

علاقة تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية

"دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة"

أ.د. عبد المحسن عبد المحسن جودة
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة جامعة المنصورة

د. صفاء أحمد الشرييني
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة جامعة المنصورة

أ. وائل محمود عبد الجواد زهرة
معيد بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة المنصورة

العاملين بجميع أبعاده وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ويوجد أثر معنوي بين تمكين العاملين بجميع أبعاده وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

ويوصي الباحث بضرورة الاهتمام بمنهج التمكين بأبعاده الأربعة (معنى العمل، الفعلية الذاتية، حرية الاختيار، التأثير في اتخاذ القرارات) كمدخل لتعزيز وتنمية سلوكية المواطنة التنظيمية لدى العاملين، وضرورة توفير المناخ المحفز للعاملين على تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال إعطائهم الفرصة بإبداء آرائهم قبل اتخاذ القرارات الخاصة بهم وإمدادهم بالمعلومات التي تؤهلهم على إنجاز الأعمال المطلوبة منهم بكفاءة.

Abstract:

The research aimed to Finding out how far the difference is between the employee in the public cadre in Mansoura University whether in the

المخلص:

استهدف البحث الكشف عن مدى الاختلاف بين العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة سواء بقطاع التعليم أو بقطاع المستشفيات والمراكز الطبية المتخصصة حول إدراكهم لمفهوم وأبعاد التمكين وسلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم؛ كما استهدف البحث تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتحديد أثر تمكين العاملين على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وتوصل البحث إلى أنه لا يوجد اختلاف معنوي بين العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة سواء بقطاع التعليم أو بقطاع المستشفيات بشأن إدراكهم لمفهوم وأبعاد التمكين، بينما يوجد اختلاف معنوي بين العاملين بشأن سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم، كما أنه يوجد ارتباط معنوي بين تمكين

by giving them the opportunity to express their opinions before making their decisions and providing them with information that qualify them to do their required tasks efficiently.

أولاً: تمهيد:

تواجه المنظمات اليوم العديد من التحديات فيما يتعلق بقدرتها على البقاء، وهذا يشمل ضغوطاً كبيرة فيما يتعلق بتحقيق الأداء المرتفع، وتقديم تكنولوجيا جديدة، وتلبية الحاجات المتزايدة للأطراف المختلفة، بالإضافة لأن بيئة العمل الحالية تتسم بالمرونة، والابتكارات السريعة، والتغيرات المستمرة، ومن ثم تبحث المنظمات عن جدارات وسلوكيات معينة في الأفراد يسهل بدورها عملية التكيف مع متطلبات العمل الجديدة، ولقد استنتج قادة المنظمات أن الميزة التنافسية الأساسية لجهودهم فيما يتعلق بزيادة الإنتاجية تكمن في الموارد البشرية وذلك لأن كل المزايا التنافسية المحتملة للعناصر الأخرى سواء كانت تكنولوجيا، أو رأسمال، أو منتجات يمكن شراؤها أو تقليده (عويس، ٢٠٠٩).

لم يعد هناك خلاف حول أهمية العنصر البشري بالمنظمة، حيث يعد هذا العنصر أهم مورد إنتاجي تمتلكه أي منظمة، فهو العنصر القادر على حسن استغلال

education sector or the sector of hospitals and specialized medical centers on terms of Their perception to the concept and dimensions of empowerment and Their organizational citizenship behavior and aimed also specifying the kind of typing relationship between employee empowerment and the organizational citizenship behavior and identifying the effect employee empowerment on the organizational citizenship behavior.

The study results indicates to accepting the first subsidiary hypothesis but this acceptance is partial as there is a difference between them in terms of the Self - Efficiency for interest of employee in hospitals sector, But concerning the second subsidiary hypothesis, it has been rejected, however, the alternative hypothesis has been accepted. and indicates also existence correlation relationship between the empowerment dimensions and the organizational citizenship behavior, the second hypothesis, with its all subsidiary hypotheses, has been rejected however the alternative hypothesis has been accepted.

The researcher recommends to the necessity to care for empowerment methodology with its four dimensions (Meaning - Self - efficiency - choice - freedom- Impact on decision maxing)as an entry to enhance and develop the employee' organizational citizenship behavior . and also recommend the necessity to provide the motivating environment for the employee to adopt the organizational citizenship behavior

وكسب ثقته، وانتمائه إلى منظمة العمل والإيثار والحماس وإتباع التعليمات والطاعة، ومساعدة الزملاء وكسب ثقتهم وانتمائهم ومساعدتهم أصبحت تمثل أسس الإدارة الحديثة، وكل ما سبق من عوامل يعتبر من خصائص سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) وهو ترجمة للمصطلح الإنجليزي. Organizational Citizenship Behavior (شاهين، ٢٠٠٠).

وجدير بالذكر أن سلوك المواطنة التنظيمية يمد الإدارة بوسائل التعاون بين أعضاء جماعات العمل كما يؤدي إلى كثرة النتائج المحققة كما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية ويعتبر مصدر مجاني لها يؤدي إلى تحسين قدرات ومهارات العاملين والمديرين على حد سواء لإنجاز مهام وظائفهم وزيادة الوقت المجاني والذي يزيد عن الوقت المحدد المخطط له (podskoff et al., 1994).

تحتاج المنظمات في العصر الحالي إلى المزيد من العمل والعطاء من جانب العاملين بها، وهذا لا يتحقق إلا بإداء الواجبات والمسئوليات الرسمية للوظيفة فقط، بما تمثله من حد أدنى للأداء، ونجاح المنظمة يعتمد على جهود

الموارد المالية واختيار مستوى التكنولوجيا المناسب لظروف المنظمة، ويتوقف مدى نجاح هذا العنصر في القيام بدوره على السلوك الذي يسلكه عند القيام بهذا الدور، ف جودة أداء العنصر البشري هي مفتاح نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق ذلك فلا بد أن تولى اهتماماً كبيراً بدراسة سلوك العاملين بها كأفراد، وجماعات وكتنظيمات (جودة، ٢٠٠١).

وكما يقول الخبراء أنه إذا كان من السهل إمتلاك الأموال، فإنه من الصعب امتلاك الأفراد الأكفاء Money is Easy to Get Hold of but Good People are not. (جودة، ٢٠٠٢).

وانطلاقاً من أن المورد البشري يعد من أهم أصول المنظمة الواجب حسن استثماره، فقد أصبح من الضروري الاهتمام بالجانب السلوكي للعاملين بالمنظمة مثل الانتماء التنظيمي، وقيم العاملين ومستوي تمكينهم (الشريبي، ٢٠٠٤).

ولكي تتمكن المنظمات من مواكبة المتغيرات وما تفرزه من تحديات ثقافية، واجتماعية، وسياسية وغيرها، فلا سبيل أمامها إلا الاهتمام بالعنصر البشري،

الذي يسود فيه المشاركة من جهة والشعور بالتمكين من جهة أخرى.

وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة عكسية بين مستوى غموض الدور ومستوي الشعور بالتمكين. بينما توجد علاقة طردية بيم مستوى الدعم الاجتماعي والسياسي والحصول على المعلومات والشعور بالتمكين.

كما أن المناخ التنظيمي الذي يسود فيه المشاركة والعمل تحت قيادة مدير لديه نطاق إشراف واسع يرفع من مستوى شعور المرؤوسين بالتمكين.

٢ - دراسة (Sigler & Tracey, 1997):

استهدفت الدراسة توصيف وتحليل خبرة العاملين وعلاقتها بالتمكين. وقد توصلت الدراسة إلي أن متغيرات بيئة العمل المؤدية لارتفاع معدلات الأداء - والتي تتمثل في: التوزيع الملائم للقوة، المشاركة في المعلومات، المكافآت، المعرفة لها علاقة ايجابية بإدراك العاملين للتمكين. كما توصلت إلي وجود علاقة ايجابية بين كل من القيادة التحولية والثقافية التنظيمية وإدراك العاملين لعناصر التمكين.

أبنائها المخلصين وأنماط سلوكهم والذي يؤثر بدوره على ردود أفعال البيئة الخارجية للمنظمة تجاه مخرجاتها ، وتتوقع المنظمة من عاملها أن يؤدي الأعمال والواجبات بشكل ابتكاري وتميز كما تتوقع الحرص على مصالحها بشكل رسمي وغير رسمي ، الأمر الذي يتطلب سلوكيات غير عادية ومتميزة عن سلوكيات الدور الرسمي (سليمان، ٢٠٠١).

ثانياً: الدراسات السابقة:

ويمكن للباحث استعراض الدراسات السابقة التي اطلع عليها من خلال تقسيمها إلي قسمين:

□ دراسات تناولت تمكين العاملين.

□ دراسات تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية.

القسم الأول: الدراسات التي تناولت تمكين العاملين:

١ - دراسة (Spreitzer, 1996):

استهدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين كل من غموض الدور ونطاق الإشراف والدعم الاجتماعي والسياسي والحصول على المعلومات والموارد والمناخ

تمكين العاملين يمكن أن تكون ملائمة لبعض الثقافات دون غيرها.

٥- دراسة (جيلان، ٢٠٠١):

استهدفت الدراسة تحديد العوامل المؤثرة على مستوي إدراك العاملين للتمكين كما أنها تهدف إلي تحديد طبيعة العلاقة بين مستوي شعور العاملين بالتمكين والميل إلي ترك العمل. وتوصلت الدراسة إلي أن هناك عدد من العوامل المؤثرة على مستوي الشعور بالتمكين وهي: السلوك التدعيمي من جانب الرؤساء وغموض الدور والحصول على المعلومات. كما توصلت إلي أن شعور العاملين بالتمكين يؤثر بشكل مضوي على الميل إلي ترك العمل.

٦- دراسة (Taylor Marianne et al., 2001):

سعت هذه الدراسة إلي تحديد الأدوات التي تساعد على تخطيط وتنفيذ برامج تمكين العاملين ومتابعة هذه البرامج داخل منظمات الخدمة المرتبطة بالمجتمع. وتوصلت الدراسة إلي أن هذه الأدوات هي:

دليل منسق البرنامج، ودليل القائم بالخدمة، ودليل المعلم لبدء البرنامج، وبرنامج الرقابة للأفراد

٢- دراسة (Kirkman & Rosen, 1999):

سعت الدراسة إلي التعرف على الآثار المترتبة على تمكين فرق العمل. وقد توصلت الدراسة إلي أن تصرفات القادة المبنية على سياسات الموارد البشرية والدعم الاجتماعي لفرق العمل تحسن من شعور أعضاء الفريق بالتمكين كما أن فرق العمل الأكثر تمكيناً يزيد لديها مستوى الإنتاجية والقدرة على المبادرة والعبادة. وتوصلت أيضاً أن فرق العمل الأكثر تمكيناً يرتفع لديها مستوي خدمة العملاء ومستوي الرضا الوظيفي ومستوي الولاء لكل من الفريق والمنظمة ككل.

٤- دراسة (Robert et al., 2000):

أجريت هذه الدراسة لبحث تأثير التمكين في الرضا الوظيفي في أربع ثقافات مختلفة هي: الولايات المتحدة الأمريكية والمكسيك وبولندا والهند. وقد توصلت الدراسة إلي أن التمكين يؤثر تأثيراً عكسياً معنوياً في الرضا الوظيفي في الثقافة الهندية في حين أن التمكين يؤثر طردياً ومعنوياً في الرضا الوظيفي في الثلاث ثقافات الأخرى وقد يرجع ذلك إلي أن الثقافة الهندية قائمة على التبعية وبذلك يمكن القول بأن سياسية

العاملين بها مستويات منخفضة من السلطة واتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم.

٨ = دراسة (Corsun & David, 2002):

استهدفت الدراسة التعرف على تأثير تمكين العاملين على العملاء. وقد توصلت الدراسة إلي أنه كلما زاد إیراک العاملين لمفهوم التمكين داخل مجتمع البحث، وزادت العلاقة بين العاملين والعملاء مما يساعد على إنجاز خدمات وأعمال العملاء بسهولة ويسر وجودة مرتفعة.

٩ = دراسة (السيد، ٢٠٠٢):

استهدفت هذه الدراسة اختبار ما إذا كانت جهود الإدارة نحو تمكين العاملين وإثراء وظائفهم يمكن أن تلغي الأثر السلبي لتخفيض حجم العمالة وزيادة الولاء المتوقع للمنظمة ودراسة العلاقة بين تمكين العاملين والإثراء الوظيفي والمتغير التابع المتمثل في الولاء.

وتوصلت الدراسة إلي أن تمكين العاملين يؤثر تأثيراً جوهرياً على سلوكياتهم التي تدل على ولائهم تجاه شركاتهم، كما يؤثر الإثراء الوظيفي تأثيراً جوهرياً على ولائ الموظفين.

العاملين في منظمات الخدمة الإنسانية المقدمة للمجتمع.

كما توصلت إلي أن تطبيق وتنفيذ برنامج تمكين العاملين يعطي العمل المزيد من الفعالية وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين وحسن سير العمل بكفاءة.

٧ = دراسة (Savery & Lucks, 2001):

سعت الدراسة إلي فحص العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي ومستويات الضغط الناتجة عن تنفيذ سياسة تخفيض العمالة.

