

ISSN: 2392-5442, EISSN: 2602-540X		مجلة المنظومة الرياضية
المجلد: 09 العدد: 02 السنة: 2022		مجلة علمية دولية تصدر بجامعة الجلفة - الجزائر
الصفحات: 826 - 840		تاريخ الإرسال: 2022/01/10 تاريخ القبول: 2022/02/09

التمكين الإداري وعلاقته بالمواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة

## Administrative empowerment and its relationship to organizational citizenship among the employees of the directorates of youth and sports

تريش لحسن\*

<sup>1</sup> جامعة محمد بوضياف بالمسيلة (الجزائر)

lahcen.triche@univ-msila.dz

ملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة العلاقة الإرتباطية بين التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة لولايات المسيلة، برج بوعريج، بسكرة، استخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقة العلاقات الإرتباطية المتبادلة، والاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات، ووزع الاستبيان على عينة من موظفين قدرت بـ 62 موظف بمقر المديرية، ومن أهم النتائج المتوصل إليها توجد علاقات إرتباطية طردية بين كل من الاتصال، فرق العمل، التحفيز، والمواطنة التنظيمية.

الكلمات الدالة: التمكين الإداري- المواطنة التنظيمية- مديريات الشباب والرياضة

### Abstract:

Abstract: The current study aims to know the correlation between administrative empowerment and organizational citizenship among the employees of the directorates of youth and sports in the states of M'sila, Bordj Bou Arreridj, Biskra. Male and female employees at the headquarters of the directorates, and among the most important findings, there are direct correlations between communication, work teams, motivation, and organizational citizenship

**Keywords:** Administrative Empowerment - Organizational Citizenship - Directorates of Youth and Sports

\*المؤلف المرسل

## التمكين الإداري وعلاقته بالمواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة

### 1. مقدمة وإشكالية الدراسة:

تعد الإدارة في الوقت الحاضر القاعدة الأساسية التي يعتمد عليها نجاح أي مؤسسة معاصرة وفي أي مجال بما في ذلك المجال الرياضي، فالإدارة أصبحت متواجدة بصفة رئيسية في كل نشاطات المؤسسات، وأصبحت ركنا أساسيا من أركان نجاحها.

حيث تحرص المنظمات الحديثة حرصا شديدا في تحقيق أهدافها بالتركيز على إنتاجية الموظف، ودراسة البيئة المحيطة به بهدف زيادة الإنتاج ورفع مستوى الأداء الوظيفي، وحتى يتسنى لها ذلك لابد من وجود العديد من الخصائص الإدارية التي تدعم ذلك، من بينها الأفق العامة للإدارة العليا وفلسفتها التنموية في تحقيق أهدافها فضلا عن النظم والسياسات الإدارية المتبعة في المنظمة، التي تساعد الموظف على القيام بدوره من حيث زيادة قدراته ومهاراته وخبراته بما يؤدي إلى مزيد من التقدم على مستوى المنظمة ككل. (المومني: 2006، صفحة 36)

و أي منظمة لا تنشئ من فراغ، وإنما تنشأ من البيئة الداخلية التي تعمل فيها وتمدها بالموارد، من خلال استخدام مجموعة من المدخلات المادية والبشرية والمعلوماتية، والقيام بممارسة العملية الإدارية من خلال التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة، إلا أن العنصر البشري يبقى المحرك الأساسي والرئيسي لأداء جميع هذه الوظائف، حيث يتوقف الأداء على مستوى وفعالية هذا العنصر، الأمر الذي يتطلب صيانتها وتنميتها والحفاظ عليه، وتحقيق التكامل والتوازن بينه وبين المنظمة التي يعمل فيها. (بن رجم ، 2018 ، صفحة 23)

حيث يهتم التمكين الإداري بإعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل يوثق العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركة العمل في إطار فرق عمل، وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، مما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات. ( الكيلاوي وآخرون ، 2018 ، صفحة 04)

ومن بين مؤشرات التمكين الإداري نجد العمل الجماعي الذي يعد الأساس الذي يعتمد عليه أي بناء تنظيمي لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة، وتزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها، يقودها إلى بيئة عمل جيدة في نظر المرؤوسين، بينما التقليل من شأن العمل الجماعي يؤدي إلى تفاعل أقل داخل المنظمة. (العراي: 2015، صفحة 19).

وفي الحديث عن التمكين الإداري فتقوم فكرة التمكين الإداري على قيام الإدارة العليا بمنح السلطة والثقة للعاملين لأداء مهامهم بحرية، الأمر الذي يسهم بإيجاد جو من الارتياح والشعور بالأهمية وزيادة تحمل المسؤولية وخلق شعور ايجابي لدى العاملين يمثل دافعا مهما للعمل.

بالإضافة إلى ذلك فمؤشر يعد موضوع حوافز العمل مكاناً بارزاً منذ بدء الاهتمام ببحث الأفراد على العمل بكفاءة مما يكفل الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة وتظهر أهمية البيئة الإدارية الجيدة من خلال قدرتها على توفير المناخ الوظيفي المناسب والهادف لزيادة كفاءة العاملين الإداريين بالإدارة العامة والإدارة الرياضية بشكل خاص مما يكسبهم شعورا بالانتماء للمؤسسة ويساعد على اكتساب.

