



التمكين الهيكلي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية

- دراسة ميدانية بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة

Structural empowerment and its relationship to organizational citizenship

behaviors - a field study at the National Social Security Fund Agency in Djelfa

سبع عائشة

جامعة الجلفة (الجزائر)

a.sbea@univ-djelfa.dz

علي حبيطة*

جامعة الجلفة (الجزائر)

a.habita@univ-djelfa.dz

الملخص:

معلومات المقال

تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الهيكلي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية، لدى العاملين في الوكالة الوطنية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالجلفة، حيث تم استخدام استمارة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وتم توزيع الاستبانة عشوائياً على (48) عامل من أصل (79) عاملاً. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود مستوى ادراك متوسط للتمكين الهيكلي، ومستوى ادراك مرتفع لسلوك المواطنة التنظيمية، كما تبين وجود علاقة بين كل بين التمكين الهيكلي وسلوك المواطنة التنظيمية.

تاريخ الارسال:

2022/03/21

تاريخ القبول:

2022/04/01

✓ الكلمات المفتاحية:

✓ التمكين:

✓ التمكين الهيكلي للعاملين:

✓ سلوك المواطنة التنظيمية:

Abstract :

Article info

The study aims to identify the level of structural empowerment and its relationship to organizational citizenship behaviors among employees of the National Agency for the National Fund for Social Insurance in Djelfa, where a questionnaire was used to collect data and information, and the questionnaire was randomly distributed to (48) workers out of (79) workers. The study reached a set of results, the most important of which is the presence of a medium level of awareness of structural empowerment, and a high level of awareness of organizational citizenship behavior, as it was found that there is a relationship between each between structural empowerment and organizational citizenship behavior.

Received

21/03/2022

Accepted

01/04/2022

Keywords:

- ✓ Empowerment:
- ✓ Structural Empowerment
- ✓ organizational citizenship

. مقدمة:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تغيرات وتحولات كبيرة ومتسارعة نتيجة التطور التقني في جميع المجالات كافة، مما جعل منظمات الأعمال أمام ضغوطات وتحديات المنافسة، ووضعها أمام حالة ضرورة البحث عن مداخل جديدة في ممارستها وأنشطتها تستند إلى المفاهيم الإدارية الحديثة تضمن لها استخدام مواردها على نحو كفؤ لبلوغ أهدافها.

وفي ظل مسؤولية القادة والمدبرين عن فشل أو نجاح المنظمات، أصبح الاهتمام بالموارد البشري وإدارته و توجيهه وتحفيزه يفوق غيره من الأمور المتعلقة بالمال، والتقنية والهياكل التنظيمية، وذلك كونه يزخر بقدرات كثيرة ملموسة، فهو متعدد المواقف والانطباعات والدوافع التي لا ترى .

ولا شك أن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين من المداخل الحديثة لمنظمات الأعمال اليوم، حيث يشكل عنصر مهم يعمل على الرفع من الروح المعنوية للعاملين ويمنحهم الثقة في منظماتهم، أو كما يطلق عليه في أدبيات الإدارة "هم" مقابل "نحن" وبالتالي يمنحهم ولاء مستمر لها وتمتعهم بسلوك مواطنة تنظيمية إذ يعتبرون المورد الرئيس في نجاح المنظمات أو فشلها .

وتأسيساً على ما تقدم؛ تنطلق الدراسة الحالية من هذا البعد النظري إلى الواقع العملي، من خلال التعرف على مستوى التمكين الهيكلي للعاملين وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية؛ والإجابة على السؤال الرئيس التالي: ما هو مستوى ممارسة التمكين الهيكلي للعاملين وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة؟

1- الأسئلة الفرعية

- ما هو مستوى إدراك مفردات عينة الدراسة للتمكين الهيكلي بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة؟
- ما هو مستوى إدراك مفردات عينة الدراسة لسلوك المواطنة التنظيمية بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة؟
- هل ثمة علاقة تأثير دالة إحصائية بين التمكين الهيكلي للعاملين كمتغير مستقل، وبين سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة؟

2- فرضيات الدراسة

- و انطلاقاً من هذه الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، قمنا بصياغة الفرضيات الرئيسية التالية، حيث سنحاول اختبار مدى صحتها، وهي كالتالي:
- الفرضية الأولى: "يوجد مستوى إدراك مرتفع للمتغير المستقل (التمكين الهيكلي)، لدى العاملين بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة".
 - الفرضية الثانية: "يوجد مستوى إدراك مرتفع للمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)، لدى العاملين بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة".

- الفرضية الثالثة: "لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين (التمكين الهيكلي و سلوكيات المواطنة التنظيمية مجتمعة) بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة"،

3- أهمية الدراسة

- تنبثق أهمية الدراسة في جانبين أساسيين هما:
- الجانب الأكاديمي: حيث تقدم هذه الورقة البحثية الأطر الفكرية لموضوع دراستنا (التمكين الهيكلي و المواطنة التنظيمية) والتي تسهم في تعزيز ما قدمته مختلف الأدييات والآراء والأفكار في الدراسات السابقة والاستفادة منها.
 - الجانب الميداني: حيث تكمن أهمية الدراسة من خلال النتائج المتوقعة الوصول إليها، والتوصيات التي تقدمها والتي من الممكن أن تسهم في تحسين القابلية المعرفية لموضوع التمكين الهيكلي وتعزيزه بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة.

4- أهداف الدراسة

سنحاول من خلال هاته الدراسة تحقيق الأهداف الآتية :

- _ إعطاء خلفية نظرية توضح المفاهيم والدلالات لمفهوم التمكين الهيكلي للعاملين وسلوك المواطنة التنظيمية.
- _ تشخيص مستوى التمكين الهيكلي للعاملين بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجللفة.
- _ تشخيص مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجللفة.
- _ تقديم جملة من التوصيات والاقتراحات اللازمة لتعزيز وإدامة بعدي الدراسة.

5- حدود الدراسة

- _ الحدود الموضوعية : تم التركيز على مفهوم التمكين الهيكلي للعاملين بأبعاده (امتلاك المعلومات، التفويض، المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب والتعلم) و سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الضمير الحي، السلوك الحضاري).
- _ الحدود البشرية : تتمثل في عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجللفة.
- _ الحدود المكانية : تم إجراء هذه الدراسة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجللفة.
- _ الحدود الزمانية : تم إجراء هذه الدراسة في السنة الجامعية 2019-2020.

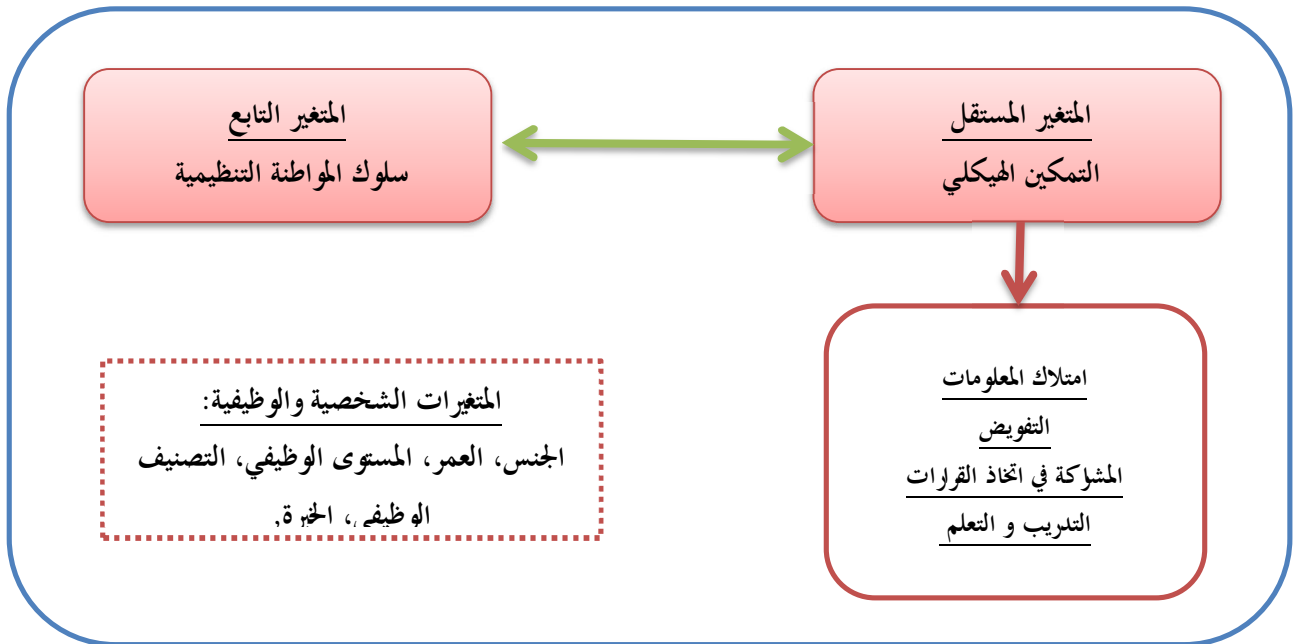
6- منهج الدراسة:

لقد تمت الاستعانة في دراستنا هذه بالمنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل التعامل مع مختلف المضامين النظرية بقصد تحليل متغيراتها، وأبعادها وتفسير نتائجها كميًا في ضوء البيانات التي تم الحصول عليها ميدانياً.

