الجمهوريـــة الجزائريـــة الديمقراطيـــة الشعبيـــة
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
University Of Echahid Hamma Lakhdar El Oued
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

بعنوان

أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي

إعداد الطالبة:
حيـــاة قـــدة

إشراف الأستاذ الدكتور:
محمـــد البـــاي

لجنـــة المناقشـــــة

د/ عبد الرزاق حواس	أستاذ محاضر " أ"	جامعة الوادي	رئيسا
أ.د/ محمد الباي	أستـــاذ	جامعة الوادي	مشرفا ومقـــررا
د/ سامر زلاسي	أستاذ محاضر " أ"	جامعة الوادي	مشرفا مساعدا
د/ إبراهيم وصيف غدير إبراهيم	أستاذ محاضر " أ"	جامعة الوادي	ممتحـــنا
د/ عبد الحكيم شاهد	أستاذ محاضر " أ"	جامعة الوادي	ممتحـــنا
أ.د/ محمد قريشي	أستـــاذ	جامعة بسكرة	ممتحـــنا
أ.د/ عادل بومجان	أستـــاذ	جامعة بسكرة	ممتحـــنا

الموسم الجامعي: 2022/2021

الجمهوريـــة الجزائريـــة الديمقراطيـــة الشعبيـــة
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
University Of Echahid Hamma Lakhdar El Oued
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

بعنوان

أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي

إعداد الطالبة:
حيـــاة قـــدة

إشراف الأستاذ الدكتور:
محمـــد البـــاي

لجنـــة المناقشـــــة

د/ عبد الرزاق حواس	أستاذ محاضر" أ"	جامعة الوادي	رئيـسا
أ.د/ محمد الباي	أستـــاذ	جامعة الوادي	مشرفا ومقـــررا
د/ سامر زلاسي	أستاذ محاضر" أ"	جامعة الوادي	مشرفا مساعدا
د/ إبراهيم وصيف غدير إبراهيم	أستاذ محاضر" أ"	جامعة الوادي	ممتحـــنا
د/ عبد الحكيم شاهد	أستاذ محاضر" أ"	جامعة الوادي	ممتحـــنا
أ.د/ محمد قريشي	أستـــاذ	جامعة بسكرة	ممتحـــنا
أ.د/ عادل بومجان	أستـــاذ	جامعة بسكرة	ممتحـــنا

الموسم الجامعي: 2022/2021

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى:

﴿وَقُل رَّبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾

صدق الله العظيم

طه(الآية:114)

شكر وعرفان

الحمد لله أولا وآخرا، اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى أن وفقتنا ويسرت طريقنا لإتمام هذا العمل، وأصلي وأسلم على عبدك ورسولك محمدا صلى الله عليه وسلم ما ذكره الذاكرون وغفل عن ذكره الغافلون.

أتقدم بشكر خاص للأستاذ: بوبكر نعرورة باعتباره المشرف الأول على هذا العمل، ومن رافقني منذ بداية مسيرتي العلمية بما قدمه لي من توجيهات وإرشادات قيمة كان لها الأثر البالغ فيما تم إنجازه.

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان للأستاذ المشرف: محمد الباي الذي لم يتردد في احتواء هذا العمل من أجل إتمامه وإخراجه في صورته النهائية.

أيضا أتقدم بالشكر الجزيل للمستخدمين الإداريين بجامعة الوادي على مساعدتهم وتعاونهم بتقديم المعلومات التي ساهمت في إجراء الدراسة الميدانية.

وأخيرا لا أنسى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

الإهـــــــداء

أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى **والـــــدي العزيزيـــن**.....

أطال الله في عمرهما وألبسهما ثياب الصحة والعافية.

إلى **إخوتـــي وأخواتـــــي**.....

حفظهـــــــــم الله ورعاهـــــــــــــم.

إلى **جميع الأسرة الجامعية** بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

من أساتذة وموظفين وعمال.

الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي، ولتحقيق الأهداف المرجوة تم الاعتماد على المنهج الوصفي كونه المناسب لموضوع الدراسة وتصميم استمارة استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم قياس التمكين النفسي من خلال أربعة (04) أبعاد (المعنى، المقدرة(الجدارة)، الاستقلالية، التأثير)، الالتزام التنظيمي من خلال ثلاثة (03) أبعاد (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر والالتزام المعياري) وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال خمسة (05) أبعاد (الإيثار، اللطف والكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير)، وقد تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة أي باستعمال أسلوب الحصر الشامل الذي يتكون من (392) موظفا بجامعة الوادي، حيث كان عدد الاستمارات المسترجعة (304) استمارة، منها (273) استمارة صالحة للتحليل، والذي كان باستخدام الأساليب الإحصائية لبرامج SPSS 22 و AMOS 24 والتي من أهمها: الإحصاءات الوصفية، التحليل العاملي التوكيدي (CFA) والنمذجة بالمعادلة البنائية باستخدام التحليل البيزي (Bayesian SEM).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى كل من التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي كان "مرتفعا"، أما مستوى الالتزام التنظيمي فقد كان "متوسطا"، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) كمتغير وسيط عند مستوى معنوية 5%، حيث مثل الالتزام التنظيمي متغيرا وسيطا جزئيا(Partial Mediating Variable) في هذه العلاقة، وقد فسر كل من التمكين النفسي والالتزام التنظيمي ما قيمته (24%) من التباين الكلي في سلوك المواطنة التنظيمية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في العديد من الجوانب التي من شأنها أن تعزز الالتزام التنظيمي للأفراد بداية من التركيز على اختيار وتعيين الأفراد الذين تتوافق قيمهم وأهدافهم مع قيم وأهداف الإدارة، تطوير مسارهم المهني وترقيتهم...الخ، وذلك من أجل الحصول على أكثر استقرار للعمالة وأداء متميز، بالإضافة إلى المحافظة على مستوى تبني الأفراد لسلوك المواطنة التنظيمية وتشجيعه من خلال بناء ثقافة تنظيمية تعززه، وإشباع حاجياتهم وتحقيق طموحاتهم مما يولد لديهم الرضا فيعملون على بذل المزيد من العطاء.

الكلمات المفتاحية: تمكين، تمكين نفسي، التزام التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية.

Abstract:

The current study aims to examine the impact of organizational commitment as a mediating variable in the relationship between psychological empowerment and organizational citizenship behavior among administration employees of Eloued University, To achieve this aim, the study used a descriptive approach to data collection and analyses.
A questionnaire was designed as which consists of four dimensions: (meaning, competence, self-determination, impact), organizational commitment through three dimensions: (affective commitment, continuance commitment and normative commitment) and organizational citizenship behavior through five dimensions (altruism, courtesy , sportsmanship, civic virtue, conscientiousness), The survey was distributed to all members of the study population, that is, using the comprehensive confine method, which consists of (392) employees in Eloued University, A number of (273) were are valid for analysis, The data was analyzed using quantitative analyses*:* descriptive statistics, confirmatory factor analysis (CFA) through SPSS 22 and AMOS 24, Structural Equation Modeling using Bayesian analysis(Bayesian SEM)*.*

The results revealed the level of both psychological empowerment and organizational citizenship behavior among administration employees of Eloued University was “high”, As for the level of organizational commitment, it was “medium”. The psychological empowerment was found to have a statistically significant impact on organizational citizenship behavior in the presence of organizational commitment (affective commitment, continuance commitment and normative commitment) as a partial mediating variable in this relationship. Results also indicate , that both psychological empowerment and organizational commitment (explained (24%) of the total variance in organizational citizenship behavior.

Based on the results, Many aspects that would enhance the organizational commitment of individuals starting from selecting and recruiting individuals whose are their norms and objectives corresponding with the norms and objectives of the organization, developing their career path and promoting them should reconsidered, in order to obtain more stable featured performance of employees. The study also recommended maintaining the level of individuals' adoption of organizational citizenship behavior and encouraging it through building an organizational culture, and sustaining employees' need-meeting and aspiration-achieving*.* By so doing, employees' satisfaction, will increase and their performance will improve.

Keywords: Empowerment, Psychological Empowerment, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior.

قائمة المحتويـــات

الموضوع	الصفحة
الآيـــــــة	
شكر وعرفان	
الإهـــــداء	
الملخص بالعربية	VI
الملخص بالإنجليزية	VII
قائمة المحتويات	VIII
قائمة الجداول	XIV
قائمة الأشكال	XVII
قائمة الملاحق	XIX
مقدمـــــــة	**أ-ز**
تمهيد:	ب
1-إشكالية الدراسة	ج
2-فرضيات الدراسة	د
3-مبررات اختيار الموضوع	هـ
4-أهداف الدراسة	هـ
5-أهمية الدراسة	هـ
6-حدود الدراسة	و
7-المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة	و
8-مرجعية الدراسة	ز
9-صعوبات الدراسة	ز
10-هيكل الدراسة	ز
الفصل الأول: الأدبيات النظريـــة	**01-68**
تمهيد:	02
المبحث الأول: التمكين النفسي	**03**
المطلب الأول: مفهوم التمكين النفسي وأهميته	**03**
أولا-مفهوم التمكين النفسي:	03

ثانيا–أهمية التمكين النفسي	06
المطلب الثاني: نماذج التمكين النفسي وأبعاده	**08**
أولا–نماذج التمكين النفسي	08
ثانيا–أبعاد التمكين النفسي	13
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في التمكين النفسي ونتائجه	**16**
أولا– العوامل المؤثرة في التمكين النفسي	16
ثانيا–نتائج التمكين النفسي	19
المطلب الرابع: معوقات تطبيق التمكين النفسي	**22**
المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي	23
المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي وخصائصه وأهميته	**24**
أولا–مفهوم الالتزام التنظيمي	24
ثانيا–خصائص الالتزام التنظيمي	26
ثالثا–أهمية الالتزام التنظيمي	27
المطلب الثاني: النماذج النظرية المفسرة للالتزام التنظيمي وأبعاده	**28**
أولا– النماذج النظرية المفسرة للالتزام التنظيمي	28
ثانيا–أبعاد الالتزام التنظيمي حسب نموذج Allen & Meyer سنة 1990 الثلاثي الأبعاد	36
المطلب الثالث: مراحل الالتزام التنظيمي ومداخل تنميته	**37**
أولا– مراحل الالتزام التنظيمي	37
ثانيا– مداخل تنمية الالتزام التنظيمي	38
المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي ونتائجه	**40**
أولا–العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي	40
ثانيا–نتائج الالتزام التنظيمي	44
المبحث الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية	**46**
المطلب الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية	**46**
أولا–نشأة ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمية	46
ثانيا–خصائص وأهمية سلوك المواطنة التنظيمية	48
ثالثا–أنماط سلوك المواطنة التنظيمية	51

المطلب الثاني: النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده	**52**
أولا-النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية	52
ثانيا-أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	53
المطلب الثالث: محددات سلوك المواطنة التنظيمية وآثاره	**57**
أولا-محددات سلوك المواطنة التنظيمية	57
ثانيا-آثار سلوك المواطنة التنظيمية	61
المطلب الرابع: معوقات سلوك المواطنة التنظيمية.	**63**
المبحث الرابع: العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة	**65**
المطلب الأول: علاقة التمكين النفسي بالالتزام التنظيمي	**65**
المطلب الثاني: علاقة الالتزام التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية	**66**
المطلب الثالث: أثر الالتزام التنظيمي في العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية	**66**
خلاصة الفصل:	68
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	**111-69**
تمهيد:	70
المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة	**71**
المطلب الأول: الدراسات العربية	**71**
أولا- الدراسات العربية المتعلقة بالتمكين النفسي	71
ثانيا- الدراسات العربية المتعلقة بالالتزام التنظيمي	76
ثالثا- الدراسات العربية المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية:	81
رابعا- الدراسات العربية المتعلقة بأكثر من متغير من متغيرات الدراسة	84
المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية	**93**
أولا- الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتمكين النفسي	93
ثانيا- الدراسات الأجنبية المتعلقة بالالتزام التنظيمي	96
ثالثا- الدراسات الأجنبية المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية	99
رابعا- الدراسات الأجنبية المتعلقة بأكثر من متغير من متغيرات الدراسة	102
المبحث الثاني: مراجعة الدراسات السابقة	**106**
المطلب الأول: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	**106**

المطلب الثاني: جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها	**108**
أولا- جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة	109
ثانيا- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	110
خلاصة الفصل:	111
الفصل الثالث: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة	**146-112**
تمهيد:	113
المبحث الأول: طريقـة الدراسة	**114**
المطلب الأول: منهج ونموذج الدراسة	**114**
أولا- منهج الدراسة	114
ثانيا- نموذج الدراسة	115
المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة ومجتمع الدراســـة	**117**
أولا-التعريف بالمؤسسة محل الدراسة	117
ثانيا-مجتمع الدراسة	123
المبحث الثاني: أدوات الدراسة	**128**
المطلب الأول: الأدوات المستعملة في جمع البيانات	**128**
أولا: الملاحظة	128
ثانيا: استمارة الاستبيان (الاستبيانة)	128
المطلب الثاني: التحق من صدق وثبات أداة الدراسة (العينة الاستطلاعية)	**131**
أولا- الصدق الظاهري	131
ثانيا- الاتساق الداخلي لأداة الدراسة	132
ثالثا- ثبات أداة الدراسة	136
المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة	**138**
أولا- النمذجة بالمعادلة البنائية وبعض المفاهيم المتعلقة بها	139
ثانيا- الأساليب الإحصائية المستخدمة بواسطة برنامج(SPSS)	141
ثالثا-الأساليب الإحصائية المتعلقة بالنمذجة بالمعادلة البنائية المستخدمة بواسطة برنامج (AMOS)	141
خلاصة الفصل:	146

الفصل الرابع: نتائـــج ومناقشـات	**227-147**
تمهيد:	148
المبحث الأول: نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول محاور الاستبيان	**149**
المطلب الأول: نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول التمكين النفسي	**149**
أولا -نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول بعد المعنـى	149
ثانيا-نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول بعد المقدرة(الجدارة)	150
ثالثا-نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول بعد الاستقلالية	151
رابعا-نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول بعد التأثير	152
المطلب الثاني: نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول الالتزام التنظيمي	**153**
أولا-نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول بعد الالتزام العاطفي	153
ثانيا-نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول بعد الالتزام المستمر	155
ثالثا-نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول بعد الالتزام المعياري	156
المطلب الثالث: نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول سلوك المواطنة التنظيمية	**157**
أولا-نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول بعد الإيثار	158
ثانيا-نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول بعد اللطف والكياسة	159
ثالثا-نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول بعد الروح الرياضية	160
رابعا-نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول بعد السلوك الحضاري	161
خامسا-نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول بعد وعي الضمير	162
المبحث الثاني: نتائج التحليل العاملي التوكيدي	**165**
المطلب الأول: التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التمكين النفسي	**165**
أولا- اختبار جودة المطابقة	165
ثانيا-اختبار الصدق والثبات لمقياس التمكين النفسي	167
المطلب الثاني: التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الالتزام التنظيمي	**170**
أولا- اختبار جودة المطابقة	170
ثانيا -اختبار الصدق والثبات لمقياس الالتزام التنظيمي	173
المطلب الثالث: التحليل العاملي التوكيدي لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية	**175**
أولا-اختبار جودة المطابقة	175
ثانيا-اختبار الصدق والثبات لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية	177

المبحث الثالث: نتائج نماذج تحليل المسار واختبار الفرضيات	**180**
المطلب الأول: نتائج نماذج تحليل المسار واختبار الفرضيات المباشرة	**180**
أولا–الفرضية الأولى	180
ثانيا–الفرضية الثانية	186
ثالثا– الفرضية الثالثة	190
المطلب الثاني: نتائج نماذج تحليل المسار واختبار الفرضيات غير المباشرة	**196**
أولا– شروط وأنماط اختبار الوساطة	196
ثانيا– اختبار الفرضية الرابعة	197
المبحث الرابع: مناقشة النتائج	**215**
المطلب الأول: مناقشة نتائج الاتجاه العام للاستجابات حول محاور الاستبيان	**215**
أولا– مناقشة نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول التمكين النفسي	215
ثانيا– مناقشة نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول الالتزام التنظيمي	216
ثالثا– مناقشة نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول سلوك المواطنة التنظيمية	217
المطلب الثاني: مناقشة نتائج نماذج تحليل المسار واختبار الفرضيات	**218**
أولا– مناقشة نتائج الفرضيات المباشرة	217
ثانيا– مناقشة نتائج الفرضيات غير المباشرة	223
خلاصة الفصل:	227
الخاتمـــــــة	**235–228**
تمهيد:	229
أولا– النتائج النظرية	229
ثانيا– النتائج الميدانية	230
ثالثا– مقترحات وآفاق الدراسة	233
المصادر والمراجع	**249–236**
الملاحق	**262–250**

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1–1)	نتائج تطبيق التمكين النفسي في المنظمات	21
(2–1)	التسلسل التاريخي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	54
(1–3)	الهياكل البيداغوجية لجامعة الوادي	119
(2–3)	عدد ونسبة الاستمارات المسترجعة والمفقودة	124
(3–3)	عدد ونسبة الاستمارات المقبولة والملغاة	124
(4–3)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب البيانات الشخصية	125
(5–3)	توزيع فقرات متغير التمكين النفسي	130
(6–3)	توزيع فقرات متغير الالتزام التنظيمي	130
(7–3)	توزيع فقرات متغير سلوك المواطنة التنظيمية	130
(8–3)	الأوزان الممنوحة لخيارات الإجابة عن الاستبيان والمستويات الموافقة لها حسب مقياس ليكارت الخماسي	131
(9–3)	معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية لأبعاد التمكين النفسي	132
(10–3)	الاتساق الداخلي بين مقياس التمكين النفسي وأبعاده.	133
(11–3)	معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية لأبعاد الالتزام التنظيمي	133
(12–3)	الاتساق الداخلي بين مقياس الالتزام التنظيمي وأبعاده.	130
(13–3)	معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	135
(14–3)	الاتساق الداخلي لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده	135
(15–3)	معامل ألفا كرونباخ لمقياس التمكين النفسي (ن=31)	136
(16–3)	معامل ألفا كرونباخ لمقياس الالتزام التنظيمي (ن=31).	137
(17–3)	معامل ألفا كرونباخ لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية (ن=31).	137
(18–3)	معامل ألفا كرونباخ لإجمالي فقرات أداة الدراسة (ن=31).	138
(19–3)	مؤشرات جودة المطابقة ومجالات تقييمها	144
(1–4)	المستوى المدرك لبعد المعنى من وجهة نظر موظفي الجامعة	149
(2–4)	المستوى المدرك لبعد المقدرة(الجدارة) من وجهة نظر موظفي الجامعة	150
(3–4)	المستوى المدرك لبعد الاستقلالية من وجهة نظر موظفي الجامعة	151

(4–4)	المستوى المدرك لبعد التأثير من وجهة نظر موظفي الجامعة	152
(5–4)	المستوى المدرك لأبعاد التمكين النفسي من وجهة نظر موظفي الجامعة	153
(6–4)	المستوى المدرك لبعد الالتزام العاطفي من وجهة نظر موظفي الجامعة	154
(7–4)	المستوى المدرك لبعد الالتزام المستمر من وجهة نظر موظفي الجامعة	155
(8–4)	المستوى المدرك لبعد الالتزام المعياري من وجهة نظر موظفي الجامعة	156
(9–4)	المستوى المدرك لأبعاد الالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجامعة	157
(10–4)	المستوى المدرك لبعد الإيثار من وجهة نظر موظفي الجامعة	158
(11–4)	المستوى المدرك لبعد اللطف والكياسة من وجهة نظر موظفي الجامعة	159
(12–4)	المستوى المدرك لبعد الروح الرياضية من وجهة نظر موظفي الجامعة	160
(13–4)	المستوى المدرك لبعد السلوك الحضاري من وجهة نظر موظفي الجامعة	161
(14–4)	المستوى المدرك لبعد وعي الضمير من وجهة نظر موظفي الجامعة	163
(15–4)	المستوى المدرك لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الجامعة	164
(16–4)	مؤشرات المطابقة للنموذج القياسي للتمكين النفسي	166
(17–4)	مؤشرات الصدق والثبات لمقياس التمكين النفسي	167
(18–4)	تشبع فقرات مقياس التمكين النفسي على العوامل التي تنتمي إليها	169
(19–4)	مؤشرات المطابقة للنموذج القياسي للالتزام التنظيمي	172
(20–4)	مؤشرات الصدق والثبات لمقياس الالتزام التنظيمي	173
(21–4)	تشبع فقرات مقياس الالتزام التنظيمي على العوامل التي تنتمي إليها	174
(22–4)	مؤشرات المطابقة لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية.	176
(23–4)	مؤشرات الصدق والثبات لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية	177
(24–4)	تشبع فقرات مقياس سلوك المواطنة التنظيمية على العوامل التي تنتمي إليها.	178
(25–4)	نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لتأثير التمكين النفسي (المعنى، المقدرة، الاستقلالية، التأثير) على الالتزام التنظيمي.	182
(26–4)	نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لتأثير الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) على سلوك المواطنة التنظيمية.	187
(27–4)	نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لتأثير التمكين النفسي(المعنى، المقدرة(الجدارة)، الاستقلالية، التأثير)على سلوك المواطنة التنظيمية.	192
(28–4)	نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لتأثير التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام العاطفي كمتغير وسيط.	199

(**29–4**)	نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لتأثير التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام المستمر كمتغير وسيط.	201
(**30–4**)	نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لتأثير التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام المعياري كمتغير وسيط.	204
(**31–4**)	نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لتأثير التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) كمتغيرات وسيطية.	207
(**32–4**)	نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار المعدل الأول لتأثير التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) كمتغيرات وسيطية.	210
(**33–4**)	نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار المعدل الثاني لتأثير التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) كمتغيرات وسيطية	213

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(**1–1**)	نموذج التمكين النفسي حسب Conger & Kanungo سنة 1988	09
(**2–1**)	نموذج التمكين النفسي حسب Thomas & Velthouseسنة 1990	11
(**3–1**)	الشبكة الطبيعية والجزئية للتمكين النفسي في موقع العمل وفقا لـ Spreitzer سنة 1995	13
(**4–1**)	نظرية الالتزام التنظيمي لـ Etzioni سنة 1961	29
(**5–1**)	نموذج الالتزام الاتجاهي عند Steers سنة 1977	32
(**6–1**)	العلاقات المقترحة لنموذج Allen & Meyer سنة 1990 الثلاثي الأبعاد للالتزام التنظيمي	35
(**1–3**)	نموذج الدراسة	116
(**2–3**)	الهيكل التنظيمي لجامعة الوادي	120
(**1–4**)	النموذج الناتج عن التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التمكين النفسي	165
(**2–4**)	النموذج الناتج عن التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الالتزام التنظيمي	171
(**3–4**)	النموذج الناتج عن التحليل العاملي التوكيدي لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية	175
(**4–4**)	نموذج تحليل المسار لتأثير التمكين النفسي (المعنى، المقدرة، الاستقلالية، التأثير) على الالتزام التنظيمي.	181
(**5–4**)	الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين التمكين النفسي (المعنى) والالتزام التنظيمي	183
(**6–4**)	الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين التمكين النفسي (المقدرة أو الجدارة) والالتزام التنظيمي.	184
(**7–4**)	الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين التمكين النفسي (الاستقلالية) والالتزام التنظيمي.	185
(**8–4**)	الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين التمكين النفسي (التأثير) والالتزام التنظيمي.	185
(**9–4**)	نموذج تحليل المسار لتأثير الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) على سلوك المواطنة التنظيمية.	186
(**10–4**)	الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين والالتزام التنظيمي (العاطفي) وسلوك المواطنة التنظيمية.	188
(**11–4**)	الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الالتزام التنظيمي (المستمر) وسلوك المواطنة التنظيمية	189

(**12–4**)	الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين والالتزام التنظيمي (المعياري) وسلوك المواطنة التنظيمية.	190
(**13–4**)	نموذج تحليل المسار لتأثير التمكين النفسي(المعنى، المقدرة(الجدارة)، الاستقلالية، التأثير)على سلوك المواطنة التنظيمية.	191
(**14–4**)	الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين التمكين النفسي (المعنى) وسلوك المواطنة التنظيمية	193
(**15–4**)	الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين التمكين النفسي (المقدرة(الجدارة)) وسلوك المواطنة التنظيمية	194
(**16–4**)	الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين التمكين النفسي (الاستقلالية) وسلوك المواطنة التنظيمية	195
(**17–4**)	الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين التمكين النفسي (التأثير) وسلوك المواطنة التنظيمية	195
(**18–4**)	نموذج تحليل المسار لتأثير التمكين النفسي المباشر على سلوك المواطنة التنظيمية.	197
(**19–4**)	نموذج تحليل المسار لتأثير التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام العاطفي كمتغير وسيط	198
(**20–4**)	نموذج تحليل المسار لتأثير التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام المستمر كمتغير وسيط.	200
(**21–4**)	نموذج تحليل المسار لتأثير التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام المعياري كمتغير وسيط	203
(**22–4**)	نموذج تحليل المسار لتأثير التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) كمتغيرات وسيطية	206
(**23–4**)	نموذج تحليل المسار المعدل الأول لتأثير التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود توسط أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري).	209
(**24–4**)	نموذج تحليل المسار المعدل الثاني لتأثير التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود توسط أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري).	212

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	استمارة الاستبيان قبل التحكيم	251
02	استمارة الاستبيان بعد التحكيم	254
03	قائمة المحكمين	257
04	الأوزان الانحدارية ومؤشر التنبؤ البعدي للفرضية الأولى	258
05	الأوزان الانحدارية ومؤشر التنبؤ البعدي للفرضية الثانية	258
06	الأوزان الانحدارية ومؤشر التنبؤ البعدي للفرضية الثالثة	259
07	الأوزان الانحدارية ومؤشر التنبؤ البعدي للفرضية الفرعية الأولى	259
08	الأوزان الانحدارية ومؤشر التنبؤ البعدي للفرضية الفرعية الثانية	260
09	الأوزان الانحدارية ومؤشر التنبؤ البعدي للفرضية الفرعية الثالثة	260
10	الأوزان الانحدارية ومؤشر التنبؤ البعدي للفرضية الرابعة	261
11	الأوزان الانحدارية ومؤشر التنبؤ البعدي للفرضية الرابعة (النموذج المعدل الأول)	261
12	الأوزان الانحدارية ومؤشر التنبؤ البعدي للفرضية الرابعة (النموذج المعدل الثاني)	262

مقدمة

تمهيد:

تواجه المنظمات اليوم العديد من التغيرات والتحولات السريعة والمتلاحقة في سعيها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، والمرتبطة بظاهرة العولمة واشتداد المنافسة وتسارع وتيرة الابتكارات والاختراعات التي تعرفها بيئة الأعمال، وتعتبر مواكبة هذه التحديات والتكيف معها العامل الأساسي لبقاء المنظمات وتطورها.

تأخذ الاستجابة لمواجهة هذه التحديات عدة أشكال وطرق وأهمها زيادة الاهتمام بمواردها وفي مقدمتها المورد البشري، إذ قد تملك المنظمة الموارد المالية والتكنولوجية المتقدمة والتنظيمية الناجحة وغيرها، إلا أنها لا تتمكن من الاستفادة منها بكفاءة وفعالية دون وجود موارد بشرية ذات مقدرات جوهرية نادرة، قادرة على توجيهها واستغلالها من أجل تحقيق أهدافها.

ومن أجل ذلك أصبحت المنظمات تبحث في السياسات التحفيزية، وتسعى لتوفير بيئة تنظيمية ملائمة وأساليب إدارية حديثة ومعاصرة تمنح الموارد البشرية الشعور بالثقة والفاعلية وتنمي لديهم الدافعية في أداء أعمالهم، وفي هذا السياق يبرز التمكين كأحد الأساليب الإدارية المعاصرة والذي يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية وحرية ومشاركة أكبر في مجال وظائفهم، ونتيجة التراكم المعرفي في دراسة مفهوم التمكين استطاع الباحثون تحديد عدد من المداخل والتي من بينها مدخل التمكين النفسي الذي يمثل الشعور بالدافع الذاتي لدى الأفراد العاملين نحو أعمالهم بناء على إدراكهم الشخصي لمهامهم والبيئة المحيطة التي من شأنها أن تعزز هذا الشعور، مما يؤدي إلى إطلاق قدراتهم الكامنة وزيادة فعاليتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

وقد جذب دور التمكين النفسي في تحقيق الفاعلية التنظيمية "وهي الدرجة التي يفي بها العامل أو يتجاوز توقعات دور العمل" اهتمام العديد من الباحثين منذ ثمانينيات القرن الماضي، وأكدت العديد من الدراسات أن الموظفين الممكنين إضافة على المرونة والقدرة على الإبداع والمبادرة، فهم أكثر التزاما بوظائفهم وقدرة على إظهار سلوك المواطنة التنظيمية، حيث يُعبر الالتزام التنظيمي للأفراد عن توافق قيمهم مع أهداف المنظمة مما ينعكس على زيادة جهودهم ورغبتهم الشديدة في البقاء فيها، أما سلوك المواطنة التنظيمية فهو من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعبر عن تجاوز الأفراد لمتطلبات الدور الأساسي للوظيفة والقيام بأدوار إضافية وتطوعية، دون احتساب ذلك السلوك ضمن نظام المكافآت والحوافز الرسمية ويحدث أثرا إيجابيا على الأداء التنظيمي.

رغم وجود العديد من الدراسات التي اهتمت بمتغيرات الموضوع (التمكين النفسي، الالتزام التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية) إلا أنه في حدود علمنا لا توجد أي دراسة في الجزائر جمعت بين هذه المتغيرات وبحثت في علاقة التمكين النفسي بسلوك المواطنة التنظيمية باعتماد الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، لذلك جاءت دراستنا لتساهم في التعرف على أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية والتي ارتأينا تطبيقها في جامعة الوادي باعتبارها أحد مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، والذي يعتبر قطاعا محوريا نظرا لارتباطه وتأثيره على بقية القطاعات الأخرى، ولما يحظى به من دور بارز في إنتاج العلم والمعرفة وتزويد المجتمع بالطاقات البشرية المعدة لسوق العمل ولمتطلبات الحياة المختلفة.

1- **إشكالية الدراسة:** من خلال مسحنا للعديد من الدراسات التي تطرقت لمتغيرات الدراسة وأثبتت أثر التمكين النفسي على الالتزام التنظيمي مثل: دراسة طويهر طه مداني سنة 2018، بالإضافة إلى أثر الالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية مثل: دراسة تجاني منصور سنة 2017، وكذلك أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية مثل: دراسة رياض أبا زيد سنة 2010، تبلورت إشكالية دراستنا والتي تمثلت في:

هل يوجد أثر للتمكين النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال اعتماد الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تم طرح التساؤلات الآتية:

- هل يوجد أثر للتمكين النفسي(المعنى، المقدرة، الاستقلالية، التأثير) على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي؟
- هل يوجد أثر للالتزام التنظيمي(الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي؟
- هل يوجد أثر للتمكين النفسي(المعنى، المقدرة(الجدارة)، الاستقلالية، التأثير) على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي؟
- هل يوجد أثر للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري)كمتغير وسيط لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي؟

والذي يتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام العاطفي كمتغير وسيط لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي؟
- هل يوجد أثر للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام المستمر كمتغير وسيط لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي؟
- هل يوجد أثر للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام المعياري كمتغير وسيط لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي؟

2- فرضيات الدراسة: من خلال التساؤلات أعلاه تم صياغة الفرضيات كما يلي:

- **الفرضية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي(المعنى، المقدرة، الاستقلالية، التأثير) على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي.

- **الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي(الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي.

- **الفرضية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي(المعنى، المقدرة(الجدارة)، الاستقلالية، التأثير) على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي.

- **الفرضية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) كمتغير وسيط لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي.

والتي تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام العاطفي كمتغير وسيط لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام المستمر كمتغير وسيط لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام المعياري كمتغير وسيط لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي.

3- مبررات اختيار الموضوع: من خلال ممارستي للعمل الإداري لسنوات عديدة في جامعة الوادي شعرت بأهمية التمكين بصفة عامة والتمكين النفسي خصوصا وبعدم إعطائه الاهتمام الكافي من قبل المسؤولين والمديرين، الأمر الذي دفعني للبحث أكثر في هذا المفهوم ونتائجه وتأثيراته، وباطلاعي على بعض الدراسات السابقة المتعلقة به تبين تأثيره على العديد من المتغيرات التنظيمية وعلى نتائج العمل الإيجابية بالمنظمة، وقد جذبني مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية كونه يُعد سلوكا تطوعيا غير مكلف ويساهم في تحقيق أهداف المنظمة، كما أثار اهتمامي الالتزام التنظيمي باعتباره الشغل الشاغل للمنظمات، ليستقر اختياري على موضوع الدراسة الحالية لوجود فجوة علمية تتمثل في دراسة الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة التمكين النفسي بسلوك المواطنة التنظيمية.

4- أهداف الدراسة: نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تقديم إطار عام للتعرف على مفهوم التمكين النفسي ومختلف المفاهيم الأساسية المرتبطة به، بالإضافة إلى كل من الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال الأدبيات النظرية.
- الإشارة إلى أهمية التمكين النفسي من أجل توجيه اهتمام المؤسسات الجزائرية بصفة عامة وجامعة الوادي بصفة خاصة إلى تبني مثل هذه الأساليب التي من شأنها أن تؤثر على السلوكيات الإيجابية للعنصر البشري وتحقق أهدافها.
- التعرف على مستوى توافر كل من التمكين النفسي والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي.
- التعرف على حقيقة العلاقة والتأثير بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية، والتقصي إذا كان الالتزام التنظيمي يمثل متغيرا وسيطا في هذه العلاقة لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي.
- تقديم اقتراحات من شأنها أن توفر بيئة تنظيمية لديها القدرة على استيعاب مفهوم التمكين النفسي باعتباره وسيلة لتعزيز السلوكيات الإيجابية لدى الأفراد لاسيما الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

5- أهمية الدراسة: تتجلى أهمية الدراسة في عدة نقاط نعددها فيما يأتي:

- أنها متعلقة بأهم مورد بالمنظمة ألا وهو المورد البشري، الذي يعتبر ركيزة تقدم وتطور المنظمات والمجتمعات وازدهارها.
- طرحها لأسلوب إداري معاصر في إدارة الموارد البشرية "التمكين النفسي" الذي يتعلق بإدراك الفرد لوظيفته ضمن البيئة التنظيمية المحيطة ويؤثر على اتجاهاته وسلوكياته تجاه المنظمة وبالتالي نتائج عمله.

– تعرضها لمواضيع إدارية حديثة وهامة في إدارة الموارد البشرية تتعلق بالسلوك الإنساني في المنظمات والتي تتمثل في الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وتعتبر على درجة من الصعوبة والتعقيد وتؤثر على نتائج العمل الإيجابية بالمنظمة.

– من أوائل الدراسات –في حدود علم الطالبة– التي درست الأثر بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، وبأحدث الأساليب الإحصائية (النمذجة بالمعادلة الهيكلية باستخدام التحليل البيزي).

– كما أننا في دراستنا سنسلط الضوء على جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي التي تعتبر مؤسسة عمومية هامة، تطورها ونجاحها هو مكسب للمنطقة بكاملها.

6– حدود الدراسة: للتحكم أكثر في الموضوع ومعالجة الإشكالية المطروحة قمنا بتحديد الإطار الآتي:

– **الحدود الموضوعية:** اقتصر موضوع الدراسة على أثر التمكين النفسي(المعنى، المقدرة(الجدارة)، الاستقلالية، التأثير) في سلوك المواطنة التنظيمية(الإيثار، اللطف والكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) من خلال اعتماد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري)كمتغير وسيط لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي.

– **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة الميدانية والمتعلقة بتوزيع واسترجاع استمارة الاستبيان على الأفراد المستجوبين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي في الفترة من: 2020/11/02 إلى غاية: 2021/01/31.

– **الحدود المكانية:** تمت الدراسة على مستوى جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي بمختلف هياكلها (مديرية الجامعة، وجميع الكليات ومعهد العلوم الإسلامية)، وقد تم اختيارها نظرا لتوفرها على عدد الموظفين الكافي، ورغبتي كموظفة وطالبة فيها في استفادتها من نتائج الدراسة الحالية.

– **الحدود البشرية:** شمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين الإداريين الدائمين بجامعة الوادي بمختلف هياكلها الإدارية.

7– المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة: من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي من خلال دراسة الأدبيات النظرية للموضوع في المراجع العربية والأجنبية، وكذلك جمع البيانات من خلال استجابات أفراد المجتمع المدروس على استمارة الاستبيان، والتي تم تحليلها بأساليب إحصائية مختلفة لبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 22 وبرنامج AMOS 24.

8- **مرجعية الدراسة:** من أجل إنجاز دراستنا الحالية اعتمدنا على عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع والمتمثلة في مقالات علمية وأطروحات دكتوراه، حيث كانت موزعة جغرافيا على المستوى العربي بما فيه الجزائر، وعلى المستوى الأجنبي(خارج الدول العربية)، بالإضافة إلى البحث في المؤلفات والمجلات والكتب والتي تكون عادة محفوظة في المكتبات باللغة العربية أو الأجنبية.

9- **صعوبات الدراسة:** من الصعوبات التي واجهتنا أثناء إجراء هذه الدراسة تزامنها مع انتشار وباء فيروس كرونا (Covid- 19) حول العالم، حيث شكل هذا الأخير عائقا أثناء فترة الحجر الصحي للبحث في المكتبات الجامعية التي كانت مغلقة في تلك الفترة، وكذلك أثناء توزيع الاستبيان سجلت المصالح المعنية بمتابعة هذا الوباء تزايدا في انتشاره وعدد الحالات المصابة به، مما شكل خطرا على صحة الطالبة بسبب التنقل بين مديريات وكليات الجامعة، زيادة على التخوف من صدور قرار إجراء حجر صحي آخر قبل استرجاع الاستمارات.

10- **هيكل الدراسة:** للإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها قمنا بتقسيم الدراسة إلى أربع(04) فصول وفق منهجية IMRAD كما يلي:

- **الفصل الأول (الأدبيات النظرية):** يتضمن الأدبيات النظرية لكل من التمكين النفسي والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

- **الفصل الثاني(الدراسات السابقة):** يحتوي على بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تطرقت لمتغير أو أكثر من متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية).

- **الفصل الثالث(الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة):** يشمل طريقة الدراسة من المنهج المتبع، بناء النموذج المقترح والتعريف بمجتمع الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات(استمارة الاستبيان)، والأدوات الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

- **الفصل الرابع(نتائج ومناقشات):** يتضمن نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول متغيرات الموضوع، التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس الدراسة ونتائج نماذج تحليل المسار واختبار الفرضيات، بالإضافة إلى مناقشة النتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية

تمهيد:

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الخلفية النظرية للموضوع، وذلك من أجل استيعاب وفهم أكثر لمتغيرات الدراسة(التمكين النفسي، الالتزام التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية)، حيث سنقوم بتخصيص مبحث لكل متغير ونحاول الإحاطة بأهم العناصر المتعلقة به: المفهوم، الخصائص، الأهمية، الأبعاد، العوامل المؤثرة فيه ونتائجه أو آثاره ...إلخ، وذلك من خلال البحث في العديد من المراجع والدراسات العربية والأجنبية، وسوف نحاول في الأخير الربط بين هذه المتغيرات وذلك بإيجاد العلاقة النظرية بينها، وفي هذا الإطار سوف نقوم بتقسيم هذا الفصل كالآتي:

المبحث الأول: التمكين النفسي

المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي

المبحث الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

المبحث الرابع: العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة

المبحث الأول: التمكين النفسي

قد برز مصطلح التمكين كمفهوم إداري في أواخر الثمانينات ولاقى رواجا كبيرا خلال النصف الأخير من عقد التسعينات من الناحية النظرية والتطبيقية، ويتميز هذا المفهوم بفلسفة جديدة قوامها أن لا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة وإنما على العاملين في المقام الأول[1]، ومن خلال العناصر التالية سوف نستعرض هذا المفهوم مع التركيز أكثر على أهم الجوانب ذات الصلة بالتمكين النفسي(المفهوم، الأهمية، النماذج، الأبعاد، العوامل المؤثرة، الآثار والمعوقات) باعتباره أحد مداخل التمكين.

المطلب الأول: مفهوم التمكين النفسي وأهميته

أولا–مفهوم التمكين النفسي:

إن كلمة تمكين في اللغة العربية ترجع للفعل(مكّن)، ونقول مكّن له في الشيء أي جعل له عليه سلطانا وقدرة[2]، والتمكين لغة يعني "القدرة والاستطاعة على فعل الشيء"[3].

وقبل مناقشة تعريف مصطلح التمكين، لا بد من الاعتراف بأن هناك آراء مختلفة إلا أنها تُجمِع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال وظائفهم بالإضافة إلى المشاركة وإبداء آرائهم فيما يتعلق بأمور في سياق الوظيفة أي خارج إطارها[4]. حيث عُرف التمكين بأنه" نقل للمسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة القرار، وفي التمكين يكون المرؤوس الممكن مسؤولا عن جودة ما يقرره أو ما يؤديه، إذ لا يتضمن التمكين فقط حرية المرؤوس في اختيار سبل تنفيذ المهام المخططة لإرضاء العملاء ولبلوغ أهداف المنظمة، بل أيضا المشاركة في المعلومات والمعرفة وتحليل المشكلات وصنع القرارات"[5].

---

[1] – الرحاحلة عبد الرزاق سالم (2010)، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص 93.

[2]- المعاني، تعريف ومعنى التمكين في معجم المعاني الجامع، معجم عربي عربي، متاح على الموقع:

https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/تمكين/14/04/2020 at 09:30 .

[3]– جمال الدين أبي الفضل، محمد بن مكرم بن منظور(2009)، لسان العرب، المجلد 13، الطبعة الثانية، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ص 510.

[4] – يحي سليم ملحم(2009)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، مصر، ص 6.

[5] –معراج هواري، شرع مريم(2017)، مدخل إلى الإدارة التمكينية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 34.

ويمثل التمكين تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية[1].

وبسبب التراكم المعرفي في دراسة مفهوم التمكين استطاع الباحثون تحديد عدد من المداخل من أجل دراسة هذا المفهوم وتأثيره، وأشهر هذه المداخل بصورة عامة[2]:

- **المدخل الأول(المدخل الهيكلي)**: وجوهر هذا المدخل هو فكرة المشاركة بالسلطة بين المديرين والعاملين مع تحقيق هدف تنازل أصحاب القوة والقرار للعاملين بالمستويات الدنيا من الهرم الوظيفي عن قوتهم ومنح فرصة اتخاذ القرارات التي تتعلق بمجال عملهم، حيث اعتمد هذا المدخل على تصميم الهياكل التنظيمية والإجراءات والممارسات من أجل التمكين. ورغم أهمية هذا المدخل فإن بعض الممارسين يشيرون إلى حالات تم فيها توفير جميع أدوات التمكين من القوة والمعرفة والمعلومات والمكافآت ومع ذلك لم يتم شعورهم الفعلي بالتمكين، في حين وجدت حالات يفتقدون إلى متطلبات بيئة العمل التمكينية ومع ذلك يشعرون ويتصرفون بأساليب العاملين الممكنين، وهذا ما ساعد في ظهور مدخل التمكين النفسي[3].
- **المدخل الثاني (المدخل النفسي)**: ويعتمد على الحالة النفسية للفرد بمعنى آخر كيف ينظر أو يدرك العاملون أعمالهم وعلاقتهم بالمنظمة، وعن طريق هذا الإدراك تستطيع المنظمة تحديد الظروف التي عن طريقها تستطيع تحفيزهم بالشعور بالقوة أو إزالة المعوقات التي تشعرهم بالعجز، إذ تطور هذا المدخل بشكل تدريجي وسريع وقدم الباحثون الكثير من التفسيرات التي تتعلق بتمكين العاملين من الناحية النفسية[4].

وقد ركزت دراستنا على التمكين باعتباره حالة نفسية تتعلق بشعور الفرد بالسيطرة والفعالية الذاتية أو ما يعرف بالتمكين النفسي.

[1] –بلال خلف السكارنة(2014)، القيادة الإدارية الفعالة ،دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 300.

[2] – ميثاق هاتف الفتلاوي وآخرون(2020)، المتغيرات الإدارية الحديثة–مستجدات فكرية، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 168.

[3] - Spreitzer, G. M.(2007),Toward the integration of two perspectives: A review of social-structural and psychological empowerment at work, Sage Publications,p6.

[4] – ميثاق هاتف الفتلاوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 168.

ويمكن القول بأن (Conger & Kanungo) كانا من رواد مصطلح التمكين النفسي حيث قاما بتعريفه سنة 1988 على أنه عملية تعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية لدى أفراد المنظمة من خلال تحديد العوامل المسببة للعجز والعمل على تحييدها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية[1].

ثم واصلا (Thomas & Velthouse) سنة 1990 وأتما أفكار(Conger & Kanungo) بتطوير إطار نظري يعبر عن التمكين كمهمة حفز داخلية ذات أربعة مدارك (المعنى، المقدرة، الاختيار والتأثير) تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها، وعرفا التمكين بأنه مجموعة من المدارك التي تتأثر بالبيئة المحيطة التي تساعد العاملين على التوجه إلى عملهم بنشاط[2].

كما عرف (Spreitzer) سنة 1995 التمكين النفسي بأنه "بناء تحفيزي يتكون من أربعة أبعاد إدراكية هي: المعنى، المقدرة، الاستقلالية والتأثير" وهذه المدركات تعكس توجا إيجابيا للفرد تجاه عمله، وهذا التوجه ينطوي على رغبة الفرد وشعوره بقدرته على التحكم في عمله[3].

وعرفاه (سالم والنمر) سنة 2008 بأنه" مدى قدرة الفرد على توظيف وتنمية ما لديه من قدرات واستعدادات نفسية، تجعله قادرا على التحكم واتخاذ القرارات المناسبة في مواقف الحياة المختلفة"[4]

كما عرفه (أبا زيد) سنة 2010 على أنه "شعور ودافع داخلي إيجابي يتولد لدى الفرد نحو عمله، ويتمثل هذا الشعور في أربعة مجالات وهي: إدراك الفرد بأهمية عمله وأن لديه الاستقلالية، التأثير، والجدارة في إنجازه[5].

[1] - Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (1988),The empowerment process: integrating theory and practice, Academy of Management Review, 13(3), p 174.

[2]- Thomas, K. W. and B. A. Velthouse. (1990),Cognitive Elements of Empowerment, An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation Academy of Management 4(15),P 669.

[3]- Spreitzer, G. M. (1995). "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation", Academy of Management Journal, 38(5), p1444.

[4] -سهير محمد سالم، آمال زكريا النمر(2008)، مستوى التمكين النفسي لأمهات المعاقين عقليا وعلاقته بالتكيف النفسي لأبنائهن، المؤتمر الدولي السادس- تأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة رصد الواقع واستشراف المستقبل، في الفترة بين 16-17 يوليو، القاهرة، مصر، ص 425.

[5] - أبا زيد رياض (2010)، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)24(2)، جامعة آل البيت، الأردن، ص 499.

وعرفه (المعاني) سنة 2014 على أنه" الحافز الداخلي الجوهري الذي يقاس من خلال عدد من المدارك التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم، وهذه المدارك هي: المعنى، الكفاءة أو الجدارة، الاستقلالية وحرية التصرف، التأثير"[1].

إن التمكين النفسي هو أسلوب إداري لكنه شعور نفسي بالمقام الأول بمعنى أن هذا الشعور وهذه الدوافع لا تعطى للعاملين وإنما هي أشياء متأصلة بداخلهم وكل ما تستطيع الإدارة العليا فعله هو توفير المناخ المناسب والبيئة المساندة لتعزيزه[2]. ويمكن إدراكه بنسب ودرجات متفاوتة بين الأفراد وليس موجودا أو غير موجود لديهم، وإن رؤية الفرد لنفسه وإدراكه لأهمية عمله الذي يقوم به تكون بداية التمكين النفسي التي تساعده على الوصول إلى الكفاءة في تحقيق أهدافه وتوجهاته نحو الحياة العامة والحياة المهنية على وجه الخصوص[3].

ويرى(معراج هواري) أن نتيجة للتعريفات المتعددة للتمكين النفسي يمكن استخلاص ما يلي[4]:

- أن التمكين النفسي هو أسلوب يحدث من خلال التحفيز.
- يتكون مفهوم التمكين النفسي من مجموع الإدراك والشعور بالفعالية التي تنشأ من الموظف في الأصل.
- التمكين النفسي يتطلب وجود فلسفة تنظيمية وقيادية تسبقه.
- التمكين النفسي يتضمن وجود أربع أبعاد إدراكية هي: شعور العامل بوجود معنى لما يقوم به من عمل، الشعور بأن لديه القدرة على إنجاز عمله بشكل جيد، شعوره بالإرادة الشخصية والاستقلالية في تنفيذ مهام عمله، وأخيرا شعوره بالتأثير على محصلات العمل وعلى ما يحدث في منظمته.

مما تقدم نعرف التمكين النفسي على أنه الشعور الداخلي والإيجابي والدافع الذاتي لدى الأفراد العاملين نحو أعمالهم بناء على مدى إدراكهم الشخصي لمهام وظائفهم فيما يتعلق بـ: المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير، وأن هذه المدارك الأربعة تتأثر بالبيئة المحيطة التي من شأنها أن تعزز هذا الشعور.

[1] -المعاني أحمد إسماعيل(2014)، أثر الأنشطة الداعمة للإبداع على تحقيق التمكين النفسي للعاملين في الشركات الصناعية الأردنية، المجلة العربية للإدارة 1(34)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، ص 36.

[2] -عبد الله حكمت النقار وآخرون(2017)، التمكين النفسي دور وظائف إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 66.

[3] - خالد بن محمد قليوبي(2020)، الأساليب المعرفية الإبداعية وعلاقتها بالتمكين النفسي في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الآداب والعلوم الإنسانية 4(28)، المملكة العربية السعودية، ص 227.

[4]- معراج هواري، شرع مريم ، مرجع سبق ذكره ص 90.

ثانيا–أهمية التمكين النفسي: يكتسب التمكين النفسي أهمية من خلال شعور الأفراد العاملين بامتلاكهم مساحة واسعة من الحرية وإبداء الرأي بدلا من انتظار الأوامر الصادرة من الإدارة العليا، لذلك فالأشخاص الممكنين نفسيا يشعرون بأهمية العمل الجماعي والقدرة على حل المشكلات التي قد تواجههم، كما أن التمكين النفسي يمنح العاملين حافزا معنويا من خلال زيادة ثقتهم بأنفسهم وتحفيزهم للمشاركة في اتخاذ القرارات المتصلة بطبيعة أعمالهم من خلال إعطاء المجال للإبداع والتميز وخلق فرصة للعمل الجماعي[1].
كما تكمن أهمية التمكين النفسي في أهمية دوره في الوصول إلى نتائج عمل إيجابية والتي من بينها[2]:

- احتمالية زيادة إنتاجية ودافعية الأفراد في العمل عند شعورهم بمساهمتهم القيمة في المنظمة، من خلال تقديم أفكار جديدة أو طرائق أفضل لأداء الأعمال ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- إنجاز الأعمال من خلال دعم كفاءة ودافعية العاملين مما يؤدي إلى إكمال المهام الموكلة إليهم، لذلك فإن عملية التمكين تسعى إلى تنمية الأفراد العاملين الذين لديهم القدرة على قيادة أنفسهم من خلال الاستقلالية في التفكير.
- التأثير الإيجابي للتمكين النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية وإن تعزيز سلوكيات الأفراد العاملين تكون بغرس قيم التمكين وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- من آثار التمكين النفسي تكوين شعورا إيجابيا ورضا وظيفيا للأفراد العاملين.
- يساهم التمكين النفسي من خلال إدراكي الكفاءة والتأثير في إنجاز المهام في فعالية الأداء الوظيفي.
- تبني المدخل النفسي للتمكين يساعد الأفراد العاملين على التغلب على الصراعات والتنافر وتحقيق الانسجام الشعوري.
- ارتفاع مدركات الأفراد العاملين للتمكين النفسي يمكن أن تؤدي إلى زيادة مبادراتهم وتحسين مرونتهم وإبداعهم وإطلاق قدراتهم الكامنة.
- أهمية التمكين النفسي للعاملين ودوره في تشكيل الالتزام التنظيمي[3].

[1] - عبد الله حكمت النقار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 68.

[2] - دهش جلاب إحسان، الحسيني كمال كاظم طاهر(2014)،إدارة التمكين والاندماج، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص:40-41.

[3] -م.د.ابراهيم خليل ابراهيم(2017)، الدور الوسيط للتمكين النفسي في تعزيز أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، دراسة اختبارية في عينة من المستشفيات الأهلية ببغداد/الرصافة، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 25، جامعة واسط، العراق، ص 22.

- يعتبر التمكين النفسي المحرك الأساسي نحو الابتكار وهذا ما يجعله عامل تنظيمي يساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية في حين أن ضعف التمكين النفسي يؤدي إلى شعور الأفراد العاملين بأنهم غير قادرين على الابتكار[1].
- يرتبط التمكين النفسي بالصحة النفسية للعاملين والتي هي انعكاس لجملة من العوامل والظروف الموضوعية والذاتية في مجال العمل ومجالات الحياة العامة والخاصة[2].
- يعد التمكين النفسي وسيلة من وسائل التميز التنظيمي[3]، حيث أن المنظمات تتنافس لتحقيقه من أجل بقائها واستمرارها.

المطلب الثاني: نماذج التمكين النفسي وأبعاده

أولا–نماذج التمكين النفسي: توصلت الدراسات إلى مجموعة من النماذج التي تفسر عملية التمكين النفسي وسوف نتطرق إلى بعض منها والتي قدمها Conger & Kanungo سنة 1988، Thomas & Velthouse سنة 1990 وSpreitzer سنة 1995 في الآتي:

1- نموذج التمكين النفسي حسب Conger & Kanungo سنة 1988: أوردا الباحثان التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنا نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين "كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية"[4]، حيث يؤكد هذا النموذج على السيطرة والسلطة، وينظر إلى التمكين النفسي بطريقتين مختلفتين هما: التمكين بوصفه بناء علائقي والتمكين بوصفه بناء تحفيزي، ويشير إلى أن السلطة في الأدبيات الإدارية والاجتماعية تُعد من مفهوم علائقي يستخدم لوصف القوة أو السيطرة المتصورة التي يمتلكها الفرد أو الوحدة التنظيمية على الآخرين، حيث تنشأ السلطة أو القوة عندما لا تتوقف نتائج أداء الفرد أو الوحدة التنظيمية على سلوكها الخاص ولكن على ما يفعله الآخرون، وأن عملية التمكين عن طريق القوة أو السلطة عملية تشترك بها الإدارة العليا مع العاملين، أما بشأن

[1] Pieterse, A.N., Knippenberg, D.V., Schippers, M., and Stam,D. (2010). "Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Empowerment", Journal of Organizational Behavior, 31 (1), p 613

[2] - لطيفة الشعلان(2019)، التمكين النفسي لدى الموظفات الإداريات في الجامعات السعودية وأثره على صحتهن النفسية، مجلة العلوم الانسانية1(28)، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، ص170.

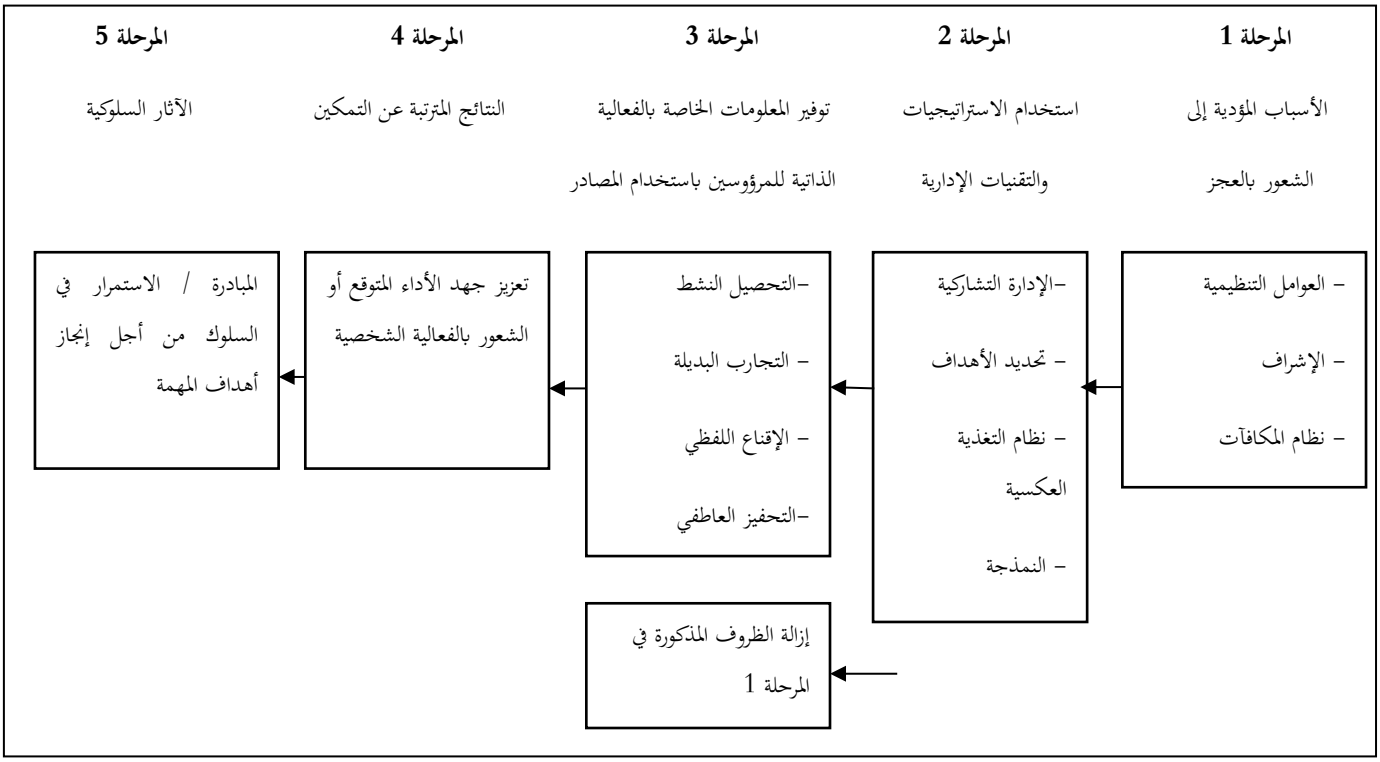
[3] - لعور عاشور، معافة رقية(2017)، التمكين النفسي وعلاقته بالتميز التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية 7(1)، جامعة العربي بن مهيدي– أم البواقي، الجزائر، ص 1.

[4] - عادل محمد عبد الله(2019)،استراتيجية التمكين مدخل البناء المتسلسل للمورد البشري المشارك في صناعة القرارات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 20.

التمكين كبناء تحفيزي فيشير الباحثان إلى أن علماء النفس يستخدمون القوة على أنها حالات تحفيزية داخل الفرد، إذ أن القوة تعني رغبة داخلية للفرد والسيطرة على الأفراد الآخرين[1].

ويشير Conger & Kanungo إلى أن هذا النموذج يتكون من خمسة مراحل للتمكين النفسي كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم(1-1): يمثل نموذج التمكين النفسي حسب Conger & Kanungo سنة 1988



SOURCE: Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (1988),The empowerment process: integrating theory and practice, Academy of Management Review, 13(3), p 175.

يوضح الشكل رقم(1-1) خمس خطوات لعملية التمكين النفسي بحسب نموذج Conger & Kanungo تتمثل فيما يلي[2]:

- **المرحلة الأولى**: حيث يتم تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين، والتي يمكن تصنيفها إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصالات...، أما عوامل عناصر أسلوب الإشراف ونظام المكافآت

[1] - ميثاق هاتف الفتلاوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 122-123.

[2] -بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 312-313.

فتشمل التسلط، السلبية، التحديد الاعتباطي للمكافآت، ضعف قيم التحفيز وغياب الإبداع، وتشمل عناصر تصميم العمل، غياب وضوح الدور، ضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، نقص السلطة المناسبة، عدم التحديد المناسب للموارد، الأهداف غير الواقعية، محدودية الاتصالات بين القيادات والعاملين، الروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل.

- **المرحلة الثانية:** استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة وتوفير متطلباتها من حيث تحديد الأهداف، الإثراء الوظيفي، المكافآت المرتبطة بالأداء، ويجب أن يكون الهدف من استخدام هذه الاستراتيجيات ليس فقط إزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة، ولكن يجب استخدامها أيضا وبشكل رئيس في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية.
- **المرحلة الثالثة:** تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربع مصادر: المكاسب غير الفعالة، التجارب البديلة، الإقناع اللفظي، الاستثارة العاطفية.
- **المرحلة الرابعة:** ونتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعرون بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، توقعات الأداء والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.
- **المرحلة الخامسة:** التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

يتضح من هذا النموذج أنه يتكون من خطوات متسلسلة تبدأ بتشخيص البيئة التنظيمية لوضع الاستراتيجيات التنظيمية الملائمة والمناسبة لها، ثم تحفيز الأفراد العاملين من خلال تقديم معلومات من شأنها أن تعزز شعورهم بالفعالية الذاتية، مما يترتب عن ذلك رفع مستوى أدائهم وسعيهم المستمر لتحقيق أهداف المنظمة.