وقد توصلت الدراسة إلي أن سياسات تخفيض العمالة وما ترتب عنها من تغيرات في بيئة العمل مثل زيادة ساعات العمل، وتهديد الاستمرار الوظيفي، وخروج زملاء العمل يؤدي إلي زيادة الضغط الوظيفي على العاملين ومما يؤدي إلي انخفاض مستويات الرضا الوظيفي. كما أن المنظمات التي أعطت للعاملين بها سيطرة أكبر في وظائفهم ومنحتهم قدراً أكبر من السلطة واتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم قد أدي ذلك إلي تقليص مستويات الضغط الناتجة عن تنفيذ سياسات تخفيض العمالة، وفي نفس الوقت زاد من شعور العاملين بالرضا الوظيفي، وذلك مقارنة بالمنظمات التي منحت

داخل هذه البنوك كمدخل لزيادة فاعلية المنظمة وبناء فريق عمل فعال.

١٢- دراسة (الشرييني ، ٢٠٠٤):

سعت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين أبعاد التمكين وإنتاجية العاملين والكشف عن اثر كل بعد من أبعاد التمكين على إنتاجية العاملين. توصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوي تمكين العاملين مجموعة الشركات ذات الإنتاجية المرتفعة مقارنة بمستوي التمكين مجموعة الشركات ذات الإنتاجية المنخفضة. كما أنه توجد علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين جميع الأبعاد الخاصة بالتمكين وإنتاجية العاملين.

١٣- دراسة (Hochwalder &)

(Brucefors, 2005):

استهدفت الدراسة التنبؤ بالأعراض المرضية للموظف من خلال التمكين السيكولوجي (الشعور النفسي بالتمكين الوظيفي) والعلاقة بين التمكين السيكولوجي ومظاهر صحة الموظف مثل (الصحة النفسية بصفة عامة - الإجهاد - معدل الأجازات المرضية). وقد توصلت الدراسة إلى أنه كلما ارتفع مستوي شعور الموظف بالتمكين كلما أدى ذلك إلى انخفاض الأعراض المرضية

١٠- دراسة (المسدي، ٢٠٠٣):

استهدفت الدراسة التعرف على خصائص ومحددات التمكين (في إحدى شركات الغزل والنسيج بالمحلة الكبرى) والوصول إلى محددات التمكين المؤثرة في دافعيه الأفراد للإنجاز وتحديد أكثر المحددات تأثيراً. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ايجابي بين متغيرات التمكين (حرية الاختيار - معني العمل - الفعالية الذاتية - التأثير) ودافعيه الموظف للإنجاز كما أظهرت الدراسة أن مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات أكثر تأثيراً على دافعيهم للإنجاز من جماعية العمل.

١١- دراسة (عبيد، ٢٠٠٣):

استهدفت الدراسة التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين والتعرف على مدي اهتمام الإدارة العليا في البنوك التجارية والأجنبية بدولة الإمارات العربية المتحدة بمفهوم تمكين العاملين. وقد توصلت الدراسة إلى أن ثقافة المنظمة تعتبر من أهم العوامل المؤثرة على الاهتمام بتمكين العاملين داخل البنوك.

كما أوصت بضرورة الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين

متغير الكفاءة أو الجدارة فعلاقته
سلبية مع مستوي الثقة.

١٦ - دراسة (الحاجة، ٢٠٠٦):

سعت الدراسة إلي بحث أثر
المناخ التنظيمي على تمكين
العاملين وقد توصلت الدراسة إلي
أن نمط القيادة من العوامل المؤثرة
في المناخ تنظيمي وأن الهيكل
التنظيمي المسطح هو أفضل أنواع
الهيكل التنظيمية مناسبة لتطبيق
التمكين، كما أن نمط الاتصال
المتكامل هو أفضل الأنماط
القيادية، وأن هناك ضرورة
لتطبيق فرق العمل ذاتية الإدارة.

١٧ - دراسة (Antonis et al., 2007):

سعت هذه الدراسة إلي
اختبار احتمالات أربعة للتنبؤ
بسلوك تمكين الموظفين من خلال
تقديم الخدمات للعملاء. وقد
توصلت الدراسة إلي أن تمكين
العاملين في الفنادق الضخمة يعتبر
من أكثر العوامل المؤدية لزيادة
رضاء العملاء عن الخدمة المقدمة
وبالتالي زيادة الإقبال والتردد على
الفنادق. كما أشارت إلي تراجع
الإيرادات لبعض الفنادق نتيجة
لعدم تطبيق التمكين بشكل سليم
كأسلوب إداري يحقق أهداف المنظمة
ويحقق رضاء الموظفين والعملاء.

للموظف والمرتبطة بالحالة
المزاجية أو النفسية والإجهاد
والشعور بالإعياء وكذلك معدل
الأجازات المرضية التي يطالب
بها.

١٤ - دراسة (الفتى، ٢٠٠٥):

سعت الدراسة إلي التعرف
على طبيعة العلاقة بين أسلوب
القيادة الإدارية والهيكل التنظيمي
بالمنظمة وتمكين العاملين وقياس
درجة تمكين العاملين من خلال
أبعاد الثلاثة: مشاركة المعلومات
والقيادة الذاتية وفرق العمل.

توصلت الدراسة إلي وجود
علاقة ايجابية جوهرية وتأثير
جوهرية لكل من أسلوب القيادة
والهيكل التنظيمي على تمكين
العاملين.

١٥ - دراسة (Moye & Henkin, 2006):

سعت الدراسة إلي الكشف
عن طبيعة العلاقة بين تمكين
الموظف وثقته في المديرين. وقد
توصلت الدراسة إلي وجود ارتباط
معنوي بين التمكين وثقة الموظف
في رؤسائه بمعنى أن الموظفين
الذين يشعرون بأعلى مستويات
التمكين والمتمثلة في (معني العمل
- التصميم الذاتي - التأثير) يملكون
أعلى مستويات الثقة في المديرين
أي أن العلاقة ايجابية بينهما أما

١٨ - دراسة (Emerson, 2008):

استهدفت الدراسة معرفة الأسباب التي تجعل تمكين الموظف أكثر من مجرد شعار وتحقيق أهداف رضا الموظفين من خلال التمكين. وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة حرص الإدارة على ممارسة وتشجيع أسلوب تمكين العاملين مع الاهتمام بالاتصال بالموظفين والاهتمام بأخذ آرائهم مع ضرورة تقييم وسائل الاتصال بحيث يكون الاتصال في كلا الاتجاهين. كما يجب أن يكون لهم الرأي في القضايا التي يتعين عليهم معها وبالتالي يشعرون بأن لهم ملكية في هذه المنظمة.

١٩ - دراسة (أصريف، ٢٠٠٩):

استهدفت الدراسة قياس مدى توافر متطلبات تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وقياس مدى توافر أبعاد تمكين العاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية ثم تحديد أثر تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية على أبعاد تمكين العاملين.

وتوصلت الدراسة إلى وجود انخفاض مدركات العاملين لمدى توافر متطلبات تطبيق برنامج

الحكومة الإلكترونية ووجود انخفاض مدركات العاملين لجميع أبعاد التمكين والتمكين بشكل كلي. كما توصلت إلى أن التمكين الكلي يتأثر بكل من المتطلبات الفنية والتنظيمية والإدارية ولا يتأثر بمتطلبات تطوير الموارد البشرية.

٢٠ - دراسة (بدر الدين، ٢٠٠٩):

استهدفت الدراسة تحديد العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين وفاعلية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين المقياس الكلي للتمكين ونظام إدارة الجودة الشاملة.

القسم الثاني: الدراسات التي تناولت سلوكيات المواطنين التنظيمية:

١ - دراسة (Fetermeyer et al., 1997):

استهدفت الدراسة التعرف على محددات سلوك المواطنين التنظيمية لرجال البيع بإحدى شركات التليفونات باثولايانس المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط ايجابية بين سلوك المواطنين التنظيمية وكل من درجة الانصياع بين الفرد والمنظمة، ودعم القيادة للفرد، وإدراك الفرد لعدالة توزيع

العوائد (عدالة التوزيع) والرضا الوظيفي.

٢ = دراسة (Ping chen & sego, 1998):

سعت الدراسة إلى بحث العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وترك العمل. وقد توصلت الدراسة إلى أن الأفراد ذوي المستويات المنخفضة من سلوك المواطنة التنظيمي لديهم استعداد أكثر لترك العمل والعكس صحيح.

٢ = دراسة (نجم، ١٩٩٩):

استهدفت الدراسة تحديد أثر بعض الخصائص الشخصية للعاملين على متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية وأيضاً تحديد أثر بعض الخصائص التنظيمية على متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير معنوي لاختلاف النوع على متغيرات الطاعة والمشاركة والإيثار بينما لا يوجد تأثير معنوي على متغير الولاء، مع وجود تأثير معنوي لاختلاف فئة العمر على متغيرات الولاء والطاعة والمشاركة وعدم وجود تأثير معنوي على الإيثار. يوجد تأثير معنوي لاختلاف مستوى التعليم والمركز الوظيفي ومدة الخدمة على جميع متغيرات سلوك

المواطنة التنظيمية. ولا يوجد تأثير معنوي لاختلاف نوع نشاط المنظمة على متغيرات الولاء والطاعة بينما يوجد تأثير معنوي على متغيري المشاركة والإيثار.

٤ = دراسة (LamBert, 2000):

استهدفت الدراسة بحث العلاقة بين حياة العمل (التي تتضمن خبرات العاملين واحتراف العنصر البشري لطبيعة عمله) وسلوك المواطنة التنظيمية). وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين فاعلية ونجاح المنظمات وتقليل الحاجة إلى الأساليب الرقابية وتخفيض التكلفة وتشجيع النشاط التلقائي والتجديدي وبين سلوك المواطنة التنظيمية.

٥ = دراسة (زايط، ٢٠٠٠):

استهدفت الدراسة تحديد العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وبين سلوك المواطنة التنظيمي. توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي موجب بين كل من أبعاد العدالة التنظيمية ومكونات سلوك المواطنة التنظيمي، ووجود ارتباط معنوي موجب بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمي ماعدا مكون الروح الرياضية، ووجود ارتباط معنوي موجب بين مكونات

من المتغيرات المرتبطة بالشخصية (التوجه بالخدمة - الإحساس بالمسئولية) والمتغيرات المرتبطة ببيئة العمل (الدعم التنظيمي المدرك - توحد الفرد مع البنك - تمكين العاملين) من ناحية وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية من ناحية أخرى، كما يؤثر كل من المتغيرات المرتبطة بالشخصية والمتغيرات المرتبطة ببيئة العمل (ماعداد الدعم التنظيمي المدرك) تأثيراً معنوياً في درجة ممارسة الأفراد لسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة

٨ - دراسة (Bell & Menguc, 2002):

استهدفت الدراسة اقتراح نموذج للربط بين علاقة الموظف بالمنظمة والمتمثل في (الدعم التنظيمي المدرك وتوافق الفرد مع المنظمة) وشعور العميل بجودة الخدمة من خلال سلوكيات المواطنة التنظيمية .. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الجودة الداخلية واستقلال مكان العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أن هناك علاقة إيجابية بين علاقة الموظف بالمنظمة (الدعم التنظيمي المدرك - توافق الفرد مع المنظمة) وسلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تؤثر على شعور العميل بجودة الخدمة.

العدالة التنظيمية ومكونات الرضا الوظيفي وبين سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة يصعب معها الفصل بينها في الحياة العملية.

٦ - دراسة (محمود، ٢٠٠١):

استهدفت الدراسة التعرف على أثر سلوك المواطنة التنظيمية على كل من قدرة العاملين على التوافق مع التغيير التنظيمي وأداء جماعة العمل. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوي توافق الفرد والمنظمة وكل من الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، كما أن هناك علاقة طردية بين إدراك الفرد لعدالة نظام تقييم الأداء وكل من الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، كما توصلت إلى وجود علاقة طردية بين دعم القيادة وكل من الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.

٧ - دراسة (عبدالرحمن، ٢٠٠١):

استهدفت البحث دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة في البنوك التجارية في مصر، وقد تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (٠,٠١) بين كل

٩- دراسة (المسدي، ٢٠٠٢):

للعاملين وسلوك المواطنة التنظيمي في ظل اختلاف أشكال الاعتماد المتبادل لأعضاء الفريق في موقع العمل. وقد توصلت الدراسة إلي أن العلاقة بين الاختلاف الثقافي وسلوك المواطنة التنظيمي تعتمد على درجة ونوع الاعتماديه بين أعضاء الفريق في مكان العمل. كما أن هناك علاقة سلبية بين أنواع الاختلاف الثقافي المتمثلة في (اختلاف المستوي التعليمي - اختلاف الخلفية الثقافية - اختلاف المستوي الوظيفي) وسلوك المواطنة التنظيمي.

١٢- دراسة (نور الدين، ٢٠٠٤)

استهدفت الدراسة التعرف على أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل والتي تفيد أفراد معينين. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية القوية الإيجابية وسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل والتي تفيد أفراد معينين في كل من جامعتي عين شمس وقناة السويس.

١٣- دراسة (عبد الرحمن، ٢٠٠٥):

استهدفت الدراسة تحديد ما إذا كانت هناك فروق جوهرية بين

استهدفت الدراسة إلي التعرف على محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية بالقطاع المصرفي بمحافظة الغربية. وتوصلت الدراسة إلي وجود تأثير معنوي ايجابي بين نمط القيادة المتبع وسلوكيات المواطنة، ووجود تأثير معنوي ايجابي بين إدراك العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة، كما يوجد تأثير معنوي ايجابي بين الانتماء التنظيمي وسلوكيات المواطنة، وأيضا يوجد تأثير معنوي ايجابي بين ضغوط الدور وسلوكيات المواطنة.

