

نهج تمكين المورد البشري في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية  
Human resource empowerment approach  
In promoting organizational citizenship behavior

ليليا بن صويلح

جامعة 8 ماي 1945، قالمة ( الجزائر)

مخبر التنمية الذاتية والحكم الراشد قالمة

تاريخ الاستلام : 2021-02-25؛ تاريخ المراجعة : 2021-11-02 ؛ تاريخ القبول : 2022-03-31

**ملخص:**

يهدف هذا البحث تحليل العلاقة الارتباطية بين تمكين المورد البشري في بيئة العمل وتعزيز ثقافة المواطنة التنظيمية عبر كافة المستويات الهرمية وفرق العمل، وذلك من منطلق الأهمية التي تكتسبها هذه المواطنة في تعزيز قيمة التشاركية الإيجابية، تطوير الدافعية للعمل، وخلق الاستعدادية الذاتية للإنجاز، مما ينعكس بأثر إيجابي على نوعية الأداء التنظيمي للفرد، فتتحقق قيمة الجودة في مخرجات دوره الوظيفي، ومعها يحدث الارتقاء بمكانة التنظيم المؤسساتي، والسعي الواعي لضمان استدامة هذا المستوى التطوري في بيئة تفاضلية لمنطق القوة.

يتم توظيف المنهج الوصفي بأساليبه التحليلية في بحث مقاربات الأطر النظرية المتعلقة بالتمكين وما يقتضيه من دعم لثقافة المسؤولية الاجتماعية وتعزيز لقيمة المواطنة التنظيمية .

وقد خلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي يمارسه نهج تمكين المورد البشري في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، ويتحقق ذلك

من خلال:

- التمكين يقتضي دعم لثقافة المسؤولية الاجتماعية بين كافة المستويات التنظيمية فتتحقق فرص التشاركية كأحد ابعاد المواطنة التنظيمية وفق لمنطق العدالة وتكافؤ الفرص.

- التمكين يفرض تهيئة بيئة تنظيمية صحية وسلامة مهنية، تزيد معها الدافعية للعمل، فيتحقق الامن الوظيفي باعتباره باعنا قويا لشروط الانتماء ولسلوك المواطنة التنظيمية.

**الكلمات المفتاح:** التمكين، سلوك المواطنة التنظيمية، التشاركية، المسؤولية الاجتماعية، الصحة والسلامة المهنية.

**Abstract :**

This research aims to study the correlation between the empowerment of the human resource in the work environment and promoting of the organizational culture of citizenship through all hierarchical levels and work teams, in light of the importance that this citizenship has in enhancing the value of positive participation, developing motivation to work, which will have a positive impact on the quality of the organizational performance of the individual.

The descriptive approach is employed with its analytical methods in researching theoretical frameworks related to empowerment and organizational citizenship.

The study concluded that the human resource empowerment approach has a positive impact on enhancing organizational citizenship behavior, and this is achieved through:

-Empowerment requires support for a culture of social responsibility among all organizational levels, so that opportunities for participation are realized as one of the dimensions of organizational citizenship according to the logic of justice and equal opportunities.

-Empowerment requires the creation of a healthy regulatory environment and occupational safety, which increases with it the motivation to work, thus achieving job security as a strong motivator for the conditions of affiliation and organizational citizenship behavior.

**Keywords :** empowerment, organizational citizenship behavior, Participatory, social responsibility, occupational health and safety.

## 1. تمهيد :

تواجه تنظيمات العصر الراهن بحكم تواجدها في بيئة شديدة الانفتاح والمنافسة تحديات كبيرة ومتزايدة، تُلزمها اعتماد ثقافة التحسين المستمر ودعم مرتكزات الجودة الشاملة نحو اشراك جميع المستويات التنظيمية، لبعث استدامة التطوير التنظيمي وتحقيق النمو المستقبلي ومعه ضمان المحافظة على استمرار كيان البنية التنظيمية، توازن نظامها، جودة أدائها، والوفاء بمتطلبات زبائنها في ظل مناخ تنظيمي يؤمن بقيم الجودة وأفضلية البقاء للأقوى دون سواه .

وقد تأكد يقينا دور المورد البشري وقيمة الاستثمار في طاقاته وقدراته لتحقيق تقدم نوعي وبلوغ مستويات عالية من التميز، والتي لا يمكن أن يستند بعثها بشكل مطلق لقواعد الصرامة البيروقراطية الفيدرالية فحسب، بل إن خصوصية السياق الراهن لتنظيمات ما بعد الحداثة تقتضي الاهتمام بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية وتشجيع منظومة ابعاده الإيجابية الرامية لتكريس المساعدة، المبادرة، التعاون مع الآخر وتجاوز كل بؤر المشاكل والنزاعات واعتماد منطق العطاء، وذلك لما لها من آثار فعالة في الارتقاء بمستويات الراحة العاطفية للموارد البشرية، وانعكاسات ذلك على نوعية سلوكهم التنظيمي ثم على جودة مخرجات سيرورة العمل والأداء الشامل للمنظمة ولقيمتها السوقية.

وقد تسارعت في الآونة الأخيرة وتيرة انجاز البحوث العلمية والدراسات الاكاديمية للكشف عن المتغيرات التنظيمية والعمليات المؤسسية التي يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وتوجيه منظومة تصرفاته التلقائية وممارسته التطوعية البعيدة عن قوى الإلزامية البيروقراطية وما تطرحه من مقابل مادي نحو تحقيق تميز في أداء المنظمة مع استدامة فرص نجاحها وفعاليتها في الاستجابة لمتطلبات بيئتها على النحو الذي يلبي طموحات زبائنها وينال رضاهم أو حتى يفوق هامش توقعاتهم ويزيد من ولائهم ووفائهم لتنظيم دون آخر .