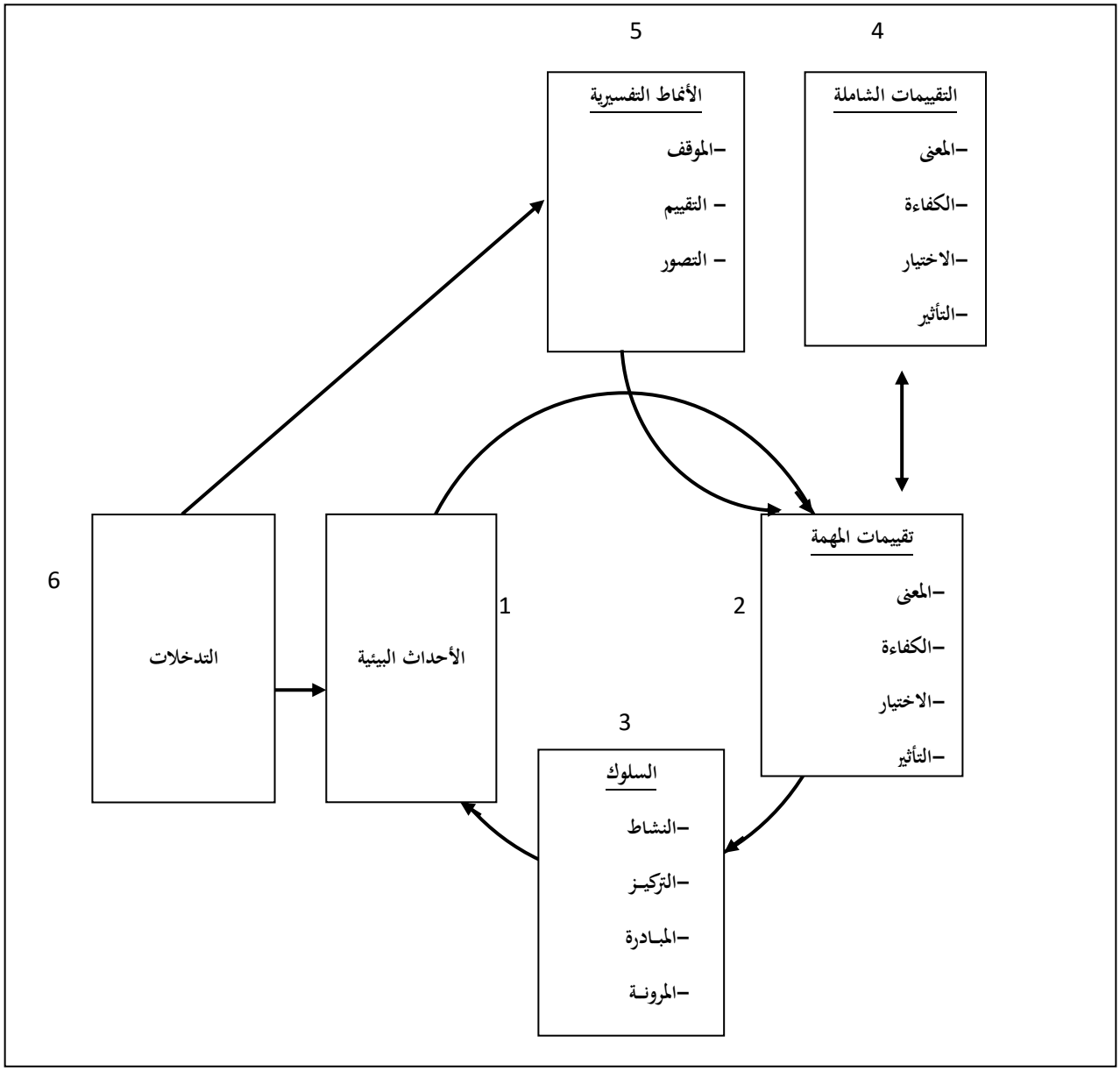
2- نموذج التمكين النفسي حسب Thomas & Velthouse سنة 1990: تم بناء هذا النموذج من طرف Thomas & Velthouse سنة 1990 وهو تطور للنموذج السابق للباحثين Conger & Kanungo سنة 1988، ووفقا لهذا النموذج يتم إدراك التمكين النفسي عن طريق التغيير في المتغيرات المعرفية أو التصورية (تقييمات المهمة) والتي تحدد الحوافز لدى العاملين، ويختلف عن النموذج السابق في ثلاثة نقاط:

- مفهوم التمكين النفسي كحافز يجعله أكثر كفاءة عن طريق تحديد التمكين مع نوع الحافز والذي يوصف على أنه دافع جوهري في مكان العمل.
- محاولة تحديد مجموعة من عمليات تقييم المهام تكون كاملة أو كافية لإنتاج هذا الدافع.

– يحاول هذا النموذج التقاط العمليات التفسيرية التي يصل عن طريقها العاملون إلى تقييمات المهمة[1].

والشكل الموالي يوضح نموذج Thomas & Velthouse الإدراكي للتمكين النفسي.

الشكل رقم(1–2): يمثل نموذج التمكين النفسي حسب Thomas & Velthouse سنة 1990



Source: Thomas, K. W. and B. A. Velthouse. (1990),Cognitive Elements of Empowerment, An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation Academy of Management Review4(15),p 670.

[1] -Thomas, K. W. and B. A. Velthouse. Op,Cit, PP 666- 667.

من خلال الشكل(1-2) يتبين أن جوهر النموذج يكمن في العناصر(3،2،1)، فالأحداث البيئية تقدم بيانات للفرد عن نتائج سلوك المهمة والأحداث ذات الصلة بالسلوك في المستقبل، وهي تمثل تقييمات مهمة(العنصر 2) للفرد فيما يتعلق بـ (المعنى، الكفاءة، الاختيار، التأثير)، كتفسيرات أو بناء للواقع، ومن ثم فإن الدافع الجوهري للمهمة(السلوك اللاحق) من المؤكد أنه يتأثر ليس عن طريق الأحداث الخارجية، وإنما عن طريق الأحداث التي تم تفسيرها، ولذلك أضيف إلى النموذج العنصران(4-5) للمساعدة في تفسير الاختلافات في عملية بناء المهمة حيث أن التقييمات الشاملة (العنصر 4) تمثل معتقدات فردية تتسم بالعمومية بشأن(المعنى، الكفاءة، الاختيار، التأثير)، وهي أكثر تجريدا مقارنة مع تقييمات المهمة(العنصر 2) والتي تحفز سلوك الفرد بشأن مهمة معينة، ويفترض أن تكون التقييمات الشاملة عمومية استقرائية من التقييمات الماضية، أما الأنماط التفسيرية (العنصر5) فتكون ذات ميل مرتبط بتفسير الفرد للأحداث، وهذه المعالجة تضيف معلومات موضوعية بشأن(الموقف، التقييم، التصور) ويكون للأنماط المحددة لأداء كل عملية تأثيرات مباشرة على تقييمات المهمة للفرد، ويوفر تدخلات التمكين(العنصر 6) الوسائل للتأثير في النموذج لزيادة تقييمات مهمة للفرد فضلا عن إنتاج زيادات تدريجية في التقييمات الشاملة[1].

يُبين هذا النموذج أن التمكين النفسي يتمثل في إدراك الفرد لتقييمات المهمة المتعلقة بـ (المعنى، الكفاءة، الاختيار، التأثير) المبنية على الأحداث البيئية والتي تشكل دافعا لسلوكه اللاحق، وأن هذا الإدراك لتقييمات المهمة أو التقييمات الشاملة يتأثر بتفسيرات الفرد للأحداث بالإضافة إلى الوسائل التي تتخذها المنظمة من أجل التأثير في هذه التقييمات.

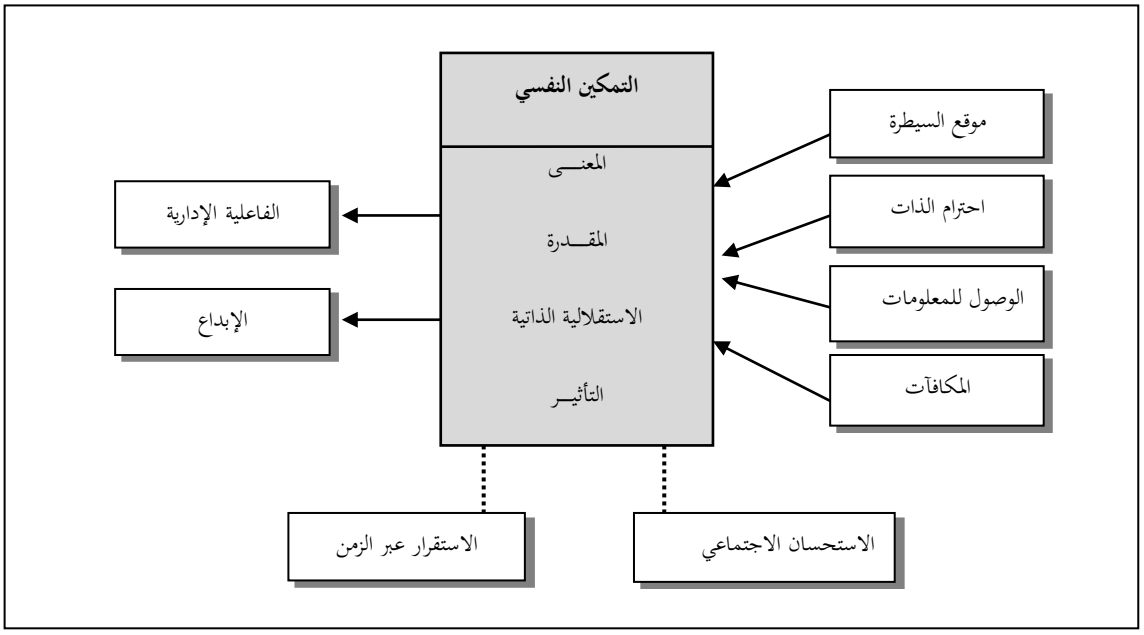
3- نموذج التمكين النفسي حسب Spreitzer سنة 1995: وقد عرف التمكين من منظور نفسي كمجموعة من المدارك التحفيزية التي شكلتها بيئة العمل والتي تعكس التوجه الفاعل للفرد نحو دوره في العمل، وهذه المدارك هي: المعنى، المقدرة(الجدارة)، الاستقلالية، التأثير[2]، وأشار صاحب هذا النموذج إلى وجود وجهتي نظر للتمكين كما يلي: الأولى تتعلق بالممارسات التنظيمية الإدارية التي تتضمن التفويض بصنع القرارات والوصول إلى المعلومات والموارد إلى المستويات الإدارية الدنيا، أما الثانية فركزت على المنظور

[1] - هاتف الفتلاوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 126-127.

[2]-Wang, J., Qiu, R. & Liu, X.(2011), Does Psychological Empowerment of Boundary Employee Mediate the Relationship between Supervisor Support and Job Satisfaction, International Conference on Grey Systems and Intelligent Services (GSIS), China, p 680

الفردي للتمكين أي ما يشعر به الأفراد تجاه وظائفهم، وهو ما يجعلهم أكثر فاعلية مقارنة بالصلاحيات العليا المحدودة للتمكين[1]. ويوضح الشكل(1-3) الشبكة الطبيعية والجزئية للتمكين النفسي في موقع العمل.

الشكل رقم(1-3): يمثل الشبكة الطبيعية والجزئية للتمكين النفسي في موقع العمل وفقا لـ Spreitzer سنة 1995



Source: Spreitzer, G. M. (1995). "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation", Academy of Management Journal, 38(5), p1445.

يتضح من خلال الشكل(1-3) أن التمكين النفسي ينحو نحوا نظاميا، حيث تؤثر الممارسات التنظيمية الأربعة (موقع السيطرة، احترام الذات، الوصول للمعلومات، المكافآت) على مدارك الفرد والتي تتمثل في: (المعنـــى، المقـــدرة، الاستقلالية الذاتية، التأثيـــر)، فيقوم بتقييم هذه العناصر لتؤثر بدورها في الفاعلية والإبداع، ويتطلب ذلك أن تكون المنظمة تتمتع بقدر من الاستقرار كعنصر أساس داعم ومعزز للتمكين، بالإضافة إلى القبول والاستحسان الاجتماعي لها.

ثانيا-أبعاد التمكين النفسي: تقاربت وجهات النظر للعديد من الكتاب والباحثين حول أبعاد التمكين النفسي للأفراد العاملين، حيث أشار كل من Yukl & Becker سنة 2008، Yim سنة 2008 كذلك و Light سنة 2004 إلى الأبعاد الآتية: المعنى، الأثر، المقدرة(الجدارة) والاختيار[2].

[1] - Spreitzer, G. M. (1995), "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation", Op .Cit ,P 1443.

[2] - دهش جلاب إحسان، الحسيني كمال كاظم طاهر، مرجع سبق ذكره، ص 41.

ويتفق كل من Gondal & Khan سنة 2008 وSlocum & Hellriegel سنة 2009 أن أبعاد التمكين النفسي متمثلة بالآتي[1]:

- شدة البأس (Potency): أي أن يكون الأفراد العاملين مؤهلين وقادرين على إنجاز مهامهم المتعلقة بالعمل.
- المعنى (Meaningfulness): من خلال تأدية مهام تتميز بكونها مهمة للأفراد وذات قيمة لهم.
- الاستقلالية (Autonomy): من خلال منح الأفراد الاستقلالية في كيفية تنفيذ مهامهم.
- التأثير (Impat): ويشير إلى إدراك أهمية ودلالة الأثر في الأعمال المنجزة والأهداف التي تم تحقيقها.

ويذهب (Patah et al) إلى تحديد الأبعاد الآتية للتمكين النفسي[2]:

- المعنى Meaningfulness.
- المقدرة Competence.
- التأثير Influence

وحسب تعريف Spreitzer سنة 1995 فإن أبعاد التمكين النفسي تتمثل في:

1- المعنى(Meaning): ويشير هذا المفهوم إلى الملاءمة (التوافق) بين متطلبات الوظيفة وقيم الفرد ومعتقداته وسلوكياته، وإذا كانت متناقضة فهذا يكرس شعوره بنقص المعنى أي أن الوظيفة لا معنى لها، وكثيرا ما يقول الموظف بأن وظيفتي لا معنى لها عندما تكون روتينية أو عندما لا يتوافق عمله مع قيمه أو قدراته أو مبادئه، وأشار كل من Thomas & Veltouse على أن انخفاض درجات الشعور بالمعنى يمكن أن ينجم عنه اللامبالاة والانفصال وعدم الارتباط بالأحداث، في حين أن تحقق المعنى بمستويات أعلى فهذا سيولد الالتزام والاندماج والحيوية،[3] ويتأثر المعنى المدرك للعمل بالأهمية التي تتمتع بها الوظيفة ومدى تأثيرها على الوظائف الأخرى وكذلك أهميتها بالنسبة للأنظمة في مدى تحقيق الهدف الكلي للمنظمة، بالإضافة إلى مدى توفر وتنوع المهارات التي يمتلكها الفرد في إنجاز مهامه، فكلما زادت

[1]- عبد الله حكمت النقار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 73.

[2] - Onn Rashdi Mohd Abd Patah and al (2009),The Influence of Psychological Empowerment on Overall Job Satisfaction of Front Office Receptionists, International Journal of Business and Management, 4(11) ,p 174.

[3] - معراج هواري، شرع مريم، مرجع سبق ذكره ص ص 92-93.

هذه العوامل كلما أدرك الفرد معنى وقيمة وظيفته وأدى ذلك إلى رغبته في الإنجاز والمشاركة مما يثري الوظيفة وينجح الفرد في تحقيق أهداف المنظمة[1].

2- المقدرة(الجدارة) (Competence): وتوصف بالفعالية الذاتية[2]، وتتحقق الجدارة لدى الموظف عندما يدرك بأنه قادر على إنجاز مهام عمله بنجاح وبمهارة عالية اعتمادا على خبراته ومهاراته ومعرفته، وبما أن تنمية الفرد لنفسه تعود إلى مدى تمكنه من عمله أي مدى مهارته في إنجازه وأيضا مدى توفر المعلومات الأساسية في وقتها حول المهام الموكلة إليه، إلا أن التغيير في وسائل إنجاز الأعمال يتطلب التدريب المستمر للأفراد حيث يزيد التدريب الموجه بالأداء من قدرات الأفراد في إنجاز مهامهم ليس بالشكل الأفضل والمتميز فقط إنما يعطيهم الثقة والمقدرة الذهنية على الإبداع وتطوير العمل وبالتالي تحمل المسؤولية ويزداد شعور الفرد بذاته، وفي المقابل فإن الفرد يتوجه إلى السلوك الانسحابي في حالة عدم قدرته على أداء الأعمال لأي سبب كان وتنخفض فعالية الفرد الذاتية ويكون هناك التخوف من تحمل المسؤوليات والتهرب منها[3].

3- الاستقلالية الذاتية (self-determination): وتعرف على أنها وسيلة إدراكية تسمح للفرد باختيار الوسائل لتحقيق النتائج المرغوبة، والعامل يشعر بأنه مُمكّن عندما يحس بأنه ليس فقط تابع للأوامر الصادرة من أعلى وإنما عنده استقلالية وحرية لاتخاذ قرارات متعلقة بأسلوب عمله وجهده المبذول، مما ينعكس إيجابيا على مستوى الرضا الوظيفي لديه، والفرد الممكّن في هذه الحالة هو من يشعر بالملكية الوظيفية حيث أن الشعور بالاختيار بشأن الطرق المطبقة لإنجاز المهام وعدد محاولات إنجازها، وسرعة العمل والإطار الزمني لإنجازه...كل هذا يجعل الموظف الممكّن في هذه الحالة يشعر بامتلاكه لوظيفته[4]. وقد أشار (Deci & Ryan) إلى أن دعم التحكم الذاتي وردود الفعل الإيجابية وغير المسيطرة، الاعتراف بوجهة نظر الآخر كعوامل عامة من شأنها أن تعزز الاستقلالية الذاتية[5].

4- التأثيــر(Impat): ويقصد به تأثير الفرد على النتائج الاستراتيجية الإدارية أو التشغيلية في العمل، كما سبق وأن لاحظنا بأن الاستقلالية تعكس الرقابة الذاتية على الوسائل أما التأثير فهو يعكس الرقابة

[1] – الرحاحلة عبد الرزاق سالم، مرجع سبق ذكره، ص 108.

[2] - Martin,C.A, and Bush,A.J,(2006),Psychological climate, empowerment, leadership style, and customer-oriented selling: An analysis of the sales manager-salesperson dyad,journal of The academy management of marketing science,3(34),p 421.

[3] – الرحاحلة عبد الرزاق سالم ، مرجع سبق ذكره، ص ص: 105-106.

[4] – معراج هواري، شرع مريم، مرجع سبق ذكره ص ص 93-94.

[5]. - Deci, E. L., & Ryan, R. M(1989), Self-Determination in a Work Organization, Journal of Applied Psychology 1989, 4(74), p581.

الذاتية على المحصلات والنتائج، والتأثير مفهوم إدراكي ويصطلح عليه اسم (التحكم المدرك) ويعرفه كل من Thomas & Veltouse بالدرجة التي يُنظر فيها للسلوك على أنه أحدث فرقا من حيث إنجاز الهدف من المهمة المؤداة[1]. ويُمثل شعور الفرد بدرجة تأثير عمله في إنجاز الآخرين لأعمالهم، وفي تحقيق الأهداف التنظيمية، والتأثير يمكن أن يزداد من خلال السماح للأفراد العاملين بتقديم اقتراحات تخص البيئة التي يعملون فيها، وعدم شعور الأفراد العاملين بارتباطهم أو مشاركتهم بالأهداف التنظيمية سيؤدي بدوره إلى شعورهم بانعدام التمكين[2].

وتجدر الإشارة بأنه إضافة إلى الأبعاد الإدراكية الأربعة للتمكين النفسي السالفة الذكر والتي سيتم الاعتماد عليها في دراستنا الحالية، هناك دراسات مثل دراسة(Mithra,1992) أضافت بعدا إضافيا والمتمثل في: بعد الثقة، حيث أن الشعور بالثقة يعني امتلاك الشعور بالأمان الذاتي، أي أن الفرد الذي يمتلك الشعور بالثقة والعدالة من مرؤوسيه لا يمكنه أن يحس بالضياع والظلم[3].

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في التمكين النفسي ونتائجه

أولا– العوامل المؤثرة في التمكين النفسي: والتي نذكر أهمها فيما يلي:

1– المتغيرات الديمغرافية والاجتماعية: فيما يتعلق بالجنس وجدت الدراسات أن المديرات يتلقين دعما اجتماعيا وسياسيا أقل من المدراء وبالتالي فهن أقل تمكينا منهم، أما متغير العمر فإن المدراء الأكبر سِنًا يتلقون دعمًا ومعلومات وموارد أقل من غيرهم مما يساهم في تقليل شعورهم بالتمكين، أما فيما يتعلق بالمستوى التعليمي فإن العاملون الأكثر تعليما يشعرون أنهم أكثر كفاءة وبالتالي لديهم تمكين نفسي أكثر من العمال الأقل تعليما.

أما فيما يخص حجم الوحدة فقد تميل الوحدات الأكبر إلى أن تكون أكثر بيروقراطية من الوحدات الأصغر، ولكنها قد تكون مصدرًا لمزيد من الموارد وشبكات دعم أكثر، وبالتالي لم يتم تحديد تأثير حجم الوحدة على التمكين مسبقًا[4].

[1] - معراج هواري، شرع مريم، مرجع سبق ذكره ص 94.

[2] - دهش جلاب إحسان، الحسيني كمال كاظم طاهر، مرجع سبق ذكره، ص 43.

[3] - معراج هواري، شرع مريم، مرجع سبق ذكره ص 95.

[4] - Spreitzer, Gretchen. M, (1996), Social structural characteristics of psychological empowerment, The academy of management journal, 39(2), P 494.

2- مركز السيطرة: وقد اقترحه Thomas &Velthouse سنة 1990 كسمة من السمات الأكثر صلة ببعد التأثير، ومركز السيطرة يعني مدى اعتقاد الفرد أنه يحدد ما يحدث في حياته بدلا من القوى الخارجية، حيث أنه من المرجح أن يشعر الأفراد الذين لديهم مركز داخلي للسيطرة فيما يتعلق بالحياة بشكل عام بقدرتهم على تشكيل عملهم وبيئات عملهم وبالتالي يشعرون بالتمكين.

3- احترام الذات: يعرف بأنه شعور عام بقيمة الذات، يفترض أن يكون مرتبطا بالتمكين، من المرجح أن يمتد شعور الأفراد بالتقدير العالي تجاه الذات إلى شعور خاص بالكفاءة في العمل، حيث يرى الأفراد أنفسهم كموارد قيّمة لها مواهب تستحق المساهمة، وبالتالي من المرجح أن يتخذوا توجهًا نشطًا فيما يتعلق بعملهم.

4- تبادل المعلومات: حتى يكون الموظف ممكنا فلابد من حصوله على المعلومات التي تمكنه من المشاركة في تحمل مسؤولياته على أكمل وجه، وإطلاق طاقاته الإبداعية، حيث أنه توجد نوعين من المعلومات محددة للتمكين: معلومات متعلقة برسالة المنظمة، ومعلومات خاصة بالأداء، بالنسبة للمعلومات حول رسالة المنظمة وتعد سابقة للتمكين لأنها تساعد على خلق شعور بالمعنى والهدف، وتعزز قدرة الفرد على اتخاذ القرارات والتأثير عليها حتى تتماشى بشكل مناسب مع أهداف المنظمة ورسالتها، أما المعلومات المتعلقة بالأداء فهي تعتبر معلومات أساسية لتعزيز الشعور بالكفاءة والاعتقاد بأن المرء جزء مهم من المنظمة[1].

5- نظام المكافآت: يتطلب التمكين نظاما للمكافآت يقدر ويعترف بالمساهمات الفردية، كما أن المعلومات المرتبطة بالمكافآت تعزز التمكين من خلال الاعتراف وتقدير الكفاءة الشخصية والحفاظ على مستويات عالية من التحفيز، وقد أورد Spreitzer,1995 في نموذجه للتمكين أن هناك علاقة بين المكافآت كعنصر من عناصر التقدير والاعتراف والتمكين النفسي، وقبل ذلك أشار Conger and Kanungo سنة 1988 إلى أن عدم وجود نظام للمكافآت ذا قيمة بالنسبة للموظفين، وعلى أساس الكفاءة والمبادرة والإبداع يؤدي إلى انخفاض الكفاءة الذاتية والشعور بالعجز[2].

[1] - Spreitzer, G. M. (1995), "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation", Op .Cit ,pp 1446-1447..

[2] - سعد بن مرزوق العتيبي (2018)، أثر المناخ النفسي على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات الخدمات الخاصة في مدينة الرياض، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية 1(12)، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية، ص 19.

6- لامركزية الموارد: تعتبر لامركزية الموارد مفتاح لتمكين العاملين وهي سمة هيكلية داخل المنظمة تسمح لموظفي الخطوط الأمامية بالوصول إلى الموارد والحصول عليها في الوقت والمكان من أجل المضي قدما في إنجاز العمل، إن الوصول إلى الموارد يعزز إحساس الأفراد العاملين بالكفاءة الذاتية والتحكم في المتغيرات البيئية التي تتعلق بتقرير المصير والتأثير كأبعاد للتمكين النفسي، حيث أنه كلما زاد وصول أعضاء الفريق إلى الموارد بوحدة العمل، كلما كانت لهم مستويات أعلى من التمكين النفسي.

7- دعم المشرف المدرك: ويعرف على أنه الآراء العامة التي يحتفظ بها الأفراد العاملين بشأن الدرجة التي يقدر بها المشرفون مساهماتهم والاهتمام برفاهيتهم، فإعطاء الإدارة لأعضاء فرق العمل ذات الأداء العالي مستويات عالية من الدعم والتحكم في صنع القرار هو ما يمثل التمكين النفسي.

8- توفير التدريب: يُعرف على أنه وسيلة تنظيمية لتزويد الأفراد بمهارات معينة تساعدهم في أداء مهامهم، وقد وجدت الدراسات السابقة أن له دورا هاما في تعزيز التمكين النفسي من خلال التأثير في مكوناته: الاستقلالية، التأثير والكفاءة[1].

9- دعم زملاء العمل: مساعدة زملاء العمل لبعضهم البعض في مهامهم الوظيفية، وارتباطهم وتعاضدهم فيما بينهم تجعلهم قادرين على التأثير في اتجاه المنظمة، وتمكنهم من تجاوز القيود الرسمية التنظيمية وبالتالي تمكينهم، في حين أنهم لا يستطيعون القيام بذلك من خلال دورهم الرسمي [2].

وقد اقترحت Lashly سنة 1997 العديد من المبادرات التي تعكس بعض المعاني التي يعطيها المديرين لأهداف التمكين النفسي، وتتمثل في[3]:

- **التمكين من خلال المشاركة:** ويهتم بتمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين، ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولي خدمة العملاء ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي.

[1] - Mahmmoud M.A Saymah (2018), The impact of psychological empowerment on individual creativity among Al Aqsa university's employees, Magister Of business administration , Islamic University, pp 14-15.

2 -Yuen H. Chan, Robert R. Taylor and Scott Markham(2008), The Role of Subordinates' Trust in a Social Exchangedriven Psychological Empowerment Process, Journal of Managerial Issues, 4(20),. p451.

[3] -العتيبي سعد بن مرزوق(1-3 يونيو 2009)، القياد التحويلية والتمكينية ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات بتونس، المنظمة العربية للتنمية الادارية، ص ص 70-71.

- **التمكين من خلال الاندماج:** ويهتم أساسا بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات، حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفين في تقديم المعلومات حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة الموظفين للحصول على معلومات مسترجعة.
- **التمكين من خلال الالتزام:** ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم بأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أعلى من الأداء المطلوب، وتستطيع المنظمات الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة.
- **التمكين من خلال تقليل المسؤوليات الإدارية:** وترىLashly أن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ويتطلب تبني هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطى من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة، بالإضافة إلى ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين ويصاحبه زيادة الاستثمار في عملية التدريب.

حيث أن توفر هذه العوامل في البيئة التنظيمية من شعور الفرد بالسيطرة وبأهمية مساهماته في تحقيق أهداف المنظمة وحصوله الموارد والمعلومات اللازمة وتدريبه وتحفيزه من خلال أنظمة المكافآت...الخ، كلها عوامل من شأنها أن تعزز الشعور بالكفاءة والتحكم (تقرير المصير) والتأثير وبالتالي تعزيز مستوى التمكين النفسي للأفراد العاملين بالمنظمة، ويحدث العكس في حالة عدم توفرها.

ثانيا–نتائج التمكين النفسي: نتيجتان رئيسيتان ترتبطان بالتمكين النفسي هما: الفعالية والسلوك المبتكر.

- وتعرف الفعالية بشكل عام على أنها الدرجة التي يفي بها العامل أو يتجاوز توقعات دور العمل، وقد أظهرت المنافسة العالمية والتغيير التنظيمي الحاجة إلى الموظفين الذين يمكنهم أخذ زمام المبادرة، وتحمل المخاطر والتعامل مع عدم التأكد ودعم الابتكار.
- تعكس السلوكيات المبتكرة خلق شيء جديد أو مختلف، وتعرف على أنها تغيير موجه نحو إنشاء منتج أو خدمة أو فكرة أو إجراء أو عملية جديدة، بشكل عام يساهم الدافع الجوهري للمهام في السلوكيات المبتكرة، بشكل أكثر تحديدًا الأفراد المفوضون يعتقدون أنهم مستقلون ولهم تأثير ومن المحتمل أن يكونوا

مبدعين، ويشعرون بأنهم أقل تقييدًا من غيرهم من الأفراد المرتبطين بالجوانب الفنية أو الجوانب المرتبطة بالعمل بالقواعد[1].

- إن الافتقار إلى التمكين النفسي في أماكن العمل تنجم عنه آثار مختلفة، مثل عدم شعور الموظفين بالثقة الكافية التي تمكنهم من التفكير بشكل خلاق للاستجابة لبيئة العمل التنافسية والمتغيرة بسرعة، مما يؤثر بشدة على جودة الأداء ويجعل المنظمة مهددة بعدم الاستمرار والبقاء[2].
- إن التمكين النفسي فعال في خلق سلوكيات أداء إيجابية عبر الثقافات، حيث وجدت أحد الدراسات أن التمكين كان له تأثير أقوى على الرضا الوظيفي في الثقافة التي تمنح مجالا واسعا للسلطة منه في الثقافة التي يكون فيها مجال السلطة محدودا، مما يدل على أن التمكين النفسي هو أحد الممارسات التي لها تأثيرا إيجابيا عبر الثقافات.
- يساعد التمكين النفسي الأفراد على الشعور بأنهم يمتلكون الكفاءة المتعلقة بالعمل والتحكم في قرارات العمل ويستمدون المعنى والإحساس بالتأثير من خلال وظائفهم، علاوة على ذلك فإن هؤلاء الأفراد لديهم دوافع جوهرية، يطورون كفاءاتهم المتعلقة بعملهم، ويساهمون في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- يعزز التمكين النفسي السلوكيات الإيجابية والضرورية في أداء المهام مثل التعاون والعمل الجماعي لدى الأفراد[3].

ويحدد الباحثين (Natarajan & Govindarajn) النتائج المرجوة بعد تطبيق التمكين النفسي في المنظمات، كما هي موضحة في الجدول التالي[4]:

[1] - Spreitzer, G. M. (1995), "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation", Op .Cit ,pp 1448-1449.
[2] - Mahmmoud M.A Saymah, Op .Cit,p 16.
[3]-Martin.M.T & Steve. R(2009), Performance Consequences of Psychological Empowerment, JOURNAL OF CONSTRUCTION ENGINEERING AND MANAGEMENT, 12(135), pp 1342-1343.
[4] - عبد الله حكمت النقار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 77.

جدول رقم(1–1): يوضح نتائج تطبيق التمكين النفسي في المنظمات

مؤشر المقارنة	زمن المقارنة	
	قبل التمكين النفسي	بعد التمكين النفسي
التردد والخوف	الخوف	التحدي والاختلاف
التعلم	التعلم مسؤولية	التعلم مغامرة
المبادرات	العاملون يقومون بمبادرات ضعيفة	العاملون يحلون مشاكلهم بأنفسهم
التدريب والتطوير	التدريب والتطوير ضئيل	التدريب والتطوير مستمر
التغيير	تجنب التغيير	الترحيب بالتغيير
التقييم(التغذية الراجعة)	ترى أنها نقد	ترى على أنها ضرورة
مستوى الرؤية	نقص الرؤية	الرؤية المشتركة والقوية والمركزة
التعامل مع المشكلات	تجنب المشكلات	حل المشكلات
الاتصال	الاتصال المغلق	الاتصال المفتوح وتبادل المعلومات
الثقة	الشك	الثقة

المصدر: عبد الله حكمت النقار وآخرون(2017)، التمكين النفسي دور وظائف إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 77 ، بتصرف.

كما هو موضح في الجدول أعلاه تتبين الجوانب الإيجابية لتطبيق التمكين النفسي في المنظمات من خلال أخذ زمام المبادرات وتجنب الخوف من التعلم والتغيير والتعامل مع المشكلات، وتقبل النقد البناء واعتباره ضرورة من أجل استمرار التطوير والتدريب بالإضافة إلى توفر بيئة تنظيمية تسمح بمشاركة المعلومات بين الأفراد في مختلف المستويات وتجعلهم يشعرون بالثقة في أنفسهم وفي من حولهم.

المطلب الرابع: معوقات تطبيق التمكين النفسي

من الممارسات التي تتخذها المنظمة تحول دون تنفيذ التمكين النفسي، وقد تكون عن قصد أو دون قصد والتي نذكر من أهمها[1]:

- البيروقراطية المتصلة في النفوس واحتكار السلطة بيد الإدارة العليا، والتي أصبحت ثقافة يصعب تغييرها وقد اعتادت عليها أغلب المنظمات.
- تطبيق أسلوب الرقابة الشديدة على العاملين وبشكل مستمر وقد يكون عن قرب في أغلب الأحيان.
- نظرة الإدارة لعملية التمكين على أنها مجرد جزء من برامج التدريب والتطوير.
- ضعف اهتمام الإدارة العليا بالتعويضات والحوافز والمكافآت الإضافية وعدم الأمان الوظيفي للعاملين.
- ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على العاملين وكثرة الأعمال الروتينية والواجبات الوظيفية التي تستغرق جل وقتهم الوظيفي والشخصي في بعض الأحيان، وهو ما ينطبق على المديرين والقياديين.
- عدم استعداد أغلب المرؤوسين للمبادأة والابتكار فضلا عن عدم الرغبة في تحمل مسؤوليات وأعباء إضافية.
- يوجه الاتهام للمديرين والقياديين أحيانا في إعاقة التمكين أو على الأقل في عدم دعمه وتوفير مستلزماته لعدم رغبتهم فيه حقيقة وإن أظهروا عكس ذلك، فضلا عن وجود قيادات غير متمكنة أو غير مواكبة لما يُستجد من تطور فكري ومفاهيم عصرية تجعلها معادية لفلسفة التمكين النفسي لكون الإنسان بطبعه عدوا لما يجهل.
- الأخطاء التي تقع فيها المنظمة أثناء التطبيق وما يصاحبها من آثار جانبية وعرضية لم يكن مخطط لها مسبقا، وعدم دعم الإدارة في حالات الإخفاق في بعض القرارات كفيل بإفشال العملية بأكملها والعودة إلى مرحلة ما قبل التمكين.
- الإحساس الذي يتولد لدى المديرين بسبب فقدان السلطة يقف عائقا أمام التمكين بصورة عامة.

وترى الطالبة أنه على المديرين بالمنظمة معرفة كل المعوقات التي تحول دون شعور الأفراد العاملين فيها بالتمكين النفسي والعمل على تجنبها، وذلك من أجل تعزيز مستوى هذا الأخير لديهم والاستفادة من مزاياه المختلفة، والتي تم التطرق إليها سابقا وعلى رأسها الفعالية والسلوك المبتكر.

[1]- عبد الله حكمت النقار وآخرون(2017)، مرجع سبق ذكره، ص 82-83.

المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي

توجه المنظمات اليوم مزيدا من الاهتمام بالالتزام التنظيمي كونه أحد المداخل لتعزيز الشعور الإيجابي لدى الأفراد العاملين فيها، وزيادة رغبتهم في بذل مزيد من الجهد من أجل المحافظة على عضويتها، وما ينتج عن ذلك من آثار تساهم في تحقيق أهدافها.

وقد تباين مفهوم الالتزام التنظيمي نظرا لاختلاف الباحثين وتخصصاتهم ومناهجهم البحثية، وقد انتهى بهم الأمر إلى الخلط وعدم التفريق بين مفهوم الالتزام التنظيمي(Organizational Commitment) ومفهوم الولاء التنظيمي(Organizational Loyalty)[1]، وقد كان هذا التباين بصفة خاصة على مستوى الأدبيات الإدارية العربية فقد كانت تترجم كلمة الالتزام (Commitment) لتشير إلى الولاء(Loyalty)، وأحيانا يستعمل مصطلح الولاء بديل أو مرادف لمصطلح الالتزام، في حين أن ترجمة مصطلح (Loyalty) إلى العربية تعني الولاء، الوفاء أو الإخلاص، وهناك من يرى أن المودة أو الصداقة لشخص ما يمكن أن يعبر عنها بكلمة الولاء بدلا من الالتزام طالما تجسدت فيه فكرة الإخلاص والتفاني والارتباط الوثيق بالشيء لمدة طويلة، كما أن قوة الالتزام تتدرج من الولاء العالي إلى الانسحاب أو الاغتراب، وقد اعتمدت العديد من الدراسات الولاء كبعد من أبعاد الالتزام التنظيمي شأنه في ذلك شأن الأبعاد الأخرى للالتزام كالإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والرغبة في استمرار العضوية فيها، وخلاصة القول أن الالتزام التنظيمي أوسع وأشمل من الولاء التنظيمي ويستوعبه ليكون أحد مكوناته، وأن استعمال الولاء بديلا أو مرادفا لمصطلح الالتزام هو بسبب التقارب بين المصطلحين فالولاء يعبر عن قوة الالتزام[2].

فيما يلي سوف نحاول التطرق إلى أبرز العناصر المرتبطة بمصطلح الالتزام التنظيمي من مفهومه، خصائصه، أهميته، مداخله، ونماذجه، أبعاده، مراحله، العوامل المؤثرة فيه، مداخل تنميته وآثاره.

[1] -حسين موسى العساف(2006)، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن، ص 42.

[2] – سعد علي العنزي، أحمد علي صالح (2008)، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال مدخل فلسفي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، ص 58.

المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي وخصائصه وأهميته

أولا–مفهوم الالتزام التنظيمي:

كلمة "التزام" من الناحية اللغوية هي من الفعل التزم، ويقال التزم الأمر أي أوجبه على نفسه، التزم الشيء أي اعتنقه، التزم المال أو العمل أو نحوهما أي تعهد أن يؤديه[1].

وقد ورد تعريف الالتزام في قاموس ويبستر على أنه "وعد أو تعهد للقيام بشيء ما"[2].

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن الالتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل بال إدارة المنظمات، إلا أن مفهومه العلمي الصحيح لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين في العالم الغربي إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينات من القرن الماضي، وتعود أول محاولة لوضع تعريف علمي محدد لمفهوم الالتزام التنظيمي لـ: بيكر(Becker) في سنة 1960حيث عرفه على أنه ارتباط الفرد بتصرفات متوافقة ومتجانسة وثابتة[3]، مؤسسا لما عرف بالالتزام التنظيمي المستمر، ثم توالت محاولات الباحثين عبر مراحل عديدة في ضبط هذا المفهوم.

عرف Buchanan الالتزام التنظيمي سنة 1974 على أنه تعلق الأفراد بقيم وأهداف المنظمة ورغبتهم في خدمتها بصرف النظر عن مقدار ما يحصلون عليه منها[4].

كما عرفه كل من Porter, Steers & Mowday سنة 1974 الالتزام التنظيمي على أنه قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها، حيث يمكن أن يشتمل هذا التعريف للالتزام التنظيمي على العناصر التالية: –إيمان قوي بقيم وأهداف المنظمة.

–الاستعداد لبذل مجهود كبير في العمل بالمنظمة.

–الرغبة في الاستمرار في العضوية بالمنظمة[5].

---

[1]-المعاني، تعريف ومعنى التزام في معجم المعاني الجامع، معجم عربي عربي، متاح على الموقع:
https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/التزام/ 14/04/2020 at 09:30.

[2] -معجم ويبستر، معنى التزام، معجم انجليزي انجليزي، متاح على:
https://www.yourdictionary.com/commitment#websters,14/04/2020 at 22:00.

[3]- محمد أحمد درويش(2008)، نظرية الالتزام التنظيمي، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة، مصر، ص 3.

[4] -Buchanan, B.(1974).Buildingorganizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, *19*, p 533

[5] - Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., and Boulian, P.V., (1974),Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology, 59,p.604

وعرفه Wiener سنة 1982 على أنه الضغوط الداخلية المعيارية التي تضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة[1].

إضافة إلى التعريفات السابقة للالتزام التنظيمي عرفه O'Reilly & Chatman سنة 1986 على أنه الارتباط السايكولوجي(النفسي) الذي يشعر به الفرد تجاه المنظمة والذي يعكس درجة تبنيه لمميزاتها ووجهات نظرها[2].

كما عرفه Meyer & Allen سنة 1991 على أنه الحالة النفسية المتعلقة بعلاقة الفرد بالمنظمة، وأن هذه الحالة النفسية لا يجب أن تقتصر على تطابق القيم والأهداف فقط بل تعكس الرغبة، والحاجة و/أو ضرورة بقاء الفرد كعضو في المنظمة[3].

وعرفه Meyer & Herscovitch سنة 2001 على أنه القوة التي تلزم الفرد بنهج العمل الذي له صلة بهدف أو مجموعة من الأهداف[4].

كما أشار Pandey& Shweta سنة 2015 بأن الالتزام التنظيمي يعبر عنه بأنه حالة يصبح من خلالها الأفراد ملتزمون برؤية ورسالة وأهداف المنظمة مما يحقق بقاءها، وأنه متعدد الأبعاد التي تشمل قبول أهداف وقيم المنظمة، الاستعداد لبذل الجهد في العمل بالمنظمة، والرغبة الشديدة في الحفاظ على العضوية بها[5].

وعرفته خطاب عايدة سنة 1999 بأنه" استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد بإعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية".

[1] -Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review, 7*,.p 418

[2] -Charles O'Reilly III & Jennifer Chatman(1986), Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior, Journal of Applied Psychology, 3(71), p 493

[3]-Meyer, J.P., & Allen, N.J,(1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management*, 1(1), P 62.

[4] - John, P. Meyer., & Lynne, Herscovitch(2001), "Commitment in the workplace: Toward a general model",Human Resource Management Review, 3(11), p.301.

[5]- Pandey ،Shweta،(2015) ،Organizational Commitment: A Study of Selected IT-BPO Companies ،XVI Annual Conference Proceedings,pp1028-1029.

كما عرفه (عبد القادر دواليبي، 2010) على أنه" شعور داخلي يتولد لدى الفرد، يتمثل بارتباطه بمنظمته وتمسكه بها وتبنيه لأهدافها وقيمها، وينتج عن هذا الشعور تبنيه سلوكيات مفيدة، تعود بالنفع على المنظمة، وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية"[1].

وهناك اتجاه يرى أن مفهوم الالتزام التنظيمي ذا مستويين كلي وجزئي، فقد يكون الالتزام للرئيس أو للجماعة أو للوظيفة، وربما يكون الالتزام لفكرة أو هدف أو قيمة داخل المنظمة[2].

من خلال ما تم عرضه من تعريفات ورؤى الباحثين لمصطلح الالتزام التنظيمي يمكن القول أنه الحالة النفسية التي تتوافق فيها قيم الفرد مع أهداف المنظمة حيث يكون الفرد أكثر إيمانا واقتناعا بهذه الأهداف، فيسعى لبذل المزيد من الجهود التي تحققها وتتولد لديه الرغبة الشديدة في البقاء كعضو في المنظمة.

ثانيا–خصائص الالتزام التنظيمي: نظرا لتعدد الأدبيات النظرية التي عالجت الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة فضلا عن الأوجه المعقدة للسلوك، ومن أجل استيعاب أكثر لهذا المفهوم يذكر سلامة سنة 1999النقاط التالية[3]:

- أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية أو عاطفية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- يمثل الالتزام التنظيمي التطابق مع المنظمة والارتباط بها من جانب الفرد.
- يمثل الالتزام التنظيمي الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
- يتمثل الالتزام في الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها، والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها، والرغبة القوية في الاستمرار بها وعدم تركها.
- يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، والاستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب تجاه المنظمة.

[1] - عبد القادر دواليبي(2010)، اختبار أثر الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغيرين وسيطين في علاقة استراتيجية تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة حلب، سوريا، ص ص 99-100.

2 – سعد علي العنزي، أحمد علي صالح(2008)، مرجع سبق ذكره، ص 57.

3 – عادل عبد الفتاح سلامة(1999)، الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس، مجلة كلية التربية 23(01)، مصر، ص ص 123-124.

- يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم، وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.
- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.
- يأخذ الالتزام التنظيمي عدة صور وأشكال من أهمها الالتزام كوسيلة لتحقيق هدف معين، والالتزام كقيمة في حد ذاته، والالتزام كامتثال لما يتوقعه الآخرون.
- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
- تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة.

ثالثا–أهمية الالتزام التنظيمي: حظي الالتزام التنظيمي باهتمام الباحثين نظرا لارتباط المستويات العالية له بالنواتج التنظيمية الإيجابية[1]، وقد كشفت الدراسات أن وجوده بمستويات عالية لدى الموظفين يرتبط إيجابيا بروحهم المعنوية، دافعيتهم العالية نحو عملهم، تدني معدل غيابهم، تحقيقهم لمستويات عالية في سلوك المواطنة التنظيمية، ارتفاع درجة الرضا الوظيفي لديهم، انخفاض معدل دوران العمل في المنظمة، زيادة مستوى فاعلية الاتصال التنظيمي وإنتاجية الموظفين العالية المستوى، وفي المقابل بينت نتائج دراسات أخرى أن انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي يرتبط بصورة إيجابية بالمستويات المتدنية لعلاقات التعاون والإيثار القائمة بين الموظفين، مستويات الرضا الوظيفي المنخفضة وروحهم المعنوية المتدنية[2]، والفوائد الناتجة عن الالتزام التنظيمي لا تقتصر على المنظمات بل تتعداها ليصل مردودها إلى المجتمع من خلال عدم تنقل العمالة واستقرارها والتحسن المستمر في جودة الأداء وزيادة الإنتاج مما يخدم المجتمع[3].

[1] -Javad Eslami & Davood Gharakhani(2012), Organizational Commitment and Job Satisfaction, ARPN Journal of Science and Technology 2(2), P 86.

[2] - خليل عوض القيسي(2019)، المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحتراق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية والتعليم، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، ص 111.

[3] - إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر (2014)، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، ص 73.

ويرى (عبد الباقي، 2005) أن اهتمام الباحثين بموضوع الالتزام التنظيمي يعود إلى العوامل التالية[1]:

- أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- أن مجال الالتزام التنظيمي أثار اهتمام كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.
- أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.

المطلب الثاني: النماذج النظرية المفسرة للالتزام التنظيمي وأبعاده

أولا– النماذج النظرية المفسرة للالتزام التنظيمي: حاولت العديد من الدراسات البحث في ظاهرة الالتزام التنظيمي وتفسيرها سواء من حيث أسبابها أو نتائجها أو مكوناتها وذلك من خلال تقديم عدة نظريات ونماذج نستعرض أهمها فيما يلي:

1– نظرية المراهنات الجانبية لـ Becker سنة 1960: عرفت بـ نظرية الرهان الجانبي " Side- bet Theory " وتعتبر هذه النظرية أول التصورات التي وُضعت لمفهوم الالتزام، والتي نظر فيها (Becker) لهذا الأخير كمفهوم بنائي تراكمي ناتج من إدراك الفرد لتراكم الاستثمارات في المنظمة"[2]، فالجدلية الأساسية لهذه النظرية هي أن الأحداث السابقة لها آثار في الحاضر، وتبعا لذلك تقيد الخيارات المتاحة للفرد[3]، بمعنى أن هناك أشياء حدثت في الماضي يخشى الفرد أن يفقدها ويرغب في استمرارها ويراهن على عدم خسارتها بمراهنة جانبية، وهي جانبية لأنها قد لا تتعلق أحيانا بصلب السلوك(العمل في المنظمة) بشكل مباشر، إلا أنها مراهنة مهمة لدى الفرد وذات قيمة عالية، مما يضطره لاحقا(سواء بإدراك منه أو دون إدراك) إلى التقيد والاندماج بسلوك ثابت، مستمر، متجانس، ومتوافق، هذا السلوك هو الالتزام التنظيمي الذي يحدث نتيجة هذه المراهنة الجانبية. ويحدث الالتزام التنظيمي حسب هذا المفهوم نتيجة مراهنات جانبية ناشئة عن الشخص نفسه يبرز فيها دور المعايير الثقافية والاجتماعية السائدة كالرهان على حسن السيرة

[1] -صلاح الدين عبد الباقي(2005)، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 316.

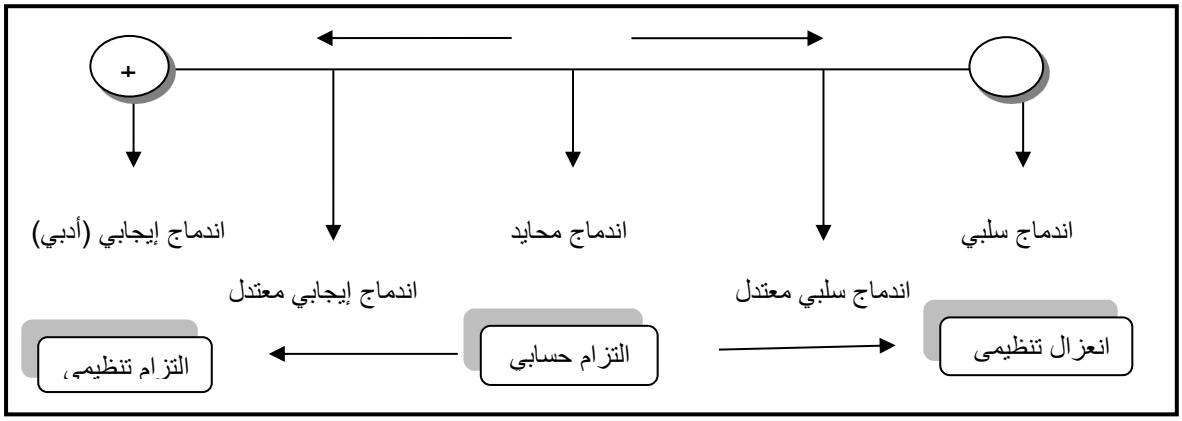
[2] – محمد أحمد درويش، مرجع سبق ذكره، ص 12.

3-مازن فارس رشيد(2004)، الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الادارية1(11)، جامعة الكويت، الكويت، ص 13.

أو السمعة المهنية، أو الرهان على الحفاظ على الانطباعات الأولية الجيدة التي قدمها الشخص نفسه للآخرين[1]، أو يحدث الرهان الجانبي بفعل الإجراءات التنظيمية حيث أن الفرد إذا أراد أن يترك المنظمة يجد نفسه غير قادر على ذلك بسبب الخسارة المادية المرتبطة بحقه في التقاعد، فَقْد مكانته أو أقدميته في المنظمة الحالية التي توعده بإحراز التقدم فيها، وكذلك سهولة أدائه لعمله كونه نجح في التكيف مع ظروف عمل معينة[2]. ورغم أن هذه النظرية هي أولى محاولات البحث العلمي في مفهوم الالتزام التنظيمي إلا أنها لم تستطع أن تفسر الظواهر الأخرى المرتبطة بسلوكيات الالتزام كالتوحد والولاء، كما أنها لم تقدم أي مقياس لقياس الالتزام التنظيمي[3].

2- نظرية Etzioni سنة 1961: تطورت هذه النظرية في الفترة ما بين (1961-1975) وتعتبر الإطار المرجعي لبعض كتابات الباحثين في الالتزام التنظيمي منذ تقديمها وحتى الآن، ويركز (Etzioni) في نظريته على اتجاه وقوة اندماج الفرد في المنظمة، ويعرف الاندماج على أنه الشحنة العاطفية التي يوجهها الفرد نحو موضوع معين موصفة بشدة واتجاه معينين، وتتراوح قوة الاندماج من مرتفع إلى منخفض واتجاه الاندماج من إيجابي إلى سلبي، ويعرض (Etzioni) نظريته عن الالتزام التنظيمي في الشكل المتصل أدناه، كما يلي[4]:

الشكل رقم(1-4): يمثل نظرية الالتزام التنظيمي لـ Etzioni سنة 1961



المصدر: محمد أحمد درويش(2008)، نظرية الالتزام التنظيمي، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة، مصر، ص 200.

[1] - محمد بن الحميدي الشمري (2013)، واقع نظام تقويم الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين، دراسة مقارنة بين إدارة الجوازات وإدارة الأحوال المدنية بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص 40.

[2] - محمد أحمد درويش، مرجع سبق ذكره، ص 26.

[3] - محمد بن الحميدي الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 40.

[4] -محمد أحمد درويش، مرجع سبق ذكره، ص ص 199-200.

ووفقا لهذه النظرية توجد ثلاثة أنواع للالتزام التنظيمي[1]:

- **اندماج سلبي**: ويطلق عليه (Etzioni) انعزال تنظيمي ويشير إلى قوة التوجه السلبي نحو المنظمة وهو أشد ما يكون في القوة وأقصى ما يكون في الاتجاه السالب، ويوجد بين الأفراد في السجون ومنظماتهم، وبين الجنود والقادة في التدريبات الأساسية...الخ، حيث يعتقدون أن السلطة تعمل دائما ضد مصالحهم.
- **الاندماج من السلبي المعتدل إلى الإيجابي المعتدل**: ويسميه (Etzioni) التزاما أو اندماجا حسابيا وهو يتغير من السلبي المعتدل إلى الإيجابي المعتدل حسب قوة الحوافز والمكافآت التي يتلقاها الفرد مقارنة بالمساهمات التي يقدمها للمنظمة.
- **اندماج إيجابي**: ويسميه (Etzioni) اندماجا أدبيا أو التزاما تنظيميا، ويمثل قوة التوجه الإيجابي للفرد نحو المنظمة وهو أشد ما يكون في القوة وأقصى ما يكون في الاتجاه الموجب وينقسم إلى نوعين:
  - **التزام أدبي بحت**: ويركز على استيعاب واعتناق الفرد ذاتيا للمعايير والقيم التنظيمية والإيمان بها وكأنها قيمه الخاصة به.
  - **التزام اجتماعي**: ويقوم على ضغط الجماعة على الفرد بهدف اعتناقه لقيم الجماعة ومعاييرها.

ويرى (Etzioni) أن العوامل التي تؤثر في الاندماج(الالتزام التنظيمي) تتمثل في:

- نمط القوة المستخدم.
- تماسك الجماعة.
- المناخ القيادي.
- عوامل الخلفية(الخصائص الشخصية).

ووفقا لهذه النظرية فإنه لا يمكن أن يكون للموظف الواحد إلا شكلا واحدا من أشكال الالتزام التنظيمي داخل المنظمة، ورغم أهمية ما قدمه (Etzioni) من أشكال الالتزام التنظيمي في المنظمات إلا أن معالجته للعوامل المؤثرة في هذا المفهوم غير كافية وينقصها التدعيم بدراسات ميدانية.

3-نظرية Kanter سنة 1968: تقترح في نظريتها وجود ثلاثة أنماط مختلفة من الالتزام التنظيمي تتواجد مجتمعة في آن واحد داخل المنظمة الواحدة(المثالية) وتتمثل في[2]:

[1] - محمد أحمد درويش، مرجع سبق ذكره، ص ص 201-206.

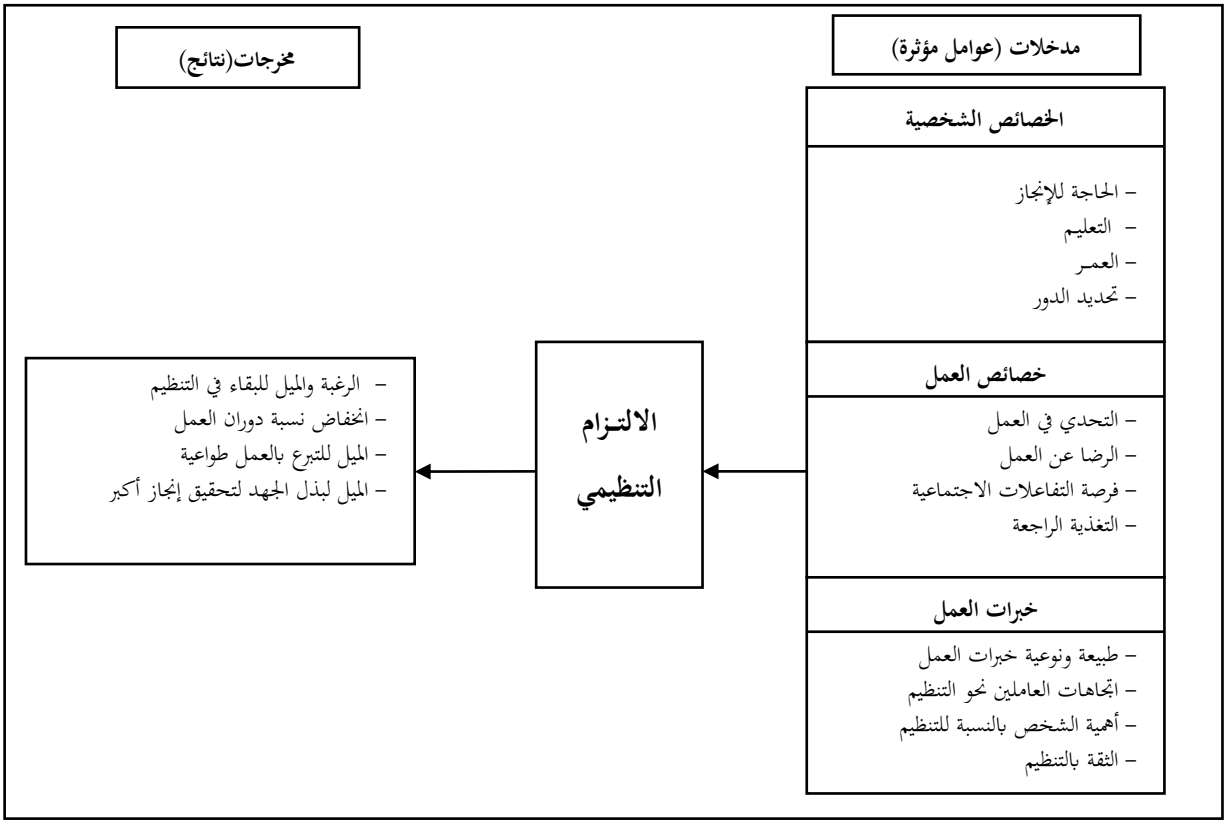
[2] - محمد بن الحميدي الشمري، مرجع سبق ذكره، ص ص 53-54.

- **الالتزام المستمر**: ويشير إلى المدى الذي يقوم أو يستطيع فيه الموظف التضحية بالكثير من جهوده واستثماراته لصالح المنظمة التي يعمل فيها مقابل البقاء فيها، ولذا يرى هؤلاء الموظفون أنفسهم جزءا من المنظمة، وبالتالي يصعب عليهم الانسحاب منها أو تركها.
- **الالتزام التلاحمي**: ويتمثل في العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمته والتي يتم تعزيزها عن طريق إجراءات الانضمام لعضوية المنظمة أو المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمة والتي تعترف وتقدر فيها جهود الأفراد العاملين بها مما يعزز التلاحم بين الفرد والمنظمة.
- **الالتزام الرقابي الانضباطي أو الموجه**: وهو نوع من الالتزام ينشأ عن إذعان الموظفين وتقيدهم بالقيم والمعايير الموجودة في المنظمة والتي تمثل نبراسا ودليلا موجها لسلوكياتهم داخل المنظمة.

4-نموذج Steers سنة 1977: يرى أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات، وتُكوِّن ميل الفرد للاندماج بمنظمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والالتزام لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين Steers في نموذجه العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعا منهج النُظم ومصنفا هذه العوامل والسلوكيات في مجموعات كما يوضحها الشكل الموالي[1]:

[1] -سعد بن عميقان سعد الدوسري(2005)، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الاجهزة الامنية(دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية)، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية، ص ص ،82-83.

الشكل رقم(1–5): نموذج الالتزام الاتجاهي عند Steers سنة 1977



المصدر: سعد بن عميقان سعد الدوسري(2005)، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الاجهزة الامنية(دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية)، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية، ص 83.

5– نموذج Slanick سنة 1977: يركز هذا النموذج على تصرفات وسلوك الفرد بدرجة أكبر وأهم من التركيز على اتجاهاته، وهو يرى أن الالتزام التنظيمي يعبر عن الحال التي يصبح الفرد فيها مقيدا بإطار سلوكه وأفعاله المحددة النابعة من تفكيره ومعتقداته التي قد تقيد وتحدد نشاطاته وارتباطاته، وبذلك تكون أقل درجات الالتزام هي مجرد الاتجاهات(المشاعر والعواطف) والاعتقادات، بينما يكون السلوك المؤيد والمساند للاعتقاد أعلى درجة في الالتزام، ورغم أن هذا النموذج لا ينشأ بسبب المحفزات والمكافآت المادية بشكل أساسي بقدر ما يكون التزام الموظف ناشئ عن رغبته في البقاء في حالة انسجام نفسي يوفرها له هذا التعهد أو الالتزام، إلا أن هذا النموذج يندرج في مفهوم الالتزام السلوكي المستمر أو المحسوب لأن هذه الحالة من الانسجام تمثل عين الاستثمار الذي يخشى الموظف فقده والذي سيحمله تكاليف وخسائر نفسية في حالة التراجع والانسحاب من المنظمة.

