

دراسة تحليلية لأثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين

بجامعتي قسنطينة 2 وسطيف 1

**An Analytical Study of the Effect of Empowerment on the Organizational
Citizenship Behavior among employees at Constantine 2 and Setif 1
Universities**

جنات بوخمخم جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 bokouvina002@yahoo.fr

ناجي بن حسين جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 nadji.benhassine@yahoo.fr

Abstract

ملخص

The aim of this study is to determine the nature of the relationship between empowerment and the organizational citizenship behavior among employees of the two universities Constantine2 and Setif1. Through the use of empowerment in its different components: organizational learning, organizational justice and organization of work. In which these variables have an impact on enhancing the organizational citizenship behavior. The study was based on the data collected from a sample of 161 employees. The results showed the positive effect of empowerment on OCB.

Key words: empowerment, Organizational learning, Organization of work, management behavior, Organizational justice.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بجامعتي قسنطينة 2 وسطيف 1، وذلك باستعمال التمكين بمكوناته من تعلم تنظيمي، تنظيم العمل والعدالة التنظيمية، حيث أن لهذه المكونات تأثير على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. أنجزت الدراسة اعتمادا على البيانات المجمعة بأداة الاستبيان الموزع على عينة متكونة من 161 موظف وموظفة بالجامعتين مجال الدراسة. النتائج أظهرت الأثر الايجابي لمكونات التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالجامعتين مجال الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي،

تنظيم العمل، السلوك الإداري، العدالة التنظيمية.

تاريخ الاستلام 2017/11/12 تاريخ المراجعة 2018/01/30 تاريخ قبول النشر 2018/02/26

تدرك المنظمات اليوم على اختلاف أنواعها أن مواردها البشرية تعد أساس القوة والثروة، لذا تسعى إلى تبني مفاهيم إدارية حديثة لتنمية القدرات والمهارات لتأهيل مواردها البشرية على التكيف المستمر مع التحديات. لتحقيق الأهداف بالكفاءة والفعالية المرغوبتين فلا يكفي الاستثمار فقط في المورد البشري بهدف انجازه للمهام الموكلة إليه رسمياً، بل تعدى الأمر ذلك وأصبحت المنظمات تبحث في السياسات التحفيزية التي تحث العاملين على إظهار السلوكيات الايجابية في مكان العمل والتي تعبر عن أداء الأفراد لمهام تفوق تلك التي يتضمنها وصف الوظيفة. إن هذه السلوكيات خارج الدور، التي يظهرها الأفراد طواعية نابعة من الذات دون إجبار أو خوف، ويعبر عنها بسلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior. لقي هذا الموضوع في أدبيات الإدارة اهتمام المنظرين والممارسين، خاصة في منظمات قطاع الخدمات. من المفاهيم الإدارية ذات العلاقة بتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، التمكين بمختلف مكوناته حيث ظهرت العديد من الدراسات المهمة بدور هذا المفهوم في تحفيز الأفراد على إظهار هذا السلوك.

لذا نسعى في بحثنا إلى معالجة موضوع التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية بقطاع حيوي وهو قطاع التعليم العالي حيث ستجرى الدراسة على عينة من موظفي جامعتي قسنطينة 2 وسطيف 1. في هذه الورقة البحثية سنوضح مدى مساهمة مكونات التمكين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالجامعتين مجال الدراسة.

I- أدبيات التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية: نحلل في هذا المحور مفهومي التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية كما نقدم بعض الدراسات السابقة التي توضح طبيعة العلاقة بين المفهومين.

I-1- مفهوم التمكين: معالجتنا لمفهوم التمكين تتم بتقديم تعريف ومكونات التمكين.

I-1-1- تعريف التمكين: رغم البحوث المقدمة فقد تعددت التعاريف بتعدد المداخل المعتمدة في دراسة الموضوع. فمصطلح مكن "to energize" يعني تمكين الشخص من السلطة، إلا أن السلطة ليس لها معنى موحد، فالقوة في أدبيات الإدارة تعني السلطة، والتمكين بهذا المعنى يفيد السماح للفرد بالتصرف. التمكين يستخدم أيضاً لوصف القدرات كما هو الحال في الفعالية الذاتية، فهو يشير إلى الاعتقاد الذي يتكون للفرد والذي يشير إلى إنه يمتلك القدرات والخبرات الذاتية والدوافع التي تمكنه من أداء الوظيفة بشكل جيد. التمكين يعني أيضاً شحن الأفراد بالطاقة¹، يمكن اعتباره تجسيداً للمقولة التالية "عندما ترى عملاً ما يتطلب الانجاز، أفعل ذلك، لا تنتظر حتى يقال لك قم به، لا تغض النظر عن المشكلة ولا تلقي اللوم على الآخر"²، لذا التمكين يعني أن يكون الفرد مبادر ويمتلك الاستعداد للقيام بالعمل، يبحث عن الحلول ويؤدي الأعمال التي يجب أن تنجز دون انتظار الأوامر.

دراسة تحليلية لأثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بجامعة قسنطينة 2 وسطيف 1 في الحياة العملية العديد من المسيرين عندما يخلون التمكين يركزون على المرونة والسرعة في اتخاذ القرارات كإعطاء السلطة للمرؤوسين لإنجاز الأعمال، بهذه الذهنية نعتقد أن هذا النوع من التمكين يكاد يكون ترخيص للموظفين للقيام بمجال واسع من الأعمال. التمكين الحقيقي أن نمكن الأفراد من أدوات العمل، من التكوين، الكفاءة والمعلومة ونوضح لهم المطلوب منهم ثم يتكون لتأدية العمل باستقلالية ومسؤولية. بهذه الطريقة فإن ما يقوم به المسير أن يتصل، يحدد المهام يخصص الموارد الملائمة ويعين الأجراء في المهام. يقدم "روبنس" "Robens" مفهوم للتمكين على أنه الإدارة بالمشاركة وتفويض السلطة للموظفين بالمستويات الإدارية الدنيا لتمكينهم من اتخاذ القرارات وتطبيقها. في هذا التعريف يعني التمكين تفوض المسير الجزء الأكبر من سلطته إلى مرؤوسيه بهدف تخفيف الرقابة المباشرة واعتماد مفهوم الإشراف الإداري العام. وعليه تعمل الإدارة على توزيع السلطة عبر خط السلطة بشكل عادل وفقا للإمكانيات والقدرات. بهذا تتحقق أهداف الموظفين؛ نتائج إدارية جيدة وأفراد يشعرون بالسعادة، لديهم مستوى عالي من التحفيز. هذا المفهوم يحصر مكونات التمكين في تفويض السلطة فقط علما أن التمكين في الواقع يتضمن مكونات أخرى كالتكوين، توفير المعلومة... الخ.

أما "توماس وفلتهوس" "Thomas, Velthouse" فيحددان مفهوم التمكين وفقا لدوره التحفيزي، في خمس مجالات:³

- الاختيار؛ تخصيص الموظف للأنشطة التي يمارسها - المعنى؛ قيمة العمل وفقا لإدراك الفرد
- الكفاءة؛ الثقة في القدرات الضرورية لإنجاز المهام - السيطرة؛ الاقتناع بالتحكم في العمل
- الأثر؛ الاعتقاد بالمساهمة بفعالية في نتائج المنظمة

هذه العناصر صنفتم ضمن التمكين النفسي، ويعد خطوة أساسية لنجاح التمكين، أي توفير مستوى من الرضا للفرد. وهذا يتماشى وفلسفة نظرية العاملين، فهناك عوامل وقائية وعوامل دافعة، قبل القيام بالتمكين يتطلب الأمر توفير الشروط التي تجعل الفرد يعتقد أنه قادر على تطبيق التمكين. لذا تكمن هنا أهمية العدالة التنظيمية التي يجب أن تسعى المنظمة لتكوين الشعور للعاملين بتوفرها. وعليه فالتمكين الحقيقي هو أن نمكن الأفراد من وسائل العمل، نوفر لهم الظروف الملائمة للتعلم بضمان الولوج إلى المعلومة والتكوين وتوفير الاستقلالية بتكوين الرؤساء على أسلوب القيادة بالتمكين، إضافة إلى تنظيم العمل بالشكل الملائم فيما يتعلق بمحتوى العمل أو بوقت أداء العمل وإشعار الأفراد بالعدالة في الأنظمة والإجراءات والممارسات.

I-1-2- مكونات التمكين : للتمكين عدة مكونات نقدمها فيما يلي :

I-1-2-1- التعلم التنظيمي : نقدم مفهوم التعلم التنظيمي وفق مقاربتين :⁴، المقاربة المعرفية، تمثل فيها المعرفة موردا مهما تتولد عن "التعلم المتراكم من الخبرة". ضمن هذه المقاربة عرف "روبنس" "Robinson" "التعلم التنظيمي بأنه: "القدرة التي تمكن من التغيير المستمر بتوليد المعرفة المطلوبة"⁵. استنادا للتعريف

التكوين، وتوفير المعلومة للأفراد من ضروريات اكتساب الخبرة ما يسهل التكيف مع الظروف المتغيرة واستيعاب جيد للمعرفة وتطبيقها لفائدة الفرد والمنظمة.

ضمن المقاربة الاجتماعية يعرف "ليف ووينغر" Wenger, Lave "التعلم التنظيمي على أنه" بناء اجتماعي مرتبط بظروفه" لذا فالثقافة التنظيمية والعلاقة الجيدة بين الإدارة والأفراد مهمتان للتعلم التنظيمي لكونه يتولد من التفاعلات الاجتماعية. المنظمات تعيش اليوم حالة من الانفجار المعرفي المتسارع، التغير السريع وتزايد وتيرة الابتكارات.⁶ وعليه فالتعلم التنظيمي يتطلب الاهتمام بالتكوين المستمر، توفير المعلومة والعلاقة الإشرافية التفاعلية العادلة والمحفزة.