١٠- دراسة (Yoon & Suh, 2003):

سعت الدراسة إلي بحث العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي والثقة بالمدير وإدراك العميل لجودة الخدمة في مكاتب السفريات وقد توصلت الدراسة إلي وجود علاقة بين الرضا الوظيفي لموظفي الاتصال والثقة بالمدير وسلوكيات المواطنة التنظيمية وأن تفعيل هذه السلوكيات له علاقة ايجابية بإدراك العميل لجودة الخدمة المقدمة.

١١- دراسة (Van der veegt et al., 2003):

سعت الدراسة إلي اختبار العلاقة بين الاختلاف الثقافي

- جودة الصحة النفسية - دافع الإنجاز - التفاؤل)، كما توجد علاقة سالبة بين سلوك المواطنة وبين كل من الدوجمانية (أسلوب للتفكير يتسم بالجمود والثبات النسبي ومقاومة التغيير ويساعد على خلق أنماط سلوكية اوتوقراطية) ومركز الضبط الخارجي (يعد من المتغيرات أو العوامل التي تتعلق بعقيدة الفرد عندما يري أن العوامل الخارجية من حظ وصدفة هي التي تسيطر على أقدارهم)، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمي وبين بعض الخصائص التنظيمية التالية (كالثقة بالرئيس والعدالة التنظيمية والعدالة الإجرائية والدعم التنظيمي).

١٥ - دراسة (Gonzales & Garazo, 2006)

استهدفت الدراسة فحص العلاقة بين الخدمة التنظيمية الموجهة وسلوك المواطنة التنظيمي ودراسة أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين الخدمة التنظيمية الموجهة ومسايرك المواطنة التنظيمي.

وتوصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي للفرد يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية إيجابياً ووجود علاقة معنوية مباشرة بين قيادة الخدمة المفتوحة كبعد من

القطاع الحكومي والخاص فيما يتعلق بجماعية العمل وأيضاً فيما يتعلق بسلوكيات المواطنة التنظيمية، والتعرف على متغيرات فرق العمل الأكثر تأثيراً على سلوك المواطنة التنظيمية.

وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد اختلاف معنوي بين القطاع الحكومي والخاص فيما يتعلق بجماعية العمل وأيضاً فيما يتعلق بسلوكيات المواطنة التنظيمية وتبين أن جميع متغيرات فرق العمل تؤثر جوهرياً على سلوكيات المواطنة التنظيمية ما عدا متغير الجنس.

١٤ - دراسة (السيبي، ٢٠٠٥):

سعت الدراسة إلى الكشف عن علاقة بعض الخصائص الشخصية (الذكاء الوجداني - جودة الصحة النفسية - النظرة التفاولية - الدوجمانية - دافعيه الإنجاز - مركز الضبط) بسلوك المواطنة التنظيمي.

وأيضاً الكشف عن علاقة بعض الخصائص التنظيمية مثل (الثقة في الرئيس - العدالة التوزيعية - العدالة الإجرائية - الدعم التنظيمي المدرك) بسلوك المواطنة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين بعض الخصائص الشخصية التالية (الذكاء الوجداني

أبعاد الخدمة التنظيمية الموجهة
وسلوك المواطنة التنظيمي.

١٦ = دراسة (كامل، ٢٠٠٨)

استهدفت الدراسة تحديد أهم
محددات الاحتراق الوظيفي
(الشخصية والتنظيمية) وأكثرها
تأثيراً على التغيير التنظيمي
وسلوك المواطنة التنظيمية لدى
مديري المدارس الثانوية الفنية.

وتوصلت الدراسة إلى أنه
سلوك المواطنة التنظيمية يتأثر
بالمحددات التنظيمية أكثر من تأثره
بالمحددات الشخصية ووجود
علاقة معنوية بين كل من
الاستنزاف الإنفعالي ممثلة في
الشعور بالإحباط الشخصي وبين
التغيير التنظيمي. كما أن سلوك
المواطنة التنظيمية يتأثر معنوياً
بكل من الشعور بالتبلد الحسي
وضعف الإنجاز وهما من المؤثرات
المتعلقة بالاحتراق الوظيفي.

١٧- دراسة (Yoon, 2009):

استهدفت الدراسة تحديد أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على نجاح نظام التخطيط لموارد المنظمة (ERP).

وتوصلت الدراسة إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية ذات أثر معنوي على نجاح نظام (ERP) وأن المديرين يجب أن ينتبهوا إلى أن رفع سلوكيات المواطنة التنظيمية عند الموظفين خاصة سلوكيات الوعي والضمير الحى أو الإنجاز لما يمليه الضمير وأيضاً الروح الرياضية سوف يؤدي إلى تعزيز جودة المعلومة داخل هذا النظام. كما أن تنمية السلوك الحضاري لدى الموظف سوف يحفز على الابتكار في تكنولوجيا المعلومات.

١٨- دراسة (Kim et al., 2009):

استهدفت الدراسة بحث العلاقة الثنائية المتبادلة بين القائد (المشرف) والأعضاء في الفريق والتي ينتج عنها ظهور بعض المشاعر السلبية (مثل مشاعر الحسد لدى الموظفين التابعين لهذا المشرف Envy) وأثر ذلك على سلوك المواطنة التنظيمية.

وتوصلت الدراسة إلى أن العاملين الذين تربطهم علاقات

ضعيفة بالمشرف (أى علاقات منخفضة الجودة) يظهرون أعلى درجات الحسد للمشرف بالمقارنة بالعاملين الذين تربطهم علاقات قوية به (أى علاقات عالية الجودة)، وفي نهاية الأمر ينتج عن ظهور مثل هذه المشاعر السلبية (أعلى مستويات الحسد) انخفاض سلوك المساعدة التطوعية أو ما يسمى بسلوك المواطنة التنظيمية نحو الزملاء في العمل.

١٩- دراسة (H. Nadiri & C. Tanova, 2010):

استهدفت الدراسة فحص العلاقة بين العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات ذات العلاقة بالعمل مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية ونية ترك العمل والرضا الوظيفي.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد العدالة التنظيمية وترك العمل والرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن كل من العدالة التوزيعية والتفاعلية أكثر تنبأ بكل من ترك العمل والرضا الوظيفي من العدالة الإجرائية والذي ينعكس بدوره على التنبؤ بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

التعليق على الدراسات السابقة:

الإشراف والدعم الاجتماعي والسياسي والحصول على المعلومات والقيادة والثقافة التنظيمية والسلوك التديمي للرؤساء وأساليب الرقابة المتبع ومستوى الثقة بين العاملين والمديرين والمناخ التنظيمي.

٣ - من خلال عرض الدراسات التي تناولت سلوكيات المواطنين التنظيمية كمتغير مستقل، أظهرت هذه الدراسات أهمية سلوكيات المواطنين التنظيمية والاستفادة من إظهار وتعميم هذه السلوكيات داخل المنظمات لأثرها الإيجابي على كثير من المتغيرات أو المفاهيم الإدارية مثل ترك العمل وقدرة العاملين على التوافق مع أي تغيير تنظيمي والتعاون فيما بين العاملين من خلال فرق عمل فعالة وتقليل الحاجة إلى الأساليب الرقابية الدقيقة وتخفيض التكلفة وتشجيع النشاط التلقائي والتجديد والابتكار وقد أشارت إلى أن تحقيق كل هذه الإيجابيات ينعكس أثره على جودة الخدمة ورضاء العميل ونمو واستمرار المنظمة.

١ - بعض الدراسات التي تناولت التمكين كمتغير مستقل، أوضحت أهمية استخدام أسلوب التمكين كأسلوب إداري يمكن الاستفادة منه لما له من أثر إيجابي على أداء الموظف من خلال الرضا الوظيفي وارتفاع مستوى الإنتاجية والولاء التنظيمي، وتخفيض مستوى الضغط الناتج عن تنفيذ سياسات تخفيض العمالة ودافعية الموظف للإنجاز وانخفاض حدوث الأعراض المرضية المرتبطة بالحالة النفسية للموظف وانعكاس أثر هذا على الأداء الكلي للمنظمة وفعاليتها في تحقيق أهدافها وأيضاً مستوى الخدمة المقدمة للعملاء. وقد أوصت بضرورة الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين داخل المنظمات مما يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمات.

٢ - بعض الدراسات التي تناولت التمكين كمتغير تابع، يمكن التعرف على المحددات والعوامل المؤثرة على مدى شعور الموظف بالتمكين وإمكانية تطبيقه من خلال بحث العلاقة بينه وبين كثير من المتغيرات الأخرى مثل غموض الدور ونطاق

المنصورة والتي تبث خدماتها التعليمية والبحثية بكافة أبعادها الاجتماعية والثقافية والسياسية ليس داخل المحافظة فحسب، بل يمتد نشاطها إلى المحافظات الأخرى. كما أن هذه الدراسات السابقة كانت الركيزة الأساسية التي اعتمد عليها الباحث في تكوين الإطار النظري وتحديد أبعاد متغيري الدراسة.

٦ - لا توجد دراسات - حسب علم الباحث - تناولت العلاقة المباشرة بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

ثالثاً: مشكلة الدراسة:

في سبيل تحديد المشكلة وصياغتها قام الباحث بإجراء دراسية استطلاعية من خلال مقابلات شخصية مع بعض العاملين وعددهم (٥٠) مفردة وتوزيع قائمة استقصاء مبدئية عليهم^(٥) محاولة منه للكشف عن

(٥) أجريت هذه الدراسة في الفترة من أول نوفمبر حتى أول ديسمبر ٢٠٠٧، وتم الاعتماد على عينة تحكيمية مقدارها ٥٠ مفردة، وتضمنت عدة مقابلات شخصية مع بعض العاملين داخل بعض

٤ - من خلال الدراسات التي تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع، يتضح أنها كشفت عن محددات وعوامل لها دور هام في تنمية مثل هذه السلوكيات بالمنظمات لما لها من فوائد تعود على الفرد وفوائد تعود على المنظمة وفوائد تعود على المجتمع ككل وعلاقة هذه المحددات بسلوكيات المواطنة سواء إيجابية أو سلبية مثل الدعم التنظيمي وإدراك العاملين للعدالة التنظيمية ونمط القيادة المتبع وضغوط الدور والتوافق بين الفرد والمنظمة والثقة بالمدير وفرق العمل.

٥ - هذه الدراسات قد ساهمت في صياغة المشكلة وذلك من خلال محاولة الباحث لربط هذا القصور في سلوكيات المواطنة التنظيمية من جانب بعض العاملين وأحد المتغيرات المرتبطة ببيئة العمل وهو ما لم يتم تناوله بشكل مباشر فيما سبق من دراسات - حسب علم الباحث - وذلك في أحد القطاعات الخدمية الهامة في مصر (قطاع التعليم - قطاع المستشفيات والمراكز الطبية المتخصصة) بجامعة

وعدم السماح لهم بالمشاركة وإبداء الرأي أو الحصول على معلومات كافية عنها.

• تراخي بعض العاملين عن القيام بأي أعمال جديدة تسند إليهم لتخوفهم من تحمل المسؤولية لعدم كفاية المعلومات الخاصة بها، وعدم اهتمام الإدارة بالتدريب المستمر لتنمية مهاراتهم، مما يؤثر على ثقة الموظف في قدرته على أداء العمل المطلوب منه، بالشكل الذي يجعله يعتمد اعتماداً كلياً على رؤسائه في التعامل مع المواقف والمشكلات الإدارية.

ب - الظواهر المتعلقة بسلوكيات المواطنة التنظيمية: تتمثل في الآتي:

• ضعف في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى ٧٠٪ من مفردات العينة، فيما يتعلق بالأبعاد التالية (الإيثار، السلوك الحضاري أو الاهتمام بالمنظمة، الروح الرياضية، الكياسة أو المجاملة)، ويتضح ذلك فيما يلي:

إدراك العاملين لمفهوم التمكين وكذا وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم أم لا. وقد أسفرت هذه الدراسة الاستطلاعية عن مجموعة من الظواهر هي:

أ - الظواهر المتعلقة بتمكين العاملين: تتمثل في الآتي:

• ضعف شعور العاملين بالتمكين الوظيفي لدى ٦٦٪ من مفردات العينة، فيما يتعلق بالأبعاد التالية (معنى العمل، الفعالية الذاتية أو الجدارة، حرية الاختيار)، ويتضح ذلك فيما يلي:

• ضعف شعور كثير من العاملين بأهمية الدور الذي يقومون به وقيمة الوظيفة بالنسبة لهم.

• حرص الرؤساء على تنفيذ العاملين للأوامر والتعليمات من خلال اللوائح والقواعد الحاكمة

الإدارات بقسمي للتعليم والصحة منها، ووزعت العينة كما يلي:

(٢٥) فرد بمستشفى الطوارئ والعيادات الخارجية، و(٢٥) فرد من العاملين بإدارات بعض الكليات النظرية والعملية.

واستناداً للظواهر السابقة
يتضح أن مشكلة البحث تتمثل في:

وجود ضعف في
سلوكيات المواطنة التنظيمية
من جانب بعض العاملين الأمر
الذي يثير التساؤل التالي:

هل يمكن إرجاع جانب من
هذا الضعف إلى القصور في تطبيق
أساليب تمكين العاملين وعدم
إدراك العاملين له؟

رابعاً: أهداف الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة
يمكن صياغة مجموعة من
الأهداف تسعى الدراسة إلى
تحقيقها:

١ - الكشف عن مدى الاختلاف بين
العاملين بالكادر العام بجامعة
المنصورة سواء بقطاع التعليم
أو قطاع المستشفيات والمراكز
الطبية المتخصصة حول:

أ - إدراكهم لمفهوم وأبعاد
التمكين.

