

التمكين الإداري وأثره في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية علي العاملين بمراقبة الخدمات المالية غريان

د - راضية عبد السلام العامري / قسم الإدارة، كلية المحاسبة، جامعة غريان
د - نوال سعيد بركات / قسم الإدارة، كلية المحاسبة، جامعة غريان
د. سميرة منصور صميده / قسم الإدارة، كلية المحاسبة، جامعة غريان
غ !

يعد مفهوم التمكين الإداري من الأساليب الإدارية الحديثة، والتي تركز في مكنونها على العاملين ومنحهم السلطة والصلاحيات وحرية التصرف عند أدائهم لمسؤولياتهم الوظيفية، وذلك من أجل توثيق العلاقة بينهم وبين المؤسسة، وتحفزهم على تقديم أفكارهم وتفجير الطاقات الكامنة لديهم، والتي تظهر على هيئة ابداعات وإنجازات واقتراحات تزيد من دافعيتهم نحو العمل، مما يؤثر ايجاباً في ترسيخ وتنمية روح الولاء والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة وعليه؛ تكمن مشكلة الدراسة المتمثلة في دراسة وتحليل واقع التمكين الإداري داخل مراقبة الخدمات المالية غريان وأثره علي سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بها، وهدفت الدراسة إلى بيان حجم و نوع أثر التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين داخل مراقبة الخدمات المالية غريان، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمراقبة الخدمات المالية والبالغ عددهم (55) اختيرت منهم عينة عددها (48) مفردة، تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثير ايجابي للتمكين الإداري المتمثل في (تفويض السلطة، الاستقلالية، التحفيز، التدريب والتعلم التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرار، فرق العمل) على سلوك المواطنة التنظيمية. كما أنه لا يوجد أثر لبعده الاتصال غير الهرمي ومشاركة المعلومات على سلوك المواطنة التنظيمية، وقد أوصت الدراسة؛ ضرورة ايجاد بيئة عمل مناسبة ترسخ وتشجع ممارسة التمكين الإداري لما له من دور في تحقيق أهداف المنظمة و تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري سلوك المواطنة التنظيمية مراقبة الخدمات المالية

المقدمة

تواجه منظمات الأعمال في الوقت الحالي العديد من التحديات التي أفرزتها التطورات والتغيرات المتسارعة في كل مجالات الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية، من عولمة ومنافسة شديدة في بيئة الأعمال، وتطور تكنولوجي رهيب، الأمر الذي أدي بها إلى البحث عن سياسات واستراتيجيات غير تقليدية تتسم بالحدثة والتجديد وفعاليتها الكبيرة في تحقيق التقدم والتميز لمنظماتها .

ويعتبر تبني سياسات واستراتيجيات حديثة للاهتمام بالموارد البشرية بالمنظمة من أولويات الإدارة، نظراً للدور الحيوي والكبير الذي تلعبه الموارد البشرية في تحقيق نجاح وتقدم المنظمات، باعتبارها الدعامة الأساسية والموارد الأهم من بين موارد المنظمة المتعددة، وبالتالي يجب الحفاظ علي هذه الموارد والاهتمام وكسب ولائها بها والعمل علي تطويرها وتحسين أدائها من أجل تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تطبيق سياسة التمكين الإداري أي العمل علي انخراط العاملين بالمنظمة في العملية الإدارية ومشاركتهم في صنع القرار، واعطائهم الفرصة لتقديم أفضل ما عندهم من خبرات ومعلومات، وتعزيز الثقة بينهم وبين الإدارة

أن سياسة التمكين الإداري للعاملين بالمنظمة من السياسات الحديثة في إدارة الأعمال والتي تهتم "بمنح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات ومنحهم الثقة والحرية في أدائهم لأعمالهم الأمر الذي يؤدي إلى خلق شعور تحمل المسؤولية وتفجير الطاقات الكامنة لديهم والتي تظهر على هيئة مقترحات تزيد من دافعيتهم للعمل وانجازه بكفاءة دون أن يكون هذا الأمر مرتبط بحوافز المنظمة، وبالتالي تعزيز روح الولاء وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين" (جوامع:2020، 225).

ويعتبر الاهتمام بالتمكين الإداري ودوره في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين عامل مهم وعنصر أساسي في تطوير المنظمات وخاصة في ظل تبني الكثير من المؤسسات لسياسات حديثة مثل إدارة الجودة الشاملة، والريادة، والميزة التنافسية، حيث يعمل على استقرار المنظمة والمحافظة على مواردها البشرية ومنعهم من الانتقال إلى مؤسسات أخرى مُنافسة وكسب ولائهم واحترامهم لقوانين المنظمة ولوائحها وإيمانهم بأهدافها والعمل على تحقيقها بشتي السبل والإمكانيات. انطلاقاً من كل ما سبق جاءت فكرة هذه الدراسة والتي تحاول تشخيص واقع التمكين الإداري داخل مراقبة الخدمات المالية غريان وأثره في سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بها.

1. الاطار العام للبحث والدراسات السابقة

1.1 مشكلة الدراسة

يعتبر التمكين الإداري أحد الأساليب الفعالة في تحفيز الموارد البشرية داخل المنظمات من أجل رفع مستوي كفاءتهم وفعاليتهم ودافعيتهم للعمل، وذلك بالتركيز على الاستقلالية في أداء المهام، والتوسع في السلطات والمسؤوليات الممنوحة للعاملين، حيث أكدت العديد من الدراسات على ضرورة اتباع سياسة التمكين الإداري للعاملين من أجل تعزيز مجالات السيطرة والتأثير والفاعلية، "فكلما كان هناك شعور بالتمكين لدى العاملين كلما كانت معدلات الايجابية، والنشاط والرضا الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية مرتفع" (حمدي: 2019، 52)، كما أشارت العديد من الدراسات السابقة منها دراسة (بوخمخ وحسين، 2018) ودراسة (مسعود وعبد الحفيظ، 2017) ودراسة (الخليفة، 2020) إلى أن التمكين الإداري له دور في تشكيل الأنماط السلوكية الايجابية للعاملين والتي من أهمها سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالمنظمة.

في ضوء ما سبق تطرح الباحثات، مشكلة الدراسة المتمثلة في دراسة وتحليل واقع التمكين الإداري داخل مراقبة الخدمات المالية غريان وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بها. ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة بالأسئلة التالية:-

- ما هو التمكين الإداري وماهي أبعاده ؟
- ما المقصود بسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين ؟
- ما درجة توافر أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، الاستقلالية، التحفيز، التدريب والتعلم التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال غير الهرمي ومشاركة المعلومات، فرق العمل) بمراقبة الخدمات المالية غريان ؟
- ما درجة ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية بمراقبة الخدمات المالية غريان ؟
- ما تأثير التمكين الإداري (تفويض السلطة، الاستقلالية، التحفيز، التدريب والتعلم التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال غير الهرمي ومشاركة المعلومات، فرق العمل) على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بمراقبة الخدمات

المالية غريان؟

2.1 أهداف الدراسة

تسعي الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :-

- تقديم اطار مفاهيمي للتمكين الإداري ، وسلوك المواطنة التنظيمية .
- تحديد درجة توافر أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، الاستقلالية، التحفيز، التدريب والتعلم التنظيمي ، المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال غير الهرمي ومشاركة المعلومات، فرق العمل) داخل مراقبة الخدمات المالية غريان.
- تحديد مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين داخل مراقبة الخدمات المالية غريان
- بيان حجم ونوع أثر التمكين الإداري(تفويض السلطة، الاستقلالية، التحفيز، التدريب والتعلم التنظيمي ، المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال غير الهرمي ومشاركة المعلومات، فرق العمل) على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين داخل مراقبة الخدمات المالية غريان.
- محاولة تقديم بعض المقترحات والتوصيات بشأن الدور الكبير الذي يلعبه التمكين الاداري في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالمنظمة.

3.1 فرضيات الدراسة

تعتمد الدراسة علي فرضية أساسية مفادها :

هناك تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، الاستقلالية، التحفيز، التدريب والتعلم التنظيمي ، المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال غير الهرمي ومشاركة المعلومات، فرق العمل) علي سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين داخل مراقبة الخدمات المالية غريان.
ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الثانوية الآتية :