تسهيل التمكين يجب تشجيع الفرد على طلب الدعم والمساعدة، إعطائه الحرية في التعبير عن الحاجة إلى التكوين ما يعطيه الثقة ويشعره بأهميته، هذه المشاعر تؤثر على تعاملاته مع الأطراف ما يؤدي إلى إظهار السلوكيات الإيجابية في العمل.

العامل الثاني في التعلم التنظيمي الولوج إلى المعلومة من يمتلك المعلومة يمتلك السلطة، اتخاذ قرارات جيدة يقوم على ضرورة تمكين الأفراد من الوصول إلى المعلومة الملائمة بجرية وسهولة.⁷

فيما يتعلق بمستوى الاستقلالية في العمل، في العديد من المنظمات تصدر القرارات من المستويات الإدارية العليا، وفي حال كون النتائج المحققة غير مرضية تغالبا ما يتحمل المرؤوسين بالمستويات الإدارية الدنيا المسؤولية. لذا الاستحواذ على السلطة في المستويات الإدارية العليا غير ملائم. توزيع السلطة ضروري تخطى مجالات النقاش. الأفراد الذين لا يشركون في اتخاذ القرارات يميلون إلى السلبية ولا يظهرون سلوك المواطنة التنظيمية.⁸ القادة الفعالون يقودون بتمكين مرؤوسيههم ومطالبتهم بتحمل المسؤولية عن النتائج.⁹

I-1-2-2-تنظيم العمل : تتوقف فعالية التمكين على تنظيم العمل، يكون ذلك بتهيئة محتوى العمل و وقت العمل. الاهتمام بمحتوى العمل يؤدي إلى تنمية وتنوع مهارات الأفراد، حيث أن العمل المتنوع يمكن من ممارسة الفرد للمهارات خلافا للعمل الروتيني الذي يتصف بالتركرارية والرقابة ويتولد عنه الشعور بالتوتر.¹⁰ الإثراء الوظيفي أسلوب تنظيمي للعمل يشعر الفرد فيه بالسعادة، يتحقق ذلك بموجب تنوع الأنشطة التي يتضمنها العمل¹¹، حيث يمكن هذا الأسلوب من التنوع في الطاقات التي يبذلها المورد البشري ما يؤدي إلى تخفيض الإجهاد وتنمية القدرات والمهارات وتحقيق القابلية لاستقبال المعلومات والمعرفة.¹²

الاهتمام بتهيئة وقت العمل أصبح من المطالب الأساسية في الإدارة فقد ظهر في الفكر الإداري مفهوم أنسنة الإدارة، والذي يركز في إحدى جوانبه على تهيئة وقت العمل. المنظمات التي تثنم مواردها البشرية تعمل وفقا لمفهوم وقت العمل المرن flexitime، فساعات العمل المرنة أسلوب تنظيمي يصمم الفرد فيه بشكل مستقل ويومي بداية ونهاية يوم عمله مع الالتزام بالتواجد خلال فترة عمل محددة مسبقا وموحدة.

دراسة تحليلية لأثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بجامعة قسنطينة 2 وسطيف 1
هذه المرونة تحقق كرامة الأفراد إذ تمكنهم من ممارسة الرقابة على حياتهم العملية، ما يؤدي إلى إظهارهم
للسلوكيات الايجابية في العمل¹³.

I-1-2-3-العدالة التنظيمية: العدالة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في السلوك الإداري، فهي تعكس نظرة
الأفراد والجماعات لمستوى العدالة السائد في المنظمة، إلا أن العدالة مفهوم نسبي، فقد ندرك بأنها موجودة
دون أن تكون كذلك، وقد ندرك بأنها غير موجودة مع العلم أنها موجودة. العدالة إذن مسألة إدراكية
وليست مفهوم مطلق. إدراك العاملين لتوفر العدالة التنظيمية بأوجهها المختلفة يساهم في تعزيز التمكين
النفسي للأفراد ما يحفزهم على توظيف قدراتهم¹⁴. في الفكر الإداري هناك تصور للعدالة التنظيمية على
أساس ثلاثة مكونات¹⁵:

- العدالة التوزيعية "Distributive Justice": تعكس مدى عدالة ما تقدمه المنظمة من عوائد.
- العدالة الإجرائية "Procedural Justice": وتعكس مدى عدالة الوسائل المستخدمة والإجراءات المطبقة
في تقدير العوائد، واتخاذ القرارات
- العدالة التفاعلية "Interactional Justice": وتعبر عن مدى عدالة الرئيس في معاملة الأفراد. فهي
بشكل عام تعبر عن العلاقة بين الإدارة والأجراء

نظرية الحوافز تؤكد أن التحفيز يكون مؤثرا، إذا كان الأجراء يؤمنون بأن الجهود موجهة لتحقيق أعلى
مستويات الأداء والمكافآت¹⁶. الشعور بالعدالة يؤدي إلى إظهار السلوكيات الايجابية.

I-2-2- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية: نقدم تعريفا وتحليلا لسلوك المواطنة التنظيمية.
I-2-1- تعريف سلوك المواطنة التنظيمية: أصول بناء سلوك المواطنة التنظيمية تعود إلى "شستر برنارد"
"Chester Bernard" في سنة 1938. الذي جاء بمفهوم الرغبة في التعاون وأدرك أن الاستعداد الفردي
للالتمام أساس تحقيق الأهداف التنظيمية. حيث أن الأداء السلس للمنظمة والسلوك الفعال للأفراد لا
يتحققان بموجب القواعد التي تصدر عن قمة التنظيم كما تفترض النظريات الكلاسيكية بل ينتجان عن
مواقف العاملين من الولاء والتضامن وروح فريق العمل. مفاهيم الرغبة والتعاون والتنظيم غير الرسمي
استخدمت لاحقا من قبل "كاتز" "Katz" الذي شرح "الدور الإضافي" "Extra-role behavior" وأكد
لأول مرة في سنة 1964 أن تحقيق الفعالية يتطلب ممارسة ثلاثة أنواع من السلوكيات¹⁷:

- سلوك الاستعداد للبقاء في المنظمة، ويعبر عن ولاء الفرد لمنظمتها، حتى وان وقعت في أزمات.
- سلوك القيام بأعمال تتجاوز الدور الرسمي، يعني القيام الطوعي بأعمال إضافية دون إجبار
- سلوك الاستباقية في المنظمة وهو خارج مسؤوليات الفرد، يختلف عن السلوك السابق في أن الفرد يحاول
أن يكون المبادر الأول للقيام بأعباء إضافية خارج مسؤولياته دون انتظار المكافأة.
إن السلوكين الأول والثاني نوعان ضمن أدوار الفرد في المنظمة، أما الثالث فيتجاوز الدور الرسمي وله علاقة
بالتعاون بين الزملاء، تحسين الذات، وخلق صورة جيدة للمنظمة.

جنت بوخمخم وناجي بن حسين

بعد خمسين عام من أعمال "شستر برنارد" في 1938 أصبح موضوع سلوك المواطنة التنظيمية مجال البحث العلمي التجريبي "لباتمان وأورغان" وعرفه أورغان في سنة 1983 على أنه "سلوك طوعي وليس مباشر ولا يظهر بشكل صريح معترف به من قبل نظام المكافآت الرسمي، وهذا السلوك في الإجمال يعزز الأداء الفعال للمنظمة"¹⁸. كما عرفه في 1988 على أنه "سلوك تقديري يعزز كفاءة المنظمة حتى وإن لم يفرض بموجب عقد ودون أن يُعترف به صراحة في نظام المكافآت الرسمي". عُرف سلوك المواطنة التنظيمية أيضا على أنه "سلوك ذو طبيعة إرادية، ولا يعد جزء من متطلبات العمل الرسمية للأفراد، وهذا السلوك يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية"¹⁹

أما ويليامس وأندرسن "Williams, Anderson" فقد أشارا في 1991 إلى سلوك المواطنة التنظيمية على أنه "السلوك الذي يقوم به الأفراد لجعل المنظمة جيدة"²⁰ مجموعة من الباحثين وهم "an Dyne, Vandewalle, Kostova, Latham, Cummings" في دراستهم سنة 2000 يعرفون سلوك المواطنة التنظيمية على أنه "سلوك تعاوي له انعكاسات إيجابية على المنظمة إلا أن هذه السلوكيات ليست مطلوبة وغير مكافأة رسميا" رغم كثرة تعاريف سلوك المواطنة التنظيمية فكلها تتخذ تعريف أورغان المرجع الأساسي لها وعليه فإن تعاريف هذا المفهوم تلتقي كلها في أن هذا السلوك يتميز بما يلي:

- سلوك ذاتي يظهره الفرد بإرادته دون إجبار لا من قبل المنظمة ولا من قبل الأفراد الآخرين.
- سلوك لا يكافأ عليه ولا يعاقب على عدم إظهاره، أي أنه لا يدخل في نظام المكافآت الرسمية
- رغم أنه سلوك خارج إطار الدور الرسمي للأجراء فإظهاره يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية
I-2-2-أنواع سلوك المواطنة التنظيمية: عبر مجريات البحث، ظهرت عدة أنواع لسلوك المواطنة التنظيمية، وقد صنفت وفقا لمعاري السلوك والهدف من السلوك: ²¹ ضمن المقاربة الأولى حدد "أورغان" في سنة 1988 أصناف سلوك المواطنة التنظيمية كالآتي:

- الإيثار "Altruism": يعبر عن تصرف الفرد دون حب الذات، والحرص على مصلحة وراحة الآخرين، فهو يدل على المشاركة الطوعية لمساعدة فرد ما مثل الزملاء، العميل، الزبون.... الخ
- روح الضمير: ويعني الالتزام بالقوانين، قواعد العمل، الإجراءات، والقيام بمتطلبات العمل حتى وإن كانت بسيطة بمجهود كبير، أي الفرد عند قيامه بالعمل يحاول قدر المستطاع إنهاءه بشكل جيد وليس بشكل سطحي غير متقن.

