

دور التمكين الاداري في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية- منظمة نبع زمزم العالمية لتجارة السيارات " حالة بحثية"

م . م أمير علي خليل الموسوي
م . م . نغم دايع عبد علي
كلية الادارة والاقتصاد – جامعة كربلاء

Abstract

The concept of empowerment administrative it's modern concepts that focus in intrinsically on the staff and give them the power and authority in order to strengthen the relationship between them and the company, including incentive to present their ideas and develop their contributions to innovation to serve their company, while the problem of the study focused on determining the applicability of the concept of empowerment of administrative and encourage managers to grant employees powers and boost confidence in their abilities to take responsibility, as the study aimed to determine the extent of the impact of administrative empowerment dimensions in achieving organizational citizenship behavior, to access this goal the researcher a questionnaire form of (27) questions distributed on a simple random sample in Zamzam Spring International Company Trade Cars And Machines . The reached found that the four dimensions of administrative empowerment have role in achieving organizational citizenship behavior. It also recommended strengthening the work in accordance with the concept of administrative empowerment because of its role in encouraging employees to creativity, innovation and a sense of belonging to the company.

المخلص:

يعد مفهوم التمكين الاداري من المفاهيم الادارية الحديثة والتي تركز في مكنونها على العاملين ومنحهم السلطة والصلاحيات من اجل توثيق العلاقة بينهم وبين المنظمة بما يحفزهم على تقديم افكارهم وتنمية مساهماتهم الابتكارية لخدمة شركتهم ، فيما ركزت مشكلة الدراسة في تحديد امكانية تطبيق مفهوم التمكين الاداري وتشجيع المدراء على منح موظفيهم الصلاحيات وتعزيز الثقة بقدراتهم في تحمل المسؤولية ، كما هدفت الدراسة الى تحديد مدى تأثير التمكين الاداري بأبعاده في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية ، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استمارة استبانة من (٢٧) سؤال تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة من موظفي منظمة نبع زمزم العالمية لتجارة السيارات والمكان وقد توصلت الى ان للتمكين الاداري بأبعاده الاربعة دور في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية . كما اوصى بتعزيز العمل وفق مفهوم التمكين الاداري لما له من دور في تشجيع العاملين على الابداع والابتكار والشعور بالانتماء للمنظمة .

المحور الاول / البنية الاجرائية للبحث

اولاً: مشكلة البحث:

تتركز مشكلة الدراسة في تحديد امكانية تطبيق مفهوم التمكين الاداري وتشجيع المدراء على منح موظفيهم الصلاحيات وتعزيز الثقة بقدراتهم في تحمل المسؤولية ، وتشجيعهم على اتخاذ القرارات وقياس اثر ذلك في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية ، ويمكن تحديد مشكلة البحث من خلال طرح التساؤلات الاتية :

- ١- ما مدى توافر ابعاد التمكين الاداري في المنظمة المبحوثة ؟
- ٢- ما المقصود بسلوك المواطنة التنظيمية؟ ومدى توافر ابعادها في المنظمة المبحوثة ؟
- ٣- هل للتمكين الاداري دور في سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للمنظمة المبحوثة؟

ثانياً: اهمية البحث:

تنبثق اهمية البحث ابتداء من اهمية المتغيرات المبحوثة (التمكين الاداري وسلوك المواطنة التنظيمية) اذ يعد مفهوم التمكين الاداري من المفاهيم الادارية الحديثة والتي تركز في مكنونها على العاملين ومنحهم السلطة والصلاحيات من اجل توثيق العلاقة بينهم وبين المنظمة بما يحفزهم على تقديم افكارهم وتنمية

مساهماتهم الابتكارية لخدمة شركتهم ، لهذا سعت العديد من المنظمات الى المناداة بالتمكين الاداري بغية اتاحة الفرصة للأبداع والابتكار وتحقيق سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة .

ثالثا : هدف البحث :

تنجسد اهداف البحث في النقاط الاتية:

- ١- تحديد مدى ادراك موظفي المنظمة لمصطلح التمكين الاداري وسلوك المواطنة التنظيمي.
- ٢- تحديد مدى تأثير التمكين الاداري بأبعاده في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية .
- ٣- التوصل الى استنتاجات وتوصيات من شأنها تحسين وتطوير عمل المنظمة المبحوثة.

رابعا: فرضية البحث:

يستند البحث على فرضية رئيسة مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير التمكين الاداري وسلوك المواطنة التنظيمية) ، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية :

- ١- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير تفويض الصلاحيات وسلوك المواطنة التنظيمية
- ٢- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير المشاركة في القرارات وسلوك المواطنة التنظيمية
- ٣- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير فرق العمل وسلوك المواطنة التنظيمية
- ٤- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير التدريب والتعليم وسلوك المواطنة التنظيمية

خامسا: مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي منظمة نبع زمزم لتجارة السيارات والمكانن العالمية وتضمنت العينة (٤١) موظف من اصل (٨٧) وهي عينة عشوائية بسيطة ، واستغرقت عملية الاستبانة وجمع البيانات شهرا واحدا من عام (اب / ٢٠١٤) وقد استرجعت (٣٨) استبانة بنسبة استرجاع بلغت (٩٣%) .

سادسا: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة:-

من أجل تحليل استجابات أفراد العينة واختبار فرضيات الدراسة وقياسها ، تم الاستعانة ببرنامج (SPSS V20) وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :-

- ١- الوسط الحسابي الموزون : لتحديد مستوى المتغيرات واتجاهات إجابات أفراد العينة ضمن مقياس الإجابة .
- ٢- الانحراف المعياري : يستخدم التشتت المطلق: وهو الجذر التربيعي الموجب لمتوسط مجموع مربعات انحرافات قيم المتغير العشوائي عن وسطها الحسابي
- ٣- التباين : وهو مربع الانحراف المعياري
- ٤- الانحدار البسيط Simple Regression : استعمل في قياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة الرئيسية والفرعية في المتغير المعتمد الرئيس .
- ٥- معامل التحديد (R²) :- يوضح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد التي من الممكن تفسيرها عن طريق المتغير المستقل .
- ٦- اختبار (F) :- تم استخدامه في اختبار معنوية علاقات التأثير وقياسها بين المتغيرات
- ٧- المعامل المعياري للانحدار (البيتا) : يقيس مدى حساسية المتغير المعتمد للتغير الحاصل في المتغير المستقل

المحور الثاني /الإطار النظري للبحث

المطلب الاول (التمكين الاداري)

أولاً:- مفهوم التمكين الاداري :-

إن مصطلح التمكين (Empowerment) مشتق من كلمة (Power) وتعني القوة أو السلطة وقد تختلف عن التفويض (Delegation) مع انه جزء من التمكين إذ لا يتوقف التمكين عند منح الصلاحية أو تفويض السلطة بل يتعداه لمفهوم أوسع فهو يتضمن حرية أوسع في ممارسة الاعمال وتقليل درجة الاشراف المباشر من قبل الرؤساء وتحقيق الرقابة الذاتية والاستقلالية في إنجاز المهام (عبد الحسين ، ٢٠١٢ : ٨٣) . ويعرف التمكين بأنه فكرة مشاركة السلطة بين القائد والتابعين من خلال زيادة مداخل الوصول الى الفرص والمعلومات والموارد والدعم إذ انه يركز على ضرورة توافر السياسات والعمليات والممارسات والهياكل الادارية التي تشجع العاملين في استخدام السلطة الممنوحة لهم (راضي ، ٢٠١٠ : ٦٣) ، وكذلك عرف بأنه تزويد العاملين بالسلطة والمعرفة والموارد اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة (المعافي واخو رشيدة، ٢٠٠٩ : ٢٣٤) او انه عملية زيادة دافعية العاملين في العمل من خلال تفويض السلطة الى المستويات الدنيا في المنظمة (Spreitzer,2007:3) . بشكل عام يتضح من التعريف السابقة أن التمكين الاداري هو درجة الثقة التي تمنحها الادارة لعاملها في اتخاذ قرارات تخص مهامهم وواجباتهم الادارية.

