلين أو نوايا المستفيدين.

على سبيل المثال دراسات Van Scotter (1994; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Borman et al., 1995) و (Scotter & Motowidlo, 1996) تدعم التمييز بين أداء المهمة والأداء السياقي الذي قُدِم من طرف Borman and Motowidlo (1993). عندما يستخدم الموظفون المهارات التقنية والمعرفة لإنتاج السلع أو الخدمات من العمليات الفنية الجوهرية للمنظمة أو عند إنجاز المهام المتخصصة التي تدعم هذه الوظائف الجوهرية فهم يمارسون أداء المهمة. والموظفون عندما يتطوعون لمساعدة زملاء العمل الذين فشلوا في إنجاز العمل، والتصرف بالطرق التي تحافظ علاقات العمل الجيدة أو القيام بجهد إضافي لإكمال المهمة في الوقت المحدد، فهم يمارسون أداء سياقياً.

وقد تمت الإشارة إلى أن الأداء السياقي يفيد المنظمات في العديد من الجوانب، حيث أنه ينطوي على المثابرة، الجهد، الالتزام أو الامتثال والانضباط الذاتي، ومن المتوقع أن تزيد من فعالية الأفراد العمال والمديرين. وكما ينطوي على سلوكيات المساعدة وسلوكيات التعاون، ومن المتوقع أن تزيد فعالية العمل الفرقي وتحسين المراقبة والتنسيق التنظيمي من خلال تقليل الاحتكاك بين أعضاء المنظمة وتعزيز السياق

النفسي والاجتماعي الذي يسهل أداء المهمة. وكما أن الأداء السياقي يعمل على تعزيز قدرة المنظمة لحل المشاكل الغير متوقعة والتكيف مع التغيير من خلال سلوكيات التطوع والابتكار. بشكل كلي، هذه السلوكيات يُتوقع منها تحسين الكفاءة التنظيمية عن طريق تحرير المصادر التي من شأنها من جهة أخرى تحتاج لمعالجة مشاكل الانضباط، حل مشاكل الاتصال، حل الطلبات المتعارضة، أو توفير مراقبة أقرب لأداء الموظفين. ليس صعبا جعل حالة الموظفين الذين يتبعون التعليمات، يظهرون المبادرة، الاستمرار في المهام الصعبة، التعاون بفاعلية مع الآخرين أو بصورة طوعية لمصلحة المنظمة، والمساهمة أكثر في المنظمة من الموظفين الذين لا يقومون بذلك.

في حين أن تصرفا وحيدا من الأداء السياقي من غير المرجح حصول أي فرد على زيادة في الراتب أو الترقية، مع مرور الوقت والأوضاع، ينبغي على الأداء السياقي للموظفين التأثير على قرارات المشرفين حول مساهمتهم في المنظمة وإمكانية تقدمهم. اقترح (Bateman and Organ, 1983) أن الأداء السياقي قد يُظهر رغبة الموظف لمساعدة المنظمة. السلوكيات التطوعية يمكن استخدامها أيضا لإبداء المهارات والقدرات المطلوبة من أجل التقدم ولكنها ليست لازمة في العمل الرئيسي للموظف.

IV-3- طبيعة الأداء السياقي: (LePine, Hanson, Borman, and Motowidlo, 2000, P 56- 58)

نظرية الفروق الفردية في الأداء السياقي والمهمة بُنيت على العمل الأخير ل Borman and Motowidlo (1993) الذي ميز بين نوعين رئيسيين من الأداء. النوع الأول، أداء المهمة الذي يشمل سلوكيات التي تحول مباشرة أو تدعم مباشرة تحويل المواد الخام إلى منتجات المنظمة، وأمثلة السلوكيات المساهمة في هذا النوع من الأداء تشمل تشغيل الآلات بمؤسسة صناعية أو شراء مواد خام لاستخدامها في عملية الإنتاج.

النوع الثاني من الأداء هو الأداء السياقي الذي يشمل السلوكيات الداعمة للبيئة النفسية، التنظيمية والاجتماعية التي من خلالها تؤدي سلوكيات المهمة. وأمثلة هذه السلوكيات تشمل المساعدة بين شخصية، التعاون وإظهار مستويات عالية من التفاني للعمل أو للمنظمة. اقترح كل من Borman and Motowidlo (1993, 1997) أن أمثلة النشاطات السياقية هي أكثر مماثلة بين الوظائف منها في نشاطات المهمة. في الواقع، عند اعتبار وظيفتين مختلفتين جوهريا لأنه عادة ما تكون مهامها مختلفتين. في المقابل، النشاطات السياقية كالعمل التطوعي، منح جهود إضافية ومساعدة زملاء العمل تميل لتكون متماثلة جدا، حتى بين الوظائف التي لها مهام مختلفة جدا ترتبط بهم.

الأداء السياقي مشابه لأنماط السلوك المدروسة في ميدان السلوك التنظيمي، مثل السلوك التنظيمي الاجتماعي الإيجابي (Brief & Motowidlo, 1986)، سلوك المواطنة التنظيمية (Organ, 1988)، سلوك الدور الإضافي (Van Dyne, Cummings & Parks, 1995). في استعراضهم لهذه الأدبيات، Coleman and Borman (2000) أظهرت أنه رغم أن الأشخاص يقدمون العديد من المفاهيم المختلفة المتعلقة بالأداء السياقي، التي يمكن تلخيصها في ثلاثة أبعاد رئيسية.

هذه الأبعاد هي أداء المواطنة البيئشخصي - سلوكيات تفيد أعضاء التنظيم الفردي مثل (الإيثار، التعاون والتسهيلات البيئشخصية)؛ أداء المواطنة التنظيمية - سلوكيات تفيد المنظمة مثل (اتباع القواعد والإجراءات، الإخلاص، الولاء والالتزام)؛ ووعي العمل/المهمة - سلوكيات تفيد العمل أو المهمة مثل (الجدد الإضافي وإخلاص العمل). في عمل لاحق طور كل من Borman, Motowidlo وزملائهما نموذج ثلاثي الأبعاد المعدل للأداء السياقي الذي أدمج تصنيف Coleman and Borman ونتائج الدراسات التي أجريت على 22 وظيفة مختلفة عبر مجموعة واسعة لمختلف المهن. وأطلقوا على هذه الأبعاد الثلاثة: الدعم الشخصي، الدعم التنظيمي والمبادرة الواعية.

العنصر الأخير لنظرية الفروقات الفردية في الأداء السياقي والمهمة اقترح علاقات بين الفروقات الفردية الخاصة وأبعاد خاصة للأداء. أداء المهمة ينبغي أن يكون مرتبطاً أكثر بقوة بالفروقات الفردية في القدرة منه عن الفروقات الفردية في الخصائص الشخصية. الأداء السياقي، من ناحية أخرى، ينبغي أن يكون أكثر ارتباطاً بقوة بالفروقات الفردية في الخصائص الشخصية منه عن الفروقات الفردية في القدرة. فيما يتعلق بأداء المهمة، فقد تبين أن معرفة الوظيفة والقدرة لها سوابق قوية بعنصر الكفاءة التقنية للوظائف (مثل: Borman, White, Pulakos & Oppler, 1991; Hunter, 1983; Schmidt, Hunter & Outerbridge, 1986).

أبعاد الأداء السياقي، من جهة أخرى، تتعلق أكثر بنتبؤات شخصية. على سبيل المثال Motowidlo and Schmidt (1999) أشارا إلى أن الأداء السياقي من المرجح أن يصبح أكثر أهمية للفعالية التنظيمية إذا تحولت المنظمات صوب هياكل عضوية متزايدة تعتمد أكثر فأكثر على فرق مستقلة من أجل التكيف مع البيئات الغير متوقعة والمضطربة بشكل متزايد. واقتروا أن العمل بفعالية في فرق سيتطلب من الأفراد استخدامهم لمهارات بين شخصية متطورة جدا والمساعدة والتعاون بشكل فعال مع الآخرين. وعلاوة على ذلك، لكون الفرق سوف تُدار ذاتياً (الإدارة الذاتية) بشكل متزايد، سيكون من المهم على الأفراد العمل بجد من خلال الدعم، التأييد والدفاع عن الأهداف التنظيمية.

وقد بدأت الدراسات الامبريقية الحديثة أيضا لإظهار الأهمية الخاصة للأداء السياقي في الفرق. على سبيل المثال، لتقييم أهمية الأداء السياقي في مجموعات العمل، وجد كلا من Van Dyne and LePine (1998) أن المشرفين يعطون تقديرات إجمالية عالية للأداء لدى أعضاء المجموعة الذين ساعدوا أعضاء جماعة أخرى والذين تحدثوا حول اقتراحات بناءة لتحسين المجموعة. وفي دراسة أخرى لاختبار تأثيرات خصائص مجموعة العمل، (LePine and Dyne (1998) وجدوا أن حجم الجماعة وأسلوب إدارة الجماعة لهما تأثيرات مباشرة على سلوك رأي أعضاء الجماعة، وهو شكل من أشكال الأداء السياقي يشمل على السلوكيات التي تعكس اقتراحات بناءة للتغيير.

IV-4- الفرق بين الأداء السياقي وأداء المهمة: (أبو جاسر، 2010، ص 18، 19)

الأداء السياقي يختلف عن أداء المهمة في أربعة جوانب تتمثل في:

- في إطار نشاطات المهمة فإن النشاطات السياقية لا تدعم الجوهر الفني للمنظمة بل عوضا عن ذلك تدعم البيئة النفسية والاجتماعية المحيطة بالجوهر الفني.
- في إطار نشاطات المهمة فإن النشاطات السياقية تتشابه في كل الوظائف والمنظمات، فبغض النظر عن المنصب أو الشركة فإنك تجد هناك سلوك للتطوع أو المساعدة أو التعاون، في حين أن نشاطات المهمة تكون مكرسة لعمل ما دون غيره.
- تتباين نشاطات المهمة بتباين المهارات والقدرات المعرفية والإدراكية للأفراد، في حين أن النشاطات السياقية تتباين بتباين الخصائص الشخصية والعوامل التحفيزية.
- نشاطات المهمة معرفة ضمن التوصيف الوظيفي وضمن الإطار الرسمي للعمل على العكس من النشاطات السياقية.

IV-5- أبعاد الأداء السياقي:

من خلال استعراض الأدب النظري والدراسات السابقة حول الأداء السياقي، تبين للطالب أن أبعاده تختلف من باحث لآخر، وهي كالتالي حسب صاحب الدراسة:

الجدول رقم (4-5) يوضح: أبعاد الأداء السياقي حسب الدراسات السابقة.

الأبعاد	صاحب الدراسة
السلوك التنظيمي الاجتماعي الإيجابي.	Brief & Motowidlo, 1986
سلوك المواطنة التنظيمية.	Organ, 1988
سلوك الدور الإضافي.	Van Dyne, Cummings & Parks, 1995

Coleman and Borman (2000)	أداء المواطنة البنشخصي، أداء المواطنة التنظيمية، سلوكيات تفيد العمل أو المهمة.
Borman, Motowidlo *	الدعم الشخصي، الدعم التنظيمي والمبادرة الواعية.
Lambert, 2000	اعتبار أبعاد الأداء السياقي مشابه لأبعاد الالتزام التنظيمي وهي (وجود إيمان عميق بأهداف وقيم المنظمة، وجود الاستعداد لبذل الجهد الكبير في سبيل نجاح المنظمة، وجود الرغبة الصادقة للبقاء في المنظمة).
Harris ,2003	أبعاد المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
العطوي، 2008	أبعاد المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
العطوي، 2009	التسهيلات الشخصية، الإخلاص.
أبو جاسر، 2010	أبعاد المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
دويدار، 2011	أبعاد المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الأدب النظري والدراسات السابقة حول الموضوع.

من خلال الجدول السابق حول أبعاد الأداء السياقي التي اعتمدها الباحثون في دراساتهم، يمكن القول أن معظم الأبعاد التي تم الاعتماد عليها والتي تتشارك في بعدين هما سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وهذين البعدين هما اللذين سيتم الاعتماد عليهما في الدراسة الحالية، حيث سنتعرض لهما من خلال استعراض الأدب النظري لهما.

* LePine et al., 2000, P 57

خلاصة:

من خلال العرض السابق للأداء السياقي، يتبين لنا أهمية هذا السلوك الذي يشمل مختلف السلوكيات التطوعية وغير الرسمية من خلال الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية، وبالتالي على المنظمات الاهتمام به كما تهتم بأداء المهمة، كون الأداء السياقي يهتم بالحياة النفسية والاجتماعية للمنظمة ويعمل بجانب الأداء الرسمي الذي قد لا يكفي لتحقيق الأهداف التنظيمية، فهو يمثل دعماً له. حيث أن "أدبيات الإدارة الحديثة أشارت إلى أن المنظمات التي تعتمد على قيام العمال بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة وغير قادرة على الصمود في الأجل الطويل، حيث أنه غالباً ما تحتاج المنظمات إلى قيام العمال بمهام تتجاوز أدوارهم الرسمية الموصفة". (توكل، 2008، ص 63).

ومن الأبعاد التي يتضمنها هذا السلوك الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية، وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصلين التاليين.

الفصل الخامس:

الالتزام التنظيمي

159	تمهيد.....
160	-تعريف ومفهوم الالتزام التنظيمي.....
161	-الفرق بين الالتزام وبعض المفاهيم القريبة منه.....
162	-أهمية الالتزام التنظيمي.....
165	-أبعاد الالتزام التنظيمي.....
166	-مداخل الالتزام التنظيمي.....
168	-مراحل الالتزام التنظيمي.....
169	-العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي.....
170	-كيفية بناء وتطوير الالتزام التنظيمي.....
172	-سلبيات الالتزام التنظيمي.....
173	خلاصة.....

تمهيد:

يعتبر الالتزام التنظيمي من السلوكيات التي تفيده المنظمة وتعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وعلى السير الحسن لها، وهذا المفهوم تم تعريفه بعدة تعاريف إلا أنها تصب في ثلاثة اتجاهات نحو المنظمة تتمثل في رغبة الفرد العامل في بذل أكبر جهد، توافق قيمه مع قيم المنظمة، والاتجاه نحو الاستمرارية بالعمل فيها. وكما أن له مفاهيم قريبة منه مثل الولاء التنظيمي، الالتزام المهني. وكما أن له أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة في تحقيق أهدافها، وعلى مستوى الأفراد والجماعات. وتتمثل أبعاده في الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري والالتزام الاستمراري. وله مداخل تتمثل في المدخل السيكولوجي، المدخل التبادلي، المدخل الاجتماعي والسلوكي، المدخل الموقفي أو الاتجاهات، المدخل السلوكي، المدخل الاستثماري للالتزام. وله مراحل من خلالها تؤدي إلى ارتباط الفرد بمنظمتها وتتمثل في الإذعان، مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمؤسسة، ومرحلة التبنى.

وللالتزام التنظيمي عوامل تؤثر فيه، وتتمثل في عوامل شخصية، عوامل تنظيمية، وعوامل غير تنظيمية، وكما أن لبنائه وتطويره وكذا لبناء ثقافة الالتزام التنظيمي، هناك مجموعة من الشروط والممارسات التي يجب أخذها بعين الاعتبار من طرف المنظمات. إلا أن الالتزام التنظيمي رغم إيجابياته وفوائده، فله سلبيات على المستوى الفردي، مستوى الجماعة ومستوى المنظمة، وكذا على الحياة الشخصية للموظف، والتي يجب أخذها بعين الاعتبار من طرف المنظمة من أجل التقليل من تأثيراتها على مختلف المستويات وخاصة ما تعلق على المستوى الشخصي للموظفين.

وسيتم التطرق إلى هذه النقاط الهامة بالشرح والتفصيل في هذا الفصل الخاص بالالتزام التنظيمي كبعد من أبعاد الأداء السياقي.

V-1-1-تعريف ومفهوم الالتزام التنظيمي:

V-1-1-1-الالتزام لغة:

الالتزام: المعانقة. (بن عباد، 1994، ص 60)

لزم، يلزم الشيء فلا يفارقه. الالتزام: الاعتناق. (ابن منظور، 1956، ص 541-542)

V-1-2- مفهوم الالتزام التنظيمي:

الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تظمين مصالح المنظمة. (خضير وآخرون، 1996، ص 77)

قناعة إيجابية تدفع العمال للانتماء إلى منظماتهم، وتحثهم على مواصلة نشاطهم فيها والالتصاق بقيمها، والبقاء فيها وعدم تركها. (الفهداوي، 2005، ص 72)

الارتباط بقيم المنظمة وأهدافها، والتوحد بها، والاندماج في أعمالها، والتضحية الشخصية لصالحها، والانجاز فوق المتوقع لمهامها، والاسهام بجهد مشترك لصالح المنظمة، والرغبة في البقاء فيها، والاستمرار في خدمتها. (الحراشنة، 2006، ص 17)

الالتزام هو شعور بالتعيين والتوغل والولاء الذي يتم التعبير عنه من قبل الموظف تجاه الشركة، ويتضمن الالتزام تجاه المنظمة ثلاث مواقف:

1. إحساس بالتطابق مع أهداف المنظمة.
2. الشعور بالتوغل في الواجبات التنظيمية.

3. الشعور بالولاء للمنظمة. (عادل ومحمد، 2007، ص 126)

استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية وترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة. (فليح، 2010، ص 179)

هو الشعور بالارتباط القوي والعاطفة للمنظمة التي يعمل بها الفرد من خلال الإيمان بأهداف وقيم المنظمة والرغبة في بذل الجهود والمحافظة على عضويته فيها. (عبد الحسين، 2012، ص 267)

تمائل قيم الفرد ومعتقداته وأهدافه مع قيم المؤسسة ومعتقداتها وأهدافها وإلى بذل أقصى جهد مستطاع لتحقيق أهدافها والمحافظة على العضوية فيها. (الجميل، 2012، ص 296)

من خلال التعاريف السابقة لمفهوم الالتزام التنظيمي، يمكن القول أنه شعور داخلي غير رسمي يربط الموظف بالمنظمة من خلال بذل جهد أكبر، تطابق قيمه مع قيم المنظمة والاتجاه نحو الاستمرارية فيها بما يحقق الأهداف التنظيمية وتحقيق مصالحها.

ويمكن تعريف الالتزام التنظيمي في هذه الدراسة على أنه علاقة الموظف بالمنظمة من خلال شعوره في بذل أكبر جهد ممكن، تطابق قيمه مع قيم المنظمة والاتجاه نحو الاستمرارية فيها.

V-2- الفرق بين الالتزام وبعض المفاهيم القريبة منه:

من خلال مراجعات أدبيات كل من مفهوم الالتزام والانتماء والولاء، يرى الطالب أنها تلتقي حول ثلاثة أبعاد تتمثل في الاستمرارية، العاطفية والمعيارية، أي أن العامل يلتزم من خلال استمراريته في المنظمة وبذل أكبر جهد ممكن وتوافق قيمه مع قيمها، وكذلك بالنسبة للانتماء والولاء، وكما لاحظنا أن قياس هذه المفاهيم يعتمد على هذه الأبعاد بتسميات مختلفة، فالعديد من الدراسات تستعمل بالتقريب نفس البنود لقياس كل مفهوم.

غير أنه يوجد نوع من الخلط بين مجموعة من المفاهيم ذات العلاقة منها الالتزام والولاء والانتماء، فقد تعددت المفاهيم التي تناولت معنى الولاء للمنظمة، واختلفت مسمياتها، خاصة الدراسات العربية، ويرجع هذا الاختلاف بين الدراسات العربية في هذا الخصوص إلى الاختلاف حول ترجمة مصطلح الولاء ذاته ومفهومه من اللغة الانجليزية إلى اللغة العربية، فعلى سبيل المثال: هناك بعض الدراسات التي استخدمت مصطلح الانتماء التنظيمي.

بينما استخدم بعضها الآخر مصطلح الولاء التنظيمي ليشير إلى ترجمة المصطلح الانجليزي Organizational Commitment (القطان، 1987، عمران، 1991، العتيبي، 1993، المير، 1995، الكلابي، 1997)، ومن ناحية أخرى استخدمت بعض الدراسات ذات المصطلح Organizational Commitment تشير إلى الانتماء التنظيمي (خطاب 1988، زايد 1994)، وذهب فريق آخر من الباحثين العرب إلى استخدام المصطلح نفسه Organizational Commitment ليشير إلى الالتزام التنظيمي (ريان 1993، 2001، الطجم 2001، الفضيلي 1997).

ويلاحظ أيضا أن بعض الباحثين العرب استخدم المصطلح نفسه Organizational Commitment في دراستهم ليشير مرة إلى الولاء التنظيمي (يوسف، 1999) واستخدمه آخر ليشير إلى الانتماء التنظيمي مرة والالتزام مرة أخرى (زايد، 1994). وعلى الرغم من أن الكلمتان (الولاء، الالتزام) مترادفتان بالعربية وهي

ترجمة لكلمة commitment إلا أن الترجمة الحرفية لهذين المصطلحين تظهر في القاموس مختلفين حيث تعني commitment الالتزام، بينما الولاء هي ترجمة لكلمة Loyalty. (صراوي، 2013، 145-147) إلا أن هناك من أورد أن هناك اختلافا بين الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي حيث "أن الأول يتعلق بالمنظمة عامة، أما الثاني فيرتبط بعمل معين وأنه أقل ثباتا من المتغير الأول. ويتم تطوير الالتزام التنظيمي على مدار فترة طويلة من الزمن أما الولاء التنظيمي فإنه يعكس التفاعل المباشر مع سمة معينة في مجال عمل الشخص". (راضي وحسن، ص 111)

والفرق بين الالتزام المهني والالتزام التنظيمي من حيث أنه "يعرف الالتزام المهني بأنه القوة النسبية لتعريف الشخص بمهنته وانتمائه لها، ورغبته في بذل الجهود لصالحها ورغبته في استمرار عضويته فيها. يتم تطوير الالتزام المهني في أثناء الدراسة الأكاديمية والإعداد للحصول على الزمالات المهنية، وأنه يسبق الالتزام التنظيمي ويعمل على تطويره". (الرجبي، 2004، ص 42)

من خلال ما سبق حول الفرق بين الالتزام وبعض المفاهيم القريبة منه، يرى الطالب أنه على مستوى الدراسات التي تقام لم يتم وضع تحديد دقيق لكل متغير، فما يُقاس به الالتزام التنظيمي يقاس به كذلك الولاء التنظيمي والانتماء التنظيمي، رغم أنه يوجد اختلاف بين هاتين المتغيرات، وتبقى مشكلة عدم التحديد والقياس الدقيق لهذه المتغيرات للوقت الحاضر، وبالتالي من اللازم تحديد المعنى الدقيق لكل متغير وخاصة في ميدان السلوك التنظيمي وهذا بتحديد المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس ودراسة كل متغير.

V-3- أهمية الالتزام التنظيمي:

هناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام بهذا المفهوم وهي:

- أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل.
- إن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.
- إن الالتزام التنظيمي يمكن إن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة. (راضي وحسن، 2011، ص 111)

المنافسة في عالم اليوم تفرض العديد من التحديات على المنظمات المختلفة، ويتطلب ذلك التزام العمال بأهداف المنظمة، وقدرتهم على العمل في فريق فعّال لمساعدة المنظمة على مواجهة التحديات.

أن الأدب النظري المتعلق بالالتزام التنظيمي يوضح أن بيئة العمل تصبح أكثر نجاحا إذا توافقت قيم العمال وأهدافهم مع المنظمة.

الالتزام التنظيمي يرتبط ارتباطا وثيقا بالرضا الوظيفي وهو من العوامل المؤثرة على تحقيق أهداف المنظمة. (سيد حسن، 2013، ص 133)

الالتزام التنظيمي يسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمات وإنجاز الأعمال بكفاءة (أقل وقت وجهد وتكلفة) من خلال اندماجهم بالعمل، بالإضافة إلى أنه كلما زادت فترة بقاء العمال فيها زادت خبرتهم وكفاءتهم، وذلك يزيد إنتاجيتهم وبالتالي تزداد إنتاجية المنظمة، حيث إن كثيرا من الدراسات تشير إلى أن طول خدمة العمال يزيد من إنتاجيتهم، كما يؤدي إلى تنمية العلاقات الاجتماعية داخل العمل وخارجه، فكلما زادت العلاقات الاجتماعية ازداد إدراك الفرد لجاذبية العمل الذي يعمل فيه، والارتباط النفسي بالمنظمة، وبالتالي ارتفاع مستوى الإنتاجية. (بني عيسى وأبازيد، 2014، ص 363، 364)

وتشير أدلة البحث إلى أن غياب الالتزام قد يعمل على تخفيض الفاعلية التنظيمية. ويكون الأشخاص الملتزمين أقل في احتمالية الهجر وقبول الوظائف الأخرى. وبالتالي لا يتم تكبد النفقات المرتفعة لدوران العمل. بالإضافة إلى ذلك يحتاج الموظفين الملتزمين والمهرة مراقبة أقل. وتعتبر عملية المراقبة عن قرب وعملية الضبط الصارم للمتابعة عمليات مكلفة ومستهلكة للوقت، إضافة إلى ذلك يدرك الموظف الملتزم قيمة وأهمية اندماج الفرد والأهداف التنظيمية. ويفكر الموظف في أهدافه وأهدافها وفي أهداف المنظمة بمفاهيم شخصية. (عبد الجبار والقحطاني، 2007، ص 126)

يعد الالتزام التنظيمي عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع والاستقرار والثقة بين المنظمة وإدارتها والعمال فيها، كما يسهم الالتزام التنظيمي في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل. (تقي، 2002، ص 47)

يعتبر الالتزام التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة في خلق الإبداع لدى العمال في المنظمة. يسهم في تحقيق الأداء المتميز للعمل.

يولد الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يخفف الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل.

إن انخفاض الالتزام التنظيمي لدى العمال يحمل المنظمة مزيدا من التكاليف ويجعلها تواجه العديد من السلوكيات السلبية كالإضرابات، اللامبالاة في العمل، السرقة والتخريب. (العمرى محمد، 2011، ص 66) حظي موضوع الالتزام المنظمي باهتمام واسع في مجال البحوث الميدانية خلال العقود الثلاثة الماضية، الأمر الذي يظهر الوعي بأهميته واتساع مجالات تأثيره.

فالالتزام ليس مجرد مفهوم مرتبط بالعلاقات الإنسانية، بل هو فكرة أساس لاعتقادات الفرد حول علم الاقتصاد، الاستراتيجية، الرقابة المالية، تكنولوجيا المعلومات والعمليات.

وإن الالتزام يدور حول توليد الطاقة البشرية وتنشيط العقل الإنساني، وبدونه فإن أية خطوة أو فكرة جديدة ستكون معرضة للخطر على نحو كبير.

كما أن للالتزام التنظيمي تأثير متعدد المستويات، فعلى المستوى الفردي يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دورانهم ومستويات غيابهم، والشعور بالاستقرار الوظيفي لديهم.

أما على مستوى المنظمة فنجد أنه يزيد من مستوى الانتماء للمنظمة وزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العمال وعن عدم أداءهم للأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفاعلية، إضافة إلى أنه يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.

أما على المستوى الاجتماعي فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العمال في المنظمة، وفيما يتعلق بالمستوى القومي فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للالتزام وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العمال بالمنظمة. (هديل، 2011، ص 133)

إن الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات من أجل تحقيق تلك الأهداف عالية من الالتزام التنظيمي يمتازون بالأداء الوظيفي المتميز، الذي يؤدي إلى ارتفاع إنتاجيتهم وحبهم لعملهم ومنظماتهم.

والأفراد الذين يعملون مع منظماتهم مدة طويلة من الزمن ويشعرون أنها تشبع حاجاتهم فهم الأكثر احتمالية في امتلاكهم روابط منظميه قوية وليس لهم رغبة في ترك أعمالهم وسيزداد التزامهم تجاه المنظمة ويقل دوران العمل والغياب.

زيادة معدلات الأداء والإنتاجية.

انخفاض المشكلات التي تحصل بين العمال والإدارة.

كلما زاد معدل التوافق بالقيم والأهداف بين الأفراد والمنظمة أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية

للأفراد. (مفلح، 2010، ص 178-179)

4-4-أبعاد الالتزام التنظيمي:

1-4-4-الالتزام العاطفي: Affective Commitment

هذا الالتزام يعبر عن نوع وقوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق أهدافها. (ماجد ويدراوي، 2013، ص 70) الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه؛ أي هو الارتباط المحدود. وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم. (حسين، 2014، ص 103)

2-4-4-الالتزام المعياري: Normative Commitment

شعور الفرد بالانقياد الذاتي لأهداف مؤسسته وحتمية البقاء فيها وبالزامية الأخذ بأخلاق المهنة. (الجميل، 2012، ص 296) ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعمال فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل؛ بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة. ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي. وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة. (مقري ويحيوي، 2014، ص 181)

3-4-4-الالتزام الاستمراري: Continuous Commitment

الالتزام الاستمراري يشير إلى حاجة الفرد للبقاء في المنظمة وإدراكه للتكاليف المترتبة على تركها. (ريان، 2000، ص 133) فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل (خطط المعاشات، الصداقة الحميمة لبعض الأفراد). وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بمثل هذه الأمور. (البشري، 2012، ص 167) وإن درجة التزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى. (حنونة، 2006، ص 18)

V-5-مدخل الالتزام التنظيمي: (الطجم، 1996، ص 105-107)**V-5-1-المدخل السيكولوجي:**

يركز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والتنظيم، ويصف الالتزام بأنه توجه إيجابي نحو التنظيم، وقد أشار Sheldon (1970) إلى ارتباط هوية الفرد وذاته بالتنظيم، وقد أشار Mowday et al (1982) وVadewalle (1995) إلى مفهوم الالتزام بأنه مدى قوة ارتباط الفرد وتفاعله مع التنظيم.

V-5-2-المدخل التبادلي:

ينظر للالتزام تحت هذا المفهوم على أنه نتيجة أو حصيلة العلاقة التبادلية بين الإسهامات والمنافع التي تحدث بين التنظيم والعمال، وقد أشار Weiner and Geschman (1977) إلى أن السلوك الملتمزم سلوك مقبول اجتماعيا ويتجاوز التوقعات المعيارية أو الرسمية المتعلقة بموضوع الالتزام. وقد اتبع Angle and Perry (1983) هذا الخط من التفكير الذي يقول إن الالتزام يمكن فهمه بطريقة أفضل باعتباره وسيلة للتبادل والمقايضة وكظاهرة تراكمية، وبعبارة أخرى إن مستوى الالتزام الفردي هو دالة المكافآت الفعلية أو المتوقعة والاستثمارات السابقة -مادية أو نفسية- مقابل الالتزام المنشود، فكلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد زادت درجة الالتزام بالتنظيم. من هنا فإن الطريقة التبادلية ينتج عنها قياس للالتزام قائم على اعتبارات نفعية، لكن يعاب على هذه الطريقة إهمالها الميل والقابلية والاستعداد السلوكي للعمال.

V-5-3-المدخل الاجتماعي والسلوكي:

لقد حدد Kanter (1972) الالتزام من ناحية اجتماعية وعرفه بأنه الاستعداد والرغبة في زيادة طاقة العمل والولاء للنظام الاجتماعي، كذلك تمسك الشخصية بعلاقات اجتماعية تكون بمثابة تعبير عن الذات. كما عبر Salanick (1977) عن الالتزام من ناحية سلوكية، إذ أشار إلى أن الالتزام هو الحال التي يصبح فيها الفرد محددًا بأفعاله النابعة من تفكيره ومعتقداته التي قد تؤيد وتحدد نشاطاته وارتباطاته. ويرى Mowday et al (1982) تصور Porter and Smith (1970) للالتزام بأنه أكثر ملائمة سواء من حيث المفهوم أو من حيث أغراض التنبؤ، حيث يقوم المفهوم على ثلاثة عناصر هي:

1. الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه، ومدى تقبلها.

2. الاستعداد والميل لبذل جهد وافر للتنظيم.

3. الرغبة الجامحة للبقاء لعضوا في التنظيم.

ولقد سلكت الأبحاث في مجال الالتزام التنظيمي طريقين، فهناك من نظر إلى الالتزام من الجانب السلوكي وهناك من نظر إليه من جانب الاتجاهات، لكن كلا منهما يعد من أكثر الأنواع شيوعا لدراسة الالتزام، كما يمثل كل منهما أسلوبا مختلفا عن الآخر لدراسة هذه الظاهرة.

V-5-4- المدخل الموقفي (الاتجاهات):

تتمثل النظرة الموقفية (الاتجاهات) في أعمال (Buchanan, 1974; Steers, 1977; Mowday et al, 1982; McCaul, 1995) التي ترى الالتزام عبارة عن اتجاهات تعكس طبيعة العلاقة بين الفرد والتنظيم ونوعيتها، ولقد نظر هؤلاء الكتاب إلى الالتزام على أنه مدى قوة ارتباط ذات الشخص وهويته بالتنظيم، ويتصف هذا الالتزام بالاعتقاد في أهداف المنظمة وقيمها والاستعداد لبذل جهود مضاعفة لخدمة التنظيم والرغبة القوية في البقاء فيه.

كما تعد دراسات الاتجاه الملزم والالتزام التنظيمي بمعنى واحد لأن التنظيم هو المقصود، ولقد نظر إلى الالتزام «كصندوق أسود» حيث إن محتواه يتقرر بعدد من العوامل التنظيمية والفردية، مثل الصفات الشخصية ونظام الأدوار وأبعاد الهيكل التنظيمي والخبرات الوظيفية ونظام القيم، حيث إن هذه العوامل تؤثر في درجة الالتزام الأمر الذي إمكانية ترك الموظف لوظيفته والجهد المبذول والدقة في العمل والسلوك الداعم للتنظيم. إن المدخلات التي تؤثر في مستوى الالتزام ودرجته هي في الغالب ضمنية، وتعتبر النظرة التبادلية قريبة من النظرة الموقفية أو الاتجاه الملزم من حيث إن الفرد يعلل التزامه مقابل الحصول (أو أمل الحصول) على عوائد من التنظيم.

V-5-5- المدخل السلوكي:

وجد في المقابل أن النهج السلوكي للالتزام يهتم قبل كل شيء بالعملية التي يطور فيها الفرد التزامه ليس بالتنظيم فقط وإنما بما يفعله ويؤديه. ويندرج تحت هذا المنهج السلوكي نوعان من النظريات أولهما مفهوم المراهنات الجانبية ل (Becker, 1964) الذي يرى أن الفرد يصبح مشغولا وأسيراً لأداء بعينه، وذلك بسبب الاستثمار الذي قد يفقده لو توقف أو أهمل الفرد هذا العمل أو الأداء، وثانيهما ما أشار إليه Salanick (1977):

«أن الالتزام هو الحال التي يصبح فيها الفرد مقيدا بإطار سلوكه ويزداد من خلالها اعتقاده بالمحافظة على هذا السلوك».

ويبدو أن النظرة السلوكية تختلف عن الاتجاه الملزم حيث يوضح (1977) Salanick أن التزام الفرد لا يأتي من الدافع إلى تبادل المكافآت ولكن من رغبته في البقاء منسجما نفسيا عبر أحوال ومواقف مختلفة، ومن هذا المفهوم ينطلق الالتزام من تصرف الفرد كجزء من عملية التبرير الشخصي أو بسببه. إن ما يجمع هذين الاتجاهين هو «تكاليف التراجع أو الانسحاب» (Cost of Withdrawal)، من هنا تصبح التكاليف أو توقع الخسارة تحت مفهوم «المراهنات الجانبية» هي المحدد للالتزام، كما ينبع السلوك الملزم من التعهد الذي يأتي من التحكم في الأفعال والأداء، والإخفاق في الاقتناع، بمعنى أن التعهد ربما يحمل معه التكاليف النفسية.

V-5-6- النموذج الاستثماري للالتزام:

إن تخيل الالتزام بهذه الطريقة يمكن أن يعطي للالتزام إطارا قائما على منهج السلوك والاتجاهات والمكافآت والاستثمارات مجتمعة كإضافة يمكن أن تقدم قياسا لمستوى الالتزام الذي يمكن أن يظهره الفرد، ولقد أظهرت دراسات (1995) Wallace أن الالتزام التنظيمي يعتمد إلى حد كبير على مدى إدراك الفرص المتاحة للتطور الوظيفي وتوزيع المكافآت.

إن هذا الإطار قد تمت دراسته بواسطة (1983) Rusbult and Farrell بصورة أضيق في علاقته بالالتزام الوظيفي التي تعني الميل أو الرغبة في البقاء في الوظيفة المعينة، حيث يعتبر «النموذج الاستثماري» الالتزام الوظيفي نتيجة للرضا الوظيفي، وهو تصور أن الوظيفة تعطي من المكافآت والمزايا ما يفوق التكاليف والمساوى، والاستثمار في الوظيفة، وهناك استخدام واضح للنظرية التبادلية (Exchange Theory) لتفسير الرضا الوظيفي كما فعل (1982) Mowday et al في تفسيره للاتجاهات الملزمة.

إن مكونات النموذج الاستثماري قد بنيت أساسا على أفكار (1964; Salanick, 1977) Becker كما هي الحال في المنهج السلوكي للالتزام، حيث يبدو أن المنهج يقدم إطارا كافيا لتطوير المعرفة حول الالتزام التنظيمي وأن مفهوم «التبادل» و«الاستثمار» هو مفهوم تفسيري معلل وليس محصورا فقط في شرح العلاقة بين عناصر الالتزام، حيث إن معظم الدراسات السابقة للالتزام قد انحصرت في دراسة تلك العلاقات مع بقاء آلية الالتزام قائمة بصورة كبيرة على الاستدلال والاستنتاج.

V-6- مراحل الالتزام التنظيمي:

العملية التي تؤدي إلى ارتباط الفرد بمؤسسته قد حددها ولش ولافان (Welsch and Lavan) في

التالي:

الأولى: مرحلة انضمام الفرد للمؤسسة التي يريد أن يعمل بها (Organization Entry) وفي الغالب يقع اختياره على المؤسسة التي يتوقع أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

الثانية: مرحلة الالتزام التنظيمي: حيث أن الفرد يحرص على بذله جهدا كبيرا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ونهوضه بها.

ويشير أورالي (O'Reily) إلى ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي:

1. الإذعان (Compliance) أو الالتزام فاللتزام الفرد مبني على ما يحصل عليه من المؤسسة من فوائد في البداية، لذا نراه يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلبونه مقابل حصوله منها على الفوائد المختلفة.

2. مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمؤسسة (Identification): فنجد الفرد يتقبل سلطة وتأثير الآخرين من أجل الرغبة والاستمرار للعمل بها، فهي تشبع حاجته للانتماء، لذا فإنه يشعر بالفخر لانتمائه لها.

3. مرحلة التبنى (Internalization) فالفرد يعتبر أهداف وقيم المؤسسة أهدافا وقيما له. فالالتزام نتيجة لتطابق أهداف المؤسسة وقيمها مع أهداف الفرد وقيمه. (العبادي، 1999، ص 18)

V-7-العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي منها يقع داخل وخارج بيئة المنظمة وقد تباينت آراء الكتاب والباحثين حولها، فبحوث السبعينات والثمانينات أكدت على ثلاث عوامل رئيسية تمثلت (بالسمات الشخصية، الخصائص الوظيفية، الخصائص التنظيمية) أما بحوث التسعينات فقد أضافت العوامل البيئية (فرص العمل البديلة) لتأثيرها على الالتزام التنظيمي. (فليح، 2010، ص 180)

حيث أشار بورتر وستييرز (Porter and Steers, 1978) إلى ثلاثة عوامل تؤثر في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي، وهي:

(1) عوامل شخصية: وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه، مثل: شخصية الفرد العامل وقدرته على تحمل المسؤولية، أو توقعاته للوظيفة، أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة، أو اختياره العمل.

(2) عوامل تنظيمية: وتتعلق بالخبرة العملية، أو نطاق العمل، كالتحدي والتغذية الراجعة والاستقلالية، والإشراف المباشر، وتماسك أعضاء جماعة العمل بأهداف المنظمة، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

3) عوامل غير تنظيمية: وهي عوامل تركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوى الالتزام لدى العمال مرتفعا عندما يكون الأجر المتوفر في الفرص البديلة أكبر مما يحصل عليه في منظمته مما يعطيه تبرير الاختيار الأول، أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبيا لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول. (ذيب والسعود، 2014، ص 500)

خصائص الوظيفة وحالات الدور بالنسبة للفرد كتخصص العمل وتحدياته وعلاقات القائد بالأعضاء بالإضافة إلى الخصائص التنظيمية. (العزبي، وعلي صالح، 2008، ص 68)

V-8- كيفية بناء وتطوير الالتزام التنظيمي:

لتنمية وزيادة وجعل الالتزام التنظيمي كثافة في المنظمة، هناك من يقترح مجموعة من العوامل والتوجيهات التي يمكن لها تحقيقها في المنظمة، وذلك من خلال ما يلي:

✓ تحقيق العدالة وتعزيز القيم الانسانية داخل المنظمات كالتسامح والنزاهة والتحلي بأدب وأخلاقيات العمل، إن هذا من شأنه أن يزيد من مستويات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

✓ تحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي.

✓ تعزيز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين وتزويد العمال بالمعلومات عن حيثيات العمل.

✓ زيادة انغماس العمال في المنظمة والعمل على منحهم فرص للاشتراك في اتخاذ القرارات.

✓ بناء جذور الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

✓ فهم سلوكيات الانسان والتنبؤ بها وكيفية تأثرها، فإدارة الأفراد هي أكثر من مجرد تسيير العمال واتخاذ القرارات ووضع الحوافز، فالقيمة المضافة لأي فرد تكمن في البحث عن أفضل السبل لتفجير

طاقاته وإمكانياته نحو العطاء والانجاز. (الزعبى، 2010، ص 80)

وجد فاريل وروسبلت 1981 Farrell and Rusbult أن التزام الموظف تجاه منظمته هو محصلة

عوامل عدة منها: المكافآت، نوعية العمل، استثمار الموظف لجهده ووقته. فزيادة المكافآت تعزز من التزام

الموظف لأنه يشعر بالأمان. (جودة واليافي، 2006 ص 98)

ويرى كل من (Greenberg and Baron, 2007) أنه يمكن تنمية الالتزام التنظيمي للعمال عن طريق

ما يلي:

✓ الإثراء الوظيفي.

✓ التوافق بين مصالح المنظمة ومصالح العمال.

✓ استقطاب واختيار العمال الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة.

✓ الإنصات لما يقوله العمال. (الزيادي، 2011، ص 239)

أشارت الدراسات إلى مجموعة من العوامل من شأنها أن تساعد على زيادة الالتزام التنظيمي لدى العمال والمتمثلة في:

✓ الاهتمام المستمر بتحسين المناخ التنظيمي للمنظمة بما يساعد على رفع المعنويات لدى العمال.

✓ المساعدة في إشباع الحاجات الانسانية للعمال وهذا يتوقف على مدى اعتراف القيادات الإدارية بوجود هذه الحاجات وإمكانية إشباعها.

✓ وضوح الأهداف والأدوار يساعد العمال على الفهم والتحقق والاستقرار وتجنب الصراع وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي. (الجميلي، 2012، ص 296)

أما فيما يخص بناء المنظمة لثقافة الالتزام التنظيمي، فهناك من يشير إلى إمكانية إجراء ذلك من خلال قيام بعض المنظمات باستخدام عدد من الممارسات والاجراءات التنظيمية التي تساعد في بناء الالتزام لدى الفرد داخل المنظمة والمتمثلة في بعض الممارسات التالية:

➤ وضع أسس للقيم المبدئية للأفراد: أن الأفراد أعلى أصول المنظمة التي يجب الوثوق بها، وعلى مدراء المنظمات أن يعرفوا ذلك ومحاولة إشراكها في عملية اتخاذ القرارات.

➤ ضمان معاملة طيبة وعادلة: أي التعامل الجيد مع كل العمال وفي كل المواضيع محل الخلاف أو الشكوك من خلال وضع نظام لمعالجة الشكاوى والتظلمات في المنظمة.

➤ وضع نظام قيم لاستخدام أو اختيار العمال: ويتم ذلك من خلال زيادة مدة العمل التجريبية للعمال الجدد المرشحين للعمل في المنظمة لقياس مدى التزامهم التنظيمي، فبناء الالتزام يبدأ قبل وليس بعد تشغيل أو تعيين الفرد.

➤ إشعار الموظف بالأمان: لكي يشعر العمال بالأمان على المنظمة تبني نظام التوظيف مدى الحياة حيث يضمن الفرد العامل الوظيفة والتطور المستمر من خلال العمل بالمنظمة أو جهة العمل.

➤ وضع نظام للحوافز والمكافآت: لكي يشجع هذا النظام العمال على الإسهام والمشاركة في أنشطة المنظمة بحيث يعتبرونها ملك لهم وليسوا كعمال فيها.

➤ مساعدة العمال في إشباع حاجاتهم وتحقيق الذات: ويتم ذلك من خلال إتاحة المجال أمام العمال لتوظيف مهاراتهم وتكليفهم بمهام تيسر لديهم دوافع التحدي وإثراء وظائفهم، فضلا عن منحهم المزيد من السلطات التي تمكنهم من ممارسة واجباتهم الوظيفية. (فليح، 2010، ص 180-181)

V-9- سلبيات الالتزام التنظيمي:

رغم الإيجابيات والفوائد المحققة من طرف الالتزام التنظيمي، إلا أن له سلبيات تعود على مختلف المستويات، تتمثل في المستوى الفردي، مستوى الجماعة وعلى مستوى التنظيم، وكذا على الحياة الشخصية للموظف، وهي كالتالي:

1) على المستوى الفردي:

- قلة التقدم الوظيفي.
- انخفاض النمو الذاتي.
- زيادة الضغوط العائلية.
- زيادة الضغوط المرتبطة بالعلاقات الاجتماعية.

2) على مستوى الجماعة:

- انخفاض التكيف.
- قلة الابتكار.
- حدة الصراع.
- محدودية التفكير الجماعي.

3) على مستوى التنظيم:

- ارتفاع معدل دوران العمل. (صبري، 1997، ص 261)

وهناك من يرى أن "الضغوط النفسية، المشاكل العائلية، الركود المهني وتنشأ هذه المشاكل نتيجة إصرار الموظف على البقاء في منظمته مما يعني التضحية بوظيفة أفضل أو دخل أكبر أو مركز أعلى في منظمة أخرى". (العمرى محمد، 2011، ص 67)

خلاصة:

لقد تبين لنا من خلال هذا الفصل الخاص بالالتزام التنظيمي أنه مفهوم يحتاج للتعزيز من طرف المنظمة مثله مثل المواطنة التنظيمية كذلك، حيث أن المنظمات التي أفرادها لهم مستوى مرتفعا من الالتزام يعتبرون ثروة وموردا بشريا مهما، سيعمل على تحقيق أهدافها، وكما أنه مفهوم له محددات ينبغي أخذها بعين الاعتبار من أجل تحقيقه لدى الموظفين، وكذا الاهتمام بسلبياته التي ينبغي على المنظمة التقليل منها من أجل تحقيق مستوى متوازن من الالتزام التنظيمي يحقق أهداف الأفراد والتنظيم معا.

وتزداد أهمية الالتزام التنظيمي إذا ما كان الموظفون كذلك يتميزون بسلوكيات أخرى تفيد المنظمة على مختلف المستويات، والمتمثلة في المواطنة التنظيمية، وهذا ما سيتم عرضه في الفصل التالي.

الفصل السادس:

المواطنة التنظيمية

175	تمهيد.....
176	-مفهوم المواطنة التنظيمية.....
178	-نشأة مفهوم المواطنة التنظيمية.....
179	-أبعاد المواطنة التنظيمية.....
180	-أهمية المواطنة التنظيمية.....
182	-خصائص المواطنة التنظيمية.....
183	-محددات المواطنة التنظيمية.....
186	-خلاصة الفصل السادس.....
188	خلاصة.....

تمهيد:

المواطنة التنظيمية تعتبر كمجموعة من السلوكيات المفيدة غير الرسمية والتطوعية موجهة نحو الأفراد والمنظمة ككل، لا يُنتظر منها مكافأة مادية أو معنوية. وقد ظهر خلال سنوات السبعينات من طرف العالم أوران، وتوالت الدراسات والبحوث حولها وكذلك اهتمام المنظمات به لما لها من فوائد جمة تحققها وتعود إيجابا على المنظمة في مختلف مستوياتها. وللمواطنة التنظيمية عدة أبعاد، ومن الأبعاد التي اعتمد ويعتمدها الباحثين حتى الوقت الحاضر أبعاد الايثار، الطاعة، الكرم، الروح الرياضية والسلوك الحضاري، وكما أن هناك تصنيف آخر للأبعاد تتمثل في سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة للأفراد، وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة للمنظمة.

وكما أن لهذا السلوك أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات في تحقيق أهدافها التنظيمية، وعلى الأفراد كذلك في تحقيقها لجو مناسب للعمل، من خلال العلاقات الإنسانية التي يضيفها على جماعة أو فرقة العمل وعلى المنظمة ككل، وكما تعود فوائدها كذلك على العملاء أو الزبائن. ومستوياتها المرتفعة كذلك في المؤسسات تعمل كحاجز وتخفف السلوكيات السلبية أو السلوكيات المضادة للإنتاج. وتتمثل خصائص المواطنة التنظيمية في أنها اختيارية، شمولية، صعوبة قياسها، وعدم ارتباطها بنظام معين من الجزاءات أو المكافآت الرسمية.

وتتمثل محددات هذا السلوك في الميول الفردية، المقدمات الفردية، الثقافة المنظمة، واعتبارات أخرى سواء كانت أخلاقية، اجتماعية. إنسانية أو دينية. وبالتالي على المنظمات أخذها بعين الاعتبار إذا ما أرادت تحقيق وغرس هذه السلوكيات لدى موظفيها.

وسيتم التطرق إلى هذه النقاط الهامة بالشرح والتفصيل في هذا الفصل الخاص بالمواطنة التنظيمية كبعد من أبعاد الأداء السياقي.

VI-1- مفهوم المواطنة التنظيمية:

السلوك الذي يؤديه الموظف الذي يتجاوز نداء الواجب وبالتالي يكون مدعاة للتميز رغم عدم مكافأته ضمن سياق المكافأة الرسمية في المنظمة. (عبد الله، فليح، وأحمد، 2008، ص 16) ويعرفها (Roland E., 1997) على أنها "جميع السلوكيات المفيدة والإيماءات والتلميحات التي تصدر عن الأفراد وليست مطلوبة منهم بشكل رسمي، ولا بموجب لوائح العمل ولكنها تعود بالفائدة على المنظمة". (العوضي والعوضي، 2010، ص 98)

عرفها المسدي 2002، على أنها "مجموعة السلوكيات الايجابية التطوعية التي يؤديها الفرد عن رغبة واختيار، وبما هو أبعد من سلوكيات الدور الرسمي، ولا تدخل ضمن النظام الرسمي للمكافآت، كما أنه لا توجد عقوبات تترتب على عدم أداء هذه السلوكيات وتُعتبر ذات أهمية كبيرة للأداء الوظيفي الفعال". (عبد الخالق، 2010، ص 43)

عمل أو نشاط اجتماعي يمارسه العامل من تلقاء نفسه، ورغبة منه وإرادة ولا يبغى منه أي مردود مادي، عبر التزام ليس بالوظيفي، إنما هو التزام أدبي إذ يقوم على اعتبارات أخلاقية أو اجتماعية أو إنسانية أو دينية. (الشيبياني، 2011، ص 204)

عرفها (Organ, 1988) بأنها "سلوكيات مرتبطة بالعمل لا يتضمنها الوصف الوظيفي ولا ترتبط بنظام مكافآت رسمي، وهي تقوي وتدعم الأداء الفعال للمنظمة". (حجاج، 2012، ص 108) هو ذلك "العمل التطوعي الذي ينتج عن كل سلوك ظاهر خارج نطاق الواجبات الرسمية في العمل، والتي لا تتسب فقط للمنظمة الناجحة، بل ضرورة من ضرورات النجاح". (الطائي والنقار، 2012، ص 10) ويعرفه كونفسكي وبوف (Konovsky & Pugh, 1994) بأنه "سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له، كما أنه لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة". (الحراشنة والخريشا، 2012، ص 65)

عرفها يان (Yen (2008) على أنها "مختلف الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لإنجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن مساعدة زملاء العمل، المحافظة والالتزام على أنظمة وقواعد العمل والمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات فضلا عن تحمل ظروف العمل ودون إبداء أي شكوى أو تدمير من العمل". (لعور، 2014، ص 69)

ويعرفها أورغان على أنها "ذلك السلوك الفردي الطوعي والاختياري الذي يقع خارج نطاق الأدوار الوظيفية الرئيسية، ويعتمد كلياً على الجوانب التعاونية من الأفراد داخل التنظيم، ولا يشمل مكافآت أو حوافز جراء القيام به ويؤدي إلى زيادة فاعلية الأداء التنظيمي للمنظمة". (سميلي، 2015، ص 420)

من خلال التعاريف السابقة للمواطنة التنظيمية، يرى الطالب أن هذا المفهوم يركز على النقاط

التالية:

- سلوك مفيد، أي متعلق بما يفيد الأفراد والمنظمة ككل ويخلق الجو النفسي والاجتماعي الداعم للعمل والتعاون.
- سلوك غير رسمي اختياري وطوعي، أي أنه ليس من التوصيف الوظيفي الرسمي بل يقوم به العامل اختياريًا وطواعية نابع من ذاته، فهو موازي وداعم للتنظيم الرسمي.
- سلوك يرتبط باعتبارات أخلاقية أو اجتماعية أو إنسانية أو دينية، أي أن أساس هذا السلوك الأهم فيه هو ربطه بهذه الاعتبارات التي كلما كانت قوية كانت اتجاهات العامل قوية وتدعم سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- سلوك لا يُنتظر منه المكافأة، أي أنه لا يعتقد من ورائه مكافأة مادية أو معنوية، فهو مادام طوعياً واختيارياً فإنه ينبع من أساس أخلاقي، اجتماعي، إنساني أو ديني.
- سلوك يُترجم من خلال الأنشطة والوظائف والعلاقات الإيجابية، أي أنه سلوك لا يبقى في عالم التصور والخيال، بل يقوم العامل بترجمته واقعياً وفعالياً.
- سلوك يؤدي إلى نجاح المنظمة، أي أن العمل الرسمي في كثير من الأحيان قد لا يكفي لنجاح المنظمة، ويصبح سلوك المواطنة التنظيمية كأساس لتدعيم وتقوية النجاح.
- سلوك يؤدي إلى فاعلية الأداء التنظيمي، أي أن الأداء التنظيمي في كثير من الأحيان لا يرتبط فقط بالسلوك التنظيمي الرسمي، فحاجة المنظمات الحديثة للمواطنة التنظيمية والأداء السياقي ككل لأداء جيد ومناسب للرفع من مستويات الأداء.

من خلال ما سبق يمكن تعريف المواطنة التنظيمية على أنها مجموعة من السلوكيات المفيدة غير

الرسمية والتطوعية موجهة نحو الأفراد والمنظمة ككل، لا يُنتظر منها مكافأة مادية أو معنوية، ترتبط باعتبارات أخلاقية، اجتماعية، إنسانية أو دينية، تُترجم من خلال الأنشطة والوظائف والعلاقات الإيجابية، تؤدي إلى النجاح المنظمي وفعالية الأداء التنظيمي، وتقلل من الظواهر التنظيمية السلبية.

VI-2- نشأة مفهوم المواطنة التنظيمية:

تعتبر كتابات برنارد في عام 1938 م في مجال الرغبات الحقيقية للأفراد ومدى استعدادهم لتقديم خدمات وأعمال جيدة هي بداية الشرارة الحقيقية في تحليل الأسس الدافعة للسلوك التنظيمي، والتي اعتمد عليها فيما بعد كاتز في عام 1964 (ساميلي، 2015، ص 420) الذي نظر إلى أن الفاعلية التنظيمية تتطلب توافر ثلاثة عوامل أساسية هي:

1. التركيز على ترغيب وتحفيز الأفراد للالتحاق بالمنظمة والاستمرار فيها.
2. ضرورة قيام الأفراد بأداء متطلبات الأدوار الأساسية في العمل بشكل صحيح.
3. تشجيع ومساعدة الأفراد على القيام ببعض الأنشطة التي تقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية التي يحددها لهم النظام بشكل رسمي.

بعدها وفي نهاية السبعينيات ظهر مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior (OCB) على يد العالم أورانج في عام 1977 م واصفاً بذلك السلوكيات التعاونية والابتكارية التلقائية عندما قام بدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء.

وتعد دراسة "باتمان وأورانج" أول دراسة عملية لسلوك المواطنة التنظيمية وفي هذه الدراسة تم قياس سلوك المواطنة التنظيمية من خلال ثلاثين بنداً، تصف سلوكيات وظيفية متنوعة تبين مواطنة القائم بها، ومن خلال إجراء التحليل اتضح أن هناك علاقة ارتباط بين تلك البنود، وبذلك أطلقت تسمية سلوك المواطنة التنظيمية على هذا السلوك.

بعد ذلك قام "سميث وآخرون" بتحليل البنود السابقة واختزلها إلى ستة عشر بنداً لقياس سلوك المواطنة التنظيمية ثم توالت الدراسات والأبحاث التي أجريت في هذا الميدان.

وفي السنوات الأخيرة ساعدت العولمة وحدة المنافسة والتركيز على جودة الخدمة المقدمة للعملاء على زيادة الاهتمام بسلوكيات الأدوار الإضافية للعمال في المنظمات، ذلك أن النجاح التنظيمي في البيئة المتنوعة والمتغيرة يتطلب مرونة أكبر وسهولة في الاستجابة، كما يتطلب إطلاق طاقات وإبداعات وقدرات الأفراد وتحريها من قيود الدور والوصف الوظيفي. (الزهراني، 2007، ص 22، 23)

من خلال ما سبق لتطور نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، يرى الطالب أن تاريخ هذا السلوك كان له وجود منذ القدم، فالتعاون والتطوع والمساعدة من خصائص الإنسان، إلا أن قصة هذا المفهوم قصيرة بدأت من خلال الدراسات والتنبيه له من حيث وجود سلوكيات يتبناها العامل ليست ضمن التوصيف الرسمي أو العمل الرسمي، وتوالت الدراسات لحصر أبعادها، وكل يسميها حسب توجهاتهم ومنطلقاتهم

الفكرية ومن أكثر المسميات التي أطلقت على هذا السلوك: السلوك غير المكلف (Mc Allister & Daniel, 1989) Non Manted Behavior وسلوك الدور الإضافي (School, et al., 1987) Extra role وسلوك المواطنة والتأييد الاجتماعي Behavior Prosocial (O'Reilly & Chatman, 1987) وسلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship (Smith et al., 1983), (Organ, 1989). (السيسي، 2005، ص 132) ومن خلال ما سبق حول نشأة المفهوم، يرى الطالب أن العدد المتزايد من الدراسات والنتائج التي بينت النتائج والآثار الإيجابية للمواطنة التنظيمية على الأفراد والمنظمات، أضحت من الاستراتيجيات المهمة التي تتبناها المنظمات لغرسها لدى أفرادها والتي تعمل على نجاحها وفعاليتها.

VI-3-أبعاد المواطنة التنظيمية:

تعد دراسة 'باتمان وأورجان' أول دراسة علمية لسلوك المواطنة التنظيمية وفيها تم قياس سلوك المواطنة التنظيمية من خلال ثلاثين بنداً، تصف سلوكيات وظيفية متنوعة تبين مواطنة القائم بها، ومن خلال إجراء التحليل اتضح أن هناك علاقة ارتباط بين تلك البنود، وبذلك أطلقت تسمية سلوك المواطنة التنظيمية على هذا السلوك.

بعد ذلك اختزل 'سميث وآخرون' البنود السابقة إلى ستة عشر بنداً لقياس سلوك المواطنة التنظيمية. وأظهر التحليل أن هناك بعدين لسلوك المواطنة التنظيمية هما: (بعد الإيثار) ويعبر عن سلوكيات التعاون ومساعدة العمال في المنظمة للقيام بأعمالهم، و(بعد الطاعة) وكان يشير إلى (يقظة الضمير) ويُعبّر عن العمل لصالح المنظمة والارتقاء بأدائها والعمل على بقائها.

ثم اقترح 'أورجان' ثلاثة أبعاد أخرى لسلوك المواطنة التنظيمية وهي: الكرم والروح الرياضية والسلوك الحضاري. (الزهراني، 2007، ص 26)

هناك دراسات ركزت على بعد واحد فقط من أبعاد وسلوكيات المواطنة التنظيمية مثل دراسة George J.M & Brief, A.B, 1992 حيث عالجت هذه الدراسات سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها مكون أحادي الأبعاد إلا أن هذه المعالجة قد تؤدي إلى نتائج مضللة، فعلى سبيل المثال إذا كان المتغير (أ) يرتبط مع البعد الأول لسلوكيات المواطنة التنظيمية في حين لا يرتبط مع البعد الثاني لتلك السلوكيات بينما المتغير (ب) فيرتبط مع البعد الثاني لهذه السلوكيات في حين أنه لا يرتبط مع البعد الأول لتلك السلوكيات وبالتالي فإن دمج بعدي سلوكيات المواطنة التنظيمية بافتراض أنها تشمل على بعدين فقط في بعد واحد سوف تؤدي إلى نتائج مضللة بشأن علاقة سلوكيات المواطنة التنظيمية بكل من المتغير (أ) والمتغير (ب).

دراسة ركزت على بعدين فقط مثل دراسة Smith et al 1993 والتي ركزت على بعد الإيثار والالتزام العام ودراسة Chaetopod Hyay 1999 ركزت على بعدي الإيثار والكرم. دراسة ركزت على 3 أبعاد مثل دراسة: Podsakoff et al ركزت على أبعاد السلوك المساعد (الإيثار) والروح الرياضية وصدق المواطنة. دراسات ركزت على أربع أبعاد مثل دراسة Mackenzie et al حيث ركزت على أبعاد الإيثار، الالتزام العام، الروح الرياضية والسلوك الحضاري. دراسات ركزت على الأبعاد الخمسة مثل دراسة Organ & Lingel 1995 والتي تناولت الأبعاد الخمسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية كما يلي:

1. بُعد الإخلاص ويعكس مدى الولاء التنظيمي.
2. بُعد الطاعة ويقاس احترام سياسات وقواعد وإجراءات العمل.
3. بُعد المشاركة الاجتماعية ويقاس مدى مشاركة الأفراد في الاجتماعات والقدرات والأنشطة الاجتماعية بصدق المواطنة.
4. بُعد المشاركة المؤيدة وتقاس استمرارية مشاركة الآخرين مثل المشرفين والزلاء وينظر بعد الإيثار.
5. المشاركة الفعلية ويقاس مدى التطوير والابتكار من أجل ارتقاء وتقديم المنظمة. (جابر، 2011، ص

(11-10)

من خلال ما سبق حول أبعاد المواطنة التنظيمية، يرى الطالب أن هناك اختلافا في هذه الأبعاد حسب الزمن الذي أجريت فيها الدراسات وتوجهات الباحثين، إلا أنها تلتقي في سلوكين إيجابيين أحدهما موجه نحو الأفراد وآخر موجه نحو المنظمة، أي أن المواطنة التنظيمية تخدم ككل المصالح المشتركة للمنظمة الهادفة لاستمرارها ولخلق جو نفسي اجتماعي ملائم ومناسب للعمل.

والطالب في هذه الدراسة اعتمد على بعدين هما سلوكيات المواطنة التنظيمية الخاصة بالبعد التنظيمي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية الخاصة بالبعد الفردي، وهذا حسب دراسة Fox and Spector, 2009.

VI-4-أهمية المواطنة التنظيمية:

يعد مفهوم المواطنة التنظيمية ركيزة أساسية في بناء العلاقات الإنسانية والسلوكية والتنظيمية داخل المنظمة وخارجها، حيث يعكس هذا المفهوم إمكانية المنظمة في تفاعلها بيئيا واجتماعيا، وفي دعمها لقيم

التوافق ضمن الأهداف والمصالح، لرفع مستويات الكفاءة والفاعلية في الأداء التنظيمي. (الفهداوي، 2005، ب، ص 392)

تساهم في استثمار الموارد البشرية والمادية، وتوجيهها لتحقيق الأهداف بكفاية وفعالية، كما تؤدي لتقليل مقاومة التغيير وسرعة التكيف مع التطورات المحيطة بالمنظمة.

تحسين الإنتاجية وزيادتها كما ونوعا، ويؤدي إلى بناء مناخ تنظيمي تعاوني إيجابي تسوده علاقات التعاون والمشاركة وتشجيع الإبداع والتميز، مما يؤدي للمحافظة على الموارد البشرية الموجودة، وجذب المزيد من الكفاءات الراضية في العمل. (خصاونة وشهري، 2013، ص 84)

إن تأكيد روح المواطنة التنظيمية في سلوكيات العمال بالمنظمات، سوف يرتقي بمستويات تقديم الخدمة العامة، وسوف يخفض من تكلفة تحقيق الأهداف العامة ضمن حدودها الرسمية، ويمنح الإدارة العليا في أية منظمة تأخذ بنهج التطوع والمواطنة في السلوك قدرة واضحة على مواجهة المصاعب والتكيف مع المتطلبات المستجدة في البيئات المحيطة، ويحافظ على تماسك المنظمة وحلّ المشكلات التي تواجهها، والتعامل إزاء الأهداف بكفاءة وفاعلية، وتخفيض حاجة المنظمة إلى تخصيص الموارد النادرة لوظائف الصيانة.