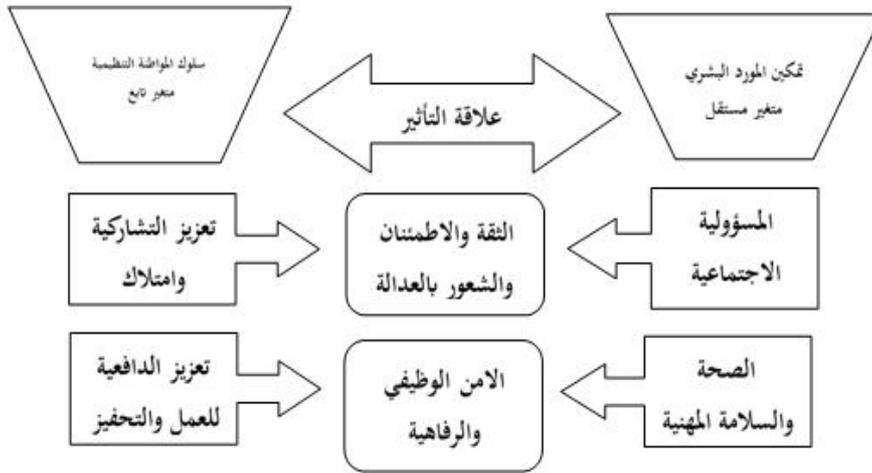
ولقد فرضت ظروف البيئة الدولية المتسارعة إن كان على الصعيد التكنولوجي الرقمي أو على صعيد العلاقات الجيو- سياسية بين الدول، أو ما يتعلق بالأوضاع الأمنية أو الظروف الاقتصادية للعالم بأسره على التنظيمات العمل -من منطلق انفتاحها وتفاعلها مع البيئة الخارجية- ضرورة الامتثال لمنطق التغيير والذي لم يعد نهجه مخطط ومعروف مسبقا، إذ أصبح غير متوقع في زمن حدوثة وظروف انبعاثه، وهو الامر الذي يفرض على تنظيمات العمل ضرورة اعتماد مقاربات استباقية تجعلها على أتم الاستعداد لإدارة مستجدات التغيير ومواكبة ظروفه المستجدة، حيث تأكدت الحاجة لاعتمادها على مواردها البشرية تكون مؤهلة وتحظى بالتمكين الضروري والاستعداد في أي وقت اقتضته الضرورة للمساهمة بشكل تلقائي في جملة المهام والخدمات التطوعية الخارجة عن نطاق المتطلبات الوظيفية والاعباء الرسمية للتنظيم.

اعتماد على ما سبق يتناول موضوع هذا المقال بحث العلاقة التأثيرية القائمة بين اعتماد منهج التمكين وترقية الممارسات التطوعية للمواطنة التنظيمية على النحو الذي يساهم في تدعيم البيئة النفسية والاجتماعية ويحسن كفاءة مجموعات العمل ويرتقي بمستويات فعاليتها في الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية. وتتمحور الإشكالية البحثية في التساؤل المركزي التالي:

كيف يؤثر منهج تمكين المورد البشري في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية؟

وتتم الإجابة عن هذا التساؤل بأسلوب تحليلي، يكشف أن هناك مرتكزين أو مقومين أساسيين لمنهج تمكين المورد البشري تغطي مجالين حيويين من سلوك المواطنة التنظيمية، يثلق الأول بتعزيز النشاركية والثاني بتعزيز الدافعية للعمل، حيث لا وجود للنشاركية في غياب الدافعية، كما هو موضح:

شكل 1: النموذج التفسيري للإجابة عن التساؤل



تأتي أهمية هذه الدراسة منبثقة من أهمية متغيراتها المتعلقة أساسا بالتمكين وسلوك المواطنة التنظيمية، إذ يتهدد كل منهما مجال بحثي متقدم لبعث قيم تنظيمية إيجابية تدعو إلى تكريس ثقافة الجودة والتميز والابداع والمبادرة مع تعزيز الوعي بأهمية الممارسات التطوعية في تحقيق التطوير التنظيمي وضمان انجاز المهام بكل راحة ومبادرة واستعداد بعيد عن صور الاكراه والالزام القهري الذي ينشط تحت ثنائية الثواب والعقاب، وعملا بنهج التمكين وما يستتبعه من توفير مصادر قوة وحرية ومعلومات وهامش من السلطة للموارد البشرية، وذلك حتى تكون مؤهلة ومستعدة لما يقتضيه سلوك المواطنة التنظيمية.

وعن أهداف هذا البحث، فيمكن حصرها في عدد من النقاط المتعلقة ب :

-تقديم اطار نظري مستلهم من الدراسات والبحوث المتخصصة في المجال لإثراء البناء المعرفي لمتغيرات هذه الإشكالية وهما التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية.

-تحليل العلاقة الارتباطية الواقعة في مجال التأثير المتبادل بين مرتكزات منهج التمكين باعتبارها متغير مستقل وابعاد سلوك المواطنة التنظيمية على أساس أنها متغير تابع في هذه الدراسة.

-توضيح قيمة تمكين الموارد البشرية وتعزيز مستويات وعيها وصور عطاها في الارتقاء جودة الأداء التنظيمي.

-إبراز أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في تطوير حركة العمل بشكل تطوعي اختياري متحرر من كل صور الرسمية ومتطلباتها الوظيفية.

وانطلاقا من القاعدة المنهجية التي تؤكد أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد نوع المنهج، وطالما أن طبيعة هذه الدراسة جاءت نظرية في اجزائها تحليلية، فقد تمت الاستعانة بالمنهج الوصفي وتم توظيفه في تعزيز الإطار المعرفي ومراجعة أهم المصادر العلمية وحدثها ذات الصلة بالموضوع، وكذا أثناء القيام بتوضيح العلاقة التأثيرية القائمة بين أبعاد متغيرات الدراسة لكل من التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية.