ب سلوكيات المواطنة التنظيمية
لديهم.

٢ - تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية
بين تمكين العاملين وسلوكيات
المواطنة التنظيمية.

• لا يرغب بعض الموظفين
في القيام بعمل الزملاء
الأخرين الغائبين عن العمل
إلا بأمر كتابي من رئيسه
المباشر خوفاً من توجيه
اللوم خاصة وإن حدث خطأ
في الإجراءات.

• عدم تحمس بعض
الموظفين لتقديم أي
مقترحات لتطوير أداء
العمل بالوحدة التابعين
لها كي لا يتحملون
تبعات هذا التطوير من
أعباء إضافية أو
مسئولية.

• غالباً ما يُظهر بعض
الموظفين سلبية العمل
التابع لهم حتى يظهروا
أخطاء رؤسائهم في
وضع خطة العمل
وطريقه أدائه وتوزيع
الأدوار على
المرؤوسين.

• أحياناً لا يقدم بعض
الموظفين لزملائهم الجدد
كل المعلومات المناسبة
لأداء أعمالهم حتى
يكونوا في حاجة مستمرة
له أو لتفضيلهم لدى
رؤسائهم وإظهارهم
بمظهر الكفاء.

(٢/٢) لا توجد علاقة ارتباط
معنوية بين الفعالية
الذاتية وسلوكيات
المواطنة التنظيمية.

(٣/٢) لا توجد علاقة ارتباط
معنوية بين حرية
الاختيار وسلوكيات
المواطنة التنظيمية.

(٤/٢) لا توجد علاقة ارتباط
معنوية بين التأثير
وسلوكيات المواطنة
التنظيمية.

(٣) لا يوجد أثر معنوي لتمكين
العاملين على سلوكيات
المواطنة التنظيمية، ويشتق من
هذا الفرض مجموعة من
الفروض الفرعية التالية:

(١/٣) لا يوجد أثر معنوي
لأبعاد تمكين العاملين
على أبعاد سلوكيات
المواطنة التنظيمية،
ويشتق من هذا الفرض
الفرعي مجموعة من
الفروض الفرعية التالية:

(١/١/٣) لا يوجد أثر
معنوي لأبعاد
تمكين العاملين
على الإيثار.

(٢/١/٣) لا يوجد أثر
معنوي لأبعاد

٣ - تحديد أثر تمكين العاملين على
سلوكيات المواطنة التنظيمية.

٤ - تقديم مجموعة من التوصيات
في ضوء ما سوف تتوصل
إليه الدراسة من نتائج.

خامساً: فروض الدراسة:

إنطلاقاً من الأهداف السابق
ذكرها، فإن هذه الدراسة تسعى إلى
اختبار مدى صحة الفروض التالية:

(١) لا يوجد اختلاف معنوي بين
العاملين بالكادر العام بجامعة
المنصورة (قطاع التعليم،
قطاع المستشفيات والمراكز
الطبية المتخصصة) بشأن:
أ - إدراكهم لمفهوم وأبعاد
تمكين العاملين.

ب - سلوكيات المواطنة
التنظيمية.

(٢) لا يوجد ارتباط معنوي بين
تمكين العاملين وسلوكيات
المواطنة التنظيمية. ويشتق من
هذا الفرض مجموعة من
الفروض الفرعية التالية:

(١/٢) لا توجد علاقة ارتباط
معنوية بين الأهمية (معنى
العمل) وسلوكيات المواطنة
التنظيمية.

هناك حاجة ماسة لإجراء المزيد من البحوث الميدانية المرتبطة بتفسير محددات السلوك الإنساني والتعرف على المتغيرات المسببة لاتجاهات ومشاعر العاملين (سواء كانت إيجابية أو سلبية) بصفة خاصة المنظمات العاملة في جمهورية مصر العربية التي أصبحت تعج بشواهد وصنوف شتى لأعراض عدم الرضا وفقدان الإلتزام الوظيفي وافتقاد الحماس وزيادة معدلات الغياب..... وهكذا.

٢/١- إن سلوكيات المواطنة التنظيمية تمثل أحد المتغيرات المؤثرة في فعالية الأداء لذا يقدم هذا البحث تفسيراً للعلاقة وبيان درجة أهمية كل متغير من متغيرات التمكين في تأثيره على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

٢- الأهمية التطبيقية:

١/٢ - المساعدة في خلق ثقافة جديدة بقطاعي التعليم

تمكين العاملين على الكياسة.

(٣/١/٣) لا يوجد أثر معنوي لأبعاد تمكين العاملين على الروح الرياضية.

(٤/١/٣) لا يوجد أثر معنوي لأبعاد تمكين العاملين على الوعي والضمير الحي.

(٥/١/٣) لا يوجد أثر معنوي لأبعاد تمكين العاملين على السلوك الحضاري.

(٢/٣) لا يوجد أثر معنوي لأبعاد تمكين العاملين على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

سادساً: أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

١- الأهمية العلمية:

١/١- تمثل هذه الدراسة إضافة لمجالات البحوث التطبيقية في حقل السلوك التنظيمي خاصة وأن

زيادة المشاركة الفعالة للأفراد داخل المنظمة.

٤- التأثير:

ويعنى إدراك الفرد بأن له تأثيراً في القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة وخاصة تلك المتعلقة بعمله.

وقد تم الاعتماد على مقياس (Spreitzer,1995) والذي بلغ معامل ألفا له ٠,٨٣ ، كما تم الاعتماد على مقياس (حيدر، ٢٠٠١) والذي بلغ معامل ألفا له ٠,٨٨ ، وذلك بعد إجراء بعض التعديلات على صياغة بنود هذا المقياس ليصبح عدد العبارات التي يشملها إثني عشرة عبارة كما يتضح في الجدول رقم (١):

فروض الدراسة وسوف يتحقق ذلك من خلال ما يلي:

١- متغيرات الدراسة وكيفية قياسها.

المتغير الأول: تمكين العاملين:

اعتمد الباحث في تحديد أبعاد تمكين العاملين على بعض الدراسات التطبيقية السابقة ومنها: (Spreitzer,1995) ، (Thomas & Velthouse, 1990) ، (حيدر، ٢٠٠١) ، (المسدي، ٢٠٠٣) ، (J. Hochalder & AB. Brucefosc Melinda J. Moye &) ، (2005) ، (Alan B. Henkinm 2006) والتي تتمثل فيما يلي:

١- الأهمية (معنى العمل):

ويقصد بها إدراك الفرد إلى أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين.

٢- الفعالية الذاتية:

ويقصد بها قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح استناداً إلى خبراته ومهاراته ومعرفته.

٢- حرية الاختيار:

وتعنى درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله وهي تؤدي إلى

الجدول رقم (١)
أبعاد تمكين العاملين وأرقام العبارات بقائمة الاستقصاء

أرقام العبارات	الأبعاد
٣ : ١	الأهمية (معنى العمل)
٦ : ٤	الفعالية الذاتية
٩ : ٧	حرية الاختيار
١٢ : ١٠	التأثير

١- الإيثان:

ويعد سلوكاً اختيارياً يهدف إلى مساعدة الزملاء الجدد في أعمالهم حتى ولو لم يطلب منه ذلك ومشاركة الآخرين الذين لديهم عبء عمل ثقيل.

٢- الكياسة أو الجمالة:

ويعد سلوكاً اختيارياً يهدف إلى منع وقوع المشكلات المتعلقة بالعمل مع الآخرين والتشاور معهم في حالة اتخاذ قرارات قد تؤثر عليهم واحترام رغباتهم.

٣- الروح الرياضية أو قبول

الواقع:

يعد سلوكاً اختيارياً يهدف إلى عدم استهلاك كثير من الوقت في الشكوى من الأمور البسيطة أو التفاهة وأيضاً رضا الفرد عن ظروف العمل المتاحة.

وقد صُممت البنود على

غرار مقياس ليكرت Likert Scale ذو النقاط الخمس، وتتراوح القياسات بين موافق تماماً وغير موافق تماماً، مع إعطاء أوزان نسبية متدرجة من أعلى إلى أسفل حسب المستويات الآتية وعلى التوالي: { موافق تماماً = (٥)، موافق = (٤)، غير محدد = (٣)، غير موافق = (٢)، غير موافق تماماً = (١) } حيث يقوم المستقصى منه باختيار إحداها.

المتغير الثاني : سلوكيات المواطنة التنظيمية

اعتمد الباحث في تحديد سلوكيات المواطنة التنظيمية على بعض من الدراسات التطبيقية السابقة ومنها: (Organ , 1988) ، (زايد ، ٢٠٠٠) ، (العامري ، ٢٠٠٢) ، (Menguce, 2002) ، (Bell) ، (حامد ، ٢٠٠٣) والتي تتمثل فيما يلي:

الرسمية والاهتمام بالمنظمة والحفاظ على مواردها لتحسين الصورة الذهنية لها.

• وقد تم الاعتماد على مقياس (زايد، ٢٠٠٠) والذي بلغ معامل ألفا له ٠,٨٥، كما تم الاعتماد على مقياس Bell & (Menguce, 2002) والذي معامل ألفا له ٠,٨٤، وقد أجريت بعض التعديلات على صياغة بنود هذا المقياس ليصبح عند العبارات التي يشملها خمسة عشر عبارة كما يتضح في الجدول رقم (٢):

٤ - الوعي أو الانجاز وفقاً لـ
يمليه الضمير :

يعد سلوكاً اختيارياً يهدف إلى طاعة والتزام الفرد بقواعد وقوانين وإجراءات العمل حتى وإن لم يُراقب ويكون دقيق في عمله.

٥ - السلوك الحضاري أو صدق
المواطنة:

يعد سلوكاً اختيارياً يهدف إلى المشاركة البناءة والمساهمة في تطوير المنظمة والمشاركة في حضور الاجتماعات والندوات غير

الجدول رقم (٢)

أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية وأرقام العبارات بقائمة الاستقصاء

الأبعاد	أرقام العبارات
الإيثار	٣ : ١
الكياسة	٦ : ٤
الروح الرياضية	٩ : ٧
الوعي والضمير الحي	١٢ : ١٠
السلوك الحضاري	١٥ : ١٣

المستويات الآتية وعلى التوالي:
دائماً يتكرر = (٥)، عادة يتكرر
= (٤)، أحياناً يتكرر = (٣)، نادراً
ما يتكرر = (٢)، لا يحدث =
(١)، حيث يقوم المستقصى منه
بإختيار إحداها

وقد صُممت البنود على
غرار مقياس ليكرت Likert
Scale ذو النقاط الخمس، وتتراوح
القياسات بين دائماً يتكرر ولا
يحدث، مع إعطاء أوزان نسبية
متدرجة من أعلى إلى أسفل حسب

حيث أن:

ع % = الخطأ المعياري للنسبة
المنوية.

ح = نسبة عدد المقدرات التي
تتوافر فيها الخصائص
موضوع البحث.

ل = متمم (ح) = (١٠٠ - ح) %

ن = حجم المجتمع

ن̄ = حجم العينة

ولتطبيق المعادلة السابقة
وضعت الافتراضات التالية:

ع % = ٥ % على أساس معامل
الثقة الذي يعمم به النتائج
= ٩٥ %

ح = ٥٠ % حيث يكون حجم
المجتمع أكبر ما يمكن.

ل = ٥٠ %

ب - مجتمع الدراسة والعينة:

يتمثل مجتمع الدراسة في
العاملين بالكادر العام بجامعة
المنصورة بقطاعي التعليم
والمستشفيات والمراكز الطبية
المتخصصة، ويبلغ عدد مقدرات
مجتمع البحث ١٥١٠٧ عاملاً،
وذلك بعد استبعاد العاملين
بالخدمات المعاونة.

ومجتمع الدراسة موزع
على قطاعين هما: قطاع التعليم
ويشمل العاملين بإدارة الجامعة
والكليات، وقطاع الصحة ويشمل
جميع العاملين بالمستشفيات
والمراكز الطبية المتخصصة
بالجامعة، وتم الاعتماد على عينة
عشوائية بسيطة قوامها ٣٧٥
مفردة وذلك تبعاً لمعادلة الخطأ
المعياري التالية: (بازرعة،
١٩٨٨، ص ص ١٦٥ - ١٦٦).

$$e = \frac{l \times c}{n} \times \frac{1}{1 - n}$$

$$\therefore e \% = \frac{حدود الخطأ}{عدد الدرجات المعيارية} = \frac{٠,٠٥}{١,٩٦} = ٠,٠٢٥٥$$

$$\frac{\bar{N}-101.7}{101.6} \times \frac{0.50 \times 0.50}{\bar{N}} = {}^2(0.0255) \therefore$$

$$\therefore \bar{N} = 375 \text{ مفردة}$$

وفيما يلي توضيح مجتمع الدراسة وكيفية توزيع العينة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٣)

توزيع مجتمع وعينة الدراسة

القِطَاع	مجتمع الدراسة	النسبة	نصيبه من العينة
التعليم	٦٣٠٦	٪٤١,٨	١٥٧
المستشفيات والمراكز الطبية	٨٨٠١	٪٥٨,٢	٢١٨
الإجمالي	١٥١٠٧	٪١٠٠	٣٧٥

المصدر: إعداد الباحث في ضوء النشرة الإحصائية عن العام الجامعي (٢٠٠٨-٢٠٠٩) الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار - جامعة المنصورة، العدد (٣٤)، ص ٣٨٥ - ٣٩٩.