أوضح (Williams and Anderson, 1991) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تعتبر المرتكز المهم، الذي يهيئ للمنظمة فرصة التفكير الجدي للقيام بعملية التغيير المتواصل والتحول التنظيمي الريادي، ضمن البيئة المتحركة التي تتعامل معها المنظمة على وجه الخصوص، وبما يؤكد فاعليتها المستقبلية في النشاط وتحقيق الأهداف. (المرجع السابق، ص 398)

وكما أن المواطنة التنظيمية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال:

- الإسهام في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة من خلال إدارة العلاقات التبادلية بين العمال في الأقسام والإدارات المختلفة.
- المساعدة في تخفيض حاجة المؤسسة إلى تخصيص الموارد النادرة لبعض المهمات، والمحافظة على وحدة المؤسسة وتماسكها، والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية في المؤسسة.
- الإسهام في تحسين مقدرة المديرين وزملاء العمل على أداء عملهم، ويكون ذلك من خلال تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال وحل المشكلات.
- يؤدي إلى تخفيف العبء المادي عن المؤسسات، فهو إضافة حقيقية لمواردها، بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقررا أن تتحمله المؤسسات في توظيف بعض العمال، للتوسع في خدماتها والتميز في أدائها.
- يزيد من مستوى الحماس في الأداء، وهذا ما يفقده العمل الروتيني.

- يزيد من مستوى الرضا عن العمل، ويعزز مستوى شعور الأفراد بالانتماء لمؤسساتهم.
 - يتيح الفرصة لممارسة الديمقراطية، من حيث اختيار الفرد لنوع النشاط الذي يرغب المشاركة فيه، أو التوقيت المناسب له.
 - يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات؛ مما ينعكس إيجابا على الأداء المتميز.
 - يؤدي إلى الالتزام وحل المشاكل.
 - يقلل من مستوى التسرب الوظيفي، ويرفع الروح المعنوية لدى العمال. (العرايضة، 2012، ص 47-48)
- وتبرز أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية في قدرتها على تطوير كفاءة وفعالية المنظمة من خلال المقترحات اللازمة للتطور والتكيف مع التقنيات الحديثة وما أوجدته من تحديات تستوجب تهيئة مناخ تنظيمي يستطيع المعايضة والتعامل مع الضغوط الخارجية المفروضة. (توكل، 2008، ص 62)
- ويرى (Smith et al., 1983) أن هذا السلوك يساهم في تلبين وتشحيم وصيانة الآلة الاجتماعية للمنظمة، وتوفير المرونة اللازمة للعمل في المواقف الطارئة والأزمات ويحافظ على التوازن الداخلي للمنظمة. (السيسي، 2005، ص 136)

من خلال ما سبق لأهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية، يرى الطالب أن أهميتها تُستمد من أبعادها، أي أنها سلوكيات ايجابية اتجاه الفرد والمنظمة، تجعل من العامل جزءا من الجماعة والمنظمة وتنمي فيه السلوكيات البناءة والداعمة له نفسيا واجتماعيا، وتقلص من السلوكيات السلبية الهدامة التي يمكن لها أن تطفو وتنتشر بين أفراد التنظيم، وبالتالي قد يكون غياب المواطنة سببا لظهور سلوكيات مضادة للإنتاج، وهذه السلوكيات السلبية هي سبب تخلف وتدهور المنظمات وعدم كفاءتها في تقديم خدمات مناسبة للزبائن وزيادة الصراعات بين مختلف أطراف التنظيم، وبالتالي فإن تنمية وغرس سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العمال سيعمل على تقليص السلوكيات السلبية المضادة للإنتاج.

5-VI-خصائص المواطنة التنظيمية:

للمواطنة التنظيمية مجموعة من الخصائص تتمثل في التالي:

- اختيارية هذه السلوكيات حيث أن الوصف التنظيمي الرسمي لا يتضمنها في المنظمة ومن ثم فإنه من غير المعقول والمقبول أن يعاقب عليها الفرد عند امتناعه عن ممارستها داخل إدارات وأقسام المنظمة.
- شمولية سلوكيات المواطنة التنظيمية على أكثر من نمط سلوكي فهي تقدم المساهمات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية من ناحية ولعل من أمثلة ذلك مساعدة الفرد لزملائه الآخرين وتقديم

الاقتراحات الخلاقة لتحسين وتطوير مستوى الأداء وعدم إضاعة الوقت والتحدث بصورة إيجابية عن المنظمة أمام الآخرين.

- صعوبة قياس سلوكيات المواطنة التنظيمية نظرا لدقتها الشديدة ومن ثم يصبح من الصعب أن تشملها أنظمة تقييم الأداء الرسمية.
- عدم ارتباط سلوكيات المواطنة التنظيمية بنظام معين من الجزاءات أو المكافآت الرسمية داخل المنظمة، حيث أن هذه السلوكيات تطوعية ومن ثم فلا يمكن أن يعاقب عليها عند امتناعه عن العمل التطوعي. (جابر، 2011، ص 11)

VI-6-محددات المواطنة التنظيمية:

ذكرت إحدى الدراسات وجود ثلاثة عوامل تؤثر في استعداد الأفراد في بذل جهد أكثر من المطلوب منهم وفق المواصفات الوظيفية التي يؤدونها والتي اعتبرت من محددات المواطنة التنظيمية، وهي:

1-الميول الفردية: (Individual dispositions)

ويتعلق هذا المحدد بخصائص شخصية الفرد المرتبطة بالقبول من قبل الآخرين ومدى سهولة أو صعوبة انسجامه معهم أو مدى طلاقة أو انفتاح الشخص فيما يتعلق بالعلاقات بين الأفراد، إن هذه الميول تبين مدى استعداد الأفراد للانخراط في سلوك المواطنة التنظيمية.

2-المقدمات الموقفية: (Situational antecedents)

هذه المقدمات تترافق مع مفهوم العدالة المنظمة وبخاصة فيما يخص العدالة الإجرائية، فسلوك المواطنة يرتبط بالإدراكات المتعلقة بالعدالة الإجرائية فالمنظمة التي تقدم المعاملة العادلة والمنصفة سيكون لديها عمال من المحتمل أن يبادلونها من خلال الانخراط في سلوك المواطنة التنظيمية. كما أن الاتجاهات الوظيفية مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وخصائص المهمة والثقة ما بين الأفراد جميعها تعتبر أسباب تقع وراء اتخاذ العمال قرار تأدية سلوك المواطنة، كذلك هناك عوامل تتعلق بالسياق المنظمي مثل حجم العمل ومدى استقرارية العضوية في المنظمة جميعها تؤثر على قرارات الأفراد المتعلقة بالتوجه نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية.

3-الثقافة المنظمة:

إن الثقافة المنظمة التي تُبنى على الاهتمام بالفرد تميل إلى اعتبار العمال لديها كيانات إنسانية تسعى إلى تحقيق أهدافها والتي يكون لها أسبقية على أهداف الجماعة. كما أن حقوقهم الشخصية فوق حقوق الجماعة، أما الثقافات المنظمة التي تهتم بالجماعة فإنها تعتبر الفرد جزءا من الجماعة وأن حقوق

الجماعة ومصالحها تسبق الحقوق والمصالح الفردية، وإن هذه الاختلافات الثقافية هي التي تقود الأفراد إلى ممارسة أنواع مختلفة من السلوك. حيث أن انتهاك حقوق الأفراد واستقلاليتهم في الثقافة المنظمة الفردية يؤدي إلى سلوك المواطنة في جوانبه السلبية، بينما يعد السلوك الذي لا يتوافق مع مصالح الجماعة من الجوانب السلبية لسلوك المواطنة التنظيمية الجماعية. (عبد الله وآخرون، 2008، ص 19-20)

وهناك من يرى أن الدين يمثل عاملاً مسبباً للمواطنة التنظيمية ويأتي على رأسها القيم الإسلامية وتأثيرها في سلوك المواطنة التنظيمية. وعلى الرغم من وجود بعض الدراسات العامة، إلا أننا في حاجة إلى الدراسات المفصلة. ومن الدراسات العامة، تمكن عباسي ورنا (Abbasi, & Rana 2012) من إيجاد علاقة إيجابية عالية بين القيم الإسلامية وسلوك المواطنة التنظيمية. وقد بينا أن القيم الإسلامية تعمل على تطوير سلوك المواطنة التنظيمية بين الأفراد. وبين كامل ورفاقه (Kamil, et al., 2010) أن التقوى من أهم مسببات سلوك المواطنة التنظيمية. وأن العلاقة بين الإثنين تتجاوز حدود العلاقة الارتباطية العادية لتصل إلى مستوى العلاقة السببية إذ أن التقوى من أهم مسببات سلوك المواطنة التنظيمية لدى المسلم وتتجسد في كل ما يقوم به من أمر بالمعروف ونهي عن المنكر. ومن الدراسات المفصلة أكثر، نشير إلى دراسة خالد ورفاقه (Khalid, et al., 2013) حول علاقة التدين بسلوك المواطنة التنظيمية. قد قسم الباحثون التدين إلى قسمين هما التدين الخارجي وهو استخدام الدين للحصول على أغراض شخصية ومنافع مادية، والتدين الداخلي وهو الالتزام الحقيقي للفرد بالدين. كما قسموا سلوك المواطنة التنظيمية إلى قسمين هما سلوك المواطنة الفردي ويعني توجيه سلوك المواطنة نحو الفرد وسلوك المواطنة التنظيمي ويعني توجيه سلوك المواطنة نحو المنظمة ككل. لقد وجد الباحثون أن سلوك التدين الخارجي يرتبط بسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة، أما سلوك التدين الداخلي فيرتبط بسلوك المواطنة الموجه نحو الفرد. (مقداد، 2015، ص 214-215)

من خلال ما سبق حول محددات المواطنة التنظيمية، يرى الطالب أنها من مخرجات المنظمة تتأثر بالخصائص الشخصية والتنظيمية، فكل عامل أو موظف له مستوى معين منها، لكون الفرد يتأثر بما هو موجود في المنظمة من علاقة الإدارة بالأفراد، فهو يقارن نفسه بالآخرين ويستشعر وضعه مقابلهم، فبذله لجهود أكثر من المطلوب دون تغذية راجعة أو حافز مادي أو معنوي، قد يثبط انخراطه في سلوكيات المواطنة، وبالتالي على الإدارة والمشرفين الأخذ بعين الاعتبار أثر العدالة التنظيمية في التعامل مع العمال، وكذلك نشر الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي المساعد على خلق هذه السلوكيات الإيجابية. وكما أن الخصائص الشخصية لها دور في تبني العامل لهذه السلوكيات، دون أن ننسى أثر الخصائص الديمغرافية

مثل (الجنس، السن، الخبرة...)، حيث بينت دراسة (العامري، 2003) عن "العديد من العوامل المؤثرة في ظهور واختفاء سلوك المواطنة التنظيمية مثل ... مدة خدمة الموظف والعمر" وفي "دراسة (Stamper & Van Dyne, 2001) دلت نتائجها أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال المتفرغين كان أعلى منه لدى العمال بالدوام الجزئي". (البشاشة والحراشنة، 2011، ص 657، 659)

وبالتالي كذلك على الإدارة أن تأخذ بعين اعتبارها الخصائص الشخصية والديمغرافية في غرس ونشر سلوكيات المواطنة التنظيمية. وبالتالي فالمواطنة التنظيمية لا تظهر من العدم بل لها علاقة بشخصية الموظف، طبيعة العمل الممارس والظروف التنظيمية، واعتبارات أخرى سواء "أخلاقية أو اجتماعية أو إنسانية أو دينية". (الشيبياني، 2011، ص 204)

خلاصة:

المواطنة التنظيمية كمجموعة من السلوكيات التي تفيد المنظمة والأفراد، ولا ينتظر منها الموظف مكافآت ومقابلا ماديا أو معنويا، وبالتالي يمكن اعتبارها من أفضل المتغيرات أو المخرجات التنظيمية المجانية التي يمكن للمنظمة الحصول عليها، ومع على المؤسسات إلا الاهتمام بها من خلال تعزيزها، والعمل على تهيئة الظروف والمناخ المناسب لغرس سلوكياتها لدى الموظفين.

الجانبة التطبيقي

الفصل السابع:

إجراءات الدراسة

189	تمهيد.....
190	-مجالات الدراسة.....
190	-المنهج المستخدم.....
190	-أداة جمع بيانات الدراسة.....
190	-الخطوات الخاصة ببناء أداة الدراسة.....
192	-الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.....
197	-مجتمع الدراسة النهائية.....
198	-عينة الدراسة النهائية.....
201	-الوسائل الإحصائية المستعملة.....
202	خلاصة.....

تمهيد:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة مبدئية أساسية ينبغي على الطالب القيام بها قبل إجراء الدراسة النهائية، فعلى أساسها يتمكن الطالب من تحديد الصيغة النهائية للعديد من متغيرات الدراسة، والتي من أهمها:

1. تحديد مكان إجراء الدراسة.

2. الوقوف على طبيعة المجتمع الإحصائي للدراسة ومختلف خصائصه التي ينبغي ضبطها والتحكم فيها لاستبعاد تأثيرها على المتغير التابع للدراسة، مما يمكن من تحقيق الصدق الداخلي للدراسة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، تمثيلها لعينة الدراسة النهائية مما يمكن من تحقيق الصدق الخارجي للدراسة.

3. الوقوف على جوانب القصور المتعلقة بأداة جمع البيانات المتمثلة في الشروط السيكوميتريّة، الصدق والثبات، ومعالجتها قبل التطبيق النهائي لها على عينة الدراسة النهائية.

4. إمكانية ظهور بعض المتغيرات التي لم ينتبه لها الطالب من قبل.

وكل هذا يعني أن خطوات الدراسة النهائية تتحدد أولاً وأخيراً على ما تسفر عنه الدراسة الاستطلاعية من نتائج.

ومن هذا المنطلق ينبغي على الطالب القيام بالدراسة الاستطلاعية لتجسيد الأهداف المذكورة سابقاً.

VII-1-1-مجالات الدراسة:

VII-1-1-المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة في الخلايا الجوارية للتضامن التابعة لوكالة التنمية الاجتماعية، الفرع الجهوي ببجاية، والذي يضم أربع ولايات متمثلة في: بجاية، برج بوعريريج، جيجل، سطيف.

VII-1-2-المجال الزمني:

الفترة الزمنية لهذه الدراسة من 29 أكتوبر 2017 إلى غاية 26 فيفري 2018. وهذه الفترة تضمنت الدراسة الاستطلاعية والدراسة النهائية.

VII-1-3-عينة الدراسة الاستطلاعية:

لقد أجريت الدراسة الاستطلاعية على عينة مقدر ب 30 فردا، وهي ممثلة لمجتمع الدراسة، بهدف ضبط أدوات الدراسة، حيث أنه "بإمكان الباحث أن يستخدم عينة يتراوح عددها عند (30) فردا لكي يضبط أدوات قياساته للظاهرة المراد دراستها قبل تطبيقها على عينة الدراسة الكلية أو النهائية". (بغول، 2007، ص 349)

VII-2-المنهج المستخدم:

الطالب في هذه الدراسة اعتمد على المنهج الارتباطي الذي هو أحد مستويات المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج المناسب لإشكالية الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، وكما تم تحديد هذا المنهج من خلال الدراسات السابقة التي اعتمده، فهو يعتمد على وصف الظاهرة وتحليلها عن طريق وسائل وأدوات البحث العلمي من أجل الإجابة على التساؤلات والتحقق من الفرضيات.

VII-3-أداة جمع بيانات الدراسة:

VII-3-1-الخطوات الخاصة ببناء أداة الدراسة:

لبناء استمارة الدراسة قام الطالب بما يلي:

تحديد الأبعاد التي يتكون منها كل متغير من خلال أهداف وفروض الدراسة، وكذا من خلال الدراسات السابقة لكل متغير والأدب النظري للمتغيرات. حيث ضم كل متغير مجموعة من الأبعاد، وكل بعد ضم مجموعة من البنود. وهي كالتالي:

أ-متغير المناخ التنظيمي:

ضم هذا المتغير ستة أبعاد تتمثل في (الاتصال التنظيمي، اتخاذ القرارات، الهيكل التنظيمي، نظام الحوافز، العمل الفرقي والتدريب)، وكل بُعد ضمّ 03 بنود بمجموع 18 بندا لقياس متغير المناخ التنظيمي. وهذا بالاعتماد على الأدب النظري للمتغير.

ب-متغير التمكين الوظيفي:

ضم هذا المتغير أربعة أبعاد تتمثل في (المعنى، الكفاءة الذاتية، التصميم الذاتي والأثر)، حيث ضم بعد المعنى 05 بنود، الكفاءة الذاتية ضم 05 بنود، التصميم الذاتي ضم 03 بنود والأثر ضم 04 بنود. بمجموع 17 بندا لمتغير التمكين الوظيفي. وهذا بالاعتماد على الأدب النظري للمتغير وخاصة ما تعلق بالدراسات السابقة لكل من (Spreitzer, 1996)، (المبييض وعواد، 2002)، (Crawford, 2008)، (العمرى محمد، 2011)، (أصرف، 2012).

ج-متغير الأداء السياقي:

ضم هذا المتغير بعدين يتمثلان في (الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية)، حيث ضم بُعد الالتزام التنظيمي 10 بنود، وبُعد المواطنة التنظيمية ضمت 14 بندا. بمجموع 24 بندا لمتغير الأداء السياقي. أما فيما يتعلق بعملية تصميم الجزء الخاص بالمواطنة التنظيمية فقد تم الاعتماد على مقياس (Fox and Spector, 2009) ذات 5 ذات 29 بندا. وبالنسبة للالتزام التنظيمي بالاعتماد على دراسة (الشلوي، 2005)، (حسن، 2009)، (مفلح، 2010)، (سعيد، 2011). وكذا بالاعتماد على الأدب النظري للبعدين.

وكما تم وضع مفتاح للاستبيان لكل المتغيرات، وهذا بإعطاء الاختيارات درجات من 1 إلى 3 التي صيغت وفق طريقة 'ليكرت' كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (6-7) يوضح: مفتاح الاستبيان لمتغيرات الدراسة.

الدرجة	الاختيار
3	دائما
2	أحيانا
1	أبدا

المصدر: من إعداد الطالب.

والجدول التالي يوضح مستويات الاستجابة وتقدير درجات الاستجابة كالتالي:

⁵ <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/ocbcpage.html>

الجدول رقم (7-7) يوضح: مستويات الاستجابة وتقدير درجات الاستجابة.

المستوى	تقدير الدرجات
منخفض	1.66-1
متوسط	2.32-1.67
مرتفع	3-2.33

المصدر: من إعداد الطالب.

وقد تم الحصول على هذه القيم من خلال طرح أكبر قيمة في المقياس المعتمد وهي 3 من أصغر قيمة في المقياس المعتمد وهي 1، تقسيم الناتج على عدد التكرارات وهو 3 والنتيجة هي كالتالي:

$$0.66 = 3/2 = 1-3$$

وقيمة 0.66 نضيفها إلى 1 وتصبح 1.66 ونقوم بإضافتها على التوالي حتى نصل إلى أكبر قيمة في القياس المعتمد وهي 3.

VII-3-2- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

VII-3-2-1- صدق المحتوى:

لمراعاة صدق الأداة، قام الطالب بحساب صدق المحتوى باعتباره أكثر أنواع الصدق من حيث الاستخدام، وتأکید الباحثين على أهميته، فقمنا بعرض الاستبيان (الأداة) على مجموعة من الأساتذة في صورته الأولية، وتكونت العينة من الأساتذة الجامعيين وعددهم (9). أنظر الملحق رقم (2) الخاص بقائمة الأساتذة المحكمين ص (355). نتائج صدق المحتوى الملاحق رقم (3،4،5) ص (356،357،358).
قمنا بحساب نسبة صدق المحتوى لأداة الدراسة حسب المتغيرات باستعمال معادلة Lawshé والتي مفادها:

$$CVR = \frac{n-I}{N}$$

حيث: CVR هو نسبة صدق المحتوى.

n هو عدد المحكمين الذين يعتبرون البند "أساسي" Essential أو "مهم، ولكن ليس أساسيا" Important, but not Essential.

I هو عدد المحكمين الذين يعتبرون البند "ليس له صلة بالموضوع" Irrelevant.

N هو مجموع المحكمين. (Bertea and Zait, 2013, P 43)

حيث أسفرت نتائج المعادلة الإحصائية أن نسبة صدق المحتوى لمتغير المناخ التنظيمي تساوي (98%)، و(93%) بالنسبة لمتغير التمكين الوظيفي، و (93%) بالنسبة لمتغير الأداء السياقي. وعلى اعتبار أن هاته النسب أكبر من 60%، أمكننا القول أن بنود المتغيرات صادقة فيما أعدت لقياسه.

VII-3-2-2-ثبات الأداة:

الطريقة الأولى: الثبات من خلال معامل ألفا كرونباخ:

لحساب ثبات الاستمارة تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ، وللتأكد من هذه الخاصية تم الاعتماد على عينة مكونة من 30 فردا، والجدول التالي يوضح قيم معاملات ألفا كرونباخ لكل متغير، وهي كالتالي:

الجدول رقم (7-8) يوضح: معاملات ألفا كرونباخ لثبات الاستمارة في الدراسة الاستطلاعية لمتغيرات الدراسة.

المتغير	عدد الفقرات	قيمة ألفا
المناخ التنظيمي	18	0.87
التمكين الوظيفي	17	0.86
الأداء السياقي	24	0.88

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق رقم (7-8)، نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لكل المتغيرات مرتفع ويفوق 0.60 وهذا ما يجعل من ثبات وموثوقية الاستمارة مرتفعة وصالحة للتطبيق، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لمتغير المناخ التنظيمي ككل (0.87)، بينما التمكين الوظيفي بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.86) ككل، بينما بلغ معامل ألفا كرونباخ لمتغير الأداء السياقي ككل (0.88). وهذا مؤشر يدل على أن متغيرات الدراسة ذات ثبات عال.

بالإضافة إلى ما سبق تبين من خلال معاملات ألفا كرونباخ المتعلقة ببنود المتغيرات أنها ثابتة في حالة كلا من:

- معامل ألفا كرونباخ في حالة حذف بند.
- ارتباط اجمالي البند المصحح. أنظر الملاحق رقم (6،7،8) الخاص بثبات أداة الدراسة ص (361،360،359).

2- الطريقة الثانية: الثبات من خلال التجزئة النصفية:

قام الطالب بالاعتماد على حساب الثبات من خلال التجزئة النصفية، وقد كانت نتائج الثبات من خلال التجزئة النصفية كالتالي:

1- بالنسبة لمتغير المناخ التنظيمي:

الجدول رقم (7-9) يوضح: قيم الثبات لمتغير المناخ التنظيمي باستخدام التجزئة النصفية.

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,784
		N of Items	9 ^a
	Part 2	Value	,798
		N of Items	9 ^b
Total N of Items			18
Correlation Between Forms			,678
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,808
	Unequal Length		,808
Guttman Split-Half Coefficient			,805

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم (7-10) يوضح: تباين الثبات لمتغير المناخ التنظيمي باستخدام التجزئة النصفية.

Scale Statistics		
	Variance	N of Items
Part 1	8,782	9 ^a
Part 2	10,966	9 ^b
Both Parts	33,057	18

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدولين رقم (7-9) و(7-10)، نلاحظ أن هناك فرق بين معامل ثبات النصف الأول والنصف الثاني، حيث أن معامل ألفا كرونباخ للنصف الأول يساوي 0.78 ومعامل ألفا كرونباخ للنصف الثاني يساوي 0.79؛ وهذا يعني عدم تساوي معاملي ألفا كرونباخ بالنسبة للنصفين. وكما أن التباين الخاص بالنصف الأول يساوي 8.78 والنصف الثاني يساوي 10.96؛ وهذا يعني أنه لم يتحقق تساوي التباين لكلا من النصفين.

وبالتالي فإن معامل ثبات المتغير الأول والذي هو المناخ التنظيمي من خلال التجزئة النصفية هو معامل Guttman والذي يساوي 0.80.

2- بالنسبة لمتغير التمكين الوظيفي:

الجدول رقم (7-11) يوضح: قيم الثبات لمتغير التمكين الوظيفي باستخدام التجزئة النصفية.

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,830
		N of Items	9 ^a
	Part 2	Value	,754
		N of Items	8 ^b
Total N of Items			17
Correlation Between Forms			,619
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,765
	Unequal Length		,765
Guttman Split-Half Coefficient			,763

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم (7-12) يوضح: تباين الثبات لمتغير التمكين الوظيفي باستخدام التجزئة النصفية.

Scale Statistics		
	Variance	N of Items
Part 1	7,375	9 ^a
Part 2	6,230	8 ^b
Both Parts	21,995	17

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدولين رقم (7-11) و(7-12)، نلاحظ أن هناك فرق بين معامل ثبات النصف الأول والنصف الثاني، حيث أن معامل ألفا كرونباخ للنصف الأول يساوي 0.83 ومعامل ألفا كرونباخ للنصف الثاني يساوي 0.75؛ وهذا يعني عدم تساوي معاملي ألفا كرونباخ بالنسبة للنصفين. وكما أن التباين الخاص بالنصف الأول يساوي 7.37 والنصف الثاني يساوي 6.23؛ وهذا يعني أنه لم يتحقق تساوي التباين لكلا النصفين.

وبالتالي فإن معامل ثبات المتغير الثاني والذي هو التمكين الوظيفي من خلال التجزئة النصفية هو معامل Guttman والذي يساوي 0.76.

ملحوظة:

نتائج التجزئة النصفية بالنسبة لمتغير التمكين الوظيفي لا يمكن الاعتماد عليها في هذه الحالة التي لا يتساوى فيها النصفين، حيث أن النصف الأول تضمن 9 بنود والثاني تضمن 8 بنود، حيث أنه بالنظر إلى المشكلات المرتبطة بطريقة التجزئة النصفية كأسلوب لتقدير الثبات، فالباحثون المعاصرون يميلون لاستخدام طرق مختلفة. على وجه التحديد، فإن الباحثين يميلون لاستخدام معامل ألفا (المعروف أيضا باسم

ألفا كرونباخ)، والذي يتجنب بعض المشكلات المرتبطة بمقارنة التجزئة النصفية (على سبيل المثال، مشكلة تقسيم الاختبار إلى نصفين) ... ومع ذلك فإن الثبات من خلال التجزئة النصفية لعب دورا مهما في تطور نظرية الثبات والقياس التطبيقي". (Salkind, 2010, P 1412-1413)

3- بالنسبة لمتغير الأداء السياقي:

الجدول رقم (7-13) يوضح: قيم الثبات لمتغير الأداء السياقي باستخدام التجزئة النصفية.

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,858
		N of Items	12 ^a
	Part 2	Value	,741
		N of Items	12 ^b
	Total N of Items		
Correlation Between Forms			,725
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,841
	Unequal Length		,841
Guttman Split-Half Coefficient			,810

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم (7-14) يوضح: تباين الثبات لمتغير الأداء السياقي باستخدام التجزئة النصفية.

Scale Statistics		
	Variance	N of Items
Part 1	16,372	12 ^a
Part 2	7,995	12 ^b
Both Parts	40,961	24

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدولين رقم (7-13) و(7-14)، نلاحظ أن هناك فرق بين معامل ثبات النصف الأول والنصف الثاني، حيث أن معامل ألفا كرونباخ للنصف الأول يساوي 0.85 ومعامل ألفا كرونباخ للنصف الثاني يساوي 0.74؛ وهذا يعني عدم تساوي معاملي ألفا كرونباخ بالنسبة للنصفين. وكما أن التباين الخاص بالنصف الأول يساوي 16.37 والنصف الثاني يساوي 7.99؛ وهذا يعني أنه لم يتحقق تساوي التباين لكلا من النصفين.

وبالتالي فإن معامل ثبات المتغير الثالث والذي هو الأداء السياقي من خلال التجزئة النصفية هو معامل Guttman والذي يساوي 0.81.

من خلال ما سبق حول الثبات من خلال التجزئة النصفية، تبين لنا أن معاملات Guttman للتجزئة النصفية لمتغيرات الدراسة مرتفعة أكبر من 0.60. وهذا مؤشر يدل على أن متغيرات الدراسة ذات ثبات عال.

VII-4-مجتمع الدراسة النهائية:

يتمثل مجتمع الدراسة في 87 موظفا في الخلايا الجوارية للتضامن التابعة لوكالة التنمية الاجتماعية بالفرع الجهوي ببجاية، والذي يضم أربع ولايات تتمثل في: برج بوعريريج، سطيف، بجاية وجيجل، وهم يتوزعون في الوظائف التالية:

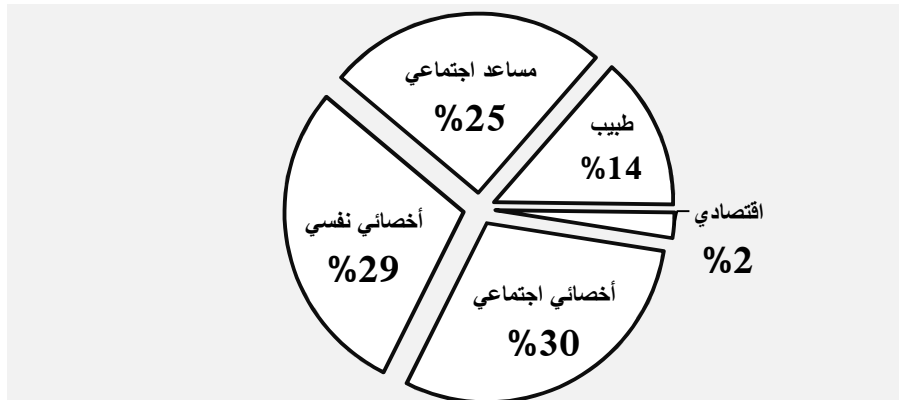
الجدول رقم (7-15) يوضح: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة.

الوظيفة	أخصائي اجتماعي	أخصائي نفسي	مساعد اجتماعي	طبيب	اقتصادي	المجموع
العدد	26	25	22	12	02	87
النسبة %	30	29	25	14	2	100

المصدر: مكتب شؤون الموظفين التابع لوكالة التنمية الاجتماعية بالفرع الجهوي ببجاية.

من خلال الجدول رقم (7-15) الذي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة، نلاحظ أن الخلايا الجوارية تضم من الأخصائيين الاجتماعيين عدد يقدر ب 26، ويمثلون نسبة 30 %، وهم أكبر نسبة وفئة من الموظفين في الخلايا الجوارية، يليهم الأخصائيين النفسيين بعدد يقدر ب 25 ويمثلون نسبة 29 %، ويليهم المساعدين الاجتماعيين بعدد يقدر ب 22 ويمثلون نسبة 25 %، ويليهم الأطباء وعددهم يقدر ب 12 ويمثلون نسبة 14 %، وفي الأخير اقتصاديين يمثلان نسبة 2 %.

ويتم توضيح ذلك بالشكل التالي:



الشكل رقم (7-8) يوضح: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة.

المصدر: اعتمادا على برنامج Excel.

VII-5-عينة الدراسة النهائية:

VII-5-1-تحديد حجم عينة الدراسة النهائية:

لتحديد حجم عينة الدراسة الأساسية، تم الاعتماد على معادلة Steven K. Thompson وهي كالتالي:

$$n = \frac{N \times p (1-p)}{[N-1 \times (d^2/z^2)] + p (1-p)}$$

حيث أن:

N: حجم المجتمع.

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96.

d: نسبة الخطأ وتساوي 0.05.

p: نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50. (صحراوي ويوصلب، 2016، ص 73)

فبتطبيق المعادلة السابقة، فإن حجم عينة الدراسة n يساوي:

$$\begin{aligned} n &= 87 \times 0.50 (1 - 0.50) / [87 - 1 \times (0.05)^2 / (1.96)^2] + 0.50 (1 - 0.50) \\ &= 87 \times 0.50 \times 0.50 / [86 \times (0.0025 / 3.841)] + 0.50 \times 0.50 \\ &= 87 \times 0.25 / [86 \times 0.00065] + 0.25 \\ &= 21.75 / 0.065 + 0.25 \\ &= 21.75 / 0.305 = \underline{71.10} \end{aligned}$$

وبالتالي فإن حجم عينة الدراسة هو 72.

الجدول رقم (7-16) يوضح: عينة الدراسة النهائية.

حجم المجتمع	حجم العينة المطلوبة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات التي تم استردادها	عدد الاستمارات المستعملة في التحليل	نسبة % عينة الدراسة النهائية للتحليل
87	72	87	62	62	71.26

المصدر: الجدول من إعداد الطالب.

والنسبة الباقية هي 12.5% لم يتم الإجابة عنها والمقدر عددها 09 استمارات من طرف أفراد العينة المطلوبة، وبالتالي فإن عدد أفراد عينة الدراسة الحالية هو 62 بنسبة 71.26% من المجتمع الإحصائي ككل المقدر ب 87. أي أن هناك 25 استمارة من المجتمع لم يتم الإجابة عنها، وتصبح نسبة عدم الاستجابة مقارنة بالمجتمع الإحصائي ككل 28.74%.

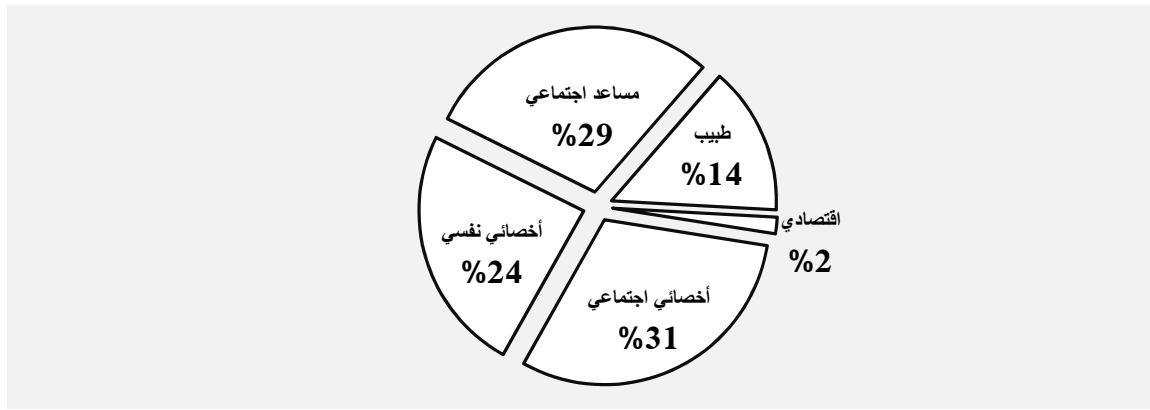
VII-5-1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة:

وفيما يلي جدول وشكل يوضحان توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة:

الجدول رقم (7-17) يوضح: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة.

الوظيفة	أخصائي اجتماعي	أخصائي نفسي	مساعد اجتماعي	طبيب	اقتصادي
العدد	19	15	18	09	01
النسبة %	31	24	29	14	2

المصدر: اعتمادا على برنامج Excel.



الشكل رقم (7-9) يوضح: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة.

المصدر: اعتمادا على برنامج Excel.

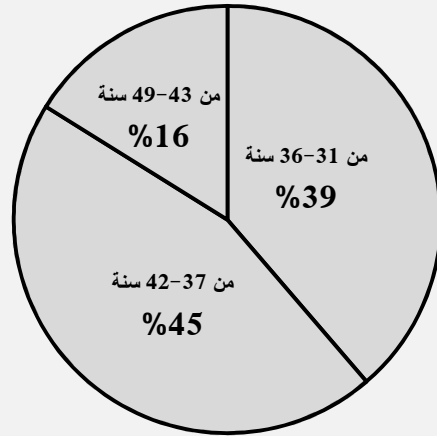
من خلال الجدول رقم (7-17) والشكل رقم (7-9)، نلاحظ أن عينة الدراسة تضم من الأخصائيين الاجتماعيين عدد يقدر ب 19 أخصائي اجتماعي بنسبة 31 %، و 15 أخصائي نفسي ويمثلون نسبة 24 %، و 18 مساعدا اجتماعيا بنسبة 29 %، و 09 أطباء بنسبة 14 %، واقتصادي بنسبة 2 %.

VII-5-2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن:

الجدول رقم (7-18) يوضح: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.

الفئة العمرية	العدد	النسبة %
من 36-31 سنة	24	39
من 42-37 سنة	28	45
من 49-43 سنة	10	16

المصدر: اعتمادا على برنامج Excel.



الشكل رقم (7-10) يوضح: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.

المصدر: اعتمادا على برنامج Excel.

من خلال الجدول رقم (7-18) والشكل رقم (7-10)، نلاحظ أن عينة الدراسة هي فئة شبابية تتراوح أعمارهم ما بين 31 سنة إلى 49 سنة، وتمثل فئة 42-37 سنة بنسبة 45 %، تليها فئة 36-31 سنة بنسبة 39 %، وتليها فئة 49-43 سنة بنسبة 16 %.

VII-5-3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (7-19) يوضح: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس	العدد	النسبة %
ذكر	33	53
أنثى	29	47

المصدر: اعتمادا على برنامج Excel.



الشكل رقم (7-11) يوضح: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

المصدر: اعتمادا على برنامج Excel.

من خلال الجدول رقم (7-19) والشكل رقم (7-11)، نلاحظ أن عينة الدراسة تضم 53 % من الذكور، وأما نسبة الإناث تمثل 47 %، وهي نسب متقاربة.

VII-6- الأدوات الإحصائية المستعملة في الدراسة:

تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية بغرض تبين مواصفات عينة الدراسة واستجابات أفرادها على متغيرات الدراسة والتحقق من فرضيات الدراسة، والمتمثلة في النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط سبيرمان. الانحدار البسيط والانحدار المتعدد والاختبارات الإحصائية التي يتضمنها نموذج الانحدار. وكما تم الاعتماد على نموذج Andrew F. Hayes, 2018 من خلال PROCESS Procedure for SPSS Version 3.00، وعلى نموذج Kenny and Baron, 1986 لاختبار فرضية الوساطة، وهذا من أجل معرفة هل الوساطة كلية أو جزئية، وكذا اختبار Sobel test.

خلاصة الفصل السابع:

بعد قيام الطالب بالإجراءات المنهجية الخاصة بالدراسة الاستطلاعية والدراسة النهائية، وبعد تفريغ الاستمارات وتحليلها ببرنامج SPSS الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، واستخدام الأساليب والاختبارات الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات، والنتائج المتحصل عليها سنقوم بعرضها، تحليلها ومناقشتها في الفصل التالي تحت عنوان عرض، تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الثامن: عرض، تحليل ومناقشة النتائج

- عرض وتحليل استجابات أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.....204
- عرض وتحليل نتائج التساؤل الجزئي الأول الخاص بالتساؤل الرئيسي الأول.....204
- عرض وتحليل نتائج التساؤل الجزئي الثاني الخاص بالتساؤل الرئيسي الأول.....226
- عرض وتحليل نتائج التساؤل الجزئي الثالث الخاص بالتساؤل الرئيسي الأول.....241
- عرض وتحليل نتائج التساؤل الرئيسي الأول.....258
- عرض نتائج اختبار الفرضيات.....260
- عرض نتائج اختبار الفرضية الأولى.....260
- عرض نتائج اختبار الفرضية الثانية.....264
- عرض نتائج اختبار الفرضية الثالثة.....275
- نظرة عن المتغير الوسيط والوساطة.....275
- عرض النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة.....279
- تحليل ومناقشة نتائج الفرضيات.....286
- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى.....286
- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية.....294
- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة.....301

VIII-1-1- عرض وتحليل استجابات أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

VIII-1-1-1- عرض وتحليل نتائج التساؤل الجزئي الأول الخاص بالتساؤل الرئيسي الأول:

ما مستوى المناخ التنظيمي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن؟

VIII-1-1-1-1- البعد الأول: الاتصال التنظيمي.

الجدول رقم (8-20) يوضح: استجابات أفراد العينة على بعد الاتصال التنظيمي.

الرتبة	المستوى	انحراف معياري	متوسط حسابي	البدائل				البند	رقم
				أبدا	أحيانا	دائما			
1	مرتفع	0.50	2.48	00	32	30	ت	الاتصالات تتم بشكل مرن بين موظفي الخلايا الجوارية.	01
				00	51.6	48.4	%		
3	متوسط	0.40	2.11	02	51	09	ت	يتم توفير البيانات والمعلومات اللازمة بمنتهى الدقة والسرعة.	02
				3.2	82.3	14.5	%		
2	مرتفع	0.54	2.35	02	36	24	ت	أجد سهولة في الاتصال بالإدارة.	03
				3.2	58.1	38.7	%		
				الدرجة الكلية للبعد					
متوسط		0.34	2.31						

1-66-1 منخفض/1.67-2.32 متوسط/2.33-3 مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (8-20) الخاص باستجابات أفراد العينة على بنود بعد الاتصال التنظيمي، يتبين أن أكبر متوسط حسابي هو 2.48 بمستوى مرتفع للبند رقم 1: "الاتصالات تتم بشكل مرن بين موظفي الخلايا الجوارية"، وانحراف معياري قدره 0.50، حيث أجاب 51.6 % أحيانا، و 48.4 % دائما، وهذا يبين أن الاتصالات بين الموظفين ليست جامدة، حيث أن جمود الاتصال يسبب مشاكل تنظيمية وشخصية، وبما أن مرونة الاتصال بين الموظفين هو ضمن الاتصال الشخصي الذي يتميز بدرجة عالية من المرونة"، (سليمان، 2013، ص 46) و"يسمح بتبادل الأفكار من ناحيتين والشخص الواقع عليه الاتصال (المتلقي) قد يحظى من القائم بالاتصال بمعلومات إضافية أو بتمحيص لهذه المعلومات" وكما "تتجلى المرونة في عملية الاتصال الشخصي في كون التأثير المرتد أو رجع الصدى فيه كبيرا". (العيفة، 2015، ص 286-287) وكما أن "هذا النوع من الاتصالات يشجع قيام علاقات الصداقة القوية بين العمال داخل

المؤسسة وخارجها ... من أجل تحقيق سرعة نقل المعلومات من الضروري تشجيع الاتصال الأفقي". (بن داود، 2008، ص 269-270)

وثاني أكبر متوسط حسابي قدره 2.35 للبند رقم 3: "أجد سهولة في الاتصال بالإدارة" بمستوى مرتفع وبتباخراف معياري 0.54، حيث أجاب 58.1 % أحيانا، 38.7 % دائما، و 3.2 % أبدا، وهذا يمثل الاتصال الصاعد أو الاتصال من الموظفين نحو الإدارة، وهو مستوى يبين اهتمام الإدارة بهذا الجانب الجد مهم في عملية الاتصال -نسبيا- لكون معظم استجابات العينة كانت أحيانا بنسبة 58.1 %، حيث بينت دراسة كلا من مختار حمزة (1960) ومصطفى عشوي سنة (1982) أنه "كلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة عن الاتصالات الهابطة والصادرة عنها كلما أدى ذلك على كفاية المنظمة وزيادة انتاجيتها". (كفان، 2005، ص 31) وكما أن "أفضل طريقة للحفاظ على التوازن الداخلي والاستمرار في تحقيق أعلى مستوى للإنتاجية تتمثل في استخدام استراتيجية تسمح بتدعيم الاتصالات الصاعدة لتحقيق مزيد من الترابط بين الإدارة والعمال". (بن داود، 2008، ص 197)

وأدنى متوسط حسابي 2.11 بمستوى متوسط وبتباخراف معياري 0.40 هو للبند 2: "يتم توفير البيانات والمعلومات اللازمة بمنتهى الدقة والسرعة"، حيث أجاب 82.3 % أحيانا، 14.5 % دائما و 3.2 % أبدا، وهذا الجانب جد مهم في العملية التنظيمية إذ أنه من خلال توفير المعلومات بسرعة ودقة يجعل الموظف يقوم بعمله بأحسن وجه وتقليص الجهد والوقت، فالمعلومات التي تخص الأعمال والأنشطة يجب توفيرها، وعدم توفيرها في الوقت المناسب قد يعرقل أداء الأنشطة والمهام، حيث أنه "من دون التأكيد على جانب الاتصال الفعال في المنظمات المتمكنة لا يمكن نجاح استراتيجية تمكين الموظفين يصبح أمرا صعبا دون منحهم قدرة الاتصال بالمعلومات المناسبة، وبالسرعة المطلوبة والدقة اللازمة وفي الوقت المحدد ... أن نجاح التمكين يتطلب من المنظمات توفير المزيد من المعلومات للعمال ولكافة المستويات الإدارية من أجل الوصول إلى الاستعداد الكامل لتحمل المسؤولية وخلق الطاقات المبدعة". (حاج حسين، 2016، ص 35-36)

والمتوسط الحسابي لبعء الاتصال التنظيمي ككل هو 2.31 وبتباخراف معياري قدره 0.34، وهو مستوى متوسط يحتاج ليكون مرتفعا أكثر، لأهمية العملية الاتصالية في المنظمات ككل وخاصة في المنظمة الحالية التي تمت فيها الدراسة، وهذا المستوى المتوسط تدعمه نتائج الانحراف المعياري التي كانت متوسطة (0.54، 0.50، 0.40) وكذا استجابات أفراد العينة للبند معظمها كانت "أحيانا". وعليه فعلى المنظمة الاهتمام بالاتصال لأنه يمثل العصب الذي من خلاله تتم مختلف العمليات التنظيمية والإدارية، وتتفاعل من خلاله الظواهر النفسية والاجتماعية للأفراد العمال الذين يؤدون مهام انسانية وخدمائية، وارتباط الاتصال

وأثره على تمكين الموظفين وتحقيق أداء سياقي يعود إيجابا على الموظف، المنظمة والمواطن أو الفئة الهشة التي هي محور اهتمام الموظفين. وفي دراسة للطاهر جعيم (2005-2006) بينت أن "للاتصال دور فعال في ترشيد مختلف العمليات الإدارية من اتخاذ القرارات وتخطيط وتنسيق ورقابة". (سوايغ، 2009، ص 24) وكما أنه "تسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه ... لذا يعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد". (فقيه وعبد المجيد، 2009، ص 297)

VIII-1-1-2- البعد الثاني: اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (8-21) يوضح: استجابات أفراد العينة على بعد اتخاذ القرارات.

رقم	البند	البدائل			متوسط حسابي	انحراف معياري	المستوى	الرتبة
		أبدا	أحيانا	دائما				
01	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام والأعمال في الخلية.	13	12	37	2.38	0.81	مرتفع	1
		21	19.4	59.7				
02	ملائمة القرارات الذي تتخذها الإدارة مع أهداف الخلية.	01	46	15	2.22	0.45	متوسط	2
		1.6	74.2	24.2				
03	عملية اتخاذ القرار توفر لي فرصة للإبداع.	17	35	10	1.88	0.65	متوسط	3
		27.4	56.6	16.1				
		الدرجة الكلية للبند			2.16	0.52	متوسط	

1.66-1 منخفض/1.67-2.32 متوسط/2.33-3 مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (8-21) الخاص باستجابات أفراد العينة على بنود بعد اتخاذ القرارات، يتبين أن أكبر متوسط حسابي هو 2.38 بمستوى مرتفع للبند رقم 1: "أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام والأعمال في الخلية"، وانحراف معياري قدره 0.81، حيث أجاب 59.7% دائما، 21% أبدا، و 19.4% أحيانا، وهذا المستوى يبين أن الموظفين شخصا خلال ممارسة مهامهم وانجاز أنشطتهم يشاركون في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، وكما أن هذا المستوى المرتفع في المشاركة في اتخاذ القرارات هو راجع للثقة التي وضعتها إدارة المنظمة المبحوثة بموظفيها، وكذا قرب المشرف (منسق الخلية) واحتكاكه الدائم بزملائه

الموظفين، وكذا المهام والمراكز الوظيفية التي يحتلونها وهم مسؤولون على إنجاز مهامهم وأنشطتهم المختلفة والتي تصب كلها في تحقيق هدف معين، وبالتالي فإن "المشاركة (في اتخاذ القرارات) تلعب دورا مهما في فتح المجال لعرض جميع الحلول الممكنة ومعرفة ما يدور داخل التنظيم". (سوايغ، 2009، ص 21) وكما أن المشاركة في اتخاذ القرارات نتائج إيجابية مثل "زيادة ثقة العمال، وشعور العمال بالتحكم والسيطرة ... يحسن مستوى الملكة النفسية ... يزيد مستوى الالتزام التنظيمي ... تحفز مشاركة المرؤوسين في بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج، والتوفيق بين مصالح ورغبات المرؤوسين ومصالح المنظمة، والتحفيز على الإبداع في العمل". (الصباغ، مرزوق، وعبد الجواد، 2017، ص 143) وهذه النتائج الإيجابية للمشاركة في اتخاذ القرارات يتوجب من إدارة المنظمة والمشرفين تعزيزها لكون النتائج لا تعود على الموظف فقط، بل تشمل المنظمة ككل والزيون كذلك، وكما أن المشاركة في اتخاذ القرارات تجعل من الأفراد "يرتبطون ببيئة علمهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم؛ الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية". (العوفي، 2005، ص 38) وثاني أكبر متوسط حسابي قدره 2.22 للبند رقم 2: "ملائمة القرارات الذي تتخذها الإدارة مع أهداف الخلية" بمستوى متوسط وانحراف معياري 0.45، حيث أجاب 74.2% أحيانا، 24.2% دائما، و1.6% أبدا، وهذا يبين أنه أحيانا القرارات التي تتخذها الإدارة تتلاءم مع أهداف الموظفين، وهذا جانب يتعلق بالقرارات التي تتخذها الإدارة اتجاه الموظفين وهو جزء مهم في العملية السلوكية التنظيمية، لكون ما تتخذه الإدارة من قرارات قد يستحسنها أو لا يستحسنها أو يقبلها أو لا يقبلها الموظفون، فإن كانت القرارات مستحسنة ومقبولة فإن ذلك سيساهم في خلق جو ومناخ مناسب للعمل ويعتبرون أن الإدارة معهم، ويساعد الموظفين على رفع روحهم المعنوية وتوجيه جهودهم نحو العمل والإبداع، وكذا فصورة المنظمة والإدارة تصبح مقبولة يتم التعبير عنها باستحسان مما يزيد من التزامهم ومواطنتهم التنظيمية، والعكس من ذلك عدم استحسان وقبول القرارات وهذا لسبب أو لمجموعة من الأسباب يراها الموظفون ضدهم أو أنها تكبح إنجازهم وإبداعهم، فيصبح القرار المتخذ صوتا يوجهه الموظفون ضد المنظمة، وكثيرا ما نرى الموظفين والعمال همهم الوحيد هو الحديث عن القرار المتخذ لفترة زمنية طويلة، وهذا ما قد يؤثر على سيرورة العمل والإنتاج وكذا انخفاض الروح المعنوية والسلوكيات السياقية المتمثلة في الالتزام والمواطنة التنظيمية، حيث يمثل صوت العامل في هذه الحالة "شعور العمال بحالة من عدم الرضا قد يدفعهم إلى ترك العمل والهروب أو البقاء والتحدث حول ظروف العمل الحالية كمحاولة لتغيير الوضع الراهن، وبالتالي اعتبر Hirschman صوت العمال أحد الأدوات الهامة لإحداث التغيير في محاولة لتحسين بيئة وظروف العمل". (المرجع السابق،

2017، ص 143) وبالتالي فالمنظمة التي تريد نجاحها ونجاح موظفيها وخلق تمكين وأداء سياقي لديهم، أن تأخذ بعين الاعتبار القرارات المتخذة اتجاه موظفيها لكون "عملية اتخاذ القرارات من أكبر المسؤوليات الإدارية سواء على مستوى الإدارة العليا أو الأجهزة التنفيذية، ومن أصعب المهام تلك التي يقوم عليها سير العمل بالمنظمة، فالقرار الصائب يساعد على توجيه العمل إلى الأهداف المنشودة". (عموم، 2017، ص 290)

وأدنى متوسط حسابي 1.88 بمستوى متوسط وانحراف معياري 0.65 هو للبند 3: "عملية اتخاذ القرار توفر لي فرصة للإبداع"، حيث أجاب 56.6% أحيانا، 27.4% أبدا، و16.1% دائما، وهذا يبين أن عملية اتخاذ القرار أحيانا ما توفر للموظفين فرصة للإبداع، وكما عبرت نسبة كبيرة منهم على أن ذلك أبدا، والنسبة القليلة منهم دائما، وهذا يعبر أن عملية اتخاذ القرارات هي عملية تنظيمية تتعلق بإنجاز المهام والأنشطة، ولا تتعلق بجانب الإبداع، لكون "الاهتمام بسياسة اتخاذ القرارات جانبا حيويا في تكوين البناء التنظيمي، لأهميته في تطوير المنظمات وتأكيد استمرارية نجاحها، وتطوير دافعية الأفراد لممارسة سلوكيات إبداعية لتعزيز قدرة المنظمات على مواكبة التطورات المستجدة". (السكران، 2004، ص 36)

وكما أن "الحرمان من المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تكوين تصورات سلبية للمناخ التنظيمي تفتقر لدفء العلاقات والاتصالات الإنسانية، وضعف همم العمال في تقصي أسباب المشكلات التي تواجهها المنظمة، ويهدد الطاقات التي تبتدع البدائل العملية لحلها". (نفس المرجع، ص 36-37) وعليه فإن "التنظيم الفعال الذي يتضمن هياكل تنظيمية مرنة تتناسب فيها الاتصالات بسلاسة، وتشجع فيها اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات يمنح مساحة أفضل ويهيئ فرص أكبر للإبداع والابتكار عن طريق تطوير وتنمية الأفراد، حيث يتاح لهم فرصة أداء أعمالهم بحرية واستقلالية في اتخاذ القرارات مما يشجع على التنافس". (العجلة، 2009، ص 32) ويبقى على المنظمة توجيه القرارات التي يتخذها الموظفون نحو الإبداع.

والمتوسط الحسابي لبعده اتخاذ القرارات ككل هو 2.16 وانحراف معياري قدره 0.52، وهو مستوى متوسط يحتاج ليكون مستواه أكبر، لأهمية عملية اتخاذ القرارات في المنظمات ككل وخاصة في المنظمة الحالية التي تمت فيها الدراسة، وهذا المستوى المتوسط تدعمه نتائج الانحراف المعياري التي كانت مرتفعة للبندين 1 و 3 (0.65، 0.81) على التوالي، وانحراف متوسط للبند 2 (0.45)، وكذا استجابات أفراد العينة للبند معظمها كانت "أحيانا" للبندين الثاني والثالث، إلا ما تعلق بالبند الأول كانت معظم استجابات الأفراد دائما، وهذا كذلك يبين تشتت استجابات الأفراد حول بعد اتخاذ القرارات. وقد بينت دراسات كل من Chughtai (2008)، (Ueda (2012)، Zhang (2013) أن "الأفراد الذين يشعرون بمستوى مرتفع من ... اتخاذ القرارات

تكون حالتهم المعنوية جيدة، وبالتالي فإنهم يميلون إلى انتهاج سلوك المواطنة التنظيمي". (المصري، 2015، ص 30) وكما أن "المشاركة في اتخاذ القرارات عملية مهمة تساهم في التوصل إلى القرار السليم، كما أنها تؤثر على عملية اتخاذ القرار بدءا من تحديد المشكلة إلى التوصل إلى القرار، وبعد اتخاذ القرار المناسب؛ فإن الدور يمتد إلى تنفيذه، وهذه المشاركة تدعم عامل الثقة والدافعية للعمل، كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للمؤسسة مما يشعر الفرد أنه جزء فعال في كيان المؤسسة". (الزامل، 2015، ص 18) وشعور الفرد بأنه جزء فعال في المنظمة هو مفتاح للعديد من المخرجات التنظيمية والسلوكية الموجهة نحو الأفراد ونحو التنظيم.

VIII-1-1-3- البعد الثالث: الهيكل التنظيمي.

الجدول رقم (8-22) يوضح: استجابات أفراد العينة على بعد الهيكل التنظيمي.

رقم	البند	البديائل			متوسط حسابي	انحراف معياري	المستوى	الرتبة
		أبدا	أحيانا	دائما				
01	إجراءات العمل يتم تحديدها تحديدا واضحا.	01	45	16	2.24	0.46	متوسط	2
		1.6	72.6	25.8				
02	الهيكل التنظيمي للوكالة يمتاز بالبساطة.	08	24	30	2.35	0.70	مرتفع	1
		12.9	38.7	48.4				
03	عدد المستويات الإشرافية ملائمة لأداء العمل.	02	44	16	2.22	0.49	متوسط	3
		3.2	71	25.8				
		الدرجة الكلية للبعد			2.27	0.41	متوسط	

1.66-1 منخفض/1.67-2.32 متوسط/2.33-3 مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (8-22) الخاص باستجابات أفراد العينة على بنود بعد الهيكل التنظيمي، يتبين أن أكبر متوسط حسابي هو 2.35 بمستوى مرتفع للبند رقم 2: "الهيكل التنظيمي للوكالة يمتاز بالبساطة"، وبانحراف معياري قدره 0.70، حيث أجاب 48.4 % دائما، 38.7 % أبدا، 12.9 % أحيانا، وهذا يبين أن الهيكل التنظيمي كما يدركه الأفراد مرتفع، ولكن باستجابات مختلفة ومشتتة، وفي أحد البحوث عن إبداع الشركات الأمريكية، تبين أن من خصائص هذه الشركات ... بساطة الهيكل التنظيمي ... وكما

أنها من "خصائص المؤسسات الناجحة". (عبوي، 2006، ص 137) ومن "خصائص المنظمات الفعالة". (سلاطونية، بن تركي، قريشي، وبن رحمون، 2013، ص 39-40) وبالتالي على المنظمة العمل على جعل الهيكل التنظيمي بسيطا، فبساطته هي الأداة المناسبة للإبداع، النجاح والفعالية، وهي ما تصبو إليه المنظمات الحديثة التي ترغب في الاستمرارية وتحقيق مختلف أهدافها، وتحقيق أهدافها هو كذلك في صالح أفرادها، وكذا العملاء.

وثاني أكبر متوسط حسابي قدره 2.24 للبند رقم 1: "إجراءات العمل يتم تحديدها تحديدا واضحا" بمستوى متوسط وبانحراف معياري 0.46، حيث أجاب 72.6 % أحيانا، 25.8 % دائما، و 1.6 % أبدا، ويعود السبب لكون إجراءات العمل يتم تحديدها تحديدا واضحا بمستوى متوسط، وهو أغلب نسبة مئوية لهذا البند، لكون إجراءات العمل في المنظمة الحالية يحددها الموظف هو بحد ذاته، والذي يتم تحديده هي الأنشطة والمهام العامة التي تهدف لتحقيق أهداف الخلايا الجوارية في تحسين الأوضاع النفسية، الاجتماعية والاقتصادية للفئات الهشة.

وكما أن إجراءات العمل يجب أن تكون واضحة، فكلما كانت واضحة كان إنجازها سهلا وكان الموظف راضيا ومرتاحا لإنجاز المهام، وهو عكس الإجراءات المبهمة وغير الواضحة. وتُسَهِّل "بساطة الإجراءات داخل التنظيم سير العمل، وتقلل من مخاطر ارتكاب المخالفات والتجاوزات. ويعد ذلك الأمر هاديا ومرشدا للموظفين في أداء هذه الأعمال، ويسهل تقديم الخدمات بدرجة عالية من الجودة، وبذلك يتم وضع حد للفوضى غير الضرورية. ويتحقق الرضا الوظيفي لدى العمال". (البيلاي، 2015، ص 43) وكما أن "التطوير الإداري المنشود لا يتحقق ... إن لم يصاحب تلك الجهود إعادة النظر في الأنظمة واللوائح التي تحكم سير العمل وإجراءاته وتطوير طرقه وأساليبه وتحديثها". (الشريف، 2013، ص 05)

وأدنى متوسط حسابي 2.22 بمستوى متوسط وبانحراف معياري 0.49 هو للبند 3: "عدد المستويات الإشرافية ملائمة لأداء العمل"، حيث أجاب 56.6 % أحيانا، 27.4 % أبدا، و 16.1 % دائما، والملاحظ أن استجابات أفراد العينة يميل إلى أنه أحيانا وأبدا من حيث أن المستويات الإشرافية ملائمة لأداء العمل، والسبب يعود إلى عدد المستويات الإشرافية لمنظمة الدراسة متعددة -نسبيا- وهذا ما يعمل على تقييد الموظف، وبالتالي فإن "عدد المستويات التي تتكون منها إدارة الأفراد إنما يتوقف على نطاق الاشراف، فكلما اتسع نطاق الاشراف قل عدد الوحدات الداخلية لإدارة الأفراد وهو ما يحد من إمكانية تسرب البيروقراطية، في حين يؤدي انخفاض نطاق الاشراف إلى زيادة عدد المستويات الإشرافية وتعقد انجاز

معاملات الافراد". (الجبالي، 2016، ص 46-47) ومن العوامل التي تؤثر في العلاقة بين المشرف والمرؤوس تتمثل في "نوع المهام التي يؤديها المرؤوسين، مهارة وتدريب ونضج المرؤوسين، التوزيع الجغرافي للمرؤوسين، درجة الاعتماد المتبادل بين المرؤوسين في العمل. وكل هذه العوامل تتفاعل مع بعضها البعض إما لتوسع أو تقلل نطاق الإشراف، ومن الممكن معرفة متى يكون النطاق الإشرافي كبيرا أو صغيرا". (السيحاني، 2004، ص 22)

وتتمثل أهمية المستويات الإشرافية في العملية التنظيمية وبالنسبة للإدارة العليا وخاصة الإدارة الوسطى في كون أنه "تتعرض قيم الإدارة الإشرافية وبشكل واضح على مستوى الإدارة الدنيا (التنفيذية) ذلك أن الحالة التنفيذية تبرز في هذا المستوى وتتوازي مع المستوى الأدنى للاستراتيجية الذي هو الاستراتيجية الحذر، حيث يصبح المستوى التنفيذي من الإدارة المرآة العاكسة لكل ما يصدر عن الإدارتين الإشرافية والعليا". (جواد، 2010، ص 106)

وكما أن الإشراف ضروري و"يحتاج إليه العمال في كل مجال، حيث يحتاج العامل إلى من يرشده ويوجهه ويشرف عليه حتى يتطور في عمله، وأيضا حتى تتطور نفس أعماله التي يؤديها إلى الأحسن وبالتالي يرتفع مستوى الخدمة التي يؤديها إلى حد كبير ويزداد انتاجه". (المرجع السابق، ص 22) وكما أن تعدد المستويات الإشرافية قد يؤدي إلى مشاكل تنظيمية تتمثل في تناقض الأدوار، تناقض المعلومات وتعدد الأدوار بالنسبة للموظف.

والمتوسط الحسابي لبعده الهيكل التنظيمي ككل هو 2.27 وبتناحراف معياري قدره 0.41، وهو مستوى متوسط يحتاج ليكون مستواه أكبر، لأهمية الهيكل التنظيمي في المنظمات ككل وخاصة في المنظمة الحالية التي تمت فيها الدراسة، وهذا المستوى المتوسط للهيكل التنظيمي يرجع سببه في كون مجال المنظمة التي أجريت فيها الدراسة الحالية يختلف عن مجال المنظمات الأخرى، فلكل منظمة هيكلها التنظيمي، حيث أنه "يعبر عن النظام الرسمي للقواعد والمهام والعلاقات السلطوية التي تتحكم بأساليب تعاون المرؤوسين، وكيفية استخدامهم للموارد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، فالهيكل التنظيمي المرن يعمل على تسهيل التجاوب بين المرؤوسين من خلال توفير قدر مناسب من الاستقلالية لهم، بعكس الهيكل التنظيمي الجامد، الذي يحد من استقلاليتهم". (بوسالم، 2017، ص 25)

وكما أن الهيكل التنظيمي قد يساعد الموظفين على إنجاز مهامهم وتحقيق الأهداف التنظيمية إذا كان مناسباً ومساعداً لهم، والعكس حيث أنه قد "يكون له تأثير سلبي يتمثل في الحد من قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها، وإعاقة القدرات الإبداعية للعمال، وتعود هذه النظرة السلبية إلى تعدد المستويات الإدارية الزائدة مما يؤثر على كفاءة الاتصال داخل المنظمة، كما تقلل من حماس العمال ... فالهيكل التنظيمي

ومدى جودته أو عدم كفاءته يؤثر بشكل مباشر في عملية الإبداع الإداري". (فليه وعبد المجيد، 2009، ص 297)

وبالتالي على المنظمة الاهتمام بالهيكل التنظيمي وتصميمه بشكل مناسب من خلال "الاختبار الواعي لأبعاد الهيكل وموازنتها وإيجاد العلاقة بينها واستخدامها في إطار الهيكل التنظيمي لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية. إن اختيار الهيكل المناسب يأتي في إطار تحليل مجموعة كبيرة من المتغيرات التي تلعب الإدارة العليا دورا كبيرا في تحديدها وإدراكها ورؤية انعكاساتها على طبيعة العمل". (منصوري ومنصوري ص 324)

VIII-1-1-4- البعد الرابع: نظام الحوافز.

