

أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة حالة في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالأغواط، الجزائر

أبو القاسم الأخضر حمدي*

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالأغواط، وقد اشتملت العينة على 137 عاملاً، حيث اعتمد الباحث من خلالها على التحليل الإحصائي الوصفي، وتحليل الانحدار المتعدد، إضافة إلى معاملات الارتباط وتحليل التباين الأحادي، واختبار اعتدالية التوزيع.

وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها: ارتفاع مستوى الشعور بالتمكين النفسي لدى العاملين، مع تسجيل معدلات مرتفعة جداً فيما يتعلق ببُعدي: المعنى والكفاءة، ومرتفعة في بُعد الاستقلالية، ومعدلات متوسطة في التأثير؛ أما معدلات سلوك المواطنة التنظيمية، فقد توصل الباحث إلى مستوى مرتفع في المحور عموماً، ومستوى مرتفع جداً في أبعاد: الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، ومعدلات مرتفعة في السلوك الحضاري والضمير الحي.

أما بخصوص النتيجة الرئيسية، فقد توصل الباحث إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل أبعاد التمكين النفسي ما عدا بُعد الاستقلالية، حيث سجل بُعد الكفاءة أكبر أثر يليه التأثير فالمعنى؛ في حين توصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التمكين النفسي تعزى لمتغير الأقدمية فقط، بينما لا توجد أية فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التمكين النفسي وحتى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لباقي المتغيرات الأخرى: الجنس، العمر، المستوى العلمي، الرتبة.

وفي الأخير، قدم الباحث جملة من التوصيات، كان أبرزها التركيز على التدريب والتعليم المستمر للرفع من كفاءة العاملين، تنمية سلوك المواطنة التنظيمية من خلال إدخاله في معايير الترقية والتحفيزات، تصميم الوظائف بالتركيز على المقاربة التحفيزية وإثراء الوظائف أكثر بالتحديات والتجارب.

الكلمات الدالة: التمكين النفسي، الكفاءة، المعنى، الاستقلالية، التأثير، سلوك المواطنة التنظيمية.

المقدمة

القيمة المضافة المقّمة، حيث تندرج ضمن الوظائف الأكثر خلقاً للقيمة والميزة التنافسية، وذلك باعتبار امتلاكها وإدارتها لأهمّ مورد من موارد المؤسسة، ألا وهو المورد البشري؛ هذا الأخير يضمن بدوره تحقيقاً لكل الأهداف السابقة، نظراً لتميزه بعدم القابلية للتقليد، عدم الإحلال، الديمومة والتطور عبر الممارسة.

ولعلّ الاهتمام بالمورد البشري تعدّى في كثير من الأحيان نسق الاهتمام التقليدي مثل المنح والعلاوات، التحفيزات المادية والمعنوية الكلاسيكية، وغيرها، ليشمل بعض المزايا الأخرى مثل: الثقة، العدالة،... الخ؛ ويعتبر التمكين واحداً منها، حيث تعدّى في وقت سابق مجرد التفويض في اتخاذ القرارات إلى الاهتمام بما يُسمّى بالتمكين النفسي؛ ومن خلال هذه الدراسة سنحاول ربط التمكين النفسي بمتغير لا يقل

تسعى منظّمات الأعمال في الوقت الراهن إلى تحقيق ثلاثية: البقاء، والتطور والرّفاهية، ولهذا الغرض باتت تولي اهتماماً كبيراً بكلّ ما من شأنه أن يحقق لها ضماناً لتلك الأهداف السابقة، حيث يتزايد ذلك الاهتمام أكثر في بيئات الأعمال التي تتميز بالمنافسة الشديدة وحالات عدم التّأكد. وتعتبر إدارة الموارد البشرية واحدةً من بين الرّهانات الأكبر التي تُراهن عليها منظّمات الأعمال نظراً للنور الذي تؤدّيه في

* قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار تليجي بالأغواط، الجزائر. b.hamdi@lagh-univ.dz. تاريخ استلام البحث 2016/3/24 وتاريخ قبوله 2018/6/17.

(Chong and Lan, 2015).

انطلاقاً من اعتبار عنصر التمكين واحداً من بين أهم المدخلات والمحددات التنظيمية التي يترتب عنها صياغة وتأثيراً في الكثير من المخرجات، مثل الرضا الوظيفي، الثقة التنظيمية، الدوافع، الالتزام التنظيمي، ورغبةً في التركيز على المخرجات التي تتميز بطابع الطوعية والإيجابية، فإننا سنركز في هذه الدراسة على سلوك إيجابي طوعي واختياره كمخرج من مخرجات التمكين، أو بالأحرى نتاجاً من محدد تنظيمي يتمثل في التمكين النفسي، حيث أن التمكين النفسي يزيد من حرية الأفراد في انتهاز سلوكيات ليست بالضرورة مطلوبة من طرف الجهات الرسمية في المنظمة (Huq, 2016). وبرز اختيارنا لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية لما فيه من المزايا الكثيرة التي تصب في صالح إدارة الموارد البشرية كوظيفة من خلال زيادة السلوكيات الإيجابية للأفراد ودعم الكفاءات وتميئتها، وفي صالح المنظمة ككل من خلال زيادة وتحسين الأداء الكلي وتوفير التكاليف عن طريق تخفيض الحاجة إلى أفراد في وظائف غير أساسية (الصيانة، حل المشاكل والصراعات،... الخ)، وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية له أثر إيجابي ليس على أداء المنظمات فحسب من خلال الأدوار الإضافية الطوعية ذات المردودية التي يقوم بها الأفراد، بل حتى على الجانب الاجتماعي الثقافي للأفراد والمجموعات من خلال تعزيز روح التضامن والإيجابية بين أفراد المنظمة (Farh et al., 2002)، ومما يعزز أيضاً من الدور الإيجابي لسلوك المواطنة التنظيمية، فنجد أن الكثير من الأفراد يميلون إلى انتهاز سلوكيات طوعية غير مرتبطة بنظام المكافآت من أجل تحقيق مستويات معينة من الرضا الوظيفي (Iftikhar et al., 2015). كما ذهب بعض المفكرين إلى أن لعنصر التمكين شروطاً يجب توافرها في المنظومة الكلية للمنظمات، لأن هذا الأخير يتطلب وجود كفاءة وفعالية لدى الأفراد حتى يتم تمكينهم، حيث يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية ضامناً لتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفعالية خاصة لدى فرق العمل، لأنه يوفر جواً عملياً يمتاز بروح التعاون والتعاقد بين أعضاء الفريق (Gemmiti, 2007).

وقد وقع اختيارنا في الجانب الميداني على منظمة تقدم

أهمية عنه، والذي يمثل مخرجاً من المخرجات التنظيمية، ألا وهو السلوك الطوعي للأفراد تجاه السلوكيات الإيجابية دون انتظار المقابل، والمسمى سلوك المواطنة التنظيمية.

مشكلة الدراسة

إن المتأمل لمختلف المقاربات والمساهمات الفكرية في مجال تحفيز الأفراد يلاحظ التطور المستمر في اختيار واعتماد الطرائق المستخدمة، فمنهم من يركز على التحفيزات المادية مثل الأجور، الفوائد، المكافآت النوعية في بداية ونهاية الخدمة، والمزايا المادية الأخرى مثل السكن، السيارة، وغيرها، ومنهم من يركز على التحفيزات المعنوية على غرار المشاركة في تصور الاستراتيجيات والأهداف واتخاذ القرارات، المناخ التنظيمي المحفز، العمل في بيئة آمنة، المكانة الاجتماعية، فرص التكوين وغيرها؛ غير أن هناك بعض التحفيزات المعنوية التي تؤدي دوراً أكثر من غيرها في تحديد طبيعة مخرجات أداء الأفراد، وتدخل ضمن الإجراءات غير التقليدية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية كالتمكين النفسي؛ هذا الأخير قد نال حصّة وافرة من الدراسات والأبحاث من طرف العديد من الباحثين والمفكرين، ولازال قيد الدراسة والتطوير والتحسين.

وبغية إعطاء فرصة أكبر للأفراد من أجل أداء أعمالهم ووظائفهم بصورة أكثر استقلالية وحرية، باتت من الضروري على القائمين على وظيفة إدارة الموارد البشرية التركيز أكثر في تصميم الوظائف وإثرائها على عنصر "التمكين" وتغليب الاستقلالية على التبعية في ممارسة الأعمال عن طريق التوسيع أكثر في مجال السلطات والمسؤوليات، وذلك بصورة تراعي طبيعة كل وظيفة وكفاءات كل فرد. هذا وقد أشارت (Spreitzer, 2007) إلى أن أكثر من 70% من منظمات الأعمال تبنت بعضاً من ممارسات التمكين (بنوعيه الإداري والنفسي) على الأقل في عينة من القوى العاملة لديها، مما يشير إلى مدى اتساع تطبيق هذه الممارسة الإدارية لدى المنظمات؛ بل إن بعض الدراسات أكدت على ضرورة تمكين الأفراد من أجل تعزيز مجالات السيطرة والفعالية الذاتية وحتى التقدير الذاتي لديهم، فكلما كان هناك شعور بالتمكين النفسي لدى العاملين كلما كانت معدلات الإيجابية والنشاط والرضا الوظيفي وحتى الالتزام التنظيمي مرتفعة

تم بناء الفرضيات الرئيسية للدراسة وفق ما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) التمكين النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة التأمينات الاجتماعية بولاية الأغواط.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات التمكين النفسي لدى عمال مؤسسة التأمينات الاجتماعية تعزى لمتغيرات: الجنس والرتبة والأقدمية؛

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة التأمينات الاجتماعية تعزى لمتغيرات: الجنس والرتبة والأقدمية.

أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة هذه في جملة من النقاط، لعنا نذكر أهمها:

1. تكتسي هذه الدراسة أهميتها من أهمية متغيري التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية، ومن طبيعة المنظمة محلّ الدراسة، فالتمكين كمدخل نفسي أو محدّد وسلوك المواطنة التنظيمية كمرجع تنظيمي يشكّلان اهتمام منظمات الأعمال والباحثين والدّارسين لميدان إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، وذلك لإسهام الأول في تحديد أهم المتغيرات التنظيمية التي سبقت الإشارة إليها في المقدمة، ولدور الثاني في تحقيق الكثير من المزايا والفوائد التي تنعكس بصورة إيجابية على أداء وتكلفة العمل الإداري؛
2. تكتسي هذه الدراسة أهميتها أيضاً من خلال الجانب التطبيقي للمنظمة محلّ الدراسة، حيث تتلائم دراسة المتغيرين في مناخ وطبيعة تشابه مع مناخ وطبيعة مؤسسة التأمينات الاجتماعية، نظراً لخصائصها التي ذكرناها في مقدّمة هذه الدراسة.

أهداف الدراسة

من خلال الفرضيات التي طرحت سابقاً، يسعى الباحث

خدمةً عموميةً تتمثّل في مؤسسة التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الأغواط، نظراً لعدّة اعتبارات، منها المحيط وطبيعة العمل الذي يميّز بضغوط في الوقت، العمل، الأعباء والواجبات لدى الأفراد العاملين، الحاجة إلى تسهيل الإجراءات الإدارية والمعاملات مع الزبائن خاصة في ظل توفر التكنولوجيا داخل المنظمة، هذه الأخيرة أشارت إليها "سبريتزر" في موسوعة علم النفس التنظيمي والصناعي، حيث أبرزت أهمية التمكين لدى العمال الذين يمارسون أنشطتهم باستخدام التكنولوجيا بصورة مكثفة (Spreitzer, 2006).

كما أن المعطيات سابقة الذكر تساعد في الحصول على نتائج ملائمة مع طبيعة المتغير "التمكين"، وكذلك حاجة المنظمات عموماً إلى السلوكيات الإيجابية الطوعية وعلى رأسها سلوك المواطنة التنظيمية.

أسئلة الدراسة

- تنبثق أسئلة دراستنا من خلال ما سبق في التالي:
1. ما هو مستوى التمكين النفسي الذي يشعر به عمال مؤسسة التأمينات الاجتماعية بولاية الأغواط؟
 2. ما هي درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة التأمينات الاجتماعية بولاية الأغواط؟
 3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة التأمينات الاجتماعية بولاية الأغواط؟
 4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التمكين لدى عمال مؤسسة التأمينات الاجتماعية تعزى لمتغيرات: الجنس، الرتبة، الأقدمية؟
 5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيرات: الجنس، الرتبة، الأقدمية؟
- وللإجابة على الإشكالية والتساؤلات السابقة، تم تطوير الفرضيات الرئيسية بناءً على التصور النظري للكثير من الدراسات والأبحاث التي غلبت الجانب الإيجابي سواءً لمعدلات كل من التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك للأثر الإيجابي الذي يشكله مستوى الشعور بالتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية، فبناءً على هذا التوجه،

مصطلحات الدراسة:

التمكين النفسي: عرّفت "سبريتزر" (1995) Spreitzer: التمكين النفسي بأنه: "شعور الفرد الشخصي بالسيطرة في مكان العمل، والذي يتجلى في أربعة مُدركات تربط الفرد بعمله وهي: المعنى، الكفاءة، الاختيار (الاستقلالية)، والتأثير"؛

سلوك المواطنة التنظيمية: يُعرّفه "أورغان" (1990) Organ بأنه: "المساهمة غير الرسمية التي يختارها الأفراد سواءً بالتقديم أو الامتناع دون التأثير باعتباريات العقاب أو المكافأة الرسمية" (P46).

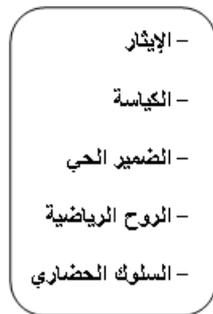
محدّدات الدراسة

التزم الباحث من خلال هذه الدراسة بالمحدّدات التالية:

المحدّدات المكانية: شمل الباحث دراسته على عينة من عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالأغواط.

المحدّدات الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الفترة الممتدة ما بين مارس وماي 2015.

المحدّدات الموضوعية: اقتصرّت الدراسة على متغيري: التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية.

سلوك المواطنة التنظيمية**التمكين النفسي**

الشكل (1)
أنموذج الدراسة

له مكنة أي قوة وشدة"، وأضاف "البستاني" أيضاً في معجمه، كلمة "التمكين" بمعنى "مصدر مَكَّنَ (البستاني، 1983)، وجاء في لسان العرب لابن منظور (2003)، أن "المَكْنَةُ هي التمكُّن، وتقول العرب: إِنَّ بَيْيَ فُلَانٍ لَدُوْهُ مَكْنَةٌ مِنَ السُّلْطَانِ أَي تَمَكَّنَ"، وأيضاً "المَكْنَةُ إنما هي بِمَعْنَى التَّمَكُّنِ"، وأورد

الأدبيات النظرية والدراسات السابقة**الأدبيات النظرية:****التمكين النفسي:**

جاء في معجم "محيط المحيط" للبستاني أن "مَكَّنَ الشيءُ: قَوِيَ ومَثَّنَ ورسَخَ واطمأنَّ"، و"المَكْنَةُ: تعني القوة والشدة، ويقال

أيضاً: يُقال أمش على مكيبتك ومكانتك وهيبتك أي على انتادك" (ص.510-508).