ثانيا: اهمية التمكين الاداري :

عندما تتبنى المنظمة تطبيق مفهوم التمكين الاداري فإنه سيكون فاعلاً في منح حرية أوسع في أداء عمل العاملين وفق مهاراتهم وقدراتهم وتعزيز ثقتهم ومنحهم مساحة أكبر لاستخدام ذكائهم وخبراتهم مما يسهل عملية اتخاذ القرارات للمشكلة التي تواجههم في العمل (أبو غنيم وجواد ، ٢٠١٠ : ١٤٦)

وتتركز أهمية التمكين الاداري على استخراج اقصى طاقات وابداعات الموارد البشرية من خلال مساهمته في رفع الروح المعنوية للعاملين وتعزيز ولائهم التنظيمي فضلاً عن رفع معنوياتهم مما يؤدي الى تقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي مما يصب في تحقيق أهداف المنظمة (صالح والمبيضين، ٢٠١١ : ٧٩) . ويمكن تحديد أهمية التمكين الاداري بعدة نقاط أهمها :

(عبد الحسين ، ٢٠١٢ : ٨٦)

- ١- تسريع عملية اتخاذ القرارات من خلال تقليص الوقت فضلاً عن تعزيز القابليات الابداعية والابتكار .
- ٢- تحقيق الالتزام والرضا الوظيفي للعاملين وتخفيف العبء عن المديرين وابتئفسهم. المستويات الادارية العليا .
- ٣- يساهم في إشباع رغبات العاملين وتخفيف ضغط العمل عليهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم .
- ٤- تنمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين وتعزيز ولائهم التنظيمي من خلال تفهمهم ظروف المنظمة وامكانياتها واستراتيجياتها .
- ٥- تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الادارية غير الضرورية .

ثالثاً :- أهداف التمكين الاداري :-

هناك عدة أهداف تسعى اليها المنظمة من خلال العمل وفق مفهوم التمكين الاداري ومن أهمها : (أبو غنيم وجواد ، ٢٠١٠ : ١٣٩)

- ١- المشاركة :- أي مشاركة العاملين في اتخاذ القرار لبعض المهام المتعلقة بالعمل كالقرارات الخاصة بالاستجابة الفورية لطلبات الزبائن .
- ٢- الاندماج :- أي الاستفادة من خبرة وتجربة العاملين في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات إذ يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك العاملين في تقديم المعلومات من خلال الاجتماعات الدورية بهم .
- ٣- الالتزام :- ويتضمن التزام العاملين بأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر من أديانهم وذلك من خلال تحسين درجة الرضا لديهم وتعزيز شعورهم بالانتماء للمنظمة.
- ٤- تقليل المستويات التنظيمية :- ان البناء التنظيمي بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للعاملين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب ، ويتطلب هذا الاطار ازالة المستويات الادارية الوسطى من خلال إعادة توزيع العاملين إضافة الى تدريبهم وتطوير مهاراتهم وتحفيزهم للعمل .

رابعاً :- معوقات التمكين الاداري :-

تواجه المنظمات عدد من الصعوبات عند تطبيق مفهوم التمكين الاداري ، ومن أبرز هذه المعوقات هي : (العتيبي ، ٢٠٠٧ : ١٢)

- ١- عدم قناعة الدارة العليا بأهمية التمكين الاداري .
- ٢- حرص المديرين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية .
- ٣- ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية .
- ٤- رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الادارية .
- ٥- المناخ التنظيمي غير الصحي مما يعكس سلباً على معنويات العاملين ومستوى أديانهم .
- ٦- عدم عدالة نظام الحوافز .

خامساً :- عناصر التمكين الاداري :-

هناك عدة عناصر للتمكين الاداري أوردتها عدد من الكتاب والباحثين كما في الجدول (١) والذي يعرض اختلاف الباحثين في تحديد عناصر التمكين الاداري .

ومن معطيات الجدول (١) يتضح ان العناصر التي اتفق عليها أكثر من ٥٠% من الكتاب والباحثين هي (تفويض الصلاحيات ، المشاركة في القرارات ، فرق العمل ، التدريب والتعليم) وبذلك تعد هذه العناصر الأكثر تكراراً وفيما يأتي توضيح مبسط لهذه العناصر :- (Spreitzer,2007:3) ، (العتيبي ، ٢٠٠٥ : ٢٥)

١- تفويض الصلاحيات :-

أي تفويض العاملين بصلاحيات اتخاذ القرار لتشمل تشخيص المشكلة واكتشاف الحلول وتقييمها واتخاذ القرار بصدها وتحمل المسؤولية عند تنفيذه من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين ، لذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الانماط القيادية التقليدية الى انماط قيادية تؤمن بالمشاركة وبالتالي فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه الى الثقة والتفويض .

٢- المشاركة في القرارات :-

تتطلب عملية المشاركة في القرارات ضرورة توفر عنصر حرية الوصول الى المعلومات الحساسة داخل المنظمة والمتمثلة بالحصة السوقية وفرص النمو واستراتيجيات المنافسين والاهداف ورسالة المنظمة ومستوى الاداء .

جدول (١)

عناصر التمكين الاداري ممن وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

ت	الباحث	السنة	المشاركة في القرارات	حرية الأقسام	فرق العمل	الثقافة التنظيمية	الجودة	إثراء الوظيفة	الرفاهية	القوة	تحويل الصلاحيات	المكافآت	التدريب والتعليم	تقليل الرسمية	المسئلة
١	Simon	١٩٩٥	*	*	*				*						
٢	Brown	١٩٩٦	*	*							*		*		
٣	Malk&Harold	١٩٩٦			*		*								
٤	Clair	١٩٩٧				*									
٥	Ivancevich	١٩٩٧	*						*	*	*		*		
٦	Honold	١٩٩٧	*					*							
٧	Rafiq&Ahmed	١٩٩٨	*								*				
٨	Robbins	١٩٩٨	*		*					*	*				
٩	Ersted	١٩٩٩	*		*						*		*		
١٠	Daft	٢٠٠١	*		*		*		*		*		*	*	
١١	Edward.,etal.	٢٠٠٢	*		*						*		*	*	
١٢	Ozrali	٢٠٠٢	*		*			*			*		*		
١٣	Mathews&Cole	٢٠٠٣	*								*		*		
١٤	Dimitriades	٢٠٠٥					*	*	*		*		*		
١٥	Greasly.,etal.	٢٠٠٥	*		*						*		*		
المجموع			١٢	٢	٨	١	٢	٣	٣	٢	١٤	١	٨	١	١

المصدر: الدوري ، زكريا ، صالح احمد ، " الادارة الدولية منظور سلوكي استراتيجي " ، دار اليازوري للنشر ، عمان ، الاردن ، ٢٠٠٩ .

٣- فرق العمل :-

يعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل وبشكل جماعي يوحي بأن أفكارهم يتم احترامها وتأخذ على محمل الجد وذلك يتطلب مستوى عال من الثقة .

٤- التدريب والتعليم :-

يعد التدريب أحد العناصر الأساسية لتمكين العاملين إذ على المنظمة أن توفر نظام تدريب متطور لزيادة المعرفة لدى العاملين وتطوير مهاراتهم كالتفاوض وإتخاذ القرار وإدارة الصراع ومهارات القيادة من أجل تعزيز امكانياتهم في تنفيذ برنامج التمكين وانجاحه .