للعلوم الاجتماعية (SPSS)^(١)، هذا بالإضافة إلى استخدام مقاييس

هذا وقد بلغ عدد الاستمارات المملوءة والصحيحة ٣٦٦ استمارة بنسبة استجابة ٩٧,٦٪.

ج - أساليب التحليل الإحصائي:

اعتمد الباحث في تحليل واختبار صحة فروض البحث على الأساليب الإحصائية المناسبة في برنامج المجموعة الإحصائية

(١) يمكن الرجوع إلى:

- أبو العلا، عبد اللطيف عبد الفتاح، وآخرون، الإحصاء للتعليق واستخداماته في العلوم التجريبية والاجتماعية، الطبعة الأولى، مكتبة الجلاء الجديدة، المنصورة، ٢٠٠٢.

أولاً: اختبار الفرض الأول:

ينص هذا الفرض على أنه
"لا يوجد اختلاف معنوي بين
العاملين بالكادر العام بجامعة
المنصورة بقطاعي (التعليم -
المستشفيات والمراكز الطبية
المتخصصة) حول:

١/١ - إدراكهم لمفهوم وأبعاد تمكين
العاملين.

٢/١ - أبعاد سلوكيات المواطنة
التنظيمية.

والإثبات صحة هذا الفرض
من عدمه، يجب الإشارة إلى بعض
المؤشرات المبدئية التي تعكسها
نتائج الدراسة، وتنقسم هذه
المؤشرات إلى مؤشرات تتعلق
بمفهوم وأبعاد تمكين العاملين،
وأخرى تتعلق بأبعاد سلوكيات
المواطنة التنظيمية.

أ - إدراك العاملين لمفهوم وأبعاد
تمكين العاملين:

توضح بيانات الجدول رقم
(٤) نتائج التحليل الإحصائي

الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي
والانحراف المعياري) والاستعانة
بالأساليب الآتية في التحليل:

١ - اختبار (ت) لعينتين مستقلتين:

وذلك بهدف اختبار الفرض
الأول والخاص بوجود أو عدم
وجود اختلاف معنوي بين
العاملين بقطاعي التعليم
والمستشفيات والمراكز الطبية
المتخصصة حول إدراكهم
لمفهوم وأبعاد التمكين الوظيفي
وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

٢ - أسلوب الارتباط البسيط: ذلك

لاختبار الفرض الثاني
والخاص بتحديد طبيعة العلاقة
بين التمكين وسلوكيات
المواطنة التنظيمية.

٣ - أسلوب الانحدار المتعدد: ذلك

لاختبار الفرض الثالث
والخاص بتحديد أثر التمكين
بأبعاده المختلفة على سلوكيات
المواطنة التنظيمية، وكذلك تحديد
أكثر أبعاد التمكين تأثيراً على
سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ثامناً: اختبارات فروض

الدراسية:

يتناول هذا الجزء عرضاً
لتحليل النتائج (اختبارات
الفروض) وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٤)
الوسط الحسابي والانحراف المعياري
لآراء عينة الدراسة حول إدراكهم لمفهوم وأبعاد تمكين العاملين

الترتيب	المستشفيات والمرافق الطبية المتخصصة		التعليم		الأبعاد	
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الترتيب	الانحراف المعياري ** الوسط الحسابي *		
١	٠,٨٢٢	٤,٠٢٦	١	١,٠٣٤	٣,٧٢٢	معنى العمل (X ₁)
٢	٠,٧٥٧	٣,٩١٩	٢	١,٠١٠	٣,٥٤٣	الفعالية الذاتية (X ₂)
٣	٠,٧٧٥	٣,٧٦٦	٣	٠,٩٦١	٣,٤٢٦	حرية الاختيار (X ₃)
٤	٠,٨٨٩	٣,٦٠٠	٤	١,٠٢٦	٣,٢٦٥	التأثير (X ₄)
	٠,٦٤١	٣,٨٢٨		٠,٨٧٣	٣,٤٨٩	المقياس الكلي لتمكين (X)

* القيم الكبيرة للوسط الحسابي تعني أن القيمة سائدة.
* * كلما قلت قيمة الانحراف المعياري دل ذلك على زيادة درجة توافق الأفراد حول العبارة،
وكما زادت قيمة الانحراف المعياري زاد تشتت الأفراد حول العبارة

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

الحسابي لبعده حرية الاختيار
(٣,٧٦٦) للمستشفيات مقابل
(٣,٤٢٦) للتعليم، وبلغ الوسط
الحسابي لبعده التأثير (٣,٦٠٠)
للمستشفيات مقابل (٣,٤٨٩)
للتعليم، كما أن المقياس الكلي
لتمكين العاملين بلغ وسطه
الحسابي (٣,٨٢٨) بالمستشفيات
مقابل (٣,٤٨٩) للتعليم.

ويرى الباحث أن هناك
إدراك لدى العاملين لمفهوم
وأبعاد التمكين وتوافق الأبعاد
الأربعة له بالقطاعات، إلا أنه
يظهر بصورة أفضل بقطاع
المستشفيات على الرغم من
خضوع القطاعين لسياسات

من بيانات الجدول رقم (٤)
يتضح ما يلي:

١ - يقع الوسط الحسابي لجميع
أبعاد تمكين العاملين - بقطاعي
التعليم والمستشفيات والمرافق
الطبية المتخصصة - أعلى من
المتوسط العام للمقياس (٣)
درجة، حيث بلغ الوسط
الحسابي لبعده معنى العمل
(الأهمية) لمجموعة
المستشفيات (٤,٠٢٦) مقابل
(٣,٧٢٢) لمجموعة التعليم،
وبلغ الوسط الحسابي لبعده
الفعالية الذاتية أو الجدارة
(٣,٩١٩) للمستشفيات مقابل
(٣,٥٤٣) للتعليم، وبلغ الوسط

وتنوع مهاراتهم لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم.

٢ - جاء بعد معنى العمل في الترتيب الأول بالنسبة لعينة الدراسة (العاملين بقطاعي التعليم والمستشفيات) ويليه بعد الفعالية الذاتية ثم بعد حرية الاختيار وأخيراً بعد التأثير.

وللكشف عن معنوية الاختلاف بين العاملين بقطاعي التعليم والمستشفيات حول إدراكهم لمفهوم وأبعاد التمكين وهو ما يوضحه الجدول رقم (٥).

إدارية ولوائح تنظيمية واحدة، وقد يرجع السبب في ذلك إلى اختلاف طبيعة النشاط التي تقتضي أن يتخلى الرؤساء عن بعض سلطاتهم بشأن بعض القرارات الضرورية المرتبطة بالحالات الإنسانية والمرضية التي تحتاج إلى قرار سريع للتعامل معها أو ربما لأهمية العمل الذي يقومون به ومدى خطورة ذلك على المرضى المترددين عليها واهتمامهم بالحصول على المعلومات الكافية لزيادة فعاليتهم الذاتية

جدول رقم (٥)

نتائج اختبار (T) لاختبار معنوية الفروق مفردات عينة الدراسة حول مفهوم وأبعاد التمكين

المعنوية	Sig	T	أبعاد التمكين
معنوي	٠,٠٠٢	*٣,٣١٣ -	معنى العمل (X ₁) -
معنوي	٠,٠٠٠	*٤,٠٧٣ -	الفعالية الذاتية (X ₂)
معنوي	٠,٠٠٠	*٣,٧٣٧ -	حرية الاختيار (X ₃)
معنوي	٠,٠٠١	*٣,٣٢٩ -	التأثير (X ₄)
معنوي	٠,٠٠٠	*٤,٢٧٩ -	المقياس الكلي للتمكين (X)

* المعنوية عند مستوى معنوية ١%

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يقومون به والأنشطة اليومية التي يمارسونها، وأيضا شعورهم بالثقة في أنفسهم بشأن قدراتهم على أداء وظائفهم، كما أنهم يملكون مهارات أساسية وضرورية لأداء عملهم ويمكنهم من التعامل مع المواقف والمشكلات التي يتعرضون لها بأنفسهم وأن وظائفهم ذات تأثير ملحوظ في وظائف الآخرين، وهذا ما أكدته أرقام الأوساط الحسابية الواردة بجدول رقم (٤).

ب - أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية:

توضح بيانات الجدول رقم (٦) التالي نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (٦)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري
بين عينة الدراسة حول أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

المستشفيات والمراكز الطبية		التعليم			الأبعاد
الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الترتيب	الانحراف المعياري	
٢	٠,٧٥٩	٤,٠٩١	١	١,٠٠٢	الإيثارة (Y ₁)
١	٠,٧٤٥	٤,١٢٤	٢	٠,٩٠٢	القياسية (Y ₂)
٤	٠,٩٢٢	٣,٦٩٥	٤	٠,٩٢٣	الروح الرياضية (Y ₃)
٣	٠,٩٠٢	٣,٩٤٧	٣	٠,٨٧٨	وهي الضمير (Y ₄)
٥	٠,٩٦٢	٣,٢٥٤	٥	٠,٩٠١	السلوك الحضاري (Y ₅)
	٠,٥٥٨	٣,٨٢٣		٠,٦٤٧	المقياس الكلي للمواطنة (Y)

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

تشير بيانات الجدول رقم (٥) إلى وجود اختلاف معنوي بين العاملين بقطاعي التعليم والمستشفيات والمراكز الطبية المتخصصة حول إدراكهم لأبعاد التمكين ومفهوم التمكين بصفة عامة، وهذا الاختلاف لصالح المجموعة الثانية (المستشفيات) حيث إشارات قيم (T) لأبعاد التمكين الأربعة سالبة، وقيمة (T) للمقياس الكلي للتمكين تساوى (-). (٤,٢٧٩)، أي أن إدراك العاملين بالمستشفيات أفضل من إدراك العاملين بالتعليم لمفهوم وأبعاد التمكين، ويرجع الباحث هذا الاختلاف إلى شعور العاملين بالمستشفيات بأهمية العمل الذي

من بيانات الجدول رقم (٦)
يتضح كما يلي:

١ - يقع الوسط الحسابي لجميع أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية - بقطاعي التعليم والمستشفيات والمراكز الطبية المتخصصة - أعلى من المتوسط العام للمقياس (٣) درجة، فيما عدا بعد السلوك الحضاري بقطاعي التعليم حيث بلغ الوسط الحسابي (٢,٨٥٦)، وربما يرجع السبب في ذلك إلى ضعف اهتمام العاملين بقطاع التعليم بتقديم مقترحات لتطوير طرق العمل أو قلة اهتمام العاملين بمصير المنظمة وتأدية العمل بصورة تساعد على المحافظة على سمعتها، بينما بلغ الوسط الحسابي لبعده الإثارة لمجموعة المستشفيات (٤,٠٩١) مقابل (٣,٦٦٤) للتعليم، وبلغ الوسط الحسابي لبعده الكياسة للمستشفيات (٤,١٢٤) مقابل (٣,٦٣٤) للتعليم، وبلغ الوسط الحسابي لبعده الروح الرياضية للمستشفيات (٣,٦٩٥) مقابل (٤,٢٤٧) للتعليم، وبلغ الوسط الحسابي لبعده وعي الضمير للمستشفيات (٣,٩٤٧) مقابل (٣,٥٥٦) للتعليم، وبلغ الوسط الحسابي لبعده السلوك الحضاري للمستشفيات (٣,٢٥٤) مقابل

(٢,٨٥٦) للتعليم، كما أن المقياس الكلي لسلوكيات المواطنة التنظيمية بلغ وسطه الحسابي (٣,٨٢٣) للمستشفيات مقابل (٣,٢٩٢) للتعليم.

ويرى الباحث أن هناك

توافر لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالقطاعات، إلا أن هذه السلوكيات تظهر بصورة أفضل بقطاع المستشفيات، وربما يرجع السبب في ذلك إلى توافر الجانب الإنساني داخل المستشفيات أكثر منه داخل الكليات لطبيعة العمل الذي يمارس داخلها أو أن هناك قدر من التنسيق والتعاون فيما بين العاملين وقيامهم بالمهام المطلوبة منهم من خلال فرق العمل.

٢ - أما فيما يتعلق بترتيب أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية بقطاع التعليم فقد جاءت كما يلي: البعد الأول هو الإثارة، ويوضح هذا أن العاملين بهذا القطاع لديهم الرغبة في مساعدة زملائهم للتعرف على طرق وأساليب العمل الجديدة، وكذلك مساعدتهم في حل المشكلات المتعلقة بالعمل والقيام بأعمال زملائهم ممن لديهم عبء عمل ثقيل، أما عن

الترتيب فهو السلوك الحضاري ويعنى ذلك أن مشاركة العاملين بهذا القطاع في تطوير المستشفيات التي يعملون بها، والمحافظة على مواردها وأدائها ومعداتنا ليست بالشكل المناسب مما يؤثر على جودة الخدمة بها، ويرى الباحث أن هذا السلوك يجب أن يكون في أعلى درجاته في جميع المنظمات وخاصة في المنظمات الصحية.

وللكشف عن معنوية الاختلاف بين العاملين بقطاعي التعليم والمستشفيات حول أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهو ما يوضحه الجدول رقم (٧).

