



مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: أثر استراتيجية تمكين العاملين في تعزيز سلوك المواطن التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلور - مثال الجزائر

اسم الكاتب: أ.د. كيسري مسعود، أ. ديرة عبد الحفيظ

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/library/1681>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/05 16:57 +03

الموسوعة السياسية 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 السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – 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 السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.



أثر استراتيجية تمكين العاملين في تعزيز سلوك

المواطنة التنظيمية

دراسة ميدانية بمؤسسة أرسور - مثال الجزائر*

*** د. كيسري مسعود**

*** د. دايرة عبد الحفيظ****

*تاریخ التسليم: 2015/12/16، تاریخ القبول: 2016/2/17.

**أستاذ التعليم العالي / جامعة الجزائر 3 / الجزائر.

***طالبة دكتوراه / جامعة الجزائر 3 / الجزائر.

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

ملخص:

تمهيد:

تواجه المؤسسات اليوم جملة من التغيرات 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 الأونة الأخيرة. على اعتبار أنه توجه حديث وإستراتيجية قائمة بذاتها. تدرج 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 المنوحة لهم وتحفيزهم على العمل الجماعي ضمن فرق العمل التي تخل محل التسلسل الهرمي في المؤسسة. ما لا شك فيه أن مدى تحقيق استراتيجية التمكين للنتائج المرجوة منها متوقف على درجة وعي المسيرين والمديرين بأهميتها وفوائدها، والتخلص من 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 المفتوح الذي يفسح المجال لتمكين الموارد البشرية في المؤسسة، ويجعلهم المسؤول الأول والأخير عن خجاجها أو فشلها. مما يؤدي بهم إلى القيام بسلوكيات ابتكارية وإبداعية تتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر ومطلوب منهم. وتحطي نطاق توقعات الدور الرسمي من خلال إنجاز أعمال خارج الوصف الوظيفي حرصاً منهم على ضمان النجاح والاستمرار. هذا ما يدخل تحت إطار المواطننة التنظيمية التي تمثل في ذلك الدافع والقوة اللامتناهية التي توجه الأفراد نحو تحقيق الفاعلية التنظيمية.

أولاً: منهجية الدراسة

1- إشكالية الدراسة:

يقع على عاتق المسيرين والمديرين في المؤسسة مسؤولية انتهاء أحد الأسلوبين والاستراتيجيات التي تسمح بتحقيق أقصى إفادة من الموارد البشرية، بما فيها استراتيجية التمكين التي يجعل الأفراد يتذبذبون ما هو متوقع من خلال بذلهم لجهودات إضافية ترتفق بهم إلى

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 المواطننة التنظيمية. ولهذا الغرض قمنا ببناء استمارتين الأولى توجهنا بها إلى إطار المؤسسة فيما يخص التغيير المستقل، وأما الاستمارة الثانية فقد توجهنا بها إلى العمال المسيرين والععمال التنفيذيين في ما يخص التغيير التابع. وأشارت 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 المواطننة 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.

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

1. تقديم حصر للمفاهيم النظرية المتناولة وضبطها وجريديها من طابع التعقيد والغموض.
2. تشخيص واقع اهتمام المديرين والمسيرين بتبني استراتيجية التمكين في مؤسسة أرسلور مثال الجزائر، وانعكاس ذلك على سلوكيات الموارد البشرية في المؤسسة.
3. محاولة التعرف على واقع ممارسة سلوك المواطننة 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 ستوجه بها للمديرين والمسيرين على وجه الخصوص.

4- نموذج الدراسة:

بهدف تفسير العلاقة بين المتغير التابع المتمثل في استراتيجية تمكين العاملين بأبعادها والتغيير المستقل المتمثل في سلوك المواطننة التنظيمية قام الباحثان باقتراح نموذج كما هو موضح في الشكل رقم 01:

درجة المواطننة الوظيفية. وعلى هذا الأساس تتضمن إشكالية الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

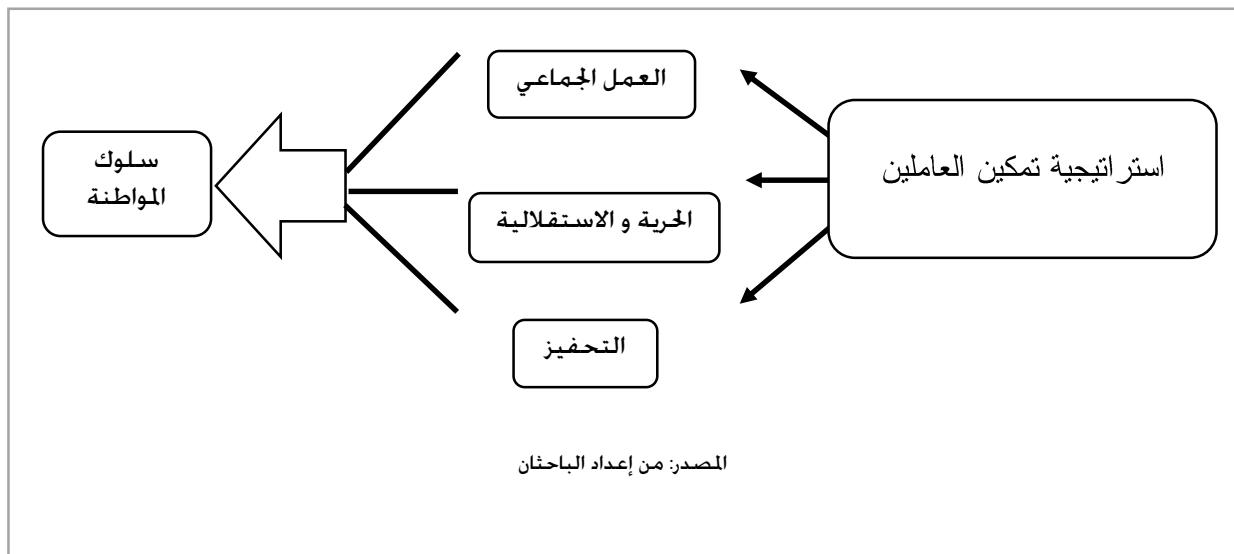
- بم يتمثل مضمون إستراتيجية التمكين وما هي أبعادها الأساسية؟
- ما المقصود بسلوك المواطننة التنظيمية وفيما تكمن أهميته في المؤسسة؟
- بم تمثل طبيعة مساهمة إستراتيجية تمكين العاملين إجاه سلوك المواطننة التنظيمية؟
- إلى أي مدى تؤثر استراتيجية تمكين العاملين بأبعادها (العمل الجماعي، الحرية والاستقلالية، التحفيز)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

2- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية وحداته المفاهيم التي تعالجها، وكذلك من ندرة الدراسات والأبحاث التي تسلط الضوء على التوجهات الحديثة للموارد البشرية بما فيها التمكين والمواطننة التنظيمية، والتي لا خطى بالقدر الكافي من الرعاية والاهتمام من قبل المديرين والمسيرين، ما يحول دون مارستها بالفعالية الازمة 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 العنوان لطاقاتهم الكامنة، ما يسهم بصفة مباشرة في تعزيز سلوك المواطننة التنظيمية.