وقد تعددت الدراسات الحديثة والبيئية في مقارنة التمكين الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية مع متغيرات أخرى، نجد دراسة كل من Neha Gahlawat and Subhash C. Kundu وهما باحثين متخصصين في دراسة الموارد البشرية ضمن بيئة العمل، ينتمين على التوالي لكل من

Haryana School of Business, Guru Jambheshwar University of Science and Technology, Hisar, و Foundation of Higher

وقد قاما بدراسة حول

Unravelling the Relationship Between High-involvement Work Practices and Organizational Citizenship Behaviour: A Sequential Mediation Approach)Neha Gahlawat and Subhash C. Kundu (2020)

تم نشرها سنة 2020 على مستوى مجلة South Asian Journal of Human Resources Management ، تبحث الدراسة التحليل الدقيق للعلاقة القائمة بين ممارسات العمال القوية في مجال مشاركتهم وهي في اساسها مقترنة بعنصر التمكين في سياق المجتمع الهندي، و سلوك المواطنة التنظيمية، طبقت الدراسة على 575 موظف من 209 مؤسسة، وأظهرت نتائجها أن المنظومة التصورية السائدة بين الموظفين لفكرة مشاركتهم الايجابية وحضورهم القوي، إنما هو مرتبط ومقترن أساسا بتهيئة الارضية المناسبة لكل ما من شأنه أن يساهم في تثمين أدوارهم وتقدير انجازاتهم، ومنحهم مهارات الادارة الذاتية لتسيير امورهم كفرق عمل تنشط في سياق المرونة التنظيمية وفضاء التمكين، مما يؤدي بشكل ايجابي وقوي إلى تعزيز دافعيتهم للعمل ورفع معدلات رضاهم الوظيفي، ويتحقق التزامهم القوي بسلوك المواطنة التنظيمية، فتسير الامور وفق لمنهج تسلسلي في التأسيس لمناخ تنظيمي يبعث على ازدهار ونضج سلوك المواطنة التنظيمية، لأنها تتم عبر مراحل متعاقبة، وهو ما يؤكد حقيقة أن المواطنة التنظيمية في مادتها الخام ثقافة تبنى عبر مجموعة وسائط قاسمها المشترك تمكين المورد البشري.

وهناك دراسة أخرى قام بها الباحث David L. Turnipseed & Elizabeth A. VandeWaa من جامعة جنوب ألاباما

بالولايات المتحدة الامريكية سنة 2019 حول

The little engine that could: the impact of psychological empowerment on organizational citizenship behavior ) David L. Turnipseed & Elizabeth A. VandeWaa. 2020 (

وكان تركيزهما على بحث الجانب النفسي وتحديد ابعاده ذات الارتباط العلائقي بسلوكيات المواطنة التنظيمية، تم التعامل مع 137 مفردة، وخلصت الدراسة إلى نتيجة جوهرية مفادها أن امتلاك العقلية التمكينية مرتبط بزيادة المعنى الذي يحمله الموظف في عقله الباطن، وهذا الامر مرتبط أساسا بزيادة قوة التغذية الرجعية التصحيحية الداعمة ثقة الموظفين بأنفسهم، بمعنى في قدراتهم على أداء أنشطتهم الوظيفية، مما يجعلهم أكثر استعداد لأداء أدوارهم بمهارة وكفاءة في ظل مناخ تنظيمي يتسم بالمرونة والانفتاح، ذلك لأن قوة المعنى الداخلي لتمكينهم يترك في ذاتهم أثر إيجابي، فيرتفع لديهم معدلات الإحساس بالضمير المهني، بالرغبة في مساعدة زملائهم، بالامثال للقواعد والسياسات الداخلية، ويخلق لديهم استعداد داخلي لإنجاز مهام إضافية وأنشطة تطوعية ذات صلة بالوظيفة، ومع كل هذه الابعاد النفسية للتمكين يتحقق سلوكهم الإيجابي بالمواطنة التنظيمية.

وفي دراسة أخرى قام الباحث Ugoani سنة 2018 بدراسة علمية بعنوان

Influence of job Satisfaction on organizational citizenship behavior in Nigeria. Advances in Applied Psychology Ugoani, J. 2018))

بحث من خلالها أثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية في نيجيريا، وتوصل لنتائج تساعد في تنقيف مديري المصارف في ولاية لاغوس بشأن بعض العوامل التي ترتبط ليس فقط بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، بل أيضاً في سلوك المواطنة التنظيمية. وقد اسفرت نتائج الدراسة عن أن:

- للرضا الوظيفي صلة وثيقة بتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. (قدمت الدراسة أدلة تجريبية لدعم النماذج النظرية التي تحدد الصلة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.)
- اكتشف الباحث أن الرضا الوظيفي أصبح العامل الرئيسي لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. ولذلك، ينبغي على إدارة القطاع المصرفي أن تنتج جوا يشعر فيه الموظفون بالرضا عن وظائفهم .
- تكشف نتائج الدراسة عن وجود علاقة كبيرة وإيجابية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية وهذا يعني أن زيادة الرضا الوظيفي تزيد من سلوك المواطنة التنظيمية بين موظفي بنوك أموال الإيداع المختارة في ولاية لاغوس .

كما تضمنت الدراسة جملة من التوصيات، أبرزها ضرورة توفر إدارة المصارف على اجواء تنظيمية تعزز قيمة الارتياح الوظيفي الكافي للموظفين لأن ذلك سيعزز مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في بيئة العمل المصرفية، كذلك ضرورة أن تضمن الادارة في هذه المؤسسات المصرفية البنكية وجود العوامل التي تسهل سلوك المواطنة التنظيمية في تنظيمها، ومن أمثلة هذه العوامل: التعويض، دعم المشرفين، علاقة زملاء العمل، بيئة العمل، فرص التطوير الوظيفي.

وفي دراسة قام مجموعة من الباحثين Romi, M., Ahman, E., Disman, D., Suryadi, E., & Riswanto, A. سنة (2020) بدراسة علمية بعنوان

: Islamic Work Ethics-Based Organizational Citizenship Behavior to Improve the Job Satisfaction and Organizational Commitment of Higher Education Lecturers in Indonesia Romi, M., Ahman, E., Disman, D., Suryadi, E., & Riswanto, A. 2020)

تبحث الدراسة سلوك المواطنة التنظيمية القائم على أخلاقيات العمل الإسلامي لتحسين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لمحاضري التعليم العالي في باندونج بإندونيسيا، وقد أوضحت نتائجها أن:

- لأخلاقيات العمل الإسلامي تأثير إيجابي كبير على سلوك المواطنة التنظيمية.
- لأخلاقيات العمل الإسلامي تأثير إيجابي ولكن ليس كبيرا على الرضا الوظيفي.
- لأخلاقيات العمل الإسلامي تأثير إيجابي كبير على الالتزام التنظيمي.
- بالنسبة للمتغيرات الوسيطة، كشفت النتائج أن الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي كبير على سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي، لكنه ليس تأثيرا كبيرا على الأخير.
- من الناحية النظرية، تشير النتائج إلى أن أخلاقيات العمل الإسلامي تعتبر مفيدة في زيادة الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية للمحاضرين في الجامعات الخاصة.
- من الناحية العملية، تشجع النتائج على تنظيم مؤسسات التعليم العالي الخاصة لتعزيز أخلاقيات العمل الإسلامي بين المحاضرين، وزيادة الجهود لزيادة الرضا الوظيفي للمحاضرين.

