مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: أثر استراتيجية تمكين العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلور – مثال الجزائر
اسم الكاتب: أ.د. كيسرى مسعود، أ. دايرة عبد الحفيظ
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/1681
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 23:55 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

أثر استراتيجية تمكين العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلور- مثال الجزائر*

أ. د. كيسرى مسعود**

أ. دايرة عبد الحفيظ***

*تاريخ التسليم: 2015/12/16م، تاريخ القبول: 2016/2/17م.
**أستاذ التعليم العالي/ جامعة الجزائر3/ الجزائر.
***طالبة دكتوراه/ جامعة الجزائر3/ الجزائر.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تبني استراتيجية تمكين العاملين بأبعادها العمل الجماعي، الحرية والاستقلالية، التحفيز) في مؤسسة أرسلور متال الجزائر، وتأثيرها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، ولهذا الغرض قمنا ببناء استمارتين الأولى توجهنا بها إلى إطارات المؤسسة فيما يخص المتغير المستقل، وأما الاستمارة الثانية فقد توجهنا بها إلى العمال المسيرين والعمال التنفيذين في ما يخص المتغير التابع. أشارت النتائج المتوصل إليها بعد المعالجة الإحصائية بالاعتماد على برنامج spss إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، وبناء على ذلك قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها اعتماد التمكين كاستراتيجية إدارية، وربطها بالاستراتيجية العامة للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية تمكين العاملين، سلوك المواطنة التنظيمية، أرسلور متال الجزائر.

The Impact of Empowerment Strategy on Enhancing Organizational Citizenship Behavior: A field Study on ArcelorMittal Company in Algeria

Abstract :

This study aims to identify the level of adoption of employees empowerment strategy and its dimensions (teamwork, freedom, autonomy, motivation) at Arcelormittal Company in Algeria. Moreover this study analyzes the impact of the empowerment strategy on enhancing organizational citizenship behavior. Thus, for this purpose the researchers prepared two questionnaires, the first tackles the independent variable and was handed to the supervisor, and the second addresses the dependent variable and was distributed to the managers and executives workers. The Study uses SPSS software to analyze the data. The results shows a positive relation between the study's variables. Based on the results, the study provides a list of recommendations, one of which is to consider the empowerment as an administrative strategy and linking it with the general strategy of the company.

***Keywords**: Employees Empowerment strategy, Organizational Citizenship Behavior, Arcelormittal Company, Algeria.*

تمهيد:

تواجه المؤسسات اليوم جملة من المتغيرات والتحولات المتسارعة في سعيها نحو تحقيق أهدافها، الأمر الذي دفع بها إلى إعادة النظر في رأس مال بشري من خلال تبني مفاهيم إدارية حديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ ليس من الغريب أن يحظى التمكين بذلك القدر الكبير من الاهتمام في هذه الآونة الأخيرة، على اعتبار أنه توجه حديث وإستراتيجية قائمة بذاتها ، تندرج تحت الاستراتيجية العامة للمؤسسة التي تقوم على مشاركة كل من القادة والعاملين على حد سواء في المعلومات، واتخاذ القرارات، وكذا تكوين الثقة بين الإدارة والأفراد، التي تتجسد في الحرية والاستقلالية الممنوحة لهم وتحفيزهم على العمل الجماعي ضمن فرق العمل التي تحل محل التسلسل الهرمي في المؤسسة، مما لا شك فيه أن مدى تحقيق استراتيجية التمكين للنتائج المرجوة منها متوقف على درجة وعي المسيرين والمديرين بأهميتها وفوائدها، والتخلي عن الفكر القائم على أن تمكين العاملين يعني سحب البساط منهم، وأنه سيكون على حساب سلطتهم ونفوذهم ضمن متطلبات التحول من النمط الإداري التقليدي إلى النمط الديمقراطي المنفتح الذي يفسح المجال لتمكين الموارد البشرية في المؤسسة، ويجعلهم المسؤول الأول والأخير عن نجاحها أو فشلها، مما يؤدي بهم إلى القيام بسلوكات ابتكارية وإبداعية تتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر ومطلوب منهم، وتخطي نطاق توقعات الدور الرسمي من خلال إنجاز أعمال خارج الوصف الوظيفي حرصا منهم على ضمان النجاح والاستمرار، هذا ما يدخل تحت إطار المواطنة التنظيمية التي تتمثل في ذلك الدافع والقوة اللامتناهية التي توجه الأفراد نحو تحقيق الفاعلية التنظيمية.

أولا: منهجية الدراسة

1- إشكالية الدراسة:

يقع على عاتق المسيرين والمديرين في المؤسسة مسؤولية انتهاج أحدث الأساليب والاستراتيجيات التي تسمح بتحقيق أقصى إفادة من الموارد البشرية، بما فيها استراتيجية التمكين التي تجعل الأفراد يتجاوزون ما هو متوقع من خلال بذلهم لمجهودات إضافية ترتقي بهم إلى

درجة المواطنة الوظيفية، وعلى هذا الأساس تتضمن إشكالية الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

- بم يتمثل مضمون إستراتيجية التمكين وما هي أبعادها الأساسية ؟
- ما المقصود بسلوك المواطنة التنظيمية وفيم تكمن أهميته في المؤسسة ؟
- بم تتمثل طبيعة مساهمة إستراتيجية تمكين العاملين اتجاه سلوك المواطنة التنظيمية ؟
- إلى أي مدى تؤثر استراتيجية تمكين العاملين بأبعادها (العمل الجماعي، الحرية والاستقلالية، التحفيز) في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة أرسلور متال الجزائر ؟

2- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية وحداثة المفاهيم التي تعالجها، وكذا من ندرة الدراسات والأبحاث التي تسلط الضوء على التوجهات الحديثة للموارد البشرية بما فيها التمكين والمواطنة التنظيمية، والتي لا تحظى بالقدر الكافي من الرعاية والاهتمام من قبل المديرين والمسيرين، ما يحول دون ممارستها بالفعالية اللازمة في المؤسسة، ولهذا الغرض جاءت هذه الدراسة التي تعد سابقة من نوعها كمساهمة لنشر الوعي الإداري من خلال التطرق للتمكين على أنه استراتيجية إدارية تفتح المجال أمام العاملين لإطلاق العنان لطاقاتهم الكامنة، ما يسهم بصفة مباشرة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

3- أهداف الدراسة:

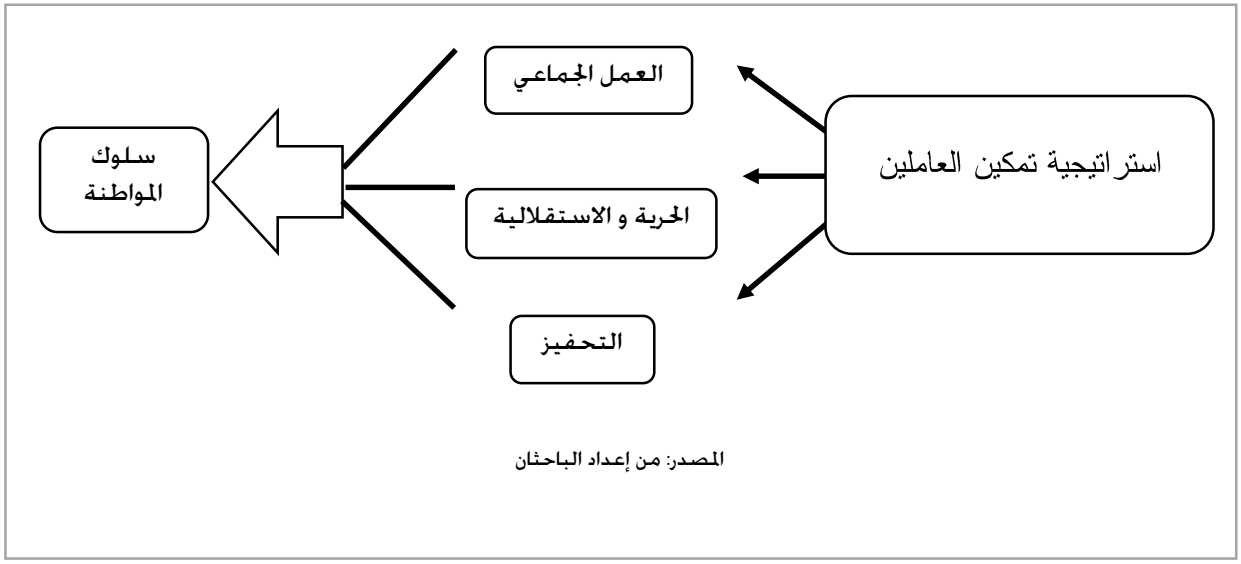
تتلخص الأهداف التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها في ما يلي:

1. تقديم حصر للمفاهيم النظرية المتناولة وضبطها وتجريديها من طابع التعقيد والغموض.
2. تشخيص واقع اهتمام المديرين والمسيرين بتبني استراتيجية التمكين في مؤسسة أرسلور متال الجزائر، وانعكاس ذلك على سلوكيات الموارد البشرية في المؤسسة.
3. محاولة التعرف على واقع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بالوقوف على أهم المظاهر التي تتجلى من خلالها.
4. توضيح طبيعة العلاقة الارتباطية القائمة بين متغيرات الدراسة بالاعتماد على الأدوات الإحصائية المناسبة.
5. تقديم التوصيات والاقتراحات المناسبة على أساس النتائج الإحصائية المتوصل إليها، والتي سنتوجه بها للمديرين والمسيرين على وجه الخصوص.

4- أنموذج الدراسة:

بهدف تفسير العلاقة بين المتغير التابع المتمثل في استراتيجية التمكين بأبعادها والمتغير المستقل المتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية قام الباحثان باقتراح نموذج كما هو موضح في الشكل رقم 01:

الشكل رقم01: أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان

5- فرضيات الدراسة:

وفقا لما هو موضح في نموذج الدراسة نقترح فرضية رئيسية، والتي يمكن صياغتها في:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (العمل الجماعي، الحرية والاستقلالية، التحفيز) وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$، والتي بدورها يتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحرية والاستقلالية وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$

6- منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يرتكز على جمع البيانات والمعلومات الدقيقة لوصف الظواهر المعاشة على مستوى المؤسسة والإحاطة بها، وتحليل العلاقات التأثيرية القائمة بينها، كما أنه يتضمن تفسير البيانات والمعلومات المتحصل عليها، لذلك يقترن دائما الوصف بالتحليل والمقارنة، ومن ثم استخلاص النتائج.

7- مجتمع و عينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع عمال مؤسسة أرسلور متال الجزائر الذي بلغ عددهم 980 في هذه الوحدة، وقد تم اختيار عينتين من المجتمع، إذ تم توزيع استمارات على عينة متكونة من 40 فردا من فئة الإطارات بهدف التعرف على درجة تبنيهم لاستراتيجية التمكين في المؤسسة، وتم الاعتماد على 33 استمارة منها لغاية التحليل الإحصائي، كما تم توزيع استمارات على عينة ثانية متكونة من 167 عاملا من فئة المتحكمين و المنفذين بغية التعرف على مدى توافر سلوك المواطنة التنظيمية، وقد تم الاعتماد على 155 استمارة منها لغاية التحليل الإحصائي.

8- أداة الدراسة:

قام الباحثان بتطوير استمارتين جاءت العبارات فيها وفق سلم ليكرت الخماسي. الاستمارة الأولى قسمت إلى ثلاثة محاور تضمنت مجموعة من الأسئلة تدور حول أبعاد استراتيجية التمكين التي خصصناها للعينة الأولى من فئة الإطارات، وبالنسبة للاستمارة الثانية هي الأخرى تضمنت مجموعة من الأسئلة جاءت في محور واحد تتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية التي قمنا بتوزيعها على أفراد العينة الثانية من فئة المتحكمين والمنفذين.

9- أساليب التحليل الإحصائي:

لمعالجة البيانات المتحصل عليها و للإجابة عن تساؤلات الدراسة، واختبار صحة الفرضيات المتعلقة بها قمنا بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية ضمن برنامج spss:

1- معامل ألفا كرومباخ للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة.
2- الوسط الحسابي لتحديد درجة تطبيق العبارات الواردة في الاستمارة.
3- الانحراف المعياري لتحديد مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
4- معامل الارتباط و تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة قوة العلاقة و التأثير بين متغيرات الدراسة.

10- صدق وثبات أداة الدراسة:

لغرض التأكد من مدى صدق وثبات الاستبانتين وقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقراتها قام الباحثان باستخدام معامل ألفا كرومباخ. وكانت النتائج المتحصل عليها كما هو موضح كما يلي:

الجدول رقم (1):
صدق و ثبات الإستبانة

الاستمارة	المتغيرات	ألفا كرومباخ
الأولى	العمل الجماعي	0,76
	الحرية و الاستقلالية	0,68
	التحفيز	0,73
	المجموع الكلي	0,72
الثانية	المواطنة التنظيمية	0,69

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

بما أن قيمة معامل ألفا كرومباخ تكون معقولة إذا كانت مساوية أو أكبر من القيمة 6، فإننا يمكن القول إن الاستمارتين صالحتان لأغراض البحث العلمي.

11- حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: مدة التربص التطبيقي 03 أشهر من 2015/05/25 إلى 2015/08/25 .
- الحدود المكانية: مؤسسة أرسلور متال الجزائر، ولاية عنابة، الجزائر.

- الحدود البشرية: العاملون من مستوى منفذين ومتحكمين وإطارات بمؤسسة أرسلور متال الجزائر.
- الحدود العلمية: إعتمد الباحث على متغيرات إستراتيجية تمكين العاملين المقترحة من قبل Blanchard, et all وكذلك Daft والتي كانت متمثلة في: الحرية والاستقلالية، والعمل الجماعي، والتحفيز.

ثانيا: الإطار النظري والدراسات السابقة

أ- الإطار النظري:

1- التمكين كاستراتيجية إدارية:

1-1 تعريف التمكين:

بالرغم من كثرة الأبحاث التي تهدف إلى وضع التمكين في إطار مفاهيمي موحد قابل للتطبيق العملي، إلا أننا نجد تباينا كبيرا في ذلك[1]. لهذا سنحاول من خلال هذا العرض إعطاء مفهوم شامل للتمكين، وذلك بالرجوع لأهم المفكرين الذين تناولوا هذا المفهوم بالوصف والتحليل.

فقد وصف كل من Bowen and Lawler التمكين على أنه جعل العاملين أكثر مسؤولية واستقلالية ومشاركة في اتخاذ القرارات[2].

في حين يرىUmiker أن التمكين لا يعني إعطاء الحرية للعاملين في فعل ما يشاؤون خارج نطاق الأوامر و الرقابة، بل هو منح الأفراد السلطة للقيام بما هم قادرون على فعله، ما يشجع الأفراد على إصدار الأحكام و اتخاذ القرارات[3].

ويقولBlancharad et all، أن جوهر التمكين يكمن في المعرفة و الخبرة و قوة التحفيز التي تكون داخل الأفراد في الغالب و لكنها ليست مستغلة[4].

ويقول Potterfield أن التمكين يتمثل في نقل القوة والسلطة من مالكي ومديري المؤسسات إلى المستويات الأدنى من العمال العاديين، ما يعزز قدرات العاملين، بحيث يوفر لديهم ملكة الاجتهاد، وإصدار الأحكام والتقدير، وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم[5].

ويعرف Shermerhon التمكين بأنه وسيلة لإطلاق العنان للمواهب و تحفيز الأفراد الأمر الذي يجعلهم يتصرفون بطريقة تحدث فارق في الأداء، وهو منح الأفراد الحرية للأفراد في اتخاذ القرارات في ما يخص أعمالهم[6].

كما يرىGinnodo أن التمكين يكون عندما يشترك العاملون و القادة في حل المشكلات و اتخاذ القرارات و التي كانت من مهام الإدارة العليا فقط في المؤسسة[7].