الجدول رقم (8-23) يوضح: استجابات أفراد العينة على بعد نظام الحوافز.

رقم	البند	البدائل			متوسط حسابي	انحراف معياري	المستوى	الرتبة
		أبدا	أحيانا	دائما				
01	نظام الحوافز في الوكالة يشجني على التطوير الذاتي.	29	20	13	1.74	0.78	متوسط	2
		46.8	32.2	21				
02	الحوافز تشجني على الاستمرارية والبقاء في عملي بالوكالة.	11	26	25	2.22	0.73	متوسط	1
		17.7	41.9	40.3				
03	الوكالة تقدم لي فرصة للترقية على أساس الأداء الوظيفي.	32	16	14	1.70	0.81	متوسط	3
		51.6	25.8	22.6				
		الدرجة الكلية للبند			1.89	0.68	متوسط	

1-66-1 منخفض/1.67-2.32 متوسط/2.33-3 مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (8-23) الخاص باستجابات أفراد العينة على بنود بعد نظام الحوافز، يتبين أن أكبر متوسط حسابي هو 2.22 بمستوى متوسط للبند رقم 2: "الحوافز تشجني على الاستمرارية والبقاء في عملي بالوكالة"، وانحراف معياري قدره 0.73، حيث أجاب 41.9% أحيانا، 40.3% أبدا، 17.7% أحيانا، وهذا المستوى المتوسط لاستجابات الأفراد حول هذا البند راجع لتشتت الاستجابات حوله وميل معظم الاستجابات لأحيانا وأبدا؛ لكون أن هناك اختلافات شخصية وفي الظروف التي تدفع كل موظف

في البقاء، وإدراكهم للحوافز وعلاقتها باستمراريتهم في العمل بالمنظمة، ولكن هناك من يرى أن مصلحته "تقتضي البقاء في المنظمة التي أعدته وأهله ووفرت له المناخ التنظيمي المناسب وأسهمت في إشباع حاجاته المختلفة". (حمادات، 2006، ص 61)

ويعتبر "الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء، وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمه". (جفيدل، 2015، ص 66)

وكما أن الولاء أو الالتزام الاستمراري "يعتمد على حساب الربح الذي سيحققه الفرد من البقاء في المنظمة، مقابل ما سيفقده فيما لو قرر ترك العمل والالتحاق بتنظيم جديد، فهو يعتمد على المصلحة المادية". (غريب، 2012، ص 07)

وبالتالي على المنظمات إذا ما أرادت استمرارية موظفيها ينبغي عليها العمل على توفير حوافز مادية ومعنوية لهم، من أجل تحقيق أهدافها وكذا تحقيق متطلباتهم وتطلعاتهم، فالموظف الملتزم بمنظمتها ويكن لها الولاء والممكّن، هو مكسب لها.

وثاني أكبر متوسط حسابي قدره 1.74 للبيد رقم 1: "نظام الحوافز في الوكالة يشجعي على التطوير الذاتي" بمستوى متوسط وبانحراف معياري 0.78، حيث أجاب 46.8 % أبدأ، 32.2 % أحياناً، و 21 % دائماً، وهذا يبين أن الحوافز لا تشجع على التطوير الذاتي. ومن "أبرز معوقات برامج التطوير غياب الحوافز الدافعة للتطوير الذاتي". (السميح، 2010، ص 132)

ومن أجل حفز الهمم والاستراتيجيات ينبغي "تحسين المناخ التنظيمي العام (البيئة النفسية والتحفيزية للمنظمة). ويؤثر هذا المناخ بشدة على دافعية الناس على كل المستويات في المنظمة للعمل وللتحقيق. وهي مصممة أساساً عن طريق كبار الممارسين الإداريين، ومن قبل الموظفين وظروف العمل والتشجيع الذي أعطي للمبادرة الفردية والجماعية، والابداع والابتكار والتطوير الذاتي". (كوبر، 2015، ص 383-384)

ومادام هناك علاقة بين التطوير الذاتي والرقابة الذاتية، فإنه من بين الوسائل التي يمكن تحقيقها هي أنه "إذا أحس الموظف بأن مصلحته مرتبطة بمصلحة الجميع فهذا يكون قد ابتعد عن الأنانية، ويتحقق ذلك من خلال تحفيزه مادياً ومعنوياً، لأن الموظف الذي يفضل مصلحته الخاصة على العامة أو يعمل بدافع شخصي ويهدف تحقيق فوائد ومنافع شخصية بطرق ملتوية وغير مشروعة؛ يفتقد إلى وجود ما يرغب

في الحصول عليه من تقدير واحترام وتشجيع على أدائه، وأن الأجر الذي يتقاضاه لا يتناسب مع قدراته، لذلك ينصح بإعطاء كل ذي حق حقه، ومكافأة الأداء الجيد". (بعسي وبرني، 2012، ب.ص)

والإدارة اليابانية تهتم بتدريب عمالها، وهذا من خلال التطوير الذاتي حيث "تشجع الإدارة العمال لديها على التعلم الذاتي المستمر والدراسة الحرة والقراءة كما تقوم المؤسسات بدفع ثلث الرسوم التي يتكفلها الموظف في التعليم أثناء العمل". (سرحان، 2012، ص 83)

وفي مرجع لزيد عبوي أنه "إذا أردت تتبع هذا المبدأ (فرص التطوير الذاتي) في تحفيز العمال يجب عليك أولاً أن تصنع لدى العمال المقدرة على تفهم الهدف الحقيقي من اختيارهم العمل ... وهو بناء مستقبل للمؤسسة ولهم، وبالتالي فإن نمو المؤسسة وازدهارها إنما يعود على (المؤسسة)، وعليهم بنتائج عظيمة، وبذلك فإنهم سيضاعفون جهودهم لأجل ذلك". (2016، ص 192) ومن بين أهداف تحفيز العمال "تشجيع الإبداع والابتكار الجديد". (الحلايية، 2013، ص 16)

وبالتالي على المنظمة الاهتمام بتحفيز موظفيها من أجل تطوير ذواتهم، وكلما كان تطوير ذواتهم جيداً كان ذلك مناسباً للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها التنظيمية، وكما أن منظمات الوقت الحاضر تحتاج لموظفين لهم مستويات عليا من المعرفة والتحكم في مختلف الخبرات، فهو عصر يمتاز بالسرعة في التطور التكنولوجي والسلوكي التنظيمي، وفي مفاهيم المنافسة وتقديم الخدمات، ومواجهة متطلبات الزبائن، وهذا لا يتأتى صدفة بل بتحفيز (مادي ومعنوي) الموظفين على تطوير ذواتهم في مختلف نواحيهم الشخصية وتوفير الظروف المناسبة والملائم لذلك وتوجيه اهتماماتهم نحو هذا الجانب المهم وهو تطوير الذات.

وأدنى متوسط حسابي 1.70 بمستوى متوسط وبتأخراف معياري 0.81 هو للبند 3: "الوكالة تقدم لي فرصة للترقية على أساس الأداء الوظيفي"، حيث أجاب 51.6 % أبداً، 25.8 % أحياناً، و22.6 % دائماً، وهو يبين أن فرص الترقية على أساس الأداء الوظيفي "تعتبر من الحوافز التي لها دور مهم في إثارة الدوافع لدى الموظفين ليحسنوا أدائهم ويزيدوا من إنتاجيتهم"، (أل جعره، 2009، ص 37) وكما أنها "تشجع الأفراد على السعي إلى تحسين الأداء والإخلاص في العمل، تقوي الروابط بين الإدارة والموظفين، تحقيق الانتماء للعمل، تعطي فرصة للمنافسة بين الأفراد وتدفعهم للمثابرة وبذل الجهد للحصول عليها، بذل المزيد من الجهود وشعور الموظفين بالطمأنينة". (نفس المرجع، نفس الصفحة)

وكما تعتبر "الترقية من أهم الوسائل المساهمة في تطوير الأداء وتحفيز الموظف على بذل مجهود أكبر في أداء المهام والمسؤوليات المنوطة به، فالموظف وفي أي منظمة لا يسعى فقط إلى الحصول على

مقابل مادي وإنما أيضا يطمح إلى الوصول إلى أعلى المناصب التي تمكنه من تحقيق مكانة أفضل داخل البناء الوظيفي للإدارة وتضمن له الاستقرار والأمن الوظيفيين واستمرار الخبرة، كما تمكنه من إشباع رغباته نحو التقدم والارتقاء إلى مستويات مادية واجتماعية أفضل، وبالتالي تقديم الأفضل في سبيل تحقيق أهداف المنظمة". (تيشات، 2010، ص 91)

"قد تسهم قرارات الترقيات الرشيدة بالمنظمات إلى جذب قوى العمل من خارجها للعمل فيها مما يضمن لها الاستمرارية ويجنبها أزمات فقدان الموظفين المجتهدين فيها". (المرجع السابق، ص 3)

وعليه فإن لترقية الموظفين المؤهلين جد مهمة في المنظمات التي إذا أرادت كسب انتماء أفرادها واستمراريتهم فيها وجعلهم موظفين ممكنين. حيث أن "ثقافة المنظمة لا بد لها أن تدعم الإدارة التشاركية من خلال بناء الثقافة الجماعية ونبذ الفردية فتحفيز العمال لا يتم بالنقود فقط بل هناك أمور أخرى تسهم في توجيه ثقافة المنظمة نحو التعجيل باستراتيجية التمكين كالإحساس بالفخر من انتماء العمال للمنظمة، والثقة بهم والدافع المعنوي المتمثل لفرص الترقية أو تقديم دعم من خلال التدريب، أو التنقيف...". (صالح والدوري، 2009، ص 29)

والمتوسط الحسابي لبعده نظام الحوافز ككل هو 1.89 وبانحراف معياري قدره 0.68، وهو مستوى متوسط يحتاج ليكون مستواه أكبر، لأهمية نظام الحوافز في المنظمات ككل وخاصة في المنظمة الحالية التي تمت فيها الدراسة، وهذا يبين أن هناك مستوى متوسطا حول البند وبانحراف معياري كبير يعبر عن تشتت استجابات أفراد العينة، والحوافز تعتبر ما تقدمه المنظمة لأفرادها، وتعتبر نقطة أساسية في المنظمات، حيث تكمن أهميتها في أن "الموظف (أيا كان مجاله) يلزمه أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه وهذا لا يتأتى إلا باستخدام الحوافز حيث أنها يمكن أن توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجابا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمؤسسة وتدفع العمال إلى العمل بكل ما يملك من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، وكذلك تعمل الحوافز على منع شعور الإنسان بالإحباط إذ أن تهيئة الأجواء سواء كانت مادية أو معنوية فإنها كفيلة بدفع العامل إلى المثابرة في عمله وبكفاءة عالية". (الجباسي، 2011، ص 25) وأنها أساسية تمس مكانته وتقديره لذاته وتعمل على تشجيعه لكون "الحوافز المشجعة هي التي تحقق حاجات البشر وتعتبر عميقة وتشعره بأنه إنسان له مكانة وأنه مقدر في عمله". (نفس المرجع، ص 25)

وكما أنها ترتبط بالأداء والعدالة التوزيعية فالموظف دائما ما يربط أدائه وما يحصل عليه الموظفون الآخرون من حوافز بنفسه، حيث أن "شعور العمال بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوسهم الثقة والانتماء لعملهم ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية، ويشجعهم كذلك على تحمل المسؤولية، وحفزهم للتجريب وفق هامش أكبر من الحرية في التصرف لا تعوقه الإجراءات الروتينية". (نقبيل، 2009، ص 44) وكما أن "أداء الموظف هو وظيفة كلا من الكفاءة والدافعية. ويمكن تعزيز ذلك من خلال .. حوافز متعددة (مكافآت مالية وغير مالية)". (Ongera and Juma, 2015, P 13) وتتمثل أهمية الحوافز في أنها "تساهم في تفجير طاقات وقدرات العمال واستخدامها أفضل استخدام، تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة". (مشعان، 2008، ص 201)

ومن خلال النتائج السابقة حول استجابات الأفراد حول بنود بعد نظام الحوافز، والتي كانت بمستويات متوسطة، وتشتت استجاباتهم، والتي تعبر أن هناك اختلافات في إدراك الحوافز في التنظيم، وكما أن الحوافز جد مهمة وركيزة أساسية في العملية السلوكية والتنظيمية وتمس النفس الإنسانية وتقدير الذات وتثير الدوافع وتؤثر على الدافعية والانجاز ومن العوامل التي تغرس الانتماء والاستمرارية في العمل، يبقى على المنظمات أخذها بعين الاعتبار بتوفيرها ومعرفة كيفية منحها وهذا على أسس تتعلق بكل منظمة سواء على أساس الكفاءة أو الأقدمية.

VIII-1-1-5- البعد الخامس: العمل الفرقي.

الجدول رقم (8-24) يوضح: استجابات أفراد العينة على بعد العمل الفرقي.

رقم	البند	البيانات			متوسط حسابي	انحراف معياري	المستوى	الرتبة
		دائما	أحيانا	أبدا				
01	العمل في فريق يجعلني أشعر بمسؤولية اتجاه زملائي بالخلية.	51	11	00	2.82	0.38	مرتفع	1
		82.3	17.7	00				
02	العمل في فريق يساعدني على تحقيق نتائج أفضل.	37	22	03	2.54	0.59	مرتفع	3
		59.7	35.5	4.8				
03	العمل في فريق يحفزني على الاستمرارية بالعمل في الوكالة.	45	17	00	2.72	0.44	مرتفع	2
		72.6	27.4	00				
		الدرجة الكلية للبعد			2.69	0.41	مرتفع	

1.66-1 منخفض/1.67-2.32 متوسط/2.33-3 مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (8-24) الخاص باستجابات أفراد العينة على بنود بعد العمل الفرقي، يتبين أن أكبر متوسط حسابي هو 2.82 بمستوى مرتفع للبند رقم 1: "العمل في فريق يجعلني أشعر بمسؤولية اتجاه زملائي بالخلية"، وانحراف معياري قدره 0.38، حيث أجاب 82.3 % دائماً، 17.7 % أحياناً، وهذا يبين أن العمل في فريق يشعر الموظف بأنه مسؤول عن زملائه في المنظمة التي يعمل فيها، والسبب في ذلك أن المنظمة الحالية هي عبارة عن فرقة مكونة من خمسة أعضاء لكل مهامه وكل مهامهم تصب في إنجاز نشاط معين، وهذا الشعور بالمسؤولية اتجاه الزملاء هو جانب جد مهم يهتم بالعلاقات الإنسانية ويعزز قيم المواطنة التنظيمية. وكما أن هذه المسؤولية اتجاه الزملاء هي جزء من مسؤوليتهم نحو التنظيم ككل، حيث أنه "بالإضافة إلى المسؤولية تجاه الزملاء والعمليات التجارية والطريقة المثلى لنقل المعلومة، فإن الموظفين المحفزين يشعرون بأنهم يملكون تلك الشركة مثل أصحابها الحقيقيين تماماً. إنهم يشعرون بمسؤولية تجاه مستقبل واستمرارية الشركة". (مطبوعات كلية هارفارد لإدارة الأعمال، 2011، ص 23)

وكما أن "الأكثر أهمية في أعمالهم (فرق العمل) هو نجاح المجموعة في تحقيق الهدف الذي حدده الأعضاء معاً فهم يساندون بعضهم البعض ويتعاونون بحرية ويتحاورون بصراحة ووضوح". (عوض، 2006، ص 135)

وثاني أكبر متوسط حسابي قدره 2.72 للبند رقم 3: "العمل في فريق يحفزني على الاستمرارية بالعمل في الوكالة" بمستوى متوسط وانحراف معياري 0.44، حيث أجاب 72.6 % دائماً، 27.4 % أحياناً، وهذا يبين أن العمل الفرقي يحفز الموظفين على الاستمرارية في المنظمة، وهي نقطة إيجابية تكمن أهميتها في أن جو العمل ضمن فرقة له إيجابياته وأثره على التزام الموظفين نحو منظماتهم، والالتزام التنظيمي من ضمن أبعاده الالتزام الاستمراري الذي مفاده أنه "رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة والاستمرار في عضويتها". (صبري، 1997، ص 364) حيث أن "للعمل الفرقي أثر مباشر ودلالة على رأس المال البشري والالتزام التنظيمي"، (Ghorbanhosseini, 2013, P 1024) وكما أن "المنظمات التي يتم فيها توفير ظروف عمل الفريق، يكون لدى موظفيها التزاماً أكثر بمنظماتهم". (Ibid., P 1020)

وكما أن "هياكل العمل الموجهة للفرق يمكن أن تساعد في تعزيز دعم زملاء العمل وروح الفريق".⁶ وبالتالي على المنظمة دعم وتعزيز العمل الفرقي وتوجيهه نحو التزام موظفيها، فكلما كان هناك التزامهم كبيرا كلما ساعدهم على العمل في جو مناسب وتحقيق أهداف المنظمة والاستمرارية فيها.

وأدنى متوسط حسابي 2.54 بمستوى مرتفع وبانحراف معياري 0.59 هو للبند 2: "العمل في فريق يساعدني على تحقيق نتائج أفضل بما يخدم أهداف وكالة التنمية الاجتماعية"، حيث أجاب 59.7 % دائما، 35.5 % أحيانا، و 4.8 % أبدا، وهذا يبين أن العمل الفرقي يساعد على تحقيق النتائج والأهداف التنظيمية، ومادام فريق العمل هو "مجموعة صغيرة من الأفراد ذوي المهارات المتكاملة الذين يعملون معا لإتمام أهداف مشتركة في الوقت الذي يحملون أنفسهم المسؤولية المتبادلة" وهو كذلك مجموعة أفراد يجمعهم الاعتماد على بعضهم البعض والدافع والالتزام المشترك لإنجاز هدف متفق عليه". (الدرجي، 2015، ص 135)

وبالتالي على المنظمة الاهتمام بالعمل الفرقي وتعزيزه لكونه يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق النتائج الإيجابية للمنظمة.

والمتوسط الحسابي لبعد العمل الفرقي ككل هو 2.69 وبانحراف معياري قدره 0.41، وهو مستوى مرتفع. وهذا يبين أن بعد العمل الفرقي في هذه المنظمة مرتفع وهو أكبر متوسط حسابي لأبعاد المناخ التنظيمي، ويعود السبب في ذلك أن هذا البعد الخاص بالمناخ التنظيمي هو خاص بالموظفين وبعلاقاتهم الانسانية والتنظيمية، وما داموا فرقة متكونة من خمسة أعضاء فهم يعملون ضمن روح الفريق.

حيث أن العمل بروح الفريق "وضمن الفريق روح واحدة يتقاسمها المجموع، ويتنفسونها شهيقا وزفيرا، وراية مرفوعة تجعل من الأيدي العشرة واحدة، ومن الأفكار المتعددة ضمن الاجتماع أو الإطار فكرة واحدة خارجه وأثناء العمل، وتجعل من المجموع معا يأكلون ثمرة ما يغرسون معا دون تنازع أو تجاذب، وتجعل من الصراع موجها للمبادرة وللإبداع والاتقان". (عوض، 2006، ص 135)

وكما أن "المنظمات الساعية لتحقيق الأداء المتميز في الجودة ... ينبغي أن يمتلك العمال اهتماما مرتفعا في تحمل مسؤولية القيام بالعمل، فضلا عن توفر درجة عالية من الولاء والانتماء السيكلوجي

⁶ A primer on Organizational commitment. Human Development and Leadership Division. ASQ. USA. P 15.
https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiKqoTjwu_aAhXDkiwKHYCvDCsQFggqMAA&url=http%3A%2F%2Fasqhandl.org%2Fuploads%2F3%2F4%2F6%2F3%2F34636479%2Fcommitment.pdf&usg=AOvVaw0iGT6II9iU4Rm3UsMaKr0w

بالمنظمة، وضرورة امتلاكهم للمرونة لتغيير، فضلا عن قدرتهم لتحمل الغموض الذي يكتنف العمل والحالات غير القابلة للتنبؤ، وينبغي أن يغلب أسلوب العمل الفرقي على أداء المهام". (العبادي والطائي، 2012، ص 276)

ومن المبادئ التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة "العمل الجماعي/الفرقي"، (كمال والآغا، 2015، ص 271) ومن أجل تحقيق تمكين الموظفين تعتبر كذلك "المعلومات العنصر الأساس في استراتيجية التمكين وبخاصة في المستويات الدنيا عبر استعمال التقارير أو فرق العمل سعيا من المنظمة لجعل العمال أكثر فهما حول أسلوب اتخاذ القرارات". (جواد وحسين، 2007، ص 16)

وكما أن "قيام المنظمة المتمكنة يتطلب إحلال العمل الفرقي والجماعي للعمل الفردي وأن ترسم الأدوار وتوصف المهام للجماعات وليس للأفراد، وأن تؤدي المهام والأعمال من قبلهم ذاتيا كل حسب اختصاصه وقدرته وما يتطلبه الموقف منه، دون الرجوع لمن هو أعلى لاستحصال الموافقات المسبقة أو اللاحقة". (القحطاني محمد، 2013، ص 47-48)

وبالتالي على المنظمة الاهتمام بالعمل الفرقي وتعزيزه لدى أفرادها لما له من إيجابيات تعود على الموظفين أنفسهم وهذا بخلق علاقات عمل انسانية ومناخ مناسب يعزز الرغبة في الاستمرار والبقاء في المنظمة، وتحقيق الأهداف التنظيمية، وهو أساس المنظمات الحديثة والناجحة، بحيث أن التوجه الكلاسيكي لا يتماشى "وتطور الفكر الإداري الذي أصبح ينحو نحو العمل الفرقي التكاملي المستند إلى الوضع الإنساني لمنظمات الأعمال". (الدوري وآخرون، 2011، ص 197)

وتتطابق مهام أعضاء الخلايا الجوارية والتي تنقسم إلى أربعة أنواع، وهي أساس نجاح العمل الفرقي، كما ذكرت في مرجع ل (وتريندس، 1999، ص 04) وتتمثل في التالي:

1. مهام قابلة للتجزئة توزع على أفراد الفريق.
2. مهام متداخلة وغير قابلة للتجزئة تحتاج لتضافر جهود الفريق.
3. مهام اختيارية فردية. بمعنى أنه إذا ما توصل عضو في الفريق إلى الحل فعلى الآخرين أن يوافقوا. وهذا يعني أن زيادة عدد الأعضاء تزيد فرصة المجموعة في الوصول إلى القرار السليم.
4. مهام اختيارية مترابطة. وهنا لا يمكن اتخاذ قرار إلا بموافقة جميع أعضاء الفريق. وهذا يعني أن قلة عدد الأعضاء تزيد فرص الاتفاق والفعالية.

VIII-1-1-6- البعد السادس: التدريب.

الجدول رقم (8-25) يوضح: استجابات أفراد العينة على بعد التدريب.

رقم	البند	البدائل			متوسط حسابي	انحراف معياري	المستوى	الرتبة
		أبدا	أحيانا	دائما				
01	موضوعات التدريب تتوافق مع متطلبات عملي.	ت	21	29	12	1.85	0.72	متوسط
		%	33.9	46.8	19.4			
02	التدريب ينمي روح الكفاءة العملية.	ت	11	17	34	2.37	0.77	مرتفع
		%	17.7	27.4	54.8			
03	يتم تقييم مدى تحقيق التدريب للأهداف المراد تحقيقها.	ت	20	27	15	1.91	0.75	متوسط
		%	32.3	43.5	24.2			
		الدرجة الكلية للبعد			2.04	0.64	متوسط	

1.66-1 منخفض/1.67-2.32 متوسط/2.33-3 مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (8-25) الخاص باستجابات أفراد العينة على بنود بعد التدريب، يتبين أن أكبر متوسط حسابي هو 2.37 بمستوى مرتفع للبند رقم 2: "التدريب ينمي روح الكفاءة العملية"، وانحراف معياري قدره 0.77، حيث أجاب 54.8% دائما، 27.4% أحيانا، و17.7% أبدا، وهذا يبين أن التدريب ينمي كفاءة الموظفين، والسبب في ذلك أن إدارة المنظمة تقوم بدورات تدريبية وتكوينات لموظفيها كلما كانت الظروف مواتية لذلك، وبما أن التدريب يعتبر كعملية "إحداث آثار معينة في مجموعة من الأفراد، ليكونوا أكثر كفاءة ومقدرة في أداء أعمالهم الحالية والمستقبلية، وذلك بتكوين عادات فكرية وعملية مناسبة، وإكسابهم مهارات واتجاهات ومعارف جديدة". (مجاهدي، 2009، ص 39)

والتدريب عملية تنظيمية سلوكية جد مهمة تعود نتائجها إيجابيا على الموظف والمنظمة، حيث أن "التدريب السليم المبني على قواعد وأسس علمية وواقعية جيدة يعطي ثمار جمة على صعيد بناء قدرات العمال وزيادة إنتاجهم لهذا تبرز أهمية التدريب كهدف يحقق الكثير على أرض الواقع، تطوير مهارات العمال وحسن أدائهم وزيادة خبراتهم، خلق روح الثقة بالنفس وهذا يعطي الاستقرار النفسي والوظيفي لدى العمال باختلاف مستوياتهم ومواقعهم، للتدريب دور مهم بالرضا الوظيفي وحب العمل والتكيف معه ومن ثم

يكون العطاء، التدريب يؤدي إلى صقل وتطوير في صنع القرارات الإدارية الموجهة لأداء العمال أو لمنهجية العمل والإنتاجية". (الكلادة، 2008، ص 48)

وبالتالي على المنظمة الاهتمام بالتدريب وتكثيف الدورات التدريبية لما يحققه من كفاءة عملية للموظفين، وهذه الكفاءة تهدف "لتحقيق أهداف وغايات المنظمة". (القحطاني، 2005، ص 22)

وثاني أكبر متوسط حسابي قدره 1.91 للبند رقم 3: "يتم تقييم مدى تحقيق التدريب للأهداف المراد تحقيقها" بمستوى متوسط وبانحراف معياري 0.75، حيث أجاب 43.5 % أحيانا، 32.3 % أبدا، و24.2 % دائما، وهذا يبين أن استجابات هذا البند من طرف عينة الدراسة مشتتة وتقييم مدى تحقيق التدريب للأهداف كما يراه الأفراد تميل لأحيانا ويليها أبدا، وبعدها أدنى نسبة لدايما ما يتم ذلك، والسبب في ذلك أن بعض التدريبات أثناء عملية التدريب وبعد الانتهاء منها لا يتم تقييم مدى فعاليتها ونجاحها بالنسبة لمعظم الموظفين، وقد أوضحت عدد من الدراسات " (الفارس، 1997)، (Al-Athari & Zairi, 2002)، أن التدريب بحاجة إلى تقييم وتطوير مستمر، لدوره في المساهمة في رفع مستوى الأداء بما ينعكس إيجابيا على المشاريع والأفراد، ويساهم في التنمية". (المدهون وسعدية، 2008، ص 800)

وبالتالي على المنظمة الاهتمام بعملية تقييم العملية التدريبية، وهذا من أجل معرفة مدى تحقيق الفوائد المتحققة من عدمه، وبالتالي فتحقق الفوائد هو مكسب وإضافة للموظف لتحسين قدراته ومهاراته وتطوير معارفه، وهي تعود إيجابا للمنظمة من خلال تحقيق أهدافها، وعليه يجب على الإدارة تعزيز التدريب الناجح، وفي حالة عدم تحقق الفوائد وراء عملية التدريب، ينبغي على الإدارة كشف أسباب ذلك، والعمل على تدارك ذلك في الدورات التدريبية اللاحقة، وهذا يتم من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للموظفين والهادفة لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

وأدنى متوسط حسابي 1.85 بمستوى متوسط وبانحراف معياري 0.72 هو للبند 1: "موضوعات التدريب تتوافق مع متطلبات عملي"، حيث أجاب 46.8 % أحيانا، 33.9 % أبدا، و19.4 % دائما، وهذا يبين أن موضوعات التدريب تتوافق مع متطلبات الأفراد بمستوى متوسط واستجابات الأفراد مشتتة وتميل لأحيانا ويليها أبدا، وبعدها أدنى نسبة لدايما ما يتم ذلك، والسبب قد يعود إلى أن عملية التدريب لم تأخذ في اعتبارها احتياجات الموظفين، والسبب في ذلك أن بعض التدريبات لا يستفيد ولا يتحقق من ورائها نتائج بالنسبة لمعظم الموظفين، حيث أن أول خطوة في عملية التدريب هي "تصميم وتحديد وتقييم الاحتياجات التدريبية، إذ تساهم هذه الخطوة في معرفة مدى الحاجة للتدريب من عدمه، وعلى ذلك فإنه يجب اللجوء

إلى التدريب في حالة واحدة وهي توافر مؤشرات تدل على إمكانية مساهمته في حل مشكلات محددة أو رفع الكفاءة في مجالات معينة، حيث أنه لا يمكن الحديث عن برنامج تدريبي فعال إلا إذا كان ترجمة صادقة للاحتياجات الفعلية للمنظمة ومواردها البشرية". (قريشي، 2005، ص 45)

وبالتالي على المنظمة الاهتمام بعملية تحديد الاحتياجات الحقيقية والواقعية لتدريب وتكوين موظفيها، ويجب أن تتوافق مع متطلبات أعمالهم، وكلما كان ذلك محددًا كانت الفوائد المتحققة منه والتي تعود إيجابيا على الموظف بحد ذاته، المنظمة وتحقيق رغبات وحاجات العملاء، حيث أنه "كلما تلقى الفرد التدريب المناسب كلما انعكس ذلك على مستوى أدائه الوظيفي". (هروم، 2008، ص 34)

والمتوسط الحسابي لبعد التدريب ككل هو 2.04 وبتباخراف معياري قدره 0.64، وهو مستوى متوسط يحتاج ليكون مستواه أكبر، لأهمية التدريب في المنظمات ككل وخاصة في المنظمة الحالية التي تمت فيها الدراسة، وهذا المستوى المتوسط للتدريب في المنظمة المبحوثة يعود إلى نقص أو غياب تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين المراد تدريبهم وتكوينهم، وكذا نقص وغياب تقويم العملية التدريبية.

حيث أن "التدريب الصحيح يؤدي إلى النهوض بالنواحي الاقتصادية والاجتماعية للشركة، وبتفتح التدريب فرص الكسب أمام العمال، وشعورا أفضل بأهميتهم ومكانتهم في الشركة، مما يؤدي إلى رفع كفاءتهم الإنتاجية، ومساعدتهم على فهم وإدراك العلاقة بين عملهم وعمل الآخرين من جهة وأهداف الجهة التي يعملون بها من جهة أخرى"، (العبيدي، 2013، ص 34) و "من أجل التخلص من الملل والروتين في العمل الوظيفي يجب تطوير وتدريب العمال في دورات داخلية وخارجية وذلك من أجل تغيير سلوكيات ومشاعر العمال وتطوير المهارات العامة لديهم وتحسين فعاليتهم". (صرصور، 2015، ص 39) وهذا ما قد "يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو الشركة ونحو الزبائن ويساهم في انفتاح الشركة على المجتمع الخارجي؛ وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها". (المرجع السابق، ص 34)

ولما من الفوائد والنتائج المتحققة من التدريب والتكوين وآثاره على مختلف المتغيرات التنظيمية، وخاصة على الموظف حيث ينمي مستوياته المعرفية، التعليمية، ويكسبه المهارات اللازمة لأداء مهامه، وكما أنه يعمل تغيير سلوكياته ومشاعره نحو الأفضل وتوجيهها نحو المنظمة من خلال تحقيق أهدافها.

حيث أنه "يسعى إلى تحقيق عدة أهداف أهمها تمكين العمال من الإلمام بالجديد في مجالات عملهم ومسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي، تغيير الاتجاهات والسلوك وخاصة في مجال علاقات العمل، تنمية

قدرات الأفراد ومهاراتهم في مجالات عملهم تنمية متكاملة علمياً ومهنياً، زيادة الكفاءة الإنتاجية سلبية أو خدمية وتحسين أسلوب الأداء. وعندما تتحقق هذه الأهداف كلها أو بعضها، فإنها تتحول إلى ما يسمى بالعائد أو المردود التدريبي والذي ينعكس على ثلاثة مستويات هي: مستوى الموظف، مستوى المؤسسة، مستوى المجتمع". (السن، 2005، ص 102)

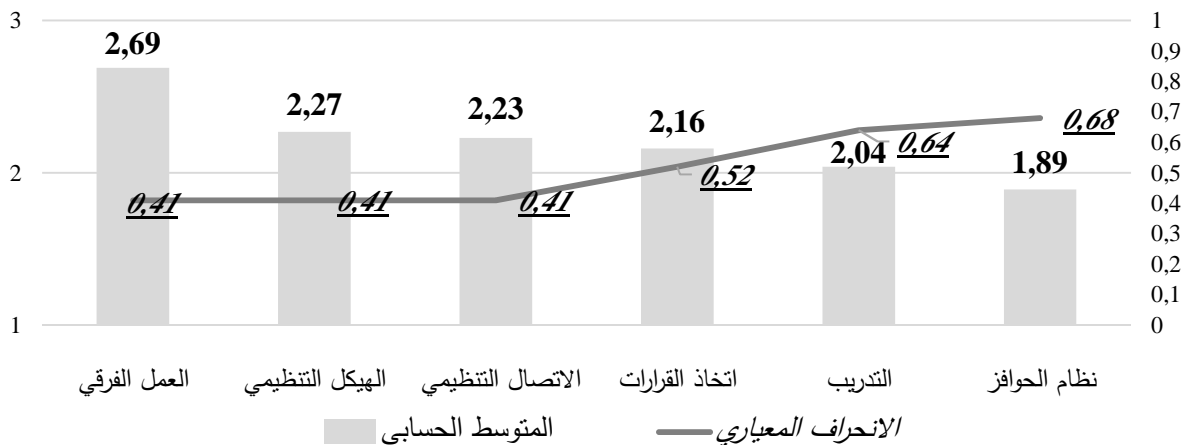
VIII-1-1-7- مستوى المناخ التنظيمي ككل وأبعاده مرتبة حسب المتوسط الحسابي:

الجدول رقم (8-26) يوضح: مستوى المناخ التنظيمي ككل وأبعاده مرتبة حسب المتوسط الحسابي.

المرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	العمل الفرقي.	2,69	0,41	مرتفع
02	الهيكل التنظيمي.	2,27	0,41	متوسط
03	الاتصال التنظيمي.	2,23	0,41	متوسط
04	اتخاذ القرارات.	2,16	0,52	متوسط
05	التدريب.	2,04	0,64	متوسط
06	نظام الحوافز.	1,89	0,68	متوسط
المستوى العام للمناخ التنظيمي		2.23	0.41	متوسط

1-1.66 منخفض/1.67-2.32 متوسط/2.33-3 مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.



الشكل رقم (8-12) يوضح: المتوسطات الحسابية مرتبة وانحرافات المعيارية لأبعاد المناخ التنظيمي.

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (8-26) والشكل رقم (8-12)، يتبين أن المتوسط الحسابي للمناخ التنظيمي هو 2.23 بمستوى متوسط، وانحراف معياري يساوي 0.41، وكما يتبين أن مستويات أبعاد المناخ التنظيمي في هذه الدراسة كما يدركها أفراد العينة مختلفة من بعد لآخر، حيث أن أكبر متوسط حسابي 2.69 بمستوى مرتفع لبعد العمل الفرقي. والأبعاد الخمسة الأخرى مستوياتها متوسطة وهي مرتبة تنازليا كالتالي (الهيكل التنظيمي، الاتصال التنظيمي، اتخاذ القرارات، التدريب) على التوالي، ويليهما أدنى متوسط حسابي يساوي 1.89 بمستوى متوسط لبعد نظام الحوافز.

والملاحظ كذلك أنه كلما قلت مستويات أبعاد المناخ التنظيمي ارتفعت مستويات الانحرافات المعيارية وتشتتت استجابات أفراد العينة، والملاحظ كذلك أن الانحرافات المعيارية للأبعاد الثلاثة المتمثلة في (العمل الفرقي، الهيكل التنظيمي والاتصال التنظيمي) متساوية وتساوي 0.41.

ويرجع السبب في اختلاف إدراكات وتصورات المناخ التنظيمي وأبعاده لدى أفراد العينة إلى أن هناك ما يسمى مستويات المناخ التنظيمي والمتمثلة في:

مناخ على مستوى مجموعة من الأفراد:

وهو عندما "تدرك كل مجموعة من الأفراد في إدارة أو قسم المناخ التنظيمي بشكل مختلف ويرجع هذا الاختلاف إلى العديد من العوامل مثل الاختلاف في الموقع داخل الهيكل التنظيمي أو الاختلافات في طبيعة العمل". (الشنطي، 2006، ص 14)

المناخ التنظيمي على مستوى الأفراد:

حيث "يتكون هذا المناخ حال وجود تباين كبير في خصائص الأفراد داخل المنظمة مما يؤدي إلى إدراك كل فرد للمناخ التنظيمي بشكل مختلف ويتوقف ذلك على العديد من العوامل مثل السن والجنس والتعليم وموقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي وغيرها من العوامل الأخرى". (نفس المرجع، ص 16)

المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة ككل:

وهو "يقاس (المناخ التنظيمي) من خلال متوسط تصورات أعضاء المنظمة، في إشارة إلى الوصف الجماعي لنفس البيئة". (Castro and Martins, 2010, P 2)

وبالتالي يمكن القول أن المناخ التنظيمي كما يدركه أفراد عينة الدراسة يختلف من فرد لآخر، ومتوسط تصورات استجاباتهم ككل هي التي تمثل مستوى المناخ التنظيمي ككل بمستوى متوسط.

هل هذا المستوى المتوسط من المناخ التنظيمي سيقابله مستوى متوسط للتمكين الوظيفي والأداء السياقي؟ (وهذا ما سيتم معرفته من خلال تحليل استجابات أفراد العينة للمتغيرين). هل هذا المستوى

المتوسط يرتبط أو يؤثر ب/على التمكين الوظيفي والأداء السياقي؟ (وهذا ما سنعرفه من خلال اختبار الفرضيات).

وهل لو كان مستواه مرتفعا أو منخفضا هل ستكون المتغيرات التنظيمية الأخرى كذلك؟ حيث أنه يمثل "خصائص مميزة للبيئة تعمل على إثارة سلوك الأفراد وتعتبر محدد مهم للدافعية والسلوك"، (الشنطي، 2006، ص 11) أو هو "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل ... يكون لها انعكاسات أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم". (بطاح، 2006، ص 78)

ومادام يؤثر على الدوافع والسلوك، سواء بالسلب أو بالإيجاب، وما دام التمكين الوظيفي (المقاربة النفسية) كدافع وشعور، حيث أنه "أسلوب إداري ولكنه شعور نفسي بالمقام الأول بمعنى أن هذا الشعور والدوافع لا تعطى للعمال وإنما هي أشياء ذاتية متأصلة بداخلهم وكل ما تستطيع الإدارة العليا عمله هو توفير المناخ والبيئة المساندة لرعايته وتعزيزه"، (أمان، 2017، ص 29) وكما أنه "ليس ببساطة منظور نفسي للكفاءة وحسب ولكنه يتضمن ارتباط تفاعلي نشط في المنظمة الواحدة وفهم جيد للبيئة التنظيمية". (نفس المرجع، ص 30)

وكما أن الأداء السياقي (الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمي) سلوكيات موجهة للأفراد وللتنظيم، هي نتيجة المعاش النفسي والاجتماعي والظروف التنظيمية، حيث "أشار بورتر وستيرز (Porter and Steers, 1978) إلى ثلاثة عوامل تؤثر في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي، وهي: عوامل شخصية، عوامل تنظيمية، عوامل غير تنظيمية"، (ذيب والسعود، 2014، ص 500) ومن بين هذه العوامل المناخ التنظيمي. وبالنسبة للمواطنة التنظيمية كذلك فإنه "لا يمكن للعمال أن يشاركوا مشاركة بناءة وبكفاءة وفعالية عالية دون أن يشعروا بدعم المنظمة من خلال خلق مناخ تنظيمي مناسب يساعد الفرد في مواجهة ضغط العمل ويجعله أكثر ميلا ورغبة في التحلي بسلوكيات المواطنة التنظيمية". (العيفاوي والعيفة، 2016، ص 41) بعد معرفة استجابات أفراد العينة على متغير المناخ التنظيمي ومستواه ككل، ومستوى كل بعد وبند، نأتي للعنصر التالي، وهو معرفة استجابات أفراد العينة على متغير التمكين الوظيفي ويليه بعده متغير الأداء السياقي.

VIII-1-2- عرض وتحليل نتائج التساؤل الجزئي الثاني الخاص بالتساؤل الرئيسي الأول:

ما مستوى التمكين الوظيفي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن؟

VIII-1-2-1- البعد الأول: المعنى.

الجدول رقم (8-27) يوضح: استجابات أفراد العينة على بعد المعنى.

الرتبة	المستوى	انحراف معياري	متوسط حسابي	البدائل				البنء	رقم
				أبءا	أحيانا	ءائما			
1	مرتفع	0.27	2.91	00	05	57	ت	العمل الذي أقوم به ءء مهم بالنسبة لي.	01
				00	8.1	91.9	%		
5	مرتفع	0.50	2.48	00	32	30	ت	إءارة الوءالة ءعتبر العمل الذي أقوم به مهما.	02
				00	51.6	48.4	%		
4	مرتفع	0.50	2.50	00	31	31	ت	المهام التي أءديها ذات معنى وقيمة بالنسبة للءملاء.	03
				00	50	50	%		
2	مرتفع	0.49	2.56	00	27	35	ت	العمل الذي أقوم به ءو معنى بالنسبة لي.	04
				00	43.5	56.5	%		
3	مرتفع	0.53	2.53	01	27	34	ت	زملائي في الخلية التي أعمل بها يعتبرون عملي مهما.	05
				1.6	43.5	54.8	%		
				الءرءة الكلية للبعء					
مرتفع		0.32	2.60						

1-66-1 منءض/1.67-2.32 متوسط/2.33-3 مرتفع

المصدر: من إءاء الطالب اعءمادا على مءرءات برنامج SPSS.

من ءلال الءءول رقم (8-27) الءاص باءءاباء أفراد العينة على بنوء بعء المعنى، يءبين أن أكبر متوسط حسابي هو 2.91 بمسءوى مرتفع للبنء رقم 1: "العمل الذي أقوم به ءء مهم بالنسبة لي" وبانءراف معياري قءره 0.27، ءيء أءاب 91.9 % ءائما، 8.1 % أحيانا، وهذا يدل أن أفراد عينة الءراءة يعتبرون عملهم ووظائفهم ءء مهمة بالنسبة لهم، وهذه الأهمية لها مءلولها، فكلما كان العمل مهما بالنسبة

للموظف كلما كان ذلك مناسباً له، وللمنظمة التي يعمل فيها، وكذا بالنسبة للعملاء (الفئة الهشة) التي تستفيد من خدمات هذه المنظمة. وقد يكون الموظف الذي عمله ليس له أهمية بالنسبة له مشكلة على مختلف الأطراف والجوانب، فكلما كان العمل مهماً للموظف كان ذلك أفضل في تحقيق أهداف المنظمة.

وثاني أكبر متوسط حسابي للبند رقم 4: "العمل الذي أقوم به ذو معنى بالنسبة لي" بمتوسط حسابي قدره 2.56 بمستوى مرتفع وبانحراف معياري 0.49، حيث أجاب 56.5 % دائماً، 43.5 % أحياناً، وهذا يدل على أن أفراد العينة يدركون جيداً أن لعملهم معنى بالنسبة لهم، وإدراك معنى العمل بالنسبة للموظف دور مهم، حيث أنه يؤثر على حالتهم النفسية والذهنية.

وثالث أكبر متوسط حسابي للبند رقم 5: "زملائي في الخلية التي أعمل بها يعتبرون عملي مهماً" بمتوسط حسابي قدره 2.53 بمستوى مرتفع وبانحراف معياري 0.53، حيث أجاب 54.8 % دائماً، 43.5 % أحياناً، و1.6 % أبداً، وهو جانب مهم يرى من خلاله الموظف أن هناك اهتماماً من طرف الآخرين بالعمل الذي يقوم به، وهذا قد يكون حافزاً ودافعاً للعمل، وتقديراً للذات، وتمتينا للعلاقات الإنسانية بين الموظفين.

ورابع أكبر متوسط حسابي للبند رقم 3: "المهام التي أؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة للعملاء" بمتوسط حسابي قدره 2.50 بمستوى مرتفع وبانحراف معياري 0.50، حيث أجاب 50 % دائماً، 50 % أحياناً، وهذا يدل على أن العملاء يرون في مهام الموظفين ذات معنى وقيمة لهم، حيث تعتبر الخدمة التي يقدمها الموظف للعميل إنسانية وخدمائية، والملاحظ أن استجابات الموظفين حول هذا البند أن نصفاً يرون أنه يتم ذلك دائماً، والنصف الآخر يتم أحياناً، وهذا يعود إلى رضا العميل عن الخدمة التي يقدمها الموظف، ونظرة العميل أو الزبون، وهنا الفئة الهشة التي يقدم لها الخدمة، قد تؤثر على إدراك الموظف للمعنى أو المغزى من عمله، وكلما كان الموظف يقابله رد فعل أو تغذية راجعة من العميل وخاصة إن كانت إيجابية فهذا يلعب دوراً في تحفيزه، وجعله دافعاً بالنسبة للموظف. وقد بينت الملاحظة والمقابلة الميدانية، أن أغلبية الموظفين الذين يعملون في مثل هذه القطاعات (الإنسانية) يرون ويعبرون عن مدى تأثرهم ورضاهم عندما يستشعرون رضا العميل عن الخدمة المقدمة لهم. وبالتالي الحالة النفسية للموظف تتأثر كذلك بما يقدمه العميل من تغذية راجعة، وهذه التغذية الراجعة قد تمنح للموظف معنى ومغزى لعمله ومهامه.

وأدنى متوسط حسابي للبند رقم 2: "إدارة الوكالة تعتبر العمل الذي أقوم به مهماً" بمتوسط حسابي قدره 2.48 بمستوى مرتفع وبانحراف معياري 0.50، حيث أجاب 48.4 % دائماً، 51.6 % أحياناً، وهذا يدل على أن أفراد العينة استجاباتهم حول هذا البند تميل لأحياناً أكثر من دائماً، أن الإدارة تعتبر عملهم

مهما، وتمثل الإدارة دورا مهما في جعل الموظف يرى أن عمله ومهامه لها معنى وأهمية، ويتم ذلك من خلال التغذية الراجعة التي تقدمها له الإدارة، من حيث أدائه لمهامه بصورة مناسبة أو غير مناسبة، وكما أن الموظف ينتظر من الإدارة دائما منحه الاهتمام من خلال تحفيزه معنويا على أدائه مهامها جيدا، وهذا ما قد يحفزه على منح أكبر جهد في تحقيق أهداف منظمته.

والمتوسط الحسابي لبعد المعنى ككل هو 2.60 وبتأخراف معياري قدره 0.32، وهو مستوى مرتفع، وهذا يدل أن أغلبية الموظفين يدركون أن لعملهم ومهامهم معنى ومغزى، وهي نقطة إيجابية، ومعنى العمل هو أن الموظفين "يشعرون بأن عملهم مهم بالنسبة لهم، وبالتالي يهتمون بما يفعلونه"، (Langton, Robins, and Robins, 2007, P 285) و"إنهم يهتمون بما يفعلونه لأنهم يعتبرون أن ما يفعلونه له غاية مهمة"، (Ibid., P 286) وأنه كذلك "عمل ذات معنى يوفر الرضا الذاتي". (Ibid., P 514)

وهناك أربعة "مرتكزات مهمة لأهمية ومعنى العمل في التمكين الوظيفي: أولا: إذا كان العمل يتميز بالاستقلالية وأن العامل هو المسؤول الأول والأخير عن أعماله وقراراته، وليس قرارات رئيسه أو سياسات العمل، فإن ذلك يزيد من شعوره بالمسؤولية الفردية عن عمله وذاته. ثانيا: إذا كان الفرد العامل يدرك بأن عمله مهم، ويؤثر مباشرة في الآخرين، فإن ذلك يزيد من شعوره بأهمية عمله. ثالثا: إذا كان العمل يتميز بالاستقلالية فإن ذلك سوف يحث الفرد على زيادة تحديه وعلى بذل أقصى ما عنده من قدرات وخبرات، مما سيزيد من شعوره بأهمية العمل. رابعا: إذا كان عمل الفرد يتطلب منه إتمامه من البداية إلى النهاية، فهذا سوف يشعره بأهمية العمل أكثر من كونه ينجز جزءا من العمل". (أبو هتلة، 2010، ص 41)

وكما أن الوضع النفسي لاختبار المعنى (المغزى) يعرف من طرف الباحثين مثل (Hackman & Oldham, 1980., May, 2003) كحالة أو وضع نفسي مهم في العمل، وقد ذهبوا إلى أن الأفراد لهم دافع أولي للبحث عن معنى لعملهم. المعنى عُرف على أنه قيمة غاية أو هدف عمل ما، ويتم الحكم عليه بالنسبة للمعايير أو المثل الخاصة بالفرد. ويمكن أن يؤدي الافتقار إلى المعنى في عمل فرد ما إلى الاغتراب أو 'الانسحاب'. ينبغي توفير العمل الذي يتمتع بالمعنى للموظفين الذي يسهل كلا من نموهم الشخصي ودافعيتهم للعمل". (May, Gilson, and Harter, 2004, P 14)

وتتمثل مصادر حصول الموظفين على معنى ومغزى لعملهم من "الأفراد الذين لهم تفاعلات شخصية مثمرة مع زملائهم في العمل ينبغي عليهم أن يختبروا معنى أكبر في عملهم... وعندما يتم التعامل مع الأفراد بكرامة، واحترام قيمة مساهماتهم، وليس مجرد شاغل دور، فمن المرجح أجل يحصلوا على شعور

بالمعنى من تفاعلاتهم، كما يستمد الأفراد المعنى من الهويات الاجتماعية التي يتلقونها من عضويات المجموعة البارزة". (op.cit., p 15)

قد تلعب العلاقات مع العملاء لبعض الأفراد (كمستشاري المخيمات) دورا في توفير تجربة عمل ذات معنى... فالأفراد الذين يعتقدون أن المعنى الشخصي لنشاط دور عمل معين بالنسبة لهم، من المحتمل أن يدفعهم لاستثمار أنفسهم بشكل أكبر فيه". (op.cit., p 15) وبالتالي "عندما يشعر الموظف بالدعم من طرف المشرف ومن زملاء العمل، فمن المحتمل أن يختبر مغزى (معنى) نفسي في العمل، حيث أن الدعم يوّلّد مشاعر جديدة بالاهتمام، مفيدة وقيمة، وأن الشخص يقدم مساهمة فريدة". (Wangombe and Yohannes, 2018, P 14)

وكما أن "الأفراد الذين يتصفون بمعرفة دور وظيفتهم الجزئي في تحقيق الهدف المبني للمنظمة، والشعور أن وظيفتهم ذات معنى وقيمة للمنظمة والمجتمع، واستخدامهم للعديد من المهارات في العمل، ينمي لديهم وعي وإدراك أن وظائفهم ذات معنى وقيمة بالنسبة لهم". (الشريف، 2014، ص 23)

وعليه فعلى المنظمة الاهتمام بهذا البعد الخاص بالتمكين الوظيفي لدى موظفيها، ويمكن للمنظمة اتباع إجراءات تؤدي لتعزيز هذا البعد من خلال "إثراء العمل، تطبيق إدارة عمل الفريق، بناء قاعدة تقييم الأداء المساعد، تخفيض الصبغة الرسمية في العمل، وإيجاد الثقافة الداعمة للعمال". (الحراشة والهيبي، 2006، ص 245)

VIII-1-2-2-البعد الثاني: الكفاءة الذاتية

الجدول رقم (8-28) يوضح: استجابات أفراد العينة على بعد الكفاءة الذاتية.

رقم	البند	البدائل			متوسط حسابي	انحراف معياري	المستوى	الرتبة
		دائما	أحيانا	أبدا				
01	أنا واثق من قدراتي للقيام بعملتي.	ت	41	21	00	2.66	مرتفع	1
		%	66.1	33.9	00			
02	زملائي في الخلية التي أعمل بها يعتبرونني موظفا ذو كفاءة.	ت	34	28	00	2.54	مرتفع	3
		%	54.8	45.2	00			
03	أستطيع القيام بمهامي تحت أي ضغط كان.	ت	29	32	01	2.45	مرتفع	5
		%	46.8	51.6	1.6			

4	مرتفع	0.59	2.46	03	27	32	ت	إدارة الوكالة التي أعمل بها تعتبرني موظفا ذو كفاءة.	04
				4.8	43.5	51.6	%		
2	مرتفع	0.60	2.62	04	15	43	ت	أستطيع إتقان المهارات اللازمة لأداء وظيفتي.	05
				6.5	24.2	69.4	%		
مرتفع		0.33	2.55	الدرجة الكلية للبعد					

1.66-1 منخفض/1.67-2.32 متوسط/2.33-3 مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (8-28) الخاص باستجابات أفراد العينة على بنود بعد الكفاءة الذاتية، يتبين أن أكبر متوسط حسابي هو 2.66 بمستوى مرتفع للبند رقم 1: "أنا واثق من قدراتي للقيام بعملتي" وبانحراف معياري قدره 0.47، حيث أجاب 66.1% دائما، و33.9% أحيانا، وهذا يدل على أن معظم أفراد العينة يتقون في قدراتهم للقيام بأعمالهم ومهامهم، وهي نقطة ايجابية وأساسية تتعلق بالجانب الفردي والتنظيمي، حيث أن إدراك الفرد أنه واثق من قدراته يعزز قدراته ومهاراته على أداء مهامه ومواجهة الضغوط والمشاكل أثناء العمل، وهذا ما يعود إيجابا على المنظمة ككل في تحقيق أهدافها. وقد تعود النسبة 33.9% من أفراد العينة الذين استجابوا بأحيانا حول هذا البند، كون الموظف قد يتعرض إلى مواقف جديدة في بعض المهام والأنشطة.

وثاني أكبر متوسط حسابي للبند رقم 5: "أستطيع إتقان المهارات اللازمة لأداء وظيفتي" بمتوسط حسابي قدره 2.62 بمستوى مرتفع وبانحراف معياري 0.60، حيث أجاب 69.4% دائما، و24.2% أحيانا، و6.5% أبدا، وهذا يدل على أن أغلبية الموظفين يستطيعون إتقان المهارات اللازمة لأداء وظائفهم، وهي نقطة ايجابية تتمثل أهميتها في كون الفرد المتقن لمهارات عمله هو ما تصبو إليه المنظمات من أجل تحقيق أهدافها، والنسبة الباقية الخاصة باستجابات أفراد العينة بأحيانا وأبدا، قد يعود السبب في ذلك إلى نقص التدريب والتكوين، أو الخبرة المهنية الناقصة والأقدمية، أي قد تكون عوامل شخصية وديمغرافية (السن، الجنس، الخبرة المهنية...). وبالتالي أهمية هذا الجانب في العملية السلوكية التنظيمية، يحتاج إلى الأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤدية لإتقان الموظفين لمهارات أعمالهم، من خلال تدريبهم وتكوينهم، وذلك من خلال تحديد احتياجاتهم اللازمة، فكلما كان الموظف متقنا وله كفاءة في أداء مهامه كلما كان له ذلك حافزا ودافعا في منح منظمته جهدا في تحقيق أهدافها.

وثالث أكبر متوسط حسابي للبند رقم 2: "زملائي في الخلية التي أعمل بها يعتبرونني موظفا ذو كفاءة" بمتوسط حسابي قدره 2.54 بمستوى مرتفع وبانحراف معياري 0.50، حيث أجاب 54.8 % دائما، 45.2 % أحيانا، وهذا يدل أن الموظف يتم اعتباره موظفا ذو كفاءة من قبل زملائه، وهو جانب يتعلق بتحفيز الموظف وإدراك ما يقوم ما يقوم به ذات أهمية. حيث أن هذا الاعتبار الموجه من الزملاء نحو الموظف يعتبر من مصادر الكفاءة الذاتية التي تتدرج ضمن "الخبرات الرمزية أو الإقناع اللفظي". (الجمهوريّة والظفري، 2018، ص 165) وقد يكون للإدارة أو المشرفين كذلك الدور في منح قيمة ليذكر من خلالها الموظف على أنه ذو كفاءة ذاتية.

ورابع أكبر متوسط حسابي للبند رقم 4: "إدارة الوكالة التي أعمل بها تعتبرني موظفا ذو كفاءة" بمتوسط حسابي قدره 2.46 بمستوى مرتفع وبانحراف معياري 0.49، حيث أجاب 51.6 % دائما، 43.5 % أحيانا، و 4.8 % أبدا، وهذا يدل أن الموظف يتم اعتباره موظفا ذو كفاءة من قبل الإدارة، وهو جانب يتعلق بتحفيز الموظف وإدراك ما يقوم ما يقوم به ذات أهمية. حيث أن هذا الاعتبار الموجه من الإدارة نحو الموظف يعتبر من مصادر الكفاءة الذاتية التي تتدرج ضمن "الخبرات الرمزية أو الإقناع اللفظي"، (نفس المرجع، نفس الصفحة) وبالتالي على الإدارة الاهتمام بهذا الجانب فهو يعتبر تحفيزا للموظف، وتغذية راجعة يدرك من خلالها أنه ذو قيمة، حيث أنه يعتبر نفسه ذو كفاءة من خلال إدراكه ومن خلال الأثر المباشر الذي تقدمه له الإدارة، فكثيرا ما نسمع من عمال وموظفين أنهم يشعرون بالسعادة والتحفيز والدافعية وتقديرا لذاتهم، لمجرد حافز معنوي أثناء إنجازهم لمهمة بنجاح، والعكس إن لم يتم تقديم تغذية راجعة أو تحفيزهم، فإنهم يعبرون عن أسفهم وانهايار معنوياتهم نتيجة ذلك.

وأدنى متوسط حسابي للبند رقم 3: "أستطيع القيام بمهامي تحت أي ضغط كان" بمتوسط حسابي قدره 2.45 بمستوى مرتفع وبانحراف معياري 0.53، حيث أجاب 51.6 % أحيانا، 46.8 % دائما، و 1.6 % أبدا، وهذا يدل أن أفراد عينة الدراسة استجاباتهم حول هذا البند أحيانا (51.6 %) ما يستطيعون القيام بمهامهم تحت أي ضغط كان، وقد يعود السبب لذلك لوجود بعض المهام فوق مستوى طاقة الموظف، وبالتالي لا يستطيع القيام بها، والنسبة (46.8 %) دائما ما يستطيعون القيام بذلك، وهي نسبة كبيرة تدل على مستويات التحمل والقدرة من قبلهم، وهو ما تحتاجه المنظمات الحديثة لمثل هؤلاء الموظفين. وكما أن لضغوط العمل سلبياته السلوكية والنفسية والجسمية، فلكذلك له إيجابيات تتمثل في "رفع مستوى الشعور بالرضا والثقة والروح المعنوية ما بين العمال مما يؤدي إلى الاستقرار في العمل ورفع مستوى الأداء المتميز لديهم والسعي إلى تحقيق العمل بالرغم من الضغوط التي تكون لديهم، تساعد ضغوط العمل على تدعيم

العلاقات الاجتماعية ما بين العمال عن طريق مساعدة بعضهم البعض على مواجهة الضغوطات والمشكلات، إثارة الدوافع القوية عند الفرد في العمل وذلك من خلال القيام بالعمل وتحقيق متطلباته من أجل تحقيق الذات بالإضافة إلى تنمية المعرفة لديهم". (المعشر، 2009، ص 28)

والمتوسط الحسابي لبعده الكفاءة الذاتية ككل هو 2.55 وبتناحراف معياري قدره 0.33، وهو مستوى مرتفع، وهذا يدل على أن أفراد العينة يدركون كفاءتهم الذاتية بمستوى مرتفع، وهو جانب مهم ذو فائدة بالنسبة للموظف والمنظمة ككل، فالمنظمات الحديثة تحتاج لموظفين ذوي كفاءة يستطيعون إنجاز مهامهم بثقة وتحت الضغوط المختلفة التي يتعرضون لها، حيث أن "الموظفون الأكفاء هم المورد الأساسي لأي منظمة في الحصول على ميزة تنافسية". (Vathanophas and Thai-ngam, 2007, P 46) وتعرف الكفاءة الذاتية على أنها "أحكام الفرد المتعلقة بقدرته على تنظيم أنماط من النشاطات المرغوبة وتنفيذها لتحقيق مستويات محددة من الأداء". (ميدون، 2014، ص 13) وكما أنها تعرف على أنها "شعور الأفراد بالثقة لأداء المهام، والقدرة على مواجهة المشكلات في المواقف المختلفة". (نفس المرجع، نفس الصفحة) أي أنها كفاءة في مختلف المستويات الذهنية، النفسية، السلوكية والتي تعود فوائدها على الموظف والتنظيم ككل، وكما أنها حكم وإدراك الفرد بأنه كفؤ وهو حكم ذاتي، وهناك مصدر يؤثر على درجة الكفاءة الذاتية لدى الموظف، يتمثل في زملاء العمل، المشرفين والإدارة، ويتمثل هذا المصدر في "الخبرات الرمزية (الإقناع اللفظي): ويقصد به تحفيز الفرد أثناء أدائه للمهام، وتشجيعه نحو إنجازها والترغيب فيها، وإقناعه بأن لديه الكفاءة التي تؤهله لإنجاز المهام الصعبة، ويجب أن يكون مصدر الإقناع ذا مصداقية عالية وعندما يأتي الإقناع من شخص موثوق به فإن لذلك تأثير كبير، ورغم أن هذا المصدر يعتبر ذا تأثير محدود، إلا أنه من الممكن أن يرفع من كفاءة الشخص إذا ما تم الإقناع لأداء مهام تتناسب قدرات الفرد على نحو واقعي". (نفس المرجع، نفس الصفحة)

فإدراك الفرد لكفاءته الذاتية مصدر مهم للتحفيز والدافعية، تعود فوائدها على الفرد بحد ذاته، زملائه، وعلى المنظمة ككل في تحقيق الأهداف التنظيمية، وكذلك على الزبون أو العميل، فكفاءة العامل هي في صالحه كذلك، فكلما كان الموظف كفؤا كلما استفاد العميل من ذلك، حيث أن "الأفراد الذين يدركون على أنهم ذو قيمة ومؤثرين وناجحين (تقدير ذات مرتفع) بشكل عام سوف يتنبؤون لهم باحتمالات النجاح في المهام، حيث أن هذه الاحتمالات تكون مرتفعة (كفاءة أو فاعلية ذات مرتفعة) عن أولئك الذين يرون أنفسهم أقل كفاءة وتأثيرا ونجاحا وقيمة (تقدير ذات إجمالي منخفض)". (المصري، 2011، ص 63)

وكما أن "معتقدات الكفاءة الذاتية تحدد كيف يشعر الناس ويفكرون ويحفظون أنفسهم ويتصرفون. فمن يملك الثقة العالية يتحدّى المهام الصعبة ولا يتجنبها، وبواجهه الفشل، وبالعكس من لا يملك الثقة يشك في قدراته، ويقع ضحية للتوتر والاكتئاب. الكفاءة الذاتية تحدد الاختيارات التي يبديها الناس، وحجم الجهد المطلوب، ومدى المثابرة اللازمة لتحقيق الأهداف، ودرجة الثقة ومستوى القلق المصاحب لأداء المهام". (حسونة، 2009، ص 127)

وبالتالي على المنظمة الاهتمام بهذا البعد وتعزيزه لدى موظفيها، وإدراك الموظف على أنه ذو كفاءة هو نتاج الفرد وإمكانياته ومهاراته وقدراته، وثقته في نفسه على القيام بذلك ومواجهة الضغوطات والعمل خلالها، وكذا التعزيز اللفظي (الاقناع اللفظي) من طرف الزملاء والمشرفين والإدارة دور في تعزيز ذلك ورغم أن "هذا المصدر يعتبر ذا تأثير محدود، إلا أنه من الممكن أن يرفع من كفاءة الشخص إذا ما تم الإقناع لأداء مهام تناسب قدرات الفرد على نحو واقعي". (الجهورية والظفري، 2018، ص 165) إلا أنه في بعض الحالات ولدى بعض الأفراد يعتبر مهما، فالدافعية لها مصدرين، داخلي وخارجي، ويعتبر المصدر الخارجي أكثر ما يعتمد عليه الفرد في تحفيز ذاته ودافعيته نحو العمل أكثر. ويمكن للمنظمة اتباع إجراءات تؤدي لتعزيز هذا البعد من خلال "تشجيع الإدارة الذاتية، تدريب وتعليم العمال". (الحراشة والهيبي، 2006، ص 245)

VIII-1-2-3- البعد الثالث: التصميم الذاتي.

الجدول رقم (8-29) يوضح: استجابات أفراد العينة على بعد التصميم الذاتي.