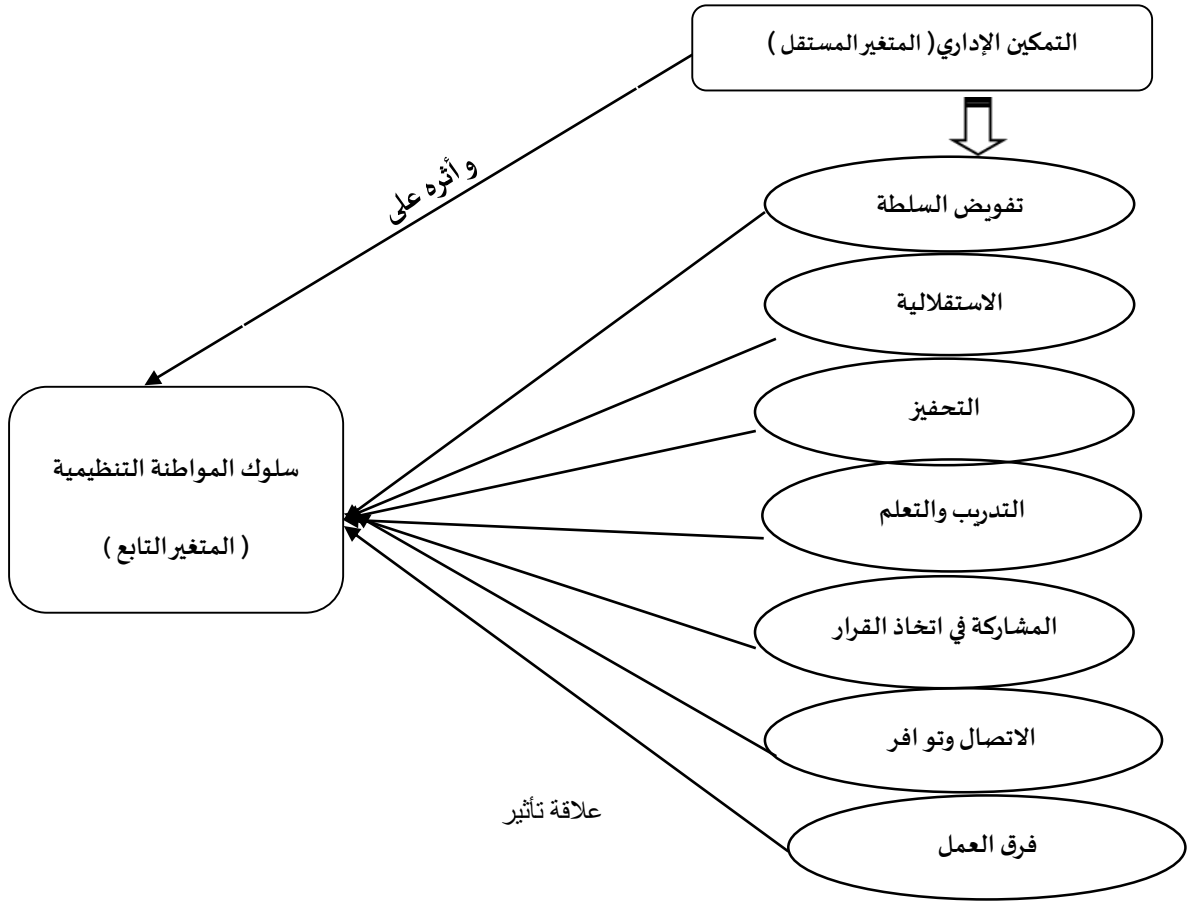
- هناك تأثير ايجابي دال احصائياً لُبُعد تفويض السلطة علي سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين داخل مراقبة الخدمات المالية غريان.
- هناك تأثير ايجابي دال احصائياً لُبُعد الاستقلالية علي سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين داخل مراقبة الخدمات المالية غريان.
- هناك تأثير ايجابي دال احصائياً لُبُعد التحفيز علي سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين داخل مراقبة الخدمات المالية غريان.
- هناك تأثير ايجابي دال احصائياً لُبُعد التدريب والتعلم التنظيمي علي سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين داخل مراقبة الخدمات المالية غريان.
- هناك تأثير ايجابي دال احصائياً لُبُعد المشاركة في اتخاذ القرار علي سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين داخل مراقبة الخدمات المالية غريان.

- هناك تأثير ايجابي دال احصائياً لُبُعد الاتصال غير الهرمي ومشاركة المعلومات علي سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين داخل مراقبة الخدمات المالية غريان.
- هناك تأثير ايجابي دال احصائياً لُبُعد فرق العمل علي سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين داخل مراقبة الخدمات المالية غريان.

4.1 متغيرات الدراسة

تناولت الدراسة المتغيرات التالية :-

- المتغير المستقل التمكين الإداري. - المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين ، والشكل رقم (1) يوضح ذلك .
- شكل رقم يوضح (1) متغيرات الدراسة



5.1 أهمية الدراسة

أهمية الدراسة العلمية : تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية متغيرات الدراسة (التمكين الإداري ، وسلوك المواطننة التنظيمية) باعتبارهما من المواضيع الحديثة والمهمة في الإدارة والتي اثبتت فعاليتها في نجاح العملية الإدارية وتقدم المنظمات ، بالإضافة إلى أنها اثراء للمكتبة العلمية، حيث أن الدراسة الحالية تقدم اطار مفاهيمي لموضوع الدراسة وخاصة المكتبة الليبية التي تفتقر إلى مثل هذه الدراسات علي البيئة الليبية ، كما أن هذه الدراسة تعتبر من الدراسات الأولى التي تناولت موضوع التمكين الإداري وأثره في سلوك المواطننة التنظيمية بمراقبة الخدمات المالية غريان .

أهمية الدراسة العملية : يمكن للدراسة الحالية تقديم بعض الإرشادات من خلال المقترحات للقياديين وصُناع القرار بمراقبة الخدمات المالية غريان عن السياسات المتبعة في إدارة الموارد البشرية من أجل تمكينهم في العملية الإدارية لرفع السلوكيات الإيجابية وبالتالي تحسين مستوي أدائهم في العمل، بالإضافة إلى إحاطة القياديين بالدور الحيوي والمهم للتمكين الإداري في تعزيز سلوك المواطننة التنظيمية لدي مرؤوسهم .

6.1 حدود الدراسة

الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة علي موضوع (التمكين الإداري وأثره في تحقيق سلوك المواطننة التنظيمية).
الحدود المكانية : مراقبة الخدمات المالية / غريان.
الحدود البشرية : جميع العاملين بمراقبة الخدمات المالية / غريان.
الحدود الزمنية : لقد تم تجميع البيانات المتعلقة بالدراسة (النظرية ، الميدانية) خلال الفترة من (2021/5 إلى 2022/1) وهي الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة.

7.1 مصطلحات الدراسة

التمكين الإداري : اعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفر كل الموارد مهنياً وسلوكياً وتوفير بيئة عمل مناسبة لتأهيلهم مع توفر الثقة. (يوسف: 2018، 122)
التعريف الإجرائي للتمكين الإداري في هذه الدراسة : هو توافر سياسات (تفويض السلطة، الاستقلالية ، التحفيز، التدريب والتعلم التنظيمي ، المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال غير الهرمي ومشاركة المعلومات، فرق العمل) ضمن السياسات اليومية المعمول بها من قبل القياديين وادارة مراقبة الخدمات المالية غريان مع العاملين بها .

المواطننة التنظيمية : سلوك اختياري تطوعي يتجاوز حدود الدور الرسمي ويتمثل في حرص الموظف علي منظمته ونجاحها وسمعتها ووقتها وممتلكاتها ومستقبلها وحرصه علي مساعدة الآخرين من زملاء وموظفين جدد والتزامه بقيم وسياسات ونظم المنظمة ، وسعيه لبذل جهود مضاعفة لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء وذلك دون توقع الحصول علي مكافأة أو حوافز(بن عودة : 2018، 12)

التعريف الإجرائي للمواطنة التنظيمية في هذه الدراسة : هي تلك السلوكيات التطوعية التي تتجاوز المهام الوظيفية المكلف بها العاملين بمراقبة الخدمات المالية غريان، وتتمثل في حرص الموظف علي منظمته ونجاحها وسمعتها ووقتها وممتلكاتها ومستقبلها وتشمل هذه السلوكيات (الايثار ، الولاء الوظيفي، التفاني والاخلاص في العمل، الايمان برسالة المنظمة والافتخار بها، العمل التطوعي دون مكافأة، وعي الضمير، روح المسؤولية والالتزام، الوعي والسلوك الحضاري ، الصبر والروح الرياضية لمشاكل المنظمة).

8.1 الدراسات السابقة

1.8.1 الدراسات العربية

- دراسة (2017، حيدر ومصطفى) دور تمكين الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ، دراسة ميدانية على العاملين الإداريين بجامعة دمشق ، سوريا .

سعت الدراسة إلى الكشف عن دور تمكين الموارد البشرية بعناصره (التفويض ، الاتصال ، التحفيز ، التدريب) وأثره في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدي العاملين في مديريات جامعة دمشق ، علي عينة بلغ حجمها (15) موظف وموظفة تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة ، وتم استخدام المنهج الوصفي الاحصائي ، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان تدني مستوى ممارسة التمكين الإداري للموارد البشرية لدي موظفين جامعة دمشق وغياب مظاهر سلوك المواطنة التنظيمية، كما تبين وجود أثر معنوي إيجابي طردي بين عناصر التمكين بشكل عام والمواطنة التنظيمية وهذا الأثر يظهر بصورة كبيرة في عنصر التحفيز .

- دراسة (2017، الزهرة وأحمد) دور التمكين الإداري في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالمؤسسة ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة (الوحدة الإنتاجية الأخرية) الجزائر .

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة ، فرق العمل ، التحفيز ، الاتصال، التدريب) على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة علي المؤسسة الوطنية للدهن في الوحدة الإنتاجية الأخرية ، على عينة عشوائية حجمها (58) موظف ، وتم الاعتماد علي المنهج الوصفي التحليلي ، وكانت أهم النتائج أن بعد التحفيز والتدريب فقط من أبعاد التمكين كان له أثر علي سلوك المواطنة التنظيمية ، في حين لم يكن هناك أي تأثير لبعده الاتصال، وتفويض السلطة، وفرق العمل علي سلوك المواطنة التنظيمية .

- دراسة (2017 ، ملحم و مصلىح) التمكين الإداري وعلاقته بمستوي المواطنة التنظيمية ، بالتطبيق علي الوزارات الفلسطينية في مدينة قلقيلية ، فلسطين .

هدف الباحثان من هذه الدراسة التعرف علي التمكين الاداري بأبعاده(العمل ضمن فريق ، تفويض السلطة ، الاتصال الفعال، التحفيز) وعلاقته بمستوي المواطنة التنظيمية بداخل الوزارات الفلسطينية ، ومعرفة مدي وجود او (عدم وجود) فروق في استجابات العينة حول ذلك من ناحية الخبرة والمؤهل العلمي والنوع ، وتكونت عينة البحث من (43) موظفاً، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وجود علاقة معنوية موجبة بين أبعاد التمكين الإداري (التفويض، الاتصال ، العمل ضمن فريق) ومستوى المواطنة التنظيمية ، وعدم وجود علاقة بين بعد التحفيز وسلوك المواطنة التنظيمية .