حيث مرت الحوافز بمراحل تطورت وتبلورت من خلالها الصورة التي نراها الآن فبدأت بالمرحلة التقليدية تمثل نقطة الانطلاق وتم التركيز فيها فقط على الحوافز المادية أعقبها مرحلة مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحوافز المعنوية بجانب المادية ثم جاءت المرحلة الحديثة التي ربطت بين الحوافز (مادية ومعنوية) ومدى الأداء (ألعائدي: 1996، صفحة 23 ، 24).

## تريش لحسن

ومن السلوكيات المرغوب فيها حديثا والواجب توفرها في شخصيات الإداريين حديثا نجد سلوك المواطنة التنظيمية داخل هيئة العمل ، حيث يعرف سلوك المواطنة على انه سلوك طوعي يبرز فيه الاستعداد للعمل وبذل الجهد أكثر مما هو مطلوب ومحدد وفق المهام الوظيفية، ويأتي هذا السلوك كأثر لاستشعار وتوقع المعاملة العادلة من الناحية التوزيعية، والإجرائية، والتعاملات في بيئة العمل الداخلية، ومن أمثلة سلوك المواطنة التنظيمية مساعدة زملاء العمل، وعدم التسبب للمشاكل مع الزملاء، وتجنب إثارة الشكاوى، وعدم تعطيل العمل ، والتطوع في أوقات الفراغ ، والحرص على نجاح المنظمة (الفحطاني 2014، صفحة 21)

انطلاقا مما سبق ، ولأهمية موضوع التمكين الإداري في المؤسسات الرياضية بالجزائر، جاءت هذه الدراسة للكشف عن بعض مؤشرات التمكين الإداري التي قد تساهم في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين داخل مديريات الشباب والرياضية، وتمحورت مشكلة الدراسة على النحو التالي:

هل توجد علاقة ارتباطيه بين التمكين الإداري و المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة ؟

### 1-1-1- التساؤلات الجزئية:

- هل توجد علاقة ارتباطيه بين الاتصال والمواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة ؟

هل توجد علاقة ارتباطيه بين فرق العمل والمواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة ؟

هل توجد علاقة ارتباطيه بين التحفيز والمواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة ؟

### 1-2-1- فرضيات الدراسة:

1-2-1- الفرضية العامة : توجد علاقة ارتباطيه بين التمكين الإداري و المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة ؟

### 1-2-2- الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ارتباطيه بين الاتصال والمواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

- توجد علاقة ارتباطيه بين فرق العمل والمواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة .

- توجد علاقة ارتباطيه بين التحفيز والمواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة .

### 2- أهداف الدراسة:

- معرفة نوعية العلاقة بين الاتصال والمواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة

- معرفة نوعية العلاقة بين فرق العمل والمواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة

- معرفة نوعية العلاقة بين التحفيز والمواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة

مديريات الشباب والرياضة؟

3- أهمية الدراسة: تكسب الدراسة أهميتها من خلال نية الباحث إتباع منهج علمي يثري المعرفة، لمعرفة طبيعة العلاقة الإرتباطية بين أهم مؤشرات التمكين الإداري " الاتصال الإداري ، التحفيز ، فرق العمل " وسلوك المواطنة لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، كما ويؤمل أن تؤدي هذه الدراسة إضافة عملية تساعد الباحثين في هذا الحقل الأكاديمي، للتعرف على أهم مؤشرات التمكين الإداري التي قد تساهم في زيادة سلوك المواطنة، وبالتالي زيادة الكفاءة والمشاركة والتفاعل بالمديريات.

### 4-الكلمات الدالة في الدراسة :

4-1- تحفيز العاملين: هو القوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة.(حصباية ، 2019 ،

صفحة54)

## التمكين الإداري وعلاقته بالمواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة

التحفيز: كما يعتبر التحفيز في معناه المصطلحي العام على انه مجموعة من الضغوطات والرغبات الحاجات والتفضيلات والمفاهيم المشابهة للأخرى فلما نقول مثلا هذا المسير يحفز عماله فهذا يعني انه يقوم بتصرفات لطبي يصح عماله يتميزون بالنجاعة كما يكونون قادرين على تحقيق الرضى والحاجات والرغبات (بعيط، 2014، صفحة80)

التعريف الإجرائي "للتحفيز": هي مجموعة الوسائل المادية والمعنوية، التي توفرها مديرية الشباب والرياضة لموظفيها، لتثير به رغباتهم من اجل السعي للحصول عليها .

العمل الجماعي : مجموعة فردين أو أكثر يعتمدون على بعضهم البعض في أداء وظائف معينة، وذلك لتحقيق أهداف مشتركة. (الشماع، خضير: 2000،. صفحة 143)

العمل الجماعي على أنه مجموعة من اثنين أو أكثر، يتفاعلون بحرية ويشتركون في أهداف Kretner. Kinicki كما يعرف ومعايير جماعية ولهم هوية مشتركة. (حديم: 2004، صفحة 157)

- التعريف الإجرائي "العمل الجماعي": تعاون الموظفين في إنجاز المهام الموكلة لهم، لتحقيق أهداف مديريات الشباب والرياضة

2-4-الاتصال الفعال: هو عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما وببساطة فان الاتصال وتدقق المعلومات مهم جدا لتمكين العاملين وجعلهم أكثر قدرة على الاستجابة وإجابة تساؤلات العملاء بطريقة صحيحة وفعالة (حصباية ، 2019 ، صفحة54).