ويبرز Slanick في نموذجه هذا سمات السلوك الملتزم والذي يجب أن يتسم بدرجة من الصراحة والوضوح أو العلانية، والثبات والتكرار وبما يدعم عد التراجع في السلوك مع وجود القدرة على ذلك وحرية الإرادة في اختيار وممارسة السلوك، وأن ارتفاع هذه السمات يدل على مستوى التزام أكبر، كما يرى Slanick أن المنظمة بإمكانها أن تضغط باتجاه الحصول على التزام إجباري للموظف باستخدام أدوات ضغط معينة، كاستثمارات الموظف(مركزه الوظيفي في المنظمة، عدد سنوات خدمته)، أو باستخدام (قرابين) أو (طقوس) تنظيمية معينة، كحث الموظف على تقديم ثمن (قربان) معين للانخراط في عضوية المنظمة، أو كالإجراءات(الطقوس) المصاحبة لدخول وانضمام الفرد للمنظمة[1].

6- نموذج الاستثمارات (التبادلات) (Investment Model): قدمه كل من Farrell & Rusbult سنة1981، ووفقا لهذا النموذج فإن الالتزام يشير إلى احتمال أن يبقى الفرد في عمل معين ويشعر بالارتباط السيكولوجي سواء كان راضيا عن عمله أو غير راض، وهو احتمال يتزايد مع زيادة عوائد العمل وحجم الاستثمارات التي يرصدها العامل بسبب عمله في المنظمة، والاستثمارات في هذا النموذج تأخذ شكلين هما[2]:

- **استثمارات خارجية:** وهي تتواجد عندما ترتبط اهتمامات الفرد الإضافية بسلوك العمل الحالي.
- **استثمارات داخلية:** مثل الاندماج العاطفي والوقت والمال.

وعليه فان معادلة الالتزام ضمن هذا النموذج تتمثل في:

الالتزام= (العوائد–تكلفة أداء العمل) + الاستثمارات – قيمة بدائل العمل المتاحة

7-نظرية O'Reilly & Chatman سنة 1986: حاول الباحثان تطوير نموذج ثلاثي الأبعاد للالتزام التنظيمي اعتمادا على العديد من البحوث السابقة، وقد تبنى وجهة نظر Kelman سنة 1985 التي ترى أن الأفراد يقبلون التأثير من الآخرين بثلاثة طرق مختلفة وهي[3]:

- **الامتثال Compliance**: ويحدث عندما يتبنى الفرد الاتجاهات والسلوكيات من أجل الحصول على عوائد المنظمة ومكافآتها وليس بسبب المشاركة في القيم والمعتقدات.

[1] -محمد بن الحميدي الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 41.
[2] - محمد أحمد درويش، مرجع سبق ذكره، ص 55.
[3] - نفس المرجع، ص ص 217-218 .

- **التوحد Identification**: ويحدث عندما يتقبل الفرد التأثير من الآخرين لإنشاء علاقة تشعره بالرضا والفخر لكونه ينتمي إلى هذه المنظمة ويحترم ويقدر قيمها وإنجاز أهدافها بدون تبنيها كما لو كانت قيمه وأهدافه الخاصة به(مبني على الرغبة في الانتماء).
- **الاستدماج Interlization**: ويحدث عندما تتوافق وتتطابق القيم والأهداف الفردية مع القيم والأهداف التنظيمية[1].

وقد وضع الباحثان مقياسا لاختبار نموذجهما مكونا من (21) عبارة للمفاهيم الثلاثة السابقة، وقامت دراسات لاحقة بفحص واختبار هذا المقياس، لم ينجح فيها المقياس تماما في تمثيل الأبعاد الثلاثة للالتزام مستقلة، إذ يقيس المقياس في أحسن الافتراضات بعدين فقط، يمثل الأول مفهوم التوحد والاستدماج معا في عامل واحد، والثاني بعد الامتثال وبثبات ضعيف[2].

8- نموذج Allen & Meyer سنة 1990 الثلاثي الأبعاد: ميز الباحثان سنة 1984 بين نوعين من الالتزام هما الوجداني(عاطفي) والاستمراري (البقائي)، حيث يشير الأول إلى الارتباط العاطفي للفرد بالمنظمة في حين الثاني يعكس الكلفة والخسارة المدركة من قبل الفرد المترتبة على ترك العمل في المنظمة، وقد اقترحا سنة 1990 مكونا ثالثا وهو الالتزام المعياري الذي يعكس الشعور بالالتزام والإجبار المدرك للبقاء داخل المنظمة، ويمثل الشكل(1-6) ملخصا للعلاقة المقترحة للنموذج الثلاثي للالتزام التنظيمي.

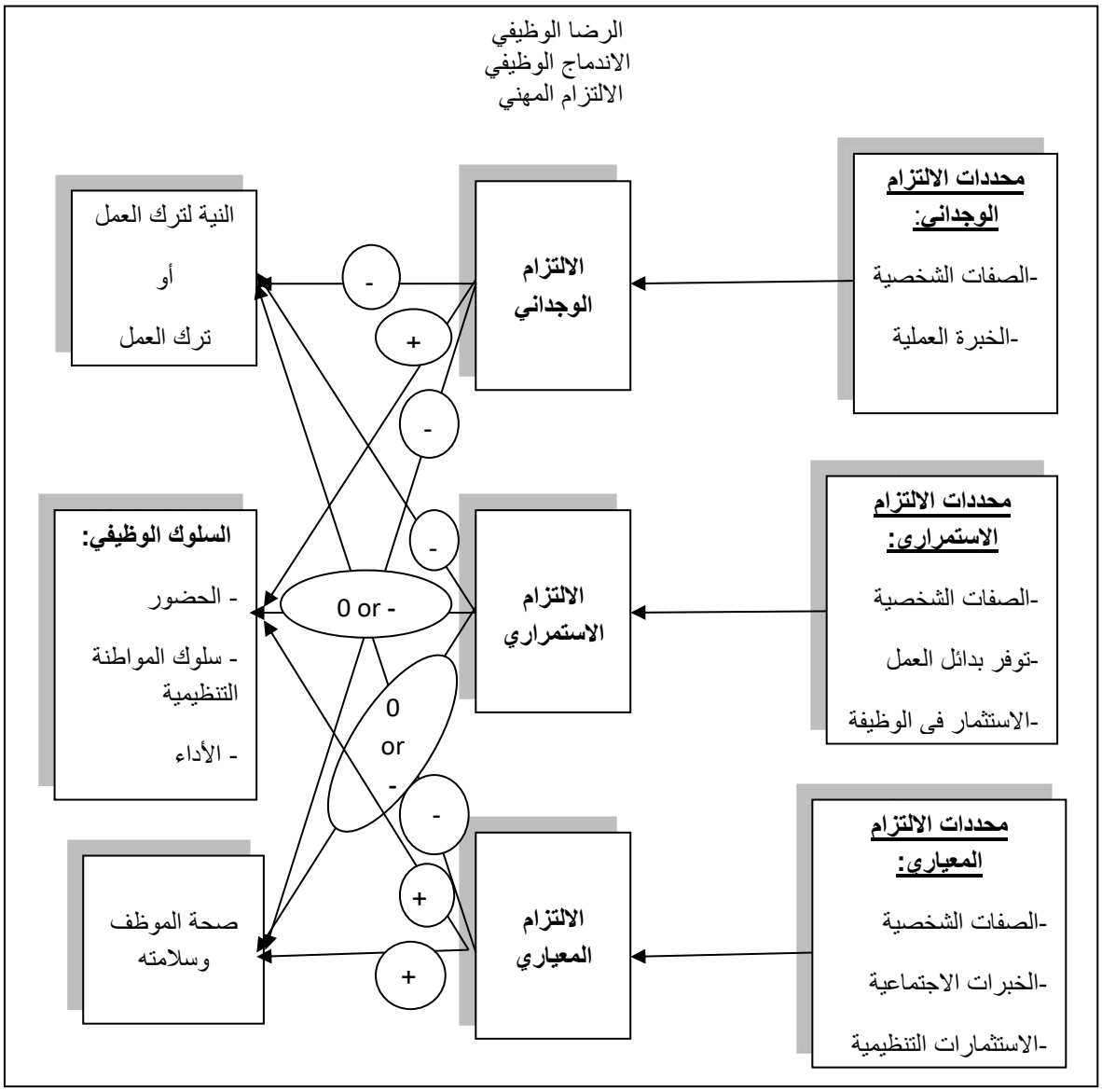
ويؤكد الباحثان من خلال نموذجهما المقترح إلى أن العلاقة بين مسببات ونتائج الالتزام هي علاقة ارتباطيه، حيث لا اتفاق ولا إجماع على السببية في هذه العلاقات[3].

[1]-Charles O'Reilly III & Jennifer Chatman, Op cit, p 493.

[2] - محمد أحمد درويش، مرجع سبق ذكره، ص 227.

[3] -علي محمد أحمد المصاروة، نعمة عباس الخفاجي(2014)، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 49.

الشكل رقم(1–6): يمثل العلاقات المقترحة لنموذج Allen & Meyer سنة 1990 الثلاثي الأبعاد للالتزام التنظيمي



Resource: Meyer J P, Stanley D J, Herscovitch L and Topolnytsky L (2002), "Affective,Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", Journal of Vocational Behavior, Vol 61, p 22.

الشكل(1–6) مكون من الجزء الأيمن والذي يمثل المتطلبات أو المحددات وهي العوامل التي تدخل وتؤثر في تكوين الالتزام التنظيمي، ويمثل الجزء الأيسر النتائج المترتبة على الالتزام التنظيمي، وقد كان اهتمام الدراسات قديما بنتائج الالتزام التنظيمي المتعلقة بصاحب العمل والمنظمة، أما حديثا فقد أصبح الاهتمام بالنتائج التي لها علاقة بالفرد نفسه كالضغوط النفسية والصراع الحاصل بين العمل والأسرة ولهذا تم إدراج صحة

الفرد ضمن النتائج المترتبة على الالتزام التنظيمي، وقد اختلف بعض الباحثين في كون الالتزام الوجداني (العاطفي) يخفف أو يزيد التأثير السلبي لضغوط العمل على صحة الموظفين ورفاههم[1].

يتضح من خلال ما تم عرضه من النظريات والنماذج المتعلقة بمفهوم الالتزام التنظيمي تباين وجهات نظر الباحثين في تفسيرهم لهذا المفهوم، حيث أن منهم من اعتمد على سلوك الفرد مثل: نظرية المراهنات الجانبية لـ Becker ونموذج Slanick، ومنهم من اعتمد على اتجاهات الفرد مثل: نظرية Etzioni ونموذج Steers، ومنهم من اعتمد على سلوك الفرد واتجاهاته في آن واحد مثل: نموذج Allen & Meyer الثلاثي الأبعاد.

ثانيا–أبعاد الالتزام التنظيمي حسب نموذج Allen & Meyer سنة 1990 الثلاثي الأبعاد: كما سبق وأن رأينا أن الالتزام التنظيمي وفق هذا النموذج يتكون من ثلاثة أبعاد تتمثل في:

1–الالتزام الاستمراري Continuance Commitment: ويشير إلى استعداد الفرد للبقاء في المنظمة بسبب استثماراته الشخصية التي لا يمكنه الاستغناء عنها وتتمثل في علاقات العمل مع الزملاء، التقاعد، المهارات التي توجه نحو نشاط معين بالإضافة إلى مدة الخدمة والمزايا الأخرى التي تجعل مغادرة المنظمة للعمل في مكان آخر أمرا مكلفا بالنسبة للفرد، وقد يفسر التزام الفرد في هذه الحالة في ضوء مقدار العوائد المادية التي يحصل عليها أو صعوبة إيجاده لعمل في منظمة أخرى، فهو يبقى ملتزما للمنظمة لأنه يحتاج لذلك، وهو التزام محسوب يدرك ويقدر الفرد من خلاله الكلفة المرتبطة بتوقف نشاطه في المنظمة[2].

2–الالتزام العاطفي Affective Commitment: ويعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد أن يشارك في تحقيق تلك الأهداف[3]، ويتأثر بدرجة إدراكه للخصائص المميزة لعمله من حيث درجة الاستقلالية والأهمية وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيهاتهم كما يتأثر بمدى إحساس الفرد بتمكينه من المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات بالبيئة التنظيمية التي يعمل فيها[4].

[1]-Meyer J P, Stanley D J, Herscovitch L and Topolnytsky L (2002), "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", Journal of Vocational Behavior, Vol 61,p 22.

[2] –سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 63.

[3] - جيرالد جرينبرج، روبرت باروون(2004)، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، ص 217.

[4] –ايهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 63.

3-الالتزام المعياري Normative Commitment: ويشير إلى شعور الفرد بواجب البقاء في المنظمة، ويتأثر هذا الشعور بالقيم العائلية والثقافية التي يتميز بها الفرد قبل عضويته في المنظمة أو بالتنشئة الاجتماعية التنظيمية التي يكتسبها بعد عمله في هذه الأخيرة، كما يتطور الالتزام المعياري عند حصول الفرد على مكافآت مسبقة أو دورات تدريبية مكلفة تجعله يشعر بالتزامه بالمعاملة بالمثل وأنه مدين للمنظمة[1].

ويرى Allen & Meyer أن العاملين الذين لديهم التزام استمراري قوي يبقون في المنظمة بسبب حاجتهم إليها، والعاملون الذين لديهم التزام عاطفي قوي يبقون في المنظمة بسبب رغبتهم فيها، والعاملون الذين لديهم التزام معياري قوي يبقون في المنظمة لأنهم يشعرون بأن الواجب يقتضي ذلك[2].

سوف نعتمد في دراستنا الحالية هذه الأبعاد(الالتزام الاستمراري، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري) نظرا لشموليتها لمختلف الجوانب المتعلقة بمفهوم الالتزام التنظيمي(اتجاه الفرد وسلوكه)، بالإضافة إلى ذلك أنه تم اعتمادها في دراسات عديدة والتي سوف نتطرق لها في فصل الدراسات السابقة.

المطلب الثالث: مراحل الالتزام التنظيمي ومداخل تنميته

أولا- مراحل الالتزام التنظيمي: تتنوع آراء الباحثين حول مراحل الالتزام التنظيمي، فهناك من يرى أن للالتزام مرحلتان ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة هما[3]:

-**مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل فيها**: غالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

-**مرحلة الالتزام التنظيمي**: أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها.

[1] - Meyer, J.P., & Allen, N.J.(1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", Human Resource Management, Op cit P 72.

[2]- Allen, N. J. and J. P. Meyer. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment." Journal of Occupational Psychology 63, P 3.

[3] - خالد محمد أحمد الوزان(2006)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ص 39.

وهناك من يرى أن مراحل الالتزام التنظيمي يمكن حصرها في ثلاث مراحل هي[1]:

-**مرحلة الإذعان أو الالتزام:** حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

-**مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة:** حيث يتقبل الفرد سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفتخر بها.

-**مرحلة التبني:** حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه، وهنا يحدث الالتزام نتيجة التطابق بين الأهداف والقيم.

وهناك من يرى أن المراحل الثلاث للالتزام التنظيمي هي على النحو التالي[2]:

-**مرحلة التجربة:** هي المرحلة التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعا إلى التدريب والإعداد والتجربة، حيث ينصب اهتمامه على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها وتكييف اتجاهاته مع اتجاهات التنظيم، وإدراك ما يتوقع منه، وإظهار خبراته ومهاراته في أدائه.

-**مرحلة العمل والإنجاز:** تتراوح هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز ويتبلور في ذهنه وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

-**مرحلة الثقة بالتنظيم:** هي المرحلة التي تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث يزداد ولاؤه وتُعزز علاقته بالتنظيم وينتقل إلى مرحلة النضج.

ثانيا– مداخل تنمية الالتزام التنظيمي: توجد بعض العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي وتخرج عن نطاق سيطرة الإدارة مما يتيح أمامها فرصة محدودة لتقوية الالتزام، فمثلا في حالة وفرة فرص وظيفية بديلة ينخفض الالتزام الاستمراري لدى الأفراد، ومع ذلك فإن المنظمة باستطاعتها تقوية الالتزام العاطفي من خلال ما يأتي[1]:

[1]- عبد الله محمد الثمالي(2002)، علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية– دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص 26.

[2] علي خميس المصري(2012)، القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن، ص ص 73-74.

1-الإثراء الوظيفي: ويعني ذلك التعمق الرأسي للوظيفة وهذا يجعل الفرد أكثر مسؤولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله، وهذا من شأنه أن يقوي الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

2-إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة الشركة ومصالح العاملين: يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه المنظمة من منافع يعود عليهم أيضا بالنفع، لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم تجاه المنظمة، وذلك من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح.

3-استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة: فكلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها كلما قوي لديه الالتزام(خاصة الالتزام العاطفي)، فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة فيجب أن تراعي هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد[2].

4-المساهمة في إشباع الحاجات الإنسانية للأفراد العاملين: على المنظمة أن تدرك تفاوت حاجات الأفراد من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، حيث أن إشباع هذه الحاجات يتبعه نمط سلوكي إيجابي يساهم في تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن الناتج عن مساندة المنظمة في إشباع هذه الحاجات، ويتولد عن ذلك شعور الفرد بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الالتزام التنظيمي[3].

5-وضوح الأهداف والأدوار: كلما كانت الأهداف واضحة داخل المنظمة زادت درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، فوضوح الأهداف يجعلهم أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذلك الحال بالنسبة إلى عملية تحديد الأدوار فنظرا لما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع فهي تساعد على خلق الالتزام التنظيمي للأفراد بالمنظمة[4].

6-العمل على وضع نظام مناسب للحوافز: يتطلب توفير المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز مادية ومعنوية مناسبة، مما يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف، وقد أشار بعض الباحثين إلى أن منظمات القطاع

---

[1] – جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص ص 219-220.

[2] –ثائر سعدون محمد(2016)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية-رماح، عمان، الأردن، ص 77.

[3] – موسى اللوزي(2003)، التطوير التنظيمي-أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ص126.

[4] –محمد مصطفى الخشروم(2011)، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي-دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقانية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية 3(27)، دمشق، سوريا، ص 174.

العام(قيد الدراسة) هي من أقل المنظمات استخداما للحوافز الجيدة، وبالتالي تقع عليها مسؤولية الاهتمام بهذا الجانب لضمان تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين بها[1].

7-زيادة مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: يتفق كثير من رجال الفكر الإداري على أنه من الضروري إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو في أعمالهم، وذلك ضمانا لوضوح الرؤية وتبادل الآراء، إذ أن إشراكهم في عملية صنع القرار يضمن تعاونهم الاختياري والتزامهم بتنفيذها[2].

8-الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي: يشير مفهوم المناخ التنظيمي إلى بيئة العمل الداخلية بكل تفاعلاتها وخصائصها، ويعرف على أنه: "البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرف العاملون عليها من تجاربهم ومن خلال أثرها في سلوكهم". ويعتمد نجاح المنظمة على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد وللمنظمة، ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات، ورسم السياسات والشعور بالثقة المتبادلة ...الخ، والمناخ التنظيمي الملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي[3].

9-بناء ثقافة الالتزام التنظيمي: ينطوي الالتزام التنظيمي على قيم يؤمن بها الفرد ومشاعر يكنها للمنظمة التي يعمل فيها، وبهذا الوصف فإن الالتزام التنظيمي يؤلف جزءا من ثقافة المنظمة، وهو مكنون داخلي غير ملموس يُستدل عليه ببعض السلوكيات التي يبديها الفرد، وفيما يتعلق ببناء ثقافة الالتزام فهناك من يؤكد إمكانية ذلك من خلال قدرة المنظمة على إيجاد بيئة يشارك فيها الأفراد بإخلاص دون الحاجة إلى الرقابة المباشرة عليهم، بل أن المنظمة تحتاج إلى أفراد يتجاوزون ذلك(الطاعة العمياء) إلى المبادرة بالأعمال ويرون ما يفعلونه هدفا جديرا بالاستحقاق[4].

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي ونتائجه

أولا-العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي: أشار بعض الباحثين والدارسين لمفهوم الالتزام التنظيمي، إلى مجموعة من العوامل التي تتفاعل مع بعضها مكونة الالتزام التنظيمي، إذ أن بعضها عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية

[1]- موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص131.

[2] -ايهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر(2015)، السلوك الإداري والهندسة الإدارية، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، ص 350.

[3] - موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص ص 130-131.

[4] -سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص 63-64.

للمنظمة، وبعضها يتعلق بخصائص الفرد والوظيفة وتجاربه وإدراكه لظروف بيئة العمل، وعوامل تنظيمية أخرى، نذكر أبرزها على النحو التالي:

1- **العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:** كظروف سوق العمل وفرص الاختيار الموافقة لاتجاهات الأفراد تؤثر في درجة الالتزام التنظيمي لديهم، خاصة في الفترة الأولى من الالتحاق بالعمل، فكلما كان هناك رواج في الظروف الاقتصادية وعدد فرص العمل المتاحة، وكان قرار الاختيار بين البدائل يتسم بالوضوح والحرية وأقل ضغوط خارجية، وكان العمل المتاح يمثل أفضل فرصة عمل بالنسبة للفرد كلما أدى ذلك إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي في بداية العمل. وعلى العكس من ذلك كلما كانت الأحوال تتسم بالكساد وارتفاع مستوى البطالة وانخفاض الفرص الوظيفية المتاحة فإن ذلك يؤدي إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي[1].

2- **العوامل المتعلقة بخصائص الفرد:** يتباين الأفراد فيما بينهم في مستويات الالتزام التنظيمي تجاه منظماتهم حسب سماتهم الشخصية كما يلي:

- **العمر(السن):** أثبتت الدراسات أن مستوى الالتزام التنظيمي يزداد طرديا مع تقدم العمر، لأنه كلما زاد سن الفرد كلما زاد تعلقه بالبقاء في المنظمة، نظرا لصعوبة قبوله أن يعرض نفسه لمخاطر ترك العمل الحالي والبحث عن عمل بمنظمة أخرى، وعلى العكس من ذلك إذا كان سن الفرد صغيرا حيث تكون متاحة أمامه فرصا يمكنه الخوض فيها وتحمل مخاطر ترك العمل الحالي، مما يعني انخفاض في درجة التزامه التنظيمي[2].
- **مدة الخدمة:** معدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة، أي وجود علاقة طردية وإيجابية بينهما، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها: التفاعل الاجتماعي بين العامل وزملائه من جهة، والعامل وقيادته المباشرة من جهة أخرى، بالإضافة إلى أنه بتقادم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء الأعمال ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة في التعامل مع الزملاء والتابعين، ومن ثم ترتفع معدلات الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة وغيرها من الامتيازات المعنوية والمادية[3].

[1] - فادية ابراهيم شهاب(2014)، التطوير التنظيمي، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 82.

[2] – خالد محمد أحمد الوزان، مرجع سبق ذكره، ص 43.

[3] – صلاح الدين محمد عبد الباقي(2004)، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص ص 183-184.

- **المستوى التعليمي:** قد يرتبط الالتزام التنظيمي بالمستوى التعليمي عكسيا أو طرديا، وقدتم تفسير ذلك على أنه كلما ارتفع مستوى تعليم الفرد وزادت توقعاته من المنظمة، في الوقت الذي تعجز فيه المنظمة عن تحقيق توقعاته، وتوافرت له فرص العمل الخارجية أدى ذلك إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لديه، بينما كلما ارتفع مستوى التعليم وزادت خبرات الفرد في مجال العمل وكانت طبيعة العمل تتناسب مع قدراته وميوله واتجاهاته أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لديه[1].
- **الجنس(نوع):**قد يختلف الأفراد الذكور عن الإناث باتجاهاتهم ومتطلباتهم وميولهم، إذ تبين من دراسات عديدة عالجت موضوع الالتزام التنظيمي أن النساء أكثر التزاما من الرجال للمنظمة، بينما تبين من دراسات أخرى أنه ليس هناك علاقة بين متغير الجنس والالتزام التنظيمي، وقد تكون النتيجة الأولى أكثر انطباقا على منظمات القطاع العام، وخاصة المنظمات التي تعمل بها النساء بشكل أكثر، وتكون مدفوعة بعوامل اجتماعية متعددة.
- **دوافع وقيم الفرد:** كلما كان الأفراد ينظرون إلى المنظمة على أنها المكان الذي يعتمدون عليه في إشباع حاجاتهم، وهناك درجة من التطابق بين توقعات الأفراد وما تقدمه المنظمة زاد الالتزام التنظيمي لديهم.

ويتأثر الالتزام التنظيمي أيضا بدوافع الإنجاز والدوافع العليا فالأفراد الذين لديهم دافع الإنجاز مرتفع، ويدركون أن أعمالهم تساعدهم على إشباع هذا الدافع، فإن درجة الالتزام التنظيمي تكون مرتفعة، كما أن إشباع الحاجات الاجتماعية يؤثر أيضا على الالتزام التنظيمي، إذ كلما زاد التفاعل الاجتماعي بين الأفراد زاد الارتباط النفسي بالمنظمة. وتؤثر أيضا قيم الأفراد على الالتزام التنظيمي، فالأفراد الذين لديهم اعتقاد كبير بالنسبة لقيمة العمل ويرون أنه جانب ذو أهمية رئيسية في حياتهم، يكون مستوى الالتزام التنظيمي لديهم مرتفعا[2].

3-العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة: تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر في مستوى الالتزام التنظيمي، فتنوع مجال الوظيفة والاستقلالية والتحدي والتغذية الراجعة والشعور بالأهمية والمسؤولية كل هذا يرتبط إيجابيا بالالتزام التنظيمي، وعندما تتسم الوظيفة بدرجة كبيرة من التوتر ويتشكل صراع الدور أو عدم وضوح الدور فإن ذلك يؤثر عكسيا في الالتزام التنظيمي[3].

[1] – فادية ابراهيم شهاب، مرجع سبق ذكره، ص 83.

[2] – ايهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 66.

[3] – أحمد يوسف دودين(2014)، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة العربي-الاصدار الثاني، دار اليازوري، عمان، الاردن، ص 188.

4-العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية: تناولت الكثير من الأبحاث دراسة العلاقة بين العوامل المتعلقة ببيئة العمل والالتزام التنظيمي كالأجور، جماعة العمل والإشراف والقيادة كما يلي:

- **الأجــور:** تبين من الأبحاث أنه كلما اتسم نظام الأجور بالعدالة والتناسب مع عبء العمل والقبول من جانب الأفراد فهو بذلك يزيد من شعور الأفراد بالمسؤولية وبالتالي فهو يؤثر في التزامهم التنظيمي.
- **جماعة العمل:** تؤثر جماعة العمل على مستوى الالتزام التنظيمي فكلما كانت اتجاهات جماعة العمل إيجابية ناحية المنظمة، وكان هناك درجة من التماسك بين أفرادها، زاد التفاعل الاجتماعي والشعور بالمسؤولية وزاد بالتالي الالتزام التنظيمي[1].
- **الإشراف والقيادة:** تؤثر نوعية الإشراف والقيادة على مستوى الالتزام التنظيمي، فالإشراف الديمقراطي والمشاركة في اتخاذ القرارات تحققان درجة مرتفعة من الالتزام[2].

5- العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي: فاللامركزية في اتخاذ القرارات وتوافر درجة الاعتمادية في أداء الأعمال بين المستويات الإدارية والوظيفية وتنظيم إجراءات العمل إيجابيا يزيد من درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد في المنظمة.

6- ملكية الأفراد للمنظمة: إن ملكية الأفراد للمنظمة أو لجزء منها يساعد على شعور الأفراد بالالتزام نحوها، وذلك بسبب ازدياد شعور هؤلاء الأفراد بالمسؤولية وإحساسهم بالاعتماد على المنظمة كمورد رزق لهم، وبالتالي ازدياد الارتباط النفسي والإداري بالمنظمة[3].

7- الرضا عن العمل: وقد تباينت الدراسات فيما إذا كان الرضا الوظيفي سببا مؤثرا في الالتزام التنظيمي أم نتيجة له أم هي علاقة تبادلية، إلا أن معظمها أجمعت على إيجابية العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وقد أشار بعض الباحثين أن الرضا الوظيفي يسبق الالتزام التنظيمي، وأن هذا الرضا يمثل بذلك سببا موقفيا في ذلك الالتزام[4].

---

[1] – فادية ابراهيم شهاب، مرجع سبق ذكره، ص 85.

[2] – رمضان فهيم علي غربية(2011)، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي–دراسة تطبيقية على شركات الكابلات السعودية بجدة. أطروحة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، ص 177.

[3] –أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص188.

[4] – محمد بن الحميدي الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 87.

ثانيا–نتائج الالتزام التنظيمي: اختلفت الدراسات في تحديد نتائج الالتزام التنظيمي، كما اختلفت في تحديد العوامل المؤثرة فيه، وقد سبق وأن عرضنا نماذج مبنية على أساس مدخلات(عوامل مؤثرة) ومخرجات (نتائج) للالتزام التنظيمي مثل: النموذج الذي قدمه Steers سنة 1977، وكذلك نموذج Allen & Meyer سنة 1990 الذي قسم كل من العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي ونتائجه حسب كل نوع على حدا، وفيما يأتي نستعرض أبرز نتائج الالتزام التنظيمي على النحو التالي:

1–الشعور بالفخر والانتماء للمنظمة وقوة الاعتقاد بأهدافها وقيمها: تمثل آثارا وسمة مميزة للالتزام التنظيمي العاطفي على وجه الخصوص[1].

2–شعور العاملين بروح معنوية عالية: يلعب الالتزام التنظيمي دورا مهما في رفع الروح المعنوية للعاملين ويجعلهم يحبون عملهم، ويحبون المنظمة التي يعملون فيها، ويدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهدافها.[2]

3–الحد من تسرب العاملين: وقد أشار الباحثان Allen & Meyer سنة 1990 إلى أنه ومع تباين واختلاف نتائج الالتزام التنظيمي بتباين أبعاده فإن نتيجة البقاء بالمنظمة تمثل نتيجة عامة ومشتركة للأبعاد الثلاثة مع اختلاف سبب الرغبة في البقاء حسب كل بعد[3].

4–سهولة جذب واستقطاب الكفاءات: كون أن الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي قوي يشعرون بالفخر والاعتزاز بمنظمتهم، ويدافعون عليها ويمجدونها، وبذلك فهم يعطون عنها صورة إيجابية وسمعة حسنة لدى الآخرين تجعلها مقصدا لأفضل الكفاءات الذين يرغبون في الانضمام لهذه المنظمة[4].

5–تقليل التكاليف: يساهم المستوى المرتفع للالتزام التنظيمي في بيئة العمل في انخفاض مستويات بعض الظواهر السلبية وفي مقدمتها الغياب والتهرب عن أداء العمل، وقد أكدت العديد من الدراسات ارتفاع تكلفة التغيب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة، وانخفاض درجات الرضا الوظيفي والتي تستنزف جهد وإمكانية المنظمات[5].

---

[1]- كما يوسفي(2018)، أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الانجاز–دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، ص93.

[2] –فادية ابراهيم شهاب، مرجع سبق ذكره، ص 80.

[3]- Allen, N. J. and J. P. Meyer(1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment." , Op. cit, P1.

[4] – محمد بن الحميدي الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 92.

[5] – إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة ، مرجع سبق ذكره، ص 73.

6-الأداء المتميز: الأفراد الذين تتوافر لديهم مستويات عالية من الالتزام التنظيمي يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد الذي يكون نتيجة لحب الأفراد وحماسهم لعملهم والتزامهم بأهداف وقيم المنظمة[1].

7-الإبداع في الأداء: الموظف الذي يشعر بالتزام عاطفي تجاه المنظمة، معظم تصرفاته ستنطلق من هذا الشعور وسيتصرف بمسؤولية وإدراك ووعي، وسيشعر بقيمة الوقت الذي يقضيه في المنظمة، وهذا ما سيكون حافزا له على إبداع أساليب جديدة في أداء المهام والواجبات المكلف بها[2].

8-سلوك المواطنة التنظيمية: وقد سبق الاطلاع على نموذج Allen & Meyer سنة 1990 للالتزام التنظيمي الذي يُقر ارتباط سلوك المواطنة التنظيمية كمخرج أو نتيجة من نتائج الالتزام التنظيمي وبارتباط إيجابي بين كل من الالتزام العاطفي أولا والالتزام المعياري ثانيا، في حين أنه لا يوجد ارتباط أو ارتباط سلبي بين الالتزام الاستمراري وسلوك المواطنة التنظيمية(سوف نتطرق لهذا بأكثر تفصيل في العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة).

9-الترقية: يشير عبد الباقي سنة 2004 إلى أنه من وجهة النظر الأقوى والأكثر منطقية اعتبار الالتزام التنظيمي ظاهرة إيجابية، ومن المحتمل أن تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد، والتي من بينها تحقيق المزيد من التقدم الوظيفي أو المهني.

10-الحياة الخاصة للموظف: يشير عبد الباقي سنة 2004 استنادا إلى بعض الدراسات أن الموظف يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق أو الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق أو الاندماج مع أسرته، ويضيف أن هناك من الباحثين من يشكك في وجود آثار إيجابية للالتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد، فمثلا يرى البعض أن للالتزام التنظيمي مردودات سلبية تنعكس في إضعاف قدرة الفرد على التوفيق بين أدواره الوظيفية وأدوار حياته الخاصة[3].

[1] – أحمد محمد عبد الرحمن بني عيسى(2011)، دور الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي، أطروحة دكتوراه، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، ص 55.

[2] –مراد نعموني(2006)، القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي–دراسة حالة شركة سونطراك قسم الانتاج–شمال، أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر، ص 190.

[3] – صلاح الدين عبد الباقي(2004)، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 188.

المبحث الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

يعد سلوك المواطنة التنظيمية أحد المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري مؤخرا واستحوذت على اهتمام العديد من الباحثين والدارسين والتي أصبح يعول عليها كثيرا للارتقاء بمستوى أداء المنظمة والعاملين على حد سواء[1]، وقد تم التعامل مع مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية في أدبيات الإدارة الحديثة بمسميات وأوصاف مختلفة وفقا للمدرسة التي ينتمي إليها المنظِّر وتماشيا مع توجهاته ومنطلقاته الفكرية ومن أهم هذه المسميات: السلوك التطوعي، السلوك غير المكلف، سلوك الدور الإضافي وسلوك الموالاة أو التأييد الاجتماعي[2]، ومن أجل التعمق أكثر في هذا السلوك سوف نتطرق فيما يأتي إلى: نشأته، مفهومه، خصائصه، أهميته ،أبعاده، محدداته وآثاره...الخ.

المطلب الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية

أولا–نشأة ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمية: قبل أن يكتمل هذا المفهوم حظي بالدراسات المتتالية للعديد من الباحثين والتي سوف نتعرف عليها من خلال نشأته وتطوره.

1– نشأة سلوك المواطنة التنظيمية: تعتبر مقترحات Chester Bemard عام 1938 التي ترتكز على مبدأ التعاون التنظيمي الذي يقوم على قناعة العاملين أولا، البداية الحقيقية لتسليط الضوء على موضوع المواطنة التنظيمية[3]، وفي بداية الستينيات ميز Daniel Katz بين نوعين من السلوكيات المرغوبة من العاملين، الأول أطلق عليه سلوك الدور الرسمي وهو الذي يتعلق بتنفيذ العاملين للمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم طبقا للمعايير ومعدلات الأداء الرسمية المقررة، أما الثاني فقد أطلق عليه سلوك الدور الإضافي والذي يتمثل في قيام العاملين بسلوكيات تتجاوز المهام المقررة أو المطلوبة منهم رسميا[4].

واستنادا إلى أفكار Chester Bemard وkatz ظهر مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية لأول مرة على يد Organ عام 1977 في دراسته التي أجراها حول العلاقة بين الرضا والأداء الوظيفي حيث

[1]– أحمد بن سالم العامري(2003)، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة 2(17)، المملكة العربية السعودية، ص 65.

[2] – خليفة محمد عبد اللطيف(1997)، محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة، دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة، المجلة العربية للعلوم الإدارية 1(5)، جامعة الكويت، الكويت، ص 16.

[3] – فهمي خليفة، صالح الفهداوي (2005)، علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحولي، دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدين الكرك، مجلة دراسات العلوم الإدارية 2(32)، جامعة مؤتة، الأردن، ص 397.

[4] – رفعت محمد جاب الله(1994)، محددات سلوك المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 1، جامعة عين شمس، مصر، ص 139.

اعتبر أن فشل الباحثين في التوصل إلى العلاقة السببية من الرضا إلى الأداء الوظيفي يعود إلى تعريف متغير الأداء بشكل ضيق واعتباره مرادفا لمصطلح الإنتاجية، وأنه من المتوقع الكشف عن هذه العلاقة عند تعريف متغير الأداء الوظيفي بشكل أوسع في صورة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وجاءت دراسة Organ & bateman عام 1983 لتؤكد ما توصل إليه Organ في دراسته السابقة، ثم توالت الدراسات النظرية والميدانية التي تسعى لتحديد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية[1].

2- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية: وقد كان أول تعريف لسلوك المواطنة التنظيمية لـ Organ سنة 1977 على أنه "الجهد التعاوني الذي يقوم به العاملون أو سلوكياتهم الإبداعية التعاونية"، وقد أضاف هذا الأخير عام 1988 تعريفا أكثر تطورا حيث اعتبر سلوك المواطنة التنظيمية بأنه "السلوك الفردي التطوعي الاختياري والذي يقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية ولا يرتبط بأية علاقة مباشرة وعلنية بالنظام الرسمي للجزاءات ويسهم بمجمله في الارتقاء بفعالية الأداء الوظيفي للمنظمة"[2].

وعرفه Niehoff & Moorman سنة 1993 على أنه سلوك الدور الإضافي الذي يقوم به الفرد اختياريا دون إجبار، كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية داخل المنظمة، ويشمل تقديم المساعدة والنصح، أداء الواجبات الوظيفية بمستويات أعلى من المستوى المتوقع، المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، العمل على أداء المهام بشكل أفضل ومبتكر وإن لم يكن ذلك مطلوبا[3].

وحسب Podsakoff & al سنة 1997 فإن سلوك المواطنة التنظيمية "يمثل درجة السلوك الإنساني الذي يؤديه عضو المنظمة بصورة اختيارية أو تطوعية، ويحدث أثرا إيجابيا يصب في خدمة المنظمة وزيادة قدرتها على الأداء التنظيمي، دون احتساب ذلك السلوك علنيا ضمن جدول المكافآت والحوافز الرسمية"[4].

أما العامري فقد عرف سلوك المواطنة التنظيمية سنة 2002 على أنه "التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف رسميا في المنظمة والتي تمتاز بالطبيعة الاختيارية لا الطبيعة الإكراهية، وغير خاضعة

[1] – محمد فلاق(2019)، مواطنة منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص 22-23.

[2] - نفس المرجع، ص25.

[3]-Brian P. Niehoff, Robert H. Moorman(1993), Justice As A Mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior, Academy of Management Journal 3(36), pp 529-530

[4]-Philip M. Podsakoff, Michael Ahearne, and Scott B. MacKenzie (1997), Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance, Journal of Applied Psychology 2(82), p 262.

للمكافأة مباشرة وصراحة في نظام الحوافز للمنظمة، وذات الأهمية الكبيرة لفاعلية المنظمة ونجاحها واستمرار أدائها"[1].

وعرفه Ahmet عام 2015 على أنه الدور الحاسم في النجاح التنظيمي والتنمية، والتعبير عن السلوكيات التي تنطوي على الجهد الإضافي وعلى أساس تطوعي خارج التوقعات لأداء مهمة محددة، أو هو سلوك خارج الدور ويعزز البيئة الاجتماعية للمنظمة ويتجاوز سلوكيات العمل الروتينية.[2]

ويمكن تناول مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من خلال مدخلين أساسيين هما[3]:

- **المدخل الأول:** يفترض هذا المدخل أن هناك انفصالا بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي المطلوب رسميا، وطبقا لهذا المدخل ينظر إلى سلوك المواطنة على أنه سلوك ذاتي لا يتم مكافأته من قبل نظام المكافآت الرسمي، كما أنه يزيد من الأداء الفعال للمنظمة.
- **المدخل الثاني:** ويقوم هذا المدخل على التراث الفكري لبحوث المواطنة المدنية في علوم (الفلسفة والسياسة والاجتماع)، حيث يرى أن المواطنة المدنية هي كل السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالمجتمع، وطبقا لهذا المدخل فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشمل على السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي الرسمي للدور المطلوب، بالإضافة إلى السلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبة.

ومما سبق ومساهمة منا يمكن تعريف سلوك المواطنة التنظيمية على أنه الجهد أو النشاط الذي يقوم به الفرد بمحض إرادته بصفة اختيارية وتطوعية، ولا يُعتبر من الأدوار الأساسية للوظيفة وغير موجود في نظام الحوافز والمكافآت الرسمية، من شأنه أن يساهم في تعزيز الأداء والفعالية التنظيمية.

ثانيا–خصائص وأهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

1– خصائص سلوك المواطنة التنظيمية: من خلال ما تم عرضه حول سلوك المواطنة التنظيمية يمكن استخلاص مجموعة من السمات والخصائص التي تكسب هذا المفهوم صورا أكثر وضوحا ومن أهمها:

[1] –أحمد بن سالم العامري(2002)، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية لجامعة الكويت1 (9)، الكويت، ص 23.

[2] – فؤاد حمودي العطار وآخرون(2019)، السلوك التنظيمي مواضيع معاصر، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 185.

[3] – عبد السلام بن شايع القحطاني(2016)، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، ص 34.

- أنها سلوكيات اختيارية لا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي، أي أنها تتعدى الواجبات والأعباء الوظيفية الرسمية.
- تشمل سلوكيات المواطنة التنظيمية نوعين من السلوكيات:

– الإسهامات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية مثل مساعدة الفرد لزملائه، والأداء الاختياري لأشياء غير مطلوبة، وتقديم الاقتراحات الخلاقة لتحسين وتطوير الأداء، وعدم إضاعة وقت العمل، والتحدث بصورة إيجابية عن المنظمة أمام الآخرين.

– السلوكيات التي يمتنع الفرد عن ممارستها طواعية حتى لو كان من حقه ممارستها، وقد سميت تلك السلوكيات بجودة الامتناع، ومن أمثلتها تصيد الأخطاء في أعمال الآخرين، عدم تحمل بعض المشاحنات البسيطة في مكان العمل والتعبير عن الاستياء بشأن بعض أوضاع العمل.

- إن سلوكيات المواطنة التنظيمية لا ترتبط بنظام المكافآت أو العقاب الرسمي لثلاثة أسباب وهي:

– أن سلوكيات المواطنة التنظيمية غالبا ما تكون دقيقة ومن الصعب قياسها من خلال أنظمة تقييم الأداء الرسمية، حيث أن المدير قد يلاحظها ويأخذها بعين الاعتبار عند التقييم الشخصي لأداء الفرد، إلا أن الربط بين هذه السلوكيات والمكافآت تكون ضعيفة للغاية.

– أن ممارسة الفرد لسلوكيات المواطنة التنظيمية قد يضر بأدائه الوظيفي، فمثلا مساعدة الفرد لزملائه في العمل قد تؤدي إلى إضاعة وقته وانخفاض أدائه الرسمي.

– أن السلوكيات التطوعية لا يمكن أن يعاقب الفرد عن امتناعه عن أدائها[1].

- لا يجلب هذا السلوك أي فائدة أو مصلحة مباشرة للفرد على المدى القصير ولكن يُتوقع أن تؤخذ هذه السلوكيات في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية أو تمييزية، أي أن هذه السلوكيات تحقق لممارسيها أفضلية وميزة تنافسية.
- سلوك المواطنة التنظيمية مكون من مجموعة من الأفعال وليس فعلا واحدا وتختلف هذه الأفعال من منظمة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر، وفقا لطبيعة وشكل اللوائح والقوانين التي تحدد الواجبات الرسمية والإضافية.
- يعكس سلوك المواطنة التنظيمية ولاء الفرد للمنظمة وانتماؤه لها، ورغبته الأكيدة في البقاء والارتقاء بها.

[1] –علي محمود علي المبيض(1999)، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على العاملين بإدارات شؤون الطلاب بجامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 3،مصر، ص ص 546-547.

- إيجابية هذا السلوك، بمعنى قدرته على تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم يمكن إدراك هذا السلوك بشكل إيجابي من قبل من يلاحظه[1].

2- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية: لقد حظي بأهمية كبيرة من قبل الفلاسفة والباحثين الاجتماعيين وحتى علماء القانون والسياسة كل حسب اختصاصه وغرضه، كما حظي باهتمام المختصين في الإدارة العامة وتجلى هذا الاهتمام من خلال الإصدار الخاص عن موضوع (المواطنة والإدارة العامة) في دورية الإدارة العامة الأمريكية سنة 1984، لما لهذا السلوك من أهمية بالغة ودور فعال في نجاح المنظمة واستمرارها[2]، وقد أشار كلا من (Borman et al,1993)، (Podsakoff et al,1997) إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يساعد في تخفيف حاجة المنظمة إلى تخصيص الموارد النادرة لوظائف الصيانة والمحافظة على وحدة تماسك المنظمة والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة، كما يساهم في تحسين قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفاعل، وجدولة الأعمال وحل المشاكل وما إلى ذلك[3].

ويرى (Netemeyer) أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في الأداء الكلي للمنظمة من خلال[4]:

- يزود سلوك المواطنة التنظيمية الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة بحيث تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة.
- يحسن سلوك المواطنة التنظيمية من قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال والجدولة وحل المشاكل.
- نظرا لندرة الموارد في المنظمات، فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها.

مما تقدم يمكننا القول أن لسلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة أهمية بالغة تساعدها على تحسين أدائها وتحقيق أهدافها، لاسيما في ظل التغيرات السريعة والمنافسة الشديدة، وذلك من خلال توفير الموارد النادرة

[1] -عبد السلام بن شايع القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص ص 45-46.

[2] -نسرين جاسم محمد وآخرون(2017)، قياس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لعينة من تدريسي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الدنانير 11(1)، جامعة بغداد، العراق، ص ص 359-360.

[3] - أحمد بن سالم العامري(2002)، سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة، دراسة استطلاعية لآراء المديرين، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة 2(16)، المملكة العربية السعودية، ص 46.

[4] - محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي- الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ص 237.

واستغلال الكفاءات أفضل استغلال في بيئة عمل تعززها الثقة المتبادلة بين المشرفين والمرؤوسين، وجماعات تسودها روح التفاهم والتعاون.

ثالثا–أنماط سلوك المواطنة التنظيمية: تعددت أنماط سلوك المواطنة التنظيمية ويمكن تلخيصها فيما يلي: [1]

- مساعدة الموظف لزملاء العمل في الأمور المتعلقة بشؤون العمل كمساعدة الآخرين المتغيبين عن العمل، توجيه الموظفين الجدد حتى ولو كان ذلك غير مطلوب، وكذا مساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة، مساعدة الرئيس أو المشرف في عمله...إلخ، إن هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يُتوقع من الشخص أن يقوم بها لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية.
- مساعدة الزملاء فيما يتعلق بالشؤون الشخصية، ويتضمن ذلك المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشاكل العائلية والعاطفية...إلخ.
- مساعدة العملاء أو المراجعين بأمور لا تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة مثل إرشادهم أو الإصغاء والإنصات لهم.
- الانصياع للقيم والسياسات واللوائح التنظيمية والعمل وفقها مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل، استخدام الموارد التنظيمية استخداما سليما...إلخ.
- اقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية من أجل جعل المؤسسة أكثر نجاحا وتميزا مثل الاقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي أو الاستراتيجيات أو الممارسات أو الإجراءات.
- بذل جهود مضاعفة في العمل وتجنب مضيعة الوقت في أحاديث جانبية أو فترات استراحة طويلة ومتكررة أو زيارات داخلية أو خارجية لا علاقة لها بالعمل.
- التطوع للقيام بأعمال إضافية من أجل مساعدة المؤسسة كالاشتراك في اللجان أو بعض المشاريع المتعلقة بالعمل أو التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية وحماية المنظمة من الأخطار.
- البقاء مع المنظمة على الرغم من الظروف الصعبة التي تواجهها.
- تقديم المنظمة للآخرين بصورة جيدة والدفاع عنها، والحديث عنها أمامهم بصورة طيبة مما يساهم في تحسين سمعتها عند الآخرين.

[1] – أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص ص 68-69.

المطلب الثاني: النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده

أولا–النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية: يمكن تفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية بمجموعة من النظريات التي تجعل الفرد يتبنى مثل هذه السلوكيات، وهي:

1–نظرية التبادل الاجتماعي: تعد نظرية التبادل الاجتماعي من بين النظريات الأكثر تأثيرا لفهم السلوك في مكان العمل، إذ ينطوي التبادل الاجتماعي على سلسلة من التفاعلات التي تولد الالتزامات، ويتمثل المبدأ الأساسي لهذه النظرية في كون العلاقات تتطور مع مرور الزمن إلى ثقة، ثم ولاء، ثم التزام متبادل، ولحدوث ذلك لابد للأطراف أن يلتزموا بقواعد معينة للتبادل، أبرزها هي قاعدة المعاملة بالمثل، بحيث يبدأ التبادل من طرف واحد يعطي فائدة للآخر إذا ردّ المتلقي بالمثل، تحدث سلسلة من التبادلات المفيدة، وتخلق مشاعر الالتزام المتبادل بين الطرفين[1].

فنظرية التبادل الاجتماعي تشكل الأساس الذي تقوم عليه العلاقات بين الأفراد وبعضهم البعض، أو بين الأفراد ومشرفيهم، حيث أن الأفراد يتوقعون معاملة حسنة أو الرد بالمثل، لقاء ما يقومون ولكنهم لا يحددون نوعية أو توقيت هذا الرد، وإن هذه النظرية تقترح وجود عقد ضمني(نفسي) بين الفرد والمشرف، الذي يشير إلى المهام غير الرسمية وغير المنصوص عنها في العقد الرسمي للعمل، وأن هذا العقد يغلب عليه الطابع الاجتماعي، ولا ينتظر الفرد أي منفعة اقتصادية لقاء هذا النوع من التعاقد، ووفقا لهذه النظرية فإن الأفراد قد يختارون إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية للرد بالمثل على المعاملة العادلة التي يشعرون بها من مشرفيهم، وإن ثقة هؤلاء الأفراد بمشرفيهم تجعلهم لا ينتظرون أي نوع من المكافآت أو التعويضات لقاء أدائهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية[2].

2–نظرية التعاون: تعد نظرية التعاون بمثابة النظرية الثابتة التي تعطي الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية، فبينما تركز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقة الثنائية بين الفرد والمنظمة، أو العلاقات بين الأفراد، فإن نظرية التعاون تركز على أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجماعة، وتحدد الإطار العام لكيفية توجيه سلوك الأفراد في الجماعات كمواطنين تنظيميين، وتقترح هذه النظرية أن التعاون يصبح ممكنا،

[1] –محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص31.

[2] – عبد القادر دواليبي، مرجع سبق ذكره. ص 78.

عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعا من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وأن نجاح كل فرد يسهم في مساعدة الآخرين على النجاح، مما ينعكس على تحقيق الجماعة لأهدافها[1].

إن مفهوم التعاون يرتبط بصلة وثيقة بالتفكير الإبداعي للأفراد لحل المشكلات، وتعظيم مستوى المهارات والمعرفة، والثقة المتبادلة والاتصال الفعال، التي تنصب جميعها في خدمة إنتاجية الأفراد وفاعليتهم، فعندما يسعى الأفراد لتحقيق أهدافهم الخاصة فإنهم يحاولون إيجاد قدر من الانسجام بين هذه الأهداف وأهداف الجماعة التي ينتمون إليها، كجزء من النظام الاجتماعي التعاوني، وعليه فإن التعاون لا ينصب على المصلحة الفردية بل على المصلحة المشتركة للجماعة، وكذلك فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تعتبر سلوكيات موجهة للعمل لتحقيق الأهداف المفيدة للمنظمة، دون توقع مباشر لأية مكافآت، ومن ثم فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن أن تطبق على العلاقات التبادلية في الجماعة، وذلك في إطار تعاوني اجتماعي[2].

بناء على النظريات التي فسرت سلوك المواطنة التنظيمية يتضح أن الأفراد يقومون بممارسة هذا السلوك، من منطلق رد الجميل والمعاملة بالمثل للأفراد أو المنظمة، أو من منطلق التعاون عند إدراكهم بأن تحقيق أهدافهم لن يكون إلا من خلال تحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا–أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية: تعد سلوكيات المواطنة التنظيمية بناء متعدد الأبعاد، حيث قام الباحثون بتحديد هذه الأبعاد من خلال تناولها في مجموعات منفصلة تندرج ككل في إطار سلوك المواطنة التنظيمية، ورغم إجماع الباحثين على تعدد أبعاد هذا السلوك إلا أنهم لم يتفقوا على عددها ومضمونها[3].

ويمكن إيضاح ذلك من خلال ما تم تقديمه في هذا المجال وفق الجدول التالي:

[1]- محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص 32.

[2] – عبد القادر دواليبي، مرجع سبق ذكره. ص ص 78–79.

[3] – صبرينة حمياني (2019)، اختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة القيادة الإدارية بسلوكيات المواطنة التنظيمية–دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، ص 108.

جدول رقم(1-2): يمثل التسلسل التاريخي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

السنة	الباحث	الأبعاد
1982	Organ & Near, Smith	بعدان: الإيثار والالتزام العام(وعي الضمير)
1983	Organ & Batman	بعد أحادي شامل
1989	Knovsky & Organ	بعدان: الإيثار والالتزام العام(وعي الضمير)
1990	Podsakoff & Organ,farah	بعدان: الإيثار والالتزام العام(وعي الضمير)
1991	Podsakoff & Mackenzie, fetter	خمسة أبعاد: الإيثار، الالتزام العام، اللطف، الروح الرياضية والمشاركة
1992	Neihof	خمسة أبعاد: الإيثار، الالتزام العام، اللطف، الروح الرياضية والمشاركة
1993	Moorman	خمسة أبعاد: الإيثار، الالتزام العام، اللطف، الروح الرياضية والمشاركة
1997	Netmyer	أربعة أبعاد: الإيثار، الالتزام العام، الروح الرياضية، السلوك الحضاري
2001	الخميس	خمسة أبعاد: الإيثار، الالتزام العام، اللطف، الروح الرياضية والمشاركة
2003	العامري وحامد	خمسة أبعاد: الإيثار، الالتزام العام، اللطف، الروح الرياضية والمشاركة
2005	الفهداوي	خمسة أبعاد: الإيثار، الالتزام العام، اللطف، الروح الرياضية والمشاركة
2007	العطوي	خمسة أبعاد: الإيثار، الالتزام العام، اللطف، الروح الرياضية والمشاركة
2010	أبا زيد	خمسة أبعاد: الإيثار، الكياسة، الضمير الحي، الروح الرياضية والسلوك الحضاري
2012	أبة تايه	خمسة أبعاد: الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير
2014	هارون	خمسة أبعاد: الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري والالتزام العام
2015	أبو سمعان	خمسة أبعاد: الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير

المصدر: محمد فلاق(2019)، مواطنة منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص 34-35

من خلال الجدول رقم(1-2) أعلاه يتبين عدم اتفاق الباحثين في تحديد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، فهناك من اعتبرها مكون أحادي البعد، وهناك من عالجها على أساس أنها تتكون من بعدين، وآخرون

درسوها على أساس أربعة (04) أبعاد، كما يوضح الجدول أن أغلب الدراسات التي كانت في السنوات الأخيرة اعتبرت أن سلوك المواطنة التنظيمية يتكون من خمسة(05) أبعاد وتتمثل في:

1- **الإيثار (Altruisme)**: وهو ذلك السلوك التطوعي الذي يتضمن المساعدة، وتقديم يد العون من قبل الأفراد العاملين لمن يحتاجها داخل المنظمة، سواء كانوا رؤساء أو زملاء أو عملاء، ومن أمثلته: مشاركة العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة، والمساعدة في توجيه العاملين الجدد وتعليمهم[1].

2- **اللطف والكياسة (courtesy)**: وهي تعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشاكل التي من الممكن أن يتعرض لها زملاؤه في العمل، وذلك من خلال إرشادهم وتزويدهم بالمعلومات التي يمكن أن يستفيدوا منها، وتجنب إثارة المشاكل عن طريق إدراك الفرد لتأثير تصرفاته على الآخرين وعدم استغلاله لحقوقهم أو التعدي عليها[2].

3- **الروح الرياضية (Sportsmanship)**: وتعني استعداد الفرد لتقبل بعض الاحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون امتعاض أو شكوى، وهذه المضايقات غالبا ما تكون نتيجة تفاعل العاملون داخل المنظمة الواحدة أو العمل ضمن جماعة واحدة، كما أن عدم تذمر وانزعاج الفرد لمثل هذه المضايقات يخفف على الرئيس المباشر عبء العمل ويجعل كلا منهما متفرغا لحل مشاكل العمل الرئيسية[3].

4- **السلوك الحضاري (Civic Virtue)**: ويتضمن سلوكيات تعبر عن مبالغة الفرد في الاهتمام بالمنظمة، كما أكد عنه (Organ) بأنه الاشتراك المسؤول في الحياة السياسية للمنظمة بحيث يشمل[4]:

- الدفاع عن المنظمة عندما تنتقد في المجتمع.
- حضور الاجتماعات واللقاءات مع الإدارة والمالكين وأداء مهمات طوعية.
- الاطلاع على نشرة المنظمة دائما والإسهام بها.
- التفاعل الإيجابي مع القضايا الهامة المتعلقة بالمنظمة.

[1] – عبد السلام بن شايع القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص ص 47-48.

[2] - نفس المرجع، ص 50.

[3] – إيمان محمد أحمد الوكيل(2010)، أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه غير منشورة الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، مصر، ص 23.

[4] - ناظم جواد عبد سلمان الزيدي(2007)، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات، أطروحة دكتوراه غير منشورة فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، ص 69.

5- وعي الضمير(Conscientiousness): وهو سلوك يتجه إلى ما هو أبعد من المتطلبات المحددة من قبل المنظمة، ويشمل السلوكيات التالية[1]:

- العمل بعد الدوام لصالح المنظمة.
- عدم ترك أي يوم من العمل مطلقا.
- الحضور إلى العمل بشكل مبكر والدقة في المواعيد.
- عدم قضاء الوقت المخصص للعمل في قضايا ومحادثات شخصية.
- إتباع قواعد وتعليمات المنظمة وإجراءاتها الرسمية.

وتعد هذه الأبعاد الخمسة الأساس الذي يقوم عليه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وقد تختلف ترجمة مسميات هذه الأبعاد عند بعض الباحثين لكنها تبقى متشابهة في جوهرها وتعريفاتها وهناك شبه اتفاق بين الباحثين على أن هذه الأبعاد هي المكونات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية[2]. وهذا ما جعلنا نعتمدها في دراستنا الحالية.

هذا وقد فرق بعض الباحثين بين بعدين لسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما يلي[3]:

1- سلوكيات المواطنة التي تفيد المنظمة ككل: وتعبر عن السلوكيات التي يقوم بها الفرد بهدف إفادة المنظمة ككل ولا تكون موجهة لفرد معين، وتتمثل في تقديم الاقتراحات البناءة التي تفيد في تطوير الأداء، والتحدث بصورة إيجابية عن المنظمة أمام الغير، وعدم التغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى، والحضور الاختياري للاجتماعات واللجان، وعدم الحصول على فترات الراحة أو الغذاء المطولة أثناء العمل، والتنمية الذاتية للمعلومات والمهارات والقدرات، وعدم المبالغة في تكبير وتضخيم مشاكل العمل وعدم اختلاق المشاكل مع زملاء العمل.

2- سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفراد معينين: وتعبر عن السلوكيات التي يقوم بها الفرد بهدف مساعدة الآخرين، وهي موجهة للفرد وليس للمنظمة كوحدة، وتتمثل هذه السلوكيات في مساعدة زملاء العمل في إنجاز الأعمال المتراكمة عليهم بسبب غيابهم أو زيادة عبء العمل عليهم، الحرص

[1] – علي عبد الأمير كمونة ،ناظم جواد الزيدي(2019)، إدارة المعرفة والفكر التنظيمي–استراتيجية إدارة المعرفة، أنماط القيم الإدارية، سلوك المواطنة التنظيمية، التفوق التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 65.

[2] – أحمد بن سالم العامري، سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة، مرجع سبق ذكره، ص 47.

[3] - Mark R. Testa(2009), National culture, leadership and citizenship: Implications for cross-cultural Management, International Journal of Hospitality Management 1(28) , PP 79-80

على مساعدة الرئيس المباشر في العمل حتى ولو لم يطلب ذلك، الحرص على مساعدة العاملين الجدد في الإلمام بأعمالهم والاستماع لاهتماماتهم.

