

التمكين النفسي كمدخل لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية – دراسة استطلاعية –

Psychological Empowerment as an Approach to Enhancing Organizational Citizenship Behaviors.

د. فيروز زروخي¹، د. مختار بن عابد²، د. محمد كربوش³

D/Fairouz Zerroukhi D/Ben Abed Mokhtar D/ kerbouche Mohammed

¹ جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، fairouzma@yahoo.fr

² المركز الجامعي علي كافي، تندوف، benabedmok@yahoo.fr

³ جامعة مصطفى سطنبولي، معسكر، kerbouche81@gmail.com

تاريخ النشر: 2020/04/03

تاريخ القبول: 2020/03/11

تاريخ الاستلام: 2019/09/30

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التمكين النفسي في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريريج، حيث قمنا بتوزيع 50 استمارة استبيان وكانت 47 منها قابلة للمعالجة الإحصائية.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين النفسي لأعضاء الهيئة التدريسية المبحوثين مرتفع، كما جاء تقييمهم لمستوى تحليهم بسلوكيات المواطنة التنظيمية مرتفع كذلك، كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير معنوية وإيجابية بين متغيري الدراسة. **كلمات مفتاحية:** التمكين النفسي، سلوكيات المواطنة التنظيمية، كلية الاقتصاد، جامعة برج بوعريريج.

تصنيف JEL: M12,

Abstract: This study aims to highlight the role of psychological empowerment independence in the promotion of organizational citizenship behaviors among faculty members of the Faculty of Economic at the University of Bordj Bou Arreridj. We distributed 50 questionnaires, 47 of which were subject to processing Statistics.

The study found that the level of psychological empowerment of the teaching staff members is high, and their evaluation of the level of their behavior of organizational citizenship is also high. The study also found a significant and positive relationship between study variables.

Keywords: keywords. Psychological Empowerment; Organizational Citizenship Behaviors; Faculty of Economics; Bordj Bou Arreridj University.

Jel Classification Codes: M12,

Résumé: Cette étude vise à mettre en évidence le rôle de l'autonomisation psychologique dans la promotion des comportements de citoyenneté organisationnelle parmi les membres du corps professoral de la Faculté des sciences économiques de l'Université de Bordj Bou Arreridj. Nous avons distribué 50 questionnaires, dont 47 ont été traités Statistiques.

L'étude a révélé que le niveau d'autonomisation psychologique des membres du personnel enseignant est élevé et que leur évaluation du niveau de leur comportement en matière de citoyenneté organisationnelle est également élevée. Elle a également révélé une relation significative et positive entre les variables d'étude

Mots-clés: Autonomisation psychologique ; Comportements organisationnels en matière de citoyenneté ; Faculté des sciences économiques ; Université Bordj Bou Arreridj.

Codes de classification de Jel: : M12,

1. مقدمة:

يشهد العالم اليوم تطورات عديدة ازدادت وتيرتها مع التطور التكنولوجي، الاقتصادي والمالي هذه التطورات استوجبت على كل وظائف المؤسسة أن تواكبها الأمر الذي استدعى ضرورة تبني توجهات حديثة في التسيير، وباعتبار العنصر البشري مورد استراتيجي وأتمن أصول المؤسسة، زاد الاهتمام بكل الأنشطة التي تعمل على تطويره، ولعل من أهم التطورات المتلاحقة في الممارسات التسييرية لهذا المورد بروز موضوع التمكين النفسي والذي يؤدي إلى نتائج سلوكية متعددة أبرزها قيام العنصر البشري بسلوكيات اختيارية طوعية أو ما يعرف بسلوكيات المواطنة التنظيمية اتجاه مؤسسته مهما كانت طبيعة نشاطها أو حجمها، و في هذا الصدد تعد الجامعة إحدى أهم المؤسسات نظرا للدور الذي تلعبه في بناء المجتمعات وضمان تقدمها من خلال الوظائف الحساسة التي تقوم بها وهي تخريج الكوادر المدربة واجراء الأبحاث العلمية التي تسهم بالدرجة الأولى في خدمة المجتمع، يعتمد نجاح الجامعة في سعيها لتحقيق ذلك على مدى توافر عناصر ممكنة من أعضاء الهيئة التدريسية بالدرجة الأولى.