- دراسة (2014، الموسوي وعلي) دور التمكين الإداري في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية داخل منظمة نبع زمزم العالمية لتجارة السيارات، العراق .

سعت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، فرق العمل ، التدريب والتعليم التنظيمي) علي سلوك المواطنة التنظيمية علي العاملين بمنظمة نبع زمزم العالمية لتجارة السيارات ، علي عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (41) موظف ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وكانت أهم نتائج هذه الدراسة ، أن للتمكين الإداري بأبعاده الأربعة دور في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية وكان أهمها وأكثرها في التأثير بعد تفويض الصلاحيات .

2.8.1 الدراسات الأجنبية

- دراسة (Jeong & Kim ، 2019) استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتمكين وسلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الرياضية في كوريا الجنوبية .

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتمكين وسلوك المواطنة التنظيمية ، داخل المنظمات الرياضية في كوريا الجنوبية، علي عينة حجمها (606) موظف ، وكان التمكين الإداري في هذه الدراسة متغير وسيط لتوضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتناول الأبعاد التالية (الاستقلالية ، الثقة في قدرات الأفراد التأثيرية، الاعتراف بعمل الموظف وكفاءته)، وكانت أهم النتائج أن للثقافة التنظيمية الأثر الايجابي الكبير في سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال الأثر الايجابي للثقافة التنظيمية في خلق سياسة التمكين الإداري وتعزيزها للموظفين داخل المنظمات الرياضية، وبالتالي الأثر الايجابي للتمكين علي سلوك المواطنة التنظيمية .

- دراسة (Herawaty & Mukhtar . 2018) أثر التمكين والتحفيز علي العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي المدارس في (جاكرتا) اندونيسيا.

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير التمكين والتحفيز علي العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي المدارس الابتدائية في جنوب جاكرتا بإندونيسيا، علي عينة بلغ حجمها (29)، معلماً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية ، وتم استخدام المنهج الكمي باستخدام أسلوب تحليل المسار والانحدار المتعدد ، وكانت أهم النتائج التي توصل اليها : أن للتمكين من خلال توفير فرص التطوير الذاتي والتنمية الذاتية والتحفيز للعاملين له تأثير ايجابي في تحقيق أداء افضل من خلال رفع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وروح المسؤولية للعاملين بهذه المدارس .

- دراسة (Eskandari & Dadashkarimi, 2017) أثر تمكين الموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) دراسة حالة موظفو شركة نفط تبريز ، أذربيجان ، إيران .

الهدف من هذه الدراسة هو فحص أثر تطبيق سياسة تمكين الموظفين بشركة تبريز للنفط بأذربيجان الشرقية علي سلوك المواطنة التنظيمية ومقارنتها بالسلوك السابق قبل تطبيق سياسة التمكين، علي عينة حجمها (97) موظف باستخدام المنهج الوصفي الكمي وتحليل الانحدار الخطي لاختبار الفرضيات، وكانت عناصر التمكين متمثلة في اهتمام الإدارة بتعزيز

كلاً من (المعني ، القدرات والمهارات ، التواصل ، الدوافع) للموظفين بالشركة، وكانت أهم النتائج أن الاهتمام الكبير من قبل إدارة الشركة بتعزيز القدرات الفكرية والبدنية والمعرفية والمهارة بالإضافة إلى الحوافز كان لها الأثر الإيجابي الكبير علي سلوك المواطنة التنظيمية ، وكان في المرتبة الأولى من حيث التأثير عنصر المعرفة والمهارة والاتصال علي التوالي .

- دراسة (Jaffery & Farooq ، 2015) (تأثير التمكين الهيكلي علي سلوك المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي ، الإرهاق الوظيفي متغير وسيط ، داخل القطاع المصرفي لاهور ، باكستان) .

تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير التمكين الإداري بأبعاده (الاتصال والمعلومات ، الاستقلالية ، الحوافز ، تقدير الذات العالي) على سلوك المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي ودور الإرهاق الوظيفي كوسيط في هذه العلاقة ، داخل القطاع المصرفي لاهور ، باكستان ، علي عينة حجمها (282) موظف، تم استخدام المنهج الوصفي الاحصائي ، وكانت أهم النتائج لهذه الدراسة أن هناك علاقة ايجابية قوية بين التمكين الإداري وبين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي، كما أن التمكين الإداري يعمل علي انخفاض التوتر الوظيفي وتقليل الإرهاق الوظيفي من خلال الاستقلالية والعمل بحرية الأمر الذي يؤثر بشكل ايجابي علي الأداء الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.

- دراسة (Sinnappan ، Amulraj ، 2014) (تأثير المكافآت والتقدير والتمكين علي سلوكيات المواطنة التنظيمية بين المهندسين التقنيين بمنطقة كويمباتور ، الهند) .

اهتمت هذه الدراسة بتحليل العلاقة بين كلاً من اهتمام الإدارة بالمكافآت والتقدير والتمكين للعاملين وأثره علي سلوك المواطنة التنظيمية ، علي عينة بلغ حجمها (200) مهندس تقني في صناعة (النسيج ، الكهرباء ، المحركات ، الأجهزة المنزلية ، السيارات) وهي الصناعات التي يعتمد عليها اقتصاد منطقة (كويمباتور بالهند)، وتم تحديد عناصر المواطنة التنظيمية بعنصر (الولاء ، التعاون ، الايثار ، الضمير) وكانت أهم النتائج وجود أثر كبير للمكافآت والتقدير علي جميع عناصر المواطنة التنظيمية ، أما التمكين فقد أظهرت الدراسة أن تأثيره الأكبر كان على الولاء التنظيمي مقارنة بعناصر سلوك المواطنة الأخرى .

3.8.1 مناقشة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة (العربية ، الأجنبية) والتي اهتمت بموضوع التمكين الإداري ودوره في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية، يتبين أن أغلب هذه الدراسات اتفقت علي المنهج المتبع في دراسة المشكلة وتحليلها، حيث اعتمدت علي المنهج الوصفي التحليلي من خلال العلاقات الارتباطية بأساليب إحصائية مختلفة ، غير أن أغلب الدراسات السابقة الأجنبية تم التركيز فيها علي التمكين النفسي بأبعاده (المعني ، الأهمية ، الكفاءة ، والتأثير) أي مدى شعور الموظف من تمكنه من عمله وإمامه بمهامه وأهمية عمله وتأثيره في تحقيق أهداف المنظمة ، كما أن بعض هذه الدراسات استخدمت متغير وسيط لتوضيح العلاقة بين التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية مثل دراسة (Kim & Jeong ، 2019) التي استخدمت متغير الثقافة التنظيمية وأثرها في خلق التمكين وبالتالي خلق المواطنة التنظيمية، ودراسة (Farooq & Jaffery) التي استخدمت متغير الإرهاق الوظيفي وتأثيره السلبي علي التمكين الإداري وبالتالي سلوك المواطنة التنظيمية ، أما الدراسات السابقة العربية فتناولت التمكين الإداري بالدراسة والتحليل كما تضمنته الدراسة الحالية وأثره علي سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالمنظمة من خلال منح العاملين الاستقلالية والحرية في العمل، وتفويض الصلاحيات،

والتدريب وصقل المهارات ، والاتصال الفعال وتوفير البيانات، بالإضافة إلى التحفيز والاهتمام بالدافعية غير أن هذه الدراسات اختلفت في تحديد عناصر التمكين الإداري وعددها ، فبعضها رأي أنها ثلاثة فقط ، وآخر رأي أنها أربعة فقط ، وهناك من رأي أنها خمسة عناصر ، وبالرغم من اختلاف عناصر التمكين الإداري بين هذه الدراسات إلا أنها اتفقت على أن للتمكين الإداري بشكل عام أثر ايجابي كبير علي سلوك المواطنة التنظيمية، وتفاوت هذا الأثر في مستوي الأهمية بين عناصر التمكين المختلفة من كبير إلى ضعيف، وتميزت الدراسة الحالية باختيار كل عناصر التمكين الإداري التي تناولتها الدراسات السابقة لتكون أبعاد للتمكين الإداري وهي تعتبر قيمة مضافة للدراسة الحالية، حيث تضمنت سبعة أبعاد وهي (تفويض السلطة، الاستقلالية، التحفيز، التدريب والتعلم التنظيمي ، المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال غير الهرمي ومشاركة المعلومات، فرق العمل).

4.8.1 مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

لقد شكلت الدراسات السابقة دعامة أساسية للدراسة الحالية وكانت مرشداً لإجراءاتها وأدواتها المنهجية حيث استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة، في تحديد المشكلة وتساؤلات الدراسة، وصياغة الفرضيات و تصميم أداة الدراسة (الاستبانة). وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل وتفسير البيانات ، ووضع إطار نظري مفاهيمي لموضوع الدراسة .

والجدير بالذكر أن موضوع التمكين الإداري وأثره علي سلوك المواطنة التنظيمية في البيئة الليبية ومن خلال اطلاع الباحثات يعتبر من المواضيع التي لم تنال الحظ الأوفر في الدراسة والبحث، وبالتالي تعتبر الدراسة الحالية من أولي الدراسات التي تناولت موضوع التمكين الإداري وأثره علي سلوك المواطنة التنظيمية بمراقبة الخدمات المالية غريان ، كما أنها من الدراسات المحدودة والقليلة جداً التي تناولت موضوع الدراسة داخل البيئة الليبية .