البعد الخامس والأخير في الترتيب فهم السلوك الحضاري أو الاهتمام بالمنظمة وهذا يعنى أن العاملين بهذا القطاع غير مهتمين بقدر كافٍ بتقديم أى مقترحات لتطوير طرق العمل والحفاظ على موارد المنظمة التي يعملون بها، وفيما يتعلق بقطاع المستشفيات فقد جاء بعد الكياسة في الترتيب الأول، وهذا يوضح أن العاملين بهذا القطاع يحترمون حقوق الآخرين ورغباتهم وحريصين على عدم وقوع أى مشكلات متعلقة بالعمل والتشاور مع الزملاء قبل اتخاذ أى قرار بشأن العمل قد يؤثر عليهم، أما عن البعد الخامس والأخير في

جدول رقم (٧)

نتائج اختبار (T) لاختبار معنوية الفروق بين مفردات عينة الدراسة حول أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

المعنوية	Sig	T	أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية
معنوى	٠,٠٠٠	*٤,٦٣٤ -	الإيثار (Y ₁)
معنوى	٠,٠٠٠	*٥,٦٧٩ -	الكياسة (Y ₂)
معنوى	٠,٠٠٠	*٤,٥٦٧ -	الروح الرياضية (Y ₃)
معنوى	٠,٠٠٠	*٤,١٢٦ -	الوصى أو الإنجاز وفقاً لما عليه الضمير (Y ₄)
معنوى	٠,٠٠٠	*٤,٠٤٣ -	السلوك الحضاري (Y ₅)
معنوى	٠,٠٠٠	*٦,٨١٤ -	المقياس الكلى لسلوكيات المواطنة التنظيمية (Y)

* المعنوية عند مستوى معنوية ١٪

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

اهتماماً ملحوظاً بتطبيق أبعاد
تمكين العاملين مقارنة بالكلية:

أما بخصوص الفرض
الفرعى (٢/١) من الفرض الأول،
فقد اتضح من بيانات النتائج السابقة
أنه يوجد اختلاف معنوي بين
العاملين بالكادر العام بجامعة
المنصورة بقطاعي (التعليم
والمستشفيات والمراكز الطبية)
حول سلوكيات المواطنة التنظيمية
لديهم، وبذلك يكون قد ثبت عدم
صحة هذا الفرض الفرعى، الأمر
الذي يعنى أن اختلاف نشاط
المنظمة له دور هام في إبراز هذه
السلوكيات وتأثر العاملين بالجانب
الإنسانى الغالب على طبيعة
الوظيفة التى يقومون بها وأنهم
يتعاملون مع حالات إنسانية
تقتضى منهم إظهار هذه
السلوكيات.

ثانياً: اختبار الفرض الثانى:

ينص هذا الفرض على أنه "
لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين
أبعاد تمكين العاملين وأبعاد
سلوكيات المواطنة التنظيمية".

وللتحقق من صحة هذا
الفرض وضع الباحث الفروض
الفرعية على النحو التالى:

تشير بيانات الجدول رقم
(٧) إلى وجود اختلاف معنوي بين
العاملين بقطاعي التعليم
والمستشفيات حول أبعاد سلوكيات
المواطنة التنظيمية، وهذا
الاختلاف لصالح المجموعة الثانية
(المستشفيات)، حيث أن إشارات
قيم (T) لأبعاد سلوكيات المواطنة
التنظيمية الخمسة سالبة، وقيمة
(T) للمقياس الكلى لسلوكيات
المواطنة التنظيمية تساوى (-).
(٦,٨١٤)، أى أن سلوكيات
المواطنة التنظيمية لدى العاملين
بالمستشفيات تتوافق بشكل أفضل
من العاملين بقطاع التعليم، وهذا ما
أكدته أرقام الأوساط الحسابية
الواردة بجدول رقم (٦).

وبناءً على النتائج السابق
بيانها، يتضح أنه يوجد اختلاف
معنوي بين العاملين بالكادر العام
بجامعة المنصورة بقطاعي (التعليم
والمستشفيات والمراكز الطبية
المتخصصة) حول إدراكهم لمفهوم
وأبعاد التمكين، وعلى ذلك يكون قد
ثبت عدم صحة الفرض الفرعى
(١/١) من الفرض الأول، الأمر
الذى يعنى أن هناك اختلاف في
نمط الإدارة المتبع داخل القطاعين
حيث تهتم الإدارة والمسولين داخل
المستشفيات ببعض الأمور التى
من شأنها تمكين العاملين وأن هناك

- ١/٢ - لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين معنى العمل وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- ٢/٢ - لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الفعالية الذاتية وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- ٣/٢ - لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين حرية الاختيار وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- ٤/٢ - لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين التأثير وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- وقد استخدم الباحث أسلوب الارتباط، وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي كما بينه الجدول رقم (٨):

جدول رقم (٨)
مصنوفة معاملات الارتباط بين أبعاد التمكين وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

الأبعاد	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
١ - معنى العمل									
٢ - الفعالية الذاتية	**٠,٦٨٩								
٣ - حرية الاختيار	**٠,٦٣٧	**٠,٦٥٧							
٤ - التفويض	**٠,٦٥٤	**٠,٥٨٨	**٠,٥٩٨						
٥ - الإشراك	**٠,٦١٠	**٠,٦١٢	**٠,٣٩٢	**٠,٣٣٦					
٦ - الكياسة	**٠,٦٧٦	**٠,٦٨٢	**٠,٦٦٦	**٠,٣٦٦	**٠,٥١٧				
٧ - الروح الرياضية	**٠,٣٦٢	**٠,٤٢٩	**٠,٤١٤	**٠,٣٨١	**٠,٣٥٠	**٠,٤٢٩			
٨ - حسن التصرف	**٠,٤٣٦	**٠,٤٣٨	**٠,٣٩٩	**٠,٣٥٠	**٠,٣٧٤	**٠,٥١٩	**٠,٤٧٤		
٩ - المساواة العنصري	**٠,٤١٨	**٠,٣٠٤	**٠,٣٠٦	**٠,٣١٠	**٠,٢٠٩	**٠,٢٠٩	**٠,٢٢٤	**٠,٣٣٥	١

* * الارتباط معنوي عند مستوى معنوية ١٪

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

تشير بيانات مصفوفة

معاملات الارتباط السابقة إلى:

١ - وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين جميع أبعاد التمكين وبعضها البعض، ويتفق ذلك مع (دراسة Spreitzer, 1996) ، ودراسة (حيدر، ٢٠٠١) ، ودراسة (بدر الدين، ٢٠٠٩).

٢ - وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين جميع أبعاد سلوكيات المواطن التنظيمية وبعضها البعض، ويتفق في ذلك مع دراسة (زايد، ٢٠٠٠) ، ودراسة

(Bell & Menguc, 2002)

و دراسة (Yoon, 2009).

٣ - وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين جميع أبعاد التمكين

وأبعاد سلوكيات المواطن التنظيمية لمفردات العينة محل الدراسة، الأمر الذي يعنى أن الاهتمام بتمكين العاملين ينعكس إيجابياً على ظهور سلوكيات المواطن التنظيمية لدى الأفراد عينة الدراسة، ويتفق ذلك مع دراسة (عبدالرحمن، ٢٠٠١) بأن هناك علاقة ارتباط موجبة معنوية بين التمكين (كأحد المتغيرات المستقلة داخل هذه الدراسة) وسلوكيات المواطن التنظيمية.

ولتحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين وسلوكيات المواطن التنظيمية ككل، أظهر التحليل الإحصائي عدة نتائج يوضحها الباحث بجدول رقم (٩).

جدول رقم (٩)

لتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين أبعاد التمكين وسلوكيات المواطن التنظيمية

المعوية	Sig	معامل الارتباط	أبعاد تمكين العاملين
معنوي	.٠٠٠٠	**٠.٥٥٠	معنى العمل (x ₁)
معنوي	.٠٠٠٠	**٠.٥٩٢	الفعالية الذاتية (x ₂)
معنوي	.٠٠٠٠	**٠.٥٦٦	حرية الاختيار (x ₃)
معنوي	.٠٠٠٠	**٠.٤٩٧	التأثير (x ₄)
معنوي	.٠٠٠٠	**٠.٦٥٧	التمكين الكلي (x)

* المعنوية عند مستوى معنوية ١٪

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

تفسير بيانات الجدول رقم
(٩) إلى:

١ - وجود علاقة ارتباط معنوية بين جميع أبعاد تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية ككل، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٤٩٧) كحد أدنى، و(٠,٥٩٢) كحد أعلى.

٢ - وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين التمكين ككل وسلوكيات المواطنة التنظيمية ككل. حيث توصلت الدراسة إلى أن معامل الارتباط يساوي (٠,٦٥٧) ومعنوي عند مستوى معنوية ١٪، الأمر الذي يعنى أن تطبيق القطاعين (التعليم والمستشفيات) لأسلوب تمكين العاملين ينعكس إيجابياً على ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية بها، كما أن توفير الظروف الملائمة لظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية سوف يؤدي إلى قبول تطبيق أسلوب تمكين العاملين، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (جساد الله، ٢٠٠١) حيث كان الارتباط

بين التمكين (كأحد المتغيرات المرتبطة ببيئة العمل في هذه الدراسة) وسلوكيات المواطنة التنظيمية يساوي (٠,٥١٤) عند مستوى معنوية ١٪.

٣ - جاءت أقوى علاقة ارتباط بين الفعالية الذاتية (X_2) وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغ معامل ارتباط (٠,٥٩٢) وهي معنوية عند مستوى معنوية ١٪. الأمر الذي يعنى أن ثقة العاملين في أنفسهم بشأن قدراتهم على أداء أنشطة وظائفهم وامتلاكهم مهارات ضرورية لأداء عملهم هذا بالإضافة إلى حرص رؤسائهم على معرفة آرائهم قبل اتخاذ القرارات يدفعهم إلى ممارسة سلوكيات تطوعية لم تكن مطلوبة منهم من خلال عملهم حتى وإن كانت دون مقابل ويحافظون على موارد المنظمة ويقومون بالمشاركة في تطويرها.

٤ - جاءت أضعف علاقة ارتباط بين التأثير (X_4) وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط

٣/١/٣ - لا يوجد أثر معنوي لأبعاد تمكين العاملين على الروح الرياضية.

٣/١/٤ - لا يوجد أثر معنوي لأبعاد تمكين العاملين على الوعي والضمير الحي.

٣/١/٥ - لا يوجد أثر معنوي لأبعاد تمكين العاملين على السلوك الحضاري..

٣/٢ - " لا يوجد أثر معنوي لأبعاد تمكين العاملين على سلوكيات المواطنة التنظيمية".

وقد اعتمد الباحث على أسلوب الانحدار المتعدد باستخدام Stepwise لبيان أثر هذه الأبعاد على سلوكيات المواطنة التنظيمية وأبعادها وترتيب أثر هذه الأبعاد وذلك على النحو التالي:

١ - الفرض الفرعي (١/٣): الذي ينص على أنه " لا يوجد أثر معنوي لأبعاد تمكين العاملين على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية "

وذلك من خلال اختبار الفروض الفرعية التالية:

أ - اختبار الفرض الفرعي (١/٣/١) ، حيث اظهر التحليل

(٠,٤٩٧) ومعنوي عند مستوى ١٪.

وبناء على النتائج السابقة يتضح عدم صحة الفرض الثاني من الدراسة بجميع فروضه الفرعية، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين جميع أبعاد تمكين العاملين وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ثالثاً: اختبار الفرض الثالث:

ينص هذا الفرض على أنه " لا يوجد أثر معنوي لتمكين العاملين على سلوكيات المواطنة التنظيمية".

ويشتق من هذا الفرض مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

٣/١ - " لا يوجد أثر معنوي لأبعاد تمكين العاملين على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية".

ويشتق من هذا الفرض الفرعي الفروض الفرعية التالية:

٣/١/١ - لا يوجد أثر معنوي لأبعاد تمكين العاملين على الإيثار.

٣/١/٢ - لا يوجد أثر معنوي لأبعاد تمكين العاملين على الكياسة.

الإحصائي عدة نتائج يوضح الباحث في الجدول رقم (١٠).

جدول رقم (١٠)
معاملات الانحدار المتعدد لأبعاد تمكين العاملين على بعد الإيثار (Y₁)

Sig	T	B		R ²	Sig	F	أبعاد التمكين
٠,٠٠٠	٩,٦٣٢	١,٩٥٦	Constant	٠,٢١٢	٠,٠٠٠	٣٢,٤١٥	
٠,٠١٠	٢,٦٠٦	٠,١٨٣	X ₂				الفعالية الذاتية (X ₂)
٠,٠٠٦	٢,٧٣٨	٠,١٨٠	X ₁				معنى العمل (X ₁)
٠,٠٢١	٢,٣٢٣	٠,١٥٦	X ₃				حرية الاختيار (X ₃)

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

وبالتالي يوجد أثر معنوي لكل من الفعالية الذاتية ومعنى العمل وحرية الاختيار على بعد الإيثار، بينما لا يوجد أثر معنوي لبعد التأثير على بعد الإيثار.

ب - اختبار الفرض الفرعي (٢/١/٣) ، حيث أظهر التحليل الإحصائي عدة نتائج يوضح الباحث في الجدول رقم (١١).

تشير بيانات الجدول رقم (١٠) إلى:

١ - ثبوت معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة (F) (٣٢,٤١٥) وهي معنوية عند مستوى معنوية (١٪).