وجاء في معجم الكافي، أن: "مَكَّنَ تمكيناً: مَكَّنَ لَهُ فِي الشَّيْءِ: أَي جَعَلَ لَهُ عَلَيْهِ سُلْطَاناً، وَمَكَّنَهُ مِنَ الشَّيْءِ: أَمَكَّنَهُ مِنْهُ أَي جَعَلَهُ يَقْدِرُ عَلَيْهِ" (الباشا، 1992)، ويقال: مَكَّنْتُهُ مِنْ الشَّيْءِ أَي أَمَكَّنْتُهُ مِنْهُ، فَتَمَكَّنَ وَاسْتَمَكَّنَ" (الفيروز آبادي، 1993). وأضاف رضا (2006) في معجمه الفرق بين "المَكَّنَةُ" وهي الفُؤَةُ والفُؤْرَةُ والشَّدَّةُ والاستِطَاعَةُ، وبين "المَكْنَةُ" التي تعني: التَّمَكُّنُ والمَكَانَةُ (ص.1531).

قبل الخوض في التعريف الاصطلاحي للتمكين النفسي، نشير إلى أن التمكين بصورة عامة استمد ثراه من مساهمات الباحثين والمفكرين في نظريات الإدارة التشاركية ومشاركة العاملين، حيث تدعو نظريات الإدارة التشاركية إلى مشاركة المدراء لمرؤوسيه في قوة اتخاذ القرار لزيادة الأداء والرضا الوظيفي، أما نظريات مشاركة العاملين فتدعو إلى تعزيز نقل: القوة، المعلومات، المكافآت والتدريب من المستوى الأعلى في الهرم إلى المستوى الأدنى بغية زيادة الاستقلالية أكثر (Spreitzer et al., 1997).

وقد اتجه أبرز الباحثين في تفسير موضوع التمكين إلى مقاربتين، الأولى تُعنى بالتمكين الإداري (الهيكلية)، والثانية بالتمكين النفسي؛ أما المقاربة الأولى فهي تركز على الجانب الكلي (المقاربة الهيكلية/ الاجتماعية)، أي الشروط الهيكلية والاجتماعية التي تُعزز من التمكين في العمل (على مستوى المنظمة) سواءً في مجال السياسات أو الهياكل أو الممارسات، أما المقاربة الثانية (على المستوى الجزئي) فتركز على إدراك وشعور الفرد بالتمكين (ردود فعل الفرد تجاه تلك السياسات والهياكل والممارسات المعتمدة من طرف المنظمة) (Spreitzer, 2007).

فالمقاربة الأولى (التمكين الهيكلية/ الاجتماعية)، وتسمى أيضاً بالديناميكية العلائقية (Conger (Relational Dynamic and Kanungo, 1988) تقوم على تمكين العاملين في المستويات الدنيا من الهرم إذا توفرت لديهم الفرصة للحصول على: المعلومات، الدعم والموارد، فالتمكين الهيكلية يقوم أساساً على مشاركة القوة (Sharing Power) بين المسؤولين في أعلى الهرم والعاملين أدناه في اتخاذ القرارات، السلطات

الرسمية، المسؤوليات، حتى تكون لهم القدرة على الاستقلالية عن الرؤساء، وفي الوقت نفسه لينتقز الرؤساء للأمر الاستراتيجي ودفع المنظمة للأمام؛ وعلى العموم فإن هذه المقاربة تعمل على دراسة كيفية القضاء على نقاط الضعف بالتركيز على القوى: التنظيمية، الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية والثقافية (Spreitzer, 2007).

كما أضافت "سبريتزر" حزمةً من الممارسات التي تساعد في وصول الأفراد إلى: الفرص، المعلومات، الموارد والدعم، والتي تتجلى في:

- المشاركة في صنع القرار: وذلك بإشراك العمال في المستويات الدنيا من الهرم الإداري في اتخاذ القرارات مهما كان نوعها؛

- ضمان المكافآت المبنية على المهارات والمعارف: وذلك بتحفيز العمال على اكتساب معارف ومهارات أكثر من خلال نظام المكافآت التحفيزية؛

- فتح تدفق المعلومات: عن طريق ضمان الشفافية بواسطة ضمان التدفق النازل للمعلومات (الرؤية الاستراتيجية، الأهداف، القرارات الاستراتيجية، الأداء المالي، الإنتاجية،... الخ) وكذلك التدفق الصاعد للمعلومات (اقتراحات وآراء العمال بخصوص التحسين في الأداء والمنتجات،... الخ)، والتي تؤدي في الأخير إلى جودة في القرارات المتخذة؛

- الهيكل التنظيمي المسطح: والذي يعني زيادة في اللامركزية؛

- التدريب: والذي يتعدى التعلم على مستوى الوظيفة الممارسة إلى التعلم على مستوى المنظمة ككل.

غير أن ما يُعاب على هذه المقاربة هو قصورها في تعزيز التمكين داخل المنظمة، حيث يلاحظ أن بعض العاملين استفادوا من توفير أدوات التمكين سابقة الذكر يعانون من ضعف الشعور بالتمكين، في حين أن العاملين الذين لم يستفيدوا من مناخ وبيئة تراعي متطلبات التمكين وجد لديهم شعوراً كبيراً بالتمكين؛ كل هذه الملاحظات ونقاط الانتقاد تؤكد على أهمية التمكين النفسي.

تجدر الإشارة في هذا المجال إلى أن للتمكين شروطاً ثلاثة، نستنتجها من قصة سيدنا يوسف عليه السلام في القرآن الكريم، فعندما وردت الآية الكريمة في سورة يوسف عن

ويرى الباحثون السابقون (أصحاب المقاربة النفسية في التمكين) أن استراتيجيات التمكين بحد ذاتها تتمثل في إزالة الشروط أو العوائق التي تُعزز من الشعور بعدم القوة لدى العاملين داخل المنظمة. وفيما يتعلق بالربط بين المقاربتين، فإن نتيجة الدراسات توصلت إلى وجود علاقة مزدوجة بين المقاربتين، حيث أن التمكين الهيكلي الاجتماعي يساعد في تحقيق التمكين النفسي، والعكس صحيح، حيث يمكن يؤدي شعور الفرد وممارسته المتسمة بالتمكين إلى إضفاء مناخ عمل يحقق التمكين الهيكلي الاجتماعي فيما بعد (Spreitzer, 2006).

مجالات وأبعاد التمكين النفسي

طبقاً لأعمال كل من (Spreitzer, 1995 ; 2006 ; 2007) وقبلها أعمال (Conger and Kanungo, 1988) فإن التمكين النفسي يتجلى في أربع مدركات وهي:

- المعنى (Meaning): وهو أن يكون لدى العامل شعور بأن العمل الذي يقوم به جدير بالاهتمام، له قيمة، ومتوافق مع نظام القيم لديه (القبول) (Carol et al., 1987)، ولذلك لكي يكون للفرد شعوراً نحو التمكين في هذه الجزئية يتوجب أن يكون للعمل الذي يقوم به معنى لا يتعارض مع نظام قيمه واعتقاداته؛
- الكفاءة (Competence): وتعني القدرة الذاتية والفعالية الشخصية في التحكم في العمل، أو بمعنى آخر اعتقاد العامل في قدراته على أداء عمله بكفاءة عالية، فهي بذلك تنطلق من الإدراك والحكم وتنتهي عند الاعتقاد والمفهوم الذاتي (Bandura, 1989)، وتعني أيضاً اعتقاد العامل في قدرته على أداء الأعمال بمهارة عالية (Spreitzer, 1995).
- الاستقلالية (الاختيارات) (Self-determination): وتعني شعور العامل بالحرية والاستقلالية في اختيار كيفية أداء أعماله، ولكن يجب التنويه إلى أن هذه الاستقلالية والحرية في العمل لا تعني تجاوز الحدود التي تدرج ضمنها وظيفته وعمله؛
- التأثير (Impact): وتعني الدرجة التي يؤثر بها العامل في مخرجات الاستراتيجيات، العمليات، الإجراءات في العمل.

التمكين، جاءت بثلاثة شروط ضمنية، وهي: القدرة (الكفاءة)، الرغبة، والثقة، والدليل على ذلك في الآية ﴿ قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴾ (يوسف، الآية 55)، فالقدرة أو الكفاءة تعكسها كلمة "...عليم"، والرغبة في قوله "اجعلني"، والثقة في قوله "حفيظ"، والثلاثية هاته تعتبر من الشروط التي لا يمكن فيها إسقاط ولا شرط واحد، فلكي تكون مكيناً، يجب أن تمتلك الشروط الثلاثة معاً وفي وقت واحد. هذا وقد أشار إلى نفس الشروط الكاتب والمفكر الأمريكي "ستيفان كوفي" في تعليقه على مقال في مجلة 'هارفارد"، حيث اشترط لتمكين العاملين القدرة والرغبة والثقة (Oncken and Wass, 1999).

فالتمكين النفسي الذي يمثل المقاربة الثانية، وموضوع دراستنا، يتجسد في شعور وإحساس العامل بأنه مُمكنٌ ومُسيطرٌ على عمله، وهو ما ذكرناه في التعريف السابق، ويعتبره البعض بنفس الأهمية مع التمكين الهيكلي في تحقيق الفعالية (Huq, 2007)، أما عن توجه "سبرينزر" في تعريف التمكين النفسي، فقد كان ذلك مبنيًا على تعريف (Conger and Kanungo, 1988) اللذين أشارا إلى أن القوة (المكنة) في التوجه التحفيزي هي حاجة داخلية للاستقلالية في العمل، أو اعتقاد الفرد بقدرته الذاتية (الفعالية الذاتية) على أداء العمل (Self-efficacy)؛ هذه الأخيرة هي مرادفة للبعد الإدراكي (الكفاءة) الذي ضمّنته "سبرينزر" في تعريفها للتمكين النفسي (Spreitzer, 1995).

وتجدر الإشارة إلى أن جذور التمكين النفسي تعود إلى أعمال (Conger and Kanungo, 1988) حيث عرفا التمكين النفسي بأنه: "الشعور بالقدرة (الفعالية) الذاتية (P.472)، حيث يعتبران أول من عرّف التمكين بالمقاربة النفسية (Spreitzer and Doneson, 2005)، ويرى Thomas and Velthouse (1990) أن التمكين يستمد جذوره من "القوة" (Power) وفعالها (Empower)، وأيضاً السلطة (Authority) وفعالها (Authorization)، وكذلك الطاقة (Energy) وفعالها (Energize)، ويرى الباحثان أن الفعل الأخير "تنشيط" هو الأكثر ملائمة لفعل التمكين، نظراً لتأثرهما بالجانب النفسي للتمكين (الجانب التحفيزي).

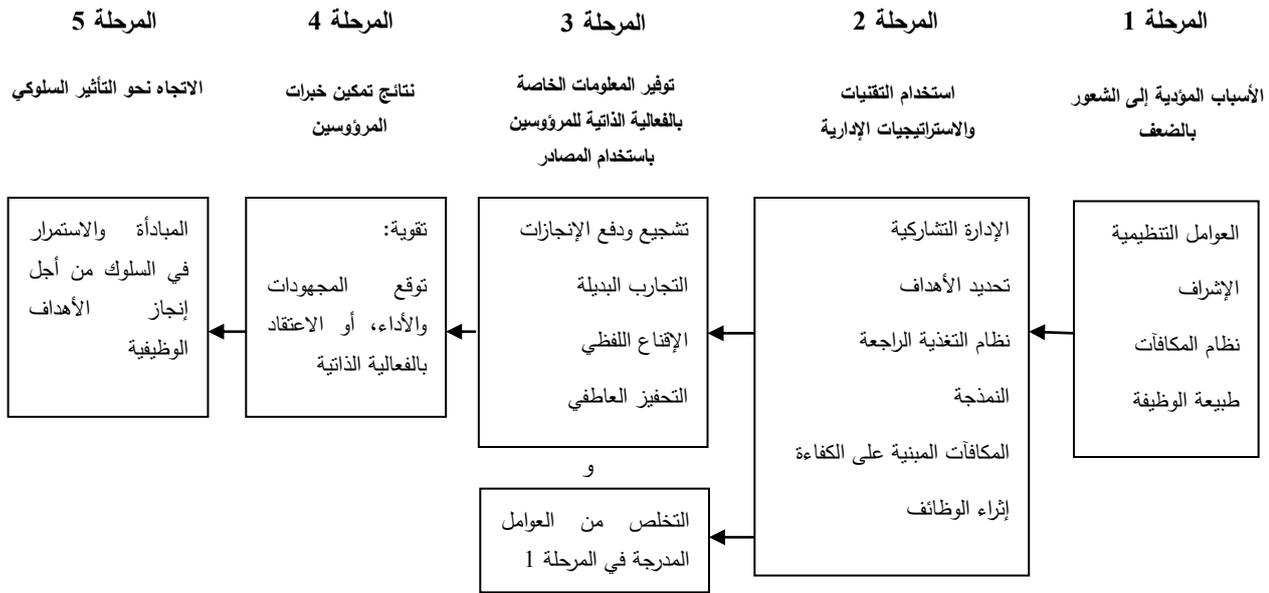
نماذج التمكين

نموذج (Conger and Kanungo):
صاغ كل من "كونغر وكانونغو" نموذجاً مبنياً على خمس
مراحل، نختصره في الشكل التالي:

اختلف المفكرون والباحثون في صياغة نموذج موحد
للتمكين، وسنقوم في التالي بعرض بعض النماذج الشهيرة:

الشكل (2)

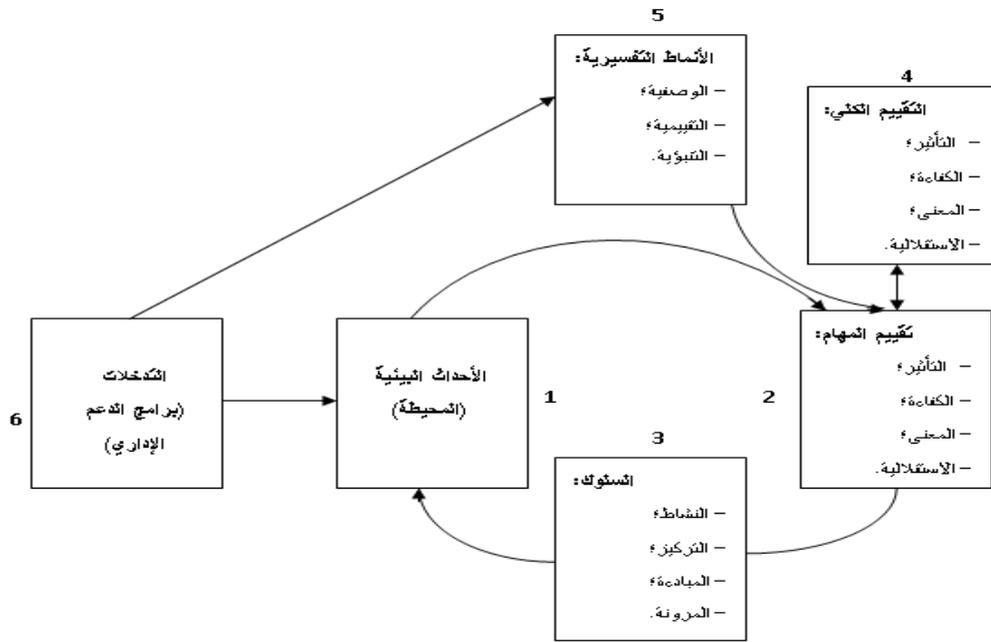
نموذج "كونغر وكانونغو" للتمكين النفسي



Source: (Conger and Kanungo, 1989)

