

دور التمكين الاجتماعي للعاملين في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية "منظور تحليلي"

The Role of Employee Social Empowerment To Enhance Organizational Citizenship behaviors

"An Analytical Perspective"

د. عبد الرحيم زاهر مشاري¹

كلية الأعمال/ جامعة الملك خالد، azmeshari@kku.edu.sa

تاريخ النشر: 2022/12/30

تاريخ القبول: 2022/10/27

تاريخ الاستلام: 2022/10/15

الملخص: تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الجوهرى للتمكين الاجتماعى في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث تم الاعتماد على المنهج التحليلي لدراسة ظاهرة التمكين التنظيمي بصفة عامة والتمكين الاجتماعي بصفة خاصة وتحليل دورها المحوري كأداة حديثة من أدوات تقوية سلوكيات المواطنة وزيادة الفعالية التنظيمية، إلى جانب عرض بعض الدراسات العربية والاجنبية ذات البيئة والثقافة المختلفة بخصوص متغيري الدراسة الحالية. وخلصت الدراسة الى زيادة الاهتمام بتوسيع قاعدة المشاركة، واتاحة الحرية في التعبير عن الافكار الخاصة بالعمل وتشجيع مظاهر وفرص الابتكار في العمل والاحذ بأراء العاملين في القرارات الحيوية وتشجيع الادارة للجهد المبذول، اذ أن كل ذلك يتيح الفرصة أمام العاملين ويشجع على تبني سلوك المواطنة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: التمكين الاجتماعي، سلوكيات المواطنة التنظيمية، منظمات الأعمال الحديثة.

Abstract:

The study aims to find out the role of social empowerment in promoting organizational citizenship behaviors, The analytical method was relied on to study the phenomenon of organizational empowerment in general and social empowerment in particular, Some Arab and foreign studies with different environment and culture were presented regarding the variables of the current study.

The result of this study should be a clear reminder for the managers of any organization, that finding strategies on how to motivate employees to develop organizational citizenship behavior of employees toward the organization, the work, and toward the coworkers are a primary concern. The result of the current study suggests that social empowerment is one of the strategies that the management can apply. Delegation of authority, employee autonomy, and self-efficacy self-management can be used to motivate employees to develop their organizational citizenship behaviors.

Keywords : Social Empowerment, Organizational Citizenship Behaviors, Modern Business Organizations.

¹المؤلف المرسل: عبد الرحيم زاهر مشاري، الإيميل: azmeshari@kku.edu.sa

تمهيد:

إن مفهوم التمكين يعد من المفاهيم الحديثة التي جاءت مع التغيرات الهائلة والسريعة في بيئة الأعمال واتفاقيات التجارة العالمية وبرز المجتمع المدني فضلاً عن تطور الفكر الإداري بشكل عام حيث لا يختلف التمكين من الناحية الفنية كثيراً عن المعنى اللغوي فهو لا يعني مشاركة العاملين شكلياً في صناعة القرار ولا يعني الاستماع لهم في اجتماعات مختلفة بل هو إعطاء صوت حقيقي للعاملين مع منحهم وتزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات ومساعدتهم على التفاعل مع الآخرين وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من رئيس العمل لإعطائهم الفرصة لإتقان عملهم أو إدارته بطريقة يمكنهم من خلالها تقديم خدمة أفضل للمتعاملين مع المنظمة ما يحقق التطوير والنجاح التنظيمي الذي يعد اتجاه حيوي وهام في علم الإدارة الحديث وتزداد أهميته مع تزايد حاجات المنظمات بمختلف أنواعها لتحسين فاعليتها وكفاءتها عبر تكيفها مع البيئة التي وجدت من أجلها فضلاً عن التميز على المنظمات المنافسة .

فخلال العقدين الماضيين زاد الاهتمام بدراسة تمكين العاملين في المنظمات المختلفة وخاصة التمكين الاجتماعي وارتباطه بمفهوم المسؤولية الاجتماعية الحديث النشأة . ونتيجة لما تواجهه المنظمات في الوقت الحالي من زيادة المنافسة ، خفض التكاليف ، زيادة الأداء ، فإن المنظمات اتجهت إلى استخدام إستراتيجية تمكين العاملين لتحسين أدائها.

إن تطبيق مفهوم التمكين الاجتماعي أدى إلى التغلب على عدم الرضا الوظيفي للفرد، وخفض تكلفة الغياب ودوران العمل وكذلك زيادة جودة الأداء . كما أن تمكين العاملين يهدف إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع ، كما أنه يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وكذلك يساعدهم على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال ، وأخيراً، فإنه يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم.

فلقد أصبح التأقلم والتكيف مع المتغيرات المحلية والعالمية المعقدة إحدى المحاولات المهمة للمنظمات في القرن الحادي والعشرين لأجل المواكبة والتعايش معها من خلال الاعتماد على الموارد البشرية وإشراكهم مشاركة فاعلة وكفوءة في الوصول إلى أهداف المنظمة المخططة وذلك وبمبادلة الثقة بين المنظمة وعاملها والتي تسهم في تعزيز السلوكيات الايجابية لدى العاملين والتي قد تصل أحياناً إلى حد الدفاع عنها وتحسين صورتها وقد تزيد على سلوكيات الدور الرسمي مثال (الإيثاري والضمير وقيم المواطنة والكياسة). ومن خلال ما سبق فإن مشكلة البحث ستتركز بشكل أساسي في الإجابة على السؤال الرئيس التالي: ما أثر التمكين الاجتماعي للعاملين في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية؟

أهمية الدراسة:

تظهر جليا أهمية الدراسة في كونها تتناول واحدا من أحدث المفاهيم الإدارية المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية ألا وهو التمكين الاجتماعي ، والذي يعتبر من المداخل الأساسية التي تتبناها جل منظمات الاعمال الرائدة عالميا بغية تتمين دور المورد البشري داخلها ودفعه لتقديم أقصى ما لديه في سبيل خدمه أهدافها.

وفي هذا الصدد تشير دراسة (الحراخشة والهيقي، 2006) إلى أن هناك اتفاقا بين العديد من الباحثين في كون القاسم المشترك بين المنظمات الرائدة حاليا هو سعيها الدؤوب لتمكين العاملين فيها بمختلف الطرق المناسبة لبعث الحماس وحب العمل لديهم.