7- أنموذج الدراسة

سنقدم أنموذج الدراسة باعتبار أن المتغير المستقل هو التمكين الهيكلي بأبعاده (امتلاك المعلومات، التفويض، المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب و التعلم)، والمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، الضمير الحي، السلوك الحضاري). حيث تم تصميم استمارة الاستبانة بغرض جمع البيانات والمعلومات بالاستناد على بعض الدراسات السابقة المتعلقة بكلا المتغيرين، والتي تم التعديل عليها بما يتناسب مع موضوع دراستنا.

الشكل 1: أنموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على الدراسات السابقة.

7- الدراسات السابقة

7-1- الدراسات المتعلقة بالتمكين الهيكلي:

_ دراسة (جرادات ، المعاني ، و هاشم، 2013):

هدفت الدراسة الى التعرف الى أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات العامة الأردنية ،وتكون مجتمع الدراسة من منظمات القطاع العام بالأردن ،وبالبلغ عددها (110) منظمات ،ولأغراض هذه الدراسة تم أخذ عينة مكونة من(40) منظمة . وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها* : اختلفت مدى توافر متطلبات التمكين الهيكلي في المنظمات، حيث جاء توافر متطلبات المشاركة في المرتبة الأولى، يليه تنمية السلوك الإبداعي ثم يليه توافر متطلبات تفويض السلطة ثم يليه متطلبات تطوير الشخصية حيث أظهرت النتائج وجود إدراك من قبل العاملين بكونهم ممكنين على الرغم من القصور في توفير بعض متطلبات التمكين الهيكلي بدرجة كبيرة.

دراسة (Zeglat et al., 2014):

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تمكين الموظفين على السلوك الموجه نحو العملاء في البنوك التجارية الأردنية. تناولت الدراسة منظورين للتمكين (أي التمكين الهيكلي والتمكين النفسي). تم استخدام منظور موظف الخط الأمامي، لأن هذا المنصب يلعب دوراً ممتازاً في التوسط في العلاقة بين العملاء ومقدمي الخدمات. جمع الباحثون (377) استبياناً. تكشف النتائج أن كلا شكلي التمكين لهما تأثير إيجابي وهام على السلوك الموجه للعملاء. ومع ذلك ، فإن التمكين النفسي له تأثير أقوى على السلوك الموجه للعملاء أكثر من التمكين الهيكلي. ثلاثة أبعاد فقط للتمكين الهيكلي (الاتصالات ، التدريب ، المعرفة والمهارات) لها تأثير إيجابي كبير على المتغير التابع. بالإضافة إلى ذلك ، هناك ثلاثة أبعاد للتمكين النفسي (المعنى والكفاءات والتأثير) لها تأثيرات كبيرة وإيجابية على السلوك الموجه للعملاء. تقدم هذه الدراسة رؤى جديدة في الأدبيات الموجودة وتوفر الآثار والتوجيهات للبحث في المستقبل.

_ دراسة (جوال ، 2014):

هدفت هذه الدراسة الى تحليل أثر التمكين بشقيه النفسي والهيكلي على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية، ومن اجل ذلك تم القيام بتصميم استبانة خاصة بناءً على أ نموذج الدراسة المعتمد، وبعد تحكيمها تم توزيعها عشوائياً على عينة مشكلة من ريع العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، حيث تم توزيع(128)استمارة استبانة منها(114) كانت صالحة للتحليل وبعد التأكد من صدقها البنائي تمت معالجة بياناتها بالاعتماد على برنامج(spss)،وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود مستوى مرتفع للتمكين الهيكلي والتمكين النفسي لدى العاملين في المؤسسة، وجود مستوى متوسط للسلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى لأبعاد التمكين النفسي بصفة مستقلة (المعنى، المقدرة، الحرية، التأثير) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة ، مع وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى لأبعاد التمكين الهيكلي بصفة مستقلة (التفويض، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال، التحفيز والتشجيع، التدريب والتعلم) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى للتمكين النفسي والهيكلي في نفس الوقت على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة.

_ دراسة (Abdeldayem, 2021):

الهدف من هذا البحث هو التعرف على أثر التمكين الإداري (العمل الجماعي ، الاستقلالية ،التدريب والمشاركة) على الانتماء التنظيمي للعاملين بوزارة الصناعة والتجارة والسياحة في مملكة البحرين. تم مسح مائتين واثني عشر موظفًا من خلال طريقة جرد شاملة. ويستند التحليل على نتائج مسح الاستبيان ذلك على عينة من منتسبي وزارة الصناعة والتجارة والسياحة. الافتراض الباحثون أن هناك أثرًا إيجابيًا معنويًا للتمكين الإداري (العمل الجماعي والاستقلالية والتدريب والمشاركة) على الانتماء التنظيمي للموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والسياحة بمملكة البحرين، حيث كشفت النتائج أن هناك أثر إيجابي كبير على التمكين الإداري (العمل الجماعي، الاستقلالية، التدريب والمشاركة) على الانتماء التنظيمي للعاملين بوزارة الصناعة والتجارة والسياحة في مملكة البحرين. علاوة على ذلك ، تشير النتائج

إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بتأثير التمكين الإداري (العمل الجماعي ، والاستقلالية ، والتدريب ، والمشاركة) بشأن الانتماء التنظيمي للموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والسياحة في مملكة البحرين حسب التركيبة السكانية (الجنس ، العمر ، المؤهل ، سنوات الخبرة والمنصب).

7-2- الدراسات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية:

_ دراسة (لعور، 2013):

هدفت الدراسة الى التعرف على التمكين النفسي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية بالمديرية العامة لولاية بسكرة ، حسب أبعاد التمكين النفسي الأربعة (أهمية العمل ، الاستقلالية ، الكفاءة والتأثير في العمل) ، وللتأكد من هذه الفرضيات اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مع استعمال الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات، حيث تمثلت عينة الدراسة في (80) فرداً من أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لولاية بسكرة وتوصل الباحث إلى النتائج التالية: وجود مستوى مرتفع لكل من التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية بسكيكدة يوجد تأثير لكل من الابعاد (أهمية العمل ، الاستقلالية ، الكفاءة، التأثير في العمل) على سلوك المواطنة التنظيمية.

_ دراسة (حمدي، 2019):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالأغواط، حيث اشتملت العينة على (137) موظفاً من أصل (295) من مجتمع الدراسة، حيث اعتمد الباحث على التحليل الإحصائي لجمع البيانات، وتوصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها ارتفاع مستوى الشعور بالتمكين النفسي لدى العاملين، أما معدلات سلوك المواطنة التنظيمية فقد تم التوصل إلى مستوى مرتفع للمحور عموماً، ومستوى مرتفع جداً في أبعاد: الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، ومعدلات مرتفعة في السلوك الحضاري، والضمير الحي، كما تبين وجود أثر ذو دلالة احصائية للتمكين النفسي ماعدا بعد الاستقلالية في سلوك المواطنة التنظيمية، وأوصت الدراسة على التركيز على التدريب والتعلم المستمر للرفع من كفاءة العاملين، وضرورة تتمين سلوك المواطنة التنظيمية من خلال إدخاله في معايير الترقية والتحفيزات، مع تصميم الوظائف بالتركيز على المقاربة بالتحفيزات.