## 1.ii - سلوك المواطنة التنظيمية **Organizational citizenship behavior**: برز مجال الدراسة العلمية للمواطنة التنظيمية

مع ثمانينات القرن العشرين لسلط الضوء على منظومة سلوكيات المورد البشري داخل تنظيمات العمل، وبعدها شهد هذا المجال اهتماما متزايدا وتطورا سريعا على الصعيد العلمي وحتى العملي للمنظمات، خصوصا مع حركة الانتقال المتسارع التي شهدتها متغيرات البيئة الخارجية، الأمر الذي فرض على المنظمات الإسراع في تأهيل مواردها البشرية وتمكينها من رأسمال معرفي كافي، لضمان تفاعلها الإيجابي وسرعة تقبلها لسلوك المواطنة التنظيمية عبر ممارسات الالتزام الطوعي بعيدا عن كل صور العلاقة التعاقدية والالتزامات الرسمية، وهنا تم طرح عدة مجالات للبحث عن سبل تعزيز هذه السلوكيات هذه المواطنة التنظيمية، وكشف الخفي المستتر الذي يجعل الافراد العاملين أو البعض منهم على الأقل يلتزمون بمثل هذه السلوكيات وهي تقع في الأساس خارج منظومة ادوارهم الرسمية، ومع ذلك فتتأججها إيجابية في تعزيز مستويات الكفاءة التنظيمية.

وقد كان "أرغن دنيس **Dennis Orgon**" أول من استخدم هذا المفهوم، معتبرا أن سلوك المواطنة التنظيمية يوظف للدلالة عن مختلف سلوكيات الموظفين الطوعية، المنبثقة من تلقاء أنفسهم وبمحض ارادتهم، وهي ليست جزءا من واجباتهم الرسمية، لا تتدرج ضمن المتطلبات الوظيفية والتي لا يتم أخذها مباشرة في نظام المكافآت التنظيمية الرسمي، على الرغم من أنها تزيد من الفعالية الكلية للمنظمة (**Dennis w.Organ,1988, p 09**).

كما يضيف **organ** إلى أنه يمكن اعتبار سلوك المواطنة التنظيمية تعبير عن الأنماط غير الرسمية للتعاون والمساهمات **the informal modes of cooperation and contributions** التي يقدمها المشاركون وتحقق لديهم الشعور بالرضا الوظيفي بالتقدير الإيجابي من طرف ذواتهم وزملائهم (Dennis w. , 2017, p178).

وقد حدد **Organ** خمس ابعاد أساسية لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، تتعلق ب:

- 1/ الايثار **altruism** يعبر عن قيمة إنسانية لمجموع الخدمات والمساهمات الطوعية التي يقدمها الفرد العامل لزملائه الآخرين، مثلا التضحية، الأمن، الأمل، وتفادي كل نزاعات العمل.
- 2/ وعي الضمير **conscientiousness** يتجلى في منظومة سلوكيات العامل لأداء واجباته برقابة ذاتية وفوق المستوى المطلوب والمتوقع، مثل الحضور قبل الوقت والانصراف بعده وتحقيق فعالية الإنجاز.
- 3/ الروح الرياضية **sportsmanship** ترجح قابلية العامل وقدرته على القيام بأعباء إضافية أو مهام ظرفية بكل قبول ورضا وبعيدا عن مشاعر الشكوى والتذمر أو الاستياء التي قد تصيب البعض.
- 4/ السلوك الحضاري أو الحضارة المدنية **civic virtue** تشير إلى ممارسات أخلاقية حضارية يلتزم خلالها العامل باحترام القانون الداخلي للمنظمة وبالمشاركة الفعالة الواعية والمسؤولة نحو تحقيق جودة أداء المنظمة مع الحرص على استدامة نجاحها وتطورها التنظيمي.
- 5/ مجاملة أو الكياسة **courtesy** تدل على مجموع السلوكيات المهذبة التي تصدر عن العامل وذلك وعيا منه لتلطيف العلاقات واتخاذ كافة الاحتياطات لتجنب أي مصدر للمشاكل والنزاعات التي قد تؤدي إلى صراعات سلبية وتسبب هدر للطاقات البشرية (Asgari, Ali, Mezginjad, Somayeh, Taherpour, Fatemeh, 2020, p88).

ويشير الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية أن جوهره يستند لممارسات التطوع والعطاء، فيعبر في مدلوله الباطن عن تكريس قيم الولاء، الطاعة، المبادرة، المساعدة والمشاركة، وكلها تسهم في تعزيز بعدين أساسين لسلوك المواطنة التنظيمية، يتعلق الأمر ب:

- بعد المساعدة والمجاملة الموجه للأفراد:

ويتم التعبير عن هذا البعد انطلاقا من جملة المواقف والمعاملات والتصرفات التي يلتزم بها الفرد العامل لمساندة زملائه ممن يواجهون مشاكل أو صعوبات في أداء مهامهم، وقد يكون الأمر من باب المجاملة أو التنازل أو إيثار مصلحة الآخر على الذات، وهي جميعها تساهم في تلطيف الجوانب العلائقية بين الافراد وبعث حالة من الارتياح النفسي والعاطفي والإنساني لإنجاز الاعمال بكل اقبال واستمتاع.

- بعد المساعدة والالتزام الموجه للتنظيم:

يعبر عن مختلف صور الالتزام التطوعي - غير المأجورة وغير المنصوص عليها في النظام الداخلي للمنظمة- التي يبديها العامل إزاء المنظمة المنتسب إليها كلما اقتضت الضرورة ودعت الحاجة إلى ذلك، كما يتضمن هذا البعد الإشارة إلى مختلف حالات الولاء والفخر والدفاع عن المنظمة، وهي كلها ابعاد تساهم في تعزيز قدرة المنظمة وكفاءة نظامها على التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق الأهداف التنظيمية بكل جودة واتقان.