الشكل (2)

نموذج "كونغر وكانونغو" للتمكين النفسي



Source: (Thomas and Velthouse, 1990)

الشكل (3)

"النموذج الإدراكي" للتمكين

محطات، حيث نجد أن الأحداث البيئية تعتبر مصدراً للبيانات حول نتائج استمرار العامل في انتهاج نفس السلوك الحاضر أو توقع السلوك المستقبلي، وتكون مدخلاتها ممثلة في المشرفين، الزملاء، المرؤوسين، الدورات التدريبية، حيث يستقبل الفرد ويتأثر بتلك الأحداث ويقوم من خلال أبعاد المعنى، التأثير، الكفاءة والاستقلالية بتقييم المهمة التي يقوم بها، لتنعكس بعد ذلك على سلوكه ومخرجاته مثل النشاط، التركيز، المبادأة والمرونة، ثم تواصل الحلقة دروتها اللامتناهية؛ والملاحظ من خلال الشكل (3) أن التقييم الكلي للمهام السابقة (الخبرات) يتصل مع تقييم المهام بصورة تبادلية، حيث يستفيد من تلك التجارب السابقة في تقييم المهام الحالية؛ أما فيما يتعلق بأنماط تفسير المعلومات المستقبلية، فإنها تكون إما وصفية (دون تعديل أو تغيير)، أو تقييمية (من خلال تلقي المعلومات وتحليلها بتقييم الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف)، أو تنبؤية (باستخدام المعلومات لبناء

يشير الشكل (2) إلى أن أول مرحلة في التمكين النفسي تتمثل في التعرف على العوامل الداخلية والخارجية التي تسبب الشعور بالضعف لدى العامل، فبمجرد تحديدها تتجه المنظمة إلى اتخاذ التقنيات والاستراتيجيات الكفيلة بالتخلص منها وإلغائها، هذا ويشير Bandura (1989) إلى أن العامل قد يستمر في الشعور بالضعف ما لم توفر المنظمة مصادر جيدة للمعلومات بشأن الفعالية الذاتية للعامل، فإذا ما تم توفير المعلومات الكفيلة بإدراكه لدرجة كفاءته وفعاليتيه الذاتية فإنه سيشعر حينها بالقوة، ومن ثمّ يمكن ملاحظة ذلك في أثر التمكين على سلوك العامل.

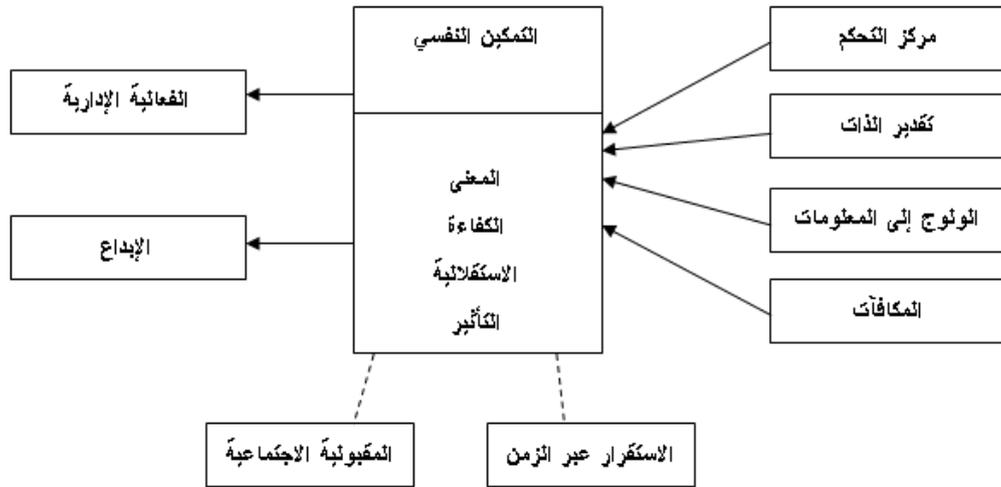
نموذج (Thomas & Velthous):

قدّم الباحثان نموذجهما في سنة (1990) القائم على الجانب المعرفي، وهو النموذج الذي يشبه نموذج التعلم الاجتماعي، وفيما يلي الشكل العام للنموذج:

يشير الشكل (3) إلى أن النموذج يحتوي على 6

نموذج (Spreitzer):
 قَدِّمَت "سبريتزر" نموذجها المتعلق بالتمكين النفسي سنة
 (1995)، حيث يتمثل النموذج في نظام، محوره التمكين
 النفسي، وهو كالتالي:

تصور وتوقع مستقبلي؛ وتعتبر برامج الدعم الإداري تدخلاً
 لتحقيق وترسية التمكين النفسي عن طريق التغيير في
 الأحداث البيئية من جهة، والتأثير على أنماط التفسير من
 جهة أخرى.



Source: (Spreitzer, 1995)

الشكل (4)

نموذج "سبريتزر" للتمكين النفسي

الأعمال الضرورية الموكلة للعمال، وتتمثل في السلوكيات
 الطوعية الاختيارية؛ وأكد نفس الكاتب أن المنظمة التي لا
 تولي اهتماماً للسلوك الأخير هي منظمة ضعيفة في نظامها
 الاجتماعي (Smith et al., 1983).

تعود جذور مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية إلى سنة
 (1938)، وبالضبط إلى أعمال (Bernard)، حيث أورد هذا
 الأخير بأن نية ورغبة العمال لبذل جهود تعاونية خدمةً
 للمنظمة يعتبر ضرورياً ليس من أجل أداء الوظائف التي
 تؤدي لتحقيق الأهداف التنظيمية فحسب، بل للحفاظ على بقاء
 وديمومة المنظمة أيضاً؛ وأضاف أيضاً بأن هناك فروقاً في
 تلك السلوكيات من طرف العمال، وذلك لا يرجع حسب رأيه
 إلى الفروق في القدرات أو الكفاءات، بل إلى الرغبة الطوعية
 في فعل ذلك (Jahangir et al., 2004).

وقد قام "أورغان" بوضع تعريفه لسلوك المواطنة التنظيمية
 على النحو التالي: "هو ذلك السلوك الفردي الطوعي التقديري

يشير الشكل (4) إلى نموذج "سبريتزر" للتمكين النفسي،
 حيث نلاحظ من خلاله أن التمكين ينحو نحواً نظامياً، حيث
 تؤثر العوامل الأربعة (مركز التحكم، تقدير الذات، الولوج إلى
 المعلومات والحصول عليها، نظام المكافآت) على الفرد، حيث
 يستقبلها بإدراكاته التي تشمل على: المعنى، الكفاءة،
 الاستقلالية والتأثير، إذ يقوم بتقييم هذه العناصر لتؤثر فيما
 بعد في مخرجاته مثل الإبداع والفعالية الإدارية في العمل.

مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior)

يعتبر بعض المفكرين أمثال (Katz) سنة (1964) أن
 هناك ثلاثة أنواع من السلوك تعتبر ضروريةً لنشاط
 المنظمات، أما الأولى فهي البقاء والاندماج في النظام العام
 للمنظمة، والثانية في ضرورة إنجاز الأعمال والأعباء الموكلة
 في الوظيفة، والثالثة في السلوك الذي يخرج عن إطار

1. الإيثار (Altruism): باختصار شديد الإيثار يعني "المساعدة" أو "الاستعداد للمساعدة" (Tambe and Shanker, 2014)، وهو عبارة عن عمل تطوعي يقوم به العامل لمساعدة زملائه الذين يتلقون مشاكل في العمل، مساعدة العمال الجدد في كيفية تشغيل الآلات، مَد يد العون للزملاء الذين لديهم تراكم في العمل، أو الذين التحقوا بعملهم بعد الغياب، أو حتى مساعدة الزبائن الذين لديهم مشاكل، وحتى الرؤساء،... الخ (Podsakoff et al., 2000)؛

2. الكياسة أو اللطف (Courtesy): تتمثل في السلوكيات التي تساعد الآخرين في تجنب الوقوع في مشكلات بين العمال، مثل استشارة العاملين قبل القيام بأي عمل لتجنب تأثرهم السلبي به؛ ويعني اختصاراً تجنب خلق المشاكل بين العمال، كأن يترك العامل جهاز الطابعة أو الناسخة بحالة جيدة حتى يتسنى لزملائه الوقوع في مشاكل تقنية؛ وتعتبر الكياسة سلوكاً إيجابياً يؤثر إيجاباً على عمل القياديين أو المدراء، حيث نجده يوفّر على المسؤولين أو المشرفين مساحة زمنية كبيرة كانت ستتهلك وتضيع في حل المشكلات أو النزاعات بين العمال (Organ, 1990).

3. الضمير الحي (Conscientiousness): يشير الضمير الحي إلى السلوك الإيجابي الطوعي الذي يتجاوز المستوى الأدنى المطلوب من الفرد في عمله، مثل عدم أخذ فترات طويلة في الراحة، العمل الإضافي خارج أوقات العمل بدون مقابل أو تكليف، الانضباط والانقياد للقواعد والقوانين المنظمة للعمل.

4. الروح الرياضية (Sportmanship): هي عبارة عن التغاضي والتسامح تجاه ظروف العمل التي لا يمكن تجنبها، وكذلك إملات العمل وضغوطه بدون تذمر أو سخط أو شكوى (Podsakoff et al., 2000)؛

5. السلوك الحضاري (Civic Virtue): هو المشاركة البناءة في صياغة سياسة المنظمة من خلال التنظيم والمشاركة بالآراء والاقتراحات بحرية وصراحة، إضافة إلى حضور الاجتماعات واللقاءات، ومناقشة القضايا التي تهم المنظمة مع الزملاء، والاطلاع أيضاً على النشرات والرسائل التي تنشرها المنظمة؛ كما يعبر السلوك الحضاري على المشاركة الفعالة في حياة المنظمة، وهو يعبر عن وجه آخر

(الذي لا يدخل ضمن مسؤوليات وأعباء الوظيفة)، والذي لا يرتبط بنظام المكافآت الرسمي بأي صورة كانت مباشرة أو غير مباشرة (Organ, 1997; 2002)، ويُعرّف أيضاً بأنه: "السلوك الطوعي، المساعد والبنائي الموجّه نحو المنظمة أو أعضائها، والذي لا يدخل ضمن المتطلبات أو المسؤوليات الرسمية للوظيفة" (Donavan et al., 2004).

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

من المعلوم لدى الباحثين والدّارسين لموضوع سلوك المواطنة التّظيمية أن هذا المصطلح ظهر في أعمال "أورغان" و"باتمان" سنة 1983، حيث اجتهدا في تصميم أداة لقياس هذا السلوك، وقد اعتبراً أن سلوك المواطنة التّظيمية ليس سلوكاً إيجابياً فحسب بل تسامحاً بين العمال بعضهم ببعض، غير أن الملاحظ في هذه الدراسات أن أبعاد سلوك المواطنة التّظيمية تجسدت في بُعدين فقط، هما الإيثار والامتثال (Generalized Compliance) (المطاوعة والإذعان للقواعد والإجراءات التّظيمية للمنظمة واحترام القوانين والتعليمات، ويعني أيضاً الضمير الحيّ) (Smith et al., 1983)؛ والمتأمل في إسهامات "أورغان" يجد أن هذا الأخير قام بتحديد سبعة أبعاد أولية لسلوك المواطنة التّظيمية تتمثل في: (الإيثار، تحقيق السّلام (Peacemaking)، التشجيع (Cheerleading)، الكياسة، الضمير الحي، الروح الرياضية والسلوك الحضاري)؛ وتعتبر دراسة "أورغان" فيما بعد دراسة شاملة نوعاً ما لتلك الأبعاد، حيث قام بضمّ بعض الأبعاد في بُعد واحد، على غرار كل من: الإيثار، الكياسة والتشجيع وتحقيق السّلام، بضمّها في بعد واحد يتمثل في "السلوك المشجّع" (Helping Behavior)، حيث تتجسد كافة هذه الأبعاد في مساعدة الزملاء الآخرين بدون التسبّب في حدوث مشكلات (Podsakoff et al., 2000).

غير أن جمع تلك الأبعاد مع بعضها البعض، لا يلغي بأي حال من الأحوال محتواها، فسواءً كانت تلك الأبعاد مستقلة أو مجتمعةً فهي في الأخير تُمثّل بناءً لسلوك المواطنة التّظيمية المراد معرفته وقياسه.

ولكن الملاحظ لأبرز الأبعاد تحريراً وشيوعاً في سلوك المواطنة التّظيمية، يجد أنها تتحدد في خمسة أبعاد، وهي:

ودعم التمكين النفسي وسلوك المواطنة لدى العاملين، وتوصية بالاعتماد على سلوك المواطنة كواحد من معايير التقييم في نهاية السنة، وشغل المناصب الوظيفية في المنظمة.

• **دراسة (العزام، 2015):** بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على تبني وتحفيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين ببلدية الوسطية في محافظة إربد، حيث تم اعتماد عينة قوامها 120 من أصل حجم المجتمع المقدر بـ 183 عاملاً، وقد اعتمد الباحث على مقياس "أورغان، بودساكوف، مورمان، كريشانان وماري"، وتم التوصل إلى النتائج التالية: درجة بسيطة من مستوى الثقافة التنظيمية لدى الأفراد، مستوى مرتفع من سلوك المواطنة التنظيمية، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة والمركز الوظيفي، بينما توصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة (الثقة، التعاون، الرؤية المشتركة، ومعايير الثقافة المشتركة)، وعدم وجود ذلك الأثر لبعد تأثيرات ممارسة الإدارة. وقد أوصى الباحث بالاستثمار في القيادة لتشجيع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، والعمل على تمكين العاملين من خلال منحهم صلاحيات أكبر لزرع الثقة وتحسين الصورة الإدراكية للإدارة لديهم.

• **دراسة (القحطاني، 2014):** بعنوان: "سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري: دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح"، هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري لدى الموظفين المدنيين والعسكريين والمستخدمين بمركز المعلومات الوطني بالرياض والموظفين الإداريين بشركة العلم لأمن المعلومات بالرياض، حيث بلغ حجم العينة 299 مفردة من مجتمع قوامه 556؛ وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية: بلغ مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد العينة معدلاً مرتفعاً، وفي القطاع العام أكثر منه في الخاص، وكذلك الأمر بالنسبة للإبداع الإداري، وبالنسبة للأثر، فقد توصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي لسلوك المواطنة التنظيمية على الإبداع

للتزام التنظيمي؛ هذا وقد أثبتت الدراسات أن السلوك الحضاري يساهم إيجاباً في رفع الأداء والتقليل من شكاوى الزبائن (Tambe and Shanker, 2014).