٢ - معنوية معاملات الانحدار لأبعاد التمكين الثلاثة (الفعالية الذاتية ومعنى العمل وحرية الاختيار) والحد الثابت حيث بلغت قيمة (T) للحد الثابت (٩,٦٣٢) وعند مستوى معنوية ١٪، وبلغت قيمة R² (٠,٢١٢) مما يعني أن الأبعاد الثلاثة (X₂ ، X₁ ، X₃) تفسر ٢١,٢٪ من التغيرات التي تحدث في بعد الإيثار (Y₁).

٣ - عدم ثبوت صحة الفرض الفرعي (١/١/٣) جزئياً،

جدول رقم (١١)
معاملات الانحدار المتعدد لأبعاد تمكين العاملين على بعد الكياسة (Y₂)

Sig	T	B		R ²	Sig	F	أبعاد التمكين
٠,٠٠٠	٩,٥٥٠	١,٧٥٣	Constant	٠,٢٨٧	٠,٠٠٠	٤٨,٦٥٤	
٠,٠٠١	٣,٣٢٤	٠,٢٩١	X ₂				الفعالية الذاتية (X ₂)
٠,٠٠٢	٣,٠٤٩	٠,١٨١	X ₁				معنى العمل (X ₁)
٠,٠٠٣	٣,٠٢٧	٠,١٨٤	X ₃				حرية الاختيار (X ₃)

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

وحرية الاختيار على بعد الكياسة، بينما لا يوجد أثر معنوي لبعد التأثير على بعد الكياسة.

ج - اختبار الفرض الفرعي

(٣/١/٣) ، حيث أظهر

التحليل الإحصائي عدة

نتائج يوضح الباحث في

الجدول رقم (١٢).

تشير بيانات الجدول رقم (١١) إلى:

١ - ثبوت معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة (F) (٤٨,٦٥٤) وهي معنوية عند مستوى معنوية ١٪.

٢ - معنوية معاملات الانحدار لأبعاد التمكين الثلاثة (X₂ ، X₁ ، X₃) والحد الثابت، حيث بلغت قيمة (T) للحد الثابت (٩,٥٥٠) وعند مستوى معنوية ١٪ ، وبلغت قيمة R² (٠,٢٨٧) مما يعني أن الأبعاد الثلاثة (X₃ ، X₁ ، X₂) تفسر ٢٨,٧٪ من التغيرات التي تحدث في بعد الكياسة (Y₂).

٣ - علم ثبوت صحة الفرض الفرعي (٣/١/٣) جزئياً، وبالتالي يوجد أثر معنوي لكل من الفعالية الذاتية ومعنى العمل

جدول رقم (١٢)

معاملات الانحدار المتعدد لأبعاد تمكين العاملين على بعد الروح الرياضية (Y₃)

Sig	T	B		R ²	Sig	F	أبعاد التمكين
٠,٠٠٠	٦,٧١٣	١,٤٠٧	Constant	٠,٢٢٦	٠,٠٠٠	٣٥,١٧٧	
٠,٠٠٠	٣,٥٣٢	٠,٢٤٤	X ₂				الفعالية الذاتية (X ₂)
٠,٠٠٦	٢,٧٧٠	٠,١٩٧	X ₃				حرية الاختيار (X ₃)
٠,٠٢٤	٢,٢٦١	٠,١٣٦	X ₄				التأثير (X ₄)

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

من الفعالية الذاتية وحرية الاختيار والتأثير على بعد الروح الرياضية، بينما لا يوجد أثر معنوي لبعد معنى العمل على بعد الروح الرياضية.

د - اختبار الفرض الفرعي

(٤/١/٣) ، حيث اظهر

التحليل الإحصائي عدة نتائج

يوضح الباحث في الجدول

رقم (١٣).

تشير بيانات الجدول رقم

(١٢) إلى:

١ - ثبوت معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة (F) (٣٥,١٧٧) وهى معنوية عند مستوى معنوية ١٪.

٢ - معنوية معاملات الانحدار لأبعاد التمكين الثلاثة (X₂ ، X₃ ، X₄) والحد الثابت، حيث بلغت قيمة (T) للحد الثابت (٦,٧١٣) وعند مستوى معنوية ١٪ ، وبلغت قيمة R² (٠,٢٢٦) مما يعنى أن الأبعاد الثلاثة (X₂ ، X₃ ، X₄) تفسر ٢٢,٦٪ من التغيرات التى تحدث في بعد الروح الرياضية (Y₂).

٣ - عدم ثبوت صحة الفرض

الفرعى (٣/١/٣) جزئياً،

وبالتالى يوجد أثر معنوي لكل

جدول رقم (١٣)

معاملات الانحدار المتعدد لأبعاد تمكين العاملين على بعد الوعي والضمير الحى (Y₄)

Sig	T	B		R ²	Sig	F	أبعاد التمكين
٠,٠٠٠	٨,٢٩٣	١,٦٩١	Constant	٠,٢٣٤	٠,٠٠٠	٣٦,٨٢٢	
٠,٠٠٤	٢,٩٠٧	٠,٢٠٩	X ₂				الفعالية الذاتية (X ₂)
٠,٠٠٠	٣,٦٨٢	٠,٢٣١	X ₁				معنى العمل (X ₁)
٠,٠٠٣	٢,١٦٢	٠,١١٧	X ₄				التأثير (X ₄)

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

من الفعالية الذاتية ومعنى العمل والتأثير على بعد الوعي والضمير الحى، بينما لا يوجد أثر معنوى لبعد حرية الاختيار على بعد الوعي والضمير الحى.

هـ - اختبار الفرض الفرعى (٥/١/٣)، حيث أظهر التحليل الإحصائي عدة نتائج يوضح الباحث في الجدول رقم (١٤).

تشير بيانات الجدول رقم (١٣) إلى:

١- ثبوت معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة (F) (٣٦,٨٢٢) وهى معنوية عند مستوى معنوية ١٪.

٢- معنوية معاملات الانحدار لأبعاد التمكين الثلاثة (X₂، X₁، X₄) والحد الثابت، حيث بلغت قيمة (T) للحد الثابت (٨,٢٩٣) وعند مستوى معنوية ١٪، وبلغت قيمة R² (٠,٢٣٤) مما يعنى أن الأبعاد الثلاثة (X₄، X₁، X₂) تفسر ٢٣,٤٪ من التغيرات التى تحدث في بعد الوعي والضمير الحى (Y₄).

٣- عدم ثبوت صحة الفرض الفرعى (٤/١/٣) جزئياً وبالتالي يوجد أثر معنوى لكل

جدول رقم (١٤)

معاملات الانحدار المتعدد لأبعاد تمكين العاملين على بعد السلوك الحضارى (Y5)

Sig	T	B.		R ²	Sig	F	أبعاد التمكين
٠,٠٠٠	٧,٦٥٢	١,٦٤٦	Constant	٠,١١٩	٠,٠٠٠	٢٤,٤٧١	
٠,٠٠١	٣,٢٨٢	٠,١٩٩	X ₄				التأثير (X ₄)
٠,٠٠٢	٣,٠٧٠	٠,٢٠١	X ₂				الفعالية الذاتية (X ₂)

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

على بعد السلوك الحضارى،
بينما لا يوجد أثر معنوى لبعدي
معنى العمل وحرية الاختيار
على بعد السلوك الحضارى.

وبناء على النتائج السابقة
يتضح رفض الفرض الفرعى
الأول جزئياً، وهذا يعنى أنه "يوجد
أثر معنوى لبعض أبعاد تمكين
العاملين على أبعاد سلوكيات
المواطنة التنظيمية".

تشير بيانات الجدول رقم

(١٤) إلى:

١- ثبوت معنوية نموذج الانحدار،
حيث بلغت قيمة (F)
(٢٤,٤٧١) وهى معنوية عند
مستوى معنوية ١٪.

٢- معنوية معاملات الانحدار
لبعدي التمكين الثلاثة (X₄ ،
X₂) والحد الثابت، حيث بلغت
قيمة (T) للحد الثابت
(٧,٦٥٢) وعند مستوى
معنوية ١٪، وبلغت قيمة R²
(٠,١١٩) مما يعنى أن بعدي
التمكين (X₂ ، X₄) يفسران
١١,٩٪ من التغيرات التى
تحدثت في بعد السلوك
الحضارى (Y5).

٣- عدم ثبوت صحة الفرض
الفرعى (٥/١/٣) جزئياً،
وبالتالى يوجد أثر معنوى
لبعدي الفعالية الذاتية والتأثير

جدول رقم (١٥)

معاملات الانحدار المتعدد لأبعاد تمكين العاملين على سلوكيات المواطنة التنظيمية ككل (Y)

Sig	T	B		R ²	Sig	F	أبعاد التمكين
٠,٠٠٠	١٣,١٣٨	١,٦٣٠	Constant	٠,٤٣٤	٠,٠٠٠	٦٩,٢٠١	
٠,٠٠٠	٣,٩٥٧	٠,١٧٦	X ₂				الفعالية الذاتية (X ₂)
٠,٠٠١	٣,٢٦١	٠,١٤٠	X ₃				حرية الاختيار (X ₃)
٠,٠٠١	٣,٢٤٠	٠,١٢٩	X ₁				معنى العمل (X ₁)
٠,٠٠٤	٢,٨٩٣	٠,٠٩٩	X ₄				التأثير (X ₄)

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

تشير بيانات الجدول رقم

(١٥) السابق إلى:

١ - ثبوت معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت (F) (٦٩,٢٠١) وهي معنوية عند مستوى معنوية ١٪.

٢ - معنوية معاملات الانحدار لأبعاد التمكين الثلاثة (X₂، X₃، X₁) والحد الثابت، حيث بلغت قيمة (T) للحد الثابت (١٣,١٣٨) وعند مستوى معنوية ١٪، وبلغت قيمة R² (٠,٤٣٤) مما يعنى أن الأبعاد الأربعة (X₂، X₃، X₁، X₄) تفسر ٤٣,٤٪ من التغيرات التي تحدث في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

٣ - أن النتائج قد أكدت أن أكثر أبعاد تمكين العاملين أثرا على سلوكيات المواطنة التنظيمية

هو بعد الفعالية الذاتية، حيث يفسر هذا البعد ٣٥,١٪ من التغيرات التي تحدث في سلوكيات المواطنة التنظيمية ثم يليه مباشرة بعد حرية الاختيار بمقدار ٥,٤٪ ثم بعد معنى العمل بمقدار ١,٦٪ ثم بعد التأثير ١,٣٪.

ويرى الباحث أنه كلما زاد

تدعيم إحساس الفرد بفعاليته الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تزيد من شعوره بإنعدام القوة ومحاولة تلافيها سواء بطريقة مباشرة عن طريق تحسين بيئة العمل والأساليب القيادية المناسبة أو بطريقة غير مباشرة عن طريق تغذية الأفراد بالمعلومات التي ترفع ثقتهم بقدراتهم على الإنجاز وفقاً لنموذج (Conger & Kanungo, 1988, 475) كلما أدى

أما فيما يخص الفرض الرئيسي الذي ينص على أنه " لا يوجد أثر معنوي لتمكين العاملين على سلوكيات المواطنة التنظيمية".

فقد اظهر التحليل الإحصائي عدة نتائج يوضح الباحث بجدول رقم (١٦)

ذلك إلى قيام الفرد بسلوكيات تطوعية لم تكن مطلوبة منه بشكل رسمي (سلوكيات المواطنة التنظيمية) وهذا ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية.

وبناء على النتائج السابقة يتضح رفض الفرض الفرعي الثاني، وهذا يعنى أن "يوجد أثر معنوي لأبعاد تمكين العاملين على سلوكيات المواطنة التنظيمية".

جدول رقم (١٦)

معاملات الانحدار المتعدد لتمكين العاملين (X) على سلوكيات المواطنة التنظيمية (Y)

Sig	T	B		R ²	Sig	F	ابعاد التمكين
٠,٠٠٠	١٣,٢٧٦	١,٦٣٧	Constant	٠,٤٣٢	٠,٠٠٠	٢٧٦,٤١٦	(X) التمكين
٠,٠٠٠	١٦,٦٢٦	٠,٥٤٤	X				

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

(٠,٤٣٢) مما يعنى أن تمكين العاملين يفسر ٤٣,٢٪ من التغيرات التي تحدث في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وبناء على النتائج السابقة يتضح رفض الفرض الرئيسي وقبول الفرض البديل، وهذا يعنى أنه "يوجد أثر معنوي لتمكين العاملين على سلوكيات المواطنة التنظيمية"، ويتفق ذلك مع دراسة (فاطمة جاد الله، ٢٠٠١).

تشير بيانات الجدول رقم

(١٦) السابق إلى:

١ - ثبوت معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة (F) (٢٧٦,٤١٦) وهي معنوية عند مستوى معنوية ١٪.