- الروح الرياضية: عدم تقديم شكاوى، العمل بإيجابية؛ تشجيع حل النزاعات، تقبل الانتقاد، اللامبالاة بالمضايقات، التهدئة لتجنب المنظمة الأضرار والخسائر

- المجاملة: اتخاذ الإجراءات التي تساعد على عدم وقوع المشاكل، احترام آراء الآخرين، تقديم النصح

دراسة تحليلية لأثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بجامعة قسنطينة 2 وسطيف 1

- السلوك الحضاري: هو اعتماد موقف المسؤولية، المشاركة الفعالة والبناءة في سياسة وإدارة المنظمة، أي تبني المبادرات التي تحقق الأهداف بفعالية وتعكس روح الاهتمام والولاء للمنظمة ومصالحها.

ضمن المقاربة الثانية صنف Anderson, Williams, في 1991 سلوك المواطنة التنظيمية في؛²²

سلوك المواطنة التنظيمية الموجه للمنظمة وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه للفرد.

بالنسبة للباحث "بودساكوف وآخرون" Podsakoff et al " سنة 1997 اقترحوا ثلاثة أنواع لسلوك المواطنة التنظيمية تمثلت في سلوك المساعدة، الروح الرياضية، والسلوك الحضاري.

"ليبين وفان داين" Van Dyne, Lepine "قسما في 1998 سلوك المواطنة التنظيمية إلى:²³

- سلوك المساعدة "helping behavior": ويعبر عن مساعدة الأفراد لبعضهم البعض

- سلوك الصوت "voice behavior": مبادرة الفرد في نقل المعلومات والأفكار لمنفعة المنظمة. أما "

بودساكوف وآخرون" " Podsakoff et al " فيشيرون في 2009 إلى أن تقييم سلوك المواطنة التنظيمية يتم بالمرج بين الأنواع الخمسة لأورغان "Organ1988" والصنفين الذين قدمهما "Williams and Anderson"

" سلوك المواطنة التنظيمية الموجه للمنظمة وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه للفرد.²⁴ سلوك المواطنة التنظيمية الموجه للفرد يتضمن الإيثار والمجاملة أما سلوك المواطنة التنظيمية الموجه للمنظمة فيشمل روح الضمير، الروح الرياضية والسلوك الحضاري.

وقد اعتمدنا في دراستنا على هذا التوليف بين الأبعاد، حيث درسنا الأبعاد الخمسة لأورغان وهي الإيثار، المجاملة، روح الضمير، الروح الرياضية والسلوك الحضاري. وقمنا بتصنيفها وفق نوعين للسلوك، سلوك المواطنة التنظيمية الموجه للفرد وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه للمنظمة.

I-3- دراسات عن العلاقة بين التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية: تعززت العلاقة بين التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية بموجب العديد من الدراسات، من بينها:

- **الدراسة الأولى (2008)** وتعود للباحث "ستيفان روب" "Steffen Raub" بعنوان:

"Does bureaucracy kill individual initiative? The impact of structure on" "organizational citizenship behavior in the hospitality industry"

نتائج الدراسة تشير إلى أن المنظمة التي لا تطبق التمكين، تثبط المبادرة، الأفراد يكونوا ملزمين بالعودة إلى الرئيس قبل اتخاذ أي قرار حتى وإن كان بسيطاً، فلا يوجد تفويض للسلطة (المركزية)، إضافة إلى الالتزام الحرفي بالقواعد والإجراءات التي توجه السلوك، فلا يمكن للفرد اتخاذ قرار يتماشى وقدراته واستعداداته، أو نقل أفكار جديدة للمنظمة. قتل المبادرة لعدم تطبيق مفهوم التمكين يجعل الأفراد غير الممكّنين يفتقدون إلى القابلية لإظهار سلوك المواطنة التنظيمية.²⁵

- **الدراسة الثانية (2010)** للباحث "سو كيم وآخرون" "Soo kim et Al" وهي بعنوان:

When does an employee not help coworkers ? The effect of leader-member "

"exchange on employee envy and organizational citizenship behavior

موضوع الدراسة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وغيره الأفراد في العمل (Employee Envy) وعلاقة الإشراف. نتائج مسح أجري على 233 موظف في 6 فنادق في الولايات المتحدة الأمريكية، تفيد أن المستوى المنخفض لجودة علاقة الإشراف يعود لعدم اعتماد التمكين، المرؤوس يعود دائما إلى الرئيس قبل اتخاذ أي قرار. الشعور السائد لدى المرؤوسين عدم امتلاك المهارة والقدرة، وأنهم ليسوا أهل للثقة، ويفتقدون إلى الاستقلالية، لذا يتنامى شعورهم بأن العمل الممارس بدون معنى، وأنهم لا يؤثرون في منظماتهم، ما يؤدي إلى إظهار السلوك المنحرف²⁶ وهو ما يعبر عليه بالغيرة لعدم تساوي فرص البعض مع آخرين لهم علاقة جيدة مع رؤسائهم وهذا ما يخفف من مظاهر سلوك المواطنة التنظيمية، الموجه للأفراد OCB-I والمنظمة OCB-²⁷

الدراسة الثالثة (2012) للباحث إبراهيم أكسل وآخرون "Ibrahim Aksel et Al" بعنوان:

Citizenship Behaviors teachers' perceptions of Organizational of Assesment"

"An Empirical Analysis in Turkey and Psychological Empowerment:

وقد أكد الباحثون وجود علاقة طردية بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية في دراسة أجريت على 322 أستاذ في 30 مدرسة في منطقة بورصة بتركيا، حيث تحددت أبعاد التمكين النفسي في: التطوير الشخصي، معنى العمل، المبادرة الفردية، التأثير المستدام والكفاءة. النتائج تفيد أن التمكين النفسي يعزز سلوك المواطنة التنظيمية بكل أصنافه؛ الإيثار، المحاملة، الروح الرياضية، روح الضمير، السلوك الحضاري، ما يؤدي إلى تحسين سلوكيات الأفراد في العمل²⁸

الدراسة الرابعة (2012) للباحث "ماريوس وآخرون" "Marius van Dijke et Al" بعنوان:

When does procedural fairness promote organizational citizenship behavior

integrating empowering leadership types in relational justice models.

شملت الدراسة عينة من طلبة متخرجين في إدارة الأعمال يعملون على الأقل 20 ساعة في الأسبوع. أدخل مفهوم التمكين في القيادة كمتغير وسيط لفهم العلاقة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية وقسم إلى؛ تشجيع تطوير الذات وتشجيع الاستقلالية في العمل. النتائج تؤكد أن العدالة الإجرائية تقوي سلوك المواطنة التنظيمية لما لها من رفع لمكانة الفرد في العمل، لذا تشجيع الرئيس للمرؤوسين على تطوير الذات ومنحهم فرص الاستقلالية واتخاذ القرارات يولد القابلية لاستقبال المعلومات وتداولها، ويؤدي إلى إظهار سلوك المواطنة التنظيمية.²⁹

دراسة تحليلية لأثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بجامعة قسنطينة 2 وسطيف 1
دراستنا تستمد أهميتها في كونها تسلط الضوء على الموظفين بالجامعة التي لم تكن مجالاً لمثل هذا النوع من
الدراسات، إضافة إلى محاولتنا حصر مكونات التمكين ذات التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية فجل
الدراسات تهم بعد كالعادلة الإجرائية والقيادة... الخ وتتجاهل الأبعاد الأخرى.

II- أثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية بجامعة قسنطينة 2 وسطيف 1: في الدراسة التطبيقية
نتطرق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة، تحليل وعرض النتائج واختبار الفرضيات
II-1- الإجراءات المنهجية للدراسة: تمثلت فيما يلي:

II-1-2- أسباب دراسة الموضوع: تكمن مبررات اختيارنا لهذا الموضوع فيما يلي:

- التميز بالأصالة العلمية، الموضوع حديث بدأ البحث فيه مع نهاية القرن الماضي.

- قلة الدراسات في منظماتنا عن التمكين ودوره في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية.

- التوصل إلى آليات تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لتنمية القيمة التي يحققها المورد البشري.