ولعل ما قدمه كل منQuin & Spreitzer يعد تعريفا شاملا للتمكين، بوصفهم إياه على أنه عملية منظمة يكون للقادة والرؤساء الدور الفاعل فيها، إذ يتفقان على فكرة مفادها، أن القادة بإمكانهم تمكين العاملين من خلال مشاركتهم بالمعلومات، وبناء فريق يحل محل التسلسل الهرمي، و توفير فرص التدريب، ومكافأة الأفراد على مبادرتهم و تحملهم للمخاطر[8].

1-2 استراتيجية التمكين:

هناك من يرى التمكين على أنه فلسفة منظمية جديدة، ومنهم من ينظر إليه على أنه إيديولوجية إدارية، ومنهم من يعتمده كإستراتيجية إداريه، ويدعم Lashely هذا التوجه الأخير، إذ يرى أنه يتوجب على إدارة الموارد البشرية وضع استراتيجية لممارسة مفهوم التمكين[9]. كما أن دراسة هذه الاستراتيجية يستدعي التعرف على أبعادها التي تدل على محتواها و التي يشار إليها بمقومات التمكين.

فقد وصف Nixon التمكين كونه استراتيجية إدارية تستخدم لحث الأفراد العاملين وتشجيعهم، وتشمل المديرين بهدف إستغلال مهاراتهم الخاصة و خبراتهم على نحو أفضل[10]، وقد قدم خمس نقاط استراتيجية للتمكين التي تتمثل في: بناء الرؤية، وتحديد الأولويات، وبناء وتطوير علاقات مع زملاء العمل، وتوسيع شبكة العمل، واستخدام دعم المجموعات الداخلية والخارجية[11].

وفي هذا السياق قدم كل من Quinn & spreitzer مدخلين أساسين لفهم استراتيجية التمكين، المدخل الآلي والمدخل الهيكلي للتمكين، فيما يتعلق بالمدخل الآلي فإن استراتيجية التمكين تبدأ من الأعلى إلى الأسفل، وذلك بتوضيح رسالة ورؤية المؤسسة والقيم، ومن ثم تحديد بوضوح المهام والأدوار والمكافآت للعاملين، ثم تفويض السلطة، و تحميل الأفراد مسؤولية تحقيق النتائج. أما فيما يتعلق بالمدخل الهيكلي فإستراتيجية التمكين تنطلق من الأسفل إلى الأعلى وذلك بالتعرف على احتياجات العاملين، ووضع نموذج للسلوك التمكيني، و بناء فرق العمل لتشجيع السلوك التعاوني والتشجيع على تحمل المخاطر، والوصول إلى درجة الثقة في القدرة على أداء المهام[12].

كما أكد Yukland Becker على ضرورة كون التمكين جزءا من الاستراتيجية بعيدة الأمد للمنظمة، وأن تكون

مبادرات التمكين موجهة نحو أهداف ثنائية لتحسين الفاعلية التنظيمية و تحسين جودة حياة العمل[13].

وعموما يمكن القول إن استراتيجية التمكين تتطلب تحول في الفكر الإداري أساسه هو اندماج الإدارة و العاملين معا على حد سواء، الأمر الذي يؤدي إلى إطلاق قدرات وإمكانيات العاملين ويحقق الأهداف المرجوة من البعد الاستراتيجي للتمكين.

1-3 أبعاد استراتيجية التمكين:

تناول الباحثون استراتيجية التمكين من خلال أبعاد مختلفة، فقد افترض كل من Blanchard et all المشاركة في المعلومات و الحرية و الاستقلالية و فرق العمل الذاتية كأبعاد لإستراتيجية التمكين، كما ركزRobbins على الرقابة والهيكل التنظيمي، أما Daft فقد حددها في المعلومات والمعرفة والقوة و المكافآت، وفي ما يخص دراستنا الحالية سنركز على الأبعاد التي تظهر أكثر تأثيرا في سلوك المواطنة التنظيمية و المتمثلة في:

1-3-1 العمل الجماعي:

إن العمل ضمن فرق العمل يعد جزءا أساسيا في عملية تمكين العاملين، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل بمفرده[14]، وذلك من خلال الاعتمادية المتبادلة القائمة بينهم التي تؤدي إلى درجة كبيرة من الاستقلالية[15]، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي و تفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين، وأفضل وسيلة لتكوين ذلك الإدراك هو أن يعمل المرؤوسون بشكل مباشر مع الأفراد الآخرين[16].

2-3-1 الحرية و الاستقلالية:

يتجلى هذا البعد في منح الأفراد الاستقلالية والمقدرة لصبح لديهم ملكة الاجتهاد، وإصدار الأحكام، وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم[17]، وإزالة كافة القيود غير الضرورية أمام العاملين، ونقل مسؤولية الرقابة من المدير إلى مجموعة العمل، بحيث تكون مبنية على أساس الثقة القائمة بين العاملين[18]، وهذا لا يعني أن جميع الأمور أصبحت بمتناول العاملين، مما يستدعي وضع حدود للتصرف والاستقلالية من البداية من خلال تحديد كيف ومتى وأين بإمكانهم ممارستها، إذ يجب أن تكون في إطار رسالة المؤسسة وأهدافها.

3-3-1 التحفيز:

إن التحفيز خلال عملية التمكين يختلف عن التحفيز في مفهومه التقليدي، إذ يرتكز على الجانب النفسي للعاملين وذلك من خلال منح القوة للأفراد بما يسمح لهم بتقديم أقصى مردودية في العمل، لذا فإن للمديرين الدور الفاعل في حفز العاملين وإحساسهم بمكانتهم في المؤسسة من خلال تثمين الأعمال التي يقدمونها، و تشجيع الإبداعية منها التي يسهم بها الأفراد المتميزون في المؤسسة، كما أن نظم المكافآت المادية في هذه الحالة يكون مبنينا على أساس الأداء المتميز الذي يسهم بصفة مباشرة في خلق القيمة المضافة.

2- سلوك المواطنة التنظيمية:

2-1 تعريف سلوك المواطنة التنظيمية:

يدور محور اهتمام سلوك المواطنة التنظيمية والذي يرمز له ب O.C.B حول المورد البشري الذي يعد المورد الأكثر أهمية في المؤسسة، إذ تنوعت الدراسات التي تناولته بالوصف والتحليل كما تعددت الكتابات التي اعتنت بدراسته وتفسيره.

فقد عرف Organ المواطنة التنظيمية على أنها السلوك الفردي و التطوعي والاختياري الذي يقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية، ولا يرتبط بأي علاقة مباشرة وعلنية بالنظام الرسمي، ويسهم بمجمله في الارتقاء بفعالية الأداء الوظيفي[19].

ويعرف Lambert سلوك المواطنة التنظيمية على أنه ذلك السلوك الذي يتجاوز المتطلبات الأساسية للعمل، ويكون إلى حد كبير عملا تقديريا يقوم به العاملون داخل المنظمة، و يعود بالفائدة عليها[20]

أما Lee and Allen فقد عبروا عنها بذلك السلوك غير الرسمي الذي لا يعد رئيسيا لتنفيذ العمل، ولكنه يقدم تسهيلات وخدمات تعود بالنفع على المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر[21].

كما يعرف Robbins and Judge بأنه سلوك المواطنة التنظيمية على أنه السلوك غير الاعتيادي الذي لا يعد جزءا من متطلبات العمل الرسمي الذي يشكل جزءا في البيئة الاجتماعية والنفسية للعمل، وجوهر هذا السلوك يتمثل في مساعدة الأخرين، والتطوع للعمل الإضافي، وتجنب النزاعات، والاحترام، فضلا عن تحمل متاعب العمل والمضايقات[22].

فيما يرى Oreilly et Chatman أن هذا النمط من السلوك يتمثل في سلوك تأييد اجتماعي، فهو مجموعة من الأفعال لم تحدد بصورة مباشرة في الوصف الوظيفي، ولكنها تجلب مصالح ومنافع للمنظمة تسمو على المصلحة الفردية المباشرة [23].