2 . الاطار النظري للدراسة

1.2 مفهوم التمكين

التمكين في اللغة يعني سلطان ومُلك وقوة (الصلابي ، 2009) وقد أشار الله سبحانه وتعالى في كتابه الكريم إلى ذلك في قوله تعالى عن ذي القرنين (إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا) (الكهف ، 84) والمعني أن الله سبحانه وتعالى مكن هذا العبد الصالح في الأرض، فأعطاه سلطاناً قوياً ويسر له كل الأسباب التي تدعم هذا السلطان وتُقويه، أما اصطلاحاً فنجد أن مصطلح التمكين (Empowerment) مشتق من كلمة (Power) وتعني القوة أو السلطة، وتختلف عن التفويض (Delegation) مع أنه جزء من التمكين إذ لا يتوقف التمكين عند منح الصلاحية أو تفويض السلطة بل يتعداه لمفهوم أوسع فهو يتضمن حرية أوسع في ممارسة الاعمال وتقليل درجة الأشراف المباشر من قبل الرؤساء وتحقيق الرقابة الذاتية والاستقلالية في إنجاز المهام (عبد الحسين ، 2012)، وقد برز مفهوم التمكين في نهاية الثمانينيات من القرن العشرين كنتيجة لزيادة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أهم عناصر بيئة العمل الإداري وقد اتجه الباحثين في تفسير التمكين بشكل عام إلى نوعين (حمدي ، 2019)، النوع الأول التمكين الإداري أو الهيكلية وهو يركز على الجانب الكلي (الجوانب الهيكلية الإدارية ، والاجتماعية) التي تعزز من التمكين في العمل علي مستوي المنظمة، وهو الذي يمثل موضوع الدراسة الحالية ، أما النوع الثاني فهو التمكين النفسي (علي المستوي الجزئي) يركز علي إدراك وشعور الفرد بالتمكين (ردود فعل الفرد) اتجاه السياسات والممارسات

المعتمدة من طرف المنظمة، من خلال شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة، وإحساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف المنظمة.

1.1.2 مفهوم التمكين الإداري

تعددت واختلفت تعريفات التمكين الإداري نظراً لاختلاف وجهات نظر الباحثين، حيث يعرف (2011, p197) (Shermerhon, Manuela, 2003, p103) التمكين الإداري بأنه وسيلة لإطلاق العنان للمواهب و تحفيز الأفراد الأمر الذي يجعلهم يتصرفون بطريقة تحدث فرق في الأداء، وهو منح الحرية للأفراد في اتخاذ القرارات في ما يخص أعمالهم، ويشير كلٌّ من (2003, p103) (Bruce & David, 2009, p5) إلى أن التمكين الإداري هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرارات، كما يضيف (David, 2009, p5) بأن التمكين الإداري يتضمن الثقة والسلطة والمشاركة في المعلومات وصنع القرار والمسؤولية والمساءلة، وعبر عنه أيضاً (راضي، 2010: 63) بأنه فكرة مشاركة السلطة بين القائد والتابعين من خلال زيادة مداخل الوصول إلى الفرص والمعلومات والموارد والدعم، إذ أنه يركز على ضرورة توافر السياسات والعمليات والممارسات والهياكل الإدارية التي تشجع العاملين في استخدام السلطة الممنوحة لهم، كما يرى (حسين، 2003: 10) بأنه إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار، وفي نفس السياق عرفه (زاهر، 2012: 264) هو السماح للعاملين بدرجة من الحرية، والاستقلالية، والرقابة الذاتية تمكنهم من ممارسة أعمالهم، ووضع أهدافهم، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات من خلال مساحة أوسع في الصلاحيات والمسؤوليات.

من خلال ما سبق يتضح أن هناك قاسم مشترك بين جميع التعاريف التي تم عرضها، وهو منح السلطة للعاملين وتعزيز ثقتهم بقدراتهم من خلال منحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات بشكل مستقل وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم، وبالتالي فالتمكين الإداري مفاده أن القادة يمكنهم تمكين العاملين من خلال منحهم الاستقلالية والحرية في أداء المهام باعتبارهم شركاء في العملية الإدارية بالإضافة إلى مشاركتهم المعلومات وبناء فريق يحل محل التسلسل الهرمي في الاتصال، وتوفير فرص التدريب والتعلم والتحفيز ومكافأة الأفراد على مبادراتهم وتحملهم للمخاطر من أجل تحقيق أهداف المنظمة، فالتمكين الإداري لا يعني إعطاء الموظف السلطة والقوة فقط بل أيضاً إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات من خلال المشاركة والثقة وصقل المهارات والتعلم، الأمر الذي سيؤدي إلى تفوق وابداع العاملين في العمل.

2.1.2 أهمية التمكين الإداري

تتمثل أهمية التمكين الإداري كما أشار إليها (صالح والمبيضين، 2011) في استخراج أقصى طاقات وابداعات الموارد البشرية من خلال مساهمته في رفع الروح المعنوية للعاملين وتعزيز ولائهم التنظيمي بالإضافة إلى تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية، وانخفاض معدلات الغياب ودوران العمل مما يصب في تحقيق أهداف المنظمة، كما أن التمكين الإداري من شأنه أن يسرع عملية اتخاذ القرارات من خلال تقليص الوقت، بالإضافة إلى تعزيز القابليات الإبداعية والابتكار، وتحقيق الالتزام والرضا الوظيفي للعاملين وتخفيف العبء عن المديرين في المستويات الإدارية

- العليا، كما أنه يساهم في إشباع رغبات العاملين وتخفيف ضغط العمل عليهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم، وتنمية الشعور بالمسؤولية عندهم، وتعزيز ولائهم التنظيمي من خلال تفهمهم لظروف المنظمة وامكانياتها (عبد الحسين، 2012، ص 85) فالتمكين الإداري إذاً يسهم في تحقيق الكثير من الايجابيات علي مستوي الفرد أو المنظمة منها ما يلي:-
- تحرير العاملين من القيود، وتشجيعهم وتحفيزهم علي ممارسة روح المبادرة والابتكار .
 - تعزيز القدرات الابداعية للعاملين .
 - شعور العاملين بالسيطرة والتحكم في أداءهم لمهامهم الوظيفية يخلق الرغبة في العمل لأداء أفضل .
 - انجاز الأعمال بشكل أكثر فاعلية من خلال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية المتاحة، وتقسيم العمل بين العاملين والإدارة.
 - تعزيز الولاء والالتزام الوظيفي وحب المنظمة والتمسك بها.

3.1.2 أبعاد التمكين الإداري

- تعددت وتباينت آراء واتجاهات الباحثين حول تحديد أبعاد التمكين الإداري والوصول إلى أبعاد عامة متفق عليها، ومن خلال اطلاع الباحثات علي الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بالموضوع تناولت الدراسة الحالية الأبعاد التالية :-
- تفويض السلطة : تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى أهداف المنظمة (عيسات وجميل : 2017، 299).
 - الاستقلالية : تشير الاستقلالية إلى إلغاء دور المشرفين في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها العاملين ومنحهم الحرية في التصرف دون الرجوع إلى المشرفين (جوامع :2020، 228).
 - التحفيز: هي الطرق التي تستخدمها المؤسسة لتشجيع العاملين وتقديم أقصى مردودية لهم في العمل، من خلال الاهتمام بدوافعهم، والعمل علي احساسهم بمكانتهم، وذلك من خلال تثمين الأعمال التي يقومون بها وتشجيعها بالمكافئات المادية والمعنوية (بلحاج ،2020: 25).
 - التدريب والتعلم التنظيمي : القدرة التي تمكن من التغيير المستمر بتوليد المعرفة المطلوبة للعمل، والذي يتعدى التدريب والتعلم علي مستوى الوظيفة الممارسة بل إلى التدريب والتعلم علي مستوى وظائف المنظمة ككل والأعمال التي تحقق أهدافها (حمدي ، 2019 : 55) .
 - المشاركة في اتخاذ القرار: اشراك العاملين في المستويات الدنيا من الهرم الإداري في اتخاذ القرارات العامة بالمنظمة (حمدي : 2019 ، 55) .
 - الاتصال غير الهرمي ومشاركة المعلومات: وتعني امتلاك العاملين في المستويات الإشرافية والتنفيذية المعلومات التي يستعين بها المدبرون مثل معلومات خاصة برسالة المنظمة وإدارتها ، بالإضافة إلى الاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين في حل المشاكل فالإدارة لا تستطيع حل المشاكل بمفردها فالمعلومات لدي العاملين وخاصة في المشاكل المتعلقة بهم (بغداد ، 2020 ، 490) .

- فرق العمل: وهي تعد من عناصر القوة في التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشاكل وترشيد استهلاك الموارد بكفاءة وفاعلية، حيث الشعور المشترك بالمسؤولية يجلب قوة حقيقية في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام (الخليفة: 2020، 219).

2.2 سلوك المواطنة التنظيمية

تعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية من السلوكيات التي تحتاجها المنظمات المعاصرة لمواجهة التحديات الحادثة في البيئة من تغير سريع، وميزة تنافسية عالية من أجل التقدم والتميز، وتعود جذور مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية كإطار فكري الي العالم chester bernard عام (1938) عندما نادي بمفهوم التعاون التنظيمي وحاول اقناع العاملين به (زروحي وبن عابد: 2020، 71)، وبعد ذلك تناولت العديد من الدراسات والكتابات المصطلح بالدراسة والتفسير، واطلق عليه العديد من التسميات منها الموالاة، أو سلوك الدور الإضافي، أو الدعم والتأييد الاجتماعي، وسلوك التلقائية التنظيمية، والسلوك غير المكلف او غير المفروض (عيسات وجميل: 2017، 300)، وقد أشار (عمام، 2019) أن Dennis Organ يعتبر من أوائل من استخدم مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية لوصف السلوك الايجابي الذي يقوم به الموظفين بصفة اختيارية وطوعية من أجل تحسين المنظمة، وقد عرف سلوك المواطنة بالعديد من التعاريف من قبل العديد من الباحثين فعرف بأنه مجموعة من السلوكيات الطوعية في مكان العمل التي تتجاوز متطلبات الوظيفة الأساسية لتعزيز فعالية المنظمة دون مقابل (حمدي: 2019، 57).