وبناء على هذا الطرح تتمثل مشكلة دراستنا في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة أبعاد التمكين النفسي في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج؟

1.1. الأسئلة الفرعية :

ينبثق عن هاته الاشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى التمكين النفسي السائد لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج؟
- ما مستوى ممارسة أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج لسلوكيات المواطنة التنظيمية؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين كل من أبعاد التمكين النفسي وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية المبحوثين؟ وما طبيعة تلك العلاقة؟
- هل تسهم أبعاد التمكين النفسي في تعزيز سلوكيات المواطنة لدى التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج؟

2.1. فرضيات الدراسة:

لمعالجة اشكالية الدراسة تم طرح الفرضيات الرئيسية التالية:

- مستوى التمكين النفسي مرتفع لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج؛
- مستوى ممارسة أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج لسلوكيات المواطنة التنظيمية مرتفع؛
- تساهم أبعاد التمكين النفسي معنويا وبشكل إيجابي في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية المبحوثين.

3.1 أهمية الدراسة:

تهدف هاته الدراسة إلى وضع مقارنة تحلل العلاقة بين أبعاد التمكين النفسي ممثلة في (أهمية العمل، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير) في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج، كما تصبو هاته الدراسة إلى تقديم توصيات لمؤسسة الدراسة بشكل خاص والجامعة الجزائرية بشكل

عام حول ضرورة وأهمية التمكين النفسي في تفعيل دور عضو هيئة التدريس وتحسينه بالشكل الذي يخدم مسعى الجامعة لتحقيق أهدافها خصوصا اتجاه مجتمعيها.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هاته الدراسة إلى:

- تقديم إطار مفاهيمي لمتغيري الدراسة: التمكين النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية؛
- الوقوف على واقع التمكين النفسي السائد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج؛
- تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج؛
- تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد التمكين النفسي وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأشخاص المستجوبين.

5.1 منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة والاطلاع على أدبيات الموضوع من أجل بناء إطار نظري للدراسة، إلى جانب استخدام أسلوب المسح الميداني لجمع البيانات بواسطة قائمة الاستبيان وجه لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج، ليتم بعدها تحليلها إحصائيا باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية.

2. التمكين النفسي:

ظهر مفهوم التمكين النفسي في الربع الأخير من القرن العشرين، كأحد المفاهيم الإدارية المعاصرة والذي يعطي اهتماما أكبر إلى دور الموارد البشرية في المنظمات حيث يولد لديهم شعورا بالأهمية والكفاءة وتحمل المسؤولية مما يخلق لهم دافعا ذاتيا وإدراكا ايجابيا نحو العمل.

1.2 مفهوم التمكين النفسي:

لقد قدم بعض علماء السلوك التنظيمي تعريفات ساهمت في إثراء المخزون المعرفي لمفهوم التمكين النفسي من أمثال Conger & Kanungo والذدان عرفا التمكين على أنه عملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية لدى أفراد المنظمة من خلال تحديد العوامل المسببة للضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والأساليب غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية. (Conger & Kanungo, 1988, p. 88)

ويرى Thomas & Velthouse التمكين النفسي على أنه حافز داخلي جوهرى يبرز من خلال عدد من المدارك التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم (Thomas & Velthouse, 1990, p. 666)، وينشأ التمكين النفسي من الأسفل إلى الأعلى من خلال إدراكه من قبل الأفراد العاملين حيث يرونه كشيء محسوس من خلال بعدهم النفسي، وفي هذا الصدد يعرفه Carole بأنه توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة على السيطرة وإحساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف المنظمة. (Carole, 2006, p. 12)

كما يشار إلى التمكين النفسي على أنه ليس مجرد شعور فردي يشعر به العاملون بشكل فردي لوحده وإنما يحتاج إلى مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، فضلا عن ملائمة العلاقات بين المديرين والعاملين على أسس من الثقة والدعم والتواصل وتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية اتجاه نتائج الأداء المرغوبة. (كرين، 2013، صفحة 338)

وبعد استعراضنا لبعض أدبيات التمكين النفسي يمكننا تعريفه على أنه دافع أو حافز داخلي، مجموعة من الحالات النفسية والتي تعتبر مهمة وضرورية حتى يشعر الأفراد العاملون بأهمية وقيمة العمل الذي يؤدونه وبالتالي يتمكنون من السيطرة عليه،

وتعد كل من المقدر، حرية التصرف، قدرتهم على التأثير في المنظمة، قيمة وهدف العمل يؤدونه من أساسيات التمكين النفسي طبعاً مع توافر أبعاد خارجية مصدرها الإدارة والتي تزيد من فعالية إحساس أو شعور الفرد بأهميته في المنظمة التي يعمل بها.