3- أهداف الدراسة:

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان

الإطارات. وبالنسبة للاستماراة الثانية هي الأخرى تضمنت مجموعة من الأسئلة جاءت في محور واحد تتعلق بسلوك المواطننة التنظيمية التي قمنا بتوزيعها على أفراد العينة الثانية من فئة التحكمين والمنفذين.

9- أساليب التحليل الإحصائي:

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

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

10- صدق وثبات أداة الدراسة :

لفرض التتأكد من مدى صدق وثبات الاستبيانين 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 الإستبيانة

الاستماراة	المتغيرات	ألفا كرومباخ
	العمل الجماعي	0,76
الأولى	الحرية والاستقلالية	0,68
	التحفيز	0,73
	المجموع الكلي	0,72
الثانية	المواطننة 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 0,6. فإننا يمكن القول إن الاستمارتين صالحتان لأغراض البحث العلمي.

11- حدود الدراسة :

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

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 المواطننة التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0,05$. والتي بدورها يتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي وسلوك المواطننة التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0,05$.
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحرية والاستقلالية وسلوك المواطننة التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0,05$.
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وسلوك المواطننة التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0,05$.

6- منهج الدراسة :

تم الاعتماد على النهج الوصفي التحليلي، الذي يرتكز على جمع البيانات والمعلومات الدقيقة لوصف الظواهر المعاشرة على مستوى المؤسسة والإحاطة بها. وتحليل العلاقات التأثيرية القائمة بينها. كما أنه يتضمن تفسير البيانات والمعلومات المتحصل عليها، لذلك يقترب دائماً 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 مكونة من 40 فرداً من فئة الإطارات بهدف التعرف على درجة تبنيهم لاستراتيجية التمكين في المؤسسة. وتم الاعتماد على 33 استماراة منها لغاية التحليل الإحصائي. كما تم توزيع استمارات على عينة ثانية مكونة من 167 عاملًا من فئة التحكمين والمنفذين بغية التعرف على مدى توافر سلوك المواطننة التنظيمية. وقد تم الاعتماد على 155 استماراة منها لغاية التحليل الإحصائي.

8- أداة الدراسة :

قام الباحثان بتطوير استمارتين جاءت العبارات فيها وفق سلم ليكرت الخماسي. الاستماراة الأولى قسمت إلى ثلاثة محاور تضمنت مجموعة من الأسئلة تدور حول أبعاد استراتيجية التمكين التي خصصناها للعينة الأولى من فئة

كما يرى Ginnodo 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 من Quin & Spreitzer يعد تعريفا شاملا للتمكين، بوصفهم إياه على أنه عملية منتظمة يكون للقادة والرؤساء الدور الفاعل فيها، إذ يتضمن على فكرة مفادها، أن القادة بإمكانهم تكين 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، Lashely ومنهم من يعتمد كاستراتيجية إدارية، ويدعم 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 والتي يشار إليها بـ“قومات التمكين”.

فقد وصف Nixon التمكين كونه استراتيجية إدارية تستخدم لـ“تحث 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 بالدخل الآلي فإن استراتيجية التمكين تبدأ من الأعلى إلى الأسفل، وذلك بتوضيح رسالة ورؤية المؤسسة والقيم، ومن ثم تحديد بوضوح المهام والأدوار والكافات للعاملين، ثم تفويض السلطة، و تحويل الأفراد مسؤولية تحقيق النتائج. أما فيما يتعلق بالدخل الهيكلي فإستراتيجية التمكين تنطلق من الأسفل إلى الأعلى وذلك بالتعرف على احتياجات العاملين، ووضع نموذج للسلوك التمكيني، وبناء 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 جزءاً من الاستراتيجية بعيدة الأمد للمنظمة، وأن تكون

- الحدود البشرية: العاملون من مستوى منفذين ومحكمين وإطارات بمؤسسة أرسلور متال الجزائر.

- الحدود العلمية: إنتمد الباحث على متغيرات إستراتيجية تكين العاملين المقترنة من قبل Daft Blanchard, et all وكذلك 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 أنها بحد تعبينا 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 يرى Umiker أن التمكين لا يعني إعطاء الحرية للعاملين في فعل ما يشاؤون خارج نطاق الأوامر والرقابة، بل هو منح الأفراد السلطة للقيام بما هم قادرون على فعله، ما يشجع الأفراد على إصدار الأحكام و اتخاذ القرارات⁽³⁾.

ويقول all Blanchard et al. أن جوهر التمكين يكمن في المعرفة والخبرة و قوة التحفيز التي تكون داخل الأفراد في الغالب ولكنها 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 تختلف فارقا في الأداء، وهو منح الأفراد الحرية للأفراد في اتخاذ القرارات في ما يخص أعمالهم⁽⁶⁾.

3-3 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. وتشجيع الإبداعية منها التي يسهم بها الأفراد المتميزون في المؤسسة. كما أن نظم المكافآت المادية في هذه الحالة يكون مبنياً على أساس الأداء المتميز الذي يسهم بصفة مباشرة في خلق القيمة المضافة.

2- سلوك المواطننة التنظيمية:

1-2 تعريف سلوك المواطننة التنظيمية:

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

فقد عرف Organ المواطننة التنظيمية على أنها السلوك الفردي والتطوعي والاختياري الذي يقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية. ولا يرتبط بأي علاقة مباشرة وعلنية بالنظام الرسمي. وبissem بجمله في الارتفاع بفعالية الأداء الوظيفي⁽¹⁹⁾.

ويعرف Lambert سلوك المواطننة التنظيمية على أنه ذلك السلوك الذي يتجاوز المتطلبات الأساسية للعمل. ويكون إلى حد كبير عملاً تقديرياً يقوم به العاملون داخل المنظمة، ويعود بالفائدة عليها⁽²⁰⁾.

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

كما يعرف Robbins and Judge بأنه سلوك المواطننة التنظيمية على أنه السلوك غير الاعتيادي الذي لا يعد جزءاً من متطلبات العمل الرسمي الذي يشكل جزءاً في البيئة الاجتماعية والنفسية للعمل. وجوهر هذا السلوك يتمثل في مساعدة الآخرين. والتطلع للعمل الإضافي. وتجنب النزاعات. والاحترام. فضلاً عن تحمل متابعة العمل والمضائقات⁽²²⁾.