ضف إلى ذلك أن موضوع المواطنة التنظيمية من جهة أخرى كان ولا يزال يحظى بأهمية بالغة لدى الباحثين على اعتبار أنه يعد المدخل الأساسي الذي يضمن للمؤسسة الريادة والتميز، لذا تعتبر دراسة سلوك المواطنة وطرق تنميته من الأهمية بمكان لمنظمات الاعمال في بيئة الأعمال المعاصرة؛

أهداف الدراسة: يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الرئيسية الآتية:

- تسليط الضوء على مفاهيم تمكين العاملين والتمكين الاجتماعي وكذلك التطرق لمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية، من خلال استعراض الأدبيات النظرية التي تناولت هذين الموضوعين الهامين.
- محاولة التعرف على اثر التمكين الاجتماعي على سلوكيات المواطنة التنظيمية والعلاقة بينهما.
- تقديم بعض التوصيات والاقتراحات بناء على نتائج الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي وذلك للرفع من مستوى إدراك الأفراد للتمكين الاجتماعي وزيادة مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية.

❖ المنهج المستخدم في الدراسة

بين المتغيرات نعتد في هذه الدراسة على المناهج العلمية التالية:

المنهج التحليلي: والذي يعتمد على التفكير المنطقي الاستنتاجي لمحاولة الربط بطريقة منطقية بين التمكين الاجتماعي وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية

أولا: التمكين الاجتماعي

1. مفهوم التمكين:

ظهر مفهوم التمكين في الثمانينات من القرن العشرين ولاقي هذا المفهوم رواجاً في فترة التسعينيات، وذلك نتيجة زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة، فمشاركة العاملين في وظائف التطوير أخذت تتعزز من خلال مفهوم التمكين. حيث اختلف الكُتّاب والباحثون حول وضع تعريف جامع وشامل لمفهوم التمكين، فمنهم

من نظر إليه علي أنه وسيلة من وسائل الإدارة. في حين نظر إليه آخرون نظرة فلسفية، فيما رأى آخرون أنه عبارة عن نقل للسلطة من الإدارة إلي العاملين لتحقيق مصالحها على المدى الطويل ومن بين هذه التعاريف نذكر مايلي:

فيعرف التمكين على أنه: "القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة على التصرف، فتزيد ثقتهم بأنفسهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، ويمكنهم من تحسين الأنشطة والعمليات ويتفاعلون في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم ، وبالتالي لابد من تزويد المرؤوسين بأدوات القوى اللازمة للتخطيط لأنشطتهم وإتمام عملهم وأدائه، بحيث يصبحون مسؤولين مسؤولية كاملة عنه"¹.

و يضيف المعاني: "أن مفهوم التمكين يتمحور حول إعطاء العاملين صلاحية و حرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور سياق الوظيفة، بالإضافة إلى منحه الحرية في تحديد كيفية تنفيذه لعمله، وهذا يبرز كمعتقدات فردية يمتلكها لدوره وعلاقته بمنظمتة"².

و يرى Besterfield et al بأن التمكين هو استثمار المخزون الهائل من الطاقات الكامنة و الموجودة لدى العاملين من مختلف الخبرات³.

2. أهمية التمكين:

لقد ازدادت أهمية عملية التمكين منذ ظهوره في أواخر الثمانينات، لما تشهده البيئة الخارجية من تغيرات عديدة وسريعة وخصوصا في مجال التقدم التكنولوجي، فالمنظمات تعمل الآن نفس العمل بأفراد أقل، ولذلك فإنها بحاجة لتسهيل الفرص لكل عضو من أعضاء منظمة الأعمال ليساهم بأكبر قدر في تحقيق أهدافها تتمثل فيمايلي⁴:

- إن استخدام أسلوب تمكين العاملين يعتبر وسيلة هامة لزيادة رضا العاملين عن العمل ، والعملاء عن الخدمة، وهذا يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة في النمو، والموظف في الرضا الوظيفي، والعملاء في خدمة ممتازة.
- حاجة المنظمات للإستجابة لمتطلبات السوق والعملاء ومواجهة التغيرات.
- تركيز عمل الإدارة العليا على قضايا إستراتيجية طويلة الأجل وعدم إنشغالها بالأمور اليومية الروتينية، فيتمكن الأفراد من سرعة إتخاذ القرارات الصحيحة.
- الحاجة للإستغلال الأمثل للموارد المتاحة البشرية والمادية والتطوير المستمر لمواجهة التحديات وخطر المنافسة الشرسة.

- العمل على تفجير الطاقات البشرية غير المستخدمة لزيادة وتحسين الإنتاجية، فقد أثبتت الدراسات أن الموظفين يستخدمون أقل من 5% من طاقاتهم الكامنة في المنظمات التي يعملون بها، كما أوضحت هذه الدراسات أن هذا الضياع ناتج عن أسباب لا ترجع للموظف نفسه بقدر ما ترجع إلى الإدارة.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية بالهياكل التنظيمية لتسهيل الفرص أمام الأفراد ومشاركتهم في القرارات والسياسات وتحمل المسؤوليات وتفويض السلطات لهم.
- توفير المناخ الملائم للعمل والحياة الكريمة للعاملين وذلك لدفعهم نحو الإلتزام الذاتي وإطلاق طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية والإبتكارية وإشعال حماسهم ومعاملتهم كأنهم أصل ينبغي إستثماره وليس عنصراً من عناصر الإنتاج لتحقيق المزيد من الرضا والتحفيز والإستثمار وتدني التكاليف وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.
- التمكين يغطي الكثير من أنشطة الموارد البشرية، مثل تصميم الوظائف والإثراء الوظيفي والمشاركة وإعادة هندسة العمليات الإدارية وتحقيق معايير قياس جودة حياة للإنسان والتي تشكل في مجموعها سياسات إدارة الموارد البشرية وهي أجر عادل ومستويات الأسعار السائدة ، توفير ظروف عمل صحية ونفسية وفرص مستقبلية، تحقيق الأمان والنمو، توفير الدعم العاطفي والحقوق الإنسانية كالعدل والحرية.