المطلب الثالث: محددات سلوك المواطنة التنظيمية وآثاره

أولا–محددات سلوك المواطنة التنظيمية: نظرا لأهمية سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، سعت العديد من الدراسات إلى التعرف على الأسباب والمحددات التي تؤثر في ممارسة هذا السلوك، والتي يمكن تصنيفها إلى محددات تنظيمية وأخرى شخصية، ومن أهمها ما يأتي:

1– المحددات التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية: ويُقصد بها العوامل التي يتميز بها المناخ التنظيمي وتؤثر على ممارسة الأفراد العاملين بالمنظمة لسلوك المواطنة التنظيمية ومن أهمها:

- **الرضا الوظيفي:** ويُقصد بالرضا الوظيفي إجمالا الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله سواء فيما يتعلق بالمزايا التي يحصل عليها أو أسلوب القيادة أو زملاء العمل أو المناخ العام...إلخ، وقد أجريت العديد من الدراسات الميدانية للكشف عن العلاقة بين الرضا وسلوك المواطنة التنظيمية، وتوصلت معظم هذه الدراسات إلى نتيجة مفادها أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين هذين المتغيرين(خليفة سنة 1997، زايد سنة 200، Bolon سنة 1997)، وأكدت على أن الرضا الوظيفي يُعد أكبر محدد لسلوك المواطنة التنظيمية[1].
- **الولاء التنظيمي:** لقد أخذت دراسة تأثير الولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بعدا كبيرا في أدبيات السلوك التنظيمي وذلك بقصد معرفة طبيعة ودرجة العلاقة بينهما وكيف أن الولاء يشكل محددا مهما لسلوك المواطنة التنظيمية، حيث يرى Bolon سنة 1997 أن الولاء التنظيمي يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما أنه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسا على المكافأة والعقاب، وبالتالي فإن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى شدة ولائه للمنظمة التي يعمل فيها، لكن نتائج البحوث الميدانية كانت إلى حد ما غير متجانسة حيث توصلت دراسات إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين في حين توصلت دراسات أخرى إلى عدم وجود علاقة بينهما، وأرجع البعض ذلك إلى عدم الأخذ بعين الاعتبار متغيرات أخرى محددة لسلوك المواطنة التنظيمية مثل: الرضا والعدالة ...الخ[2].

[1] – أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 73.

[2]- أحمد بن سالم العامري، سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة، مرجع سبق ذكره، ص ص 49-50.

- **العدالة التنظيمية:** يتكون هذا المفهوم من ثلاثة أبعاد رئيسية: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات، حيث تعني عدالة التوزيع مدى شعور الموظف بأن ما يحصل عليه مساو لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه، في حين يقصد بعدالة الإجراءات مدى إحساس الموظف بأن الإجراءات المتبعة في تحديد المكافآت التنظيمية عادلة كاشتراكه في مناقشة الأسس التي يتم بموجبها عملية تقويم أدائه، أما ما يتعلق بعدالة التعاملات فيقصد بها مستوى العلاقة بين الرئيس والمرؤوس خلال عملية تقويم الأداء، وهذه الأبعاد تبقى مترابطة ومتداخلة وتؤدي في النهاية إلى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في المنظمات.

أما عن العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة وسلوك المواطنة التنظيمية، فقد كشفت العديد من الدراسات(Organ & Konovsky 1989, Moorman 1991، زايد 2000، خليفة 1997) عن وجود علاقة قوية إيجابية بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأن إحساس الموظفين بالمساواة والإنصاف سواء فيما يتعلق بعدالة الإجراءات أو التوزيع أو التعاملات تولد لديهم الشعور بالمسؤولية تجاه منظمة العمل، وبالتالي الانخراط في الكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية، أو سلوك المواطنة التنظيمية[1].

- **القيادة الإدارية:** تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية، وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة، التي بدورها تؤثر تأثيرا بالغا في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية، وما من شك أن لممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها القائد انعكاساتها المباشرة على قيم وأفعال وسلوك المرؤوسين الذين يستلهمون التوجيه والإرشاد منهم، فبقدر ما يظهر من القادة من ممارسات وتصرفات تنم عن روح التطوعية وتفصح عن أبعاد المواطنة التنظيمية لديهم، بقدر ما تكون آلية القدوة ذات تأثير إيجابي في تحريك وتحفيز الأفراد نحو أفعال مماثلة[2].

وفي هذا السياق أشار العامري سنة 2002 إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، على اعتبار أن القائد التحويلي يعمل دوما على حفز موظفيه للقيام بأدوار إضافية والانغماس في الأنشطة التطوعية[3].

[1] – حمزة معمري، بن زاهي منصور(2014)، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، ص 49.

[2] – عبد السلام بن شايع القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 54.

[3] – أحمد بن سالم العامري، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، مرجع سبق ذكره، ص 24.

- **الثقافة التنظيمية:** إن الثقافة التنظيمية أحد أهم العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد في مختلف المنظمات، وقد كشفت الدراسات أن الثقافة التنظيمية تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية إما سلبا أو إيجابا تبعا للاعتقادات التي تقوم عليها الثقافة السائدة داخل المنظمة، وذلك من خلال تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك التطوعي، فإذا كان من المتعارف عليه والسائد في المنظمة أن يتم تشجيع ممارسة الموظفين لأنماط معينة من السلوكيات التطوعية، فإن جميع أفراد المنظمة سيتأثرون بذلك، وسينعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم، أما إذا كانت القيم التنظيمية تؤكد عكس ذلك أي أن يقوم الموظفون بما هو مطلوب منهم فقط، فسوف يجعل ذلك الموظفين يلتزمون بشكل دقيق بما يُطلب منهم فقط، ويحد من تفكيرهم بالقيام بسلوكيات تطوعية، وهذا ما سيجعل ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية محدودا للغاية[1].
- **السياسة التنظيمية(التسييس التنظيمي):** وهذا المحدد يقصد به السلوكيات التي يمارسها القادة في المنظمات بصورة قصدية وخفية، من أجل تحقيق المصالح الذاتية بغض النظر عن أهداف المنظمة والآخرين[2]، وترتبط السياسة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة، فارتفاع مستوى ودرجة السياسة التنظيمية يزيد من الممارسات السلوكية غير الرسمية واللاشرعية سعيا وراء تحقيق الأهداف الشخصية أو حتى تلك المتعلقة بالعمل. هذا الوضع يتناقض مع الأسس التي يقوم عليها سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تقل الممارسات التطوعية في المنظمة مع زيادة حدة السياسة التنظيمية نظرا لما يصاحب ذلك من ضعف الرضا الوظيفي والثقة العامة بالنظام، وكذلك ضعف الإحساس بالعدالة التنظيمية والتي جميعها ترتبط بسلوك المواطنة التنظيمية ارتباط قويا[3].
- **الإثارة في العمل والاندماج الوظيفي:** إن تزويد العاملين بعمل ذي معنى وهدف وأهمية هو إحدى الطرائق التي تستطيع المنظمة من خلالها تعزيز المواطنة فيها، وإن الاندماج الوظيفي الناجم عن إعطاء الفرصة لإكمال المهمات الهادفة والواجبات المحددة في إطار المدى الذي يشعر فيه العاملون بانهماكهم في عملهم، ومثلما هو بالنسبة للرضا الوظيفي فإن الدراسات أشارت إلى أن الاندماج الوظيفي يرتبط بصورة ضعيفة فقط مع المؤشرات التقليدية لأداء الشخص وإنتاجيته، مع ذلك فإن الأشخاص المنهمكين بعملهم بدرجة عالية في الواقع أكثر احتمالا في المشاركة بسلوك المواطنة التنظيمية.

[1] – عبد السلام بن شايع القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص ص 54-55.

[2]- ميثاق هاتف الفتلاوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص12.

[3]– أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 78.

كما أن للإثراء أو الاغناء الوظيفي كأسلوب لتصميم الوظيفة والذي يحفز العاملين على إظهار كل طاقاتهم وإمكاناتهم دورا في إظهار مستويات أعلى من المواطنة الفردية، بسبب توفير الفرصة للعاملين في إنجاز المهمات والأنشطة التي تمنحهم شعورا بكيفية أداء وظائفهم (أي المهمات التي توفر التغذية العكسية لنتائج الأداء في العمل)، وفي نفس الوقت فإنه من المحتمل أن تكون مستويات المواطنة متدنية عندما يكلف العاملون بمهمات مكررة وبالغة الروتين فضلا عن ذلك استعمال القواعد البيروقراطية والإجراءات التي قد تستخدم في كبح سلوكيات المواطنة، ولهذا فإن منح العاملين العمل ذو المعنى والمثير من المرجح أن يؤدي إلى مستويات أعلى من المواطنة من جانبهم[1].

2- **المحددات الشخصية لسلوك المواطنة التنظيمية:** ويُقصد بها الصفات أو السمات الذاتية الخاصة بكل فرد والتي تؤثر على ممارسته لسلوك المواطنة التنظيمية، نورد أهمها فيما يلي:

- **عمر الموظف ومدة خدمته:** أظهرت بعض الدراسات أن لعمر الموظف تأثيرا واضحا على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية تختلف باختلاف أعمارهم، من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطية، ففي الوقت الذي يهتم صغار السن بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، يهتم كبار السن بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تم بناؤها عبر الزمن، ومنه فإن العوامل المؤدية إلى ممارسة الأفراد لسلوك المواطنة التنظيمية تختلف باختلاف أعمارهم[2].

أما فيما يخص مدة خدمة الموظف فقد تبين أن لها علاقة سلبية مع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، حيث يظهر الموظفون الجدد مستوى مواطنة تنظيمية مرتفع مقارنة بالموظفين القدامى، والسبب يعود إلى أن الموظفين الجدد لا يعرفون أو غير متأكدين من حجم المسؤوليات المطلوبة منهم بشكل دقيق، وبالتالي يحددونها بشكل واسع لكن مع مرور الوقت تتراجع درجة الغموض لديهم ويصبحون أكثر قدرة على تحديد أدوارهم بدقة، ما يترتب عليه قلة النشاطات الإضافية التطوعية التي كانوا يقومون بها سابقا[3].

- **المؤهل التعليمي والخبرة:** للمؤهل العلمي للموظف تأثير كبير في تفعيل دوره الوظيفي، وكذلك للخبرة العملية التي تتماشى مع المؤهل العلمي تعود بالفائدة على الفرد والمنظمة من عدة نواح، كالراحة النفسية

[1] –علي عبد الأمير كمونة، ناظم جواد الزيدي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

[2] -Wanger, S, Rush (2000),Itruistic Organizational Citizenship Behavior Journal Of Social Psychology 140(3), P 381.

[3] – محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص 87.

للموظف عندما يمارس عملا هو مؤهل له ولديه خبرة عملية فيه من السابق، وبالتالي يتعاظم شعور الموظف لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية[1].

- **الدوافع الذاتية:** تعرف الدوافع الذاتية على أنها حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية، فهي قوى داخلية تحرك الفرد للقيام بأعمال معينة دون توقع الحصول على حوافز مادية. وهذا الفرد الذي يتمتع بدوافع ذاتية ميالة للعمل التطوعي سيكون موجها أكثر من غيره إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، لأنها تسهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة في الإنجاز وتحقيق الذات[2].
- **المركز الوظيفي للموظف:** تشتمل عوامل المركز الوظيفي على منصب ومركز الموظف في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فالموظفون الذين أمضوا خدمة طويلة في العمل بالمنظمة يصبح لديهم قناعات معينة في أدائهم لعملهم، كما تصبح لديهم علاقات ضمنية وروابط قوية مع الموظفين الآخرين في المنظمة، مما يولد لديهم مشاعر إيجابية تنعكس على سلوكيات دورهم الإضافي نحو منظمتهم، كما كشفت الأبحاث أن تولي المناصب العليا تزيد من سلوك المواطنة التنظيمية وإمكانية العمل بشكل فعال في المنظمات مقارنة مع تولي المناصب الدنيا، نتيجة لامتلاك الأفراد في المناصب العليا قوة وحرية أكبر فيما يتعلق بأدائهم لسلوكيات معينة والتي من ضمنها تقديم سلوكيات الدور الإضافي[3].

مما سبق نستخلص أن هناك عدة عوامل ومحددات تؤثر في ممارسة الأفراد لسلوك المواطنة التنظيمية بالمنظمات والمتمثلة في عوامل تنظيمية تميز المناخ التنظيمي السائد في المنظمة مثل: الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، العدالة التنظيمية....الخ، وأخرى شخصية خاصة بالفرد مثل: العمر ومدة الخدمة، المؤهل ومستوى الخبرة، الدافعية الذاتية،....الخ، وبمعرفة المنظمة لهذه العوامل تسعى لتبني السياسات الإدارية التي من شأنها تعزيز هذا السلوك.

ثانيا–آثار سلوك المواطنة التنظيمية: وقد كشفت الكثير من البحوث والدراسات السلوكية، أن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثير كبير على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل نورد أهمها فيما يلي:

[1] – عبد السلام بن شايع القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص ص 56-57.

[2] – ختام عبد الرحيم السحيمات(2007)، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي، أطروحة دكتوراه فلسفة في التربية غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، ص ص 31-32.

[3] – محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص 88.

1- **على المستوى الفردي:** كشفت الدراسات أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتيا، فممارسة الفرد لسلوك المواطنة التنظيمية يؤثر عبر الوقت على انطباع الرؤساء وزملاء العمل حول ذلك الموظف، مما يلعب دورا مهما في الحوافز التي يمكن أن يحققها كالراتب والترقية، كما وُجد أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تخفيض نطاق الإشراف من جانب المديرين لكونهم مطمئنين إلى أعمال مرؤوسيهم التي تتم في المنظمة، وبالتالي توفير الوقت والجهد والمال.

كذلك وُجد أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تحسين سبل الاتصال والتنسيق بين الأفراد والوحدات الإدارية ورفع الروح المعنوية للموظفين وتحسين رضا العملاء والمستفيدين من الخدمات.

2- **على مستوى الجماعة:** وُجد أن هذا السلوك يقلل الاحتكاكات والخلافات، حيث أن الرغبة في مساعدة زملاء العمل والأعمال التطوعية تؤدي إلى تدعيم روح جماعة العمل وتماسكها وتقلل من حدة الخلافات والصراعات بين أعضائها[1].

3- **على مستوى المنظمة:** من بين أهم الانعكاسات لسلوك المواطنة التنظيمية ما يأتي:

- تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية: من خلال تحسين استخدام الموارد والإبداع وعملية التكيف السريع للعاملين مع التطورات الخارجية.
- المساهمة في بقاء منظمات الأعمال: حيث وجدت بعض الدراسات (Borman & Motowidlo) سنة 1993 أنه من أجل تخفيض تكاليف الخدمات ومصاريف التشغيل وتوفير أسس البقاء في البيئة المعقدة والصعبة وما تحتاجه من تقديم سلع وخدمات بأقل تكاليف لمواجهة المنافسة الشديدة وقلة الموارد فإنها تحتاج إلى استقطاب موارد بشرية قادرة على العطاء أكثر مما يتطلبه الدور أو تنمية وتطور موظفيها للقيام بأعباء أكثر مما هو مطلوب منهم وظيفيا، فالنشاطات التي يقوم بها الموظفون خارج نطاق الأدوار المحددة هي التي تقود إلى الإبداع والتميز، وفي ذلك يقول Katz أن هذه الأدوار أساسية لبقاء واستمرار المنظمة.
- تحسين جودة وكمية العمل المنجز: حيث توصلت دراسة Podaskoff سنة 1997 إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية وكل من جودة وكمية العمل المنجز.

[1] -محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص 92.

- تقليل التسرب الوظيفي: وقد توصلت دراسة Chen سنة 1998 أن التسرب الوظيفي هو انعكاس لضعف سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات[1].

ومع هذا فقد يعرض بعض الباحثين جوانب سلبية لسلوك المواطنة التنظيمية، حيث يرى ماك اليستر(McAllister,1989) رغم اعترافه بأن سلوك المواطنة التنظيمية قد يقود إلى نتائج إيجابية في الأداء على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية، إلا أن الموقف هو الذي يحدد ذلك، وعليه فسلوك المواطنة التنظيمية الذي قد يبدو ذا دوافع طيبة ونوايا خيرة، ربما تترتب عليه نتائج سلبية فيما يخص الأداء على المستويات الثلاثة: الفرد، الجماعة والمنظمة، فعلى صعيد الفرد قد يكون السلوك أحد أعراض عدم الكفاءة، أما على صعيد الجماعة فربما يؤثر سلوك المواطنة التنظيمية على أداء مجموعة أخرى من الموظفين، أو على بيئة العمل المحيطة مثل بروز روح الاتكال والإحجام عن المبادرات الذاتية، وعلى صعيد المنظمة، فقد يؤدي إلى تعزيز شعور الفرد بأن المنظمة مدينة له بالفضل، وفي حالة عدم قدرتها على الوفاء بذلك الدين قد تكون العاقبة سلبية بالنسبة للمنظمة[2].

المطلب الرابع: معوقات سلوك المواطنة التنظيمية:

إن عدم مساهمة الموظفين في المنظمة بسلوكيات دور إضافي تعود إلى مجموعة من المعوقات تشمل[3]:

- عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المنظمة.
- عجز ثقافة المنظمة وقيمها في التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية، مما ينعكس على تميز أدائهم.
- عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم تجاه وظائفهم، مما يقف عائقا أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة.
- افتقار العديد من المؤسسات لتحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

[1] – أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 72.

[2] – خليفة محمد عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره،ص 19.

[3] –رشيد مناصرية، فريد بن ختو(2015)، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد8، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، ص 224.

- فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء ما يؤدي إلى اللامبالاة والاغتراب، وعدم الرضا والدافعية للعمل.
- العوامل الاجتماعية والاقتصادية وهياكل الأجور والمرتبات، والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي.

ترى الطالبة أنه على القادة والمديرين بالمنظمة اتخاذ كل الإجراءات من أجل التصدي لمختلف العراقيل التي من شأنها أن تقف حائلا أمام سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال معرفة وتحديد هذه العراقيل أولا حتى تكون السياسات والإجراءات المتخذة أكثر ملاءمة وفعالية.

المبحث الرابع: العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة

بعد أن تم التأصيل النظري لكل متغير من متغيرات الدراسة(التمكين النفسي، الالتزام التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية)، سوف نتطرق في هذا المبحث إلى العلاقة النظرية بين هذه المتغيرات في شكلها الثنائي والثلاثي رغم ندرة الأبحاث في هذه الأخيرة حسب علم الطالبة.

المطلب الأول: علاقة التمكين النفسي بالالتزام التنظيمي

إن المنظمات تتبنى السياسات والممارسات الإدارية الموجهة للتمكين بقصد تشجيع نموذج تبادلي اجتماعي في العلاقة مع عامليها، حيث أن عملية تمكين العاملين لا تتضمن عادة حوافز أو جوائز مادية، إنما يتم تحفيز العاملين داخليا(ذاتيا) من قبل المنظمة من خلال إزالة المعوقات التي تؤدي إلى عجز العاملين، أي إطلاق وتحرير قدراتهم للإنجاز وتحقيق أفضل ما لديهم في عملهم، وإن العاملين الذين يدركون بأنهم ممكنون سيظهرون التزاما وجدانيا، وهذا الأخير الذي يرتبط طرديا باستقلالية الفرد في وظيفته وتنوع المهارات المستخدمة فيها ومشاركته في صنع القرارات، وإن الدعم الذي يعطى للعاملين والمعاملة المنصفة وتشجيع الأهمية الشخصية والكفاءة لدى الأفراد وتقدير إسهاماتهم، هي أولويات هامة في الالتزام الوجداني.

أما فيما يتعلق بالالتزام المعياري فإن المنظمة التي تخلق انسجاما بين قيم الوظيفة والقيم الثقافية التي يحملها الموظف يُبدي أفرادها التزاما معياريا أكبر، وإن درجة إدراك العاملين للتمكين تتأثر جزئيا بالعلاقة بين قيم الوظيفة وبين أهداف العاملين وقيمهم، حيث أن الممارسات الإدارية والتدخلات التي تقوم بها المنظمة من أجل تمكين العاملين تؤكد على الحاجة إلى مشاركة العاملين في وضع الرؤية والقيم والأهداف المتعلقة بالوظيفة وبالمنظمة ككل، وذلك بهدف الاستفادة من جهود العاملين الممكنين في تحقيق أهداف المنظمة، لذلك فإن هؤلاء العاملين الممكنين سيكون لديهم التزام معياريا وبدرجة كبيرة لصالح المنظمة.

أما فيما يتعلق بالالتزام المستمر، فإن الموظفين الذين يشعرون بهذا النوع من الالتزام تجاه المنظمة يبقون فيها لأنهم بحاجة للرواتب التقاعدية أو بسبب صعوبة إيجاد عمل آخر، ومن ثم فإن العلاقة بين التمكين والالتزام المستمر هي علاقة ضعيفة، وذلك لأن العاملين الذين تم تمكينهم ولديهم التزام مستمر، فإنهم يمكن أن يخفضوا مراهناتهم على الأفضل التالي، على اعتبار أنهم باقون في المنظمة، ولكن هذا لا يجعلهم يظهرون أي سلوكيات إيجابية تجاهها[1].

[1]- عبد القادر دواليبي، مرجع سبق ذكره. ص ص 108-109.

المطلب الثاني: علاقة الالتزام التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية

إن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي واختياري تحدده عوامل عديدة والتي تم التطرق إلى أهمها، ومن بين هذه العوامل أو المحددات الالتزام التنظيمي، وقد أقرَّ نموذج Allen & Meyer سنة 1990 ارتباط هذا الأخير بسلوك المواطنة التنظيمية وبارتباط إيجابي بين كل من الالتزام العاطفي والالتزام المعياري، في حين أنه لا يوجد ارتباط أو ارتباط سلبي بين الالتزام الاستمراري وسلوك المواطنة التنظيمية.

كما يشير درويش سنة 2008 إلى أن ارتباط المواطنة التنظيمية بالالتزام العاطفي يأتي إيجابيا بسبب أن هذا الشكل من الالتزام يرتبط أيضا وبشكل إيجابي بالرضا الوظيفي، وهذا الأخير بدوره يرتبط بسلوك المواطنة التنظيمية، كما يؤثر الالتزام المعياري –الذي يعكس استعداد الموظف للتضحية الشخصية لصالح المنظمة– إيجابيا في سلوك المواطنة التنظيمية، بينما يؤثر خفض الالتزام المستمر لدرجة الرضا الوظيفي والارتباط السلبي بينهما في خفض سلوك المواطنة التنظيمية[1]. وقد أشار ريان سنة 2000 إلى أن التزام الفرد التزاما مستمرا لا يعني غياب السلوك التطوعي لديه البتة، حيث تبقى هناك درجة من السلوك التطوعي لدى الفرد بغض النظر عن ولائه للمنظمة على الأقل من منظور العلاقات الإنسانية للفرد في إطار عمله مع الآخرين[2].

المطلب الثالث: أثر الالتزام التنظيمي في العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية

من الدراسات التي بحثت في علاقة الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية دراسة عبد القادر دواليبي سنة 2010، والتي تهدف إلى قياس أثر كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في العلاقة بين استراتيجية تمكين العاملين(تم دراسته بنفس أبعاد التمكين النفسي) وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد توصلت إلى أن كل من الالتزام الوجداني والالتزام المعياري متغيرا وسيطا في العلاقة بين استراتيجية تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية، في حين لا يعتبر الالتزام المستمر متغيرا وسيطا في هذه العلاقة.

وقد فسر ذلك كما يلي[3]:

- إن كل من تمكين الموظف وشعوره بالتزام وجداني يؤثر منفردا في سلوك المواطنة التنظيمية، فمن المنطقي أن يزداد التأثير في وجودهما معا، وأن طبيعة العلاقة العاطفية بين الموظف ومنظمته تدفعه لممارسة سلوكيات مفيدة تجاهها وتحول دون تخليه عنها حتى ولو كان ذلك على حساب مصلحته الشخصية.

[1] – محمد أحمد درويش، مرجع سبق ذكره، ص ص 352–356.

[2] – عادل ريان محمد(2000)، محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه، دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط، المجلة العربية للعلوم الإدارية 3(7)، جامعة الكويت، الكويت، ص 473.

[3] – عبد القادر دواليبي، مرجع سبق ذكره. ص ص 140–148.

- إن كل من تمكين الموظف وشعوره بالتزام المعياري يؤثر منفردا في سلوك المواطنة التنظيمية، فمن المنطقي أن يزداد التأثير في وجودهما معا، وأن طبيعة العلاقة الأدبية بين الموظف ومنظمته تدفعه لممارسة سلوكيات مفيدة تجاهها حتى ولو كان ذلك على حساب مصلحته الشخصية.
- بأن طبيعة العلاقة بين الموظف والمنظمة والمبنية على المصلحة لن تدفعه إلى ممارسة سلوكيات اختيارية مفيدة للمنظمة دون موازنتها مع مصلحته الشخصية حتى ولو تم تمكينه.

وبناء على ما سبق ترى الطالبة أن كل من الالتزام العاطفي والالتزام المعياري يمثل متغيرا وسيطا في العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لتأكيد الأبحاث على تحقق شروط الوساطة الثلاث في هذه العلاقة، أما الالتزام المستمر فاحتمالية تمثيله لمتغير وسيط في هذه العلاقة ضعيفة ومرهونة بتحقق شروط الوساطة الثلاث، وذلك لضعف علاقة الالتزام المستمر بالتمكين، أما علاقته بسلوك المواطنة التنظيمية فهناك من أكد على عدم وجود هذه العلاقة، فيما أشار ريان إلى أن الالتزام المستمر لا يعني غياب ممارسة هذا السلوك على الأقل من منظور العلاقات الإنسانية للفرد في إطار عمله مع الآخرين.

خلاصة الفصل:

توصلنا من خلال هذا الفصل إلى أن التمكين النفسي يمثل الشعور الداخلي والإيجابي والدافع الذاتي لدى الأفراد العاملين نحو أعمالهم بناء على إدراكهم لمهام وظائفهم فيما يتعلق بـأربعة(04) مدارك تتأثر بالبيئة المحيطة التي من شأنها أن تعزز هذا الشعور وتتمثل هذه المدارك(الأبعاد) في: المعنى، المقدرة(الجدارة)، الاستقلالية والتأثير، والتي من خلالها يتم قياس مستوى التمكين النفسي.

كما توصلنا من خلال ما تم عرضه من رؤى الباحثين أن الالتزام التنظيمي يمثل الحالة النفسية التي تتوافق فيها قيم الفرد مع أهداف المنظمة حيث يكون الفرد أكثر إيمانا بهذه الأهداف، ويعمل على بذل المزيد من الجهود التي تحققها وتتولد لديه الرغبة الشديدة في البقاء كعضو في المنظمة، ويتم قياس مستوى الالتزام التنظيمي من خلال ثلاثة(03) أبعاد تتمثل في: الالتزام المستمر، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري.

أيضا خلصنا إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك اختياري تطوعي لا يخضع لنظام المكافآت والحوافز وله عدة آثار إيجابية على مستوى: الفرد، الجماعة والمنظمة، ويتم قياسه من خلال خمسة(05) أبعاد تتمثل في: الإيثار، اللطف والكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير.

وفي الأخير قمنا بدراسة العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة الثلاثة(التمكين النفسي، الالتزام التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية)، والتي أكدت على توسط الالتزام العاطفي والتزام المعياري في العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية، بينما أن احتمالية توسط الالتزام المستمر ضعيفة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

تمهيد:

تعتبر المعرفة العلمية تراكمية بطبيعتها، فهي بناء يساهم فيه كل الباحثين، وعادة ما يقوم الباحث بدراسة ما توصل إليه الآخرين من دراسات سابقة لاكتشاف معارف ومعلومات جديدة، وذلك من أجل أخذ نظرة شاملة حول الموضوع وتجنب الأخطاء التي اعترضت الآخرين والاستفادة من نتائج دراساتهم وتقديم نتائج جديدة من شأنها أن تساهم في تطور البحث العلمي، وفي ذات السياق سوف نقوم في هذا الفصل بعرض جملة من الدراسات السابقة التي تمت الاستفادة منها في دراستنا الحالية بداية من تحديد مشكلة الدراسة، وجمع الأدبيات النظرية، الطريقة والأدوات المستخدمة وفي الأخير سوف نقارن نتائج دراستنا الحالية مع نتائج الدراسات السابقة.

هذا وقد قمنا بتقسيم هذه الدراسات إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية وقد تم عرضها من خلال التركيز على الهدف، الإشكالية، المنهج المتبع، الطريقة والأدوات المستخدمة وأهم النتائج التي تم التوصل إليها، وفي الأخير قمنا بمقارنتها مع دراستنا الحالية وتحديد ما يميز هذه الأخيرة عن الدراسات السابقة، وقد تم تغطية هذا الفصل من خلال ما يلي:

المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة

المبحث الثاني: مراجعة الدراسات السابقة

المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة

لقد أجريت العديد من الدراسات التي تناولت متغير أو أكثر من متغيرات دراستنا الحالية: التمكين النفسي، الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وسوف نتطرق إلى بعضها حسب ما أتيح لنا، وما هو مطلوب لفهم أكثر للموضوع، وسوف نقوم بتصنيفها في البداية إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية، وضمن كل تصنيف تقسيم آخر حسب متغيرات الدراسة الحالية، بالإضافة إلى دراسات تطرقت إلى أكثر من متغير من متغيرات الدراسة، وذلك وفق التسلسل الزمني.

المطلب الأول: الدراسات العربية

أولا– الدراسات العربية المتعلقة بالتمكين النفسي: وتتمثل في الدراسات العربية التي تطرقت إلى متغير التمكين النفسي، وهي كالتالي:

1– دراسة كرين مصطفى خالد ئاميدي، بعنوان أثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي: هدف البحث إلى الكشف عن دور التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة محل البحث حيث تم تحديد مشكلة البحث في التساؤل الآتي: هل يؤثر التمكين النفسي لدى رؤساء الأقسام في جامعة دهوك في الاغتراب الوظيفي لديهم؟

وبغرض اختبار الفرضيات وتحقيق أهداف البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واتخاذ الاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الجانب الميداني، حيث تضمنت ثلاثة(03) أجزاء: خصص الأول للبيانات التعريفية للمستجوبين، والجزء الثاني يتضمن فقرات قياس التمكين النفسي وعددها(19) فقرة اقتبست من مقاييس (أبا زيد، 2010) و(عريقات، بدون تاريخ)، أما الجزء الثالث فيحتوي فقرات قياس الاغتراب الوظيفي وعددها(21) فقرة تم اقتباسها من عدد من المقاييس(الكرداوي، 2008) و (قراعين، 2010)، وقد تم توزيع الاستبانة بإجراء حصر شامل لجميع رؤساء الأقسام العلمية في جامعة دهوك البالغ عددهم(52) رئيس قسم، أما عدد الاستبانات الصالحة للتحليل فقد كانت (47) استبانه، وقد تم تحليلها باستعمال عدد من الأساليب الإحصائية لبرنامج SPSS والتي تمثلت في: التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية للأفراد المستجوبين وكذا توزيعهم حسب كليات الجامعة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مستويات

التمكين النفسي والاغتراب الوظيفي في المجتمع محل البحث، معامل الارتباط وتحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، وقد توصل البحث إلى النتائج الآتية:

-وجود مستوى فوق المتوسط من التمكين النفسي(المؤشر الكلي) لدى المبحوثين من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة دهوك.

-وجود مستوى متوسط من الاغتراب الوظيفي (المؤشر الكلي) لدى المبحوثين من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة دهوك.

- وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين التمكين النفسي(المؤشر الكلي) والاغتراب الوظيفي(المؤشر الكلي)، حيث أنه توجد علاقات ارتباط معنوية عكسية بين أبعاد التمكين النفسي(حرية التصرف، الجدارة، التأثير) وبين الاغتراب الوظيفي(المؤشر الكلي) أما العلاقة بين أهمية العمل كبعد من أبعاد التمكين النفسي وبين الاغتراب الوظيفي فهي غير معنوية.

-وجود علاقة تأثير معنوية سالبة بين التمكين النفسي والاغتراب الوظيفي(المؤشر الكلي) وعلى مستوى أبعاده (العجز، اللامعنى، اللامعيارية، العزلة الاجتماعية، الاغتراب عن الذات) على انفراد لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة دهوك، حيث أن التمكين النفسي يسهم في 22% من التغيرات الحاصلة في الاغتراب الوظيفي وقد كان أقوى تأثير له في بعد الاغتراب عن الذات حيث يسهم في 24% من التغيرات الحاصلة فيه، في حين كان أضعف تأثير في بعد اللامعيارية حيث يسهم في تفسير 9 % من تغيراته[1].

2- دراسة عبد المحسن عبد السلام نعساني، بعنوان أسباب التمكين النفسي ونتائجه بالتطبيق على القطاع المصرفي بمدينة الرياض: هدفت الدراسة للتعرف على تأثير سلوكيات القيادة التحويلية للمديرين في اتجاهات مرؤوسيهم، وذلك من خلال:

[1] - كرين مصطفى خالد ثاميدي(2013)، بعنوان أثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي، دراسة استطلاعية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة دهوك، مجلة تنمية الرافدين113(35)، العراق، ص ص 332-351.

-اختبار دور التقييم الجوهري للذات كمتغير وسيط في علاقة سلوكيات القيادة التحويلية بالتمكين النفسي.

-اختبار أثر التمكين النفسي كمتغير اعتراضي في علاقة سلوكيات القيادة التحويلية باتجاهات الموظفين(الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي العاطفي، سلوكيات المواطنة التنظيمية).

وبغرض تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات تم الاعتماد على المنهج المسحي الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة والتي تتكون من سبعة أجزاء: الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية، أما بقية الأجزاء الأخرى مخصصة لقياس متغيرات الدراسة وهي على الترتيب: مقياس القيادة التحويلية(الكاريزما، التحفيز الإيجابي، الإثارة العقلية، الاهتمام الشخصي) الذي يضم 26 عبارة وفق مقياس (Bass & Avolio,1991)، مقياس التمكين النفسي وقد تم الاستعانة بالمقياس الذي قام بتجميعه وتنسيقه (Avolio et al,2004) والذي يتكون 12 عبارة، مقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية الذي وضعه (Podsakoff et al, 1993) ويتكون من 15 عبارة، مقياس الالتزام التنظيمي العاطفي حيث تمت الاستعانة بمقاس (Allen & Meyer, 1990) ويشمل 6 عبارات، استخدام 3 عبارات لقياس الرضا الوظيفي وقد تم اشتقاقها من المقياس الذي طورته جامعة ميتشجان، وأخيرا مقياس التقييم الجوهري للذات والذي يتكون من 12 عبارة تم اشتقاقها من المقياس الذي طوره(Judge et al,2003)، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية تشمل 320 موظفا موزعين على جميع المصارف المتواجدة بمدينة الرياض، حيث كان عدد الاستبانات التي تمت استعادتها 296 استبانة صالحة للتحليل، والذي تم من خلال استخدام عدد من الأساليب الإحصائية: معامل الارتباط بيرسن لمعرفة صدق محاور الاستبانة ومعرفة مدى قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، معامل ألفا كرومباخ للتحقق من ثبات أداة القياس، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مستويات متغيرات الدراسة في المجتمع المدروس، تحليل الانحدار الهرمي لاختبار أثر المتغير الوسيط(التقييم الجوهري للذات) في العلاقة بين المتغير المستقل(سلوكيات القيادة التحويلية) والمتغير التابع(التمكين النفسي)، العلاقات الخطية الهيكلية linear structural relations (LISREL) لحساب معاملات المسار ومؤشرات جودة التوفيق للنموذج والذي يتمثل في المتغير المستقل(سلوكيات القيادة التحويلية)، المتغير العرضي(التمكين النفسي) والمتغيرات التابعة(الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي العاطفي، سلوكيات المواطنة التنظيمية)، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-وجود علاقة إيجابية جوهرية بين ممارسة القادة لسلوكيات القيادة التحويلية والتمكين النفسي لدى مرؤوسيهم.

-وجود علاقة إيجابية جوهرية بين التمكين النفسي للمرؤوسين وكل من الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي العاطفي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم.

-أن التقييم الجوهري للذات لعب دور المتغير الوسيط في العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية والتمكين النفسي.

-أن التمكين النفسي لعب دور المتغير الاعتراضي في العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي العاطفي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية[1].

3- دراسة خيرية عبد فضل الخالدي، بعنوان التمكين النفسي وتأثيره على السلوك الإبداعي: سعى البحث إلى التعرف على آراء المبحوثين حول أثر التمكين النفسي السائد على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية بيئة القادسية، وبغرض تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته تم الاعتماد على المنهج التحليلي للبيانات التي تم جمعها من آراء عينة مكونة من (124) موظفا في مديرية بيئة القادسية، حيث تكونت أداة قياس البحث من جزأين أساسيين، الجزء الأول: يتمثل في البيانات الديمغرافية والوظيفية، والجزء الثاني: يتمثل في متغيرات الدراسة، المتغير المستقل(التمكين النفسي) والذي تم قياسه وفق مقياس(Spreitzer,1995) بأبعاده الأربعة (المعنى، المقدرة، الاستقلالية، التأثير)، المتغير التابع(السلوك الإبداعي) والذي اعتمد في صياغة فقراته على الاستبانة المستعملة في دراسة(Janssen,2000)، أما فيما يخص تحليل البيانات فقد اعتمد البحث على عدد من الأدوات الاحصائية تتمثل في: معامل ألفا كرومباخ للتحقق من ثبات أداة القياس، التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة البحث، المتوسطات الحسابية لترتيب فقرات الاستبانة من حيث درجة الاستجابة ومعرفة الأهمية النسبية، الانحرافات المعيارية تم استخدامها لمعرفة مدى انحراف آراء أفراد العينة لكل فقرة ولكل بعد عن وسطها الحسابي، معامل الارتباط البسيط(Pearson) لمعرفة قوة علاقات الارتباط الموجودة بين متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى تحليل الانحدار المتعدد، فقد تم استخدامه لقياس التأثير وتوصل البحث إلى النتائج التالية:

[1] - عبد المحسن عبد السلام نعساني(2013)، بعنوان أسباب التمكين النفسي ونتائجه بالتطبيق على القطاع المصرفي بمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة2(33)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر ، ص ص 219-239.

- جميع أبعاد التمكين النفسي كانت بمستوى مرتفع وفق تصورات العاملين، ولكن البعد الأكثر تواجدا في مديرية بيئة القادسية هو بعد المقدرة، وهذا يبين بأن العاملين لديهم الثقة بقدراتهم على القيام بمهامهم وواجباتهم الوظيفية.

- حسب تصورات العاملين في مديرية بيئة القادسية فإن بعد تنفيذ الأفكار هو البعد الأكثر تواجدا من بين أبعاد السلوك الإبداعي التي حصلت جميعها على مستوى مرتفع، وهذا يفسر بأن العاملين لديهم الاستعداد لتقبل وتنفيذ الأفكار المبدعة وتحويلها إلى نتائج ملموسة.

- توجد علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي بأبعاده(المعنى، المقدرة، الاستقلالية، التأثير) والسلوك الإبداعي للعاملين وذلك حسب نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

  - يرتبط المعنى ارتباطا إيجابيا معنويا مع السلوك الإبداعي(توليد الأفكار، ترويج الأفكار، تنفيذ الأفكار).
  - ترتبط المقدرة ارتباطا إيجابيا معنويا مع السلوك الإبداعي(توليد الأفكار، ترويج الأفكار، تنفيذ الأفكار).
  - ترتبط الاستقلالية ارتباطا إيجابيا معنويا مع السلوك الإبداعي(توليد الأفكار، ترويج الأفكار، تنفيذ الأفكار).
  - يرتبط التأثير ارتباطا إيجابيا معنويا مع السلوك الإبداعي(توليد الأفكار، ترويج الأفكار، تنفيذ الأفكار).

- يوجد تأثير معنوي بين التمكين النفسي بأبعاده(المعنى، المقدرة، الاستقلالية، التأثير) والسلوك الإبداعي للعاملين وذلك حسب نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

  - يؤثر المعنى تأثيرا إيجابيا معنويا على السلوك الإبداعي(توليد الأفكار، ترويج الأفكار، تنفيذ الأفكار).
  - تؤثر المقدرة تأثيرا إيجابيا معنويا على السلوك الإبداعي(توليد الأفكار، ترويج الأفكار، تنفيذ الأفكار).
  - تؤثر الاستقلالية تأثيرا إيجابيا معنويا على السلوك الإبداعي(توليد الأفكار، ترويج الأفكار، تنفيذ الأفكار).

- يؤثر التأثير تأثيرا إيجابيا معنويا على السلوك الإبداعي(توليد الأفكار، ترويج الأفكار، تنفيذ الأفكار)[1].

ثانيا– الدراسات العربية المتعلقة بالالتزام التنظيمي: وتتمثل في الآتي:

1– دراسة محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي: تهدف الدراسة إلى التعرف على دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين مناخ الخدمة والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة، ومن أجل اختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث يتكون من أربعة أقسام أساسية: القسم الأول خاص بالبيانات الديمغرافية، القسم الثاني يضم 14 فقرة تقيس إدراك العاملين لمناخ الخدمة(خصائص العمل، دعم الرؤساء، مساعدة الزملاء، المعاملة الحسنة) وفق مقاس (Michèle Paulin, Ronald J. Ferguson, Jasmin Bergeron, 2006)، القسم الثالث شمل 7 فقرات تقيس مستوى الالتزام التنظيمي باعتباره متغيرا تابعا وذلك حسب المقياس الذي وضعه(نايف علي عاصي، هدى مجيد حسين،2008)، أما القسم الرابع فتمثل في فقرة واحدة تقيس الرضا العام للموظف(متغير وسيط)، وقد تم توزيع الاستبيان عشوائيا على 120 موظفا موزعين على ثمانية (08) معاهد تقنية بجامعة حلب وذلك وفقا لنسبة الموظفين في كل معهد، وقد تم استرجاع 97 استبيانا واستبعاد 11 منها غير صالحة للتحليل، وقد تم تحليل البيانات باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية لبرنامج SPSS 15: ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha للتأكد من ثبات الأداة المستخدمة في البحث، التكرارات والنسب المئوية لوصف العينة المدروسة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى إدراك أفراد العينة لمناخ الخدمة بمختلف أبعاده وكذا درجة رضاهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي، تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق، معاملات الارتباط والتحديد لاختبار صلاحية النماذج وقدرتها التفسيرية، الانحدار الخطي البسيط لاختبار الأثر في النماذج الجزئية للبحث، تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغير الوسيط في النموذج الكلي للبحث، و قد تم التوصل إلى النتائج التالية:

–أن العاملين يدركون أبعاد مناخ الخدمة بدرجة تقترب من الجيدة وأكثر الأبعاد إدراكا هو بعد خصائص العمل.

[1] - خيرية عبد فضل الخالدي(2018)، بعنوان التمكين النفسي وتأثيره على السلوك الإبداعي، دراسة تطبيقية في مديرية بيئة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية 1(8)، جامعة المثنى، العراق، 68-88.

– أن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية مرتفع ويكاد يصل إلى الدرجة الجيدة للمقياس.

–توجد فروق معنوية في مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية تعزى لمتغيري العمر وسنوات الخبرة، في حين لا توجد فروق تعزى لمتغير النوع.

–يوجد أثر معنوي لمناخ الخدمة المدرك من طرف العاملين في كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لديهم.

–يوجد أثر معنوي للرضا الوظيفي للعاملين على مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

–يؤثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين مناخ الخدمة والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المعاهد التقنية[1].

2– دراسة العمري إسماعيل، علاقة السلوك القيادي بالالتزام التنظيمي لدي عينة من عمال قطاع المحروقات: سعت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لرؤساء المصالح والأقسام العاملين في قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة، من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد، وبيان علاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي للمرؤوسين العاملين معهم، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم أداتين لجمع البيانات: الأولى أداة وصف سلوك القائد لهيرسي وبلانشارد(L.E.A.D) ذات الأبعاد الثلاثة (الاهتمام بالعاملين، الاهتمام بالعمل، النضج الوظيفي)، لكل بعد أربع(04) عبارات لكل عبارة أربع(04) إجابات بهدف معرفة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، أما الأداة الثانية فهي لقياس مستوى الالتزام التنظيمي وتتكون من أربع(04) أبعاد بمجموع (19) فقرة وهي: (الاعتزاز بالمنظمة، البقاء بالمنظمة، تطابق الأهداف والقيم، الجهد الإضافي)،كما تم اعتماد المعاينة الحصصية العشوائية في توزيع الاستبيان، حيث تكونت العينة من 319 مرؤوسا أي بنسبة 27% من مجتمع الدراسة، وقد تم أخذ هذه النسبة في الاعتبار في حساب المعاينة الحصصية وفق معيار الانتماء الوظيفي، وقد كانت عدد الاستمارات التي تم استرجاعها كما يلي: 69 استمارة تتعلق بعينة المصالح الإدارية، 154 استمارة تتعلق بعينة المصالح التقنية، 96 استمارة تتعلق بعينة المصالح الداعمة، أما أفراد عينة الرؤساء فقد كانت 31 رئيسا بنسبة 90% من مجتمع الدراسة، وبعد

[1] - محمد مصطفى الخشروم(2011)، مرجع سبق ذكره، ص ص 169-199.

التأكد من صدق وثبات أداتي الدراسة باستعمال معاملات: سبيرمان، سبيرمان براون، ألفا كرونباخ فقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 15، من خلال أساليبه المتعددة حيث تم استعمال التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس درجة الالتزام التنظيمي للمرؤوسين موزعة حسب النمط القيادي، كاي مربع، اختبار (T-Teste)، تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ، المقارنات البعدية لاختبار الفروق، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة وفق النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد هو نمط الإقناع.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تكرارات الأنماط القيادية الممارسة من طرف رؤساء المصالح والأقسام العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرؤساء في نوع النمط القيادي تعزى لاختلاف: الجنس، السن، الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة العائلية، نظام العمل.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرؤساء في نوع النمط القيادي تعزى لاختلاف انتمائهم الوظيفي لصالح الرؤساء المنتمين للمصالح التقنية.
- مستوى الالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة منخفض.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المرؤوسين ذوي المستوى المرتفع في الالتزام التنظيمي على حساب المرؤوسين ذوي المستوى المنخفض في الالتزام التنظيمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للمرؤوسين تعزى لاختلاف جنسهم لصالح الإناث.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للمرؤوسين تعزى لاختلاف الخبرة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للمرؤوسين تعزى لاختلاف الانتماء الوظيفي لصالح المرؤوسين الداعمين على حساب المرؤوسين الإداريين والتقنيين.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للمرؤوسين تعزى لاختلاف السن، المؤهل العلمي، الحالة العائلية، نظام العمل.
- توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة تعزى لاختلاف الأنماط القيادية التي يمارسها رؤساؤهم من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد[1].

3- دراسة م.م.خولة هاشم خلف، دور الالتزام التنظيمي في تحقيق الرضاء الوظيفي: هدف البحث إلى تشخيص أبعاد الالتزام التنظيمي السائدة وعلاقتها وتأثيرها في الرضا الوظيفي في مصرف الرافدين ولاختبار الفرضيات وتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، التي تضمنت مجموعتين من الأسئلة: المجموعة الأولى تتعلق بالمعلومات الديمغرافية لعينة البحث، أما المجموعة الثانية فتحتوي(21) سؤالا تتعلق بمتغيرات البحث: (15) سؤالا لأبعاد متغير الالتزام التنظيمي(الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) وفق دراسة (Allen & Mayer, 1990)، (05) أسئلة خاصة بمتغير الرضا الوظيفي(طبيعة العمل، الأجر، العلاقة بالرؤساء، العلاقة بزملاء العمل، بيئة العمل) وقد تم اقتباسها من دراسة(McDonald and McIntyre, 1997)، أما السؤال الأخير (01) للتعرف على نوع الالتزام التنظيمي الذي يحمله الموظف، وقد تم توزيع (60) استبانة على الموظفين في مصرف الرافدين (الإدارة العامة) ممن يشغلون مناصب مدير شعبة ومدير قسم ومدير عام وخبير من بين (172) موزعين على عدة أقسام، وقد كان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (47) استبانة، كما تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب التالية: الإحصاء الوصفي(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرارات والنسب المئوية) لوصف عينة الدراسة، برمجية Excel لحساب معامل الارتباط ب

[1] - العمري إسماعيل(2017)، علاقة السلوك القيادي بالالتزام التنظيمي لدي عينة من عمال قطاع المحروقات، دراسة ميدانية بمنطقة ورقلة، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح–ورقلة، الجزائر.

4- ين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وقياس الأثر باستخدام نموذج الانحدار البسيط، اختبار T لاختبار معنوية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، معامل التحديد للحكم على نموذج الانحدار و توصل البحث إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين أبعاد الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.
  - توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين الالتزام العاطفي والرضا الوظيفي.
  - توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين الالتزام المستمر والرضا الوظيفي
  - توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين الالتزام المعياري والرضا الوظيفي.
- هناك تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد الالتزام التنظيمي في الرضا الوظيفي.
  - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للالتزام الشعوري والرضا الوظيفي.
  - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للالتزام المستمر والرضا الوظيفي.
  - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للالتزام المعياري والرضا الوظيفي.
- توجد علاقة ارتباط قوية وموجبة ذات دلالة معنوية بين أبعاد الالتزام التنظيمي مجتمعة والرضا الوظيفي.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد الالتزام التنظيمي مجتمعة والرضا الوظيفي.

كما أظهرت النتائج مستوى مرتفع للالتزام التنظيمي بمختلف أبعاده، وأن 51 % من أفراد عينة البحث يشعرون بأن التزامهم مستمر، تليها نسبة 28 % يشعرون بأن التزامهم عاطفي، وفي الأخير نسبة 21 % التزامهم معياري[1].

[1] - م م.خولة هاشم خلف(2018)، دور الالتزام التنظيمي في تحقيق الرضاء الوظيفي بحث استطلاعي على عينة من المدراء في مصرف الرافدين(الإدارة العامة)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد: 115، جامعة المستنصرية، العراق، ص ص 152-167.

ثالثا– الدراسات العربية المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية: ونعرضها كما يلي:

1– دراسة أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات: تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية والبحث باستفاضة في محدداته وآثاره في المنظمات، ومحاولة وضع تصور شامل يحدد مسببات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية ويبين العلاقة التي تربط بين المتغيرات المختلفة التي تؤدي إلى ممارسة هذا السلوك في المنظمات بالإضافة إلى ما ينجم عنه من مخرجات تنظيمية وفردية.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج المكتبي التحليلي الذي يعتمد على دراسة وتحليل الدراسات التي تناولت الموضوع وبحثت في جوانبه المختلفة وبناء ذلك في إطار يأخذ بالاعتبار العوامل المختلفة التي توصل إليها البحث العلمي، وقد توصلت الدراسة إلى:

–تُمثل الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية أهمية كبيرة للبحث عن آلية يمكن من خلالها تعزيز هذا السلوك والتي تتمثل في تحسين مستوى الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف، الحد من التسرب الوظيفي، زيادة قدرة المنظمة على التكيف والإبداع، رفع الروح المعنوية للعاملين، زيادة فرص النجاح والاستمرار.

–أن العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية التي توصلت لها الدراسة(الرضا الوظيفي، السياسة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، أسلوب القيادة، الولاء التنظيمي، العدالة التنظيمية، العمر، مدة الخدمة، الدوافع الذاتية) لا تعتبر قائمة نهائية وشاملة لهذه العوامل مما يفتح المجال للبحث عن عوامل أخرى قد يكون لها تأثير مباشر وقوي في هذا السلوك.

–التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمحددات سلوك المواطنة التنظيمية تجعل العلاقة بين هذه المحددات وهذا السلوك أكثر تعقيدا وغموضا وتستجدي الحاجة إلى منهجية أكثر دقة للكشف عن مسار العلاقة بين هذه المحددات وسلوك المواطنة التنظيمية.

-أن محاولة بناء نموذج يأخذ في الاعتبار أهم المحددات المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية ينطلق من حقيقة مفادها أن هذه المحددات قد يكون لها تأثير مختلف على سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الثقافات والمنظمات، ونفس الشيء ينطبق على الآثار فهي تختلف من ثقافة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر[1].

2- دراسة حمزة معمري وآخرون، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة: سعت الدراسة إلى الكشف عن مستوى أداء سلوك المواطنة التنظيمية وما مدى اختلاف ذلك تبعا لمتغير الجنس والأقدمية لدى عمال مؤسسة سونلغاز بورقلة، ومن أجل ذلك اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد شملت عينة عشوائية تتكون من (110) موظفا من المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز" مركز التوزيع 1-2 بورقلة ، وقد تم الاعتماد على مقياس سلوك المواطنة التنظيمية الذي طوره (Mackenzie & Podsakoff ,1989) ويتكون هذا المقياس من 14 بندا تقيس خمس أبعاد وهي(الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، المجاملة، صدق المواطنة)، كما تم تحليل ومعالجة البيانات باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS19، من خلال أساليبه كما يلي: معامل الثبات ألفا كرونباخ لحساب ثبات وصدق المقياس، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والتكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة والتعرف على مستوى أداء سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال، اختبار (T-teste) قصد دراسة الفرق في مستوى أداء سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الجنس والأقدمية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى أداء العمال لسلوك المواطنة التنظيمية متوسط.
- لا توجد فروق دالة بين الجنسين في أداء سلوك المواطنة التنظيمية.
- توجد فروق دالة في أداء العمال لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية لصالح العمال الذين لديهم أقدمية أقل بالمؤسسة[2].

[1]- أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص ص 67-83.

2 - حمزة معمري، بن زاهي منصور، مرجع سبق ذكره، ص ص 43-54.

3- دراسة جنات بوخمخم وآخرون، دراسة تحليلية لأثر التمكين على سلوك المواطنة لدى الموظفين بجامعتي قسنطينة2 و سطيف1: تهدف الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العينة المدروسة، وتجسد ذلك في التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى مساهمة تمكين العاملين بالجامعتين مجال الدراسة في تعزيز مستوى سلوك المواطنة التنظيمية؟ ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم استبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات، وقد تم تقسيمه إلى ثلاث محاور: البيانات الشخصية والمتعلقة بالخصائص الديمغرافية، التحصيل العلمي والخبرة، التمكين ويتضمن ثلاثة (التعلم التنظيمي، العدالة التنظيمية، تنظيم العمل) ومحور سلوك المواطنة التنظيمية الذي يشمل(الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، روح الضمير، السلوك الحضاري) حيث يتعلق بعدي الإيثار والمجاملة بالمواطنة التنظيمية الموجهة للفرد، فيما يتعلق بقية الأبعاد بالمواطنة التنظيمية الموجهة للمنظمة، تم توزيعها على عينة طبقية مكونة من 161 موظفا 68 بجامعة قسنطينة2 منهم 38 موظفة، 93 بجامعة سطيف1 منهم 33 موظفة، حيث تم تحليل ومعالجة البيانات بالبرنامج الاحصائي SPSS، وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ، النسب المئوية والتكرارات لوصف العينة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم مستوى المتغيرات، معامل الارتباط بيرسون(Pearson) والانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية، واختبار (Levine's) للتجانس بين المجموعتين بالإضافة لاختبار(One Simple T teste)، وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية بالجامعتين مجال الدراسة.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم العمل على سلوك المواطنة التنظيمية.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية.
- توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجامعة ذاتها.
  - توجد فروق في مستوى سلوك الإيثار بين الجامعتين.

- لا توجد فروق في مستوى سلوك المجاملة بين الجامعتين.
- توجد فروق في مستوى سلوك الروح الرياضية بين الجامعتين.
- توجد فروق في مستوى روح الضمير بين الجامعتين.
- توجد فروق في مستوى السلوك الحضاري بين الجامعتين.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعامل الجنس على الفروق في سلوك المواطنة التنظيمية بين الجامعتين مجال الدراسة[1].

رابعا– الدراسات العربية المتعلقة بأكثر من متغير من متغيرات الدراسة: وتتمثل في الدراسات العربية التي تطرقت إلى متغيرين أو ثلاثة متغيرات من المتغيرات المعنية بالدراسة وهي:

1– دراسة أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية: تهدف الدراسة إلى قياس أثر المتغيرات الوسيطية على العلاقة بين العدالة التنظيمية(عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) وسلوكيات المواطنة التنظيمية(الإيثار، الكرم، الروح الرياضية، الالتزام العام، السلوك الحضاري) وذلك من حيث طبيعتها (إذا كانت العلاقة مباشرة أو غير مباشرة)، شكلها(خطية أو غير خطية)، اتجاهها(سالبة أو موجبة)، مدى قوتها(ضعيفة أو قوية)، وفي سبيل تحقيق ذلك اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتصميم قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية للدراسة، التي احتوت على خمسة أجزاء أساسية تتضمن الأدوات التي يمكن استخدامها لقياس المتغيرات المختلفة، حيث يتمثل القسم الأول في مقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية (15) بندا، ويليه مقياس العدالة التنظيمية(12) بندا و(03) أسئلة، ثم مقياس الالتزام التنظيمي (18) بندا وذلك من خلال الاستعانة بمقياس (Allen and Meyer,1990)، ومقياس الثقة التنظيمية (03) بنود، وأخيرا متغيرات أخرى(البنك، الجنس، الوظيفة)، تم توزيع القائمة الاستقصائية على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 400 موظفا موزعين على أربعة (04) بنوك تجارية من القطاع العام (بنك مصر، بنك القاهرة، بنك

[1] - جنات بوخمخم، ناجي بن حسين(2018)، دراسة تحليلية لأثر التمكين على سلوك المواطنة لدى الموظفين بجامعتي قسنطينة2 و سطيف1، مجلة دراسات إقتصادية1(5)، جامعة قسنطينة2، الجزائر، ص ص 248-272.

الاسكندرية، بنك الأهلي المصري) أما القوائم الاستقصائية المسترجعة والصالحة فهي 353 قائمة، وقد تم تحليلها باستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية برنامج SPSS والتي تمثلت في التكرارات والنسب المئوية لوصف العينة المدروسة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف المتغيرات، وتحليل الارتباط لاختبار الفرضيات، وأبرزت الدراسة النتائج التالية:

- **الثقة في الإدارة تؤثر على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.**
  - الثقة في الإدارة تؤثر على العلاقة بين عدالة التوزيع وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
  - الثقة في الإدارة تؤثر على العلاقة بين عدالة الإجراءات وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
  - الثقة في الإدارة تؤثر على العلاقة بين عدالة التعاملات وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- **الالتزام التنظيمي يؤثر على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.**
  - الالتزام التنظيمي يؤثر على العلاقة بين عدالة التوزيع وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
  - الالتزام التنظيمي يؤثر على العلاقة بين عدالة الإجراءات وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
  - الالتزام التنظيمي يؤثر على العلاقة بين عدالة التعاملات وسلوكيات المواطنة التنظيمية

وقد أسفرت نتائج تحليل البيانات عن وجود دور وسيط لكل من الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية[1].

2- دراسة عبد القادر أحمد دواليبي، دراسة اختبار أثر الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغيرين وسيطين في علاقة استراتيجية تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية: تهدف الدراسة إلى قياس أثر كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في العلاقة بين استراتيجية تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على الجامعات السورية الحكومية، ومن أجل ذلك تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وإعداد استمارة

[1] - أميرة محمد رفعت حواس(2003)، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة ،كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.

الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي تشمل: 12 عبارة للمتغير المستقل استراتيجية تمكين العاملين(معنى العمل، الجدارة، القرير الذاتي، التأثير)، 5 عبارات للمتغير الوسيط الأول الرضا الوظيفي، 21 عبارة للمتغير الوسيط الثاني الالتزام التنظيمي(الوجداني، المستمر، المعياري)، 20 عبارة للمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية(الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، التفاني، صدق المواطنة)، حيث أثبتت الدراسات السابقة صدق وثبات هذه العبارات في بيئتها المدروسة وقد تم التأكد من صدقها وثباتها في البيئة السورية، وقد تم توزيع الاستمارة على 400 موظفا بجامعات دمشق، حلب، البعث، تشرين عشوائيا وفقا لنسبة عدد موظفي كل جامعة من العدد الإجمالي لمجتمع البحث، وقد تم تحليل ومعالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية لبرامج SPSS 15، Statistical v.v، Microsoft Excel والتي من أهمها: التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis لاختبار صدق أداة الدراسة، تحليل الانحدار الهرمي ذي المتغيرات الوسيطية Hierarchical Moderated Regression Analyze لاختبار فرضيات الدراسة، أسلوب العلاقات الخطية الهيكلية linear structural relations(LISREL) لاختبار نماذج الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تمكين العاملين كمتغير مستقل وسلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع.
- أن الرضا الوظيفي متغير وسيط في العلاقة بين استراتيجية تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- أن كل من الالتزام الوجداني والالتزام المعياري متغيرا وسيطا في العلاقة بين استراتيجية تمكين العاملين وسلوكيات التنظيمية، في حين لا يعتبر الالتزام المستمر متغيرا وسيطا في هذه العلاقة[1].

3- دراسة رياض أبا زيد، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن: سعت الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين النفسي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، ومن أجل تحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي والميداني التحليلي وتطوير استبيان كأداة لجمع البيانات الأولية للدراسة حيث تضمن ثلاثة

[1] - عبد القادر أحمد دواليبي، مرجع سبق ذكره.