7-3- الدراسات التي تناولت التمكين الهيكلي وسلوك المواطنة التنظيمية

_ دراسة (Gilbert et al., 2010):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الارهاق النفسي في العلاقة بين التمكين الهيكلي والمواطنة التنظيمية، حيث بلغت العينة (897) موظفاً في مجال الصحة وذلك ب(05) مستشفيات كندية، حيث أظهرت النتائج ارتفاع في معدل سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، ووجود أثر ذو دلالة احصائية للاحتراق النفسي على العلاقة بين التمكين الهيكلي والمواطنة التنظيمية تجاه المنظمة، بينما لا يوجد أثر على العلاقة بين التمكين الهيكلي وسلوك المواطنة التنظيمية تجاه الأفراد الزملاء، كما أظهرت النتائج أيضاً أن تعزيز التمكين الهيكلي يزيد في سلوك المواطنة التنظيمية، وينقص من شدة الاحتراق النفسي لدى الموظفين.

_ دراسة (عبد الخالق، 2010):

هدفت الدراسة الى معرفة أثر التمكين بأبعاده (المهمة، تحديد المهمة، القوة، الالتزام، الثقافة التنظيمية) على سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين بإحدى المؤسسات المصرفية في جمهورية مصر العربية بالمركز الرئيسي لها والفروع المحلية داخل الجمهورية وبالبالغ عددهم (1300) موظف وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة منهم بلغ حجمها (174) موظف . وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد التمكين (المهمة، تحديد المهمة، القوة، الالتزام، الثقافة التنظيمية) كل بعد على حده والمواطنة التنظيمية، توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين والمواطنة التنظيمية عند العاملين اي ان سلوكيات المواطنة التنظيمية تتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بالتمكين كعنصر مستقل، مستوى كلا من التمكين والمواطنة التنظيمية لدى المؤسسة المصرفية مرتفع ولكن عنصر المواطنة التنظيمية أقوى من عناصر التمكين وكتوصية اوصى الباحث ضرورة الاهتمام بتنمية وعي وإدراك العاملين لأبعاد في

الإدارة الدنيا لأبعاد التمكين، وكتوصية قدمتها الدراسة ضرورة تمكين الأفراد داخل المؤسسة لما له من أثر فعال على سلوكيات المواطنة التنظيمية، واكتساب سلوكيات تطوعية اختيارية مما يزيد الكفاءة والفاعلية والقدرة على استحواد نصيب أكبر من الحصة السوقية.

4-7- التعليل على الدراسات السابقة

من خلال طرحنا لمختلف الدراسات السابقة نلاحظ أنها تناولت بعض جوانب موضوعنا كل على حدة ، وبالتالي تتشابه مع دراستنا وذلك لأنها تناولت موضوع التمكين بشكل عام وأبعاده الوظيفية المتنوعة ، وأن جميع الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي من قبل باحثيها.

نلاحظ أيضاً أن أغلب الدراسات التي تناولت موضوع التمكين بشكل عام والتمكين الهيكلي بشكل خاص ركزت على المؤسسات الاقتصادية، أما دراستنا فاقترنت على اختلاف البيئة التي أجريت فيها مختلف الدراسات السابقة، وأيضاً الاختلاف في زمن الدراسة. و في كيفية تحديد أبعاد متغيرات الدراسة.

2. الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة

1, تمكين العاملين (Employee Empowerment)

يعتبر التمكين من أحدث وأهم المداخل الرئيسية في دول العالم الثالث، وهو الوجهة التي تتردد أخيراً في تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة. والتمكين لغة كما جاء في لسان العرب لابن منظور هو القدرة و الاستطاعة على القيام بالشئ والاهتمام به (جوال ، 2014، صفحة 12).

أما التمكين اصطلاحاً مفهوم مشتق من كلمة (power) وتعني القوة، وبالتالي بالمعنى العربي يقصد بها التمكين، وك مفهوم إداري يتمحور حول منح الموظف للسلطة المرتبطة بالأعمال ضمن تخصصه الوظيفي، وتحريره من قيود التعليمات وبالتالي فتح باب الحرية له لتحمل المسؤولية (حسونه و السكارنة، 2014، صفحة 50).

كما تمت الإشارة بأنه عبارة عن توفير مجموعة من المستلزمات، عن طريق المشاركة بالمعلومات، وترسيخ القيم والعقائد المشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتوفير الدعم والموارد وتوفير التكنولوجيا الإنتاجية المناسبة، والابتعاد عن أنظمة السيطرة من الأعلى الى الأسفل، بهدف إشراك العاملين من مختلف المستويات في الهرم الوظيفي (جرادات ، المعاني ، و هاشم، 2013، صفحة 66). أيضاً هو حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها (الحسنين ، 2015، صفحة 11).

2, التمكين الهيكلي للعاملين

تعود الجذور الفكرية للتمكين الهيكلي إلى نظرية (Kanter) سنة 1977 لتفسير القوة التي ذكرت بأن الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية تعد مصادر التمكين في بيئة العمل، والمستويات العليا من الحرية في مكان العمل والتي تضمن عدم روتينية العمل والمرونة والحصول على الإبداع (برسولي، 2017، صفحة 26).

ثم إن جوهر المنظور الهيكلي للتمكين يركز على فكرة المشاركة بالقوة بين القائد والتابعين ، من خلال زيادة مداخل الفرص ، والمعلومات والموارد، والدعم، كما أنه يركز على ضرورة توافر السياسات ، العمليات، والممارسات ، والهياكل الإدارية التي تشجع على ممارسات الاندماج العالي من خلال مشاركة العاملين في القوة ، المعرفة، و المعلومات والمكافآت (راضي ، 2010، صفحة 63).

و بالتالي يحدث هذا النوع من التمكين فقط عندما تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا ، وبالتالي إعطاء الموظف حق المشاركة الفعلية في قوة التصرف واتخاذ القرارات داخل منظمته (حاج ، 2016، صفحة 29) مما يوفر الوقت للإدارات العليا للتفكير استراتيجياً وبشكل مبدع حول تقدم المنظمة نحو الأمام (المعاني، 2014، صفحة 40).

كما يتعلق التمكين الهيكلي بإعادة تصميم مناخ العمل، وبنوية التقسيمات الإدارية القائمة على الفرق العابرة للدوائر، وبرامج التدريب وهيكلية السلطة لتكون جميعها بملحتها الجديدة داعماً للموظف في سعيه نحو الارتقاء بمكانته كأحد أهم الأصول في المنظمة

(بناء، 2012، صفحة 26) وللمتمكين الهيكلي درجات ، فمن التمكين الكامل حيث كل الحرية في صنع جميع القرارات واختيار سبل تنفيذها إلى مدى أقل من ذلك، ويتوقف مدى التمكين على عاملين أساسيين هما: الأول درجة اقتناع الإدارة العليا بفلسفة التمكين، والثاني قدر ما يتوافر لدى المستوى الأدنى من قدرات تؤهله لتحمل المسؤولية (صلاح، 2010، صفحة 08).

هو الاستغناء عن التنظيمات الهرمية في المنظمات الإدارية من خلال إتاحة الفرصة للعاملين في المستويات التنفيذية لحل المشاكل التي تواجههم في العمل عن طريق تفويض الصلاحيات ومنح السلطات الواسعة لهم. (القحطاني، 2011، صفحة 15).

فالتمكن الهيكلي يركز على تدريب الموظفين وتوسيع قاعدة معلوماتهم وخبراتهم، بهدف تسهيل أداء مهامهم، وخلق الولاء والمواطنة ومن ثم المحافظة على الخبرات والكفاءات المتوافرة (المبيضين و الطروانة، 2011، صفحة 483).

تحرير شخص ما من السيطرة الصارمة من خلال التعليمات والسياسات والأوامر ، وإعطاء ذلك الشخص الحرية لتحمل المسؤولية عن الأفكار التي يقدمها للإدارة والقرارات ، والإجراءات التي قام بها في سياق مكان العمل

إذاً التمكين الهيكلي للعاملين مصطلح واسع يركز على تحرير المنظمة من القيود بين المستويات التنظيمية، ليشمل مدى إعطاء الحرية للموظف في اتخاذ القرارات التي تخدم المنظمة وتشجع على بقائها.