3. أبعاد التمكين:

حدد Lashely and McGoldrick أربع أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد

هيئة التمكين المستخدم في إي منظمة. وفيما يلي عرضاً لهذه الأبعاد باختصار⁵:

- **البعد الأول : المهمة (Task)**
- يهتم البعد الأول بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من اداء المهام التي وظيف من أجلها. إلى إي مدى يسمح للفرد المكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.

• البعد الثاني: تحديد المهمة (Task allocation)

البعد الثاني يأخذ بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم. إلى إي مدى يتم توجيههم، أو يحتاجون للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها؟ إلى إي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم تدرك الموظفين يقومون بإنجاز المهام؟ إلى إي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال ؟

- البعد الثالث: القوة (Power)

يأخذ بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم. ما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين؟ إلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام؟ إلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟

- البعد الرابع: الالتزام (Commitment)

يأخذ بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين.

- البعد الخامس: الثقافة (Culture)

بعد الثقافة يبحث إلى أي مدى ثقافة المنظمة تعزز الشعور بالتمكين. إلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبروقراطية، موجة للمهمة، الأدوار، أو التحكم.

4. التمكين الاجتماعي

يركّز على إعادة الترتيب أو التغيير الجذري للقيم والمعتقدات المرتبطة بصنع القرار، ويتضمّن إعطاء الأمل في إحداث تغييرات وتحولات في مؤسسات المجتمع، تعزيز حرية الجماعات والكرامة والحكم الذاتي، والتمكين الاجتماعي يزيد من الإحساس بالمسؤولية الاجتماعي⁶.

5. بعض المفاهيم المرتبطة بالتمكين الاجتماعي:

- العمل الاجتماعي:

حيث تتضمّن مراحل العمل الاجتماعي:

✓ إثارة الرغبة في إحداث تغيير اجتماعي مقصود.

✓ تكوين اللجان التي تُحدّد المشكلات أو القضايا التي نرغب في تغييرها.

✓ مطالبة الجهات المسؤولة بمسؤوليات معيّنة.

ويهدف كلا المفهومين إلى القدرة على التأثير على متّخذي القرارات وعناصر القوة في المجتمع لإحداث التغيير المطلوب.

ويعتبر العمل الاجتماعي عملية بواسطتها يحاول الناس تحقيق الخُلم الديمقراطي بالمساواة والعدالة والسلام والتعاون والفرص المتساوية في التعليم والتوظيف من خلال إحداث تغييراتٍ في البناءات والسياسات الاجتماع

• المشاركة الاجتماعية:

ترتبط المشاركة بالتمكين ارتباطاً وثيقاً؛ حيث إن التمكين لا يتمُّ دون المشاركة الجماعية لأفراد المجتمع في اتخاذ القرارات وتحسين السياسات.

تُعتبر المشاركة هي العمود الفقري لأي جُهد تنموي يستهدف النهوض بالمجتمع والارتقاء به والعمل على تحسين مستوى الحياة للمواطنين اجتماعياً واقتصادياً.

ويرى البعض أنها الوسيلة المناسبة التي يتمكّن بها المجتمع من التأثير في القرارات المتعلقة بحياتهم والسياسات والبرامج التي يضعها المجتمع من أجلهم.

والمشاركة لها أهداف مادية تتمثل في الحصول على الاحتياجات الأساسية للناس، وهي تعبير عن إرادة شعبية إيجابية إيجابية ديمقراطية تقوم على أساس تعبئة الجماهير لمواجهة المشاكل والمُعوقات المرتبطة بحياة أفراد المجتمع.⁷

ثانياً: سلوكيات المواطنة التنظيمية

1. مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية:

تعتبر كتابات برنارد في العام 1938م في مجال الرغبات الحقيقية للأفراد ومدى إستعدادهم لتقديم خدمات وأعمال جيدة هي بداية الشرارة الحقيقية في تحليل الأسس الدافعة للسلوك التنظيمي والتي إعتد عليها فيما بعد كاتز في العام 1964م حينما حدد ثلاثة أنماط رئيسية للأسس الدافعة للسلوك التنظيمي، بعدها وفي نهاية السبعينات ظهر مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCBs) Organizational Citizenship Behavior على يد العالم أوجان في العام 1977م مواصفاً بذلك السلوكيات التعاونية والإبتكارية التلقائية عندها قام بدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء. ثم قامت بعد ذلك دراسة باتمان وأورجان في العام 1983م بإعادة إختبار نتائج دراسة (أورجان، 1977) حيث أظهرت أنه وعلى الرغم من عدم وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية إلا أن الرضا الوظيفي يرتبط بقوة مع سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك لأن الأخيرة أقل تقيداً وإعتماداً على كل من قدرة الفرد والتكنولوجيا المستخدمة في العمل بالمقارنة بالإنتاجية. ومنذ عام 1983 وحتى الآن توالت الأبحاث والدراسات التي تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية من الناحيتين النظرية والتطبيقية.

وبناءً على ما تقدم، وجب مراعاة سلوك المواطنة التنظيمية بشكل جدي لأنه سلوكٌ مؤثر بشكل صريح ومباشر في المنظمات الإدارية، وقد عرف Organ and Lingl سلوك المواطنة التنظيمية على أنه "ذلك السلوك الفردي الطوعي والإختياري الذي يقع خارج نطاق الأدوار الوظيفية الرئيسية ويعتمد كلياً على الجوانب التعاونية من الأفراد داخل التنظيم ولا يشتمل على مكافئات أو حوافز جراء القيام به ويؤدي إلى زيادة فاعلية الاداء التنظيمي للمنظمة"⁸.

كما يعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه سلوك إيجابي واختياري فهو لا يحدد مسبقاً بواسطة إرشادات الدور وال يميز من خلال أنظمة المكافئات الرسمية وليس مصدراً لنتائج تأديبية إذا لم يتم القيام به بواسطة واجبات الوظيفية⁹

وثمة من عرفه بأنه السلوك الاختياري الذي لا يوجد في بطاقة الوظيفة ولا يلزم المدير أو الرئيس أو الفرد القيام به ولكنه مهم ألداء الوظيفية وفعالية المنظمة كما يرى إن المفهوم سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك طوعي ذاتي يتخطى الأدوار الرسمية وال يرتبط بالدفع النقدي وال يخضع لقواعد رسمية ويسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية¹⁰.