بالرغم من تعدد التعريفات السابقة و تنوعها إلا أنها تتفق على فكرة مفادها أن سلوك المواطنة التنظيمية بالأساس هي تصرفات إيجابية تنبع من المبادرة الذاتية للفرد طواعية، وليس تكليفا، فهي تخرج عن كل ما هو رسمي فيما يخص الوظيفة، وأن قيام الأفراد بهذه الأدوار الإضافية في المؤسسة ينعكس بشكل إيجابي على فاعليتها، والارتقاء بأدائها و تحقيق أهدافها المرسومة.

2-2 أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة:

لاشك أن الاهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيه والمتأثرة به ليس وليد فراغ، بل هو ناتج عن أهمية هذا السلوك وتأثيره في العديد من الجوانب(24)، هذا ما يبرر تناول العديد من الباحثين دراسة أثر هذا السلوك على أكثر المتغيرات حساسية في المؤسسة، وذلك بالاعتماد على الأبعاد التي قدمها كل من Organ و Podsakoff et all والمتمثلة في: الإيثار والكياسة والضمير الحي والروح الرياضية و السلوك الحضاري والتي أجمع أغلب المفكرين على أنها سمات المؤسسات الرائدة.

بخصوص ما تم ذكره فقد توصل كل من Borman & Motowildo من خلال دراستهما إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يحسن الأداء من خلال تدعيم السلوك الاجتماعي للمنظمة، وتقليل الاحتكاك وزيادة الكفاءة(25)، كما أكد Mackenzie et all من خلال النتائج أن سلوك المواطنة التنظيمية إضافة عن مساهمته في تحسين الأداء فإنه يعمل على تحسين الإنتاجية بين زملاء العمل وكذا إنتاجية الإدارة [26].

أما Netemeyer فيرى أن أهمية هذا السلوك تكمن في أنه يفعل بين الأفراد في المؤسسة، كما أنه يحسن من قدرة زملاء العمل و المديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل ، وأن القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوك المواطنة التنظيمية تسهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها[27].

فضلا عما تم التطرق إليه يمكن القول إن سلوك المواطنة التنظيمية يعمل على تشجيع الإبداع والابتكار في المؤسسة، كما يدعم الشعور بالمسؤولية، ويعمل على تقليل معدلات دوران العمل وتحقيق الرضا الوظيفي.

3-2 محددات سلوك المواطنة التنظيمية:

انطلاقا من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في حياة المنظمات ، وبحثا عن أهم الأسباب التي تقف خلف ظهور أو اختفاء هذا السلوك ، حاول العديد من الباحثين في دراستهم إيجاد تفسير لهذه الظاهرة[28]، ونقدم فيما يلي أهم العوامل التي تظهر أكثر تأثيرا في سلوك المواطنة التنظيمية:

2-3-1 الرضا الوظيفي:

يتمثل الرضا الوظيفي في مجموعة من المشاعر الحسنة التي تتولد لدى الفرد تجاه متغيرات مادية ومعنوية مرتبطة بالعمل، مثل: الإنجاز والاعتراف والتقدير بين الزملاء، كما أن الرضا الوظيفي يتمثل في ذلك التطابق الذي يكون بين ما يسعى الفرد إلى تحقيقه من حاجات في وظيفته ودرجة إشباعها[29].

2-3-2 الولاء التنظيمي:

وهو الشعور بالود اتجاه الأخرين وحماية مصالح المؤسسة، و دعمها أمام الغير ضد تهديدات البيئة الخارجية، والمساهمة في بناء سمعة طيبة وصورة ذهنية جيدة، والسعي للحفاظ على أصول المؤسسة من خلال حسن استخدامها[30].

2-3-3 الثقافة التنظيمية:

هي نموذج من المبادئ الأساسية، التي طورتها أو شكلتها جماعية معينة بغية حل المشاكل المتعلقة فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي، أو الانسجام مع محيطها الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة باعتبارها الطريقة المثلى للقدرة على الإدراك و التفكير[31].

2-3-4 العدالة التنظيمية:

وهي العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات المخرجات والمدخلات، التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة التي تتضمن علاقات الفرد مع مديريه والموظفين وزملائه بنفس رتبة العمل، وبعلاقته مع منظمته كنظام اجتماعي[32].

2-3-5 القيادة الإدارية:

هي عبارة عن سمة أو صفة أو موهبة تتم عن خبرة، كفاءة، ومهارة، وتنمو وتتزايد، وهي مجموعة الأعمال والتوجيهات والقرارات والنصائح والتفاعلات التي تهدف إلى تحقيق غايات و نهايات ومخططات مرسومة سلفا[33].

كانت هذه بعض المحددات التي تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية وليست كلها، إذ اقتصرنا على ذكر منها التي حظيت بقدر كاف من البحوث الميدانية، ومن خلال دراستنا الحالية سنحاول تقديم إستراتيجية التمكين على أنها واحدة من المحددات، التي لا تقل أهمية عن تلك التي سبق ذكرها.

3- مساهمة استراتيجية تمكين العاملين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية:

إن الهدف الأسمى لإستراتيجية التمكين في المؤسسة هو زيادة الفعالية التنظيمية للعاملين، وتشجيع انخراطهم ومشاركتهم في تطوير أساليب، وإجراءات عمل مبتكرة، إلا أن ذلك يتطلب تحقيق التكامل بين مجموعة من المقومات التي تعد بمنزلة مفاتيح لممارسة التمكين التي بدورها تتضمن في طياتها عناصر جزئية لا تقل أهمية عنها، فالعمل الجماعي يزيد من درجة الانتماء الداخلي للأفراد كما يسهم في رفع مستوى المشاركة في اتخاذ القرار، والمشاركة بالمعلومات وبالمعرفة، كما تسمح الحرية والاستقلالية بتخليص العاملين من قيود الرقابة التي كانت مفروضة عليهم في وقت مضى قبل ظهور مفهوم التمكين، وأن منح القوة للأفراد وإحساسهم بمكانتهم تعد الغاية الأولى من التحفيز، في حين أن التنسيق بين العوامل السالف ذكرها يسهم في رسم صورة البعد الاستراتجي للتمكين الذي يتطلع إلى جعل الأفراد إيجابيين في تفكيرهم وفي تصرفاتهم، ويفسح لهم المجال لمبادراتهم الفردية التي تحل محل الرسمية، مايسمح بتقديم ذلك الدور الإضافي الغير متوقع، وهذا يصب في صالح السلوك التنظيمي على وجه العموم وفي صالح سلوك المواطنة التنظيمية على وجه الخصوص، ويسهم في تجسيده وترسيخه بين الأفراد، الأمر الذي يعد بمنزلة التحدي للمؤسسة، وكأحد الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى بلوغها لتحقيق الاستقرار الداخلي، وكسب صفة الاستدامة في الريادة في بيئة أعمالها.

ب- الدراسات السابقة:

1- الدراسات العربية:

- دراسة العامري (2002) بعنوان (السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية)، التي تهدف إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية لايزال دون المستوى المطلوب، وأن تغيير العوامل الشخصية لرؤية الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية أو السلوك القيادي التحويلي بأبعادهما ضعيف إلى حد كبير.

- دراسة محارمة ثامر محمد (2008): حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية القطرية، إذ بلغت عينة الدراسة 266 عاملا موظفا، وكشفت النتائج عن درجة متوسطة نسبيا لسلوك المواطنة، وكان أعلى مستوى لهذا السلوك في مجال الكياسة والإيثار، كما بينت الدراسة وجود اختلافات في مستوى سلوك المواطنة تعزى للجنس والخبرة.

- دراسة شائع بن سعيد مبارك القحطاني (2011): تمكين العاملين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية (دراسة مقارنة)، إذ قام الباحث بإسقاط دراسته على ضباط السجون والدفاع المدني جميعا في مدينة الرياض، كمحاولة لتبيان العلاقة بين التمكين والإبداع في المنظمات الأمنية السعودية محل الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مظاهر تمكين العاملين والإبداع الإداري جاءت بدرجة متوسطة، وأنه توجد هناك علاقة طردية قوية بين تمكين العاملين والإبداع الإداري في تلك المنظمات.