المطلب الثاني (سلوك المواطنة التنظيمية)

اولاً:- مفهوم وأهمية سلوك المواطنة التنظيمية :-

أستحوذ موضوع المواطنة التنظيمي عناية الكثير من الباحثين منذ مطلع القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر، وأن الأفكار الأولى لمفهوم المواطنة ضمن السياقات التنظيمية أكدت على انه العلاقات التعاونية والتفاعل الاجتماعي ما بين الأفراد والتي لا ترتبط رسمياً بنظم الحوافز الرسمية لانجاز الأهداف التنظيمية (Vigoda al.,2007:46). فالمواطنة كلمة تتسع للعديد من المفاهيم و التعريفات ، فالمواطنة في اللغة مأخوذة من الوطن وهو محل الإقامة والحماية ، و من حيث مفهومها السياسي هي صفة المواطن الذي يتمتع بالحقوق ويلتزم بالواجبات التي يفرضها عليه انتماؤه إلى الوطن ، وفي قاموس علم الاجتماع تم تعريف المواطنة بأنها مكانة أو علاقة اجتماعية تقوم بين فرد طبيعي ومجتمع سياسي (دولة) ومن خلال هذه العلاقة يقدم الطرف الأول (المواطن) الولاء ، ويتولى الطرف الثاني الحماية ، وتحدد هذه العلاقة بين الفرد والدولة عن طريق أنظمة الحكم القائمة .

ومن منظور نفسي فالمواطنة هي الشعور بالانتماء والولاء للوطن وللقيادة السياسية التي هي مصدر الإشباع للحاجات الأساسية وحماية الذات من الأخطار المصرية وبذلك فالمواطنة تشير إلى العلاقة مع الأرض والبلد (عبد الحافظ ، ٢٠١٣ : ٩) .

وبعد مراجعة الأدبيات للموضوع ظهر بان كل باحث قد تناول مفهوم المواطنة بمنظور يختلف عن الآخر باختلاف مداخل دراسته ،ويمكن لمس الاختلاف في وجهات النظر المختلفة للباحثين حول تحديد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمي من خلال الاتي :-

فقد عرف (Dipaola,2001: 425) سلوك المواطنة التنظيمي بأنه رغبة الفرد بالمشاركة بالعمل التي تتجاوز متطلبات العمل الرسمية، أي أنها سلوك طوعي يسهم في تحقيق الأداء الكفوء للمنظمة. أما (Moideenkutty,2005:91) فقد بين سلوك المواطنة التنظيمي على انه السلوك الذي يسهم بطريقة غير مباشرة في نجاح المنظمة من خلال المحافظة على النظام الاجتماعي للمنظمة وفي السياق نفسه فقد أكد (Yen., etal., 2008:394) بأن سلوك المواطنة التنظيمي الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لانجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن مساعدة زملاء العمل،المحافظة والالتزام على أنظمة وقواعد بيئة العمل والمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات فضلا عن تحمل ظروف العمل ودون ابداء أي شكوى أو تذمر من العمل.

ان سلوك المواطنة هو جهود إضافية وتصرف اختياري وعفوي يتجاوز حدود الوصف الوظيفي ويتخطى الدور الرسمي حيث يعمل الفرد طواعية ويدافع ذاتي دون اي حافز خارجي ، ويهدف الى المساهمة في تحقيق اهداف المنظمة ومساعدة زملاءه والتعاون معهم

(Feather. & Rauter,2004:81) كما يعرف سلوك المواطنة على انه تصرف الفرد الواعي والاختياري والذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي أو ضمن التعليمات وعقد العمل أو تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف الى تحقيق اهداف المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها (chien,2004:43) .

ومهما كان هناك اختلاف بين الروى والتعريفات الا انه يمكن القول بأن هناك عدد من العناصر المشتركة بينها ويمكن توضيحها من خلال الاتي :-

- ١- ان سلوك المواطنة التنظيمي يتعدى قيام الفرد بالدور الرسمي الى ادوار اخرى تسهم في فعالية المنظمة .
- ٢- ان سلوك المواطنة التنظيمي سلوك فردي نابع من المبادرة والرغبة الذاتية التي تسهم في تشكيل السياق الاجتماعي والسيكولوجي والذي يتم في اطاره تنفيذ المهام المشكلة لوظيفة معينة .
- ٣- ان وجود هذه السلوكيات يفيد المنظمة ويسهم بشكل فاعل في انتاجيتها .

ومما سبق يمكن القول على ان اهمية وجود وممارسة سلوك المواطنة التنظيمي في اطار المنظمات على اختلاف المستويات والأفراد ينعكس بدوره على جودة اداء المنظمات وتطوير قدراتها من خلال ما يقدمه الافراد العاملين فيها من جهد ابداعي يتعدى الجهد الروتيني او الرسمي الى الجهد الانتاجي واستثمار الطاقات والقدرات المعرفية الكامنة في المجالات العلمية والادارية والبحثية . (آل زاهر ، ٢٠١١ : ٣٤١) .

ثانياً :- ابعاد سلوك المواطنة التنظيمي :-

يعد سلوك المواطنة التنظيمي من المتغيرات المتعددة الأبعاد ،وقد يرجع سبب ذلك إلى سعة هذا المتغير من حيث علاقاته وتأثيراته (chien,2006 :2) فقد حدد بعض الباحثين ممن اهتموا بدراسة سلوك المواطنة

التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية عددا من الإبعاد التي توضح طبيعة ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمي (Vigoda, Gadot et al.,2007) ، (Dickinson,2009) ، (Jahangir et al,2004: 79) ، (Wikipedia, 2006) ، (V Bulletin, 2005) وفيما يلي توضيح لمضامين هذه الأبعاد :-

- ١- الإيثار (Altruism) :-
عبارة عن سلوك تطوعي يتمثل لزملاء العمل في أداء عملهم بالشكل الذي يعزز العلاقات التعاونية والاجتماعية كمساعدة زملاء العمل الجدد في أداء عملهم فضلاً عن مساعدة زملاء ممن لديهم أعباء عمل كبيرة .
- ٢- الكياسة (courtesy) :-
وهو سلوك يهدف الى حل المشكلات بين العاملين بعضهم بعضاً ، وبينهم وبين العملاء ، والشعور بالمسؤولية ، والفرد في هذا السلوك يحترم حقوق الزملاء الاخرين وخصوصياتهم ، وعدم استغلاله لحقوق الاخرين ، وتجنب المشكلات معهم.
- ٣- الوعي والسلوك الحضاري (civic virtue) :-
وهو عبارة عن سلوك يقوم به الفرد بهدف المساهمة بتقديم مقترحات تفيد المنظمة وتسهم في تطويرها مثل التمسك بقرارات المنظمة ، وحضور الاجتماعات والندوات ، وأداء الوظائف غير المطلوبة منه ، ومتابعة التطورات التنظيمية ، ووجود ولاء للمنظمة والتحدث عنها بطريقة ايجابية وخصوصاً أمام غير العاملين فيها ، والتعبير عن الرأي أو التعبير الذاتي .
- ٤- التحلي بالروح الرياضية (Sportsmanship) :-
وتشير الى قيم التسامح أمام المشكلات والمواقف التي تعترض الفرد في حياته الوظيفية دون أي شكوى أو تدمير وتحت أي ظرف ، وقدرة الفرد على تحمل اوضاع العمل السيئة البسيطة ، وهذا يعكس استعداد الفرد للعمل في ظروف غير مناسبة دون شكوى ، ومع ذلك يحاول الفرد في هذا السلوك التمتع بالروح الرياضية حتى ولو كانت الظروف الوظيفية في الاتجاه المعاكس لرغباته .
- ٥- مراعاة الضمير (Conscientiousness) :-
ممارسة هذا السلوك تستفيد منه المنظمة وليس الافراد ، أي إن أداء الفرد لدوره بصوره أكثر من المتوقع يعكس الضمير في انجاز ممارسات معينة ، مثل عدم إضاعة الوقت والدقة والحضور اكثر من العادي والالتزام ، وطاعة واحترام القواعد المختلفة ، والعمل أوقات إضافية دون أجر ، واتباع اللوائح بدقة ، وهذه السلوكيات تتجاوز الحد الأدنى من الالتزام الذي تحدده متطلبات الدور الرسمي والاساسي .
المحور الثالث /الجانب التطبيقي