رقم	البند	البدائل			متوسط حسابي	انحراف معياري	المستوى	الرتبة
		أبدا	أحيانا	دائما				
01	لدي استقلالية كبيرة في تحديد كيفية أداء مهامي.	00	39	23	2.37	0.48	مرتفع	2
		00	62.9	37.1				
02	أستطيع اتخاذ القرارات على مسؤوليتي بما يتناسب مع انجاز مهامي.	14	16	32	2.29	0.81	متوسط	3
		22.6	25.8	51.6				
03	استقلاليتي في العمل تساعدني على بذل أكبر جهد لتحقيق أهداف الوكالة	01	33	38	2.59	0.52	مرتفع	1
		1.6	37.1	61.3				
الدرجة الكلية للبعد					2.41	0.46	مرتفع	

1-66-1 منخفض/1.67-2.32 متوسط/2.33-3 مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (8-29) الخاص باستجابات أفراد العينة على بنود بعد التصميم الذاتي، يتبين أن أكبر متوسط حسابي هو 2.59 بمستوى مرتفع للبند رقم 3: "استقلاليتي في العمل تساعدني على بذل أكبر جهد لتحقيق أهداف الوكالة" وبانحراف معياري قدره 0.52، حيث أجاب 61.3 % دائما، 37.1 % أحيانا، و1.6 % أبدا، وهذا يدل على أن معظم أفراد العينة يرون أن استقلاليتهم في العمل تساعدهم على بذل أكبر جهد، وهي نقطة ايجابية لها فوائدها في تحقيق أهداف المنظمة.

وثاني أكبر متوسط حسابي للبند رقم 1: "الذي استقلالية كبيرة في تحديد كيفية أداء مهامي" بمتوسط حسابي قدره 2.37 بمستوى مرتفع وبانحراف معياري 0.48، حيث أجاب 62.9 % أحيانا، 37.1 % دائما، وهذا يدل أن أغلبية أفراد العينة يرون أنه أحيانا ما يكون لديهم استقلالية في تحديد كيفية أداء مهامهم، وهذا قد يعود لكون بعض المهام لها خصائصها التي تقيد الموظف ولا تمنح له فرصة استقلالية الأداء، أو أن اتخاذ القرارات عملية محدودة تركز على المهام الروتينية، وبالتالي فالموظف بحاجة إلى أن تُمنح له مساحة الاستقلالية في تحديد كيفية أداء مهامه، بشرط أن تتوافق والمعايير والشروط الخاصة بأهداف المنظمة والهيكل التنظيمي الخاص بها، والعمل على تدريب وتكوين الموظف وتشجيعه على ذلك، والمُطالب كذلك من الموظف أن يتعلم ذاتيا من خلال ملاحظته كيفية أداء المهام من طرف الموظفين الآخرين الذين لهم مستوى مرتفعا من الاستقلالية، فالاستقلالية حتى لو كانت شعورا نفسيا، فلها خلفياتها الموضوعية المتمثلة في المهارة والمعرفة والخبرة التي يتم تعلمها وتدريبها واختبارها، لتصبح جزءا من شخصية الموظف تخلق فيه الثقة المناسبة لأداء المهام. وبالنسبة لأفراد العينة الذين استجابوا بدائما ما لهم استقلالية في تحديد كيفية أداء مهامهم، فهم يعتبرون نقطة ايجابية للمنظمة في تحقيق أهدافها التنظيمية.

وأدنى متوسط حسابي للبند رقم 2: "أستطيع اتخاذ القرارات على مسؤوليتي بما يتناسب مع انجاز مهامي" بمتوسط حسابي قدره 2.29 بمستوى متوسط وبانحراف معياري 0.81، حيث أجاب 51.6 % دائما، 25.8 % أحيانا، و22.6 % أبدا، وهذا يدل على أن اتخاذ القرارات على مسؤولية أفراد عينة الدراسة لإنجاز مهامهم مرتفع، ولكن الملاحظ أن هناك تشتتا لاستجاباتهم حول هذا البند، فالفئة التي ترى أنها (أحيانا وأبدا) ما يتم ذلك، فذلك يدل على أمرين، الأول: هناك نقص في عدم اتخاذ القرارات وهو متعلق بجانب (اتخاذ القرارات والهيكل التنظيمي للمنظمة المبحوثة) أو عدم تشجيع الموظفين على ذلك. الثاني: كون عينة الدراسة عبارة عن مجموعة من فرق العمل، واتخاذ القرار هي عملية جماعية لمختلف الأنشطة والمهام، ولكن لكل فرد مهامه الخاصة التي تدخل ضمن النشاط المراد انجازه، وبالتالي فالموظف له قراراته الخاصة

بمهمته أو الجزء الذي يتكفل بإنجازه. وبالتالي على المنظمة الاهتمام بتعزيز هذه الفئة حول اتخاذ القرارات الخاصة بإنجاز المهام. وبالنسبة للفئة (51.6 %) التي ترى أنها دائما ما تستطيع القيام بذلك، فهي نقطة ايجابية لها فوائدها على الأفراد بحد ذاتهم أن لهم تصميميا ذاتيا فيما يتعلق باتخاذ القرارات، وفوائدا بالنسبة للمنظمة في تحقيق أهدافها، حيث أن "العمال الذين أعطوا الحرية في اتخاذ القرار كان لديهم شعور بالرضا وبارتداء قيمتهم الشخصية". (أنيس وعباس، 2011، ص 81)

والمتوسط الحسابي لبعد التصميم الذاتي ككل هو 2.41 وبتحرف معياري قدره 0.46، وهو مستوى مرتفع، وهذا يدل على أن أفراد العينة مستوى تصميمهم الذاتي مرتفع، ولكنه متباين لكون استجاباتهم مشتتة، وكما يعتبر هذا البعد أدنى مستوى من مستويات التمكين الوظيفي، ويعتبر التصميم الذاتي أو الاستقلالية على أنه "درجة حرية التصرف والاستقلالية والمسؤولية الشخصية التي يتمتع بها العامل في أدائه لعمله، بحيث تتوفر لديه الحرية لصنع القرارات وطرق أداء العمل وإجراءاته. وتؤدي حرية الاختيار المدركة لدى العمال إلى زيادة المرونة والابتكار والمبادأة ومقاومة ضغوط العمل وضبط النفس، كما أن تقييدها يؤدي إلى تأثيرات سلبية في العمل، وينخفض كذلك احترام الفرد لذاته. بالتالي يجب عليه بالدرجة الأولى أن يبرز قيمته لدى مؤسسته فيمتلك بذلك حريته الذاتية ويتميز في محيط عمله". (برني، 2015، ص 80-81)

وكما أن التصميم الذاتي يختلف من فرد لآخر، لكونه مفهوما يرتبط بالذات وأهليتها للقيام بالمهام الموكلة للعامل وثقته في اتخاذ القرارات، وبما تمنحه المنظمة من فرص اتخاذ القرارات وتشجيعها على ذلك، لأن "حرية التصرف ربما لا يجري استيعابها بشكل مماثل من قبل جميع العمال وهذا تحصيل حاصل جراء الفروق بين العمال، ومن هنا لا بد من أن تقوم الإدارة بتحديد الأطر الإرشادية لتحديد الأساليب المناسبة للتصرف بما يتفق مع الرؤية الاستراتيجية للمنظمة". (الدوري وصالح، 2009، ص 64)

و"هناك فرضية مركزية لنظرية التصميم الذاتي تتمثل في أن السياقات الاجتماعية التي تدعم الأفراد ليكونوا كفؤين ومستقلين، سيعزز العمل القصدي (أي، ذات دافعية)، وعلاوة على ذلك، هذا الدعم للاستقلالية بشكل خاص سيسهل هذه الأعمال ذات دافعية لتكون مصممة ذاتيا (بدلا عن المراقبة أو المسيطر عليها)". (Deci, Vallerand, Pelletier, and Ryan, 1991, P 332-333)

ومن الاجراءات التي تؤدي لتمكين الموظفين حول هذا البعد الخاص بالتصميم الذاتي أو الخيار "تفويض الصلاحيات، تفعيل المشاركة في القرارات، تشجيع الإدارة الذاتية، إثراء العمل، تطبيق إدارة عمل

الفريق، تخفيض الصبغة الرسمية في العمل، وإيجاد الثقافة الداعمة للعمال". (الحراشة والهيبي، 2006، ص 245)

وبالتالي على المنظمة الاهتمام بهذا البعد، لكون أن التصميم الذاتي للموظف لأداء مهامه كلما كان مرتفعا، كلما كان ذلك ذات فائدة له في انجاز مهامه على أحسن وجه وفي ثقة وإتقان، وأن هذا يعود بالفائدة على المنظمة في تحقيق أهدافها، وعلى العميل.

VIII-1-2-4- البعد الرابع: الأثر.

الجدول رقم (8-30) يوضح: استجابات أفراد العينة على بعد الأثر.

الرتبة	المستوى	انحراف معياري	متوسط حسابي	البدائل				البنء	رقم
				أبءا	أحيانا	ءائما			
1	مرتفع	0.46	2.69	00	19	43	ت	لءي ءأثير كبير على ما يحدث بالخلية الءي أءمل بها.	01
				00	30.6	69.4	%		
2	مرتفع	0.50	2.53	00	29	33	ت	العملاء يرون أن عملي له أءر مهم عليهم.	02
				00	46.8	53.2	%		
3	مرتفع	0.59	2.50	03	25	34	ت	زملائي في الخلية يعتبرون عملي ذو أءر.	03
				4.8	40.3	54.8	%		
4	مرتفع	0.53	2.43	01	33	28	ت	إءارة الوكالة ءعتبر عملي ذو أءر.	04
				1.6	53.2	45.2	%		
	مرتفع	0.33	2.54	الءرءة الكلية للبعء					

1.66-1 منءض/1.67-2.32 ءوسط/2.33-3 مرتفع

المصدر: من إءءاء الطالب اعءءاءا على مءرءات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (8-30) الخاص باستجابات أفراد العينة على بنود بعد الأثر، يتبين أن أكبر متوسط حسابي هو 2.69 بمستوى مرتفع للبند رقم 1: "لدي تأثير كبير على ما يحدث بالخلية التي أعمل بها" وبانحراف معياري قدره 0.46، حيث أجاب 69.4 % دائما، و30.6 % أحيانا، وهذا يدل أن معظم أفراد عينة الدراسة لديهم تأثيرا على ما يحدث في المنظمة التي يعملون بها، وهذا جد مهم بالنسبة لهم من الناحية النفسية، أي أن وجود التأثير في مكان العمل هو إثبات لوجود الفرد العامل، وأهميته كعنصر فعال.

وثاني أكبر متوسط حسابي للبند رقم 2: "العملاء يرون أن عملي له أثر مهم عليهم" بمتوسط حسابي قدره 2.53 بمستوى مرتفع وبانحراف معياري 0.50، حيث أجاب 53.2 % دائما، و46.8 % أحيانا، وهذا يدل على أن أفراد العينة يرون أن لعملهم أثر من خلال العملاء، والخدمة التي يقدمها الموظف للعميل هي نتاج كفاءته وتحقيق متطلبات العميل، فأثر العمل المقدم يدركه الموظف من خلال زملاء العمل، المشرفين، الإدارة والعملاء، والصورة التي يمنحها هؤلاء للموظف لأثر عمله أو من عدمه تؤثر على دافعية العامل إيجابا أو سلبا، فكثيرا ما نرى موظفين لا يشعرون بالرضا لمجرد عدم رضا من يقدمون لهم الخدمة. وأفراد عينة الدراسة يعملون في قطاع انساني يتأثرون كثيرا بمدى تحقيق احتياجات الفئة الهشة في المجتمع، ويشعرون برضا جماعي أثناء توفيرهم لخدمات لهم، لكون العمل في الخلية الجوارية هو عمل فرقي يهدف لتوفير رغبات عملائهم.

وثالث أكبر متوسط حسابي للبند رقم 3: "زملائي في الخلية يعتبرون عملي ذو أثر" بمتوسط حسابي قدره 2.50 بمستوى مرتفع وبانحراف معياري 0.59، حيث أجاب 54.8 % دائما، و40.3 % أحيانا، و4.8 % أبدا، وهذا يدل أن أفراد عينة الدراسة يرون أن زملائهم في العمل يتم اعتبار عملهم ذو أثر، وهي نقطة إيجابية تتمثل أهميتها في أن الموظف الذي يتم اعتباره أو تقييمه على أساس أن لعمله أثرا هو حافز معنوي ودافع لإثبات الذات والجدارة، وأن العلاقات الإنسانية بين الموظفين هي صحيحة، وبالتالي قد يتوفر جو مناسب وملائم للعمل، يسوده روح التعاون، وتقدير الموظف لزملائه معنويا له الأثر الكبير في تمتين العلاقات. فالفرد العامل في بعض الأحيان يرى من صورته التي يقدمها له زملاء العمل كتغذية راجعة بديلة إن لم يتم تقديمها من طرف المسؤولين والإدارة.

وأدنى متوسط حسابي للبند رقم 4: "إدارة الوكالة تعتبر عملي ذو أثر" بمتوسط حسابي قدره 2.43 بمستوى مرتفع وبانحراف معياري 0.53، حيث أجاب 53.2 % أحيانا، و45.2 % دائما، و1.6 % أبدا، وهذا يدل على أن أفراد العينة يدركون أن إدارتهم أحيانا ما تعتبر عملهم ذو أثر، أي أن التغذية الراجعة والتقييم الذي تقدمه للإدارة للموظفين ليس عملية مستمرة، وتمثل الإدارة المصدر المهم في تقييم أثر عمل الموظف

وتقدير مجهوداته، وهذا التقييم والتقدير يمثل جانبا مهما في تحفيز الموظف ورفع روحه المعنوية ورضاه الوظيفي، وأنه حقا له مكانة على مستوى المنظمة التي يعمل فيها، وأنه إنجاز كبير أمام زملائه. حيث أنه كثيرا ما يتأثر كثير من الموظفين عاطفيا لما يرون أو يسمعون أنه تم تقدير موظف ما لإنجازه ومهامه المعتمدة، ويسعون بالتالي إلى زيادة مجهوداتهم وإثبات كفاءاتهم وذواتهم.

والمتوسط الحسابي لبعده الأثر ككل هو 2.54 وبتباخراف معيارى قدره 0.33، وهو مستوى مرتفع، وارتفاع مستوى هذا البعد لدى أفراد العينة يعتبر نقطة إيجابية وذات أهمية بالنسبة لهم وللمنظمة ككل، حيث أن "الأفراد الذين يتمتعون بجانب من التأثير القوي وممكنين لا يعتقدون بأن قدراتهم مقيدة بالعوائق الخارجية في مجال عملهم ونشاطهم، بل على العكس يعتقدون بأن هذه العوائق يمكن السيطرة عليها. ولديهم مشاعر 'السيطرة الفعالة' وموائمة البيئة مع متطلباتهم (عكس السيطرة السلبية). يحاولون الحفاظ على سيطرتهم وهيمنتهم على ما يرونه بدلا من سلوك رد الفعل ضد البيئة. ويعتقد Greenberger أن هذه المشاعر الفعالة تشير إلى 'اعتقادات الشخص في فترة معينة من الوقت حول قدراته لخلق تغيير في الاتجاه المرغوب". (Shahriari, Maleki, Koolivand, and Meyvand, 2013, P 332)

وكما أن هناك فرق بين الفرد العامل الذي يتمتع ويعتقد بتأثيره وأثره على العمل والبيئة، والفرد العامل الذي لا يتمتع بذلك، حيث أنه "إذا كان الأفراد لا يعرفون مدى سلطتهم وما هو متوقع منهم، فإنهم سيترددون في العمل (أي، نقص التصميم الذاتي) وبالتالي يشعرون بعدم القدرة على إحداث فرق (أي، نقص الأثر)". (Spreitzer, 1996, P 487) وكما "تساعد السيطرة اللامركزية الموظفين على الشعور بأنهم يساهمون في عمليات منظماتهم، وتعزيز شعورهم بالتأثير". (Ibid.) وأما "شعور الفرد بعدم التأثير يترتب عليه شعوره بالهامشية في تحقيق الأهداف، وانخفاض تقديره لذاته، وإحساسه بضعف السيطرة على وظيفته وربما أمور حياته". (المبيض وعواد، 2002، ص 12)

وبالتالي على المنظمة الاهتمام بتعزيز هذا البعد المتمثل في الأثر، حيث يمثل أهمية كبيرة للموظف، وللمنظمة ككل، وكما يقع على الإدارة الدور الكبير في تعزيزه من خلال مختلف الأساليب والإجراءات المتمثلة في "إثراء العمل، تطبيق إدارة عمل الفريق، إيجاد المهام التي تؤدي إلى التغذية الراجعة، تخفيض الصبغة الرسمية في العمل، إيجاد الثقافة الداعمة للعمال، تشجيع عملية وضع الأهداف". (الحراشة والهيبي، 2006، ص 245)

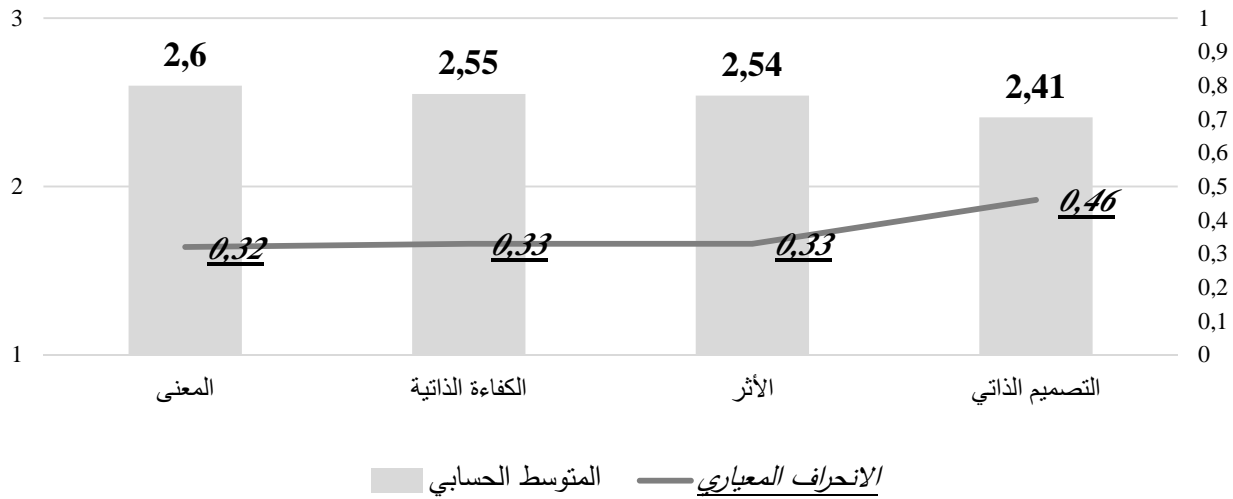
VIII-1-2-5- مستوى التمكين الوظيفي ككل وأبعاده مرتبة حسب المتوسط الحسابي:

الجدول رقم (8-31) يوضح: مستوى التمكين الوظيفي ككل وأبعاده مرتبة حسب المتوسط الحسابي.

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	المعنى	2.60	0.32	مرتفع
02	الكفاءة الذاتية	2.55	0.33	مرتفع
03	الأثر	2.54	0.33	مرتفع
04	التصميم الذاتي	2.41	0.46	مرتفع
الدرجة الكلية للأبعاد والمتغير		2.53	0.28	مرتفع

1-1.66 منخفض/1.67-2.32 متوسط/2.33-3 مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.



الشكل رقم (8-13) يوضح: المتوسطات الحسابية مرتبة وانحرافاتها المعيارية لأبعاد التمكين الوظيفي.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (8-31) والشكل رقم (8-13)، يتبين أن المتوسط الحسابي للتمكين الوظيفي هو 2.53 بمستوى مرتفع، وانحراف معياري يساوي 0.28، وكما يتبين أن مستويات أبعاد التمكين الوظيفي في هذه الدراسة كما يدركها أفراد العينة مختلفة من بعد لآخر ولكنها كلها مرتفعة، حيث أن أكبر متوسط حسابي 2.60 بمستوى مرتفع وانحراف معياري مقدر ب 0.32 لبعد المعنى وانحراف معياري قدره 0.32. ويليه بعد الكفاءة الذاتية بمتوسط حسابي قدره 2.55 وانحراف معياري قدره 0.33، ويليه بعد الأثر بمتوسط حسابي قدره 2.54 وانحراف معياري قدره 0.33، وأدنى متوسط حسابي يساوي 2.41 بمستوى متوسط وانحراف معياري يقدر ب 0.46 لبعد التصميم الذاتي.

كل هذه الأبعاد تشكل التمكين الوظيفي للفرد العامل، حيث أنه "كلما ارتفع تقييم الفرد لهذه الأبعاد، زاد التمكين". (Menon, 1995, P 12) وهذه الأبعاد تشكل كلا موحدًا، حيث أن "عدم وجود أي من هذه الأبعاد سيؤدي إلى انهيار الدرجة الكلية للتمكين النفسي المدرك". (Aucamp, 2014, P 32) فهذا المستوى المرتفع من التمكين الوظيفي له فوائده الإيجابية على الفرد العامل بحد ذاته، والمنظمة ككل وعلى الطرف الثالث المتمثل في العميل، ويؤثر على العديد من المتغيرات التنظيمية، دون أن ننسى أن التمكين لا يتكوّن صدفة، بل يستلزم وجود ظروف ومتغيرات شخصية وتنظيمية، حيث "ينبغي أن يقابل تمكين الموظف الجو النفسي المناسب لبيئة العمل، إلى جانب التطبيقات التنظيمية التي تجعل الموظفين يحققون إمكاناتهم الفردية. فالموظف المدعوم بوسائل إدارية مثل التمكين الوظيفي سيعمل على تحقيق إمكاناته/ها وهذه الحالة ستؤثر على دافع إنجازها/ها إيجابيا ... الموظف الذي يتمتع بدافع إنجاز عال سيكون له أداء سياقي مرتفع أيضا". (Tutar, Altinoz, and Cakiroglu, 2011, P 6327) تصورات التمكين لأنه "قد تكون تصورات الموظفين حول التمكين أكثر أهمية من ممارسات الإدارة التي تهدف إلى التمكين". (Tuuli and Rowlinson, 2007, P 5)

وعليه فعلى المنظمة العمل على الاهتمام باستراتيجية تمكين موظفيها لما له من فوائد عليهم، منظماتهم ومن تُقدّم لهم الخدمة، من خلال الاطلاع جيدا على أسس تطبيقه من الناحية السلوكية والتنظيمية، وما هي العوائق التي تمنع أو تكبح وجوده من أجل أخذها بعين الاعتبار.

وقد بينت نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة أن مستوى المناخ التنظيمي متوسط، إلا أن مستوى التمكين الوظيفي لديهم مرتفع، وبالتالي فهل ارتفاع مستوى تمكين الموظفين سيقلبه ارتفاع مستويات الأداء السياقي؟ (وهذا ما سيتم معرفته من خلال تحليل استجابات أفراد العينة للمتغير). وهل مستوى التمكين المرتفع لدى أفراد عينة الدراسة الحالية سيؤثر على الأداء السياقي لهم؟ وكذلك هل مستوى التمكين الوظيفي يتوسط العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء السياقي؛ بمعنى آخر، هل المناخ التنظيمي يؤثر على الأداء السياقي من خلال الأثر غير المباشر من المتغير الوسيط المتمثل في التمكين الوظيفي؟ (وهذا ما سنعرفه من خلال اختبار الفرضيات).

بعد معرفة استجابات أفراد العينة على متغيري المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي، نأتي للعنصر التالي، وهو معرفة استجابات أفراد العينة على متغير الأداء السياقي.

VIII-1-3- عرض وتحليل نتائج التساؤل الجزئي الثالث الخاص بالتساؤل الرئيسي الأول:

ما مستوى الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن؟

VIII-1-3-1- البعد الأول: الالتزام التنظيمي.

الجدول رقم (8-32) يوضح: استجابات أفراد العينة على بعد الالتزام التنظيمي.

الرتبة	المستوى	انحراف معياري	متوسط حسابي	البدائل			البند	رقم
				أبدا	أحيانا	دائما		
3	مرتفع	0.42	2.77	00	14	48	ت	01
				00	22.6	77.4	%	
1	مرتفع	0.24	2.93	00	04	58	ت	02
				00	6.5	93.5	%	
8	متوسط	0.79	2.16	15	22	25	ت	03
				24.2	35.5	40.3	%	
4	مرتفع	0.42	2.77	00	14	48	ت	04
				00	22.6	77.4	%	
2	مرتفع	0.39	2.80	00	12	50	ت	05
				00	19.4	80.6	%	
5	مرتفع	0.51	2.62	01	21	40	ت	06
				1.6	33.9	64.5	%	
7	مرتفع	0.55	2.38	02	34	26	ت	07
				3.2	54.8	41.9	%	
6	مرتفع	0.50	2.51	00	30	32	ت	08
				00	48.4	51.6	%	
9	متوسط	0.90	2.11	22	11	29	ت	09
				35.5	17.7	46.8	%	
10	منخفض	0.64	1.58	31	26	05	ت	10
				50	41.9	8.1	%	
				الدرجة الكلية للبعد				
مرتفع		0.34	2.46					

1-1.66 منخفض/1.67-2.32 متوسط/2.33-3 مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم (8-33) يوضح: مستوى مؤشرات بعد الالتزام التنظيمي.

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	اتجاه الأفراد نحو بذل أقصى جهد ممكن	2.66	0.30	مرتفع
02	توافق قيم الأفراد مع قيم المنظمة	2.50	0.43	مرتفع
02	اتجاه الأفراد نحو الاستمرارية في المنظمة	2.25	0.45	متوسط

1.66-1 منخفض/1.67-2.32 متوسط/2.33-3 مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (8-33) الخاص باستجابات أفراد العينة على بنود بعد الالتزام التنظيمي، يتبين أن أكبر متوسط حسابي هو 2.93 بمستوى مرتفع للبند رقم 2: "أهتم جداً بمستقبل هذه الوكالة"، وبانحراف معياري قدره 0.24، حيث أجاب 93.5% دائما، و6.5% أحيانا، وهذا يبين مدى اهتمام أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة التي يعملون بها، وهي نقطة إيجابية تتمثل أهميتها في الارتباط النفسي بالمنظمة أو ملكية الأفراد للمنظمة، حيث "قد يرجع السبب في ذلك إلى ازدياد شعور الأفراد بالمسؤولية، وإحساسهم بالاعتماد على المنظمة كمورد رزق، وبالتالي ازدياد الارتباط النفسي والإداري بالمنظمة". (شهاب، 2014، ص 85)

وهي حالة عاطفية اتجاه المنظمة، وهذه الحالة قد تدفع بالموظفين للاهتمام بها من خلال الأداء والانجاز الفعال والدفاع عنها، والعمل على تقديم الجهود الكبيرة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وكما أن اهتمامهم هذا يمكن اعتباره كالاهتمام بالذات والعائلة.

وثاني أكبر متوسط حسابي قدره 2.80 للبند رقم 5: "أشعر بالفخر باستمرار عملي في هذه الوكالة" بمستوى مرتفع وبانحراف معياري 0.39، حيث أجاب 80.6% دائما، و19.4% أحيانا، وهذا يبين أن أفراد عينة الدراسة اتجاههم نحو المنظمة التي يعملون فيها يشعرون بالفخر باستمراريتهم بالعمل فيها، وقد ترجع أسباب هذا الفخر رغم المستوى المتوسط لبعد الاستمرارية، أن الموظف في الحالة الآتية التي يتواجد فيها بالمنظمة يشعر بالفخر كحالة نفسية واعتزاز لانتمائه لها، وهذه نقطة إيجابية تدل على ارتباط الموظف بمنظمتهم نفسيا، وهذا يمثل المرحلة الثانية من مراحل الالتزام التنظيمي، أين الموظف يعيش "مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة، حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة، فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها". (حنونة، 2006، ص 20)

وثالث أكبر متوسط حسابي قدره 2.77 للبند رقم 1: "أشعر بالرغبة في بذل أقصى مجهود لتحقيق أهداف الوكالة" بمستوى مرتفع وبانحراف معياري 0.42، حيث أجاب 77.4 % دائما، 22.6 % أحيانا، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرغبون في بذل أقصى مجهود لتحقيق أهداف منظماتهم، وهذا له فائدة ونتائج إيجابية على المنظمة والعملاء، لكون هدف أي منظمة هو "جلب الأفراد الأكفاء والاستفادة من خدماتهم إلى أقصى حد ممكن مع المحافظة على استقرارهم مع تنمية رغبة هؤلاء الأفراد في العمل وبذل المزيد من الجهد". (خلاصي، 2007، ص 82)

ورابع أكبر متوسط حسابي قدره 2.77 للبند رقم 4: "أشعر بالسعادة أثناء قيامي بممارسة مهامتي بالخلية" بمستوى مرتفع وبانحراف معياري 0.42، حيث أجاب 77.4 % دائما، 22.6 % أحيانا، وهذا يبين أن أفراد عينة الدراسة يشعرون بالسعادة أثناء قيامهم بمهامهم في مؤسساتهم، وهذا قد يرجع إلى شعور الموظف بالرضا والارتياح في مكان عمله، مما قد يشعره بالسعادة أثناء قيامه بعمله، وهذا جانب جد مهم، يؤثر على الموظف، وهذا الأثر قد يتجاوز إلى الجماعة والمنظمة ككل، حيث أن "إن إنجاز العمل والاعتراف بقيمته، وكذا التقدير من الزملاء والرؤساء إلى جانب الترقى الوظيفي هي مبعث لمشاعر السعادة والرضا عن العمل". (شيخي، 2014، ص 29)

وخامس أكبر متوسط حسابي قدره 2.62 للبند رقم 6: "يعتبر عملي في هذه الوكالة أفضل فرصة عمل عُرضت علي" بمستوى مرتفع وبانحراف معياري 0.51، حيث أجاب 64.5 % دائما، 33.9 % أحيانا، و1.6 % أبدا، وهذا يبين أن أفراد عينة الدراسة راضون بعملهم في المنظمة التي يعملون بها، لكون عملهم فيها تعتبر فرصة، وهذه الفرصة يمكن أن تكون سببا في التزامهم والعمل على تحقيق أهدافها، حيث أن هناك فرق بين من يعتبر عمله في مؤسسة ما كفرصة لا يمكن تعويضها، ومن يعمل في مؤسسة قد كان للصدفة أو عدم وجود رغبة صادقة ورضا عن عمله فيها، فكلما كان العمل بالنسبة للموظف مهما كان منحه لجهوده لها كبيرا، وأما بالنسبة للفئة التي عبرت بأحيانا ما يعتبر العمل في المؤسسة كفرصة، كون الموظف إنسان تتغير حالته النفسية والسلوكية تجاه المنظمة، وكون أن الالتزام التنظيمي يتأثر بمختلف العوامل التي قد تكون عوامل شخصية، تنظيمية، وغير تنظيمية. (نظر الصفحة رقم 169-170 الخاصة بالعوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي). وبالتالي على المنظمة قياس مستوى التزام موظفيها للبحث عن الأسباب التي تؤدي إلى انخفاضه وأخذها بعين الاعتبار لتعديلها بما يتناسب والمستويات المرتفعة له.

وسادس أكبر متوسط حسابي قدره 2.51 للبند رقم 8: "أنا راض بما يحققه لي عملي الحالي من مكاسب" بمستوى مرتفع وبانحراف معياري 0.50، حيث أجاب 51.6 % دائما، 48.4 % أحيانا، وهذا يدل

على أن أفراد عينة الدراسة راضون بما يحققه عملهم من مكاسب، وهذا الرضا ليس صدفة وإنما نتيجة عوامل قد تكون شخصية وأخرى تنظيمية، ومنها خاصة ما يتعلق بجانب الحوافز المادية أو المعنوية. وبالتالي على المنظمة الاهتمام بهذا الجانب الذي من خلاله تكشف عن الأسباب المؤدية إلى رضا الموظفين عن عملهم من خلال ما يحققه من مكاسب، وهذا الرضا يعتبر كحافز ودافع للعمل والانجاز والفعالية التنظيمية.

وسابع أكبر متوسط حسابي قدره 2.38 للبند رقم 7: "أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية" بمستوى مرتفع وبانحراف معياري 0.55، حيث أجاب 54.8 % أحيانا، 41.9 % دائما، و 17.7 % أبدا، و 3.2 % أبدا، وهذا يبين أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مصلحة العمل هي أولى من مصلحتهم الشخصية، وهذا هو المطلوب والواجب وما تنص عليه قوانين العمل الرسمية، والتي يجب تطبيقها واتباعها، وعدم الخضوع لها، لها تبعاتها القانونية والتنظيمية، حيث أن "خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة وليس العكس Subordination of individual interest to general interest أن الأولوية في العمل للمصلحة العامة وليس للمصلحة الشخصية، وبناء عليه إذا ما تعارضت مصلحة الفرد مع مصلحة الجماعة أو الشركة فلا بد من الانحياز لمصلحة الجماعة أو الشركة". (الشواورة، 2013، ص 61)

وثامن أكبر متوسط حسابي قدره 2.16 للبند رقم 3: "أفكر في مشكلات العمل وأنا بعيد عن مقر عملي" بمستوى متوسط وبانحراف معياري 0.79، حيث أجاب 40.3 % دائما، 35.5 % أحيانا، و 24.2 % أبدا، وهذا يبين أن أفراد عينة الدراسة استجاباتهم حول هذا البند مشتتة، فمنهم من يرى أن ذلك يحدث دائما، وهي نسبة كبيرة مقارنة بمنظمات عمل أخرى، لكون العمل في منظمة الدراسة الحالية له صبغته الخاصة المتمثلة في ارتباط العميل وعلاقته بالموظف، حيث أن الموظف هدفه تحقيق احتياجات ورغبات العميل التي تعتبر إنسانية وخدمائية، وليست إدارية بحتة. وبالنسبة لمن عبروا بأحيانا ما يقومون بذلك، وهذا تبعا لمهمة العمل التي يتم إنجازها فقد يتم تحقيقها كليا في وقتها، أو يتم تحقيقها جزئيا فتحتاج إلى تفكير خارج وقت العمل من أجل تحقيق الهدف المطلوب. وبالنسبة للفئة التي عبرت بأبدا عن قيامها بذلك قد ترجع لأسباب شخصية وأخرى تنظيمية، أو أن النظرة إلى إنجاز مهمة العمل يكفيها الوقت الرسمي للعمل.

وتاسع أكبر متوسط حسابي قدره 2.11 للبند رقم 9: "لا يسرني أن أجد عملا بالراتب نفسه في مؤسسة أخرى غير الوكالة التي أعمل بها" بمستوى متوسط وبانحراف معياري 0.90، حيث أجاب 46.8 % دائما، 35.5 % أبدا، و 17.7 % أحيانا، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة استجاباتهم حول هذا البند

مشتتة، وهذا قد يرجع لأسباب شخصية، تنظيمية، وغير تنظيمية (انظر الصفحة رقم 169-170 الخاصة بالعوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي). وبالتالي الظروف الشخصية وتطلعات الموظف هي التي قد تتحكم في مدى رغبته في إيجاد منصب عمل بمؤسسة أخرى سواء كان بنفس الراتب أو براتب أعلى، ولكن تبقى نسبة 46.8 % كبيرة، وقد ترجع أسباب استجابات أفراد عينة الدراسة على أنهم أحيانا ما يرغبون بذلك إلى الحالة المزاجية والنفسية التي يرجع أسبابها إلى الظروف التنظيمية أو نتيجة ضغوط العمل، ففي كثير من الحالات التي نتلمس من بعض الموظفين تناقضاتهم حول البقاء أو من عدمه في المؤسسة، نتيجة الحالة المزاجية. وبالتالي على المنظمة الاهتمام بهذا الجانب من خلال معرفة الأسباب التي تدفع بالموظفين إلى رغبتهم في تغيير مؤسسة العمل، والانتقال إلى مؤسسة أخرى، ومهما تعددت الأسباب فهي ضرورية لمعرفة وإيجاد الحلول وتطلعات الموظفين المناسبة لاستقرارهم واستمرارية عملهم في المنظمة.

وأدنى أكبر متوسط حسابي قدره 1.58 للبند رقم 10: "أشعر بالاستياء عند الابتعاد عن الخلية أثناء العطلة" بمستوى منخفض وبانحراف معياري 0.64، حيث أجاب 50 % أبداً، 41.9 % أحيانا، 8.1 % دائما، وهذا يبين أن أفراد عينة الدراسة يشعرون بالاستياء عند ابتعادهم عن مكان العمل أثناء العطلة، هذا الجانب يتعلق بالموظف خارج العمل لمدة طويلة، والعطلة تعتبر متنفسا يترك الموظف مشاكل وضغوط العمل لمدة معينة، وأما بالنسبة لأحيانا وأبدا ما يتم ذلك فهو يدل على الرابط النفسي بين الموظف والمنظمة، إذ أن الموظف حتى في وقت العطلة يحن لمكان عمله، والتفكير بمشكلات العمل والمهام التي لم يتم إنجازها كلية، أو أهمية ودور الموظف في المؤسسة الضروري الذي تستدعيه بعض المهام لإنجازها حتى لو كان في فترة عطلة.

ويبين من خلال الجدول رقم (8-33) أن المتوسط الحسابي لبعد الالتزام التنظيمي ككل هو 2.46 وبانحراف معياري قدره 0.34، وهو مستوى مرتفع، وكما أن مستويات مؤشراتته مختلفة، حيث أن أكبر مستوى هو اتجاه الأفراد نحو بذل أقصى جهد ممكن، بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي قدره 2.66، وبانحراف معياري قدره 0.30، يليه توافق قيم الأفراد مع قيم المنظمة، بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي قدره 2.50، وبانحراف معياري قدره 0.43، وأدنى مؤشر هو اتجاه الأفراد نحو الاستمرارية في المنظمة، بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي قدره 2.25، وبانحراف معياري قدره 0.45.

إن هذا المستوى المرتفع للالتزام التنظيمي يعتبر جد مهم بالنسبة للموظف، المنظمة والعميل الذي يحصل على الخدمات المقدمة له، حيث أن "ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء العمل"،

(العمرى، وأبي مولود، 2017، ص 260) وكما أنه يعتبر "عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع والاستقرار والثقة بين المنظمة وإدارتها والعمال فيها، كما يسهم الالتزام التنظيمي في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل". (تقي، 2002، ص 47)

وكما لاحظنا من خلال البنود الخاصة بهذا البعد، أن الموظف من ناحية يشعر بفخر استمراريته في العمل بالمنظمة، ومن ناحية أخرى أنه لو وجد فرصة في مؤسسة أخرى سيعمل على ترك مكان عمله، لكون أن هناك "خط في مفاهيم الالتزام المعياري والوجداني، ولكن الفرق الرئيسي بينهما، هو أنه في حالة الالتزام الوجداني فإن المرؤوس يشعر بأنه يريد أن يبقى في المنظمة لارتباطه العاطفي بها، أما في حالة الالتزام المعياري فإن المرؤوس يشعر بأنه لا بد له من البقاء في المنظمة لالتزامه الأدبي تجاهها". (طه، 2008، ص 503)

وكما أن اتجاه الأفراد نحو الاستمرارية في المنظمة أو "الالتزام المستمر لا يقوم على أساس المشاعر الوجدانية أو العاطفية، بل يقوم على أسس منطقية، حيث أنه يرجع إلى إدراك الفرد بصورة عامة للعائد والتكلفة سواء كانت مالية أو غير مالية المرتبطة بترك أو البقاء في منظمة معينة، ويزداد هذا النوع من الالتزام حينما يعتقد الفرد أنه لا توجد لديه فرص وظيفية أخرى بديلة، أو عندما تكون التكاليف الشخصية لترك الوظيفة في المنظمة عالية، أو قد يكون العائد الذي يحصل عليه من ترك المنظمة والالتحاق بمنظمة أخرى منخفض". (نافع، 2009، ص 280)

حسب (Haiyan Zhang, Naresh C. Agarwal, 2009) فإن "العمال المدركين لمستويات أعلى من العدالة التنظيمية هم الأقل عرضة للتفكير في خيارات بديلة عن عملهم الحالي وعن منظماتهم الحالية". (عمورة، 2014، ص 53) وتعتبر "المكافآت الداخلية هامة خصوصا لتطوير الالتزام التنظيمي، وتستطيع المنظمات تلبية احتياجات الموظف عن طريق توفير فرص للإنجاز وعن طريق تمييز أنه حين يحدث الإنجاز يكون له تأثير هام على الالتزام. وبالتالي، فإن المديرين في حاجة إلى تطوير أنظمة المكافأة الداخلية والتي تركز على الأهمية الشخصية أو الاعتزاز بالنفس واندماج أهداف الفرد والأهداف التنظيمية وتصميم وظائف متحدية". (عبد الجبار والقحطاني، 2007، ص 127)

ومن العوامل التي يمكن لها أن تساعد في زيادة الالتزام التنظيمي، ما يلي: "الاهتمام المستمر بتحسين المناخ التنظيمي للمنظمة بما يساعد على رفع المعنويات لدى العمال، المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعمال وهذا يتوقف على مدى اعتراف القيادات الإدارية بوجود هذه الحاجات وإمكانية إشباعها،

وضوح الأهداف والأدوار يساعد العمال على الفهم والتحقيق والاستقرار وتجنب الصراع وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي"، (الجميلي، 2012، ص 296) وكما أنه "يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف". (الجماسي، 2016، ص 18)

وبالتالي على المنظمة الاهتمام بمستويات التزام موظفيها، وخاصة فيم تعلق باتجاهاتهم نحو الاستمرارية بالعمل فيها، فمعرفة الأسباب التي تدفعهم لترك مناصب عملهم لمجرد وجود فرصة عمل في مؤسسة أخرى بنفس الراتب أو براتب أعلى، وهذا من خلال إيجاد مناخ تنظيمي مناسب لهم والعمل على تحقيق متطلباتهم وتطلعاتهم التي تجعل منهم أكثر ارتباطا للاستمرارية في العمل، فالموظف الذي له مدة عمل طويلة والتزامه التنظيمي مرتفع، هو ما تصبو إليه المنظمات الحديثة، فهو طاقة بشرية وثروة ثمينة لا يجب الاستغناء عنها.

VIII-1-3-2- البعد الثاني: المواطنة التنظيمية

الجدول رقم (8-34) يوضح: استجابات أفراد العينة على بعد المواطنة التنظيمية.

الرتبة	المستوى	انحراف معياري	متوسط حسابي	البدائل				البنء	رقم
				أبءا	أحيانا	ءائما			
7	مرتفع	0.78	2.45	11	12	39	ت	أساعد زملائي بالعمل على تعلم مهارات جديدة أو مشاركة معلومات العمل.	01
				17.7	19.4	62.9	%		
10	متوسط	0.52	2.29	02	40	20	ت	لا أترءء في مزاولة العمل بعد انقضاء الوقت الرسمي لذلك.	02
				3.2	64.5	32.3	%		
11	متوسط	0.78	2.24	13	21	28	ت	أقدم اقتراحات من أجل تحسين كيفية أداء العمل.	03
				21	33.9	45.2	%		
4	مرتفع	0.47	2.66	00	21	41	ت	أءءء بأمور إيجابية أمام الآخرين حول الخلية التي أعمل بها.	04
				00	33.9	66.1	%		
14	متوسط	0.83	2.01	21	19	22	ت	أءطوع للقيام بمهام عمل إضافية.	05
				33.9	30.6	35.5	%		
12	متوسط	0.67	2.14	10	33	19	ت	أءطوع لحضور لقاءات أو اجتماعات تهمل العمل الجواربي على حساب الوقت الخاص.	06
				16.1	53.2	30.6	%		
		0.82	2.06	19	20	23	ت	أقدم اقتراحات من أجل تحسين جو العمل	

07	%	37.1	32.3	30.6	متوسط	13
08	ت	28	27	07	مرتفع	9
	%	45.2	43.5	11.3		
09	ت	29	30	03	مرتفع	8
	%	46.8	48.4	4.8		
10	ت	36	26	00	مرتفع	6
	%	58.1	41.9	00		
11	ت	41	21	00	مرتفع	5
	%	66.1	33.9	00		
12	ت	59	03	00	مرتفع	1
	%	95.2	4.8	00		
13	ت	43	19	00	مرتفع	3
	%	69.4	30.6	00		
14	ت	58	04	00	مرتفع	2
	%	93.3	6.5	00		
الدرجة الكلية للبعد						
		2.46	0.39	مرتفع		

1.66-1 منخفض/1.67-2.32 متوسط/2.33-3 مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم (8-35) يوضح: مستوى مؤشري بعد المواطنة التنظيمية.

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	المواطنة التنظيمية ذات البعد الفردي.	2.70	0.27	مرتفع
02	المواطنة التنظيمية ذات البعد التنظيمي.	2.27	0.52	متوسط

1.66-1 منخفض/1.67-2.32 متوسط/2.33-3 مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (8-34) الخاص باستجابات أفراد العينة على بنود بعد المواطنة التنظيمية، يتبين أن أكبر متوسط حسابي هو 2.95 بمستوى مرتفع للبند رقم 12: "أعبر عن تقديري لزميل العمل"، وانحراف معياري قدره 0.21، حيث أجاب 95.2% دائما، و4.8% أحيانا، وهذا يبين أن أفراد عينة الدراسة معظمهم يعبرون عن تقديرهم لزملائهم في العمل، وهي تبيّن العلاقات الإنسانية بين زملاء العمل، وروح

الكياسة، وكما تمثل حافظا معنويا للموظفين، وكما أن التقدير الذي يقدمه الموظف كذلك لزميله يؤخذ بعين الاعتبار لكونه يمثل حافظا ودليلا على اهتمام الموظف لزملائه في العمل، وملطفا للجو النفسي والتنظيمي لأفراد التنظيم، وما له من فوائد على العلاقات الإنسانية، والتي هي ضمن السلوكيات التنظيمية التي قد لا تمنحها الإدارة، ويمكن تعويضها من طرف الأعضاء فيما بينهم.

وثاني أكبر متوسط حسابي قدره 2.93 للبند رقم 14: "أصغي باهتمام عندما يكون لدى أحدهم مشكل عمل" بمستوى مرتفع وبانحراف معياري 0.24، حيث أجاب 93.3 % دائما، 6.5 % أحيانا، وهذا يبين أن معظم أفراد عينة الدراسة يصغون باهتمام لزملائهم في العمل عندما يكون لدى أحدهم مشكلا خاصا بالعمل، وهذه نقطة إيجابية تدخل ضمن العلاقات الإنسانية والتي قد يكون لها أثرها في امتصاص ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظف، فالفرد الذي يعبر عن مشكلة معينة في عمله، ويجد أدنا صاغية هي دليل على اهتمام الموظفين فيما بينهم، وروح المسؤولية والتعاون، ومادامت مشاكل العمل يتم الاصغاء لها فيمكن إيجاد الحلول لها، وهذا ما يساعد الموظف شخصيا ووظيفيا، وأنه يجد الدعم من قبل زملائه، فهو سلوك يدخل ضمن سياق العمل، ويقوي الروابط الإنسانية بين الموظفين، ويخلق جو ملائما للعمل ومواجهة الضغوط التي يتعرض لها الموظفون.

وثالث أكبر متوسط حسابي قدره 2.69 للبند رقم 13: "أدافع عن زميل العمل الذي تم ازدرائه أو انتقاده من قبل زملاء العمل الآخرين" بمستوى مرتفع وبانحراف معياري 0.46، حيث أجاب 69.4 % دائما، 30.6 % أحيانا، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة استجاباتهم حول هذا البند تبين تماسكهم وعملهم على عدم نشوء الصراعات فيما بينهم، وهذا يمثل فائدة لهم وللمنظمة، من خلال خلق جو عمل مناسب خال من المشاكل والصراعات الشخصية التي قد تهددهم وتهدد المنظمة ككل، وهي الروح المطلوبة من الموظفين الذين يرون من أن المشاكل والصراعات مآلها ونتائجها أضرار نفسية على الموظفين وعلى سيرورة العمل وعلى تحقيق الأهداف التنظيمية.

ورابع أكبر متوسط حسابي قدره 2.66 للبند رقم 4: "أتحدث بأمر إيجابية أمام الآخرين حول الخلية التي أعمل بها" بمستوى مرتفع وبانحراف معياري 0.47، حيث أجاب 66.1 % دائما، 33.9 % أحيانا، وهذا يبين سلوك المواطنة الإيجابية الموجهة نحو المؤسسة التي يعمل فيها الموظف الذي يرى أن قيمة وأهمية مؤسسته تمثل قيمته وأهميته كذلك، وهذا يمثل فائدة للمنظمة كون موظفيها يدافعون عن سمعتها ويبينون الإيجابيات التي تمتلكها، ويحفظون أسرارها، وهي نقطة إيجابية تسعى المنظمات لغرسها لدى موظفيها.

وخامس أكبر متوسط حسابي قدره 2.66 للبند رقم 11: "أغبر توقيت العطلة، لاستيعاب حاجات زملاء العمل" بمستوى مرتفع وانحراف معياري 0.47، حيث أجاب 66.1 % دائما، 33.9 % أحيانا، وهذا يبين أن أفراد عينة الدراسة استجاباتهم حول هذا البند تبين اهتمامهم لبعضهم البعض فيما يتعلق بتغيير توقيت العطلة لاستيعاب حاجات زملائهم في العمل، وهو جانب يمثل الايثار والاهتمام بزميل العمل وظروفه الخاصة، مما يساهم في تعزيز العلاقات الإنسانية فيما بينهم، وخلق جو عمل مناسب يسوده التكافل.

وسادس أكبر متوسط حسابي قدره 2.58 للبند رقم 10: "أصغي باهتمام عندما يكون لدى أحدهم مشكلا شخصيا" بمستوى مرتفع وانحراف معياري 0.49، حيث أجاب 58.1 % دائما، 41.9 % أحيانا، وهذا يبين أن هناك اهتمام لأفراد عينة الدراسة بالمشاكل الشخصية التي يعاني منها زملاء العمل، وهي تدل على المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الأفراد، والاصغاء لمشاكل زملاء العمل تمثل نقطة إيجابية تدل كذلك على العلاقات الإنسانية الإيجابية التي تهدف لامتناع الضغوط بمختلف أنواعها سواء كانت ضغوط العمل أو مشاكل العمل التي عبر عنها أفراد عينة الدراسة بأنهم يصغون لها، أو ضغوط الحياة الشخصية، وقد تؤدي هذه الأخيرة إذا ما تفاقمت إلى وقوع أضرار على صاحبها، وإذا ما تم الاصغاء لها من طرف الزملاء الآخرين قد يقترحون لها حلولاً أو يعملون على مساعدته، وبالتالي تمتين العلاقات فيما بينهم. والعلاقات المتينة بين الموظفين هي في صالح المنظمة كذلك وفي تحقيق أهدافها التنظيمية، كون المورد البشري المتلاحم والمتعاون هو ما تهدف إليه المنظمات.

وسابع أكبر متوسط حسابي قدره 2.45 للبند رقم 1: "أساعد زملائي بالعمل على تعلم مهارات جديدة أو مشاركة معلومات العمل" بمستوى مرتفع وانحراف معياري 0.78، حيث أجاب 62.9 % دائما، 19.4 % أحيانا، و 17.7 % أبداً، وهذا يبين أن أفراد عينة الدراسة يعملون على مساعدة زملائهم لتعلم مهارات جديدة ومشاركتهم معلومات العمل، وهذا جانب مهم له فائدته في انتقال المعلومة الخاصة بالعمل وانجازه، ووسيلة لنقل الخبرة المهنية للآخرين مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية ونشر المعلومة الخاصة بالعمل، ويعتبر وسيلة للتعليم التنظيمي بين الموظفين، فهو يغطي النقص الخاص بجانب التدريب والتكوين الذي قد لا توفره المنظمة لموظفيها، ويتم تعويضه من طرف خبرات ومعارف الموظفين الآخرين. وكما يلاحظ على هذا البند تشتت استجاباته (19.4 % أحيانا، و 17.7 % أبداً) فهذه الفئة قد ترجع أسباب عدم مشاركتهم للمعلومات وتعلم المهارات الخاصة بالعمل إلى "الشعور بعدم الارتياح بنقل المعارف والمهارات لشخص آخر (يصبحون قابلين للاستبدال)، قلق من أن زملاء العمل غير التقنيين والمسؤولين لن يقدرُوا

أفكارهم أو يفهموها، الاعتقاد بأن مجموعة مهاراتهم تتطلب تدريباً ملتزماً متخصصاً لا يمكن تعلمه بشكل عرضي، وغياب أو عدم وجود وقت فراغ⁷.

وثامن أكبر متوسط حسابي قدره 2.41 للبند رقم 9: "أساعد زملائي بالعمل غير القادرين على القيام بأعمالهم" بمستوى مرتفع وبانحراف معياري 0.58، حيث أجاب 48.4 % أحياناً، 46.8 % دائماً، و4.8 % أبداً، وهذا يبين أن أفراد عينة الدراسة يعملون على مساعدة زملائهم في العمل غير القادرين على القيام بأعمالهم، وهي نقطة إيجابية لها فائدتها على الموظفين وعلى المنظمة في تحقيق أهدافها، وأن العلاقات بين الموظفين هي إيجابية تتميز بالتعاون، حيث أن هذا يمثل أحد أبعاد المواطنة التنظيمية الذي يتمثل في "مساعدة الأشخاص، وهي مساعدة زملاء العمل في وظائفهم عند الحاجة". (القحطاني، 2016، ص 48) وبالتالي العمل على تعزيز هذه القيمة والمحافظة عليها لها فوائد على الأفراد والتنظيم.

وتاسع أكبر متوسط حسابي قدره 2.33 للبند رقم 8: "أستعمل السيارة الخاصة أو المعدات اللازمة لصالح الخلية" بمستوى مرتفع وبانحراف معياري 0.67، حيث أجاب 45.2 % دائماً، 43.5 % أحياناً، و11.3 % أبداً، وهذا يبين أن أفراد عينة الدراسة يشاركون ما يستطيعون منحه لإنجاز مهامهم إن لم توفر المنظمة الوسائل والمعدات اللازمة، وكون منظمة الدراسة الحالية مؤسسة إنسانية قد تضطر بالموظف لاستعمال وسائله الخاصة في سبيل تحقيق احتياجات العملاء، وهي نقطة إيجابية لها فائدتها في تحقيق أهداف المنظمة والعملاء الذين يمثلون الفئة الهشة. وهذا ما يبين أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتجاوز الأهداف التنظيمية إلى أهداف العميل، وأن أي مهمة أو نشاط يقوم به الموظفون هدفه النهائي هو تحقيق احتياجات الفئة الهشة بالمجتمع.

وعاشر أكبر متوسط حسابي قدره 2.29 للبند رقم 2: "لا أتردد في مزاوله العمل بعد انقضاء الوقت الرسمي لذلك" بمستوى متوسط وبانحراف معياري 0.52، حيث أجاب 64.5 % أحياناً، 32.3 % دائماً، و3.2 % أبداً، وهذا يبين أنه أحياناً ما يزاول أفراد عينة الدراسة العمل بعد انقضاء الوقت الرسمي، وهو سبب منطقي قد يرجع إلى أن هناك بعض المهام والأنشطة التي لم يتم الانتهاء منها وتحقيقها، وبالإمكان من الموظفين إنجازها في الأيام الموالية، والفئة التي دائماً ما تقوم بذلك هو أن بعض المهام التي لم يتم الانتهاء منها، والتي تستلزم إنجازها خارج الوقت الرسمي، تدفع بالموظفين للقيام بها وإنجازها، وهذا في صالح الموظف والمنظمة والفئة التي ستقدم لها الخدمة.

⁷ <https://www.oreilly.com/ideas/sharing-knowledge-with-others-is-critical-for-advancement>
(تم استبدال ضمير نحن بضمير هم في ترجمة هذا النص)

وحادي عشر أكبر متوسط حسابي قدره 2.24 للبند رقم 6: "أقدم اقتراحات من أجل تحسين كيفية أداء العمل" بمستوى متوسط وبانحراف معياري 0.78، حيث أجاب 45.2 % دائما، 33.9 % أحيانا، 21 % أبدا، وهذا يبين أن أفراد عينة الدراسة يهتمون بتحسين أداء العمل، وهو أمر مهم، لكون الاقتراحات الهادفة تساهم في تحديد المشاكل والحلول التي يراها الموظفون مناسبة لتحقيق الأهداف التنظيمية، والتي يمكن للإدارة الاستناد إليها.

وثاني عشر أكبر متوسط حسابي قدره 2.14 للبند رقم 6: "أتطوع لحضور لقاءات أو اجتماعات تهم العمل الجواربي على حساب الوقت الخاص" بمستوى متوسط وبانحراف معياري 0.67، حيث أجاب 53.2 % أحيانا، 30.6 % دائما، 16.1 % أبدا، وهذا يبين أحيانا ما يتطوع أفراد عينة الدراسة لحضور اللقاءات والاجتماعات التي تهم العمل الجواربي، وقد يعود السبب في ذلك إلى عدم وجود وقت فراغ، أو أن وقت الفراغ والوقت الخاص يحتاج له الموظف لقضاء حاجياته الخاصة، وأما الفئة التي عبرت بقيامها بذلك دائما، فهذا دليل على اهتمامهم بمنظمتهم من خلال منحهم لوقتهم الخاص في سبيل العمل الجواربي، وهذا النوع من التطوع يدخل ضمن السلوكيات الخاصة بـ "طوعية المشاركة Civic Virtue ويتعلق بالتعبير عن اهتمام الأفراد بمنظمتهم وكيفية دعمهم لها خارج أوقات العمل والواجبات المتعلقة بها وتتضمن التحدث بإيجابية عن المنظمة والمشاركة في الأحداث الخاصة بها كالمؤتمرات واللقاءات". (الطائي وجواد، 2014، ص 89)

وثالث عشر أكبر متوسط حسابي قدره 2.06 للبند رقم 7: "أقدم اقتراحات من أجل تحسين جو العمل" بمستوى متوسط وبانحراف معياري 0.82، حيث أجاب 37.1 % دائما، 32.3 % أحيانا، 30.6 % أبدا، وهذا يبين أن أفراد عينة الدراسة يعملون على تقديم الاقتراحات التي تهدف إلى تحسين جو العمل، وهذا يعود بالفائدة عليهم وعلى منظمتهم، لكون الجو المناسب للعمل هو الذي يبحث عليه الموظف والمنظمة على حد سواء، وكما تعتبر اقتراحات الموظفين في هذا المجال كصوت، وهذا الصوت يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار من طرف الإدارة وتوجيهه نحو ما يخدم متطلبات وتطلعات موظفيها.

وأدنى متوسط حسابي قدره 2.01 للبند رقم 5: "أتطوع للقيام بمهام عمل إضافية" بمستوى متوسط وبانحراف معياري 0.83، حيث أجاب 35.5 % دائما، 33.9 % أبدا، 30.6 % أحيانا، وهذا يبين أن أفراد عينة الدراسة استجاباتهم حول هذا البند كانت مشتتة، حيث أن الذين عبروا بقيامهم بالتطوع وهذا له آثار إيجابية على الفرد، الجماعة والمنظمة، والفئة التي ترى أنه يتم أحيانا، وهذا قد يعود إلى طبيعة ونوع المهام التي تحتاج للتطوع من عدمها، حيث أن التطوع لا يمكن أن يكون عملية مستمرة، بل قد تكون جزئية ووظيفية. والفئة التي عبرت بأبدا بقيامها بالتطوع، فقد ترجع إلى أسباب شخصية، تنظيمية.

وبالتالي يبقى التطوع للقيام بمهام عمل إضافية ذات أهمية بالنسبة للموظف، الجماعة، المنظمة وحتى بالنسبة العميل الذي يحصل على الخدمة المقدمة له، وعلى المنظمة الاهتمام بتطوع الموظفين وتعزيزه، لما له نتائج إيجابية وفوائد سلوكية تنظيمية.

ويتبين من خلال الجدول رقم (8-35) أن المتوسط الحسابي لبعد المواطنة التنظيمية ككل هو 2.46 وبانحراف معياري قدره 0.39، وهو مستوى مرتفع، وهذا المستوى المرتفع من المواطنة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة له أهمية للموظف، المنظمة والعميل، حيث أنه رغم عدم وجود مقابل مادي لهذه السلوكيات التي تتميز بالخصائص التالية: "سلوك طوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد، لا تتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية للمنظمة، سلوك يسهم في زيادة فاعلية المنظمة، سلوك طوعي يفوق المهام المطلوب إنجازها وغير محددة ضمن الوصف الوظيفي". (إسماعيل، جاسم، وصبر، 2012، ص 220) وبالتالي على المنظمة والإدارة تعزيزها لما لها من نتائج إيجابية على تحقيق الأهداف التنظيمية.

وكما نلاحظ أن هناك اختلافات في استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد المواطنة التنظيمية لكل بند، وكذلك اختلاف في مستوى كلا من مؤشر المواطنة التنظيمية ذات البعد الفردي بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي يقدر ب 2.70 وبانحراف معياري يقدر ب 0.27، أما مستوى مؤشر المواطنة التنظيمية ذات البعد التنظيمي بمستوى متوسط بمتوسط حسابي يقدر ب 2.27 وبانحراف معياري يقدر ب 0.52. فعلى المنظمة تعزيز وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية ذات البعد التنظيمي لكونها "تهدف إلى خير المنظمة والارتقاء بأدائها والعمل على بقائها". (علي، 2013، ص 6).

وبالنسبة لاقتراحات الموظفين لتحسين أداء العمل وجو العمل، أهمية كبيرة للمنظمة وللأفراد العمال، حيث "تؤدي العلاقة بين زملاء العمل التي تنشأ نتيجة التعامل اليومي بين الأفراد دورا مهما في تحسين أداء العمال، كون هذا التفاعل الجماعي المستمر بينهم، والتعاون القائم على أساس المحبة والتفاهم والمساندة يشجع على طرح الأفكار الإبداعية في تبادل الآراء والمقترحات وإغنائها بمزيد من الأفكار والحلول المبتكرة لمشاكل العمل ... كما أن القيادة العليا إذا تبنت استراتيجية الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفعاليات المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى الاقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها". (بوقليع، 2011، ص 30) وكما أن "شهادة الموظفين حول بيئة العمل تعد المقياس الأكثر جوهرية لمدى اعتبار المؤسسة مكانا رائعا للعمل". (صدي الموارد البشرية، 2016، ص 22)

ومادامت المواطنة التنظيمية كسلوكيات موجهة للأفراد وللجماعة والمنظمة، تتم في بيئة العمل وتتأثر بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية، حيث يوجد "ارتباط بين بيئة عمل الفرد الاجتماعية المكونة من الزملاء الذين يبديون استحسانهم واحترامهم له وحرصه على تحقيق السلوك التطوعي". (القحطاني، 2016، ص 200) وبالتالي على المنظمة توفير الجو المناسب لهذه السلوكيات وتعزيزها وغرسها لدى الموظفين.