- عملية نقل البيانات أو المعلومات أو الأفكار بين الاثنين على الأقل من الأفراد في المنظمة، عن طريق رسائل شفوي أو مكتوبة أو اعتمادا على إشارات رمزية لها دلالتها، ويدركها المرسل والمستقبل. (زرواق ، 2019. صفحة 189)

التعريف الإجرائي "الاتصال": بأنه عملية نقل وتبادل المعلومات والبيانات بين الموظفين، من أجل تنسيق الجهود وتحقيق أهداف مديريات الشباب والرياضة.

3-4-تعريف المواطنة: لغة: المواطنة والمواطن مأخوذة في العربية من الوطن: المنزل تقيم فيه وهو موطن الإنسان ومحل وطن يطن وطننا:أقام به وطن البلد: اتخذه وطننا توطن البلد اتخذه وطننا وجمع وطن أوطان (سكي ، 2016،. صفحة51)

سلوك المواطنة: سلوك اختياري تطوعي لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز او المكافأة في المنظمة ، ويقوم به الموظف من أجل الارتقاء بكفاءة المنظمة (علاء الدين ، 2013،. صفحة19)

- سلوك تطوعي اختياري يقوم به الأفراد في المنظمات ويتجاوز متطلبات الدور الرسمي، كما انه غير مشمول بنظام المكافآت الرسمي بشكل صريح أو مباشر، ويزيد من فعالية الأداء في العمل لدى المنظمات. (الخميس 2001،. صفحة 10)

التعريف الإجرائي للمواطنة التنظيمية: هي مجموعة من السلوكيات التي تتمثل في صفة "الإيثار، ووعي الضمير، الروح - الرياضية، التي يتصف بها الموظفون في مديريات الشباب والرياضة .

التعريف الإجرائي لموظفي مديريات الشباب والرياضة : هم جميع الموظفين الذين يشتغلون في مديريات الشباب والرياضة على مستوى الإدارة العليا والوسطى والإشرافية للتنظيم الإداري، لديهم تكوين تعليمي وثقافي وإداري يسمح لهم بتقلد مناصب إدارية بمديريات الشباب والرياضة .

## تريش لحسن

### 4-5- تعريف التمكين الإداري:

لغة: يمكن تعريف التمكين الإداري حسب ما جاء في أهم المراجع والمعاجم العربية وهو لسان العرب لابن منظور أن التمكين يعني القدرة والاستطاعة، وأما المعجم الوسيط فان مكن له في الشئ أي جعل له سلطانا وأمكنه من الشئ أي جعل له عليه سلطانا وقدرة وسهل ويسر عليه .

التمكين الإداري: إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل يوثق العلاقة بين الإدارة والعاملين.

- 4-6- مديرية الشباب والرياضة: هي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب والرياضة، حيث يشرف عليها مدير تنفيذي - يكون منتدب من طرف الوالي والتي تسهر على العمل الجيد للإدارة الخارجية والداخلية. وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجموعية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتنظيمها وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية والرياضية لاسيما الوسط التربوي والتكوين والتأطير، وكذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية. (تريش،: 2019، صفحة 354)

### 5- الدراسات السابقة:

1-5- الدراسة الأولى: دراسة "ضيف الله عبيد المطيري 2018". بعنوان العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، تاريخ النشر . هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي في وزارة الإسكان بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، وتم استخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة المقدر ب397 وتم استرجاع 223 استمارة استبيان، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات ، وقد توصل الباحث إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد التمكين " الحوافز ، الحرية في العمل، الاتصال ، فرق العمل " والالتزام التنظيمي.

2-5- الدراسة الثانية: دراسة "تامر عبد الحق سنة 2010" بعنوان اثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة حالة على إحدى المؤسسات المصرفية في مصر بجامعة عين شمس وجاءت نتائج الدراسة على انه توجد علاقة إحصائية بين أبعاد التمكين (الاتصالات -القوة-الالتزام-الثقافة التنظيمية) كل بعد على حدا والمواطنة التنظيمية على حدا، كما كشفت هاته الدراسة انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والمواطنة التنظيمية عند العاملين أي ان سلوكيات المواطنة التنظيمية تتأثر طرديا ومعنويا بالتمكين .

3-5- الدراسة الثالثة: "بن رجم إدريس 2018 " بعنوان : العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، حيث هدفت الدراسة بشكلها العام لمعرفة العلاقة الإرتباطية ما بين مؤشرات العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقة العلاقات الإرتباطية المتبادلة، والاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة المسح الشامل، حيث بلغ عدد عينة الدراسة (27) موظف وموظفة . ومن أهم النتائج توجد علاقة طردية ما بين عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات وسلوك المواطنة، ولا توجد بين متغير عدالة التوزيع وسلوك المواطنة .