III..1- التمكين وأطر مقاربه : تسنح عملية التمكين **Empowerment** اهتماما متزايدا في تنظيمات العمل، وذلك انطلاقا من نتائجها الإيجابية في صنع التطوير التنظيمي وتعزيز فرص النجاح والتميز في بيئة شديدة المنافسة تفرض الالتزام بثقافة التحسين المستمر وتمكين الموارد وتفعيل كل صور الإيجابية في المشاركة التنظيمية.

إن منطلق الدلالة اللغوية للتمكين يعبر عن القدرة على فعل الشيء واحتوائه والظفر به وقوة استيعابه، وقد ورد التمكين في مواقع عدة من آيات الذكر الحكيم، نجد في سورة الحج بعد بسم الله الرحمن الرحيم " الذين إن مكناهم في الأرض أقاموا الصلاة و آتوا الزكاة وأمروا بالمعروف و نهوا عن المنكر ۝ و لله عاقبة الأمور " ﴿٤١﴾ سورة الحج.

وفي سورة يوسف بعد بسم الله الرحمن الرحيم " كذلك مكنا يوسف في الأرض يتبوء منها حيث يشاء نصيب برحمتنا من نشاء ولا نضيع أجر المحسنين ﴿٥٦﴾ " وآيات أخرى دالة على تمكين الله عز وجل لسيده سليمان بن ورثه عن أباه داود في النبوة والعلم والملك، وأضاف له فهم واستيعاب أصوات الطير وتواصل النمل، وأتاه من كل شيء وهو غاية التمكين.

ورد في سورة النمل بعد بسم الله الرحمن الرحيم " وورث سليمان داود ۝ و قال يا أيها الناس علمنا منطق الطير و أوتينا من كل شيء ۝ إن هذا لهو الفضل المبين ﴿١٦﴾ وفي سورة القصص بعد بسم الله الرحمن الرحيم " و نمكن لهم في الأرض و نري فرعون و هامان و جنودهما منهم ما كانوا يحذرون ﴿٦﴾ وكلها آيات دالة على تمكين الله سبحانه وتعالى للأمم المسلمة الملتزمة بتعاليم الدين وقواعد الهداية الربانية.

و في مواقع أخرى من آيات الذكر الحكيم ورد التمكين للأمم الكافرة العاصية المتوعدة بأشد العذاب، وفي كل هذا حكمة بالغة من المولى تعالى. ورد في سورة الانعام بعد بسم الله الرحمن الرحيم " ألم يروا كم أهلكنا من قبلهم من قرن مكناهم في الأرض ما لم نمكن لكم و أرسلنا السماء عليهم مدرراً و جعلنا الأنهار تجري من تحتهم فأهلكناهم بذنوبهم و أنشأنا من بعدهم قرناً آخرين " ﴿٦﴾.

وفي سورة الاحقاف بعد بسم الله الرحمن الرحيم " و لقد مكناهم فيما إن مكناهم فيه و جعلنا لهم سمعا و أبصارا و أفئدة فما أغنى عنهم سمعهم ولا أبصارهم ولا أفئدتهم من شيء إذ كانوا يجحدون بآيات الله و حاق بهم ما كانوا به يستهزئون " ﴿٢٦﴾.

و لقد مكناهم فيما إن مكناهم فيه و جعلنا لهم سمعا و أبصارا و أفئدة فما أغنى عنهم سمعهم ولا أبصارهم ولا أفئدتهم من شيء إذ كانوا يجحدون بآيات الله و حاق بهم ما كانوا به يستهزئون

وفي كل هذا تأكيد من المولى عز وجل أن الجاحدين المكذبين حظوا بفرص التمكين الإلهي ورزقوا من الخيرات الكثير ومن النعيم العظيم إلا أنهم عصوا تعاليم دينهم وخالفوا أمر خالقهم فبغوا في الأرض واستكبروا واصابهم الغرور والجبروت، فأهلكهم الحق تعالى بما اجترحوا من ذنوب وسيئات ومعصيات خالفت سنن وجودهم وأمانة عطاء خالقهم.

ومن المنطلق الوضعي للفكر البشري، نجد أشهر الأطر النظرية التي أسست لمفهوم التمكين، مقاربة "كابير Kabeer" التي تعتبر التمكين كمرادف لمعاني الاستطاعة والقوة والابجابية والاهم عنصر الوعي والثقة والامن الوظيفي، والتي تعمل جميعها على تعزيز القدرات الفردية وتأهيل الطاقات لإحداث التغيير الإيجابي واستثمار فرص التطوير التنظيمي. وأن هناك ثلاث أبعاد أو مظاهر أساسية للتمكين كما يبرزه الشكل الموالي

شكل 2: ثلاثية أبعاد التمكين



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مرجع

David Alexander Clark, Mario Biggeri, Alexandre Apsan Frediani.(2019), p161-162.

استنادا إلى ما ورد، يمكن القول إن التمكين يترجم حالة من التأهيل والاستطاعة وبلوغ القوة والارتقاء والسيطرة والقدرة على القيام، وهي مقترنة بالحرية المتاحة وبهامش المسؤولية وبنوعية المناخ التنظيمي الذي يشجع الموارد البشرية على المبادرة والابداع، مما ينعكس بشكل إيجابي على نوعية أدائهم فيصبحوا مخولين للعمل بشكل مستقل وصحيح لتحقيق اهداف المنظمة، مما يتجلى في جودة مخرجاتهم والتي معها تتحقق فرص النجاح والتميز التنظيمي. الأولى تتعلق بالعوامل الذاتية:

المرتبطة بهوية الاشخاص، بكفاءاتهم المهنية، وبكيفية إدراكهم لذواتهم وتصوراتهم ودوافعهم نحو الإنجاز، وتمثلاتهم الاجتماعية التي يحملونها وتشكل مرجعية مقياس أساسية لكل فعل أو ممارسة اجتماعية، أو خدمة تطوعية يمكن أن يقدمها الشخص بعيدا عن طائفة الالتزامات المهنية والتعليمات البيروقراطية.