ويرى (Smith et al., 1983) أن هذا السلوك يساهم في تلبين وتشجيع وصيانة الآلة الاجتماعية للمنظمة، وتوفير المرونة اللازمة للعمل في المواقف الطارئة والأزمات ويحافظ على التوازن الداخلي". (السيبي، 2005، ص 13)

وكما يمكن القول على أن هذا المستوى المرتفع للمواطنة التنظيمية هو دليل على تماسك جماعة العمل أو أفراد عينة الدراسة، حيث أن "تماسك الجماعة هو أحد المحددات الهامة للسلوكيات المدعمة مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك لأن الجماعات شديدة التماسك تتسم بوجود شخصية جماعية قوية تعزز رغبات الأعضاء في مساعدة بعضهم البعض بجانب مساعدتهم للمنظمة". (المسدي، 2002، ص 16) وبالنسبة لتقدير أفراد عينة الدراسة لزملائهم في العمل يعتبر جد مهم بالنسبة لهم، حيث أن "التحفيز من خلال التقدير له من الأثر البالغ ما يفوق التوقعات". (شحاتة، 2017، ص 35) وبالنسبة للمستوى المتوسط للتطوع للقيام بمهام عمل إضافية، حيث عبرت فئة عن قيامها بذلك دائما، وهذا له عدة فوائد، حيث أن (السلوك التطوعي) يؤدي إلى:

- ✓ تخفيف العبء المادي عن المؤسسات، فهو إضافة حقيقية لمواردها، بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقررا أن تتحمله المؤسسات في توظيف بعض العمال للتوسع في خدماتها والتميز في أدائها.
- ✓ يزيد من مستوى الحماس في الأداء، وهذا ما يفتقده العمل الروتيني.
- ✓ يزيد من مستوى الرضا عن العمل لدى الأفراد.
- ✓ يعزز مستوى شعور الأفراد بالانتماء لمؤسساتهم (الولاء التنظيمي).
- ✓ يتيح الفرصة للممارسة الديمقراطية، من حيث اختيار الفرد لنوع النشاط الذي يرغب المشاركة فيه أو التوقيت المناسب له.
- ✓ يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات، مما ينعكس إيجابيا على الأداء المتميز.
- ✓ يزيد من فاعلية الأداء وكفاءته، وبخاصة في قطاع العمل الحكومي. (السعود وسلطان، 2008، ص

وبالتالي على المنظمة دعم هذه السلوكيات التطوعية وتعزيزها لدى أفرادها، وأما بالنسبة للفئة التي عبرت بأبداً بقيامها بالتطوع، فقد ترجع الأسباب إلى أن "سلوك التطوع التنظيمي الذي قد يبدو ذا دوافع طيبة ونوايا خيرة، ربما تترتب عليه نتائج سلبية فيما يخص الأداء على المستويات الثلاثة: الفرد والجماعة والمنظمة. فعلى صعيد الفرد، قد يكون سلوك المتطوع أحد أعراض عدم الكفاءة. أما على صعيد الجماعة، فربما يؤثر سلوك التطوع على أداء مجموعة أخرى من الموظفين، أو على بيئة العمل المحيطة، مثل بروز روح الاتكالية، والإحجام عن المبادرات الذاتية. وعلى صعيد المنظمة، فقد يؤدي إلى تعزيز شعور الفرد بأن المنظمة مدينة له بالفضل، وفي حالة عدم قدرة المنظمة على الوفاء بذلك الدين قد تكون النتيجة سلبية بالنسبة للمنظمة". (نفس المرجع، نفس الصفحة)

وكما على الإدارة أن تأخذ بعين اعتبارها الخصائص الشخصية والديمغرافية في غرس ونشر سلوكيات المواطنة التنظيمية. حيث أنها لا تظهر من العدم بل لها علاقة بشخصية الإنسان، طبيعة العمل الممارس والظروف التنظيمية، واعتبارات أخرى سواء "أخلاقية أو اجتماعية أو إنسانية أو دينية". (الشيبياني، 2011، ص 204)

وكما على المنظمة الاهتمام بمسببات المواطنة التنظيمية لدى أفرادها، من خلال توفير مناخ تنظيمي، حيث أنه يمثل "مقياساً لشخصية المنظمة بكل أبعادها، ومن ثم إذا استطاعت المنظمة أن توجد مناخاً تنظيمياً ملائماً تستطيع أن تصل به إلى تحقيق أهدافها وأن تشعر بالثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء. وكل هذا يؤدي بدوره إلى تحقيق الرضا لدى العمال وشعورهم بأهميتهم ومن ثم رفع الروح المعنوية لهم، والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الانتماء والولاء للمنظمة وتبني سلوك المواطنة التنظيمية". (أيت طالب، 2014، ص 169-170)

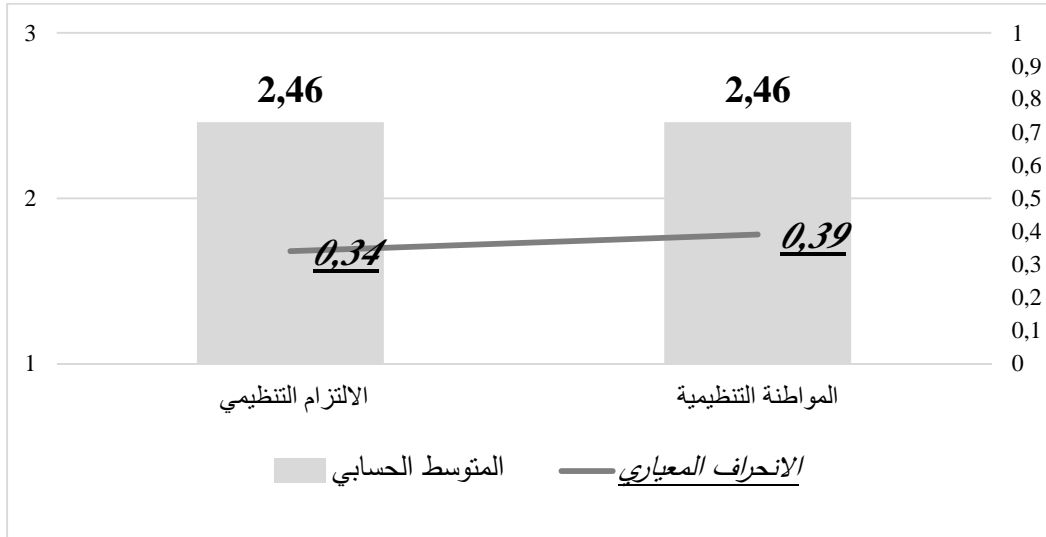
VIII-1-3-3-مستوى الأداء السياقي ككل وأبعاده مرتبة حسب المتوسط الحسابي:

الجدول رقم (8-36) يوضح: مستوى الأداء السياقي ككل وأبعاده مرتبة حسب المتوسط الحسابي.

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	الالتزام التنظيمي	2.46	0.34	مرتفع
02	المواطنة التنظيمية	2.46	0.39	مرتفع
	الدرجة الكلية للأبعاد والمتغير	2.46	0.36	مرتفع

1-1.66 منخفض/1.67-2.32 متوسط/2.33-3 مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.



الشكل رقم (8-14) يوضح: المتوسطات الحسابية مرتبة وانحرافاتها المعيارية لأبعاد الأداء السياقي.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (8-36) والشكل رقم (8-14)، نلاحظ أن مستوى الأداء السياقي لدى أفراد عينة الدراسة مرتفع، بمتوسط حسابي قدره 2.46، وانحراف معياري قدره 0.36، وكما يتبين أن مستويات أبعاد الأداء السياقي في هذه الدراسة كما يدركها أفراد العينة لها نفس المتوسط الحسابي، حيث أن المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي هو 2.46 بانحراف معياري 0.34، وكذلك بالنسبة للمواطنة التنظيمية بمتوسط حسابي قدره 2.46 وانحراف معياري قدره 0.39.

وبالتالي هذا المستوى المرتفع للأداء السياقي هو ما تصبو إليه المنظمة التي تريد تحقيق النجاح والفعالية التنظيمية، وكونه لا يدخل ضمن التوصيف الرسمي للعمل ولا يتم منح مكافآت مادية عند تأديته، وهو ضروري في الوقت الحاضر أين المنظمات تحتاج لموظفين يتميزون به، وخاصة لمن لا تستطيع توفير متطلباتهم كلها أو تحقيق تطلعاتهم، أو التي تعيش في مشاكل وضغوط، كما على المنظمات الاهتمام بهذا الجانب الجد مهم كون أن الأداء الرسمي أو أداء المهمة وحده لا يكفي لإنجاز المهام، فالأداء السياقي مهم لكونه يمثل الحياة النفسية والاجتماعية للفرد العامل الذي يعتبر إنسانا له دوافع ومحركات أخرى، وارتفاع مستوياته كذلك يعمل على خفض السلوكيات المضادة للإنتاجية أو السلوكيات التي تضر بالمصالح الفردية والتنظيمية للمنظمة، وكما أن السلوكيات السياقية تتجاوز الأهداف التنظيمية إلى أهداف العملاء أو مصلحة المجتمع والدولة، لأن هدف أي منظمة أو مؤسسة وطنية هدفها خدمة المواطن والشعب، ووكالة التنمية الاجتماعية مؤسسة إنسانية وخدمانية، تستلزم وتستوجب من الموظفين أن يكون مستواهم في الأداء السياقي مرتفعا، وموجها نحو تحقيق أهداف الفئة الهشة التي تقدم لها الخدمة.

وميدان السلوك التنظيمي يهتم بدراسة سلوك العامل في المنظمة، ولكن لا بد من ربط الظواهر التي يصدرها، أو المخرجات التنظيمية السلوكية بمن تُقدّم له الخدمة، وميدان هذا البحث يتميز بنقص دراساته، حيث أنه "قد يشعر الفرد بأنه ملزم بتقديم الخدمة المدنية لتعويض بلده/ها عن المزايا التي يحصل عليها كمواطن... والبحث في سلوك المواطنة التنظيمية والعقود النفسية، عادة لم تتناول توجهات الأفراد نحو العملاء، المجتمع، أو التنظيم السياسي خارج المنظمة. كما هو متوقع، الباحثين الذين يستكشفون السلوك التنظيمي يميلون إلى التركيز على المنظمات، وليس على الجمهور العام أو المصلحة العامة. أحد الاعتبارات الهامة للبحث تتعلق بكيفية ارتباط سلوك المواطنة التنظيمية والعقود النفسية في منظمة ما بالدافعية الموجهة نحو الخدمات. مثل هذه المواضيع بأي حال من الأحوال تم تجاهلها وإهمالها من قبل باحثي السلوك التنظيمي.

منذ عدة عقود مضت، أفاد (Buchanan (1974, 1975) بالنتائج الخاصة بتدني مستوى الالتزام التنظيمي لعينة من مديري الحكومة الفيدرالية، مقارنة بعينة مماثلة من المدراء في الشركات الخاصة. وقد فسّر هذا الاختلاف على أنه يعكس صعوبة أكبر من جانب المدراء العموميين في إدراك تأثير جهودهم على إنجازات منظماتهم؛ ومن ثم، فهم اختبروا الانجاز المتدني لدوافعهم لخدمة العامة والمصلحة العامة. Grant أفاد أدلة بأن الموظفين في منظمات الخدمات غالبا ما يواجهون صعوبة في التعرف على مساهماتهم في المجتمع الأكبر. إن توضيح هذه الصلة، من خلال التفاعل مع الأشخاص المستفيدين من عملهم، يزيد من دافعية خدمة الموظفين. نتائج Grant توضح أهمية تصميم الوظائف في منظمات الخدمات لتعريض الموظفين لآثار السلوكيات الاجتماعية الإيجابية لجهودهم". (Perry and Hondeghem, 2008, P 43)

وبالتالي على المنظمة الاهتمام بهذا السلوك، لما له من نتائج إيجابية على الفرد العامل، الجماعة، المنظمة، ومن تقدم له الخدمة، والعمل على تعزيزه، لكونها سلوكيات "تدعم البيئة النفسية والاجتماعية المحيطة بالجواهر الفني". (أبو جاسر، 2010، ص 18)

VIII-1-4- عرض وتحليل نتائج التساؤل الرئيسي الأول.

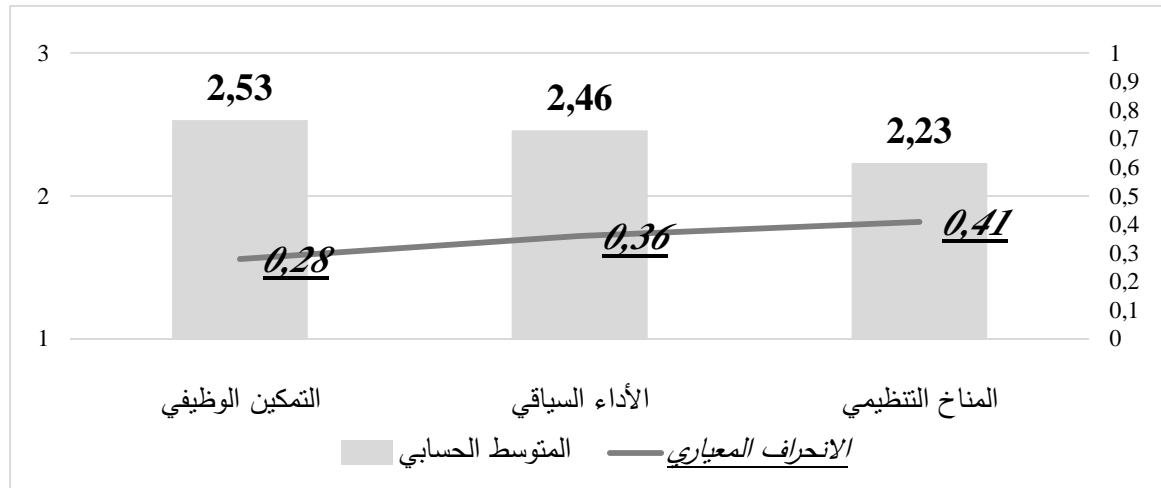
التساؤل الرئيسي الأول: ما مستوى كل من المناخ التنظيمي، التمكين الوظيفي والأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن؟

الجدول رقم (8-37) يوضح: مستوى متغيرات الدراسة ككل وأبعادها مرتبة حسب المتوسط الحسابي.

الرتبة	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	التمكين الوظيفي	2.53	0.28	مرتفع
02	الأداء السياقي	2.46	0.36	مرتفع
02	المناخ التنظيمي	2.23	0.41	متوسط

1-66-1 منخفض/1.67-2.32 متوسط/2.33-3 مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.



الشكل رقم (8-15) يوضح: المتوسطات الحسابية مرتبة وانحرافاتها المعيارية لمتغيرات الدراسة.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (8-37) والشكل رقم (8-15)، يتبين لنا أن هناك اختلاف في مستوى كل متغير من متغيرات الدراسة، حيث أن أكبر متوسط حسابي هو 2.59 بمستوى مرتفع لمتغير التمكين الوظيفي وانحراف معياري قدره 0.28، يليه متغير الأداء السياقي بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي قدره 2.46 وانحراف معياري قدره 0.36، وأدنى مستوى لمتغير المناخ التنظيمي بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي قدره 2.23 وانحراف معياري قدره 0.41.

والملاحظ كذلك أن متغير المناخ التنظيمي انحرافه المعياري كبير مقارنة بالمتغيرين الآخرين، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة عليه مشتتة، تختلف من فرد لآخر، وهي تعتبر تصوراتهم لهذا المناخ.

والملاحظ كذلك أنه رغم المستوى المتوسط للمناخ التنظيمي فإن مستوى التمكين الوظيفي والأداء السياقي لدى أفراد عينة الدراسة مرتفع، والدراسة الحالية هي لعينة من قطاع آخر هو قطاع تضامني إنساني، يلاحظ من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على متغير المناخ التنظيمي متوسطة، ولكن استجاباتهم حول متغير التمكين الوظيفي مرتفعة، ومادام المناخ التنظيمي وأبعاده كمتطلبات لتطبيق أو توفير التمكين لدى الموظفين، فهذا يعني أن المستوى المتوسط من المناخ التنظيمي سيقابله مستوى متوسط من التمكين الوظيفي، وهذا عكس ما توصلت إليه هذه الدراسة، حيث أن "بعض الممارسين يشيرون إلى حالات تم بها توفير أدوات القوة، إلا أن ذلك لم يؤدي إلى منحهم الشعور الفعلي بالتمكين في حين هناك حالات أخرى، وجد أن أفرادا لا يملكون شيئا من متطلبات التمكين في بيئة العمل إلا أنهم يشعرون ويتصرفون بأسلوب وطريقة العمال الممكنين". (جرادات وآخرون، 2013، ص 70)

ومن خلال الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة الحالية، هناك اختلاف في مستويات كل متغير، وقد يرجع ذلك إلى اختلاف المنظمات التي أجريت فيها الدراسات والعينة البشرية، وبالتالي إدراك وتصورات الموظفين للمتغيرات التنظيمية في الدراسات السابقة هي نتيجة ظروف وشروط العمل والجو التنظيمي والهيكلي التنظيمي والمتغيرات الديمغرافية والوظيفية في كل منظمة. وهذه عينة لمستويات متغيرات الدراسات السابقة، حيث أنه في:

-دراسة (ستوم، 2011) تصورات العمال حول المناخ التنظيمي كان متوسطا وبالنسبة لمستوى التمكين كان مرتفعا.

-دراسة (القحطاني، 2010) أفراد الدراسة موافقون على أن مستوى الفوائد المتحققة في التدريب من وجهة نظر العمال بأمن وتقنية المعلومات بشركة الاتصالات السعودية مرتفع. ومستويات التمكين من وجهة نظر العمال بأمن وتقنية المعلومات من حيث الاتصال والمشاركة والثقة بين القائد والمرووسين مرتفعة.

-دراسة (الزعيبي، 2010) مستوى تصورات العمال للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات كانت مرتفعة، ومستوى تصورات العمال نحو الالتزام التنظيمي بكافة أبعاده كان متوسطا.

-دراسة (الخشروم، 2011) مستوى مناخ الخدمة جيد ومستوى الالتزام التنظيمي للعمال كان بدرجة مرتفعة.

-دراسة (Chang et al., 2010) مستوى متوسط للتمكين النفسي ومستوى للالتزام التنظيمي مرتفع.

-دراسة (Fatima et al., 2013) مستوى التمكين مرتفع ومستوى الالتزام التنظيمي مرتفع.

-دراسة (لعور، 2014) مستوى التمكين النفسي ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية مرتفع لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيدة.

ويبقى على المنظمة، الاهتمام بتعزيز المناخ التنظيمي وتحسينه ليصبح جوا ملائما للعمل ويعمل على تعزيز التمكين الوظيفي وغرس سلوكيات الأداء السياقي لموظفيها.

والعنصر التالي، هو عنصر يتعلق بالتحقق من فرضيات الدراسة، التي تتضمن العلاقة الارتباطية بين متغير المناخ التنظيمي وأبعاده والتمكين الوظيفي، وأثر كل من المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي على الأداء السياقي، ومدى توسط التمكين الوظيفي للعلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء السياقي لدى عينة الدراسة.

VIII-2- عرض نتائج اختبار الفرضيات:

VIII-2-1- عرض نتائج اختبار الفرضية الأولى:

VIII-2-1-1- الفرضية الجزئية الأولى الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى: للاتصال التنظيمي علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بالتمكين الوظيفي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن.

الجدول رقم (8-38) يوضح: العلاقة الارتباطية بين الاتصال التنظيمي والتمكين الوظيفي.

المتغير	معامل الارتباط
الاتصال التنظيمي	0.548 **
التمكين الوظيفي	

** دلالة إحصائية عند أقل من 0.001

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

بالرجوع إلى الجدول رقم (8-38)، على اعتبار أن قيمة Sig المساوية ل 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.005 و 0.001 ومعامل الارتباط سبيرمان براون المقدر ب 0.54، وهذه العلاقة إيجابية؛ أي كلما ارتفع مستوى الاتصال التنظيمي ارتفع مستوى التمكين الوظيفي لدى عينة الدراسة.

VIII-2-1-2-2-الفرضية الجزئية الثانية الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى: لاتخاذ القرارات علاقة

ارتباطية ذات دلالة إحصائية بالتمكين الوظيفي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن.

الجدول رقم (8-39) يوضح: العلاقة الارتباطية بين اتخاذ القرارات والتمكين الوظيفي.

المتغير	معامل الارتباط
اتخاذ القرارات	0.605 **
التمكين الوظيفي	

**** دلالة إحصائية عند أقل من 0.001**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

بالرجوع إلى الجدول رقم (8-39)، على اعتبار أن قيمة Sig المساوية ل 0.000 وهي أقل من

مستوى الدلالة 0.005 و 0.001 ومعامل الارتباط سبيرمان براون المقدر ب 0.60، وهذه العلاقة إيجابية؛

أي كلما ارتفع مستوى اتخاذ القرارات ارتفع مستوى التمكين الوظيفي لدى عينة الدراسة.

VIII-2-1-2-3-الفرضية الجزئية الثالثة الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى: للهيكل التنظيمي علاقة

ارتباطية ذات دلالة إحصائية بالتمكين الوظيفي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن.

الجدول رقم (8-40) يوضح: العلاقة الارتباطية بين الهيكل التنظيمي والتمكين الوظيفي.

المتغير	معامل الارتباط
الهيكل التنظيمي	0.523 **
التمكين الوظيفي	

**** دلالة إحصائية عند أقل من 0.001**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

بالرجوع إلى الجدول رقم (8-40)، على اعتبار أن قيمة Sig المساوية ل 0.000 وهي أقل من

مستوى الدلالة 0.005 و 0.001 ومعامل الارتباط سبيرمان براون المقدر ب 0.52، وهذه العلاقة إيجابية؛

أي كلما ارتفع مستوى الهيكل التنظيمي ارتفع مستوى التمكين الوظيفي لدى عينة الدراسة.

VIII-2-1-2-4-الفرضية الجزئية الرابعة الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى: لنظام الحوافز علاقة

ارتباطية ذات دلالة إحصائية بالتمكين الوظيفي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن.

الجدول رقم (8-41) يوضح: العلاقة الارتباطية بين نظام الحوافز والتمكين الوظيفي.

المتغير	معامل الارتباط
نظام الحوافز	0.544 **
التمكين الوظيفي	

** دلالة إحصائية عند أقل من 0.001

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

بالرجوع إلى الجدول رقم (8-41)، على اعتبار أن قيمة Sig المساوية ل 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.005 و 0.001 ومعامل الارتباط سبيرمان براون المقدر ب 0.54، وهذه العلاقة إيجابية؛ أي كلما ارتفع مستوى نظام الحوافز ارتفع مستوى التمكين الوظيفي لدى عينة الدراسة.

VIII-2-1-5-الفرضية الجزئية الخامسة الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى: للعمل الفرقي علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بالتمكين الوظيفي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن.

الجدول رقم (8-42) يوضح: العلاقة الارتباطية بين العمل الفرقي والتمكين الوظيفي.

المتغير	معامل الارتباط
العمل الفرقي	0.627 **
التمكين الوظيفي	

** دلالة إحصائية عند أقل من 0.001

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

بالرجوع إلى الجدول رقم (8-42)، على اعتبار أن قيمة Sig المساوية ل 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.005 و 0.001 ومعامل الارتباط سبيرمان براون المقدر ب 0.62، وهذه العلاقة إيجابية؛ أي كلما ارتفع مستوى العمل الفرقي ارتفع مستوى التمكين الوظيفي لدى عينة الدراسة.

VIII-2-1-6-الفرضية الجزئية السادسة الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى: للتدريب علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بالتمكين الوظيفي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن.

الجدول رقم (8-43) يوضح: العلاقة الارتباطية بين التدريب والتمكين الوظيفي.

المتغير	معامل الارتباط
التدريب	0.541 **
التمكين الوظيفي	

** دلالة إحصائية عند أقل من 0.001

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

بالرجوع إلى الجدول رقم (8-43)، على اعتبار أن قيمة Sig المساوية ل 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.005 و 0.001 ومعامل الارتباط سبيرمان براون المقدر ب 0.54، وهذه العلاقة إيجابية؛ أي كلما ارتفع مستوى التدريب ارتفع مستوى التمكين الوظيفي لدى عينة الدراسة.

VIII-2-1-7-الفرضية الرئيسية الأولى: للمناخ التنظيمي علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بالتمكين الوظيفي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن.

الجدول رقم (8-44) يوضح: العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي.

معامل الارتباط	المتغير
0.687 **	المناخ التنظيمي
	التمكين الوظيفي

** دلالة إحصائية عند أقل من 0.001

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

بالرجوع إلى الجدول رقم (8-44)، على اعتبار أن قيمة Sig المساوية ل 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.005 و 0.001 ومعامل الارتباط سبيرمان براون المقدر ب 0.68، وهذه العلاقة إيجابية؛ أي كلما ارتفع مستوى المناخ التنظيمي ارتفع مستوى التمكين الوظيفي لدى عينة الدراسة.

الجدول رقم (8-45) يوضح: العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي وأبعاد التمكين الوظيفي.

الأثر	التصميم الذاتي	الكفاءة الشخصية	المعنى	الأبعاد
0.462 **	0.520 **	0.515 **	0.680 **	المناخ التنظيمي

** دلالة إحصائية عند أقل من 0.001

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

بالرجوع إلى الجدول رقم (8-45)، على اعتبار أن قيمة Sig المساوية ل 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.005 و 0.001، ومعامل الارتباط سبيرمان براون بين المناخ التنظيمي وكل من (0.68 لبعده المعنى، 0.51 لبعده الكفاءة الشخصية، 0.52 لبعده التصميم الذاتي، و0.46 لبعده الأثر)، وهذه العلاقة إيجابية؛ أي كلما ارتفع مستوى المناخ التنظيمي ارتفعت مستويات أبعاد التمكين الوظيفي الأربعة المتمثلة في (المعنى، الكفاءة الشخصية، التصميم الذاتي والأثر) لدى عينة الدراسة.

VIII-2-2- عرض نتائج اختبار الفرضية الثانية:

قبل الشروع في اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها للمناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي أثر ذات دلالة إحصائية على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن، الخاصة بالانحدار، هناك مجموعة من الإجراءات الواجب القيام بها من أجل ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وتتمثل في:

أولاً: العلاقات الخطية بين المتغيرين المستقلين والمتغير التابع:

الجدول رقم (8-46) يوضح: العلاقات الخطية بين المتغيرين المستقلين والمتغير التابع.

Correlations					
			VOC	VEmp	VCP
Spearman's rho	VOC	Correlation Coefficient	1.000	.687**	.791**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000
		N	62	62	62
	VEmp	Correlation Coefficient	.687**	1.000	.709**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000
		N	62	62	62
	VCP	Correlation Coefficient	.791**	.709**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.
		N	62	62	62

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

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

VCP: متغير الأداء السياقي

VOC: متغير المناخ التنظيمي

VEmp: متغير التمكين الوظيفي

من خلال الجدول رقم (8-46)، نلاحظ وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند 0.01 بين المتغير التابع وكلا من المتغيرين المستقلين، حيث قيمة معامل الارتباط أكبر من 0.30، وهذا ما أشار إليه Pallant, 2007 على أنه من الأفضل أن تظهر المتغيرات المستقلة على الأقل بعض العلاقة مع المتغير التابع الخاص بك، ويفضل أن يكون أعلى من 0.30. (Pallant, 2007, P 155) وتراوحت قيمة معامل الارتباط بين المتغير التابع (الأداء السياقي) والمتغير المستقل (المناخ التنظيمي) 0.79 و 0.70 بالنسبة للعلاقة الارتباطية بين المتغير التابع (الأداء السياقي) والمتغير المستقل (التمكين الوظيفي).

ثانيا: عدم وجود الارتباط الذاتي بين المتغيرين المستقلين:

الجدول رقم (8-47) يوضح: الارتباط الذاتي بين المتغيرين المستقلين.

Correlations				
		VCP	VOC	VEmp
Pearson Correlation	VCP	1.000	.812	.725
	VOC	.812	1.000	.692
	VEmp	.725	.692	1.000
Sig. (1-tailed)	VCP	.	.000	.000
	VOC	.000	.	.000
	VEmp	.000	.000	.
N	VCP	62	62	62
	VOC	62	62	62
	VEmp	62	62	62

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

VCP: متغير الأداء السياقي

VOC: متغير المناخ التنظيمي

VEmp: متغير التمكين الوظيفي

من خلال الجدول رقم (8-47)، نلاحظ عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرين المستقلين أكبر من 0.70 حسب "Tabachnic and Fidell, 2007"، (الغامدي عادل، 2013، ص 44) حيث أن معامل الارتباط بين المتغيرين (معامل الارتباط بيرسون) يساوي 0.69 حيث أن "التعددية الخطية تتواجد عندما تكون المتغيرات المستقلة مرتفعة الارتباط ($r=0.90$ فما فوق)". (Ibid., P 149) وكما أنه "لا يتم إدخال المتغيرات التي ترتبط بدرجة عالية جدا بالمتغيرات الموجودة بالفعل بالمعادلة. وهذا منطقي من الناحية الإحصائية والمنطقية لأن المتغيرات تهدد التحليل بسبب عدم الثبات لمعاملات الانحدار". (Tabachnick and Fidell, 1989, P 130)

ثالثا: اختبار Tolerance ومعامل VIF

ويتم ذلك من خلال اختبار Multicollinearity حيث يتم وضع المتغيرين المستقلين (المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي) في خانة المتغير المستقل Independent والمتغير التابع في خانة المتغير التابع Dependent. أو يتم الحصول عليه مباشرة من برنامج SPSS أثناء اختبار الانحدار.

الجدول رقم (8-48) يوضح: اختبار VIF واختبار Tolerance.

المتغيرات	VIF	Tolerance
المناخ التنظيمي	1.919	0.521
التمكين الوظيفي	1.919	0.521

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (8-48)، أن قيمة VIF هي 1.919 وهي قيمة مقبولة بشكل جيد؛ حيث أنه كلما كانت قيمة VIF أكبر من 3 فإنه توجد احتمالية التعددية الخطية، وإن كانت أكبر من 10 فهذا يؤكد وجود التعددية الخطية بين المتغيرات، وبما أن قيمة VIF لمتغيرات الدراسة كانت أقل من 3 وأقل من 10. فإنه لا توجد تعددية خطية. "اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عال (Multicollinarity) بين المتغيرات المستقلة". (الفروخ، 2010، ص 72)

فإذا "كانت قيمة $VIF_j < 10.00$ دل ذلك على وجود ارتباط متعدد مرتفع، وبكافئ ذلك أن يكون معامل التحديد للمتغير المستقل $z > 0.90$ ومما يلاحظ على VIF أن قيمته لا تقل عن $VIF \geq 0.0000$ ". (الغامدي عادل، 2013، ص 19) وكما أن "قيم VIF الأكبر من 5 هي الدليل على العلاقة الخطية المتداخلة، والتي من شأنها أن تكون دليلا على أن المتغيرات عالية الترابط وقد تؤدي إلى الإضرار بالنموذج". (Larson-Hall, 2010, P 194)

وبالنسبة لقيم Tolerance كانت أكبر من 0.05. فهي لا تقل عن 0.1. (قيمة 0.1) عن مرجع (الغامدي عادل، 2013، ص 44) الذي مفاده أن قيمة "Tolerance تعبر عن مقدار تباين المتغير المستقل المحدد الذي لا تفسره المتغيرات المستقلة الأخرى في النموذج ويجب ألا تقل عن الحد المسموح (0.1)، حيث أن نقص السماحية عن (0.1) تعني أن الارتباط المتعدد مع المتغيرات الأخرى مرتفع، مما يزيد من احتمالية تحقق المصاحبة الخطية المتعددة"، و(قيمة 0.05) عن مرجع (الزعيبي، 2010، ص 90).

رابعا: اعتدالية التوزيع:

الجدول رقم (8-49) يوضح: قيم الالتواء Skewness لمتغيرات الدراسة.

المتغيرات	Skewness	Std. E Sk	Skewness/Std. E Sk
المناخ التنظيمي	-,250	,304	-0,82
التمكين الوظيفي	-,074	,304	-0,24
الأداء السياقي	-,307	,304	-1,01

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS وبرنامج Excel.

الجدول رقم (8-50) يوضح: قيم التفلطح Kurtosis لمتغيرات الدراسة.

المتغيرات	Kurtosis	Std. E Ku	Kurtosis/Std. E Ku
المناخ التنظيمي	-,776	,599	-1,30
التمكين الوظيفي	-1,154	,599	-1,93
الأداء السياقي	-1,155	,599	-1,93

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

وللحكم على اعتدالية التوزيع فإنه تم الاعتماد على معامل الالتواء والتفلطح وهذا من أجل "التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution للبيانات". (الزعيبي، 2010، ص 90) أو "التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution)". (الفروخ، 2010، ص 72) يتبين من خلال قيم النسب الحرجة للالتواء Skewness والتفلطح Kurtosis، كما هي موضحة في الجدولين رقم (8-49) و(8-50)، حيث نقوم بقسمة "إحصاءات التفلطح على الخطأ المعياري للتفلطح"، (Kerr, Hall, and Kozub, 2002, P 52) و"قيمة الالتواء تقسيم الخطأ المعياري للالتواء"، (Munro, Connell, and Hill, 2005, P 64) وكما أن "قيمة Zskew أقل من ± 1.96 هناك ثقة ب 95% بأن توزيع المجتمع ليس ملتويا موجبا أو سلبيا". (Ibid., P 51) و"القيم التي تزيد عن ± 1.96 تعتبر ملتوية". (Op. cit. P 64)

ومن خلال قيم النسب الحرجة للالتواء وهي كالتالي (0,82-) بالنسبة للمناخ التنظيمي، و(0,24-) بالنسبة للتمكين الوظيفي، و(1,01-) بالنسبة للأداء السياقي، فهي أقل من $1.96 \pm$. وكذلك بالنسبة لقيم النسب الحرجة للتقاطع، وهي كالتالي (1,30-) بالنسبة للمناخ التنظيمي، و(1,93-) بالنسبة للتمكين الوظيفي، و(1,93-) بالنسبة للأداء السياقي، فهي أقل من $1.96 \pm$. وبالتالي توزيع البيانات ليس ملتويا وليس مفلطحاً ويتبع توزيعاً طبيعياً. حيث أنه "باستخدام هذين القياسين من الالتواء والتقاطع، يمكن للباحث أن يقرر بمستوى دقيق من الثقة ما إذا كانت البيانات وفق الافتراض المطلوب للتوزيع الطبيعي". (Kerr et al., 2002, P 52)

و"غالبا ما يكون الالتواء مشكلة في تحليل البيانات وينتهك الافتراضات التي تقوم عليها الاختبارات البارامترية". (Munro et al., 2005, P 140-141)

خامسا: التوزيع الطبيعي للبواقي وعدم وجود قيم متطرفة:

الجدول رقم (8-51) يوضح: قيمة Mahalanobis وقيمة Cook's Distance.

قيمة Cook's Distance	قيمة Mahalanobis
0.099	7.24

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

وللحكم على التوزيع الطبيعي للبواقي وعدم وجود قيم متطرفة كما هو موضح في الجدول رقم (8-51)، من خلال قيمة Mahalanobis والتي تساوي (7.24) وهي أقل من القيمة الحرجة كا² والتي تساوي (13.82) عند دلالة إحصائية تساوي 0.01، و(10.60) عند دلالة إحصائية تساوي 0.05، و(9.21) عند دلالة إحصائية عند 0.010، و(7.38) عند دلالة إحصائية تساوي 0.025 عند درجة حرية تساوي 2. وبالتالي لا توجد قيم متطرفة متعددة للمتغيرات وهو شرط من شروط تطبيق الانحدار المتعدد Multiple Regression.

وكما تم التأكد من عدم وجود حالات متطرفة باستخدام قيمة Cook's Distance، حيث أنها "تعبّر عن وجود مشكلة محتملة في الحالات التي تزيد قيمتها عن 1"، (عبد الفتاح، 2013، ص 103) وقد كانت قيمة Cook's Distance كما هي موضحة في الجدول أعلاه رقم (8-51) والتي تساوي (0.09) وهي أقل من الواحد.

حيث أن "قيمة مسافة مهالانوبيس Mahalanobis هي تشخيص آخر للبواقي المؤثرة. يلخص Field (2005) توصيات Barnett and Lewis (1978) بالقول أنه إذا كان حجم عينتك صغيرا جدا (أقل من 30 ومع متغيرين مفسرين اثنين) فإن القيم الأكبر من 11 ستكون مصدرا للقلق. في حالة مثل هذه، أين مجموع البيانات يكون أكبر، فإن القيم فوق 15 ستسبب قلقا". (Larson-Hall, 2010, P 196)

VIII-2-2-1-الفرضية الجزئية الأولى الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية: للمناخ التنظيمي أثر ذات دلالة إحصائية على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن.

الجدول رقم (8-52) يوضح: معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الأداء السياقي (1).

قيمة ف	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	مربع معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
115.778	0.000	0.812	0.659	0.653	0.21396

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم (8-53) يوضح: نموذج الانحدار البسيط لأثر متغير المناخ التنظيمي في الأداء السياقي.

المتغير	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري	ت المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الاحصائية
الثابت	0.878	0.150		5.860	0.000	معنوية
المناخ التنظيمي	0.710	0.066	0.812	10.760	0.000	معنوية

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

تشير النتائج الواردة في الجدولين السابقين رقم (8-52) و (8-53) إلى ثبوت صحة هذا الفرض

وذلك على النحو الآتي:

• إن معامل الانحدار يساوي (0.71) وذلك يعني:

إشارة معامل الانحدار الموجبة تشير إلى أن العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء السياقي علاقة

طردية، بمعنى أنه كلما زاد مستوى المناخ التنظيمي ارتفع مستوى الأداء السياقي.

إن زيادة المناخ التنظيمي بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى تغيير طردي في الأداء السياقي بقيمة (0.71) وحدة.

- إن معامل الارتباط يساوي (0.81) ويعني ذلك أيضا أن العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء السياقي علاقة طردية وأن قوة هذه العلاقة هي (0.81)، وهي معنوية عند مستوى 5 %.
 - إن قيمة اختبار ت تساوي (10.76)، وهي معنوية عند مستوى أقل من 5 %، وهذا يؤكد ويدعم ثبوت صحة وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والأداء السياقي.
 - إن قيمة اختبار ف يساوي (115.77) وهي معنوية عند مستوى 5 %؛ مما يعني أن المتغير المستقل المناخ التنظيمي صالح للتنبؤ بالمتغير التابع الأداء السياقي.
 - إن معامل التحديد R^2 يساوي (0.65)، وهذا يعني أن متغير المناخ التنظيمي المستقل يفسر ما مقداره (65 %) من التغير الحاصل في المتغير التابع الأداء السياقي.
- وأن نسبة (35 %) ترجع إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي السابقة يتم قبول الفرضية الجزئية الأولى الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية فيما يتعلق بوجود أثر معنوي لمتغير المناخ التنظيمي على الأداء السياقي.

VIII-2-2-2-الفرضية الجزئية الثانية الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية: التمكين الوظيفي أثر ذات دلالة إحصائية على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن.

الجدول رقم (8-54) يوضح: معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الأداء السياقي (2).

قيمة ف	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	مربع معامل التحديد	مربع معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
66.362	0.000	0.725	0.525	0.517	0.25235

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم (8-55) يوضح: نموذج الانحدار البسيط لأثر متغير التمكين الوظيفي في الأداء السياقي.

المتغير	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري	ت المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الاحصائية
الثابت	0.151	0.286		0.529	0.599	غير معنوي
التمكين الوظيفي	0.911	0.112	0.725	8.146	0.000	معنوية

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

تشير النتائج الواردة في الجدولين السابقين رقم (8-54) و(8-55) إلى ثبوت صحة هذا الفرض

وذلك على النحو الآتي:

- إن معامل الانحدار يساوي (0.91) وذلك يعني:

إشارة معامل الانحدار الموجبة تشير إلى أن العلاقة بين التمكين الوظيفي والأداء السياقي علاقة طردية، بمعنى أنه كلما زاد مستوى التمكين الوظيفي ارتفع مستوى الأداء السياقي.

إن زيادة التمكين الوظيفي بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى تغيير طردي في الأداء السياقي بقيمة (0.91) وحدة.

- إن معامل الارتباط يساوي (0.72) ويعني ذلك أيضا أن العلاقة بين التمكين الوظيفي والأداء

السياقي علاقة طردية وأن قوة هذه العلاقة هي (0.72)، وهي معنوية عند مستوى 5 %.

- إن قيمة اختبار ت تساوي (8.14)، وهي معنوية عند مستوى أقل من 5 %، وهذا يؤكد ويدعم

ثبوت صحة وجود علاقة بين التمكين الوظيفي والأداء السياقي.

- إن قيمة اختبار ف يساوي (66.36) وهي معنوية عند مستوى 5 %؛ مما يعني أن المتغير المستقل

التمكين الوظيفي صالح للتنبؤ بالمتغير التابع الأداء السياقي.

- إن معامل التحديد R^2 يساوي (0.52)، وهذا يعني أن متغير التمكين الوظيفي المستقل يفسر ما

مقداره (52 %) من التغير الحاصل في المتغير التابع الأداء السياقي.

وأن نسبة (48 %) ترجع إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي السابقة يتم قبول الفرضية الجزئية الثانية الخاصة بالفرضية

الرئيسية الثانية فيما يتعلق بوجود أثر معنوي لمتغير التمكين الوظيفي على الأداء السياقي.

VIII-2-2-3-الفرضية الرئيسية الثانية: للمناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي أثر ذات دلالة إحصائية على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن.

الجدول رقم (8-56) يمثل: مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات الثلاثة وقيمة الدلالة الإحصائية للارتباط.

الارتباطات				
التمكين الوظيفي	المناخ التنظيمي	الأداء السياقي		
725, ,692 1,000	812, 1,000 ,692	1,000 812, ,725	الأداء السياقي المناخ التنظيمي التمكين الوظيفي	معامل ارتباط بيرسون
,000 ,000 .	,000 . ,000	. ,000 ,000	الأداء السياقي المناخ التنظيمي التمكين الوظيفي	الدلالة الإحصائية
62 62 62	62 62 62	62 62 62	الأداء السياقي المناخ التنظيمي التمكين الوظيفي	العينة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (8-56) نلاحظ أن معامل الارتباط بين المناخ التنظيمي والأداء السياقي يساوي (0.81) بمستوى دلالة معنوية 0.000 وهذا ما يعني أنه ارتباط ذات دلالة إحصائية. وكذلك نلاحظ أن معامل الارتباط بين التمكين الوظيفي والأداء السياقي يساوي (0.72) بمستوى دلالة معنوية 0.000. وهذا ما يعني أن كلا من المتغيرين (المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي) لهما علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بمتغير (الأداء السياقي).

الجدول رقم (8-57) يمثل: أسماء المتغيرات المدخلة في معادلة الانحدار.

المتغيرات المدخلة/المحذوفة a			
النموذج	المتغيرات المدخلة	المتغيرات المحذوفة	الطريقة
1	التمكين الوظيفي b المناخ التنظيمي	.	إدخال
a. متغير تابع : الأداء السياقي			
b. كل المتغيرات المطلوبة تم إدخالها.			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (8-57) نلاحظ أن المتغيرين المدخلين في معادلة الانحدار هما (المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي) ولم يتم استبعاد أي متغير من المعادلة.

الجدول رقم (8-58) يوضح: معامل الارتباط، معامل الارتباط المربع، مربع معامل الارتباط المعدل والخطأ المعياري في التقدير بين المتغير التابع والمتغيرين المستقلين.

مصفوفة النماذج b				
النموذج	R	R ²	R ² المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
1	,842 ^b	,710	,700	,19898
a. تنبؤية : (ثابت)، التمكين الوظيفي، المناخ التنظيمي				
b. متغير تابع : الأداء السياقي				

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (8-58) نلاحظ أن معامل الارتباط بين المتغير التابع المتمثل في الأداء السياقي والمتغيرين المستقلين المتمثلين في المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي هو 0.84 ومربع معامل الارتباط يساوي 0.71 ومربع معامل الارتباط المعدل يساوي 0.70 بخطأ معياري مقدر ب 0.19. حيث أنه يفسر كلا من المتغيرين المستقلين المتمثلين في المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي 70 % من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في الأداء السياقي. والنسبة الباقية (30 %) ترجع إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة.

(يتم الاعتماد على مربع معامل الارتباط المعدل، لأن هذا المعامل يعتمد فقط على المنبآت الدالة، فهو أفضل مؤشر لتفسير نموذج الانحدار).

الجدول رقم (5-59) يوضح: نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار.

ANOVA ^a						
المعنوية	F	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات	النموذج	
,000 ^b	72.120	2.855	2	5.711	الانحدار	1
		0.040	59	2.336	البواقي	
			61	8.047	المجموع	
a. متغير تابع: الأداء السياقي						
b. تنبؤية : (ثابت)، التمكين الوظيفي، المناخ التنظيمي						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (8-59) نلاحظ أن قيمة F تساوي 72.12 بقيمة ذات دلالة إحصائية تساوي 0.000. وبالتالي توجد علاقة بين المتغير التابع المتمثل في الأداء السياقي والمتغيرين المستقلين المتمثلين في المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي، وهذا يعني أن الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر.

الجدول رقم (8-60) يوضح: معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الأداء السياقي (3).

المعاملات a					النموذج
المعنوية	t	معاملات معيارية		معاملات غير معيارية	
		Beta	خطأ معياري	B	
,187	1,335		,227	,302	1 (ثابت)
,000	6,124	,595	,085	,521	المناخ التنظيمي
,002	3,221	,313	,122	,393	التمكين الوظيفي

a. متغير تابع : الأداء السياقي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (8-60) نلاحظ أن معاملات الانحدار معنوية ذات دلالة إحصائية، أقل من 0.005، بالنسبة لكلا المتغيرين، وكما يتبين أن هناك أثر ذات دلالة إحصائية. إذن فهما يساهمان في معادلة الانحدار في هذا النموذج.

وهذا يعني هذا أن المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) هو المتغير الأكثر إسهاما، حيث قيمة Beta تساوي 0.59 بدلالة إحصائية تساوي 0.000 مقارنة بمتغير التمكين الوظيفي بقيمة Beta تساوي 0.31 وبدلالة إحصائية تساوي 0.002 في تفسير التباين في المتغير التابع (الأداء السياقي). إلا أن كليهما يساهمان في تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع.

وبالتالي معادلة الانحدار في هذا النموذج تساوي:

$$Y = 0.302 + (0.521) \text{ المناخ التنظيمي} + (0.393) \text{ التمكين الوظيفي}.$$

ملحوظة:

"عند اهتمام الباحث بدرجة اسهام كل متغير مستقل على المتغير التابع، يجب استخدام معاملات الانحدار تحت العمود (Beta) والتي تدرج تحت المسمى المعاملات المعيارية (Standardized Coefficient) والسبب في ذلك أن كلمة معيارية هنا تشير إلى أن هذه القيم الخاصة بكل متغير مستقل تم تحويلها إلى معاملات انحدار معيارية، وبالتالي يستطيع الباحث مقارنة تلك المعاملات مع بعضها البعض، أما إذا كان الباحث يهتم بتكوين معادلة الانحدار فقط بهدف التنبؤ، يمكنه في هذه الحالة استخدام معاملات الانحدار غير المعيارية (Unstandardized Coefficient) المدرجة تحت الرمز (B)". (الغامدي عادل، 2013، ص 54)

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي السابقة يتم قبول الفرضية الثانية الرئيسية فيما يتعلق بوجود أثر معنوي لمتغيري المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي على الأداء السياقي.

VIII-2-3- عرض نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

قبل عرض نتائج اختبار الفرضية الثالثة التي مفادها 'التمكين الوظيفي لا يتوسط العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن'، الخاصة بالمتغير الوسيط، سنتعرض إلى نظرة عن المتغير الوسيط والوساطة.

VIII-2-3-1- نظرة عن المتغير الوسيط والوساطة:

المتغير الوسيط أو التوسطي (Mediator Variable) ويرمز له (Med V)، ويستعمل في اختبار العلاقة التوسطية (Mediation) التي تعني بناء نموذج سببي يوضح كيفية تسبب العلاقة التي تحدث بين الأثر والنتيجة (Cause and effect). فتحليل المتغير الوسيط يحاول تحديد العملية التوسطية التي تقود من المتغير المستقل إلى المتغير المعتمد. وبمعنى آخر، فإن تحليل المتغير الوسيط بشكله البسيط يقتضي بأن المتغير المستقل يسبب المتغير الوسيط، والمتغير الوسيط يسبب المتغير المعتمد، فهو يهتم بالتأثيرات المباشرة وغير المباشرة". (العنزي والعطوي، 2011، ص 10)

أو "هو العملية التي يؤثر بها المتغير المستقل (X) على المتغير (Y) من خلال الأثر غير المباشر لمتغير واحد أو أكثر من المتغيرات التوسطية (M)". (Prado, Korelo, y Lucena da Silva, 2014, P 05)

و"طرق تقدير دلالة تأثيرات الوسيط في العلوم الاجتماعية والتربوية مدروسة بشكل جيد وتنقسم لفئتين: أساليب العينة الواحدة وطرق الكمبيوتر المكثفة. طريقة العينة الواحدة الشائعة لكشف دلالة أثر الوسيط هي اختبار للدلالة المشتركة، وأما طريقة الكمبيوتر المكثفة الشائعة لكشف دلالة أثر الوسيط هي طريقة "bias-corrected bootstrap". (Valent, Gonzalez, Miočević, and MacKinnon, 2016, P 1) و"بوتستراب تصحيح التحيز لمجال الثقة أصبح الطريقة المستحسنة أو الموصى بها على نطاق واسع للاستدلال حول التأثير غير المباشر في تحليل التوسط". (Hayes, 2018, P 107)

وكما يعتبر "تحليل الوسيط هو طريقة إحصائية تستعمل للإجابة على الأسئلة حول كيف يؤثر المتغير المستقل (X) على المتغير التابع (Y)". الوسيط (M) هو الميكانيزم الذي يؤثر فيه X على Y. هذا الميكانيزم يمكن أن يكون خاصية عاطفية، معرفية، بيولوجية أو أي ظاهرة أخرى.

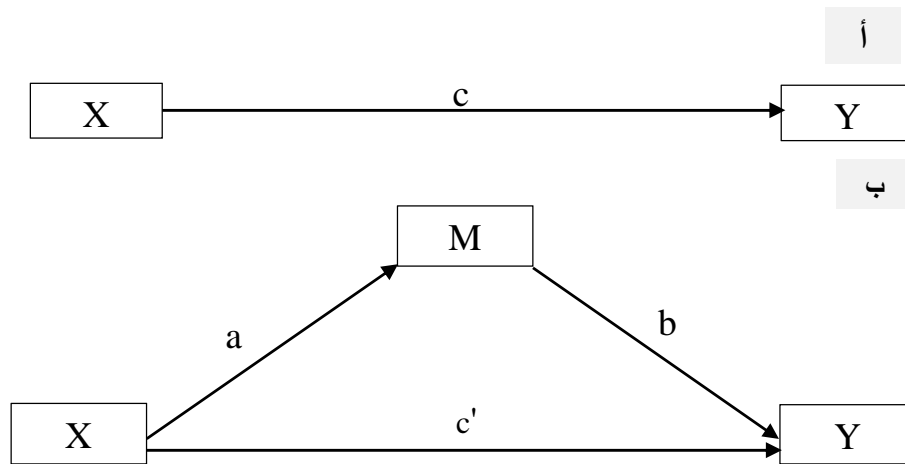
هناك مسارين متميزين من خلالهما المتغير (X) يؤثر على (Y). الحروف a، b، c و c'، التي تمثل الأثر المتعلق لكل العلاقات. (الشكل (16) أ، ب). وعند إجراء اختبار امبريقي (لا يعني وليس مرادفا للتجريبي) لنموذج التوسط، يجب الأخذ بعين الاعتبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة وكذا التأثير الكلي للنموذج. من أجل استخلاص هذه التأثيرات من الضروري تقدير المكونات التي تشكل التأثيرات غير المباشرة، تأثير X على M، بالإضافة لتأثير M على Y.

حيث يوجد متغيرين تابعين M و Y في هذا النموذج التوسطي. (الشكل رقم (16) ب).

المسار c يقيس الأثر الكلي ل X على Y ويتم الحصول عليه من خلال $c=c'+ab$. من أجل تقدير أو قياس هذا الأثر يجب تحليل مسارات أخرى والمتمثلة في التأثيرات المباشرة وغير المباشرة. في الشكل رقم (الشكل رقم (16) ب) a هو معامل التنبؤ لأثر X على M، و b و c' هما معاملي تنبؤ لأثر M و X على Y على التوالي.

حيث المسار b يمثل الأثر السببي للوسيط على المتغير التابع، بدون الأخذ بعين الاعتبار أثر المتغير المستقل. والمسار c' من جهة أخرى، يمثل الأثر السببي المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع المراقب من طرف الوسيط. في لغة تحليل المسار، c' يقدر أو يقيس الأثر المباشر ل X على Y. بينما مخرج a و b يقيسان الأثر غير المباشر ل X على Y من خلال الوسيط M. المسار b يمكن كذلك اعتباره كأثر مباشر، ولكن من الوسيط على المتغير التابع. الأثر غير المباشر ab أو $a*b$ هو الفرق بين الأثر الكلي والأثر المباشر. الأثر غير المباشر يمثل من خلال مسارين a و b والذين يربطان X ب Y

من خلال M. (Prado, Korelo, y Lucena da Silva, 2014, P 08-09)



الشكل رقم (8-16) يوضح: النموذج المفاهيمي والإحصائي للوساطة البسيطة.

المصدر: Prado, Korelo, y Lucena da Silva, 2014, P 09

وكما أنه "من أجل اختبار دور المتغير الوسيط ... (يتم من خلال) حساب التأثيرات غير المباشرة (تم استخدام) إجراءات bias-corrected bootstrap التي أوصى بها Preacher and Hayes, 2008 باستخدام حزمة AMOS لغرض فحص معنويات هذه التأثيرات غير المباشرة". (العطوي، 2017، ص 24)

إن تقنية Bootstrap لإعادة المعاينة والتي هي حالة خاصة من أساليب المحاكاة بطريقة المونت كارلو والتي اقترحت من قبل Efron 1979 وذلك للحصول على مقدرات أكثر دقة عندما يكون حجم العينة صغيراً، إن الفكرة الأساسية لتقنية Bootstrap تتضمن القيام بتوليد عدد كبير من العينات المسحوبة مع الإرجاع من بيانات العينة الأصلية ل B من المرات. (علي، 2011، ص 269)

افترض أن لدينا عينة عشوائية بحجم n ($x=x_1, x_2, \dots, x_n$) مسحوبة من دالة كثافة احتمالية $f(x)$ لمجتمع غير معلوم وأردنا استخدامها للوصول إلى تنبؤات حول المجتمع الذي سحبت منه تلك العينة.

هناك طريقة شائعة للقيام بذلك وتدعى (تقنية البوتستراب Bootstrap Technique) التي يحتاج استخدامها إلى تفعيل أساليب محاكاة عالية التكرارات باستخدام الحاسوب، إذ أن طريقة البوتستراب تعتمد على استخدام طرائق محاكاة تعتمد على بيانات العينة نفسها للاستدلال الإحصائي.

إن طريقة البوتستراب في الأساس تم اقتراحها لحساب الخطأ القياسي لمقدر إحصائي ما والمعلومات المتعلقة به عندما يكون حجم العينة صغيراً أو عندما لا تتوفر نظرية تتعلق بالتوزيع الاحتمالي لتلك المقدرات وذلك من قبل (Efron, 1979) وكذلك (Efron and Tibshirani, 1998) ولا تزال الفكرة نفسها قائمة إلى اليوم. (الطالب، 2013، ص 123)

وطريقة البوتستراينغ هي الأفضل في الوقت الحالي لاختبار الأثر غير المباشر، حيث أن "الاستدلال الإحصائي يستند على اختبار فرضية أو بناء مجال ثقة، تفترض هذه الطريقة بأن توزيع المعاينة لتوزيع ab هو توزيع طبيعي". (Hayes, 2013, P 104) وكما أن اختبار Sobel يحمل في طياته تناقضا لحساب الأثر غير المباشر المتمثل في تناقضه مع افتراضه الخاص بشرط التوزيع الطبيعي للمسار ab الذي لا نعرف هل توزيعه طبيعي أم لا، حيث أنه "تبين من الناحية التحليلية ومن خلال المحاكاة أن التوزيع غير منتظم في أحجام العينات التي تميز معظم الدراسات الامبريقية (Craig, Bollen & Stine, 1990 ; Stone & Sobel, 1990) ; لأنه من غير الممكن أبدا معرفة ما إذا كان توزيع المعاينة قريبا بما فيه الكفاية للطبيعية نظرا لخصائص مشكلته في تطبيقه بأمان بطريقة تفترض التوزيع الطبيعي، فمن المستحسن استخدام اختبار لا يتطلب هذا الافتراض، في حالة وجود أحدها". (Hayes, 2018, P 97)

ومن بين هذه الاختبارات طريقة Bootstrap Confidence Interval من خلال برنامج SPSS والملحق الذي أضافه Andrew F. Hayes, 2018 تحت مسمى PROCESS Procedure for SPSS Version 3.00 والذي من خلال المصفوفة التي تمنح لنا مجموعة من الاحصائيات متعلقة بالفرضية الوسطية، وخاصة فيما تعلق بالأثر غير المباشر ومجال الثقة ل $T^{a,b}$.

ويمكن حساب $T^{a,b}$ ولكن بافتراض أن التوزيع هو توزيع طبيعي، وذلك من خلال استخدام الخطأ المعياري ل ab وهذا من أجل توليد مجال الثقة الخاص ب $T^{a,b}$ ، من خلال تطبيق المعادلة التالية، والتي مفادها:

$$ab - Zci\%^{se}_{ab} \leq T^{a,b} \leq ab + Zci\%^{se}_{ab}$$

المصدر: Angelici, 2015, P 45

حيث:

"ci هي الثقة المطلوبة (على سبيل المثال 0.95) و $Zci\%$ هي قيمة التوزيع الطبيعي فوق والتي تقع في $(100-ci)/2\%$ المئوي من التوزيع. للحصول على مجال الثقة 95 %، $Z=1.96$ ". (op.cit., p 45)

وعند تطبيق هذه المعادلة على مخرجات الدراسة الحالية فإن نتيجة تقدير $T^{a,b}$ هي كالتالي:

$$0.189-1.96 (0.066) \leq T^{a,b} \leq 0.189+1.96 (0.066)$$

لذلك يمكننا أن نكون واثقين بنسبة 95 % من أن $T^{a,b}$ في مكان ما بين 0.060 و 0.318.

إلا أنه نظرا لعدم تيقننا هل التوزيع الخاص ب ab بأنه توزيع طبيعي، وهذا ما قد يمنحنا قيما خاطئة وغير موثوقة.

ملحوظة:

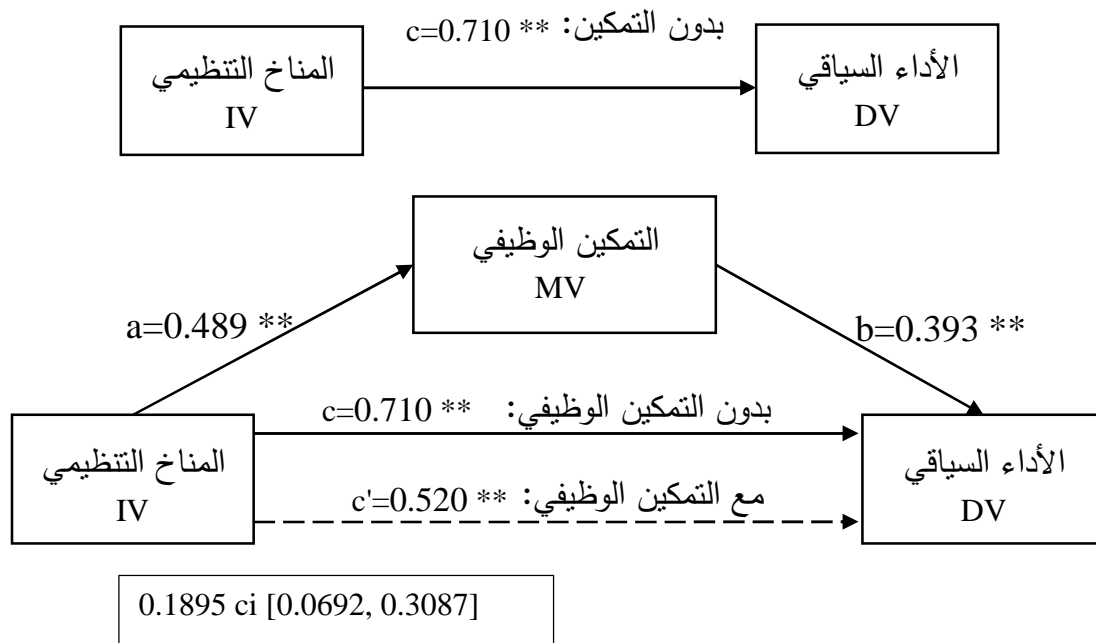
إدراج نموذج Baron Kenny, 1986 في الدراسة الحالية هو على سبيل الذكر، كونه يعتبر أول نموذج يدرس المتغير الوسيط وله الفضل الكبير في ذلك، وتم استخدامه على نطاق واسع حتى الوقت الحالي في العديد من الدراسات في مختلف المجالات العلمية. وكما يعتبر مقارنة الخطوات السببية وهو كذلك نموذج كفي وليس كمي، حيث أن العلم يتطلب التكميم. تعرض للنقد على أنه مقارنة ليست مثالية إحصائيا وفلسفيا، وكما أن خطواته لا تحدد بشكل رسمي الأثر غير المباشر ولا يتطلب اختبارا استدلاليا،

وغيرها من الانتقادات التي يمكن الرجوع إليها في مختلف المقالات الحديثة حول هذا النموذج كنموذج الخطوات السببية. وبالتالي ومع الانتقادات الموجهة لاختبار Sobel فإن البديل لمعرفة مجال $T^a T^b$ الخاص بالأثر غير المباشر ل ab، هو استخدام Bootstrap Confidence Interval، من خلال الاعتماد على مصفوفة PROCESS Procedure for SPSS Version 3.00، الخاص ب Andrew F. Hayes, 2018 وبالاعتماد على النموذج الرابع وهو نموذج الوسيط البسيط وهذا ما سيتم تناوله في هذا العنصر التالي.

VIII-2-3-2- عرض النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة:

التمكين الوظيفي لا يتوسط العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن.

للتأكد من هذه الفرضية، اعتمد الطالب على مصفوفة PROCESS Procedure for SPSS Version 3.00، وبالاعتماد على النموذج الرابع وهو نموذج الوسيط البسيط، ومن خلال نتائج تحليل المصفوفة تبينت النتائج التالية:



** دال احصائيا عند أقل من 0.001 و 0.005

الشكل رقم (8-17) يوضح: نتائج الفرضية الثالثة الخاصة بالمتغير الوسيط باستعمال نموذج Andrew F.

Hayes.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات PROCESS Procedure for SPSS Version 3.00.

مخرجات النموذج:

النموذج: 4

VCP :Y (الأداء السياقي)

VOC :X (المناخ التنظيمي)

VEmp :M (التمكين الوظيفي)

حجم العينة: 62

نتائج متغير:

VEmp (التمكين الوظيفي)

الجدول رقم (8-61) أ، يوضح: مخرجات المسار a.

Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.6920	.4788	.0443	55.1230	1.0000	60.0000	.0000

المصدر: مخرجات PROCESS Procedure for SPSS Version 3.00

الجدول رقم (8-61) ب، يوضح: مخرجات المسار a.

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1.4639	.1474	9.9337	.0000	1.1691	1.7587
VOC	.4819	.0649	7.4245	.0000	.3520	.6117

المصدر: مخرجات PROCESS Procedure for SPSS Version 3.00

من خلال الجدولين رقم (8-61 أ و 8-61 ب)، نلاحظ أن تأثير المتغير المستقل (المناخ التنظيمي)

على المتغير الوسيط (التمكين الوظيفي) أي (a هو معامل التنبؤ لأثر X على M) والذي يساوي 0.48

بخطأ معياري يقدر ب 0.064، ودلالة إحصائية (أقل من 0.01). وهذا يبين أن المناخ التنظيمي يؤثر

على التمكين الوظيفي.

نتائج متغير:

VCP (الأداء السياقي)

الجدول رقم (8-62) أ، يوضح: مخرجات المسار c' و b.

Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.8424	.7097	.0396	72.1203	2.0000	59.0000	.0000

المصدر: مخرجات PROCESS Procedure for SPSS Version 3.00

الجدول رقم (8-62) ب، يوضح: مخرجات المسار c' و b.

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	.3025	.2266	1.3347	.1871	.1510	.7560
c' VOC	.5206	.0850	6.1240	.0000	.3505	.6907
b VEmp	.3932	.1221	3.2209	.0021	.1489	.6375

المصدر: مخرجات PROCESS Procedure for SPSS Version 3.00

من خلال الجدولين (8-62 أ و 8-62 ب)، نلاحظ أن تأثير المتغير الوسيط (التمكين الوظيفي) على المتغير التابع (الأداء السياقي) أي (b) يمثل الأثر السببي للوسيط على المتغير التابع، بدون أخذ بعين الاعتبار أثر المتغير المستقل 'المناخ التنظيمي' والذي يساوي 0.39 بخطأ معياري يقدر ب 0.12، ودلالة إحصائية عند 0.021 (أقل من 0.05). وهذا يبين أن التمكين الوظيفي يؤثر على الأداء السياقي، بدون المناخ التنظيمي.

وكما نلاحظ أن تأثير المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) على المتغير التابع (الأداء السياقي) أي (المسار c'، يمثل الأثر السببي المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع المراقب من طرف الوسيط) والذي يساوي 0.52 بخطأ معياري يقدر ب 0.08، ودلالة إحصائية (أقل من 0.01).

نموذج الأثر الكلي

نتائج متغير:

VCP (الأداء السياقي)

الجدول رقم (8-63) أ، يوضح: مخرجات المسار c.

Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.8116	.6587	.0458	115.7780	1.0000	60.0000	.0000

المصدر: مخرجات PROCESS Procedure for SPSS Version 3.00

الجدول رقم (8-63) ب، يوضح: مخرجات المسار c.

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	.8781	.1498	5.8600	.0000	.5784	1.1778
VOC	.7101	.0660	10.760	.0000	.5781	.8421

المصدر: مخرجات PROCESS Procedure for SPSS Version 3.00

من خلال الجدولين (8-63 أ و 8-63 ب)، نلاحظ أن تأثير المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) على المتغير التابع (الأداء السياقي) أي (المسار c يقيس الأثر الكلي ل X على Y ويتم الحصول عليه من خلال $c=c'+ab$) والذي يساوي 0.71 بخطأ معياري يقدر ب 0.06، ودلالة إحصائية (أقل من 0.01). وهذا يبين أن المناخ التنظيمي يؤثر على الأداء السياقي.

التأثيرات الكلية، المباشرة وغير المباشرة ل X على Y.

الأثر الكلي ل X على Y.

الجدول رقم (8-64)، يوضح: الأثر الكلي ل X على Y.

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	
c	.7101	.0660	10.7600	.0000	.5781	.8421

المصدر: مخرجات PROCESS Procedure for SPSS Version 3.00

الأثر المباشر ل X على Y.