اولا : وصف وتشخيص متغيرات البحث

يهدف هذا المحور الى وصف و تشخيص آراء عينة البحث بشأن كل من متغيري (التمكين الاداري وسلوك المواطنة التنظيمية) ، ولقد استخدم لهذا الغرض مقياس (Likert) الخماسي والذي بلغ متوسط اداة القياس الخاص به في هذا المبحث بوسط فرضي (٣) ، و بعد اجراء التحليل الاحصائي تم التوصل الى الاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والتباين و شدة الاجابة .

١- التمكين الاداري :-

يشير الجدول (٢) الى التوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك معاملات الاختلاف والتباين و شدة الاجابة عن كل فقرة من فقرات استمارة الاستبيان لمتغير التمكين الاداري بابعاده الفرعية الاربعة (تفويض الصلاحيات ، المشاركة في القرارات ، فرق العمل ، التدريب والتعليم) ، اذ تبين ان الوسط الحسابي الكلي الموزون للمتغير الرئيس بلغ (3.68) مما يعني ان الاسئلة كانت واضحة لعينة الدراسة بانحراف معياري (1.09) ومعامل اختلاف (0.30) وتباين (1.20) اي ان هناك تفاوت بين افراد العينة بخصوص رأيهم حول التمكين الاداري بدعم ان شدة الاجابة كانت %73.5 () . وسنتناول المتغيرات الفرعية بحسب تسلسلها في قائمة الاستبانة وكالاتي :

أ- تفويض الصلاحيات (X₁) :

اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي الموزون (3.79) و بانحراف معياري (1.03) و كان معامل الاختلاف (0.27) وتباين (1.07) مما يعني ان هناك اتفاق جيد بين افراد العينة بخصوص رأيهم حول متغير تفويض الصلاحية بدعم ان شدة الاجابة كانت %75.8 () ،

وكانت الفقرة (2) قد حققت اكبر وسط حسابي موزون اذ بلغ (4.29) و بانحراف معياري (0.69) و كان معامل الاختلاف (0.16) و تباين (0.48) مما يعني ان الادارة تثق بقدرة عاملها في انجاز المهام الموكلة اليهم بدعم ان شدة الاجابة بلغت (85.8%) ، وصف وتشخيص متغير التمكين الاداري

جدول (2)

الاسئلة	وسط حسابي	شدة الاجابة	انحراف معياري	اختلاف	التباين
١ تفوضني الادارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي	3.84	76.8%	0.97	0.25	0.95
٢ تثق الادارة بقدرتي على اداء المهام الموكلة الي	4.29	85.8%	0.69	0.16	0.48
٣ توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	3.24	64.7%	1.13	0.35	1.27
x1 تفويض الصلاحيات	3.79	75.8%	1.03	0.27	1.07
١ يستطيع الموظفون الوصول الى اصحاب القرار من غير صعوبة	3.97	79.5%	1.03	0.26	1.05
٢ يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار	3.58	71.6%	1.08	0.30	1.17
٣ تتميز التعليمات والاجراءات في المنظمة بالوضوح	3.05	61.1%	1.23	0.40	1.51
x2 المشاركة في القرارات	3.54	70.7%	1.17	0.33	1.37
1 تتوفر اجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل	4.00	80.0%	0.90	0.23	0.81
2 تركز الادارة على اداء الفريق بدلا من الاداء الفردي	3.61	72.1%	1.17	0.33	1.38
3 تسود الثقة بين اعضاء فريق العمل داخل المنظمة	3.79	75.8%	1.12	0.30	1.25
x3 فرق العمل	3.80	76.0%	1.07	0.28	1.15
1 توفر المنظمة دورات تدريبية لتطوير مهارات موظفيها	3.47	69.5%	1.08	0.31	1.17
2 تشجع ادارة المنظمة تبادل موظفيها الخبرات والمهارات فيما بينهم	3.63	72.6%	0.97	0.27	0.94
3 يتاح لموظفي المنظمة فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل	3.63	72.6%	1.20	0.33	1.43
x4 التدريب والتعليم	3.58	71.6%	1.08	0.30	1.17
x التمكين الاداري	3.68	73.5%	1.09	0.30	1.20

المصدر / مخرجات برنامج Excel

اما الفقرة (1) جاءت ثانيا اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.84) و بانحراف معياري (0.97) و كان معامل الاختلاف (0.25) و تباين (0.95) مما يعني ان الادارة تمنح صلاحيات كافية لإنجاز المهام الموكلة لموظفيها بدعم ان شدة الاجابة بلغت (76.8%) ، و حلت الفقرة (3) ثالثا اذ بلغ

الوسط الحسابي الموزون (3.24) و بانحراف معياري (1.13) و كان معامل الاختلاف (0.35) و تباين (1.27) مما يعني ان ادارة المنظمة توفر فرصة لموظفيها لاتخاذ القرارات الخاصة بمهامهم باستقلالية بدعم ان شدة الاجابة بلغت (64.7%)

ب- المشاركة في القرارات (x_2) :

اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي الموزون (3.54) و بانحراف معياري (1.17) و كان معامل الاختلاف (0.33) و تباين (1.37) مما يعني ان هناك اتفاق بين افراد العينة بخصوص رأيهم حول متغير المشاركة في القرارات بدعم ان شدة الاجابة كانت (70.7%)
وقد حققت الفقرة (1) اكبر وسط حسابي موزون اذ بلغ (3.97) و بانحراف معياري (1.03) و كان معامل الاختلاف (0.26) و تباين (1.05) مما يعني ان العاملين بإمكانهم الوصول الى اصحاب القرار وشرح موافقهم من غير صعوبة بدعم ان شدة الاجابة بلغت (79.5%)
اما الفقرة (2) جاءت ثانيا اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.58) و بانحراف معياري (1.08) و كان معامل الاختلاف (0.30) و تباين (1.17) مما يعني انه يوجد نظام معلومات يوفر معلومة على نحو سريع لأصحاب القرار بدعم ان شدة الاجابة بلغت (71.6%) ، و حلت الفقرة (3) ثالثا اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.05) و بانحراف معياري (1.23) و كان معامل الاختلاف (0.40) و تباين (1.51) مما يعني التعليمات والاجراءات داخل المنظمة تتميز نوعا ما بالوضوح بدعم ان شدة الاجابة بلغت (61.1%) .