4-5- الدراسة الرابعة: دراسة "تريش لحسن 2019" بعنوان الحوافز وعلاقتها بسلوك المواطنة لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، هدفت الدراسة بشكلها العام لمعرفة العلاقة الإرتباطية ما بين الحوافز المادية والمعنوية بسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي مديريات الشباب والرياضة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقة العلاقات

## التمكين الإداري وعلاقته بالمواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة

الإرتباطية المتبادلة، والاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة المسح الشامل، حيث بلغ عدد عينة الدراسة (75) موظف وموظفة موزعين على ثلاث ولايات مسيلة، باتنة، جلفة، وقد توصل الباحث إلى أنه توجد علاقة ارتباطية ما بين الحوافز المادية والمعنوية وسلوك المواطنة.

### 6-الطرق المنهجية المتبعة:

6-1-الدراسة الاستطلاعية: قمت بإجراء دراسة استطلاعية دامت مدة ثلاثة أسابيع ابتداء من 01 مارس 2021 إلى غاية 21 مارس 2021، حيث قمت من خلالها بزيارة مديريات الشباب والرياضة لكل من " مسيلة، سطيف، برج بوعريج . ومن خلال هذه الدراسة الاستطلاعية التي هدفت إلى جمع بعض البيانات الخاصة بموضوع الدراسة، و التعرف على نوع عينة الدراسة وعدد أفرادها والإمام بأكبر قدر من المعلومات الخاصة بها، وكذلك التأكد من التصور العام للبحث ، كما تم توزيع استبيان على عينة من الموظفين قدرت ب 12 من أجل حساب الخصائص السيكو مترية " الصدق والثبات " لأداة الدراسة.

ومن أهم النتائج المتحصل ما يلي:

- معاملات الارتباط لكل العبارات دالة إحصائيا، مما يدل على أن عبارات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه لهذه الدراسة.

- معاملات الثبات مرتفعة وذات دلالة إحصائيا، مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيتم التحصيل عليها باستخدام الاستبيان.

### 6-2-مجالات الدراسة:

المجال المكاني: أجرينا الدراسة بمقر مديريات الشباب والرياضة لكل من مسيلة-سطيف -برج بوعريج.

المجال الزماني: تم انجاز هذه الدراسة بين بداية مارس 2021 إلى غاية سبتمبر 2021.

المجال البشري: شملت الدراسة رؤساء مصالح وموظفي وإداريي ثلاث مديريات الشباب والرياضة.

6-3-منهج الدراسة: استخدام الباحث المنهج الوصفي وبالتحديد طريقة العلاقات الإرتباطية المتبادلة .

6-4-مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مديريات الشباب والرياضة، والبالغ عددهم 80 موظف وموظفة، إما عينة الدراسة فهي مسحية أي تم اختيارها بطريقة أسلوب المسح الشامل، حيث تم في البداية استبعاد 12 أفراد من المجتمع الأصلي الذين أجريت عليهم الدراسة الاستطلاعية، وبالتالي تم توزيع الاستبيانات على مجموعة من الأفراد قدرت ب 68 موظف وموظفة، و تم استرداد 62 استبيان صالحة للمعالجة الإحصائية، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 62استبيان.

### 6-5- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

اعتمد في هذه الدراسة على استبيانين اثنين، استبيان أول يخص المتغير الأول من الدراسة (التمكين الإداري)، واستبيان ثاني يخص المتغير الثاني من الدراسة ( المواطنة التنظيمية).

- خطوات تصميم استبيان الحوافز واستبيان سلوك المواطنة:

- استبيان التمكين الإداري : تم تصميم استبيان التمكين الإداري في صورته الأولية بالاطلاع على الأدبيات و البحوث والاستبيانات الواردة في الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع التمكين الإداري ومن بين الدراسات التي تم الاعتماد على فقراتها في الاستبيان دراسة قودير حوة وآخرون سنة 2021، وكذا دراسة احمد كيلاني وآخرون 2018 ، وفي الأخير تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين . وحددت محاور الاستبيان في الأخير على ثلاث رئيسية جاءت كالتالي : (الاتصال من 1-4 ، فرق العمل 5-8- التحفيز 9-13).

## تريش لحسن

استبيان المواطنة التنظيمية: تم الاستعانة ببعض عبارات استبيان الباحث "محمد ناصر راشد أبو سمعان 2015 بعنوان" محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية" مذكرة ماجستير من الجامعة الإسلامية فلسطين. وكذلك الاعتماد على استبيان الباحث "بن رجم إدريس" بعنوان "العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة ( بن رجم إدريس 2018. صفحة 348. 350) ، وحددت محاور الاستبيان في ثلاثة رئيسية كالتالي ("الإيثار 5-1" ، الضمير الحي 6-10 ، الروح الرياضية 11-15) ، والجدول التالي رقم (01) يوضح أبعاد وعدد العبارات لكل من استبيان التمكين الإداري وسلوك المواطنة".

جدول رقم (01): يمثل درجات استبيان التمكين وسلوك المواطنة.

الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجات	5	4	3	2	1

6-6- صدق استبيان التمكين واستبيان سلوك المواطنة :

صدق الاستبيان يعني التأكد من أنه سوف يقيس ما أُعدّ لقياسه. (عوض صابر: 2002، صفحة 167) وقد تم تقدير صدق استبيان التمكين الإداري واستبيان سلوك المواطنة بمعامل "صدق الاتساق الداخلي" وقد وتم حساب الاتساق الداخلي لعبارات استبيان الحوافز على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 12 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للعبد التابع له كما يلي:

جدول رقم (02): معاملات الارتباط بين عبارات أبعاد التمكين الإداري والدرجة الكلية للاستبيان.

الرقم	الأبعاد	محتوى العبارات	الارتباط	الدلالة
01	الاتصال	المعلومات التي تنتقل إلي واضحة ودقيقة	.820	0.042
02		تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات في وقتها المناسب	.600	0.016
03		أسلوب تعامل الإدارة مع المعلومات حالياً يزيد من مستوى الأداء والثقة المتبادلة مع العمال	.670	0.040
04		يغلب على مراسلات الإدارة مع العمال الاتصال عبر القنوات الرسمية	.690	0.001
05	فرق العمل	عندما عمل ضمن فريق يرتفع مستوى أدائي	.730	0.003
06		أقدم مصلحة فريق العمل على مصلحتي الشخصية	.820	0.004
07		يتم تشكيل فرق العمل وفق أسس موضوعية (احتياجات المنظمة)	.830	0.002
08		هناك اختلافات في الأفكار والمبادئ بين أعضاء فريق العمل	.610	0.050
09	التحفيز	يكافئ الموظف عندما يقدم أفكار جديدة تخدم العمل	.670	0.020
10		يعتبر الراتب الذي أتقاضاه مرتفعاً مقارنة مع رواتب موظفين في مؤسسات أخرى.	.690	0.010
11		هناك فرص للحوار والتعاون مع المسؤولين	.730	0.001
12		يشجع الرؤساء المبادرات والابتكارات الجديدة.	.810	0.020
13		تسود العدالة والموضوعية في معاملة الموظفين.	.820	0.009

## التمكين الإداري وعلاقته بالمواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة

بالنظر إلى الجدول السابق رقم (02) يتضح: أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الأبعاد الفرعية (الاتصال، فرق العمل، التحفيز) والدرجة الكلية للاستبيان، تراوحت معاملات ارتباطها بين (0.600-0.830) وتعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.05-0.01)، وبذلك تعتبر عبارات استبيان التمكين صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (03): معاملات الارتباط بين عبارات سلوك المواطنة والدرجة الكلية للاستبيان.

الرقم	الأبعاد	محتوى العبارات	الارتباط	الدلالة
01	الإيثار	تساعد زملائك حينما يكون لديهم أعباء عمل كثيرة دون مقابل	0.529	0.042
02		تقوم بمساعدة زملائك الذين تغيّبوا عن العمل	0.610	0.016
03		تهتم بمساعدة العاملين الجدد في التأقلم مع أجواء العمل	0.687	0.040
04		تحاول أن تقوم بأداء عملك على أحسن وجه	0.664	0.001
05		تقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية	0.733	0.003
06	وعي الضمير	أحافظ على سمعتي في العمل	0.883	0.004
07		تتعامل بعناية مع الأجهزة والمعدات في مكان العمل	0.796	0.002
08		تتقبل الاستمرار في العمل لما بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة	0.687	0.050
09		تحرص على أداء عملك بإتقان وتفاني	0.521	0.020
10		أتطوع بأعمال إضافية لتحسين وتطوير المعهد.	0.546	0.010
11	الروح الرياضية	أتجنب إثارة المشاكل في العمل	0.769	0.001
12		أحرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها	0.547	0.020
13		أتنبه للأثر الذي يتركه سلوكي في الآخرين	0.646	0.009
14		لا اعتدي على حقوق الآخرين	0.503	0.042
15		تتقبل النقد بسعة صدر ودون تدمير	0.722	0.001

بالنظر إلى الجدول السابق رقم (03) يتضح: أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الأبعاد الفرعية (الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية) والدرجة الكلية للاستبيان، تراوحت معاملات ارتباطها بين (0.503-0.883) وتعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.05-0.01)، وبذلك تعتبر عبارات استبيان سلوك المواطنة صادقة لما وضعت لقياسه.

- ثبات استبيان التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية: قام الباحث بقياس ثبات أداة باستعمال طريقة "معامل ألفا كرونباخ  $\alpha$ "، وتجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ يتراوح بين (1-0) وكلما اقترب من الواحد دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر دل على عدم وجود ثبات.



## تريش لحسن

جدول رقم (04): يبين قيمة معامل Alpha Cronbachs لثبات استبيان العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة.

الرقم	الاستبيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
01	التمكين الإداري	13	0.856
02	المواطنة التنظيمية	15	0.748

بالنظر إلى الجدول السابق رقم (04) يتضح: أن معامل ألفا كرونباخ لاستبيان التمكين الإداري بلغ 0.856، كما بلغ في استبيان سلوك المواطنة 0.748. وهذا يدل على أن قيمة الثبات المرتفعة، وتدلل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة استبيان "التمكين الإداري، سلوك المواطنة" وصلاحيتهما للتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

7- الأساليب الإحصائية: استعمل الباحث البرنامج الإحصائي المسمى الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) و اعتمد على التقنيات الإحصائية التالية:

- معامل الثبات كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

- معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق العبارات مع الدرجة الكلية.

- معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية .

8- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال الإداري والمواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

جدول رقم (05): معامل الارتباط بيرسون بين الاتصال الإداري والمواطنة التنظيمية.

القرار	مستوى الدلالة	بيرسون	أفراد العينة	المتغير
دال	0.003	0.554	62	الاتصال الإداري
				المواطنة التنظيمية

- بالنظر إلى الجدول السابق رقم (08) يتضح أن : معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين الاتصال الإداري "و" والمواطنة التنظيمية" بلغ 0.554 مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بينهما، وأن مستوى الدلالة لهذا المعامل قدر بـ 0.003، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05، مما يدل على أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية، وبالتالي تثبت صحة فرضية البحث الأولى والقائلة " توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال الإداري و المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95 %، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 05 %.

- تفسير مناقشة النتائج: بلغت قيمة معامل الارتباط 0.554 وهو معامل ارتباط متوسط ويشير على أن هناك علاقة ارتباطية بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية، وتفسير ذلك أنه كلما زاد توافر عنصر الاتصال زاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، وهذا يدل أن توافر انتقال المعلومات بين الموظفين بشكل واضح ودقيق وفي وقتها المناسب ، واهتمام الإدارة العليا بإيصال المعلومات لجميع الموظفين ، يشعر الموظفين بالانتماء للمؤسسة ، ويساهم في العمل التطوعي ، وتجنب الوقوع في المشاكل قبل حدوثها لان المعلومة واضحة وصرحة .

ومن بين الاتجاهات الإدارية الحديثة التي اهتمت بموضوع الاتصال نجد نظرية الأداء المتميز، حيث حظي موضوع التميز في الأداء على مستوى المنظمات خاصة باهتمام زائد من قبل الكاتب ومستشار الإدارة (Thomas Peters) وتعتبر الدراسة التي أجراها هو وزميله (Rober- Waterman) من أشهر الدراسات في مجال الفاعلية والأداء المتميز، وشملت الدراسة ما يزيد على (40) منظمة من المنظمات الناجحة والمتميزة بدرجة عالية من الأداء، ولاحظنا أن هنالك

## التمكين الإداري وعلاقته بالمواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة

العديد من الخصائص المشتركة فيما بين تلك المنظمات التي تعتبر سبب تميزها ونجاحها، ومن بين تلك الخصائص وجدوا أن المنظمات كانت قريبة وعلى اتصال مستمر من المستهلكين لكي تستطيع تفهم حاجاتهم ورغباتهم والاستجابة لها، كما أن العاملون في هذه المنظمة كانوا يدركون ماهية رسالة وأهداف منظماتهم، وكان المديرون في جميع المستويات يشاركون العاملون عن طريق الاتصالات الفعالة في معالجة المشكلات. (حريم: 2010، صفحة 75، 74)

وفي نفس السياق يرى احمد الكيلاني أن أنظمة المعلومات الاتصالية الحديثة التي تواكب متطلبات أي مرحلة جديدة في بيئة عمل تشاركية في المعلومات الخاصة بكل إدارة على حدة، وما يوفره هذا النهج من تعزيز لروح المنافسة الإيجابية بين العاملين وزيادة ثقتهم بأنفسهم مما يعزز من نقاط قوتهم في أداءهم لأعمالهم ومن ثم تولد سلك المواطنة لدى العاملين، الأمر الذي يعود بالنهاية على مخرجات ذات جودة عالية تنعكس على الخدمات المقدمة لجميع الأطراف الشريكة. (الكيلاني 2018، صفحة 22)

وأكد "خصاونة" على أن الاتصال يعتبر من الضرورات الملحة لأي منظمة لأنه بدون الاتصال يصعب على العاملين معرفة توجه إدارتهم والأهداف التنظيمية التي تطمح المنظمة من الوصول إليها، وكذلك يصعب على الإدارات أيضا من فهم توجهات العاملين واحتواءهم، ومن جانب آخر فإن الاتصال الفعال يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين وزيادة مستوى الرضا لديهم عن العمل والشعور بنوع من المواطنة والانتماء للمنظمة، فالعامل يمكن أن يتفهم واقع عمله بشكل أفضل ويشعر بقيمة أكبر ويؤدي أيضا إلى فهم أدوار الآخرين، مما يشجع ذلك العاملين والإدارات على التعاون والتنسيق، وبالتالي يشجع أيضا العاملين إلى بذل المزيد من الأداء. (خصاونة: 2011، صفحة 92)

النتيجة السابقة تشابه لما توصل إليه الباحث الميطري انه كلما توافرت الاتصالات الإدارية زاد سلوك المواطنة لدى الموظفين وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية، وتشابه أيضا مع دراسة (عبد الحق 2010) أن الاتصال له علاقة بالمواطنة التنظيمية لدى عمال إحدى المؤسسات المصرفية في مصر بجامعة عين شمس. - عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين الحوافز المعنوية وسلوك المواطنة لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

جدول رقم (06): معامل الارتباط بيرسون بين افرق العمل والمواطنة التنظيمية.