II-1-3- الإشكالية: وتتجسد في التساؤل الأساسي والتساؤلات الفرعية وفقاً لما يلي:

"ما مدى مساهمة تمكين الموظفين بالجامعتين مجال الدراسة في تعزيز مستوى سلوك المواطنة التنظيمية؟"
انطلاقاً من التساؤل المحوري، ارتأينا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي المكونات الأساسية للتمكين كما وردت في أدبيات الفكر الإداري؟

- ما هي الأوجه المختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية؟

- ما طبيعة العلاقة بين مكونات التمكين وأنواع سلوك المواطنة التنظيمية؟

- هل لمتغير النوع أثر على الاختلافات في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بين الجامعتين؟

II-1-4- فرضيات البحث: تصاغ اعتماداً على التساؤل الأساسي والتساؤلات الفرعية

• الفرضية الصفيرية الأولى: HOI لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين على سلوك

المواطنة التنظيمية بالجامعتين مجال الدراسة

➤ HOI-1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية

➤ HOI-2 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم العمل على سلوك المواطنة التنظيمية

➤ HOI-3 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية

• الفرضية الصفيرية الثانية: HOII لا توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وفقاً

لآراء مفردات العينة بالجامعتين مجال الدراسة

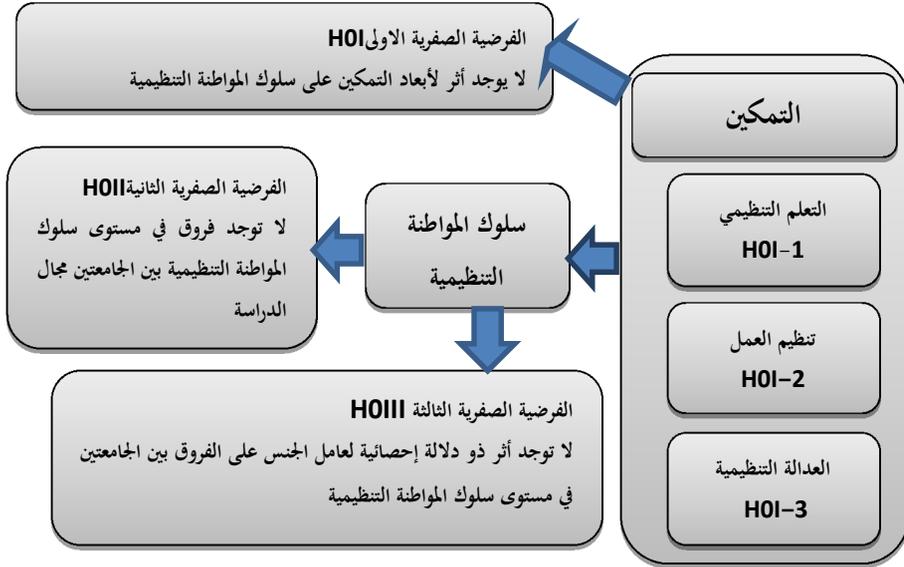
➤ HOII-1 لا توجد فروق في مستوى سلوك الإيثار وفقاً لآراء مفردات العينة

➤ HOII-2 لا توجد فروق في مستوى سلوك المجاملة وفقاً لآراء مفردات العينة

➤ HOII-3 لا توجد فروق في مستوى سلوك الروح الرياضية وفقاً لآراء مفردات العينة

➤ HOII-4 لا توجد فروق في مستوى سلوك روح الضمير وفقاً لآراء مفردات العينة

➤ H0II-5 لا توجد فروق في مستوى السلوك الحضاري وفقا لآراء مفردات العينة
الفرضية الصفرية الأساسية الثالثة: H0III لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعامل الجنس على الفروق
في سلوك المواطنة التنظيمية بين الجامعتين مجال الدراسة"
II-1-5- نموذج الدراسة: اعتمادا على الفرضيات صممنا نموذج الدراسة كما يلي:



المصدر: من تصميم الباحثين اعتمادا على المفاهيم النظرية

II-1-6- منهجية الدراسة: في المنهجية نقدم العينة الإحصائية، بناء واختبارات أداة القياس.

- عينة البحث: أخذت من المجتمع الإحصائي المكون من الموظفين الدائمين في الإدارات المركزية في كل من جامعتي قسنطينة 02 وسطيف 01. اعتمدنا على الطريقة الطبقيّة على أساس الجنس. وأخذنا 70% من المجتمع، ونوضح ذلك في الجدول التالي:

الجدول "01" نتائج توزيع الاستبيان على أفراد العينة

دراسة تحليلية لأثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بجامعة قسنطينة 2 وسطيف 1

العينة النهائية	مفردات غير معالجة				مفردات العينة				الجميع	الجامعة			
	الجموع	رجال	نساء	غير صالحة	الضائعة	نسبة المعالجة 70%	رجال	نساء					
											رجال	نساء	رجال
93	60	33	00	00	11	9	42	71	113	102	59	161	سطينة 1
68	30	38	00	00	00	03	41	30	71	44	58	102	قسنطينة 2
161	90	71	00	00	11	12	83	101	184	146	117	263	الجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج spss

اعتمادا على الجدول أعلاه، يتمثل مجتمع الدراسة في 263 موظف، 102 بجامعة قسنطينة 2 و 161 بجامعة سطينة 1. عالجنا 70% من المجتمع، فقد بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 71 و 113 بجامعة قسنطينة 2 وسطينة 1 على التوالي، وبلغ عدد الاستبيانات غير الصالحة 20 و 3 بجامعة سطينة 1 وقسنطينة 2 على التوالي، وبهذا فإن حجم عينة الدراسة بلغ 161 مفردة، 68 مفردة بجامعة قسنطينة 2 المكونة من 38 موظفة مقابل 30 موظف. و 93 مفردة بجامعة سطينة 1، مكونة من 33 موظفة مقابل 60 موظف.

ويمكننا تحليل العينة على اساس الخصائص الشخصية، الديمغرافية والوظيفية فمن الجدول رقم "02" يتضح أن أغلبية الموظفين في جامعة قسنطينة 2 نساء بعدد 38 بنسبة 55,9%، يقابلها عدد الرجال 30 بنسبة 44,1% النسبتان متقاربتان. بالنسبة لجامعة سطينة 1 عدد الرجال أكثر من النساء، الرجال بعدد 60 بنسبة 64,5% مقابل عدد النساء 33 بنسبة 35,5%.

العينة تتكون من الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة بالنسبة لكلتا الجامعتين، بجامعة قسنطينة 2 بلغ عدد أفراد هذه الفئة 45 بنسبة 66,2%، بجامعة سطينة 1 بلغ العدد 59 بنسبة 63,4%، تليها الفئات الأخرى. أغلبية مفردات العينة بالجامعتين شباب. إضافة إلى هذا فإن معظم مفردات العينة متزوجون بنسبة 63,2% بالنسبة لجامعة قسنطينة 2 مقابل نسبة 36,8% لدوي الصفة أعزب. وكذا بالنسبة لجامعة سطينة

1 فنسبة المتزوجين بلغت 62.4% مقابل 37.6% ذوي صفة أعزب. فيما يتعلق بتحليل عينة الدراسة على أساس الخصائص المهنية.

الجدول " 02 " الخصائص الديمغرافية للعينة

جامعة قسنطينة 2									
الحالة العائلية		السن				الجنس		التكرار	النسبة
متزوج	أعزب	أكثر من 50 سنة	49-40 سنة	39-30 سنة	29-20 سنة	إناث	ذكور		
43	25	05	7	45	11	38	30		
63.2%	36.8%	7.4%	10.3%	66.2%	16.2%	55.9%	44.1%		
جامعة سطيف 1									
58	35	10	16	59	8	33	60		
62.4%	37.6%	10.8%	17.2%	63.4%	8.6%	35.5%	64.5%		

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج spss

من الجدول رقم " 03 " فالملوظفين ذوي المستوى الجامعي شكلوا النسبة 44.1% تليها فئة المتخرجين من التكوين المهني بنسبة 33.8% أما النسبة المتبقية 22.1% تعود للأفراد ذوي المستوى الثانوي وهذا في جامعة قسنطينة 2، في جامعة سطيف 1نسبة الأفراد ذوي المستوى التعليمي الجامعي شكلت 57% تليها فئة المهنيين والثانويين بنفس النسبة 21.5%.

الجدول "03" الخصائص الوظيفية للعينة

جامعة قسنطينة 2										
الخبرة						التحصيل العلمي			التكرار	النسبة %
سنة من 25 ^	سنة 25-21	سنة 20-16	سنة 15-11	سنة 10-6	سنة 5-1	جامعي	ثانوي	مهني		
5	0	0	10	21	32	30	15	23		
7.4	0	0	14.7	30.9	47.1	44.1	22.1	33.8		
جامعة سطيف 1										
12	12	1	12	27	29	53	20	20		
12.9	12.9	1.1	12.9	29	31.2	57	21.5	21.5		

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج spss

بالنسبة للخبرة المهنية تتراوح من 1-5 سنة، بنسبة 47.1% و 31.2% بجامعة قسنطينة 2 وسطيف 1 على التوالي، تليها نسبتي 30.9% و 29% للجامعتين المذكورتين بالترتيب اللذين تتراوح خبرتهم من 6-10 سنوات، الموظفون الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 11 إلى 15 سنة كانت نسبتهم 14.7% و 12.9% بجامعتي قسنطينة 2 وسطيف 1 على التوالي. عدد الموظفين بخبرة عالية من 16 إلى 20 سنة كان منعدما في جامعة قسنطينة 2،

دراسة تحليلية لأثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بجامعة قسنطينة 2 وسطيف 1 وموظف واحد فقط في جامعة سطيف 1، أما فئة من 21-25 سنة كان العدد 05 في جامعة قسنطينة 2 بنسبة 7,4 % مقابل 12 موظف بنسبة 12,9 % في جامعة سطيف 1.