2- أبعاد التمكين الهيكلي للعاملين:

من خلال التعريفات السابقة الذكر حول التمكين الهيكلي للعاملين، يتضح أنه متعدد الأبعاد وفيما يلي استعراض لآراء بعض الباحثين حول أبعاد التمكين الهيكلي للعاملين

الجدول 1: مختلف الأبعاد للتمكين الهيكلي للعاملين.

المؤلف	الأبعاد
(المبيضين و الطروانة، 2011)	تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، تطبيق ادارة فريق العمل، الثقافة الداعمة للعاملين، تدريب وتعليم العاملين، إثراء العمل.
(عبد الحسين، 2012)	تفويض الصلاحيات، الاستقلالية، التعلم والتدريب ، الدافعية، الرضا الوظيفي.
(العتار، 2011)	تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين.
(جرادات ، المعاني ، و هاشم، 2013)	تفويض السلطة، تطوير الشخصية، المشاركة.
(حاج ، 2016)	المدخل الهيكلي(التدريب، الاتصال الفعال)، المدخل النفسي (الاستقلالية، نظام المكافآت والحوافز).
(عيسات، أحمد، 2019)	تفويض السلطة، المشاركة في القرارات، فرق العمل، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال.

المصدر : من إعداد الباحثان اعتماداً على الدراسات السابقة.

من خلال ما تم استعراضه لآراء الكتاب والباحثين حول أبعاد التمكين الهيكلي للعاملين، يتضح بأن هناك اختلاف في الأبعاد لتعدد وجهات النظر للباحثين وذلك حسب موضوع الدراسة والأهمية الأهداف، ومن هذا المنطلق تم اختيار عدد من الأبعاد التي يمكن تناولها في دراستنا هذه والتي تناولتها معظم الدراسات السابقة، وهذه الأبعاد يمكن عرضها كالآتي:

1,2 امتلاك المعلومات:

تعد المعلومات من العناصر الأساسية في استراتيجية التمكين وبكل خاص توفيرها في المستويات الدنيا عبر استعمال تقارير العمل أو فرق العمل (Lashley, 2000,p:26)، لكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل ويجب أن يتوافر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات والبيانات التي تساعد في اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة وتجعلهم يساهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم والمشاركة في فرق العمل، مما يحقق النجاح للمنظمة (العتار، 2011، صفحة 23) وبالتالي يتوقف نجاح التمكين داخل المنظمة على توفير المزيد من المعلومات للعاملين، ولكافة المستويات الإدارية من أجل الوصول

الى الاستعداد الكامل لتحمل المسؤولية (علي و أحمد، 2013، صفحة 169) كما وأشار الى ان المنظمات التي يتمتع افرادها بمستويات عالية من التمكين فان كافة المعلومات تون متاحة أمام العاملين فيها ولا توجد هنا معلومات سرية حيث يستطيع العاملون الاطلاع على الموازنات ، كشف الدخل وغيرها (ولي، إبراهيم، عصمت، 2018، صفحة 192).

2,2 تفويض السلطة

إن عملية تفويض الصلاحيات والسلطات من المستويات الإدارية العليا الى المستويات الإدارية الدنيا، هي البعد الأهم في عملية التمكين الهيكلي، حيث يتم فيها مشاركة العاملين بالقرارات والتأثير فيها ، وبالتالي زيادة الثقة بالعاملين بدلاً من مراقبتهم، أي أنه كلما زاد تفويض السلطة زادت اللامركزية في الإدارة والعكس صحيح (الصلاحيات، 2017، صفحة 19).

3,2 المشاركة في القرارات:

وتعني تمكن الفرد من أداء نشاطاته الوظيفية بمهارة ومشاركته في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف مما يؤثر إيجاباً على التمكين. وتختلف درجة المشاركة باختلاف نمط السلوك القيادي في المنظمة، إضافة الى نوع القرار المراد اتخاذه، وتمنح المشاركة حرية التعبير عن آراء العاملين وشعورهم بأهميتهم بالإضافة إلى خلق المناخ المناسب الذي يشجع على التمكين والثقة المتبادلة (صلاح، 2010، صفحة 19).

4,2 التدريب والتعلم

يعد التدريب أحد المقومات الأساسية لجهود تمكين العاملين، ذلك لأنه النشاط الذي يقوم على أسس علمية المتعلقة بإكساب أو زيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين، وتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة وتوجيه سلوكهم نحو رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها (عيسات، أحمد، 2019، صفحة 43)،

والتعلم هو عبارة عن التغيير في السلوك والأداء نتيجة الخبرة والمحفز بالمعرفة والمهارات الجديدة المختلفة، والتي تؤدي إلى التغيير الدائم في السلوك ونتائج الأعمال أيضا (عبد الحسين، 2012، صفحة 84)، وينظر البعض إلى أنه من بين خصائص المنظمة الممكنة أن تحتم بتوفير برامج تدريبية تساعد في تدريب العاملين على مختلف المهارات لاتخاذ القرارات وادارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعمل مع الفريق (Dimitriades, 2005,p:83).

سلوك المواطنة التنظيمية

يعد سلوك المواطنة التنظيمية ركيزة أساسية تقوم عليها منظمات اليوم لبناء العلاقات الإنسانية والسلوكية والتنظيمية سواء داخل المنظمة أو خارجها، حيث يعكس هذا المفهوم إمكانياتها في التفاعل بيئياً واجتماعياً ، وفي دعمها لقيم التوافق ضمن الأهداف والمصالح، لرفع مستويات الكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمي.

1- ظهور فكرة سلوك المواطنة التنظيمية:

لقد ظهر سلوك المواطنة التنظيمية في نهاية السبعينات من هذا القرن على يد العالم أروجان في العام(1977) والذي وصف السلوكيات التعاونية والابتكارية التلقائية، وخلال العقد الماضي زاد الاهتمام بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، ويعود أيضا لأفكار (katz,1964) والذي ميز بين دور الفرد الرسمي في العمل والسلوك الإبداعي العفوي والذي هو أساس لفاعلية المنظمة (شنطي ، 2015، صفحة 35).

- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية :

تعددت الكتابات التي تحتم بدراسة سلوك المواطنة التنظيمية وتنوعت الدراسات التي تناولت هذا المفهوم للوصف والتحليل ومن بين التعريفات نذكر:

عرفها (organ,1988) بأنها كل السلوكيات المرتبطة بالعمل والتي لا يتضمنها الوصف الوظيفي ولا ترتبط أيضا بنظام مكافآت رسمي ، حيث أنها تقوي وتدعم الأداء الفعال للمنظمة (حجاج ، 2012، صفحة 108).

عبارة عن جهود إضافية وتصرف اختياري عفوي يتجاوز حدود الوصف الوظيفي ويتخطى أيضا الدور الرسمي حيث يعمل الفرد طوعية وبدافع ذاتي دون أي حافز خارجي، حيث الهدف منه يكمن في المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ومساعدة العاملين والتعامل معهم (أبازيد، 2010، صفحة 502).

كما تمت الإشارة لها بأنها ذلك السلوك غير مكلف والذي يحتوي على مجموعة تصرفات وأفعال يقوم بها الموظف والتي لا يمكن اعتبارها من الأوامر المباشرة من المسؤول أو الواجبات الرسمية للوظيفة (دهليز و زعرب ، 2017، صفحة 22). كما يمكن اعتبارها بأنها ذلك الأداء الذي يدعم البيئة الاجتماعية النفسية التي يحصل فيها أداء المهام داخل المنظمة (سعيد، عبد الستار ، 2014، صفحة 126).

وبالتالي فسلوك المواطنة التنظيمية سلوك يتعلق بالمرؤوس وبالتصرفات التي يقوم بها أثناء أداء مهامه دون تكليف من

رئيسه.

3- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

بعد الاطلاع على معظم الدراسات السابقة تبين أن هناك اتجاهين لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، أما الاتجاه الأول يقسم مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية الى بعدين رئيسين هما (صرصور ، 2015، صفحة 20).

1- البعد الفردي: والذي يعني مساعدة الموظفين الآخرين الذين يعانون ويواجهون مشاكل معينة في عملهم، بشكل اختياري طوعي
2- البعد التنظيمي: وهو السلوك الموجه نحو المنظمة، يفوق متطلبات العمل الرسمية.