وعُرف أيضاً بأنه سلوك فردي وتطوعي لم يتم تصميمه بشكل مباشر من قبل نظام المكافآت الرسمي في المنظمة، ولكنه يزيد من فعالية وكفاءة المنظمة (Eskandari & dadashkarimi, 2017, p19)، وفي نفس السياق عُرُفت علي أنها سلوك اختياري تطوعي يتجاوز حدود الدور الرسمي ويتمثل في حرص الموظف علي نجاح منظمته ووقتها وممتلكاتها ومستقبلها دون توقع حوافز رسمية مباشرة (ججيق وزروحي: 2020، 125)، كما أضاف (جوامع، 2020) بأن سلوك المواطنة التنظيمية نشاط فردي اختياري يتسم بطابع الطوعية ويتضمن رموز وإشارات تحمل معاني ايثارية وتعاونية ليست من ضمن الوظيفة الرسمية وبالتالي لا يترتب عليها مكافأة ومع هذا فهي مهمة وضرورية لتحقيق أهداف أي منظمة، ويرى (Eskandari & dadashkarimi) أن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يتضمن مجموعة من الأبعاد تتمثل في الآتي:-

- الكياسة والسلوك الحضاري أي حسن التصرف والمجاملة بين الزملاء .
 - الايثار ويقصد به التطوع لمساعدة زملاء العمل وخاصة الجدد .
 - الضمير والالتزام أي الإخلاص في العمل والالتزام والمحافظة علي قوانين ولوائح المنظمة دون رقابة من الإدارة.
 - الروح الرياضية أي تقبل المشاكل والاحباطات التنظيمية دون تدمير أو شكوي والصبر علي أخطاء الزملاء والإدارة.
- من خلال العرض السابق لتعاريف سلوك المواطنة التنظيمية يتضح لنا أنه بالرغم من اختلاف هذه التعاريف في صياغتها غير أنها متقاربة في المعني، حيث رأَت جميعها أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي أنماط سلوكية أخرى غير التي تتوقع الإدارة من العاملين القيام بها وأدائها من واجبات ومهام وأعباء وظيفية موكلة إليهم بشكل رسمي، وإنما هي سلوكيات طوعية تم اختيارها من قبل العاملين بهدف تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها والرفع من مستوي أدائها ومكانتها، دون انتظار لمقابل مادي أو معنوي من قبل الإدارة.

3- الاطار التطبيقي للدراسة

1.3 منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتبر من أكثر المناهج البحثية الملائمة للدراسة الحالية.
2.3 مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مراقبة الخدمات المالية / غريان، كان عددهم 55 موظف وموظفة، وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة وكان عددها 48 مفردة على حسب جدول (Krejcie,R & D,Morgan, 1970) ، وزعت الاستبانة على جميع أفراد العينة المختارة، وتم جمع 44 استبانة بنسبة 91% صالحة للتحليل الإحصائي ، و2 ضياع بنسبة 4% ، 2 استبعاد وذلك لعدم اكتمال الاجابات بها بنسبة 4%

3.3 أداة جمع البيانات: كانت الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات ، وتم بناء الاستبانة بالرجوع للدراسات السابقة ومنها دراسة(حيدر ومصطفى،2017) ودراسة(الموسوي وعلي،2014) ودراسة (ملحم و مصلح،2017) ودراسة (الزهرة وأحمد، 2017) وتكونت استمارة الاستبانة من : القسم الأول/ البيانات الأولية (الشخصية، الوظيفية).

القسم الثاني/ (التمكين الإداري) : اشتمل على (35) عبارة مقسمة على سبعة أبعاد، وهي البعد الأول الاستقلالية واشتمل على (5) فقرات ، والبعد الثاني تفويض السلطة واشتمل على (5) فقرات، والبعد الثالث المشاركة في اتخاذ القرار واشتمل على (5) فقرات، والبعد الرابع الاتصال غير الهرمي وتوافر المعلومات اشتمل على (5) فقرات، والبعد الخامس التحفيز واشتمل على (5) فقرات ، والبعد السادس التدريب والتعلم التنظيمي واشتمل على (5) فقرات ، والبعد السابع فرق العمل اشتمل على (5) فقرات ، أما القسم الثالث كان سلوك المواطنة التنظيمية اشتمل على (21) فقرة . كانت الإجابة على فقرات الاستبانة حسب مقياس ليكرث الخماسي الذي يتكون من (موافق بشدة، موافق، محايد ، غير موافق، غير موافق بشدة) و تترجم هذه التقديرات الوصفية إلى تقديرات رقمية على أساس تخصيص الأرقام (5) ، (4) ، (3) ، (2) ، (1) على التوالي .

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات الاستبانة وكان حساب المدى للمقياس الخماسي كالتالي:(5-1=4)، ثم قسم المدى على عدد الفئات(3) وذلك لتحديد طول الفئة(3/4=1.33) فكانت الفئة الأولى (1.33) ثم يضاف 1 لتصبح (2.33=1.33+1) ويضاف(1.33) لكل فئة كما يلي:

- متوسط حسابي (1-2.33) يدل على درجة منخفضة.

- متوسط حسابي (2.34-3.66) يدل على درجة متوسطة .

- متوسط حسابي (3.67-5) يدل على درجة مرتفعة.

4.3 الصديق والثبات لأداة الدراسة

للتحقق من صدق أداة الدراسة، وللتأكد من ترابط فقرات المقياس ، تم حساب الارتباطات لكل متغير على الدرجة الكلية للمقياس، كما هو موضح في الجدول رقم (1) الذي يوضح صدق الاتساق الداخلي لمتغير التمكين الإداري حيث يتضح أن هناك علاقات ارتباط موجبة ودالة عند مستوي معنوية (0.000) بين الأبعاد التي تقيس التمكين الإداري. كما تم حساب معاملات الارتباط لفقرات متغير سلوك المواطنة التنظيمية ، وجميعها قيم عالية بلغت (0.913) ، مما يدل على وجود علاقات ارتباط موجبة وعالية بين جميع الفقرات، وهو ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية.

جدول رقم (1) معاملات الارتباط بين الدرجة الفرعية لكل محور مع الدرجة الكلية لجميع المحاور

المحور	محتوى المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	التمكين الإداري		
	الاستقلالية	**6860.	0.000
	تفويض السلطة	**6610.	0.000
	المشاركة في اتخاذ القرار	**7790.	0.000
	الاتصال غير الهرمي وتوافر المعلومات	0.790**	0.000
	التحفيز	0.806**	0.000
	التدريب والتعلم التنظيمي	**6920.	0.000
	فرق العمل	29**80.	0.000
الثاني	سلوك المواطنة التنظيمية	**9130.	0.000

وللتأكد من مناسبة وصلاحيّة الاستبانة لعينة الدراسة، فقد تم استخدام اختبار الثبات، بدلالة معامل Cronbach's (Alpha) وأظهرت النتائج أن الإستبانة على درجة عالية من الثبات، حيث بلغت قيمة المعامل (0.947) كما هو موضح في الجدول رقم (2)

جدول رقم (2) معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة

محاوّر الدراسة	معامل ألفا كرونباخ
1 أبعاد التمكين الإداري	
الاستقلالية	0.732
تفويض السلطة	0.740
المشاركة في اتخاذ القرار	0.813
الاتصال غير الهرمي وتوافر المعلومات	0.784
التحفيز	0.850
التدريب والتعلم التنظيمي	0.898
فرق العمل	0.900
2 سلوك المواطنة التنظيمية	0.970
الثبات الكلي للاستبانة	0.947

5.3 خصائص أفراد عينة الدراسة

جدول رقم (3) يبين توزيع العينة حسب بياناتهم الشخصية

المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس		
ذكر	31	%70.5

أنتى	13	%29.5
المجموع	44	%100
العمر		
أقل من 20	1	%2.3
من 20 إلى أقل من 40	27	%61.4
من 40 إلى أقل من 60	12	%27.3
من 60 فأكثر	4	%9.0
المجموع	44	%100
المؤهل العلمي		
دراسات عليا	2	%4.5
جامعي	18	%40.9
دبلوم عالي	13	%29.5
دبلوم متوسط	6	%13.6
ثانوي	3	%7
أخرى	2	%4.5
المجموع	44	%100
سنوات الخدمة بالعمل		
أقل من 5 سنوات	10	%22.7
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	20	%45.5
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	8	%18.1
من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	2	%4.5
من 20 سنة فأكثر	4	%9.1
المجموع	44	%100

رقم (3) أن نسبة

يلاحظ من الجدول

الذكور بلغت (70.5%) وهي أعلى من نسبة الإناث التي بلغت (29.5%) بين أفراد عينة الدراسة، والفئة العمرية لأفراد العينة كانت أعلى نسبة لأفراد العينة تتراوح أعمارهم من 20 إلى أقل من 40 بنسبة 61.4%، ويلهم الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى أقل من 60 بنسبة 27.3% ويلهم الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 60 بنسبة 4.5% وأخيرا الذين تتراوح أعمارهم أقل من 20 بنسبة 2.3%. وهذا يوضح أن العينة معظمها شباب.

والمؤهل العلمي كانت أعلى نسبة من الجامعيين حيث بلغت نسبتهم (40.9%) ويلهم الحاملين للدبلوم العالي حيث بلغت نسبتهم (29.5%) ويلهم الحاملين للدبلوم المتوسط بنسبة (13.6%). ويلهم الحاملين للدراسات العليا حيث بلغت نسبتهم (4.5%). ويلهم حاملين الثانوية بنسبة (2.3%)

وكانت عدد سنوات الخبرة التي يمتلكها أفراد العينة، نجد أن غالبية أفراد العينة يملكون خبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات حيث بلغت نسبتهم (45.5%) ويلهم الذين يملكون خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة (22.7%) ويلهم الذين يملكون

خبرة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بنسبة (18.1%) ثم الذين يملكون خبرة من 20 سنة فأكثر بنسبة (9.1%) ثم الذين يملكون خبرة من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة بنسبة (4.5%). وبالتالي فإن عينة الدراسة لديهم خبرة في مجال عملهم .