● **أداة القياس:** استخدمنا الاستبيان لجمع المعلومات من الموظفين، وقد قسم إلى 3 محاور؛

- البيانات الشخصية، تشمل العبارات المتعلقة بالخصائص الديمغرافية التحصيل العلمي والخبرة
 - التمكين، تضمن عبارات أبعاد التمكين؛ التعلم التنظيمي، العدالة التنظيمية وتنظيم العمل
 - سلوك المواطنة التنظيمية، شمل الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، روح الضمير والسلوك الحضاري
- **صدق وثبات أداة الدراسة:** لقياس الثبات، استعملنا معامل الاتساق الداخلي ألفا كرومباخ:

الجدول "04" نتائج معامل الاتساق الداخلي

المحور	التمكين	سلوك المواطنة التنظيمية	الاستبيان ككل
عدد العبارات	19	22	41
معامل الاتساق الداخلي	,6380	,8590	,8670

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss

من ألفا كرومباخ المقدر بقيمة 0,638، تتسم عبارات التمكين بالثبات وهي مقبولة لقياس الظاهرة، كما أن ألفا كرومباخ لعبارات سلوك المواطنة التنظيمية قدر بـ 0,859 وعليه فإن هذا المحور جيد جدا. الاستبيان الموجه لقياس ظاهري التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية يعتبر جيد جدا حيث يقدر معامل الاتساق الداخلي بـ 0,867. لقياس كل من مستوى التمكين ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية فقد اعتمدنا على ثلاثة مجالات للقياس وفقا لما يلي:

منخفض [1 - 2,33] متوسط [2,33 - 3,66] مرتفع [3,66 - 5]

II-2- تحليل النتائج: نحلل أثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية بالجامعتين وفقا لما يلي:

II-2-2- تقييم مستوى التمكين: نقيم مستوى كل من التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية.

II-2-2-1- تقييم مستوى التعلم التنظيمي: من نتائج الجدول رقم "05" كل قيم المتوسط الحسابي لعبارات التعلم التنظيمي والتي هي: $X_1, X_2, X_3, X_6, X_7, X_8$ تندرج ضمن المستوى المتوسط وبلغت على التوالي 3,38, 3,35, 3,59, 3,51, 3,37, 3,21 في جامعة قسنطينة 2. في جامعة سطيف 1 كانت متوسطات العبارات X_1, X_2, X_6, X_7, X_8 ضمن مستوى التقييم المتوسط حيث بلغت 3,49, 3,24, 3,57, 3,29, 3,69 على التوالي. العبارتان X_4, X_5 فقط انتمت قيمهما إلى المستوى المرتفع في جامعة قسنطينة 2 وبلغت 3,74, 3,78 على التوالي وفي جامعة سطيف 1 العبارات X_3, X_4, X_5 انتمت متوسطاتها إلى مجال التقييم المرتفع وبلغت 3,72, 3,81, 3,80 على التوالي. الانحرافات المعيارية للعبارات أقل وأكبر من الواحد الصحيح بقليل.

جنات بوخمخم وناجي بن حسين

الانحراف المعياري العام بلغ 0,575 في جامعة قسنطينة 2 و0,595 بجامعة سطيف 1، الإجابات على مستوى مقبول من المصادقية.

الجدول "05" مستوى التعلم التنظيمي وفقا لإدراك مفردات العينة

جامعة سطيف 1			جامعة قسنطينة 2			عبارات التعلم التنظيمي	رمز العبارة
مستوى التقييم	انحراف معياري	متوسط حسابي	مستوى التقييم	انحراف معياري	متوسط حسابي		
متوسط	1,100	3,49	متوسط	1,037	3,38	"فرصة التكوين متاحة أمام العاملين	X ₁
متوسط	1,117	3,24	متوسط	1,004	3,35	الجامعة تلي التكوين الشخصي	X ₂
مرتفع	0,960	3,72	متوسط	0,950	3,59	"البرامج التكوينية تأثير على السلوك	X ₃
مرتفع	0,970	3,81	مرتفع	1,074	3,74	يشجعنا الرئيس لطرح أفكار التغيير	X ₄
مرتفع	1,027	3,80	مرتفع	1,091	3,78	يعتمد الرئيس على النقد البناء	X ₅
متوسط	1,127	3,57	متوسط	0,985	3,51	يفوض الرئيس بعضا من مهامه	X ₆
متوسط	1,038	3,29	متوسط	1,091	3,37	انتقال المعلومة سهل بين الادارات	X ₇
مرتفع	0,978	3,69	متوسط	1,204	3,21	تصل المعلومة في الوقت المناسب	X ₈
متوسط	0,595	3,58	متوسط	0,575	3,49	مستوى التعلم التنظيمي	مجموع

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج spss

بجامعة سطيف 1، ما يؤكد كون الإجابات على مستوى مقبول من المصادقية.

II-2-2-2-تقييم مستوى تنظيم العمل: من الجدول "06" والمتعلق بتنظيم العمل، فمفردات العينة في جامعة قسنطينة 2 تفيد أن تنظيم العمل بمستوى متوسط للعبارتين X₉، X₁₂، X₁₃ بمتوسط حسابي 3,43 ، 3,15 و 2,87 على التوالي، أما العبارات X₁₀، X₁₁، تقع متوسطاتها الحسابية في مجال القبول المرتفع وبلغت 3,75، 3,90 على التوالي. بالنسبة لجامعة سطيف 1

الجدول "06" مستوى تنظيم العمل وفقا لإدراك مفردات العينة

دراسة تحليلية لأثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بجامعة قسنطينة 2 وسطيف 1

جامعة سطيف 1			جامعة قسنطينة 2			عبارات تنظيم العمل	الرمز
مستوى التقييم	انحراف معياري	متوسط حسابي	مستوى التقييم	انحراف معياري	متوسط حسابي		
متوسط	1,319	3,39	متوسط	1,386	3,43	مهام عملي واضحة	X ₉
متوسط	1,360	3,27	مرتفع	1,226	3,75	مهام عملي مهمة ذات معنى	X ₁₀
متوسط	1,477	3,33	مرتفع	1,148	3,90	أستغل كل قدراتي في العمل	X ₁₁
متوسط	1,352	2,77	متوسط	1,509	3,15	لدي وقت كافي للاستراحة	X ₁₂
متوسط	1,419	2,86	متوسط	1,674	2,87	وقت عملي يحقق التوازن	X ₁₃
متوسط	0,981	3,12	متوسط	0,910	3,42	مستوى تنظيم العمل	مجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss

فالمتوسطات الحسابية للعبارة كلها تنتمي إلى مجال القبول المتوسط [2,33 - 3,66].

المتوسطان الحسابيان العامان بلغا 3,42 و 3,12 ويشيران إلى أن تنظيم العمل ووقت العمل بمستوى قبول متوسط. الانحرافات المعيارية تمتد من 1,148 إلى 1,674. رغم ارتفاعها النسبي فدرجة تشتت الاجابات مقبولة في مثل هذا النوع من المواضيع الذي يكون فيه العامل السيكولوجي على مستوى عالي من التأثير على الاتجاهات.

II-2-2-3- تقييم مستوى العدالة التنظيمية: من الجدول رقم "07" نجد في جامعة قسنطينة 2، أن مفردات العينة ترى أن العدالة التنظيمية السائدة بمستوى متوسط، حيث أن قيم المتوسطات الحسابية للعبارة وكذلك المتوسط الحسابي العام تنتمي إلى مستوى القبول المتوسط [2,33 - 3,66].

الجدول "07" مستوى العدالة التنظيمية وفقا لإدراك مفردات العينة

جامعة سطيف 1			جامعة قسنطينة 2			عبارات العدالة التنظيمية	الرمز
مستوى التقييم	انحراف معياري	متوسط حسابي	مستوى التقييم	انحراف معياري	متوسط حسابي		
منخفض	1,032	2,18	متوسط	1,255	2,91	العوائد المادية تتصف بالعدالة	X ₁₄
متوسط	1,137	3,45	متوسط	1,160	3,29	هناك اعتراف بما أقدمه من أداء	X ₁₅

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss

X ₁₆	القوانين عادلة وتتمن الاختلافات	3,53	0,922	متوسط	3,41	1,035	متوسط
X ₁₇	هيكله مكان العمل تضمن الخصوصية	3,06	1,105	متوسط	3,74	0,806	مرتفع
X ₁₈	يساوي الرئيس في الاهتمام بيننا	3,12	1,228	متوسط	3,70	1,051	مرتفع
X ₁₉	يقيم الرئيس معنا علاقات جيدة	3,24	1,198	متوسط	3,77	0,934	مرتفع
مجموع	مستوى العدالة التنظيمية	3,19	0,785	متوسط	3,38	0,601	متوسط

X₁₄ فهي ضمن المستوى المنخفض. الوسط الحسابي العام ينتمي إلى المستوى المتوسط وبلغ 3,38. تقييم الأفراد للعدالة لتنظيمية السائدة متوسط بالجامعتين. الانحرافات المعيارية امتدت من 0,806 إلى 1,255، مستوى التشتمت مقبول والاجابات على مستوى عالي من المصادقية.

II-2-3- تقييم سلوك المواطنة التنظيمية: نقيم مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الموجه للفرد وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه للمنظمة لدى الموظفين بالجامعتين مجال الدراسة.

II-2-3-1- تقييم سلوك المواطنة التنظيمية الموجه للفرد: من الجدول رقم "8" تحليلنا يشمل الإيتار والمجاملة، في جامعة قسنطينة 2 المتوسطات الحسابية لعبارات الإيتار Y₅, Y₃ بلغت 3,65, 3,09 وتنتمي إلى مستوى القبول المتوسط أما العبارات: Y₁, Y₂, Y₄ بلغت متوسطاتها الحسابية 4,35, 3,94, 3,81 على التوالي. المتوسط الحسابي العام بلغ 3,77 وينتمي إلى مستوى القبول المرتفع [3,66-5]. بالنسبة لجامعة سطيف 1 فباستثناء العبارة Y₁ التي حازت على متوسط حسابي 3,96 وتنتمي إلى مستوى القبول المرتفع [3,66-5] فكل متوسطات العبارات المتبقية انتمت إلى مستوى القبول المتوسط وامتدت قيم التقييم فيها من 2,46 إلى 3,48 المتوسط الحسابي العام ينتمي أيضا إلى مستوى القبول المتوسط بقيمة 3,33.