مبادرات التمكين موجهة نحو أهداف ثنائية لتحسين الفاعلية التنظيمية وتحسين جودة حياة العمل⁽¹³⁾.

وعموماً يمكن القول إن استراتيجية التمكين تتطلب خول في الفكر الإداري أساسه هو اندماج الإدارة والعاملين معاً 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 al المشاركة في المعلومات والحرية والاستقلالية وفرق العمل الذاتية كأبعاد لإستراتيجية التمكين. كما ركز Robbins على الرقابة والهيكل التنظيمي. أما Daft فقد حددها في المعلومات والمعرفة والقوة والكافآت. وفي ما يخص دراستنا الحالية سنركز على الأبعاد التي تظهر أكثر تأثيراً في سلوك المواطننة التنظيمية والمتمثلة في:

1-3-1 العمل الجماعي:

إن العمل ضمن فرق العمل يعد جزءاً أساسياً في عملية تمكين العاملين. فالموظفوون 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 وفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين. وأفضل وسيلة لتكوين ذلك الإدراك هو أن يعمل المسؤولون بشكل مباشر مع الأفراد الآخرين⁽¹⁶⁾.

1-3-2 الحرية والاستقلالية:

يتجلّى هذا البعد في منح الأفراد الاستقلالية والمقدرة لتصبح لديهم ملكة الاجتهاد، وإصدار الأحكام، وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لهماهم⁽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.

انطلاقاً من أهمية سلوك المواطننة التنظيمية في حياة النظمات . وبحثاً 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 تأثيراً في سلوك المواطننة التنظيمية:

3-2 الرضا الوظيفي:

يتمثل الرضا الوظيفي في مجموعة من المشاعر الحسنة التي تتولد لدى الفرد جراء 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⁾.

3-2 الولاء التنظيمي:

وهو الشعور بالود إتجاه الآخرين وحماية مصالح المؤسسة، ودعمها أمام الغير ضد تهديدات البيئة الخارجية، والمساهمة في بناء سمعة طيبة وصورة ذهنية جيدة، والسعى للحفاظ على أصول المؤسسة من خلال حسن استخدامها⁽³⁰⁾.

3-3 الثقافة التنظيمية:

هي نموذج من المبادئ الأساسية، التي طورتها أو شكلتها جماعية معينة بغية حل المشاكل المتعلقة فيما يخص التأقلم مع محیطها الخارجي، أو الانسجام مع محیطها الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة باعتبارها الطريقة المثلثة للقدرة على الإدراك والتفكير⁽³¹⁾.

3-4 العدالة التنظيمية:

وهي العدالة المدركة من قبل الأفراد للتباينات المخرجات والمدخلات، التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة التي تتضمن علاقات الفرد مع مديره والموظفين وزملائه بنفس رتبة العمل، وبعلاقته مع منظمته كنظام اجتماعي⁽³²⁾.

3-5 القيادة الإدارية:

هي عبارة عن سمة أو صفة أو موهبة تتم عن خبرة، كفاءة، ومهارة، وتنمو وتزداد، وهي مجموعة الأعمال والتوجيهات والقرارات والنصائح والتفاعلات التي تهدف إلى تحقيق غايات ونهایات ومخططات مرسومة سلفاً⁽³³⁾.

فيما يرى Oreilly et Chatman أن هذا النمط من السلوك يتمثل في سلوك تأييد اجتماعي، فهو مجموعة من الأفعال لم تحد بصورة مباشرة في الوصف الوظيفي، ولكنها جلب مصالح ومنافع للمنظمة تسمى على المصلحة الفردية المباشرة⁽²³⁾.

بالرغم من تعدد التعريفات السابقة وتنوعها إلا أنها تتفق على فكرة مفادها أن سلوك المواطننة التنظيمية بالأساس هي تصرفات إيجابية تنبع من المبادرة الذاتية للفرد طوعية، وليس تكليفاً، 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 وتحقيق أهدافها المرسومة.

2-2 أهمية سلوك المواطننة التنظيمية في المؤسسة:

لاشك أن الاهتمام بسلوك المواطننة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيه والتأثرة به ليس ولد فراغ، بل هو ناتج عن أهمية هذا السلوك وتأثيره في العديد من الجوانب⁽²⁴⁾. هذا ما يبررتناول العديد من الباحثين دراسة أثر هذا السلوك على أكثر المتغيرات حساسية في المؤسسة، وذلك بالاعتماد على الأبعاد التي قدمها كل من Podsakoff et all و Organ والمتمثلة في: الإثمار والكياسة والضمير الحي والروح الرياضية والسلوك 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 المواطننة التنظيمية يحسن الأداء من خلال تدعيم السلوك الاجتماعي للمنظمة، وتقليل الاحتياك وزيادة الكفاءة⁽²⁵⁾. كما أكد Mackenzie et all من خلال النتائج أن سلوك المواطننة 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 والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل، وأن القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوك المواطننة التنظيمية تسهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها⁽²⁷⁾.

فضلاً عما تم التطرق إليه يمكن القول إن سلوك المواطننة التنظيمية ي العمل على تشجيع الإبداع والإبتكار في المؤسسة، كما يدعم الشعور بالمسؤولية، ويعمل على تقليل معدلات دوران العمل وتحقيق الرضا الوظيفي.

3-2 محددات سلوك المواطننة التنظيمية:

لرؤية الموظفين لسلوك المواطن التنظيمية أو السلوك القيادي التحويلي بأبعادهما ضعيف إلى حد كبير.

- دراسة محارمة ثامر محمد (2008): حول مستوى سلوك المواطن التنظيمية في الأجهزة الحكومية القطرية، إذ بلغت عينة الدراسة 266 عاملًا موظفًا، وكشفت النتائج عن درجة متوسطة نسبياً لسلوك المواطن، وكان أعلى مستوى لها لهذا السلوك في مجال الكياسة والإثمار، كما بينت الدراسة وجود اختلافات في مستوى سلوك المواطن تعزيز الجنس والخبرة.

- دراسة شائع بن سعيد مبارك الفحيطاني (2011): تمكين العاملين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية (دراسة مقارنة)، إذ قام الباحث بإسقاط دراسته على ضباط السجون والدفاع المدني جميماً 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 أمين حسن دبوب (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 المواطن التنظيمية في قطاع التكنولوجيات والمعلومات والبرمجيات، بلغت عينة الدراسة 111 مديرًا من ثلاثة منظمات، وتوصلت الدراسة إلى أن متوسط التمكين كان أعلى من متوسط المواطن التنظيمية، وأن هناك ارتباطاً إيجابياً بين عناصر التمكين الممثلة في أهمية العمل والاستقلالية، والتأثير مع سلوك المواطن.