أما الاتجاه الثاني فقد أشارت إليه جل الدراسات بأن سلوك المواطنة التنظيمية يشمل خمس أبعاد رئيسية (النموذج الخماسي) وهي: الإيثار، الكياسة، الضمير الحي، السلوك الحضاري، الروح الرياضية، ولكن يبقى سلوك المواطنة التنظيمية وحدة متكاملة وعملية فصلها هي مجرد تسهيل لدراساتها وتمحيصها للوصول الى كيفية قياسها وفيما يلي نموذج (Organ,1988) يوضح أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والتي تم الاعتماد عليها في العديد من الدراسات:

2-1- الإيثار (altruism): هو عبارة عن سلوك طوعي يهدف الى مساعدة الأفراد الآخرين الذين يعانون من مشكلة في العمل كإرشاد زميل، حول كيفية استخدام المعدات، والمساعدة في إنجاز الأعمال المتراكمة لزملاء العمل، وجلب المواد التي يحتاج إليها زميل العمل ولا يستطيع الحصول عليها بنفسه (الحسيني ، 2019، صفحة 191).

2-2- الكياسة (courtesy): وتشير الى استيعاب مشاكل العمل من أجل مساعدة الآخرين وتجنب التماس المباشر مع زملاء العمل والقيام بإجراءات من شأنها التأثير عليهم، كما يشير هذا البعد الى مدى مساهمة الفرد العامل في منع وقوع المشكلات التي يمكن ان يتعرض لها زملاؤه في العمل وإمكانية تأثير سلوكه على الآخرين واستطاعته في تقديم النصح والمعلومات الضرورية لزملاء (عوجه، 2019، صفحة 573).

2-3- الضمير الحي (compliance): ويشير الى سلوك الفرد غير المباشر نحو المنظمة والآخرين من خلال الالتزام بأوقات الدوام وزيادة مستويات الأداء على المستوى المعروف أو المتوقع (الطعامسة، حسب الله، 2015، صفحة 297).

2-4- السلوك الحضاري (civic virtue): ويشير الى السلوك والنشاطات التي يبديها الفرد من خلال انغماسه ومشاركته البناءة في الحياة الاجتماعية للمنظمة، ومتابعة كافة أنشطتها لحضور الاجتماعات والندوات والاطلاع على النشرات التي تصدرها المنظمة.

3. الجانب التطبيقي للدراسة

1، مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع دراستنا هاته من جميع الموظفين بالوكالة الوطنية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، وباختلاف مستوياتهم الإدارية والبالغ عددهم (0)، حيث قمنا باختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية والتي بلغت (48) أي ما نسبته (0) من مجتمع الدراسة.

2, أداة الدراسة:

تم جمع البيانات بواسطة استبانة صممت خصيصاً لهذا الهدف، تم توزيعها يدوياً على الموظفين بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة ، وتكونت الاستبانة من جزأين:

_ **الجزء الأول:** خصصت للمتغيرات الشخصية والوظيفية والمتمثلة في: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، الخبرة).
_ **الجزء الثاني:** تكون من محورين المحور الأول خصص للمتغير المستقل **للتمكن الهيكلي للعاملين** بأبعاده: (امتلاك المعلومات، التفويض، المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب والتعلم)، والمتكون من (16) فقرة، حيث تمت الاستعانة أما المحور الثاني فقد خصص للمتغير التابع **سلوك المواطنة التنظيمية** بأبعاده: (الإيثار، الكياسة، الضمير الحي، السلوك الحضاري) والمتكون من (16) فقرة أيضاً، حيث تمت الاستعانة بمقياس (organ1990) والمعتمد في العديد من الدراسات السابقة كدراسة (عوجه، 2019) و (صرصور ، 2015).

كما تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي المكون من (05) درجات لتحديد أهمية كل فقرة من فقرات الاستبانة، وذلك لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب الجدول التالي:

الجدول 2: درجات مقياس ليكارت الخماسي المعتمد في الدراسة.

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1	2	3	4	5

3. الأساليب المستخدمة في التحليل الإحصائي

بهدف اختبار العلاقة بين كلا المتغيرين كان لا بد إجراء بعض التحاليل الإحصائية، لذلك تطرقنا لمجموعة أدوات إحصائية نذكر أبرزها:

_ النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية وذلك لوصف عينة الدراسة.

_ اختبار كرو نباخ ألفا (Cronbachs' Alpha) لمعرفة ثبات الفقرات الخاصة بمجالات الدراسة.

4. اختبار التوزيع الطبيعي:

بداية للتأكد من أن بيانات الدراسة المتحصل عليها تتبع التوزيع الطبيعي، قمنا بإجراء اختبار Kolmogorov-Smirnov Test

(K-S)، حيث تحصلنا على النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الجدول 3: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة

المجال	قيمة (Z)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
التمكين الهيكلي	0.611	0.849*
سلوك المواطنة التنظيمية	0.538	0.935*
الكل	0.596	0.870*

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على نتائج (spss).

يوضح الجدول رقم (5)، أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة، كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)،

وبذلك فإن توزيع بيانات الدراسة لهاته المجالات تتبع التوزيع الطبيعي، الأمر الذي يدعونا إلى إجراء نوع آخر من الاختبارات تسمى بالاختبارات المعلمية وذلك للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

5, صدق وثبات الاستبيان

2,5, صدق البنائي الدراسة:

يعد الصدق البنائي أحد المقاييس الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة (القطار، 2011، صفحة 93).

إذاً بعدما تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، حيث تمت إعادة صياغة بعض الفقرات بما يتناسب مع سياق دراستنا، سنحاول حساب الصدق البنائي بين كل بعد من أبعاد المحور والدرجة الكلية لفقراته، والجدول رقم (4) يعرض معاملات الارتباط (Person) بين أبعاد محور التمكين الهيكلي والدرجة الكلية له، أما الجدول رقم (5) يعرض معاملات الارتباط (Person) بين أبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية والدرجة الكلية له:

الجدول 4: معامل الارتباط وقيمة الاحتمال بين كل بعد من أبعاد التمكين الهيكلي والدرجة الكلية لفقراته.

المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال (Sig)
امتلاك المعلومات	04	0.847**	0.000*
التفويض	04	0.608**	0.000*
المشاركة في اتخاذ القرارات	04	0.766**	0.000*
التدريب والتعلم	04	0.608**	0.000*

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على نتائج (spss).

يتضح من خلال الجدول 3 أن هناك ارتباطاً إيجابياً يتراوح ما بين (0.847**) إلى (0.608**), وذلك بين الأبعاد والمقياس ككل، مما يدل على صدق المقياس في قياس وضع لأجله.

الجدول 5: معامل الارتباط وقيمة الاحتمال بين كل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والدرجة الكلية لفقراته.

المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال (Sig)
الإيثار	04	0.889**	0.000*
الكمياسة	04	0.845**	0.000*
الضمير الحي	04	0.766**	0.000*
السلوك الحضاري	04	0.766**	0.000*

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على نتائج (spss).

كما يتضح أيضاً من خلال الجدول 5 أن هناك ارتباطاً إيجابياً يتراوح ما بين (0.889**) إلى (0.766**), وذلك بين الأبعاد والمقياس ككل، مما يدل على صدق المقياس في قياس وضع لأجله.

2,5, ثبات أداة الدراسة:

لتقدير ثبات دراستنا تم الاعتماد على معامل كرونباخ ألفا (Cronbachs' Alpha) لكل من محاور الاستبانة والدرجة الكلية لمحاورها وذلك لبيان مدى الاتساق الداخلي للعبارات المكونة للمقياس التي اعتمدها الدراسة

الجدول 6: معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة.

معامل الثبات	عدد الفقرات	أبعاد و محاور الدراسة
0.790	16	التمكين الهيكلي
0.856	16	سلوك المواطنة التنظيمية
0.820	32	الثبات للدراسة ككل

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على نتائج (spss).