مهما تعددت صيغ التعاريف الخاصة بسلوك المواطنة التنظيمية فإنها كلها حتماً تشترك في أن سلوك المواطنة التنظيمية نابع من إرادة ذاتية وهو سلوك اختياري طوعي لا يثاب فاعله ولا يعاقب تاركه إلا أنه يساهم في تحسين أداء المنظمة وزيادة فاعليتها وبقائها في أوج العطاء والمنافسة.

2. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

يجمع الكثير من الباحثين والدراسين لسلوك المواطنة التنظيمية على أهميته الكبرى للمنظمة والفرد على حدٍ سواء، وتنبع أهمية هذا السلوك من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق بناء قاعدة علاقات تبادلية بين الموظفين في الإدارات المختلفة، أيضاً يساهم هذا السلوك في تقليل الحاجة إلى تخصيص الموارد النادرة لوظائف الصيانة، ويحافظ على تماسك ووحدة المنظمة، كما أنه يحسن من قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال، وحل المشاكل وغيرها¹¹.

كما أشار بعض الكتاب¹² إلى أن كثيراً من الدراسات في مجال سلوك المواطنة التنظيمية ذا أهمية كبرى للمنظمات خصوصاً فيما يتعلق بكفاءة وفاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها والإستخدام الأمثل للموارد المتاحة وزيادة عمليات الإبداع وسرعة المنظمة للإستجابة للمتغيرات البيئية وقدرتها على التكيف معها وتكيف العاملين معها. أيضاً توصلت دراسات أخرى إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية وكل من جودة، وكمية العمل المنجز، وفي تفسير الباحثين لهذه النتيجة، أشاروا أن هناك عدد من الأسباب قد تشرح هذه العلاقة منها: أن سلوك المواطنة التنظيمية يساعد على توجيه الموارد بشكل أكبر نحو تحقيق الأهداف الإنتاجية،

وأنة يعزز من إنتاجية المديرين والعاملين، ويسهم في تنسيق النشاطات بين جماعات العمل بشكل أفضل، ويعزز قدرة المنظمة على استقطاب أفضل للعاملين، والمحافظة عليهم عن طريق جعلها مكان عمل جاذب.

3. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

تناول الباحثون والمهتمون بسلوك المواطنة التنظيمية هذا المفهوم من أوجه مختلفة فهناك من يرى بأنه يمثل بعدين أساسيين هما بعد تنظيمي وآخر فردي، وهناك من يرى بأنه يتضمن خمسة أبعاد رئيسة هي الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، الضمير الحي، السلوك الحضاري، لكن هذان الاتجاهان غير متناقضين بل متكاملين، فالذين يرون إن هذا المفهوم يتضمن بعدين أساسيين لا يرفضون مقولة التيار الآخر الذي يحددها بخمسة أبعاد لأنهم يرون إن هذه الأبعاد الخمسة يمكن إدراجها من خلال هذين البعدين¹³.

وهناك من اعتمد الأبعاد الخمسة والتي تمثل الأساس الذي يقوم عليه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وقد تختلف مسميات هذه الأبعاد عند بعض الباحثين لكنها تبقى متشابهة في جوهرها، بالمقابل هناك شبه اتفاق بين الباحثين مؤخرًا على إن هذه الأبعاد الخمسة هي المكونات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية وكما يأتي¹⁴:

● الإيثار:

يتعلق هذا البعد بتقديم المساعدة الطوعية لشخص معين مع الأخذ بالاعتبار كون هذه المساعدة تتعلق بمهمة أو مشكلة، ويعكس هذا المكون رغبة الفرد في مساعدة الآخرين مثل الرؤساء وزملاء العمل أو حتى الزبائن ومن نماذج سلوك الإيثار مشاركة العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة أو الرغبة في مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم ومنع حدوث مشكلات مرتبطة بالعمل.

● الكياسة:

يعكس هذا البعد مدى مساهمة الفرد في منع لمشاكل التي يمكن إن يتعرض لها زملائه عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الزملاء الآخرين، ويعكس هذا المكون أيضا رغبة الفرد في المبادرة بالاتصال بالآخرين قبل اتخاذ أية قرارات تؤثر على أعمالهم أو على الأقل إخبارهم مقدما بتلك القرارات، وتبدو أهمية هذا المكون واضحة في الحالات التي تتطلب ضرورة التنسيق بين مجموعة أفراد أو مجموعات عمل مختلفة وما يترتب على ذلك من تدعيم روح البناء بدلا من الاستغراق في مناقشات جدلية غير مفيدة ومن الأمثلة على هذا المكون عدم الغضب عند محاولة الآخرين إثارة ذلك.

● الروح الرياضية:

هو انعكاس مدى استعداد الفرد لتقبل بعض الاحباطات والمضايقات التنظيمية العريضة دون امتعاض أو شكوى، وغالبا ما تظهر هذه المضايقات التنظيمية نتيجة تفاعل العاملين داخل المنظمة الواحدة أو العمل ضمن جماعة ومن الأمثلة الأخرى قبول العمل في ظروف اقل من الظروف العادية والتماس العذر للمنظمة وعدم محاولة إظهار تقصيرها، ومن الواضح إن تقبل الفرد لتلك الاحباطات الوظيفية دون تدمير أو شكوى يمكن إن يخفف عبء العمل على الرئيس المباشر وان يؤدي إلى تفرغ كل من الرئيس والمرؤوس لحل مشاكل العمل الحقيقية.

● الضمير الحي:

يمثل هذا البعد السلوك الوظيفي الذي يتعدى حدود الالتزام المحدد رسميا من المنظمة، كما يتضمن حرص الموظف على تعظيم استثمار وقت العمل ومدى حرصه على الالتزام بقيود وقوانين العمل، ويشير هذا المكون أيضا إلى حالة ذاتية موجودة لدى العاملين تتمثل بالقبول الطوعي لقواعد وإجراءات المنظمة حتى في حالة عدم وجود الشخص الرقيب.