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

كانت هذه بعض المحددات التي تؤثر في سلوك المواطن التنظيمية وليس كلها، إذ اقتصرنا على ذكر منها التي حظيت بقدر كافٍ 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 إستراتيجية تمكين العاملين بجاه سلوك المواطن التنظيمية:

إن الهدف الأساسي 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 وبالعرفة، كما تسمح الحرية والاستقلالية بتخلص العاملين من قيود الرقابة التي كانت مفروضة عليهم في وقت مضى قبل ظهور مفهوم التمكين، وأن منح القوة للأفراد وإحساسهم به كإنسان تعد الغاية الأولى من التحفيز، في حين أن التنسيق بين العوامل السالفة ذكرها يسهم في رسم صورة البعد الاستراتيجي للتمكين الذي يتطلع إلى جعل الأفراد إيجابيين في تفكيرهم وفي تصرفاتهم، ويفسح لهم المجال لمبادراتهم الفردية التي تخل محل الرسمية، مايسماح بتقديم ذلك الدور الإضافي الغير متوقع، وهذا يصب في صالح سلوك المواطن التنظيمي على وجه العموم وفي صالح سلوك المواطن التنظيمية على وجه الخصوص، ويسهم في جسديه وترسيخه بين الأفراد، الأمر الذي يعد بمنزلة التحدى للمؤسسة، وكأحد الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى بلوغها لتحقيق الاستقرار الداخلي، وكسب صفة الاستدامة في الريادة في بيئتها أعمالها.

ب- الدراسات السابقة:

1- الدراسات العربية:

- دراسة العامر (2002) بعنوان (السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطن التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية)، التي تهدف إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى سلوك المواطن التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية لا يزال دون المستوى المطلوب، وأن تغيير العوامل الشخصية

أنه استراتيجية قائمة بحد ذاتها، إضافة على ذلك فقد تم اعتماد الأبعاد التي تظهر أكثر تأثير في سلوك المواطننة التنظيمية المتمثلة في العمل الجماعي، الحرية والاستقلالية والتحفيز.

ثالثا: الإطار العملي للدراسة

1- التعريف بمؤسسة أرسلور مثال الجزائر:

مؤسسة أرسلور هي مجموعة الفولاذ الأوروبي التي ظهرت إلى حيز الوجود بعد الاندماج الذي تم بين مؤسسة الإسبانية ومؤسسة Acer alia الفرنسية ومؤسسة Arbed البلجيكية سنة 2002، حيث أصبحت القائد العالمي للحديد والصلب، ولكن 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 مثال بما فيها أرسلور مثال 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:

1- تحليل النتائج:

المجدول رقم (2):

المتوسطات المحسوبة والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة الأولى على أبعاد استراتيجية التكين

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

التمكين وسلوك المواطننة وكذا بين التمكين والولاء التنظيمي.

- دراسة kasemsap (2012): هدفت إلى وضع إطار عام لمفهوم سلوك المواطننة التنظيمية بالإضافة إلى تطوير نموذج للعوامل السببية المؤثرة على سلوك المواطننة التنظيمية لدى شركات تصنيع سيارات نقل الركاب في تايلاند. وشملت الدراسة 14 مصنعاً لتصنيع هذه السيارات في كافة أنحاء البلاد، وأظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي تلعب دوراً إيجابياً في تحفيز واستشراف سلوك المواطننة التنظيمية.

- دراسة Dip Chaudhry (2014): بعنوان (سلوك المواطننة التنظيمية نحو الاستدامة). وقد أجرى الباحث دراسته على عدد من العاملين بالشركات الأمريكية. وقد خلصت الدراسة إلى عرض لمفهوم سلوك المواطننة 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 التكين وسلوك المواطننة التنظيمية، هو أنها من بين الدراسات القليلة التي تعالج موضوع التمكين على

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التحفيز
0,62	3,1	أقوم بمنح القوة للأفراد . وأحسسهم بـكانتـهم وزنـهم في المؤسـسة
0,73	3,5	أحرص على تصميم نظام حواـفـر يـتسـم بالـعـدـلـ والمـوـضـوعـيـةـ والـوـضـوـحـ
0,67	3,2	أقدرـ المـجـهـودـ الإـبـدـاعـيـةـ التـيـ يـقـدـمـهاـ الأـفـرـادـ الـتـمـيـزـونـ فـيـ المؤـسـسـةـ
0,69	3,7	اعتـبرـ الـكـفـاعـةـ مـعيـارـاـ أـسـاسـيـاـ فـيـ تـرـقـيـةـ الـعـالـمـلـينـ
0,75	4,8	أسـعـىـ دـائـماـ إـلـىـ تـعـيـينـ الـأـفـرـادـ فـيـ منـاصـبـ تـنـماـشـيـ وـمـؤـهـلـاتـهـمـ الفـرـديـةـ وـمـكـتـسـبـاتـهـمـ الـعـلـمـيـةـ
0,69	3,66	المتوسط والانحراف المعياري الإجمالي للتحفيز
0,77	3,79	المتوسط والانحراف المعياري الإجمالي لـأبعـادـ اـسـتـرـاتـيـجـيـةـ التـمـكـينـ

المصدر: من إعداد الباحثين بالأعتماد على مخرجات برنامج spss

بـ 3,42، ما يـدلـ عـلـىـ أنـ إـطـارـاتـ الـمـؤـسـسـةـ لاـ يـعـطـونـ ذـلـكـ الـقـدـرـ الكـبـيرـ مـنـ الـإـهـتمـامـ لـمـنـ الـعـالـمـلـينـ الـخـرـيـةـ الـكـافـيـةـ لـأـدـاءـ أـعـمـالـهـمـ، وـمـنـاقـشـةـ أـفـكـارـهـمـ، وـمـوـاجـهـةـ الـمـشاـكـلـ الـتـيـ تـقـعـ فـيـ مـسـتـواـهـمـ الـوـظـيفـيـ، خـاصـةـ فـيـمـاـ يـتـعـلـقـ الـأـمـرـ بـمـنـحـ الـصـالـحـيـاتـ لـلـفـئـةـ الـشـابـةـ حـدـيـثـةـ التـوـظـيفـ الـتـيـ تـعـدـ مـوـضـعـ عـدـمـ ثـقـةـ الـمـسـيـرـيـنـ ذـوـيـ الـخـبـرـةـ الـطـوـيـلـةـ، كـمـاـ انـ الـمـتـوـسـطـ الـحـسـابـيـ الـمـقـدـرـ بـ 3,66ـ الـمـتـعـلـقـ بـبـعـدـ التـحـفـيزـ يـدـلـ عـلـىـ أـنـ الـإـطـارـاتـ وـالـمـسـيـرـيـنـ يـدـرـكـوـنـ إـلـىـ حدـ ماـ أـهـمـيـةـ تـحـفـيزـ الـأـفـرـادـ فـيـ الـمـؤـسـسـةـ، وـلـأـجـلـ ذـلـكـ فـيـنـهـمـ يـحـرـصـوـنـ عـلـىـ تـصـمـيمـ نـظـامـ حـوـافـرـ يـتـسـمـ بـالـعـدـلـ وـالـمـوـضـوعـيـةـ وـكـذـاـ سـعـيـهـمـ لـتـعـيـينـ الـأـفـرـادـ فـيـ مـنـاصـبـ تـنـماـشـيـ وـمـؤـهـلـاتـهـمـ الـفـرـديـةـ وـمـكـتـسـبـاتـهـمـ الـعـلـمـيـةـ.