و يذهب باندورا Bandura إلى التأكيد بأن التمكين الاجتماعي للأفراد يرتبط ارتباطا وثيقا بمفهوم الكفاءة الذاتية Self-efficacy والتي تتحكم فيها بشكل اساسي معتقدات الافراد، فهي التي تقودهم بشكل استباقي لتصور نوعية مشاركتهم وادائهم في التنظيم، فالذين يتمتعون بإحساس عالي حول الكفاءة يتحقق لديهم تصور سيناريوهات النجاح التي توفر لهم أدلة ودعم إيجابي إزاء الأداء، وينجحون عمليا في تحقيق ذلك، أما الذين يشكون في مقدار كفاءتهم وقدراتهم الذاتية، فيتصورون مسرحية الفشل مسبقا حتى قبل وقوعها وهم شديدي التركيز على الأشياء السيئة التي تؤدي إلى الوقوع في الأخطاء، حيث يصعب على الفرد أن يحقق الكثير في أدائه التنظيمي وهو في حالة صراع وتشكيك في قدراته الذاتية أو كما أسماها باندورا حالة محاربة الشك الذاتي self-doubt وانعدام الثقة بالقدرات والطاقات (Albert Bandura,1997,p06)

ولهذا يدعو ويؤكد Bandura ضرورة الاهتمام بما يسميه معتقد السيطرة control belief وهو بناء شخصي معقد للغاية يرتبط بالتأثيرات البيئية، ويعبر عن تصورات الفرد وتمثالاته الخاضعة لتأثيرات الوسط الخارجي، والتي يتم بناؤها بشكل تدريجي خلال كامل فترات حياته. (Albert Bandura,1997,p70)

كما يؤكد Bandura من خلال نظريته حول التعلم الاجتماعي Social Learning Theory أن الانسان كائن اجتماعي له القدرة على تعلم من سلوك الآخرين عن طريق الملاحظة من خلال النمذجة human behavior is learned

**observationally through modeling** فيتعلم الفرد النماذج السلوكية عن طريق الملاحظة والتقليد في فضاء من التفاعل المتبادل بين شخصية الفرد ونوع المعرفة أو السلوك المعبر والتأثيرات البيئية (Albert Bandura,1976,p22) ومن تم يمكن اسقاط هذه النظرية على جانب مهم من موضوع هذا البحث، والتأكيد على أن تمكين المورد البشرية وتحضيره لسلوك المواطنة التنظيمية إنما هو سلوك وممارسات وافعال يتعلمها الافراد من بعضهم البعض من خلال الملاحظة بالنمذجة، خصوصا إذا حدث تثمانين هذا السلوك بالجزاء والشكر من قبل المسؤولين أو حتى باقي الزملاء، فيحدث تحفيز داخلي على مستوى ذات الفرد لتشجيعه على ممارسة سلوكات شبيهة تحظى بالاعتراف والتقدير من طرف الآخرين.

#### الثانية تتعلق بالعوامل الخارجية المرتبطة بالتنظيم المؤسسي:

إن تمكين الموارد البشرية في فضاءات العمل يعبر عن عملية اعدادها وتأهيلها وتدريبها على نمط الممارسات التطوعية والسلوكات التلقائية المؤسسة لظاهرة المواطنة التنظيمية، والرامية مساعدة زملاء العمل وتجنب حالات التصادم ومظاهر العنف، وكذا التنسيق بكل تعاون مع التنظيم لبلوغ أهدافه وتحقيق إنجازاته، وحيث أن الوصول إلى هذه المقاصد يلزم المنظمة تهيئة مجموعة من الظروف منها ما يتعلق بالجوانب الفيزيائية التي تشعر المواطن بأمنه الوظيفي ورفاهيته، فيقدم على العطاء ومساعدة الآخر والوقوف إلى جانب التنظيم كلما اقتضى الأمر ذلك، وهناك عوامل تنظيمية تعبر عن ثقافة المنظمة بكل ما تعتمده من إجراءات إدارية وعمليات تنظيمية تكون موجهة نحو تشجيع المورد البشري وتدريبه لأن يكون في مستوى من التأهيل الضروري الذي يمنحه الثقة ويمكنه من تبني قيم الطاعة والولاء والمبادرة وغيرها من قيم المساعدة الإنسانية لدعم زملاء العمل ومساندة التنظيم على مجابهة التغييرات والأزمات التي قد تعصف به في عصر تنتشر مخاطره بشكل ديمقراطي بين جميع الدول والتنظيمات.

IV. نهج التمكين ودوره في تعزيز سلوك المواطنة العالمية: بالرجوع إلى إشكالية هذا المقال التي تهدف تحليل للعلاقة القائمة بين نهج التمكين الموجه للموارد البشرية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، سيتم في هذا الجزء التطرق لمناقشة ثلاثة مرتكزات أساسية يقوم عليها نهج التمكين وتتعلق على التوالي بكل من الحوكمة التنظيمية، الصحة والسلامة المهنية، والالتزام الشامل لقيم الجودة، ثم ابراز وجه العلاقة التأثيرية نحو كل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بالتركيز على مجال التفاعل المشترك.

IV. 1 المسؤولية الاجتماعية وتعزيز قيم التشاركية: لقد كان ظهور فكرة المسؤولية المجتمعية خلال عقود سبعينات القرن العشرين مرتبط بشكل خاص بمنظمات الأعمال الاقتصادية والمؤسسات الإنتاجية خصوصا مع تعاظم وتيرة الإنجازات الصناعية وما يمكن أن تخلفه من أضرار بيئية تهتك الصحة الفردية والمجتمعية على حد سواء، في الوقت الذي حدث فيه تنامي موجة الاهتمام الدولي بالأبعاد البيئية ورهانات المحافظة على سلامة الوسط الإيكولوجي كشرط أساسي محدد لجودة الحياة.

ولهذا ذهب العديد من الباحثين في المحطات الأولى من الظهور إلى مناقشة المسؤولية الاجتماعية للشركة في إطار فكرة التزامها بالمخاطر والتهديدات التي تتضاعف يوميا في سياق بيئي وتخلف الكثير من المشاكل بخاصة التغير المناخي وما يخلفه من انعكاسات سلبية على الصحة الإنسانية، يلزم الشركات والمنظمات الاقتصادية ضرورة مراجعة أساليب تسييرها ولمكانية استفادتها من الابداعات التكنولوجية والتطورات الرقمية لخفض المخاطر الإيكولوجية (Cécile Joly,2006,p13)، ليتم مؤخرا توسيع ابعاد اهتمام وتمركز المسؤولية الاجتماعية في المنظمة لتعبر عن مراعاتها واهتمامها لكافة الأبعاد الإيكولوجية، الاجتماعية، الإنسانية، العلائقية، والاقتصادية، وذلك من أجل ضمان جودة الأداء ورضا العامل والزيون على حد سواء.