الجدول رقم (8-65)، يوضح: الأثر المباشر ل X على Y.

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	
c'	.5206	.0850	6.1240	.0000	.3505	.6907

المصدر: مخرجات PROCESS Procedure for SPSS Version 3.00

الأثر غير المباشر ل X على Y.

الجدول رقم (8-66)، يوضح: الأثر غير المباشر ل X على Y.

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
ab	VEmp	.1895	.0602	.3087

المصدر: مخرجات PROCESS Procedure for SPSS Version 3.00

من خلال الجداول رقم (8-64)، (8-65)، (8-66)، نلاحظ أن التأثير غير المباشر للمتغير المستقل (المناخ التنظيمي) على المتغير التابع (الأداء السياقي) حيث، (ab الأثر غير المباشر هو الفرق بين الأثر الكلي والأثر المباشر. أو هو الأثر غير المباشر الذي يمثل من خلال مسارين a و b والذين يربطان X ب Y من خلال M) والذي يساوي 0.18، والقيمتين $LLCI=0.0692$ و $ULCI=0.3087$ لم يقاطعهما الصفر، أي أنه "نظرا لأن مجال ثقتها CI 95 % لا يتضمن الصفر"، (Preacher and Hayes, 2008, P 886) أو بمعنى آخر "بما أن مجال الثقة لا يتضمن ولا يزيد عن الصفر، فهذا يدعم الاستنتاج بأن التأثير غير المباشر إيجابي". (Hayes, 2013, P 109)

وهذا يعني أن التمكين الوظيفي يتوسط العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء السياقي.

أي أن:

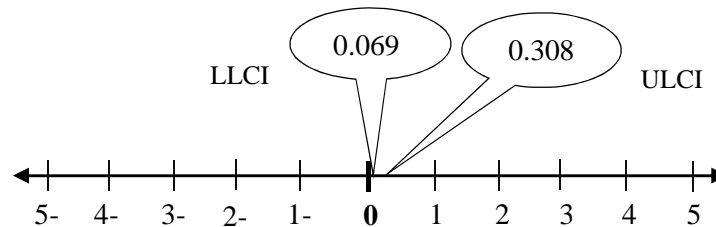
$$ab = 0.1895, 95 \% [LLCI=0.0692, ULCI=0.3087]$$

وللتوضيح فإن القيمتين: $LLCI$ و $ULCI$ هي:

BootLLCI: Lower Limite of the Bootstrap Confedence interval: الحد الأدنى لبوتستراب مجال الثقة.

BootULCI: Upper Limite of the Bootstrap Confedence interval: الحد الأعلى لبوتستراب مجال الثقة.

ويمكن تمثيل ذلك بالشكل التالي في هذه الحالة التي القيمتين $LLCI$ و $ULCI$ لا يقاطعهما الصفر.



الشكل رقم (8-18) يوضح: رسم بياني توضيحي للقيمتين $LLCI$ و $ULCI$ في حالة عدم تضمن الصفر بينهما.

المصدر: الشكل من إعداد الطالب، اعتمادا على مخرجات PROCESS Procedure for SPSS Version 3.00

الخاصة ببرنامج SPSS ل Andrew F. Hayes 2018.

وللتأكد من هذه الفرضية بطريقة أخرى، اعتمد الطالب على نموذج (Baron & Kenny 1986) حيث أنهما أشارا إلى أنه "لتأسيس الوساطة، يجب أن تكون الشروط التالية ثابتة: أولاً، يجب أن يؤثر المتغير المستقل على الوسيط في المعادلة الأولى؛ ثانياً، يجب أن يظهر المتغير المستقل أثره على المتغير التابع في المعادلة الثانية؛ وثالثاً، يجب أن يؤثر الوسيط على المتغير التابع في المعادلة الثالثة. إذا كانت كل هذه الشروط ثابتة في الاتجاه المتوقع، فعندئذ يجب أن يكون أثر المتغير المستقل على المتغير التابع أقل في المعادلة الثالثة منه في الثانية. تثبت الوساطة المثالية إذا لم يكن للمتغير المستقل أي تأثير عندما يتم التحكم في الوسيط". (Baron and Kenny, 1986, P 1177)

وقد أشار (أبو هدروس، 2017) إلى هذا النموذج من خلال تطبيق الخطوات والشروط التالية:

1- معادلة انحدار المتغير الوسيط على المتغير المستقل (أي تأثير المتغير المستقل في المتغير الوسيط ودرجة مساهمته به).

2- معادلة انحدار المتغير التابع على المتغير المستقل.

3- معادلة انحدار المتغير التابع على كل من المتغير المستقل والمتغير الوسيط معا (أي تأثير المتغيرين المستقل والوسيط كلاهما معا في المتغير التابع).

وهنا لا بد من تحقق ثلاثة شروط إحصائية بعد استخدام أسلوب تحليل المسار وهي:

أ- أن المتغير المستقل يجب أن يؤثر في المتغير الوسيط (المعادلة الأولى).

ب- أن المتغير المستقل يجب أن يتضح أثره في المتغير التابع (المعادلة الثانية) (عند العزل الإحصائي للمتغير الوسيط).

ج- أن المتغير الوسيط يجب أن يؤثر في المتغير التابع (المعادلة الثالثة) (عند تضمين المتغير الوسيط في معادلة الانحدار).

فإذا حصلت هذه الشروط في الاتجاه المتبأ به، فإن الأثر المباشر للمتغير المستقل في المتغير التابع يجب أن يقل في المعادلة الثالثة عما كان عليه في المعادلة الثانية، ويحدث التوسط الكامل إذا انعدم الأثر المباشر للمتغير المستقل في المتغير التابع وذلك عندما يتم التحكم في المتغير الوسيط وضبطه. (أبو هدروس، 2017، ص 404-405)

ومن خلال تطبيق ما سبق يتبين التالي:

أ- أن المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) يؤثر على المتغير الوسيط (التمكين الوظيفي) (المعادلة الأولى). تحقق حيث يساوي 0.49 وهو دال إحصائياً.

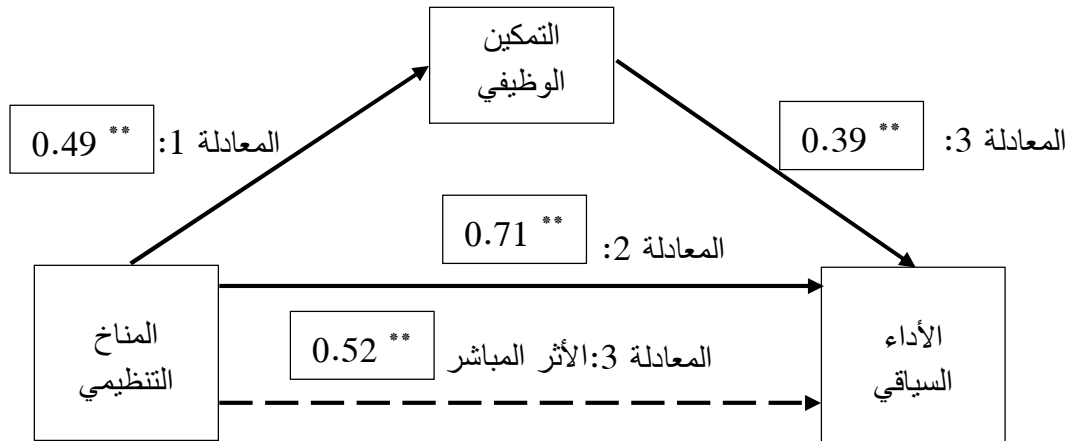
ب- أن المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) يؤثر على المتغير التابع (الأداء السياقي) (المعادلة الثانية) (عند العزل الإحصائي للتمكين الوظيفي). تحقق حيث يساوي 0.71 وهو دال احصائيا.

ج- أن المتغير الوسيط (التمكين الوظيفي) يؤثر على المتغير التابع (الأداء السياقي) (المعادلة الثالثة) (عند تضمين للتمكين الوظيفي في معادلة الانحدار). تحقق حيث يساوي 0.39 وهو دال احصائيا.

تحققت هذه الشروط الثلاثة السابقة، وكما أن الأثر المباشر للمتغير المستقل (المناخ التنظيمي) على المتغير التابع (الأداء السياقي) والذي يساوي 0.52 وهو دال احصائيا وهو أقل عما كان عليه في المعادلة الثانية (أنظر الشكل 8-19)، ولم يحدث التوسط الكامل حيث لم ينعقد الأثر المباشر للمتغير المستقل (المناخ التنظيمي) على المتغير التابع (الأداء السياقي) وذلك عندما تم التحكم في المتغير الوسيط (التمكين الوظيفي).

وكما تجدر الملاحظة إلى أن الحصول على الأثر المباشر عند تضمين المتغير الوسيط في معادلة الانحدار وذلك من خلال القيام بإدخال متغير (الأداء السياقي) في خانة المتغير التابع Dependent والمتغيرين المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي في خانة المتغير المستقل Independent.

ويمكن توضيح نتائج نموذج Kenny and Baron, 1986 بالشكل التالي:



** دال احصائيا عند أقل من 0.005 و 0.001

الشكل رقم (8-19) يوضح: شكل توضيحي لنتائج فرضية المتغير الوسيط من خلال نموذج Baron and Kenny, 1986.

المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS لمعادلات الانحدار الخاصة بنموذج Baron and Kenny, 1986 الخاصة بفرضية المتغير الوسيط.

VIII-3- تحليل ومناقشة نتائج الفرضيات:

VIII-3-1- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

VIII-3-1-1- الفرضية الجزئية الأولى الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى: للاتصال التنظيمي علاقة

ارتباطية ذات دلالة إحصائية بالتمكين الوظيفي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن.

تحققت هذه الفرضية، حيث أن معامل ارتباط سبيرمان براون الذي يساوي 0.54 بدلالة إحصائية عند مستوى 0.000، وهي علاقة إيجابية، أي كلما ارتفع مستوى الاتصال التنظيمي ارتفع مستوى التمكين الوظيفي لدى عينة الدراسة.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من (Mok and Au-Yeung, 2002)، (ستوم، 2011)، (زاهر، 2012)، في أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والتمكين الوظيفي.

إن هذه العلاقة الارتباطية بين الاتصال التنظيمي والتمكين الوظيفي، ليست صدفة، لكون أن الاتصال يعد "عاملاً رئيسياً في التمكين الناجح"، (Kimolo, 2013, P 14) حيث أنه "تسهم سهولة انسياب الاتصالات وسرعة تبادل المعلومات وإمكانية حصول كل فرد في المنظمة عليها في الوقت المناسب في نجاح تمكين العمال". (عفانة، 2013، ص 15)

وبالتالي على الإدارة الاهتمام بالاتصال التنظيمي، لكون "المنظمات لأجل أن تصبح ممكنة، ينبغي أن توفر معلومات أكثر، إلى أشخاص أكثر، وفي مستويات أكثر، ومن خلال وسائل أكثر". (راضي، 2010، ص 65)

فالاتصالات "بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيرا في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، لذا يُعدّ وجود الاتصالات الفعالة مؤشراً هاماً على وجود مناخ تنظيمي جيد". (اسحق، 2012، ص 101)

وبالتالي فتوفير مناخ تنظيمي يضم اتصالاتاً فعالاً يساهم في تعزيز التمكين الوظيفي للموظفين، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية وإنجاز المهام والأعمال بصورة حسنة، وفي جو من الثقة وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، لكون التمكين "يحتاج إلى مقومات ومبادئ طويلة المدى من العلاقة الإيجابية والثقة والشعور بالشراكة بين الإدارة والعامل، والتمكين ليس مجرد تفويض للصلاحيات أو المسؤوليات وإنما هو حالة من الشعور بالمساواة ضد مبدأ الطبقة في التعامل بحيث يعترف المسير بالعامل

ودوره الذي يقوم به دون تقليل لأهمية ذلك الدور. حيث يساعده في ذلك مختلف التغييرات التنظيمية التي تسهل من الاتصال والتفاعل بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة". (برني، 2015، ص 39)

VIII-3-1-2-الفرضية الجزئية الثانية الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى: لاتخاذ القرارات علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بالتمكين الوظيفي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن. تحققت هذه الفرضية، حيث أن معامل ارتباط سبيرمان براون الذي يساوي 0.60 بدلالة إحصائية عند مستوى 0.000، وهي علاقة إيجابية، أي كلما ارتفع مستوى اتخاذ القرارات ارتفع مستوى التمكين الوظيفي لدى عينة الدراسة.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من (Mok and Au-Yeung, 2002)، (El-Salam et al., 2008)، (ستوم، 2011)، (Emamgholizadeh et al., 2011)، (زاهر، 2012)، في أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والتمكين الوظيفي.

وهذه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، تعني أنه كلما ارتفعت مستويات اتخاذ القرارات لدى الموظفين ارتفع مستوى التمكين الوظيفي، حيث أنه تبين "من خلال الدراسة الدقيقة لأدبيات المشاركة في اتخاذ القرارات والتمكين، تم الاعتراف أنه من خلال زيادة مشاركة الموظف، يتم زيادة تمكينه". (Emamgholizadeh et al., 2011, P 3509)

وكما أنه "يقترح أن يساهم كل الموظفين في تحديد القرارات الاستراتيجية الرئيسية لتطوير المؤسسة، التوظيف وإجراءات التعيين المهام بالإضافة إلى التحسين المستمر للعمليات من أجل شعور الأفراد بأنهم ممكنون ويضمنون ما يساهمون به". (Ghorbani and Ahmadi, 2011, P 217)

وبالتالي على المنظمة الاهتمام باتخاذ القرارات لدى موظفيها، وتعزيز هذا الجانب، لأنه كلما كانت مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات كانت مستويات تمكينهم مرتفعة، وهذا المستوى المرتفع من التمكين ينبغي أن يكون على مختلف المستويات التنظيمية ولدى مختلف الموظفين، لكون "المنظمات حاليا تهتم بزيادة دور الموظف العادي في صنع القرار من خلال التمكين كوسيلة للحصول على دافعية كبيرة للموظف والتزام بأهداف المنظمات". (Kimolo, 2013, P 11)

وكما أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات يعتبر أحد الأسس الهامة التي تؤدي لتمكين الموظفين، حيث أن المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العمال". (النوفل، 2010، ص 12)

إن هذه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين هي ليست صدفة، وإنما تستلزم تدخلا من الإدارة لتعزيز مجال اتخاذ القرارات من أجل تحقيق مستوى عال من التمكين الوظيفي لدى موظفيها، فكلما زاد مستوى اتخاذ القرارات زاد مستوى التمكين الوظيفي.

VIII-3-1-3-الفرضية الجزئية الثالثة الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى: للهيكل التنظيمي علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بالتمكين الوظيفي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن.

تحققت هذه الفرضية، حيث أن معامل ارتباط سبيرمان براون الذي يساوي 0.52 بدلالة إحصائية عند مستوى 0.000، وهي علاقة إيجابية، أي كلما ارتفع مستوى الهيكل التنظيمي ارتفع مستوى التمكين الوظيفي لدى عينة الدراسة.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من (ستوم، 2011)، (Naziri et al., 2014)، في أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والتمكين الوظيفي.

أي أن نوع الهيكل التنظيمي يرتبط بالتمكين الوظيفي، سواء إيجابيا أو سلبيا، حيث أنه "في الهياكل الديمقراطية، يمكن الاستدلال على أن تحقيق وتأسيس التمكين النفسي يكون ممكنا في منظمة ما، عندما تكون هناك أرضية كافية وضرورية في تنفيذها"، (Miri, Rangriz, and Sabzikaran, 2011, P 64) وكما أنه في "الهياكل الديمقراطية تمتلك المزيد من الشروط المتاحة لتنفيذ وتأسيس التمكين النفسي بسبب خصائصها في المرونة، الديناميكية، الحركة، الحرية في العمل، والاهتمام بالتخصص والكفاءة وغيرها". (Ibid., P 57)

وقد أشارت دراسة (Greasley, et al. 2005) إلى أن من بين الصعوبات والمعوقات المختلفة التي تواجه المنظمة لتطبيق استراتيجية تمكين العمال، تتمثل في "رتابة وجمود الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية". (حسنين، 2015، ص 16)

وبالتالي فإن ارتباط الهيكل التنظيمي بالتمكين الوظيفي هو عكسي، حيث أن نوع الهيكل التنظيمي من خلال مؤشرات المتمثلة في (التعقيد، الرسمية والمركزية) قد تمارس بدرجات مرتفعة أم منخفضة، فالدرجات المرتفعة لهذه المؤشرات قد يكون لها تأثيرا سلبيا على التمكين الوظيفي للموظفين، والعكس بالنسبة للدرجات المنخفضة أو المناسبة لممارسة المهام لهذه الأبعاد يمكن لها أن تؤثر إيجابيا على تمكين الموظفين، حيث أن تعقيد ورسمية ومركزية الهيكل التنظيمي المرتفع يحد من حرية واتخاذ القرارات، وكما أن ارتفاع مستويات هذه الأبعاد أو انخفاضها تتحكم فيها الإدارة، وتخضع لمغيرات تتمثل في مدى قابلية وأهلية الموظفين للتخفيض من مستوياتها، فمثلا "كلما كان المسؤولون يتقنون بالمرؤوسين ويجدونهم مؤهلين، كلما

زاد تفويضهم سلطات لهم، وفي النهاية سيتم خلق اللامركزية في المنظمة"، (Shahriari, Maleki, Koolivand, and Meyvand, 2013, P 337) وكما أن "الهيكل الميكانيكي (البيروقراطي) يؤدي إلى

انخفاض التمكين النفسي للموظفين". (Miri, Rangriz, and Sabzikaran, 2011, P 63)

وكما بينت دراسة (Shahriari et al., 2013) أن هناك علاقة ارتباطية بين الهيكل التنظيمي والتمكين النفسي لدى موظفي وزارة الشؤون الاقتصادية والمالية، وكما بينت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة وعكسية بين أبعاد الهيكل التنظيمي المتمثلة في (التعقيد، الرسمية والمركزية) والتمكين النفسي. حيث بينت أنه "عندما تصبح إحدى المنظمات أكثر تعقيدا، وتنوع الأفراد (من حيث تنوع القوى العاملة) تؤدي مهامها أكثر تعقيدا في أماكن مختلفة، قد يكون لها تأثيرا سلبيا على التمكين النفسي للأفراد". (Shahriari et al., 2013, P 336) وكما بينت أنه "إذا كان منصب العمل لديه رسمية عالية، فسيكون الشخص المسؤول عنه لديه الحد الأدنى من الحرية لأداء الأنشطة ذات الصلة بهذا المنصب بالإضافة إلى وقت وطريقة القيام به ... تجدر الإشارة إلى أن الرسمية المرتفعة يمكن أن يكون لها أثر سلبي على التمكين النفسي للأفراد". (Ibid., P 336-337) وبالنسبة لنظام المركزية أو اللامركزية فإنه "كلما كان للمنظمة آليات لتبادل المعلومات لاتخاذ القرارات ونظام تغذية راجعة مناسبة لتقييم نتائج (مخرجات) القرارات، كلما زادت اللامركزية التي يمكن أن يكون لها أثر إيجابي على زيادة التمكين النفسي للموظفين". (Ibid., P 337)

ونظرا للعلاقة الارتباطية بين الهيكل التنظيمي والتمكين الوظيفي الحساسة، ينبغي على المنظمة الأخذ بعين الاعتبار نوع الهيكل الذي يعمل من خلاله الموظفون، وهذا من خلال الملائمة المناسبة لدرجات تعقيد مؤشرات تبعاً للأهداف التنظيمية ودور المشرفين في معرفة هل يجب أن تكون مؤشرات (التعقيد، الرسمية والمركزية) مرتفعة أو منخفضة، وطبيعة الموظفين وقابليتهم للنوع الذي يسمح بتمكينهم.

VIII-3-1-4-الفرضية الجزئية الرابعة الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى: لنظام الحوافز علاقة

ارتباطية ذات دلالة إحصائية بالتمكين الوظيفي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن.

تحققت هذه الفرضية، حيث أن معامل ارتباط سبيرمان براون الذي يساوي 0.54 بدلالة إحصائية عند مستوى 0.000، وهي علاقة إيجابية، أي كلما ارتفع مستوى نظام الحوافز ارتفع مستوى التمكين الوظيفي لدى عينة الدراسة.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من (ستوم، 2011)، في أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والتمكين الوظيفي.

وفي دراسة (Drake, Wong, and Salter, 2007) بينت نتائجها أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظام المكافأة على أساس الأداء والأثر، وكما بينت وجود علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة إحصائية بين نظام المكافأة على أساس الأداء والكفاءة.

وكما بينت الدراسة أنه "يمكن أن تؤدي تقوية العلاقة بين الأداء الفردي والمكافآت إلى زيادة مشاعر التمكين بتقوية مشاعر الكفاءة وتزويد الأفراد بحوافز للمشاركة والتأثير في عمليات اتخاذ القرارات في العمل"، (Drake, Wong, and Salter, 2007, P 77) وأنه "من المتوقع أن يكون للمكافآت المبنية على الأداء أثر إيجابي على إدراك الكفاءة والأثر"، (Ibid.) وكما بينت كذلك أن "نظام المكافأة على أساس الأداء مرتبط سلبيا مع التصميم الذاتي". (Ibid.)

إلا أن الأدب النظري بيّن أن من بين عوائق تطبيق التمكين "العشوائية وعدم العدالة في كل من نظام المكافآت ونظام الحوافز". (المعاني وأخو ارشيدة، 2009، ص 241) وبالتالي فإن الحوافز والمكافآت من شروط تحقيق التمكين وتطبيقه لدى العمال والموظفين، حيث أن من "بين المقومات الأساسية للإفادة من كادر التمكين توفر الحوافز المادية والمعنوية"، (أبو عمرة والزظمة، 2017، ص 120) و"لعل ما يسهم في التمكين توفير نظام عادل ومجزٍ للحوافز المادية والمعنوية وضمانات الأمان الوظيفي والترقيات على أساس المؤهلات والقدرات والمزايا الأخرى".⁸

وهذه العلاقة الارتباطية بين الحوافز والتمكين الوظيفي الإيجابية ليست صدفة، وإنما للإدارة الدور الكبير في استخدام نظام الحوافز المناسب والذي يعزز تمكينهم الوظيفي، حيث "تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العمال من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفه خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكيلا تمنح الحوافز إلا لمستحقها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العمال والمنظمات كنتاج نهائي للتمكين. ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العمال بأهداف المنظمة". (عفانة، 2013، ص 15)

وبالتالي على المنظمة إذا ما أرادت تحقيق وتطبيق التمكين الوظيفي لدى موظفيها، العمل على توفير الحوافز المادية والمعنوية لهم.

⁸ <https://www.manhal.net/art/s/19942>

VIII-3-1-5-الفرضية الجزئية الخامسة الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى: للعمل الفرقي علاقة

ارتباطية ذات دلالة إحصائية بالتمكين الوظيفي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن.

تحققت هذه الفرضية، حيث أن معامل ارتباط سبيرمان براون الذي يساوي 0.62 بدلالة إحصائية عند مستوى 0.000، وهي علاقة إيجابية، أي كلما ارتفع مستوى العمل الفرقي ارتفع مستوى التمكين الوظيفي لدى عينة الدراسة.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Mok and Au-Yeung, 2002)، في أن عمل الفريق يرتبط ويعزز مشاعر التمكين الوظيفي للممرضات.

وكما قد بينت الدراسة الحالية أن العمل الفرقي هو أعلى مستوى من بين أبعاد المناخ التنظيمي بمستوى مرتفع في هذه الدراسة مقارنة بالأبعاد الأخرى التي كانت كلها متوسطة، علما أن هذه التصورات تمثل جو علاقات العمل فيما بينهم، أو مناخ العمل الفرقي بين الأفراد، وهي النقطة الإيجابية التي تدل على هذه العلاقة الارتباطية الإيجابية، ومما تجدر الإشارة إليه أن نتائج الانحدار التدريجي لأثر أبعاد المناخ التنظيمي على التمكين الوظيفي في هذه الدراسة، بينت أن العمل الفرقي هو أعلى معامل انحدار من بين الأبعاد كلها.

وكما يؤكد (Torrington et al 2005) أن "عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العمال ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط (Flat Structure) بدلا من التنظيمات الهرمية". (الوادي، 2012، ص 47)

وكما أن من بين أسباب ترك الموظف لمنظمته "عدم الوفاء بتوقعات الموظفين، كالعامل ومكان العمل، ونقص العمل الفرقي والتعاون بين الإدارات". (Chua et al., 2014, P 7) وبالتالي العمل الفرقي يمثل عاملا أساسيا في تمكين الموظفين، وعلى المنظمة الاهتمام به وتعزيزه وتقويته، فهو في صالح الفرد العامل والمنظمة في تحقيق أهدافها، بحيث من بين العناصر الأساسية لتطبيق التمكين الاعتماد على فرق العمل، وهذه الفرق يجب أن تتميز وتعتمد على "توفير الاتجاه والتدريب للمهارات الجديدة، توفير الدعم والتشجيع على التغيير، ابتعاد المدراء تدريجيا عن الرقابة، العمل من خلال مرحلة خالية من القيادة، والاعتراف بعامل الخوف". (راضي، 2010، ص 65)

وكما اقترح عمل امبريقي هام أن التمكين مرتبط بشكل إيجابي بأداء الفريق"، (Jiang, Flores, Leelawong, and Manz, 2016, P 63) وهذا له مدلوله في كون الارتباط بين المتغيرين هو عكسي، أنه

بالإمكان لتمكين الموظفين المرتفع أن يرتبط بالعمل الفرقي، أي كلما زاد مستوى التمكين زاد مستوى العمل الفرقي، وهذه نقطة مهمة يجب أخذها بعين الاعتبار عندما تريد المنظمة تكوين عمل فرقي لدى موظفيها.

VIII-3-1-6-الفرضية الجزئية السادسة الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى: للتدريب علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بالتمكين الوظيفي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن.

تحققت هذه الفرضية، حيث أن معامل ارتباط سبيرمان براون الذي يساوي 0.54 بدلالة إحصائية عند مستوى 0.000، وهي علاقة إيجابية، أي كلما ارتفع مستوى التدريب ارتفع مستوى التمكين الوظيفي لدى عينة الدراسة.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من (Mok and Au-Yeung, 2002)، (القحطاني، 2010)، (ستوم، 2011)، في أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتمكين الوظيفي. وكما بينت دراسة (Falahi, Nazaripour, and Salavati, 2013) أن هناك علاقة ارتباطية بين التدريب والتمكين النفسي ككل وأبعاده.

إن هذه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين جد هامة، حيث أن كثيرا من المنظمات تعتقد أن تمكين الموظفين يكون عبر التفويض ومنح الصلاحيات والسلطة فقط، حيث أنه "في التمكين لا يحتاج الموظفون إلى السلطة فحسب، بل يجب أن يكون لديهم أيضا التدريب الكافي و... المعلومات الأساسية التي تكون قادرة على الاستجابة في مجال قراراتهم"، (Gilaninia, AskariRankouh, and DaneshFar, 2013, P 12) وكما يعتبر "التدريب هو أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العمال". (عفانة، 2013، ص 15)

فللتدريب أهمية كبيرة ويرتبط كثيرا بتمكين الموظفين، لكون "رفع كفاءة أداء الموظفين من أهم السبل لكسب المعرفة وتحسين أداء العمال وتنمية المواهب... الإدارة يجب عليها التغيير من المنهج التقليدي في التدريب إلى المنهج الحديث الذي يتسم بالمرونة من خلال تدريب الموظفين على مهارات متعددة بحيث تعطي للموظف مرونة أكبر ومعرفة أوسع ومهارات متنوعة تمكنهم من التكيف بشكل أكبر والاستجابة بمرونة أفضل مع متطلبات العمل المتغيرة والمتقلبة مع التغيرات والتقلبات التي تشهدها الأسواق في الوقت الحاضر... (ف) تدريب الموظفين يعني زيادة معرفتهم وزيادة معرفتهم تعني زيادة تمكينهم". (الوادي، 2012، ص 256، 257، 258)

وكما أن "التمكين بدون التدريب ليس له القدرة على التنفيذ والتطبيق". (Gilaninia, AskariRankouh, and DaneshFar, 2013, P 12) وبالتالي هذه العلاقة الارتباطية الطردية بين المتغيرين ليست صدفة، حيث يحتاج التمكين لمستويات مناسبة من المعرفة لدى الموظفين، لكون من بين أسس

ومتطلبات تطبيق التمكين التدريب المستمر، بحيث أنه "لا يمكن تمكين الموظفين بدون توفير التدريب الملائم، ولا يجب أن يفترض المدير أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، حيث لن يحقق التمكين أهدافه دون تدريب فعال". (عبد الخالق، 2010، ص 31)

VIII-3-1-7-الفرضية الرئيسية الأولى: للمناخ التنظيمي علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بالتمكين الوظيفي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن.

تحققت الفرضية الرئيسية الأولى، حيث أن معامل ارتباط سبيرمان براون الذي يساوي 0.68 بدلالة إحصائية عند مستوى 0.000، وهي علاقة إيجابية طردية، أي كلما ارتفع مستوى المناخ التنظيمي ارتفع مستوى التمكين الوظيفي لدى عينة الدراسة.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من (Mok and Au-Yeung, 2002)، (El-Salam et al., 2008)، (ستوم، 2011)، (زاهر، 2012)، (القحطاني، 2010)، (Emamgholizadeh et al., 2011)، و (Naziri et al., 2014)، في أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي. أي أن كل الدراسات السابقة أكدت وتوصلت إلى هذه النتيجة لدى مختلف العينات التي تمثلت في مختلف القطاعات (الصحة، الطاقة، الفنادق، الاتصالات، الصناعة البترولية)، وهذا ما يدل على أن هذا الارتباط بين المتغيرين هو ارتباط طردي، أي كلما ارتفعت مستويات المناخ التنظيمي ارتفعت مستويات التمكين الوظيفي لدى موظفي الخلايا الجوارية، وهو كقطاع إنساني خدماتي يقدم خدماته ويحقق الاحتياجات الفردية الجماعية للفئات الهشة بالمجتمع.

وبما أن "التمكين يعكس تصورات الأفراد عن أنفسهم فيما يتعلق ببيئات عملهم" (Wangombe and Yohannes, 2018, P 12) ومادام هو "شعور نفسي بالمقام الأول بمعنى أن هذا الشعور والدوافع لا تعطى للعمال وإنما هي أشياء ذاتية متأصلة بداخلهم وكل ما تستطيع الإدارة العليا عمله هو توفير المناخ والبيئة المساندة لرعايته وتعزيزه"، (أبازيد، 2010، ص 500) ومادام المناخ التنظيمي "يؤثر على السلوك التنظيمي للعمال"، (أبازيد، 2008، ص 69) فإن من بين السلوكيات التي يؤثر عليها هي التمكين الوظيفي للعمال، لأن التمكين لا يمكن أن يكون أو يطبق أو يؤسس إلا بتوفر المناخ التنظيمي الذي يضم (الاتصال التنظيمي، الهيكل التنظيمي، اتخاذ القرارات، نظام الحوافز، العمل الفرقي والتدريب) وغيرها من الأبعاد والأسس والشروط الموضوعية المناسبة والمعززة للتمكين الوظيفي، وهذا ما أكدته الفرضيات السابقة في وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مختلف أبعاد المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي، حيث أن زيادة مستوى المناخ التنظيمي يرافقه زيادة في مستوى التمكين الوظيفي.

وبالتالي هذه العلاقة الارتباطية يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من طرف الإدارة إذا ما أرادت تمكين موظفيها، ولكن ذلك لا يتأتى صدفة، وإنما على الإدارة تهيئة المناخ المناسب لذلك من خلال توفير اتصال تنظيمي يكون (مرنا، ويتم توفير البيانات والمعلومات اللازمة، وسهولة اتصال الموظفين بالإدارة)، وتوفير نظام المشاركة في اتخاذ القرارات وتعزيزه من خلال (مشاركة الموظفين في مختلف القرارات المتعلقة بمهامهم وبالقرارات الأخرى الخاصة بالمستويات العليا، وكما أن القرارات التي تتخذها الإدارة يجب أن تتلاءم وأهداف الموظفين وبما تحقق الأهداف التنظيمية للمنظمة، والأخذ بعين الاعتبار توجيه مجال اتخاذ القرارات بما يوفر ويخلق فرص الابداع والابتكار)، وكذا بناء وتوفير هيكل تنظيمي يتميز بمستويات مناسبة من (التخصص، التعقيد، والمركزية) أي أن لا تكون هذه المؤشرات مرتفعة وبالتالي تحد من حرية الموظف وإبداعه واستقلاليته، وعلى الإدارة العمل على توازن هذه المؤشرات بما يضمن العمل في جو مناسب ويخلق تمكينا وظيفيا للموظفين ويتوافق مع الأهداف التنظيمية للمنظمة.

وكذلك على المنظمة توفير نظام حوافز عادل يعمل على خلق دافعية للموظفين ويجعلهم ممكنين من خلال (توفير حوافز تشجعهم على التطوير الذاتي، وعلى الاستمرارية والبقاء في المنظمة، وكذا توفير فرص الترقية على أساس الأداء الوظيفي)، وكذلك على الإدارة تعزيز العمل الفرقي الذي يعمل على تمكين موظفيها من خلال معرفتها هل العمل الفرقي (يجعلهم يشعرون بمسؤوليتهم اتجاه زملائهم، ويحقق نتائج تخدم الأهداف التنظيمية، وهل هذا العمل الفرقي يحفزهم على الاستمرارية بالعمل في المنظمة) بما يحقق لهم تمكينا وظيفيا.

وفيما يتعلق بمجال التدريب والتكوين الذي يعتبر جانبا جد مهم في العملية السلوكية التنظيمية، من حيث (توافق موضوعاته مع متطلبات العمل، وهل ينمي روح الكفاءة العملية، ومدى تحقيقه للأهداف المرجوة من خلال تقييم العملية التدريبية)، وهذا بما يخلق جوا مناسباً ومعززا للتمكين الوظيفي لدى الموظفين، ويحقق من وراء التمكين عدة فوائد تعود إيجابا على الفرد العامل، الفرقة، الجماعة، المنظمة والعميل.

VIII-3-2-تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

VIII-3-2-1-الفرضية الجزئية الأولى الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية: للمناخ التنظيمي أثر ذات دلالة إحصائية على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن.

تحققت الفرضة في وجود أثر دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الأداء السياقي ببعديه (الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية).

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من (Durkan, 1999 وزميله)، (نجم، 2003)، (Hering et al., 2009)، (Putter, 2010)، (خير الدين والنجار، 2010)، (الزعيبي، 2010) و (الخشروم، 2011). في وجود أثر ذات دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي. ودراسة كلا من (إسماعيل وآخرون، 2012) و (Suifan, 2016). في وجود أثر ذات دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على المواطنة التنظيمية.

حيث أن هذا التأثير لمتغير المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي كبعد من أبعاد الأداء السياقي ليس صدفة، وإنما "يتأثر التزام الموظفين بالعديد من العوامل، بما في ذلك العوامل المتعلقة بالمناخ التنظيمي"، (Bahrami et al., 2016, P 96) وكما يمكن أن يكون "تحسين المناخ التنظيمي استراتيجية قيمة لتحسين الالتزام التنظيمي". (op.cit., p 96)

ومن أجل جعل الموظفين لهم مستوى معيناً من الالتزام التنظيمي، هناك دور جد مهم للإدارة ينبغي لها القيام به من خلال "التركيز على التدريب والدعم، التشجيع والمكافأة، بالإضافة إلى العمل الفرقي والاتصال". (Shiverick, Janelle, and Anichini, 2009, P 5)

وكما أن دراسة واختبار المناخ التنظيمي في المنظمات له دور كبير في وصف وبيان وإبراز دوره في العديد من المتغيرات التنظيمية، حيث أنه "من خلال فهم المناخ التنظيمي الذي تم اختباره، سيتمكن البحث من إبراز نموذج مرتجل لتعزيز شغف العمل للموظفين بالإضافة إلى الالتزام التنظيمي". (Permarupan et al., 2013, P 94) وعليه فإن "التصورات الإيجابية حول المناخ التنظيمي تؤدي إلى الالتزام، في حين تؤدي تصورات المناخ السلبية إلى الانسحاب من مكان العمل". (Elsabahy, Sleem, and Mohamed El-Sayed, 2013, P 41)

ومن العوامل المساعدة والمؤثرة على الالتزام التنظيمي للمناخ التنظيمي، حيث أنه في حالة "تمتع العمال بجو يسوده الوفاق والوئام والتسامح والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى الأهداف المشتركة يعزز الثقة بالعمال ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالولاء للمنظمة، على العكس من البيئة المتسلطة والمثبطة لمعنويات العمال التي تشجع على تسرب العمال، ولا تنمي فيهم قيم الولاء التنظيمي. لذلك فإن من الضروري الاهتمام بالبيئة التنظيمية لتنمية الولاء التنظيمي لدى العمال. (غضية، 2008، ص 41-42)

وكما تؤكد الكتابات على أنه في حالة المناخ التنظيمي غير الملائم عادة ما ينعكس على السلوك الوظيفي والإداري غير المنضبط وعدم الاكتراث بالواجبات والمسئوليات الوظيفية، وتعمق الرغبة في توسيع نطاق الصلاحيات والسلطات دون أن يقابلها التزامات حقيقية، فضلا عن كون المناخ التنظيمي يصبح بيئة حقيقية للشائعات والسلوك الفضولي الذي يلحق الضرر برسالة المنظمة وأهدافها". (الوزان، 2006، ص 16)

وكما أن "المناخ التنظيمي له تأثير كبير على سلوكيات المواطنة التنظيمية للموظفين، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى كفاءة وفعالية التنظيم"، (Ahmadizadeh, Heydarinejad, Farzam, and boshehri, 2012, P 163) وهذا الأثر لمتغير المناخ التنظيمي على المواطنة التنظيمية لا يمكن أن يكون صدفة، حيث أنه من اللازم وجود محددات ومتطلبات من أهمها المناخ التنظيمي الذي يلعب دورا كبيرا في تعزيز هذه السلوكيات، حيث أن "سلوك المواطنة التنظيمية لا يتحقق دون وجود مناخ تنظيمي ملائم. وعلى هذا الأساس يعتقد بأن المناخ التنظيمي هو ضرورة تمكّن مساعدة المنظمة والموارد البشري على انتهاجه لسلوك المواطنة التنظيمية طوعا وباختياره، ما يعود على المنظمة من جهة وعلى الفرد من جهة ثانية، في علاقة تبادلية تكاملية إذ أنه لا بد من توفر بيئة إيجابية وصحية تسمح للمورد البشري بممارسة مهامه الرسمية بكل راحة دون مشاكل بالعمل... إضافة إلى ممارسة سلوك تطوعي إيجابي يؤديه بدون ضغط يعود بالفائدة عليه وعلى المؤسسة بشكل عام". (شتاتحة وعمام، 2017، ص 118)

وللإدارة الدور الهام في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفيها، حيث أنه "لا يمكن تحفيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال المكافآت أو الدوافع الرسمية. لذلك تشجيع الموظفين لإظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية وفهم المتغيرات التي تؤثر عليها، كان موضوعا مهما للدراسة الاستقصائية العلمية والتطبيقية. عموما الدراسات السابقة حول سلوكيات المواطنة التنظيمية أظهرت أن الخصائص الشخصية، موقف الموظف، تصور العدالة، سلوك القائد والسمات التنظيمية (مثل، المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي) تعمل كمتغيرات تنبؤية لهذا العامل (المواطنة التنظيمية)". (op.cit., p 163-164) وكما أنه "في المناخ التنظيمي العام الذي يسهل معايير التفاعل قد يزيد من أحداث سلوكيات المواطنة التنظيمية". (Ibid., P 164)

وكما بينت نتائج الدراسة أن أكبر مستوى لأبعاد المناخ التنظيمي هو العمل الفرقي، وهذا للدور الذي يلعبه في تعزيز الالتزام التنظيمي، حيث أن "المنظمات التي يتم فيها توفير ظروف عمل الفريق، يكون لموظفيها التزاما أكبر بمنظمتهم". (Ghorbanhosseini, 2013, P 1024) وبالتالي على المنظمة الاهتمام بتوفير وتعزيز العمل الفرقي لدى موظفيها لما له من أثر كبير على التزامهم التنظيمي.

فكون المناخ التنظيمي الملائم الذي يعمل من خلاله الموظفون في حالة الرضا عما يقومون به وما تقدمه لهم المنظمة، فإنه "قد يكون من المحتمل أن يقوم الموظفون الراضون بأداء هذه السلوكيات، لأنهم يسعون إلى إعادة شيء ما للمنظمة التي عاملتهم بشكل جيد". (George and Jones, 2005, P 87)

وبالتالي على المنظمات الاهتمام بالمناخ التنظيمي إذا ما أرادت أداء سياقيا (الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية)، وهذا السلوك ليس من التوصيف الرسمي للمنظمة، فهو سلوك تطوعي يعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية مع السلوكيات الرسمية كدعم، وكأداء ثاني لا يمكن الاستهزاء به، لأن كثيرا من المنظمات قد لا يكتفيها الأداء الرسمي لوحده في تحقيق أهدافها التنظيمية، مما يضطرها إلى تعزيز الأداء السياقي وغرسه لدى موظفيها، وهذا من خلال مناخ تنظيمي مناسب وملائم لهذه السلوكيات، مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف وعوامل ومحددات الأداء السياقي.

حيث بينت نتائج الانحدار أن إن معامل التحديد R^2 يساوي (0.65)، وهذا يعني أن متغير المناخ التنظيمي المستقل يفسر ما مقداره (65 %) من التغير الحاصل في المتغير التابع الأداء السياقي. وأن نسبة (35 %) ترجع إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة، والتي قد تكون محدّدات وعوامل هذا السلوك المتمثلة في الظروف والعوامل التنظيمية وغير التنظيمية، المحدّدات الشخصية والديمغرافية، واعتبارات أخرى سواء "أخلاقية أو اجتماعية أو إنسانية أو دينية". (الشيباني، 2011، ص 204)

وكما أن معامل الانحدار يساوي (0.71)، حيث إن زيادة المناخ التنظيمي بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى تغيير طردي في الأداء السياقي بقيمة (0.71) وحدة. وكما أن قيمة اختبار ف يساوي (115.77) وهي معنوية عند مستوى 5 %؛ مما يعني أن المتغير المستقل المناخ التنظيمي صالح للتنبؤ بالمتغير التابع الأداء السياقي.

VIII-3-2-2-الفرضية الجزئية الثانية الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية: للتمكين الوظيفي أثر ذات دلالة إحصائية على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن.

تحققت الفرضية في وجود أثر دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي على الأداء السياقي ببعديه (الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية).

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من (Chang et al., 2010)، (العمرى محمد، 2011)، (Fatima et al., 2013) و (ماجد وبدراوي، 2013). في وجود أثر ذات دلالة إحصائية للمتكمين الوظيفي على الالتزام التنظيمي. ودراسة كل من (قاسم، 2011)، (أبازيد، 2010)، (لعور، 2014)، (Sargolzaei and Keshtegar, 2015)، (Mottaghi Shahri et al., 2015)، (Yangaiya and Abubakar, 2015) و (Cheasakul and Varma, 2016) في وجود أثر ذات دلالة إحصائية للمتكمين الوظيفي على المواطنة التنظيمية. ودراسة (Tutar et al., 2011)، في وجود أثر ذات دلالة إحصائية للمتكمين الوظيفي على الأداء السياقي.

إن أثر التمكين الوظيفي على الأداء السياقي (الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية)، كما بينته نتائج اختبار هذه الفرضية، وكما بينت أن التمكين الوظيفي يتنبأ بالمواطنة التنظيمية، كون "التمكين الوظيفي يمنح الموظفين فرصا للشعور بقيمتهم في منظماتهم، وهذا يمكن أن يزيد من مستواهم في الالتزام والأداء". (Hanaysha, 2016, P 304) وفي دراسة ل Shim and Joo, 2010 بينت أن "نتائج التمكين النفسي وثقافة التعلم التنظيمي والمتغيرات الديمغرافية كان لها تأثير كبير على الالتزام التنظيمي في القطاع العام في كوريا. كما أظهر الموظفون التزاما تنظيميا مرتفعا عندما أدركوا تمكيننا نفسيا مرتفعا وثقافة التعلم التنظيمية المرتفعة"⁹. والتمكين الوظيفي أثره كبير على مختلف المتغيرات التنظيمية، والتي من بينها الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية، حيث أنه "تم التسليم بالتمكين الوظيفي كمساهم في النجاح التنظيمي على نطاق واسع، ولاحظ العديد من المؤلفين أثره المباشر على أداء الموظف، الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي". (op.cit., p 300)

وكما "يوفر التمكين الهيكلي والنفسي، مقارنة بأسلوب (أو مقارنة) الإدارة الأكثر هرمية والميكانيكية، العديد من المزايا التي ترتبط بالالتزام نحو المنظمات"، (Wanjiku, 2016, P 11) أي أن التمكين يعتبر كمقاربة جديدة ومعاصرة ينبغي على المنظمات إذا أرادت تحقيق أهدافها التنظيمية، وخاصة الوقت المعاصر أين تحتاج إلى سلوكيات تطوعية أو الأداء السياقي الذي يعمل بجانب مع وكدعم للأداء الرسمي أو أداء المهمة، عكس ما كانت عليه المقاربات التقليدية، بالإضافة إلى توفير المناخ المناسب للمتكمين، حيث بين كل من (Laschinger, Finegan, and Shamian, 2002) أن "تطوير البيئة التي تعمل على تحسين وتشجيع تطبيقات التمكين في مكان العمل، سيكون لها تأثيرا إيجابيا على التزام الموظفين، وهذا ما يفضي إلى فعالية تنظيمية أفضل"، (Ibid., P 300) وكما أن "الهيكل التنظيمي الذي لا يوفر التمكين والوصول إلى فرص التمكين المرتبطة بالوظيفة سيكون له تأثيرا سلبيا على الموظفين والتزامهم بالعمل". (Wanjiku, 2016, P 16)

⁹ <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13678868.2010.501963?journalCode=rhrd20>

وكما أن للتمكين الوظيفي أثر على المواطنة التنظيمية، حيث أن "سلوك المواطنة التنظيمية هو نتيجة للتمكين النفسي الذي يقدمه صاحب العمل وليس ظاهرة مستقلة"، (George, 2013, P 84) وكما أن التمكين النفسي "أسلوب إداري، ولكنه شعور نفسي بالمقام الأول بمعنى أن هذا الشعور وهذه الدوافع لا تعطى للعمال وإنما هي أشياء متأصلة بداخلهم، وكل ما تستطيع الإدارة العليا عمله هو توفير المناخ والبيئة المساندة لرعايته وتعزيزه". (برني، 2015، ص 80) وأن "ارتفاع الشعور بالتمكين النفسي في المنظمة، سيؤدي لارتفاع في سلوكيات المواطنة التنظيمية"، (Bhatnagar and Sandhu, 2005, P 455) وكما تبين أن "التمكين يشجع الموظفين على استخدام موقف متبادل عن طريق توسط سلوكيات خارج الدور تتعلق بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية والتعبئة، والباحثين بينوا أن المخططات النفسية للتمكين تشجع الاعتماد على سلوكيات المواطنة التنظيمية". (Shanks, 2010, P 57) وكما أن "أدبيات الإدارة الحديثة أشارت إلى أن المنظمات التي تعتمد على قيام العمال بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة وغير قادرة على الصمود في الأجل الطويل، حيث أنه غالباً ما تحتاج المنظمات إلى قيام العمال بمهام تتجاوز أدوارهم الرسمية الموصفة"، (توكل، 2008، ص 63) وكما أن "سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن أن تزداد في ظل المناخ التنظيمي الصحي". (Suifan, 2013, P 228)

وبالتالي على المنظمات الاهتمام بالتمكين الوظيفي لموظفيها، لما له من أثر على الأداء السياقي (الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية).

حيث بينت نتائج الانحدار أن إن معامل التحديد R^2 يساوي (0.52)، وهذا يعني أن متغير التمكين الوظيفي المستقل يفسر ما مقداره (52%) من التغير الحاصل في المتغير التابع الأداء السياقي. وأن نسبة (48%) ترجع إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة، والتي قد تكون محددات وعوامل هذا السلوك المتمثلة في الظروف والعوامل التنظيمية وغير التنظيمية، المحددات الشخصية والديمغرافية، واعتبارات أخرى سواء "أخلاقية أو اجتماعية أو إنسانية أو دينية". (الشيباني، 2011، ص 204)

وكما أن معامل الانحدار يساوي (0.91)، حيث إن زيادة المناخ التنظيمي بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى تغيير طردي في الأداء السياقي بقيمة (0.91) وحدة. وكما أن قيمة اختبار ف يساوي (66.36) وهي معنوية عند مستوى 5%؛ مما يعني أن المتغير المستقل التمكين الوظيفي صالح للتنبؤ بالمتغير التابع الأداء السياقي.

VIII-3-2-3-الفرضية الرئيسية الثانية: للمناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي أثر ذات دلالة إحصائية على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن.

تحققت الفرضية في وجود أثر دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي على الأداء السياقي ببعديه (الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية). وأنهما يتنبآن بالأداء السياقي، وكل الدراسات السابقة أكدت على ذلك. وكل الدراسات السابقة تتفق على هذا الأثر.

حيث بينت نتائج الانحدار المتعدد أن إن معامل التحديد المعدل R^2 يساوي (0.70)، وهذا يعني أن متغيري المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي المستقلين يفسران ما مقداره (70 %) من التغير الحاصل في المتغير التابع الأداء السياقي. وأن نسبة (30 %) ترجع إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة، أي أن المتغيرين المستقلين (المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي) استطاعا أن يفسرا 70 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء السياقي).

وكما أن معاملات الانحدار معنوية ذات دلالة إحصائية، أقل من 0.005، بالنسبة لكلا المتغيرين، وكما يتبين أن هناك أثر ذات دلالة إحصائية. إذن فهما يساهمان في معادلة الانحدار في هذا النموذج.

وكما بينت نتائج الانحدار المتعدد أن المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) هو المتغير الأكثر إسهاما، حيث قيمة Beta تساوي 0.59 بدلالة إحصائية تساوي 0.000 مقارنة بمتغير التمكين الوظيفي بقيمة Beta تساوي 0.31 وبدلالة إحصائية تساوي 0.002 في تفسير التباين في المتغير التابع (الأداء السياقي). إلا أن كليهما يساهمان في تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع، لوجود دلالة إحصائية لكلا المتغيرين.

وبالتالي معادلة الانحدار في هذا النموذج تساوي:

$$Y = 0.302 + (0.521) \text{ المناخ التنظيمي} + (0.393) \text{ التمكين الوظيفي}.$$

وبما أن "الأداء السياقي يوصف بأنه يشمل الأنشطة التي تسهم في الفعالية التنظيمية بطرق تشكل السياق التنظيمي، الاجتماعي والنفسي وتعمل كمحفز لأنشطة المهمة"، (Hunthausen, 2000, P 11) فإنه ينبغي الاهتمام بهذا الأداء من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم ومناسب وتعزيز التمكين الوظيفي لدى الموظفين.

وكما أن هذه النتائج تبين أن محددات مفهوم الأداء السياقي لا يمكن أن تكون في متغير واحد أو اثنين، والدراسة الحالية اعتمدت على متغيرين (المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي) فقط، على أساس أنهما محددان لهما الأثر الكبير عليها، وهذا حسب الدراسات السابقة ونتائجها، ويبقى الموضوع يحتاج للبحث

عن محددات هذا السلوك المفيد الذي يعود إيجابا على الفرد العامل، الفرقة، الجماعة، المنظمة ككل والعميل. وكما أن نتائج هذه الدراسة هي خاصة بالعينة التي تمت دراستها والتي لها خصائصها ومميزاتها وثقافتها التنظيمية والمتغيرات الشخصية والديمغرافية و... وكما تعود أهمية هذا السلوك في وقتنا الحاضر وفي مثل هذه الظروف التي تستدعي موارد بشرية لها كفاءة وأداء جيد ومناسب من خلال القيام بما هو مطالب منهم كتوصيف رسمي ضمن الأهداف والواجبات التنظيمية، بالإضافة إلى سلوكيات الأداء السياقي (الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية)، ما يحقق أهداف المؤسسات بمختلف أشكالها، وخاصة مؤسسات الدولة التي تخدم المواطن مباشرة وهي في علاقة مباشرة معه يوميا، وبالأخص المؤسسات التضامنية والإنسانية التي تحتاج لموظفين لهم مستوى عال من الأداء السياقي الذي يعتبر من مخرجات المنظمة، والتي يستفيد منها الفئات الهشة بالمجتمع. ولكن هذا يحتاج إلى توفير مناخ تنظيمي مناسب للعمل وإلى التمكين الوظيفي كمقاربة العصر الحديث، والتي تعتمد على مختلف المنظمات عالميا، وإلى توفير ظروف أخرى تحتاج للتحديد من خلال دراسات معمقة حول سلوك الأداء السياقي.

والنقطة المهمة التي تحتاج للدراسة، اختبار العوامل السياقية التي تحدد علاقتها بالخدمة العمومية، أي هل أن هذا المستوى المرتفع من الأداء السياقي يرتبط ويؤثر على تحقيق تقديم الخدمة العمومية الجيدة. وميدان السلوك التنظيمي مقارنة بالميادين الأخرى (علم الاجتماع، الاقتصاد، علم النفس الاجتماعي) في مواضيع دراساتها للمتغيرات التنظيمية في المنظمات كثيرا ما تربط هذه السلوكيات بالطرف الثالث وهو المواطن أو العميل، أي نتائج هذه المتغيرات عليهم، وأن هدف العلوم والمعارف خدمة الإنسان ككل، كعامل و عميل، وهذا العميل هو المستفيد الأخير من العملية التنظيمية والإنتاجية، لكون أنه "ينتج عن عضو المنظمة والمنظمة التزامات متبادلة حيث يستفيد كل منهما من الآخر. هذه العقود الاجتماعية غير مكتوبة والشروط تتوقف على الحالة الفريدة أو (الاستثنائية). تعكس القيم التي تحكم هذه العقود قيم ومعايير المجتمع الواسع. هذه العقود النفسية لها آثار مهمة لتحليل الدوافع الموجهة نحو الخدمات؛ قد يرتبط تطور هذا العقد بالعقد النفسي للتبادل بين الفرد ووطنه. وقد يشعر الفرد بأنه ملزم بتقديم خدمة مدنية لتعويض بلده عن المزايا التي يحصل عليها كمواطن". (Perry and Hondeghem, 2008, P 43)

VIII-3-3- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

الفرضية الرئيسية الثالثة: التمكين الوظيفي لا يتوسط العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن.

لم تتحقق الفرضية، وقد كانت نتائج هذه الفرضية في أن التمكين الوظيفي يتوسط العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء السياقي.

وكما يعني هذا أن، المناخ التنظيمي يسبب التمكين الوظيفي، والتمكين الوظيفي يسبب الأداء السياقي، أو بعبارة أخرى المتغير الوسيط (التمكين الوظيفي) يحاول تحديد العملية الوسيطة التي تقود من المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) إلى المتغير المعتمد أو التابع (الأداء السياقي). أو بعبارة أخرى يمكن تعريف المتغير الوسيط (التمكين الوظيفي) بأنه "المتغير الذي لا يحدث المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) تأثيره على المتغير التابع (الأداء السياقي) إلا من خلاله".* (ساعاتي، 2014، ص 60)

ومن خلال نتائج الفرضية حسب نموذج (Baron & Kenny 1986) التي دلت أن وساطة التمكين الوظيفي هي وساطة جزئية، لكون الأثر الذي يلعبه التمكين الوظيفي هو أثر جزئي، بسبب الأثر القوي للمناخ التنظيمي على الأداء السياقي.

وبالتالي يتبين لنا أهمية التمكين الوظيفي في عملية أثر المناخ التنظيمي على الأداء السياقي، ويبقى للمناخ التنظيمي الأثر الكبير القوي على الأداء السياقي. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من (الكرداوي، 2011) التي بينت أن التمكين النفسي يلعب دورا وسيطا بشكل جزئي من خلال إحداث علاقة تفاعلية مع القيادة التحويلية تعزز من دورها في التقليل من الانحرافات السلوكية للعمال داخل بيئة العمل. ودراسة (سعيد، 2011) بينت أن متغير التمكين يمكن أن يكون وسيطا ملائما بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وكما بينت دراسة (ماجد وبدرابي، 2013) أن تمكين العمال يدخل كمتغير وسيط بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي، وفي دراسة ل (Aydin, 2016) بينت أن التمكين النفسي هو وسيط جزئي بين المناخ الإبداعي وسلوك العمل الابتكاري. وكذا دراسة (Wangombe and Yohannes, 2018) بينت أن التمكين النفسي للموظفين يتوسط العلاقة بين القيادة والابتكار، ونوع التوسط هو جزئي بسبب كلا من الأثر المباشر والغير مباشر هما دالان احصائيا.

وبالنسبة للدور الذي يلعبه التمكين الوظيفي فإنه "يمكن لعوامل المناخ التنظيمي التأثير إيجابيا على مستوى الابتكار في المنظمات، ولكنها غير كافية في غياب التمكين النفسي للموظفين ومديريهم"، (Wangombe and Yohannes, 2018, P 1) وكما أن "التمكين النفسي هو بناء مهم لأنه يوفر القدرة على التأثير إيجابيا على المخرجات التي تقيد الأفراد والمنظمات"، (Aydin, 2016, P 78) وكما أنه "قد ثبت أن تصورات الموظفين للجوانب الرئيسية لمناخ عملهم النفسي-مثل أسلوب القيادة، العلاقات بين الأشخاص،

* تم تغيير المتغيرات ما بين القوسين لتتوافق ومتغيرات الدراسة الحالية.

فرص التطوير المهني وتطابق الأهداف الفردية والتنظيمية-تؤثر بشدة على إدراكهم للتمكين وتؤثر أيضا بشكل غير مباشر على الرضا الوظيفي الذي يتم بوساطة التمكين". (Sumter, 2016, P 6)

وننتج هذه الدراسة لا تتفق مع دراسة كلا من دراسة (Chang et al., 2010) التي توصلت إلى أن التمكين النفسي لا يتوسط تماما العلاقة الارتباطية بين التمكين التنظيمي والرضا الوظيفي بسبب التأثيرات القوية المباشرة للتمكين التنظيمي على الرضا الوظيفي، وكما توصلت إلى أن التمكين النفسي لا يتوسط العلاقة الارتباطية بين العوامل الخارجية ومواقف العمل، والرضا الوظيفي برز كعامل مهم. وكذا في دراسة (سعيد، 2011) بينت أنه لا تصلح أبعاد التمكين (المشاركة بالمعلومات والاستقلالية) كوسيط لوصف العلاقة بين العدالة التفاعلية والالتزام التنظيمي.

وهذا ما يدل على أن التمكين الوظيفي يمكن أن يتوسط العلاقة بين متغيرين أو أكثر من جهة، ولا يمكن أن يكون وسيطا من جهة أخرى، وهذا قد يعود إلى طبيعة المتغيرات التي يتوسط أو لا يتوسط بينها، أو إلى عينة الدراسة وخصائصها، أو إلى الأثر القوي للمتغير المستقل على المتغير التابع.

وبالتالي على المنظمة الاهتمام بالتمكين الوظيفي لدى موظفيها، والعمل على تعزيزه وتقويته، بالإضافة إلى تحسين المناخ التنظيمي يمكن أن يخلق أداءً سياقياً يعمل من خلاله الموظفون على تحقيق الأهداف التنظيمية.

حدود الحدراسة

VIII-4-حدود الدراسة:

وكل دراسة لها نقائصها وثغراتها التي كان ينبغي أخذها بعين الاعتبار، ولكن إمكانيات الطالب والظروف المحيطة بإجراءات الدراسة التي تعتبر كصعوبات وعوائق مثل مجتمع الدراسة والعينة، وبالتالي فإن لهذه الدراسة حدودها الخاصة المتمثل في:

- ❖ الدراسة لم تأخذ في اعتبارها أثر المتغيرات الديمغرافية على متغيرات الدراسة، فدراستها تمثل إضافة جيدة للدراسة.
- ❖ استبيان الدراسة لو ضم أسئلة مفتوحة مثل "ماهي أهم الأبعاد المعززة لمشاعر التمكين الوظيفي؟" وغيرها من الأسئلة المفتوحة لكانت هناك نتائج أفضل للدراسة.
- ❖ الدراسة لم تأخذ في اعتبارها أثر التمكين الوظيفي للموظفين وأدائهم السياقي على الخدمة التي يقدمونها للعملاء. علما أن للأداء السياقي المتمثل في المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي وكذا التمكين الوظيفي آثار إيجابية وفوائد على العملاء أو الذين تقدم لهم الخدمة.
- ❖ العلاقة الارتباطية بين متغير المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي لم يتم الأخذ بعين الاعتبار الأثر المحتمل للسببية المعكوسة، حيث أنه يمكن أن يؤدي التمكين الوظيفي الإيجابي أو السلبي إلى مناخ تنظيمي إيجابي أو سلبي. وكذلك بالنسبة لأثر المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي على الأداء السياقي (الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية) لم يتم الأخذ بعين الاعتبار الأثر المحتمل للسببية المعكوسة كذلك، حيث أنه يمكن أن يؤدي الأداء السياقي الإيجابي أو السلبي إلى مناخ تنظيمي وتمكين وظيفي إيجابي أو سلبي.

اقتراحات

الدراسة

VIII-5-اقتراحات الدراسة:

ومن خلال ما سبق حول ما توصلت إليه الدراسة وحدودها، فإن الطالب يقترح مجموعة من الاقتراحات التي ينبغي أخذها من طرف المنظمة محل الدراسة، واقتراحات أخرى تعتبر كنقاط بحث لم يتم التطرق لها في هذه الدراسة، وأخرى يمكن للطلبة والباحثين أخذها بعين الاعتبار مستقبلا. وعليه فإن هذه الاقتراحات تتمثل فيما يلي:

- ❖ العمل على تحسين ظروف المناخ التنظيمي بما يتناسب وتعزيز التمكين الوظيفي والأداء السياقي للموظفين.
- ❖ العمل على تحسين أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في نظام الحوافز، التدريب، اتخاذ القرارات والاتصال التنظيمي.
- ❖ العمل على تعزيز بعدي المناخ التنظيمي المتمثلين في العمل الفرقي والهيكل التنظيمي بما يتناسب مع تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق تمكين وظيفي للموظفين والعمل بسلوكيات الأداء السياقي.
- ❖ العمل على تعزيز سلوكيات الأداء السياقي من طرف المنظمة لموظفيها لما لها من فوائد ونتائج إيجابية على الفرد العامل، المنظمة والعملاء.
- ❖ العمل على نشر مفهوم التمكين الوظيفي وتعزيزه لدى الموظفين من طرف الإدارة يعتبر أهم استراتيجية لتحقيق الأداء السياقي.
- ❖ العمل على توفير مناخ تنظيمي مناسب للموظفين وتعزيز تمكينهم الوظيفي يمثلان استراتيجيتين مهمتين في غرس وتنمية سلوكيات الأداء السياقي لديهم.
- ❖ القيام بدراسات مماثلة تأخذ في اعتبارها العوامل الأخرى المؤثرة على التمكين الوظيفي والأداء السياقي.
- ❖ القيام بدراسات مماثلة تأخذ في اعتبارها أثر المتغيرات الوسيطة والمعدلة بين متغيرين أو أكثر.
- ❖ الاهتمام بالدراسات التي تربط بين متغير المناخ التنظيمي وبعض المتغيرات المتمثلة في الصحة النفسية والاحترق النفسي والضغوط النفسية و... إلخ تعتبر ذات فائدة كبيرة للمنظمات الحديثة التي تعاني العديد من المشاكل والاضطرابات.

- ❖ نتائج الدراسة الحالية متعلقة بعينتها (لا يمكن التعميم على عينات أخرى)، ومن أجل التأكد من صدق وثبات النتائج ينبغي إجراء المزيد من الدراسات حول الموضوع على عينات أخرى مختلفة عن الدراسة الحالية، وخاصة فيما تعلق فرضية المتغير الوسيط.
- ❖ الاهتمام بالدراسات التي تأخذ بعين اعتبارها العميل كمتغير هام، حيث تهدف دراسة المتغيرات السلوكية التنظيمية لتحسين أداء الفرد والمنظمة من أجل تقديم الخدمات له، وأن هدف دراسة السلوك التنظيمي لا يجب أن يبقى حبيس المنظمة فقط، بل يجب أن يتعداه إلى الزبون أو العميل.

خاتمة

خاتمة:

تعتبر هذه الدراسة مهمة في ميدان السلوك التنظيمي الذي يهدف إلى تحسين أداء المنظمات، وذلك من خلال إجراءات ومنهجية علمية مناسبة تهدف إلى الإجابة عن تساؤلاتها والتحقق من فرضياتها.