- دراسة أيمن حسن دبدوب (2014): تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات التي حاول من خلالها الباحث تحديد أهم أشكال التمكين المطلوبة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية في المنظمات محل الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيري الدراسة.

2-الدراسات الأجنبية:

- دراسة Bhatnagar& Sandhu (2005): حول التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية في قطاع التكنولوجيات والمعلومات والبرمجيات، بلغت عينة الدراسة 111 مديرا من ثلاث منظمات، وتوصلت الدراسة إلى أن متوسط التمكين كان أعلى من متوسط المواطنة التنظيمية، وأن هناك ارتباطا إيجابيا بين عناصر التمكين المتمثلة في أهمية العمل والاستقلالية، والتأثير مع سلوك المواطنة.

- دراسة Raub & Robert ،(2007): حول التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية، التي أجريت على عينة بلغت 245 فردا يعملون في سلسلة فنادق في 11 دولة في الشرق الأوسط والأدنى لاختبار الثقافة كمتغير وسيط على الدراسة، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين

التمكين وسلوك المواطنة وكذا بين التمكين والولاء التنظيمي.

- دراسة kasemsap (2012): هدفت إلى وضع إطار عام لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بالإضافة إلى تطوير نموذج للعوامل السببية المؤثرة على سلوك المواطنة التنظيمية لدى شركات تصنيع سيارات نقل الركاب في تايلاند، وشملت الدراسة 14 مصنعا لتصنيع هذه السيارات في كافة أنحاء البلاد، وأظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي تلعب دورا إيجابيا في تحفيز واستشراف سلوك المواطنة التنظيمية.
- دراسة Dip Chaudhry، (2014): بعنوان (سلوك المواطنة التنظيمية نحو الاستدامة)، وقد أجرى الباحث دراسته على عدد من العاملين بالشركات الأمريكية، وقد خلصت الدراسة إلى عرض لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية نحو الاستدامة كمتغير، والمطالبة بتلبية احتياجات أصحاب المصلحة المتعددة لتحقيق العدالة التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

3- الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

ما يميز الدراسة الحالية التي تدرس العلاقة بين استراتيجية التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية، هو أنها من بين الدراسات القليلة التي تعالج موضوع التمكين على أنه استراتيجية قائمة بحد ذاتها، إضافة على ذلك فقد تم اعتماد الأبعاد التي تظهر أكثر تأثير في سلوك المواطنة التنظيمية المتمثلة في العمل الجماعي، الحرية والاستقلالية والتحفيز.

ثالثا: الإطار العملي للدراسة

1- التعريف بمؤسسة أرسلور متال الجزائر:

مؤسسة أرسيلور هي مجموعة الفولاذ الأوروبية التي ظهرت إلى حيز الوجود بعد الاندماج الذي تم بين مؤسسة Acer alia الإسبانية ومؤسسة Usinor الفرنسية ومؤسسة Arbed البلجيكية سنة 2002، حيث أصبحت القائد العالمي للحديد و الصلب، و لكن سرعان ما فقدت ريادتها سنة 2004 من طرف ميتال ستيل، ومن أجل أن تحافظ هذه الأخيرة على موقعها الريادي قامت بالتحالف مع مؤسسة أرسلور للتحول إلى اسم أرسلور متال بما فيها أرسلور متال الجزائر التي تعد وحدة من وحدات المركب الصناعي الذي يوجد حيزه في بلدية الحجار ولاية عنابة الذي يقوم بإنتاج الحديد والصلب بأشكاله المتنوعة لأغراض مختلفة.

2- تحليل النتائج واختبار الفرضيات:

2-1 **تحليل النتائج**:

الجدول رقم (2):
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة الأولى على أبعاد استراتيجية التمكين

	العمل الجماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أؤكد على العمل الجماعي وأسهم في بناء فرق العمل في المؤسسة	4,2	0,74
2	أشجع الأفراد في المؤسسة على العمل بحماسة و بروح الفريق الواحد	4,1	0,71
3	أسعى إلى غرس ثقافة التعاون والاعتمادية المتبادلة بين الأفراد	4.9	0,87
4	أسعى إلى محاربة روح الفردية والصراعات الداخلية	4,1	0,67
5	أسهم في توعية الأفراد بتأثير وظائفهم على وظائف الأخرين	4.4	0,54
	المتوسط، والانحراف المعياري الإجمالي للعمل الجماعي	4,3	0,82
	الحرية والاستقلالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
6	أؤكد على مبدأ الحرية والاستقلالية وأشجع الأفراد على تحمل المسؤولية	3,5	0,78
7	أعطي للعاملين حرية كبيرة في أداء اعمالهم و مناقشة أفكارهم	3,3	0,82
8	لا أقوم بالتدخل في المشاكل التي يوجهها العاملون على مستواهم الوظيفي إلا إذا استدعى الأمر ذلك.	3,4	0,81
9	لا أركز على فرض الرقابة على العاملين بقدر ما أهتم بغرس الثقة بينهم	3,6	0,92
10	عند وضع حدود التصرف والاستقلالية أراعي أن تكون متماشية مع رسالة المؤسسة وأهدافها	3,3	0,81
	المتوسط و الانحراف المعياري الإجمالي للحرية والاستقلالية	3,42	0,81

	التحفيز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
11	أقوم بمنح القوة للأفراد , وأحسسهم بمكانتهم ووزنهم في المؤسسة	3,1	0,62
12	أحرص على تصميم نظام حوافز يتسم بالعدل والموضوعية والوضوح	3,5	0,73
13	أقدر الجهود الإبداعية التي يقدمها الأفراد المتميزون في المؤسسة	3.2	0,67
14	اعتبر الكفاءة معيارا أساسيا في ترقية العاملين	3,7	0,69
15	أسعى دائما إلى تعيين الأفراد في مناصب تتماشى ومؤهلاتهم الفردية ومكتسباتهم العلمية	4,8	0,75
	المتوسط والانحراف المعياري الإجمالي للتحفيز	3,66	0,69
	المتوسط والانحراف المعياري الإجمالي لأبعاد استراتيجية التمكين	3,79	0,77

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن درجة تبني أبعاد استراتيجية تميكن العاملين كانت بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط عام يقدر ب 3,79، مما يدل على أن الاستراتيجية التمكينية لازلت قيد التجربة والدراسة، فهي محاطة بنوع من الغموض و عدم اليقين، كما بينت المتوسطات العامة لكل بعد من الأبعاد الثلاثة أن إطارات المؤسسة أكثر اهتماما بالعمل الجماعي، الذي جاء بمتوسط حسابي قدر ب 4,3، وذلك من خلال تركيزهم على غرس ثقافة التعاون و الاعتمادية المتبادلة، والمساهمة في بناء فرق العمل في المؤسسة، وذلك لتفادي الخلافات والنزاعات التي عاشتها وتعيشها مؤسسة أرسلور متال الجزائر، المعبرعنها بإضرابات جماعية حادة، أما فيما يخص بعد الحرية و الاستقلالية فقد قدر المتوسط الحسابي الموافق له ب 3,42، ما يدل على أن إطارات المؤسسة لا يعطون ذلك القدر الكبير من الاهتمام لمنح العاملين الحرية الكافية لأداء أعمالهم، ومناقشة أفكارهم، ومواجهة المشاكل التي تقع في مستواهم الوظيفي، خاصة فيما يتعلق الأمر بمنح الصلاحيات للفئة الشابة حديثة التوظيف التي تعد موضع عدم ثقة المسيرين ذوي الخبرة الطويلة، كما ان المتوسط الحسابي المقدر ب 3,66 المتعلق ببعد التحفيز يدل على أن الإطارات والمسيرين يدركون إلى حد ما أهمية تحفيز الأفراد في المؤسسة، ولأجل ذلك فإنهم يحرصون على تصميم نظام حوافز يتسم بالعدل والموضوعية وكذا سعيهم لتعيين الأفراد في مناصب تتماشى ومؤهلاتهم الفردية ومكتسباتهم العلمية.