أجزاء: الجزء الأول يحتوي المتغيرات الديمغرافية(الجنس، العمر، المؤهل العلمي)، الجزء الثاني: يتكون من (13) فقرة لقياس التمكين النفسي من خلال أربع أبعاد (أهمية العمل، الاستقلالية، الجدارة، التأثير) حيث تم الاعتماد بشكل أساسي على المقاييس التي طورها(Spreitzer,1995; Menon, & Hartmann, 2002)، الجزء الثالث: ويتكون من (20) فقرة لقياس سلوك المواطنة التنظيمية من خلال خمس مجالات(الإيثار، الكياسة واللطف، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) وذلك بالاعتماد على المقياس الذي طوره (Lee, & Allens, 2002) حيث تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين، بلغ عدد الاستبيانات المستلمة (328) استبيانا، وقد تم تحليلها باستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية لبرنامج SPSS والتي تمثلت في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لوصف العينة والمتغيرات، كما تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضيات الدراسة، واختبار(T) لاختبار فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الأوساط الحسابية لإجابات أفراد العينة، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق بين المتغيرات الشخصية وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك شعور إيجابي مرتفع نحو إدراك العاملين للتمكين النفسي بشكل عام ولكل مجال من مجالاته على الترتيب(الجدارة، أهمية العمل، الاستقلالية) ماعدا مجال التأثير فقد كان متوسطا.
- هناك تأييدا وبدرجة مرتفعة لممارسة سلوك المواطنة بشكل عام ولكل مجالاته على الترتيب التالي (اللطف والكياسة، وعي الضمير، الإيثار، الروح الرياضية، السلوك الحضاري).
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي في سلوك المواطنة عند مستوى معنوية 1%.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو أثر التمكين النفسي في سلوك المواطنة تعزى للعوامل الديمغرافية(الجنس، المؤهل العلمي ، الخبرة)[1].

[1] - رياض أبا زيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 494-519.

4- دراسة تجاني منصور وآخرون، علاقة الالتزام التنظيمي بالمواطنة التنظيمية لعمال المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية لعمال الصحة العمومية بولاية الجلفة: تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية وتناولت الإشكالية التالية: ما طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة؟ ومن أجل تحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتماد الاستبيان كأداة للدراسة وذلك على ضوء المعلومات المأخوذة من بعض البحوث والكتب والمقاييس التي عالجت ذات الموضوع، وبالاعتماد على الصورة الأصلية لمقياس الالتزام التنظيمي(Allen and Meyer,1990) المكون من 18 عبارة مقسمة على ثلاثة أبعاد (العاطفي، المعياري، المستمر) وباستخدام مقياس سلوك المواطنة التنظيمية(Williams et Anderson,1991) المكون من 18 عبارة مقسمة على بعدين أحدهما موجه نحو الأفراد والآخر موجه نحو المنظمة، تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 50 عاملا من عمال الصحة الجوارية لولاية الجلفة، تم تحليل ومعالجة البيانات باستعمال أساليب إحصائية مختلفة لبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث تم التحقق من ثبات المقاييس المستخدمة من خلال معامل الثبات ألفا كرونباخ، النسب المئوية والتكرارات لوصف العينة، معامل الارتباط بيرسون(Pearson) للتعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، والمتوسطات الحسابية واختبار (One Simple T teste) للتعرف على مستوى كلا من المتغيرين، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطيه موجبة ضعيفة بين الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى عمال الصحة الجوارية بولاية الجلفة عند مستوى دلالة 1%.
- يتمتع عمال الصحة العمومية لولاية الجلفة بمستوى منخفض من الالتزام التنظيمي.
- يتمتع عمال الصحة العمومية لولاية الجلفة بمستوى منخفض من المواطنة التنظيمية[1].

[1] - تجاني منصور وآخرون(2017)، علاقة الالتزام التنظيمي بالمواطنة التنظيمية لعمال المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية: عمال الصحة العمومية بولاية الجلفة، مجلة آفاق للعلوم 8(2)، جامعة الجلفة، الجزائر، ص ص 306-315.

5- دراسة م.د.إبراهيم خليل إبراهيم، الدور الوسيط للتمكين النفسي في تعزيز أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، دراسة اختبارية في عينة من المستشفيات الأهلية ببغداد: يهدف البحث إلى تشخيص الدور الوسيط للتمكين النفسي في تعزيز أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي ومن أجل الوصول إلى ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تكونت من جزأين أساسيين، اشتمل الأول على المعلومات الشخصية للمستجوبين، فيما تمثل الجزء الثاني بمقاييس المتغيرات الثلاثة للبحث، إذ تم تخصيص الفقرات(1-9) لقياس سلوك المواطنة التنظيمية حسب مقاس(Padsakoff et al,1990)، أما الفقرات (10-33) لقياس التمكين النفسي التي قدمها(Spreitzer,1995)، فيما جاءت الفقرات(34-42) لقياس الالتزام التنظيمي والمقدم من طرف(Allen and Meyer,1997) تم توزيعها على عينة مكونة من 100 عاملا موزعين على 10 من المستشفيات الأهلية ببغداد/الرصافة، حيث استرجع 97 استمارة منها واحدة (01) غير صالحة، أي أن العدد النهائي للاستمارات الصالحة هو 96 استمارة، تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية والتي تمثلت في الأوساط الحسابية والنسب المئوية لوصف عينة البحث، ومعامل الارتباط وتحليل المسار باستخدام تطبيق Smart plus لاختبار الفرضيات الأربعة، وكل ذلك من خلال برنامج SPSS، وخلص البحث إلى النتائج التالية:

- هناك أثر لسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة في المنظمات المبحوثة.
- هناك أثر لسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في التمكين النفسي بأبعاده مجتمعة في المنظمات المبحوثة.
- يوجد أثر للتمكين النفسي بأبعاده مجتمعة في الالتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعة في المنظمات المبحوثة.

- وجود أثر لسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة في الالتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعة في ظل وجود التمكين النفسي بوصفه متغيرا وسيطا[1].

6- دراسة طويهر طه مداني وآخرون، دور التمكين النفسي في تعزيز الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين بالمكتبات الجامعية: سعت الدراسة إلى الوقوف على كيفية مساهمة التمكين النفسي في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي ومن أجل ذلك اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تكون من قسمين: الأول يتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، الثاني يتكون من 32 عبارة مقسمة إلى محورين رئيسيين: المحور الأول يمثل متغير التمكين النفسي والذي تم قياسه بمقياس (Spreitzer,1996) ويتكون من أربع محاور فرعية (جدارة الفرد، معنى العمل، استقلالية الفرد، تأثير العمل) ويشمل 20 عبارة، المحور الثاني الذي يمثل المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي تم قياسه من خلال النموذج الذي قدم من طرف (Allen and Meyer,1990) ويتضمن ثلاثة محاور فرعية (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) يشمل 12 عبارة، تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 47 فردا بالمكتبات الجامعية على مستوى كليات جامعة عمار ثليجي بالأغواط، تم تحليل ومعالجة البيانات باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS19، من خلال أساليبه كما يلي: معامل الثبات ألفا كرونباخ للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة عبر محاور المتغير المستقل والتابع، التكرارات، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة، اختبار الانحدار الخطي البسيط ومعامل التحديد للتعرف على مستوى تأثير التمكين النفسي على الالتزام التنظيمي، اختباري (T-teste) و(ANOVA) للتعرف على مدى امكانية وجود فروق معنوية بين اتجاهات المبحوثين نحو متغيري الدراسة.

وتوصلت إلى النتائج التالية:

- وجود مستوى مرتفع ومقبول من التمكين النفسي لدى المؤسسة محل الدراسة مع تفاوت في نسبها، كما يتمتع العاملون كرؤساء بمستوى مرتفع ومقبول من الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

[1] -م.د.ابراهيم خليل ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 329-356.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي بمختلف أبعاده على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك وفق ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمعنى العمل في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة الفرد وجدارته في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستقلالية الفرد في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير العمل في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإدراك أفراد عينة الدراسة لدور التمكين النفسي في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في: الجنس، العمر، وسنوات الخبرة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإدراك أفراد عينة الدراسة لدور التمكين النفسي في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي[1].

7- دراسة سعد بن مرزوق العتيبي، التمكين النفسي وعلاقته بكل من الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل لدى العاملين في شركات التأمين الخاصة بمدينة الرياض: تهدف الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين النفسي وكل من الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل وكذا إلى معرفة مدى إسهام التمكين النفسي في التنبؤ بذات المتغيرين، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي، وتصميم استبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وقد تم تقسيمه إلى أربعة أجزاء: الجزء الأول يتمثل

[1]- طويهر طه مداني، شريفة رفاع(2018)، دور التمكين النفسي في تعزيز الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين بالمكتبات الجامعية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 13، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، الجزائر، ص ص 29-48.

في البيانات الشخصية، الجزء الثاني يخص مقياس(Spreitzer,1995) الذي يتضمن الأبعاد الأربعة للتمكين النفسي(المعنى، الكفاءة، الاستقلالية الذاتية، التأثير)، الجزء الثالث يتعلق بمقياس(Meyer et al,1993) الثلاثي الأبعاد للالتزام التنظيمي(العاطفي، المستمر، المعياري)، الجزء الرابع يخص مقياس (Schaufeli et al, 2006) للاندماج في العمل والذي يتكون من ثلاثة أبعاد (النشاط، التفاني، الاستغراق)، وقد تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية طبقية مكونة من 400 موظفا بشركات التأمين الخاصة بمدينة الرياض حيث تم استرجاع 221 منها، وقد تم تحليل ومعالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية لبرنامج SPSS، حيث تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وتحديد مستوى أبعاد التمكين النفسي، الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل من خلال المتوسطات الحسابية، معامل الارتباط بيرسون(Pearson) للتعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين النفسي والالتزام التنظيمي والاندماج في العمل، أنموذج الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد الأثر التنبئي لأبعاد التمكين النفسي في مستوى الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- وجود ارتباط دال وموجب بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي.
  - وجود ارتباط دال وموجب بين التمكين النفسي والالتزام العاطفي.
  - وجود ارتباط دال وموجب بين التمكين النفسي والالتزام المعياري.
  - وجود ارتباط دال وموجب بين التمكين النفسي والالتزام المستمر(وذلك بدرجة أقل من الالتزام العاطفي والمعياري).
- يمكن التنبؤ بالالتزام التنظيمي من خلال أبعاد التمكين النفسي (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية الذاتية،) ما عدا بعد التأثير فإنه لا يمكن من ذلك.
- وجود ارتباط دال وموجب بين التمكين النفسي والاندماج في العمل.

- يمكن التنبؤ بالاندماج في العمل من خلال أبعاد التمكين النفسي (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية الذاتية) ما عدا بعد التأثير فإنه لا يمكن من ذلك[1].

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

أولا– الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتمكين النفسي: وتتمثل في:

1– دراسة Naser Ibrahim Saif and Others، بعنوان التمكين النفسي والرضا الوظيفي في المستشفيات الأردنية: تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير أبعاد التمكين النفسي(المعنى، الكفاءة، تقرير المصير، التأثير) على الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وتصميم استبيان كأداة للدراسة، وذلك حسب مقياس (Spreitzer, 1995) لقياس المتغير المستقل (التمكين النفسي) والذي يتكون من أربعة أبعاد (المعنى، الكفاءة، تقرير المصير، التأثير) لكل بعد ثلاثة (03) بنود، أما المتغير التابع (الرضا الوظيفي) فقد تم قياسه من خلال ثلاثة (03) بنود تم تطويرها من طرف (Cammann et al,1983) كجزء من استبيان تقييم المؤسسات في متشيغان والذي تم اعتماده كمؤشر عالمي لقياس الرضا عن العمل، وقد تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من الموظفين الذين يعملون بـ 21 مستشفى أردني عددهم 771 موظفا، أما عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل فقد كان 554 استبيانا كما تم تحليل البيانات باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS 13 من خلال الأساليب التالية: معامل ألفا كرومباخ للتحقق من موثوقية الأداة المستخدمة في الدراسة، التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية للعينة، المتوسطات والانحرافات المعيارية للتعرف على مستوى التمكين النفسي ومستوى الرضا الوظيفي، الانحدار الخطي البسيط لدراسة تأثير أبعاد التمكين النفسي على الرضا الوظيفي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

– يوجد مستوى عال من التمكين النفسي بالمستشفيات الأردنية حيث أن أعلى متوسط كان لبعد المعنى فيما احتل متوسط بعد التأثير المرتبة الأخيرة.

[1] - سعد بن مرزوق العتيبي(2018)، التمكين النفسي وعلاقته بكل من الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل لدى العاملين في شركات التأمين الخاصة بمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة 4(38)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر ، ص ص 115-143.

- يوجد مستوى مرتفع نسبيا من الرضا الوظيفي بالمستشفيات الأردنية.
- يوجد تأثير للتمكين النفسي في الرضا الوظيفي حيث أن 56% من التباين في الرضا الوظيفي يتم تفسير من خلال التمكين النفسي.
- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد المعنى على الرضا الوظيفي بالمستشفيات الأردنية.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الكفاءة على الرضا الوظيفي بالمستشفيات الأردنية.
- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد تقرير المصير على الرضا الوظيفي بالمستشفيات الأردنية.
- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد التأثير على الرضا الوظيفي بالمستشفيات الأردنية[1].

2- دراسة Omar Durrah and Others، بعنوان أثر التمكين النفسي على فعالية الأداء الوظيفي في البنوك الخاصة الأردنية: يهدف البحث إلى التعرف على التمكين النفسي وأثر أبعاده المختلفة على فعالية الأداء الوظيفي في القطاع المصرفي، حيث درست الإشكالية الآتية: هل أبعاد التمكين النفسي المختلفة (الاختيار، الكفاءة، المعنى، التأثير) تؤثر في فعالية الأداء الوظيفي في البنوك الخاصة الأردنية؟ وللإجابة على هذه الإشكالية تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وتصميم استبيان كأداة للبحث حيث تحتوي على ثلاثة أقسام: القسم الأول يتعلق بالبيانات الديمغرافية، القسم الثاني يشمل (22) فقرة لقياس أبعاد التمكين النفسي(الاختيار، الكفاءة، المعنى، التأثير) باعتباره المتغير المستقل، والقسم الأخير يتكون من (11) فقرة لقياس المتغير التابع –الأداء الوظيفي– وقد تم اختيار (09) بنوك خاصة عشوائيا بمدينتي عمان وإربد وتوزيع (100) استبيان على الموظفين بها، وقد تم استرجاع (96) استبيان، من بينها(03) استبيانات غير صالحة للتحليل، وقد تم تحليل البيانات باستعمال مجموعة من الاختبارات الإحصائية لبرنامج SPSS 20: معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة، التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية للعينة، المتوسط والانحراف المعياري لوصف متغيرات الدراسة، الانحدار الخطي المتعدد Multiple regression analysis لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، اختبار T للعينات المستقلة Independent sapmles T-Test واختبار One-Way ANOVA من أجل اختبار الفروق، وقد توصل البحث إلى النتائج التالية:

[1]- Naser Ibrahim Saif and Afnan Sharif Saleh (2013), Psychological Empowerment and Job Satisfaction in Jordanian Hospitals, International Journal of Humanities and Social Science16(3), pp 250-257.

- العمال في البنوك الخاصة الأردنية يمارسون أبعاد التمكين النفسي بمستوى فوق المتوسط وعلى الترتيب التالي: المعنى، الكفاءة، التأثير وأخيرا الاستقلالية.
- فعالية أداء الموظفين للعمل في العينة المبحوثة عالية.
- يوجد تأثير معنوي موجب لأبعاد التمكين النفسي(الكفاءة، التأثير) في فعالية الأداء الوظيفي، في حين لا يوجد أي تأثير للبعدين المتبقيين (الخيار، المعنى).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الموظفين للتمكين النفسي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (سنوات الخبرة، الوظيفة، البنك)، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لبقية المتغيرات الديمغرافية(الجنس، الحالة العائلية، العمر، المؤهل).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الحالة العائلية، البنك) في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية الأداء الوظيفي تعزى لبقية المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، الوظيفة)1.

3- دراسة Haluk Tantiverdi and Others، بعنوان أثر التمكين النفسي على جودة حياة العمل: تهدف الدراسة إلى التحقيق في مستوى التمكين النفسي وأثره على مستوى جودة حياة العمل وأبعادها الفرعية لدى العينة المدروسة، ولتحقيق الأهداف المرجوة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وتصميم استبيان كأداة للدراسة حيث تم اعتماد مقياس (Royer's, 2009) لقياس مستوى المتغير المستقل التمكين النفسي والذي يتكون من أربعة أبعاد (المعنى، الكفاءة، الحكم الذاتي، التأثير)، أما المتغير التابع جودة حياة العمل فقد تم قياسه بمقياس (Walker,2009) وفريقه، يحتوي على ثلاثة أبعاد فرعية: بيئة العمل، ظروف العمل، الخدمات المقدمة، وقد تم توزيع الاستبيان باستعمال طريقة المسح الشامل على موظفي بلدية العاصمة اسطنبول وعددهم(252) باعتبارها عينة من مقدمي الخدمات العامة بالمنطقة، وقد تم تحليل البيانات باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS 21 من خلال الأساليب التالية: معامل ألفا كرومباخ للتحقق من ثبات أداة الدراسة، المتوسطات والانحرافات المعيارية للتعرف على مستوى التمكين النفسي ومستوى أبعاد جودة حياة العمل منفصلة

[1] - Omar Durrah And Others(2014), The Impact of Psychological Empowerment on the Effectiveness of Job Performance: A Field Study on the Jordanian Private Banks, European Journal of Business and Management 32(6), pp176-189.

ومجتمعة، الانحدار الخطي البسيط لدراسة تأثير التمكين النفسي على جودة حياة العمل ومختلف أبعادها، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد مستوى مرتفع من التمكين النفسي لموظفي بلدية العاصمة اسطنبول.
- يوجد مستوى مرتفع لجودة حياة العمل لموظفي بلدية العاصمة اسطنبول، حيث كان المستوى مرتفع لبعدي بيئة العمل وظروف العمل ومعتدل لبعد الخدمات المقدمة.
- يوجد أثر للتمكين النفسي على بعد بيئة العمل.
- يوجد أثر للتمكين النفسي على بعد ظروف العمل.
- يوجد أثر للتمكين النفسي على بعد الخدمات المقدمة.
- يوجد أثر للتمكين النفسي على جودة حياة العمل وبقوة تفسيرية للنموذج عالية[1].

ثانيا– الدراسات الأجنبية المتعلقة بالالتزام التنظيمي: وتتمثل في الدراسات التالية:

1– دراسة Khaliq IH and Others، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي بين موظفي البنك في باكستان، تهدف الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي للموظفين في الصناعة المصرفية في باكستان، ترتكز العلاقة المفترضة بين المتغيرات على أسس نظرية التبادل الاجتماعي، نظرية الدعم التنظيمي، ومعايير غولدنر للمعاملة بالمثل، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي حيث تم جمع البيانات من خلال توزيع استبيان مغلق على عينة من الموظفين بالدرجة الثانية والذين تم تعيينهم في بنوك مختلفة في مدينة لاهور من طرف موظفين متدربين، حيث تم اختيارهم بناء على رغبتهم في المشاركة في الدراسة وكذا شرط إتمام فترة اختبارهم، وقد تم ملء 60 استبيانا من ثلاثة بنوك مختلفة يتكون الاستبيان من 47 بندا مغلقا من بينها 13 بندا لقياس الالتزام التنظيمي حسب مقياس (Mowday)، أما العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي فقد تم قياسها حسب مقياس (Eisenberger et al)، وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS 16، من خلال الأساليب التالية: الارتباطات Correlation ومعاملات الانحدار Regression coefficients حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

[1] - Haluk Tantiverdi And Others(2017),The Effect of Psychological Empowerment on Work Life Quality, 7th International Conference on Leadership, Technology,Innovation and Business Management, Future Academy, pp 152-162.

- توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي(المكافآت، دعم المشرف، فرص التطوير الوظيفي، دعم العمل الأسرة) وكذا بينها وبين الالتزام التنظيمي.
- العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي(المكافآت، دعم المشرف، فرص التطوير الوظيفي، دعم العمل الأسرة) تفسر نسبة 38% من التباين في الالتزام التنظيمي.
- كلما ارتفعت المكافآت التنظيمية كلما ارتفع الالتزام التنظيمي.
- أن دعم المشرف الأعلى يعتبر دعم من المنظمة وأن أعلى دعم من طرف المشرف يؤدي إلى أعلى التزام تنظيمي.
- أن فرص النمو والتطوير الوظيفي تؤدي إلى زيادة التزام الموظفين نحو منظمتهم.
- أن أعلى دعم لشؤون الأسرة يؤدي إلى أعلى التزام تنظيمي.
- أن أعلى ظروف عمل ملائمة يؤدي إلى أعلى التزام تنظيمي للموظفين[1].

2- دراسة Hafiz AZ بعنوان العلاقة بين الالتزام التنظيمي ودليل أداء الموظف في القطاع المصرفي بلاهور: تهدف الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين أبعاد الالتزام التنظيمي وأداء الموظف في البنوك بلاهور، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان، حيث تم قياس أبعاد الالتزام التنظيمي(العاطفي، المستمر، المعياري) بمقياس (Meyer and Allen) بمجموع 18 بندا، أما الأداء الوظيفي فقد تم قياسه من خلال المقياس الذي طوره (William and Anderson) والذي تضمن07 بنود، وقد تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية بسيطة من الموظفين بسبعة(07) بنوك من القطاعين الخاص والعام بلاهور، حيث كان حجم العينة 350 موظفا وقد تم استرجاع 213 استمارة صالحة للتحليل، وقد تم استعمال الأساليب الإحصائية التالية: PCA method (varimax rotation) لمعرفة المركبات أحادية البعد، معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة، التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، المتوسطات والانحرافات المعيارية لوصف استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان، اختبار(KMO and Barlett's Test) لمعرفة هل البيانات صالحة للتحليل العاملي أو لا، اختبار التحليل

[1]- Khaliq IH AND OTHERS (2016), A Study Of Factors Affecting Organizational Commitment Among Bank Officers In Pakistan, Journal Of Business & Financial Affairs1(6), PAKISTAN,pp1-5.

العاملي(factor analysis)، الارتباطات Correlations ومعاملات الانحدار Regression Coefficients وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة إيجابية لأبعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي، المستمر، المعياري) بأداء موظفي المصارف بلاهور.
- كل أبعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي، المستمر، المعياري) عامل أساسي نحو تحسين أداء موظفي المصارف بلاهور.
- أبعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي، المستمر، المعياري) تؤثر بشكل مستقل(منفرد) ومشترك(مجتمعة) على أداء موظفي المصارف بلاهور[1].

3- دراسة Shahid Razzaq and others، بعنوان إدارة المعرفة والالتزام التنظيمي وأداء العامل المعرفي، الدور المهمَل لإدارة المعرفة في القطاع العام: تعد إدارة المعرفة وسيلة متجاهلة للبحث والممارسة تم الاهتمام بها مؤخرا ولم تعد مقتصرة على البلدان المتقدمة فقط بل طورت القطاعات العامة لمختلف البلدان النامية بما فيها باكستان وظائف لإدارة المعرفة لمعالجة مشاكل الالتزام التنظيمي وأداء العاملين في مجال المعرفة، هدفت الدراسة إلى معرفة دور الوساطة للالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة وأداء عامل المعرفة في القطاع العام بباكستان، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان حيث تضمن المتغير المستقل ممارسات إدارة المعرفة حسب مقياس (Kianto,2008) أربعة أبعاد: إنشاء المعرفة، وتدوين المعرفة، والاحتفاظ بالمعرفة، ومشاركة المعرفة، أما المتغير الوسيط الالتزام التنظيمي فقد تم قياسه باستخدام مقياس (Allen & Meyer ,1990) حيث تكون من ثلاثة أبعاد: الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري، في حين تضمن المتغير التابع أداء عامل المعرفة بعدين باستعمال مقاربة كل من (Podsakoff & al, 1990) and (Williams & Anderson, 1991) هما أداء المهمة وأداء السياقية، وقد تم توزيعه على عينة تتكون من 341 عاملا معرفيا(ممرضين، مغذين، أطباء) بالقطاع العام للصحة بمقاطعة البنجاب بباكستان، وقد تم التحليل باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية على أساس نمذجة المعادلة الهيكلية وذلك من خلال استخدام Smart PLS 3 Version 2.7 وقد توصلت النتائج إلى ما يلي:

[1] - Hafiz AZ(2017), Relationship between Organizational Commitment and Employee's Performance Evidence from Banking Sector of Lahore, Arabian Journal of Business and Management Review 2(7), p p 1-7.

- أن العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة وأداء العامل المعرفي قوية وموجبة.
- أن ممارسات إدارة المعرفة تعتبر مصادر مهمة لتعزيز الالتزام التنظيمي.
- أن الالتزام التنظيمي يعزز أداء العامل المعرفي بشكل كبير.
- أن الالتزام التنظيمي يعتبر وسيطا جزئيا بين ممارسات إدارة المعرفة وأداء العامل المعرفي[1].

ثالثا– الدراسات الأجنبية المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية: وتتمثل في الدراسات التالية:

1– دراسة Jagannath Mohanty، بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة لثلاثة قطاعات اقتصادية(التصنيع، تكنولوجيا المعلومات، الأعمال المصرفية): تهدف الدراسة إلى التعرف على متغيرات الثقافة التنظيمية التي لها تأثير على سلوك المواطنة التنظيمية، وقدتم تصميم استبيان خاص لقياس إدراك الموظفين لجوانب الدراسة من خلال الاعتماد على نماذج ونظريات مختلفة للثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث احتوى الاستبيان بالإضافة إلى المتغيرات الديمغرافية، المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والذي يتكون من الأبعاد (الاعتقادات والمبادئ، الاستقلالية الفردية، المسؤولية الفردية، التسامح في النزاع، الهيكل التنظيمي، تحمل المخاطر، الدعم) بمجموع 30 سؤالا، أما المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية فهو يتكون من الأبعاد(الإيثار، الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، الفضيلة المدنية) بمجموع 24 سؤالا، وقد تم توزيع الاستبيان على 550 موظفا بثلاثة قطاعات مختلفة وهي: منظمة البنوك الخاصة الحديثة، منظمة تكنولوجيا المعلومات الحديثة ومنظمة التصنيع التقليدية، أما الاستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة فقد كان عددها 344 استبيانا، تم تحليلها باستعمال الأساليب الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباط موجبة عالية بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية على جميع المنظمات.
- يوجد مستوى كبير من الارتباط بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في كل منظمة.

[1]-Shahid Razzaq and others(2018), Knowledge management,organizational commitment and knowledge-worker perfomance,The neglected role of knowledge management in the public sector, Business Process Management Journal 5(25), pp 923-947.

- كل عامل من عوامل الثقافة التنظيمية له تأثير إيجابي على كل عامل من سلوك المواطنة التنظيمية بجميع المنظمات.

- كل عامل من عوامل الثقافة التنظيمية له تأثير إيجابي على كل عامل من سلوك المواطنة التنظيمية بكل منظمة[1].

2- دراسة James Ngugi، بعنوان دور ظروف العمل في سلوك المواطنة التنظيمية في الصناعة المصرفية، دراسة استقصائية لبنك باركليز في منطقة الصدع الشمالية: تهدف الدراسة إلى التعرف على دور ظروف العمل في سلوك المواطنة التنظيمية في الصناعة المصرفية، ولتحقيق الأهداف المنشودة تم تصميم استبيان كأداة للدراسة، حيث احتوى المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية حسب (Organ et al,2006) الأبعاد التالية: (الإيثار، الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، الفضيلة المدنية)، وقد تم توزيع الاستبيان على (220) موظفا ينتمون إلى ستة(06) فروع لبنك باركليز منطقة الصدع الشمالية، كما تم تحليل البيانات باستعمال الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية حيث تضمنت معامل ألفا كرونباخ، التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات، الانحدار المتعدد، ارتباط بيرسن Pearson product moment correlation، تحليل التباين (ANOVA) لاختبار أهمية نموذج الانحدار، وقد أظهرت النتائج ما يلي:

- مستوى موافقة المستجوبين على دور ظروف العمل في سلوك المواطنة التنظيمية فوق المتوسط.
- هناك علاقة إيجابية بين ظروف العمل وسلوك المواطنة التنظيمية تدعم افتراض خطية النموذج.
- أن ظروف العمل كان لها أهمية بالغة في تفسير سلوك المواطنة التنظيمية[2].

3- دراسة Khyati Kapil and Others، بعنوان تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: أدوار تبادل القائد والأعضاء والاندماج الوظيفي: تهدف الدراسة إلى التحقق من الدور الوسيط للاندماج الوظيفي في العلاقة بين تبادل القائد والأعضاء وسلوك المواطنة التنظيمية، ومن أجل تحقيق الأهداف تم اعتماد الاستبيان

[1]-Jagannath Mohanty(2012),Influence Of Organizational Culture On Organizational Citizenship Behavior: Athree-Sector Study, Global Journal Of Business Research, Vol 6 ,Num 1,India, pp 65-76.

[2] - James Ngugi(2017), Role of Working Conditions on Organization Citizenship Behaviour in the Banking Industry: A Survey of Barclays Bank in North Rift Region, IOSR Journal of Business and Management 6(19), Kenya, pp 32-37.

كأداة للدراسة، حيث تم استخدام مقياس (Podsakoff and MacKenzie, 1989) لقياس سلوك المواطنة التنظيمية والذي يتضمن خمسة أبعاد(الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، الفضيلة المدنية، الضمير الحي) بمجموع (15) بندا، ومقياس(Holtom et al ,2006) لقياس الاندماج الوظيفي التنظيمي والذي يتضمن ثلاثة أبعاد(الروابط التنظيمية، التناسب التنظيمي، التضحية التنظيمية) بمجموع (18) بندا والتي تم تلخيصها إلى (09) بنود في هذا الاستبيان، كما تم قياس تبادل القائد والأعضاء باستخدام مقياس (Liden and Maslyn,1998) ويحتوي على أربعة أبعاد(التأثير، الاحترام المهني، المساهمة، الولاء التنظيمي) بمجموع (12) بندا، وقد تم توزيع الاستبيان على عينة تتكون من 365 موظفا يعملون بالصناعة المصرفية الهندية، أما تحليل البيانات فقد كان باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 20 وذلك من خلال الأساليب التالية: تقديرات الموثوقية معامل ألفا كرونباخ، الإحصاءات الوصفية والتي تشمل التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، (correlation and hierarchical regression analyses) والتي تم استخدامها لتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات، تقنية (Baron and Kenny's 1986) لتحليل دور الوساطة للاندماج الوظيفي في العلاقة بين تبادل القائد والأعضاء وسلوك المواطنة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-ترتبط أبعاد تبادل القائد والأعضاء (التأثير، الاحترام المهني، المساهمة، الولاء التنظيمي) مجتمعة ومنفردة بعلاقة إيجابية بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية(الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، الفضيلة المدنية، الضمير الحي) مجتمعة ومنفردة.

- ترتبط أبعاد تبادل القائد والأعضاء (التأثير، الاحترام المهني، المساهمة، الولاء التنظيمي) مجتمعة ومنفردة بعلاقة إيجابية بأبعاد الاندماج الوظيفي التنظيمي(الروابط التنظيمية، التناسب التنظيمي، التضحية التنظيمية) مجتمعة ومنفردة.
- ترتبط أبعاد الاندماج الوظيفي التنظيمي (الروابط التنظيمية، التناسب التنظيمي، التضحية التنظيمية) مجتمعة ومنفردة بعلاقة إيجابية بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية(الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، الفضيلة المدنية، الضمير الحي) مجتمعة ومنفردة.

- الاندماج الوظيفي يتوسط العلاقة بين تبادل القائد والأعضاء وسلوك المواطنة التنظيمية جزئيا فالتأثير غير المباشر للاندماج الوظيفي على العلاقة دال إحصائيا[1].

رابعا– الدراسات الأجنبية المتعلقة بأكثر من متغير من متغيرات الدراسة: وهي كما يلي:

1– دراسة Muh Akmal Ibrahim and Others، بعنوان العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في الشركات الحكومية: نظرا لأهمية سلوك المواطنة التنظيمية في حل المشاكل التنظيمية المعقدة في القطاع العام، حيث أنه لا يزال الاختلاف قائما في العوامل التي تؤثر عليه، تناولت الدراسة التحقيق في تساؤلها: هل للالتزام التنظيمي علاقة إيجابية على سلوك المواطنة التنظيمية في القسم الإقليمي السابع لشركة (PT Telkom Makassar) في أندونيسيا؟ وسعت إلى فحص العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في الشركة محل الدراسة، ومن أجل ذلك تم استخدام المنهج الكمي واستقصاء عينة تتكون من (176) موظفا من بين (475) موظفا موزعين على ستة (06) فروع في هذه الشركة تم تحديدها بتقنية العينة العنقودية من بين (18) وحدة، تمت استجابتهم على سلوك المواطنة التنظيمية والتزامهم نحو شركتهم، وذلك باستعمال الاستبيان كأداة لجمع البيانات، تضمن نموذج الدراسة الالتزام التنظيمي كمتغير مستقل بأبعاده(الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع(الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، الضمير، السلوك الحضاري)، تم التحليل الإحصائي للبيانات باستعمال SPSS 17، حيث تم استعمال معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة واختبارات: Kendall's tau-c, Kendall's tau-b, Gamma, Spearman Correlation, Pearson's R وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- أن الالتزام التنظيمي يرتبط بعلاقة ذات دلالة معنوية موجبة بسلوك المواطنة التنظيمية.
- أن مستوى الالتزام التنظيمي غير كاف في شركة(PT Telkom Makassar)، وخاصة بعد الالتزام المعياري .

[1] - Khyati Kapil and Renu Rastogi (2018), Promoting Organizational Citizenship Behaviour: The Roles of Leader–Member Exchange and Organizational Job Embeddedness, South Asian Journal of Human Resources Management 5(1), India, pp 56–75.

- كذلك الأمر بالنسبة لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية غير كاف أيضا في شركة (PT Telkom Makassar)، وقد اقترحت الدراسة على الباحثين استعمال أسلوبا نوعيا لجمع معلومات أكثر عمقا بغرض تفسير الظاهرة[1].

2- دراسة Kebriaei A and others، بعنوان تأثير التمكين النفسي على الالتزام التنظيمي بين العاملين في المجال الطبي في المستشفى: هدفت الدراسة إلى التحقق في العلاقة بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي من خلال الطاقم الطبي في مستشفى خاتم الأنبياء بمدينة زاهدان، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تتكون من (172) عاملا (أطباء وممرضين) تم استجوابهم باستخدام استبيان يتضمن محورين بالإضافة إلى البيانات الشخصية: محور التمكين النفسي بخمسة (05) أبعاد (الشعور بالمعنى، الكفاءة، تقرير المصير، الثقة، التأثير) بمجموع (15) عبارة، وقد تم قياسه باستعمال مقياس (Mishra & Spreitzer)، أما الالتزام التنظيمي بمجموع (05) عبارات وقد تم قياسه باستعمال مقياس (Allen & Meyer)، تم تحليل البيانات من خلال العديد من الأساليب الإحصائية لبرنامج SPSS16 والتي تمثلت في معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات المقاييس المستخدمة، الإحصاءات الوصفية(المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المعيارية) لدراسة توزيع البيانات، كما تم استخدام اختبار (One Simple T teste) لمقارنة المتوسطات، معامل الارتباط بيرسن(Pearson)، لقياس مدى الارتباط بين المتغير المستقلة والمتغير التابع، كما تم استخدام الانحدار الخطي البسيط للتعرف على أثر التمكين النفسي على الالتزام التنظيمي، والانحدار الخطي المتعدد لتحديد أبعاد التمكين النفسي التي لها تأثير على الالتزام التنظيمي وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى التمكين النفسي والالتزام التنظيمي أعلى بكثير من المتوسط، وقد كان أعلى متوسط لبعد الكفاءة وأدنى متوسط لبعد الثقة.

- توجد علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي حيث أن ($\beta = 0.524$).

[1]-Muh. Akmal Ibrahim and Andi Aslinda(2013), Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior (OCB) At Government-Owned Corporation Companie, Journal of Public Administration and Governance 3(3), PP 35-42.

- من بين الأبعاد الخمسة للتمكين النفسي توجد ثلاثة أبعاد (الشعور بالمعنى، تقرير المصير، الثقة) لها تأثير على الالتزام التنظيمي وهي تفسر 37.1 % من التباين في هذا المتغير[1].

3- دراسة Firoz Sargolzaei And Others، تأثير التمكين النفسي لتحسين سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين: تشير نتائج الدراسات إلى إهمال المديرين لسلوك المواطنة التنظيمية ومحدداتها التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية والفعالية والأداء، سعت الدراسة إلى تحديد أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية ومن أجل تحقيق غرض الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي وتصميم استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ويتكون من محورين: المحور الأول لقياس التمكين النفسي(الكفاءة، المغزى، الفعالية، التنظيم الذاتي، الثقة) حسب مقياس (Spreitzer)، والمحور الثاني لقياس سلوك المواطنة التنظيمية(الإيثار، وعي الضمير، الكياسة، السلوك الحضاري) وفق مقياس (Podsakoff) وذلك من أجل ضمان ثبات أداة الدراسة، وقد تم اختيار عينة عشوائية تتكون من 130 موظفا من بين 200 موظفا في بنك سمان بمدينة زاهدان عن طريق استعمال جدول Morgane لتحديد عدد العينة الممثلة للمجتمع، وقدتم تحليل البيانات المتحصل عليها بواسطة برنامج SPSS من خلال المؤشرات الإحصائية الوصفية والاستدلالية(معامل الارتباط، الانحدار) وقد وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- أن للتمكين النفسي أثر ذو دلالة إحصائية في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية لموظفي إدارة فروع بنك سمان بمدينة زاهدان، حيث كان معامل الارتباط($R=0.557$) ومعامل التحديد المعدل ($R^2=30.5$) وأن النموذج له الكفاءة اللازمة.

- للشعور بالكفاءة أثر ذو دلالة إحصائية في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية لموظفي إدارة فروع بنك سمان بمدينة زاهدان.

- للشعور بالمغزى أثر ذو دلالة إحصائية في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية لموظفي إدارة فروع بنك سمان في مدينة زاهدان.

[1] - Kebriaei A and others(2014) , Influence of Psychological Empowerment on Organizational Commitment among Medical Employees in a Hospital Setting, Bangladesh Med Res Council Bulletin40, PP 107-112.

- للشعور بالفعالية أثر ذو دلالة إحصائية في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية لموظفي إدارة فروع بنك سمان بمدينة زاهدان.

- الشعور بالتنظيم الذاتي أثر ذو دلالة إحصائية في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية لموظفي إدارة فروع بنك سمان بمدينة زاهدان.

- للشعور بالثقة أثر ذو دلالة إحصائية في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية لموظفي إدارة فروع بنك سمان بمدينة زاهدان.

ومن أهم توصيات الدراسة:

- على المديرين تلبية احتياجات العمال من خلال إثراء العمل مما يشعرهم بقيمة العمل الهادف المتضمن مغزى، حيث أنه عندما يكون العمل غير واضح وصعب ويوجد به تنازع وتداخل في الأدوار يؤدي إلى انخفاض الاكتفاء الذاتي لديهم.

- أن يولي المديرين اهتمامهم بقدرات الموظفين وآرائهم ويعملوا على خلق وتنمية هذا الجانب من التمكين.

- أن يقوم نظام المكافآت وتصميم الوظائف على أساس موضوعي، وإذا لم يتم تقديم مكافآت للعمال أو لم يتم تقديمها على أساس الكفاءة فإن معنى الشعور بالقدرة لدى العمال يجب العمل على تنشئته من جديد[1].

[1] - Firoz Sargolzaei and Abdol Ali Keshtegar (2015), The effect of psychological empowerment to improve employees' organizational citizenship behavior (study of Maskan Bank branches management of Zahedan city), Research Journal Of Fisheries And Hydrobiology 10(9), pp 605-611.

المبحث الثاني: مراجعة الدراسات السابقة

بعد عرض أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع وذلك من أجل الإلمام بمختلف جوانبه وتجميع مساهمات الباحثين فيه، سواء على المستوى العربي أو الأجنبي، سوف نقوم في هذا المبحث بمراجعة هذه الدراسات من خلال التطرق إلى أوجه تشابهها واختلافها مع الدراسة الحالية وتقديم جوانب الاستفادة منها بالإضافة إلى تحديد ما يميز دراستنا الحالية عنها.

المطلب الأول: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

سوف نحاول في هذا المطلب استخلاص أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في النقاط التالية:

– من حيث الهدف: اختلفت الدراسات السابقة من حيث الهدف، فمنها من عالجت التمكين النفسي وعلاقته بمتغيرات أخرى مثل: دراسة (كرين مصطفى خالد ثاميدي، 2012) التي هدفت إلى الكشف عن أثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي، ومنها من تناولت الالتزام التنظيمي وعلاقته بمتغيرات أخرى مثل: دراسة (محمد مصطفى الخشروم،2011) والتي سعت إلى التعرف على دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين مناخ الخدمة والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المعاهد التقنية بجامعة حلب، ومنها من بحثت في سلوك المواطنة التنظيمية مع متغيرات أخرى مثل: دراسة(James Ngugi, 2017) والتي هدفت إلى التعرف على دور ظروف العمل في سلوك المواطنة التنظيمية في الصناعة المصرفية، وعلى الرغم من مساهمة هذه الدراسات في إثراء المعرفة واعتبارها لبنة في الصرح العلمي، إلا أنه في حدود علم الطالبة يوجد نقص كبير في الدراسات التي عالجت المتغيرات الثلاثة، ومن الدراسات التي تطرقنا لها في دراستنا دراسة (م.د.ابراهيم خليل ابراهيم، 2017) والتي هدفت إلى تشخيص الدور الوسيط للتمكين النفسي في تعزيز أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، وهي تتفق مع دراستنا في تناولها لجميع المتغيرات إلا أنها تختلف في موضع المتغيرات(مستقل، وسيط، تابع)، ودراسة (عبد القادر أحمد دواليبي، 2010) والتي هدفت إلى قياس أثر كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في العلاقة بين استراتيجية تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية، فهذه الدراسة تضيف متغير

الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، أما بخصوص المتغير المستقل استراتيجية تمكين العاملين فقد تم دراسته بنفس الأبعاد التي تناولناها في متغير التمكين النفسي.

– من حيث المجتمع والعينة: من خلال تحليل الدراسات السابقة اتضح لنا أن هناك تباين في اختيار مجتمع وعينة الدراسة، فقد تنوعت الدراسات حسب العديد من المعايير فمثلا يمكن تقسيم الدراسات حسب طبيعة ملكية المؤسسة التي تمت فيها الدراسة الميدانية إلى مؤسسات خاصة ومؤسسات عامة ومؤسسات مختلطة، ويمكن كذلك التقسيم حسب طبيعة قطاع المؤسسة محل الدراسة إلى مؤسسات تابعة لقطاع التعليم العالي، مؤسسات تابعة لقطاع الصحة، مؤسسات تابعة للقطاع المصرفي ومؤسسات تابعة لقطاع المحروقات...الخ، كما توجد دراسات أجريت في مؤسسات تنتمي إلى قطاعات مختلفة دراسة (Jagannath Mohanty,2012) والتي تمت في قطاعات (التصنيع، تكنولوجيا المعلومات، الأعمال المصرفية)...الخ، كما يمكن تقسيم الدراسات حسب معيار حجم المؤسسة المعنية بالدراسة إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة ومؤسسات كبيرة الحجم، وتعتبر جامعة الوادي محل الدراسة الحالية كبيرة الحجم حيث بلغ عدد الموظفين الإداريين الدائمين 400 فردا، وهي مؤسسة عمومية تابعة لقطاع التعليم العالي وتتفق في كونها تابعة لهذا القطاع مع دراسات (محمد مصطفى الخشروم، 2011)، (كرين مصطفى خالد ئاميدي، 2012)، (طويهر طه مداني وآخرون،2018)، (عبد القادر أحمد دواليبي، 2010) ودراسة (جنات بوخمخم وآخرون، 2018) إلا أنها تختلف مع بعضها في العينة المعنية بالدراسة فمثلا دراسة(كرين مصطفى خالد ئاميدي، 2012) تمثلت العينة في رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة محل الدراسة، ودراسة (طويهر طه مداني وآخرون،2018) حيث كان اختيار عينة الدراسة من الأفراد العاملين بالمكتبات الجامعية.

– من حيث أداة الدراسة: حيث تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء وتصميم أداة الدراسة، وهي تتفق مع أغلب الدراسات في اعتمادها للاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما أنها تضيف الملاحظة لاسيما وأن الطالبة موظفة في المؤسسة محل الدراسة، أما فيما يتعلق بمقاييس الدراسة فهي تتفق مع دراسات منها: دراسة (خيرية عبد فضل الخالدي، 2018) ودراسة (Naser Ibrahim Saif, 2013) باستعمالنا مقياس(Spreitzer,1995) للتمكين النفسي، دراسة (م.م.خولة هاشم خلف، 2018) ودراسة (Shahid Razzaq,2018) باستخدامنا لنموذج (Allen & Mayer, 1990) الثلاثي الأبعاد للالتزام التنظيمي، أما فيما يتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية فقد استعملنا النموذج الخماسي وبذلك تتفق الدراسة

الحالية مع دراسات من بينها: (رياض أبا زيد، 2010) ودراسة(Muh. Akmal Ibrahim, 2013)، وتختلف مع دراسات أخرى مثل: دراسة(العمري إسماعيل، 2017) والتي تختلف مع الدراسة الحالية في مقياس الالتزام التنظيمي والذي يتكون من أربع أبعاد (الاعتزاز بالمنظمة، البقاء بالمنظمة، تطابق الأهداف والقيم، الجهد الإضافي).

كما تتفق دراستنا مع أغلب الدراسات في استخدامها الأساليب الإحصائية التي يوفرها برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، إلا أن القليل منها التي اعتمدت النمذجة بالمعادلة الهيكلية مثل: دراسة (عبد القادر أحمد دواليبي، 2010)، دراسة (عبد المحسن عبد السلام نعساني، 2013) ودراسة (Shahid Razzaq, 2018)، هذا وقد تميزت دراستنا عن كل الدراسات السابقة باستخدامها لأسلوب التحليل البيزي.

– من حيث منهج الدراسة: اعتمدت دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع مختلف المراجع لتكوين الإطار النظري للموضوع والتي تضمنت الكتب والمجلات والمذكرات...الخ، وكذا جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة من خلال إجابات الأفراد المستجوبين حول فقرات ومحاور الاستبيان، وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها، وهي تتفق مع أغلب الدراسات السابقة المعتمدة التي اعتمدت هذا المنهج، وتختلف مع دراسة (أحمد بن سالم العامري، 2003) التي استخدمت المنهج المكتبي التحليلي الذي يعتمد على دراسة وتحليل الدراسات التي تناولت الموضوع وبحثت في جوانبه المختلفة وبناء ذلك في إطار يأخذ بالاعتبار العوامل المختلفة التي توصل إليها البحث العلمي.

المطلب الثاني: جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها

يمثل هذا المطلب زبدة الفصل لما فيه من إبراز للفائدة المكتسبة من خلال المسح الذي قمنا به للدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية، بالإضافة إلى تقديم أهم ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة باعتبارها امتداد لتراكمات علمية سابقة حول الموضوع.

أولا– جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة

تعتبر مراجعة الدراسات السابقة عملية أساسية في بناء أي بحث علمي يطمح لتقديم قيمة مضافة في مجاله، كونها الأساس الذي تنطلق منه إشكالية الدراسة التي يتم بناؤها من خلال تجارب ونظريات الباحثين السابقين في الموضوع، ومن جوانب الاستفادة العلمية من الدراسات السابقة ما يلي:

- تحديد متغيرات الدراسة إذ أن معظم الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع أكدت أهمية هذه المتغيرات في عمل المنظمات الإدارية، وبذلك عززت لدى الطالبة الدافع لدراسة هذه المتغيرات في أحد مؤسسات التعليم العالي(جامعة الوادي)، لما تحظى به من دور بارز في إنتاج العلم والمعرفة، وتزويد مجتمعاتها بالطاقات البشرية المعدة لسوق العمل ولمتطلبات الحياة المختلفة.
- اختيار موضوع الدراسة والوصول إلى صياغة دقيقة للعنوان البحثي، حيث أن الطالبة لاحظت من خلال مسحها للدراسات السابقة وجود أثر مباشر وإيجابي للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية وكذلك على الالتزام التنظيمي وهذا الأخير الذي يؤثر أيضا إيجابا على سلوك المواطنة التنظيمية، الأمر الذي دفعها للتساؤل ورسم نموذج يفترض أنه من المحتمل وجود أثر للالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية.
- ضبط تساؤلات الدراسة وفرضياتها بطريقة فعالة من خلال الاستفادة من تجارب الآخرين في كيفية بناء البحوث، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.
- المساهمة بشكل كبير في إثراء الإطار النظري لدراستنا الحالية.
- الاطلاع على المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة التي عالجت نفس متغيرات دراستنا الحالية واختيار ما رأيناه مناسبا لمعالجة الموضوع.
- تحديد المناهج والبرامج والأساليب الإحصائية الملائمة لمعالجة الموضوع وتحليل بيانات الدراسة، بالإضافة إلى مقارنة النتائج مع نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة.
- تحديد موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها أو ما ستضيفه.

ثانيا– ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة العربية والأجنبية توصلنا إلى عدد من النقاط التي تميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة وأهمها:

- يمكن القول أنه لا توجد أي دراسة عالجت موضوعنا الحالي على حد علم الطالبة، أي أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث أنه توجد العديد من الدراسات التي تطرقت لأحد العلاقات الثنائية بين متغيرات الدراسة الحالية، أما العلاقة الثلاثية التي تم معالجتها في دراستنا لم تتطرق لها أي دراسة كما سبق وأن وضحنا ذلك في أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
- اختيار جامعة الوادي لإجراء الدراسة الميدانية، حيث أنه لم تطبق عليها دراسة بهذا العنوان من قبل في حدود علم الطالبة.
- كون الطالبة فرد من المجتمع المدروس فهي أدرى به من غيره، حيث استفادت من احتكاكها وتعايشها الدائم مع الأفراد العاملين في كل مراحل الدراسة، من بناء الإشكالية إلى تصميم الاستبيان والمناقشة وتحليل النتائج.
- الاعتماد على أحدث الأساليب الإحصائية وأدقها حيث اعتمدنا على طريقة النمذجة بالمعادلة الهيكلية أو البنائية، وخاصة أسلوب التحليل البيزي حيث أنه لا توجد أي دراسة من الدراسات السابقة المعتمدة في دراستنا الحالية استخدمت هذا الأسلوب.

خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بالموضوع سواء التي بحثت في علاقة (التمكين النفسي، الالتزام التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية) مع متغيرات أخرى، أو التي بحثت في العلاقة بين متغيرين أو أكثر من متغيرات الدراسة الحالية، مع الوقوف على أوجه تشابهها واختلافها مع الدراسة الحالية، والتي تناولناها من عدة جوانب: الهدف، المجتمع والعينة، الأداة والمنهج، بالإضافة إلى إبراز الجوانب التي استفدنا منها من خلال عرضنا لهذه الدراسات، وفي الأخير قمنا بتقديم الفجوة العلمية أو ما يميز دراستنا الحالية عن بقية الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

الطريقة والأدوات

تمهيد:

حاولنا من خلال الفصلين السابقين الإحاطة بكل الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تطرقنا في الفصل الأول للإطار النظري، وقمنا في الفصل الثاني بتحليل الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بالموضوع.

وما توصلنا له من بحثنا في الكتب والمجلات والأطروحات...الخ، يعتبر غير كاف من أجل الإسقاط على الواقع الميداني والإجابة على الإشكالية المطروحة وتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة، ولذا جاء هذا الفصل ليوضح مجموعة الطرق والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية بما يوافق متطلبات الموضوع من طرائق البحث العلمي وأساليبه وأساسياته ومبادئه، بغرض الوصول إلى نتائج دقيقة مبنية على أسس علمية.

وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى طريقة الدراسة من المنهج المتبع وبناء نموذج الدراسة، والتعريف بجامعة الوادي كونها المؤسسة المعنية بالدراسة، ثم تناولنا الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والتأكد من صلاحيتها من خلال العينة الاستطلاعية، وأخيرا الأدوات الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

المبحث الأول: طريقـة الدراسة

من خلال هذا المبحث سوف نتعرف على المنهج المعتمد في دراستنا الحالية، ووضع تصور للمتغيرات المكونة للدراسة وذلك من خلال النموذج المقترح، بالإضافة إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وكذا المجتمع المدروس.

المطلب الأول: منهج ونموذج الدراسة

أولا– منهج الدراسة: يعرف المنهج بأنه الطريقة المتبعة للكشف عن الحقائق بواسطة استخدام مجموعة من القواعد العامة، ترتبط أساسا بتجميع البيانات وتحليلها حتى تساهم في التوصل إلى النتائج الملموسة، ويعتبر اختيار المنهج الملائم للبحث عنصرا هاما يترتب عليه نجاح أو فشل هذا الأخير في تحقيق أهدافه[1].

وقد اتبعنا في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على مصدرين أساسيين للبيانات وهما:

المصادر الثانوية: وتمثل البيانات أو المعلومات الموجودة في المجلات والأطروحات والكتب والتي تكون عادة محفوظة في المكتبات باللغة العربية أو الأجنبية، حيث استفادت الطالبة من هذه البيانات في بناء الإطار النظري ونموذج الدراسة وكذلك يتم الرجوع إليها أثناء المناقشة والتحليل.

المصادر الأولية: وهي البيانات المجمعة في الدراسة الميدانية والتي يتم الحصول عليها من خلال إجابات الموظفين الإداريين لدى جامعة الوادي على استمارة الاستبيان بهدف تحقيق أهداف الدراسة، وذلك من خلال تحليلها بأساليب إحصائية مختلفة لبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 22 وبرنامج AMOS 24.

ويرتكز هذا المنهج (الوصفي) على الوصف التفصيلي للظاهرة كميا أو نوعيا بهدف جمع بيانات ومعلومات كافية ودقيقة ومن ثم دراسة وتحليل ما تم جمعه بطريقة موضوعية وصولا إلى العوامل المؤثرة على الظاهرة المدروسة[2]. وقد تم استخدام هذا المنهج كونه الملائم لموضوع الدراسة.

[1] – محمد سامي راضي(2012)، منهج البحث العلمي في المجال الاداري، كيفية إعداد رسائل الماجستير والدكتوراه، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، ص 117.

[2] –دلال القاضي، محمود البياتي(2008)، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 66.

ثانيا– نموذج الدراسة: يقصد بنموذج الدراسة إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث، وتعني المتغيرات المستقلة المتغيرات التي لها تأثير إيجابي أو سلبي على المتغير أو المتغيرات التابعة، أما المتغيرات التابعة فهي التي تحظى باهتمام كبير من الباحث فهدفه هو شرح التغيير في المتغيرات التابعة أو التنبؤ بها، في حين يعرف المتغير الوسيط على أنه المتغير الذي له تأثير غير متوقع (تأثير شرطي) على علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع، إذ يؤدي إلى تعديل العلاقة المتوقعة بينهما[1].

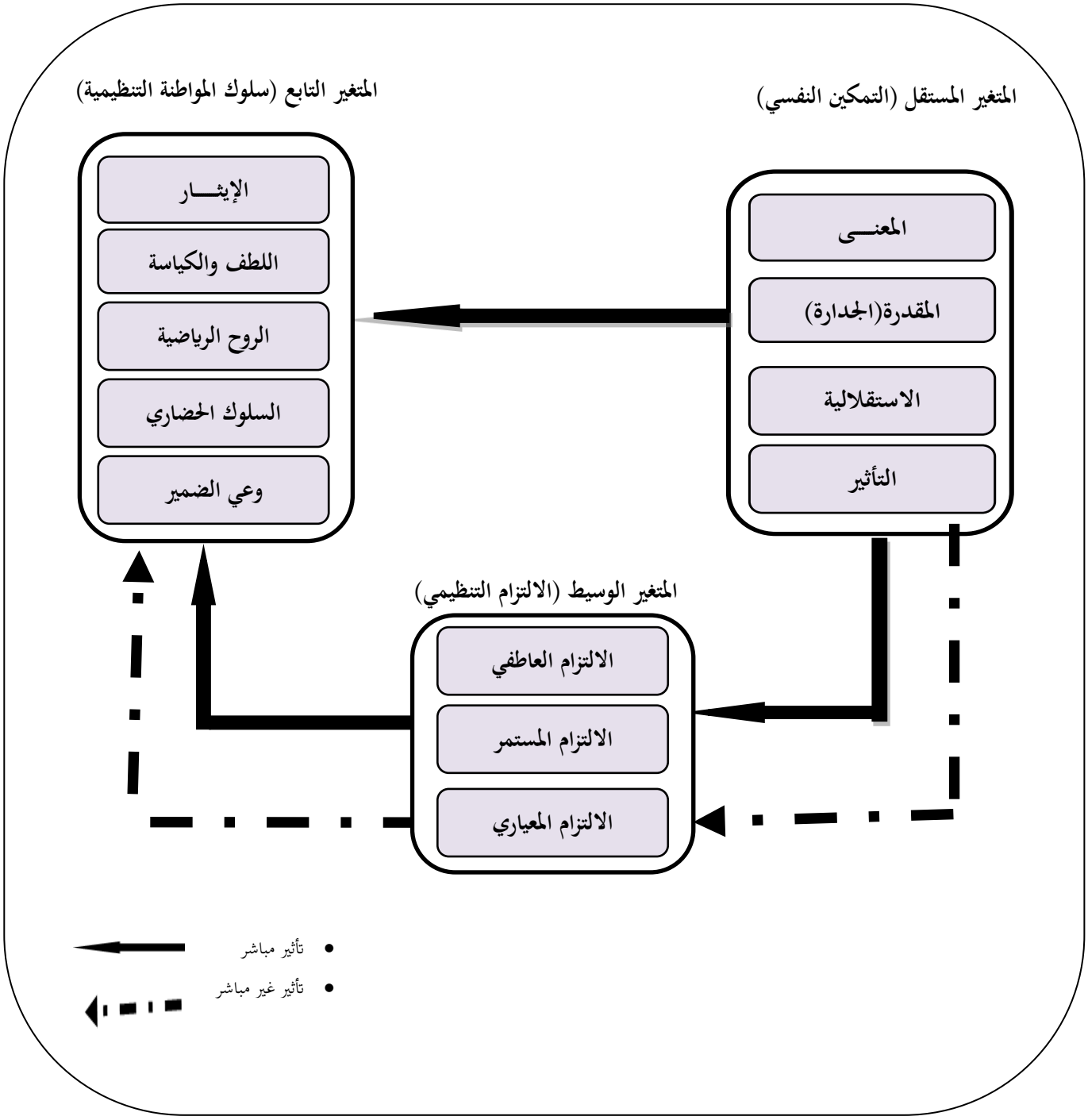
ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والمتمثلة في التعرف على أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي، قمنا ببناء نموذج الدراسة من خلال الاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع كما يلي:

1- **المتغير المستقل(التمكين النفسي)**: حيث تكون هذا المتغير من أربعة(04) أبعاد والمتمثلة في: المعنى، المقدرة(الجدارة)، الاستقلالية، التأثير.
2- **المتغير الوسيط(الالتزام التنظيمي)**: وقد شمل الالتزام التنظيمي في دراستنا الحالية ثلاثة(03) أبعاد وهي: الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر والالتزام المعياري.
3- **المتغير التابع(سلوك المواطنة التنظيمية)**: وتضمن هذا المتغير خمسة(05) أبعاد وهي: الإيثار، اللطف والكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير.

ويمكن تمثيل نموذج الدراسة في الشكل التالي:

[1] – أوما سيكاران(2006)، طرق البحث في الإدارة، مدخل لبناء المهارات، تعريب اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، ص ص: 139-142.

الشكل رقم(3–1): يمثل نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة ومجتمع الدراســـة

أولا–التعريف بالمؤسسة محل الدراسة: تعتبر الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

1–مهام الجامعة: تتمثل المهام الأساسية للجامعة في:

- **في مجال التكوين العالي:** وتتضمن على الخصوص فيما يأتي:
  - تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
  - تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث في سبيل البحث.
  - المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
  - المشاركة في التكوين المتواصل.
- **في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي:** وتتضمن:
  - المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
  - ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
  - المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
  - تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.
  - المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية في تبادل المعارف وإثرائها[1].

2–نشأة جامعة الوادي: لقد مرت جامعة الوادي بخمسة (05) كما يلي[2]:

المرحلة الأولى: من سنة 1995 إلى غاية 1998 –ملحقة المعهد الوطني للتجارة بالوادي: والتي أنشأت بموجب قرار وزاري مشترك مؤرخ في 03 جوان 1995 حيث انطلقت الدراسة لأول مرة خلال الموسم 96/95 والتي تعتبر أول نواة جامعية بولاية الوادي كان مقرها بثانوية تكسبت والتي ظلت لموسمين حتى تم تحويلها إلى مركز الشهداء سنة 1998 والتي يدرس بها شعبة العلوم التجارية بتخصصين: إدارة أعمال وتجارة دولية.

[1]– مرسوم تنفيذي رقم 03-278 مؤرخ في 23 أوت سنة 2003، يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، الجزائر، ص ص 5-6.

[2]– عمر فرحاتي(2017)، تقرير حول جامعة الشهيد حمه لخضر، مطبعة جامعة الوادي، الجزائر، ص ص:2-3.

وقد بلغ عدد الطلبة المسجلين خلال الموسم الأول 96/95 : 65 طالبا فقط.

المرحلة الثانية: من سنة 1998 إلى غاية 2001– الملحق الجامعي بالوادي تابع لجامعة محمد خيضر بسكرة: إضافة إلى ملحقة المعهد الوطني للتجارة التابعة للمعهد الوطني للتجارة بن عكنون –الجزائر– فقد استفادت ولاية الوادي من فتح فرع العلوم القانونية والإدارية في الموسم 99/98 ومعهد الأدب العربي في الموسم 2000/99 والتابعتين لجامعة بسكرة ليتشكل الملحق الجامعي بالوادي.