6.3 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يمكن عرض نتائج التحليل لمتغيرات الدراسة كما يلي:

1.6.3 تحديد درجة توافر أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، الاستقلالية، التحفيز، التدريب والتعلم التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال غير الهرمي ومشاركة المعلومات، فرق العمل) بمرآة الخدمات المالية غريان.

جدول رقم (5) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد التمكين الإداري

المتغير المستقل (التمكين الإداري)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الأهمية النسبية
1. التحفيز	3.6261	1.45796	متوسطة	1
2. فرق العمل	3.4943	0.95102	متوسطة	2
3. الاستقلالية	3.4023	0.97973	متوسطة	3
4. التدريب والتعلم التنظيمي	3.3303	0.70728	متوسطة	4
5. المشاركة في اتخاذ القرار	3.3250	0.77583	متوسطة	5
6. تفويض السلطة	2.2443	1.02233	منخفضة	6
7. الاتصال غير الهرمي وتوافر المعلومات	2.1131	0.89761	منخفضة	7
الاجمالي	3.0766	0.97025	متوسطة	

يوضح الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من أبعاد التمكين الإداري، وقد اتضح من النتائج الواردة أن درجة توافر التمكين الإداري في المنظمة محل الدراسة كانت متوسطة لكل الأبعاد، وتحليل أبعاد التمكين جاءت الأبعاد الأكثر أهمية، وتم ترتيبها تنازلياً كما في الجدول السابق، حيث كان المتوسط الحسابي لبُعد التحفيز (3.6261)

يليه بعد فرق العمل (3.4943) ثم بُعد الاستقلالية (3.4023) ثم يليه بُعد التدريب والتعلم التنظيمي (3.3303) ثم بُعد المشاركة في اتخاذ القرار (3.3250) ويليه بُعد تفويض السلطة (2.2443) ثم بُعد الاتصال وتوافر المعلومات (2.1131) وبشكل عام كل المتوسطات الحسابية للمتكمين كانت في المتوسط، وبلغت الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي (3.0766) مع انحراف معياري مقداره (0.97025) وهي قيمة جيدة تدل على أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة، كانت متجانسة ومتقاربة وتتفق جميعها على أن أبعاد التمكين متوافرة بدرجة متوسطة في المنظمة محل الدراسة، باستثناء بُعدين وهما تفويض السلطة والاتصال غير الهرمي وتوافر المعلومات كانا بدرجة منخفضة.

2.6.3 تحديد مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين داخل المنظمة محل الدراسة

جدول رقم (6) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لسلوك المواطنة التنظيمية

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1.	أرغب في البقاء والعمل بالشركة مهما توفرت فرص عمل بديلة.	3.4545	1.42167	متوسطة
2.	مستعد للعمل الإضافي من أجل تحسين مستوى عملي بدون مقابل.	3.1707	1.35835	متوسطة
3.	أعطي صورة ايجابية عن الإدارة التي أعمل بها وأصحح الأفكار الخاطئة عنها.	3.5909	1.01885	متوسطة
4.	أحاول انجاز مهامى المكلف بها بكل دقة وجدية.	3.6667	1.16172	مرتفعة
5.	احافظ على ممتلكات ومعدات مكان عملي واعتبرها ممتلكاتي الخاصة .	3.7442	1.11469	مرتفعة
6.	الترم بالقوانين واللوائح في غياب المسؤولين.	3.6818	1.13655	مرتفعة
7.	احافظ على مواعيد دوامى بالعمل واقضي معظم الوقت في مكان عملي .	3.5476	1.08656	متوسطة
8.	لدى القدرة علي تحمل الظروف السيئة التي تمر بها مراقبة الخدمات المالية .	3.2857	1.21546	متوسطة
9.	اقوم بالعمل الإضافي دون تدمر.	3.4773	1.08881	متوسطة
10.	اتسامح مع من يثيرون المشاكل من زملائي في العمل دون قصد	3.3864	1.22410	متوسطة
11.	أقدم اعتذارى إذا اخطأت في حق أحد زملائي.	4.0682	0.92504	مرتفعة
12.	أقدم المساعدة لزملائي في العمل ممن لديهم اعباء كثيرة.	3.8864	0.96968	مرتفعة
13.	أساعد العاملين الجدد حتى وإن لم يطلب منى ذلك.	3.7250	1.03744	مرتفعة
14.	أساعد في حل مشاكل العمل دون مقابل.	3.5714	0.99125	متوسطة
15.	أحترم قواعد وقوانين المكان الذي أعمل به.	3.9524	1.08093	مرتفعة
16.	أتجنب تضخم المشاكل البسيطة بمكان عملي.	3.4390	1.22574	متوسطة
17.	أقدم الدعم المادي والمعنوي لزملائي في الأوقات الصعبة.	3.4884	1.24158	متوسطة
18.	أحافظ على حضور الاجتماعات التي تنظمها إدارة مراقبة الخدمات المالية.	3.5227	1.15111	متوسطة

متوسطة	1.30781	3.3182	19. أساعد في حل النزاعات التي تحدث بين زملائي بالعمل.
متوسطة	1.20955	3.5455	20. أبلغ عن أي إساءة او مشكلة من شأنها أن تلحق الضرر بمكان عملي أو العاملين بها.
متوسطة	1.21042	3.5000	21. أؤمن بأهداف ورسالة مراقبة الخدمات المالية وافتخر أني أحد العاملين بها.
متوسطة	0.86202	3.5816	إجمالي المحور

يبين الجدول رقم (6) أن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بشكل عام حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي مقداره (3.5816) وبانحراف معياري مقداره (0.86202). وهذا وقد جاءت قيم الانحرافات المعيارية متباينة حيث كانت واحد صحيح.

هذا وقد اختلفت درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بين فقرات المحور ، فكانت مرتفعة في الفقرات 6،5،4، 11، 12، 13، 15 في حين كانت متوسطة في الفقرات 16، 17، 18، 19، 20، 21، ويعزى درجة الاختلاف في ممارسة سلوكيات المواطنة لدى العاملين إلى طبيعة المهام الروتينية المكلفون بها وغياب بيئة عمل مناسبة للإبداع والتحفيز.

7.3 اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على الانحدار الخطي من خلال برنامج الحزم الإحصائية SPSS لقياس أثر التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية.

1.7.3 الفرضية الرئيسية الأولى

جدول رقم (7) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية.

أبعاد التمكين الإداري	قيمة T المحسوبة	معامل التحديد R^2	Beat	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
	4.860	0.360	0.504	23.623	0.000

دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)*.

تشير نتائج الجدول رقم (7) أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0.360) بمعنى أن المتغير المستقل (التمكين الإداري) يفسر ما مقداره 36% من التباين في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)، أما النسبة المتبقية 64% فترجع إلى متغيرات أخرى لم تؤخذ في الحسبان. في حين بلغت قيمة F المحسوبة (23.623) بمستوى دلالة (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، بالتالي تؤكد النتائج السابقة ثبات صلاحية النموذج، في حين بلغت قيمة معامل (Beat) (0.504) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (4.860) وبمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا ما يدل على أن هناك أثر قوي للمتغير المستقل (التمكين الإداري بأبعاده) على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية). وبناءً على هذه النتائج يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على (يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية للتمكين الإداري بأبعاده علي سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين داخل المنظمة محل الدراسة). وترى الباحثات أن هذه النتيجة تؤكد على أن للتمكين الإداري دور في تشكيل الأنماط السلوكية الايجابية للعاملين والتي من أهمها سلوك المواطنة التنظيمية بالتالي على

المنظمة محل الدراسة تعزيز أبعاد التمكين الإداري بالشكل الذي يؤدي إلى خلق سلوك المواطنة التنظيمية لدي العاملين وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (مسعود وعبد الحفيظ، 2016)، (Farooq & Jaffery ، 2015) اللتان توصلتا إلى أن لاستراتيجية تمكين العاملين أهمية بالغة في المنظمات لما لها من تأثير على السلوك التنظيمي بصفة عامة وسلوك المواطنة بصفة خاصة.

2.7.3 نتائج الفرضيات الفرعية

- الفرضية الفرعية الأولى.

جدول رقم (8) تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر تفويض السلطة على سلوك المواطنة التنظيمية.

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	Beta	معامل التحديد ²	قيمة T المحسوبة	تفويض السلطة
0.002	10.500	0.447	0.200	3.240	

دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)*.

يتضح من نتائج الجدول رقم (8) أن قيمة F المحسوبة (10.500) عند مستوى الدلالة (0.002) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، في حين بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.20) مما يشير إلى أن التغيير في قيمة بُعد (تفويض السلطة) يفسر ما مقداره 20% من التغيير في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)، والنسبة المتبقية 80% ترجع لعوامل أخرى لم تؤخذ في الاعتبار. كما بلغت قيمة معامل Beta (0.447) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (3.240) بمستوى دلالة (0.002) وهي أقل من مستوى دلالة (0.05) وهو ما يدل على أن هناك أثر لبُعد تفويض السلطة على المتغير التابع وعليه؛ يتم قبول الفرضية التي تنص على "وجود تأثير إيجابي دال احصائياً لبُعد تفويض السلطة على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين داخل مراقبة الخدمات المالية غريان. وتفسر الباحثات هذه النتيجة بأن المنظمة محل الدراسة تمارس مستوى مقبول من تفويض السلطات والصلاحيات الممنوحة للعاملين بالشكل الذي يمكنهم من أداء مهامهم بسهولة ويسر، تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (ملحم و مصلح، 2017)، دراسة (الموسوي وعلي، 2014) اللتان توصلتا إلى أن لبُعد تفويض السلطة تأثير كبير على سلوك المواطنة التنظيمية، في حين اختلفت هذه النتيجة مع الدراسة (الزهرة وأحمد، 2017) التي توصلت إلى عدم وجود أي تأثير لتفويض السلطة على سلوك المواطنة التنظيمية.