منـ خـالـلـ الجـدولـ أـعـلـاهـ يـتـضـعـ أـنـ درـجـةـ تـبـنيـ أـبعـادـ اـسـتـرـاتـيـجـيـةـ تـيـكـنـ العـالـمـلـينـ كـانـتـ بـدرـجـةـ مـتوـسـطـةـ فـيـ الـمـؤـسـسـةـ مـحـلـ الدـرـاسـةـ بـمـتـوـسـطـ عـامـ يـقـدـرـ بـ 3,79ـ، ماـ يـدـلـ عـلـىـ أـنـ الـإـسـتـرـاتـيـجـيـةـ التـمـكـينـ لـازـلتـ قـيدـ التـجـربـةـ وـالـدـرـاسـةـ، فـهـيـ مـحـاطـةـ بـنـوـعـ مـنـ الـغـمـوـضـ وـعـدـمـ الـيـقـينـ، كـمـاـ بـيـنـتـ الـمـتـوـسـطـاتـ الـعـامـةـ لـكـلـ بـعـدـ مـنـ الـأـبعـادـ الـثـلـاثـةـ أـنـ إـطـارـاتـ الـمـؤـسـسـةـ أـكـثـرـ اـهـتـمـاماـ بـالـعـمـلـ الـجـمـاعـيـ، الـذـيـ جـاءـ بـمـتـوـسـطـ حـسـابـيـ قـدـرـ بـ 4,3ـ، وـذـلـكـ مـنـ خـالـلـ تـرـكـيـزـهـمـ عـلـىـ غـرـسـ ثـقـافـةـ الـتـعـاـونـ وـالـاعـتـمـادـيـةـ الـمـتـبـادـلـةـ، وـالـمـسـاـهـمـةـ فـيـ بـنـاءـ فـرـقـ الـعـمـلـ فـيـ الـمـؤـسـسـةـ، وـذـلـكـ لـتـفـادـيـ الـخـلـافـاتـ وـالـنـزـاعـاتـ الـتـيـ عـاـشـتـهـاـ وـتـعـيـشـهـاـ مـؤـسـسـةـ أـرـسـلـوـرـ مـتـالـ الـجـزـائـرـ الـعـرـبـيـةـ وـالـاستـقلـالـيـةـ فـقـدـ قـدـرـ الـمـتـوـسـطـ الـحـسـابـيـ الـمـوـافـقـ لـهـ

الجدول رقم (3):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة الثانية على سلوك المواطنـةـ التنـظـيمـيـةـ

سلوك المواطنـةـ التنـظـيمـيـةـ	المتوسطـ الحـسـابـيـ	الانحرافـ المـعـيـاريـ
أساعدـ زـمـلـائيـ لـلـقـيـامـ بـالـهـامـ الـمـوـكـلـ إـلـيـهـمـ فـيـ حالـ استـطـاعـتـيـ	4,5	0,56
أـسـهـلـ مـنـ اـنـدـمـاجـ الـعـمـالـ الجـدـدـ فـيـ منـاصـبـهـمـ	3,1	0,74
أـتـشـاـورـ معـ زـمـلـائيـ فـيـ الـعـمـلـ فـيـ حالـ اـتـخـاذـ إـجـرـاءـاتـ تـؤـثـرـ عـلـيـهـمـ	4,2	0,64
أـسـهـمـ فـيـ حلـ الـخـلـافـاتـ وـالـنـزـاعـاتـ الـتـيـ خـدـثـ بـيـنـ الـعـالـمـلـينـ	4,2	0,72
لـدـيـ التـزـامـ كـبـيرـ بـمـوـاقـيـتـ الـعـمـلـ كـمـاـ أـقـضـيـ مـعـظـمـ الـوقـتـ فـيـ مـكـانـ عـمـليـ	4,3	0,78
أـسـهـمـ فـيـ تـقـدـيمـ الـاقـتراـحـاتـ الـتـيـ مـنـ شـائـهـاـ تـطـوـرـ إـجـرـاءـاتـ الـعـمـلـ	3,8	0,72
أـجـنـبـ تـضـخـيمـ الـمـشاـكـلـ وـالـمـضـايـقـاتـ الـبـسيـطـةـ فـيـ الـعـمـلـ	3,3	0,61
أـقـومـ بـإـخـارـ الـأـعـمـالـ الـإـضـافـيـةـ الـمـطلـوبـةـ مـنـيـ دونـ تـذـمـرـ	3,4	0,76
أـبـذـ قـصـارـيـ جـهـدـيـ لـاـكـتـسـابـ الـمـعـارـفـ الـجـدـدـةـ وـخـسـينـ مـهـارـاتـيـ	3,3	0,86
أـحـرـصـ عـلـىـ حـضـورـ الـأـجـتمـاعـاتـ وـاحـترـامـ الـتـعـالـيمـ وـالـإـجـرـاءـاتـ	3,7	0,81
المـتـوـسـطـ وـالـانـحرـافـ الـمـعـيـاريـ الإـجمـالـيـ لـسـلـوكـ الـمـوـاـطنـةـ التـنـظـيمـيـةـ	3,78	0,67

المصدر: من إعداد الباحثـانـ بـالـأـعـتـمـادـ عـلـىـ مـخـرـجـاتـ بـرـنـامـجـ spss

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 H_0 ونقبل الفرضية H_1 القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التمكين وسلوك المواطننة التنظيمية.

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

• الفرضية الفرعية الأولى:

- H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي وسلوك المواطننة التنظيمية عند مستوى $\alpha \geq 0,05$
- H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي وسلوك المواطننة التنظيمية عند مستوى $\alpha \geq 0,05$

جدول رقم(5):

نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى

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

المصدر: من إعداد الباحثان بالأعتماد 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 المواطننة التنظيمية. نظراً 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 المواطننة. كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2=0,321$ مما يدل على أن 32% من التغيرات الحاصلة في سلوك المواطننة 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 المواطننة 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 H_0 . ونقبل الفرضية H_1 القائلة بوجود

من خلال الجدول أعلاه يمكن القول أن درجة توافر سلوكيات المواطننة التنظيمية بين الأفراد كانت بدرجة متوسطة في المؤسسة التي يعبر عنها المتوسط الحسابي المقدر بـ 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 وأدائهم للأعمال الإضافية جاء بدرجة متوسطة. ومستوى المواطننة التنظيمية يعكس ضعف الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة باعتبارها تم بفترة انتقالية. وبالرغم من أن المركب يعد فرصة عمل مغيرة على المستوى الوطني. إلا أن معظم العمال يشتكون من انعدام العدالة التي ينسبونها في أغلب الأحيان إلى الأجر. وعدم المساواة بين العمالة الأجنبية التي تسيطر على المناصب الحساسة و العمالة الجزائرية. الأمر الذي يخلق حالة من الرضا و يضعف ولاء العاملين .