تجدر الإشارة إلى أن (Organ, Farh, and Zhong) قد توسّعا في الأبعاد السابقة لسلوك المواطنة التنظيمية لتشمل: التدريب الذاتي والحفاظ على مكان العمل نظيفاً (على مستوى الفرد)، الانسجام والتوافق الاجتماعي ومساعدة الآخرين (على مستوى الجماعات)، الحماية والحفاظ على مصادر وممتلكات المنظمة (على مستوى المنظمة)، المشاركة في الرعاية الاجتماعية وترقية صورة المنظمة (على مستوى المجتمع ككل) (Farh et al., 2002).

الدراسات السابقة

تتعدد الدراسات السابقة للموضوع محل الدراسة، سواء في البيئة العربية أو الأجنبية، ونظراً لكثرتها سنحاول اختصار أهمها في التالي:

الدراسات العربية

• **دراسة (أبا زيد، 2010):** بعنوان: "أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة التأمينات الاجتماعية في الأردن"، هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين النفسي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة التأمينات الاجتماعية في عمان بالأردن، وقد شمل مجتمع الدراسة 520 موظفاً، وتم اختيار عينة قوامها 328 مفردة؛ أما بخصوص أداة الدراسة فتمثلت في استبيان احتوى على مقياس التمكين النفسي لـ "سبريتزر، هارتمان ومون"، ومقياس "لي وألين" لسلوك المواطنة التنظيمية.

وبخصوص نتائج الدراسة، توصل الباحث إلى نتائج مفادها: ارتفاع معدل متغيري: الشعور بالتمكين، وسلوك المواطنة التنظيمية، ووجود أثر للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، أما فيما يتعلق بالفروق، فقد توصل الباحث إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التمكين النفسي وسلوك المواطنة تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي والخبرة. وقد أوصت الدراسة بتعزيز

الوسيط المتمثل في التمكين النفسي، وتمثلت العينة في 247 عاملاً في ثلاث مؤسسات كبرى في بنغلاديش؛ وقد كانت النتائج كالتالي: ارتفاع معدل كل من الشعور بالتمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، وجود علاقة موجبة بين التمكين النفسي وأنظمة الأداء العالي، ووجود علاقة موجبة بين سلوك المواطنة التنظيمية وأنظمة الأداء العالي، وكذلك وجود أثر للتمكين النفسي في العلاقة بين أنظمة الأداء العالي وسلوك المواطنة التنظيمية، ومما يلاحظ في نتائج هذه الدراسة هو دراسة الباحث لأثر التمكين النفسي على العلاقة بين متغيري أنظمة الأداء العالي وسلوك المواطنة التنظيمية، وليس على هذه الأخيرة مباشرة، فنتاج علاقة أنظمة الأداء العالي الموجبة مع سلوك المواطنة التنظيمية يتأثر إيجاباً بمستوى الشعور بالتمكين النفسي لدى العاملين.

• دراسة (Ranjbar and Gorji, 2013): بعنوان "العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية"، حيث قام الباحثان بدراسة العلاقة بين المتغيرين لدى عينة قوامها 211 عاملاً في شركة التطهير بإيران، وقد استخدم الباحثان أداة الاستبانة المكونة من محور التمكين (مقياس "سبريتزر")، ومحور المواطنة التنظيمية (مقياس "أورغان")، وخلصا إلى نتائج مفادها ارتفاع معدل سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، ووجود علاقة إيجابية قوية بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد أوصى الباحثان بتوصيات أهمها إيلاء اهتمام أكبر بالاهتمام أكثر بتعزيز شعور التمكين النفسي، وتشجيع سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، والعمل على ربط ذلك الشعور بممارسات سلوك المواطنة التنظيمية بتوفير المناخ المناسب لتحقيقهما.

• دراسة (Gilbert et al., 2010): بعنوان: "أثر الاحتراق النفسي في العلاقة بين التمكين الهيكلي وسلوك المواطنة التنظيمية"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الاحتراق النفسي في العلاقة بين التمكين الهيكلي والمواطنة التنظيمية في عينة قوامها 897 عاملاً في مجال الصحة في خمسة مستشفيات كندية، وقد أبرزت النتائج ارتفاع معدل سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للاحتراق النفسي على العلاقة بين التمكين الهيكلي

الإداري، حيث يمثل هذا الأخير أحد تجليات التمكين الإداري الذي يتيح للعاملين مساحة واسعة من الحرية والاستقلالية، أما فيما يتعلق بالفروق، فقد توصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيرات جهة العمل لصالح القطاع العام، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيرات المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية. وبناءً على النتائج السابقة قدم الباحث توصيات أهمها: ضرورة تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية وتحديده كمعيار في الترقية وتقييم الموظفين، إضافة إلى نشر ثقافة السلوك التطوعي، والاهتمام بذوي الخبرة الطويلة وتهيئتهم لما بعد التقاعد.

• دراسة (المعاني، 2013): بعنوان: "أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية بأبعادها (الجابدية القيادية، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي، وتمكين العاملين) على المواطنة التنظيمية، حيث شملت عينة الدراسة 319 مفردة من الموظفين المعتمدين في الجامعة الأردنية، واستخدم الباحث أداة الاستبانة لدراسة الأثر، أما النتائج فقد كانت كالتالي: تبني إدارة القيادات الجامعية أسلوب القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، بلوغ مستوى عالٍ من المواطنة التنظيمية لدى العاملين، بلوغ بعد التمكين المرتبة الثانية من حيث القيمة مقارنة بالأبعاد الأخرى وبقيمة مرتفعة، حيث برز أثر تمكين العاملين جلياً على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمجالات القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية بما في ذلك بُعد التمكين الذي فسّر 56% من التغير في المواطنة التنظيمية؛ وقد أوصى الباحث بتحويل معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة أي بناءً على قدرات العامل وليس أدائه.

الدراسات الأجنبية

• دراسة (Arefen et al., 2015): بعنوان: "أثر التمكين النفسي في العلاقة بين أنظمة الأداء العالي وسلوك المواطنة التنظيمية"، هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أنظمة أداء العمل العالي وسلوك المواطنة التنظيمية عن طريق المتغير

تقابل مستوى تأهيل أقل من شهادة تقني وأكثر من مستوى البكالوريا؛ وبعد الفرز والتحليل تم اعتماد 137 استمارة قابلة للتحليل والدراسة تقدّر بنسبة 46 % من حجم المجتمع، وهي نسبة كافية وقابلة للدراسة والتحليل.

أداة الدراسة: اعتمد الباحث في هذه الدراسة على أداة الاستبانة، وذلك بقسيميها إلى ثلاثة محاور: المحور الأول يحتوي على المعلومات الديمغرافية، والثاني على المتغير المستقل المتمثل في التمكين النفسي، وذلك بالاعتماد على مقياس (Spreitzer, 1995)، والمحور الثالث حُصص لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تم الاعتماد على مقياس (Organ, 1993)، وفيما يلي، مجموع الفقرات موزعة على المحاور الثلاث:

المحور الأول: المتغيرات الديمغرافية والاجتماعية، وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الأقدمية والرتبة المهنية.

المحور الثاني: التمكين النفسي، والذي يتكون من 12 فقرة، موزعة على الأبعاد التالية: (المعنى: من الفقرة 1 إلى 3)، (الكفاءة: من 4 إلى 6)، (الاستقلالية: من 7 إلى 9)، (التأثير: من 10 إلى 12)، ويحتوي هذا المحور على الفقرة السلبية رقم 9.

المحور الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية، ويتكون من 19 فقرة.

هذا وقد تم استخدام مقياس "ليكرت" الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) بالنسبة لمتغيري الدراسة، التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية. **خصائص العينة:** قام الباحث بتلخيص جميع الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (1)

بعض خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	63	46
	أنثى	74	54
العمر	من 25 إلى 34 سنة	48	35
	من 35 إلى 45 سنة	39	28.5
	أكبر من 45 سنة	50	36.5
	أقل من البكالوريا	46	33.6

والمواطنة التنظيمية تجاه المنظمة، بينما لا يوجد أثر على العلاقة بين التمكين الهيكلي وسلوك المواطنة التنظيمية تجاه الأفراد الزملاء، وهذه النتيجة في حد ذاتها تمثل إشكالا ينبغي دراسته وتحليله، حيث أن الاحتراق النفسي يؤثر سلبا على العلاقة بين التمكين الهيكلي والمواطنة تجاه المنظمة ولا يؤثر على العلاقة بينهما تجاه الأفراد الزملاء، ودراسة العلاقة العكسية بين المتغيرات، فقد بيّنت النتائج كذلك أن تعزيز التمكين الهيكلي يزيد في سلوك المواطنة التنظيمية، وينقص من شدة الاحتراق النفسي لدى العاملين.

الطريقة والإجراءات

مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة الميدانية في مجموع العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بولاية الأغواط موزعة على مركزها الرئيسي وفرعيها، وقد بلغ حجم المجتمع 295 عاملاً.

وفيما يخص عينة الدراسة، فقد تم اختيار حوالي 50 % من حجم المجتمع، بما يعادل 142 استمارة، تم اختيارها بصورة عشوائية طبقية (نسبة تمثيل فئة الإطارات في المجتمع هي 70 %، وعاملي التحكم حوالي 26%، أما عاملي التنفيذ فكانت نسبتهم في المجتمع تقل عن 4%) حسب تمثيل الرتب الثلاث (إطار، عامل تحكم، عامل تنفيذ) في المؤسسة (تم اختيار العينة المستهدفة حسب نسبة تمثيل كل فئة أو رتبة من المجتمع بنفس المقدار)، وللعلم تمثل الرتب الثلاث مجموع الرتب الوظيفية للعاملين، فالإطار هي رتبة كل عامل حائز على شهادة الليسانس (البكالوريوس) فأكثر، أما عامل التحكم فهي رتبة تقابل مستوى التأهيل لحاملي شهادة تقني وتقني سامي، أما عامل التنفيذ فهي الرتبة الدنيا في المؤسسة والتي

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
المستوى العلمي	باكالوريا	27	19.7
	ليسانس	45	32.8
	فوق التدرج (ماستر فما فوق)	19	13.9
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	10	4.4
	من 5 إلى 14 سنة	25	54
	من 15 إلى 20 سنة	16	7.3
	أكثر من 20 سنة	47	34.3
الرتبة	إطار	96	70.1
	عامل تحكم	36	26.3
	عامل تنفيذ	5	3.6

يصنفون في مستوى عاملي التنفيذ.

وبالنسبة لمتغير الأقدمية، فالملاحظ من خلال الجدول السابق الفئة الغالبة في العينة هي التي تتراوح أقدميتها بين 5 و14 سنة، وذلك بنسبة تفوق 50% أي بمعدل نصف تعداد أفراد العينة، تليها فئة ذوي الأقدمية الأكثر من 20 سنة بنسبة 34%، وهو الأمر الذي يعكسه متغير العمر السابق، حيث يلاحظ على العموم أن فئة العمال الأكبر سناً هي الفئة المسيطرة على العينة، وبالتالي وكتحصيل حاصل هي التي لديها أقدمية أكبر مقارنة مع الفئات الأخرى، ويمكن القول في هذه النقطة أن هذه المعلومة من المفروض أن تعكس قدرة كبيرة لدى هذه الفئة نظراً لممارستها الطويلة في المؤسسة حيث يؤهلها ذلك لاكتساب خبرة وكفاءة أكثر من الفئات الأخرى.

أما توزيع أفراد العينة حسب الرتب، فقد كانت الغلبة وبقوة لفئة الإطار بنسبة تفوق 70%، تليها فئة عمال التحكم بنسبة 26.3%، ثم الباقي لعمال التنفيذ، وتعليل ذلك قد نعزوه إلى أن هذه الفئة وبالرغم من سيطرة فئة ذوي الشهادات الأقل من مستوى البكالوريا، فإننا نرجع ذلك إلى ترقية الكثير من العمال إلى رتبة إطار بواسطة الأقدمية في العمل، كالتسجيل في قوائم التأهيل التي تسمح بتسجيل العمال الذين مارسوا أكثر من 10 سنوات في قوائم التأهيل لأجل الترقية في الرتب. ثبات أداة الدراسة: لقياس مدى ثبات الأداة، تم استخدام معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach Alpha)، وكانت النتائج كالتالي:

مما يلاحظ في الجدول (1)، أن هناك توازناً في جنس أفراد العينة، حيث تتقارب نسبة الذكور مع الإناث، وتسجيل فارق بسيط بينهما بمقدار 11 فرداً فقط، حيث بلغت نسبة الذكور 46%، والإناث 54%، وذلك يدل على توازن جنس العاملين بالصندوق الوطني، والذي يعكس سياسة التوظيف التي تعتمد على المساواة بين الجنسين.

أما متغير العمر، فالملاحظ من خلال الجدول أن هناك نسبة كبيرة وراجعة لصالح كبار السن على حساب الشباب، حيث سجلنا نسبة 36.5% من العمال أكبر من 45 سنة، بينما لا تتعدى فئة الشباب الأقل من 35 سنة نسبة 35%، وجاءت نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 35 و45 سنة بنسبة متوسطة قدرت بـ 28.5%، وعليه يمكننا القول بأن نسبة الشباب وكبار السن متكافئة، مما يعطي انطباعاً أولياً بأن إدارة المؤسسة تعمل على تشييب كوادرها بإعطاء فرصة للتوظيف لفئة الشباب، والتي يمكن التدليل عليها بما سيأتي في متغير الأقدمية.