• السلوك الحضاري:

يتمثل هذا البعد بالسلوك الذي يظهر الاهتمام بحياة المنظمة ومشاركة المسؤولية في شؤون المنظمة وجعل شؤون المنظمة فوق أهداف الفرد، ويعكس أيضاً رغبة الفرد في الاندماج الجاد والبناء في كافة نشاطات وفعاليات المنظمة غير الرسمية، وفي أبسط معانيه قد يتضمن هذا المكون قراءة المراسلات التنظيمية والرد عليها وحضور الندوات وحلقات النقاش التي تعقدتها إدارة المنظمة أو التقدم بمقترحات جديدة لتطوير طرق العمل أو المساهمة في مناقشة الموضوعات والقضايا التي تواجه جماعة العمل والمنظمة.

4. الجوانب الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية

إن سلوك المواطنة التنظيمية يعد أحد القضايا الرئيسة التي يجب أن تتبوأ مكانة مرموقة في سلم أولويات الممارسين للإدارة، لما يتمتع به من إيجابيات تنظيمية وتحقيق مستوى أداء متميز لأن سلوك المواطنة التنظيمية¹⁵:

- يؤدي إلى تخفيف العبء المادي عن منظمات الأعمال فهو إضافة حقيقية إلى مواردها بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقررراً أن تتحمله المنظمات من توظيف لبعض العاملين للتوسع في خدماتها والتميز في أدائها.
- يمتاز في خلق الحماس في الأداء وهذا ما يفتقده العمل الروتيني.
- يخلق الإحساس بالانتماء لدى منظمات الأعمال.
- يتيح الفرصة لممارسة الديمقراطية من حيث اختيار نوع الأداء والوقت الذي يرغب المشاركة فيه.
- يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات مما ينعكس إيجاباً على الأداء المتميز.
- يزيد من فاعلية وكفاءة الموظف في العمل.
- يزيد من مستوى الرضا عن العمل.

ثالثاً: نماذج لدراسات عربية وأجنبية حول دور التمكين الاجتماعي في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية

نحاول في هذا المحور تقديم عينة على الدراسات التي حاولت إيجاد ومعرفة حقيقة العلاقة بين التمكين وسلوكيات المواطنة، حيث حاول الباحث تقديم دراسات من دول وثقافات مختلفة عربية وأخرى أجنبية، وذلك كالتالي:

دراسة (ملحم و مصلح، 2017)¹⁶ هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بمستوى المواطنة التنظيمية بالتطبيق على الوزارات الفلسطينية في مدينة قلقيلية، وكذلك معرفة مدى وجود (أو عدم) فروق معنوية في استجابات عينة البحث نحو مستوى المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الراتب، المؤهل العلمي). وتكوّن مجتمع البحث من موظفي الوزارات الفلسطينية في مدينة قلقيلية، أما عينة البحث فبلغ عددها (43) موظفاً من العاملين الإداريين في هذه الوزارات، واستخدمت استبانة تم بناؤها وفقاً للمتغير المستقل وهو التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، العمل ضمن الفريق، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز)، والمتغير التابع وهو (مستوى المواطنة التنظيمية). وأهم النتائج التي توصل إليها البحث: ممارسة عناصر التمكين الإداري في الوزارات الفلسطينية كانت متوسطة على الدرجة الكلية، بدلالة النسبة المئوية (63%). وأيضاً، مستوى المواطنة التنظيمية كان بدرجة مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (81.2%). كما تم إيجاد علاقة معنوية بين

أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، العمل ضمن الفريق، التدريب، الاتصال الفعال) ومستوى المواطنة التنظيمية. وقد أوصى الباحثان بالعمل على تطوير وتدريب العاملين في الوزارات واستثمار قدراتهم، عن طريق تأهيلهم ورفع كفاءاتهم من خلال عقد الدورات التدريبية المتخصصة، والمبنية على أساس تحليل العمل. كما أوصيا بزرع الثقة بين أعضاء أو جماعات العمل، والتركيز على روح الفريق في العمل الوزاري، وذلك من خلال عقد الورشات والندوات التي تظهر أهمية العمل الجماعي وضرورته الملحة.

دراسة (عبد الله البريدي ونورة الرشيد، 2012)¹⁷ بعنوان: "مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية (دراسة تطبيقية)"

وقد كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على مستويات التمكين والولاء واستكشاف طبيعة العلاقة بينهما على عينة من المصارف بمدينة بريدة بالسعودية، كما سعت الدراسة إلى تحديد أهم العوائق التي تقف أمام تحقق مفهوم التمكين، وقد بلغ حجم العينة 214 موظف وموظفة وقد تم استخدام أداة الاستبانة لتجميع البيانات المتعلقة بالدراسة ومعالجتها معالجة إحصائية، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن هناك مستوى مرتفع نسبياً لكل من التمكين والولاء التنظيمي كما وضعت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها ضرورة تنفيذ دراسات كيفية (نوعية) للاستكشاف والفهم المعقد للتمكين والولاء التنظيمي في بيئة المصارف.

دراسة (فلاق وبن نافلة، 2011)¹⁸ جاءت هذه الدراسة للتعرف على مدى تأثير التمكين الإداري في إبداع الموظفين، وتكونت عينة الدراسة من (82) مفردة من الهيئة الإدارية في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، وقد تم اختبار هذا التأثير باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، وتحليل التباين الأحادي. وأشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به الموظفون، كما أشارت النتائج، أيضاً، إلى عدم وجود فروق معنوية في تصورات الموظفين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى إلى مدة الخدمة والمسعى الوظيفي؛ وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري لدى الموظفين في مجموعة الاتصالات الأردنية، وإعادة النظر في الرواتب والحوافز، ووضع برامج ترقية بعيداً عن المحسوبة.

دراسة (Roberg, 2017) بعنوان: "التمكين الهيكلي و الاستعداد النفسي كمدخل للمواطنة": هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على مستوى التمكين الإداري والاستعداد النفسي وعلاقتهما بالمواطنة لدى الطلبة الخريجين وغير الخريجين في جامعة سان جوس الحكومية San Jose State بالولايات المتحدة الأمريكية. حيث استخدمت فيها استبانة خاصة وزعت على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (266) مفردة.