2- اختبار الفرضيات:

• الفرضية الرئيسية:

- H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي و سلوك المواطننة التنظيمية عند مستوى $\alpha \geq 0,05$
- H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي و سلوك المواطننة التنظيمية عند مستوى $\alpha \geq 0,05$

جدول رقم(4):

نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

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

المصدر: من إعداد الباحثان بالأعتماد 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 المواطننة التنظيمية. وهذه النتيجة تعد منطقية باعتبار أن درجة الاهتمام مؤسسة أرسلور مثال الجزائر بتبني إستراتيجية التمكين هي الأخرى كانت بدرجة متسططة. كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2=0,237$ مما يدل على أن 23% من التغيرات الحاصلة في سلوك المواطننة 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 المواطننة التنظيمية. وبما أن

الصفرية H0 ، ونقبل الفرضية H1 القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحرية والاستقلالية . وسلوك المواطنـة التنظيمـية.

من خلال الجدول أعلاه يمكن استنتاج معادلة الانحدار كالتـي: المواطنـة التنظيمـية = 0,348 الحرية والاستقلالية + 0,481+ بناء على ذلك نقول إن المواطنـة التنظيمـية تكون مساوية لـ 0,481 في حال تكون الحرية والاستقلالية مساوية لـ 0,481 فيزيـدة بمقدار وحدة واحدة في العمل الجماعـي مدعـومة، وأـي زـيـادة بمـقدـار وـحدـة وـاحـدة فيـ العملـ الجـمـاعـي تـؤـديـ إلىـ إـحداثـ تـأـثيرـ إـيجـابـيـ عـلـىـ مـسـتـوـيـ المواطنـةـ التنـظـيمـيـةـ بـقيـمةـ 0,46ـ هـذـاـ ماـ يـشـيرـ إـلـيـهـ قـيـمةـ معـاملـ الانـحدـارـ الـمـوجـبةـ.

• الفرضية الثالثة:

- H1: تـوـجـدـ عـلـاقـةـ ذاتـ دـلـالـةـ إـحـصـائـيـةـ بـيـنـ التـحـفيـزـ وـسـلـوكـ المواطنـةـ التنـظـيمـيـةـ عـنـدـ مـسـتـوـيـ 0,05 ≥α
- H0: لا تـوـجـدـ عـلـاقـةـ ذاتـ دـلـالـةـ إـحـصـائـيـةـ بـيـنـ التـحـفيـزـ وـسـلـوكـ المواطنـةـ التنـظـيمـيـةـ عـنـدـ مـسـتـوـيـ 0,05 ≥α

جدول رقم(7):

نتائج الانحدار الخطـي البسيـط لـلفـرضـيـةـ الثـالـثـةـ

القيمة الثابتة	التحفيـز					المواطنـةـ التنـظـيمـيـةـ
	SIG	F	B	R ²	R	
2320,	020,	6781,	5620,	2030,	1450,	

المصدر: من إعداد الباحثان بالأعتماد على مخرجات برنامج Spss

تشير النتائج المتوصـلـ إـلـيـهاـ إـلـىـ أنـ قـيـمةـ معـاملـ الـإـرـتـبـاطـ R=0,451ـ ماـ يـدـلـ عـلـىـ وجودـ عـلـاقـةـ اـرـتـبـاطـ مـتوـسـطـةـ بـيـنـ التـحـفيـزـ وـسـلـوكـ المواطنـةـ التنـظـيمـيـةـ. ماـ يـدـلـ عـلـىـ أنـ التـحـفيـزـ فـيـ مؤـسـسـةـ أـرـسـلـورـ متـالـ بشـقـيـهـ المـادـيـ وـالـعـنـوـيـ. يـسـهـمـ بـدرـجـةـ مـعـتـرـبـةـ فـيـ تعـزـيزـ سـلـوكـ المواطنـةـ التنـظـيمـيـةـ. كـمـاـ بـلـغـتـ قـيـمةـ معـاملـ التـحـدـيدـ R²=0,203ـ ماـ يـدـلـ عـلـىـ أنـ 20%ـ مـنـ التـغـيـراتـ الـحاـصـلـةـ فـيـ سـلـوكـ المواطنـةـ التنـظـيمـيـةـ تـعـودـ لـلتـغـيـرـ فـيـ التـحـفيـزـ. كـمـاـ يـوضـحـ معـاملـ الانـحدـارـ الـانـحدـارـ B=0,562ـ عـلـىـ وجودـ عـلـاقـةـ طـرـدـيـةـ بـيـنـ التـغـيـرـينـ. وـهـذـاـ الـأـمـرـ يـعـدـ مـنـطـقـيـاـ. فـرـيـادـةـ التـحـفيـزـ بـأـنـوـاعـهـ يـسـهـمـ بـصـفـةـ مـباـشـرـةـ فـيـ تـرـسـيقـ سـلـوكـ المواطنـةـ بـيـنـ الـأـفـرـادـ. وـهـمـاـ أـنـ قـيـمةـ Fـ الـمـسـوـبـةـ تـسـاـوـيـ 1,678ـ أـكـبـرـ مـنـ قـيـمـتـهـاـ الـجـدـولـيـةـ عـنـدـ SIG=0,02ـ الـذـيـ هـوـ أـقـلـ مـنـ مـسـتـوـيـ الـعـنـوـيـةـ 0,05ـ فـإـنـاـ نـرـفـضـ الـفـرـضـيـةـ

عـلـاقـةـ ذاتـ دـلـالـةـ إـحـصـائـيـةـ بـيـنـ الـعـمـلـ الجـمـاعـيـ وـسـلـوكـ المواطنـةـ التنـظـيمـيـةـ.