الجدول "08" تقييم سلوك المواطنة التنظيمية الموجه للأفراد

الرمز	عبارات سلوك المواطنة التنظيمية للفرد	جامعة قسنطينة 2			جامعة سطيف 1		
		متوسط حسابي	انحراف معياري	مستوى التقييم	متوسط حسابي	انحراف معياري	مستوى التقييم
Y ₁	هناك استعداد لمساعدة الآخرين	4,35	,7070	مرتفع	3,96	1,093	مرتفع
Y ₂	تقدم المساعدة لمن كان غائبا	3,94	1,118	مرتفع	3,48	1,167	متوسط
Y ₃	هناك مرافقة فعلية للموظفين الجدد	3,65	1,169	متوسط	3,42	1,236	متوسط

دراسة تحليلية لأثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بجامعة قسنطينة 2 وسطيف 1

متوسط	1,183	3,33	مرتفع	8850,	3,81	يحدث تدخل لحل نزاعات العمل	Y ₄
متوسط	1,212	2,46	متوسط	1,368	3,09	فضل الغير في الاستفادة من العطل	Y ₅
متوسط	0,809	3,33	مرتفع	0,605	3,77	الإيثار	المجموع
متوسط	1,261	2,68	متوسط	1,098	2,75	يتشاور المشرف مع المرؤوسين	Y ₆
متوسط	1,249	3,37	مرتفع	9660,	3,81	تفادي إحداث المشاكل مع الآخرين	Y ₇
متوسط	1,181	2,60	متوسط	1,290	2,91	اعلم قبل اتخاذ قرار له علاقة بعمل	Y ₈
متوسط	1,229	2,97	متوسط	1,280	3,06	تأخذ في الاعتبار أثر العمل على الغير	Y ₉
متوسط	0,767	2,98	متوسط	0,778	3,14	المجاملة	المجموع
متوسط	0,70	3,14	متوسط	0,49	3,48	سلوك المواطنة التنظيمية للفرد	مجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج spss

فيما يتعلق بسلوك المجاملة في جامعة قسنطينة 2 فالتقييم كان متوسطا للعبارة Y₆، Y₈، Y₉ حيث بلغت متوسطات التقييم 2,75، 2,91، 3,06 على التوالي. العبارة Y₇ فقط انتمت إلى مستوى القبول المرتفع بقيمة 3,81. بالنسبة لجامعة سطيف 1 كل عبارات سلوك المجاملة جاءت ضمن مجال القبول المتوسط 2,60 - 3,37. المتوسطات الحسابية العامة تنتمي إلى مستوى القبول المتوسط، بلغت 3,14 بجماعة قسنطينة 2 و 2,98 بجماعة سطيف 1. سلوك المواطنة التنظيمية الموجه للفرد بمستوى متوسط لكون المتوسطين الحسابين بلغا 3,48 و 3,14 بجماعتي قسنطينة 2 وسطيف 1 على التوالي.

II-2-3-2- تقيّم سلوك المواطنة التنظيمية الموجه للمنظمة: من الجدول "09" التقييم يتم استنادا إلى الروح الرياضية، روح الضمير والسلوك الحضاري. بالنسبة للروح الرياضية كل العبارات Y₁₀، Y₁₃، Y₁₄ انتمت متوسطاتها الحسابية إلى مستوى القبول المتوسط [2,33 - 3,66] حيث جاءت ضمن المجال 2,63 - 3,16 لجامعة قسنطينة 2 وضمن القيم 3,09 - 3,47 لجامعة سطيف 1 المتوسطان الحسابيان ينتميان إلى مجال القبول المتوسط وبلغا 2,92 بجماعة قسنطينة 2 و 3,22 في جامعة سطيف 1 سلوك الروح الرياضية متوسط بالجامعتين.

بالنسبة لروح الضمير بجماعة قسنطينة 2 مؤشرات التقييم لكل العبارات كانت ضمن مجال القبول المتوسط وامتدت من 3,10 إلى 3,44. فقط العبارة Y₁₈ بلغ متوسطها الحسابي 4,04 وانتمت إلى المجال المرتفع. في جامعة سطيف 1 المتوسطات الحسابية تنتمي إلى مجال القبول المتوسط أيضا وتمتد من 2,92 إلى 3,16. المتوسطان الحسابيان العامان بلغا 3,55 و 3,11 بجماعتي قسنطينة 2 وسطيف 1 على التوالي. سلوك روح الضمير متوسط بالجامعتين. بالنسبة للسلوك الحضاري فكان متوسط بالجامعتين، سلوك المواطنة التنظيمية العام بأصنافه الثلاثة متوسط بالجامعتين.

الانحرافات المعيارية لعبارات سلوك المواطنة التنظيمية الموجه للفرد والمنظمة بالجدولين 08 و 09 تمتد من 0,707 الى 1,417. القيم تؤكد مستوى التشنت المقبول والمصدقية على مستوى مرتفع.

الجدول "09" تقييم سلوك المواطنة التنظيمية الموجه للمنظمة

الرمز	عبارات سلوك المواطنة التنظيمية الموجه للمنظمة	جامعة قسنطينة 2			جامعة سطيف 1		
		متوسط حسابي	انحراف معياري	مستوى التقييم	متوسط حسابي	انحراف معياري	مستوى التقييم
Y ₁₀	كثرة الشكوى على الوسائل	2,63	1,132	متوسط	3,09	1,404	متوسط
Y ₁₁	التحاور بجدية عند تباطؤ العمل	3,16	1,141	متوسط	3,47	1,265	متوسط
Y ₁₂	لا يوجد تدمر إذا كلفنا بعمل	2,65	1,117	متوسط	3,19	1,313	متوسط
Y ₁₃	لا أفكر أبدا في ترك الوظيفة	3,01	1,409	متوسط	3,13	1,353	متوسط
Y ₁₄	لا أتردد في طلب النصيحة	3,16	1,311	متوسط	3,24	1,417	متوسط
مجموع	الروح الرياضية	2,92	,6670	متوسط	3,22	,9200	متوسط
Y ₁₅	أنا المثل الأعلى في دقة المواعيد	3,10	1,161	متوسط	3,08	1,312	متوسط
Y ₁₆	لا نستهلك فترة الغداء بأكملها	3,44	1,238	متوسط	2,94	1,309	متوسط
Y ₁₇	لا استغل تنقلي في مكان العمل	3,54	1,165	متوسط	2,92	1,353	متوسط
Y ₁₈	التزام بالقواعد في غياب الرقابة	4,04	1,139	مرتفع	3,16	1,362	متوسط
مجموع	روح الضمير	3,55	0,758	مرتفع	3,11	0,991	متوسط
Y ₁₉	أنقل الصورة المحسنة عن الجامعة	3,44	1,250	متوسط	3,32	1,270	متوسط
Y ₂₀	أشارك في اجتماعات التحسين	3,06	1,105	متوسط	3,00	1,343	متوسط
Y ₂₁	أقدم اقتراحات حتى وإن لم تتمن	3,37	1,326	متوسط	2,92	1,209	متوسط
Y ₂₂	أحث زملائي على العمل بجدية	3,91	0,876	مرتفع	2,76	1,386	متوسط
مجموع	السلوك الحضاري	3,37	0,857	متوسط	2,94	0,977	متوسط
مجموع	سلوك المواطنة التنظيمية للمنظمة	3,27	0,565	متوسط	3,09	0,837	متوسط
	سلوك المواطنة التنظيمية الكلية	3,36	0,481	متوسط	3,12	0,741	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

إلى المجال المرتفع. في جامعة سطيف 1 المتوسطات الحسابية تنتمي إلى مجال القبول المتوسط أيضا وتمتد من 2,92 إلى 3,16. المتوسطان الحسابيان العامان بلغا 3,55 و 3,11 بجامعتي قسنطينة 2 وسطيف 1 على التوالي.

دراسة تحليلية لأثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بجامعة قسنطينة 2 وسطيف 1 سلوك روح الضمير متوسط بالجامعتين. بالنسبة للسلوك الحضاري فكان متوسط بالجامعتين، سلوك المواطنة التنظيمية العام بأصنافه الثلاثة متوسط بالجامعتين.

الانحرافات المعيارية لعبارات سلوك المواطنة التنظيمية الموجه للفرد والمنظمة بالجدولين 08 و09 تمتد من 0,707 الى 1,417. القيم تؤكد مستوى التشنت المقبول والمصادقية على مستوى مرتفع.

III-3- اختبار الفرضيات: نختبر بهذا المحور الفرضيات الأساسية الثلاثة للدراسة

III-3-1- اختبار الفرضية الصفرية الأولى: لاختبار فرضية الأثر، أثر كل متغيرات التمكين؛ التعلم التنظيمي، تنظيم العمل والعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، تم التأكد من قابلية دراسة الأثر وفقا للانحدار المتعدد بتوفر عدة شروط وهي: العينة المناسبة، عدم وجود مشكلة الارتباطات المتداخلة والتوزيع الطبيعي للبيانات. نتائج اختبار الفرضية كانت كما يلي:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط بين الأبعاد المختلفة للتمكين وسلوك المواطنة التنظيمية، بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0,66$ بين التمكين بأبعاده الثلاثة مع سلوك المواطنة التنظيمية وذلك عند مستوى دلالة 0,05. وقد بلغ معامل التحديد 0,44

وهذا يدل على أن المتغيرات المستقلة يمكنها معا تفسير 44,0 من تباين المتغير التابع.