2.2 أهمية التمكين النفسي:

ازدادت أهمية تمكين العاملين نفسياً في ظل المتغيرات الداخلية والخارجية للبيئة، وتكمن هذه الأهمية في: بتصريف اعتماداً على: (السكرافي، 2017، صفحة 210) - (الحسني، 2015، صفحة 174) - (طويهر و شريفة، 2018، صفحة 33) مستوى رضا وظيفي عالي؛

- يكون الأفراد الممكّنون أكثر إيجابية وفعالية ونشاط من أقرانهم.
- التزام تنظيمي كبير؛
- تقديم خدمات عالية الجودة للزبائن؛
- تسعى عملية التمكين إلى تنمية الأفراد العاملين حيث تكون لديهم قدرة على قيادة أنفسهم من خلال الاستقلالية في التفكير؛
- يهدف التمكين إلى مساعدة الأفراد العاملين في التغلب على التنافر أو الانحراف الشعوري.
- تكوين فرق عمل فاعلة؛
- استغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين.

3.2 أبعاد التمكين النفسي:

يرى كل من Thomas & Velthouse أن التمكين النفسي يتكون من أربعة محددات أساسية هي:

- أهمية العمل: العمل له أهمية لدى الأفراد العاملين عن طريق تنفيذ المهام والأنشطة والشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة، كما تقوم المنظمة بالعمل على فهم وإدراك الفرد دوره ومساهمته في إنجاز عملها. (زوين و حسناوي، 2017، صفحة 180)
- الكفاءة: أي أن الفرد يثق بقدراته الذاتية، وتعكس الكفاءة مدى شعور الفرد بامتلاك القدرة والمهارة اللازمة لانجاز عمله، فضلاً عن ثقته على القيام بالمهام المنوطة له بالجدارة والفاعلية المطلوبتين.
- الاستقلالية: تتمثل الاستقلالية في منح الموظفين حرية التصرف في الأعمال الموكلة لهم، وذلك من خلال إلغاء دور المشرفين ومنح الموظفين صلاحيات واسعة. (حاج حسين، 2016، صفحة 31)
- التأثير: وهي إدراك الفرد بأن له تأثير على نشاطات عمله وأنه يؤثر ويساهم في سياسات وقرارات المنظمة والتي تتعلق بعمله. (أبا زيد، 2009، صفحة 501)

3. سلوكيات المواطنة التنظيمية:

يهتم العلماء والباحثون في السلوك التنظيمي بدراسة سلوك الأفراد في المنظمات وتقييمه وتفسيره والتنبؤ به من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، ومن أجل تحقيق ذلك تحتاج المنظمات إلى سلوكيات تنظيمية تساعد على النمو والنجاح في ظل بيئة معقدة، ويعتبر سلوك المواطنة التنظيمية أحد مفاهيم السلوك التنظيمي الذي تحتاجه المنظمات المعاصرة لمواجهة التحديات.

1.3 مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية:

تعود جذور مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية كإطار فكري إلى عالم الإدارة المشهور Chester Bernard عام 1938 والذي تناول مبدأ اقناع العاملين في الرغبة في التعاون التنظيمي، من ثم جاءت أفكار Daniel Katz's عام 1964 التي ميزت بين دور الفرد الرسمي في العمل والسلوك الإبداعي العفوي والذي يعد أساساً لفاعلية المنظمة. (بنت ابراهيم طحطوح، 2016، صفحة 33)

إلا أن مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية ظهر عام 1977 على يد Dennis W. Organ والذي عرفه على أنه ذلك السلوك الفردي الطوعي والاختياري والذي يقع خارج نطاق أدوار الوظيفة الرئيسية ويعتمد كلياً على الجوانب التعاونية من الأفراد داخل التنظيم ولا يشتمل على مكافآت أو حوافز جراء القيام به، ويؤدي إلى زيادة فعالية الأداء التنظيمي للمؤسسة. (Organ & Konovsky, 1989, p. 157)

كما عرفه Schnake & Dumbler بأنه سلوك خارج الدور المحدد لا يترتب عليه مكافأة عند حدوثه أو عقاب عند عدم حدوثه عن طريق المنظمة، ولكنها تستفيد منه بتحسين كفاءتها واستمرارها، (آل زاهر، 2011، صفحة 340) كما يشير كذلك إلى ذلك السلوك الطوعي الذي لا يوجد في بطاقة وصف الوظيفة ولا يلزم المدير أو الرئيس الفرد للقيام به (الصيرفي، 2005، صفحة 235)

وهو عمل أو نشاط اجتماعي يمارسه العامل من تلقاء نفسه، ورغبة منه ولا يبغى أي مردود مادي، عبر التزام ليس وظيفي إنما هو التزام أدبي إذ يقوم على اعتبارات أخلاقية أو اجتماعية أو إنسانية أو دينية. (بن عودة، 2018، صفحة 543)

وبناء على ما سبق يمكننا تعريف سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها تلك السلوكيات الطوعية، الاختيارية والخارجة عن نطاق الدور الرسمي للفرد يقوم بها من تلقاء نفسه ولا ينتظر مقابلها الحصول على مقابل مادي من قبل رؤسائه في العمل، كما لا يعاقب في حال عدم قيامه بهذا الدور الإضافي.