منـ خـلـالـ الجـدـولـ أـعـلاـهـ يـكـنـ استـنـتـاجـ مـعـادـلـةـ الـانـحدـارـ كـالـآـتـيـ:ـ المواطنـةـ التنـظـيمـيـةـ = 0,46ـ الـعـمـلـ الجـمـاعـيـ + 0,678ـ بنـاءـ عـلـىـ ذـلـكـ نـقـولـ إـنـ المواطنـةـ التنـظـيمـيـةـ تـكـوـنـ مـسـاوـيـةـ لـ 0,678ـ فـيـ حـالـ تـكـوـنـ مـارـسـةـ الـعـمـلـ الجـمـاعـيـ مـعـدـومـةـ. وـأـيـ زـيـادةـ بـمـقـدـارـ وـحدـةـ وـاحـدةـ فـيـ الـعـمـلـ الجـمـاعـيـ تـؤـدـيـ إـلـىـ إـحداثـ تـأـثيرـ إـيجـابـيـ عـلـىـ مـسـتـوـيـ المواطنـةـ التنـظـيمـيـةـ بـقـيـمةـ 0,46ـ هـذـاـ مـاـ يـشـيرـ إـلـيـهـ قـيـمةـ معـاملـ الـانـحدـارـ الـمـوجـبةـ.

• الفـرضـيـةـ الثـالـثـةـ:

- H1: تـوـجـدـ عـلـاقـةـ ذاتـ دـلـالـةـ إـحـصـائـيـةـ بـيـنـ الحرـيـةـ وـالـاسـتـقـلـالـيـةـ،ـ وـسـلـوكـ المواطنـةـ التنـظـيمـيـةـ عـنـدـ مـسـتـوـيـ 0,05 ≥α
- H0: لا تـوـجـدـ عـلـاقـةـ ذاتـ دـلـالـةـ إـحـصـائـيـةـ بـيـنـ الحرـيـةـ وـالـاسـتـقـلـالـيـةـ،ـ وـسـلـوكـ المواطنـةـ التنـظـيمـيـةـ عـنـدـ مـسـتـوـيـ 0,05 ≥α

جدول رقم(6):

نتائج الانحدار الخطـي البسيـط لـلفـرضـيـةـ الثـالـثـةـ

القيمة الثابتة	الحرـيـةـ وـالـاسـتـقـلـالـيـةـ					المواطنـةـ التنـظـيمـيـةـ
	SIG	F	B	R ²	R	
0,481	0,02	5,677	0,348	0,085	0,293	

المـصـدـرـ:ـ مـنـ إـعـادـ الـبـاحـثـانـ بـالـاعـتـمـادـ عـلـىـ مـخـرـجـاتـ بـرـنـامـجـ spssـ

تشـيرـ النـتـائـجـ المـتـوـصـلـ إـلـيـهاـ إـلـىـ أنـ قـيـمةـ معـاملـ الـإـرـتـبـاطـ R=0,293ـ ماـ يـدـلـ عـلـىـ وجودـ عـلـاقـةـ اـرـتـبـاطـ ضـعـيفـةـ بـيـنـ الحرـيـةـ وـالـاسـتـقـلـالـيـةـ،ـ وـسـلـوكـ المواطنـةـ التنـظـيمـيـةـ.ـ الـأـمـرـ الـذـيـ يـفـسـرـ ضـعـفـ مـظـاهـرـ الحرـيـةـ وـالـاسـتـقـلـالـيـةـ الـمـنـوـحـةـ مـنـ الـطـرـفـ الـإـدـارـةـ الـعـلـىـ.ـ إـنـ كـانـتـ مـتـوفـرـةـ فـهـيـ لـيـسـتـ بـالـفـعـالـيـةـ الـلـازـمـةـ الـتـيـ تـسـمـيـ بـتـعـزـيزـ سـلـوكـ المواطنـةـ التنـظـيمـيـةـ.ـ كـمـاـ بـلـغـتـ قـيـمةـ معـاملـ التـحـدـيدـ R²=0,085ـ ماـ يـدـلـ عـلـىـ أنـ 8%ـ مـنـ التـغـيـراتـ الـحاـصـلـةـ فـيـ سـلـوكـ المواطنـةـ التنـظـيمـيـةـ تـعـودـ لـلتـغـيـرـ فـيـ الحرـيـةـ وـالـاسـتـقـلـالـيـةـ.ـ كـمـاـ يـوضـحـ معـاملـ الانـحدـارـ B=0,348ـ وـجـودـ عـلـاقـةـ طـرـدـيـةـ بـيـنـ التـغـيـرـينـ.ـ وـهـذـاـ الـأـمـرـ يـعـدـ مـنـطـقـيـاـ.ـ فـرـيـادـةـ التـحـفيـزـ بـأـنـوـاعـهـ يـسـهـمـ بـصـفـةـ مـباـشـرـةـ فـيـ تـرـسـيقـ سـلـوكـ المواطنـةـ بـيـنـ الـأـفـرـادـ.ـ وـهـمـاـ أـنـ قـيـمةـ Fـ الـمـسـوـبـةـ تـسـاـوـيـ 5,677ـ أـكـبـرـ مـنـ قـيـمـتـهـاـ الـجـدـولـيـةـ عـنـدـ SIG=0,02ـ الـذـيـ هـوـ أـقـلـ مـنـ مـسـتـوـيـ الـعـنـوـيـةـ 0,05ـ فـإـنـاـ نـرـفـضـ الـفـرـضـيـةـ

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 الشرك الفرنسي. فالأمر هنا يتعلق ببرنامج سطنته الحكومة الجزائرية تسعى من خلاله إلى استرجاع المركب المؤسسة وطنية 100% في المدى القريب، من خلال برنامج شرع في تطبيقه مؤخرا يهتم بالارتفاع في إنتاجية المركب، واستعادة رياضته 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 تكين العاملين التي تتعكس بالإيجاب على سلوكيات المواطننة التنظيمية في المؤسسة، ولضمان حسن سير هذا البرنامج ومعالجة المشاكل المعاشرة في المؤسسة نقدم التوصيات التالية:

- الاهتمام بتجسيد مبدأ العدالة التنظيمية، والمساواة والعدالة خاصة على مستوى الأجر، 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 تأثيره وتوجيهه، وتدريب الأفراد للوصول إلى درجة فرق العمل المتمكنة.
- البحث في أسباب الرضا الوظيفي، من الناحية المادية والمعنوية، والعمل على إشباع حاجات العاملين المتقددة وربطها بصلحة المؤسسة.
- تفعيل الاتصالات على مستوياتها الصاعدة والنازلة والأفقية لضمان تدفق المعلومات بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.
- الاهتمام بتوضيح رسالة المؤسسة وأهدافها للأفراد مما يسهل تجسيدها مبدأ الحرية والاستقلالية بالصورة الالزمة.
- إكساب العاملين القوة التنظيمية من خلال التوجيه نحو اعتماد التعلم التنظيمي، والمشاركة المعرفية، وإشراكهم في اتخاذ القرار.
- إيجاد ثقافة تنظيمية وبيئة عمل مشجعة ومعززة لسلوك المواطننة التنظيمية، الأمر الذي يسمح ببروز الإطار والمسيرين كقادة مثاليين بالنسبة للعاملين من خلال مارستهم الراقية.