المتغير	أفراد العينة	بيرسون	مستوى الدلالة	القرار
فرق العمل	62	0,654	0,035	عند 0.05 دال
المواطنة التنظيمية				

- بالنظر الى الجدول السابق رقم (08) يتضح أن : معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين فرق العمل " و" والمواطنة التنظيمية" بلغ 0.654 مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بينهما، وأن مستوى الدلالة لهذا المعامل قدر بـ 0.035، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05، مما يدل على أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية، وبالتالي تثبت صحة فرضية البحث الثانية والقائلة " توجد علاقة ارتباطية بين فرق العمل و المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95 %، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 05 %.

9- تفسير ومناقشة النتائج:

بلغت قيمة معامل الارتباط 0.654 وهو معامل ارتباط ايجابي ويشير على أن هناك علاقة ارتباطية بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية، وتفسير ذلك أنه كلما زاد العمل الجماعي كلما زاد شعور الموظفين بسلوك المواطنة في مديريات الشباب والرياضة، مما يعني أن انجاز العمل بشكل جماعي ، وحرص الإدارة العليا على العمل بنظام الفرق والمجموعة ،

## تريش لحسن

ومشاركة العاملين في وضع رؤية وأهداف المديرية ، ومساعدة الموظفين بعضهم البعض يشعر الموظفين بالانتماء للمؤسسة، ويساهم في العمل التطوعي، ويساعدهم على العمل بإتقان ، وحتى تحفيز بعضهم البعض من اجل إيجاد حلول للمشكلات التي قد تواجه المؤسسة ، واقتراح أفكار وحلول تشعر الموظف بالانتماء والعمل التطوعي وروح المسؤولية بالمؤسسة.

ويذكر أنه من النظريات الإدارية الحديثة التي اهتمت بموضوع العمل الجماعي نجد النظرية الإدارية اليابانية "Z" للعالم الياباني "وليام أوشي" الذي أكد على أهمية العمل الجماعي والقرارات الجماعية وعلى نمط عمل الفريق في علاقات العمل، وكذا الاهتمام الشامل بجميع شؤون العامل لتعزيز انتمائه للمنظمة وانضباطه وشعوره بالمسؤولية. (محسن مخامرة: 2000، صفحة 61)

بالإضافة إلى ما سبق يمكن أن يكون لأعضاء الفريق وجهات نظر مختلفة حول المشكل المطروح وكيفية حله والطريقة المثلى للوصول إلى القرار الأمثل، ويلعب هذا الأمر دورا هاما وتأثير حاسما ليس فقط على مدة الانجاز والعمل وإنما على نوعية الأفكار والمقترحات المقدمة. (Louafa : 2008.p 58)

النتيجة السابقة تشابه لما توصل إليه الباحث الميطري انه كلما تم العمل بطريقة فرق العمل زاد سلوك المواطنة لدى الموظفين وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية، كما تشابه نوعا ما مع دراسة الباحث بن رجم إدريس 2018 على انه كلما كانت إجراءات العمل بطريقة جماعية وعادلة يزيد مستوى سلوك المواطنة لدى العاملين في مهند علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالمسيلة. عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ارتباطيه بين الحوافز والمواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

جدول رقم (07): معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز وسلوك المواطنة.

القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	أفراد العينة	المتغير
عند 0.05 دال	0.045	0,655	62	الحوافز
				المواطنة التنظيمية

- بالنظر إلى الجدول السابق رقم (09) يتضح أن : معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين الحوافز والمواطنة التنظيمية" بلغ 0,655 مما يدل على وجود علاقة طردية بينهما، وأن مستوى الدلالة لهذا المعامل قدر بـ 0.045 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05، مما يدل على أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية، وبالتالي نثبت صحة فرضية البحث والقائلة "توجد علاقة ارتباطيه بين الحوافز والمواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95 %، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 05 %

- تفسير ومناقشة النتائج:

تفسر النتائج السابقة للفرضية العامة أنه كلما توافرت "الحوافز المادية" المرتبطة بالدخل الفردي القيم لكل فرد ، والرضا من المكافآت المادية المحفزة للعمل عند تقديم أفكار تخدم العمل زاد إحساس الموظفين بسلوك المواطنة داخل مديريات الشباب والرياضة، وكلما توافرت أيضا "الحوافز المعنوية" المرتبطة بشعور الموظفين من خلال التقدير والاعتراف بمجهودات الموظفين، والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم كلما زاد إحساس الموظفين بسلوك المواطنة التنظيمية في مديريات الشباب والرياضة، وهذا ما أشار إليه الباحث "عبود" انه حتى تحافظ المنظمة على الأداء المتميز وتنميته انه لابد من يوفر المناخ الملائم لذلك ، وهذا المناخ هو حصيلة التحفيز المادي والمعنوي الذي يجعل من

## التمكين الإداري وعلاقته بالمواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة

المنظمة الحاضنة الحقيقية لتوليد الأفكار وتنميتها ، ويقف الحافز المادي والمعنوي في مقدمة العوامل التي تحافظ على المبدعين وعلى سلوك المواطنة الذين يملكون المعرفة والخبرة وبذور الابتكار وكل ما يمثل رأس المال الفكر للمنظمة . ( نجم عبود 2003 ، صفحة198، 199)

النتيجة السابقة تشابه لما توصلت إليه في دراستي السابقة " تريش لحسن 2019 على أن الحوافز المادية والمعنوية لها علاقة بسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي مديريات الشباب والرياضة، كما تتشابه مع دراسة الباحث " محمد ناصر إسماعيل وآخرون 2012" على انه كلما توافرت الحوافز المادية والحوافز المعنوية زاد إحساس الموظفين بسلوك المواطنة التنظيمية لدى الهيئة التدريسية في معهد الإدارة بالرصافة.