المرحلة الثالثة: من سنة 2001 إلى غاية 2012 –المركز الجامعي بالوادي: أنشئ بمرسوم تنفيذي رقم :277/01 مؤرخ في 18 سبتمبر2001 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 280/06 المؤرخ في06 أوت 2006 بموجبه تحول الملحق الجامعي والذي كان يضم: العلوم التجارية، العلوم القانونية والإدارية والأدب العربي إلى مركز جامعي يتكون من (05) معاهد وهي:

- معهد العلوم القانونية والإدارية.
- معهد الآداب واللغات.
- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- معهد العلوم والتكنولوجيا.
- معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية.

المرحلة الرابعة: من سنة 2012 إلى سنة 2015–جامعة الوادي: أنشئت بمرسوم تنفيذي رقم :243/12 مؤرخ في 04 جوان 2012 والذي بموجبه تحول المركز الجامعي بالوادي إلى جامعة الوادي وتتكون من (06) كليات وهي:

- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.
- كلية علوم الطبيعة والحياة.

المرحلة الخامسة: بداية من 22 جوان 2015: بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 161/15 المؤرخ في 22 جوان 2015 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 243/12 مؤرخ في 04 جوان 2012 والذي بموجبه أصبحت جامعة الوادي تتكون من سبع (07) كليات ومعهد:

- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية التكنولوجيا.
- كلية العلوم الدقيقة.
- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.
- كلية علوم الطبيعة والحياة.
- معهد العلوم الإسلامية.

3-الهياكل البيداغوجية لجامعة الوادي: ونوضحها في الجدول الموالي:

جدول رقم(3-1): يوضح الهياكل البيداغوجية لجامعة الوادي

الرقم	المقر	طاقة الاستيعاب
01	الشط	16000
02	النور	480
03	الشهداء	1370
04	المركز الثقافي الإسلامي	1500
المجموع	/	**19350**

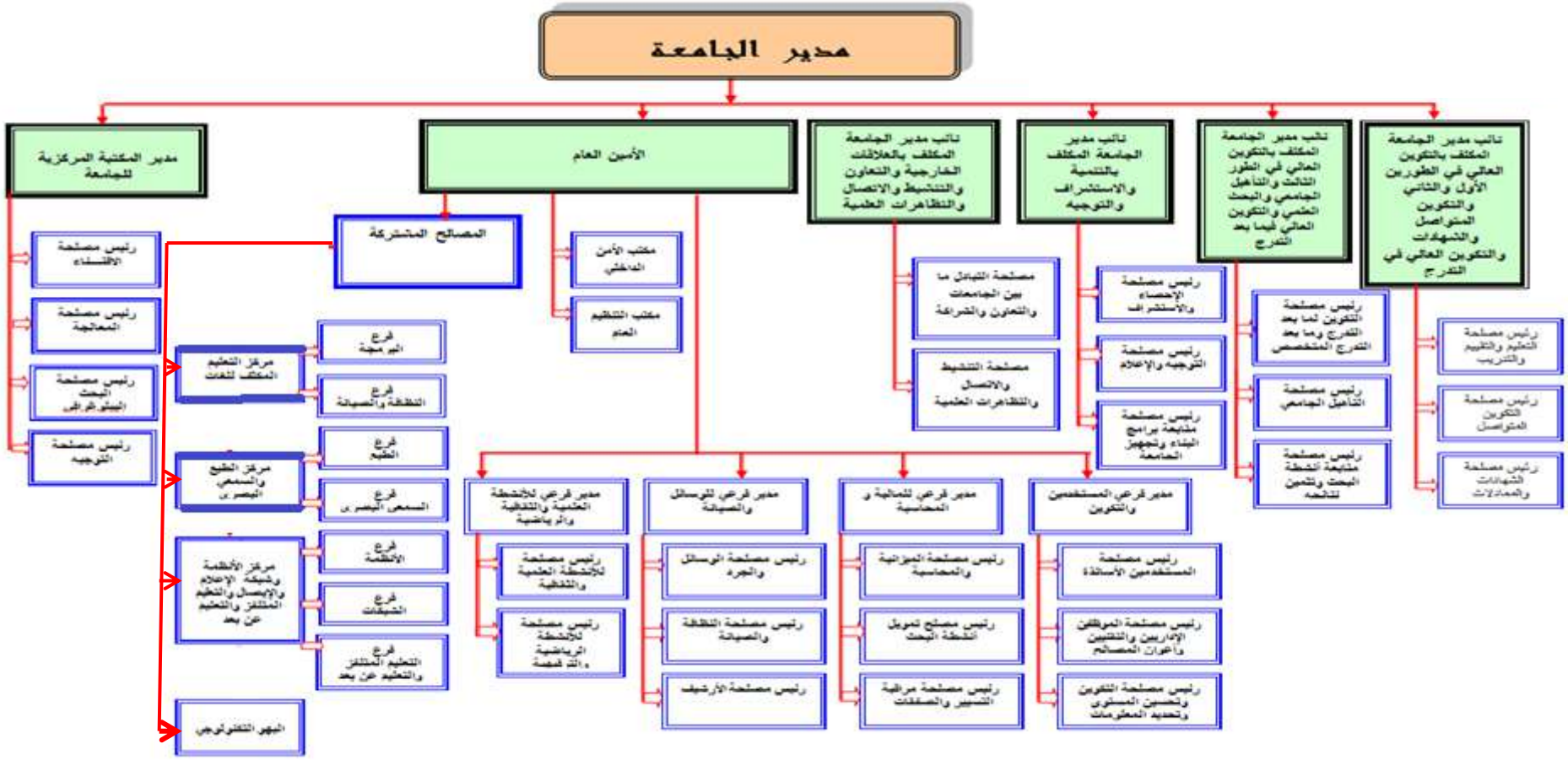
المصدر: حصيلة النشاطات البيداغوجية والعلمية والإدارية (2018) لجامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي، الجزائر، ص11.

4-الهيكل التنظيمي لجامعة الوادي: يعرف الهيكل التنظيمي على أنه" البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة، فهو يبين التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهدافها، كما يوضح نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها[1]"

وفيما يتعلق بالهيكل التنظيمي لجامعة الوادي فيمكن توضيحه في الشكل الموالي:

[1] -محمد الفاتح محمود بشير المغربي(2016)، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 107.

الشكل رقم(3-2): يمثل الهيكل التنظيمي لجامعة الوادي



المصدر: جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، مخطط الجامعة، الموقع الرسمي لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي،

متاحة على: Https://Www.Univ-Eloued.Dz/Index.Php/A-Universite/Plan-Du-Universite 25/06/2021 at 16:00.

يتكون الهيكل التنظيمي لجامعة الوادي من[1]:

- **نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات:** وتتكفل بما يأتي:
  - متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتداريب المنظمة من قبل الجامعة.
  - السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعهد مع مخطط تنمية الجامعة.
  - السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة.
  - السهر على احترام التنظيمات والاجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات والمعادلات.
  - ضمان مسك القائمة الاسمية للطلبة وتحيينها.

  وتشمل مصلحة التعليم والتداريب والتقييم، مصلحة التكوين المتواصل ومصلحة الشهادات والمعادلات.
- **نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي:** وتتكفل بالمهام التالية:
  - متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.
  - متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعهد.
  - القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث.
  - ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه.
  - جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.

  وتشمل المصالح الآتية: مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص، مصلحة التأهيل الجامعي ومصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه.
- **نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية:** وتتكفل بما يأتي:
  - ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة.

[1] -القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت سنة 2004، يحدد التنظيم الإداري للجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الجزائر، ص ص: 19-24.

- المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث.
- القيام بأعمال التنشيط والاتصال.
- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامه.

وتشمل: مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة ومصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

- **نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه:** وتتكفل بما يلي:
  - جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
  - القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لاسيما في مجال التأطير البيداغوجي والإداري.
  - مسك البطاقية الإحصائية للجامعة والسهر على تحيينها دوريا.
  - القيام بإعداد الدائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية.
  - وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.
  - ترقية أنشطة إعلام الطلبة.
  - متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.

وتشمل المصالح الآتية: مصلحة الإحصاء والاستشراف، مصلحة التوجيه والإعلام ومصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

- **الأمانة العامة:** وتتكفل بما يأتي:
  - ضمان تسيير المسار المهني لموظفي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال.
  - تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.
  - ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث.
  - السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة.
  - وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها.
  - ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي.
  - ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة.

- ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره.

وتشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم، مكتب الأمن الداخلي والمصالح المشتركة المديريات الفرعية الآتية: المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين، المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة، المديرية الفرعية للوسائل والصيانة والمديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

- **المكتبة المركزية:** تتكفل المكتبة المركزية للجامعة لاسيما بالمهام الآتية:

- اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالاتصال مع مكتبات الكليات والمعاهد.
- مسك بطاقية الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج.
- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
- مساعدة مسؤولي مكتبات الكليات والمعهد في تسيير الهياكل الموضوعة تحت سلطتهم.
- صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية والتحيين المستمر لعملية الجرد.
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة.
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم الببليوغرافية.

وتشمل المصالح الآتية: مصلحة الاقتناء، مصلحة المعالجة، مصلحة البحث الببليوغرافي، ومصلحة التوجيه.

ثانيا–مجتمع الدراسة: تعتبر مرحلة تحديد مجتمع البحث من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية، وهي تتطلب من الباحث دقة بالغة حيث يتوقف عليها إجراء البحث وتصميمه، ويعرف مجتمع البحث على أنه" جميع وحدات أو عناصر الظاهرة المدروسة سواء كانت أفرادا أو مباني ومنشآت أو غيرها طبقا لمجال موضوع مشكلة البحث"[1].

وفيما يتعلق بدراستنا الحالية فيتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين الإداريين الدائمين بجامعة الوادي موزعين على مديرية الجامعة والكليات السبع ومعهد العلوم الإسلامية، حيث بلغ عددهم أثناء إجراء الدراسة الميدانية 392 موظفا قيد الخدمة(باستثناء الموظفين الذين هم في حالة استيداع، أو عطل مرضية طويلة المدى)، حاولنا توزيع استمارة الاستبيان على جميع أفراد مجتمع الدراسة أي استعمال أسلوب الحصر الشامل، وذلك من أجل الحصول على نتائج تتمتع بأكثر دقة ومصداقية، حيث تم التوزيع بالاستعانة برؤساء مصالح المستخدمين

[1] –أوسرير منور، بوعافية رشيد(2011)، أسس منهجية البحث العلمي في العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال، الطبعة الأولى، المكتبة الجزائرية بوداود، الجزائر، ص 65.

بكل من الكليات والمعهد وأمانات كل من نيابة مديريات الجامعة والمديريات الفرعية، مع حرص الطالبة شخصيا على متابعة عملية التوزيع والاسترجاع للاستمارات، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم(3-2): يوضح عدد ونسبة الاستمارات المسترجعة والمفقودة.

الاستمارات	العدد	النسبة %
الاستمارات الموزعة	392	100
الاستمارات المسترجعة	304	78
الاستمارات المفقودة	88	22

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على توزيع الاستمارات واسترجاعها

من خلال الجدول(3-2) أعلاه يتبين أن نسبة الاسترجاع كبيرة حيث بلغت 304 استمارة بنسبة تقدر بـ78 %، وذلك راجع لتأكيدنا للأفراد المستجوبين على ضمان سرية البيانات واستعمالها لأغراض البحث العلمي فقط، وبعد الاطلاع على الاستمارات المسترجعة تم إلغاء 31 استمارة وذلك لعدم الإجابة على بعض الفقرات، وبالتالي فعدد الاستمارات المقبولة للدراسة 273 استمارة، كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(3-3): يوضح عدد ونسبة الاستمارات المقبولة والملغاة.

الاستمارات	العدد	النسبة %
الاستمارات المسترجعة	304	100
الاستمارات الملغاة	31	10
الاستمارات المقبولة	273	90

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على توزيع الاستمارات واسترجاعها

من خلال الجدول رقم (3-3) أعلاه نلاحظ أن نسبة الاستمارات الملغاة بلغت(10%)، أما الاستمارات المقبولة فقد كان عددها 273 استمارة بنسبة (90%)، وهي نسبة الاستمارات الصالحة التي سيتم تحليلها من خلال الأساليب الإحصائية لبرامج (SPSS & AMOS).

- **البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة:** سوف نقوم بعرض البيانات الشخصية التي يتميز بها أفراد مجتمع الدراسة والتي تمثلت في(الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في المؤسسة)، ممثلة بالتكرارات والنسب المئوية كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(3-4) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب البيانات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	131	%48
	أنثى	142	%52
	المجموع	**273**	**%100**
السن	أقل من 30سنة	17	%6.2
	من30 إلى أقل من 40سنة	168	%61.5
	من40 إلى أقل من 50سنة	75	%27.5
	50 سنة فأكثر	13	%4.8
	المجموع	**273**	**%100**
مدة الخدمة في الجامعة	أقل من خمس سنوات	55	%20.1
	من 5 إلى أقل من 10سنوات	117	%42.9
	من 10 إلى أقل من 15سنة	65	23.8
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	30	%11
	20 سنة فأكثر	6	%2.2
	المجموع	**273**	**%100**
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	19	%7
	تقني سامي	61	%22.3
	ليسانس	39	%14.3
	دراسات جامعية تطبيقية	6	%2.2
	مهندس	14	%5.1
	ماستر	117	%42.9
	ماجستير	1	%0.4
	دكتوراه	16	%5.9
	المجموع	**273**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

وفقا لما ورد في الجدول أعلاه، أظهرت النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لمجتمع الدراسة الذين تم استجابتهم والبالغ عددهم (273) موظفا دائما بجامعة الوادي ما يلي:

- **الجنس:** تبين من الجدول أعلاه أن المجتمع المدروس شمل الجنسين (الذكور والإناث) حيث أن (48%) من أفراد مجتمع الدراسة من الذكور (131) ذكرا، وهي متقاربة مع نسبة الإناث (52%) بمجموع(142) أنثى، ونفسر ذلك بطبيعة العمل بالجامعة، حيث لا توجد عموما أعمال تتطلب الإناث دون الذكور أو العكس، إذ أن العمل بالجامعة لا يميز بين الجنسين.
- **السن:** بالنسبة للسن فقد تبين أن الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) يمثلون أعلى نسبة (61.5%)، وهذا يدل على أن أغلب موظفي جامعة الوادي في قمة شبابهم وهو مؤشر للإنتاجية والفعالية، وتليها الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50) بنسبة (27.5%)، أي أن نسبة (89%) أقل من (50) سنة مما يدل على أن موظفي الجامعة بالوادي في أوج نشاطهم وعطائهم، ويعود ذلك لحداثة الجامعة وتطورها الذي يتطلب زيادة في عملية التوظيف وبالتالي دخول نسبة كبيرة من الشباب طالبي العمل، فيما ترتب الفئة (أقل من 30 سنة) في المرتبة الثالثة بنسبة (6.2%)، ويفسر ذلك بصعوبة حصول الشباب أقل من 30 سنة على منصب عمل دائم نظرا لندرة المناصب، وقوانين المسابقات التي تعطي الأولوية في التوظيف حسب الأقدمية في العمل قبل التوظيف (إدماج مهني، رتبة أدنى، في مؤسسات اقتصادية...) بالإضافة إلى الأقدمية في الشهادة، كما تشترط تسوية الوضعية تجاه الخدمة الوطنية زيادة على معايير أخرى لا تهمنا في هذا المقام، أما فئة (50 سنة فأكثر) فقد كانت بنسبة (4.8%) وهي نسبة قليلة، ونظرا لمتابعة الطالبة شخصيا لملفات التقاعد المتعلقة بمجتمع الدراسة يتم استبعاد هذا التفسير لأن عدد الموظفين المتقاعدين قليل جدا حيث لا يتجاوز موظفا (01) واحدا في السنة بداية من سنة 2016، ولذلك تفسر هذه النسبة أيضا بحداثة الجامعة.
- **مدة الخدمة في الجامعة:** وقد كانت أعلى نسبة لفئة (من 5 إلى أقل من 10سنوات) وتقدر بـ (42.9%) وهذا يدل على زيادة عدد الموظفين بجامعة الوادي خلال هذه الفترة، ويعود ذلك إلى استفادة الجامعة بعدد كبير من المناصب المالية عند ترقيتها من مركز جامعي إلى جامعة سنة 2012، وفتح كليات جديدة، وتليها الفئة (من 10 إلى أقل من 15سنة) بنسبة (23.8%) وهي توافق فترة تطور المركز الجامعي الذي يتشكل من خمسة معاهد وهو ما يتطلب الزيادة في عملية توظيف العنصر البشري من أجل تأطيره وتسييره، فيما تأتي الفئة (أقل من 05 سنوات) في المرتبة الثالثة بنسبة (20.1%) وذلك نظرا لتوسع الجامعة وفتح تخصصات جديدة في الأطوار الثلاث،

وبالتالي زيادة عدد الطلبة والحاجة إلى التأطير الإداري، وتليها الفئة (من 15 إلى أقل من 20 سنة) بنسبة (11%) وهي نسبة قليلة وتوافق فترة الإنشاء للمركز الجامعي بالوادي، أما فئة(20 سنة فأكثر) فكانت ضئيلة جدا بنسبة(2.2%) حيث كانت الجامعة عبارة عن ملحق بالمعهد الوطني بالتجارة – بن عكنون، ثم ملحق بجامعة محمد خيضر– بسكرة، وبالتالي فهي مسيرة من طرفهم، وتمثل هذه النسبة الموظفين الذين تم تحويلهم من المعهد الوطني للتجارة إلى المركز الجامعي بالوادي بعد إنشائه.

- **المستوى التعليمي**: يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن أعلى نسبة كانت لمستوى الماستر وتقدر بـ (42.9%) وهي نسبة معتبرة لمستوى عال، وذلك نظرا لفتح عملية التوظيف بالجامعة محل الدراسة للأفراد ذوي المستويات الجامعية (ماستر، ليسانس) بما يتوافق وطبيعة نشاطها، كما أن أغلب حاملي شهادة ليسانس يقومون بمواصلة الدراسة والحصول على شهادة الماستر (كون العمل بالجامعة محفز وملائم لمواصلة الدراسات العليا نتيجة وجودهما في نفس المكان) وهذا ما يفسر زيادة نسبة حاملي شهادة الماستر وفي نفس الوقت انخفاض نسبة حاملي شهادة ليسانس مقارنة بها، حيث قدرت بـ(14.3%)، فيما احتل مستوى تقني سامي المرتبة الثانية بنسبة (22.3%) مما يدل على أن جامعة الوادي تتيح فرصا لتوظيف خريجي التكوين المهني زيادة على خريجي الجامعات، أما مستوى ثانوي فأقل حيث قدر بـ (7%) وهي نسبة ضئيلة وهي تفسر بالمستوى العالي لموظفي الجامعة محل الدراسة، أما نسبة مستوى الدكتوراه فقدرت بـ (5.9%) مما يدل على تنوع المستويات لموظفي الجامعة من أعلاها إلى أدناها، وكون أن هذه النسبة قليلة ذلك لأن حاملي هذه الشهادة لديهم آفاق أخرى فهم لا يستقرون في الوظائف الإدارية إذا ما أتيحت لهم الفرصة للتعليم بالجامعة، تليها نسبة المهندسين(5.1%) وهي نسبة قليلة كذلك وتفسر أيضا بحصول أغلب المهندسين على شهادة الماستر، بالإضافة إلى ذلك أن الجامعة بطبيعة عملها تقوم بتوظيفهم في المخابر أو مركز الأنظمة والشبكات فقط، كما قدرت نسبة حاملي شهادة دراسات جامعية تطبيقية بـ(2.2%) وهي نسبة قليلة وتتعلق أغلبها بخريجي جامعة التكوين المتواصل لأن خريجي الجامعة لهذا المستوى فتح لهم المجال لمواصلة الدراسة في مستويات عليا، وأخيرا نسبة حاملي شهادة الماجستير قدرت بـ(0.4%) وهي نسبة قليلة جدا، وتفسر أيضا بمواصلتهم لشهادة الدكتوراه، وأن لديهم فرصا أخرى للتوظيف خارج الوظائف الإدارية.

المبحث الثاني: أدوات الدراسة

سوف نستعرض في هذا المبحث الأدوات المستعملة في جمع البيانات والتي تمثلت في الملاحظة واستمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، ثم نقوم بالتأكد من صلاحية هذه الأخيرة من خلال دراسة نتائج توزيعها على عينة استطلاعية، وفي الأخير سنتعرف على الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: الأدوات المستعملة في جمع البيانات

أولا– الملاحظة: تعد الملاحظة واحدة من أقدم وسائل جمع البيانات، حيث استخدمها الإنسان الأول في التعرف على الظواهر الطبيعية وغيرها من الظواهر ثم انتقل استخدامها إلى العلوم بشكل عام وإلى العلوم الاجتماعية والإنسانية بشكل خاص، وتعرف الملاحظة بأنها عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد تفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة الأغراض المرجوة[1].

وقد استفادت الطالبة في الدراسة الحالية من مزايا الملاحظة بالمشاركة، من خلال التعامل اليومي مع أفراد العينة المدروسة، وخاصة في محاولة تفادي غموض مفاهيم البيانات الخاصة باستمارة الاستبيان ووضعها بالمصطلحات البسيطة والمتداولة في بيئة العمل.

ثانيا– استمارة الاستبيان (الاستبانة): وتعرف بأنها أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع محدد عن طريق استمارة يتم تعبئتها من قبل المستجيب، وتستخدم لجمع البيانات بشأن معتقدات ورغبات المستجيبين، ولجمع حقائق هم على علم بها، ولهذا تستخدم بشكل رئيسي في مجال الدراسات التي تهدف إلى استكشاف حقائق عن الممارسات الحالية واستطلاعات الرأي العام وميول الأفراد.

[1] –محمد سامي راضي، مرجع سبق ذكره، ص 179.

وتعد هذه الأداة من أكثر الوسائل استخداما للحصول على معلومات عن الأفراد، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها: أنها اقتصادية نسبيا، ويمكن إرسالها إلى أشخاص في مناطق بعيدة، كما أن الأسئلة مقننة من فرد لآخر، ويمكن ضمان سرية الاستجابات، بالإضافة إلى إمكانية صياغة الأسئلة لتناسب أغراضا محددة...الخ[1].

وقد اعتمدنا في دراستنا الحالية على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات باعتبارها من أنسب أدوات البحث الملائمة لطبيعة الدراسة وخصائص المجتمع المدروس، لاستقصاء الأفراد العاملين بجامعة الوادي حول الالتزام التنظيمي والتمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية، وذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والمراجع العلمية التي تطرقت إلى موضوع الدراسة أو أحد جوانبه، مما ساعد على تصميم الاستبانة بما يحقق الأهداف المرجوة من الدراسة.

وقد تم تطوير الاستبانة من شكلها الأولي إلى شكلها النهائي كما هي موضحة في الملحقين (01) و(02) وفق المراحل التالية:

1- **مرحلة ما قبل التحكيم**: في هذه المرحلة تم إعداد الاستبانة في شكلها الأولي اعتمادا على الدراسات السابقة والأدب النظري للموضوع، وقد تم عرضها على المشرف من أجل التأكد من شموليتها للموضوع وبنائها على أسس علمية والموافقة على عرضها على المحكمين.

2- **مرحلة ما بعد التحكيم**: بعد أن تم عرض الاستبانة مع نموذج الدراسة المقترح على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في مجال البحث العلمي في علوم التسيير والعلوم الإنسانية والاجتماعية تم تجميع آرائهم وملاحظاتهم واقتراحاتهم من حذف وتعديل وإعادة صياغة، والعمل على تصحيح الاستبانة وفقها، إلى أن أصبحت في صيغتها النهائية المعدة للتوزيع كما هي موضحة في الملحق رقم(02).

حيث تتكون من المحاور التالية:

المحور الأول: ويتعلق بالبيانات الشخصية للأفراد المستجوبين والمتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الجامعة.

المحور الثاني: ويحتوي على الفقرات المتعلقة بالمتغير المستقل (التمكين النفسي) ويتكون من اثنا عشرة (12) فقرة موزعة على أربعة (04) أبعاد كما يلي:

[1] – حسين هاشم الفتلي (2018)، أسس البحث العلمي في العلوم التربوية والنفسية: مفاهيمه عناصره مناهجه، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 102.

الجدول رقم(3-5): يوضح توزيع فقرات متغير التمكين النفسي

المحور	الأبعاد	الفقرات
التمكين النفسي	المعنـــــى	من 01 إلى 03
	المقدرة(الجدارة)	من 04 إلى 06
	الاستقلالية	من 07 إلى 09
	التأثيـــر	من 10 إلى 12

المصدر: من إعداد الطالبة

المحور الثالث: ويشمل الفقرات المتعلقة بالمتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي) ويتكون من ثلاثة(03) أبعاد بمجموع اثنا عشرة (12) فقرة موزعة كالتالي:

الجدول رقم(3-6): يوضح توزيع فقرات متغير الالتزام التنظيمي

المحور	الأبعاد	الفقرات
الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	من 13 إلى 16
	الالتزام المستمر	من 17 إلى 20
	الالتزام المعياري	من 21 إلى 24

المصدر: من إعداد الطالبة

المحور الرابع: ويضم الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع(سلوك المواطنة التنظيمية) ويتكون من خمسة(05) أبعاد بمجموع اثنان وعشرون(22) فقرة كما يلي:

الجدول رقم(3-7): يوضح توزيع فقرات متغير سلوك المواطنة التنظيمية

المحور	الأبعاد	الفقرات
سلوك المواطنة التنظيمية	الإيثار	من 25 إلى 28
	اللطف والكياسة	من 29 إلى 32
	الروح الرياضية	من 33 إلى 36
	السلوك الحضاري	من 37 إلى 40
	وعي الضمير	من 41 إلى 46

المصدر: من إعداد الطالبة

وللاطلاع على آراء وتوجهات المستجوبين اعتمدنا على مقياس ليكارت الخماسي الذي يعد من أكثر الأساليب استخداما في قياس الاتجاهات كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم(3-8): الأوزان الممنوحة لخيارات الإجابة عن الاستبيان والمستويات الموافقة لها حسب مقياس ليكارت الخماسي

الإجابة	الوزن	الفئـــات	المستوى الموافق له
غير موافق بشدة	1	من 01 إلى أقل من 1.8	ضعيف جدا
غير موافق	2	من 1.8 إلى أقل من 2.6	ضعيف
محايد	3	من 2.6 إلى أقل من 3.4	متوسط
موافق	4	من 3.4 إلى أقل من 4.2	مرتفع
موافق بشدة	5	من 4.2 إلى 05	مرتفع جدا

المصدر: عز عبد الفتاح(2008)، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام(SPSS)، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، ص 540 بتصرف.

وقد تم تصنيف الإجابات إلى خمسة فئات متساوية باستخدام المعادلة التالية:

طول الفئة=(أكبر وزن-أقل وزن)/عدد الإجابات=(5-1)/5=0.80

وبعد ذلك تم إضافة طول الفئة (0.8) إلى أقل وزن(1)، وهو ما يمثل الحد بين الفئتين الأولى والثانية، ويتم إضافة طول الفئة (0.8) لهذا الأخير لنحصل على الحد بين الفئتين الثانية والثالثة وهكذا مع باقي الفئات كما هي موضحة في الجدول رقم(3-8) أعلاه.

المطلب الثاني: التحق من صدق وثبات أداة الدراسة (العينة الاستطلاعية)

من أجل التأكد من صلاحية الأداة للدراسة قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على عينة استطلاعية تتكون من (37) موظفا، وقد كانت عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل (31) استمارة، أجرينا عليها اختبارات الصدق والثبات كما هي مفصلة فيما يلي:

أولا- الصدق الظاهري: يعد الاختبار صادقا إذا كان يقيس ما أعد لقياسه فقط، وبخلاف ذلك يكون غير صادق[1]، ومن أجل التأكد من ذلك قمنا بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والكفاءة في التخصص، وعلى ضوء توجيهاتهم تم تعديل الاستبانة إلى أن أصبحت في شكلها النهائي المعد للتوزيع على الأفراد المستجوبين.

[1] - حسين هاشم الفتلي (2018)، مرجع سبق ذكره، ص 98.

ثانيا– الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: يعتبر التناسق الداخلي للمقاييس مؤشرا على تجانس مكونات المقياس الذي يقيس مفهوما أو نظرية معينة، ويمكن التعرف على ذلك من خلال التعرف على الارتباط بين الفقرات المكونة لكل بعد والبعد ككل[1]. ومن أجل ذلك تم قياس معامل الارتباط(بيرسون) بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه، ثم بين كل بعد والمتغير الذي ينتمي إليه.

1–مقياس التمكين النفسي: وقد تم حساب الاتساق الداخلي للمقياس من خلال معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لكل بعد من الأبعاد المكونة للمقياس على العينة الاستطلاعية (ن=31)، وأسفر ذلك النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

جدول (3–9) يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لأبعاد التمكين النفسي.

المعنى		المقدرة (الجدارة)		الاستقلالية		التأثير	
ف	ر	ف	ر	ف	ر	ف	ر
1	0.847**	4	0.775**	7	0.840**	10	0.792**
2	0.867**	5	0.723**	8	0.612**	11	0.845**
3	0.828**	6	0.802**	9	0.795**	12	0.898**

** دال احصائياً عند مستوى دلالة (0.01) * دال احصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه موجبة مما يعني وجود علاقة طردية بين فقرات مقياس التمكين النفسي والبعد الذي تنتمي إليه، وقد تراوحت بين (0.612) في حدها الأدنى التي تربط الفقرة (08) ببعد الاستقلالية، و(0.898) في حدها الأعلى التي تربط الفقرة (12) ببعد التأثير وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) وهو ما يدل على الاتساق الداخلي لفقرات مقياس التمكين النفسي في المقاييس الفرعية.

كما تم احتساب معامل الارتباط بيرسون ما بين الدرجة الكلية للمقياس والدرجة الكلية لكل بعد من أبعاده، كما يوضحها الجدول التالي:

[1] – أوما سيكاران(2006)، مرجع سبق ذكره، ص294.

جدول رقم (3–10): يوضح الاتساق الداخلي بين مقياس التمكين النفسي وأبعاده.

البعد	معامل الارتباط بيرسون مع الدرجة الكلية
المعنى	**0.669
المقدرة (الجدارة)	**0.674
الاستقلالية	**0.758
التأثير	**0.656

** دال احصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، * دال احصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول رقم (3–10)، أن قيم معاملات الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للمقياس والدرجة الكلية لكل بعد من أبعاده بأنها معاملات ارتباط متفاوتة تراوحت بين (0.656) التي تربط بعد التأثير بالدرجة الكلية للمقياس و(0.758) التي تربط بعد الاستقلالية بالدرجة الكلية للمقياس، وقد كانت جميع القيم موجبة مما يعني وجود علاقة طردية بين التمكين النفسي وأبعاده بالإضافة إلى ذلك فهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يمكن اعتباره مؤشراً دالاً وقويا على الاتساق الداخلي لمقياس التمكين النفسي بأبعاده وأن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

2–مقياس الالتزام التنظيمي: وقد تم حساب الاتساق الداخلي للمقياس من خلال معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لكل بعد من الأبعاد المكونة للمقياس على العينة الاستطلاعية (ن=31)، وأسفر ذلك النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

جدول (3–11) يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لأبعاد الالتزام التنظيمي

الالتزام العاطفي		الالتزام المستمر		الالتزام المعياري	
ف	ر	ف	ر	ف	ر
13	**0.643	**17**	**0.727	**21**	0.298
14	**0.779	**18**	**0.840	**22**	**0.684
15	**0.715	**19**	**0.815	**23**	**0.657
16	**0.677	**20**	**0.643	**24**	**0.668

** دال احصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، * دال احصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجاتSPSS

يتبين من الجدول رقم (3-11)، أن قيم معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه موجبة مما يعني وجود علاقة طردية بين فقرات الالتزام التنظيمي والبعد الذي تنتمي إليه، وقد تراوحت بين (0.298) في حدها الأدنى التي تربط الفقرة (21) ببعد الالتزام المعياري، و(0.840) في حدها الأعلى التي تربط الفقرة (18) ببعد الالتزام المستمر، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، ما عدا الفقرة رقم (21) ولكنها قيمة متوسطة (0.298)، ويعتبر هذا مؤشراً دالاً وقويا على الاتساق الداخلي لمقياس الالتزام التنظيمي.

كما تم احتساب معامل الارتباط بيرسون ما بين الدرجة الكلية للمقياس والدرجة الكلية لكل بعد من أبعاده الأربعة، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (3-12) يوضح الاتساق الداخلي بين مقياس الالتزام التنظيمي وأبعاده.

البعد	معامل الارتباط بيرسون مع الدرجة الكلية
الالتزام العاطفي	0.821**
الالتزام المستمر	0.804**
الالتزام المعياري	0.878**

** دال احصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، * دال احصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول رقم (3-12)، أن قيم معاملات الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للمقياس والدرجة الكلية لكل بعد من أبعاده بأنها معاملات ارتباط قوية تراوحت بين (0.821) التي تربط بعد الالتزام العاطفي بالدرجة الكلية للمقياس و(0.878) التي تربط بعد الالتزام المعياري بالدرجة الكلية للمقياس، وقد كانت جميع القيم موجبة مما يعني وجود علاقة طردية بين الالتزام التنظيمي وأبعاده، بالإضافة إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، ومنه يمكننا القول بناء على هذه المؤشرات أن الالتزام التنظيمي وأبعاده يتميز بالاتساق الداخلي، وهذه القيم تدل كذلك على أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

3-مقياس سلوك المواطنة التنظيمية: وقد تم حساب الاتساق الداخلي للمقياس حسب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لكل بعد من الأبعاد المكونة للمقياس على العينة الاستطلاعية (ن=31)، وأسفر ذلك النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول (3-13) يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

الإيثار		اللطف والكياسة		الروح الرياضية		السلوك الحضاري		وعي الضمير	
ف	ر	ف	ر	ف	ر	ف	ر	ف	ر
25	**0.693	**29**	**0.688	**33**	**0.681	**37**	**0.721	**41**	**0.726
26	**0.802	**30**	**0.658	**34**	**0.559	**38**	**0.749	**42**	**0.597
27	**0.934	**31**	**0.743	**35**	**0.655	**39**	**0.700	**43**	**0.701
28	**0.853	**32**	**0.624	**36**	**0.628	**40**	**0.691	**44**	**0.734
								45	**0.708
								46	**0.592

** دال احصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، * دال احصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول رقم (3-13)، أن قيم معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه موجبة، مما يعني وجود علاقة طردية بين فقرات سلوك المواطنة التنظيمية والبعد الذي تنتمي إليه، وقد تراوحت بين (0.559) في حدها الأدنى التي تربط الفقرة (34) ببعد الروح الرياضية، و(0.934) التي تربط الفقرة (27) ببعد الإيثار، وكلها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، مما يمكن اعتباره مؤشراً دالاً وقويا على الاتساق الداخلي لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية.

كما تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للمقياس والدرجة الكلية لكل بعد من أبعاده الخمسة، كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (3-14) يوضح الاتساق الداخلي لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده.

البعد	معامل الارتباط بيرسون مع الدرجة الكلية
الإيثار	**0.589
اللطف والكياسة	**0.717
الروح الرياضية	**0.654
السلوك الحضاري	**0.727
وعي الضمير	**0.823

** دال احصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، * دال احصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول رقم (3-14)، أن قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمقياس والدرجة الكلية لكل بعد من أبعاده ، بأنها معاملات ارتباط قوية تراوحت ما بين (0.589) التي تربط بعد الإيثار بالدرجة الكلية لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية و(0.823) التي تربط بعد وعي الضمير بالدرجة الكلية للمقياس، وجميعها قيم موجبة مما يعني وجود علاقة طردية بين مقياس سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده، بالإضافة إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، ومنه يمكننا القول بناء على هذه المؤشرات أن المقياس وأبعاده يتميز بالاتساق الداخلي، وهي قيم تدل كذلك على أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

ثالثا– ثبات أداة الدراسة: تشير دقة المقياس وثباته إلى مدى الاستقرار والتماسك الموجودين في المقياس الذي نستخدمه لقياس مفهوم معين، أي درجة استقرار النتائج وثباتها في حالة توجيه هذه الأداة لنفس الأفراد وفي نفس الظروف، ومن أجل حساب معامل الثبات اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل متغير وأبعاده كما هي موضحة في الجدول أدناه.

1–ثبات مقياس التمكين النفسي: وقد تم حساب معامل ألفا كرونباخ لأبعاد هذا المقياس كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3–15): يوضح معامل ألفا كرونباخ لمقياس التمكين النفسي (ن=31).

المقياس وأبعاده	معامل ألفا كرونباخ
المعنى	0.801
المقدرة (الجدارة)	0.621
الاستقلالية	0.622
التأثير	0.797
إجمالي فقرات التمكين النفسي	**0.796**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجاتSPSS

يتضح من الجدول رقم (3-15)، أن قيم الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، تراوحت ما بين (0.621) بالنسبة لبعد المقدرة أو الجدارة و(0.801) بالنسبة لبعد المعنى، وأن معامل ألفا كرونباخ لإجمالي فقرات التمكين النفسي كانت (0.796)، مما يدل على أن هذا المقياس يتميز بثبات جيد كما أن هذه القيمة للثبات تحققت دون حذف أي فقرة من فقرات المقياس.

2-ثبات مقياس الالتزام التنظيمي: وقد تم حساب معامل ألفا كرونباخ لأبعاد هذا المقياس كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم(3-16): يوضح معامل ألفا كرونباخ لمقياس الالتزام التنظيمي (ن=31).

المقياس وأبعاده	معامل ألفا كرونباخ
الالتزام العاطفي	0.651
الالتزام المستمر	0.743
الالتزام المعياري	0.398
إجمالي فقرات الالتزام التنظيمي	**0.809**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجاتSPSS

يتضح من الجدول رقم (3-16)، أن قيم الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ قد بلغت (0.651) بالنسبة لمقياس الالتزام العاطفي، و(0.743) بالنسبة للمقياس الفرعي الالتزام المستمر، وهي قيم مقبولة لمعامل الثبات بألفا كرونباخ، في حين بلغت القيمة (0.398) بالنسبة للمقياس الفرعي الالتزام المعياري وهي قيمة ضعيفة لمعامل الثبات وهو ما يؤشر على أن هناك خلل في هذا المقياس وبالتالي فهو مرشح للحذف لاحقاً، أما قيمة الثبات لإجمالي فقرات مقياس الالتزام التنظيمي فقد كانت (0.809) وهي قيمة ثبات جيدة، وجميعها قيم مقبولة في مثل هذه المقاييس.

3-ثبات مقياس سلوك المواطنة التنظيمية: وقد تم حساب معامل ألفا كرونباخ لأبعاد هذا المقياس كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(3-17): يوضح معامل ألفا كرونباخ لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية (ن=31).

المقياس وأبعاده	معامل ألفا كرونباخ
الإيثار	0.842
اللطف والكياسة	0.578
الروح الرياضية	0.476
السلوك الحضاري	0.677
وعي الضمير	0.712
إجمالي فقرات سلوك المواطنة التنظيمية	**0.847**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجاتSPSS

يتضح من الجدول رقم (3-17)، أن قيمة الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ قد تراوحت بين القيمة (0.842) بالنسبة لبعد الإيثار، والقيمة (0.476) لبعد الروح الرياضية وهي قيمة منخفضة لمعامل الثبات والتي ربما يحتاج هذا البعد للتعديل أو الحذف لاحقاً، في حين بلغت قيمة الثبات لإجمالي فقرات المقياس (0.847) وهي قيمة ثبات جيدة، وجميع القيم عموماً مقبولة لمعامل الثبات بألفا كرونباخ في مثل هذه المقاييس.

4-ثبات إجمالي فقرات أداة الدراسة : والجدول التالي يوضح قيمة ألفا كرونباخ لإجمالي فقرات الاستبيان:

جدول رقم(3-18): يوضح معامل ألفا كرونباخ لإجمالي فقرات أداة الدراسة (ن=31).

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
46	0.902

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجاتSPSS

يتضح من الجدول رقم (3-18) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لإجمالي فقرات الاستبيان بلغت(0.902)، وهي قيمة ثبات ممتازة وتدل على درجة ثبات واستقرار عال جدا تتميز به أداة الدراسة ككل، أي أن إعادة توزيع الاستمارة في نفس الظروف يعطينا نفس النتائج.

وخلاصة القول سوف يتم اعتماد استمارة الاستبيان التي قمنا باختبارها في الدراسة الاستطلاعية كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية في الدراسة الأساسية لما تميزت به من صدق واتساق داخلي وثبات.

المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

اعتمدنا في تحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال إجابات الأفراد على فقرات استمارة الاستبيان على البرنامج الإحصائي (statistical package for social sciences) والذي يعرف بالرمز(SPSS)، حيث تم استخدام النسخة 22 منه، والذي يُعد من أهم البرامج الإحصائية الجاهزة في العالم التي تستخدم لتحليل البيانات الإحصائية وخصوصا في مجالات العلوم الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والإنسانية، بالإضافة إلى برنامج (AMOS) اختصار إلى" Analysis Of Moment Structures " حيث يعتبر من البرامج الحديثة والهامة في تحليل البيانات بطريقة سهلة وسريعة.

أولا– النمذجة بالمعادلة البنائية وبعض المفاهيم المتعلقة بها:

1– مفهوم النمذجة بالمعادلة البنائية(Structural Equation Modeling): النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM) هي منهجية لتمثيل وتقدير واختبار شبكة نظرية من العلاقات الخطية بين المتغيرات، وتختبر أنماط افتراضية من العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات المشاهدة (Observed Variables) والكامنة (Latent Variables)، ويعرف نموذج المعادلة البنائية بأنه نموذج مسار كامل للعلاقة بين مجموعة من المتغيرات يمكن وصفه أو تمثيله في رسم بياني، ويعتبر هذا النموذج امتداد للنموذج الخطي العام[1].كما تعتبر النمذجة بالمعادلة البنائية إطارا تحليليا عاما لأنماط عديدة من النماذج مثل: نماذج تحليل المسار، وتحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي التوكيدي والتي تعتبر حالات خاصة من النمذجة بالمعادلة البنائية[2].

2– مقاربات النمذجة بالمعادلة البنائية: حسب Wong فإنه توجد عدة مقاربات في نمذجة المعادلة الهيكلية أو البنائية[3]:

- **المقاربة الأولى:** هي الأكثر استخداما وانتشارا تعتمد على التغاير ويطلق عليها نمذجة المعادلة البنائية المبنية على التغاير، وتسمى أيضا التحليل البنائي أو الهيكلي للتغاير المشترك، ونجد في هذا المجال البرامج الحاسوبية التي تعتمد مثل هذه المقاربة مثل:AMOS,EQS,LISREL,MPLUS.
- **المقاربة الثانية:** تعتمد على طريقة المربعات الصغرى الجزئية التي تركز على تحليل التباين وتعتمد على برامج من بينها: Visualpls, Smartpls....ويمكن أيضا استغلال حزمة PLS في برنامج R المعروف.
- **المقاربة الثالثة:** تعرف هذه المقاربة بتحليل المركب الهيكلي المعممة، ويمكن تطبيقها من خلال VisualGSCA أو GeSCA.

[1] –عبد الناصر الهاشمي عزوز(2018)، استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية في العلوم الاجتماعية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية1(15)، الامارات العربية المتحدة، ص 291.

[2] – عابد عثماني، محمد قماري(2017)، النمذجة بالمعادلة البنائية لاختبار نماذج القياس في البحوث النفسية والتربوية، مجلة العلوم النفسية والتربوية4(2)، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، ص 200.

[3] –رياض عيشوش(2016)، دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 110.

لكل مقاربة إيجابياتها وسلبياتها، وتعتبر الطريقة الأولى الأكثر استخداما في البحوث والدراسات خاصة في مجال العلوم الاجتماعية، وتقدم لها العديد من البرامج الحاسوبية دعما كبيرا، ويعتبرها الكثيرون طريقة مفضلة في نفي وإثبات الفرضيات نظرا لدرجة دقتها وصدق نتائجها، وقد تم اعتماد هذه المقاربة(الأولى) نظرا لكونها ملائمة لطبيعة الدراسة ولما تميزت به من تفضيل ودعم الباحثين.

3- أنواع المتغيرات في نمذجة المعادلة البنائية: وتصنف إلى[1]:

- **المتغيرات الخارجية Exogenous Variables**: وهي المتغيرات التي لا تتأثر بالمتغيرات الأخرى في النموذج.
- **المتغيرات الداخلية Endogenous Variables** : وهي المتغيرات التي تتأثر بمتغيرات أخرى في النموذج.
- **المتغيرات الملاحظة أو الدالة Observed Variables**: وهي تمثل المتغيرات التي يمكن مشاهدتها وقياسها مباشرة.
- **متغيرات كامنة Latent Variables** : هي المتغيرات التي لا يتم قياسها مباشرة بل من خلال متغيرات أخرى.

4- أنماط نماذج القياس: وتصنف نماذج القياس من حيث البنية إلى[2]:

- **نماذج القياس الانعكاسية**: هي نماذج قياس تمثل انعكاس تقريبي لأبعاد المكون الافتراضي للبحث المراد قياسه لكنها لا تشكل جميع الأبعاد لقياس هذا المكون، فإذا كانت عناصر المكون أربعة وقرر الباحث الاقتصار على ثلاثة عناصر بدلا من أربعة فإن النتائج لن تختلف كثيرا.
- **نماذج القياس التكوينية**: هي نماذج قياس يفترض لها تمثيل جميع عناصر المكون الافتراضي المراد قياسه، أي أن الباحث بحاجة إلى افتراض أن العناصر المحددة لقياس المكون الافتراضي تمثل جميع الاحتمالات الممكنة، فهذه العناصر مجتمعة تعمل على بناء المكون الافتراضي ولا يمكن إسقاط أو إغفال أحد هذه العناصر لأنه يؤدي إلى خلل في النتائج.

وفي دراستنا هذه تجدر الإشارة إلى أن نماذج القياس نظرا لطبيعة المتغيرات انعكاسية، فإسقاطنا لأحد الأبعاد المكونة لأي من متغيرات الدراسة لا يحدث تأثيرا كبيرا في النتائج.

[1] – رياض عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص ص 109-110.

[2] – عابد عثماني، محمد قماري، مرجع سبق ذكره، ص 201.

ثانيا– الأساليب الإحصائية المستخدمة بواسطة برنامج(SPSS): وقد تم استعمال ما يلي:

1– **المتوسط الحسابي Mean**: وقد تم استخدام هذا المقياس لمعرفة الاتجاه العام لاستجابات الأفراد العاملين حول فقرات ومحاور(أبعاد) استمارة الاستبيان، وترتيب محاور كل متغير من أعلى إلى أقل متوسط حسابي.

2– **الانحراف المعياري Standard Déviation**: تم اعتماد هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات الأفراد الذين تم استقصاؤهم حول فقرات ومحاور(أبعاد) أداة الدراسة عن المتوسط الحسابي، فهو يوضح مدى التشتت في الاستجابات المتعلقة بأداة الدراسة.

3– **التكرارات والنسب المئوية**: لمعرفة خصائص أفراد الدراسة ومدى موافقتهم على عبارات الاستبيان

4– **معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha** : لقياس ثبا أداة الدراسة.

5– **معامل الارتباط بيرسون Pearson**: وقد تم استخدامه للتأكد من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة(حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه، ثم بين كل بعد والمتغير الذي ينتمي إليه).

ثالثا–الأساليب الإحصائية المتعلقة بالنمذجة بالمعادلة البنائية المستخدمة بواسطة برنامج (AMOS):وقد تم استخدام الأساليب التالية:

1– **التحليل العاملي التوكيدي**: يستخدم هذا الأسلوب إذا تم بناء نموذج القياس في ضوء أسس نظرية سابقة أو نموذج سابق ويراد التحقق من مدى مطابقة بنية المفهوم للنموذج الذي تم البناء على ضوئه، في هذه الحالة تكون الأبعاد محددة وكذا الفقرات التي تتكون منها[1].

وقد تم التأكد من ثبات والصدق البنائي لنموذج الدراسة من خلال:

- **الثبات المركب (Compositive Reability)**: ويرمز له بـ(CR) وهو يقيس درجة تأثير كل عنصر على حدى في المؤشر العام للمقياس، وتعتبر نسبة 70% مقبولة لاعتماد أي عنصر من العناصر[2].

[1] – عابد عثماني، محمد قماري (2017)، مرجع سبق ذكره، ص 206.

[2] –رياض عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص 112.

- **الصدق التقاربي**: يهدف إلى التحقق من أن الفقرات في المقياس تتشبع معا على العامل أو البعد المحددة عليه وليس على بعد آخر، وهذا يتحقق من خلال فحص المطابقة الكلية للنموذج المقاس وكذلك مقدار واتجاه والدلالة الإحصائية لتشبعات المؤشرات على المتغيرات الكامنة، ويفضل أن تزيد عن0.70 [1].
- **الصدق التمايزي**: يشير إلى أي مدى أن العوامل تختلف عن بعضها البعض، وبالتالي فإن تحقيق الصدق التمايزي يؤكد عدم وجود تشابه بين المتغيرات أو ما يسمى بالتعدد الخطي.
- **مؤشرات جودة المطابقة**: ولتقييم جودة مطابقة النموذج قمنا باستخدام بعض مؤشرات المطابقة بغرض اختبار مطابقة النموذج المفترض لبيانات الدراسة، أي هل النموذج المفترض يمثل بيانات الدراسة أفضل تمثيل أم لا وتتمثل هذه المؤشرات في:

- **مؤشر مربع كايx^2(Chi-Square)**: يجب أن يكون هذا المؤشر غير دال إحصائيا أي يجب أن يفوق مستوى معنويته(0.05)، وتشير عدم دلالته الاحصائية إلى عدم وجود فروق معنوية بين النموذجين الافتراضي والفعلي، ورغم مزايا هذا المؤشر إلا أنه حساس كثيرا لحجم العينة بمعنى أنه غالبا ما يتم رفض النموذج عند استخدام حجم عينة كبير بالرغم من صلاحيته، والعكس عند اعتماد حجم عينة صغير فقد يتم قبول النموذج بالرغم أنه غير مقبول، ولحل هذه المشكلة اقترح بعض الباحثين قسمة قيمة مربع كاي على درجة الحرية (x2/df) للحصول على مؤشر آخر يسمى مربع كاي المعياري، بالرغم من عدم وجود قيمة متفق عليها لهذا المؤشر فإنه كلما كانت القيمة أقل من 5 كان النموذج مقبولا وفقه[2].
- **مؤشر جذر متوسط مربع خطأ الاقتراب RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation)**: يتعلق هذا المؤشر بالبواقي في النموذج ويأخذ في حسابه خطأ الاقتراب في المجتمع ويتمثل في مطابقة العينة لمصفوفة مجتمع الأصل، حيث تشير قيمة الصفر(0) إلى أفضل مطابقة أما إذا تجاوزت قيمة المؤشر(0.1) دلت على مطابقة سيئة[3].
- **مؤشر المطابقة المقارن CFI(Comparative Fit Index)**: يعتبر هذا المؤشر من أفضل المؤشرات القائمة على المقارنة، ويقوم على مبدأ مقارنة مربع كاي لنموذج البحث أو النموذج

[1] –عبد الناصر السيد عامر(2018)، نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية–الأسس والتطبيقات والقضايا، الجزء الأول، دار جامعة نايف للنشر، الرياض، السعودية، ص 274.

[2] –صبرينة حمياني، مرجع سبق ذكره ص ص 231–232.

[3] – عبد الناصر الهاشمي عزوز، مرجع سبق ذكره، ص 311.

المفترض بقيمة مربع كاي للنموذج المستقل، وتتراوح قيمته بين (0-1) ويعتبر نموذج المطابقة مقبولا إذا كانت قيمة (CFI) أكبر من (0.90).

- **مؤشر تاكر-لويس TLI(Tucker-Lewis Index)**: ويسمى أحيانا بمؤشر المطابقة غير المعياري NNFI(non-normed fit index)، ينطوي هذا المؤشر فضلا عن منطق المقارنة بنموذج قاعدي (النموذج المستقل أو نموذج العدم) على دالة عقابية عند تعقيد النموذج بإضافة بارامترات حرة (لتقدير قيمتها في النموذج المفترض) بدون جدوى، أي بدون أن تؤدي هذه الاضافة إلى أي تحسن في مستوى المطابقة للنموذج المفترض، ويفتقد مؤشر(TLI) إلى وجود مجال محدد للقيم أو المعايير فهو غير معياري، غير أن تأويله يسري على شاكلة مؤشر(CFI)، أي أن قيم مؤشر(TLI) التي تفوق (0.90) تدل على مطابقة معقولة للنموذج المفترض[1].
- **محك المعلومات لأيكيك AIC(Akaike Informatio Criterion)**: يعالج هذا المحك مشكلة تعقيد النموذج (مدى الاقتصاد في البارامترات المقدرة في النموذج) من زاوية درجات الحرية (الذي يعكس عدد البارامترات المقدرة في النموذج، بحيث إذا قلت درجات الحرية ارتفع عدد البارامترات الحرة أو المجهولة القيمة، وإذا ارتفعت درجات الحرية قلت عدد البارامترات التي تحتاج إلى تقدير) مع إهمال أمر مهم وهو حجم العينة[2].

[1] - تيغزة، أمحمد.(2012). التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي ،الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان، الاردن، ص ص231-232.

[2] - نفس المرجع، ص 240.

جدول رقم(3–19): يمثل مؤشرات جودة المطابقة ومجالات تقييمها

مسمى مؤشر المطابقة	معيار الحكم على جودة المطابقة
مربع كاي النسبي x^2/df	المدى المقبول من 1–2 أو1–3
الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ المعياري**RMSEA**	أكبر من 0.08 إلى 0.1 مقبول يساوي أو أقل من 0.08 جيد
مؤشر المطابقة المقارن **CFI**	يساوي أو أكبر من 0.8 مطابقة مقبولة يساوي أو أكبر من 0.9 مطابقة جيدة
مؤشر توكر لويس **TLI**	
محك المعلومات لاكيك **AIC**	قيمة النموذج المقترح يجب أن تكون أقل من قيمة النموذج المستقل

المصدر: جدول من اعداد الطالبة اعتماداً على:

(James L.Arbuckle.(2011).IBM.SPSS.Amos.20 User's Guide,1507 E 53rd Street chicago, USA,pp601-616)& (Hooper,D et al .(2008).Structural Equation Modelling ; Guidelines for Determining Model Fit ,The Electronic Journal of Business Research Methods 1(6),pp 53-60) و(تيغزة، أمحمد (2011)، اختبار صحة البنية العاملية للمتغيرات الكامنة في البحوث: منحى التحليل والتحقق، بحث علمي محكم، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، ص ص: 101–277)

2– تحليل الانحدار: تتكون نماذج الانحدار من متغيرات مشاهدة فقط، حيث يتم تفسير متغير مشاهد تابع أو التنبؤ به من خلال واحد أو أكثر من المتغيرات المشاهدة المستقلة[1].

3– تحليل المسار: يحتوي أسلوب تحليل المسار على شبكة من العلاقات الخطية ذات الاتجاه الواحد بحيث تدل متغيرات مقاسة على متغيرات مقاسة أخرى في اتجاه واحد، حيث أن كل علاقة تأثير يرمز لها بسهم وحيد الاتجاه يدعى المسار، كما يعد أسلوب تحليل المسار من الأساليب الإحصائية الهامة حيث تعطي الباحث معلومات أكثر من التي يعطيها معامل الارتباط إلى تأثيرات مباشرة وغير مباشرة[2].

الفرق الأساسي بين نموذج الانحدار والمسار أنه في تحليل المسار يستطيع الباحث إيجاد علاقات التأثير والتأثر بغض النظر عن كون هذه المتغيرات مستقلة أو تابعة، أما في تحليل الانحدار فيستطيع الباحث التعرف على تأثير المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد فقط[3].

[1] – عبد الناصر الهاشمي عزوز، مرجع سبق ذكره، ص 303.

[2] –شادي اسماعيل التلباني، إبراهيم سالم أبو عمرة(2015)، استخدام أسلوب تحليل المسار لدراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة على كمية الأمطار في محافظة رام الله، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات2(5)، فلسطين، ص 5.

[3] – عبد الناصر الهاشمي عزوز، مرجع سبق ذكره، ص 304.

4- معامل الارتباط: وذلك للتأكد من أن المتغيرات الكامنة لا تتشابه فيما بينها، وأن كل منها يقيس نفسه، حيث أن نظرية الارتباط تظهر قوة العلاقة بين متغيرين مع تحديد نوع وقوة العلاقة بين الظواهر[1].

5- معامل التحديد (مؤشر معامل الارتباط المتعدد R^2): يمثل نسبة التباين المفسر في المتغير التابع، وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل على حسن مطابقة مع بيانات العينة[2].

6- الخطأ المعياري S E: مقدار الخطأ الموجود في الوسط الحسابي، وهو دلالة على دقة الوسط الحسابي كتقدير لوسط المجتمع.

7- معامل الالتواء (Skewness): يعطي معامل الالتواء فكرة عن تمركز قيم المتغير، فعند تمثيل بيانات الظاهرة في شكل منحنى تكراري، فإن هذا المنحنى يأخذ أشكالا مختلفة، فقد يكون هذا المنحنى متماثلا بمعنى أن له قمة في المنتصف، ولو أسقطنا عمودا من قمته على المحور الأفقي لشطره إلى نصفين متماثلين مثل منحنى التوزيع الطبيعي، وفي كثير من الحالات يكون هناك قيم كبيرة تجذب إليها الوسط الحسابي فيكون هناك التواء جهة اليمين، وبالعكس لو أن البيانات بها قيم صغيرة فإنها تجذب الوسط إليها فيكون التواء جهة اليسار[3].

8- معامل التفرطح (Kurtosis): التفرطح هو مقياس لتحدب التوزيع، وعند تمثيل التوزيع التكراري في شكل منحنى تكراري، قد يكون هذا المنحنى منبسط أو مفرطح (عندما تتمركز عدد أكبر من القيم على طرفي المنحنى وتقل بالقرب من المنتصف)، أو مدبب(عندما تتمركز عدد أكبر من القيم بالقرب من منتصف المنحنى وتقل في طرفيه)، وربما يكون المنحنى معتدل[4].

9- فترة الثقة: إن أسلوب التقدير بفترة يتم بتحديد حدود لفترة تدعى فترة الثقة، يُتوقع أن تكون معلمة المجتمع متواجدة فيها بمستوى ثقة محدد مسبقا كأن يكون مثلا (95% أو 90%)، وذلك بالاعتماد على بيانات العينة[5].

---

[1] –نبيل جمعة صالح النجار(2015)، الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجة SPSS، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 33.

[2] – عبد الناصر السيد عامر(2018)، نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية–الأسس والتطبيقات والقضايا، الجزء الثاني، دار جامعة نايف للنشر، الرياض، السعودية، ص ص 13-14.

[3] – عبد اللاه إبراهيم الفقي(2014)، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج Spss ، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص 130-131.

[4] – نفس المرجع، ص 136.

[5] – دليل مبادئ التحليل الاحصائي، أدلة المنهجية والجودة– دليل رقم(10)، مركز الإحصاء، أبو ظبي، ص 25.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل التعرف على طبيعة الدراسة الميدانية والإجراءات المنهجية الملائمة لتحقيق أهدافها، حيث قمنا بتحديد المنهج العلمي أو الطريقة العلمية المتبعة، كما تم كذلك تحديد مجتمع الدراسة الذي تمثل في الموظفين الإداريين الدائمين بجامعة الوادي والذي بلغ عدده(392) موظفا، بالإضافة إلى التعرف على أداة الدراسة الرئيسية والتي تمثلت في استمارة الاستبيان حيث قمنا بالشرح المفصل لمحاورها وفقراتها، والتي تم التحقق من صدقها وثباتها بعد تحليل نتائج استجابات العينة الاستطلاعية والتي بلغت(31) موظفا، كما تم عرض الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة وعلى رأسها النمذجة بالمعادلة البنائية التي فرضتها إشكالية الدراسة التي بُنيت على أساس اختبار الوساطة، ووجود العلاقات المباشرة وغير المباشرة في النموذج، وقد تم الاعتماد على كل من برنامجي SPSS 22 و AMOS 24.

الفصل الرابع

نتائج ومناقشات

تمهيد:

بعد أن تطرقنا إلى الطريقة والأدوات المعتمدة في إجراء الدراسة الميدانية في الفصل السابق، سوف نقوم بعرض النتائج ومناقشتها وتحليلها في هذا الفصل الذي يعتبر جوهر هذه الدراسة حيث من خلاله سيتم الإجابة على الإشكالية الرئيسية وتحقيق أهداف الدراسة، ومن أجل ذلك سوف نعرض نتائج الاتجاه العام لتقييم الأفراد لمستويات(التمكين النفسي، الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية) التي تعبر عن المتغيرات الرئيسية للدراسة ثم نقوم بالتحليل العاملي التوكيدي للمقاييس الثلاثة عبر التحقق من صدقها وثباتها، ثم اختبار الفرضيات المباشرة وغير المباشرة باستخدام التحليل البيزي لبنية العزوم للمعادلات البنائية (Bayesian SEM using Amos)، وفي الأخير سنحاول مناقشة ما توصلنا له من نتائج استنادا على الإطار النظري للموضوع والدراسات السابقة وواقع وطبيعة البيئة التنظيمية في جامعة الوادي.

وفي هذا الإطار سنقوم بتقسيم هذا الفصل المتعلق بعرض ومناقشة نتائج الدراسة كما يلي:

المبحث الأول: نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول محاور الاستبيان

المبحث الثاني: نتائج التحليل العاملي التوكيدي

المبحث الثالث: نتائج نماذج تحليل المسار واختبار الفرضيات

المبحث الرابع: مناقشة النتائج

المبحث الأول: نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول محاور الاستبيان

من خلال هذا المبحث سوف نقوم بعرض نتائج استجابات أفراد مجتمع الدراسة المتمثل في الموظفين الإداريين بجامعة الوادي حول فقرات وأبعاد محاور الاستبيان (التمكين النفسي، الالتزام التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية)، اعتمادا على الإحصاءات الوصفية (التكرارات، النسب، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) لمخرجات برنامج SPSS.