وجاءت أبعاد المتغير المستقل في هاته الدراسة والمتمثل في التمكين الإداري والاستعداد النفسي مشكلة من العناصر الآتية: (الرقابة على القرارات، إطار عمل هيكلي ديناميكي، المشاركة بالمعلومات). أما بالنسبة لأبعاد المتغير التابع والمتمثل في سلوكيات المواطنة فقد شملت العناصر الآتية: (الكياسة، الايثار، الروح الرياضية، السلوك الحضاري). وتوصلت هاته الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخص أهمها كما يلي:

- توجد علاقة ايجابية بين التمكين الإداري بصفة عامة و سلوكيات المواطنة التنظيمية؛

- هناك أثر قوي لأبعاد التمكين الإداري ممثلة بصفة خاصة بالرقابة على القرارات وإطار العمل الهيكلي على زيادة مستوى السلوك المواطنة التنظيمية.
- وعليه فقد أكدت توصيات هذه الدراسة على عامل أساسي من أجل تحفيز وتنمية الإبداع الفردي، ألا وهو ضرورة سعي القادة بجد نحو الاعتراف بجهود جميع الأفراد في كافة المستويات الإدارية وتقديرها، والأهم من ذلك النظر إليهم دائما باعتبارهم من أكثر الموارد أهمية وقدرة على تحقيق المزايا التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة.
- دراسة (Demirkiran and Taşkaya, 2016)¹⁹: ورمت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تمكين الموظفين والإجهاد التنظيمي مع وجهات نظر العاملين في أحد المستشفيات العامة في تركيا، وتم توزيع الاستبانات على (140) موظف يعملون فيه، وأظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن درجة تمكين الموظفين المشاركين كانت في مستوى معتدل، وأن درجة الإجهاد التنظيمية كانت عالية، كما وُجدت علاقات سلبية وكبيرة بين تمكين الموظف ومصادر التوتر بهيكل المهام، وهيكل السلطة، وهيكل الإنتاج، وهيكل التجميع، والبنية الثقافية.
- يظهر جليا من الدراسات المعروضة سابقا أن التطبيق الفعال للتمكين الاجتماعي يتطلب الأخذ بعين الاعتبار الانتقال التدريجي عبر مختلف مستوياته، حيث لا يمكن أن نتوقع الوصول إليه بين عشية وضحاها، وهذا ما يفرض على منظمة الأعمال التركيز على مراحل وخطوات مدروسة تشكل خطة التمكين الخاصة بها، والتي تنطلق أساسا من واقعها وخصوصية بيئة الأعمال التي تعمل فيها، بالإضافة إلى مدى قدرة وجاهزية مواردها البشرية. وهي هذا الصدد تؤكد الدراسات والبحوث على العديد من النماذج التي يمكن الاستدلال والاقتران بها، لكن مع الأخذ بعين الاعتبار أن ما يصلح في بيئة ومنظمة قد لا يكون صالحا في بيئة ومنظمة أعمال أخرى .
- كما أكدت الدراسات على أن تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لا يمكن أن تكون إلا في ظل مناخ تنظيمي خاص يأخذ بعين الاعتبار المتطلبات والتحديات، وهنا يمكن أن نتحدث على المناخ التنظيمي التمكيني باعتباره يبرئ الظروف والعوامل الحاضنة للمبدعين. وهذا ما يثبت طبيعة العلاقة التأثيرية للتمكين على تنمية المواطنة، وفي ظل هذا الاتجاه ظهرت العديد من المقاربات ذات العلاقة أهمها مدخلي: القيادة والتدريب في ظل إستراتيجية التمكين من أجل السلوك المواطني .

رابعا : تحليل دور التمكين الاجتماعي في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية

إن العلاقات التعاقدية بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها تتسم بالطابع التبادلي، بحيث يبذل الأفراد جهودهم بهدف الحصول على منفعة متوقعة، وان هذه العلاقات التبادلية إما أن تكون ذات طابع اقتصادي، أي يقوم الفرد بأداء عمله لقاء الحصول على مقابل مادي، أو أن تكون ذات طابع اجتماعي مبنية على الثقة والالتزام، والشعور الإيجابي المتبادل، ويحاول الأفراد المحافظة على التوازن بين الجهد المبذول والمنفعة التي يحصلون عليها، فإذا كانت هذه المنفعة أقل من توقعاتهم، فإنهم يميلون إلى تقليل هذه الجهود إلى الحد الذي يجنبهم العقوبات، ومن ثم فإنهم سيتوقفون على أداء السلوكيات الإضافية المتمثلة بسلوكيات المواطنة التنظيمية، أما إذا كانت المنفعة أكثر من التوقعات، فإنهم سيشعرون أن ما يتلقونه من المنظمة يفوق المتطلبات الرسمية، ومن ثم فإنهم سيحاولون مبادلة ذلك بتبني سلوكيات إضافية تتمثل بسلوكيات المواطنة التنظيمية²⁰.

وعليه فإنه يمكن تفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية بمجموعة من النظريات، التي توضح الآلية التي تقود الفرد لاتخاذ وتبني مثل هذه السلوكيات نظرية التبادل الاجتماعي إن نظرية التبادل الاجتماعي هي النظرية الجسر، التي تشكل الأساس الذي تقوم عليه العلاقات بين الأفراد وبعضهم بعضاً، أو بين الأفراد ومشرفهم، حيث أن الأفراد يتوقعون معاملة حسنة أو الرد بالمثل، لقاء ما يقومون به ولكنهم لا يحددون نوعية أو توقيت هذا الرد، وان هذه النظرية تقترح وجود عقد ضمني بين الفرد والمشرف، الذي يشري إلى المهام غير الرسمية وغير المنصوص عنها في العقد الرسمي للعمل، وان هذا العقد يغلب عليه الطابع الاجتماعي، ولا ينتظر الفرد المنفعة الاقتصادية لقاء هذا النوع من التعاقد. ووفقاً لهذه النظرية فان الأفراد قد يختارون إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية للرد بالمثل على المعاملة العادلة التي يشعرون بها من مشرفهم وان ثقة هؤلاء الأفراد بمشرفهم تجعلهم لا يتنظرون أي نوع من المكافآت أو التعويضات لقاء أدائهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وعليه فان نظرية التبادل الاجتماعي هامة جدا في توضيح وتفسير عدالة المشرف ودعمه للفرد، وكذلك أهمية الثقة المتبادلة بينهما، في تفسير سلوكيات المواطنة التي يمارسها الفرد، حيث تعتبر الثقة عاملاً وسيطياً في علاقة هذه السلوكيات بشعور الأفراد بالعدالة²¹.