تشير النتائج الواردة في الجدول (6)، أن معامل الثبات للدراسة ككل فقد كانت قيمته (0,858)، وهي قيمة أكبر من (0,8) وبالتالي هي قيمة جيدة، تدل على ثبات جد عال تتمتع به الدراسة ككل، وهذا يعني أن أداة الدراسة تتسم بالثبات وصالحة لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

6, اختبار فرضيات الدراسة

تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الاختبارات الإحصائية المختلفة، وفيما يلي عرض للفرضيات الرئيسة والفرعية والتحقق من صحتها:

- الفرضية الأولى: "يوجد مستوى إدراك مرتفع للمتغير المستقل (التمكين الهيكلي)، لدى العاملين بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة".

- الفرضية الثانية: "يوجد مستوى إدراك مرتفع للمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)، لدى العاملين بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة".

- الفرضية الثالثة: "لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين (التمكين الهيكلي و سلوكيات المواطنة التنظيمية مجتمعة) بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة".

1,6 , تشخيص وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

سيتم عرض وتحليل عملية التحليل الإحصائي للبيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، الخبرة) وذلك من خلا التطرق إلى خصائص العينة واستخراج التكرارات والنسب المئوية لها.

الجدول 7: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

النسبة المئوية	التكرار	البيان	البيانات الشخصية والوظيفية
79.2%	38	ذكر	الجنس
20.8%	10	أنثى	
100%	48	المجموع	
6.3%	3	أقل من 30 سنة	العمر
87.5%	42	من 30 سنة إلى 50 سنة	
6.3%	3	أكثر من 50 سنة	
100%	48	المجموع	
16.7%	8	ثانوي فأقل	

التمكين الهيكلي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية

25.0%	12	تقني	المستوى التعليمي
16.7%	8	مهندس	
41.7%	20	دراسات عليا	
100%	48	المجموع	
60.4%	29	إطار	التصنيف الوظيفي
27.1%	13	عون تحكيم	
12.5%	6	عون تنفيذ	
100%	48	المجموع	
8.3%	4	أقل من 05 سنوات	الخبرة
33.3%	16	من 06 إلى 10 سنوات	
33.3%	16	من 11 إلى 15 سنة	
25.0%	12	أكثر من 15 سنة	
100%	48	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على نتائج (spss).

يبين الجدول 7 في متغير الجنس أن مجتمع الدراسة كان موزعاً بين الذكور والاناث، حيث بلغت نسبة الذكور (79.2%) ، ونسبة الاناث (20.8%)، ويرى الباحثان أن سبب هذا الاختلاف يرجع لطبيعة العمل داخل وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، والتي كانت تستدعي العنصر الذكري أكثر من الانثوي في عملية التوظيف، أما فيما يخص الفئة العمرية فنجد أن أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم من (أقل من 30 سنة) بلغ عددهم 3 عمال فقط بنسبة (6.3%) ونفس الشيء بالنسبة للفئة التي يفوق عمرهم (أكثر من 50 سنة) أما الفئة التي تتراوح أعمارهم (من 30 سنة إلى 50 سنة) فقد بلغ عددهم 42 حيث كانت أكبر نسبة لهاته الفئة قدرت ب (87.5%) وهو ما يفسر أن وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة تعتمد على توظيف الفئة الشبابية المحبة للاطلاع والتطور، وبخصوص المستوى التعليمي فقد بلغ عدد الذين لديهم مستوى (دراسات عليا) أعلى نسبة وهي (41.7%) ل (20) عامل بالوكالة، ليليه المستويات (ثانوي فأقل ومهندس وتقني) على التوالي بنسبة (58.4%)، وبالتالي المستوى الغالب على الدراسة هو الأفراد الذين لديهم دراسات عليا وهو ما يساعدنا على الحصول اجابات تتميز بالشفافية والوعي بمتغيرات الدراسة، أما بخصوص التصنيف الوظيفي احتلت فئة (إطار) عينة الدراسة ل (29) بنسبة قدرت ب (60%)، تليها فئتي (عون تحكيم و عون تنفيذ) بنسبة (40%)، ويمكن تفسير هذا أن لوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة إطارات تساعدنا في الفهم الجيد لمعنى التمكين الهيكلي و سلوك المواطنة التنظيمية من جانب الممارسة الفعلية لهما، و بخصوص (الخبرة) في المؤسسة كانت الفئة الغالبة على عينة الدراسة هي التي تزيد خبرتهم عن (أكثر من 15 سنة) بنسبة (25.0%) تليها فئة من 05 إلى 15 سنوات بنسبة (40%) تليها الفئة المحصورة ب (من 05 إلى 10 سنة) و (من 05 إلى 10 سنة) بنسبة مئوية قدرها (66.6%) ثم في الأخير فئة (أقل من 05 سنوات) بنسبة قدرت ب (8.3%)، وبالتالي نستنتج أن الفئة الغالبة للمستجوبين هي التي يفوق عملها داخل الوكالة (أكثر من 15 سنة) وهي مدة خبرة كافية تفيد دراستنا.

2,6 . تحليل و مناقشة الفرضيات

1.2.6 . اختبار الفرضية الأولى

سنحاول اختبار الفرضية الأولى والتي تنص على أنه: "يوجد مستوى إدراك مرتفع للمتغير المستقل (التمكين الهيكلي)، لدى العاملين بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة"، وذلك من خلال التطرق لمجموعة اختبارات وصفية: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وكذا الرتب لكل محور وأبعاده وفقراته.

الجدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات التمكين الهيكلي للعاملين،

فقرات محور التمكين الهيكلي				
	الإتجاه العام	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
2	غالباً	0.9	3.6	5 يزودني المعينين في المؤسسة بكل ما أحتهجه من معلومات تتعلق بوظيفتي.
	غالباً	1.1	3.6	6 أشعر بأن المعلومات المتوفرة لي كافية لتأدية المهام المكلف بها.
	أحياناً	1.0	3.3	7 هناك العديد من قنوات الاتصال العمودية والأفقية التي يمكن من خلالها تزويد
	غالباً	1.0	3.6	8 أمتلك الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات و تبادلها.
	متوسه	0.8	3.5	مستوى بعد امتلاك المعلومات
1	غالباً	1.0	3.9	9 يثق رؤسائي في قدرتي على الإنجاز.
	غالباً	0.7	4.1	1 يفوض إلى رئيسي المباشر بعض المهام من أجل القيام بها.
	غالباً	1.0	3.4	1 تتناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة لي.
	غالباً	1.0	3.5	1 أعتمد على نفسي في أداء المهام المفوضة إلى دون الرجوع الى الرئيس المباشر.
	مرتفع	0.6	3.7	مستوى بعد التفويض
3	أحياناً	1.3	3.2	1 تشجع المؤسسة على المشاركة والتشاور بين الرؤساء والعاملين.
	أحياناً	1.1	2.6	1 لا أشعر بأنني أساهم بالقدر الكافي في تحقيق أهداف مؤسستي.
	أحياناً	0.8	3.2	1 يأخذ رئيسي المباشر بآرائي ومقترحاتي عند اتخاذ قرارات العمل.
	غالباً	1.1	3.4	1 يتعاون العاملون في دائرتي على حل مشاكل العمل.
	متوسه	0.7	3.1	مستوى بعد المشاركة في اتخاذ القرارات
4	أحياناً	1.2	3.3	1 يشارك الموظفون الجدد في دورات تدريبية خاصة قبل البدء في العمل.
	أحياناً	1.2	3.3	1 توفر لي المؤسسة فرص المشاركة في الدورات التدريبية ذات العلاقة بعملتي.
	أحياناً	1.3	3.2	1 تتيح المؤسسة فرص التدريب والتعلم بشكل عادل للجميع.
	نادراً	1.3	2.4	2 لا تشجع المؤسسة العاملين على التعليم والتطوير المستمر.
	متوسه	0.9	3.0	مستوى بعد التدريب والتعلم
	متوسه	0.9	3.0	المستوى العام للتمكين الهيكلي

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على نتائج (spss).

من خلال ما سبق وما هو ملاحظ في الجدول 8 أن المستوى العام للتمكين الهيكلي بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة كان (متوسطاً) حيث بلغ متوسط حسابي قدره (3.07)، وانحراف معياري قدره ب(0.96)، ومن حيث ترتيب الأبعاد الخاصة به فقد جاء بعد (التفويض) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.79) وبمستوى(مرتفع) حيث من خلال الفقرات الوجيهة لهذا البعد يتضح

التمكين الهيكلي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية

بأن هناك ممارسة للتمكين الهيكلي والتشجيع على المشاركة بين الرئيس والمرؤوس داخل الوكالة، وذلك لأن التفويض اليوم أصبح مدخل ومتطلب أساسي للتمكين، حيث يوفر الوقت والسرعة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل ودمج المستويات التنظيمية.