وبالنسبة لمتغير المستوى العلمي، فالفئة الأكثر تمثيلاً للعينة هي فئة العمال الذين يقل مستواهم عن البكالوريا وذلك بنسبة 33.6%، تليها فئة الجامعيين الحاملين لشهادة الليسانس بنسبة تقارب 20%، تليها فئة الحاملين لشهادة البكالوريا ثم ذوي الشهادات العليا في مستوى ما بعد التدرج، ويمكن التعليق على هذه النقطة فيما بعد في متغير الرتبة، حيث من المفروض أن تصاحب هذه النسبة تكافؤاً أيضاً في الرتب، لأنه في الغالب ذوي الشهادات دون البكالوريا

وذلك باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، علماً أنه تم الاعتماد على القيم في الجدول التالي:

الجدول رقم (2)

معاملات الثبات لأداة الدراسة

المحاور	ألفا كرونباخ	معامل الصدق
محور التمكين النفسي	.785	.61
محور سلوك المواطنة التنظيمية	.871	.758
جميع المحاور	.884	.781

الجدول رقم (3)

المجالات ومستوياتها

المستوى	المجال
منخفض جداً	[1.8-0]
منخفض	[2.6-1.8]
متوسط	[3.4-2.6]
مرتفع	[4.2-3.4]
مرتفع جداً	[5-4.2]

ومن خلال مخرجات البيانات، كانت النتائج كالتالي:

السؤال الأول:

ما هو مستوى شعور العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالتمكين النفسي؟

للإجابة على هذا السؤال، اعتمدنا على الإحصاء الوصفي عموماً، وعلى مقاييس النزعة المركزية خصوصاً المتوسطات الحسابية، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (4)

متوسطات العدالة التنظيمية وأبعادها

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى القبول
المعنى	4.33	.664	.1533	مرتفع جداً
أرى أن العمل الذي أقوم به مهم جداً	4.39	.779	.1774	مرتفع جداً
أرى أن الأنشطة الوظيفية التي أؤديها ذات معنى كبير بالنسبة لي	4.26	.814	.1910	مرتفع جداً
أرى أن العمل الذي أقوم به ذو معنى كبير بالنسبة لي	4.35	.734	.1687	مرتفع جداً
الكفاءة	4.53	.57	.1258	مرتفع جداً
أنا واثق من قدراتي في أداء وظيفتي	4.59	.681	.1483	مرتفع جداً
أنا واثق من إمكانياتي (مؤهلاتي) في أداء الأنشطة المطلوبة مني	4.57	.592	.1295	مرتفع جداً
أنا أتحمك جيداً في مهاراتي الضرورية في وظيفتي	4.45	.727	.1633	مرتفع جداً
الاستقلالية	3.63	.74	.203	مرتفع
لديّ الحُكم (الحرية) الذاتي في تحديد كيفية أداء وظيفتي	3.99	.798	0.2	مرتفع
أستطيع اتخاذ القرارات فيما يتعلق بكيفية سير عملي	3.81	1.1	.2887	مرتفع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى القبول
لدي حرية، واستقلالية كبيرة عن الآخرين في كيفية أداء عملي	3.12	1.14	3653.	متوسط
التأثير	3.47	.974	.28	متوسط
لدي تأثير كبير فيما يحدث في قسمي	3.59	1.08	.3	مرتفع
لدي سيطرة كبيرة على ما يجري في قسمي	3.34	1.03	.308	متوسط
لدي نفوذ كبير في كل ما يجري في قسمي	3.51	.866	.246	مرتفع
التمكين النفسي	3.99	.492	.123	مرتفع

تجدر الإشارة إلى أن أكثر الأبعاد تناسقا وتجانساً بين إجابات أفراد العينة هو بُعد الكفاءة، حيث سجلنا معامل الاختلاف بقيمة تقدر بـ (12.58%)، بينما أكثر الأبعاد تشتتاً -ولكن في إطار مقبول- هو بُعد التأثير بمعامل اختلاف يقدر بـ (28%).

أما فيما يتعلق بأكثر العبارات انسجاماً وتناسقاً بين إجابات أفراد العينة فكانت الفقرة (أنا واثق من إمكانياتي (مؤهلاتي) في أداء الأنشطة المطلوبة مني) بمعامل اختلاف قيمته (12.95%)، وأكثر العبارات تشتتاً كانت الفقرة (لدي حرية، واستقلالية كبيرة عن الآخرين في كيفية أداء عملي) بمعامل اختلاف قيمته (36.53%).

تجدر الإشارة إلى أن النتيجة التي توصلنا إليها تتوافق مع دراسة (أبازيد، 2010؛ المعاني، 2013، و Arfen et al., 2015).

السؤال الثاني:

ما هو مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالأغواط؟
تم الاعتماد على أدوات الإحصاء الوصفي كذلك للإجابة على هذا السؤال، وقد كانت النتائج كالتالي:

نلاحظ من خلال الجدول (4)، أن مستوى الشعور بالتمكين النفسي مرتفع لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط قيمته (3.99)، وقد تم تسجيل أكبر قيمة بين أبعاد التمكين النفسي لصالح بُعد الكفاءة، حيث سجلنا قيمة تقدر بـ (4.53) وهي قيمة مرتفعة جداً، تدلّ على أن أفراد العينة يشعرون بأن لديهم قدرة كافية وكفاءة عالية في أداء أعمالهم، وذلك في حقيقة الأمر يُصنّف ضمن المتغيرات الإيجابية التي يمكن استثمارها، شريطة أن يكون هناك تقييم موضوعي لتلك الكفاءات؛ يليه بُعد المعنى الذي سجل قيمة تقدر بـ (4.33)، وذلك يدلّ على أن الأنشطة التي يقوم بها أفراد العينة ذات معنى كبير بالنسبة لهم، وذات أهمية مرتفعة في تقديرهم وشعورهم؛ أما متوسط بُعد الاستقلالية فقد كان ضمن الحدود المرتفعة بمعدل (3.63)، بما يعني أن أفراد العينة يتمتعون بحرية واستقلالية معتبرة في أداء مهامهم وأنشطتهم. ويعتبر بُعد التأثير أقل قيمة من الأبعاد السابقة، ولكن ضمن المجالات المرتفعة، حيث بلغ قيمة (3.47)، وهي قيمة مقبولة جداً، تعني أن الأفراد يشعرون بأن لهم تأثيراً فيما يحدث داخل أقسامهم، باستثناء العبارة (لدي سيطرة كبيرة على ما يجري في قسمي) والتي سجلت قيمةً متوسطة عموماً مقارنةً بالعبارتين الأخريين.

الجدول رقم (5)

متوسطات سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى القبول
الإيثار	4.29	.56	.13	مرتفع جدا
لدي الرغبة في مساعدة العاملين الجدد بغية تأقلمهم مع ظروف العمل	4.19	.83	.19	مرتفع
لدي الرغبة في مساعدة زملائي بخصوص حل المشكلات التي تعترضهم	4.36	.65	.14	مرتفع جدا
لدي الرغبة في مساعدة زملائي في حالة حاجتهم لخدماتي	4.32	.66	.15	مرتفع جدا
الكياسة أو اللطف	4.36	.61	.13	مرتفع جدا
أرغب دوماً في التنسيق والاتصال مع زملائي	4.39	.62	.14	مرتفع جدا
أتجنب الأفعال التي قد تضر بالآخرين	4.37	.93	.21	مرتفع جدا
أتجنب استعمال معدات وموارد الآخرين والمساس بحقوقهم	4.45	.85	.19	مرتفع جدا
أنتشاور مع زملائي قبل اتخاذ أي قرار يؤثر عليهم	4.25	.82	.19	مرتفع جدا
الروح الرياضية	4.23	.85	.2	مرتفع جدا
أتجنب التركيز على أخطاء الآخرين	4.45	.9	.2	مرتفع جدا
أحاول تجنب إثارة المشاكل مع الآخرين	4.01	1.04	.26	مرتفع
السلوك الحضاري	4.16	.61	.14	مرتفع
أحرص على تقديم أخبار جيدة عن مؤسستي	4.09	.87	.21	مرتفع
لدي مساهمات بأفكار ومقترحات لتحسين عمل المؤسسة	4.18	.8	.19	مرتفع
لدي الاستعداد الكامل للدفاع عن سمعة مؤسستي	4.4	.7	.16	مرتفع جدا
أحرص على حضور جميع الاجتماعات	3.99	.93	.23	مرتفع
الضمير الحي	3.9	.43	.11	مرتفع
لا مانع لدي من أداء أعمال إضافية	4.07	.93	.22	مرتفع
أنتقيد بأنظمة وإجراءات العمل حتى ولم تكن هناك رقابة	4.08	.87	.21	مرتفع
أحرص على الحضور في أول وقت الدوام	4.45	.64	.14	مرتفع جدا
أعمل بجدية، ونادراً ما أرتكب الأخطاء	3.94	.89	.22	مرتفع
أنتقادي تضيق الوقت في أمور تافهة	4.34	.74	.17	مرتفع
أحاول التعلم لوحدني لتحسين مخرجات عملي	3.93	.93	.23	مرتفع
سلوك المواطنة التنظيمية	4.14	.42	.1	مرتفع

وأخيراً بُعد الضمير الحي بقيمة تقدر بـ (3.9) وهي تعتبر في خانة المعدل المرتفع؛ ولعلّ الشيء الملحوظ من خلال الجدول السابق أن عبارتي: "أتجنب استعمال معدات وموارد الآخرين والمساس بحقوقهم" التي تدخل ضمن بُعد الكياسة، و"أتجنب التركيز على أخطاء الآخرين" في بُعد الروح الرياضية قد سجّلتا أكبر معدل بقيمة (4.45)، والتي تدلّ على أن العمال يتمتعون بسلوك جيد فيما يتعلق باحترام استعمال حاجات الزملاء، وعدم التركيز على أخطاء زملائهم،

ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول (5)، أن المتوسط العام لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بلغ قيمة مرتفعة تقدر بـ (4.14)، والتي تعني أن هناك ممارسة لهذا السلوك لدى الأفراد العاملين، وفيما يتعلق بأبعاد هذا المتغير، فإننا نلاحظ أن الكياسة أو اللطف سجلت أعلى معدل بقيمة (4.36) وهي في خانة المعدلات المرتفعة جداً، يليها بُعد الروح الرياضية بقيمة (4.23) بنفس الخانة، ثم بُعد السلوك الحضاري بقيمة (4.16) في خانة المعدلات المرتفعة.

وباستخدام معادلة خط الانحدار المتعدد، وبالاعتماد على طريقة (Stepwise) تحصلنا على النتائج التالية: تم اقتراح الاعتماد على المتغيرات الثلاثة فقط في النموذج، وهي: الكفاءة، التأثير، المعنى، وتم استبعاد متغير "الاستقلالية" لعدم معنويته، وعليه، فإننا سندرج الجدول الأخير الذي يحتوي على الأبعاد الثلاثة فقط تجنباً لكثرة الأرقام والجدول:

الجدول رقم (7)
اختصار النموذج

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	مربع معامل التحديد	الخطأ المعياري للتقدير
1	.473	.224	.206	4.660

يلاحظ من خلال الجدول (7) أن قيمة معامل الارتباط بلغت قيمة متوسطة (0.473)، وبناءً على ذلك يمكن القول بأن هناك علاقة متوسطة بين التمكين النفسي (بأبعاده الثلاثة المذكورة سلفاً) وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالأغواط. وفيما يتعلق بمعامل التحديد (التفسير)، فقد بلغ قيمة (0.224) والتي تعني أن المتغير المستقل (التمكين بأبعاده الثلاثة) يفسر ما مقداره 22.4% من التغير في سلوك المواطنة التنظيمية، والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

ولغرض اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، استخدمنا معادلة خط الانحدار المتعدد، ولكن قبل ذلك نودّ اختبار معنوية النموذج المستخدم، بتحليل (ANOVA):

الجدول رقم (8)
تحليل ANOVA

النموذج	مجموع المربعات	Df	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	6.335	3	2.112	12.773	0.000
البواقي	21.988	133	.165		
المجموع	28.323	136			

وبالمقابل سجلنا أقل قيمة لمتوسط العبارة "أحاول التعلم لوحدي لتحسين مخرجات عملي" التي تدخل ضمن بُعد الضمير الحي، حيث بلغت (3.93)، وبالرغم من أنها تقع ضمن خانة المتوسطات المرتفعة إلا أنها تبقى قليلة مقارنة بالفقرات الأخرى. وعلى العموم فقد توافقت نتيجة هذا التساؤل مع نتيجة دراسة (Gilbert et al., 2010).

اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

لغرض اختبار الفرضية السابقة، قمنا باستخدام معادلة خط الانحدار المتعدد، وذلك باعتبار المتغيرات التفسيرية التالية (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير) كمتغيرات مستقلة، وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع.

وقد كانت الفرضية كالتالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين النفسي بأبعاده في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالأغواط.

ولكن قبل المرور إلى اختبار الفرضية سنقوم باختبار اعتدالية التوزيع البيانات، وذلك من أجل اختبار إمكانية استخدام الاختبارات المعلمية، ولهذا الغرض قمنا بالاعتماد على اختبار "كولموغروف سميرنوف"، وقد كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (6)

اختبار اعتدالية التوزيع للبيانات

اختبار كولموغوروف سميرنوف		
الإحصاء	Df	Sig
.748	.56	.534

مما يمكن ملاحظته من خلال الجدول (6) أن قيمة (Sig= 0.534) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يعني أنها غير دالة (الفرضية العدمية القاضية بعدم اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي)، مما يؤكد اعتدالية التوزيع والتي تتيح لنا استخدام الاختبارات المعلمية (معادلة خط الانحدار المتعدد).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات التمكين النفسي تعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، المستوى العلمي، الأقدمية والرتبة. لغرض اختبار الفرضية السابقة استخدمنا اختبار (ANOVA One Way)، وكانت النتائج مختصرة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10)

جدول الفروق لمتوسطات التمكين النفسي

Sig	F	التمكين النفسي
.089	2.943	الجنس
.217	1.543	العمر
.192	1.604	المستوى العلمي
.019	3.416	الأقدمية
.589	.531	الرتبة

مما يلاحظ من الجدول (10)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التمكين النفسي تعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، المستوى العلمي والرتبة، لأن كل قيم ($\text{Sig} > 0.05$)، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التمكين النفسي تعزى لمتغير الأقدمية، حيث بلغت قيمة ($\text{Sig} = 0.019$) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية. وقد توافقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أبا زيد، 2010) فيما يخص وجود فروق بين متوسطات التمكين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والأقدمية. ولمعرفة اتجاهات تلك الفروق لجأنا إلى اختبار (LSD) الذي يبين اتجاه متوسطات كل متغير حسب أبعاده، وهو في هذه الحالة "الأقدمية" التي تم تقسيمها إلى أربعة خيارات (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 14 سنة، من 15 إلى 20 سنة، وأكثر من 20 سنة)، وبناءً على هذا الأسلوب تحصلنا على النتائج التالية:

يلاحظ من خلال الجدول (8)، أن قيمة $\text{Sig} \leq 0.05$ ، وعليه يمكننا القول بأن النموذج المختار للدراسة يلائم البيانات.

الجدول رقم (9)

جدول المعاملات

Sig مستوى الدلالة	T	المعاملات المعيارية Beta	المعاملات غير المعيارية		النموذج (الثابت)
			الخطأ المعياري	B	
.000	7.297		.321	2.339	
.001	3.259	.264	.065	.211	الكفاءة
.017	2.427	.198	.043	.104	التأثير
.024	2.290	.189	.057	.130	المعنى

نلاحظ من خلال الجدول (9)، أن قيمة t لمتغير الكفاءة (3.259) وبلغت قيمة ($\text{Sig} = 0.001$)، وهي أقل من (0.05)، مما يعني أن الشعور بالكفاءة يؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية، أما بالنسبة لمتغير التأثير فقد بلغت قيمة ($t = 2.427$)، وقيمة ($\text{Sig} = 0.017$)، وهي أقل من (0.05)، مما يعني أن متغير الشعور بالتأثير يؤثر أيضاً في سلوك المواطنة التنظيمية؛ وبلغت قيمة t لمتغير المعنى (2.229)، وقيمة ($\text{Sig} = 0.024$)، وهي بدورها أقل من (0.05)، مما يعني أن الشعور بمعنى العمل يؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية. وقد توافقت هذه النتائج السابقة عموماً مع نتائج دراسات (أبا زيد، 2010) و (Arefen et al., 2015).