- الفرضية الفرعية الثانية

جدول رقم (9) تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الاستقلالية على سلوك المواطنة التنظيمية.

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	Beta	معامل التحديد ²	T المحسوبة	الاستقلالية
0.003	10.189	0.442	0.195	3.192	

دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)*.

يتضح من نتائج الجدول رقم (9) أن قيمة F المحسوبة والتي بلغت (10.189) بمستوى دلالة (0.003) وهو أقل من مستوى دلالة (0.05)، وبلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.195)، بمعنى أن التغيير في بُعد الاستقلالية يفسر 19.5% من التغيير في سلوك المواطنة التنظيمية. وبناءً على ذلك نستطيع اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي، كما بلغت قيمة (Beta) (0.442) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (3.192) عند مستوى دلالة (0.003) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهو ما يدل على أن هناك أثر لبُعد الاستقلالية على المتغير التابع. وعليه؛ يتم قبول الفرضية التي تنص على " وجود تأثير ايجابي دال احصائياً لبُعد الاستقلالية على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين داخل المنظمة محل الدراسة ". وتفسر الباحثات هذه النتيجة أن العاملين في المنظمة محل الدراسة لديهم مستوى من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بأدائهم لأعمالهم مما أثر بشكل ايجابي في سلوك المواطنة لديهم تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Farooq & Jaffery ، 2015) التي توصلت إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين التمكين الإداري من خلال بُعد الاستقلالية وبين سلوك المواطنة التنظيمية .

- الفرضية الفرعية الثالثة

جدول رقم (10) تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر التحفيز على سلوك المواطنة التنظيمية.

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	Beta	معامل التحديد R^2	T المحسوبة	التحفيز
0.000	24.620	0.608	0.370	4.962	

دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)*.

يتضح من نتائج الجدول رقم (10) أن قيمة F المحسوبة التي بلغت (24.620) عند مستوى دلالة (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05) وبلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.370) مما يعني أن التغيير في بُعد التحفيز يفسر ما نسبته 37% من التغيير في سلوك المواطنة التنظيمية. في حين بلغت قيمة Beta (0.608) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (4.962) وبمستوى دلالة 0.000 أقل من مستوى دلالة (0.05) وهو ما يدل على أن هناك أثر لبُعد التحفيز على المتغير التابع، وعليه يتم قبول الفرضية التي تنص على " وجود تأثير ايجابي دال احصائياً لبُعد التحفيز على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين داخل المنظمة محل الدراسة ". وتفسر الباحثات هذه النتيجة أن لدى المنظمة محل الدراسة نظام حوافز جيد يتم من خلاله تقدير ومكافأة الموظفين المبدعين مما كان له أثر في تعزيز سلوك المواطنة لدى العاملين. تتفق هذه النتيجة مع دراسة كلٍّ من (الزهرة وأحمد ، 2017) ودراسة (Herawaty & Mukhtar , 2018) اللتان توصلتا إلى أن للتمكين الإداري المتمثل في بُعد تحفيز العاملين له تأثير ايجابي في رفع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية .

- الفرضية الفرعية الرابعة

جدول رقم (11) تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر التدريب والتعلم التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية.

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	Beta	معامل التحديد R ²	T المحسوبة	التدريب والتعلم التنظيمي
0.002	10.512	0.447	0.200	3.242	

دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)*.

يتضح من نتائج جدول رقم (11) ، أن قيمة F المحسوبة والتي بلغت (10.512) عند مستوى دلالة (0.002) وهو أقل من مستوى دلالة (0.05) . وبلغت قيمة معامل التحديد R² (0.200) بمعنى أن بُعد التدريب والتعلم التنظيمي يفسر ما مقداره 20 % من التغيير في سلوك المواطنة التنظيمية. أما الباقي 80 % يرجع لعوامل أخرى لم يتم أخذها في الحسبان، كما أن قيمة (Beta) تساوي (0.447) بدلالة قيمة (T) المحسوبة تساوي (3.242) عند مستوى دلالة (0.002) وهي أقل من مستوى دلالة (0.05) وهو ما يدل على أن هناك أثر لبُعد التدريب والتعلم التنظيمي على المتغير التابع ؛ وعليه يتم قبول الفرضية التي تنص على " وجود تأثير ايجابي دال احصائياً لبُعد التدريب والتعلم التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين داخل المنظمة محل الدراسة". وتفسر الباحثات هذه النتيجة أن المنظمة توفر دورات تدريبية للعاملين من أجل تطوير مهاراتهم، وتشجعهم على تبادل الخبرات والمهارات، والمشاركة في المؤتمرات والندوات، وتوفير فرص للتعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل، كل ذلك كان له أثر ايجابي على سلوك المواطنة لدى العاملين. وهذا يتفق مع نتائج دراسة (بوخمخم، بن حسين (2018) والتي توصلت إلى أن التمكين متعدد المكونات ومنها التعلم التنظيمي كان له دور في تعزيز السلوكيات الايجابية في المنظمة ومنها سلوك المواطنة التنظيمية.

- الفرضية الفرعية الخامسة

جدول رقم (12) يبين تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المشاركة في اتخاذ القرار على سلوك المواطنة التنظيمية.

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	Beta	معامل التحديد R ²	T المحسوبة	المشاركة في اتخاذ القرار
0.000	24.178	0.604	0.365	4.917	

دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)*.

يتضح من الجدول رقم (12) أن قيمة F المحسوبة والتي بلغت (24.178) عند مستوى دلالة إحصائية (0.000) وهو أقل من مستوى دلالة (0.05) ، وبلغت قيمة معامل التحديد R² البالغة (0.365) أن التغيير في بُعد المشاركة في اتخاذ القرار يفسر ما مقداره 36.5 % من التغيير في سلوك المواطنة التنظيمية، والمتبقي 63.5% يعود لعوامل أخرى لم تؤخذ في الحسبان. في حين بلغت قيمة معامل (Beta) (0.544) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (4.917) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهو ما يدل على أن هناك أثر لبُعد المشاركة في اتخاذ القرارات على المتغير التابع ؛ وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية التي تنص على " وجود تأثير ايجابي دال احصائياً للمشاركة في اتخاذ القرار على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين داخل المنظمة محل الدراسة". وتفسر الباحثات هذه النتيجة بأن التعليمات والإجراءات داخل المنظمة تتميز نوعاً

ما بالوضوح، وتتفق نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة (الموسوي وعلي، 2014) بأن هناك علاقة تأثير معنوية لمتغير المشاركة في القرارات على سلوك المواطنة التنظيمية.

الفرضية الفرعية السادسة

جدول رقم (13) يبين تحليل الانحدار الخطي البسيط، لأثر الاتصال وتوافر المعلومات على سلوك المواطنة التنظيمية.

الاتصال غير الهرمي وتوافر المعلومات	T المحسوبة	معامل التحديد R^2	Beta	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
	0.941	0.021	0.144	0.886	0.352

دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)*.

يتضح من الجدول رقم (13) أن قيمة F المحسوبة والتي بلغت (0.886) بمستوى دلالة (0.352) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، كما بلغت قيمة T المحسوبة (0.941) عند مستوى دلالة 0.352 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ينفي صحة الفرضية الفرعية التي تنص على "وجود تأثير ايجابي دال احصائياً للاتصال غير الهرمي ومشاركة المعلومات على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين داخل المنظمة محل الدراسة" وبالتالي يتم رفضها. وتفسر الباحثات هذه النتيجة لضعف وجود قنوات اتصال فعالة بين العاملين وأصحاب القرار داخل المنظمة محل الدراسة، وعدم وجود مركز للمعلومات يوفر المعلومة بشكل سريع للعاملين بها مما أثر سلباً على سلوك المواطنة لدى العاملين، وهذا ما يتفق مع نتيجة دراسة (الزهرة وأحمد، 2017) والتي توصلت إلى عدم وجود أثر لبُعد الاتصالات على سلوك المواطنة التنظيمية التي أرجعته إلى ضعف فعالية نظام الاتصالات.

- الفرضية الفرعية السابعة

جدول رقم (14) يبين تحليل الانحدار الخطي البسيط لاثر فرق العمل على سلوك المواطنة التنظيمية.

فرق العمل	T المحسوبة	معامل التحديد R^2	Beta	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
	6.571	0.507	0.712	43.178	0.000

دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)*.

يوضح نتائج الجدول رقم (14) أن قيمة F المحسوبة (43.178) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى دلالة (0.05)، وبلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.507) مما يعني أن التغير في قيمة بُعد فرق العمل يفسر 50.7% من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية، كما بلغت قيمة Beta (0.721)، وبدلالة (T) المحسوبة (6.571) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة (0.05)، أثر وهو ما يدل على أن هناك أثر لبُعد فرق العمل على المتغير التابع؛ وعليه يتم قبول الفرضية

التي تنص على " وجود تأثير ايجابي دال احصائياً لُبعد فرق العمل على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين داخل المنظمة محل الدراسة". وتفسر الباحثات هذه النتيجة، أن إدارة المنظمة تحرص على توفير أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل، وتوفر أجواء الثقة والاحترام بين العاملين في الفريق الواحد، وبين أعضاء فريق العمل داخل المنظمة مما يعني أن الإدارة تركز على أداء الفريق بدل الأداء الفردي، وأن العاملين جزء من فريق عمل متكامل، وهذا ما يتفق مع نتيجة دراسة (الموسوي وعلي، 2014) التي توصلت إلى أن لفرق العمل دور إيجابي في تعزيز ودعم سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

3.6 ملخص نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وكان من أبرزها:

- 1- أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن درجة ممارسة أبعاد التمكين الإداري في مراقبة الخدمات المالية غريان متوافرة بدرجة متوسطة، تم ترتيبها تنازلياً من الأعلى إلى الأقل، (التحفيز ، فرق العمل، الاستقلالية ، التدريب والتعلم التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، الاتصال غير الهرمي وتوافر المعلومات).
- 2- أشارت نتائج التحليل الوصفي إلى أن ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في مراقبة الخدمات المالية غريان جاءت بدرجة متوسطة.
- 3- تشير النتائج إلى وجود تأثير ايجابي للتمكين الإداري بأبعاده مجتمعة (التحفيز ، فرق العمل، الاستقلالية ، التدريب والتعلم التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، الاتصال غير الهرمي وتوافر المعلومات) على سلوك المواطنة التنظيمية.
- 4- تشير نتائج الدراسة إلى وجود أثر ايجابي لكل بُعد من أبعاد التمكين الإداري منفردة (التحفيز ، فرق العمل، الاستقلالية التدريب والتعلم التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة) على سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك بنسب مختلفة.
- 5- تشير النتائج إلى أنه لا يوجد أثر لُبعد الاتصال غير الهرمي وتوافر المعلومات على سلوك المواطنة التنظيمية.