الجدول "10" نتائج الارتباط الخطي بين أبعاد التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية

Model	R	R Square	Adjusted Square	R Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,663 ^a	,440		,429	1,430

ونلخص معاملات الارتباط الخاصة بكل متغير مستقل على حدا في الجدول "11". النتائج تفيد وجود علاقة ارتباط بين مكونات التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية، فقد بلغت قيمة معامل

الجدول "11" نتائج معامل الارتباط لمتغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R
التعلم التنظيمي	0,409
تنظيم العمل	0,612
العدالة التنظيمية	0,303

الارتباط الخاص بالتعلم التنظيمي $R=0,409$ عند مستوى دلالة 0,05 أما معاملا ارتباط تنظيم العمل والعدالة التنظيمية، فقد بلغ 0,612 و0,303 على التوالي عند مستوى الدلالة 0,05.

أما قيمة أثر مكونات التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية فتتلخص في الجدول "12". يتضح الجدول "12" الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية

	Model	Unstandardized		Standardized	T	Sig.
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,881	,268		3,286	,001
	التعلم التنظيمي	,218	,074	,195	2,949	,004
	تنظيم العمل	,357	,043	,524	8,266	,000
	العدالة التنظيمية	,124	,061	,131	2,041	,043

عندما يحظى مكون التعلم التنظيمي بمقدار قبول واحد يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية بـ 0,218، لكون مستوى الدلالة المحسوب 0,004 أصغر من المعتمد 0,05 لذا نرفض الفرضية الصفرية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية" ونقبل الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية"

المكون الثاني تنظيم العمل، عندما يكون مستوى القبول واحد يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية بالقيمة 0,357، لكون مستوى الدلالة المحسوب 0,000 أصغر من 0,05 نرفض الفرضية الصفرية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم العمل على سلوك المواطنة التنظيمية" ونقبل الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم العمل على سلوك المواطنة التنظيمية"

مكون العدالة التنظيمية، عندما يكون مستوى القبول به واحد يكون الأثر على سلوك المواطنة التنظيمية 0,124، لكون مستوى الدلالة المحسوب 0,043 أصغر من المعتمد نرفض الفرضية الصفرية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية" ونقبل الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية"

مما سبق، ووفقاً لنتائج الجداول "10"، "11" و"12" نرفض الفرضية الصفرية الأساسية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على سلوك المواطنة التنظيمية بالجامعتين مجال الدراسة"، ونقبل الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية بالجامعتين مجال الدراسة" واعتماداً على نتائج معاملات التأثير في الجدول نشكل المعادلة التالية: $Y=0.881+0.218X_1+0.357X_2 +0.124X_3$ حيث Y ترمز لسلوك المواطنة التنظيمية واستناداً الى معادلة التأثير يتضح أنه كلما أولت الجامعة اهتماماً بمكونات التمكين؛ التعلم التنظيمي، تنظيم العمل والعدالة التنظيمية يُظهر الموظفون سلوك المواطنة التنظيمية من: إيثار، مجاملة، الروح الرياضية، روح الضمير والسلوك الحضاري.

III-2-3-اختبار الفرضية الصفرية الثانية: من الجدول "13"، ومن نتائج اختبار Levine's للتجانس بين العينتين يتبين ما إذا كان التجانس موجود بين تباين المجموعتين أم لا من اجل اختيار السطر المناسب.

دراسة تحليلية لأثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بجامعة قسنطينة 2 وسطيف 1 اعتماداً على $F=6,748$ ومستوى الدلالة لاختبار Levine's للتجانس، والمقدر ب $Sig=0.010$ وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد لذا يتأكد عدم وجود التجانس بين تباين المجموعتين. لأجل توضيح نتائج الفروقات بالجامعتين، نحلل البيانات بالسطر الثاني -عدم وجود التجانس- بقيمة ت المحسوبة 2,505 ومستوى الدلالة الموافق 0,013 أصغر من مستوى الدلالة المعتمد لذ نرفض الفرضية الصفرية "عدم وجود فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بين الجامعتين"، ونقبل الفرضية البديلة "وجود فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجامعة ذاتها" النتيجة تفيد وجود فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بين جامعتي قسنطينة 2 وسطيف 1، نوضح نتائج أصناف سلوك المواطنة التنظيمية، باختبارنا الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة الخاصة بأصناف سلوك المواطنة التنظيمية؛ الايثار، المجاملة، الروح الرياضية روح الضمير والسلوك الحضاري من نفس الجدول السابق علما اننا اخذنا الاسطر المناسبة للتحليل سواء بتجانس التباين بين المجموعتين أو عدمه.

بالنسبة لنتائج اختبار Levine's للتجانس لسلوك الايثار فإن $F=1,674$ ومستوى الدلالة المرافق $Sig=0.198$ أي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، هذا يدل على وجود تجانس بين تباين

الجدول "13" نتائج اختبارات المستقل للفرضية الثانية

اختبار T لتساوي المتوسطات						اختبار Levine's للتجانس		الاختبارات	
فترات الثقة		فرق الخطأ المعياري	متوسط الفرق	Sig	درجة الحرية	T محسوب	Sig		اختبار F
أعلى	أدنى								
,445	,039	,103	,242	,020	159	2,350	,010	6,748	وجود تجانس
,432	,051	,096	,242	,013	157,0	2,505	/	/	عدم وجود تجانس
0,667	0,206	0,116	0,436	0,00	159	3,747	0,198	1,674	الايثار (تجانس)
0,404	-0,082	0,123	0,161	,192	159	1,311	0,238	1,404	المجاملة (التجانس)
-0,053	-0,547	0,125	-0,300	,018	158,9	-2,399	0,003	9,205	روح رياضية (ع و ت)
0,723	0,156	0,144	0,440	,003	159	3,060	0,062	3,531	روح ضمير (تجانس)
0,724	0,139	0,148	0,432	,004	159	2,913	0,436	0,610	سلوك حضاري (تجانس)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

جنات بوخمخم وناجي بن حسين

المجموعتين، وبالتالي قيمة ت المحسوبة 3,747 ومستوى الدلالة الموافق 0,000 وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد وعليه نرفض الفرضية الفرعية الأولى " عدم وجود فروق في مستوى الإيثار بين الجامعتين"، ونقبل الفرضية البديلة " توجد فروق في مستوى الإيثار بين الجامعتين ".

بالنسبة لنتائج اختبار Levine's للتجانس لسلوك المجاملة $F=1,404$ ومستوى الدلالة المرافق $Sig=,238$ أكبر من مستوى الدلالة المعتمد وبالتالي، وجود تجانس بين تباين المجموعتين، ولكون قيمة ت المحسوبة 1,311 ومستوى الدلالة الموافق هو 0,192 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد نقبل الفرضية الفرعية الثانية " عدم وجود فروق في مستوى المجاملة بين الجامعتين.

أما فيما يتعلق بنتائج اختبار Levine's للتجانس للروح الرياضية فقيمة F بلغت 9,205 ومستوى الدلالة الموافق، $Sig=0,003$ ، أصغر من مستوى الدلالة المعتمد وبالتالي عدم وجود تجانس بين تباين المجموعتين، فقيمة ت المحسوبة بلغت 2,399- ومستوى الدلالة الموافق 0,018 أصغر من مستوى الدلالة المعتمد لذا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة " عدم وجود فروق في مستوى الروح الرياضية، ونقبل الفرضية البديلة "وجود فروق في مستوى الروح الرياضية بين الجامعتين "

بالنسبة لاختبار نتائج Levine's للتجانس لسلوك روح الضمير . $F= 3,531$ ومستوى الدلالة المرافق بلغ $Sig=0,062$ أكبر من مستوى الدلالة المعتمد لذا يوجد تجانس بين تباين المجموعتين. للمقارنة بين الجامعتين، قيمة ت المحسوبة 3,060 ومستوى الدلالة الموافق 0,003 أصغر من المعتمد لذا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة " عدم وجود فروق في مستوى روح الضمير، ونقبل الفرضية البديلة " توجد فروق في مستوى روح الضمير بين الجامعتين "

وفقا لاختبار Levine's بالجدول أعلاه للتجانس للسلوك الحضاري $F=0,610$ ومستوى الدلالة المرافق $Sig=0,436$ ، أكبر من المعتمد. وجود تجانس بين تباين المجموعتين، وقيمة ت المحسوبة 2,913 ومستوى الدلالة الموافق 0,004 أصغر من المعتمد لذا نرفض الفرضية الفرعية الرابعة " عدم وجود فروق في مستوى السلوك الحضاري، ونقبل الفرضية البديلة " توجد فروق في مستوى السلوك الحضاري بين الجامعتين مجال الدراسة ".

مما سبق هناك فروق في كل أنواع سلوك المواطنة التنظيمية ما عدا في المجاملة، أي أن مستوى سلوك المواطنة بجامعة قسنطينة 2 يختلف عن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بجامعة سطيف 1، والمستوى بجامعة قسنطينة 2 أحسن من جامعة سطيف 1.