بناء على الدراسة التي قمنا بها بشقيها النظري والتطبيقي، وفي ضوء النتائج المتحصل عليها يستنتج الباحث أن الفرضية الأولى محققة، أي أنه توجد علاقة طردية بين الاتصال وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

يستنتج الباحث أن الفرضية الثانية محققة، أي أنه توجد علاقة طردية بين فرق العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

يستنتج الباحث أن الفرضية الثانية محققة، أي أنه توجد علاقة طردية بين الحوافز وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

كما يوصي الباحث ببعض الاقتراحات التي من شأنها تطوير وتمثل في تسهيل فرص التعاون الجماعي بين الموظفين، وزيادة التنسيق بين المصالح والمكاتب الإدارية المختلفة. و ضرورة توفير الخدمات الاجتماعية، والترفيهية داخل المديرية، التي من شأنها أن تعزز روابط الصداقة والإخوة بين الموظفين، كذلك العمل على تعزيز نظام اتصال إداري يكون انسيابيا وذو اتجاهات مختلفة، من خلال فتح قنوات جديدة وتحسين القنوات الموجودة حاليا.

توفير نظام جيد للمعلومات وتسهيل عملية الحصول عليها، حتى يتسنى للموظفين الإبداع والمبادرة في عملهم وإجراء المزيد من البحوث والدراسات المستقبلية المتعلقة بالحوافز للرفع من مستوى الرضا الوظيفي

## التمكين الإداري وعلاقته بالمواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة

### قائمة المراجع:

- احمد الكيلاني2018:التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الإبداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين.
- العائدي كمال1996: اثر الحوافز على الأداء في المنشآت العامة للصناعات القطنية في العراق،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت عمان.
- القحطاني سالم بن سعيد 2002 : المعوقات المؤسسة للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية مجلة الملك سعود للعلوم الإدارية العدد.373. 12.327.(2).
- المومني واصل جميل 2006: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، ط1، دار حامد الأردن.
- الخميس، عبد الله .2001.:علاقة خصائص الوظيفة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية .
- بعيط عيسى 2014:تسيير الموارد البشرية بالمركبات الرياضية ودورها في تطوير رياضة النخبة ، مجلة المنظومة الرياضية المجلد 1 العدد02.
- بن رجم إدريس 2018: العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الإبداع الرياضي، المجلد رقم 09، العدد 02.
- تريش لحسن 2019 : الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة ، مجلة الإبداع الرياضي ، المجلد رقم 10. العدد رقم 02 مكرر جزء رقم 02 .
- تامر عبد الحق سنة2010:اثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة حالة على إحدى المؤسسات المصرفية في مصر.
- حسين حريم 2004: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع. ط 1، عمان.
- حسين حريم 2010: مبادئ الإدارة الحديثة، ط 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حصباية رحمة مجدة ،2019: دور تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي بالمنظمات مجلة المنظومة الرياضية المجلد 6 العدد2.
- خليل محمد الشماع وخضير كاظم حمود 2000: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن.
- سعيد بن سفران عطوي العرابي 2015: واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير منشورة، قسم التربية البدنية والرياضية جامعة ام القرى.
- قويدر حوة، بوتخيل معطي 2021: التمكين الإداري ودوره في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية الجزائرية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية. المجلد 07 العدد 01.
- محمد ناصر راشد أبو سمعان 2015 " : محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية" مذكرة ماجستير من الجامعة الإسلامية فلسطين
- فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة 2002: أسس البحث العلمي، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية الإسكندرية، مصر.
- عاكف لطفي خصاونة 2011: إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان. الأردن.

## تريش لحسن

- علياء حسني علاء الدين نوح 2013 : أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية " مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط.
- تامر عبد الحق سنة2010" بعنوان اثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة حالة على إحدى المؤسسات المصرفية في مصر بجامعة عين شمس
- محسن مخامرة 2000: المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، ط6. عمان الأردن.
- نجم عبود نجم 2003 : إدارة الابتكار ، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة ، ط 1 ، دار وائل للنشر عمان ، الأردن .
- سوسن سكي 2016:الإعلام الرياضي والمواطنة قراءة نظرية مجلة المنظومة الرياضية المجلد 3 العدد 1
- نجيب زرواق 2019 : أهمية الاتصال الفعال في توطيد العلاقة بين رؤساء الأندية الرياضية ومدربهم ، مجلة الإبداع الرياضي المجلد رقم 10 ، العدد رقم 02 مكرر جزء 02 . 2019 . الصفحات 195.221 .
- Tayeb Louafa .Franvis-luc Perret 2008: Créativité et innovation L'intelligences collective au service du management de projet . presses polytechniques et universitaires Romandes