الفرضية الصفرية H0 ، ونقبل الفرضية H1 التي تقول على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وسلوك المواطننة التنظيمية. من خلال الجدول أعلاه يمكن استنتاج معادلة الانحدار كالتالي: المواطننة التنظيمية = 0,562 التحفيز + 0,232. بناء على ذلك يمكن القول إن المواطننة التنظيمية تكون متساوية 0,232 في حال ما يكون التحفيز منعدما، وأي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التحفيز تؤدي إلى إحداث تأثير إيجابي على مستوى المواطننة 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 المواطننة 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 جلياً من خلال مقارنة المتوسطات الحسابية المتعلقة بالمتغيرين.
- بالرغم من عدم اعتمادها كتوجه إداري قائم بذاته إلا أن لإستراتيجية تكين العاملين أهمية بالغة في مؤسسة أرسلور متال الأمر الذي عبرت عنه العلاقة الإرتباطية الإيجابية، لما لهذه الإستراتيجية من تأثير على السلوك التنظيمي بصفة عامة وسلوك المواطننة بصفة خاصة.

2- التوصيات:

على ضوء ما تم مناقشه من نتائج يمكن القول إنه وبالرغم من عدم ظهور سلوك المواطننة بالصورة الالزمة في مؤسسة بحجم أرسلور متال الجزائر إلا أننا سجلنا وفي كل مرة علاقة إيجابية. هذا وفي ظل الانسحاب التدريجي

13. إحسان دهش جلاب، كمال كاظم الحسيني. عمان. إدارة التمكين والاندماج دار صفاء للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى. 2013
14. نعيم إبراهيم الظاهري. الإدارة الإستراتيجية: المفهوم، الأهمية، التحديات. عمان. جدار لكتاب العالمي للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى. 2009. ص 245
15. ملحم يحيى سليم، التمكين مفهوم إداري معاصر. القاهرة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 2006. ص 41
16. بلال خلف السكاراني. القيادة الإدارية الفعالة. عمان. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. الطبعة الأولى. 2010. ص 324
17. سعيد الشيب. 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 والتوزيع. الطبعة الأولى. 2008. ص 256
- Dennis W. Organ, Organizational citizenship Behavior : It's Construct Clean Up Time, Human Performance, 10(2), 1997, p86.
- 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.
- Kiboom Lee, Allen Natalie J. Organizational Citizenship and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions, Journal of Applied Psychology, Vol 87(1), Feb 2002, p 132.
- Stephen P. Robbins, Timothy A.Judge, Organizational Behavior, , New jersey, Prentice Hall Inc, fifteenth edition ,2013, p27.
- 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.
- عبد السلام بن شابع القحطاني. سلوك المواطن التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري: دراسة مقارنة نحو نموذج مقترن. أطروحة دكتوراه فلسفية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض. 2014. ص 20.
- Stephan J.Motowidlo, Walter C.Borman,Human performance: Organizational Citizenship Behavior and
- التخلّي عن فكرة أن تمكين العاملين يكون على حساب سلطة القيادة 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 Excellence, Routledge,2001, p 236
 10. زكرياء الدوري مطلق. 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 Commitment Relationship, ProQuest, 2008, p 34.
 12. Robert E.Quinn, Gretchen M.Spreitzer, Op.Cit,p 38.

- 3- حمزة معمرى. بن زاهى منصور. سلوك المواطننة التنظيمية كأداة لفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة. مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية. العدد 14، مارس 2014.
- 4- زكياء الدوري مطلقاً. أحمد على صالح. إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الألفية الثالثة. عمان. دار اليابوري العلمية للنشر والتوزيع. 2009.
- 5- سعيد الزهراني. سلوك المواطننة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومي للبنين بمدينة جدة. رسالة ماجستير جامعة أم القرى. 2013.
- 6- سعيد الشيباب. أحمد أبو حمور. مفاهيم إدارية معاصرة. عمان. الأكاديميون للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى. 2011.
- 7- عبد الله جوهر. الإدارة في الشركات والمؤسسات: القيادة، التسويق، العمل المؤسسي، تخطيط وإدارة القوى العاملة، الحكومة. الإسكندرية. مؤسسة شباب الجامعة. 2014.
- 8- عبد السلام بن شابع القحطاني. سلوك المواطننة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري: دراسة مقارنة نحو نموذج مفترض. أطروحة دكتوراه فلسفية. 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 المواطننة التنظيمية في مركز القرارات الحكومية في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإسلامية. المجلد 20، العدد 2: 145-182.
- 12- معراج هواري. مريم شرع. العلاقة بين سلوكيات المواطننة التنظيمية وجودة الخدمة البنوكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء استراتيجيات التنافسية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات. العدد 7: 124-157.
- 13- ملحم يحيى 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 Commitment Relationship, ProQuest, 2008.

- Contextual Performance, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1997, p 67.
- 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.
- 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 معمرى. بن زاهى منصور. سلوك المواطننة التنظيمية كأداة لفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة. مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية. العدد 14، مارس 2014. ص 48.
29. سعيد الزهراني. سلوك المواطننة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومي للبنين بمدينة جدة. رسالة ماجستير جامعة أم القرى. 2013. ص 33.
30. معراج هواري. مريم شرع. العلاقة بين سلوكيات المواطننة التنظيمية وجودة الخدمة البنوكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الإستراتيجيات التنافسية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات. العدد 7: 137. 2009.
31. Edgar H Schein, The Corporate Culture Survival Guide, Sans Francisco Jossey Bass, 2009, P28.
32. كريم أبو تايه. أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطننة التنظيمية في مركز القرارات الحكومية في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإسلامية. المجلد 20، العدد 2: 150. 2012.
33. عبد الله جوهر. الإدارة في الشركات والمؤسسات: القيادة، التسويق، العمل المؤسسي، تخطيط وإدارة القوى العاملة، الحكومة. الإسكندرية. مؤسسة شباب الجامعة. 2014. ص 11.

المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع العربية:

- 1- إحسان دهش جلاب. كمال كاظم المسيني. عمان. إدارة التمكين والاندماج دار صفاء للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى. 2013.
- 2- بلال خلف السكارنه. القيادة الإدارية الفعالة. عمان. دار المسيرة للنشر والتوزيع وطباعة. الطبعة الأولى. 2010.

- 17- William 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 Excellence*, Routledge, 2001.
- 1- 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 Publication, 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- Kibeam Lee, Allen Natalie J. *Organizational Citizenship and Workplace 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 Erlbaum 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, *Employee Empowerment : Democracy and Ideology in the Workplace*, United states of America, GreenWood Publishing Groups, , 1999.