المطلب الأول: نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول التمكين النفسي

وقد كانت نتائج استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول فقرات وأبعاد التمكين النفسي والمتمثلة في الأبعاد التالية: المعنى، المقدرة(الجدارة)، الاستقلالية، التأثير، كما يلي:

أولا –نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول بعد المعنـى: يوضح الجدول رقم(4–1) الاتجاه العام لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول فقرات بعد المعنى كما يلي:

الجدول رقم :(4–1) يمثل المستوى المدرك لبعد المعنى من وجهة نظر موظفي الجامعـة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
		نسبة	نسبة	نسبة	نسبة	نسبة				
1	أعتبر عملي من الأعمال الهامة في الجامعة.	10	5	19	125	114	4.20	0.92	2	مرتفع جدا
		3.7	1.8	7	45.8	41.8				
2	أفتخر بالعمل الذي أقـــوم به.	4	6	22	115	126	4.29	0.82	1	مرتفع جدا
		1.5	2.2	8.1	42.1	46.2				
3	المهام التي أقوم بها تعتبر ذات معنى ومغزى لي شخصيا.	6	22	34	125	86	3.96	0.98	3	مرتفع
		2.2	8.1	12.5	45.8	31.5				
المتوسط العام لبعد المعنى							**4.15**	**0.75**		**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول رقم (4–1) أعلاه، فإن الاتجاه العام من وجهة نظر موظفي الجامعة حول فقرات بعد المعنى كان مرتفعا حسب مقياس الدراسة، حيث أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات الأفراد حول هذا البعد بجميع فقراته كان (4.15) وانحراف معياري (0.75)، وقد حققت

فقرات بعد المعنى متوسطات حسابية تراوحت بين (4.29 و 3.96) بانحرافات معيارية ما بين (0.82 و 0.98) بمستويات من مرتفعة جدا إلى مرتفعة، حيث احتلت عبارة "أفتخر بالعمل الذي أقـــوم به" المرتبة الأولى بمستوى مرتفع جدا، بمتوسط حسابي(4.29) وانحراف معياري(0.82)، وتليها عبارة "أعتبر عملي من الأعمال الهامة في الجامعة" بمستوى استجابة مرتفع جدا كذلك، بمتوسط حسابي(4.20) وانحراف معياري(0.92)، فيما رتبت في المرتبة الثالثة والأخيرة عبارة "المهام التي أقوم بها تعتبر ذات معنى ومغزى لي شخصيا" بمستوى استجابة مرتفع، وبمتوسط حسابي(3.96) وانحراف معياري(0.98).

ثانيا–نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول بعد المقدرة(الجدارة): يوضح الجدول رقم(4–2) الاتجاه العام لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول فقرات بعد المقدرة(الجدارة)كما يلي:

الجدول رقم :(4–2)يمثل المستوى المدرك لبعد المقدرة(الجدارة) من وجهة نظر موظفي الجامعة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
		نسبة	نسبة	نسبة	نسبة	نسبة				
1	أثق بقدراتي التي تمكنني من أداء مهام وظيفتي.	3	2	6	124	138	4.43	0.68	1	مرتفع جدا
		1.1	0.7	2.2	45.4	50.5				
2	أتقن المهارات اللازمة للقيام بعملي.	3	2	19	150	99	4.24	0.70	2	مرتفع جدا
		1.1	0.7	7	54.9	36.3				
3	لدي القدرة على مواجهة كل المشاكل المتعلقة بمهام وظيفتي.	5	16	45	127	80	3.95	0.92	3	مرتفع
		1.8	5.9	16.5	46.5	29.3				
المتوسط العام لبعد المقدرة(الجدارة)							**4.21**	**0.65**		**مرتفع جدا**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول رقم (4–2) أعلاه، فإن الاتجاه العام من وجهة نظر موظفي الجامعة حول فقرات بعد المقدرة(الجدارة)كان مرتفعا جدا حسب مقياس الدراسة، حيث أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات الأفراد حول هذا البعد بجميع فقراته كان (4.21) وانحراف معياري (0.65)، وقد حققت فقرات بعد المقدرة(الجدارة) متوسطات حسابية تراوحت بين(4.43 و 3.95) بانحرافات معيارية ما بين(0.68 و 0.92) بمستويات من مرتفعة جدا إلى مرتفعة، حيث احتلت عبارة " أثق بقدراتي التي تمكنني من أداء مهام وظيفتي "

المرتبة الأولى بمستوى مرتفع جدا، بمتوسط حسابي(4.43) وانحراف معياري(0.68)، وتليها عبارة "أتقن المهارات اللازمة للقيام بعملي" بمستوى استجابة مرتفع جدا كذلك ومتوسط حسابي(4.24) وانحراف معياري(0.70)، فيما رتبت في المرتبة الثالثة والأخيرة عبارة " لدي القدرة على مواجهة كل المشاكل المتعلقة بمهام وظيفتي " بمستوى استجابة مرتفع، وبمتوسط حسابي(3.95) وانحراف معياري(0.92).

ثالثا–نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول بعد الاستقلالية: يوضح الجدول رقم(4–3) الاتجاه العام لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول فقرات بعد الاستقلالية كما يلي:

الجدول رقم :(4–3)يمثل المستوى المدرك لبعد الاستقلالية من وجهة نظر موظفي الجامعة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
		نسبة	نسبة	نسبة	نسبة	نسبة				
1	لدي الحرية في تحديد كيفية أداء مهامي الوظيفية.	25	52	51	106	39	3.30	1.19	1	متوسط
		9.2	19	18.7	38.8	14.3				
2	أستطيع أن أقرر بمفردي متى أبدأ ومتى أنتهي من عملي.	48	94	57	51	23	2.65	1.20	3	متوسط
		17.6	34.4	20.9	18.7	8.4				
3	أشعر بكامل الاستقلالية في ابتكار الطرق التي أعتقد أنها مناسبة لعملي	31	52	19	110	31	3.21	1.20	2	متوسط
		11.4	19	17.9	40.3	11.4				
المتوسط العام لبعد الاستقلالية							**3.05**	**0.95**		**متوسط**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول رقم (4–3) أعلاه، فإن الاتجاه العام من وجهة نظر موظفي الجامعة حول فقرات بعد الاستقلالية كان متوسطا حسب مقياس الدراسة، حيث أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات الأفراد حول هذا البعد بجميع فقراته كان (3.05) وانحراف معياري (0.95)، وقد حققت فقرات بعد الاستقلالية متوسطات حسابية تراوحت بين(3.30 و 2.65) بانحرافات معيارية ما بين(1.19 و 1.20) بمستويات متوسطة لجميع الفقرات، حيث احتلت عبارة "لدي الحرية في تحديد كيفية أداء مهامي الوظيفية" المرتبة الأولى من حيث استجابة الأفراد عليها بمتوسط حسابي(3.30) وانحراف معياري(1.19)، وتليها عبارة " أشعر بكامل الاستقلالية في ابتكار الطرق التي أعتقد أنها مناسبة لعملي" بمتوسط حسابي(3.21) وانحراف

معياري(1.20)، فيما رتبت في المرتبة الثالثة والأخيرة عبارة "أستطيع أن أقرر بمفردي متى أبدأ ومتى أنتهي من عملي" بمتوسط حسابي(2.65) وانحراف معياري(1.20).

رابعا–نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول بعد التأثير: يوضح الجدول رقم(4–4) الاتجاه العام لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول فقرات بعد التأثير كما يلي:

الجدول رقم :(4–4)يمثل المستوى المدرك لبعد التأثير من وجهة نظر موظفي الجامعة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
		نسبة	نسبة	نسبة	نسبة	نسبة				
1	أشعر بأثر ما أؤديه من مهام على تعزيز المهام الأخرى بالمصلحة.	6	24	55	149	39	3.69	0.89	2	مرتفع
		2.2	8.8	20.1	54.6	14.3				
2	لدى قدرة عالية في الرقابة والسيطرة على ما يحدث بالمصلحة.	13	45	66	110	39	3.42	1.07	3	مرتفع
		4.8	16.5	24.2	40.3	14.3				
3	أساهم بدور أساسي في تطوير إجراءات العمل بالمصلحة.	10	6	39	150	68	3.95	0.90	1	مرتفع
		3.7	2.2	14.3	54.9	24.9				
	المتوسط العام لبعد التأثير						**3.69**	**0.76**		**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول رقم (4–4) أعلاه، فإن الاتجاه العام من وجهة نظر موظفي الجامعة حول فقرات بعد التأثير كان مرتفعا حسب مقياس الدراسة، حيث أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات الأفراد حول هذا البعد بجميع فقراته كان (3.69) وانحراف معياري (0.76)، وقد حققت فقرات بعد التأثير متوسطات حسابية تراوحت بين(3.95 و 3.42) بانحرافات معيارية ما بين(0.89 و 1.07) ومستويات من مرتفعة لجميع الفقرات، حيث احتلت عبارة "أساهم بدور أساسي في تطوير إجراءات العمل بالمصلحة" المرتبة الأولى من حيث موافقة الأفراد عليها بمتوسط حسابي(3.95) وانحراف معياري(0.90)، وتليها عبارة "أشعر بأثر ما أؤديه من مهام على تعزيز المهام الأخرى بالمصلحة" بمتوسط حسابي(3.69) وانحراف معياري(0.89)، فيما رتبت في المرتبة الثالثة والأخيرة عبارة "لدى قدرة عالية في الرقابة والسيطرة على ما يحدث بالمصلحة" بمتوسط حسابي(3.42) وانحراف معياري(1.07).

وبناء على ما ورد في الجداول السابقة فإن أبعاد التمكين النفسي من وجهة نظر موظفي الجامعة تكون وفق الترتيب الآتي:

الجدول رقم:(4–5)يمثل المستوى المدرك لأبعاد التمكين النفسي من وجهة نظر موظفي الجامعة

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
1	المعنى	4.15	0.75	2	مرتفع
2	المقدر(الجدارة)	4.21	0.65	1	مرتفع جدا
3	الاستقلالية	3.05	0.95	4	متوسط
4	التأثير	3.69	0.76	3	مرتفع
المتوسط العام لأبعاد التمكين النفسي		**3.77**	**0.55**		**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول رقم (4–5) أعلاه، فإن الاتجاه العام من وجهة نظر موظفي الجامعة حول أبعاد محور التمكين النفسي كان مرتفعا حسب مقياس الدراسة، حيث أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات الأفراد حول هذا المحور بجميع أبعاده كان (3.77) وانحراف معياري (0.55)، وقد حققت أبعاد التمكين النفسي متوسطات حسابية تراوحت بين(4.21 و 3.05) بانحرافات معيارية ما بين(0.65 و 0.95) بمستويات من مرتفعة جدا إلى متوسطة، حيث احتل بعد "المقدر(الجدارة)" المرتبة الأولى من حيث موافقة الأفراد المرتفعة جدا عليه بمتوسط حسابي(4.21) وانحراف معياري(0.65)، ويليه بعد "المعنى" بمستوى استجابة مرتفع، بمتوسط حسابي(4.15) وانحراف معياري(0.75)، فيما كانت المرتبة الثالثة لبعد "التأثير" بمستوى استجابة مرتفع، بمتوسط حسابي(3.69) وانحراف معياري(0.76)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة بعد "الاستقلالية" بمستوى استجابة متوسط، بمتوسط حسابي(3.05) وانحراف معياري(0.95).

المطلب الثاني: نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول الالتزام التنظيمي

وقد كانت نتائج استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول فقرات وأبعاد الالتزام التنظيمي والمتمثلة في الأبعاد التالية: الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري، كما يلي:

أولا–نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول بعد الالتزام العاطفي: يوضح الجدول رقم(4–6) الاتجاه العام لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول فقرات بعد الالتزام العاطفي كما يلي:

الجدول رقم :(4–6)يمثل المستوى المدرك لبعد الالتزام العاطفي من وجهة نظر موظفي الجامعة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
		نسبة	نسبة	نسبة	نسبة	نسبة				
1	تسرني ممارسة وظيفتي في الجامعة حتى سن التقاعد.	29	46	66	91	41	3.25	1.21	3	متوسط
		10.6	46.8	24.2	33.3	15				
2	أشعر بأن مشاكل الجامعة هي مشاكلي الخاصة.	33	68	84	68	20	2.90	1.12	4	متوسط
		12.1	24.9	30.8	24.9	7.3				
3	أشعر بالارتياح عندما أناقش مشاكل الجامعة مع زملائي في العمل.	16	33	74	119	31	3.42	1.03	2	مرتفع
		5.9	12.1	27.1	43.6	11.4				
4	تمثل الجامعة بالنسبة لي "عائلة" وأنا أحد أفرادها.	9	16	59	132	57	3.77	0.95	1	مرتفع
		3.3	5.9	21.6	48.4	20.9				
المتوسط العام لبعد الالتزام العاطفي							**3.33**	**0.79**		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجاتSPSS

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول رقم (4–6) أعلاه، فإن الاتجاه العام من وجهة نظر موظفي الجامعة حول فقرات بعد الالتزام العاطفي كان متوسطا حسب مقياس الدراسة، حيث أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات الأفراد حول هذا البعد بجميع فقراته كان (3.33) وانحراف معياري (0.79)، وقد حققت فقرات بعد الالتزام العاطفي متوسطات حسابية تراوحت بين(3.77 و 2.90) بانحرافات معيارية ما بين (0.95 و 1.21) بمستويات من مرتفعة إلى متوسطة، حيث احتلت عبارة " تمثل الجامعة بالنسبة لي "عائلة" وأنا أحد أفرادها" المرتبة الأولى بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي(3.77) وانحراف معياري(0.95)، وتليها عبارة "أشعر بالارتياح عندما أناقش مشاكل الجامعة مع زملائي في العمل" بمستوى استجابة مرتفع كذلك ومتوسط حسابي(3.42) وانحراف معياري(1.03)، فيما كانت المرتبة الثالثة لعبارة "تسرني ممارسة وظيفتي في الجامعة حتى سن التقاعد" بمستوى استجابة متوسط، وبمتوسط حسابي(3.25) وانحراف معياري(1.21)، أما المرتبة الرابعة والأخيرة فقد كانت لعبارة "أشعر بأن مشاكل الجامعة هي مشاكلي الخاصة " بمستوى استجابة متوسط، بمتوسط حسابي(2.90) وانحراف معياري(1.12).

ثانيا-نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول بعد الالتزام المستمر: يوضح الجدول رقم(4-7) الاتجاه العام لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول فقرات بعد الالتزام المستمر كما يلي:

الجدول رقم :(4-7) يمثل المستوى المدرك لبعد الالتزام المستمر من وجهة نظر موظفي الجامعة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
		نسبة	نسبة	نسبة	نسبة	نسبة				
1	من الصعب أن أترك الجامعة حتى لو أردت ذلك لأنني سأخسر كثيرا.	42	61	78	66	26	2.90	1.20	3	متوسط
		15.4	22.3	28.6	24.2	9.5				
2	تركي للجامعة سيؤثر سلبا على أمور عديدة في حياتي.	40	73	74	62	24	2.84	1.18	4	متوسط
		14.7	26.7	27.1	22.7	8.8				
3	بقائي في الجامعة ضرورة بالنسبة لي أكثر من كونه رغبة شخصية.	27	67	66	85	28	3.07	1.16	1	متوسط
		9.9	24.5	24.2	31.1	10.3				
4	أعتقد بأن فرص العمل المتاحة أمامي قليلة في حال تركي العمل في الجامعة.	29	66	66	83	29	3.06	1.18	2	متوسط
		10.6	24.2	24.2	30.4	10.6				
المتوسط العام لبعد الالتزام المستمر							**2.97**	**0.92**		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجاتSPSS

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول رقم (4-7) أعلاه، فإن الاتجاه العام من وجهة نظر موظفي الجامعة حول فقرات بعد الالتزام المستمر كان متوسطا حسب مقياس الدراسة، حيث أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات الأفراد حول هذا البعد بجميع فقراته كان (2.97) وانحراف معياري (0.92)، وقد حققت فقرات بعد الالتزام المستمر متوسطات حسابية تراوحت بين(3.07 و 2.84) بانحرافات معيارية ما بين (1.16 و 1.20) بمستويات متوسطة لجميع الفقرات، حيث احتلت عبارة "بقائي في الجامعة ضرورة بالنسبة لي أكثر من كونه رغبة شخصية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.07) وانحراف معياري(1.16)، وتليها عبارة "أعتقد بأن فرص العمل المتاحة أمامي قليلة في حال تركي العمل في الجامعة" بمتوسط حسابي(3.06) وانحراف معياري(1.18)، فيما كانت المرتبة الثالثة لعبارة "من الصعب أن أترك الجامعة حتى لو أردت ذلك لأنني سأخسر

كثيرا" بمتوسط حسابي(2.90) وانحراف معياري(1.20)، أما المرتبة الرابعة والأخيرة فقد كانت لعبارة "تركي للجامعة سيؤثر سلبا على أمور عديدة في حياتي" بمتوسط حسابي(2.84) وانحراف معياري(1.18).

ثالثا–نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول بعد الالتزام المعياري: يوضح الجدول رقم(4–8) الاتجاه العام لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول فقرات بعد الالتزام المعياري كما يلي:

الجدول رقم :(4–8)يمثل المستوى المدرك لبعد الالتزام المعياري من وجهة نظر موظفي الجامعة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
		نسبة	نسبة	نسبة	نسبة	نسبة				
1	أشعر بالمسؤولية الكاملة إزاء الأعمال الموكلة لي.	1	4	14	140	114	4.32	0.67	1	مرتفع جدا
		0.4	1.5	5.1	51.3	41.8				
2	أرى أنه من الخطأ أن أغادر الجامعة إلى منظمة أخرى في بعض الأوقات حتى ولو كان الأمر مفيدا لي.	30	58	93	72	20	2.97	1.10	3	متوسط
		11	21.2	34.1	26.4	7.3				
3	أخشى الشعور بالذنب لو تركت العمل بالجامعة.	43	80	75	62	13	2.71	1.12	4	متوسط
		15.8	29.3	27.5	22.7	4.8				
4	أنا مدين للجامعة لما لها من فضل واثر على حياتي.	27	36	63	114	33	3.32	1.15	2	متوسط
		9.9	13.2	23.1	41.8	12.1				
المتوسط العام لبعد الالتزام المعياري							**3.34**	**0.72**		**متوسط**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجاتSPSS

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول رقم (4–8) أعلاه، فإن الاتجاه العام من وجهة نظر موظفي الجامعة حول فقرات بعد الالتزام المعياري كان متوسطا حسب مقياس الدراسة، حيث أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات الأفراد حول هذا البعد بجميع فقراته كان (3.34) وانحراف معياري (0.72)، وقد حققت فقرات بعد الالتزام المعياري متوسطات حسابية تراوحت بين(4.32 و 2.71) بانحرافات معيارية ما بين (0.67 و 1.15) بمستويات متفاوتة من مرتفعة جدا إلى متوسطة، حيث احتلت عبارة "أشعر بالمسؤولية الكاملة إزاء الأعمال الموكلة لي" المرتبة الأولى بمستوى مرتفع جدا، بمتوسط حسابي(4.32) وانحراف معياري(0.67)، وتليها عبارة "أنا مدين للجامعة لما لها من فضل واثر على حياتي" بمستوى استجابة متوسط،

بمتوسط حسابي(3.32) وانحراف معياري(1.15)، فيما كانت المرتبة الثالثة لعبارة "أرى أنه من الخطأ أن أغادر الجامعة إلى منظمة أخرى في بعض الأوقات حتى ولو كان الأمر مفيدا لي" بمستوى استجابة متوسط، بمتوسط حسابي(2.97) وانحراف معياري(1.10)، أما المرتبة الرابعة والأخيرة فقد كانت لعبارة "أخشى الشعور بالذنب لو تركت العمل بالجامعة" بمستوى استجابة متوسط، بمتوسط حسابي(2.71) وانحراف معياري(1.12).

وحسب ما تم عرضه في الجداول أعلاه، فإن أبعاد الالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجامعة تكون وفق الترتيب الآتي:

الجدول رقم:(4-9)يمثل المستوى المدرك لأبعاد الالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجامعة

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
1	الالتزام العاطفي	3.33	0.79	2	متوسط
2	الالتزام المستمر	2.97	0.92	3	متوسط
3	الالتزام المعياري	3.34	0.72	1	متوسط
المتوسط العام لأبعاد الالتزام التنظيمي		**3.21**	**0.69**		**متوسط**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول رقم (4-9) أعلاه، فإن الاتجاه العام من وجهة نظر موظفي الجامعة حول أبعاد محور الالتزام التنظيمي كان متوسطا حسب مقياس الدراسة، حيث أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات الأفراد حول هذا المحور بجميع أبعاده كان (3.21) وانحراف معياري (0.69)، وقد حققت أبعاد الالتزام التنظيمي متوسطات حسابية تراوحت بين(3.34 و 2.97) بانحرافات معيارية ما بين(0.72 و 0.92) بمستويات متوسطة لجميع الأبعاد، حيث احتل بعد "الالتزام المعياري" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.34) وانحراف معياري(0.72)، ويليه بعد "الالتزام العاطفي" بمتوسط حسابي(3.33) وانحراف معياري(0.79)، فيما كانت المرتبة الثالثة والأخيرة لبعد "الالتزام المستمر" بمتوسط حسابي(2.97) وانحراف معياري(0.92).

المطلب الثالث: نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول سلوك المواطنة التنظيمية

وقد كانت نتائج استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول فقرات وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والمتمثلة في الأبعاد التالية: الإيثار، اللطف والكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير، كما يلي:

أولا–نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول بعد الإيثار: يوضح الجدول رقم(4–10) الاتجاه العام لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول فقرات بعد الإيثار كما يلي:

الجدول رقم :(4–10)يمثل المستوى المدرك لبعد الإيثار من وجهة نظر موظفي الجامعة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
		نسبة	نسبة	نسبة	نسبة	نسبة				
1	أساعد زملائي في أعمالهم عندما تكون لديهم أعباء ثقيلة.	1	1	10	155	106	4.33	0.60	1	مرتفع جدا
		0.4	0.4	3.7	56.8	38.8				
2	أساعد في توجيه الموظفين الجدد حتى لم يكن ذلك مطلوب مني.	3	15	32	144	79	4.02	0.85	2	مرتفع
		1.1	5.5	11.7	52.7	28.9				
3	أقوم بأداء عمل زملائي في حالة غيابهم.	0	14	38	151	70	4.01	0.77	3	مرتفع
		0	5.5	13.9	55.3	25.6				
4	أستقطع جزءا من وقتي لتلبية احتياجات زملائي في العمل.	3	16	43	159	52	3.88	0.81	4	مرتفع
		1.1	5.9	15.8	58.2	19				
المتوسط العام لبعد الإيثار							**4.06**	**0.56**		**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجاتSPSS

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول رقم (4–10) أعلاه، فإن الاتجاه العام من وجهة نظر موظفي الجامعة حول فقرات بعد الإيثار كان مرتفعا حسب مقياس الدراسة، حيث أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات الأفراد حول هذا البعد بجميع فقراته كان (4.06) وانحراف معياري (0.56)، وقد حققت فقرات بعد الإيثار متوسطات حسابية تراوحت بين(4.33 و 3.88) بانحرافات معيارية ما بين(0.60 و 0.81) بمستويات من مرتفعة جدا إلى مرتفعة، حيث احتلت عبارة " أساعد زملائي في أعمالهم عندما تكون لديهم أعباء ثقيلة "

المرتبة الأولى بمستوى مرتفع جدا، بمتوسط حسابي(4.33) وانحراف معياري(0.60)، وتليها عبارة "أساعد في توجيه الموظفين الجدد حتى لم يكن ذلك مطلوب مني" بمستوى استجابة مرتفع، بمتوسط حسابي(4.02) وانحراف معياري(0.85)، فيما كانت المرتبة الثالثة لعبارة "أقوم بأداء عمل زملائي في حالة غيابهم" بمستوى استجابة مرتفع أيضا، بمتوسط حسابي(4.01) وانحراف معياري(0.77)، أما المرتبة الرابعة والأخيرة فقد كانت لعبارة "أستقطع جزءا من وقتي لتلبية احتياجات زملائي في العمل" بمستوى استجابة مرتفع كذلك، بمتوسط حسابي(3.88) وانحراف معياري(0.81).

ثانيا-نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول بعد اللطف والكياسة: يوضح الجدول رقم(4-11) الاتجاه العام لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول فقرات بعد اللطف والكياسة كما يلي:

الجدول رقم :(4-11) المستوى المدرك لبعد اللطف والكياسة من وجهة نظر موظفي الجامعة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
		نسبة	نسبة	نسبة	نسبة	نسبة				
1	أحرص على تفادي المشكلات في العمل.	4	1	8	133	127	4.38	0.70	2	مرتفع جدا
		1.5	0.4	2.9	48.7	46.5				
2	أحترم خصوصيات زملائي في العمل.	2	1	7	120	143	4.46	0.64	1	مرتفع جدا
		0.7	0.4	2.6	44	52.4				
3	أتشاور مع الزملاء الآخرين عند اتخاذ أي إجراء أو قرار قد يؤثر عليهم.	1	5	36	136	95	4.16	0.74	4	مرتفع
		0.4	1.8	13.2	49.8	34.8				
4	أقوم بتزويد زملائي بالمعلومات الضرورية التي تساعدهم على أداء أعمالهم.	1	7	17	149	99	4.23	0.71	3	مرتفع جدا
		0.4	2.6	6.2	54.6	36.3				
المتوسط العام لبعد اللطف والكياسة							**4.31**	**0.52**		**مرتفع جدا**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجاتSPSS

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول رقم (4-11) أعلاه، فإن الاتجاه العام من وجهة نظر موظفي الجامعة حول فقرات بعد اللطف والكياسة كان مرتفعا جدا حسب مقياس الدراسة، حيث أن المتوسط الحسابي

العام لاستجابات الأفراد حول هذا البعد بجميع فقراته كان (4.31) وانحراف معياري (0.52)، وقد حققت فقرات بعد اللطف والكياسة متوسطات حسابية تراوحت بين(4.46 و 4.16) بانحرافات معيارية ما بين(0.64 و 0.74) بمستويات من مرتفعة جدا إلى مرتفعة، حيث احتلت عبارة "أحترم خصوصيات زملائي في العمل" المرتبة الأولى بمستوى مرتفع جدا، بمتوسط حسابي(4.46) وانحراف معياري(0.64)، وتليها عبارة "أحرص على تفادي المشكلات في العمل" بمستوى استجابة مرتفع جدا كذلك، بمتوسط حسابي(4.38) وانحراف معياري(0.70)، فيما كانت المرتبة الثالثة لعبارة "أقوم بتزويد زملائي بالمعلومات الضرورية التي تساعدهم على أداء أعمالهم" بمستوى استجابة مرتفع جدا أيضا، بمتوسط حسابي(4.23) وانحراف معياري(0.71)، أما المرتبة الرابعة والأخيرة فقد كانت لعبارة "أتشاور مع الزملاء الآخرين عند اتخاذ أي إجراء أو قرار قد يؤثر عليهم" بمستوى استجابة مرتفع، بمتوسط حسابي(4.16) وانحراف معياري(0.74).

ثالثا–نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول بعد الروح الرياضية: يوضح الجدول رقم(4–12) الاتجاه العام لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول فقرات بعد الروح الرياضية كما يلي:

الجدول رقم :(4-12)يمثل المستوى المدرك لبعد الروح الرياضية من وجهة نظر موظفي الجامعة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
		نسبة	نسبة	نسبة	نسبة	نسبة				
1	أنجز الأعمال الإضافية دون تذمر.	12	21	56	129	55	3.71	1.01	4	مرتفع
		4.4	7.7	20.5	47.3	20.1				
2	أتقبل ملاحظات الآخرين واقتراحاتهم.	1	4	15	177	76	4.18	0.62	3	مرتفع
		0.4	1.5	5.5	64.8	27.8				
3	أقدم الاعتذار إذا أخطأت في حق أحد في مكان العمل.	3	3	9	152	106	4.30	0.68	1	مرتفع جدا
		1.1	1.1	3.3	55.7	38.8				
4	أظهر احترامي لكل العاملين حتى في أوقات التوتر المرتبط بالعمل.	1	5	13	159	95	4.25	0.66	2	مرتفع جدا
		0.4	1.8	4.8	58.2	34.8				
المتوسط العام لبعد الروح الرياضية							**4.11**	**0.53**		**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجاتSPSS

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول رقم (4-12) أعلاه، فإن الاتجاه العام من وجهة نظر موظفي الجامعة حول فقرات بعد الروح الرياضية كان مرتفعا حسب مقياس الدراسة، حيث أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات الأفراد حول هذا البعد بجميع فقراته كان (4.11) وانحراف معياري (0.53)، وقد حققت فقرات بعد الروح الرياضية متوسطات حسابية تراوحت بين(4.30 و 3.71) بانحرافات معيارية ما بين (0.62 و 1.01) بمستويات من مرتفعة جدا إلى مرتفعة، حيث احتلت عبارة "أقدم الاعتذار إذا أخطأت في حق أحد في مكان العمل" المرتبة الأولى من حيث موافقة الأفراد بمستوى مرتفع جدا حولها، بمتوسط حسابي(4.30) وانحراف معياري(0.68)، وتليها عبارة "أظهر احترامي لكل العاملين حتى في أوقات التوتر المرتبط بالعمل" بمستوى استجابة مرتفع جدا كذلك، بمتوسط حسابي(4.25) وانحراف معياري(0.66)، فيما كانت المرتبة الثالثة لعبارة " أتقبل ملاحظات الآخرين واقتراحاتهم" بمستوى استجابة مرتفع، بمتوسط حسابي(4.18) وانحراف معياري(0.62)، أما المرتبة الرابعة والأخيرة فقد كانت لعبارة "أنجز الأعمال الإضافية دون تذمر" بمستوى استجابة مرتفع كذلك، بمتوسط حسابي(3.71) وانحراف معياري(1.01).

رابعا–نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول بعد السلوك الحضاري: يوضح الجدول رقم(4-13) الاتجاه العام لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول فقرات بعد السلوك الحضاري كما يلي:

الجدول رقم :(4-13) يمثل المستوى المدرك لبعد السلوك الحضاري من وجهة نظر موظفي الجامعة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
		نسبة	نسبة	نسبة	نسبة	نسبة				
1	أتابع بانتظام القوانين والتعليمات الداخلية للجامعة.	2	7	36	160	68	4.04	0.74	1	مرتفع
		0.7	2.6	13.2	58.6	24.9				
2	أحرص على سمعة الجامعة وأدافع عنها عندما ينتقدها الآخرون.	7	10	70	133	53	3.78	0.88	2	مرتفع
		2.6	3.7	25.6	48.7	19.4				
3	أواظب على حضور الاجتماعات والندوات المتعلقة بالعمل.	6	18	84	130	35	3.62	0.87	4	مرتفع
		2.2	6.6	30.8	47.6	12.8				
4	أتفاعل بإيجابية مع كل التغييرات التي تحدث في الجامعة.	4	14	81	142	32	3.67	0.80	3	مرتفع
		1.5	5.1	29.7	52	11.7				
المتوسط العام لبعد السلوك الحضاري							**3.78**	**0.62**		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجاتSPSS

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول رقم (4-13) أعلاه، فإن الاتجاه العام من وجهة نظر موظفي الجامعة حول فقرات بعد السلوك الحضاري كان مرتفعا حسب مقياس الدراسة، حيث أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات الأفراد حول هذا البعد بجميع فقراته كان (3.78) وانحراف معياري (0.62)، وقد حققت فقرات بعد السلوك الحضاري متوسطات حسابية تراوحت بين(4.04 و 3.62) بانحرافات معيارية ما بين (0.74 و 0.88) بمستويات مرتفعة لجميع الفقرات، حيث احتلت عبارة "أتابع بانتظام القوانين والتعليمات الداخلية للجامعة" المرتبة الأولى من حيث موافقة الأفراد بمتوسط حسابي(4.04) وانحراف معياري(0.74)، وتليها عبارة "أحرص على سمعة الجامعة وأدافع عنها عندما ينتقدها الآخرون" بمتوسط حسابي(3.78) وانحراف معياري(0.88)، فيما كانت المرتبة الثالثة لعبارة "أتفاعل بإيجابية مع كل التغييرات التي تحدث في الجامعة" بمتوسط حسابي(3.67) وانحراف معياري(0.80)، أما المرتبة الرابعة والأخيرة فقد كانت لعبارة "أواظب على حضور الاجتماعات والندوات المتعلقة بالعمل" بمتوسط حسابي(3.62) وانحراف معياري(0.87).

خامسا-نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول بعد وعي الضمير: يوضح الجدول رقم(4-14) الاتجاه العام لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول فقرات بعد وعي الضمير كما يلي:

الجدول رقم :(4-14)يمثل المستوى المدرك لبعد وعي الضمير من وجهة نظر موظفي الجامعة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
		نسبة	نسبة	نسبة	نسبة	نسبة				
1	أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف	0	8	32	155	87	4.17	0.70	5	مرتفع
		0	2.9	8.4	56.8	31.9				
2	أهتم بالمحافظة على ممتلكات الجامعة.	1	1	2	139	130	4.45	0.57	1	مرتفع جدا
		0.4	0.4	0.7	50.9	47.6				
3	أبادر بتحسين العمل وتطويره.	0	5	16	147	105	4.28	0.65	3	مرتفع جدا
		0	1.8	5.9	53.8	38.5				
4	أحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي المهنية.	2	6	16	152	97	4.23	0.71	4	مرتفع جدا
		0.7	2.2	5.9	55.7	35.5				
5	أتقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها في الجامعة حتى ولو لم يراقبني أحد.	0	5	8	148	112	4.34	0.62	2	مرتفع جدا
		0	1.8	2.9	54.2	41				
6	لا أمانع في الاستمرار في العمل إلى ما بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة.	21	24	32	117	79	3.76	1.18	6	مرتفع
		7.7	8.8	11.7	42.9	28.9				
المتوسط العام لبعد وعي الضمير							**4.20**	**0.50**		مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجاتSPSS

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول رقم (4-14) أعلاه، فإن الاتجاه العام من وجهة نظر موظفي الجامعة حول فقرات بعد وعي الضمير كان مرتفعا جدا حسب مقياس الدراسة، حيث أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات الأفراد حول هذا البعد بجميع فقراته كان (4.20) وانحراف معياري (0.50)، وقد حققت فقرات بعد وعي الضمير متوسطات حسابية تراوحت بين(4.45 و 3.76) بانحرافات معيارية ما بين (0.57 و 1.18) بمستويات من مرتفعة إلى مرتفعة جدا، حيث احتلت عبارة "أهتم بالمحافظة على ممتلكات الجامعة" المرتبة الأولى من حيث موافقة الأفراد بمستوى مرتفع جدا حولها، بمتوسط حسابي(4.45) وانحراف معياري(0.57)، وتليها عبارة "أتقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها في الجامعة حتى ولو لم يراقبني أحد" بمستوى مرتفع جدا كذلك، بمتوسط حسابي(4.34) وانحراف معياري(0.62)، فيما كانت المرتبة الثالثة لعبارة "أبادر بتحسين العمل وتطويره" بمستوى مرتفع جدا أيضا، بمتوسط حسابي(4.28) وانحراف معياري(0.65)،

أما المرتبة الرابعة فقد كانت لعبارة "أحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي المهنية" بمستوى مرتفع جدا هي الأخرى، بمتوسط حسابي(4.23) وانحراف معياري(0.71)، وتليها عبارة "أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف" بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي(4.17) وانحراف معياري(0.70)، وفي المرتبة السادسة والأخيرة عبارة "لا أمانع في الاستمرار في العمل إلى ما بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة" بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي(3.76) وانحراف معياري(1.18).

ووفقا لما تم عرضه في الجداول أعلاه، فإن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الجامعة تكون حسب الترتيب الآتي:

الجدول رقم:(4-15) يمثل المستوى المدرك لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الجامعة

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
1	الإيثـــار	4.06	0.56	4	مرتفع
2	اللطف والكياسة	4.31	0.52	1	مرتفع جدا
3	الروح الرياضية	4.11	0.53	3	مرتفع
4	السلوك الحضاري	3.78	0.62	5	مرتفع
	وعي الضمير	4.20	0.50	2	مرتفع جدا
المتوسط العام لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية		**4.09**	**0.41**		**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول رقم (4-15) أعلاه، فإن الاتجاه العام من وجهة نظر موظفي الجامعة حول أبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفعا حسب مقياس الدراسة، حيث أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات الأفراد حول هذا المحور بجميع أبعاده كان (4.09) وانحراف معياري (0.41)، وقد حققت أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية متوسطات حسابية تراوحت بين(4.31 و 3.78) بانحرافات معيارية ما بين(0.50 و 0.62) بمستويات من مرتفعة جدا إلى مرتفعة، حيث احتل بعد "اللطف والكياسة" المرتبة الأولى بمستوى مرتفع جدا، بمتوسط حسابي(4.31) وانحراف معياري(0.52)، ويليه بعد "وعي الضمير" بمستوى مرتفع جدا كذلك، بمتوسط حسابي(4.20) وانحراف معياري(0.50)، فيما كانت المرتبة الثالثة لبعد "الروح الرياضية" بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي(4.11) وانحراف معياري(0.53)، ويليه بعد "الإيثار" بمستوى مرتفع أيضا بمتوسط حسابي(4.06) وانحراف معياري(0.56)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة بعد "السلوك الحضاري" بمستوى مرتفع هو الآخر، بمتوسط حسابي(3.78) وانحراف معياري(0.62).

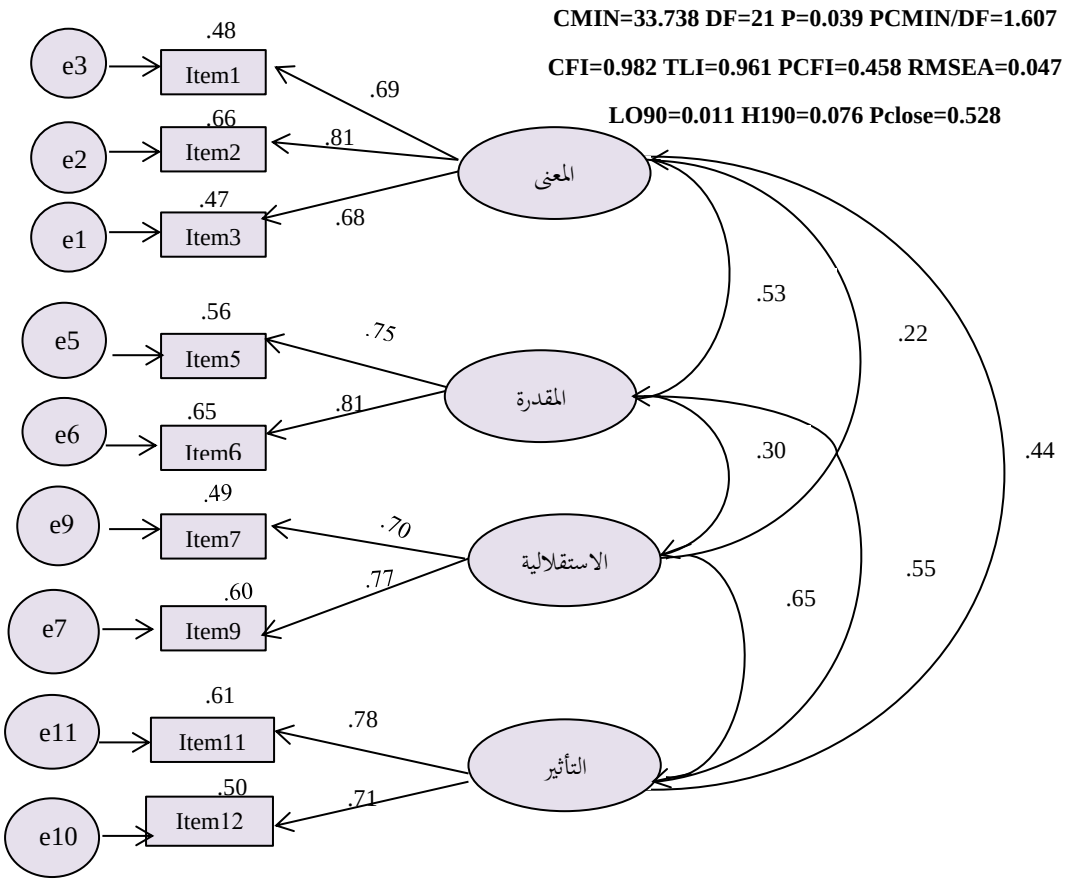
المبحث الثاني: نتائج التحليل العاملي التوكيدي

سوف نقوم باختبار النموذج القياسي لمتغيرات الدراسة من خلال التحليل العاملي التوكيدي باستخدام برنامج AMOS V24، و ذلك للتأكد من مطابقة البيانات المجمعة مع النموذج المقترح، حيث سنقوم بالتعديل أو ما يطلق عليها استراتيجية توليد النموذج (Model Generating Situation) إذا لم تكن جودة المطابقة محققة، وذلك من خلال العمل بالمقترحات التي يقدمها برنامج AMOS V24 من حذف لبعض العبارات أو ربط بين أخطاء القياس حتى يتم تحقيق جودة المطابقة لكل نموذج.

المطلب الأول: التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التمكين النفسي:

أولا– اختبار جودة المطابقة : تم اختبار النموذج الأولي لمقياس التمكين النفسي حيث لم تتحقق جودة المطابقة للنموذج، إلا بعد القيام بحذف الفقرات التالية: رقم 04، رقم 08 ورقم 10 والشكل الموالي رقم(4–1) يوضح النموذج الناتج عن التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التمكين النفسي.

شكل رقم(4–1): يمثل النموذج الناتج عن التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التمكين النفسي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS AMOS

يظهر من خلال الشكل (4-1) أن تشبعات الفقرات على العوامل الأربعة للنموذج القياسي لمقياس التمكين النفسي وأبعاده كانت جميعها قيم مقبولة للانحدار المعياري الموزون، وتعد جميعها تشبعات جيدة.

ويوضح الجدول رقم(4-16) مؤشرات المطابقة لمقياس التمكين النفسي بعد التحليل العاملي التوكيدي.

جدول (4-16) يوضح مؤشرات المطابقة للنموذج القياسي للتمكين النفسي

مسمى مؤشر المطابقة	قيمته في الدراسة	معيار الحكم على جودة المطابقة	النتيجة
مربع كاي النسبي **x^2/df**	1.607	المدى المقبول من 1-2 أو1-3	**مقبول**
الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ المعياري**RMSEA**	0.047	أكبر من 0.08 إلى 0.1 مقبول يساوي أو أقل من 0.08 جيد	**جيد**
مؤشر المطابقة المقارن **CFI**	0.982	يساوي أو أكبر من 0.8 مطابقة مقبولة	**جيد**
مؤشر توكر لويس **TLI**	0.961	يساوي أو أكبر من 0.9 مطابقة جيدة	**جيد**
محك المعلومات لأكيك **AIC**	**النموذج المفترض**: 99.738 **النموذج المشبع**:108.000 **النموذج المستقل**:765.892	قيمة النموذج المقترح يجب أن تكون أقل من قيمة النموذج المستقل	**محقق**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS AMOS

يتضح من الجدول (4-16) أن جميع مؤشرات المطابقة احترمت مستويات المحكات التي تتطلبها جودة المطابقة للنموذج القياسي، وفي هذا السياق نجد أن قيمة مربع كاي النسبي (x^2/df) تقدر بـ (1.607) وهي أقل من قيمة المحك (2)، و قيمة الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ المعياري(RMSEA) تقدر بـ (0.047) وهي قيمة جيدة أقل من (0.08)، ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) الذي كانت قيمته (0.982) وهي في مجال القيم الجيدة أيضا، ومؤشر توكر لويس (TLI) الذي قيمته (0.961) وهو كذلك في مجال القيم الجيدة، وبالتالي المؤشرات الحالية تعزز توفر النموذج النظري المقترح على مطابقة جيدة.

وأخيرا فإن النموذج المقترح أو المفترض بالنسبة لمحك المعلومات لأكيك (AIC) قدر بـ (99.738) حيث تفوق بكثير على محك المعلومات للنموذج المستقل (765.892)، لأن قيمة محك المعلومات لأيكيك للنموذج المقترح صغيرة جداً مقارنة بقيمة محك المعلومات للنموذج المستقل المقابل له، علما بأن محك المعلومات للنموذج المقترح كلما كان صغيرا عن محك المعلومات للنموذج المستقل كلما ارتفعت جودة المطابقة للنموذج المقترح.

ثانيا–اختبار الصدق والثبات لمقياس التمكين النفسي: يوضح الجدول رقم(4–17) مؤشرات الصدق والثبات لمقياس التمكين النفسي.

الجدول رقم(4–17): يمثل مؤشرات الصدق والثبات لمقياس التمكين النفسي

	CR	AVE	MSV	ASV	F1	F2	F3	F4
F1	0.774	0.535	0.283	0.173	**0.731**			
F2	0.755	0.607	0.306	0.225	0.532***	**0.779**		
F3	0.702	0.542	0.425	0.186	0.221*	0.302***	**0.736**	
F4	0.716	0.559	0.425	0.305	0.436	0.553	0.652	**0.747**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS AMOS

1– الثبات المركب: (**Compsite Reliability (CR)**): يعتمد في تقدير الثبات المركب على تقدير مساهمات كل متغير مقاس في تفسير عامله مع الأخذ في الحسبان قيم الأخطاء، ويعتبر الثبات المركب مقبولا إذا تجاوزت قيمته 0.7 [1].

من خلال الجدول رقم(4–17)، أشارت قيم الثبات المركب(CR) إلى القيمة (0.774) لبعد المعنى، والقيمة (0.755) لبعد المقدرة أو الجدارة، والقيمة (0.702) لبعد الاستقلالية، والقيمة (0.716) لبعد التأثير، وجميعها أكبر من (0.7) مما يدل على أن مقياس التمكين النفسي يتميز بثبات عال.

2–الصدق التقاربي: سوف نتحقق من الصدق التقاربي بطريقتين:

[1] – عثماني عابد(2019)، النمذجة بالمعادلة البنائية في تقدير المتغيرات المتعددة باستخدام التحليل العاملي، دراسة جودة حياة العمل لدى معلمي المدارس الابتدائية بولاية غليزان، أطروحة دكتوراه في القياس النفسي، جامعة مستغانم، الجزائر، ص 32.

أ– التباين المفسر: الدليل الأول على الصحة التقاربية للنموذج هو أن تتجاوز قيمة (AVE) الحد (0.5)، وهذا معناه أن التباين المفسر للعبارات أكبر من التباين الناتج عن خطأ القياس، ثم يجب أن تكون كل قيم الجذر التربيعي لقيم (AVE) بالنسبة لكل بعد أكبر من معاملات ارتباطها مع الأبعاد الأخرى[1].

من خلال الجدول رقم(4-17) أعلاه، يتبين أن قيم (AVE) كانت كالتالي: (0.535) بالنسبة لبعد المعنى، والقيمة (0.607) بالنسبة لبعد الجدارة أو المقدرة، والقيمة (0.542) بالنسبة لبعد الاستقلالية، والقيمة (0.559) بالنسبة لبعد التأثير، وكل القيم أكبر من المحك (0.50) مما يعني تحقيق الشرط الأول للصدق التقاربي، أما قيم الجذر التربيعي لقيم (AVE) فقد كانت على التوالي: (0.731) لبعد المعنى، (0.779) لبعد الجدارة أو المقدرة،(0.736) لبعد الاستقلالية،(0.747) لبعد التأثير، وجميعها أكبر من معاملات ارتباطها مع بقية الأبعاد، ما يدل على تحقق الشرط الثاني وبالتالي تحقق الصدق التقاربي لمقياس التمكين النفسي.

ب– تشبع فقرات المقياس على العوامل التي تنتمي إليها: يتم اختبار الصدق التقاربي وفق هذه الطريقة من خلال فحص قيم تشبع الفقرات على عواملها الكامنة بعد إجراء التحليل العاملي التوكيدي، حيث أنه كلما كانت التشبعات المعيارية قريبة من الواحد دل ذلك على وجود صدق تقاربي، وعموما تعتبر قيمة(0.3) درجة القطع بين القيم الصغيرة والقيم الكبيرة[2]. ويوضح الجدول الموالي تشبع فقرات مقياس التمكين النفسي على العوامل التي تنتمي إليها.

[1] – رياض عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص 168.

[2] – عمر كبير(2021)، أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر بقللة، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، ص 129.

جدول (4-18) يوضح تشبع فقرات مقياس التمكين النفسي على العوامل التي تنتمي إليها.

المتغير المشاهد	التشبع على العامل الكامن		الخطأ المعياري لتقدير التشبع	قيمة "ت" ودلالتها الإحصائية	معامل الثبات R^2
الفقرة 1	0.692	المعنى	0.097	***9.710	0.479
الفقرة 2	0.813		0.109	***9.624	0.661
الفقرة 3	0.682		0.114	***9.624	0.465
الفقرة 5	0.751	المقدرة أو الجدارة	0.090	***8.337	0.564
الفقرة 6	0.806		0.159	***8.337	0.650
الفقرة 7	0.696	الاستقلالية	0.126	***6.951	0.485
الفقرة 9	0.774		0.164	***6.951	0.599
الفقرة 11	0.783	التأثير	0.149	***8.866	0.613
الفقرة 12	0.710		0.085	***8.866	0.505

*** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001) ** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS AMOS

نلاحظ من خلال الجدول رقم(4-18) أن القيم المعيارية لتشبع الفقرات على عواملها دالة عند مستوى دلالة (0.001) حيث تراوحت بين (0.682) و(0.813)، وقد كان جميعها أكبر من درجة القطع(0.3) بل تجاوزت (0.6)، مما يدل على قوة العلاقة بين الفقرات وعواملها، مما يعني تحقق الصدق التقاربي لمقياس التمكين النفسي.

3-الصدق التمايزي: سوف نقوم بالتحقق من الصدق التمايزي من خلال:

أ- معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة: حيث يجب أن لا تتجاوز معاملات الارتباط بيرسون بين العوامل الكامنة 0.90[1]، أي يجب التأكد من عدم وجود التعدد الخطي بين هذه العوامل.

من خلال الجدول رقم(4-17) الذي يمثل مؤشرات الصدق والثبات لمقياس التمكين النفسي نلاحظ أن معاملات الارتباط بيرسون بين العوامل أو الأبعاد تراوحت بين(0.221) التي تربط بعد المعنى ببعد الاستقلالية و(0.652) التي تربط بعد الاستقلالية بالتأثير، وجميعها أقل من 0.90، مما يدل على تحقق الصدق التمايزي لمقياس التمكين النفسي.

[1] – صبرينة حمياني، مرجع سبق ذكره، ص 263

ب–مقارنة بين مؤشرات الصدق البنائي: حيث يتحقق الصدق التمايزي بتوفر الشرطين التاليين[1]:

*قيمة متوسط التباين المستخلص لكل عامل أكبر من مربع التباين الأقصى المشترك مع العوامل الأخرى، MSV<AVE.

*قيمة متوسط التباين المستخلص لكل عامل أكبر من متوسط مربع التباين المشترك مع العوامل الأخرىASV<AVE.

من خلال الجدول رقم(4–17) الذي يمثل مؤشرات الصدق والثبات لمقياس التمكين النفسي نلاحظ أن جميع قيم التباين المستخلص(AVE) أكبر من مربع التباين الأقصى المشترك مع العوامل الأخرى(MSV)، وجميع قيم التباين المستخلص(AVE) أكبر من متوسط مربع التباين المشترك مع العوامل الأخرى(ASV).

ومنه نقول أن مقياس التمكين النفسي حقق الصدق التمايزي.

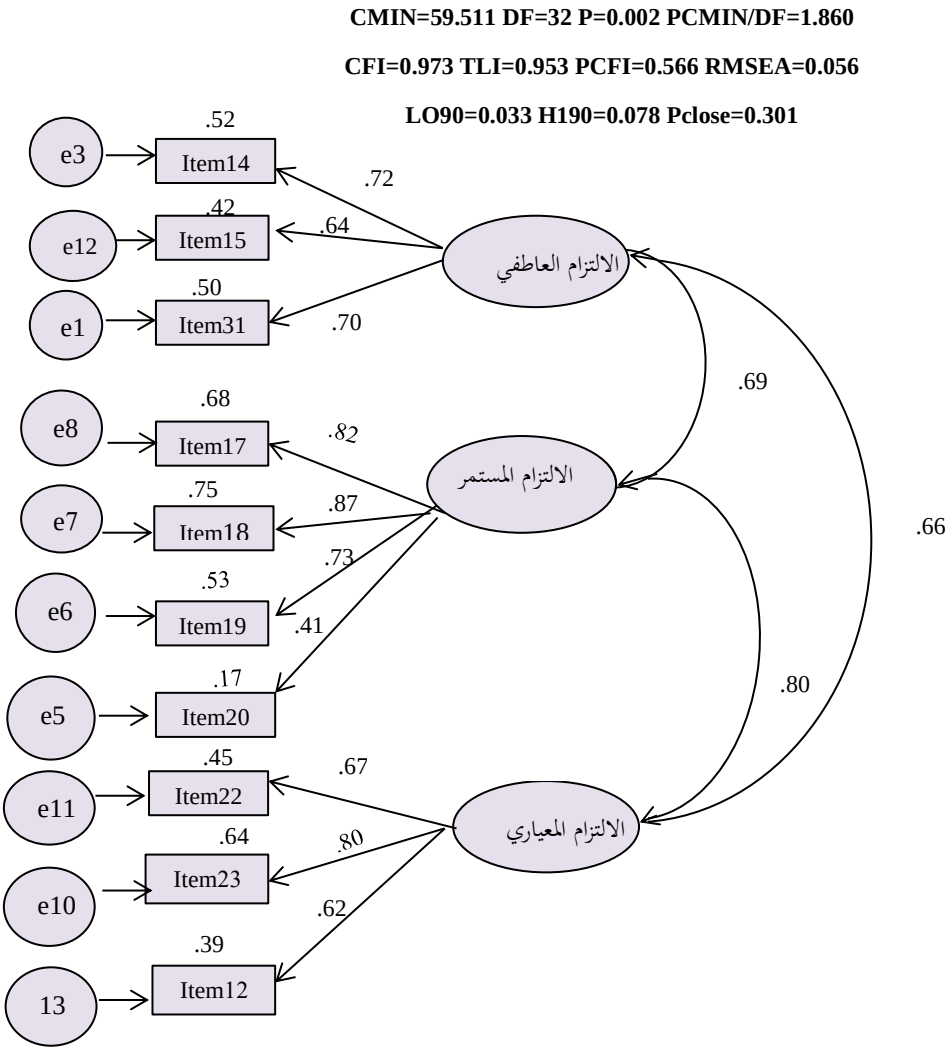
والخلاصة العامة لنتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التمكين النفسي هي أن جميع المؤشرات تشير إلى أن النموذج المفترض لهذا الأخير قد أوفى بالشروط اللازمة لقبوله من صدق تقاربي وتمايزي وثبات مركب.

المطلب الثاني: التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الالتزام التنظيمي:

أولا– اختبار جودة المطابقة: تم اختبار النموذج الأولي لمقياس الالتزام التنظيمي حيث لم تتحقق جودة المطابقة للنموذج، إلا بعد القيام بحذف الفقرات التالية: رقم 13، رقم 21 والشكل الموالي رقم(4–2) يوضح النموذج الناتج عن التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الالتزام التنظيمي.

[1] – عثماني عابد(2019)، مرجع سبق ذكره، ص 33.

شكل رقم(4–2): يمثل النموذج الناتج عن التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS AMOS

يظهر من خلال الشكل (4–2) أن تشبعات الفقرات على العوامل الثلاثة للنموذج القياسي لمقياس الالتزام التنظيمي وأبعاده كانت جميعها قيم مقبولة للانحدار المعياري الموزون، وتعد جميعها تشبعات جيدة، ويوضح الجدول رقم(4–19) مؤشرات المطابقة لمقياس الالتزام التنظيمي بعد التحليل العاملي التوكيدي.

جدول (4-19) يوضح مؤشرات المطابقة للنموذج القياسي للالتزام التنظيمي

مسمى مؤشر المطابقة	قيمته في الدراسة	معيار الحكم على جودة المطابقة	النتيجة
مربع كاي النسبي **x^2/df**	1.860	المدى المقبول من 1-2 أو1-3	**مقبول**
الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ المعياري**RMSEA**	0.056	أكبر من 0.08 إلى 0.1 مقبول يساوي أو أقل من 0.08 جيد	**جيد**
مؤشر المطابقة المقارن **CFI**	0.973	يساوي أو أكبر من 0.8 مطابقة مقبولة يساوي أو أكبر من 0.9 مطابقة جيدة	**جيد**
مؤشر توكر لويس **TLI**	0.953		**جيد**
محك المعلومات لاكيك **AIC**	**النموذج المفترض**: 125.511 **النموذج المشبع**:130.000 **النموذج المستقل**:1086.082	قيمة النموذج المقترح يجب أن تكون أقل من قيمة النموذج المستقل	**محقق**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS AMOS

يتضح من الجدول رقم (4-19) أن جميع مؤشرات المطابقة احترمت مستويات المحكات التي تتطلبها جودة المطابقة للنموذج القياسي، وفي هذا السياق نجد أن قيمة مربع كاي النسبي (x^2/df) تقدر بـ (1.860) وهي أقل من قيمة المحك (2)، والجذر التربيعي لمتوسط الخطأ المعياري(RMSEA) الذي كانت قيمته (0.056) وهي قيمة جيدة أقل من (0.08)، ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) الذي كانت قيمته (0.973) وهي في قيمة جيدة أيضا؛ و مؤشر توكر لويس (TLI) الذي قيمته (0.953) وهو كذلك في مجال القيم الجيدة، وبالتالي المؤشرات الحالية تعزز توفر النموذج النظري المقترح على مطابقة جيدة.

وأخيرا فإن النموذج المقترح أو المفترض بالنسبة لمحك المعلومات لأكيك (AIC) قدر بـ (125.511) وقد تفوق بكثير على محك المعلومات للنموذج المستقل (1086.082)، لأن قيمة محك المعلومات لأيكيك للنموذج المقترح صغيرة جداً مقارنة بقيمة محك المعلومات للنموذج المستقل

المقابل له، علما بأن محك المعلومات للنموذج المقترح كلما كان صغيرا عن محك المعلومات للنموذج المستقل كلما ارتفعت جودة المطابقة للنموذج المقترح.

ثانيا –اختبار الصدق والثبات لمقياس الالتزام التنظيمي: يوضح الجدول رقم(4-20)مؤشرات الصدق والثبات لمقياس الالتزام التنظيمي.

الجدول رقم(4-20): يمثل مؤشرات الصدق والثبات لمقياس الالتزام التنظيمي

	CR	AVE	MSV	ASV	F1	F2	F3
F1	0.732	0.477	0.480	0.455	**0.690**		
F2	0.810	0.532	0.647	0.563	0.693***	**0.729**	
F3	0.741	0.491	0.647	0.538	0.656	0.804	**0.701**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS AMOS

1– الثبات المركب: (**Compsite Reliability (CR**)): من خلال الجدول رقم (4-20)، أشارت قيم الثبات المركب(CR) إلى القيمة (0.732) لبعد الالتزام العاطفي، والقيمة (0.810) لبعد الالتزام المستمر، والقيمة (0.741) لبعد الالتزام المعياري، وجميع القيم أكبر من (0.7) مما يدل على أن مقياس الالتزام التنظيمي يتمتع بثبات عال.

2– الصدق التقاربي: سوف نتحقق من الصدق التقاربي من خلال:

- **تشبع فقرات المقياس على العوامل التي تنتمي إليها**: كما سبق وأن أشرنا إلى أن تشبع الفقرات على العوامل التي تنتمي إليها يجب أن يفوق (0.3) حتى يحقق المقياس الصدق التقاربي، والجدول الموالي يوضح تشبع فقرات مقياس الالتزام التنظيمي على العوامل التي تنتمي إليها.

جدول رقم (4-21) يوضح تشبع فقرات مقياس الالتزام التنظيمي على العوامل التي تنتمي إليها.

المتغير المشاهد	التشبع على العامل الكامن		الخطأ المعياري لتقدير التشبع	قيمة "ت" ودلالتها الإحصائية	معامل الثبات R^2
الفقرة 14	الالتزام العاطفي	0.720	0.130	***9.216	0.518
الفقرة 15		0.645	0.111	***8.592	0.415
الفقرة 16		0.705	0.122	***8.592	0.497
الفقرة 17	الالتزام المستمر	0.823	0.306	***6.644	0.677
الفقرة 18		0.868	0.315	***6.718	0.753
الفقرة 19		0.726	0.268	***6.408	0.527
الفقرة 20		0.413	0.070	***13.261	0.171
الفقرة 22	الالتزام المعياري	0.668	0.079	***10.163	0.446
الفقرة 23		0.799	0.123	***10.163	0.639
الفقرة 24		0.622	0.114	***8.579	0.387

*** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001) ** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على م مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS AMOS

يظهر من خلال الجدول رقم (4-21) أن القيم المعيارية لتشبع الفقرات على عواملها دالة عند مستوى دلالة (0.001) حيث تراوحت بين (0.413) و(0.868) وقد كانت جميعها أكبر من (0.3) درجة القطع بين القيم الصغيرة والكبيرة، مما يدل على قوة العلاقة بين الفقرات وعواملها، مما يعني تحقق الصدق التقاربي لمقياس الالتزام التنظيمي.