ويعرف مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية المسؤولية الاجتماعية أو المجتمعية بأنها "تشكل إجراءات تدمج بموجبها منظمات الاعمال الشواغل الاجتماعية في سياساتها وعملياتها المتصلة بأعمالها. ويشكل ذلك الشواغل البيئية والاقتصادية والاجتماعية، ويشكل الامتثال للقانون الحد الأدنى من الالتزام بالمعايير التي يتعين على منظمات الأعمال مراعاتها (مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، 2003، 03)

ويشير معيار إيزو 26000 ضرورة وضع إطار شامل للمسؤولية المجتمعية، إذ يُشخصها معتبرا إياها تعني المسؤولية المجتمعية للمنظمات، حسب المنظمة الدولية للمعايير، «مسؤولية منظمة معينة عن الآثار الناجمة عن قراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة، وتتجسد هذه المسؤولية في شكل سلوك شفاف وأخلاقي مسؤول يساهم في التنمية المستدامة، بما في ذلك تحسي المستوى الصحي وتحقيق رخاء المجتمع، وبراعي اهتمامات الأطراف المعنية؛ يحترم القوانين الجاري بها العمل، ويخضع للمعايير الدولية للسلوك؛ يندمج كجزء لا يتجزأ من البنية العامة للمنظمة، ويدُفعل في مختلف علاقاتها.

ويذهب Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée الى اعتبار المسؤولية المجتمعية عقد اجتماعي لاتفاقية جديدة تضمن عنصر الاتفاق المشترك بين المسؤولين والأطراف الخارجية فيما يتعلق بضرورة دمج اهداف التنمية المستدامة في استراتيجيات عمل المؤسسة (Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée, 2010, p45)

وتدعو مقاربة الباحث Jean-Marie PERETTI Soufyane FRIMOUSSE إلى ضرورة مقارنة المسؤولية الاجتماعية للشركة من منطلق رؤيتها الاستراتيجية التي يشترط فيها عنصرين أساسيين هما، أن تراعي مصلحة الكل جميع الأطراف المتفاعلة معها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وأن تفكر بمنطق الكل بمعنى أن تستحضر في سيرورة تفكيرها مراعاة مصالح جميع الفاعلين والشركاء سواء المنتمين للبيئة المحلية التي تنشط فيها المؤسسة أو البيئة العالمية التي تقتضي ادراج مختلف متغيرات السياق الدولي في خطة عمل المنظمة ورؤيتها الاستراتيجية، بهذا الطرح يصبح التزام المؤسسة بفكر المسؤولية الاجتماعية رهان تحكمها في الانتقال من المستوى المحلي إلى المستوى العالمي على مستوى استراتيجيات التفكير و ميكانيزمات التطبيق والتجسيد (Jean-Marie Perrity, Soufyane Frimousse, 2002, p05)

إن اعتماد المنظمة فلسفة المسؤولية الاجتماعية في أداء مهامها، لا يقتصر فقط على مراعاة جانب الصداقة مع البيئة الايكولوجية، ولكن قبل ذلك تكون مطالبة بتكريس مسؤولياتها الاجتماعية إزاء افراد التنظيم والعاملين به، من خلال الاهتمام بشؤونهم العامة واطواعهم الصحية وحقوقهم المهنية في الحصول على كافة الامتيازات والحصول على المعلومات المتعلقة بمهامهم في الوقت المناسب عبر منظومة اتصال ديمقراطي يستند لقيم الشفافية والافصاح لتقديم الحقائق والمعلومات بشكل عادل ومنصف بين الجميع، مما يعبر عن سبل مساواة ويدعو للانضباط وتحمل المسؤولية. وعند هذه المستويات فقط يمكن الحديث عن تمكين المورد البشري وتعزيز فرص مشاركته من منطلق ديمقراطي يكرس مبدأ تكافؤ الفرص، وهو الامر الذي ينعكس إيجابيا على تعزيز مستويات الثقة والشعور بالعدالة بين أوساط الموارد البشرية فيرتقي شعور الاطمئنان لديها وتتعزيز مشاعر الولاء التنظيمي في نفوسها، فتزداد قوة ترابطها بالمنظمة، وتتبنى قيمها المؤسسية، ومن تم تصبح أكثر حرصا على الامتثال لمقتضيات سلوك المواطنة التنظيمية من حيث المساعدة والالتزام والمبادرة والتخلي بالسلوكيات الحضارية لأجل الصالح العام للمنظمة وتطورها التنظيمي.

2. IV الصحة والسلامة المهنية وتعزيز الدافعية للعمل : أدرك المجتمع الدولي عبر كامل هيئاته وتنظيماته ضرورة الاهتمام بالصحة المهنية، لما تحققه من استثمارات كبيرة ليس فقط على مستوى الميزانية ولكن كذلك على مستوى الإنجاز وتحقيق الرفاهية، فأفرد الثامن والعشرين من ابريل كل سنة يوم دولي لتعزيز بيئة عمل لائقة وصحية وأمنة فيما يعرف باليوم العالمي للصحة والسلامة المهنية في بيئة العمل.

وقد جاء اصدار اتفاقية السلامة والصحة المهنية رقم 155 لتطبق على جميع المنظمات وعبر كافة نشاط الفروع الاقتصادي، وهي تطمح أساسا للوقاية من الحوادث والاصابات المهنية وتقليل المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها الفرد في بيئة عمله وتعرض صحته للخطر، إذ تركز منظمة الأمم المتحدة في مقاربتها للصحة على أنها تعني حالة من الرفاهية البدنية والنفسية والاجتماعية التامة، وهي في بيئة العمل تفترض تمتع الشخص العامل بعافيته وسبل الوقاية التي تمكنه من جودة الأداء، وقيمة الابداع وفقا للمعايير الصحية التي لا تسبب له أي أذى حاضرا أم مستقبلا، وعند هذا المستوى فقط يمكن الحديث عن سلوك المواطنة التنظيمية.