يليه بعد (امتلاك المعلومات) في المرتبة الثانية بمستوى (متوسط)، حيث حقق متوسط حسابي قدره (3.59)، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال الفقرات حيث أن تدفق المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا يساعد الأفراد في إنجاز المهام بالشكل المطلوب، وأي نقص في المعلومات يؤثر سلباً على سيرورة العمل وعلى فعالية نظام المعلومات.

أما بعد (المشاركة في اتخاذ القرارات) فقد احتل المرتبة الثالثة بمستوى (متوسط)، حيث قدرت قيمة المتوسط المرجح لهذا البعد (3.16)، وهو ما تمت الإشارة له في اجابات المستجوبين حيث أن وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي تشجع المشاركة لمن ليس بالقدر الذي يحقق الثقة للأفراد العاملين، ذلك لأن المشاركة في اتخاذ القرارات أو محاولة العامل إيجاد الحلول البديلة يؤدي إلى زيادة الثقة العاملين بأنفسهم وبالتالي زيادة الدافعية لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية.

وأخيراً بعد (التدريب والتعلم) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.07) وبمستوى (متوسط)، ويمكن تفسير هذا أن وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة تولي اهتماماً للتدريب والتعلم لكن بشكل محدود، وحرصت الوكالة على مثل هات الدورات يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين.

إذا هناك مبرر قوي برفض الفرضية البديلة الأولى وقبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: "لا يوجد مستوى إدراك مرتفع للمتغير المستقل (التمكين الهيكلي)، لدى العاملين بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة".

2.6.2. اختبار الفرضية الثانية

سنحاول اختبار الفرضية الثانية والتي تنص على أنه: "يوجد مستوى إدراك مرتفع للمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)، لدى العاملين بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة" وذلك من خلال التطرق لمجموعة اختبارات وصفية: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وكذا الرتب لكل محور وأبعاده وفقراته.

الجدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات سلوك المواطنة التنظيمية،

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	فقرات محور سلوك المواطنة التنظيمية
4	4.1	0.9	غالباً	5 أقوم بمساعدة العاملين الجدد و أفيدهم بخبراتي.
	4.2	0.8	دائماً	6 أتعاون مع رؤسائي لأداء الأعمال على أحسن وجه.
	3.8	1.0	غالباً	7 أساعد الزملاء الذين تغيّبوا عن العمل لإنجاز أعمالهم المتراكمة .
	3.7	1.1	غالباً	8 أجوء التعاون في مؤسستي تدفعني لتسهيل مهمة زملائي بعفوية.
	3.9	0.7	مرتفع	مستوى بعد الإثارة
3	3.8	1.0	غالباً	9 أقوم بمشورة زملائي في المؤسسة اذا كانت قراراتي تؤثر بهم .
	4.1	0.9	غالباً	1 أتكلم بكل سرور مع زملائي عن مزايا العمل .
	4.2	0.8	دائماً	1 أنتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في زملاء العمل.
	3.8	1.0	غالباً	1 الأسلوب الجماعي التشاوري المعمول به هو الذي يساعدني في مواجهة مشاكلي
	4.0	0.7	مرتفع	مستوى بعد الكياسة
2	4.7	0.6	دائماً	1 أحافظ على سمعة المؤسسة التي أعمل بها.
	4.6	0.7	دائماً	1 أحترم أنظمة وتعليمات المؤسسة التي أعمل بها.
	4.5	0.5	دائماً	1 أحرص على قضاء ساعات العمل في أداء واجب العمل

	دائماً	0.5	4.7	1	أحافظ علي ممتلكات المنظمة في كل الظروف .
	مرتفع	0.5	4.1		مستوى بعد الضمير الحي
1	دائماً	0.6	4.4	1	أتواجد دائماً في الوقت المحدد لبدء العمل المنوط بي .
	دائماً	0.6	4.3	1	أستغل وقتي للقيام بالعمل في تقديم أفضل أداء ممكن .
	غالباً	0.9	3.8	1	أحاول تقديم اقتراحات لتطوير العمل في المؤسسة .
	غالباً	1.0	3.9	2	أحرص علي حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل .
	مرتفع	0.5	4.1		مستوى بعد السلوك الحضاري
	مرتفع	0.4	4.2		المستوى العام لسلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على نتائج (spss).

ما يمكن ملاحظته من الجدول 9 أن المتوسط العام لسلوك المواطنة التنظيمية كان (مرتفعاً) حيث بلغ متوسط حسابي قدره (4.21)، والتي تعني أنه يوجد تأييد وبدرجة مرتفعة من قبل العاملين بالوكالة الوطنية لصندوق الأمانات الاجتماعية لسلوك المواطنة التنظيمية وهذه النتيجة تتفق ، أما فيما يتعلق بأبعاد هذا السلوك فقد احتل بعدي (السلوك الحضاري) و(الضمير الحي) للعاملين نفس المرتبة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.15) وبمستوى (مرتفع)، يليه بعد (الكياسة) و(الإيثار) على التوالي، بمستويات مرتفعة، حيث جاء بعد (السلوك الحضاري) الذي بلغ متوسط حسابي (4.15) في المرتبة الأولى، وتدل هذه النتيجة على ثقافة العامل بالالتزام بمواعيد عمله واستغلاله الجيد للوقت للحصول على أفضل الأداء، ومدى حرص العاملين أيضاً على الحصول للاجتماعات المتعلقة بمهامه وبمساره المهني. أما بعد (الضمير الحي) فقد جاء بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.15) فالمستوى المرتفع له مدلوله وهو أن العاملين لديهم ضمير مهني يمكنهم من إجراء مسؤولياتهم المنوطة بهم بكل مصداقية، كما أن حرصهم الشديد على سمعة المنظمة مسؤولية تقع على عاتقهم.

وفي المرتبة الثالثة يأتي بعد (الكياسة)، حيث بلغ متوسط حسابي (4.04) مما حقق مستوى مرتفع، وهو ما يؤكد لنا أن العاملين يتمتعون بأسلوب اللباقة حيث يسود الاحترام وجعل من بيئة العمل مناخ اجتماعي وأسري، يتحقق بالتشاور والتعاون لمواجهة أي مشاكل قد تعرقلهم داخل العمل.

أخيراً وفي المرتبة الأخيرة (الإيثار) المحقق لمتوسط حسابي قدره (3.98)، تشير الفقرات إلى مدى طوعية العاملين لرؤسائهم ومشاركتهم في أداء الأعمال على أكمل وجه، كما اتضح أن للعاملين أيضاً رغبة في مساعدة العاملين الجدد والتي تم توظيفهم حديثاً داخل المنظمة.

و بالتالي هناك مبرر قوي بقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: " يوجد مستوى إدراك مرتفع للمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)، لدى العاملين بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة".

3.2.6. اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على أنه : "لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين (التمكين الهيكلي و سلوكيات المواطنة التنظيمية مجتمعة) بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة"،

ولتحديد علاقات الارتباط بين كلا المتغيرين التمكين الهيكلي و سلوك المواطنة التنظيمية لا بد من حساب معامل ارتباط

(person)، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 10: قيم الارتباط لمعامل (person) بين التمكين الهيكلي و سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة.

سلوك المواطنة التنظيمية	
0.131**	التمكين الهيكلي للعاملين
(**) الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.	

المصدر: من إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من خلال الجدول 10 أن معامل الارتباط بين التمكين الهيكلي و سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة، كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية. و بالتالي هناك مبرر قوي برفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: " توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين (التمكين الهيكلي و سلوكيات المواطنة التنظيمية مجتمعة) بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة "

بعد إجراء التحليل الاحصائي، واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى نتائج وتوصيات يمكن ذكرها كالتالي:

1. النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة :

- وجود مستوى ادراك متوسط للتمكين الهيكلي للعاملين بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة،
- تبين أنه يوجد مستوى ادراك مرتفع لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة وهو ما يدل على البيئة التي تتمتع بها هذه المؤسسة والمتسمة بالإخاء والتعاون، وثقافة الاحترام المتبادل بين زملاء العمل .
- وجود علاقة ارتباط بين كلا المتغيرين التمكين الهيكلي و سلوك المواطنة التنظيمية، هذا ما أظهرته النتائج الاحصائية.