٢ - معنوية معاملات انحدار تمكين العاملين والحد الثابت، حيث بلغت قيمة (T) للحد الثابت (١٣,٢٧٦) وعند مستوى معنوية ١٪، وبلغت قيمة R²

تاسعاً: ملخص النتائج :

ب- نتائج اختبار الفرض الثاني:

أ- نتائج اختبار الفرض الأول:

♦ من خلال نتائج تحليل معاملات الارتباط لتوضيح طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين والمواطنة تبين رفض الفرض الثاني بجميع فروضه الفرعية كما يلي:

١- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين معنى العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

٢- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الفعالية الذاتية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

٣- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين حرية الاختيار وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

٤- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التأثير وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

♦ من خلال نتائج اختبار (T) لاختبار معنوية الفرق بين العاملين (عينة الدراسة) حول أبعاد ومفهوم التمكين، تبين أنه يوجد اختلاف معنوي بين العاملين بقطاعي التعليم والمستشفيات بشأن إدراكهم لمفهوم التمكين وأبعاده، وهذا الاختلاف لصالح المجموعة الثانية (المستشفيات)، حيث كانت الإشارة سالبة لقيمة (T) وتساوى (- 1,684) وبذلك يكون قد تم رفض الفرض الفرعي الأول (١/١).

♦ من خلال نتائج اختبار (T) لاختبار معنوية الفرق بين العاملين (عينة الدراسة) حول سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم، تبين أنه يوجد اختلاف معنوي بين العاملين بالقطاعين (التعليم - المستشفيات) حول سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم بصفة عامة وذلك يكون قد تم رفض الفرض الفرعي الثاني (٢/١).

ج - نتائج اختبار الفرض الثالث:

أسفرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise) عن:

١ - رفض الفرض الثالث الرئيسي وقبول الفرض البديل، وبالتالي " يوجد أثر معنوي لتمكين العاملين على سلوكيات المواطنة التنظيمية".

٢ - رفض الفرض الفرعي الأول (١/٣) جزئياً، وبالتالي " يوجد أثر معنوي لبعض أبعاد التمكين على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية".

٣ - رفض الفرض الفرعي الثاني (٢/٣)، وقبول الفرض البديل، وبالتالي " يوجد أثر معنوي لبعض أبعاد التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية".

٤ - أن أهم أبعاد التمكين تأثيراً في سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب ترتيب دخولها في النموذج هي:

الفعالية الذاتية (X_2)
ويليه حرية الاختيار (X_3) ثم
معنى العمل (X_1) وأخيراً
التأثير (X_4).

وتفسر أبعاد التمكين ٤٣,٢٪ من التغيير الحادث في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

عاشراً: أهم التوصيات والبحوث المقترحة:

استناداً إلى النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة الحالية من وجود علاقة ارتباط معنوية بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية ونظراً لما تحمله جميع أبعاد التمكين من أثر معنوي وإيجابي في سلوكيات المواطنة التنظيمية لذا يوصي الباحث بما يلي:

أ - توصيات للقيادات الإدارية بقطاعي التعليم والمستشفيات:

(١) ضرورة الاهتمام بمنهج التمكين بأبعاده الأربعة (معني العمل، الفعالية الذاتية، حرية الاختيار، التأثير في اتخاذ القرارات) كمدخل لتعزيز وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

(٢) ضرورة تنظيم لقاءات دورية بين القيادات والعاملين لتدعيم العلاقات فيما بينهم وتعريفهم بأهداف المنظمة وأخذ آرائهم والعمل على تبادل المعلومات

إنجاز الأعمال المطلوبة منهم بكفاءة.

(٦) ضرورة عقد دورات تدريبية في مجال سلوك المواطنة التنظيمية سواء بقطاع التعليم أو المستشفيات وذلك لكافة المستويات الإدارية لتعريفهم بأبعادها وأثارها وكيفية إبراز هذه السلوكيات والعمل علي تنميتها من خلال الرضا الوظيفي والإحساس بالعدالة التنظيمية وأسلوب القيادة المتبع الخ - كما أوضحت كثير من الدراسات السابقة - والتركيز على المديرين والمسؤولين أن يكونوا مثالا وقدوة في ممارسة هذه السلوكيات، التطوعية لغيرهم من المرؤوسين لما يعود علي مستوي جودة الخدمة المقدمة منهم وبصفة خاصة بالمستشفيات في ظل ضعف الموارد المالية والمادية بها.

(٧) بناء علي ما أسفرت عنه نتائج الدراسة من أن جميع أبعاد التمكين تؤثر تأثيراً معنوياً في سلوكيات المواطنة التنظيمية وبصفة خاصة بعد الفعلية الذاتية أكثر الأبعاد تأثيراً ، فقد يوصي الباحث بالتركيز علي تطبيق أسلوب التمكين

بشكل دوري ومستمر حيث أن للعاملين نظره عمليه تجاه المشكلات التي يصادفونها وزيادة اعتماد الإدارة علي سياسة الباب المفتوح وتقبل المقترحات.

(٣) توفير التدريب اللازم للعاملين بشكل دوري يهدف إلي ثقل مهاراتهم وقدراتهم وزيادة فعاليتهم الذاتية وأن يكون مناسباً لإمكانية تطبيق التمكين.

(٤) توفير مناخ العمل المناسب للعاملين وجعلهم في انشغال دائم من أجل التطوير والتحسين في أعمالهم وجعل العمل ممتع بالنسبة لهم وذو قيمة شخصية لهم (معني العمل) وإطلاق الطاقات الكامنة لديهم والتعبير أن أرائهم وإعطائهم صلاحية التعامل والتنسيق مع الآخرين (حرية الاختيار).

(٥) ضرورة توفير المناخ المحفز للعاملين علي تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال إشعارهم بأهمية العمل الذي يقومون به وأخذ أرائهم قبل اتخاذ القرارات الخاصة بوظائفهم وأيضاً إمدادهم بالمعلومات التي تؤهلهم إلي

- ٤) أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية علي نجاح التخطيط لموارد المنشأة (ERP).
- ٥) أثر تمكين العاملين علي الابتكار الإداري.
- ٦) أثر تمكين العاملين علي التوافق النفسي للموظف.
- ٧) علاقة سلوكيات المواطنة التنظيمية بتخطيط المسار الوظيفي.
- ٨) دراسة أثر تمكين العاملين علي سلوكيات الانسحاب الوظيفي.
- ٩) دراسة العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والذكاء العاطفي.
- ب- مقترحات ببحوث مستقبلية:

يوصي الباحث بالمزيد من الاهتمام بموضوع تمكين العاملين وكذلك سلوكيات المواطنة التنظيمية وفيما يلي بعض الأفكار في هذا المجال:

- ١) دراسة العلاقة بين جودة حياة العمل (QWL) وسلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB).
- ٢) دراسة أثر الثقة التنظيمية كمتغير وسيط بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- ٣) تقييم أثر التدريب الإداري علي سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- ١) أبو العلا، عبد اللطيف عبد الفتاح، وآخرون، "الإحصاء التحليل واستخداماته في العلوم التجارية والاجتماعية"، الطبعة الأولى، مكتبة الجلاء الجديدة، المنصورة، ٢٠٠٢.
- ٢) الشرييني، صفاء أحمد، "أثر التمكين علي إنتاجية العاملين بالشركات التابعة للشركات المتقبضة للصناعات الكيماوية في مصر"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، كلية

إدارة الموارد البشرية"، بدون
ناشر، ٢٠٠٢.

(٨) حامد، سعيد شعبان، "أثر
علاقة الفرد برئيسه وإدراكه
للدعم التنظيمي كمتغيرين
وسيطين على العلاقة بين العدالة
التنظيمية وسلوك المواطنة
التنظيمي: دراسة ميدانية"، مجلة
المحاسبة والإدارة والتأمين،
جامعة القاهرة، كلية التجارة، العدد
الواحد والستون، (٢٠٠٣).

(٩) حلواني، ابتسام عبد الرحمن،
"أسلوب التمكين ومدى استعداد
المديرين لتطبيقه"، المجلة العلمية
للبحوث والدراسات التجارية،
جامعة الزقازيق، كلية التجارة،
العدد الثالث والرابع، (٢٠٠١).

(١٠) حيدر، معالي فهمي،
"دراسة العوامل المؤثرة على
تمكين العاملين: بالتطبيق على
وحدات الحكم المحلي بمحافظة
المنوفية"، المجلة العلمية
للتجارة والتمويل، جامعة
طنطا، كلية التجارة، العدد
الثاني، (٢٠٠١).

(١١) زايد، عادل محمد،
"تنمية سلوك المواطنة التنظيمي
للعاملين في شركات قطاع
الأعمال المصري: دراسة
تطبيقية"، مجلة المحاسبة
والإدارة والتأمين، جامعة

التجارة، المجلد الثامن والعشرون،
العدد الرابع، (٢٠٠٤).

(٣) المسدي، عادل عبد المنعم،
"أثر تمكين العاملين في
وظائفهم على دافعيهم
للإنجاز"، مجلة كلية التجارة
للبحوث العلمية، جامعة
الإسكندرية، المجلد الرابع،
العدد الثاني، (٢٠٠٣).

(٤) المسدي، عادل عبد المنعم،
"محددات سلوكيات المواطنة
التنظيمية"، المجلة العلمية
للتجارة والتمويل، جامعة
طنطا، كلية التجارة، العدد
الأول، (٢٠٠٢).

(٥) بدر الدين، أمير محمد عبد
الحميد، "علاقة تمكين العاملين
بتطبيق نظام إدارة الجودة
الشاملة بشركات النسيج الخاضعة
لإتفاقية الكويز بالعاشر من
رمضان"، رسالة ماجستير غير
منشورة، كلية التجارة، جامعة عين
شمس، ٢٠٠٩.

(٦) جودة، عبد المحسن عبد
المحسن، وآخرون، "السلوك
الإيماني في المنظمات"،
المكتبة العصرية، ٢٠٠١.

(٧) جودة، عبد المحسن عبد
المحسن، "ليل المديرين
ورجال الأعمال والباحثين في

بالخدمة - بالتطبيق على البنوك
التجارية في مصر" ، المجلة
العلمية لكلية التجارة، جامعة
الأزهر - فرع البنات، العدد
التاسع عشر، ديسمبر ٢٠٠١.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1) Bell.,S.,J., And Menguc
,B., " The employee -
Organization Relationship,
Organizational Citizenship
Behavior , And Superior
Service Quality ", **Journal
of Relating**, Vol. 78
,(2002).
- 2) Bowen, D.E & Lawler,
E.E," The empowerment Of
Service Employee : What
,Where , Who and When? "
**Sloan Management
Review** , Spring, 1992 .
- 3) Bennis ,W& Town send
,R," Reinventing Leadership
" New York : William
Morrow,1995.
- 4) Deckop ,J.R. , " Getting
more than you pay for :
organizational citizenship
behavior and pay for -
Performance Plans " **Academy
of Management Journal** , Vol.
42 , No. 4 , 1999 .
- 5) Foy, N., "Empowerment
People at Work," USA,
Gower Publishers, 1994, P.37.

القاهرة، كلية التجارة، العدد
الخامس والخمسون، (٢٠٠٠).
١٢) شاهين، محمد عبد
التواب، "التوافق النفسي
وعلاقته بسلوك المواطنة
التنظيمية" ، المجلة العلمية
للاقتصاد والتجارة، كلية
التجارة، جامعة عين شمس،
العدد الثالث، ٢٠٠٠.

١٣) عبد الوهاب، على محمد،
"إدارة الكتاب المفتوح وتمكين
العاملين"، المؤتمر السنوي
السابع، إدارة القرن الواحد
والعشرين، سعيد يسن عامر،
وايد سيرفس للاستشارات،
القاهرة، (١٩٩٧).

١٤) عويس، ممدوح زكي
أحمد ، "نموذج متطلبات -
موارد الوظيفة وعلاقته
بالإنشغال بالعمل وأثرها في
سلوكيات المبادرة - بالتطبيق
على المستشفيات والمراكز
الطبية بجامعة المنصورة"،
المجلة المصرية للدراسات
التجارية، كلية التجارة، جامعة
المنصورة، المجلد الثالث
والثلاثون، العدد الأول،
٢٠٠٩، ص٣٠٢.

١٤) عبد الرحمن، فاطمة على
محمد، "دراسة سلوكيات
المواطنة التنظيمية الموجهة

- Management Development**
Vol.25, No.2, 2006.
- 11) Organ, D, W,
"Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington, M, A: Lexititon Book, 1988.
 - 12) Spreitzer , G.M., "
Psychological Empowerment in the Work Place: Dimensions Measurment and Validation ", **Academy Of Management Journal** , Vol.38 , No.5, 1995.
 - 13) Savery, L.k., Lucks, J.A.,
"The Relationship Between Empowerment Job Satisfaction an Reported Stress Levels: Some Australian Evidence" , **Leadership & Organization Development Journal** , Vol.22, No.3, 2001.
 - 14) Thomas, K.W. & Velthouse, B. A.,
"Cognitive Element Of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation" **Academy of Management Review**, Vol. 15, No. 4, 1990.
 - 6) Hochwalder , J., & Brucefors , A.B., "
Psychological Empowerment At the Work Place As A Predictor Of III Health ", **Personality And Individual Differences** , Vol. 39, 2005.
 - 7) Konovsky , M.A. & Pugh , S.D., "
Citizenship Behaviors and Social Exchange " **Academy Of Management Journal** , 37 (6), 1994.
 - 8) Kim ,S., et al., "
when does an employee not help coemployee? The effect of Leader - member exchange on employee envy and organizational citizenship behavior", **international Journal of Hospitality Management**, 2009.
 - 9) Lambert, S.J., "
Added Benefits : the link between work - life benefits and organizational citizenship Behavior ..", **Academy of Management Journal** , Vol.43, No.5, Oct., 2000 .
 - 10) Moye, M.J. & Henkin , A.B., "
Exploring Associations between Employee Empowerment and Interpersonal Trust in Managers " , **Journal of**