مما سبق يلاحظ أن نظرية التبادل الاجتماعي التي تركز على العلاقات الثنائية، توضح البيئة المناسبة التي تظهر فيها سلوكيات المواطنة التنظيمية، فالموظف يتبنى هذه السلوكيات وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي، من منطلق رد الجميل سواء للمنظمة أو لزملائه في العمل. كما يلاحظ أيضاً أن هذه النظرية تقوم على مبدأ الثقة المتبادلة في تفسيرها لسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث أن الثقة ترتبط بعلاقة ايجابية طردية مع هذه السلوكيات، فكلما زادت الثقة بين الأفراد والمشرفين أو بين الأفراد بعضهم ببعض، كلما زاد الاتجاه نحو تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية من قبل هؤلاء الأفراد والعكس صحيح.

إن تطبيق التمكين الاجتماعي العاملين يغير إيمان الموظفين وثقتهم بسلطتهم وقدرتهم، ويزيد مشاعر الكفاءة الذاتية، ويستغل الدافع الداخلي للموظفين لانجاز مهامهم، ويحرضهم لبذل جهد أكبر ليتفوقوا على تحديات العمل، التي يشعرون بأنهم عاجزون عن انجازها، وذلك من خلال تحفيز الشعور لديهم بالقدرة والكفاءة الذاتية،

ومن ثم فإنه يمكن فهم التمكين على أنه أداة تحريضية داخلية، حيث يتم تحريض الموظفين بشكل كبير لينجزوا المهام الموكلة إليهم نتيجة الاستمتاع بالعمل نفسه، وليس الحصول على مقابل لأداء هذه المهام²². لذلك فإن التمكين الاجتماعي العاملين تتميز بأنها تعزز الكفاءة الذاتية للموظفين وتحفزهم إلى حد كبير، وتخلق علاقة بين الإدارة والموظفين، تركز على الدعم المتبادل، والمشاركة، والمساعدة، والثقة المتبادلة. حيث يتوافق هذا التفاعل بين الإدارة والعاملين مع خصائص نموذج العلاقة ذات الطابع التبادلي الاجتماعي، وعليه فإن العاملين الموجودين في منظمة تركز على العلاقة التبادلية الاجتماعية، يقومون بمهامهم بشكل أفضل، ويظهرون سلوكيات مواطنة والتزام، بدرجة أعلى من العاملين الذين يعملون في منظمة تعتمد نظام العلاقات التبادلية الاقتصادية.

وبما أن تطبيق التمكين الاجتماعي للعاملين يؤسس لعلاقة ذات نموذج تبادلي اجتماعي بين الموظفين وقادتهم في المنظمة، فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يبديها الموظفون يمكن أن تكون نتيجة للتمكين.

ويعتبر التمكين الاجتماعي للعاملين أداة تشجيعية أساسية، وذلك من خلال ممارساته التي تؤدي إلى استجابات سلوكية من العاملين الممكنين، لا تقوم على إدراكهم لمبدأ الثواب والعقاب فقط، وإنما على ارتباطهم الشخصي بالمنظمة، مما يؤدي إلى مساهمتهم في العمل بشكل أكبر، وانجازهم لمهام تتجاوز أدوارهم الرسمية.

وبناء على العلاقة التبادلية الاجتماعية بين العاملين ومشرفهم في المنظمة، يقوم العاملون بسلوكيات أداءية رفيعة المستوى، وذلك كنتيجة للمعاملة الحسنة التي يتلقاها هؤلاء العاملون الممكنين من مشرفهم، وأن أفضل وسيلة يبادل من خلالها هؤلاء الموظفون قاداتهم في المنظمة هي القيام بأعمال تعود بالنفع على المنظمة وإتباع سلوكيات مواطنة تنظيمية تساهم في الارتقاء بأداء وفعالية المنظمة.

الخاتمة:

يعتبر التمكين مصدر طاقة للعاملين داخل منظمات الأعمال، إذ أنه لا يمكن تقييد العاملين و اعتبارهم مجرد آلات تتلقى الأوامر و تستجيب للتعليمات و تنفذ القرارات، ثم ننتظر منهم أن يقدموا أفضل ما لديهم لتطوير أداء منظمة الأعمال التي يعملون بها. بالمقابل فإن العمل على تمكينهم سيرفع من درجة رضاهم عن وظيفتهم، هذا الرضا سيساهم مع حرية التصرف و استقلالية العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، سيساهم في تنمية التفكير الخلاق والإبداعي لديهم. من هنا، فإن تمكين العاملين هو سعي من المنظمة لتطوير مهارات العاملين و تحسين قدراتهم للوصول إلى مؤسسات قادرة على المنافسة و الاستمرار. و يُعدّ اقتناع المديرين بضرورة تمهيد الطريق لتمكين العاملين و إشراكهم في إدارة منظمة الأعمال، من خلال توظيف معلوماتهم و خبراتهم ومهاراتهم لخدمة أهدافها، أمراً مهماً في تعزيز دور منظمات الأعمال في المُضي قدماً نحو تحقيق مثل هذه الأهداف.

إن تطبيق إستراتيجية التمكين وبالأخص التمكين الاجتماعي للعاملين في المنظمة يعتبر وسيلة هامة، حيث أنه تستطيع المنظمة من خلالها تأسيس علاقات ذات نموذج تبادلي اجتماعي مع موظفيها مما يستلزم عنه سلوكيات ذات طبيعة تطوعية تساهم في رفع مستوى الأداء في المنظمة.