الجدول رقم (3):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة الثانية على سلوك المواطنة التنظيمية

	سلوك المواطنة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أساعد زملائي للقيام بالمهام الموكلة إليهم في حال استطاعتي	4,5	0,56
2	أسهل من اندماج العمال الجدد في مناصبهم	3,1	0,74
3	أتشاور مع زملائي في العمل في حال اتخاذ إجراءات تؤثر عليهم	4,2	0,64
4	أسهم في حل الخلافات والنزاعات التي تحدث بين العاملين	4,2	0,72
5	لدي التزام كبير بمواقيت العمل كما أقضي معظم الوقت في مكان عملي	4,3	0,78
6	أسهم في تقديم الاقتراحات التي من شأنها تطوير إجراءات العمل	3,8	0,72
7	أجنب تضخيم المشاكل و المضايقات البسيطة في العمل	3,3	0,61
8	أقوم بإنجاز الأعمال الإضافية المطلوبة مني دون تذمر	3,4	0,76
9	أبذل قصاري جهدي لاكتساب المعارف الجديدة و تحسين مهاراتي	3,3	0,86
10	أحرص على حضور الاجتماعات و احترام التعاليم و الإجراءات	3,7	0,81
	المتوسط والانحراف المعياري الإجمالي لسلوك المواطنة التنظيمية	3,78	0,67

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يمكن القول أن درجة توافر سلوكات المواطنة التنظيمية بين الأفراد كانت بدرجة متوسطة في المؤسسة التي يعبر عنها المتوسط الحسابي المقدر ب 3,78، كما أشارت المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات الاستبانة إلى أن العاملين لديهم درجة كبيرة من التعاون فيما بينهم، كما أن درجة مشاركتهم في تقديم الاقتراحات وأداءهم للأعمال الإضافية جاء بدرجة متوسطة. ومستوى المواطنة التنظيمة يعكس ضعف الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة باعتبارها تمر بفترة انتقالية، وبالرغم من أن المركب يعد فرصة عمل مغرية على المستوى الوطني، إلا أن معظم العمال يشتكون من انعدام العدالة التي ينسبونها في أغلب الأحيان إلى الأجور، وعدم المساواة بين العمالة الأجنبية التي تسيطر على المناصب الحساسة و العمالة الجزائرية، الأمر الذي يخلق حالة من الرضا و يضعف ولاء العاملين .

2-2 اختبار الفرضيات:

- **الفرضية الرئيسية:**

- H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي و سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى $\alpha \leq 0,05$
- H0: لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي و سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى $\alpha \geq 0,05$

جدول رقم(4):
نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

	استراتيجية التمكين					
المواطنة التنظيمية	R	R^2	B	F	SIG	القيمة الثابتة
	0,487	3720,	0,156	1,566	200,	0,454

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير النتائج المتوصل إليها إلى أن قيمة معامل الارتباط R=0,487 ،مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين استراتيجية التمكين بأبعادها وسلوك المواطنة التنظيمية، وهذه النتيجة تعد منطقية باعتبار أن درجة اهتمام مؤسسة أرسلور متال الجزائر بتبني إستراتيجية التمكين هي الأخرى كانت بدرجة متوسطة، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^{2=}$ 0,237 ،مما يدل على أن 23% من التغيرات الحاصلة في سلوك المواطنة التنظيمية تعود للتغير في استراتيجية التمكين، كما يوضح معامل الانحدار B=0,156 على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، فكلما اهتمت المؤسسة بتطبيق إستراتيجية التمكين انعكس ذلك الاهتمام بالإيجاب على سلوك المواطنة التنظيمية، وبما أن قيمة F المحسوبة تساوي 1,566 أكبر من قيمتها الجدولية عند SIG=0,02 الذي هو أقل من مستوى المعنوية 0,05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية H1 القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية.

من خلال الجدول أعلاه يمكن استنتاج معادلة الانحدار كالاتي: المواطنة التنظيمية = 0,156 استراتيجية التمكين + 0,454. بناء على ذلك نقول إن المواطنة التنظيمية تكون مساوية ل 0,454 في حال ما يكون تبني استراتيجية التميكن معدومة، وأي زيادة بمقدار وحدة واحدة في العمل الجماعي تؤدي إلى إحداث تأثير إيجابي على مستوى المواطنة التنظيمية بقيمة 0,156 هذا ما يشير إليه قيمة معامل الانحدار الموجبة.

- **الفرضية الفرعية الأولى:**

- H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي و سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى $\alpha \leq 0,05$
- H0:لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي و سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى $\alpha \geq 0,05$

جدول رقم(5):
نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى

	العمل الجماعي					
المواطنة التنظيمية	R	R^2	B	F	SIG	القيمة الثابتة
	0,567	0,321	0,46	7,089	0,03	678,0

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير النتائج المتوصل إليها إلى أن قيمة معامل الارتباط R=0,567 مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين العمل الجماعي وسلوك المواطنة التنظيمية، نظرا للاهتمام النسبي الذي توليه المؤسسة فيما يخص إرساء مقومات العمل الجماعي، وما لذلك من أهمية تتجسد في تكوين روح الفريق و تعزيز التعاون بين الأفراد ما يصب في صالح سلوك المواطنة، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^{2=}$ 0,321 مما يدل على أن 32% من التغيرات الحاصلة في سلوك المواطنة التنظيمية تعود للتغير في العمل الجماعي، كما يوضح معامل الانحدار B=0,46 وجود علاقة طردية بين المتغيرين، أي كلما زادت مظاهر العمل الجماعي انعكس ذلك بالإيجاب على سلوك المواطنة التنظيمية، وبما أن قيمة F المحسوبة تساوي 7,089 أكبر من قيمتها الجدولية عند SIG=0,03 الذي هو أقل من مستوى المعنوية 0,05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية H0 ، ونقبل الفرضية H1 القائلة بوجود

علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي وسلوك المواطنة التنظيمية.

من خلال الجدول أعلاه يمكن استنتاج معادلة الانحدار كالآتي: المواطنة التنظيمية= 0,46 العمل الجماعي+ 0,678 بناء على ذلك نقول إن المواطنة التنظيمية تكون مساوية ل 0,678 في حال تكون ممارسة العمل الجماعي معدومة، وأي زيادة بمقدار وحدة واحدة في العمل الجماعي تؤدي إلى إحداث تأثير إيجابي على مستوى المواطنة التنظيمية بقيمة 0,46 هذا ما يشير إليه قيمة معامل الانحدار الموجبة.

- الفرضية الثانية:

- H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحرية والاستقلالية، وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى $\alpha \leq 0,05$
- H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحرية والاستقلالية، وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى $\alpha \leq 0,05$

جدول رقم(6):
نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية

المواطنة التنظيمية	الحرية و الاستقلالية					
	R	R^2	B	F	SIG	القيمة الثابتة
	0,293	0,085	0,348	5,677	0,02	0,481

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير النتائج المتوصل إليها إلى أن قيمة معامل الارتباط R=0,293 مما يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين الحرية والاستقلالية، وسلوك المواطنة التنظيمية، الأمر الذي يفسر ضعف مظاهر الحرية والاستقلالية الممنوحة من الطرف الإدارة العليا، وإن كانت متوفرة فهي ليست بالفعالية اللازمة التي تسمح بتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2= 0,085 مما يدل على أن 8% من التغيرات الحاصلة في سلوك المواطنة التنظيمية تعود للتغير في الحرية و الاستقلالية، كما يوضح معامل الانحدار B=0,348 وجود علاقة طردية بين المتغيرين، مما يدل على أن كل زيادة في مظاهر الحرية والاستقلالية ينعكس بالإيجاب على سلوك المواطنة التنظيمية، وبما أن قيمة F المحسوبة تساوي 5,677 أكبر من قيمتها الجدولية عند SIG=0,02 الذي هو أقل من مستوى المعنوية 0,05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية H0 ، ونقبل الفرضية H1 القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحرية والاستقلالية ، وسلوك المواطنة التنظيمية.