2.3 أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية:

تتعدد فوائد هذا السلوك وفيما يلي البعض منها:

- زيادة كفاءة العاملين والإدارة؛
- إطلاق الطاقات الكامنة لدى العناصر البشرية؛
- يقلل الحاجة إلى التوزيع غير المبرر للموارد النادرة.
- زيادة قدرة المنظمة على جذب والمحافظة على الموظفين الأكفاء؛
- تحقيق تميز الأداء المنظمي؛
- تطوير الخصائص الشخصية للعاملين؛
- يحصل العاملون على متعة العمل والاشتراك في أداء مهام غير روتينية؛
- سيادة الثقة والعدالة التنظيمية.

3.3 أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية:

حدد Organ عام 1988 الأبعاد التالية:

- الإيثارة: وهو سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، مساعدة وتوجيه العاملين الجدد، مساعدة الزملاء المتغيبين عن العمل لإنجاز مهامهم المتراكمة.
- الكياسة: هي سلوك يعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها زملائه في العمل عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الآخرين والتعرف على آرائهم قبل اتخاذ القرارات. (Mackenzie & Podsa, Koff, 1994, p. 351)

- الروح الرياضية: تشير إلى سلوك الفرد نحو استيعاب الأشياء غير المناسبة التي تحصل في بيئة العمل دون شكوى أو تدمير، بالإضافة إلى التسامح والصبر والاحساس بمشكلات الآخرين. (أبا زيد، 2009، صفحة 503)
- وعي الضمير: هو سلوك طوعي يفوق الحد الأدنى من المتطلبات الوظيفية في مجال الحضور، احترام اللوائح والأنظمة، العمل بجدية لتطوير المهارات، السعي باستمرار لتحسين مستوى الأداء وغيرها من السلوكيات.
- السلوك الحضاري: وهو المشاركة البناءة والمسؤولة في إدارة المنظمة والاهتمام بمصيرها من خلال الحرص على حضور الاجتماعات غير الرسمية، قراءة مذكرات المنظمة وإعلاناتها، تأدية العمل في صورة تحافظ وتنبئ سمعة المنظمة.

4. منهجية الدراسة الميدانية:

يشمل هذا الجزء النقاط التالية:

1.4 مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع دراستنا في مجموع أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريرج، حيث وزعنا عليهم 50 استمارة استبيان، واسترجعنا منها 48 استمارة، وكانت 47 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية.

2.4 بناء أداة القياس وثباتها.

اعتبر الاستبيان من أهم المصادر المعتمد عليها للحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي من الدراسة، تضمنت استمارة الاستبيان ثلاث أجزاء:

الجزء الأول: يشمل المعلومات الشخصية ممثلة في: الجنس، عدد سنوات الخبرة في الجامعة والرتبة.

الجزء الثاني يشمل 16 عبارة وهي تتعلق بأبعاد التمكين النفسي ممثلة في: أهمية العمل، الكفاءة، الاستقلالية والتأثير.

الجزء الثالث يشمل 20 عبارة تتعلق بأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية ممثلة في: الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير والسلوك الحضاري.

ولبناء الاستبانة تم الاعتماد على مجموعة من المراجع ، وللتأكد من صحتها ومن مصداقيتها تم عرضها على عدد من الأكاديميين المتخصصين، واعتمد اجماع المحكمين للتأكد من صحة الأداة، كذلك تم التأكد من الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق اختبار ألفا كرونباخ وكانت درجة الاتساق الداخلي 89.4% لذا يمكن القول أن البيانات التي تم الحصول عليها تخضع لدرجة اعتمادية عالية.

والجدول التالي يبين لنا قيمة الثبات من خلال قيمة ألفا كرونباخ.

الجدول 1: قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ

متغيرات الدراسة	معامل الثبات (%)
التمكين النفسي	82.2
سلوكيات المواطنة التنظيمية	82.6
الاستبيان ككل	89.4

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

3.4 أساليب المعالجة الإحصائية.