إن الاهتمام ببحث تأثير الصحة والسلامة المهنية كمرتكز أساسي لنهج تمكين الموارد البشرية من شأنه أين يعزز قيم الجودة الشاملة في التعامل مع ظروف عمل المورد، فترتفع دافعيتهم للعمل والانجاز، وهنا يتحقق المقام لدراسة العلاقة الارتباطية التفاعلية القائمة بين الانسان ومحيط عمله بكل ما يتضمنه هذا المحيط من ظروف فيزيقية وأجهزة مادية وآلات وأدوات وطرق عمل وأنظمة انجاز، تساعد الفرد على التكيف والمواءمة مع بيئة عمله، وذلك من خلال الاهتمام بصحة العامل داخل فضاء العمل وتقليل معدلات شعوره بالتعب أو الاجهاد أو تعرضه لحوادث عمل أو لمختلف المخاطر والتحديات التي تصيب أمنه وسلامته، مما يشعره بحالة من الرضا عن العمل تتعكس بشكل إيجابي على أدائه التنظيمي، فترتفع فرص تمكينه وتزيد معدلات تحفيزه لسلوك المواطنة التنظيمية، الامر الذي ينجم عنه تزايد معدلات الإنتاج ونوعية الخدمات فترتقي الميزة التنافسية للمنظمة وتكتسب سمعة طيبة تستقطب الجميع وتدفعهم لرغبة الانتساب.

## ٧. الخلاصة:

خلصت الدراسة أن تمكين الموارد البشرية في نطاق تنظيمات العمل هو اقتضاء لقيمة الجودة نحو البقاء المستدام، من خلال الاهتمام بالموارد البشرية و بضرورة تعزيز قدراتهم وتنمية فرص مشاركتهم في بيئة تواجههم بما يحقق الارتقاء بسلوك المواطنة التنظيمية، وهذا أمر يقتضي تكريس لثقافة المسؤولية الاجتماعية عبر تعددية أبعادها، سواء ما تعلق بالبعد الاقتصادي وما يستدعيه من تكريس لقيم الشفافية والديمقراطية والمساواة وتكافؤ الفرص و الحوكمة التنظيمية، والتي تبعث في نفوس العاملين شعور بالعدالة والثقة التي تعزز من قدراتهم على التشاركية وعلى فرص التواجد الفعال والتمكين المستدام، إضافة إلى الاهتمام بنكريس ثقافة الجودة الشاملة عبر الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية، وخلصت الدراسة أن:

- سلوك المواطنة التنظيمية تعبير عن قيم الولاء، الطاعة، المساعدة، المشاركة، المبادرة، إضافة إلى الابعاد التي تحدث عنها Organ ملخصا إياها في الايثار، المجاملة، وعي الضمير، الروح الرياضية، والسلوك الحضاري
- سلوك المواطنة التنظيمية لا يمكن توارثه بين الأشخاص، ولكنه محصل اجتماعي، يكتسبه الشخص ويتعلمه من تواجده في بيئته تنظيمية تتسم بالمرونة والتفاعلية كما أكد ذلك Bandura في نظريته حول التعلم الاجتماعي.
- تمكين المورد البشري يعبر أساسا عن منحه سبل القوة، الحرية، المعلومات لصنع القرارات والمشاركة فيها.
- تمكين المورد البشري يتم عبر منهج للتدريب، لدعم القدرات وتطوير المهارات وبناء الكفاءات، التي تستثمر بشكل فعال وديمقراطي في التأسيس لسلوك المواطنة التنظيمية ثم انتهاز ترسيخه ثقافة للعمل الجاد، الواعي، والملتزم.

- الإحالات والمراجع :

- القرآن الكريم

- Neha Gahlawat and Subhash C. Kundu (2020) Unravelling the Relationship Between High-involvement Work Practices and Organizational Citizenship Behaviour: A Sequential Mediation Approach, South Asian Journal of Human Resources Management. Sage India.
- David L. Turnipseed & Elizabeth A. VandeWaa.(2020). The little engine that could: the impact of psychological empowerment on organizational citizenship behavior . International Journal of Organization Theory & Behavior© Emerald Publishing Limited. 1093-4537.
- Ugoani, J. (2018). Influence of job Satisfaction on organizational citizenship behavior in Nigeria. Advances in Applied Psychology, 3(4), 56-64.
- Romi, M., Ahman, E., Disman, D., Suryadi, E., & Riswanto, A. (2020). Islamic Work Ethics-Based Organizational Citizenship Behavior to Improve the Job Satisfaction and Organizational Commitment of Higher Education Lecturers in Indonesia. The International Journal of Higher Education, 9, 78-84.
- Dennis W. Organ (1988), Organizational citizenship behaviour: the good soldier syndrome. Lexington, ma: Lexington Book.
- Dennis W. Organ (2017). Organizational Citizenship Behavior: Recent Trends and Developments. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior.
- Asgari, Ali, Mezginejad, Somayeh, Taherpour, Fatemeh.(2020). The role of leadership styles in organizational citizenship behavior through mediation of perceived organizational support and job satisfaction. Revista Innovar Journal. Innovar vol. 30, num. 75, Entro-Marzo.
- David Alexander Clark, Mario Biggeri, Alexandre Apsan Frediani.(2019), The Capability Approach, Empowerment and Participation Concepts, Methods and Applications, Rethinking International Development series, Springer International Publishing, London
- Albert Bandura.(1997), Self-Efficacy in Changing Societies, Cambridge University Press, London.
- Albert Bandura .(1976), Social Learning Theory, Prentice-Hall, United States of America.
- Cécile Joly(2006). L'entreprise Responsable : sociale, éthique, « verte »...et bénéficiaire ? édition du Félin Kiron, Paris.
- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية ، تأثير الشركات على التنمية (الاتجاهات والقضايا الراهنة، 2003.
- Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée(2010) : La responsabilité sociale d'entreprise, Collection Repères, Paris.
- Jean-Marie Perrity , Soufyane Frimousse.(2002) Audit social, apprentissage stratégique des pratiques de GRH et responsabilité sociale : Vers une convergence euro-méditerranéenne.

كيفية الإستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

لبايا بن صويلح ، (2022) نهج تمكين المورد البشري في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 14(01)/2022، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص. ص 261 - 272.