استنادا للنتائج التي تم التوصل إليها يمكن اقتراح ما يلي:

- ضرورة سعي الإدارة في منظمات الاعمال على تنمية العلاقات المفتوحة مع الموظفين وتعزيز الثقة بما يحقق الولاء المعزز للمواطنة التنظيمية.
- ضرورة حصول الإدارة على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين الإضافية مثل معلومات عن ظروف العمل السيئة، ساعات العمل الطويلة، الإشراف غير الفعال من أجل رفع قيمة التمكين الاجتماعي.
- تعزيز وتدعيم التمكين الاجتماعي من خلال التركيز على تحقيق متطلباته ودعائمه، وذلك من أجل توفير مناخ تنظيمي يساعد على استغلال واستثمار المستوى المرتفع للتمكين النفسي الذي يتميز به العاملون داخل منظمات الاعمال.
- الدعوة الى فتح منظمات الاعمال المجال أمام عمالها وموظفيها لطرح أفكارهم وتشجيعهم على تغيير طرق عملهم وتطويرها بما يتماشى مع متطلبات العمل وفعاليتها. كما ندعوها هنا إلى الحرص الدائم في سبيل البحث عن الطرق والممارسات الجديدة في العمل سواء كان مصدرها داخليا أو خارجيا، لأن الروتين والميل إلى التنميط الصارم والمفرط يعتبر من أهم معوقات سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- زيادة الاهتمام بتوسيع قاعدة المشاركة، واثاحة الحرية في التعبير عن الافكار الخاصة بالعمل وتشجيع مظاهر وفرص الابتكار في العمل والاعتماد على قراراتهم في القرارات الحيوية وتشجيع الإدارة للجهد المبذول، إذ أن كل ذلك يتيح الفرصة أمام الموظفين ويشجع على تبني سلوك المواطنة.
- العمل الحثيث على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تنظيم الموظفين في فرق العمل بدلا من الاعتماد على الهياكل الهرمية ليضفي على ذلك فعالية تنظيمية أكبر.
- الحاجة إلى تفعيل التمكين الاجتماعي، التمكين التنظيمي، التمكين الإداري وهي كلها تهدف الى تعزيز سلوكيات المواطنة والفعالية التنظيمية على حد سواء.

❖ المراجع

- ¹ عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، المنصورة، مصر، 2008، ص78.
- ² احمد المعاني واخرون، قضايا ادارية معاصرة، لطبعة الأولى، داروائل للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص184.
- ³ Besterfield ,D.H, and others.(2003).Total Quality Management. New Jersey: Person Prentice Hall ,96.
- ⁴ رامي الأندراوس وعادل سالم معاينة. الإدارة بالثقة والتمكين، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث، إربد، 2008، ص144.
- ⁵ Lashley, C. and McGoldrick, J. (1994). The limits of empowerment: acritical assessment of human resource strategy for hospitalityoperations, Empowerment in Organization, Vol.2, No.3, pp.25.
- ⁶ Stephen Anderson, others: "empowerment and social work and practice" journal of social development, Africa, 2004, p.p 79-82.
- ⁷ رشاد عبداللطيف: نماذج ونظريات ممارسة طريقة تنظيم المجتمع، القاهرة: كلية الخدمة الاجتماعية، 2003.
- ⁸ Organ, Dennis W. (1988). "Organizational Citizenship Behavior, The good soldier Syndrome". Lexington Books. Lexington: MA.
- ⁹ محمد إبراهيم، سلوكيات الدور الإضافي المساعد واللفظي كدليل على صحة التكوين والتنبؤ بأداء العاملين، المجلة العربية للإدارة، المجلد36، العدد 3 القاهرة، جمهورية مصر العربية. 2000، ص7.
- ¹⁰ Patti, A.L., Fok ,L.Y.&Hartman ,S.J.,(2004),Differences between management and line employees in quality management environment , international journal of quality & reliability management , vol .21, No.2...216
- ¹¹ Podsakoff, P. M., Ahearne, M., and MacKenzie, S. B. (1997). "Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance". Journal of Applied Psychology. 82. 262–270.
- ¹² العامري، أحمد بن سالم. (2002). "السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية". المجلة العربية للعلوم الإدارية. 9(1).
- ¹³ العامري بن سالم، محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات"مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للاقتصاد والادارة، المجلد.17، العدد2003، ص69
- ¹⁴ Philip,M.podsakoff,et,al,(2000)"organizational citizenship behaviors:A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research,Journal of management,Vol.26,No.3. 516-517
- ¹⁵ هناء الرقاد، عزيزة أبو دية، الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 20، العدد 2، 2012، ص745

¹⁶ محمود إبراهيم ملحم ، عطية مصلح (2017)، التمكين الإداري وعلاقته بمستوى المواطنة التنظيمية بالتطبيق على الوزارات الفلسطينية في مدينة قلقيلية/ فلسطين، مجلة جيل الأبحاث القانونية المعمقة العدد 16

¹⁷ عبد الله البريدي ونورة الرشيد ، مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية (دراسة تطبيقية)، دورية الإدارة العامة، المجلد.52، العدد.2، 2012

¹⁸ فلاق محمد ، بن نافلة قدور (2011): " أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية: بحث مقدم في الملتقى الدولي بعنوان " الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية " المقام في جامعة سعد دحلب – البلدية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

¹⁹ Demirkıran, Mustafa & Taşkaya Serap, (2016), Relationship between Employee Empowerment and Organizational Stress: A Research on Hospital Employees, International Journal of Scientific Study | March 2016 | Vol 3 | Issue 12

²⁰ Messer;BelindaA.E.,2006;"Emppmoyers Mood,Pereption of Fairness,and Organizaionl Citizenship Behavior",Journal of Business and Psychology,VOL:21(1);p65.

²¹ Konovsky, M.A. ,&Pugh,S.D.,1994 ,"Citizenship Behavior and Social Exchange";Academy of Management Journal;VOL:37,p:656.

²² Ahearne,Michael J.,2000,An Examination of the Effects of Leadership,Empworement,Behaviors and Organizational Citizenship Behaviors on Sales Team Performance », Unpublished Dissertaion, Indiana University;p23.