3.7 توصيات الدراسة

- 1- تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مراقبة الخدمات المالية غريان من خلال تبني نظام حوافز يتسم بالعدل والموضوعية والوضوح. والاهتمام بالحوافز المعنوية للعاملين واشعارهم بأهميتهم في المنظمة والاهتمام بتقدير ومكافأة الموظفين المبدعين منهم.
- 2- العمل على خلق بيئة عمل مناسبة ترسخ و تشجع ممارسة التمكين الإداري لما له من دور في تحقيق أهداف المنظمة .
- 3- زيادة فعالية نظم الاتصالات وإتاحة المعلومات المطلوبة للعاملين كافةً في الوقت المناسب بحيث يتسنى لهم انجاز المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه.
- 4- تشجيع العمل بروح الفريق بوصفه آلية فاعلة لزيادة مساحة العمل بمفهوم التمكين الإداري وتأسيس منهج الإدارة بالثقة من خلال تفويضهم بصلاحيات اتخاذ القرار وتحمل تبعاته.
- 5- هذه الدراسة لم تغطي جميع أبعاد التمكين وبقي المجال مفتوحاً لدراسات أخرى مستقبلية تتناول أبعاد جديدة ذات علاقة بمتغيرات الدراسة التي لم يتم دراستها، أو ربط التمكين مع متغيرات أخرى جديدة.

قائمة المراجع

القرآن الكريم

أولاً/ المراجع العربية

الكتب

1. الصلابي . علي محمد ، (2009) ، فقه النصر والتمكين في القرآن الكريم ، أنواعه ، شروطه وأسبابه، مراحل وأهدافه ، دار المعرفة للنشر ، بيروت ، لبنان ، ص5.
2. حسين، أفندي عطية، (2003)، تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، ص10

الدوريات

1. الخليفة . الزين الخليفة الخضري، (2020)، واقع التمكين الإداري داخل الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الخرطوم ، مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية ، مجلد(1) العدد(1)، جامعة 20 اوت 1955، الجزائر
2. بغدور .راضية (2020) ، أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة وحدة الاخضرية ، مجلة الاقتصاد الجديد ، المجلد (11) العدد(2) الجزائر ،
3. بلحاج .حبيبة (2020) ، التحفيز كألية لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة ، مجلة التمكين الاجتماعي ، مجلد (2)، العدد(4)، جامعة عمار تليجي الأغواط ، الجزائر .
4. ججقيق . زكية ، زروخي .فيروز، (2020) " سلوك المواطنة التنظيمية لدي العاملين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة الشلف ، مجلة الاقتصاد الصناعي ، المجلد (10)، العدد (2)، الجزائر .
5. جوامع .رقية، (2020)، دور التمكين في دعم سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية ، المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية ، مجلد (12) عدد(4) الجزائر.
6. زروخي . فيروز ، بن عابد . مختار (2020) " التمكين النفسي كمدخل لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية -دراسة استطلاعية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، المجلد (2)، العدد(4) ، جامعة المسيلة ، الجزائر .
7. بن عودة . مصطفى (2019) ، أثر الاحتواء الوظيفي على محددات سلوك المواطنة التنظيمية ،مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية ، المجلد (3) لعدد(1) ، الجزائر .
8. حمدي . ابو القاسم الأخضر ، (2019) ، أثر التمكين النفسي علي سلوك المواطنة التنظيمية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد (3) العدد(1) ، لبنان ، ص55.
9. عماد ، ريم (2019) أثر سلوك المواطنة التنظيمية علي الاحتراق الوظيفي لموظفي اتصالات الجزائر ، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية ، المجلد 8، العدد(1)، جامعة الجزائر 3.

10. بوخمخم. جنات ، بن حسين . ناجي (2018) ، دراسة تحليلية لأثر التمكين علي سلوك المواطنة التنظيمية لدي الموظفين بجامعة قسنطينة ، مجلة دراسات اقتصادية المجلد (5) العدد(1)، الجزائر.
11. يوسفى . كمال ، (2018) أثر التمكين الاداري في تحفيز السلوك الابداعي لدي العاملين بالمؤسسة الاقتصادية ، مجلة العلوم الإدارية والمالية ، المجلد (2) العدد (1) جامعة الوادي، الجزائر .
12. حيدر. عصام ، مصطفى . حنان (2017) دور تمكين الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ، دراسة ميدانية علي العاملين الاداريين بجامعة دمشق ، مجلة جامعة البعث ، المجلد (39) العدد (8) ، سوريا ، ص 24-34.
13. عيسات . فطيمة الزهرة ، جميل . احمد (2017) ، دور التمكين الاداري في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالمؤسسة ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة (الوحدة الانتاجية الاخضرية) ، مجلة المعارف ، العدد (23) جامعة البويرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، الجزائر ، ص 295 – 314.
14. مسعود . كسيري ، عبد الحفيظ . دايرة (2017) ، أثر استراتيجية تمكين العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلور- متال الجزائر، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ، المجلد (2) العدد (8) ، فلسطين.
15. ملحم . محمود ابراهيم ، مصلح. عطية (2017) التمكين الإداري وعلاقته بمستوي المواطنة التنظيمية ، بالتطبيق علي الوزارات الفلسطينية في مدينة فلقيلية ، مجلة جيل الأبحاث القانونية المعمقة ، العدد (16) ، مركز جيل للبحث العلمي ، لبنان ، ص 11-31 .
16. الموسوي . امير علي خليل ، علي . نغم دايع عبد (2014) دور التمكين الإداري في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية داخل منظمة نبع زمزم العالمية لتجارة السيارات، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، جامعة كربلاء ، المجلد (10)، العدد (42)، العراق ، ص 180-195.
17. عبد الحسين . صفاء جواد ، " (2012) أثر التمكين الإداري على الرضى الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم ، التقني " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد(3).العراق .
18. زاهر. تيسير (2012) أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين: دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (28) ، العدد (2)، جامعة دمشق، سوريا.
19. صالح. أحمد علي، المبيضين. أحمد ديب (2011) مستوى ممارسة التمكين الإداري في المنظمات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية" ، بحث ميداني ، مجلة أبحاث اقتصادية. وإدارية، العدد (9)، جامعة الزيتونة- الأردن .
20. راضي. جواد محسن ، (2010) ، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد (12) ، العدد (1) ، العراق ، ص 62-84 .

ثانياً: المراجع الاجنبية

1. Jeong. Yunduk، Kim. Euisoo (2019), Exploring Relationships among Organizational Culture, Empowerment, and Organizational Citizenship Behavior in the South Korean Professional Sport Industry، Sustainability Journal,11(19) ,p2-17، <https://www.mdpi.com/journal/sustainability>
2. Herawaty .Yanthy، Mukhta .Mukhneri (2018)Effects of Empowerment and Work Motivation toward Organizational Citizenship Behavior of Public Schools Teachers in Jakarta ،Universitas Negeri Padang, September 6–7، st International Conference of Innovation in Education ،Indonesia.

3. Eskandari .Hanieh, dadashkarimi .Yahya (2017) ،The Effect of Human Resource Empowerment on Organizational Citizenship Behavior (OCB)(Case Study: Employees of Tabriz Oil Company) International Journal of Business Management،Vol, 2 (2)P 87-95، Canadian Center of Science and Education (CCSE)،Canada
4. Jaffery .Hina, Farooq. Hassan (2015) ، The Impact of Structural Empowerment on Organizational Citizenship Behavior-Organization and Job Performance: A Mediating Role of Burnout ، Journal of Management Sciences، Vol. 2(2)p: 274-289, Iqra University, Karachi, Pakistan. http://www.msaes.org/article_6292.html
5. Mohammad. Hassan Mottaghi، Shahri.Shahram Abdi،(2015)، The relationship between empowerment and organizational citizenship behavior of staff in youth and sports general office of Khorasan Razavi، International Journal of Sport Studies. Vol., 5، No (4)P 475-481، Tehran, Iran.
6. Sinnappan.Lara Priyadharshini, Amulraj. Mahadevan ,(2014) ، Impact of Rewards and Recognition and Empowerment on Organizational Citizenship Behaviors among Technical Engineers، Management Studies and Economic Systems (MSES), Vol ,1 ,No (2),p 89-95, http://www.msaes.org/article_6292.html
7. Jhon.R. Shermerhorn, (2011)Exploring Management, United . States of America, Jhon wiley & Sons,Third Edition,
، p 197
8. . David. Horth,(2009) Innovation Leadership:How to use innovation to lead effectively, work collaboratively and drive results, Center for Creative Leadership, p45
9. Manuela. Bruce., “Measuring Empowerment (2003) Leadership & Organization Development ,Journal, Vol.24, Issue: 2, ,p103.