تم الاعتماد على البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية لتفريغ البيانات وتحليلها، وذلك من خلال إتاحة خمس احتمالات للإجابة (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة):

- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة؛
- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛
- نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير عناصر المتغير المستقل على المتغير التابع؛
- تحليل التباين الأحادي لاختبار فرضيات الدراسة.

5. تحليل النتائج:

سنوضح فيما يلي النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية بعد استخدام برنامج SPSS في عملية التحليل الإحصائي واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، ومن خلال ذلك سنقوم باختبار مدى صحة فرضيات البحث على النحو التالي:

1.5 عرض وتحليل النتائج المتعلقة بأبعاد التمكين النفسي:

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على مايلي: " مستوى التمكين النفسي مرتفع لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريبرج"

وتم تلخيص نتائج الإجابات في الجدول التالي:

الجدول 2: أبعاد التمكين النفسي

أبعاد التمكين النفسي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
أهمية العمل (X ₁)	4.30	0.716	مرتفع جدا
الكفاءة (X ₂)	4.20	0.625	مرتفع
الاستقلالية (X ₃)	3.56	1.028	متوسط
التأثير (X ₄)	3.26	0.989	متوسط
المتوسط العام	3.83	0.839	مرتفع

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى ممارسات التمكين النفسي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريبرج مرتفع وجاء بوسط حسابي قدره (3.83) وانحراف معياري مقدر بـ (0.839)، وجاءت أبعاد التمكين النفسي مرتبة كما يلي وفقا لمتوسطاتها الحسابية:

أولا: بعد أهمية العمل بمتوسط حسابي قدره (4.30)

ثانيا: بعد الكفاءة بوسط حسابي قدره (4.20)

ثالثا: بعد الاستقلالية بوسط حسابي قدره (3.56)

رابعا: بعد التأثير بوسط حسابي قدره (3.83)

تعكس لنا النتائج المحصل عليها أن أعضاء الهيئة التدريسية المستجوبين يملكون شعورا نفسيا ذاتيا وإيجابيا حول وظيفتهم وكل ما يتعلق بها، من حيث أهمية عملهم وقيمتهم وهدف العمل الذي يقومون به، خصوصا وأنهم يحملون رسالة نبيلة وهي رسالة التدريس، إضافة إلى أدوارهم البحثية خدمة لطلبتهم، جامعتهم ومجتمعهم بشكل عام حيث يسهمون بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في توجيه أفراد وحل مشاكله المختلفة، وهذا نابع من كفاءتهم وقدرتهم على أداء مهامهم بجدارة واقتدار مما يزيد من ثقتهم على أداء أعمالهم على أحسن وجه.

إلا أن النتائج بينت لنا كذلك أن مستوى استقلالية أو حرية تصرف أعضاء هيئة التدريس المستجوبين وكذا مستوى تأثيرهم بالكلية التي ينتمون إليها متوسط، فمن أهم ما جاء في إجاباتهم أنه لا يؤخذ بأرائهم في الأمور المهمة على مستوى الكلية، أي

مستوى تأثيرهم غير فعال، رغم كفاءتهم أو جدارتهم في العمل، وقد يرجع سبب هذا كون أغلب المستجوبين يزاولون الدورين الأساسيين لعضو هيئة التدريس وهما الدور التدريسي والدور البحثي فقط، والقلّة منهم من يزاولون دورا إداريا هاته الفئة في الغالب هي التي يكون لها تأثير في القرارات التي تخص الكلية.

والنتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه تقتضي صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

2.5 عرض النتائج المتعلقة بأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

نصت الفرضية الرئيسية الثانية على ما يلي: " مستوى ممارسة أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريّج لسلوكيات المواطنة التنظيمية مرتفع "

وتم تلخيص نتائج الإجابات في الجدول التالي:

الجدول 3: أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
الإيثار	3.915	0.804	مرتفع
الكمياء	4.345	0.632	مرتفع جدا
الروح الرياضية	3.97	0.872	مرتفع
وعي الضمير	4.257	0.669	مرتفع جدا
السلوك الحضاري	4.047	0.918	مرتفع
المتوسط العام	4.106	0.779	مرتفع

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى ممارسة أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريّج لسلوكيات المواطنة التنظيمية مرتفع وجاء بوسط حسابي قدره (4.106) وانحراف معياري مقدر بـ (0.779)، وجاءت ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية مرتبة كما يلي وفقا لمتوسطاتها الحسابية:

أولاً: بعد الكمياء بمتوسط حسابي قدره (4.345)

ثانياً: بعد وعي الضمير بوسط حسابي قدره (4.257)

ثالثاً: بعد السلوك الحضاري بوسط حسابي قدره (4.047)

رابعاً: بعد الروح الرياضية بوسط حسابي قدره (3.97)

خامساً: بعد الإيثار بوسط حسابي قدره (3.915)

تعكس لنا النتائج المحصل عليها أن أعضاء الهيئة التدريسية المبحوثين على استعداد لتقديم سلوكيات طوعية إضافة إلى أدوارهم الرسمية، يحرصون على المشاركة البناءة والمسؤولية في أمور الكلية، الاهتمام بمصيرها والحرص على نجاحها في سعيها للأهداف التعليمية والتعليمية التي وجدت لأجلها.