ج- فرق العمل (x_3) :

حقق هذا المتغير وسط حسابي كلي موزون بلغ (3.80) و بانحراف معياري (1.07) و كان معامل الاختلاف (0.28) و تباين (1.15) مما يعني ان هناك اتفاق بين افراد العينة بخصوص رأيهم حول متغير فرق العمل بدعم ان شدة الاجابة كانت (76%)
وقد حققت الفقرة (1) اكبر وسط حسابي موزون اذ بلغ (4) و بانحراف معياري (0.90) و كان معامل الاختلاف (0.23) و تباين (0.81) مما يعني ان ادارة المنظمة تحرص في توفير اجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل بدعم ان شدة الاجابة بلغت (80%) ، اما الفقرة (3) جاءت ثانيا اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.79) و بانحراف معياري (1.12) و كان معامل الاختلاف (0.30) و تباين (1.25) مما يعني توفر اجواء الثقة بين اعضاء فريق العمل داخل المنظمة بدعم ان شدة الاجابة بلغت (75.8%) ، و حلت الفقرة (2) ثالثا اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.61) و بانحراف معياري (1.17) و كان معامل الاختلاف (0.33) و تباين (1.38) مما يعني ان الادارة تركز على اداء الفريق بدل الاداء الفردي بدعم ان شدة الاجابة بلغت (72.1%) .

د- التدريب والتعليم (x_4) :

اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي الموزون (3.58) و بانحراف معياري (1.08) و كان معامل الاختلاف (0.30) و تباين (1.17) مما يعني ان هناك اتفاق بين افراد العينة بخصوص رأيهم حول متغير التدريب والتعليم بدعم ان شدة الاجابة كانت (71.6%)
وقد حققت كل من الفقرة (2) و الفقرة (3) اوسط حسابي موزون لكلا الفقرتين بلغ (3.63) و بانحراف معياري (0.97) و (1.20) و كان معامل الاختلاف (0.27) (0.33) و تباين (0.94) (1.43) على التوالي ، مما يعني ان ادارة المنظمة تشجع موظفيها على تبادل الخبرات والمهارات فضلا عن توفيرها لفرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل بدعم ان شدة الاجابة بلغت (72.6%) لكلا الفقرتين .

اما الفقرة (1) حققت وسط حسابي موزون (3.47) و بانحراف معياري (1.08) و كان معامل الاختلاف (0.31) و تباين (1.17) مما يعني ان المنظمة توفر دورات تدريبية لتطوير مهارات موظفيها بدعم ان شدة الاجابة بلغت (69.5%) .

٢- سلوك المواطنة التنظيمية:

يشير الجدول (٣) الى التوزيعات التكرارية و الاوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية و كذلك معاملات الاختلاف و التباين و شدة الاجابة عن كل فقرة من فقرات استمارة الاستبيان لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الفرعية الخمسة (الايثار ، الكياسة ، الوعي والسلوك الحضاري ، الوح الرياضية ، مراعاة الضمير) ، اذ تبين ان الوسط الحسابي الكلي الموزون لهذا المتغير بلغ (4.29) مما يعني ان هناك اتفاق بين افراد العينة بخصوص رأيهم حول سلوك المواطنة التنظيمية ، وبلغ الانحراف المعياري (0.87) و معامل الاختلاف (0.20) و التباين (0.76) اي ان الاسئلة كانت واضحة

لعينة الدراسة بدعم ان شدة الاجابة كانت %85.8 () . وسنتناول المتغيرات الفرعية بحسب تسلسلها في قائمة الاستبانة وكالاتي :

أ- الايثار (y_1) : اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي الموزون (4.45) و بانحراف معياري (0.64) و كان معامل الاختلاف (0.14) و تباين (0.41) مما يعني ان هناك اتفاق جيد بين افراد العينة بخصوص رأيهم حول متغير الايثار بدعم ان شدة الاجابة كانت %88.9 () ، وكانت الفقرة (1) قد حققت اكبر وسط حسابي موزون اذ بلغ (4.58) و بانحراف معياري (0.55) و كان معامل الاختلاف (0.12) و تباين (0.30) مما يعني ان العاملين يساعدون بعضهم البعض في معالجة مشاكل العمل بدعم ان شدة الاجابة بلغت (%91.6) ، اما الفقرة (3) جاءت ثانيا اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (4.45) و بانحراف معياري (0.55) و كان معامل الاختلاف (0.12) و تباين (0.31) مما يعني ان العاملين يقدمون المساعدة في انجاز مهام زملائهم ممن لديهم اعباء عمل ثقيلة بدعم ان شدة الاجابة بلغت (%88.9) ، و حلت الفقرة (2) ثالثا اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (4.32) و بانحراف معياري (0.77) و كان معامل الاختلاف (0.18) و تباين (0.60) مما يعني ان العاملين ذوي الخبرة يواجهون زملائهم الجدد دون ان يطلب منهم ذلك بدعم ان شدة الاجابة بلغت (%86.3)

جدول (3)

الاسئلة	وسط حسابي	شدة الاجابة	انحراف معياري	اختلاف	التباين
١ اساعد زملائي في حل مشاكلهم المتعلقة بالعمل	4.58	91.6%	0.55	0.12	0.30
٢ توجه العاملين الجدد حتى وان لم يطلب منك ذلك	4.32	86.3%	0.77	0.18	0.60
٣ تقدم المساعدة لزملائك الذين لديهم اعباء عمل ثقيلة	4.45	88.9%	0.55	0.12	0.31
y1 الايثار	4.45	88.9%	0.64	0.14	0.41
١ أحترم حقوق الآخرين وامتيازاتهم	4.63	92.6%	0.49	0.11	0.24
٢ انتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في الآخرين	4.42	88.4%	0.64	0.15	0.41
٣ لا اكلف زملائي ببانجاز مهامي الوظيفية بشكل قد يظنون اني استغلهم	4.05	81.1%	1.23	0.30	1.51
y2 الكياسة	4.37	87.4%	0.88	0.20	0.77
١ اتقدم بمقترحات لتطوير العمل وتحسينه	4.24	84.7%	0.85	0.20	0.73
٢ احضر الى جميع الاجتماعات والندوات التي تقيمها ادارة المنظمة	3.82	76.3%	1.06	0.28	1.13
٣ ابلغ عن اي اعمال من شأنها الحاق ضرر بالمنظمة	4.68	93.7%	0.53	0.11	0.28
y3 الوعي والسلوك الحضاري	4.25	84.9%	0.91	0.21	0.82
١ اقوم بالعمل الاضافية دون تدمير	4.21	84.2%	0.84	0.20	0.71
٢ اتسامح مع من يثيرون المشاكل في العمل دون قصدهم	3.84	76.8%	0.86	0.22	0.73
٣ لدي القدرة على تحمل اوضاع العمل السيئة	4.21	84.2%	0.93	0.22	0.87
y4 الروح الرياضية	4.09	81.8%	0.89	0.22	0.79
١ اساهم في حل المشاكل التي تواجه عمل المنظمة	4.53	90.5%	0.60	0.13	0.36
٢ اعمل اوقات اضافية على ان لا يكون الاجر هو الهدف	3.74	74.7%	1.33	0.36	1.77
٣ احاول انجاز المهام الموكلة الي بدقة وبسرعة	4.66	93.2%	0.48	0.10	0.23

0.94	0.23	0.97	86.1%	4.31	مراعاة الضمير	y5
0.76	0.20	0.87	85.8%	4.29	المواطنة التنظيمية	y

المصدر / مخرجات برنامج Excel

وصف وتشخيص متغير سلوك المواطنة التنظيمي

ب- الكياسة (y_2) :

حقق هذا المتغير وسط حسابي كلي موزون بلغ (4.37) و بانحراف معياري (0.88) و كان معامل الاختلاف (0.20) و تباين (0.77) مما يعني ان هناك اتفاق جيد بين افراد العينة بخصوص رأيهم حول متغير الكياسة بدعم ان شدة الاجابة بلغت % 87.4 ()

وقد حققت الفقرة (1) اكبر وسط حسابي موزون اذ بلغ (4.63) و بانحراف معياري (0.49) و كان معامل الاختلاف (0.11) و تباين (0.24) مما يعني ان موظف المنظمة يحترم حقوق زملاءه وامتيازاتهم بدعم ان شدة الاجابة بلغت (% 92.6) ، اما الفقرة (2) جاءت ثانيا اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (4.42) و بانحراف معياري (0.64) و كان معامل الاختلاف (0.15) و تباين (0.41) مما يعني انتباه موظف المنظمة للأثر الذي قد يتركه سلوكه مع الاخرين بدعم ان شدة الاجابة بلغت (% 88.4) ، و حلت الفقرة (3) ثالثا اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (4.05) و بانحراف معياري (1.23) و كان معامل الاختلاف (0.30) و تباين (1.51) مما يعني انموظف المنظمة لا يكلف زملاءه بمهامه بشكل قد يظنون انه يستغلهم بدعم ان شدة الاجابة بلغت (% 81.1) .