من خلال الجدول أعلاه يمكن استنتاج معادلة الانحدار كالآتي: المواطنة التنظيمية =0,348 الحرية والاستقلالية +0,481. بناء على ذلك نقول إن المواطنة التنظيمية تكون مساوية لـ 0,481 في حال تكون الحرية والاستقلالية معدومة، وأي زيادة بمقدار وحدة واحدة في العمل الجماعي تؤدي إلى إحداث تأثير إيجابي على مستوى المواطنة التنظيمية بقيمة 0,348 هذا ما يشير إليه قيمة معامل الانحدار الموجبة.

- الفرضية الثالثة:

- H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز، وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى $\alpha \leq 0,05$
- H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز، وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى $\alpha \leq 0,05$

جدول رقم(7):
نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة

المواطنة التنظيمية	التحفيز					
	R	R^2	B	F	SIG	القيمة الثابتة
	1450,	2030,	5620,	6781,	020,	2320,

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

تشير النتائج المتوصل إليها إلى أن قيمة معامل الارتباط R=0,451 مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين التحفيز وسلوك المواطنة التنظيمية، مما يدل على أن التحفيز في مؤسسة أرسلور متال بشقيه المادي والمعنوي، يسهم بدرجة معتبرة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2= 0,203 مما يدل على أن 20% من التغيرات الحاصلة في سلوك المواطنة التنظيمية تعود للتغير في التحفيز، كما يوضح معامل الانحدار B=0,562 على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، وهذا الأمر يعد منطقيا، فزيادة التحفيز بأنواعه يسهم بصفة مباشرة في ترسيخ سلوك المواطنة بين الأفراد، وبما أن قيمة F المحسوبة تساوي1,678 أكبر من قيمتها الجدولية عند SIG=0,02 الذي هو أقل من مستوى المعنوية 0,05 فإننا نرفض

الفرضية الصفرية H0 ، ونقبل الفرضية H1 التي تقول على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وسلوك المواطنة التنظيمية.

من خلال الجدول أعلاه يمكن استنتاج معادلة الانحدار كالأتي: المواطنة التنظيمية = 0,562 التحفيز +0,232. بناء على ذلك يمكن القول إن المواطنة التنظيمية تكون مساوية لـ0,232 في حال ما يكون التحفيز منعدما، وأي زيادة بمقدرا وحدة واحدة في التحفيز تؤدي إلى إحداث تأثير إيجابي على مستوى المواطنة التنظيمية بقيمة 0,562 هذا ما يشير إليه قيمة معامل الانحدار الموجبة.

رابعا: الاستنتاجات والتوصيات

1- استنتاجات الدراسة:

- تمارس إستراتيجية التمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة ، باعتبارها توجه حديث التبني ، كما أنها تركز في ذلك على العمل الجماعي على وجه الخصوص.
- مظاهر المواطنة التنظيمية في مؤسسة أرسلور متال هي الأخرى كانت بدرجة متوسطة، لوجود اضطراب في البيئة الداخلية باعتبار المؤسسة تتجه نحو فسخ عقد الشراكة.
- العمال في مؤسسة أرسلور متال على استعداد كبير لبذل ذلك الجهد الإضافي في سبيل استرجاع مكانة وقوة المركب على المستوى العالمي، الأمر الذي اتضح جليا من خلال مقارنة المتوسطات الحسابية المتعلقة بالمتغيرين.
- بالرغم من عدم اعتمادها كتوجه إداري قائم بذاته إلا أن لإستراتيجية تمكين العاملين أهمية بالغة في مؤسسة أرسلو متال الأمر الذي عبرت عنه العلاقة الإرتباطية الإيجابية، لما لهذه الإستراتيجية من تأثير على السلوك التنظيمي بصفة عامة وسلوك المواطنة بصفة خاصة.

2- التوصيات:

على ضوء ما تم مناقشته من نتائج يمكن القول إنه وبالرغم من عدم ظهور سلوك المواطنة بالصورة اللازمة في مؤسسة بحجم أرسلور متال الجزائر إلا أننا سجلنا وفي كل مرة علاقة إيجابية. هذا وفي ظل الانسحاب التدريجي للمستثمر الهندي الذي حقق أكبر استغلال سنة 2006 بإنتاج أكبر كمية من الحديد و الصلب منذ الاستقلال الأمر الذي يفسر الضعف الملحوظ في الإنتاجية بعد 2006 الناتج عن استهلاك شبه كلي لوسائل الإنتاج والاعتماد على الشريك الفرنسي، فالأمر هنا يتعلق ببرنامج سطرته الحكومة الجزائرية تسعى من خلاله إلى استرجاع المركب كمؤسسة وطنية 100% في المدى القريب، من خلال برنامج شرع في تطبيقه مؤخرا يهتم بالارتقاء بإنتاجية المركب، واستعادة ريادته على مستوى العالمي، إذ يهتم هذا البرنامج على وجه الخصوص بتكوين موارد بشرية ذات كفاءة وجودة عالية، من خلال تبني استراتيجيات وتوجهات حديثة، من بينها استراتيجية التمكين، وفي هذا السياق فقد اقترح الباحثان جملة من التوصيات التي من شأنها إيجاد البيئة الخصبة لتبني استراتيجية تمكين العاملين التي تنعكس بالإيجاب على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة، ولضمان حسن سير هذا البرنامج ومعالجة المشاكل المعاشة في المؤسسة نقدم التوصيات التالية:

- الاهتمام بتجسيد مبدأ العدالة التنظيمية، والمساواة والعدالة خاصة على مستوى الأجور، والعمل على حذف كل الفوارق القائمة بين العمال التي من شأنها إضعاف الشعور بالمواطنة على مستوى المؤسسة.
- العمل على رفع فاعلية العمل الجماعي في المؤسسة من خلال تأطيره وتوجيهه، وتدريب الأفراد للوصول إلى درجة فرق العمل المتمكنة.
- البحث في أسباب الرضا الوظيفي، من الناحية المادية والمعنوية، والعمل على إشباع حاجات العاملين المتجددة وربطها بمصلحة المؤسسة.
- تفعيل الاتصالات على مستوياتها الصاعدة والنازلة والأفقية لضمان تدفق المعلومات بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.
- الاهتمام بتوضيح رسالة المؤسسة و أهدافها للأفراد مما يسهل تجسيد مبدأ الحرية والاستقلالية بالصورة اللازمة.
- إكساب العاملين القوة التنظيمية من خلال التوجه نحو اعتماد التعلم التنظيمي، والتشارك المعرفي، وإشراكهم في اتخاذ القرار.
- إيجاد ثقافة تنظيمية وبيئة عمل مشجعة ومعززة لسلوك المواطنة التنظيمية، الأمر الذي يسمح ببروز الإطارات والمسيرين كقادة مثالين بالنسبة للعاملين من خلال ممارستهم الراقية.

- التخلي عن فكرة أن تمكين العاملين يكون على حساب سلطة القادة والمسيرين، واعتماده كاستراتيجية إدارية وربطها بالإستراتيجية العامة للمؤسسة.