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تمثلت الفرضيات الرئيسية الثانية في التالي:

الجدول رقم (11)

جدول اتجاهات فروق متوسطات التمكين النفسي حسب خيارات متغير الأقدمية

المتغير I	المتغير J	الفرق بين المتوسطات (I - J)	مستوى الدلالة
أقل من 5 سنوات	من 5 - 14 سنة	,00263	,990
	من 15 - 20 سنة	-,31944	,200
	أكثر من 20 سنة	-,24941	,233
من 5 إلى 14 سنة	أقل من 5 سنوات	-,00263	,990
	من 15 - 20 سنة	-,32207*	,049
	أكثر من 20 سنة	-,25204*	,006
من 15 إلى 20 سنة	أقل من 5 سنوات	,31944	,200
	من 5 - 14 سنة	,32207*	,049
	أكثر من 20 سنة	,07004	,676
أكثر من 20 سنة	أقل من 5 سنوات	,24941	,233
	من 5 - 14 سنة	,25204*	,006
	من 15 - 20 سنة	-,07004	,676

* فروق المتوسطات دالة عند مستوى معنوية 0.05

تُعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، المستوى العلمي، الأقدمية والرتبة.

وقد كانت نتائج اختبار الفروق كالتالي:

الجدول رقم (12)

جدول الفروق لمتوسطات سلوك المواطنة التنظيمية

سلوك المواطنة التنظيمية	F	Sig
الجنس	.252	.617
العمر	2.72	.069
المستوى العلمي	.571	.635
الأقدمية	2.313	.079
الرتبة	.935	.395

مما يُلاحظ في جدول الفروق (11)، أن كل متوسطات سلوك المواطنة التنظيمية لا توجد بها فروق في متغيرات الجنس والعمر والمستوى العلمي والأقدمية والرتبة، وذلك لأن مستوى $Sig > 0.05$ ، حيث بلغت قيمتها على التوالي: 0.617، 0.069، 0.635، 0.079، 0.395؛ وقد توافقت نتائج دراستنا

من خلال الجدول رقم (11) يتضح لنا وجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية فقط ما بين متوسطات الفترات التالية:

- بالنسبة لسنوات الأقدمية الأقل من 5 سنوات، فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين هذا البعد وباقي الفترات الأخرى؛

- بالنسبة لسنوات الأقدمية ما بين 5 إلى 14 سنة، فقد سجلنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات هذه الفترة وبين فترتي (من 15 - 14 سنة) و(أكثر من 20 سنة) لأن $Sig = .49$ ؛ $Sig = .006$ على التوالي، ولصالح الفترتين الأكبر.

أما باقي الفترات فبدون فروق ذات دلالة إحصائية، لأن كل قيم الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى المعنوية.

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

والتي كانت كالتالي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات سلوك المواطنة التنظيمية

كفيلة ليكون أداؤهم جيداً، ويعتبر الكثير من الباحثين أن هناك علاقة إيجابية بين الشعور بالكفاءة والكثير من المتغيرات الأخرى مثل الحافز، الثقة، الأداء وغيرها؛ وقد فسرت نظرية خصائص الوظيفة ذلك، بالقول بأن أكثر العاملين تحفيزاً ودافعية هم العاملون الذين يتمتعون بكفاءة كبيرة (Oldham et al., 1987 ; Chong and Lan, 2015 ; Baridula et al., 2017).

وفيما يخص بُعد الاستقلالية، فقد سجّل بدوره معدلاً مرتفعاً قدر بـ 3.63، وهي قيمة تدلّ على أن هناك شعوراً بالاستقلالية الكبيرة لدى العاملين فيما يتعلق بإدارة شؤونهم وظيفتهم بدءاً بالحرية في تحديد كيفية أداء الوظيفة، ومروراً بالحرية في اتخاذ القرارات في مجال الوظيفة المشغولة، وانتهاءً بالاستقلالية عن الآخرين (المشرفين خصوصاً) فيما يتعلق بأداء العمل ضمن الوظيفة المشغولة، وعليه يمكننا الحكم مبدئياً أن إدارة المؤسسة توفّر مجالاً أو مساحةً كبيرةً للعاملين في حرية التصرف والاستقلالية عن الآخرين في أداء العمل والمهام، غير أن ذلك لا يكون بصورة مطلقة بل بمحدودية تشكلها السلطات والتنظيمات الداخلية وبطبيعة الحال الكفاءة التي يمتلكها العاملون، كل هذه الخصائص كفيلة لكي تتيح الإدارة مساحة للحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات وتحديد آليات وكيفيات سير العمل داخل وظائف العاملين (Baridula et al., 2017)؛ وقد أثبت بعض الباحثين أن الاستقلالية المتاحة للعاملين تؤثر إيجاباً على مستوى الإبداع والابتكار لديهم، نظراً للمساحة الكبيرة المتوفرة لديهم للتصرف، لأن أكبر شيء يعيق الإبداع والابتكار هو التقييد وضيق مساحة الاستقلالية والحرية (Spreitzer et al., 1999). ولعلّ الشيء الذي يمكن الاستدلال به في تفسير ارتفاع هذا المعدل هو أن عينة الدراسة تتشكل بنسبة 34.3% من العاملين الذين لديهم أقدمية أكثر من 20 سنة، وبنسبة 54% ما بين 5 و14 سنة، وفي كلتا الحالتين نجد أن مجموع الفئتين يقارب 90%، وعليه فإن سنوات الأقدمية الممارسة داخل المؤسسة كفيلة باكتساب العاملين فيها خبرات وكفاءات تتيح لهم سيطرةً على وظائفهم الحالية، مما يعني أن الإدارة تنتج أكثر في العاملين الذين لديهم سنوات خبرة أكثر لتتيح لهم استقلالية واضحة وكبيرة في أداء أعمالهم.

مع نتائج دراسة: (أبا زيد، 2010) فيما يخص متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، ودراسة (العزام، 2015) فيما يتعلق بمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي والمركز الوظيفي (الرتبة)، ودراسة (القحطاني، 2014) فيما يتعلق بمتغير الأقدمية، ودراسة (المعاني، 2013) فيما يخص متغير الجنس؛ بينما تعارضت هذه النتائج مع نتائج دراسات: في متغير الأقدمية في دراسات (أبا زيد، 2010؛ العزام، 2015؛ المعاني، 2013)، وكذلك في متغيري المؤهل العلمي والعمر، حيث توصلت نتيجة دراسة (المعاني، 2013) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والعمر، وهو عكس ما توصلنا إليه.

مناقشة النتائج:

مناقشة نتيجة السؤال الأول: والمتمثل في: ما هو مستوى الشعور بالتمكين النفسي لدى العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بولاية الأغواط. وقد توصلنا من خلال الإجابة على هذا التساؤل إلى ارتفاع متوسط التمكين النفسي لدى العاملين بقيمة (3.99)، وهي قيمة مرتفعة تدلّ على أن المؤسسة توفّر مناخاً تنظيمياً يساعد على تنمية ذلك الشعور، وللإحاطة أكثر بهذا الموضوع، نتوجه إلى الأبعاد الخاصة بالتمكين النفسي، ففيما يخص بُعد المعنى الذي سجّل قيمة مرتفعة جداً (4.33) يعني أن العاملين بالمؤسسة يشعرون بأهمية ومعنى العمل بالنسبة لديهم، وهذا يعتبر من الجوانب المهمة جداً في التمكين، حيث نجد أن من تتوفّر فيهم هذه الميزة يتمتعون بحافز كبير نحو العمل وإنجاز المهام، ويدلّ كذلك على أن الوظائف الممارسة من طرف العاملين تتوافق مع نظام القيم والاعتقادات ومستوى القابلية للوظائف لديهم؛ وقد أشار (Oldham et al., 1987) في نموذج خصائص الوظيفة الذي يهتم بمجموعة من الخصائص منها معنى العمل، إلى أن لمعنى العمل أثراً إيجابياً كبيراً على كل من الأداء والشعور الجيد تجاه الوظيفة. أما بُعد الكفاءة فكان أكبر قيمة من الأبعاد الأخرى، حيث سجّل قيمة تقدر بـ (4.53)، وذلك يدلّ على أن الأفراد العاملين يشعرون بأن لديهم قدرات وإمكانية وكفاءات جيدة

الجدول 13 أدناه- تبين لنا أن هناك علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، وعليه فالمتغيران مُرتبطان ببعضهما البعض.

الجدول رقم (13)

اختبار العلاقة بين بُعدي الإيثار والمعنى

البعد	معامل الارتباط (بيرسون)	مستوى الدلالة
الإيثار والمعنى	* .328	.000
* مستوى الدلالة 0.01		

وبالنسبة لبُعد الكياسة، فقد بلغ المعدل 4.36 وهي قيمة مرتفعة، تدلّ على تمّتع العاملين بسلوك يميل إلى احترام زملائهم وعدم التعمّد في إيذاء الآخرين، وتجنب الصدمات بينهم، وهو سلوك إيجابي من شأنه أن يقلّل من التوترات والضغوط والصراعات داخل المنظمة. أما بُعد الروح الرياضية، فبلغ بدوره معدلاً مرتفعاً جداً بلغ 4.23، ممّا يشير إلى تبني العاملين لسلوك جيد يراعي شعور وأعمال الآخرين؛ وبالنسبة لبُعد آخر لا يقل أهمية عن الأبعاد الأخرى وهو بُعد السلوك الحضاري، فبذوره بلغ قيمة مرتفعة 4.16 تعطي انطباعاً جيداً تجاه العاملين بخصوص المواظبة على حضور الاجتماعات ودرجة من الولاء والالتزام التنظيمي خاصة بالحفاظ على سمعة المنظمة والمشاركة في إنجاح سياساتها. أما البُعد الأخير المتمثل في الضمير الحي، فقد بلغ قيمة مرتفعة تقدر بـ 3.9، وهو أدنى الأبعاد السابقة قيمةً، وهي تدلّ على انتهاج العاملين لسلوك إيجابي يتميز بضمير حي ينعكس إيجاباً على أدائهم.

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى: تقضي الفرضية الرئيسية المعتمدة على وجود أثر ذا دلالة إحصائية للتمكين النفسي بأبعاده في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالأغواط.

وقد أفرزت نتائج الاختبار عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من المعنى، الكفاءة، التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الاستقلالية على ذلك السلوك.

وأخيراً نجد أن بُعد التأثير بلغ قيمة متوسطة قدرت بـ 3.47، وهي قيمة منخفضة مقارنةً بباقي الأبعاد السابقة، ولعلّ ذلك الانخفاض يعطينا انطباعاً على أنه بالرغم من شعور أفراد العينة أن لوظائفهم وأعمالهم معنى كبير بالنسبة لهم، وكفافتهم العالية في مجال تخصصهم، واستقلاليتهم في أداء أعمالهم ووظائفهم، إلا أنهم مع ذلك لا يشعرون بتأثير كبير سواءً على مستوى النفوذ أو النتائج على مستوى القسم؛ وقد أثبت الباحثان (Spreitzer and Doneson, 2005) أن الثقة لدى العاملين تجاه منظماتهم تتضاعف بصورة كبيرة في حالة شعورهم بأن لديهم تأثيراً كبيراً فيما يحيط بوظائفهم.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: وهو: ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بولاية الأغواط؟

بلغ متوسط سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من طرف العاملين بالصندوق معدلاً مرتفعاً قدر بـ 4.14، وهي قيمة تدلّ على أن هناك سلوكاً إيجابياً لدى العاملين فيما يخص المواطنة التنظيمية، ويعتبر هذا المستوى الجيد عاملاً إيجابياً ينعكس على الكثير من المتغيرات التنظيمية الأخرى، ولهذا أشار بعض الباحثين في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وبعض المتغيرات أن هناك علاقة مباشرة وإيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (بتأثير المتغيرين الآخرين على سلوك المواطنة)، وتأثير سلوك المواطنة على أداء الأدوار داخل المنظمات (Organ,1990 ; Chong and Lan, 2015).

وبتعلّق بسيط على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية نجد ما يلي:

بالنسبة لبُعد الإيثار: الذي بلغ معدل 4.29 وهي قيمة مرتفعة جداً، تدلّ على أن العاملين لديهم الرغبة في مساعدة زملاء العاملين وكذلك الزبائن، وذلك في حالة: الاحتياج، الحداثة في التوظيف، المعاملات الخاصة بشؤون الخدمات الاجتماعية، ويعتبر هذا البُعد مهماً جداً للحُكم على مدى دافعية العاملين وتحديد اتجاهاتهم فيما يتعلق بالارتباط الوظيفي، الدوافع، حبّ العمل والوظيفة؛ ونحن نرى بأن بُعد الإيثار له علاقة مع معنى العمل (كبُعد من أبعاد التمكن النفسي)، حيث وبعد اختبار العلاقة بين المتغيرين -أنظر

يكون بطبيعة الحال انعكاساً وردة فعل نتيجة وجود معنى للوظيفة التي يشغلها الفرد في المؤسسة، أي بمثابة بادرة ردة فعل (Pohl et al., 2012)؛ وعليه نخلص إلى أن معنى العمل بالنسبة للعامل ينشطه ويشجعه على رفع أدائه الرسمي المحدد في وصف الوظيفة، وسلوكه الطوعي غير الرسمي المتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية.

وعن بُعد التأثير، اتضح لنا من النتائج أن هذا الأخير يؤثر بدوره على سلوك المواطنة التنظيمية، والأمر في غاية المنطقية، حيث أن أي عامل يشعر بالتأثير والنفوذ في مجال عمله يكون أكثر رضياً وانتهاجاً للسلوكيات الطوعية غير الإلزامية في العمل، فلو أخذنا على سبيل المثال بُعدي الإيثار والكياسة، لوجدنا أن العامل الذي يملك نفوذاً وتأثيراً في قسمه وصلاحياته وأعماله يكون أكثر انغماساً في عمله وسلوكياته، وعليه فنجدّه يبادر في تلك السلوكيات الطوعية لأنه يعتقد ويشعر أن له أثراً وسمعاً في قسمه وبين زملائه، أما بالنسبة لتأثيره في القرارات المتخذة على مستوى قسمه ومساهمته في صياغة القرارات والرؤى يشعره بنوع من المبادرة والمبادأة في انتهاج سلوكيات طوعية تخرج عن نطاق الرسمية.