ج- الوعي والسلوك الحضاري (y_3) :

اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي الموزون (4.25) و بانحراف معياري (0.91) و كان معامل الاختلاف (0.21) و تباين (0.82) مما يعني ان هناك اتفاق جيد بين افراد العينة بخصوص رأيهم حول متغير الوعي والسلوك الحضاري بدعم ان شدة الاجابة كانت % 84.9 () ،

وكانت الفقرة (3) قد حققت اكبر وسط حسابي موزون اذ بلغ (4.68) و بانحراف معياري (0.53) و كان معامل الاختلاف (0.11) و تباين (0.28) مما يعني ان العاملين على استعداد بالإبلاغ عن اي اعمال من شأنها الحاق الضرر بالمنظمة بدعم ان شدة الاجابة بلغت (% 93.7) ، اما الفقرة (1) جاءت ثانيا اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (4.24) و بانحراف معياري (0.85) و كان معامل الاختلاف (0.20) و تباين (0.73) مما يعني ان العاملين يقدمون مقترحات لتطوير العمل وتحسينه بدعم ان شدة الاجابة بلغت (% 84.7) ، و حلت الفقرة (2) ثالثا اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.82) و بانحراف معياري (1.06) و كان معامل الاختلاف (0.28) و تباين (1.13) مما يعني ان موظفي المنظمة يحضرون الندوات والاجتماعات التي تقيمها ادارة المنظمة بدعم ان شدة الاجابة بلغت (% 76.3)

د- الروح الرياضية (y_4) :

حقق هذا المتغير وسط حسابي كلي موزون بلغ (4.09) و بانحراف معياري (0.89) و كان معامل الاختلاف (0.22) و تباين (0.79) مما يعني ان هناك اتفاق جيد بين افراد العينة بخصوص رأيهم حول متغير الروح الرياضية بدعم ان شدة الاجابة بلغت % 81.8 ()

وقد حققت كل من الفقرة (1) و (3) وسط حسابي موزون لكلا الفقرتين بلغ (4.21) و بانحراف معياري (0.84) و (0.93) وكان معامل الاختلاف (0.20) (0.22) و تباين (0.71) (0.87) على التوالي ، مما يعني ان موظفي المنظمة يقومون بالأعمال الاضافية دون تدمير فضلا عن امتلاكهم القدرة في مواجه ظروف العمل السيئة بدعم ان شدة الاجابة بلغت (% 84.2) لكلا الفقرتين .

اما الفقرة (2) حققت وسط حسابي موزون (3.84) و بانحراف معياري (0.86) و كان معامل الاختلاف (0.22) و تباين (0.73) مما يعني ان موظفي المنظمة يسامحون بعضهم في حالة اثاره المشاكل دون قصد بدعم ان شدة الاجابة بلغت (% 76.8) .

هـ- مراعاة الضمير (y_5) :

اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي الموزون (4.29) و بانحراف معياري (0.87) و كان معامل الاختلاف (0.20) و تباين (0.76) مما يعني ان هناك اتفاق جيد بين افراد العينة بخصوص رأيهم حول متغير مراعاة الضمير بدعم ان شدة الاجابة بلغت % 86.1 () ،

وكانت الفقرة (3) قد حققت اكبر وسط حسابي موزون اذ بلغ (4.66) و بانحراف معياري (0.48) و كان معامل الاختلاف (0.10) و تباين (0.23) مما يعني ان موظفي المنظمة يحاولون انجاز المهام الموكلة اليهم بدقة وبسرعة بدعم ان شدة الاجابة بلغت (% 93.2) ، اما الفقرة (1) جاءت ثانيا اذ بلغ الوسط

الحسابي الموزون (4.53) و بانحراف معياري (0.60) و كان معامل الاختلاف (0.13) و تباين (0.36) مما يعني ان موظفي المنظمة يساهمون في حل المشاكل التي تواجه عمل المنظمة بدعم ان شدة الاجابة بلغت (90.5%) ، و حلت الفقرة (2) ثالثا اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.74) و بانحراف معياري (1.33) (و كان معامل الاختلاف (0.36) و تباين (1.77) مما يعني ان اغلب موظفي المنظمة يعملون اوقات اضافية على ان لا يكون الاجر هو الهدف بدعم ان شدة الاجابة بلغت (74.7%)

ثانيا : اختبار فرضيات البحث

تهدف هذه الفقرة الى اختبار الفرضية الرئيسية للبحث والتي مفادها (هناك اثر للتمكين الاداري في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية) ولكي نتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط (Regression) من اجل تحديد علاقة المتغيرات الفرعية المتمثلة بـ (تفويض الصلاحيات ، المشاركة في القرارات ، فرق العمل ، التدريب والتعليم) بمتغير سلوك المواطنة التنظيمية وفيما يلي الاجراءات القياسية لإيجاد ذلك :

١- اختبار الفرضية الفرعية الاولى

- فرضية العدم (H₀) : لا توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين متغير تفويض الصلاحيات و سلوك المواطنة التنظيمية .

- فرضية الوجود (H₁) : توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين متغير تفويض الصلاحيات و سلوك المواطنة التنظيمية .

من خلال الجدول (٤) الذي يوضح معلمات نموذج الانحدار المستخدمة في قياس اثر متغير تفويض الصلاحيات (x₁) في سلوك المواطنة التنظيمية (Y) وفق تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) وبالتالي سيكون تفسير العلاقة كالآتي:

أ- ان قيمة (F) المحسوبة تقيس معنوية نموذج الانحدار البسيط اذ بلغت (53.824) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.16) عند مستوى معنوية 5% مما يعني وجود علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين المتغيرات وبالتالي قبول فرضية الوجود والتي مفادها (توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين متغير تفويض الصلاحيات و سلوك المواطنة التنظيمية)

جدول (٤)

العلاقة التأثيرية لمتغير تفويض الصلاحيات في سلوك المواطنة التنظيمية

المعامل المعياري للانحدار	معامل التفسير R ²	قيمة (F)		تفويض الصلاحيات	CONSTANT	المتغير المستقل X	المتغير المعتمد Y
		الجدولية (%5)	المحسوبة	X ₁	B		
BETA							
0.778	0.606	2.16	53.824	0.523	1.967		سلوك المواطنة التنظيمية Y

المصدر / اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج spss v20

ب- بلغت قيمة معامل التفسير (R²) مقدار (0.606) اي ان نسبة ما يفسره متغير تفويض الصلاحيات (X₁) من التغيرات التي تطرأ على سلوك المواطنة التنظيمية هي (60.6%) اما النسبة الباقية و البالغة (39.4%) فتعود لمساهمة متغيرات اخرى

ج- ان قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) و البالغة (0.778) تعني ان اي زيادة في متغير تفويض الصلاحيات (X₁) بمقدار انحراف وحده معيارية واحدة سيؤدي الى زيادة سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار (77.8%) من وحدة انحراف معياري واحدة.