حيث تبين من خلالها أن مستوى المناخ التنظيمي متوسط، وأما مستوى متغيري التمكين الوظيفي والأداء السياقي مرتفع لدى إطارات الخلايا الجوارية للتضامن. وأن للمناخ التنظيمي وأبعاده علاقة ارتباطية دالة احصائياً بالتمكين الوظيفي، وأن كلا من المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي يؤثران ويتنبآن بالأداء السياقي، إلا أن أثر المناخ التنظيمي أكبر من أثر التمكين الوظيفي على الأداء السياقي بسبب الأثر القوي للمناخ التنظيمي. وكما توصلت الدراسة إلى أن أثر المناخ التنظيمي على الأداء السياقي يتم من خلال التمكين الوظيفي كمتغير وسيط بينهما، حيث يتبين أن توسط التمكين الوظيفي للعلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء السياقي أن السلوك التنظيمي هو عملية معقدة، ولا يفهم ببساطة من خلال علاقة أو أثر بين متغيرين فقط، وإنما هناك متغيرات أخرى تدخل وتتوسط هذه العلاقة.

فالمناخ التنظيمي يمثل المعاش النفسي، الاجتماعي والظروف الداخلية التي يتفاعل معها الفرد، قد تؤثر على سلوكياته سلبياً أو إيجابياً وهذا حسب نوعية المناخ، ومن بين هذه السلوكيات التمكين الوظيفي الذي يمثل ترجمة هذا المناخ الذي يصبح إدراكات وتصورات قد تعمل على تمكينه أو لا، وبالتالي فإن التمكين الوظيفي لا يمكن أن يكون صدفة، بل له مقدمات وشروط وأسس لتطبيقه، ويقع على عاتق الإدارة الدور الكبير في ذلك، وكذلك بالنسبة لسلوكيات الأداء السياقي من خلال الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية، تمثل مخرجات المنظمة، فلإدارة دور في تعزيزها وغرسها لدى الموظفين من خلال توفير المناخ المناسب لذلك.

وكون الموظف كإنسان له دوافع، ودفعه لأن يكون ممكناً وله سلوكيات الأداء السياقي يستلزم توفير شروط الدافعية، ومن بين هذه الشروط توفير المناخ التنظيمي والاهتمام بمتغيرات تنظيمية أخرى والأخذ بعين الاعتبار محددات كل من التمكين والأداء السياقي، وكذا معرفة المعوقات التي تحول دون تحقيق ذلك من خلال تذليلها.

وكما أن الهدف من البحث العلمي في ميدان السلوك التنظيمي، من خلال هذه المتغيرات التي تدرس الفرد، الجماعة والتنظيم ككل، هو تطوير معارف هذا الميدان والوصول إلى نتائج علمية تعتبر

خاتمة

تراكمية يمكن أن تؤخذ بعين الاعتبار من طرف الطلبة والباحثين، والوصول كذلك إلى اقتراحات يمكن أخذها بعين الاعتبار من طرف المؤسسات والمنظمات.

ويبقى تجسيد نتائج البحث العلمي في الواقع المعاش للمنظمات ضرورة حتمية لحل وتجاوز المشاكل والصعوبات، وكذا تعزيز الإيجابيات واستغلالها والعمل على استمراريتها، وأن السلوك الإنساني التنظيمي يحتاج للدراسة والتعمق لاستكشاف الأسباب والميكانيزمات التي يمكن من خلالها تحسين مستويات الأداء التنظيمي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

ملحوظة:

-تم وضع المختصرات التالية داخل قائمة المراجع المعتمدة، وتتمثل في: (مل ع): ملحق العدد، سد: سداسي، سن: سنة، ج: جزء.

أ- قائمة المراجع العربية:

القرآن الكريم.

1. أبازيد، رياض. (2008، يناير). تقييم المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 15(1)، 67-88.
2. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم المصري. (1956). *لسان العرب* (ج 12). لبنان، بيروت: دار صادر.
3. أبو بكر، مصطفى محمود. (2005). *الإدارة العامة: رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد*. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
4. أبو جاسر، صابرين مراد نمر. (2010). *العلاقة بين رأس المال الاجتماعي الداخلي وفاعلية المنظمة من منظور الأداء السياقي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية* (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال). غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
5. أبو عمرة، هشام محمد سلامة والزمطة، نضال محمد عبد الجميل. (2017). ثقافة التمكين الوظيفي وعلاقتها بتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين. *مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات*، (4)، 111-146.
6. أبو غنيم، أزهار نعمة وجواد، رحاب حسين. (2012). تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية: دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي في الحلة. *الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، (22)، (سن 8)، 135-160.
7. أبو هتلة، خالد سعيد. (2010). *أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية*. عمان، الأردن: دار المأمون للنشر والتوزيع.

8. أبو هدروس، ياسرة محمد أيوب والفرا، معمر ارحيم. (2017، يناير). الطمأنينة النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين الانتماء الوطني وكل من التضحية وسلوك حماية الذات لدى حفظة القرآن الكريم. مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، 11(1)، 380-422.
9. اسحق، أثير حسو. (2012). دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 8(26)، 92-114.
10. إسماعيل، محمد ناصر وجاسم، نبيل ذنون وصبر، رنا ناصر. (2012). أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة الرصافة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 30(30)، 209-230.
11. أصرف، حامد جودت حامد. (2012). أثر تطبيق برنامج الحكومة الالكترونية على تمكين العاملين بالتطبيق على وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية. المجلة العربية للاقتصاد والتجارة، 2(3)، 655-690.
12. أفندي، عطية حسين. (2003). تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
13. أكساس، ناريمان. (2012). المناخ التنظيمي، تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي: دراسة حالة بمجمع الأدوية "صيدال" بجسر قسنطينة (رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل). الجزائر: جامعة الجزائر 2.
14. آل جعره، ناصر صالح الرعدان. (2009). دور تقارير الأداء في ترشيد قرارات الترقيات الوظيفية بمستشفى قوى الأمن الداخلي بالرياض (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية). المملكة العربية السعودية: قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
15. أمان، نجوى محمد. (2017). الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة على العلاقة بين التمكين النفسي والقيادي للعاملين وأدائهم في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال). غزة، فلسطين: كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
16. أنيس، غانم ارزوقي وعباس، ياسمين خضير. (2011). علاقة تمكين العاملين بالأداء المنظمي: بحث ميداني لآراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 17(62)، 68-94.

17. أيت طالب، نورة. (2014). إشكالية سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، 2(20)، 162-173.
18. أيت ياسين، فاطمة لحسن. (2013، يونيو-ديسمبر). أثر التمكين الوظيفي على الأداء من وجهة نظر الموظفين: دراسة ميدانية. مجلة الاقتصادي، (6-7) (س 6)، 421-459.
19. البارودي، منال أحمد. (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. مصر: دار الكتب المصرية.
20. بدح، أحمد بن محمد. (2014). العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية والتمكين الإداري لدى العاملين فيها. المجلة السعودية للتعليم العالي، (11)، 161-184.
21. بربر، كامل. (1996). الإدارة عملية ونظام. بيروت، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
22. برني، لطيفة. (2015). أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية: دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية). بسكرة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر.
23. البشابشة، سامر عبد المجيد والحراشنة، محمد أحمد. (2011). أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 7(4)، 647-680.
24. البشري، حمد. (2012، جوان). التدريب الفندقي وتأثيره على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، ودوره في توطين الوظائف الفندقية بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على فنادق الدرجة الأولى بمدينة جدة. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، 26(1)، 157-209.
25. بطاح، أحمد. (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان، الأردن: دار الشروق.
26. بعجي، سعاد. (2007). تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفضال مسيلة CLP منطقة سطيف (رسالة ماجستير علوم تجارية). المسيلة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.

27. بعيسى، سامية ويزني، ميلود. (2012، ماي 6-7). دور ثقافة التطوير الذاتي للموظفين في تطوير الفساد الإداري: مدخل التحلي بأخلاقيات العمل. ملتقى وطني: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري. بسكرة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر.
28. بغول، زهير. (2007). محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في إطار نظرية فريدريك هرزبرغ للدافعية (أطروحة دكتوراه علم النفس العمل والتنظيم). قسنطينة، الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري.
29. البقي، مصلح حمدان. (2010). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية). المملكة العربية السعودية: كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
30. بن حاضر، محمد سعود. (2014). المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى منسوبي مديرية الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية). المملكة العربية السعودية: كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
31. بن داود، العربي. (2008). فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف CPG - عين سمارة - قسنطينة (رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية). قسنطينة، الجزائر: قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري.
32. بن زروق، جمال. (2000). الاتصال التنظيمي وسيرورة التغيير داخل المنشأة الجزائرية خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية: دراسة ميدانية بالجزائرية لصناعة الحديد والصلب ALFASID (رسالة ماجستير في الاتصال وتسيير التنظيمات). عنابة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار.
33. بن عباد، الصاحب إسماعيل. (1994). المحيط في اللغة (ج 9). لبنان، بيروت: عالم الكتب.
34. البناء، حسين موسى القاسم والخفاجي، نعمة عباس. (2015). استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة. عمان، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
35. بني عيسى، أحمد محمد وأبازيد، رياض أحمد. (2014). دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. مجلة دراسات، العلوم الإدارية، 41(2)، 362-374.

46. الجردى، فراس محمد. (2012). التمكين النفسي: مدخل نظري. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، (3)، 749-768.
47. الجساسي، عبد الله حمد محمد. (2011). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال). عمان، الأردن: الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي.
48. جقيدل، سميرة. (2015). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط (رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم). بسكرة، الجزائر: قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر.
49. جلاب، احسان دهش والحسيني، كمال كاظم طاهر. (2013). إدارة التمكين والاندماج. عمان، الأردن: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
50. الجماسي، محمد إسماعيل داود. (2016). العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة (رسالة ماجستير في القيادة والإدارة). غزة، فلسطين: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
51. الجميلي، مخلص شياح علي. (2012). العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، (9)، 293-304.
52. الجمهورية، فاطمة والظفري سعيد. (2018، يناير). علاقة الكفاءة الذاتية الأكاديمية بالتوافق النفسي لدى طلبة الصفوف من 7-12 في سلطنة عمان. *مجلة الدراسات التربوية والنفسية-جامعة السلطان قابوس*. 12(1)، 163-178.
53. جواد، شوقي ناجي. (2010). *المرجع المتكامل في إدارة الاستراتيجية*. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
54. جواد، عباس حسين وحسين، عبد السلام علي. (2007). أثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري: دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة. *مجلة أهل البيت*، (5)، 7-44.

55. جوادي، بلقاسم. (2015). **التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين: دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط** (رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم). بسكرة، الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر.
56. جوادي، حمزة. (2006). **الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية** (رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم). قسنطينة، الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري.
57. جودة، إيمان واليافي، رندة. (2006). **دراسة العلاقة بين الأسلوب القيادي، الالتزام التنظيمي، صراع الدور وغموضه وبعض المتغيرات الديمغرافية في إحدى شركات القطاع العام في جمهورية مصر العربية**. مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، 19(1)، 83-126.
58. حاج حسين، هيام. (2016). **أثر التمكين الهيكلي والنفسي للموظفين في رضا العملاء: دراسة مسحية على شركات التأمين الخاصة في اللاذقية** (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال التأهيل والتخصص MBAP). سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
59. حجاج، خليل جعفر. (2012). **دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة**. مجلة تنمية الرافدين، 34(110)، 106-138.
60. الحراحشة، محمد عبود والخريشا، ملح باجي. (2012). **درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق**. مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 27(2)، 57-114.
61. الحراحشة، محمد عبود. (2006). **العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مدرء المدارس والالتزام التنظيمي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم لمحافظة الطفيلة**. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، 7(1)، 12-41.
62. الحراحشة، محمد والهيبي، صلاح الدين. (2006). **أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية**. مجلة دراسات، العلوم الإدارية، 33(2)، 240-266.
63. حسن، عبد الله كاظم. (2009). **الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام وأثرها في الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي كلية التربية، جامعة القادسية**. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 5(14)، 151-164.

64. حسنين، منار حسن مصطفى. (2015). درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم (رسالة ماجستير في الإدارة التربوية). غزة، فلسطين: كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.
65. حسونة، سامي عيسى. (2009، يونيو). الكفاءة الذاتية في تدريس العلوم لدى معلمي المرحلة الأساسية الدنيا قبل الخدمة. مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، 13(2)، 122-149.
66. حسين، سعد مهدي. (2014). أثر دافعية الإنجاز على الالتزام التنظيمي: بحث تطبيقي في مستشفى جمعية الهلال الأحمر العراقية. مجلة كلية التراث الجامعة، 16(16)، 95-125.
67. الحلابية، غازي حسن عودة. (2013). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن: دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال). عمان، الأردن: كلية الأعمال، جامعة الشارقة الأوسط.
68. حمادات، محمد حسن محمد. (2006). قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
69. حمادات، محمد حسن محمد. (2007). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
70. حمادوش، عبد السلام. (2014). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى عمال وموظفي القطاع الصحي: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بوزيدي لخضر بيج بوعريريج (رسالة ماجستير علم النفس العمل والتنظيم). الجزائر: جامعة سطيف 2.
71. الحموري، أميرة محمد والسعود، راشا سلامة. (2010). درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم. مؤتمراً للبحوث والدراسات، سلسلة لعلوم الإنسانية والاجتماعية، 25(7)، 97-138.
72. حنون، سامي إبراهيم حماد. (2006). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال). غزة، فلسطين: كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.

73. الحوراني، نوال عبد الرحمن محمد. (2013). مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات: دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولي غزة (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال). غزة، فلسطين: كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
74. الحيدر، عبد المحسن بن صالح. (2006، ديسمبر). اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات: دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 26(2)، 41-83.
75. الخشالي، شاكِر جار الله والزعبي، حسن علي والقطب، محيي الدين. (2011). أثر التمكين الإداري في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين: دراسة ميدانية في شركة الصناعات الكهربائية والهندسية الأردنية. *مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية*، 26(5)، 61-100.
76. الخشروم، محمد مصطفى. (2011). تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، 27(3)، 169-199.
77. الخشروم، محمد ودره، عمر. (2011). دور التمكين في تحول المصارف إلى منظمات متعلمة: دراسة حالة على المصرف التجاري بمدينة حلب. *مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية*، 22(1)، 31-65.
78. خصاونة، أنيس وشهري، مينة. (2013). أثر سلوك المواطنة التنظيمية على التوجه نحو الأداء في شركة الاتصالات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها. *مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية*، 25(1)، 83-140.
79. خضير، نعمة عباس وعدنان، تايه النعيمي وفلاح، تايه النعيمي. (1996، جانفي). الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة: دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد. *مجلة اتحاد الجامعات العربية*، 31(31)، 74-105.
80. خلاصي، مراد. (2007). اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل: دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت مركب 18 فيفري (رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية). قسنطينة، الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري.

81. خير الدين، موسى أحمد والنجار، محمود أحمد. (2012). أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية. *المجلة العلمية، جامعة الملك فيصل، (14)، 1-46.*
82. الدراجي، هشام صباح محسن. (2015). أثر تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة استطلاعية في المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية-الفرات الأعلى. *مجلة الإدارة والاقتصاد، (103) (سن 38)، 129-150.*
83. دروازي، كريم. (2011). الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية: دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة بولاية تيزي وزو (رسالة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية). الجزائر: جامعة الجزائر 3.
84. الدوري، زكريا مطلق وصالح، أحمد علي. (2009). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية.
85. الدوري، زكريا والعزاوي، نجم والسكارنة، بلال خلف والعملة، شفيق شاكر وعبد القادر، محمد. (2011). *مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين*. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية.
86. الدوسري، سعيد بن مبارك بن سعيد والحري، محمد بن محمد. (2014، أبريل). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظرهم. *مجلة كلية التربية ببنها، (98) (ج 1)، 53-99.*
87. الدوسري، نايف بن شايع حسن. (2015). *المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى ضباط قوات أمن المنشآت بمدينة الرياض (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية)*. المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
88. دويدار، محمود محند عوض. (2011). أثر إدراك العدالة التنظيمية على الأداء السياقي للعاملين في هيئة ميناء دمياط. *المجلة المصرية للدراسات التجارية، 35(3)، 183-245.*
89. ذيب، محمد رشدي أحمد والسعود، راتب. (2014). درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم. *مجلة دراسات، العلوم التربوية، 41(مل ع 1)، 494-51.*

90. راضي، جواد محسن وحسن، عبد الله كاظم. (2011). العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي: دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 7(21)، 103-120.
91. راضي، جواد محسن. (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(1)، 62-84.
92. الرجبي، محمد تيسير عبد الحكيم. (2004، يناير). العلاقة بين الالتزام المهني والالتزام التنظيمي والصراع: دراسة مطبقة على مدققي الحسابات والمحاسبين في الأردن. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 11(1)، 37-66.
93. رضوان، محمود عبد الفتاح. (2013). المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
94. الرقاد، هناء وأبو دية، عزيزة. (2012). القيادة التحويلية لدى الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، 26(5)، 1191-1216.
95. رنكو، مارك. (2013). الإبداع: نظرياته وموضوعاته، البحث، والتطور، والممارسة (ترجمة، تحقيق: شفيق فلاح علاونة وداود سليمان القرنة، بالاشتراك مع: مؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله للموهبة والإبداع). المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان السلسلة، إصدارات موهبة العلمية.
96. ريان، عادل محمد ريان. (2000، جانفي). أثر إدراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي الوجداني وبعض المتغيرات الموقفية: دراسة ميدانية. مجلة البحوث التجارية، 22(1)، 131-160.
97. الزالمي، محمد يوسف. (2015). درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم (رسالة ماجستير في أصول التربية). غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
98. زاهر، تيسير. (2012). أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين: دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 28(2)، 255-282.

99. الزعبي، خالد يوسف محمد. (2010). أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية المتخصصة بالإقراض. مؤتمراً للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 25(1)، 67-120.
100. الزهراني، محمد بن عبد الله بن سعيد. (2007). سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس (رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط). المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى.
101. الزبيدي، مها عادل رمضان. (2011). أثر الالتزام التنظيمي على نية ترك العمل: دراسة مقارنة بين العاملين في القطاع الحكومي والقطاع الخاص. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (4)، 223-266.
102. ساعاتي، فهد بن سيف الدين غازي. (2014). الإدارة الرياضية: مناهج البحث العلمي في الإدارة الرياضية. القاهرة، مصر: دار العربي للنشر والتوزيع.
103. ستوم، وليد توفيق. (2011). علاقة المناخ التنظيمي بتمكين العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال). غزة، فلسطين: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر.
104. سرحان، فتحي. (2012). إدارة الجودة الشاملة: الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة. القاهرة، مصر: مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع.
105. السعود، راتب وسلطان، سوزان. (2008، ديسمبر). سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 9(4)، 31-57.
106. السعودي، موسى. (2008). أثر مصادر قوة القائد في تمكين العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية: دراسة ميدانية. مجلة دراسات، العلوم الإدارية، 35(2)، 442-468.
107. سعيد، عفاف محمد. (1994). المناخ التنظيمي السائد في إدارة بعض مؤسسات التعليم الثانوي الفني: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، (18 ج 1)، 393-433.
108. السفياي، فاطمة بنت عليان. (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع كما يدركها منسوبي إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة (رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط). المملكة العربية السعودية: كلية التربية، جامعة أم القرى.

109. السقا، عون مفيد عبد الله. (2013). الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال). غزة، فلسطين: كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
110. السكران، ناصر محمد إبراهيم. (2004). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية). المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
111. سلاطينية، بلقاسم وبن تركي، أسماء وقرشي، نجاه وبن رحمون، سهام. (2013). الفعالية التنظيمية في المؤسسة: مدخل سوسيولوجي. القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
112. السلمي، فهد نجم راجح. (2012). القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة (رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط). المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى.
113. سليمان، سناء محمد. (2013). سيكولوجية الاتصال الإنساني ومهاراته. مصر، القاهرة: دار عالم الكتب.
114. سمايلي، محمد. (2015). دور المناخ التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية: دراسة ميدانية ببلدية شلغوم العيد ولاية ميلة. مجلة تنمية الموارد البشرية، (11)، 408-442.
115. السميح، عبد المحسن بن محمد. (2010). دراسات في الإدارة الجامعية. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
116. السن، عادل عبد العزيز علي. (2005، يونيو 6/5). تقويم فاعلية العملية التدريبية وتحقيق مبدأ اقتصاديات التدريب. مؤتمر الاستشارات والتدريب. بيروت، الجمهورية اللبنانية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 99-121.
117. السواط، سامية عيضة عبد الله. (2013، سبتمبر). التمكين كاستراتيجية لدعم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، (41) (ج 3)، 182-206.
118. سوايغ، دارين. (2009). الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار: دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة (رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية). قسنطينة، الجزائر: قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري.

119. السبحاني، جبر سعيد صايل. (2004). علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي: دراسة مقارنة بين العاملين المدنيين والعسكريين في المديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية). المملكة العربية السعودية: قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
120. سيد حسن، نهلة. (2013، أبريل). تمكين معلمي مدارس الثانوي بمحافظة القاهرة الكبرى لتحقيق التزامهم التنظيمي: دراسة ميدانية. مجلة التربية، (40)، 218-132.
121. السيد، محمود محمد. (2002). تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام الصناعي. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (2)، 509-427.
122. سيزلاقي، أندرو دي وولاس، كارك ج. (1991). السلوك التنظيمي والأداء (ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد). الرياض، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، الإدارة العامة للبحوث.
123. السيسي، شعبان. (2005، جوان). قدرة بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية والوظيفية على التنبؤ بسلوكيات المواطن التنظيمية: دراسة تطبيقية على مستشفيات الهيئة العامة للتأمين الصحي. المجلة العلمية للتجارة والتمويل، (2)، 186-124.
124. شامي، صليحة. (2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة (رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية). بومرداس، الجزائر: جامعة أحمد بوقرة.
125. شاهين، ماجد إبراهيم. (2010). مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية: دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال). غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
126. شتاتحة، عائشة وعمام، ريم. (2017). أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطن التنظيمية: دراسة حالة بمركز الضرائب ومديرية الضرائب بالأغواط. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، (18)، 130-118.
127. شحاتة، شريف. (2017). عبقرية التحفيز. القاهرة، مصر: أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي.
128. الشربيني، عبد الفتاح. (1987). المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية. المجلة العربية للإدارة، (3)، 61-20.

129. الشريف، ريم بنت عمر بن منصور. (2013). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة (رسالة ماجستير في الإدارة العامة). المملكة العربية السعودية: كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة.
130. الشريف، عبد الحكيم عبد القادر. (2014). واقع التمكين الإداري وعلاقته بإدارة الأزمات: دراسة ميدانية على مديري الإدارات العليا والوسطى بالمستشفيات الليبية العامة بمدينة بنغازي (رسالة ماجستير في الإدارة). ليبيا: كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي،
131. الشعلان، مضاي بنت محمد وكعكي، سهام بنت محمد صالح، (2013). آليات تفعيل التمكين لتحقيق جودة الأداء في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. المجلة السعودية للتعليم العالي، (10)، 37-72.
132. الشلفان، عادل بن أحمد. (2011، ديسمبر). دور المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة في مدينة الرياض. المجلة العربية للإدارة، 31(2)، 1-19.
133. الشلوي، حمد بن فرحان. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية). المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
134. الشمري، غربي بن مرجي السلماني. (2006). المناخ التنظيمي في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية (أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية). المملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود.
135. الشنطي، محمود عبد الرحمن إبراهيم. (2006). أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال). غزة، فلسطين: كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
136. شهاب، فادية إبراهيم محمد. (2014). التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية. عمان، الأردن: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
137. الشوافي، محمد غمري. (2003). دور مناخ الاتصال في تشكيل الالتزام التنظيمي. مجلة البحوث التجارية، 24(1)، 251-300.

138. الشاورة، فيصل محمود. (2013). مبادئ إدارة الأعمال: مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
139. الشياب، أحمد محمد وأبو حمور، عنان محمد. (2013). مفاهيم إدارية معاصرة. عمان، الأردن: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
140. الشيباني، الهام ناظم. (2011). العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 7(30)، 198-214.
141. شيخي، مريم. (2014). *طبيعة العمل وعلاقتها بجودة الحياة: دراسة ميدانية في ظل بعض المتغيرات* (رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية). تلمسان، الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة أبي بكر بلقايد.
142. صالح، أحمد علي والدوري، زكريا مطلق. (2009). *إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة*. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية.
143. صالح، أحمد علي والمبيضين، محمد ديب. (2011، جوان). مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: بحث ميداني. *أبحاث اقتصادية وإدارية*، 9(9)، 69-106.
144. الصباغ، شوقي محمد ومرزوق، عبد العزيز علي وعبد الجواد، ثروت صبري العزب. (2017). نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية. *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، 17(2)، 141-158.
145. صبري، محمد نجيب. (1997). اتجاهات المديرين نحو متغيرات الالتزام التنظيمي في قطاع الصحة بمحافظة الشرقية. *مجلة البحوث التجارية*، 19(1)، 349-393.
146. صحراوي، عبد الله ويوصلب، عبد الحكيم. (2016). النمذجة البنائية (SEM) ومعالجة صدق المقاييس في البحوث النفسية والتربوية: نموذج البناء العملي لعلاقات التسيير الإداري بالمؤسسة التعليمية. *مجلة العلوم النفسية والتربوية*، 3(2)، 61-91.
147. صحراوي، وافية. (2013). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إدارات الجامعة الجزائرية* (أطروحة دكتوراه في علم النفس والعمل والتنظيم). الجزائر: جامعة الجزائر 2.

148. صدى الموارد البشرية. (2016، أبريل). خلق بيئة عمل سعيدة. مجلة الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، (4)، 1-59.
149. صرصور، أية عبد القادر ابراهيم. (2015). دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى في قطاع غزة (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال). غزة، فلسطين: كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
150. الصفار، أحمد عبد إسماعيل والعجلوني، محمود محمد وجرادات، عبد الناصر أحمد. (2009). دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية دراسة تحليلية في المصارف التجارية الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 5(3)، 351-370.
151. الصفار، أحمد عبد إسماعيل. (2009). أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية. مجلة الإدارة والاقتصاد، (77)، 65-96.
152. الصيرفي، محمد. (2006). السلوك التنظيمي. الإسكندرية، مصر: حورس للنشر والتوزيع.
153. الطالب، بشار عبد العزيز. (2013). طريقة مقترحة لتقنية البوتستراب لتقدير بعض نتائج دورتي (2012) و(2016) الأولمبيتين القادمتين في حالة عدم استخدام بيانات كاملة. المجلة العراقية للعلوم الإحصائية، (23)، 119-137.
154. الطائي، رعد عبد الله عيدان وجواد، عادل ياسين. (2014). دور الثقافة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية: بحث في هيئة النزاهة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 20(79)، 75-104.
155. الطائي، علي حسون والنقار، عبد الله حكمت. (2012). تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 18(69)، 1-41.
156. الطجم، عبد الله بن عبد الغني. (1996). قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديمغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 4(1)، 103-125.
157. الطعاني، حسن أحمد والسويحي، عمر سلطان. (2013). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. مجلة دراسات، العلوم التربوية، 40(مل ع 1)، 305-327.

158. الطعاني، حسن أحمد. (2011، مارس). درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك بالأردن. *المجلة التربوية*، 25(98) (ج 1)، 201-232.
159. طه، هبة إبراهيم محمد شفيق. (2008). العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ودور ثقة المرؤوس في رئيسته في هذه العلاقة: ورقة بحثية. *قسم إدارة الأعمال*، 4(4)، 494-527.
160. الطويل، أكرم أحمد والسبعائي، إسراء وعد الله. (2012). علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد المناخ التنظيمي ومراحل تطبيق حلقات الجودة: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في مصنع الغزل والنسيج- الموصل. *مجلة تنمية الرافدين*، 34(109)، 43-64.
161. العبادي، أحمد بن حميد بن محمد. (1999). *الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة* (رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط). المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى.
162. العبادي، هاشم فوزي دباس والطائي، يوسف حجيم سلطان. (2012). *التعليم الجامعي من منظور إداري: قراءات وبحوث*. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية.
163. عبد الجبار، عادل بن صلاح عمر والقحطاني، محمد بن مترك آل شري. (2007). *علم النفس التنظيمي والإداري*. الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية.
164. عبد الحسين، باسم. (2012). أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، (31)، 257-280.
165. عبد الخالق، تامر ممتاز. (2010). *أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة على إحدى المؤسسات المصرفية في مصر* (أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال). مصر: جامعة عين شمس.
166. عبد الرحمان، محمد محمود أحمد. (2015). *أثر مراكز التدريب في السودان في رفع كفاءة المهندسين* (رسالة ماجستير في إدارة التشييد). السودان: كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
167. عبد الرزاق، أبان عثمان ومحمود، ناجي عبد الستار. (2012). *تقويم المناخ التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت*. *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 2(1)، 1-21.

168. عبد الفتاح، سعيد توفيق أحمد. (2013). **علاقة خصائص لجان المراجعة بجودة التقارير المالية: دراسة اختبارية (رسالة ماجستير في المحاسبة)**. مصر: كلية التجارة، جامعة الزقازيق.
169. عبد الله، أنيس أحمد وفليح، حكمت محمد وأحمد، حميد أنور. (2008). **العدالة الاجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 4(12)، 9-31.**
170. عبد الهادي، أميرة رمضان وحتاتة، أم السعد أبو العنين. (2012، فيفري). **تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ: دراسة حالة. مجلة التربية، (35)، 201-279.**
171. عبوي، زيد. (2016). **إدارة المكاتب الأمامية الفندقية**. عمان، الأردن: دار المعتز للنشر والتوزيع.
172. عبيد، معمر عقيل. (2015). **دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة: دراسة في جامعة واسط. مجلة واسط للعلوم الإنسانية، 11(29)، 265-300.**
173. العبيدي، أمل محمود علي. (2008). **استراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة. مجلة الإدارة والاقتصاد، (69)، 78-102.**
174. العبيدي، جواهر عبد الهادي محمد. (2013). **أثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال)**. عمان، الأردن: كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
175. العجلة، توفيق عطية توفيق. (2009). **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال)**. غزة، فلسطين: كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
176. عدوان، شريف عاطف. (2011). **أثر التدريب على تطوير الكادر البشري الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين: دراسة حالة مؤسسة إبداع للأبحاث والدراسات والتدريب (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال)**. غزة، فلسطين: كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية.
177. العرايضة، رائدة هاني محمود. (2012). **مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير في التربية)**. الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
178. عربيات، ياسر أحمد. (2008). **المفاهيم الإدارية الحديثة**. عمان، الأردن: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.

179. عزيز، رياض ضياء. (2013). المناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من منتسبي شركة نفط ميسان. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 3(1)، 37-74.
180. عطاء، شذى شفيق محسن وسميح، أحمد محمد وأوسن، أحمد أبراهيم، (2016). تأثير تمكين العاملين في الرضا الوظيفي في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة بالجمهورية اليمنية. مجلة العلوم الاقتصادية، 17(2)، 124-141.
181. العطوي، عامر علي حسين. (2008). أثر العدالة التنظيمية في الاداء السياقي: دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 9(3)، 146-170.
182. العطوي، عامر علي حسين. (2009، ديسمبر). العلاقة بين رأس المال الاجتماعي الداخلي وفاعلية المنظمة من منظور الأداء السياقي: دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية الحكومية العراقية. مجلة الدراسات الإدارية، 3(5)، 1-30.
183. العطوي، عامر علي حسين. (2017). العواقب النفسية والبرجماتية لمقاطعة مكان العمل وتأثيرها في أداء العاملين: دراسة حقلية لعينة من المؤسسات الحكومية في محافظة الديوانية. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 7(3)، 8-35.
184. عفانة، حسن مروان. (2013). التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل: في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال). غزة، فلسطين: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر.
185. علواه، شذى أحمد وعبد الرحمان، عبد الرحمان عبد الله. (2011). التمكين الإداري في المنظمات الخدمية: دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة. مجلة العلوم الاقتصادية، 7(27)، 102-138.
186. علي، طه حسين. (2011). الخوارزمية الديناميكية (DRBLTS) والموزونة احتماليا (WBP) لتقدير معلمات الانحدار الحصين باستخدام تقنية ال Bootstrap: دراسة مقارنة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 17(64)، 257-267.

187. علي، محمد أحمد الخليفة. (2013). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نية ترك العمل ودور سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط: دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية السودانية. مجلة العلوم الاقتصادية، عمادة البحث العلمي، (3)، 1-14.
188. عليان، علي رحمة عليان. (2014). العمل الجماعي وأثره في تحسبن أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم: دراسة على البنوك التجارية العاملة بولاية الخرطوم (أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال). السودان: كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
189. عمر، أحمد مختار. (2008). معجم اللغة العربية المعاصرة. القاهرة، مصر: عالم الكتب.
190. العمري سهيلة، عبد محمد. (2011). أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأنروا) في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال). غزة، فلسطين: كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
191. العمري محمد، بن سعيد. (2011). التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود. مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، 23(1)، 61-99.
192. العمري، إسماعيل وأبي مولود، عبد الفتاح. (2017، مارس). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة: دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية حوض بركاوي ورقلة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (28)، 257-266.
193. عمورة، ريم. (2014). أثر العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين على نوايا ترك العمل: دراسة حالة على شركة الاتصالات السورية سيريتل (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال). سوريا: كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
194. عمومن، رمضان، (2017، ديسمبر). جودة الإدارة الجامعية بين اتخاذ القرار والاستقرار في العمل. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (31)، 289-300.
195. العنزي، سعد علي حمود والعطوي، عامر علي حسين. (2011). نماذج البحث في إدارة الأعمال. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مؤتمر كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء. استرجع من موقع: https://www.researchgate.net/publication/300013942_nmahj_albth_fy_adart_alamal
196. العنزي، سعد علي حمود وعلي صالح، أحمد. (2008). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال: مدخل فلسفي. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية.

197. عوض، عامر. (2006). السلوك التنظيمي الإداري. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
198. العوضي، فائزة خير الله ناصر بن عبد الله والعوضي، عادل خير الله ناصر بن عبد الله. (2010)، مارس). العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية. مجلة مستقبل التربية العربية، 17(62)، 96-142.
199. العوفي، محمد بن غالب. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية). المملكة العربية السعودية: قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
200. العيفاوي، فريدة والعيقة، جمال. (2016، جوان). المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصناعية وعلاقته بضغط العمل لدى العمال. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، (24)، 41-55.
201. العيفة، جمال. (2014، جوان). الاتصال الشخصي في عصر شبكات التواصل الاجتماعي: ضرورة اجتماعية في عالم متغير. مجلة علوم الانسان والمجتمع، (10)، 283-310.
202. الغامدي عادل، بن عبد الخالق الخليل. (2013). تأثير حجم العينة على القدرة التنبؤية لنموذج الانحدار المتعدد المعيارى (رسالة ماجستير في علم النفس تخصص إحصاء وبحوث). المملكة العربية السعودية: كلية التربية، جامعة أم القرى.
203. الغامدي محمد، حنش سالم. (2014). المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى التعامل مع الجمهور: دراسة تطبيقية على العاملين بجوازات منطقة الباحة (رسالة ماجستير في الدراسات الأمنية). المملكة العربية السعودية: كلية العدالة الجنائية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
204. غريب، معاذ نجيب. (2012). الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري. مجلة الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، (93)، (سن 35)، 1-14.
205. غضية، ناهدة طه. (2008). أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن (رسالة ماجستير في الإدارة التربوية). الأردن: قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة.
206. غليظ، شافية. (2009). أثر المناخ التنظيمي في عملية التعلم. مجلة العلوم الإنسانية، (32)، 123-140.

207. الفاضل، محمد محمود. (2010). **تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة**. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
208. فتحي، محمد. (2003). **766 مصطلح إداري**. مصر، القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية.
209. الفروخ، فايز عبد الرحمن. (2010). **التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي**. دار جليس الزمان: عمان، الأردن.
210. فليح، حكمت محمد. (2010). **تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت**. مجلة الإدارة والاقتصاد، (83)، 202-166.
211. فليح، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد. (2005). **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
212. الفهداوي، فهمي خليفة صالح. (2005 أ). **دور فرق العمل في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية ميدانية**. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، 20(4)، 106-61.
213. الفهداوي، فهمي خليفة صالح. (2005 ب). **علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحولي: دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك**. مجلة دراسات، العلوم الإدارية، 32(2)، 414-392.
214. قاسم، مرفت إبراهيم راشد. (2011). **أثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية**. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2، 594-567.
215. القحطاني محمد، بن مانع علي. (2013). **التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض** (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية). المملكة العربية السعودية: قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
216. القحطاني نايف، بحار معيكل. (2013). **المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل من وجهة نظر ضباط رئاسة الحرس الوطني** (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية). المملكة العربية السعودية: قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

217. القحطاني، خالد بن فالح. (2010). التدريب ودوره في تمكين العاملين بأمن وتقنية المعلومات بشركة الاتصالات السعودية (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية). المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
218. القحطاني، عبد السلام شايح. (2016). سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري. القاهرة، مصر: مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع.
219. القحطاني، عبد الله بن سعيد بن ناصر آل سودة. (2005). التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية على مراكز شرطة مدينة الرياض (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية). المملكة العربية السعودية: قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
220. القرشي، ليلي حسن عبد الله. (2003). القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية (أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط). المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى.
221. قرواني، خالد. (2011، كانون الثاني). مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت فيها للعاملين الوظيفي الأداء على التعليمية من وجهة نظرهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 2(26)، 11-56.
222. قريشي، محمد الصالح. (2005). تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات (رسالة ماجستير في علوم التسيير). قسنطينة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري.
223. قريشي، محمد الطاهر والسبتي، لطيفة أحمد. (2015). أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 11(1)، 59-89.
224. سعيد، هديل كاظم. (2011). العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين وأثرهما في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 17(63)، 121-150.
225. الكبيسي، عامر بن خضير. (1998). التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة. الدوحة، قطر: دار الشرق.
226. الكبيسي، عامر بن خضير. (2004). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. الإسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث.

227. الكرداوي، مصطفى محمد. (2011، ماي). التمكين النفسي للعاملين بوصفه متغيرا وسيطا في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومي في مصر. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 18(2)، 283-324.
228. كفان، سليم. (2005). *دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية* (رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم). قسنطينة، الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري.
229. الكلابي، سعد بن عبد الله. (ب.ت). *المنـاخ التنظيمي في المؤسسات السعودية*. (ب.ن).
230. الكلادة، طاهر محمود. (2008). *إدارة وتنمية الموارد البشرية*. عمان، الأردن: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
231. كمال، صهيب والآغا، عساف. (2015). *الإدارة والتخطيط التربوي: نماذج وتطبيقات عملية*. عمان، الأردن: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
232. الكمالي، طلال فائق. (2013). *التنمية البشرية في القرآن الكريم: دراسة موضوعية*. العراق: مركز كربلاء للدراسات والبحوث.
233. كوبر، ميلان. (2015). *الاستشارات الإدارية دليل المهنة* (ترجمة: مقبولة حمودة) (ط 4). جنيف: مكتب العمل الدولي.
234. اللحيان، عبد الله عبد الرحمان محمد. (2011). *دور التمكين في عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها لدى العاملين بجوازات منطقة القصيم* (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية). المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
235. لرقم، عز الدين. (2006، ديسمبر). *المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى الهيئة الوسطى*. *مجلة العلوم الإنسانية*، 38(38)، 119-135.
236. لعور، عاشور. (2014). *التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية: دراسة ميدانية بالمديرية الولائية لسكيكدة* (رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم). سطيف، الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2.
237. لعور، عاشور. (2015، نوفمبر). *التمكين النفسي لأفراد الحماية المدنية: واقع وتحديات*، *مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية*، العام الثاني، 13(13)، 11-25.

238. ماجد، زيد صادق وبدراوي، عبد الرضا فرج. (2013). الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين: دراسة استطلاعية في عينة منظمات الأعمال العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية، 9(34)، 52-102.
239. مارس، هناء. (2008). أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الإنجاز لدى العمال من خلال آراء إطارات ومنفذي المؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع جيجل (رسالة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي). قسنطينة، الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري.
240. المانع، محمد بن علي. (2006). تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية). المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
241. المبيض، علي محمود وعود، عمرو محمد أحمد. (2002). محددات ونتائج تمكين العاملين بالوظائف الإدارية بمستشفيات جامعة عين شمس. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (1)، 1-82.
242. المبيضين، محمد ذيب والطراونة، محمد أحمد. (2011). أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي في البنوك التجارية الأردنية. مجلة دراسات، العلوم الإدارية، 38(2)، 481-505.
243. مجاهدي، الطاهر. (2009). فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء: دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج (TINDAL) المسيلة (أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم). قسنطينة، الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري.
244. المحاسنة، محمد عبد الرحيم. (2001). أثر العوامل الشخصية في المناخ التنظيمي: دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي. مؤنة للبحوث والدراسات، 16(6)، 197-223.
245. محمد الصغير، فهد بن عثمان بن محمد. (2012). المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على ضباط شرطة مدينة الرياض (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية). المملكة العربية السعودية: كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
246. محمد النور، عرفة جبريل أبو نصيب رجاء إبراهيم. (2012، ماي). جودة التدريب وأثره في رفع كفاءة الإنتاجية بالشركات الصناعية. مجلة العلوم الانسانية، 13(1)، 84-89.

247. المدهون، إياد إبراهيم خليل. (2012). العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال). غزة، فلسطين: جامعة الأزهر.
248. المدهون، محمد إبراهيم وسعدية، منصور محمد علي. (2008). تقييم عملية التدريب للعاملين بالكليات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، 15(1)، 795-840.
249. مزباني، الوناس. (2009، ديسمبر). مداخل دراسة المناخ التنظيمي وأهميته في الجامعة الجزائرية. دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، (3)، 64-83.
250. المسدي، عادل عبد المنعم. (2002). محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي بمحافظة الغربية. مجلة التجارة والتمويل، (1)، 1-48.
251. مسعود، مؤيد أحمد صادق. (2012). درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية (رسالة ماجستير في الإدارة التربوية). فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.
252. مشعان، ربيع هادي. (2008). علم النفس الإداري. عمان، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
253. المصري، محمد شفيق سعيد. (2015). الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على مستشفيات الحكومية في قطاع غزة (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال). غزة، فلسطين: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر.
254. المصري، نيفين عبد الرحمن. (2011). قلق المستقبل وعلاقته بكل من فاعلية الذات ومستوى الطموح الأكاديمي لدى عينة من طلبة جامعة الأزهر بغزة (رسالة ماجستير). غزة، فلسطين: كلية التربية، جامعة الأزهر.
255. مطبوعات كلية هارفارد لإدارة الأعمال، سلسلة القيادي الناجح. (2011). تحفيز الموظفين للحصول على أداء أفضل (ترجمة سلمى المقدادي). المملكة العربية السعودية: مؤسسة العبيكان للنشر.
256. مطر، عصام محمد حمدان. (2008). التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال). غزة، فلسطين: كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.

257. المعاني، أيمن عودة وأخو ارشيدة، عبد الحكيم عقلة. (2009). التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 5(2)، 234-259.
258. المعشر، عيسى إبراهيم. (2009). أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم: دراسة ميدانية (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال). الأردن: كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
259. المغربي، كامل محمد. (1995). *السلوك التنظيمي: مفاهيم سلوك الفرد والجماعة في التنظيم* (ط 2). عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
260. مفلح، حكمت محمد. (2010). تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 83(83)، 166-202.
261. مقداد، محمد. (2015). سلوك المواطنة التنظيمية: الأبعاد والمسببات والنتائج والتحديات. *مجلة تنمية الموارد البشرية*، 11(11)، 202-228.
262. مقري، زكية ويحياوي، نعيمة. (2014). أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية-وحدة منعة-. *مجلة الدراسات الإدارية*، 7(13)، 170-195.
263. ملحم، يحي سليم. (2006، ديسمبر). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة حالة: شركة الاتصالات الاردنية الحديثة. *المجلة العربية للإدارة*، 26(2)، 3-40.
264. ملحم، يحي سليم. (2009). *التمكين كمفهوم إداري معاصر*. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
265. منصور، إلهام ومنصوري، كمال. (2014، ديسمبر). الموازنة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي. *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*، 16(16)، 311-330.
266. المهيرات، عماد علي. (2009). *أثر التمكين على فاعلية المنظمة*. الأردن: دار جليس الزمان.
267. المومني، خالد. (2009). *معالم فكي الفكر الإداري*. الأردن: دار المنتبى للنشر والتوزيع.

268. ميدون، مباركة. (2014). الكفاءة الذاتية وعلاقتها بالتوافق الدراسي لدى تلاميذ مرحلة التعليم المتوسط: دراسة ميدانية على عينة من التلاميذ ببعض متوسطات مدينة ورقلة (رسالة ماجستير في الصحة النفسية والتكيف المدرسي). ورقلة، الجزائر: قسم العلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح.
269. نافع، وجيه عبد الستار. (2009). قيم العمل وأثرها على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على مستشفى الملك عبد العزيز بمحافظة الطائف. *مجلة التجارة والتمويل*، (2)، 278-340.
270. نجم، عبد الحكيم أحمد. (2003، يوليو). تحليل العلاقة بين بعض سياسات الموارد البشرية بالمنظمة والالتزام التنظيمي من خلال توسيط الرضاء الوظيفي. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 3(27)، 46-81.
271. نزارى، حسام الدين ولطرش، زكرياء. (2016، جانفي). نماذج المناخ التنظيمي: دراسة تحليلية. *مجلة أبحاث نفسية وتربوية*، (8)، 117-127.
272. نعساني، عبد المحسن عبد السلام. (2013، ديسمبر). أسباب التمكين النفسي ونتائجه بالتطبيق على القطاع المصرفي بمدينة الرياض. *المجلة العربية للإدارة*، 33(2)، 219-239.
273. النعمة، عادل ذاكر وسليمان، آمال سرحان. (2012). دور تمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر: دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية. *مجلة تنمية الرافدين*، 34(108)، 165-187.
274. نقبيل، بوجمعة. (2009). علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة: دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة (رسالة ماجستير في علوم التربية وإدارة وتسيير تربوي). باتنة، الجزائر: قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة الحاج لخضر.
275. النوفل، بدر عيسى. (2010). استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال). عمان، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
276. النيادي، شافع محمد سيف، (2010). تأثير التمكين الوظيفي على تطوير أداء قطاع خدمة المجتمع بجامعة الإمارات العربية المتحدة. *حوليات آداب عين شمس (عدد خاص بالدراسات الاجتماعية)*، 134-163.

277. هروم، عزالدين. (2008). واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (GPC) قسنطينة (رسالة ماجستير في علوم التسيير). قسنطينة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري.
278. الهنداوي، ياسر فتحي. (2012). إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
279. الهيتي، خالد عبد الرحيم ويونس، طارق شريف. (1987). العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية: دراسة مقارنة بين المنشأة العامة للمطاحن العراقية وشركة مطاحن أمريكية. المجلة العربية للإدارة، 11(4)، 5-21.
280. الوادي، محمود حسين. (2012). التمكين الإداري في العصر الحديث. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
281. وترابندس، جين. (1999، ماي). إدارة منظمات البحوث والتطوير أو إدارة المستحيل: خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال. إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع). (10) (سن 6)، 1-8.
282. الودنان، عوض بن محمد. (1999). أثر الحوافز على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على ضباط وأفراد جوازات منطقة الرياض (رسالة ماجستير في العلوم الأمنية). المملكة العربية السعودية: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
283. الوزان، خالد محمد أحمد. (2006). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي: دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية). المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
284. الياسري، أكرم وعبد محمد، أمل. (2007). التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 9(1)، 9-39.
285. ثاميدي، كرين مصطفى خالد. (2013). أثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة دھوك. مجلة تنمية الرافدين، 35(113)، 332-351.

286. Ahmadizadeh, Zahra., Heydarinejad, Sedighe., Farzam, Farzan., & Nahid, Shetab. (2012). *Investigation the Relation between Organizational Climate and Organizational Citizenship Behavior. International Journal of Sport Studies*, 2(3), 163-167.
287. Angelici, Laura. (2015). *Statistical methods to assess the susceptibility to particulate matter and health effects mediated by micrnas carried in plasma extracellular vesicles cicle XXVIII* (PhD Thesis in Biomedical Statistics). Italia: University of Milan.
288. Aucamp, Linza. (2014, April). *The influence of transformational leadership on trust, psychological empowerment, and team effectiveness* (Master Thesis of Commerce). South Africa: Faculty of Economic and Management Sciences, Stellenbosch University.
289. Aydın, Burcu. (2016). The Mediating Role of Psychological Empowerment on the relationship between Creative Climate and Innovative Work Behavior: The Case of Employees of Various Sectors in Turkey. *Journal of Behavior at Work*, 1(1), 74-84.
290. Bahrami, Mohammad Amin., Barati, Omid., Ghoroghchian, Malake-sadat., Montazeralfaraj, Razieh., & Ezzatabadi, Mohammad Ranjbar. (2016). Role of Organizational Climate in Organizational Commitment: The Case of Teaching Hospitals. *Osong Public Health Res Perspect* 7(2), 96-100.
291. Baron, Reuben M. and Kenny, David A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
292. Berteza, Patricea Elena., & Zait, Adriana. (2013). Scale validity in exploratory stages of research. *Management & Marketing*, 11(1), 38-46.
293. Bhatnagar, J & Sandhu, S. (2005). Psychological empowerment and organisational citizenship behaviour (OCB) in IT' Managers: a talent retention tool. *Indian Journal of Industrial Relations*, 40(4), 449-469.
294. Borman, Walter C., Ilgen, Daniel R., & Klimoski, Richard J. (2003). *Handbook of psychology* (Vol.12: Industrial and organizational psychology). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
295. Castro, M., & Martins, N. (2010). The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a South African information and echnology organisation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1-9.
296. Chang, Li-Chun., Shih, Chia-Hui., & Lin, Shu-Man. (2010). The mediating role of psychological empowerment on job satisfaction and organizational commitment for school health nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 47, 427-433.
297. Cheasakul, Uree., & Varma, Parvathy. (2016). Influencia de la pasión y el empoderamiento en la conducta cívica organizacional de los maestros mediados por el compromiso organizacional. *Contaduría y Administración*, 61(3), 422-440.
298. Chua, G. S., Jusoh, Muhammad Shahar., Amlus, Mohamad Harith., Abidin, Rahimi., & Ibrahim, Amlus. (2014). The relationship between employee empowerment, team work and recognition on company performance: An investigation in Malaysian manufacturing industry. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 8(12), 7-17.

299. Cooper, Cary L., & Robertson, Ivan T. (2004). *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol.19). The Atrium, Southern Gate, Chichester, England: John Wiley & Sons Ltd.
300. Crawford, Alleah M. (2008). *Empowerment and organizational climate: An investigation of mediating effects on the core-self evaluation, job satisfaction, and organizational commitment relationship* (PhD Thesis). Auburn, Alabama, USA: Auburn University.
301. Daft, Richard L. (2001). *Organization theory and Design*. U.S.A: 7ed Southwestern college publishing.
302. Deci, Edward L., Vallerand, Robert J., Pelletier, Luc G., & Ryan, Richard M. (1991). Motivation and Education: The Self-Determination Perspective. *Educational Psychologist*, 26(3&4), 325-346.
303. Drake, Andrea R., Wong, Jeffrey., & Salter, Stephen B. (2007). Empowerment, Motivation, and Performance: Examining the Impact of Feedback and Incentives on Nonmanagement Employees. *Behavioral Research in Accounting*, 19, 71-89.
304. Duyar, Ibrahim., & Normore, Anthony H. (2012). Performance beyond expectations: A closer look at teachers' task performance, discretionary performance, and career aspirations. *Advances in Educational Administration*, 13, 87-116.
305. Elsabahy, Hanan ELsaid., Sleem, Wafaa Fathi., & Mohamed El-Sayed, Neamat. (2013). Effect of Organizational Climate on Organizational Commitment of Nurse Educator at Faculty of Nursing Mansoura University. *Journal of Education and Practice*, 4(27), 41-48.
306. El-Salam, GA., Ibrahim, MM., Mohsen, MM., & Hassanein, SE. (2008). Relationship between organizational climate and empowerment of nurses in Menoufiya hospitals, Egypt. *East Mediterr Health J*, 14(5), 1173-1184. Retrived from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19161091>
307. Emamgholizadeh, Saeid., Matin, Hassan Zarei., & Razavi, hamid Reza. (2011, May). Is participation in decision making related to employee's empowerment. *African Journal of Business Management*, 5(9), 3504-3510.
308. Falahi, Ali Asghar., Nazaripour, Mohammad., & Salavati, Adel. (2013). Relationship between Training and Employee Psychological Empowerment: Case Study: Kermanshah Health Insurance Office. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(8), 258-266.
309. Fatima, Afsheen., Iqbal, Muhammad Zahid., & Imran, Rabia. (2013). *Organizational Commitment and Counterproductive Work Behavior: Role of Employee Empowerment*. Proceedings of the Sixth International Conference on Management Science and Engineering Management. 665-679. Springer-Verlag London. Retrieved from http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4471-4600-1_57
310. George, Elizabeth. (2013). *A study on the effect of psychological empowerment on job satisfaction and job related stress among the bank employees* (PhD Thesis). Kerala, India: Cochin University of Science and Technology.
311. George, J. M., & Jones, G. R. (2005). *Understanding and managing organizational behavior* (6th ed). Upper Saddle River, N.J, USA: Pearson Prentice Hall.

312. Ghorbanhosseini, Masoud. (2013). The effect of organizational culture, teamwork and organizational development on organizational commitment: the mediating role of human capital. *Technical Gazette*, 20(6), 1019-1025.
313. Ghorbani, Mahmood., & Ahmadi, Shahnaz. (2011). Relationship between Employee's Empowerment Dimensions and Creativity Improvement in Educational Organizations. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 10(2), 213-217.
314. Gilaninia, Shahram., AskariRankouh, Mir Abdolhasan., & DaneshFar, Mojtaba. (2013). Overview on employee empowerment and impact of training. *Journal of Research and Development*, 1(4), 8-13.
315. Givens, R.J. (2011). The Role of Psychological Empowerment and Value Congruence in Mediating the Impact of Transformational Leadership on Follower Commitment in American Churches. *International Journal of Leadership Studies*, 6(2), 188-214.
316. Gortani, Asefeh Mostajeran. (2011). Study of some effective factors on empowerment of the experts in educational institutions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 1960-1964.
317. Hanaysha, Jalal. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 298 – 306.
318. Hayes, Andrew F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York, USA: The Guilford Press.
319. Hayes, Andrew F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis, Second Edition: A Regression-Based Approach* (2nd ed). New York, USA: The Guilford Press.
320. Hering, T., Beerlage, T., & Kleiber, D. (2009). Organisationklima und Gesundheit: Handlungsebenen zur Burnoutprävention und Förderung des Engagements im Rettungsdienst. *Prävention und Gesundheitsförderung*, (2), 1-11.
321. Hoy, Wayne K. (1990). Organizational Climate and Culture: A Conceptual Analysis of the School Workplace. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 1(2), 149-168.
322. Hunthausen, John. (2000). *Predictors of Task and Contextual Performance: Frame of Reference Effects and Applicant Reaction Effects on Selection System Validity* (PhD Thesis in Systems science). USA: Portland State University
323. Iqbal, Adnan. (2008). Organizational climate and employees' commitment: a study of the Pakistani knitwear industry. *Business Research Yearbook*, 15(3), 154-159.
324. Jay, Rita A. (2015). *Relationship of organizational work climate to nurse turnover in operating room settings* (PhD Thesis). USA: Capella University.
325. Jiang, Xueting., Flores, Hector R., Leelawong, Ronrapee., & Manz, Charles C. (2016). The effect of team empowerment on team performance: A cross-cultural perspective on the mediating roles of knowledge sharing and intra-group conflict. *International Journal of Conflict Management*, 27(1), 62-87. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/IJCM-07-2014-0048>.

326. Johnson, E. C., & Meade, A. W. (2010, April). *A Multi-Level Investigation of Overall Job Performance Ratings*. Paper presented at the 25th Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology (pp. 1-8). Atlanta, GA.
327. Karimi, Abbas., Mokarrami, Mahmoud., Salajegheh, Sanjar., & Bagherabadi, GholamHossein. (2013). The Impact of Staff Empowerment on Service Quality in Training Organizations. *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, 1(3), 32-47.
328. Kerr, Alistair W., Hall, Howard K., & Kozub, Stephen A. (2002). *Doing Statistics with SPSS*. 6 Bonhill Street, London EC2A 4PU: SAGE Publications Ltd.
329. Kimolo, Kimanzi. (2013). *The relationship between employee empowerment practices and employee performance in regional development authorities in Kenya* (Master Thesis of business administration). Kenya: School of business studies, university of Nairobi.
330. Kotze, Elize., Menon, Sanjay T., & Vos, Barry. (2007). Psychological empowerment in the South African Military: The generalisability of menon's scale. *SA Journal of Industrial Psychology*, 33(2), 1-6.
331. Langton, N., Robbins, S. P., & Robbins, S. P. (2007). *Organizational behaviour: Concepts, controversies, applications*. Toronto: Pearson Prentice Hall.
332. Larson-Hall, Jenifer. (2010). *A Guide to Doing Statistics in Second Language Research Using SPSS*. New York, USA: Routledge, Taylor & Francis Group
333. LePine Jeffrey A., Hanson, Mary Ann., Borman, Walter C., & Motowidlo Stephan J. (2000). Contextual performance and teamwork: Implications for staffing. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 19, 53-90.
334. May, Douglas R., Gilson, Richard L., & Harter, Lynn M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11–37.
335. Menon, Sanjay T. (1995). *Employee Empowerment: Definition, Measurement and Construct Validation* (PhD Thesis). Montreal, Canada: Faculty of Management, McGill University.
336. Miri, Abdolreza., Rangriz, Hassan., & Sabzikaran, Esmail. (2011). The relationship between organizational structure and employees' empowerment in national Iranian oil products distribution company. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 1(1), 51-68.
337. Moisset, Jean Joseph., Plante, Jean., & Pierre, Toussaint. (2003). *La gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire*. Canada : Presses de l'université Québec.
338. Mok, E., & Au-Yeung, B. (2002). Relationship between organizational climate and empowerment of nurses in Hong Kong. *Journal of Nursing Management*, 10, 129-137. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11982779>
339. Motowidlo, S. J., & Schmit, M. J, (1999). *Performance assessment in unique jobs*. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
340. Mottaghi Shahri, Mohammad Hassan., Abdi, Shahram., Yazdankhah, Mostafa., & Heydari Farzaneh. (2015). The relationship between empowerment and organizational

- citizenship behavior of staff in youth and sports general office of Khorasan Razavi. *International Journal of Sport Studies*. 5(4), 475-481.
- 341.** Munro, Barbara Hazard., Connell, William F., & Hill, Chestnut. (2005). *Statistical Methods for Health Care Research* (5th ed). New York, USA: Lippincott Williams & Wilkins.
- 342.** Naziri, Samira., Mahmoodi, Reza Khodaie., & Ershadi sis, Mehdi. (2014, July). Survey Relationship between Organizational Structure and Employees Empowerment in SEMET-CO Company. *Research Journal of Recent Sciences*, 3(7), 5-12.
- 343.** Ongera, Ruth Moraa., & juma, Dennis. (2015). Influence of Temporary Employment on Employee Performance: A Case Study of Safaricom Limited. *International Journal of Business and Commerce*. 4(4), 1-37.
- 344.** Pallant, Julie. (2007). *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS for Windows Version 15*. (3rd ed). Milton Keynes, USA: Open University Press.
- 345.** Permarupan, P.Yukthamarani., Saufi, Roselina Ahmad., Kasimc, Raja Suzana Raja., & Balakrishnan, Bamini KPD. (2013). The Impact of Organizational Climate on Employee's Work Passion and Organizational Commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 107, 88 – 95.
- 346.** Perry, James L., & Hondeghem, Annie. (2008). *Motivation in public management: The Call of Public Service*. Great Clarendon Street, Oxford ox2 6dp: Oxford University Press.
- 347.** Prado, Paulo Henrique Muller., Korelo, José Carlos., y Lucena da Silva, Danielle Mantovani. (2014, Setembro). Análise de mediação, moderação e processos condicionais. *Brazilian Journal of Marketing*, 13(4), 04-24.
- 348.** Preacher, Kristopher J., & Hayes, Andrew F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- 349.** Putter, Lars. (2010). *The relation between organizational climate and performance and an investigation of the antecedents of organizational climate* (Master Thesis of Science in Management of Technology). Netherland: Faculty of Technology, Delft University of Technology.
- 350.** Roch, Geneviève. (2008, Juillet). *Impact du climat organisationnel sur le façonnement des pratiques relationnelles de soin et la satisfaction professionnelle d'infirmières soignantes en milieu hospitalier* (PhD en sciences infirmières). Canada: Université de Montréal.
- 351.** Salkind, Neil J. (2010). *Encyclopedia of research design*. Thousand Oaks, California, USA: SAGE Publications, Inc.
- 352.** Sargolzaei, Fairoz., & Keshtegar, Abdol Ali. (2015, May). The effect of psychological empowerment to improve employees' organizational citizenship behavior: study of Maskan Bank branches management of Zahedan city. *Research journal of fisheries and hydrobiology*, 10(9), 605-611.
- 353.** Savoie, André., & Brunet, Luc. (2000). Climat organisationnel et culture organisationnelle : apports distincts ou redondance ? *Revue québécoise de psychologie*, 21(3), 179-200.

354. Schmitt, Neal. (2012). *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection*. New York, USA: Oxford University Press.
355. Shahriari, Jamshid Edalatian., Maleki, Jamshid., Koolivand, Pirhossein., & Meyvand, Mehdi. (2013). The study of the relationship between organizational structure and psychological empowerment among the staffs in Ministry of Economic Affairs and Finance. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2(3s), 330-338.
356. Shanks, Nicholas. (2010, Février). *Le rôle de «l'empowerment» dans la relation entre certaines pratiques de gestion des ressources humaines et la mobilisation* (Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires). Montréal, canada: Université du Québec.
357. Shiverick, Brad., Janelle, Peter., & Mary Ann, Anichini. (2009). *Cultivating Employee Commitment to Achieve Excellence*. American Association of Homes and Services for the Aging. Retrieved from
358. Spreitzer, Gretchen M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442- 1465.
359. Spreitzer, Gretchen M. (1996, Apr). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *The Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
360. Stone-Romero, Eugene F., Alvarez, Kaye., & Thompson, Lori Foster. (2009, June). The construct validity of conceptual and operational definitions of contextual performance and related constructs. *Human Resource Management Review*, 19(2), 104-116.
361. Suifan, Taghrid S. (2016). The Impact of Organizational Climate and Psychological Capital on Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business and Management*, 11(1), 224-230.
362. Sumter, Kim. (2016). *The mediating role of psychological empowerment in the relationship between organizational culture and job-related affective well-being* (Master Thesis Human Resource Studies). Netherland: Faculty of Social and Behavioural Science, Tilburg University.
363. Tabachnick, Barbara G., & Fidell, Linda S. (1989). *Using Multivariate Statistics* (2nd ed). New York, USA: HarperCollinsPublishers.
364. Tutar, Hasan., Altinoz, Mehmet., & Cakiroglu, Demet. (2011, August). The effects of employee empowerment on achievement motivation and the contextual performance of employees. *African Journal of Business Management*, (15), 6318-6329.
365. Tuuli, M.M. & Rowlinson, S. (2007). *Towards a conceptual framework of empowerment and job performance in project teams*. In Boyd, D. (ed.), Proceedings of the 23rd Annual ARCOM Conference, 3-5 September 2007, Association of Researchers in Construction Management, 1, (pp. 3 -12). Belfast, UK.
366. Valente, Matthew J., Gonzalez, Oscar., Miočević, Milica., & MacKinnon, David P. (2016, December). A Note on Testing Mediated Effects in Structural Equation Models: Reconciling Past and Current Research on the Performance of the Test of Joint Significance. *Educ Psychol Meas*, 76(6), 889–911.

367. Van Scotter, James R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human Resource Management Review*, 10(1), 79-95.
368. Vathanophas, Vichita., & Thai-ngam, Jintawee. (2007, March). Competency Requirements for Effective Job Performance in the Thai Public Sector. *Contemporary Management Research*. 3(1), 45-70.
369. Wangombe, James., & Yohannes, Tecele H. (2018, February). Relationship between Organizational Climate, Employee Psychological Empowerment, and Innovation in Market Research Firms in Kenya. *Applied Finance and Accounting*, 4(1), 11-33.
370. Wanjiku, Maina Mary. (2016). *Influence of Employee Empowerment on Organizational Commitment in Kenya Civil Service* (PhD Thesis in Human Resource Management). Kenya: Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology
371. Yangaiya, Salisu Abba. (2015, March). *Examining the relationship between empowerment and organizational citizenship behavior of secondary school teachers in katsina state nigeria*. Proceeding of the 3rd Global Summit on Education 9-10 March 2015 (pp. 468-475). Kuala Lumpur, Malaysia.