أما البُعد الأخير، والمتمثل في الاستقلالية، خلصنا بعد الاختبار إلى أن هذا الأخير لا يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية، وبالرغم من ارتفاع متوسط الاستقلالية إلا أنه لم يؤثر على سلوك المواطنة لدى العاملين، وقد يرجع ذلك إلى أن شعور العاملين باستقلاليتهم وحريتهم في التصرف لا تخرج عن نطاق العمل الرسمي ولا تتعدى حدود الصلاحيات والمهام والأنشطة المطلوبة فقط، لدرجة تشعرهم بأنهم غير معنيين بكل ما يخرج عن ذلك النطاق، وعلى الرغم من ارتفاع معدل شعور أفراد العينة بالاستقلالية في العمل، حيث سجل معدل 3.63 إلا أن ذلك لا يؤثر على انتهاجهم لسلوك المواطنة التنظيمية، ومن بين التفسير الأخرى لهذه النتيجة، هو الحركية والضغط الكبير الناتج عن العدد الكبير الذي يتوافد على مؤسسة التأمينات الاجتماعية من مراجعين وزبائن تجعل من العاملين مستغرقين في أداء مهامهم الرسمية طوال ساعات الدوام، فبسبب ضغط العمل لا يستطيع هؤلاء العاملين التفكير في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، لأن توفر الاستقلالية يصب في صالح العمل الرسمي وليس السلوك

فبالنسبة للأبعاد التي لها أثر ذو دلالة إحصائية: المعنى، الكفاءة والتأثير فيمكن تفسيرها كالتالي:

بالنسبة للكفاءة: التي تعتبر أكثر المتغيرات المستقلة تفسيراً للتغير في سلوك المواطنة التنظيمية، فيمكن إرجاع السبب في أن شعور العامل بكفاءته في العمل يجعله قادراً على انتهاج سلوكيات إيجابية نابعة من الثقة في النفس والشعور بحالة من الكمال والتحكم والسيطرة في مجال العمل، وقد ذهب (Oldham et al., 1987) إلى أن متغير الكفاءة يعتبر من أكثر أبعاد التمكين النفسي تأثيراً على سلوك المواطنة، وذلك لتأثيره الإيجابي على الإيثار والكياسة والروح الرياضية والسلوك الحضاري وكذلك الضمير الحي؛ وقد أكد "باندورا" ذلك أيضاً، حيث أشار إلى أن بُعد الكفاءة من أكثر المتغيرات تأثيراً على المواطنة والسبب يرجع في رأيه إلى أن الفرد الذي يشعر بمستوى عالٍ من الكفاءة لديه القدرة على المضي أكثر من مجرد أداء الأعمال المطلوبة، ليتعداها إلى الممارسات والسلوكيات الطوعية، فتحكمه في عمله أعطاه دفعاً قوياً للاهتمام بما هو أبعد من أداء الأعمال والمهام المطلوبة (Seibert et al., 2011 ; Chong and Lan, 2015) ، ولقد أشرنا إلى ذلك سابقاً، حيث توصلنا إلى أن العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية يشعرون بكفاءة كبيرة في أداء أعمالهم، وهي المعطيات التي تؤيد ما توصلنا إليه في هذه النتيجة.

أما بالنسبة لبُعد المعنى، فقد جاء هذا البعد في الرتبة الثانية من حيث شدة التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية، وقد عللنا ذلك سابقاً بقولنا أن الوظيفة أو العمل الذي يتوافق مع قيم ومعتقدات العامل، وله معنى ينسجم مع قيمه يجعله يميل إلى انتهاج سلوكيات طوعية إيجابية تصب في صالح المنظمة، وهو الأمر الذي وجدناه لدى أفراد عينة الدراسة، حيث كان متوسط معنى العمل من وجهة نظرهم مرتفعاً جداً، وهو السبب الذي أثر إيجاباً وبصورة معتبرة على إجاباتهم بشأن ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية بصورة عامة؛ وقد علّق على ذلك (Oldham et al., 1987) بأن شعور العاملين بمعنى وأهمية العمل الذي يقومون به يدفعهم إلى أداء أعمالهم بصورة أحسن، بل ويدفعهم إلى سلوك إيجابي طوعي تجاه زملائهم وزبائنهم وحتى المنظمة ككل، وذلك السلوك الطوعي

والوظائف ضمن الرتب المختلفة، ولهذا السبب لم يؤثر عامل الرتبة في الشعور بالتمكين، حيث أن العامل من رتبة الإطارات، أو من عمال التحكم أو حتى من عمال التنفيذ لا يختلفون عن بعضهم البعض في الشعور بمستوى التمكين النفسي لديهم، والسبب كما قلنا يرجع إلى النمطية وشمولية الإدارة والقيادة بين جميع المستويات الرتبوية.

أما المتغير الوحيد الذي وجدنا فيه فروقا ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التمكين النفسي هو متغير الأقدمية، وللنتيجة تبرير منطقي وواقعي، فالأقدمية بمعنى ضمني تعني اكتساب خبرات وتجارب أكثر والتعلم من الأخطاء إضافة إلى كسب ثقة الإدارة وخضوع العاملين بما فيه الكفاية إلى التجارب والمراقبة، مما يؤهلهم لاكتساب امتيازات أكثر فيما يخص الاستقلالية في العمل، التأثير، وغيرها، والملاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها، هو أن تلك الفروق كانت لصالح الفئة التي لها أقدمية من 15 إلى 20 سنة، ثم الفئة ذات الأقدمية التي تفوق 20 سنة، ويمكن تفسير ذلك أن الفئة الأولى لها من الخبرة والتجربة والشباب ما يكفي لتكتسب كفاءات وخبرات تؤهلها لتكون لديها شعور بالكفاءة والاستقلالية والتأثير، بينما نجد أن مستوى الشعور أقل عند الفئة ذات الأقدمية التي تفوق 20 سنة، ولعلّ السبب في الفئة الثانية يرجع إلى كبر أعمار هذه الفئة من جهة وإلى تشبعها بالخبرات لدرجة أن الروتين وغياب الحافز واقترب سن التقاعد طغى على ذلك الشعور.

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة:

اهتمت هذه الفرضية بدراسة وجود فروق إحصائية بين متوسطات سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، المستوى العلمي، الأقدمية والرتبة، وقد كانت النتائج كاملة تشير إلى عدم وجود أي فروقات تعزى لكافة المتغيرات المذكورة سابقا، ويمكننا تفسير ذلك بأن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك طوعي اختياري لا علاقة له لا بالمركز الوظيفي ولا بالسن ولا بالأقدمية ولا حتى بالعمر، بل هو سلوك يرتبط ارتباطاً كبيراً بما توفره المنظمة من مناخ مساعد يبدأ بتصميم الوظائف ومراعاة خصائصها لصالح معطيات تراعي جوانب الكفاءة، المسؤولية، المعنى، وتمرّ بنظام

الطوعي، وقد جاءت هذه النتيجة مغايرة لعدة دراسات مثل (Krishnan,2013)

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية: تمثلت الفرضية الرئيسية الثانية في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الشعور بالتمكين النفسي لدى العاملين تعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، المستوى العلمي، الأقدمية والرتبة. وأبانت النتائج على عدم وجود تأثير لمتغيرات الجنس، العمر، المستوى العلمي والرتبة على الشعور بالتمكين النفسي لدى العاملين، وقد توافقت هذه النتيجة مع عدة نتائج لدراسات سابقة سبق وأن أشرنا لها، غير أن التفسير المنطقي لهذه النتائج (عدم وجود فروق) قد نعزه في متغير الجنس إلى أن العاملين يخضعون إلى نفس الظروف والبيئة، وكذلك إلى عدم تأثر الشعور بالتمكين بالفروق الاجتماعية، لأن ذلك الشعور يتأثر من وجهة نظرنا بالجوانب التنظيمية الإدارية البيئية وليس إلى الفروقات الاجتماعية.

أما متغير العمر، فنجد أن كل الفئات العمرية لديها نفس الشعور -بالتقريب- بالتمكين سواء الشباب منهم أو الأكبر سنا، ولعلّ السبب يرجع إلى خضوع العاملين بمختلف أعمارهم إلى نفس النمط القيادي والإداري، ونفس الإجراءات والقوانين المنظمة، دون تمييز بين العاملين، فالعامل المؤثر هنا هو الأداء والكفاءة وليس السن، لأن هذا الأخير لا يدخل ضمن الاعتبارات الشخصية، ولكن ضمن الاعتبارات الموضوعية، فإذا أخذنا على سبيل المثال، عناصر الكفاءة، الاستقلالية، التأثير والمعنى، فكل هذه الأخيرة لا تتأثر بعامل السن بقدر ما تتأثر بعامل التجربة والخبرة والموقع الوظيفي في السلم الهرمي، إضافة إلى بعض المعطيات التنظيمية الأخرى.

وفيما يتعلق بمتغير المستوى العلمي، لم نجد أثراً دالاً للفروق بين متوسطات الشعور بالتمكين، ولعلّ السبب يرجع إلى تأثر ذلك الشعور بمتغيرات تنظيمية على غرار الأقدمية في المنظمة، الخبرات، الدورات التكوينية والتدريبية التي خضع لها العاملون، فالمستوى العلمي يعكس رتبة العامل وليس التمكين، فالكل متساوون في نظرهم للتمكين وشعورهم به. أما متغير الرتبة، فعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، قد يرجع إلى نمطية وتوحيد أساليب العمل وطرائق الإدارة

فيتوقف عن التعلم واكتساب مهارات جديدة، وبالتالي يقع في فخ عدم الكفاءة، والسبب راجع إلى التطور المتسارع للبيئة والتكنولوجيا والمنافسة، والأمر ينطبق على عمال الصندوق، حيث سجلنا شعوراً مرتفعاً بالكفاءة لدى أفراد العينة، ولكن في هذا الصدد، ينبغي التنبيه جيداً إلى ضرورة مواصلة التكوين والتدريب والتعليم وضمان الاستمرار في التعلم والتكوين المستمر، حتى يستطيع العمال الحفاظ على نفس المستوى من الكفاءة؛ هذا من جهة، ومن جهة أخرى وجب التنبيه إلى ضرورة إرساء نظام موضوعي لتقييم الكفاءات الموجودة فعلاً، وبأسلوب علمي متطور، فشعور العاملين بالكفاءة لا يعني بالضرورة أنهم كذلك، وعليه، نوصي بالتركيز على إرساء نظام واضح ومحدث للتقييم ويكون مبنياً على الكفاءة لا على الأداء، حتى تضمن الإدارة توافقاً بين ما يشعر به العاملون من كفاءة، وما يمتلكونه حقاً؛

- وبخصوص معنى العمل، فيجب على الإدارة مراعاة المراجعة والتحديث للوظائف لنتناسب مع التطورات التي تحدث في سوق المنظمة، حيث وجب التنبيه أيضاً إلى مراجعة خصائص الوظيفة، خاصة في عملية تصميم الوظائف، والأخذ بعين الاعتبار ما جاءت به المقاربات في مجال تصميم الوظائف، مثل المقاربات: الديناميكية الحركية، الإرغونوميا البيولوجية، التحفيزية (وهي المهمة، والتي تراعي إثراء الوظائف بالتجارب، المعنى والخبرات والتحديات)، لأن ما هو صالح في الفترة الحالية قد لا يكون كذلك في الفترات اللاحقة، فعلى سبيل المثال لو أخذنا رتبة عامل التحكم والتي تعتمد على وجه الخصوص في تصميم العمليات والإجراءات وتحديد آليات العمل التطبيقية في مؤسسة التأمينات الاجتماعية، فالواجب عند تصميم الوظيفة (تحديد المطلوب في الأداء من العامل) التأكيد على تحديد مهام العامل من أولها إلى آخرها بوضوح تام للأدوار، مع تمكينه من الكثير من المهام في عنصر اتخاذ القرار؛

- بخصوص الاستقلالية: وبالرغم من عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية على سلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن ذلك يبقى مهماً لضمان الشعور بالتمكين النفسي، ولأنه لا يقل أهمية عن الأبعاد الأخرى، فالاستقلالية والحرية في التصرف تبقى من بين أهم الدعامات التي يقوم عليها التمكين النفسي

المكافآت والحوافز المشجع داخل المنظمة، وإلى الثقة التنظيمية السائدة (حيث عنصر الثقة يمثل عاملاً مهماً جداً في توجيه السلوك الطوعي الاختياري الإيجابي للعاملين)، وانتهاءً بالبرامج التكوينية والتدريبية والتعليمية التي توفرها الإدارة لعاملها بالدرجة التي تجعلهم مكتفين وظيفياً ومتطوعين إلى سلوكيات إضافية مدعّمة.

الخاتمة

تعتبر النتائج المتحصل عليها ذات أهمية على مستوى الدراسة وعلى مستوى مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، فالتأثير ذو الدلالة الإحصائية للشعور بالتمكين النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الصندوق يعطي عدة إشارات ومؤشرات يجب الوقوف عندها لتحليلها والأخذ في الحسبان تأثيراتها وانعكاساتها على الكثير من المتغيرات التنظيمية على غرار سلوك المواطنة التنظيمية. وبالتحليل أكثر خلصنا إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التفسيرية التالية: الكفاءة، المعنى والتأثير، وعدم دلالة أثر متغير الاستقلالية على سلوك المواطنة التنظيمية؛ أما فيما يتعلق بالفروق، فقد توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الشعور بالتمكين النفسي تُعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، الرتبة، المستوى العلمي، ووجود فروق فقط تُعزى لمتغير الأقدمية في العمل. وأخيراً توصلنا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات سلوك المواطنة التنظيمية تُعزى للمتغيرات السابقة جميعاً.

التوصيات: نستطيع من خلال تلك النتائج وبناءً على اتجاهاتها أن نقدم بعض التوصيات:

1. على مستوى التمكين النفسي:

- على الرغم من ارتفاع معدلات الشعور بالتمكين النفسي في جميع أبعاده، إلا أننا نقترح التوصيات التالية والتي تزيد وتعزز من ذلك الشعور:

- نعلم جيداً أن دورة التعلم التي يمرّ بها المورد البشري تبدأ بالإدراك بأن العامل يعلم بأنه لا يعلم، ثم يعلم بأنه يعلم، ويعتبر هذا العنصر في غاية الخطورة، حيث أن ذلك الإدراك بالكفاءة في الوقت الحالي قد يمنح شعوراً بالغرور لدى العامل

ولأجل الترقية، على الأقل يُعطى وزن نسبي لمستوى المواطنة التنظيمية للعاملين، حتى يتحفز العاملون نحو انتهاج هذا السلوك، لعلمهم أنه يدخل ضمن عمليات الترقية، فالاعتماد على معيار سلوك المواطنة التنظيمية في قرارات الترقية بنوعيتها الأفقية (حسب الأقدمية) والعمودية (في الرتب) يعتبر من الأمور التي ينبغي الاهتمام بها، ليس فقط من أجل المكافأة فحسب، بل من أجل حثّ وتشجيع الآخرين تجاه تلك السلوكيات الطوعية، لعلمهم بأن لها ارتباطاً بنظام المكافآت والمنح؛

- إقامة جلسات ولقاءات مع مختلف الفئات العمالية من أجل مناقشة المشكلات التي يعاني منها العاملون، لأنه من غير المعقول أن يكون لديهم سلوك مواطنة في بيئة مليئة بالصراعات والنزاعات، إضافة إلى التقليل من حدة النزاعات بين العمال، لأن سلوك الإيثار على سبيل المثال لا يُرتجى إلا في ظل توافق وتفاهم بين القوى العاملة؛