٢- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

- فرضية العدم (H_0): لا توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين متغير المشاركة في القرارات وسلوك المواطنة التنظيمية .
- فرضية الوجود (H_1): توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين متغير المشاركة في القرارات وسلوك المواطنة التنظيمية .
- من خلال الجدول (٥) الذي يوضح معلمات نموذج الانحدار المستخدمة في قياس اثر متغير المشاركة في القرارات (x_2) في سلوك المواطنة التنظيمية (Y) وفق تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) وبالتالي سيكون تفسير العلاقة كالآتي:
- أ- ان قيمة (F) المحسوبة تقيس معنوية نموذج الانحدار البسيط اذ بلغت (10.437) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.16) عند مستوى معنوية 5% مما يعني وجود علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين المتغيرات وبالتالي قبول فرضية الوجود والتي مفادها (توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين متغير المشاركة في القرارات وسلوك المواطنة التنظيمية)

جدول (٥)

العلاقة التآثيرية لمتغير المشاركة في القرارات في سلوك المواطنة التنظيمية

المعامل المعايير للانحدار	معامل التفسير R^2	قيمة (F)		المشاركة في القرارات	CONSTANT	المتغير المستقل X المتغير المعتمد Y
		الجدولية (%5)	المحسوبة	X_2	B	
BETA						
0.479	0.230	2.16	10.437	0.224	3.313	سلوك المواطنة التنظيمية Y

المصدر / اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج spss v20

- ب- بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) مقدار (0.230) اي ان نسبة ما يفسره متغير المشاركة في القرارات (X_2) من التغيرات التي تطرأ على سلوك المواطنة التنظيمية هي (23%) اما النسبة الباقية والبالغة (77%) فتعود لمساهمة متغيرات اخرى
- ج- ان قيمة المعامل المعايير للانحدار (Beta) والبالغة (0.479) تعني ان اي زيادة في متغير المشاركة في القرارات (X_2) بمقدار انحراف وحده معيارية واحدة سيؤدي الى زيادة سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار (47.9%) من وحدة انحراف معياري واحدة.
- ٣- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

- فرضية العدم (H_0): لا توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين متغير فرق العمل وسلوك المواطنة التنظيمية .
- فرضية الوجود (H_1): توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين متغير فرق العمل وسلوك المواطنة التنظيمية .
- من خلال الجدول (٦) الذي يوضح معلمات نموذج الانحدار المستخدمة في قياس اثر متغير فرق العمل (x_3) في سلوك المواطنة التنظيمية (Y) وفق تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) وبالتالي سيكون تفسير العلاقة كالآتي:

- أ- ان قيمة (F) المحسوبة تقيس معنوية نموذج الانحدار البسيط اذ بلغت (17.541) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.16) عند مستوى معنوية 5% مما يعني وجود علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين المتغيرات وبالتالي قبول فرضية الوجود والتي مفادها (توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين متغير فرق العمل وسلوك المواطنة التنظيمية)

جدول (٦)

العلاقة التآثيرية لمتغير فرق العمل في سلوك المواطنة التنظيمية

المعامل المعياري للالانحدار	معامل التفسير R^2	قيمة (F)		فرق العمل X_2	CONSTANT	المستقل X
		الجدولية (%5)	المحسوبة			
BETA				B	A	المتغير المعتمد Y
0.578	0.334	2.16	17.541	0.306	2.986	سلوك المواطنة التنظيمية Y

المصدر / اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج spss v20

ب- بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) مقدار (0.334) اي ان نسبة ما يفسره متغير فرق العمل (X_3) من التغيرات التي تطرأ على سلوك المواطنة التنظيمية هي (33.4%) اما النسبة الباقية والبالغة (66.6%) فتعود لمساهمة متغيرات اخرى

ج- ان قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) والبالغة (0.578) تعني ان اي زيادة في متغير فرق العمل (X_3) بمقدار انحراف وحده معيارية واحدة سيؤدي الى زيادة سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار (57.8%) من وحدة انحراف معياري واحدة.

٤- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

- فرضية العدم (H_0): لا توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين متغير التدريب والتعليم وسلوك المواطنة التنظيمية.

- فرضية الوجود (H_1): توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين متغير التدريب والتعليم وسلوك المواطنة التنظيمية.

من خلال الجدول (٧) الذي يوضح معلمات نموذج الانحدار المستخدمة في قياس اثر متغير التدريب والتعليم (x_4) في سلوك المواطنة التنظيمية (Y) وفق تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) وبالتالي سيكون تفسير العلاقة كالآتي:

أ- ان قيمة (F) المحسوبة تقيس معنوية نموذج الانحدار البسيط اذ بلغت (12.449) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.16) عند مستوى معنوية 5% مما يعني وجود علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين المتغيرات وبالتالي قبول فرضية الوجود والتي مفادها (توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين متغير التدريب والتعليم وسلوك المواطنة التنظيمية)

جدول (٧)

العلاقة التآثيرية لمتغير التدريب والتعليم في سلوك المواطنة التنظيمية

المعامل المعياري للالانحدار	معامل التفسير R^2	قيمة (F)		التدريب والتعليم X_2	CONSTANT	المستقل X
		الجدولية (%5)	المحسوبة			
BETA				B	A	المتغير المعتمد Y
0.512	0.262	2.16	12.449	0.302	3.060	سلوك المواطنة التنظيمية Y

المصدر / اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج spss v20

ب- بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) مقدار (0.262) اي ان نسبة ما يفسره متغير التدريب والتعليم (X_4) من التغيرات التي تطرأ على سلوك المواطنة التنظيمية هي (26.2%) اما النسبة الباقية والبالغة (73.8%) فتعود لمساهمة متغيرات اخرى

ج- ان قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) والبالغة (0.512) تعني ان اي زيادة في متغير التدريب والتعليم (X_4) بمقدار انحراف وحده معيارية واحدة سيؤدي الى زيادة سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار (51.2%) من وحدة انحراف معياري واحدة.

٥- اختبار الفرضية الرئيسية للبحث

- فرضية العدم (H_0) : لا توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين متغير التمكين الاداري وسلوك المواطنة التنظيمية .
- فرضية الوجود (H_1) : توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين متغير التمكين الاداري وسلوك المواطنة التنظيمية .
- من خلال الجدول (٨) الذي يوضح معلمات نموذج الانحدار المستخدمة في قياس اثر متغير التمكين الاداري (X) في سلوك المواطنة التنظيمية (Y) وفق تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) وبالتالي سيكون تفسير العلاقة كالآتي:

أ- ان قيمة (F) المحسوبة تقيس معنوية نموذج الانحدار البسيط اذ بلغت (119.488) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.16) عند مستوى معنوية 5% مما يعني وجود علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين المتغيرات وبالتالي قبول فرضية الوجود والتي مفادها (توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين متغير التمكين الاداري وسلوك المواطنة التنظيمية)

جدول (8)

العلاقة التائية لمتغير التمكين الاداري في سلوك المواطنة التنظيمية

المعامل المعياري للانحدار	معامل التفسير R^2	قيمة (F)		التمكين الاداري X	CONSTANT	المتغير المستقل X	المتغير المعتمد Y
		الجدولية (%5)	المحسوبة				
BETA	0.773	2.16	119.488	0.746	1.101	سلوك المواطنة التنظيمية Y	