ج-المصادر الالكترونية:

372. <http://ctb.ku.edu/ar/content/leadership/leadership-ideas/team-building/main>
373. http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/encyclop/rat_vs_nat.html
374. <http://searchcio.techtarget.com/definition/organizational-goals>
375. <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/ocbcpage.html>
376. <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D9%82>
377. <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D9%85%D9%83%D9%86/>
http://www.centerforpositiveaging.org/affiliate_resources/Cultivating_Employee_Commitment_to_Excellence.pdf
378. http://www.enefd.dz/cours_2as/fichiersPDF/Gestion-Econ/Management/PDF3/F236_MANAGEMENT3_L04.pdf
379. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiKqoTjwu_aAhXDkiwKHYCvDCsQFggqMAA&url=http%3A%2F%2Fasqhdandl.org%2Fuploads%2F3%2F4%2F6%2F3%2F34636479%2Fcommitment.pdf&usg=AOvVaw0iGT6II9iU4Rm3UsMaKr0w
380. <https://www.manhal.net/art/s/19942>
381. <https://www.oreilly.com/ideas/sharing-knowledge-with-others-is-critical-for-advancement>
382. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13678868.2010.501963?journalCode=rhrd20>

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): استمارة الدراسة النهائية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد لمين دباغين سطيف -2-

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

أ-التعليمات:

أخي، أختي الموظف، الموظفة

في إطار إعداد بحث علمي بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن"، والذي يندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه علوم في علم النفس التنظيم والعمل. فإن هذا الاستبيان وضع للتعرف على بعض الأبعاد ذات الصلة بالمناخ التنظيمي وأبعاد التمكين الوظيفي وأبعاد الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن.

يرجى منك أن تقرأ جميع العبارات جيدا، ثم تعطي رأيك حول كل عبارة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، والتي ترى أنها تعكس رأيك. مع عدم وضع أكثر من علامة أمام عبارة واحدة. هذا المقياس وُضع لغرض البحث العلمي. وعليه فإنّ جديتك وإجابتك الموضوعية هي السبيل للتحقيق أفضل النتائج.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام.

ب-البيانات الشخصية:

السن: الجنس: الوظيفة:

1-متغير المناخ التنظيمي:

الرقم	البند	أبدا	أحيانا	دائما
1-الاتصال التنظيمي.				
01	الاتصالات تتم بشكل مرن بين موظفي الخلايا الجوارية.			
02	يتم توفير البيانات والمعلومات اللازمة بمنتهى الدقة والسرعة.			
03	أجد سهولة في الاتصال بالإدارة.			
2-اتخاذ القرارات.				
04	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام والأعمال في الخلية.			
05	ملائمة القرارات الذي تتخذها الإدارة مع أهداف الخلية.			
06	عملية اتخاذ القرار توفر لي فرصة للإبداع.			
3-الهيكل التنظيمي.				
07	إجراءات العمل يتم تحديدها تحديدا واضحا.			
08	الهيكل التنظيمي للوكالة يمتاز بالبساطة.			
09	عدد المستويات الإشرافية ملائمة لأداء العمل.			
4-نظام الحوافز.				
10	نظام الحوافز في الوكالة يشجعي على التطوير الذاتي.			
11	الحوافز تشجعي على الاستمرارية والبقاء في عملي بالوكالة.			
12	الوكالة تقدم لي فرصة للترقية على أساس الأداء الوظيفي.			
5-العمل الفرقي.				
13	العمل في فريق يجعلني أشعر بمسؤولية اتجاه زملائي بالخلية.			
14	العمل في فريق يساعدني على تحقيق نتائج أفضل.			
15	العمل في فريق يحفزني على الاستمرارية بالعمل في الوكالة.			
6-التدريب.				

الملاحق

			موضوعات التدريب تتوافق مع متطلبات عملي.	16
			التدريب ينمي روح الكفاءة العملية.	17
			يتم تقييم مدى تحقيق التدريب للأهداف المراد تحقيقها.	18

2-متغير التمكين الوظيفي:

الرقم	البند	أبدا	أحيانا	دائما
1-المعنى.				
01	العمل الذي أقوم به جد مهم بالنسبة لي.			
02	إدارة الوكالة تعتبر العمل الذي أقوم به مهما.			
03	المهام التي أؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة للعملاء.			
04	العمل الذي أقوم به ذو معنى بالنسبة لي.			
05	زملائي في الخلية التي أعمل بها يعتبرون عملي مهما.			
2-الكفاءة الذاتية.				
06	أنا واثق من قدراتي للقيام بعملتي.			
07	زملائي في الخلية التي أعمل بها يعتبرونني موظفا ذو كفاءة.			
08	أستطيع القيام بمهامي تحت أي ضغط كان.			
09	إدارة الوكالة التي أعمل بها تعتبرني موظفا ذو كفاءة.			
10	أستطيع القيام بمهامي تحت أي ضغط كان.			
3-التصميم الذاتي.				
11	لدي استقلالية كبيرة في تحديد كيفية أداء مهامي.			
12	أستطيع اتخاذ القرارات على مسؤوليتي بما يتناسب مع انجاز مهامي.			
13	استقلاليتي في العمل تساعدني على بذل أكبر جهد لتحقيق أهداف الوكالة.			
4-الأثر.				
14	لدي تأثير كبير على ما يحدث بالخلية التي أعمل بها.			
15	العملاء يرون أن عملي له أثر مهم عليهم.			

الملاحق

			زملائي في الخلية يعتبرون عملي ذو أثر.	16
			إدارة الوكالة تعتبر عملي ذو أثر.	17

3-متغير الأداء السياقي:

الرقم	البند	أبدا	أحيانا	دائما
1-الالتزام التنظيمي.				
01	أشعر بالرغبة في بذل أقصى مجهود لتحقيق أهداف الوكالة.			
02	أهتم جدًا بمستقبل هذه الوكالة.			
03	أفكر في مشكلات العمل وأنا بعيد عن مقر عملي.			
04	أشعر بالسعادة أثناء قيامي بممارسة مهامي بالخلية.			
05	أشعر بالفخر باستمرار عملي في هذه الوكالة.			
06	يعتبر عملي في هذه الوكالة أفضل فرصة عمل عُرضت علي.			
07	أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية.			
08	أنا راض بما يحققه لي عملي الحالي من مكاسب.			
09	لا يسرني أن أجد عملا بالراتب نفسه في مؤسسة أخرى غير الوكالة التي أعمل بها.			
10	أشعر بالاستياء عند الابتعاد عن الخلية أثناء العطلة.			
2-المواطنة التنظيمية.				
1-2-سلوكيات المواطنة التنظيمية ذات البعد التنظيمي.				
11	أساعد زملائي بالعمل على تعلم مهارات جديدة أو مشاركة معلومات العمل			
12	لا أتردد في مزاوله العمل بعد انقضاء الوقت الرسمي لذلك.			
13	أقدم اقتراحات من أجل تحسين كيفية أداء العمل.			
14	أتحدث بأمور إيجابية أمام الآخرين حول الخلية التي أعمل بها.			
15	أنتطوع للقيام بمهام عمل إضافية.			
16	أنتطوع لحضور لقاءات أو اجتماعات تهم العمل الجواربي على حساب الوقت الخاص.			

الملاحق

			أقدم اقتراحات من أجل تحسين جو العمل.	17
			أستعمل السيارة الخاصة أو المعدات اللازمة لصالح الخلية.	18
2-2- سلوكيات المواطنة التنظيمية ذات البعد الفردي.				
			أساعد زملائي بالعمل غير القادرين على القيام بأعمالهم.	19
			أصغي باهتمام عندما يكون لدى أحدهم مشكلا شخصيا.	20
			أغير توقيت العطلة، لاستيعاب حاجات زملاء العمل.	21
			أعبر عن تقديري لزميل العمل.	22
			أدافع عن زميل العمل الذي تم ازدرائه أو انتقاده من قبل زملاء العمل الآخرين.	23
			أصغي باهتمام عندما يكون لدى أحدهم مشكل عمل.	24

الملحق رقم (2): قائمة الأساتذة المحكمين.

الرقم	اسم ولقب الأستاذ	الرتبة	المؤسسة
01	سليم كفان	أستاذ محاضر أ	جامعة سطيف 2
02	سعاد عباسي	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية
03	أمين محفوظي	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية
04	محمد قاشي	أستاذ محاضر أ	جامعة باتنة
05	صابرينة سيدي صالح	أستاذ محاضر أ	جامعة سطيف 2
06	آسيا بوراس	أستاذ محاضر أ	جامعة برج بوعريريج
07	عبد الحميد معوش	أستاذ محاضر أ	جامعة برج بوعريريج
08	سلمى شيحي	أستاذ محاضر ب	جامعة سطيف 2
09	صباح عايش	أستاذ محاضر ب	جامعة الشلف

الملاحق

الملحق رقم (3): نتائج صدق المحتوى لمتغير المناخ التنظيمي.

م ب	1م	2م	3م	4م	5م	6م	7م	8م	9م	يقيس	لا يقيس	الفرق	الفرق/9
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	9	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	9	1
3	0	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	7	0,78
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	9	1
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	9	1
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	9	1
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	9	1
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	9	1
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	9	1
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	9	1
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	9	1
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	9	1
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	9	1
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	9	1
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	9	1
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	9	1
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	9	1
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	9	1

الملاحق

الملحق رقم (4): نتائج صدق المحتوى لمتغير التمكين الوظيفي.

الفرق/9	الفرق	لا يقيس	يقيس	9م	8م	7م	6م	5م	4م	3م	2م	1م	م ب
1	9	0	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	9	0	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
1	9	0	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3
1	9	0	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4
1	9	0	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5
0,78	7	1	8	1	1	1	1	1	1	1	1	0	6
0,56	5	2	7	1	1	1	1	0	1	1	1	0	7
1	9	0	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8
1	9	0	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
1	9	0	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
1	9	0	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
1	9	0	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
1	9	0	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
1	9	0	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
1	9	0	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
0,78	7	1	8	1	1	1	1	0	1	1	1	1	16
0,78	7	1	8	1	1	1	1	0	1	1	1	1	17

الملاحق

الملحق رقم (5): نتائج صدق المحتوى لمتغير الأداء السياقي.

م ب	1م	2م	3م	4م	5م	6م	7م	8م	9م	يقيس	لا يقيس	الفرق	الفرق/9
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	9	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	9	1
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	9	1
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	9	1
5	1	1	1	1	0	1	1	1	1	8	1	7	0,78
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	9	1
7	1	1	1	1	0	1	1	1	1	8	1	7	0,78
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	9	1
9	1	1	1	1	1	1	1	1	0	8	1	7	0,78
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	9	1
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	9	1
12	1	1	1	1	1	1	1	1	0	8	1	7	0,78
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	9	1
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	9	1
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	9	1
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	9	1
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	9	1
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	9	1
19	1	1	1	1	0	1	1	1	1	8	1	7	0,78
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	9	1
21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	9	1
22	1	1	1	1	0	1	1	1	1	8	1	7	0,78
23	1	1	1	1	0	1	1	1	1	8	1	7	0,78
24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	9	1

الملحق رقم (6): معاملات ألفا كرونباخ لثبات الأداة في الدراسة الاستطلاعية لمتغير المناخ التنظيمي.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Valid	30	100,0
Cases Excluded ^a	0	,0
Total	30	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,872	18

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Deleted	Scale Variance if Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Deleted
الاتصالات تتم بشكل مرن بين موظفي الخلايا الجوارية	40,7000	30,355	,456	,866
يتم توفير البيانات والمعلومات اللازمة بمنتهى الدقة والسرعة	41,2333	30,530	,432	,867
أجد سهولة في الاتصال بالإدارة	40,8333	29,799	,540	,863
أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام والأعمال في الخلية	40,7000	28,286	,557	,862
ملائمة القرارات الذي تتخذها الإدارة مع أهداف الخلية	41,0667	31,444	,280	,872
عملية اتخاذ القرار توفر لي فرصة للإبداع	41,2667	28,547	,600	,860
إجراءات العمل يتم تحديدها تحديدا واضحا	41,0000	29,862	,566	,863
الهيكل التنظيمي للوكالة يمتاز بالبساطة والسهولة	40,7667	31,082	,306	,871
عدد المستويات الإشرافية ملائمة لأداء العمل	41,1000	29,403	,540	,863
نظام الحوافز في الوكالة يشجعني على التطوير الذاتي	41,3000	26,700	,730	,853
الحوافز تشجعني على الاستمرارية والبقاء في عملي بالوكالة	40,9000	28,369	,644	,858
الوكالة تقدم لي فرصة للترقية على أساس الأداء الوظيفي	41,4667	27,706	,581	,861
العمل في فريق يجعلني أشعر بمسؤولية اتجاه زملائي بالخلية	40,3667	32,516	,244	,872
العمل في فريق يساعدني على تحقيق نتائج أفضل بما يخدم أهداف وكالة التنمية الاجتماعية	40,5000	31,293	,382	,869
العمل في فريق يحفزني على الاستمرارية بالعمل في الوكالة	40,4667	30,947	,518	,866
موضوعات التدريب تتوافق مع متطلبات عملي	41,1333	29,085	,493	,865
التدريب ينمي روح الكفاءة العملية	40,7000	30,010	,396	,869
يتم تقييم مدى تحقيق التدريب للأهداف المراد تحقيقها	41,1667	28,833	,498	,865

الملحق رقم (7): معاملات ألفا كرونباخ لثبات الأداة في الدراسة الاستطلاعية لمتغير التمكين الوظيفي.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Valid	30	100,0
Cases Excluded ^a	0	,0
Total	30	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,867	17

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
العمل الذي أقوم به جد مهم بالنسبة لي	42,0000	21,172	,325	,866
إدارة الوكالة تعتبر العمل الذي أقوم به مهما	42,3333	18,644	,721	,849
المهام التي أؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة للعملاء	42,3667	20,240	,331	,867
العمل الذي أقوم به ذو معنى بالنسبة لي	42,1667	19,868	,507	,859
زملاني في الخلية التي أعمل بها يعتبرون عملي مهما	42,3000	19,252	,499	,859
أنا واثق من قدراتي للقيام بعمل	42,0333	20,240	,605	,858
زملاني في الخلية التي أعمل بها يعتبرونني موظفا ذو كفاءة	42,2000	19,476	,584	,856
أستطيع القيام بمهامي تحت أي ضغط كان	42,4000	19,214	,567	,856
إدارة الوكالة التي أعمل بها تعتبرني موظفا ذو كفاءة	42,3333	18,644	,624	,853
أستطيع إتقان المهارات اللازمة لأداء وظيفتي	42,1667	20,626	,303	,867
لدي استقلالية كبيرة في تحديد كيفية أداء مهامي	42,5333	20,602	,253	,870
أستطيع اتخاذ القرارات على مسؤوليتي بما يتناسب مع انجاز مهامي	42,3333	19,678	,400	,864
استقلاليتي في العمل تساعدني على بذل أكبر جهد لتحقيق أهداف الوكالة	42,3000	20,010	,337	,867
لدي تأثير كبير على ما يحدث بالخلية التي أعمل بها	42,3667	19,826	,427	,863
العملاء يرون أن عملي له أثر مهم عليهم	42,4333	19,151	,581	,856
زملاني في الخلية يعتبرون عملي ذو أثر	42,2333	19,013	,680	,852
إدارة الوكالة تعتبر عملي ذو أثر	42,4333	18,323	,683	,850

الملحق رقم (8): معاملات ألفا كرونباخ لثبات الأداة في الدراسة الاستطلاعية لمتغير الأداء السياقي.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Valid	30	100,0
Cases Excluded ^a	0	,0
Total	30	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,889	24

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Deleted	Scale Variance if Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
أساعد زملائي بالعمل على تعلم مهارات جديدة أو مشاركة معلومات العمل.	60,0333	36,171	,700	,879
لا أتردد في مزاوله العمل بعد انقضاء الوقت الرسمي لذلك	60,3667	38,240	,351	,888
أقدم اقتراحات من أجل تحسين كيفية أداء العمل	60,2000	36,924	,476	,885
أتحدث بأمور إيجابية أمام الآخرين حول الخلية التي أعمل بها	59,8667	39,016	,423	,886
أتطوع للقيام بمهام عمل إضافية	60,3667	35,895	,576	,882
أتطوع لحضور لقاءات أو اجتماعات تهم العمل الجوارى على حساب الوقت الخاص	60,7000	35,941	,570	,882
أقدم اقتراحات من أجل تحسين جو العمل	60,3000	36,217	,646	,880
أستعمل السيارة الخاصة أو المعدات اللازمة لصالح الخلية	60,2667	35,168	,724	,877
أساعد زملائي بالعمل غير القادرين على القيام بأعمالهم	60,1333	35,637	,745	,877
أصغي باهتمام عندما يكون لدى أحدهم مشكلا شخصيا	59,9333	38,271	,501	,884
أغير توقيت العطلة، لاستيعاب حاجات زملاء العمل	60,0000	38,414	,421	,886
أعبر عن تقديري لزميل العمل	59,8333	39,799	,278	,889
أدافع عن زميل العمل الذي تم ازدرائه أو انتقاده من قبل زملاء العمل الآخرين	59,9333	38,616	,431	,886
أصغي باهتمام عندما يكون لدى أحدهم مشكل عمل	59,7667	39,978	,411	,888
أشعر بالرغبة في بذل أقصى مجهود لتحقيق أهداف الوكالة	59,8000	40,097	,249	,889
أهتم جدًا بمستقبل هذه الوكالة	59,8333	39,592	,332	,888
أفكر في مشكلات العمل وأنا بعيد عن مقر عملي	60,2333	37,013	,520	,883
أشعر بالسعادة أثناء قيامي بممارسة مهامى بالخلية	59,9333	38,271	,501	,884
أشعر بالفخر باستمرار عملي في هذه الوكالة	60,0000	38,897	,332	,888
يعتبر عملي في هذه الوكالة أفضل فرصة عمل عرضت عليّ	59,9333	37,789	,601	,882
أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية	60,2000	37,545	,508	,884
أنا راض بما يحققه لي عملي الحالي من مكاسب	60,0667	38,823	,319	,888
لا يسرني أن أجد عملا بالراتب نفسه في مؤسسة أخرى غير الوكالة التي أعمل بها	60,3000	37,114	,374	,890
أشعر بالاستياء عند الابتعاد عن الخلية أثناء العطلة	60,8667	37,775	,407	,887

الملحق رقم (9): ثبات الأداة في الدراسة الاستطلاعية باستخدام التجزئة النصفية لمتغير المناخ التنظيمي.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Valid	30	100,0
Cases Excluded ^a	0	,0
Total	30	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,784
		N of Items	9 ^a
	Part 2	Value	,798
		N of Items	9 ^b
	Total N of Items		18
Correlation Between Forms			,678
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,808
	Unequal Length		,808
Guttman Split-Half Coefficient			,805

a. The items are:

الاتصالات تتم بشكل مرن بين موظفي الخلايا الجوارية، يتم توفير البيانات والمعلومات اللازمة بمنتهى الدقة والسرعة، أجد سهولة في الاتصال بالإدارة، أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام والأعمال في الخلية، ملائمة القرارات الذي تتخذها الإدارة مع أهداف الخلية، عملية اتخاذ القرار توفر لي فرصة للإبداع، إجراءات العمل يتم تحديدها تحديدا واضحا، الهيكل التنظيمي للوكالة يمتاز بالبساطة والسهولة، عدد المستويات الإشرافية ملائمة لأداء العمل.

b. The items are:

نظام الحوافز في الوكالة يشجعني على التطوير الذاتي، الحوافز تشجعني على الاستمرارية والبقاء في عملي بالوكالة، الوكالة تقدم لي فرصة للترقية على أساس الأداء الوظيفي، العمل في فريق يجعلني أشعر بمسؤولية اتجاه زملائي بالخلية، العمل في فريق يساعدني على تحقيق نتائج أفضل بما يخدم أهداف وكالة التنمية الاجتماعية، العمل في فريق يحفزني على الاستمرارية بالعمل في الوكالة، موضوعات التدريب تتوافق مع متطلبات عملي، التدريب ينمي روح الكفاءة العملية، يتم تقييم مدى تحقيق التدريب للأهداف المراد تحقيقها.

Scale Statistics

	Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
Part 1	21,3333	8,782	2,96338	9 ^a
Part 2	22,0000	10,966	3,31142	9 ^b
Both Parts	43,3333	33,057	5,74956	18

a. The items are:

الاتصالات تتم بشكل مرن بين موظفي الخلايا الجوارية، يتم توفير البيانات والمعلومات اللازمة بمنتهى الدقة والسرعة، أجد سهولة في الاتصال بالإدارة، أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام والأعمال في الخلية، ملائمة القرارات الذي تتخذها الإدارة مع أهداف الخلية، عملية اتخاذ القرار توفر لي فرصة للإبداع، إجراءات العمل يتم تحديدها تحديدا واضحا، الهيكل التنظيمي للوكالة يمتاز بالبساطة والسهولة، عدد المستويات الإشرافية ملائمة لأداء العمل.

b. The items are:

نظام الحوافز في الوكالة يشجعني على التطوير الذاتي، الحوافز تشجعني على الاستمرارية والبقاء في عملي بالوكالة، الوكالة تقدم لي فرصة للترقية على أساس الأداء الوظيفي، العمل في فريق يجعلني أشعر بمسؤولية اتجاه زملائي بالخلية، العمل في فريق يساعدني على تحقيق نتائج أفضل بما يخدم أهداف وكالة التنمية الاجتماعية، العمل في فريق يحفزني على الاستمرارية بالعمل في الوكالة، موضوعات التدريب تتوافق مع متطلبات عملي، التدريب ينمي روح الكفاءة العملية، يتم تقييم مدى تحقيق التدريب للأهداف المراد تحقيقها.

الملحق رقم (10): ثبات الأداة في الدراسة الاستطلاعية باستخدام التجزئة النصفية لمتغير التمكين الوظيفي.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Valid	30	100,0
Cases Excluded ^a	0	,0
Total	30	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,830
		N of Items	9 ^a
	Part 2	Value	,754
		N of Items	8 ^b
	Total N of Items		17
Correlation Between Forms			,619
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,765
	Unequal Length		,765
Guttman Split-Half Coefficient			,763

a. The items are:

العمل الذي أقوم به جد مهم بالنسبة لي ,إدارة الوكالة تعتبر العمل الذي أقوم به مهما , المهام التي أؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة للعملاء , العمل الذي أقوم به ذو معنى بالنسبة لي , زملائي في الخلية التي أعمل بها يعتبرون عملي مهما , أنا واثق من قدراتي للقيام بعملي , زملائي في الخلية التي أعمل بها يعتبرونني موظفا ذو كفاءة , أستطيع القيام بمهامي تحت أي ضغط كان , إدارة الوكالة التي أعمل بها تعتبرني موظفا ذو كفاءة.

b. The items are:

إدارة الوكالة التي أعمل بها تعتبرني موظفا ذو كفاءة , أستطيع إتقان المهارات اللازمة لأداء وظيفتي , لدي استقلالية كبيرة في تحديد كيفية أداء مهامتي , أستطيع اتخاذ القرارات على مسؤوليتي بما يتناسب مع إنجاز مهماتي , استقلاليتي في العمل تساعدني على بذل أكبر جهد لتحقيق أهداف الوكالة , لدي تأثير كبير على ما يحدث بالخلية التي أعمل بها , العملاء يرون أن عملي له أثر مهم عليهم , زملائي في الخلية يعتبرون عملي ذو أثر , إدارة الوكالة تعتبر عملي ذو أثر.

Scale Statistics

	Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
Part 1	24,2667	7,375	2,71564	9 ^a
Part 2	20,6667	6,230	2,49597	8 ^b
Both Parts	44,9333	21,995	4,68993	17

a. The items are:

العمل الذي أقوم به جد مهم بالنسبة لي ,إدارة الوكالة تعتبر العمل الذي أقوم به مهما , المهام التي أؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة للعملاء , العمل الذي أقوم به ذو معنى بالنسبة لي , زملائي في الخلية التي أعمل بها يعتبرون عملي مهما , أنا واثق من قدراتي للقيام بعملي , زملائي في الخلية التي أعمل بها يعتبرونني موظفا ذو كفاءة , أستطيع القيام بمهامي تحت أي ضغط كان , إدارة الوكالة التي أعمل بها تعتبرني موظفا ذو كفاءة.

b. The items are:

أستطيع إتقان المهارات اللازمة لأداء وظيفتي , لدي استقلالية كبيرة في تحديد كيفية أداء مهامتي , أستطيع اتخاذ القرارات على مسؤوليتي بما يتناسب مع إنجاز مهماتي , استقلاليتي في العمل تساعدني على بذل أكبر جهد لتحقيق أهداف الوكالة , لدي تأثير كبير على ما يحدث بالخلية التي أعمل بها , العملاء يرون أن عملي له أثر مهم عليهم , زملائي في الخلية يعتبرون عملي ذو أثر , إدارة الوكالة تعتبر عملي ذو أثر.

الملحق رقم (11): ثبات الأداة في الدراسة الاستطلاعية باستخدام التجزئة النصفية لمتغير الأداء السياقي.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Valid	30	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	30	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,858
		N of Items	12 ^a
	Part 2	Value	,741
		N of Items	12 ^b
	Total N of Items		24
Correlation Between Forms			,725
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,841
	Unequal Length		,841
Guttman Split-Half Coefficient			,810

a. The items are:

أساعد زملائي بالعمل على تعلم مهارات جديدة أو مشاركة معلومات العمل ,. لا أتردد في مزاوله العمل بعد انقضاء الوقت الرسمي لذلك , أقدم اقتراحات من أجل تحسين كيفية أداء العمل , أتحدث بأمور إيجابية أمام الآخرين حول الخلية التي أعمل بها , أتطوع للقيام بمهام عمل إضافية , أتطوع لحضور لقاءات أو اجتماعات تهم العمل الجوارى على حساب الوقت الخاص , أقدم اقتراحات من أجل تحسين جو العمل , أستعمل السيارة الخاصة أو المعدات اللازمة لصالح الخلية , أساعد زملائي بالعمل غير القادرين على القيام بأعمالهم , أصغي باهتمام عندما يكون لدى أحدهم مشكلا شخصيا , أغير توقيت العطلة , لاستيعاب حاجات زملاء العمل , أعتبر عن تقديري لزميل العمل.

b. The items are:

أدافع عن زميل العمل الذي تم ازدرائه أو انتقاده من قبل زملاء العمل الآخرين , أصغي باهتمام عندما يكون لدى أحدهم مشكل عمل , أشعر بالرغبة في بذل أقصى مجهود لتحقيق أهداف الوكالة , أهتم جدًا بمستقبل هذه الوكالة , أفكر في مشكلات العمل وأنا بعيد عن مقر عملي , أشعر بالسعادة أثناء قيامي بممارسة مهامى بالخلية , أشعر بالفخر باستمرار عملي في هذه الوكالة , يعتبر عملي في هذه الوكالة أفضل فرصة عمل عُرضت عليّ , أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية , أنا راض بما يحققه لي عملي الحالي من مكاسب , لا يسرنى أن أجد عملا بالراتب نفسه في مؤسسة أخرى غير الوكالة التي أعمل بها , أشعر بالاستياء عند الابتعاد عن الخلية أثناء العطلة.

Scale Statistics

	Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
Part 1	30,8000	16,372	4,04628	12 ^a
Part 2	31,9333	7,995	2,82761	12 ^b
Both Parts	62,7333	40,961	6,40007	24

a. The items are:

أساعد زملائي بالعمل على تعلم مهارات جديدة أو مشاركة معلومات العمل ,. لا أتردد في مزاوله العمل بعد انقضاء الوقت الرسمي لذلك , أقدم اقتراحات من أجل تحسين كيفية أداء العمل , أتحدث بأمور إيجابية أمام الآخرين حول الخلية التي أعمل بها , أتطوع للقيام بمهام عمل إضافية , أتطوع لحضور لقاءات أو اجتماعات تهم العمل الجوارى على حساب الوقت الخاص , أقدم اقتراحات من أجل تحسين جو العمل , أستعمل السيارة الخاصة أو المعدات اللازمة لصالح الخلية , أساعد زملائي بالعمل غير القادرين على القيام بأعمالهم , أصغي باهتمام عندما يكون لدى أحدهم مشكلا شخصيا , أغير توقيت العطلة , لاستيعاب حاجات زملاء العمل , أعتبر عن تقديري لزميل العمل.

b. The items are:

أدافع عن زميل العمل الذي تم ازدرائه أو انتقاده من قبل زملاء العمل الآخرين , أصغي باهتمام عندما يكون لدى أحدهم مشكل عمل , أشعر بالرغبة في بذل أقصى مجهود لتحقيق أهداف الوكالة , أهتم جدًا بمستقبل هذه الوكالة , أفكر في مشكلات العمل وأنا بعيد عن مقر عملي , أشعر بالسعادة أثناء قيامي بممارسة مهامى بالخلية , أشعر بالفخر باستمرار عملي في هذه الوكالة , يعتبر عملي في هذه الوكالة أفضل فرصة عمل عُرضت عليّ , أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية , أنا راض بما يحققه لي عملي الحالي من مكاسب , لا يسرنى أن أجد عملا بالراتب نفسه في مؤسسة أخرى غير الوكالة التي أعمل بها , أشعر بالاستياء عند الابتعاد عن الخلية أثناء العطلة.

الملحق رقم (12): استجابات أفراد عينة الدراسة على متغير المناخ التنظيمي.

Frequency Table

الاتصالات تتم بشكل مرن بين موظفي الخلايا الجوارية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أحيانا	32	51,6	51,6
	دائما	30	48,4	100,0
	Total	62	100,0	100,0

يتم توفير البيانات والمعلومات اللازمة بمنتهى الدقة والسرعة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	2	3,2	3,2
	أحيانا	51	82,3	85,5
	دائما	9	14,5	100,0
	Total	62	100,0	100,0

أجد سهولة في الاتصال بالإدارة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	2	3,2	3,2
	أحيانا	36	58,1	61,3
	دائما	24	38,7	100,0
	Total	62	100,0	100,0

أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام والأعمال في الخلية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	13	21,0	21,0
	أحيانا	12	19,4	40,3
	دائما	37	59,7	100,0
	Total	62	100,0	100,0

ملانمة القرارات الذي تتخذها الإدارة مع أهداف الخلية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	1	1,6	1,6
	أحيانا	46	74,2	75,8
	دائما	15	24,2	100,0
	Total	62	100,0	100,0

عملية اتخاذ القرار توفر لي فرصة للإبداع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	17	27,4	27,4
	أحيانا	35	56,5	83,9
	دائما	10	16,1	100,0
	Total	62	100,0	100,0

إجراءات العمل يتم تحديدها تحديدا واضحا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	1	1,6	1,6
	أحيانا	45	72,6	74,2
	دائما	16	25,8	100,0
	Total	62	100,0	100,0

الهيكل التنظيمي للوكالة يمتاز بالبساطة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	8	12,9	12,9
	أحيانا	24	38,7	51,6
	دائما	30	48,4	100,0
	Total	62	100,0	100,0

عدد المستويات الإشرافية ملانمة لأداء العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	2	3,2	3,2

الملاحق

أحيانا	44	71,0	71,0	74,2
دائما	16	25,8	25,8	100,0
Total	62	100,0	100,0	

نظام الحوافز في الوكالة يشجعني على التطوير الذاتي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أبدا	29	46,8	46,8	46,8
أحيانا	20	32,3	32,3	79,0
دائما	13	21,0	21,0	100,0
Total	62	100,0	100,0	

الحوافز تشجعني على الاستمرارية والبقاء في عملي بالوكالة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أبدا	11	17,7	17,7	17,7
أحيانا	26	41,9	41,9	59,7
دائما	25	40,3	40,3	100,0
Total	62	100,0	100,0	

الوكالة تقدم لي فرصة للترقية على أساس الاداء الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أبدا	32	51,6	51,6	51,6
أحيانا	16	25,8	25,8	77,4
دائما	14	22,6	22,6	100,0
Total	62	100,0	100,0	

العمل في فريق يجعلني أشعر بمسؤولية اتجاه زملائي بالخلية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أحيانا	11	17,7	17,7	17,7
دائما	51	82,3	82,3	100,0
Total	62	100,0	100,0	

العمل في فريق يساعدي على تحقيق نتائج أفضل بما يخدم أهداف وكالة التنمية الاجتماعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أبدا	3	4,8	4,8	4,8
أحيانا	22	35,5	35,5	40,3
دائما	37	59,7	59,7	100,0
Total	62	100,0	100,0	

العمل في فريق يحفزني على الاستمرارية بالعمل في الوكالة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أحيانا	17	27,4	27,4	27,4
دائما	45	72,6	72,6	100,0
Total	62	100,0	100,0	

موضوعات التدريب تتوافق مع متطلبات عملي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أبدا	21	33,9	33,9	33,9
أحيانا	29	46,8	46,8	80,6
دائما	12	19,4	19,4	100,0
Total	62	100,0	100,0	

التدريب ينمي روح الكفاءة العملية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أبدا	11	17,7	17,7	17,7
أحيانا	17	27,4	27,4	45,2
دائما	34	54,8	54,8	100,0
Total	62	100,0	100,0	

يتم تقييم مدى تحقيق التدريب للأهداف المراد تحقيقها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أبدا	20	32,3	32,3	32,3

الملاحق

أحيانا	27	43,5	43,5	75,8
دائما	15	24,2	24,2	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

		الاتصالات تتم بشكل مرن بين موظفي الخلايا الجوارية	يتم توفير البيانات والمعلومات اللازمة بمنتهى الدقة والسرعة	أجد سهولة في الاتصال بالإدارة
N	Valid	62	62	62
	Missing	0	0	0
Mean		2,4839	2,1129	2,3548
Std. Deviation		,50382	,40911	,54613

Statistics

		أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام والأعمال في الخلية	ملائمة القرارات الذي تتخذها الإدارة مع أهداف الخلية	عملية اتخاذ القرار توفر لي فرصة للإبداع
N	Valid	62	62	62
	Missing	0	0	0
Mean		2,3871	2,2258	1,8871
Std. Deviation		,81693	,45877	,65549

Statistics

		إجراءات العمل يتم تحديدها تحديدا واضحا	الهيكل التنظيمي للوكالة يمتاز بالبساطة	عدد المستويات الإشرافية ملائمة لأداء العمل
N	Valid	62	62	62
	Missing	0	0	0
Mean		2,2419	2,3548	2,2258
Std. Deviation		,46818	,70355	,49321

Statistics

		نظام الحوافز في الوكالة يشجعني على التطوير الذاتي	الحوافز تشجعني على الاستمرارية والبقاء في عملي بالوكالة	الوكالة تقدم لي فرصة للترقية على أساس الأداء الوظيفي
N	Valid	62	62	62
	Missing	0	0	0
Mean		1,7419	2,2258	1,7097
Std. Deviation		,78793	,73372	,81758

Statistics

		العمل في فريق يجعلني أشعر بمسؤولية اتجاه زملائي بالخلية	العمل في فريق يساعدني على تحقيق نتائج أفضل بما يخدم أهداف وكالة التنمية الاجتماعية	العمل في فريق يحفزني على الاستمرارية بالعمل في الوكالة
N	Valid	62	62	62
	Missing	0	0	0
Mean		2,8226	2,5484	2,7258
Std. Deviation		,38514	,59168	,44975

Statistics

		موضوعات التدريب تتوافق مع متطلبات عملي	التدريب ينمي روح الكفاءة العملية	يتم تقييم مدى تحقيق التدريب للأهداف المراد تحقيقها
N	Valid	62	62	62
	Missing	0	0	0
Mean		1,8548	2,3710	1,9194
Std. Deviation		,72081	,77320	,75310

Statistics

		DCom	DDM	DSO	DInc	DTW	DTr
N	Valid	62	62	62	62	62	62
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		2,3172	2,1667	2,2742	1,8925	2,6989	2,0484
Std. Deviation		,34370	,52877	,41169	,68226	,41251	,64117

الملحق رقم (13): استجابات أفراد عينة الدراسة على متغير التمكين الوظيفي.

Frequency Table

العمل الذي أقوم به جد مهم بالنسبة لي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أحيانا	5	8,1	8,1	8,1
Valid دائما	57	91,9	91,9	100,0
Total	62	100,0	100,0	

إدارة الوكالة تعتبر العمل الذي أقوم به مهما

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أحيانا	32	51,6	51,6	51,6
Valid دائما	30	48,4	48,4	100,0
Total	62	100,0	100,0	

المهام التي أؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة للعملاء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أحيانا	31	50,0	50,0	50,0
Valid دائما	31	50,0	50,0	100,0
Total	62	100,0	100,0	

العمل الذي أقوم به ذو معنى بالنسبة لي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أحيانا	27	43,5	43,5	43,5
Valid دائما	35	56,5	56,5	100,0
Total	62	100,0	100,0	

زملاني في الخلية التي أعمل بها يعتبرون عملي مهما

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أبدا	1	1,6	1,6	1,6
Valid أحيانا	27	43,5	43,5	45,2
Valid دائما	34	54,8	54,8	100,0
Total	62	100,0	100,0	

أنا واثق من قدراتي للقيام بعمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أحيانا	21	33,9	33,9	33,9
Valid دائما	41	66,1	66,1	100,0
Total	62	100,0	100,0	

زملاني في الخلية التي أعمل بها يعتبرونني موظفا ذو كفاءة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أحيانا	28	45,2	45,2	45,2
Valid دائما	34	54,8	54,8	100,0
Total	62	100,0	100,0	

زملاني في الخلية التي أعمل بها يعتبرونني موظفا ذو كفاءة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أبدا	1	1,6	1,6	1,6
Valid أحيانا	32	51,6	51,6	53,2
Valid دائما	29	46,8	46,8	100,0
Total	62	100,0	100,0	

الملاحق

إدارة الوكالة التي أعمل بها تعتبرني موظفا ذو كفاءة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أبدا	3	4,8	4,8	4,8
Valid أحيانا	27	43,5	43,5	48,4
دائما	32	51,6	51,6	100,0
Total	62	100,0	100,0	

أستطيع القيام بمهامي تحت أي ضغط كان

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أبدا	4	6,5	6,5	6,5
Valid أحيانا	15	24,2	24,2	30,6
دائما	43	69,4	69,4	100,0
Total	62	100,0	100,0	

لدي استقلالية كبيرة في تحديد كيفية أداء مهامي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أحيانا	39	62,9	62,9	62,9
Valid دائما	23	37,1	37,1	100,0
Total	62	100,0	100,0	

أستطيع اتخاذ القرارات على مسؤوليتي بما يتناسب مع انجاز مهامي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أبدا	14	22,6	22,6	22,6
Valid أحيانا	16	25,8	25,8	48,4
دائما	32	51,6	51,6	100,0
Total	62	100,0	100,0	

استقلاليتي في العمل تساعدني على بذل أكبر جهد لتحقيق أهداف الوكالة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أبدا	1	1,6	1,6	1,6
Valid أحيانا	23	37,1	37,1	38,7
دائما	38	61,3	61,3	100,0
Total	62	100,0	100,0	

لدي تأثير كبير على ما يحدث بالخلية التي أعمل بها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أحيانا	19	30,6	30,6	30,6
Valid دائما	43	69,4	69,4	100,0
Total	62	100,0	100,0	

العملاء يرون أن عملي له أثر مهم عليهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أحيانا	29	46,8	46,8	46,8
Valid دائما	33	53,2	53,2	100,0
Total	62	100,0	100,0	

زملاني في الخلية يعتبرون عملي ذو أثر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أبدا	3	4,8	4,8	4,8
Valid أحيانا	25	40,3	40,3	45,2
دائما	34	54,8	54,8	100,0
Total	62	100,0	100,0	

إدارة الوكالة تعتبر عملي ذو أثر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أبدا	1	1,6	1,6	1,6
Valid أحيانا	33	53,2	53,2	54,8
دائما	28	45,2	45,2	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

	العمل الذي أقوم به ذو معنى بالنسبة لي	المهام التي أؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة للعملاء	إدارة الوكالة تعتبر العمل الذي أقوم به مهما	العمل الذي أقوم به جد مهم بالنسبة لي	زملائي في الخلية التي أعمل بها يعتبرون عملي مهما
N Valid	62	62	62	62	62
Missing	0	0	0	0	0
Mean	2,9194	2,4839	2,5000	2,5645	2,5323
Std. Deviation	,27451	,50382	,50408	,49987	,53463

Statistics

	أنا واثق من قدراتي للقيام بعلمي	زملائي في الخلية التي أعمل بها يعتبرونني موظفا ذو كفاءة	زملائي في الخلية التي أعمل بها يعتبرونني موظفا ذو كفاءة	إدارة الوكالة التي أعمل بها تعتبرني موظفا ذو كفاءة	استطيع القيام بمهامي تحت أي ضغط كان
N Valid	62	62	62	62	62
Missing	0	0	0	0	0
Mean	2,6613	2,5484	2,4516	2,4677	2,6290
Std. Deviation	,47713	,50172	,53339	,59279	,60690

Statistics

	لدي استقلالية كبيرة في تحديدي كيفية أداء مهامي	أستطيع اتخاذ القرارات على مسؤوليتي بما يتناسب مع انجاز مهامي	استقلاليتي في العمل تساعدني على بذل أكبر جهد لتحقيق أهداف الوكالة
N Valid	62	62	62
Missing	0	0	0
Mean	2,3710	2,2903	2,5968
Std. Deviation	,48701	,81758	,52666

Statistics

	لدي تأثير كبير على ما يحدث بالخلية التي أعمل بها	العملاء يرون أن عملي له أثر مهم عليهم	زملائي في الخلية يعتبرون عملي ذو أثر	إدارة الوكالة تعتبر عملي ذو أثر
N Valid	62	62	62	62
Missing	0	0	0	0
Mean	2,6935	2,5323	2,5000	2,4355
Std. Deviation	,46478	,50303	,59368	,53165

Statistics

	DMng	DCmp	DSD	DImpc
N Valid	62	62	62	62
Missing	0	0	0	0
Mean	2,6000	2,5516	2,4194	2,5403
Std. Deviation	,32793	,33911	,46727	,33325

الملحق رقم (14): استجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الأداء السياقي.

Frequency Table

أشعر بالرغبة في بذل أقصى مجهود لتحقيق أهداف الوكالة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أحيانا	14	22,6	22,6	22,6
Valid دائما	48	77,4	77,4	100,0
Total	62	100,0	100,0	

أهتم جدًا بمستقبل هذه الوكالة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أحيانا	4	6,5	6,5	6,5
Valid دائما	58	93,5	93,5	100,0
Total	62	100,0	100,0	

أفكر في مشكلات العمل وأنا بعيد عن مقر عملي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	15	24,2	24,2	24,2
Valid أحيانا	22	35,5	35,5	59,7
Valid دائما	25	40,3	40,3	100,0
Total	62	100,0	100,0	

أشعر بالسعادة أثناء قيامي بممارسة مهامتي بالخلية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أحيانا	14	22,6	22,6	22,6
Valid دائما	48	77,4	77,4	100,0
Total	62	100,0	100,0	

أشعر بالفخر باستمرار عملي في هذه الوكالة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أحيانا	12	19,4	19,4	19,4
Valid دائما	50	80,6	80,6	100,0
Total	62	100,0	100,0	

يعتبر عملي في هذه الوكالة أفضل فرصة عمل عرضت علي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	1	1,6	1,6	1,6
Valid أحيانا	21	33,9	33,9	35,5
Valid دائما	40	64,5	64,5	100,0
Total	62	100,0	100,0	

أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	2	3,2	3,2	3,2
Valid أحيانا	34	54,8	54,8	58,1
Valid دائما	26	41,9	41,9	100,0
Total	62	100,0	100,0	

أنا راض بما يحققه لي عملي الحالي من مكاسب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أحيانا	30	48,4	48,4	48,4
Valid دائما	32	51,6	51,6	100,0
Total	62	100,0	100,0	

لا يسرني أن أجد عملا بالراتب نفسه في مؤسسة أخرى غير الوكالة التي أعمل بها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	22	35,5	35,5	35,5
Valid أحيانا	11	17,7	17,7	53,2
Valid دائما	29	46,8	46,8	100,0
Total	62	100,0	100,0	

الملاحق

أشعر بالاستياء عند الابتعاد عن الخلية أثناء العطلة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	31	50,0	50,0	50,0
أحيانا	26	41,9	41,9	91,9
دائما	5	8,1	8,1	100,0
Total	62	100,0	100,0	

أساعد زملائي بالعمل على تعلم مهارات جديدة أو مشاركة معلومات العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	11	17,7	17,7	17,7
أحيانا	12	19,4	19,4	37,1
دائما	39	62,9	62,9	100,0
Total	62	100,0	100,0	

لا أتردد في مواصلة العمل بعد انقضاء الوقت الرسمي لذلك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	2	3,2	3,2	3,2
أحيانا	40	64,5	64,5	67,7
دائما	20	32,3	32,3	100,0
Total	62	100,0	100,0	

أقدم اقتراحات من أجل تحسين كيفية أداء العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	13	21,0	21,0	21,0
أحيانا	21	33,9	33,9	54,8
دائما	28	45,2	45,2	100,0
Total	62	100,0	100,0	

أحدث بأمور إيجابية أمام الآخرين حول الخلية التي أعمل بها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أحيانا	21	33,9	33,9	33,9
دائما	41	66,1	66,1	100,0
Total	62	100,0	100,0	

أتطوع للقيام بمهام عمل إضافية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	21	33,9	33,9	33,9
أحيانا	19	30,6	30,6	64,5
دائما	22	35,5	35,5	100,0
Total	62	100,0	100,0	

أتطوع لحضور لقاءات أو اجتماعات تهم العمل الجوّاري على حساب الوقت الخاص

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	10	16,1	16,1	16,1
أحيانا	33	53,2	53,2	69,4
دائما	19	30,6	30,6	100,0
Total	62	100,0	100,0	

أقدم اقتراحات من أجل تحسين جو العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	19	30,6	30,6	30,6
أحيانا	20	32,3	32,3	62,9
دائما	23	37,1	37,1	100,0
Total	62	100,0	100,0	

أستعمل السيارة الخاصة أو المعدات اللازمة لصالح الخلية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	7	11,3	11,3	11,3
أحيانا	27	43,5	43,5	54,8

الملاحق

دائما	28	45,2	45,2	100,0
Total	62	100,0	100,0	

أساعد زملائي بالعمل غير القادرين على القيام بأعمالهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أبدا	3	4,8	4,8	4,8
Valid أحيانا	30	48,4	48,4	53,2
دائما	29	46,8	46,8	100,0
Total	62	100,0	100,0	

أصغي باهتمام عندما يكون لدى أحدهم مشكلا شخصيا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أحيانا	26	41,9	41,9	41,9
دائما	36	58,1	58,1	100,0
Total	62	100,0	100,0	

أغير توقيت العطلة، لاستيعاب حاجات زملاء العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أحيانا	21	33,9	33,9	33,9
دائما	41	66,1	66,1	100,0
Total	62	100,0	100,0	

أعبر عن تقديري لزميل العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أحيانا	3	4,8	4,8	4,8
دائما	59	95,2	95,2	100,0
Total	62	100,0	100,0	

أدافع عن زميل العمل الذي تم ازدرائه أو انتقاده من قبل زملاء العمل الآخرين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أحيانا	19	30,6	30,6	30,6
دائما	43	69,4	69,4	100,0
Total	62	100,0	100,0	

أصغي باهتمام عندما يكون لدى أحدهم مشكل عمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أحيانا	4	6,5	6,5	6,5
دائما	58	93,5	93,5	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

	أشعر بالفخر باستمرار عملي في هذه الوكالة	أشعر بالسعادة أثناء قيامي بممارسة مهامي بالخلية	أفكر في مشكلات العمل وأنا بعيد عن مقر عملي	أهتم جدًا بمستقبل هذه الوكالة	أشعر بالرغبة في بذل أقصى مجهود لتحقيق أهداف الوكالة
N	Valid 62	Valid 62	Valid 62	Valid 62	Valid 62
	Missing 0	Missing 0	Missing 0	Missing 0	Missing 0
Mean	2,7742	2,9355	2,1613	2,7742	2,8065
Std. Deviation	,42153	,24768	,79328	,42153	,39830

الملاحق

أشعر بالاستياء عند الابتعاد عن الخلية أثناء العطلة	لا يسرني أن أجد عملا بالراتب نفسه في مؤسسة أخرى غير الوكالة التي أعمل بها	أنا راض بما يحققه لي عملي الحالي من مكاسب	أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية	يعتبر عملي في هذه الوكالة أفضل فرصة عمل عرضت علي
62	62	62	62	62
0	0	0	0	0
1,5806	2,1129	2,5161	2,3871	2,6290
,64142	,90725	,50382	,55382	,51958

أحدثت بأمر إيجابية أمام الآخرين حول الخلية التي أعمل بها	أقدم اقتراحات من أجل تحسين كيفية أداء العمل	لا أتردد في مزاوله العمل بعد انقضاء الوقت الرسمي لذلك	أساعد زملائي بالعمل على تعلم مهارات جديدة أو مشاركة معلومات العمل
62	62	62	62
0	0	0	0
2,6613	2,2419	2,2903	2,4516
,47713	,78271	,52439	,78254

أساعد زملائي بالعمل غير القادرين على القيام بأعمالهم	أستعمل السيارة الخاصة أو المعدات اللازمة لصالح الخلية	أقدم اقتراحات من أجل تحسين جو العمل	أتطوع لحضور لقاءات أو اجتماعات تهم العمل الجوّاري على حساب الوقت الخاص	أتطوع للقيام بمهام عمل إضافية
62	62	62	62	62
0	0	0	0	0
2,4194	2,3387	2,0645	2,1452	2,0161
,58809	,67614	,82722	,67379	,83944

أصغي باهتمام عندما يكون لدى أحدهم مشكل عمل	أدافع عن زميل العمل الذي تم ازدرائه أو انتقاده من قبل زملاء العمل الآخرين	أعبر عن تقديري لزميل العمل	أغير توقيت العطلة، لاستيعاب حاجات زملاء العمل	أصغي باهتمام عندما يكون لدى أحدهم مشكلا شخصيا
62	62	62	62	62
0	0	0	0	0
2,9355	2,6935	2,9516	2,6613	2,5806
,24768	,46478	,21633	,47713	,49748

Statistics

	DMMEf	DCont	DVIVO
N Valid	62	62	62
N Missing	0	0	0
Mean	2,6613	2,2540	2,5081
Std. Deviation	,30734	,45379	,43881

Statistics

	DOCBo	DOCBi
N Valid	62	62
N Missing	0	0
Mean	2,2762	2,7070
Std. Deviation	,52895	,27275

Statistics

	OCB	DEng
N Valid	62	62
N Missing	0	0
Mean	2,4608	2,4677
Std. Deviation	,39668	,34866

الملحق رقم (15): استجابات أفراد عينة الدراسة على متغيرات الدراسة (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري).

Statistics

	VOC	VEmp	VCP
N Valid	62	62	62
Missing	0	0	0
Mean	2,2330	2,5398	2,4637
Std. Deviation	,41511	,28906	,36320

الملحق رقم (16): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى.

Correlations

		DCom	VEmp
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,548**
	DCom Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	62	62
	Correlation Coefficient	,548**	1,000
	VEmp Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	62	62

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

الملحق رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى.

Correlations

		DDM	VEmp
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,605**
	DDM Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	62	62
	Correlation Coefficient	,605**	1,000
	VEmp Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	62	62

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

الملحق رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى.

Correlations

		DSO	VEmp
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,523**
	DSO Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	62	62
	Correlation Coefficient	,523**	1,000
	VEmp Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	62	62

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

الملحق رقم (19): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى.

Correlations

		DInc	VEmp
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,544**
	DInc Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	62	62
	Correlation Coefficient	,544**	1,000
	VEmp Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	62	62

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

الملحق رقم (20): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى.

Correlations

		DTW	VEmp
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,627**
	DTW Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	62	62
	Correlation Coefficient	,627**	1,000
	VEmp Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	62	62

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

الملحق رقم (21): نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى.

Correlations

		DTr	VEmp
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,541**
	DTr Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	62	62
	Correlation Coefficient	,541**	1,000
	VEmp Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	62	62

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

الملحق رقم (22): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

Correlations

		VOC	VEmp
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,687**
	VOC Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	62	62
	Correlation Coefficient	,687**	1,000
	VEmp Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	62	62

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

الملحق رقم (23): نتائج افتراضات تحليل الانحدار من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

Correlations

		VCP	VOC	VEmp
Pearson Correlation	VCP	1.000	.812	.725
	VOC	.812	1.000	.692
	VEmp	.725	.692	1.000
Sig. (1-tailed)	VCP	.	.000	.000
	VOC	.000	.	.000
	VEmp	.000	.000	.
N	VCP	62	62	62
	VOC	62	62	62
	VEmp	62	62	62

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	VOC	.521	1,919
	VEmp	.521	1,919

a. Dependent Variable: VCP

الملحق رقم (24): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية.

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	VOC ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: VCP

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.812 ^a	.659	.653	.21396

a. Predictors: (Constant), VOC

b. Dependent Variable: VCP

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.300	1	5.300	115.778	.000 ^b
	Residual	2.747	60	.046		
	Total	8.047	61			

a. Dependent Variable: VCP

b. Predictors: (Constant), VOC

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	.878	.150		5.860	.000
	VOC	.710	.066	.812	10.760	.000

a. Dependent Variable: VCP

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.9038	3.0084	2.4637	.29477	62
Std. Predicted Value	-1.900-	1.848	.000	1.000	62
Standard Error of Predicted Value	.027	.059	.037	.010	62
Adjusted Predicted Value	1.8858	3.0090	2.4640	.29561	62
Residual	-.45829-	.42336	.00000	.21220	62
Std. Residual	-2.142-	1.979	.000	.992	62
Stud. Residual	-2.160-	1.996	-.001-	1.005	62
Deleted Residual	-.46600-	.43072	-.00031-	.21791	62
Stud. Deleted Residual	-2.230-	2.048	-.002-	1.015	62
Mahal. Distance	.001	3.608	.984	1.082	62
Cook's Distance	.000	.048	.013	.013	62
Centered Leverage Value	.000	.059	.016	.018	62

a. Dependent Variable: VCP

الملحق رقم (25): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية.

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	VEmp ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: VCP

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.725 ^a	.525	.517	.25235

a. Predictors: (Constant), VEmp

b. Dependent Variable: VCP

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.226	1	4.226	66.362	.000 ^b
	Residual	3.821	60	.064		
	Total	8.047	61			

a. Dependent Variable: VCP

b. Predictors: (Constant), VEmp

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.151	.286		.529	.599
	VEmp	.911	.112	.725	8.146	.000

a. Dependent Variable: VCP

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.9722	2.8827	2.4637	.26321	62
Std. Predicted Value	-1.868-	1.592	.000	1.000	62
Standard Error of Predicted Value	.032	.068	.044	.010	62
Adjusted Predicted Value	1.9699	2.8934	2.4643	.26364	62
Residual	-.66254-	.59337	.00000	.25027	62
Std. Residual	-2.625-	2.351	.000	.992	62
Stud. Residual	-2.647-	2.385	-.001-	1.005	62
Deleted Residual	-.67342-	.61045	-.00059-	.25714	62
Stud. Deleted Residual	-2.793-	2.486	-.001-	1.020	62
Mahal. Distance	.001	3.488	.984	.910	62
Cook's Distance	.000	.082	.014	.015	62
Centered Leverage Value	.000	.057	.016	.015	62

a. Dependent Variable: VCP

الملحق رقم (26): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	VEmp, VOC ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: VCP

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.842 ^a	.710	.700	.19898

a. Predictors: (Constant), VEmp, VOC

b. Dependent Variable: VCP

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.711	2	2.855	72.120	.000 ^b
	Residual	2.336	59	.040		
	Total	8.047	61			

a. Dependent Variable: VCP

b. Predictors: (Constant), VEmp, VOC

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.302	.227		1.335	.187
	VOC	.521	.085	.595	6.124	.000
	VEmp	.393	.122	.313	3.221	.002

a. Dependent Variable: VCP

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.8872	3.0208	2.4637	.30597	62
Std. Predicted Value	-1.884-	1.821	.000	1.000	62
Standard Error of Predicted Value	.026	.073	.042	.011	62
Adjusted Predicted Value	1.8676	3.0225	2.4644	.30626	62
Residual	-.42049-	.35396	.00000	.19569	62
Std. Residual	-2.113-	1.779	.000	.983	62
Stud. Residual	-2.135-	1.805	-.002-	1.004	62
Deleted Residual	-.42908-	.36446	-.00070-	.20400	62
Stud. Deleted Residual	-2.203-	1.841	-.001-	1.015	62
Mahal. Distance	.028	7.244	1.968	1.530	62
Cook's Distance	.000	.099	.014	.018	62
Centered Leverage Value	.000	.119	.032	.025	62

a. Dependent Variable: VCP

الملحق رقم (27): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

Matrix

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.00 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : VCP
X : VOC
M : VEmp

Sample
Size: 62

OUTCOME VARIABLE:
VEmp

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.6920	.4788	.0443	55.1230	1.0000	60.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1.4639	.1474	9.9337	.0000	1.1691	1.7587
VOC	.4819	.0649	7.4245	.0000	.3520	.6117

 OUTCOME VARIABLE :
 VCP

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.8424	.7097	.0396	72.1203	2.0000	59.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	.3025	.2266	1.3347	.1871	-.1510	.7560
VOC	.5206	.0850	6.1240	.0000	.3505	.6907
VEmp	.3932	.1221	3.2209	.0021	.1489	.6375

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:
 VCP

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.8116	.6587	.0458	115.7780	1.0000	60.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	.8781	.1498	5.8600	.0000	.5784	1.1778
VOC	.7101	.0660	10.7600	.0000	.5781	.8421

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
.7101	.0660	10.7600	.0000	.5781	.8421	1.9551	.8116

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
.5206	.0850	6.1240	.0000	.3505	.6907	1.4334	.5950

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
VEmp	.1895	.0602	.0692	.3087

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
VEmp	.5217	.1655	.1958	.8469

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
VEmp	.2166	.0676	.0800	.3488

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
 95.0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
 5000

----- END MATRIX -----

الملحق رقم (28): رسالة الطالب ورد السيد Paul E. Spector صاحب مقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية للموافقة على استعماله في الدراسة.

رسالة الطالب المرسلّة إلى السيد Paul E. Spector صاحب مقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية من أجل استعمال مقياسه.

Abdesselam Hamadouche <ahamadouche1985@yahoo.com>

To:pspector@usf.edu

Oct 23, 2016 at 9:49 PM

Hello, Professor Paul E. Spector

Thank you for your Organizational Citizenship Behavior Checklist (OCB-C) that gave me ideas about the OCB in organizations.

My name is Abdessalam Hamadouche a PhD student of Psychology of Work and Organization (Organizational Behavior) in the University of Mohamed Lamine Debaghine Setif 2, in Algeria. My thesis under name « Correlation between organizational climate and job empowerment and their effect on contextual performance », in contextual performance I choose the two dimensions « commitment and OCB ».

In second study, I use it to make my article under name « Relationship between psychological empowerment and Organizational Citizenship Behavior ».

So, I want to use your Organizational Citizenship Behavior Checklist, and adapted it to fit it in my study of thesis and article, through of 'The use is for noncommercial educational and research purposes' and 'I agree to share results with you'

I am in the phase to prepare my thesis and article in the same time, and I begin to prepare the questionnaires. And the language that i will use it it's Arabic, and I begin the translation of Organizational Citizenship Behavior Checklist.

All of My Respects and Thanks to You.

Abdessalam Hamadouche

رد من السيد Paul E. Spector صاحب مقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية من أجل استعمال مقياسه.

Spector, Paul <pspector@usf.edu>

To:Abdesselam Hamadouche

Oct 25, 2016 at 5:21 PM

Dear Abdessalam Hamadouche:

You have my permission for noncommercial research/teaching use of any of my scales that are on my website, including the OCB-C. You can find copies of the scales in the original English and for some scales other languages, as well as details about the scale's development and norms in the Scales section of my website (link below). I allow free use for noncommercial research and teaching purposes in return for sharing of results. This includes student theses and dissertations, as well as other student research projects. Copies of the scale can be reproduced in a thesis or dissertation as long as the copyright notice is included, "Copyright Paul E. Spector, All rights reserved" with the appropriate year. Results can be shared by providing an e-copy of a published or unpublished research report (e.g., a dissertation). You also have permission to translate the scales into another language under the same conditions in addition to sharing a copy of the translation with me. Be sure to include the copyright statement, as well as credit the person who did the translation with the year.



الملاحق

Thank you for your interest in my scales, and good luck with your research.

Best,

Paul Spector, Distinguished Professor

Department of Psychology

PCD 4118

University of South Florida

Tampa, FL 33620

813-974-0357

pspector@usf.edu

<http://shell.cas.usf.edu/~spector>

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مستويات كل من المناخ التنظيمي، التمكين الوظيفي والأداء السياقي، وكذا اختبار الدلالة الإحصائية لعلاقة المناخ التنظيمي وأبعاده (الاتصال التنظيمي، اتخاذ القرارات، الهيكل التنظيمي، نظام الحوافز، العمل الفرقي والتدريب) بالتمكين الوظيفي، وأثر كلا من المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي على الأداء السياقي، واختبار مدى توسط التمكين الوظيفي بين المناخ التنظيمي والأداء السياقي لدى عينة من موظفي الخلايا الجوارية للتضامن.

ولتحقيق هذه الأهداف والإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من الفرضيات المقترحة، تم الاعتماد على المنهج الارتباطي الذي هو أحد مستويات المنهج الوصفي، وقمنا بدراسة استطلاعية بهدف ضبط أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان كأداة رئيسية تهدف لقياس المتغيرات وتم التحقق من صدقها وثباتها، وتم توزيعها على عينة الدراسة، وقد كانت الاستمارات المستعملة والصالحة للتحليل 62 استمارة، وتم الاعتماد على برنامج SPSS الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، واستخدام الأساليب الإحصائية (الإحصاءات الوصفية، معامل الارتباط سبيرمان براون، الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، ونموذج Andrew F. Hayes من خلال PROCES Procedure for SPSS Version 3.00) لاختبار الفرضيات.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى المناخ التنظيمي متوسط، وأما مستوى التمكين الوظيفي والأداء السياقي مرتفع لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن.
- المناخ التنظيمي وأبعاده (الاتصال التنظيمي، اتخاذ القرارات، الهيكل التنظيمي، نظام الحوافز، العمل الفرقي والتدريب) علاقة ارتباطية دالة احصائيا بالتمكين الوظيفي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن.
- المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي يؤثران ويتنبأان بالأداء السياقي، إلا أن أثر المناخ التنظيمي أكبر من أثر التمكين الوظيفي على الأداء السياقي بسبب الأثر القوي للمناخ التنظيمي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن.
- التمكين الوظيفي يتوسط العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن.

الكلمات المفتاحية: -مناخ تنظيمي؛ -تمكين وظيفي؛ -أداء سياقي؛ -ارتباط؛ -انحدار؛ -توسط؛ -خلايا جوارية للتضامن.

Abstract:

This study aimed to explore the levels of Organizational Climate, Job Empowerment and Contextual Performance. In addition, examine the statistical significance correlation between Organizational Climate and its dimensions (Organizational Communication, Decision Making, Organizational Structure, Incentives System, Team Work and Training) and Job Empowerment. Examine the statistical significance effect of the both of Organizational Climate and Job Empowerment on Contextual Performance. Moreover, examined if Job Empowerment mediates the relation between Organizational Climate and Contextual Performance.

For this purpose, data obtained from 62 employees who work in Solidarity Proximity Cells it was used to examine hypothesizes. A questionnaires, which designed by previous studies, used to collect the study data. Data was analyzed through the SPSS statistical packaged software by using Descriptive statistics, Spearman Brown Correlation coefficient, linear regression and multiple regression, and PROCES Macro for estimating Mediation hypothesis.

The results of the study indicated that:

- Level of Organizational Climate was medium, and the levels of Job Empowerment and Contextual Performance of the employees of Solidarity Proximity Cells were high.
- There was statistical significance correlation between Organizational Climate and its dimensions (Organizational Communication, Decision Making, Organizational Structural, Incentives System, Team Work and Training) and Job Empowerment of the employees of Solidarity Proximity Cells.
- Both of Organizational Climate and Job Empowerment affects and predicts on the Contextual Performance, but the effect of Organizational Climate is greater than the effect of Job Empowerment, due to the strong effect of the organizational Climate on the Contextual Performance of the employees of Solidarity Proximity Cells.
- Job Empowerment mediate the relationship between Organizational Climate and Contextual Performance of the employees of Solidarity Proximity Cells.

Keywords: -Organizational Climate; -Job Empowerment; -Contextual Performance; -Correlation; -Regression; -Mediation; -Solidarity Proximity Cells.