كما يسعى المستجوبون كذلك لتطوير مهاراتهم، تحسين نتائج أدائهم قدر الإمكان، يلتزمون بقواعد وقوانين العمل، يسعون لتجنب الشكوى والحفاظ على الإيجابية، يتصدون لمشكلات وصعوبات العمل في حال حدوثها، ضف إلى هذا سعيهم الدائم لمساعدة بعضهم البعض في العمل، تسهيل مهمة الجدد منهم وغيرها من سلوكيات الدور الإضافي كما تسمى.

فأعضاء الهيئة التدريسية وجدوا لخدمة الطلبة والجامعة فلولا سعيهم الدائم لتقديم أحسن مستوى أداء منهم لما تمكنت الجامعة من تخريج الكوادر البشرية المؤهلة.

و بناء على النتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه نقبل الفرضية الرئيسية الثانية.

3.5. اختبار التباين الأحادي بين متوسطات أبعاد التمكين النفسي ومستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية.

تم اختبار مدى قبول أو رفض الفرضية الرئيسية الثالثة من خلال نموذج الانحدار البسيط واختبار التباين الأحادي وذلك على النحو التالي:

- الفرضية الرئيسية الثالثة: "تساهم أبعاد التمكين النفسي معنويا وبشكل إيجابي في تعزيز سلوكيات المواطنة لدى التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية المبحوثين".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F): One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 4: اختبار التباين الأحادي بين متوسطات التمكين النفسي وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المستجوبين.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	3,256	1	3,256	41,592	4.056	,693 ^a	,480	,000 ^b
الخطأ	3,522	45	,078					
المجموع	6,778	46						
نموذج الانحدار	$y = 1.869 + 0.584x$							

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

نستخلص من الجدول أعلاه ما يلي:

تشير قيمة معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغيرات الدراسة والمثلة في أبعاد التمكين النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية:

كما تشير النتائج كذلك إلى أن التمكين النفسي يساهم بما نسبته 48% في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريج، أما النسبة المتبقية فترجع لعوامل أخرى لم ندم بدراستها:

تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 (أقل من 0.05)، كما أن قيمة F الجدولية أقل من قيمتها المحسوبة، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الرئيسية الثالثة:

بالنسبة لنتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التمكين النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريج، فيتبين لنا من الجدول كذلك أنه كلما زاد التمكين النفسي بوحدة واحدة تعزز مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بـ 58.4%، و النتائج المحصل عليها تشير إلى وجود علاقة تأثير معنوية بين كل من أبعاد التمكين النفسي و مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية للمبحوثين.

ولاختبار مدى مساهمة كل بعد من أبعاد التمكين النفسي على مدى تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريج تم تقسيم الفرضية الرئيسية الثالثة إلى أربع فرضيات فرعية على النحو التالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: تساهم بعد أهمية العمل معنويا وبشكل إيجابي في تعزيز سلوكيات المواطنة لدى أعضاء الهيئة التدريسية المبحوثين.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F): One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 5: اختبار التباين الأحادي بين متوسطات بعد أهمية العمل وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المبحوثين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	,964	1	,964	41,592	7,464	4.056	,142	,009 ^b
الخطأ	5,814	45	,129					
المجموع	6,778	46	/					
نموذج الانحدار	$y = 2.904 + 0.28x_1$							

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

نستخلص من الجدول أعلاه ما يلي:

تشير قيمة معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغيرات الدراسة و الممثلة في بعد أهمية العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

كما تشير النتائج كذلك إلى أن بعد أهمية العمل يساهم بما نسبته 14.2% في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريج، أما النسبة المتبقية فترجع لعوامل أخرى لم نعلم بدراساتها.

تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي 0.009 (أقل من 0.05)، كما أن قيمة F الجدولية أقل من قيمتها المحسوبة، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الفرعية الأولى.

بالنسبة نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التمكين النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة برج بوعريج، فيتبين لنا من الجدول كذلك أنه كلما زادت أهمية العمل بوحدة واحدة تعزز مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بـ 28%، والنتائج المحصل عليها تشير إلى وجود علاقة تأثير معنوية بين كل من بعد أهمية العمل ومستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية للمبحوثين.