المصدر / اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج spss v20

- ب- بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) مقدار (0.773) اي ان نسبة ما يفسره متغير التمكين الاداري (X) من التغيرات التي تطرأ على سلوك المواطنة التنظيمية هي (77.3%) اما النسبة الباقية والبالغة (22.7%) فتعود لمساهمة متغيرات اخرى
- ج- ان قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) والبالغة (0.879) تعني ان اي زيادة في متغير التمكين الاداري (X) بمقدار انحراف وحده معيارية واحدة سيؤدي الى زيادة سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار (87.9%) من وحدة انحراف معياري واحدة.
- يتضح مما تقدم ان هناك علاقة تأثير معنوية لمتغير التمكين الاداري بأبعاده الاربعة (تفويض الصلاحيات ، المشاركة في القرارات ، فرق العمل ، التدريب والتعليم) في سلوك المواطنة التنظيمية

المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

- 1- بينت الدراسة مقبولية ابعاد التمكين الاداري (تفويض الصلاحيات ، المشاركة في القرارات ، فرق العمل ، التدريب والتعلم) في المنظمة المبحوثة اذ حققت الابعاد جميعا اوساط حسابية اكبر من الوسط الفرضي.
- 2- يتبنى غالبية موظفي المنظمة المبحوثة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده اذ حققت اوساط حسابية جيدة جداً مما يدل على حسن اختيار الادارة لموظفيها.
- 3- ان تفويض الصلاحيات من اهم الابعاد التي تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية اذ حقق اعلى معامل تفسير قياسا بالابعاد الاخرى للتمكين الاداري مما يدل على اهميته لموظفي المنظمة المبحوثة
- 4- ان ادارة المنظمة لا تعطي الاهتمام الكافي بعملية مشاركة العاملين باتخاذ القرارات وحثهم على العمل بروح الفريق فضلا عن قلة الدورات التدريبية
- 5- هناك علاقة تأثير معنوية لمتغير التمكين الاداري بأبعاده في سلوك المواطنة التنظيمية .

ثانياً: التوصيات

- ١- تعزيز ثقافة التمكين الاداري وخلق بيئة عمل تحقق الاستقرار والامن الوظيفي للعاملين واعتبار الموارد البشرية عناصر ذات اهمية عالية في تحقيق اهداف المنظمة
 - ٢- ترسيخ قيم الاحترام المتبادل والعدالة بين الرؤساء والمرؤوسين وتشجيعهم لتقبل وممارسة التمكين الاداري من خلال تسليط الضوء على اهميته في تحقيق اهداف المنظمة
 - ٣- العمل على زيادة تفويض الصلاحيات وتوسيع المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال اعادة النظر في الهيكلية الادارية للمنظمة فضلا عن زيادة قنوات الاتصال وتقليل المركزية الادارية
 - ٤- تبني برامج تدريبية حول الوعي الاداري وادارة الفريق فضلا عن تعزيز سمة القيادة لدى العاملين بشكل يعزز الشعور بالانتماء للمنظمة.
 - ٥- تشجيع العمل بروح الفريق بوصفه البنية الفاعلة لزيادة مساحة العمل بمفهوم التمكين الاداري وتأسيس منهج الادارة بالثقة من خلال تفويضهم بصلاحيات اتخاذ القرار وتحمل تبعاته.
- المصادر :-

- ١- ابو غنيم، ازهار نعمة ، جواد ، رحاب حسين " تمكين العاملين واثره في ادارة الازمة التسويقية" ، دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي في الحلة ، الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، السنة الثامنة ، العدد ٢٢ ، ٢٠١٠.
- ٢- آل زاهر ، علي ناصر شتوي ، " سلوك المواطنة التنظيمي في جامعة الملك خالد " ، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل العلوم الانسانية والادارية ، المجلد الثاني عشر ، العدد الاول ، ٢٠١١.
- ٣- الدوري ، زكريا ، صالح ، احمد علي " الادارة الدولية منظور سلوكي واستراتيجي" ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ٢٠٠٩.
- ٤- راضي ، جواد محسن ، " التمكين الاداري وعلاقته بابداع العاملين " ، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الادارة والاقتصاد ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد ١٢ ، عدد ١ ، ٢٠١٠.
- ٥- صالح، احمد علي، المبيضين ، احمد ديب "مستوى ممارسة التمكين الاداري في المنظمات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الاهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الاردنية" ، بحث ميداني ، ابحاث اقتصادية وادارية، العدد التاسع جوان، ٢٠١١.
- ٦- عبد الحافظ ، سعيد " المواطنة حقوق وواجبات " ، مركز ماعت للدراسات الحقوقية والدستورية ، ٢٠١٣ . www.maat-law.org
- ٧- عبد الحسين ، صفاء جواد ، " أثر التمكين الاداري على الرضى الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد ٣ ، ٢٠١٢.
- ٨- العتيبي ، هلا " العلاقة بين الانماط الادارية والتمكين الاداري - دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الاردنية " ، رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، عمان ، ٢٠٠٧.
- ٩- العتيبي، سعد بن مرزوق " جوهر تمكين العاملين - اطار مفاهيمي " ، ورقة مقدمة الى الملتقى السنوي العاشر لادارة الجودة الشاملة ، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الادارية ، ٢٠٠٥.
- ١٠- المعافي ، ابن جودة ، واخو رشيدة ، عبد الحكيم ، " التمكين الاداري واثاره في ابداع العاملين في الجامعة الاردنية ، دراسة ميدانية تحليلية ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، المجلد ٥ ، العدد ٢ ، ٢٠٠٩.
- 11- Vigoda - Gadot, Eran, (2007), " Group-Level Organizational Citizenship Behavior in the Education System A Scale Reconstruction and Validation " , Educational Administration Quarterly.
- 12- Moideenkutty, Unnikammu ,(2005), " Organizational Citizenship Behavior and Development Experiences: Do Role Definitions Moderate the Relationship" the Journal of Behavioral and Applied Management.
- 13- Dipaola, michael,(2001), " Organizational Citizenship Behavior in schools and its Relationship of school climate" , " , Journal of school leadership..
- 14- yen ,hsiju R., Li, Eldon .Y, Niehoff, Brian P.,(2008), " Do Organizational citizenship behaviors lead to information system success? testing the mediation effects of integration climate and project management" journal of information & Management.

- 15- Chien, M. H. (2004). "An investigation of the relationship of organizational structure. employees' personality and organizational citizenship behaviors". Journal of American Academy of Business..
- 16- Feather, N. T. & Rauter, K. A. (2004). "Organizational Citizenship Behaviors in Relation to Job Status. Job Insecurity. Organizational Commitment and Identification". Job Satisfaction and Work Values. Journal of Occupational and Organizational Psychology..
- 17- Chien, Min- Huei, (2006), " A Study To Improve Organizational Citizenship Behaviors ", www.dictionary.com "
- 18- Dickinson, Liz,(2009)," An Examination of the Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior ", Departmental Honors Thesis The University of Tennessee at Chattanooga Accounting for Project Director.
- 19- Jahangir, Nadim , Akbar , Mohammad M.,& Haq, Mahmudul, (2004)," Organizational Citizenship Behavior:its nature and antecedent " Brac University Journey,
- 20- V Bulletin, V. (2005) Organization Citizenship Behavior, HRM-group .com in <http://www.hrm-group.com>.
- 21- <http://en.wikipedia-org/wikil> – Organizational Citizenship Behaviour.2006
- 22- Spreitzer ,Gretchen (2007) Taken stock " A Review Of More Than Twenty Years Of Research On Empowerment At A work" , Sage Publications