- إقامة نظام واضح وثابت لمفهوم العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها: التوزيعية، الإجرائية والتفاعلية، فشعور وإدراك العاملين بالعدالة والإنصاف في المنظمة يجعلهم يبادرون إلى تلك السلوكيات الطوعية الاختيارية، وبالضدّ تُعرف الأشياء، فلو كان هناك عدم إنصاف في توزيع المكافآت، وفي تطبيق الإجراءات ولا حتى في التعامل مع العمال، فكيف سيكون سلوكهم داخل المنظمة؟ لذا يفضل مراجعة أنظمة المكافآت خاصة في شقها المتغير (المكافآت المالية غير المباشرة، والمكافآت غير المالية) وربطها بمستوى الأداء والكفاءة لا بمستوى التأهيل فقط، وكذلك مراجعة الإجراءات التنظيمية المعمول بها وإضفاء طابع العدالة في تطبيقها على جميع العاملين مهما كان مستواهم التنظيمي والهرمي، فالشفافية في هذه الحالة عند عمليات الترقية، المنح، فرص التكوين، التوظيف ينبغي أن تكون هي السائدة في القرارات ذات الشأن، ولهذا نقترح على سبيل المثال مراجعة النظام الداخلي للمؤسسة، بإشراك جميع العاملين وممثلهم النقابيين، في صياغة موادها القانونية، حتى تقترب من العدالة والإنصاف اللذان يصبّان مباشرة في دعم سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وحتى الهيكلي، فلا يعقل أن نجد عاملاً مكيناً بدون حرية واستقلالية في التصرف، غير أنه يجب التنبيه إلى ضرورة متابعة العاملين لبرامج تدريبية تهتم برفع وتنمية كفاءاتهم، حتى تمنح لهم استقلالية في العمل، لأننا نعلم جيداً أنه لا يمكن منح استقلالية وحرية في التصرف لعاملين ذوي كفاءات ضعيفة، وعلى هذا الأساس نوصي بضرورة الاعتماد على مبدأ إثراء الوظائف (كل الوظائف)، والتي تعطي للعاملين مجالاً واسعاً للإشراف على العمل، فمن خلال الحرية والاستقلالية التي تمنح للعاملين، فإن هذه الأخيرة تنعكس إيجاباً على عدة متغيرات، أهمها سلوك المواطنة التنظيمية؛ ولعل الملاحظ في أغلب مهام وأنشطة العاملين بالصدوق، نجد أن أغلبهم يعتمدون بصورة كبيرة على أجهزة الحاسوب والبرمجيات الخاصة بعمليات الأداءات، التعويضات، المتابعة، الكشف والرقابة، وغيرها، كل هذه الأعمال تقتضي أن نعطي للعاملين مجالاً أرحب في ممارسة أنشطتهم، مع بقاء المتابعة والإشراف من بعيد؛

- أما ما يتعلق بالتأثير، فهذا الأخير يعتبر مهما جداً، لأن العامل يبني تصورات على ردود الفعل الإيجابية، ويتحفز من خلال ملاحظته لأثر عمله وشخصه على أسلوب العمل، والتأثير في القرارات والسياسات، والملاحظة التي ذكرناها في التوصية السابقة تنطبق هي الأخرى على بُعد التأثير، فكما كان العامل كفتاً كلما كان تأثيره واضحاً، ولتعزيز هذا البعد أكثر لدى العاملين، نوصي بضرورة الاهتمام بالتغذية العكسية لأداء العاملين عن طريق توفير المعلومات المرتدة الناتجة عن سلوكياتهم، والتركيز أكثر على الإيجابي منها، حتى يشعر العاملون فعلاً بأن لهم أثراً إيجابياً على محيطهم وأقسامهم التابعين لها، فالإجراء المتبع في هذه الحالة هو تنبيه المشرفين إلى ضرورة تزويد مرؤوسيهم بكافة المعلومات المرتدة خاصة منها الإيجابية، إضافة إلى بسط مجال أكبر من الحرية والإحساس بالتأثير الإيجابي؛

2. ينبغي كذلك على إدارة الصدوق أن تعزز من مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، من خلال:

- تثمين سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين من خلال إعطائهم وزناً في عمليات التقييم، الترقية والمكافآت بصورة عامة، فعلى سبيل المثال، عند عملية التقييم الخاصة

- تشجيع العاملين الذي يقومون بأعمال تطوعية، وذلك باعتماد عدة آليات منها: مكافآت مالية، تحفيزات معنوية مثل التشریفات، الهدايا العينية، إقامة حفلات لصالح المبادرين للعمل التطوعي، الثناء والشكر والشهادات التحفيزية، وإقامة أيام خاصة لتكريم أولئك العاملين ذوي السلوك الطوعي الإيجابي، كتخصيص يومين في السنة لذات الغرض.

- الترويج لأهمية وفائدة سلوك المواطننة التنظيمية على مستوى العاملين، عن طريق النشرات اليومية، والجراند الداخلية، والملصقات التحفيزية، وإلهامهم بالأثر الاقتصادي والاجتماعي الناجم عن سلوك المواطننة التنظيمية.

- من خلال نتائج وصف العينة محل الدراسة، تبين أن أكبر فئة في العينة هي فئة كبار السن، وعليه نرى بأن تقوم إدارة الصندوق بالاستفادة من تجارب هذه الفئة ووضع آليات نقل الخبرات والمعارف والكفاءات للعمال الشباب، لأن سلوك المواطننة التنظيمية لا يتولد بين عشية وضحاها، بل هو نتاج عدة عوامل للثقافة التنظيمية أثر كبير فيها، وفي هذا الخصوص نقترح على إدارة الموارد البشرية وضع مخطط زمني (سنوي مثلاً) لضمان المرافقة المهنية (Coaching) من طرف العاملين ذوي الخبرة لأولئك الشباب، وضمان حتى برامج الملازمة (Mentoring) حتى يتشرب هؤلاء ثقافة العمل التطوعي تجاه مؤسسة التأمينات الاجتماعية.

المراجع

المراجع العربية

القرآن الكريم.

ابن منظور، جمال الدين أبي الفضل. (2003). لسان العرب، الجزء الثالث عشر، دار الكتب العلمية، لبنان.

الباشا، محمد. (1992). الكافي، شركة المطبوعات للتوزيع والنشر، لبنان.

البستاني، المعلم بطرس. (1983). محيط المحيط: قاموس مطول للغة العربية، مكتبة لبنان، لبنان.

رضا، يوسف محمد. (2006). معجم العربية الكلاسيكية والمعاصرة، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان.

الفيروزآبادي، مجد الدين. (1993). القاموس المحيط، الطبعة الثالثة، مؤسسة الرسالة، لبنان.

أبا زيد، رياض. (2010). أثر التمكين النفسي على سلوك المواطننة للعاملين في مؤسسة التأمينات الاجتماعية في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)،

المراجع العربية باللغة الإنجليزية

Ibn Mandhour, J.D. (2003). Lissan Al-Arab, Vol.13, Alkoutoub Alilmiya, Lebanon.

Rida, Y.M. (2006). Classical and Contemporary Arab Dictionary, Lebanon Nashiroun Library, Lebanon.

Thesis and Articles:

Abazeed, R. (2010), The Effect of psychological empowerment on Citizenship Behavior of employees in social security corporation in Jordan, *Najah Journal of Research*, Vol.24, No.2. p.493-518.

مجلد. 24، عدد.2. ص.493-518.

العزام، زياد. (2015). أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطننة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن، مجلة دراسات: العلوم الإدارية. مجلد 42. عدد.1. ص.103-130.

القحطاني، عبد السلام. (2014). سلوك المواطننة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري (دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

المعاني، أيمن عودة. (2013). أثر القيادة التحولية على المواطننة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد. 9، عدد.2. ص.225-257.

Holly Coran.

Dictionaries:

Albasha, M. (1992). Al-kafi, Publications company for Publication and distribution, Lebanon.

Alboustani, M.B. (1983). Mouhit Al-Mouhit, Lebanon Library, Lebanon.

Alfayrouz-Abadi, M.D. (1993). Almouhit Dictionary, 3rd Edition, Al-Risalah Cor, Lebanon.

- Al-Azzam, Z. (2015), The Effects of Organizational Culture in Stimulating and developing Organizational Citizenship Behavior at Al-Wasatiyya Municipality in Governorate of Irbed, *Dirasat: Administrative Sciences*, Vol.42, No.1. p.103-130.
- Alkahtani, A. (2014), Organizational Citizenship Behavior and its relationship with Administrative innovation (comparative study to a proposal model), *PhD Thesis Not Published*, Social and Administrative Faculty, Arab Naif University of Security Sciences.
- Almaani, A.O. (2003), The Impact of Transformational Leadership on Employees' Organizational Citizenship at the University of Jordan, *Jordan Journal of Business Administration*, Vol.9, No.2. p.225-257.
- Arefin, S., Arif, S., and Raquib, M. (2015), The mediating role of psychological Empowerment in the relationship Between high-performance work Systems and organizational Citizenship behavior, *European Scientific Journal*, Vol.11, January. p.264-277.
- Bandura, A. (1989), Human Agency in Social Cognitive Theory, *American Psychologist*, September. p.1175-1184.
- Baridula, V., Tombari, F.K., and Maclean, O. (2007). Psychological Empowerment And Organizational Citizenship Behaviour Among Employees Of Selected Banks In Rivers State, *Researchjournali's Journal of Management*, Vol.5, No.8. p.1-19.
- Carol, T.K., Oldham, G.R., and Hackman, J.R. (1989), Work desing as an approach to person-environment fit, *Journal of vocational behavior*, N.23. p.278-296.
- Chong, W.I., and Lan, X.M. (2015), The Mediating Role of Psychological Empowerment between Transformational Leadership and Employee Work Attitudes, *Social and Behavioral Sciences*, Vol.172. p.184-194.
- Conger, J.A., Kanungo, R.N. (1990), The empowerment process: integrating theory and practice, *The Academy of Management Review*, Vol. 13, N.3, p.471-482.
- Donavan, D.T., Brown, T.J., and Mowen, J.C. (2004), Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Marketing*, Vol.68, January. p.128-146.
- Farh, J.L., Zhong, C.B., and Organ, D.W. (2002), An Inductive Analysis of the Construct Domain of Organizational Citizenship Behavior, *The Management of Enterprises in the People's Republic of China*, Springer Science. p.445-470
- Gemmiti, M. (2007), The relationship between Organizational Commitment, Organizational Identification and Organizational Citizenship Behavior. University of Freiburg, Germany.
- Gilbert, S., Laschinger, H.K.S., and Leiter, M. (2010), The mediating effect of burnout on the relationship between structural empowerment and organizational citizenship behaviors in Organizations: A Meta-Analytic Review, *Journal of Nursing Management*, Vol.18. p.339-348.
- Huq, R.A. (2016), **The Psychology of Employee Empowerment: Concepts, Critical Themes and a Framework for Implementation**. Routledge Edition. USA.
- Iftikhar, M., Shahid, M.U., Shahab, M.H., Mobeen, M., and Qureshi, M.I. (2015), Exploring the Relationship among Organizational Citizenship Behavior, Psychological Empowerment and Turnover Intensions with the Mediating Role of Affective Commitment, *International Review of Management and Marketing*, Vol.6, December. p.296-304.
- Jahangir, N., Akbar, M.Z., and Haq, M. (2004), Organizational Citizenship Behavior: Its nature and Antecedents, *BRAC University Journal*, Vol.1, N.2. p.75-85.
- Krishnan, R., Ismail, I.R., Samuel, R., and Kanchymalay, K. (2013), The Mediating Role of Work Engagement in the Relationship between Job Autonomy and Citizenship Performance, *World Journal of Social Sciences*, Vol. 3. No. 3. p.120-131.
- Nezakat, H., Asgar, O., Karim, F., and Kohzad, F. (2010), Fostering Organizational Citizenship Behavior (OCB) Through Human Resources Empowerment (HRE), *World Journal of Management*, Vol.2, N.3. p.47- 64.
- Oldham, G.R., Hackman, J.R., and Kulik, C.T. (1987), Work design as an Approach to Person-Environment Fit,

المراجع الاجنبية

- Journal of Vocational Behavior*, N.31. p.278-296.
- Oncken, W., and Wass, D. (1999), Management Time: Who's got the Money, *Harvard Business Review*, Nov-Dec. p.3-7.
- Organ, D.W. (1990), The motivational basis of organizational citizenship behavior, *Research in organizational behavior*, Vol. 12, p.43-72.
- Organ, D.W. (1997), Organizational Citizenship Behavior: it's construct clean-up time, *Human Performance*, Vol.10, N.2. p.85-97.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Paine, J.B., and Bachrach, D.G. (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. p. 513-563.
- Pohl, S., Dal Santo, L., and Battistelli, A. (2012), Perceived organizational support, job characteristics and intrinsic motivation as antecedents of organizational citizenship behaviors of nurses, *Revue internationale de psychologie sociale*, Vol.3 (Tome 25), p.39-52.
- Ranjbar, M., and Gorji, N. (2013), Relationship Between Psychological Empowerment of Employees and Organizational Citizenship Behavior, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, Vol.7, No.1. p.67-75.
- Seibert, S.E., Wang, G., and Courtright, S.H. (2011), Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment, *American Psychological Association*, Vol. 96, No. 5. p.981-1003.
- Smith, C.A., Organ, D.W., and Near, J.P. (1983), Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents, *Journal of Applied Psychology*, Vol.68, No.4. p.653-663.
- Spreitzer, G. (1995), Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation, *Academy of management journal*, Vol 38, N05. p.1442-1452.
- Spreitzer, G. (2006), **Empowerment**. In Rogelberg, S. (ed.) **Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, p.202-206.
- Spreitzer, G. (2007), **Handbook of Organizational Development**, Sage publication, USA, NP.
- Spreitzer, G., and Doneson, D. (2005), Musings on the Past and Future of Employee Empowerment. In **The Handbook of Organizational Development**, Cummings, T ed., Thousand Oaks: Sage.
- Spreitzer, G., Janasz, S.C., Quinn, R.E. (1999), Empowered to Lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership, *Journal of Organizational Behavior*, July. NP.
- Spreitzer, G., Kizilos, M., and Nason, S. (1997), A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, Vol.23, N.5. p.679-704.
- Tanbe, S., and Shanker, M. (2014), A Study of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Its Dimensions: A Literature Review, *International Research Journal of Business and Management*, Vol.1, January. p.67-73.

Impact of Psychological Empowerment (PE) on Organizational Citizenship Behavior (OCB) among the Employees of the National Social Security Fund of Laghouat, Algeria

*Abouelkacem Lakhdar Hamdi **

ABSTRACT

This study aims at comprehending the impact of psychological empowerment (PE) on organizational citizenship behavior (OCB) among the employees of the National Social Security Fund of Laghouat, Algeria. The sample of the study consists of 137 respondents. The researcher relied on descriptive statistical analysis, multiple regression analysis, correlation coefficients, simple variance analysis and normality distribution test. The study revealed some results with the most important as follows: a high level of (PE) was found among employees with recorded high rates concerning two dimensions: significance and competency on one hand and autonomy on the other. Nevertheless, an intermediate level was recorded in the influence dimension. For OCB, the study resulted in a high level in this variable in general (altruism, courtesy, civic virtue, consciousness and sportsmanship). For the main finding, the researcher has found out that there is a statistically significant impact of all dimensions of (PE) on OCB except for autonomy. Competency has the highest impact, followed by significance; however, it has been observed that there are statistically significant differences between the means of (PE) referred to experience factor, but no statistically significant differences were found between the means of (PE) and OCB ascribed to the rest of factors: sex, age, schooling level and hierarchical level. Finally, the researcher recommends the following suggestions: firstly, focusing on training and continuous learning to raise the level of employees' competency. Secondly, valuing OCB by including it in the standards for promotion. Thirdly, focusing on the incentive approach and enriching jobs with more challenges and experiences.

Keywords: Psychological empowerment (PE), Competency, Significance, Autonomy, Influence, Organizational citizenship behavior (OCB).

* Associate Professor in the Management Sciences Department, Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences, University of Ammar Thelidji, Laghouat, Algeria. b. hamdi@lagh-univ.dz

Received on 24/3/2016 and Accepted for Publication on 17/6/2018.