III-3-3 - اختبار الفرضية الصفرية الثالثة " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعامل الجنس على الفروق في سلوك المواطنة التنظيمية بين الجامعتين". لاختبار هذه الفرضية، نستعمل اختبار التباين الثنائي في اتجاهين،

دراسة تحليلية لأثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بجامعة قسنطينة 2 وسطيف 1 لوجود متغيرين مستقلين جامعة قسنطينة 2 وجامعة سطيف 1 والجنس، ذكور وإناث. ونحن نرغب في مقارنة المتوسطات الخاصة بالمجموعتين في وقت واحد.

بالإضافة إلى تأثير المتغيرين المستقلين معا على سلوك المواطنة التنظيمية. ولكي نستطيع تطبيق هذا الاختبار فلا بد من التأكد من توفر التوزيع الطبيعي لبيانات سلوك المواطنة التنظيمية، وتجانس التباين بين المجموعتين، لكي تكون النتائج ذات مصداقية عالية. من الجدول "14" الموضح لاختبارات التأثيرات المتبادلة بين المتغيرين المستقلين الجامعة والجنس، فقد قدرت F بـ 8,532 للمتغير المستقل الأول الجامعة (جامعة سطيف 1، جامعة قسنطينة 2)، ومستوى الدلالة الموافق 0,004 وهو أصغر من المعتمد وعليه فنوع الجامعة يؤثر على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، أي هناك اختلاف في سلوك المواطنة التنظيمية بين جامعة قسنطينة 2 وجامعة سطيف 1 وهذا ما أثبتناه في الفرضية الثانية، كما بلغت درجة التأثير 5,2 % وهي ضعيفة. أما بالنسبة للمتغير المستقل الثاني الجنس فقد قدرت F بـ 6,076 ومستوى الدلالة الموافق 0,015 وهو أصغر من المعتمد فهناك اختلاف في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى النساء والرجال، إلا أن درجة التأثير ضعيفة بلغت 3,7 %.

الجدول "14" نتائج اختبار الفرضية الثالثة

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	5,349 ^a	3	1,783	4,444	,005	,078
Intercept	1553,461	1	1553,461	3871,570	,000	,961
الجامعة	3,423	1	3,423	8,532	,004	,052
الجنس	2,438	1	2,438	6,076	,015	,037
الجنس * الجامعة	,353	1	,353	,879	,350	,006
Error	62,996	157	,401			
Total	1737,182	161				
Corrected Total	68,345	160				

بالنسبة لأثر كلا المتغيرين في آن واحد، الجامعة والجنس $F = 0,879$ ومستوى الدلالة الموافق 0,350 وهو أكبر من المعتمد لذا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض البديلة لا يوجد تأثير متبادل ذو دلالة إحصائية بين نوع الجامعة والجنس على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية. الفروق في سلوك المواطنة التنظيمية بين كل من جامعة سطيف 1 وجامعة قسنطينة 2 ليس سببها النوع (الجنس). فالاختلافات بين الجامعتين قد تعود إلى عوامل أخرى.

خاتمة: تتضمن النتائج والاقتراحات وهي وفقا لما يلي: النتائج:

- التمكين متعدد المكونات ومن بينها التعلم التنظيمي، تنظيم العمل والعدالة التنظيمية، وهي مكونات أساسية لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. - للتمكين بمكوناته دور في تعزيز السلوكيات الإيجابية في المنظمة أي سلوك المواطنة التنظيمية. - يتضمن سلوك المواطنة التنظيمية أصناف، فالإيثار والمجاملة يمثلان سلوك

جنات بوخمخم وناجي بن حسين

المواطنة الموجه للأفراد. الروح الرياضية، روح الضمير والسلوك الحضاري تمثل سلوك المواطنة التنظيمية الموجه للمنظمة - مستوى التمكين السائد بالتعلم التنظيمي، تنظيم العمل والعدالة التنظيمية متوسط بالجامعتين - سلوك المواطنة التنظيمية الموجه للمنظمة؛ الإيثار والمجاملة على مستوى متوسط بالجامعتين - سلوك المواطنة التنظيمية الموجه للإفراد بمكوناته الثلاثة على مستوى متوسط. - تؤكد النتائج وجود علاقة طردية بين مكونات التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية وهذا الأخير يتأثر بكل من التعلم التنظيمي، تنظيم العمل والعدالة التنظيمية. - أكدت النتائج وجود فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بين الجامعتين مجال الدراسة إلا أن سبب هذه الفروقات لا يمكن إرجاعه إلى عامل الجنس بل يعود لعوامل أخرى.

الاقتراحات- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية مجهول لدى أغلبية الموظفين بالجامعتين، لذا لابد من نشر الوعي بين الرؤساء والمرؤوسين وتحسيسهم بمدى أهمية هذا المفهوم للأجراء والمنظمة على السواء.

- ضرورة عمل المنظمة على تهيئة مكونات التمكين وتحسينها بشكل مستمر؛ التعلم التنظيمي، تنظيم العمل والعدالة التنظيمية التي يجب أن تشمل الإجراءات والعلاقات والعوائد. التنظيم الملائم لمكونات التمكين يؤدي إلى اظهار الاجراء لسلوك المواطنة التنظيمية. - قيام إدارة الموارد البشرية بالدراسات للكشف عن الاتجاهات عن مكونات التمكين لتتمكن من تهيئتها وفقا لتطلعات الأجراء والمنظمة معا ما يؤثر إيجابا على سلوك المواطنة التنظيمية.

هوامش وإحالات:

¹ Johannes worlein, reviw paper service and sales, Universidad politecnica de Valencia, 2010,p,5

² Ibid, p, 5

³ Arman Kanooni, the employee empowerment in information technology department, capella university , November , 2005,p:5

⁴ صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، عبد الستار أبراهيم دهام، التعلم التنظيمي وأثره في نجاح المنظمات، دراسة ميدانية في شركات وزارة الاعمار والإسكان في العراق، جامعة بغداد، كلية الاقتصاد والادارة، المجلد 13، العدد 45، 2007، ص:140.

⁵ سعد بن مرزوق العتيبي، تمكين العاملين: كاستراتيجية للتطوير الاداري، الاجتماع الاقليمي الثاني عشر لشبكة الادارة وتنمية الموارد البشرية، مسقط، سلطنة عمان، 11-13 ديسمبر، 2004، ص:6

⁶ صلاح الدين الكبيسي، ادارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2005، ص ص: 99، 100

⁷ swarnaltha. C, Prasanna.T.S, a study on employee empowerment to motivate the employees in health care industry in a private multi-specialty organization, Asian journal of management research : on line open access publishing platform for management research, vol 3,issue 1,2012, p, 108

⁸ Karen Lawson, 4key to employee empowerment, p,2 ,3, in www.growingGreatness.com2913/11/ تم التصفح بتاريخ

⁹ swarnaltha. C, Prasanna.T.S, op, cit, p, 109

¹⁰ Richard E Walton, The quality of working life, Criteria for Quality of working life, volume one, The free press, A division of Macmillan Publishing Co, INC, New York, p 95

¹¹ عبد الفتاح بوخمحم، تسيير الموارد البشرية: مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى، عين مليلة، 2011، ص:266

¹² نفس المرجع، ص:266

¹³ E .Jeffrey Hill and al,Creating balance? part 4, springer, verlag berlin Heidelberg,2011,p;211

¹⁴ Tzy-Yuan Chou et al, The organizational citizenship behavior of IS personnel: Does organizational justice matter? Information & Management 50 (2013) 106

¹⁵ Ibid, p; 106

¹⁶ Halil Nadiri, Cem Tanova An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry International Journal of Hospitality Management 29 (2010) 34

¹⁷ Chun-Fang Chiang, Tsung-Sheng Hsieh The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior International Journal of Hospitality Management 31 (2012) 180-190

¹⁸ Ronit Bogler , Anit Somech Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools Teaching and Teacher Education 20 (2004) 277-289

¹⁹ Jin Wanga , Chak-keung Wong, Understanding organizational citizenship behavior from a cultural perspective: An empirical study within the context of hotels in Mainland China, International Journal of Hospitality Management 30 (2011) 847

²⁰ Chun-Fang Chiang, Tsung-Sheng Hsieh ,op cit, p:181

²¹ Emily Ma, Hailin Qub, Social exchanges as motivators of hotel employees' organizational citizenship behavior: The proposition and application of a new three-dimensional framework, International Journal of Hospitality Management,30 (2011),p:681

²² Chun-Fang Chiang*, Tsung-Sheng Hsieh ,op cit, p:181

²³ Ibid p:181

²⁴ Ibid 182

²⁵ Steffen Raub, Does bureaucracy kill individual initiative ? The impact of structure on organizational citizenship behavior in the hospitality industry, science direct, International journal of hospitality management, n 27,2008,p:179-186

²⁶ Chang-Hua Yen, Hsiu-Yu Teng, The effect of centralization on organizational citizenship behavior and deviant workplace behavior in the hospitality industry, Tourism Management, n 36, 2013, p:402

²⁷ Soo kim et Al, When does an employee not help coworkers ? The effect of leader-member exchange on employee envy and organizational citizenship behavior , science direct, International journal of hospitality management,n 29,2010, p:530-537

²⁸ Ibrahim Aksel et Al ,Assesment of teachers' perceptions of Organizational Citizenship Behaviors and Psychological Empowerment : An Empirical Analysis in Turkey ,Procedia-social and behavioral sciences , n °89, 2013, p:69-73

²⁹ Marius van Dijke et Al, When does procedural fairness promote organizational citizenship behavior? Integrating empowering leadership types in relational justice models,Organizational Behavior and Human Decision Processes,n 117,2012, p:235-248