- الفرضية الفرعية الثانية: تساهم بعد الكفاءة معنوياً وبشكل إيجابي في تعزيز سلوكيات المواطنة لدى أعضاء الهيئة التدريسية المبحوثين.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F): One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 6: اختبار التباين الأحادي بين متوسطات بعد الكفاءة وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المبحوثين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	,810	1	,810	6,111	4.056	,346 ^a	,120	,017 ^b
الخطأ	5,968	45	,133					
المجموع	6,778	46						
نموذج الانحدار	$y = 2.855 + 0.297x_2$							

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

نستخلص من الجدول أعلاه ما يلي:

تشير قيمة معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغيرات الدراسة والمثثلة في بعد الكفاءة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

كما تشير النتائج كذلك إلى أن بعد الكفاءة يساهم بما نسبته 12% في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريج، أما النسبة المتبقية فترجع لعوامل أخرى لم ندم بدراستها.

تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي 0.017 (أقل من 0.05)، كما أن قيمة F الجدولية أقل من قيمتها المحسوبة، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الفرعية الثانية.

بالنسبة لنتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر بعد الكفاءة على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريج، فيتبين لنا من الجدول كذلك أنه كلما زاد مستوى الكفاءة بوحدة واحدة تعزز مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بـ 29.7%، والنتائج المحصل عليها تشير إلى وجود علاقة تأثير معنوية بين كل من بعد الكفاءة ومستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية للمبحوثين.

- الفرضية الفرعية الثالثة: تساهم بعد الاستقلالية معنويًا وبشكل إيجابي في تعزيز سلوكيات المواطنة لدى أعضاء الهيئة التدريسية للمبحوثين.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F): One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 7: اختبار التباين الأحادي بين متوسطات بعد الاستقلالية وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المبحوثين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	2,256	1	2,256	22,448	4.056	,577 ^a	,333	,000 ^b
الخطأ	4,522	45	,100					
المجموع	6,778	46						
نموذج الانحدار	$y = 3.08 + 0.288x_3$							

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

نستخلص من الجدول أعلاه ما يلي:

تشير قيمة معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغيرات الدراسة والمثثلة في بعد الاستقلالية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

كما تشير النتائج كذلك إلى أن بعد الكفاءة يساهم بما نسبته 33.3% في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريج، أما النسبة المتبقية فترجع لعوامل أخرى لم ندم بدراستها.

تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 (أقل من 0.05)، كما أن قيمة F الجدولية أقل من قيمتها المحسوبة، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

بالنسبة نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر بعد الكفاءة على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريج، فيبين لنا من الجدول كذلك أنه كلما زاد مستوى الاستقلالية بوحدة واحدة تعزز مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بـ 28.8% ، والنتائج المحصل عليها تشير إلى وجود علاقة تأثير معنوية بين كل من بعد الكفاءة ومستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية للمبحوثين.

- الفرضية الفرعية الرابعة: تساهم بعد التأثير معنويا وبشكل إيجابي في تعزيز سلوكيات المواطنة لدى أعضاء الهيئة التدريسية المبحوثين.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F): One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 8: اختبار التباين الأحادي بين متوسطات بعد التأثير وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المبحوثين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	3,044	1	3,044	36,678	4.056	,670 ^a	,449	,000 ^b
الخطأ	3,734	45	,083					
المجموع	6,778	46						
$y = 2.91 + 0.366x_4$								نموذج الانحدار

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

نستخلص من الجدول أعلاه ما يلي:

تشير قيمة معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغيرات الدراسة والممثلة في بعد التأثير وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

كما تشير النتائج كذلك إلى أن بعد الكفاءة يساهم بما نسبته 44.9% في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريج، أما النسبة المتبقية فترجع لعوامل أخرى لم نقم بدراستها.

تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 (أقل من 0.05)، كما أن قيمة F الجدولية أقل من قيمتها المحسوبة، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

بالنسبة نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر بعد الكفاءة على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريج، فيبين لنا من الجدول كذلك أنه كلما زاد مستوى الكفاءة بوحدة واحدة تعزز مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بـ 36.6% ، والنتائج المحصل عليها تشير إلى وجود علاقة تأثير معنوية بين كل من بعد الكفاءة ومستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية للمبحوثين.