2. التوصيات:

- ضرورة تشجيع الرؤساء والمرؤوسين لتبني ثقافة التمكين الهيكلي للعاملين، مع منح الثقة اللازمة والاستقلالية داخل العمل.
- تمكين افراد داخل المؤسسة لما له من أثر فعال على سلوكيات المواطنة التنظيمية ، واكتساب سلوكيات تطوعية اختيارية مما يزيد الكفاءة و الفاعلية.
- ضرورة تشجيع وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة على مبدأ المشاركة والتشاور بين الرؤساء و العاملين.
- ضرورة الاهتمام بتنمية و وعى وإدراك العاملين في الإدارة الدنيا لأهمية التمكين ، عن طريق العناية ببرامج التدريب وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب ، الذي يتميز بالصراحة والثقة وتبادل المعلومات.
- تشجيع العاملين على تقبل فكرة التمكين، من خلال توفير مستلزمات التمكين الهيكلي كالأنشطة الداعمة مثل التدريب والتعلم والمشاركة
- توضيح حدود السلطة ونطاق المسؤولية للأفراد والذي يعكس درجة التمكين لديهم.
- توفير التدريب الملائم من خلال تسطير مجموعة من البرامج التدريبية التي تساعد على تنمية مهاراتهم ومعارفهم ومحاولة تبني مدخل التمكين.

5. قائمة المراجع و المصادر

المراجع العربية

1. أبو القاسم الأخضر حمدي. (2019). أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة حالة في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالأغواط، الجزائر. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 15 (العدد 01)، صفحة 51_80.
2. أحلام، سميرة، شيماء ابراهيم، علي، ولي، إبراهيم، عصمت. (2018). تحليل علاقة الذكاء العاطفي بإستراتيجية تمكين العاملين وتأثيرها في العدالة التنظيمية -دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في عدد من كليات جامعة صلاح الدين-. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 10 (العدد 23)، صفحة 183_219.
3. أحمد إسماعيل المعاني. (2014). أثر الأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي على تحقيق التمكين النفسي للعاملين في الشركات الصناعية الأردنية. المجلة العربية للإدارة، المجلد 34 (العدد 01)، صفحة 33_56.
4. أزهار مراد عوجه. (2019). الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيميةدراسة تحليلية في المعهد التقني كوفة. مجلة مركز دراسات كوفة، المجلد 01 (العدد 53)، صفحة 561_598.
5. آية عبد القادر ابراهيم صرصور . (2015). دور الأمن الوظيفي في تحقيق المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى في قطاع غزة ،رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة . فلسطين.
6. تامر ممتاز عبد الخالق. (2010). أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية _دراسة حالة على إحدى المؤسسات المصرفية في مصر_رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه المهنية في إدارة الأعمال ،جامعة عين شمس . مصر.
7. جواد محسن راضي . (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12 (العدد 01)، صفحة 62_84.
8. حسين موسى قاسم بناء. (2012). أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة في المصارف التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة ، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية. عمان ، الأردن.
9. خالد دهليز، و نضال حسن خليل زعرب . (2017). الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة على العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي و سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 25 (العدد 01)، صفحة 16_35.
10. خليل جعفر حجاج . (2012). دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة. مجلة تنمية الرافدين، المجلد 34 (العدد 110)، صفحة 105_138.
11. رياض أبازيد. (2010). أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي في الأردن. مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الإنسانية)، المجلد 24 (العدد 02)، صفحة 494_519.
12. سلامة، عبد الحفيظ عبدالله، علي الطعامسة، حسب الله. (2015). أثر عدالة التعاملات على سلوك المواطنة التنظيمية ، دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركات QIZ في الأردن. مجلة رؤى اقتصادية، المجلد (العدد 07)، صفحة 292_310.
13. شائع بن سعد مبارك القحطاني. (2011). التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية-دراسة مقارنة- أطروحة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية . الرياض، المملكة العربية السعودية.
14. صفاء جواد عبد الحسين. (2012). أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (العدد 32)، صفحة 80_98.

15. عاشور لعور. (2013). التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية، رسالة مقدمة لنيل الحصول على متطلبات شهادة ماجستير، تخصص سلوك تنظيمي، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2. الجزائر.
16. عالية جواد محمد علي، و سبف الدين عماد أحمد. (2013). أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي _دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (العدد 36)، صفحة 160_186.
17. عبد الباسط حسونه، و بلال السكارنة. (2014). تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية (دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن). مجلة تنمية الراقدين، المجلد 36 (العدد 115)، صفحة 44_66.
18. علي عطالله صلاح. (2010). أثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه الفلسفة في تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، قسم إدارة الأعمال، جامعة العلوم المالية والمصرفية.
19. فطيمة الزهرة، جميل عيسات، أحمد. (2019). التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق جودة الخدمة التعليمية في الجامعة الجزائرية. مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد 12 (العدد 01)، صفحة 40_54.
20. فوزية برسولي. (2017). أثر التمكين في الأداء البشري _دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة. الجزائر.
21. كمال كاظم الحسيني. (2019). رأس المال الروحي: منظور معاصر لاستنهاض سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للملكية النفسية. مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 09 (العدد 04)، صفحة 185_205.
22. محمد السعيد جوال. (2014). تمكين العاملين مطلب أساسي للمدير المعاصر: مقارنة نظرية. مدلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 05 (العدد 01)، صفحة 07_23.
23. محمد ذيب المبيضين، و محمد أحمد الطروانة. (2011). أثر اتمكين الإداري في السلوك الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 38 (العدد 02)، صفحة 480_505.
24. محمود عبد الرحمان شنطي. (2015). دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية الشق المدني قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 23 (العدد 02)، صفحة 32_59.
25. منار حسن مصطفى الحسينين. (2015). درجة التمكين الإداري والماخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، أطروحة مقدمة لنيل متطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية. كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.
26. ناصر محمد سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، و طارق نائل هاشم. (2013). أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة. مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد 08 (العدد 01)، صفحة 63_89.
27. نجلاء فتحي الصلاحات. (2017). التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين وعلاقته بالميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط. عمان، الأردن.
28. هديل، حلا كاظم، صاحب سعيد، عبد الستار. (2014). دور تبادلية القائد -العضو في سلوك المواطنة التنظيمية على وفق الثقة التنظيمية بحث تحليلي في مركز وزارة الهجرة والمهاجرين. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20 (العدد 78)، صفحة 113_149.

29. هيام حسين حاج . (2016). أثر التمكين الهيكلي والنفسي للموظفين في رضا العملاء دراسة مسحية على شركات التأمين الخاصة في اللاذقية، رسالة مقدمة من أجل الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال التأهيل والتخصص ، الجامعة الافتراضية السورية . سوريا.
30. هيثم محمد العطار . (2011). مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.

2. المراجع الأجنبية

1. Abdeldayem, M. M. (2021). IMPACT OF ADMINISTRATIVE EMPOWERMENT ON ORGANIZATIONAL BELONGINGNESS : EVIDENCE FROM BAHRAIN. 13(3), 9202.
2. Dimitriades, Z. S. (2005). Employee empowerment in the Greek context. <https://doi.org/10.1108/01437720510587299>
3. Gilbert, S., Laschinger, H. K. S., & Leiter, M. (2010). The mediating effect of burnout on the relationship between structural empowerment and organizational citizenship behaviours. *Journal of Nursing Management*, 18(3), 339–348. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01074.x>
4. Lashley, C. (2000). Empowerment through involvement: A case study of TGI Fridays restaurants. *Personnel Review*, 29(6), 791–815. <https://doi.org/10.1108/00483480010297211>
5. Zeglat, D., Aljaber, M., & Alrawabdeh, W. (2014). Understating the impact of employee empowerment on customer-oriented behavior. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(1), 55.