الهوامش:

1. عماد على مهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، عمان، دار جليس الزمان ، 2009، ص 21.
2. David E.Bowen, Edward E.Lawler, Total Quality Oriented Human Resources Management, Organizational Dynamics, Volume 20, Issue 4, 1992, p 34.
3. Wiliam Umiker, Management Skills for the New Health Care Supervisor, London, Jones and Bartlett publishers, Third Edition, 2005, p 303.
4. Ken Blanchard and all, The 3 keys to Empowerment, Sans Francisco, Berrett Koehler Publisher, 2001, p 5.
5. Thomas A. Potterfield, Employe Empowerment : Democracy and Ideology in the Workplace, United states of America, GreenWood Publishing Groups, , 1999, p 2.
6. Jhon.R. Shermerhorn, Exploring Management, United States of America, Jhon wiley & Sons,Thired Edition, 2011, p 197.
7. Ginnodo Bill, The Power of Empowerment: What the experts say and 16 actionable case studies, Prides Punlication, First Edition, 1997, p 3.
8. Robert E.Quinn, Gretchen M.Spreitzer, The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should .Consider, Organization Dynamics, Autumn 1997, p 40
9. Conrad Lashely, Empowerment: HR Strategies For Service Exellence, Routledge,2001, p 236
10. زكرياء الدوري مطلك، أحمد على صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الألفية الثالثة، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ، 2009، ص 76.
11. Alleah M.Crawford, Empowerment and Organizational Climate : An Investigation of Mediating Effects on the Core-self Evaluation, Job satisfaction, and Organizational Commitement Relationship, ProQuest, 2008, p 34.
12. Robert E.Quinn, Gretchen M.Spreitzer, Op.Cit,p 38.
13. إحسان دهش جلاب، كمال كاظم الحسيني، عمان، إدارة التمكين و الاندماج دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2013
14. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية: المفهوم، الأهمية، التحديات، عمان، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص 245
15. ملحم يحي سليم، التمكين مفهوم إداري معاصر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص 41
16. بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2010، ص 324
17. سعيد الشياب، أحمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، عمان، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص 222
18. كاظم محمود، سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، عمان، دار إثراء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى،2008 ص 256.
19. Dennis W. Organ, Organizational citizenship Behavior : It's Construct Clean Up Time, Human Performance, 10(2), 1997, p86.
20. Susan J. Lambert, Added Benefits : The Link Between Work Life Benefits and Organizational Citizenship Behavior, Academy of Management Journal, Vol 43, N°5, 2000, p 81.
21. Kibeom Lee, Allen Natalie J. Organizational Citizenship and Worplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions, Journal of Applied Psychology, Vol 87(1),Feb 2002, p 132.
22. Stephen. P. Robbins, Timothy A.Judge, Organizational Behavior, , New jersey, Prentice Hall Inc, fifteenth edition ,2013, p27.
23. Charles O'Reilly , Jennifer Chatman, Organizational Commitment and psychological Attachment : The Effects of compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior, Journal of Applied psychology, Vol 71, N°3, 1986, p493.
24. عبد السلام بن شايع القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري: دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح، أطروحة دكتوراه فلسفة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2014، ص 20.
25. Stephan J.Motowidlo, Walter C.Borman,Human performance: Organizational Citizenship Behavior and

Contextual Performance, New Jersey, Lawrence Erlabaum Associates Publishers, 1997, p 67.

26. Scott B.Mackenzie et all, Do Citizenship Behavior Matter More For Managers Than For Sales people, Journal of the Academy of Marketing science, Vol 27, N°4, 1999, p406.

27. Richard G.Netemeyer, James S.Boles, Daryl O.Mckee, Robert McMurrian, An Investigation Into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context, Journal of Marketing, Vol 61, N°3, Jul 1997, p 86.

28. حمزة معمري، بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 14، مارس 2014، ص 48.

29. سعيد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومي للبنين بمدينة جدة، رسالة ماجستر، جامعة أم القرى، 2013، ص 33.

30. معراج هواري، مريم شرع، العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الإستراتيجيات التنافسية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، 2009، ص 137.

31. Edgar H Schein, The Corporate Culture Survival Guide, Sans Francisco Jossey Bass, 2009, P28.

32. كريم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مركز القرارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية و الإسلامية، المجلد 20، العدد 2، 2012، ص 150.

33. عبد الله جوهر، الإدارة في الشركات والمؤسسات: القيادة، التسويق، العمل المؤسسي، تخطيط وإدارة القوى العاملة، الحوكمة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2014، ص 11.

المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع العربية:

1- إحسان دهش جلاب، كمال كاظم الحسيني، عمان، إدارة التمكين و الاندماج دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2013.

2- بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، 2010.

3- حمزة معمري، بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، العدد 14، مارس 2014.

4- زكرياء الدوري مطلك، أحمد على صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الألفية الثالثة، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ، 2009.

5- سعيد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومي للبنين بمدينة جدة، رسالة ماجستر، جامعة أم القرى، 2013.

6- سعيد الشياب، أحمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، عمان، الأكاديميون للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2011.

7- عبد الله جوهر، الإدارة في الشركات و المؤسسات: القيادة، التسويق، العمل المؤسسي، تخطيط و إدارة القوى العاملة، الحوكمة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2014.

8- عبد السلام بن شايع القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية و علاقته بالإبداع الإداري: دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح، أطروحة دكتوراه فلسفة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2014.

9- عماد على مهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، عمان، دار جليس الزمان ، 2009.

10- كاظم محمود، سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، عمان، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،2008.

11- كريم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مركز القرارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإسلامية، المجلد 20، العدد 2، 2012: 145-182.

12- معراج هواري، مريم شرع، العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الإستراتيجيات التنافسية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، 2009: 124- 157.

13- ملحم يحي سليم، التمكين مفهوم إداري معاصر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.

14- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية: المفهوم، الأهمية، التحديات، عمان، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

1- Alleah M.Crawford, Empowerment and Organizational Climate : An Investigation of Mediating Effects on the Core-self Evaluation, Job satisfaction, and Organizational Commitement Relationship, ProQuest, 2008.

17- Wiliam Umiker, Management Skills for the New Health Care Supervisor, London, Jones and Bartlett publishers, Third Edition, 2005.

2- Charles O'Reilly , Jennifer Chatman, Organizational Commitment and psychological Attachment : The Effects of compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior, Journal of Applied psychology, Vol 71, N°3, 1986, 492-499.

3- Conrad Lashely, Empowerment: HR Strategies For Service Exellence, Routledge,2001.

1- 4-David E.Bowen, Edward E.Lawler, Total Quality Oriented Human Resources Management, Organizational Dynamics, Volume 20, Issue 4, 1992, 29-41.

4- Dennis W. Organ, Organizational citizenship Behavior : It's Construct Clean Up Time, Human Performance, 10(2), 1997, p86, 85-97.

5- Edgar H Schein, The Corporate Culture Survival Guide, Sans Francisco Jossey Bass, 2009.

6- Ginnodo Bill, The Power of Empowerment: What the experts say and 16 actionable case studies, Prides Punlication, First Edition, 1997.

7- Jhon.R. Shermerhorn, Exploring Management, United States of America, Jhon wiley & Sons,Thired Edition, 2011.

8- Ken Blanchard, John P.Carlos, Alan Randolph, The 3 keys to Empowerment, Sans Francisco, Berrett Koehler Publisher, 2001.

9- Kibeom Lee, Allen Natalie J. Organizational Citizenship and Worplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions, Journal of Applied Psychology, Vol 87(1),Feb 2002,131-142.

10- Richard G.Netemeyer, James S.Boles, Daryl O.Mckee, Robert McMurrian, An Investigation Into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context, Journal of Marketing, Vol 61, N°3, Jul 1997, 85-98.

11- Robert E.Quinn, Gretchen M.Spreitzer, The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider, Organization Dynamics, Autumn 1997, 37-49.

12- Scott B.Mackenzie, Philip M.Podsakoff, Julie Bethpaine, Do Citizenship Behavior Matter More For Managers Than For Sales people, Journal of the Academy of Marketing science, Vol 27, N°4,1999, 396-410.

13- Stephan J.Motowidlo, Walter C.Borman,Human performance: Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance, New Jersey, Lawrence Erlabaum Associates Publishers, 1997.

14- Stephen. P. Robbins, Timothy A.Judge, Organizational Behavior, , New jersey, Prentice Hall Inc, fifteenth edition ,2013.

15- Susan J. Lambert, Added Benefits : The Link Between Work Life Benefits and Organizational Citizenship Behavior, Academy of Management Journal, Vol 43, N°5, 2000, 801-815.

16- Thomas A. Potterfield, Employe Empowerment : Democracy and Ideology in the Workplace, United states of America, GreenWood Publishing Groups, , 1999.