6. خاتمة:

حاولنا من خلال هاته الدراسة إبراز مدى مساهمة أبعاد التمكين النفسي ممثلة في: أهمية العمل، الكفاءة، الاستقلالية، حرية التصرف في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريج، توصلنا من خلالها إلى النتائج التالية:

- مستوى التمكين النفسي مرتفع لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج، وجاءت أبعاد التمكين النفسي مرتبة كمالبي وفق وسطها الحسابي: أهمية العمل، الكفاءة، الاستقلالية و التأثير؛
 - مستوى ممارسة أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج لسلوكيات المواطنة التنظيمية مرتفع، وجاءت أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية مرتبة كمالبي وفقا لوسطها الحسابي: الكياسة، وعي الضمير، السلوك الحضاري، الروح الرياضية، وأخيرا بعد الإيثار؛
 - يساهم التمكين النفسي بما نسبته 48% في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الهيئة التدريسية المبحوثة؛
 - يساهم بعد أهمية العمل بما نسبته 14.2% في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الهيئة التدريسية المبحوثة؛
 - يساهم بعد الكفاءة بما نسبته 12% في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج؛
 - يساهم بعد الاستقلالية بما نسبته 33.3% في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الهيئة التدريسية المستجوبة؛
 - يساهم بعد التأثير بما نسبته 44.9% في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج.
- وبناء على النتائج المتوصل إليها نقترح التوصيات التالية:
- توسيع صلاحيات أعضاء الهيئة التدريسية ومنحهم المزيد من الحرية لأداء المهام المنوطة لهم بالأسلوب الذي يرون أنه الأنسب؛
 - الأخذ بأراء الهيئة التدريسية في سياسات واستراتيجيات التي تهتم الكلية؛
 - ضرورة العمل في جو يسوده التعاون والثقة بين المسؤول المباشر وباقي أعضاء الهيئة التنظيمية مما يزيد من مستوى تمكينهم النفسي وخصوصا الحرص على تشجيع العمل الفرقي؛
 - الحرص على توفير الاستقرار الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التنظيمية مما يزيد من مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم؛
 - الاهتمام بترسيخ مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية وأهميتها بالنسبة لفاعلية الجامعة من خلال عقد مؤتمرات وندوات لإبراز هذا المفهوم؛
 - الحرص على المستوى المرتفع لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال الاهتمام بمنحهم الحوافز المعنوية كالشهادات التقديرية مثلا.

6. قائمة المراجع:

1. محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي، السلوك التنظيمي، (الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، 2005).
2. رياض أبا زيد، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 24، العدد 2، 2009.
3. طه مدني طويهر، و رفاع، شريفة، دور التمكين النفسي في تعزيز الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين بالمكتبات الجامعية. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 13، 2018.
4. علي ناصر ستوي آل زاهر، سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد، مجلة العلوم الانسانية والإدارية، المجلد 12، العدد 1، 2011.
5. عمار عبد القادر علي زوين، و رسل كريم كاظم حسناوي، تأثير جودة حياة العمل في التمكين النفسي للعاملين، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 13، العدد 53، 2017.

6. كمال كاظم طاهر الحسني، التمكين النفسي ثروة لتعزيز السلوك الريادي، دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين بالمكتبات الجامعية، مجلة امثى للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 1، 2015.
7. ليث زهير عبد الأمير السكارفي، تأثير معمارية الموارد البشرية في التمكين النفسي، دراسة حالة في كلية الإدارة والاقتصاد، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 13، العدد 52، 2017.
8. مصطفى بن عودة، أثر الثقافة المتكيفة على محددات سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 8، 2018.
9. مصطفى خالد ناميدي كرين، أثر التمكين في الاغتراب الوظيفي، دراسة استطلاعية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 35، العدد 113، 2013.
10. عالية بنت ابراهيم طحطوح، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز جدة، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد و الإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2016.
11. هيام حاج حسين، أثر التمكين الهيكلي والنفسي للموظفين في رضا العملاء، دراسة مسحية على شركات التأمين الخاصة في اللاذقية، مذكرة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2016.
12. Conger, J., & Kanungo, R., *The empowerment process: Integrating the ory and practice*, academy of management review , vol 13, no3, 1988.
13. Mackenzie, S., & Podsakoff, P., *Organizational citizenship behavior and sales effectiveness*, journal of marketing research, no 2, 1994.
14. Organ, D., & Konovsky, M., *Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior*, journal of applied psychology , vol 74, no 1, 1989.
15. Thomas, K., & Velthouse, B., *Cognitive elements of empowerment: An intertive model of intrinsic task motivation*, Academy of management review ,vol 15, no 5, 1990.
16. Carole, E, *A case study of psychological empowerment of employees in a community college*,(U.S.A: University of Florida, 2006).