3- الصدق التمايزي: سوف نقوم بالتحقق من الصدق التمايزي من خلال:

- **معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة**: حيث يجب أن لا تتجاوز معاملات الارتباط بيرسون بين العوامل الكامنة 0.90، أي يجب التأكد من عدم وجود التعدد الخطي بين هذه العوامل.

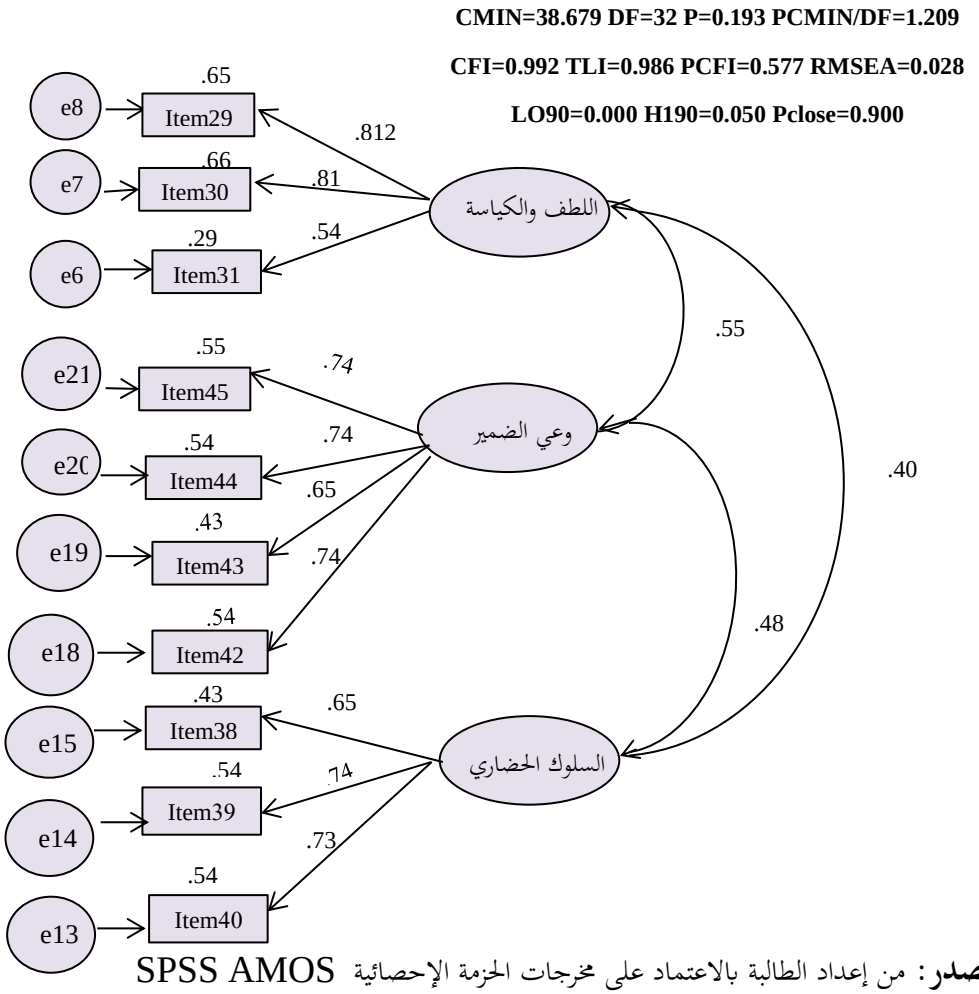
من خلال الجدول رقم(4-20) الذي يمثل مؤشرات الصدق والثبات لمقياس الالتزام التنظيمي نلاحظ أن معاملات الارتباط بيرسون بين العوامل أو الأبعاد تراوحت بين(0.656) التي تربط بعد الالتزام العاطفي ببعد الالتزام المعياري و(0.804) التي تربط هذا الأخير ببعد الالتزام المستمر، وجميعها أقل من 0.90 مما يدل على تحقق الصدق التمايزي لمقياس الالتزام التنظيمي.

والخلاصة العامة لنتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الالتزام التنظيمي هي أن جميع المؤشرات تشير إلى أن النموذج المفترض لهذا الأخير قد أوفى بالشروط اللازمة لقبوله من صدق تقاربي وتمايزي وثبات مركب.

المطلب الثالث: التحليل العاملي التوكيدي لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية

أولا–اختبار جودة المطابقة: تم اختبار النموذج الأولي لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية حيث لم تتحقق جودة المطابقة للنموذج، إلا بعد القيام بحذف البعد الأول (الإيثار)، والبعد الثالث (الروح الرياضية)، وكذلك الفقرات التالية: الفقرة رقم (32) من بعد اللطف والكياسة، والفقرة رقم (37) من بعد السلوك الحضاري، والفقرتين رقم (41)و(46) من بعد وعي الضمير، والتي كانت مؤشراتهم غير جيدة، والشكل رقم(4–3) يوضح النموذج الناتج عن التحليل العاملي التوكيدي لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية.

شكل رقم(4–3): يمثل النموذج الناتج عن التحليل العاملي التوكيدي لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS AMOS

يظهر من خلال الشكل رقم (4-3) أن تشبعات الفقرات على العوامل الثلاثة المتبقية للنموذج القياسي لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده كانت جميعها قيم مقبولة للانحدار المعياري الموزون، وتعد جميعها تشبعات جيدة.

ويوضح الجدول رقم(4-22) مؤشرات المطابقة لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية بعد التحليل العاملي التوكيدي.

جدول (4-22) يوضح مؤشرات المطابقة لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية.

مسمى مؤشر المطابقة	قيمته في الدراسة	معيار الحكم على جودة المطابقة	النتيجة
مربع كاي النسبي **x^2/df**	1.209	المدى المقبول من 1-2 أو1-3	**مقبول**
الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ المعياري**RMSEA**	0.028	أكبر من 0.08 إلى 0.1 مقبول يساوي أو أقل من 0.08 جيد	**جيد**
مؤشر المطابقة المقارن **CFI**	0.992	يساوي أو أكبر من 0.8 مطابقة مقبولة يساوي أو أكبر من 0.9 مطابقة جيدة	**جيد**
مؤشر توكر لويس **TLI**	0.986		**جيد**
محك المعلومات لاكيك **AIC**	**النموذج المفترض**: 104.679 **النموذج المشبع**:130.000 **النموذج المستقل**:919.705	قيمة النموذج المقترح يجب أن تكون أقل من قيمة النموذج المستقل	**محقق**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS AMOS.

يتضح من الجدول رقم (4-22) أن جميع مؤشرات المطابقة احترمت مستويات المحكات التي تتطلبها جودة المطابقة للنموذج القياسي، وفي هذا السياق نجد أن قيمة مربع كاي النسبي (x^{2}/df) تقدر بـ (1.209) وهي أقل من قيمة المحك (2)؛ وقيمته الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ المعياري(RMSEA) تقدر

بـ (0.028) وهي قيمة جيدة أقل من (0.08)؛ و مؤشر المطابقة المقارن (CFI) الذي كانت قيمته (0.992) وهي في مجال القيم الجيدة، و مؤشر توكر لويس (TLI) الذي قيمته (0.986) وهو كذلك في مجال القيم الجيدة أيضا، وبالتالي المؤشرات الحالية تعزز توفر النموذج النظري المقترح على مطابقة جيدة.

وأخيرا فإن النموذج المقترح أو المفترض بالنسبة لمحك المعلومات لأكيك (AIC) يقدر بـ (104.679) وقد تفوق بكثير على محك المعلومات للنموذج المستقل (919.705)، لأن قيمة محك المعلومات لأيكيك للنموذج المقترح صغيرة جداً مقارنة بقيمة محك المعلومات للنموذج المستقل المقابل له، علما بأن محك المعلومات للنموذج المقترح كلما كان صغيرا عن محك المعلومات للنموذج المستقل كلما ارتفعت جودة المطابقة للنموذج المقترح.

ثانيا–اختبار الصدق والثبات لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية: يوضح الجدول رقم(4–23) مؤشرات الصدق والثبات لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم(4–23): يمثل مؤشرات الصدق والثبات لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية

	CR	AVE	MSV	ASV	F2	F4	F5
F2	0.768	0.533	0.300	0.229	**0.730**		
F4	0.751	0.502	0.233	0.196	0.399***	**0.709**	
F5	0.809	0.515	0.300	0.266	0.547	0.483	**0.718**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS AMOS

1– الثبات المركب: (**Compsite Reliability (CR**): أشارت قيم الثبات المركب(CR) إلى القيمة (0.768) لبعد اللطف والكياسة، والقيمة (0.751) لبعد السلوك الحضاري، والقيمة (0.809) لبعد وعي الضمير، وجميع القيم أكبر من (0.7) مما يدل على أن مقياس سلوك المواطنة التنظيمية يتميز بثبات عال.

2– الصدق التقاربي: سوف نتحقق من الصدق التقاربي بطريقتين هما:

أ– التباين المفسر: من خلال الجدول أعلاه رقم (4–23) يتبين أن قيم (AVE) كانت كالتالي: (0.533) بالنسبة لبعد اللطف والكياسة، والقيمة (0.502) بالنسبة لبعد السلوك الحضاري، والقيمة (0.515) بالنسبة لبعد وعي الضمير، وكل القيم أكبر من المحك (0.50) مما يعني تحقيق الشرط

الأول للصدق التقاربي، أما قيم الجذر التربيعي لقيم (AVE) فقد كانت على التوالي: (0.730) لبعد اللطف والكياسة، (0.709) لبعد السلوك الحضاري،(0.718) لبعد وعي الضمير، وجميعها أكبر من معاملات ارتباطها مع بقية الأبعاد، ما يدل على تحقق الشرط الثاني وبالتالي تحقق الصدق التقاربي لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية.

ب- تشبع فقرات المقياس على العوامل التي تنتمي إليها: كما سبق وأن أشرنا إلى أن تشبع الفقرات على العوامل التي تنتمي إليها يجب أن يفوق (0.3) حتى يحقق المقياس الصدق التقاربي، والجدول الموالي يوضح تشبع فقرات مقياس سلوك المواطنة التنظيمية على العوامل التي تنتمي إليها.

جدول رقم (4-24): يمثل تشبع فقرات مقياس سلوك المواطنة التنظيمية على العوامل التي تنتمي إليها.

المتغير المشاهد	التشبع على العامل الكامن		الخطأ المعياري لتقدير التشبع	قيمة "ت" ودلالتها الإحصائية	معامل الثبات R^2
الفقرة 29	اللطف والكياسة	0.805	0.183	***8.065	0.648
الفقرة 30		0.814	0.086	***10.642	0.662
الفقرة 31		0.536	0.084	***8.065	0.287
الفقرة 38	السلوك الحضاري	0.653	0.117	***8.591	0.426
الفقرة 39		0.737	0.121	***9.007	0.543
الفقرة 40		0.734	0.116	***8.591	0.538
الفقرة 42	وعي الضمير	0.738	0.085	***10.723	0.544
الفقرة 43		0.655	0.106	***9.659	0.429
الفقرة 44		0.735	0.116	***10.688	0.541
الفقرة 45		0.739	0.103	***10.723	0.545

*** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001) ** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS AMOS

يظهر من خلال الجدول (4-24) أن القيم المعيارية لتشبع الفقرات على عواملها دالة عند مستوى دلالة (0.001) حيث تراوحت بين (0.536) و(0.814) وقد كانت جميعها أكبر من (0.3) درجة القطع بين القيم الصغيرة والكبيرة، بل تجاوزت(0.5)، وهذا يدل على قوة العلاقة بين الفقرات وعواملها، مما يعني تحقق الصدق التقاربي لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية.

3- الصدق التمايزي: سوف نقوم بالتحقق من الصدق التمايزي من خلال:

أ- معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة: كما سبق وأن أشرنا يجب أن لا تتجاوز معاملات الارتباط بيرسون بين العوامل الكامنة 0.90، ويتضح من خلال الجدول رقم(4-23) الذي يمثل مؤشرات الصدق والثبات لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية أن معاملات الارتباط بيرسون بين العوامل أو الأبعاد تراوحت بين (0.399) التي تربط بعد اللطف والكياسة ببعد الروح الرياضية و(0.547) التي تربط بعد اللطف والكياسة أيضا ببعد وعي الضمير، وجميعها أقل من (0.90) مما يدل على تحقق الصدق التمايزي لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية.

ب- مقارنة بين مؤشرات الصدق البنائي: من خلال الجدول رقم(4-23) الذي يمثل مؤشرات الصدق والثبات لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية، نلاحظ أن جميع قيم التباين المستخلص(AVE) أكبر من مربع التباين الأقصى المشترك مع العوامل الأخرى(MSV) ، وجميع قيم التباين المستخلص(AVE) أكبر من متوسط مربع التباين المشترك مع العوامل الأخرى(ASV)، مما يعني تحقق شروط الصدق التمايزي وفق هذه الطريقة.

والخلاصة العامة لنتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية هي أن جميع المؤشرات تشير إلى أن النموذج المفترض لهذا الأخير قد أوفى بالشروط اللازمة لقبوله من صدق تقاربي وتمايزي وثبات مركب.

المبحث الثالث: نتائج نماذج تحليل المسار واختبار الفرضيات

وقد تم استخدام التحليل البيزي (Bayesian SEM using Amos) لاختبار الفرضيات، والذي تكون نتائجه أكثر دقة عند التعامل مع بارامترات غير موزعة توزيعاً طبيعياً مقارنة بتقدير الاحتمال الأقصى، فهو يعتبر بديلاً معقولاً لاستخدام اختبار سوبيل (Sobel test) أو البوتستراب (Bootstrapping) في حالة اختبار الأثر غير المباشر في نموذج الوساطة[1]. ويعتمد هذا الأسلوب على المعلومات التي توفرها المشاهدات(العينات) فضلا عن المعلومات التي تأتي من الاعتقاد الشخصي وتدعى بالمعلومات الأولية (Prior Information)، ومن خلال تطبيق نظرية بايز ينتج عنها توزيعا جديدا أي التوزيع البعدي لمعلمات المجتمع[2].

ويستخدم التحليل البيزي مقاربة تعتمد على تقديرات معالم النموذج والتوزيع البعدي، يتطلب من الباحث تحديد ما إذا كان النموذج متقاربا أم لا؟ ويعتبر(Convergence Statistic (CS أحد مقاييس التقارب في برنامج أموس (Amos)، ويتم قبول قيم (CS) أقل من 1.002، حيث أنه عند هذه النقطة يمكن إيقاف عملية المحاكاة ومن ثم تقييم ملاءمة النموذج.

ووفقا لذلك سوف نقوم بعرض نتائج نماذج تحليل المسار واختبار الفرضيات المباشرة وغيرة المباشرة من خلال مطالب هذا المبحث.

المطلب الأول: نتائج نماذج تحليل المسار واختبار الفرضيات المباشرة

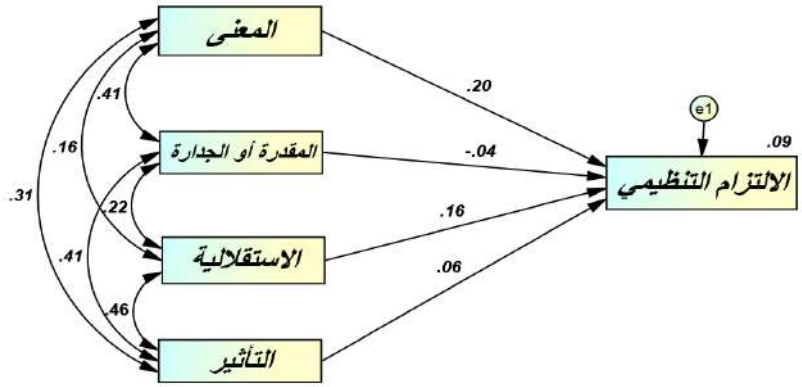
أولا–الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي(المعنى، المقدرة، الاستقلالية، التأثير) على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.

ولاختبار هذه الفرضية تم اقتراح نموذج لتحليل المسار والذي يوضح العلاقات بين المتغير المستقل التمكين النفسي وأبعاده الأربعة (المعنى، المقدرة، الاستقلالية، التأثير) مع المتغير التابع الالتزام التنظيمي ككل، والنتائج يوضحها الشكل رقم (4-4) من خلال مخرجات برنامج (Amos) واستخدام التحليل البيزي (Bayesian SEM using Amos).

[1] -Rens van de Schoot and others(2014), A Gentle Introduction to Bayesian Analysis: Applications to Developmental Research, Child Development 3(85), P 857.

[2] – ذنون يونس ذنون الشكرجي(2010)، استخدام استدلال بيز في التصنيف مع تطبيق على أسلوب التحليل التمييزي، مجلة التربية والعلم1(23)، المعهد التقني، العراق، ص ص 173-174.

شكل رقم (4-4) يوضح نموذج تحليل المسار لتأثير التمكين النفسي (المعنى، المقدرة، الاستقلالية، التأثير) على الالتزام التنظيمي.



المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS AMOS

يتضح من خلال نموذج تحليل المسار المقترح أنه لا توجد مشكلة التعددية الخطية بين المتغيرات المستقلة (المعنى، المقدرة، الاستقلالية، التأثير) بما أن قيم معامل الارتباط بينها لا تتجاوز القيمة (0.90)، كما أن أبعاد التمكين النفسي (المعنى، المقدرة، الاستقلالية، التأثير) فسرت ما قيمته (9%) من التباين الكلي للالتزام التنظيمي.

والجدول الموالي يوضح نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لتأثير التمكين النفسي (المعنى، المقدرة، الاستقلالية، التأثير) على الالتزام التنظيمي.

جدول رقم (4–25) يوضح نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لتأثير التمكين النفسي (المعنى، المقدرة، الاستقلالية، التأثير) على الالتزام التنظيمي.

الأوزان الانحدارية Regression weights	مؤشرات وإحصاءات التحليل البيزي							
	المتوسط Mean	الخطأ S.E.	انحراف S.D.	محك التقارب C.S.	مجال الثقة الأدنى 95% Lower bound	مجال الثقة الأعلى 95% Upper bound	الالتواء Skewness	التفرطح Kurtosis
المعنى ← الالتزام	0.697	0.010	0.224	1.001	0.241	1.143	0.039-	0.012
المقدرة ← الالتزام	0.216-	0.010	0.353	1.000	0.930-	0.454	0.106-	0.002-
الاستقلالية ← الالتزام	0.582	0.009	0.250	1.001	0.083	1.064	0.045-	0.137
التأثير ← الالتزام	0.256	0.011	0.315	1.001	0.361-	0.888	0.055	0.075

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS AMOS

تقييم النموذج (Evaluation of model): يتبين من خلال الجدول رقم(4–25) أن قيمة المتوسط بين أبعاد التمكين النفسي والالتزام التنظيمي تراوحت بين(0.216-) و(0.697)، وهي تعبر على إسهام كل بعد من أبعاد التمكين النفسي في التنبؤ بالالتزام التنظيمي وقد كانت جميعها موجبة ما عدا القيمة(0.216-) المتعلقة بالمسار بين بعد المقدرة والالتزام التنظيمي، أما قيم الأخطاء المعيارية فقد كانت صغيرة جدا وتراوحت بين (0.009) و(0.011) ، فيما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين(0.224) و(0.353)، أما قيم الالتواء فقد كانت بين (0.106-) و (0.055) والتفرطح بين (0.002-) و(0.137) وهي تعبر عن الاعتدالية في العلاقة بين أبعاد التمكين النفسي والالتزام التنظيمي، ويعتبر التوزيع طبيعيا ما لم تتجاوز قيمة الالتواء والتفرطح (±2)، والقليل من الباحثين من تساهل في استخدام (±3) للتفلطح[1].

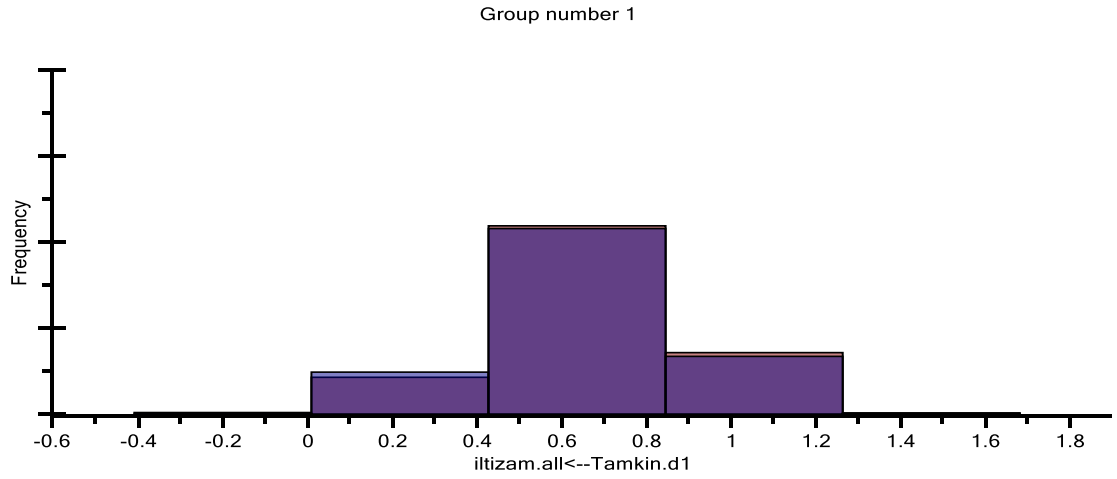
- **التنبؤ البعدي Posterior predictive P-value (PPP)**: والذي يتعلق بمدى ملائمة البيانات المتولدة (أي الناتجة عن المحاكاة أو التوليد) من النموذج مع البيانات الملاحظة، حيث أن التنبؤ البعدي

[1] - G. David Garson (2012) : Testing Statistical Assumptions, Blue Book Series, PP 18-19

يجب أن يكون حول القيمة أو المؤشر (0.50) والتي تشير إلى أن النموذج مناسب وممتاز[1]، وقد سجلنا في هذا النموذج القيمة (0.50) للتنبؤ البعدي، مما يشير إلى أن النموذج المفترض نموذج مناسب وممتاز(الملحق رقم(04)).

كما تم تقييم معالم النموذج بالاعتماد على تقدير بيز (Bayesian SEM) باستخدام فترات الثقة والتي يمكن من خلالها احتمال أن المعلمة تقع ضمن قيمتين، وغالبا ما يتم اعتبار فترة الثقة 95 %، بمعنى توجد 95% فرصة لوجود المعلمة ذات الاهتمام بين الحد الأدنى والحد الأعلى لهذه الفترة[2]، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (4–5) يوضح الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين التمكين النفسي (المعنى) والالتزام التنظيمي.



المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS AMOS.

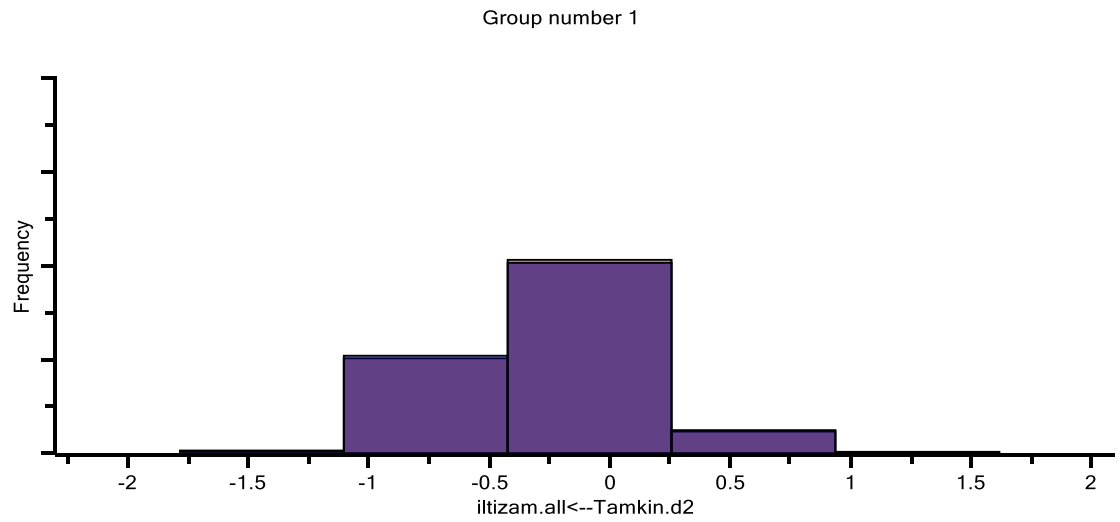
يتضح من خلال الشكل رقم(4–5) أعلاه، والذي يمثل متوسط التوزيع البعدي كتقدير للمعلمة، وهو شكل من أشكال اختبار الفرضية الصفرية باستخدام فترات الثقة، حيث يتضح أن القيمة صفر (0) تقع خارج فترات الثقة مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، **أي أن هناك أثر مباشر بين المعنى كبعد للتمكين النفسي على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.**

[1]- Rens van de Schoot and others, Op.Cit ,pp 854-855.

[2]- Rens van de Schoot and others, ibid, p-849.

ويوضح الشكل الموالي الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين التمكين النفسي (المقدرة أو الجدارة) والالتزام التنظيمي.

الشكل رقم (4–6) يوضح الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين التمكين النفسي (المقدرة أو الجدارة) والالتزام التنظيمي.

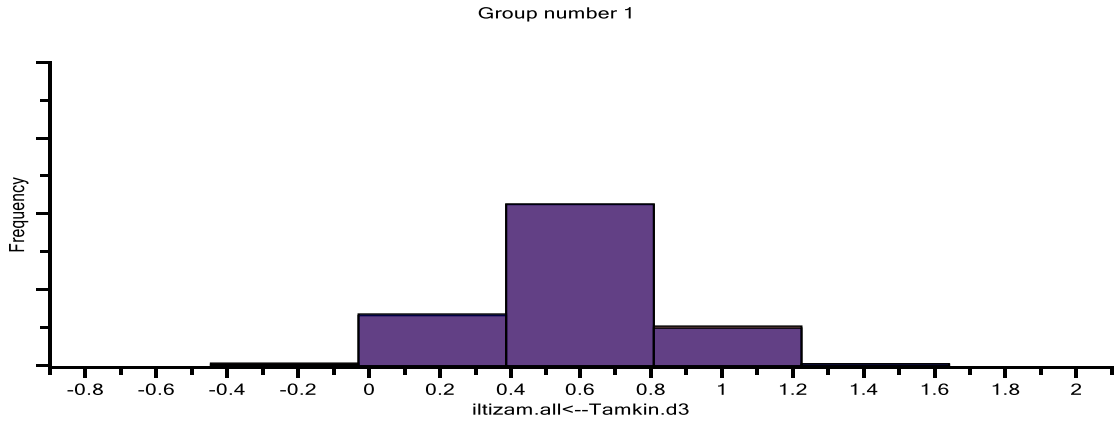


المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS AMOS.

يتضح من خلال الشكل رقم(4–6) أعلاه، والذي يمثل متوسط التوزيع البعدي كتقدير للمعلمة، وهو شكل من أشكال اختبار الفرضية الصفرية باستخدام فترات الثقة، حيث يتضح أن القيمة صفر (0) تقع داخل فترات الثقة مما يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، **أي أنه لا يوجد أثر بين المقدرة أو الجدارة كبعد للتمكين النفسي على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.**

ويوضح الشكل الموالي الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين التمكين النفسي (الاستقلالية) والالتزام التنظيمي.

الشكل رقم (4-7) يوضح الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين التمكين النفسي (الاستقلالية) والالتزام التنظيمي.

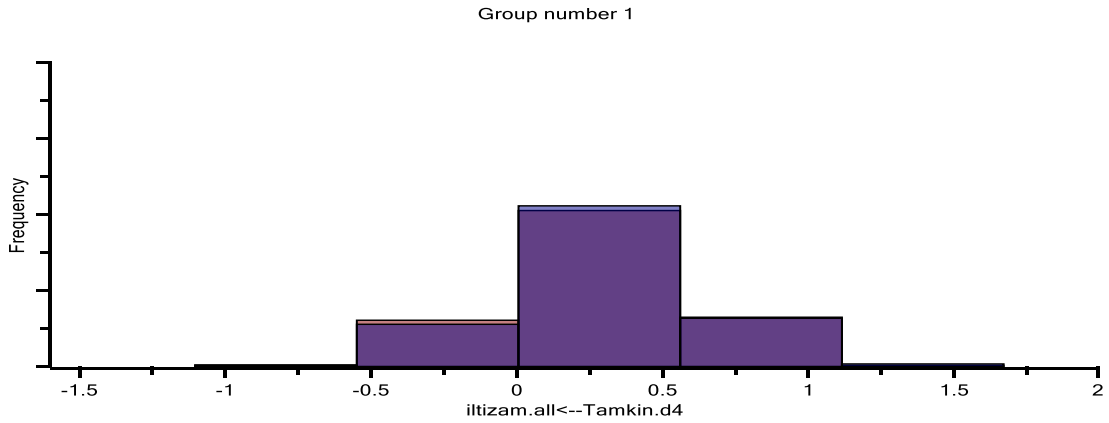


المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS AMOS.

يتضح من خلال الشكل رقم(4-7) أعلاه، والذي يمثل متوسط التوزيع البعدي كتقدير للمعلمة، وهو شكل من أشكال اختبار الفرضية الصفرية باستخدام فترات الثقة، حيث يتضح أن القيمة صفر (0) تقع خارج فترات الثقة مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، **أي أن هناك أثر مباشر بين الاستقلالية كبعد للتمكين النفسي على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.**

ويوضح الشكل أدناه الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين التمكين النفسي (التأثير) والالتزام التنظيمي.

الشكل رقم (4-8) يوضح الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين التمكين النفسي (التأثير) والالتزام التنظيمي.



المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS AMOS.

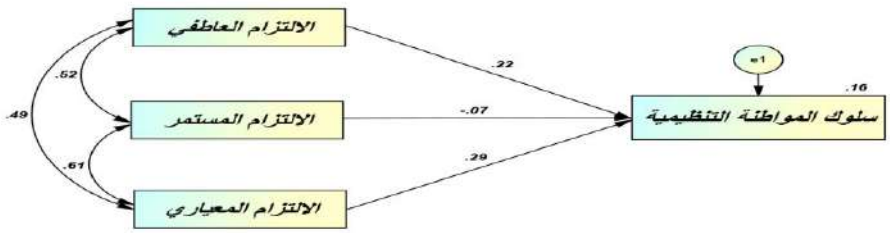
يتضح من خلال الشكل رقم(4-8) أعلاه، والذي يمثل متوسط التوزيع البعدي كتقدير للمعلمة، وهو شكل من أشكال اختبار الفرضية الصفرية باستخدام فترات الثقة، حيث يتضح أن القيمة صفر (0) تقع داخل فترات الثقة مما يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، **أي أنه لا يوجد أثر بين التأثير كبعد للتمكين النفسي على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.**

ومن خلال النتائج السابقة نقبل الفرضية الأولى ونرفض الفرضية الصفرية **أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي(المعنى، المقدرة، الاستقلالية، التأثير) على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.**

ثانيا–الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي(الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.

ولاختبار هذه الفرضية تم اقتراح نموذج لتحليل المسار والذي يوضح العلاقات بين المتغير المستقل الالتزام التنظيمي وأبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) مع المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية ككل، والنتائج يوضحها الشكل رقم (4-9) من خلال مخرجات برنامج (Amos) واستخدام التحليل البيزي (Bayesian SEM using Amos).

شكل رقم (4–9) يوضح نموذج تحليل المسار لتأثير الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) على سلوك المواطنة التنظيمية.



المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS AMOS.

يتضح من خلال نموذج تحليل المسار المقترح أنه لا توجد مشكلة التعددية الخطية بين المتغيرات المستقلة (المعنى، المقدرة، الاستقلالية، التأثير) بما أن قيم معامل الارتباط بينها لا تتجاوز القيمة (0.90).

كما أن أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) فسرت ما قيمته (16%) من التباين الكلي لسلوك المواطنة التنظيمية.

ويوضح الجدول الموالي نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لتأثير الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) على سلوك المواطنة التنظيمية.

جدول رقم (4–26) يوضح نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لتأثير الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) على سلوك المواطنة التنظيمية.

الأوزان الانحدارية Regression weights	مؤشرات وإحصاءات التحليل البيزي							
	المتوسط Mean	الخطأ **S.E.**	انحراف **S.D.**	محك التقارب **C.S.**	مجال الثقة الادنى 95% Lower bound	مجال الثقة الأعلى 95% Lower Upper	الالتواء **Skewness**	التفرطح **Kurtosis**
الالتزام العاطفي ← سلوك المواطنة	0.400	0.003	0.125	1.000	0.158	0.645	0.007	0.058-
الالتزام المستمر ← سلوك المواطنة	0.081-	0.002	0.093	1.000	0.261-	0.107	0.036	0.161
الالتزام المعياري ← سلوك المواطنة	0.480	0.004	0.127	1.000	0.228	0.729	0.013-	0.114

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS AMOS.

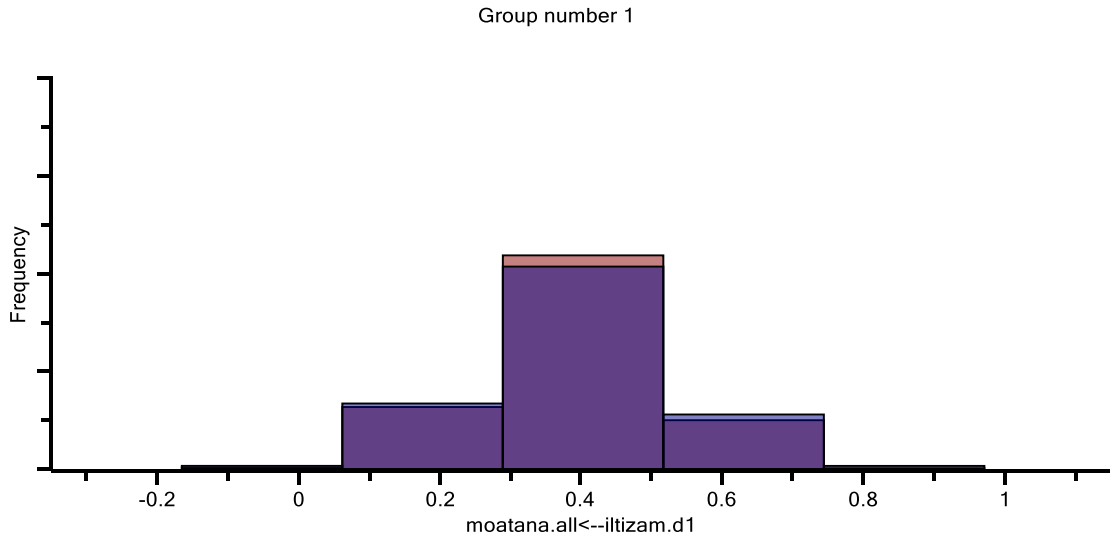
تقييم النموذج (Evaluation of model): يتبين من خلال الجدول رقم(4–26) أن قيم المتوسط بين أبعاد الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية تراوحت بين(0.081-) و(0.480)، وهي تعبر على إسهام كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي في التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية، وقد كانت جميعها موجبة ما عدا القيمة(0.081-) المتعلقة بالمسار بين بعد الالتزام المستمر وسلوك المواطنة التنظيمية، أما قيم الأخطاء المعيارية فقد كانت صغيرة جدا

وتراوحت بين (0.002) و(0.004)، فيما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين(0.093) و(0.127)، أما قيم الالتواء فقد كانت بين (0.013-) و (0.036) والتفرطح بين (0.058-) و(0.161) وهي تعبر عن الاعتدالية في العلاقة بين أبعاد الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، ويعتبر التوزيع طبيعيا حيث أنه لم تتجاوز قيمة الالتواء والتفرطح (±2).

- **التنبؤ البعدي Posterior predictive P-value (PPP)**: والذي يتعلق بمدى ملائمة البيانات المتولدة (أي الناتجة عن المحاكاة أو التوليد) من النموذج مع البيانات الملاحظة، وقد سجلنا في هذا النموذج القيمة (0.49) للتنبؤ البعدي، مما يشير إلى أن النموذج المفترض نموذج مناسب وممتاز لقربها من القيمة (0.50) (أنظر الملحق رقم(05)).

كما تم تقييم معالم النموذج بالاعتماد على تقدير بيز (Bayesian SEM) باستخدام فترات الثقة والتي يمكن من خلالها احتمال أن المعلمة تقع ضمن قيمتين، وقد تم اعتبار فترة الثقة 95 %، بمعنى توجد 95% فرصة لوجود المعلمة ذات الاهتمام بين الحد الأدنى والحد الأعلى لهذه الفترة، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (4-10) يوضح الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين والالتزام التنظيمي (العاطفي) وسلوك المواطنة التنظيمية.



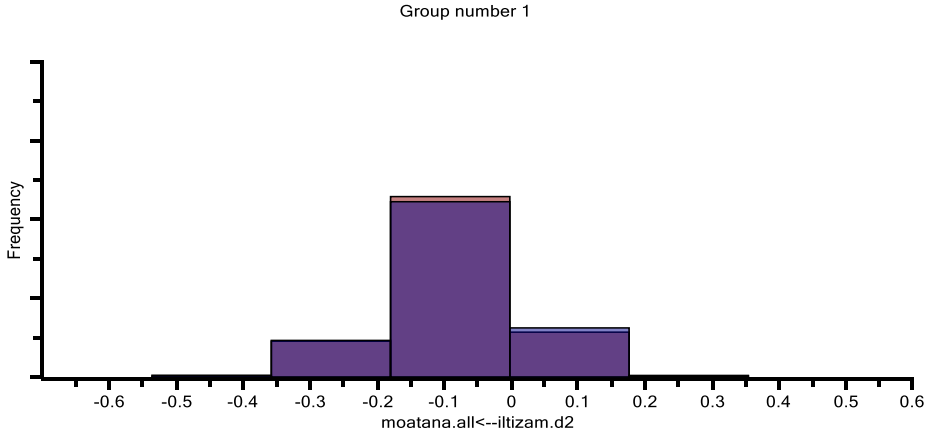
المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS AMOS.

يتضح من خلال الشكل رقم(4-10) أعلاه، والذي يمثل متوسط التوزيع البعدي كتقدير للمعلمة، وهو شكل من أشكال اختبار الفرضية الصفرية باستخدام فترات الثقة، حيث يتضح أن القيمة صفر (0)

تقع خارج فترات الثقة مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، **أي أن هناك أثر مباشر بين الالتزام العاطفي كبعد للالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.**

ويوضح الشكل أدناه الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الالتزام التنظيمي (المستمر) وسلوك المواطنة التنظيمية.

الشكل رقم (4-11) يوضح الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الالتزام التنظيمي (المستمر) وسلوك المواطنة التنظيمية.

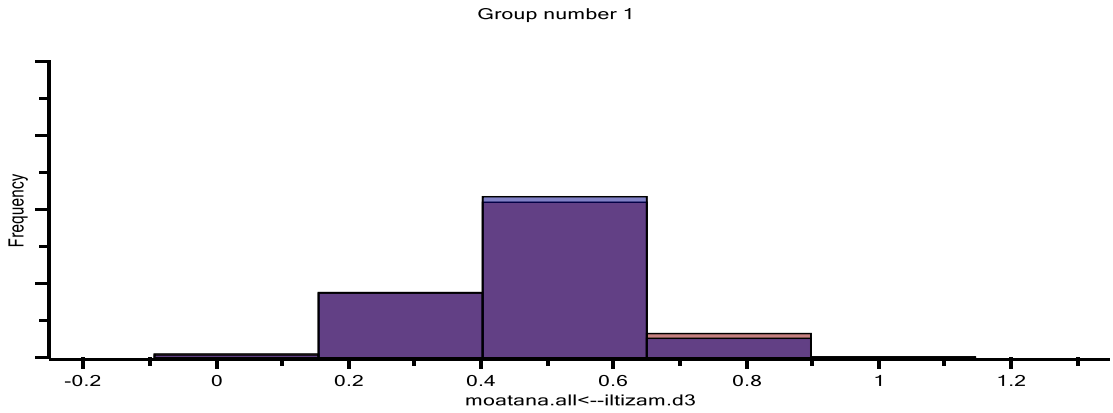


المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS AMOS.

يتضح من خلال الشكل رقم(4-11) أعلاه، والذي يمثل متوسط التوزيع البعدي كتقدير للمعلمة، وهو شكل من أشكال اختبار الفرضية الصفرية باستخدام فترات الثقة، حيث يتضح أن القيمة صفر (0) تقع داخل فترات الثقة مما يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، **أي أنه لا يوجد أثر بين الالتزام المستمر كبعد للالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.**

ويوضح الشكل التالي الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الالتزام التنظيمي (المعياري) وسلوك المواطنة التنظيمية.

الشكل رقم (4-12): يوضح الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين الالتزام التنظيمي (المعياري) وسلوك المواطنة التنظيمية.



المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS AMOS.

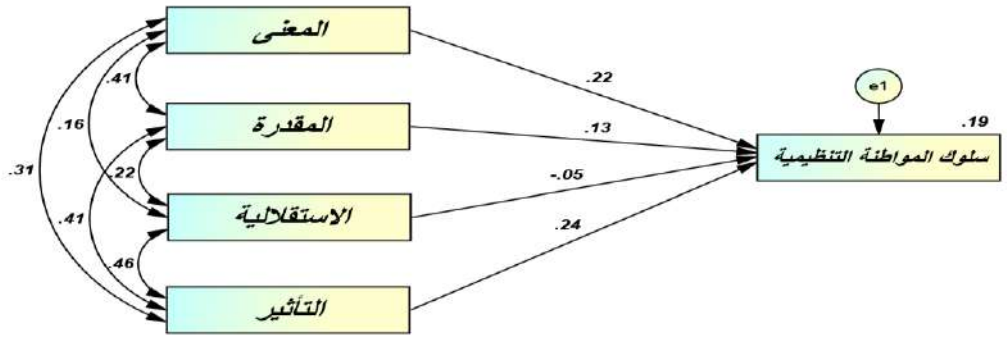
يتضح من خلال الشكل رقم (4-12) أعلاه، والذي يمثل متوسط التوزيع البعدي كتقدير للمعلمة، وهو شكل من أشكال اختبار الفرضية الصفرية باستخدام فترات الثقة، حيث يتضح أن القيمة صفر (0) تقع خارج فترات الثقة مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، **أي أن هناك أثر مباشر بين الالتزام المعياري كبعد للالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.**

ومن خلال النتائج السابقة نقبل الفرضية الثانية ونرفض الفرضية الصفرية **أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي(الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.**

ثالثا- الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي(المعنى، المقدرة(الجدارة)، الاستقلالية، التأثير) على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.

ولاختبار هذه الفرضية تم اقتراح نموذج لتحليل المسار والذي يوضح العلاقات بين المتغير المستقل التمكين النفسي وأبعاده الأربعة (المعنى، المقدرة(الجدارة)، الاستقلالية، التأثير) مع المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية ككل، والنتائج يوضحها الشكل رقم (4-13) من خلال مخرجات برنامج (Amos) واستخدام التحليل البيزي (Bayesian SEM using Amos).

شكل رقم (4-13) يوضح نموذج تحليل المسار لتأثير التمكين النفسي(المعنى، المقدرة(الجدارة)، الاستقلالية، التأثير) على سلوك المواطنة التنظيمية.



المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS AMOS.

يتضح من خلال نموذج تحليل المسار المقترح أنه لا توجد مشكلة التعددية الخطية بين المتغيرات المستقلة (المعنى، المقدرة(الجدارة)، الاستقلالية، التأثير) بما أنها قيم معامل الارتباط لا تتجاوز القيمة (0.90)، كما أن أبعاد التمكين النفسي(المعنى، المقدرة(الجدارة)، الاستقلالية، التأثير) فسرت ما قيمته (19%) من التباين الكلي لسلوك المواطنة التنظيمية.

ويوضح الجدول الموالي نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لتأثير التمكين النفسي(المعنى، المقدرة(الجدارة)، الاستقلالية، التأثير) على سلوك المواطنة التنظيمية.

جدول رقم (4-27) يوضح نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لتأثير التمكين النفسي (المعنى، المقدرة(الجدارة)، الاستقلالية، التأثير)على سلوك المواطنة التنظيمية.

الأوزان الانحدارية Regression weights	مؤشرات وإحصاءات التحليل البيزي							
	المتوسط Mean	الخطأ S.E.	انحراف S.D.	محك التقارب C.S.	مجال الثقة الأدنى Lower %95 bound	مجال الثقة الأعلى Upper %95 bound	الالتواء Skewness	التفرطح Kurtosis
المعنى ← سلوك المواطنة	0.455	0.004	0.131	1.000	0.199	0.711	0.031	0.006
المقدرة ← سلوك المواطنة	0.410	0.006	0.199	1.000	0.007	0.789	0.083-	0.030-
الاستقلالية ← سلوك المواطنة	0.108-	0.003	0.135	1.000	0.377-	0.154	0.033-	0.038
التأثير ← سلوك المواطنة	0.634	0.004	0.182	1.000	0.265	0.985	0.083-	0.096

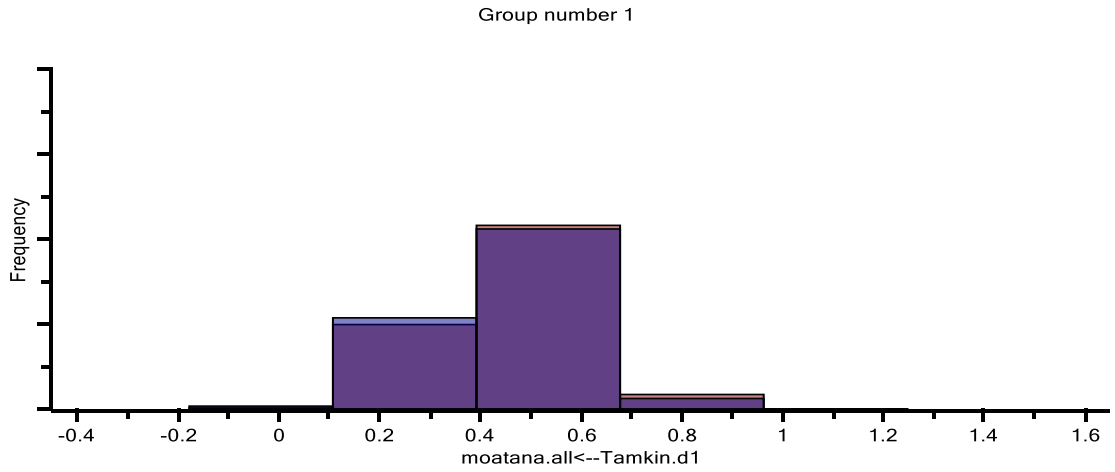
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS AMOS.

تقييم النموذج (Evaluation of model): يتبين من خلال الجدول رقم(4-27) أن قيم المتوسط بين أبعاد التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية تراوحت بين(0.108-) و(0.634)، وهي تعبر على إسهام كل بعد من أبعاد التمكين النفسي في التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية، وقد كانت جميعها موجبة ما عدا القيمة(0.108-) المتعلقة بالمسار بين بعد الاستقلالية وسلوك المواطنة التنظيمية، أما قيم الأخطاء المعيارية فقد كانت صغيرة جدا وتراوحت بين (0.003) و(0.006)، فيما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين(0.131) و(0.199)، أما قيم الالتواء فقد كانت بين (0.083-) و (0.031) والتفرطح بين (0.030-) و(0.096) وهي تعبر عن الاعتدالية في العلاقة بين أبعاد التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية، ويعتبر التوزيع طبيعيا حيث أنه لم تتجاوز قيمة الالتواء والتفرطح (±2).

- **التنبؤ البعدي Posterior predictive P-value (PPP)**: والذي يتعلق بمدى ملائمة البيانات المتولدة (أي الناتجة عن المحاكاة أو التوليد) من النموذج مع البيانات الملاحظة، وقد سجلنا في هذا النموذج القيمة (0.50) للتنبؤ البعدي، مما يشير إلى أن النموذج المفترض نموذج مناسب وممتاز(انظر الملحق رقم(06)).

كما تم تقييم معالم النموذج من خلال تقدير بيز (Bayesian SEM) باستخدام فترات الثقة والتي يمكن من خلالها احتمال أن المعلمة تقع ضمن قيمتين وقد تم اعتبار فترة الثقة 95 %، بمعنى توجد 95% فرصة لوجود المعلمة ذات الاهتمام بين الحد الأدنى والحد الأعلى لهذه الفترة، وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (4-14) يوضح الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين التمكين النفسي (المعنى) وسلوك المواطنة التنظيمية

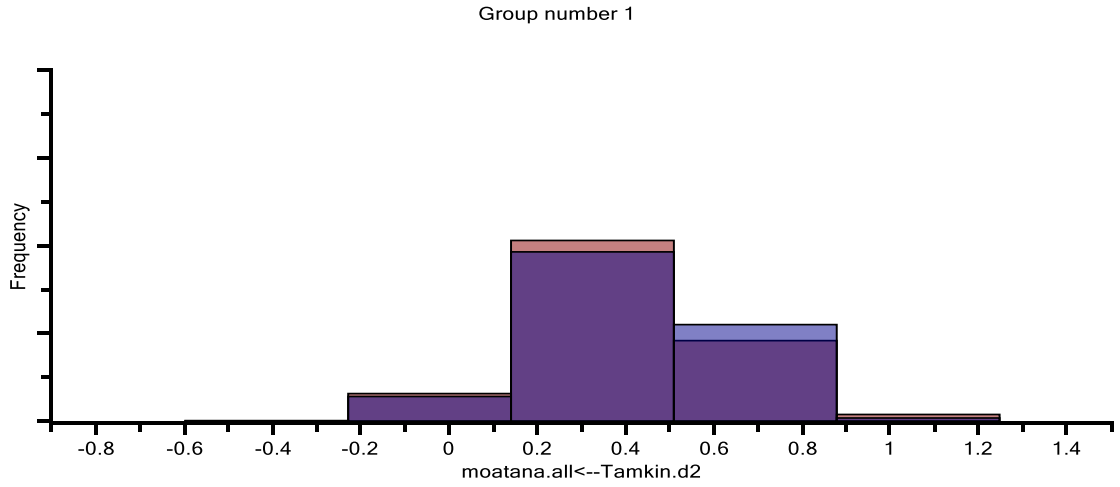


المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS AMOS.

يتضح من خلال الشكل رقم(4-14) أعلاه، والذي يمثل متوسط التوزيع البعدي كتقدير للمعلمة، وهو شكل من أشكال اختبار الفرضية الصفرية باستخدام فترات الثقة، حيث يتضح أن القيمة صفر (0) تقع خارج فترات الثقة مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، **أي أن هناك أثر مباشر بين المعنى كبعد للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.**

ويوضح الشكل أدناه الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين التمكين النفسي (المقدرة(الجدارة)) وسلوك المواطنة التنظيمية.

الشكل رقم (4-15) يوضح الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين التمكين النفسي (المقدرة(الجدارة)) وسلوك المواطنة التنظيمية

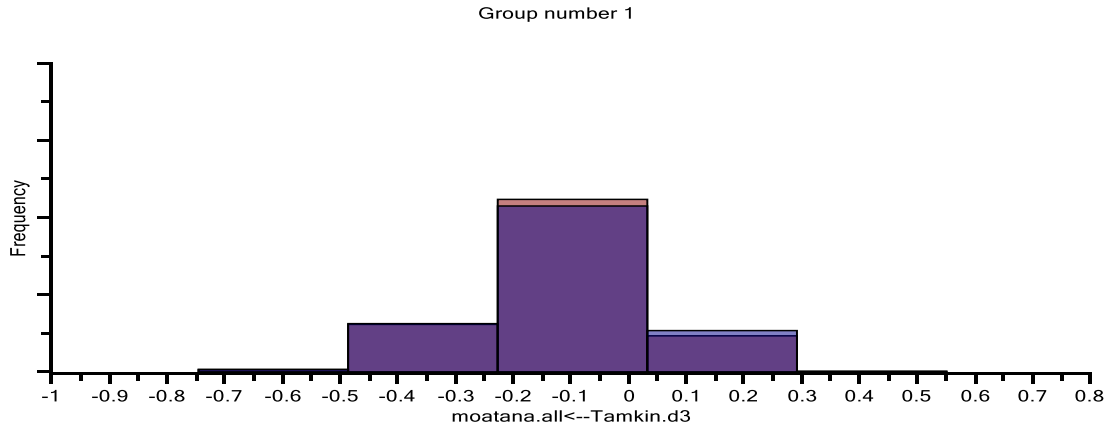


المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS AMOS.

يتضح من خلال الشكل رقم(4-15) أعلاه، والذي يمثل متوسط التوزيع البعدي كتقدير للمعلمة، وهو شكل من أشكال اختبار الفرضية الصفرية باستخدام فترات الثقة، حيث يتضح أن القيمة صفر (0) تقع خارج فترات الثقة مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، **أي أنه يوجد أثر بين المقدرة أو الجدارة كبعد للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.**

ويوضح الشكل التالي الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين التمكين النفسي (الاستقلالية) وسلوك المواطنة التنظيمية.

الشكل رقم (4–16) يوضح الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين التمكين النفسي (الاستقلالية) وسلوك المواطنة التنظيمية

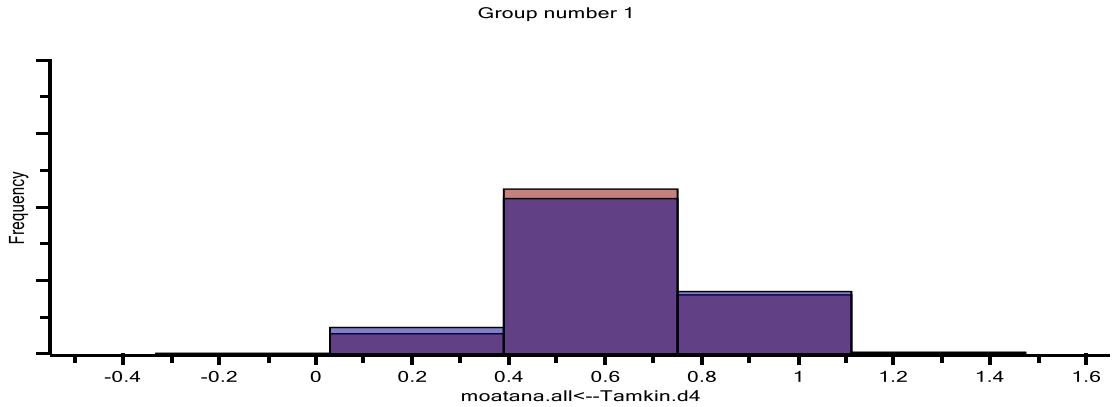


المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS AMOS.

يتضح من خلال الشكل رقم(4–16) أعلاه، والذي يمثل متوسط التوزيع البعدي كتقدير للمعلمة، وهو شكل من أشكال اختبار الفرضية الصفرية باستخدام فترات الثقة، حيث يتضح أن القيمة صفر (0) تقع داخل فترات الثقة مما يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، **أي أنه لا يوجد أثر بين الاستقلالية كبعد للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.**

ويوضح الشكل الموالي الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين التمكين النفسي (التأثير) وسلوك المواطنة التنظيمية.

الشكل رقم (4–17) يوضح الكثافة البعدية لمتوسط العلاقة بين التمكين النفسي (التأثير) وسلوك المواطنة التنظيمية.



المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS AMOS.

يتضح من خلال الشكل رقم (4-17) أعلاه، والذي يمثل متوسط التوزيع البعدي كتقدير للمعلمة، وهو شكل من أشكال اختبار الفرضية الصفرية باستخدام فترات الثقة، حيث يتضح أن القيمة صفر (0) تقع خارج فترات الثقة مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، **أي أن هناك أثر مباشر بين التأثير كبعد للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%**.

ومن خلال النتائج السابقة نقبل الفرضية الثالثة ونرفض الفرضية الصفرية **أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي(المعنى، المقدرة(الجدارة)، الاستقلالية، التأثير) على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%**.

المطلب الثاني: نتائج نماذج تحليل المسار واختبار الفرضيات غير المباشرة

أولا– شروط وأنماط اختبار الوساطة: هناك العديد من الطرق لاختبار الوساطة والتي من بينها طريقة بارون وكيني، وقد تم اكتشافها سنة (1986) والتي تقول أنه يجب أن يؤثر المتغير المستقل على المتغير التابع(شرط أول)، أما الشرط الثاني فهو أن يؤثر المتغير المستقل على المتغير الوسيط والمتغير الوسيط يؤثر على المتغير التابع، ثم توجد علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال المتغير الوسيط[1].

وتوجد ثلاثة حالات أو أنماط للوساطة[2]:

- **وساطة كاملة(كلية):** عندما يكون معامل المسار لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع غير دال، ومعامل المسار لتأثير المتغير المستقل على المتغير الوسيط دالا، ومعامل المسار لتأثير هذا الأخير على المتغير التابع دالا كذلك.
- **الوساطة جزئية:** عندما يكون معامل المسار بين المتغيرات الثلاثة دالا.
- **لا يوجد وساطة:** عندما يكون معامل المسار لتأثير المتغير الوسيط على المتغير التابع غير دال، وباقي المسارات دالة.

وقد اعتمدنا على نموذج تحليل المسار لأجل اختبار الوساطة وتحديد نمطها، من خلال مخرجات برنامج (Amos) باستخدام التحليل البيزي (Bayesian SEM using Amos).

[1] – عبد الناصر الهاشمي عزوز، مرجع سبق ذكره، ص 316.

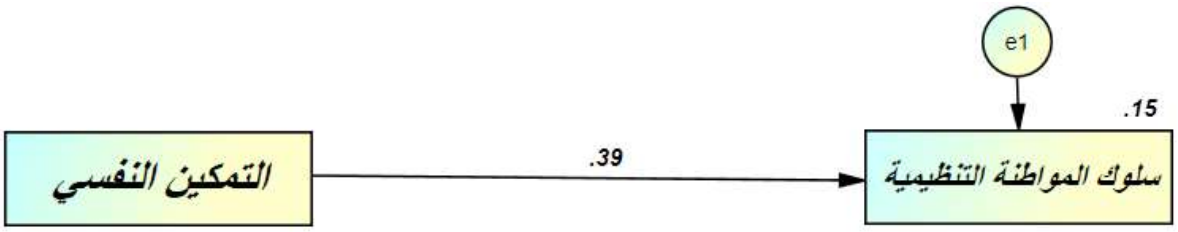
[2] – عثماني عابد(2019)، مرجع سبق ذكره، ص 46.

ثانيا– اختبار الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري)كمتغير وسيط لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.

1– اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام العاطفي كمتغير وسيط لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.

وقبل اختبار هذه الفرضية تم اقتراح نموذج تحليل المسار لتأثير التمكين النفسي المباشر على سلوك المواطنة التنظيمية كما هو موضح في الشكل رقم(4–18):

شكل رقم (4–18) يمثل نموذج تحليل المسار لتأثير التمكين النفسي المباشر على سلوك المواطنة التنظيمية.

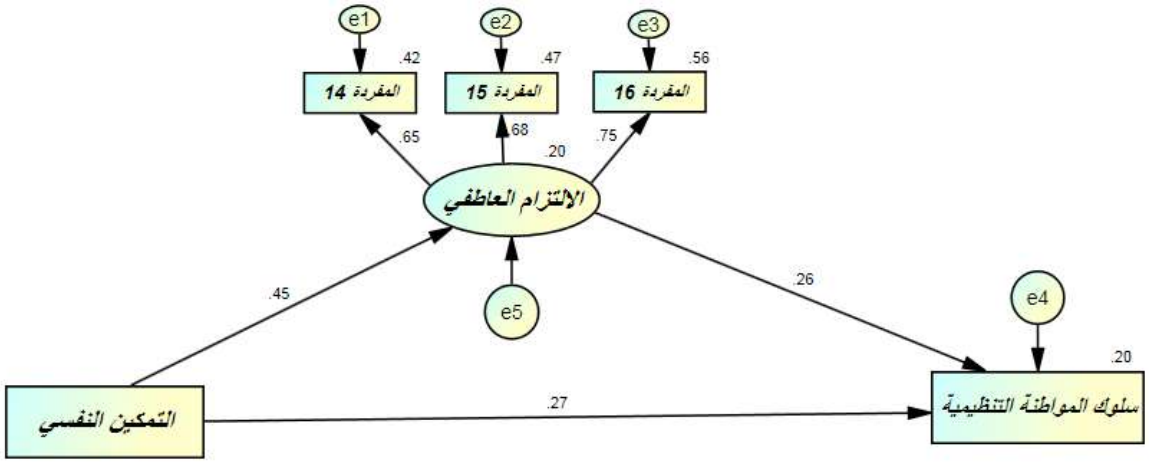


المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS AMOS.

نلاحظ من خلال الشكل رقم(4–18) أعلاه، أن التمكين النفسي يفسر 15% من التغير في سلوك المواطنة التنظيمية، ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم اقتراح نموذج لتحليل المسار والذي يوضح العلاقات بين المتغير المستقل التمكين النفسي مع المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية ككل في وجود الالتزام العاطفي كمتغير وسيط، والنتائج يوضحها الشكل رقم (4–19) من خلال مخرجات برنامج (Amos) باستخدام التحليل البيزي (Bayesian SEM using Amos).

حيث أنه إذا انخفض معامل المسار للتأثير المباشر عند إدخال المتغير الوسيط (الالتزام العاطفي)، وأصبح غير دال إحصائياً فإن الوساطة كلية، ولكن إذا مازال دالا إحصائياً فإن الوساطة جزئية، بشرط أن تكون بقية المعاملات دالة إحصائياً لحدوث الوساطة.

شكل رقم (4–19) يوضح نموذج تحليل المسار لتأثير التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام العاطفي كمتغير وسيط.



المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS AMOS.

يتضح من النموذج السابق أن قيم معاملات المسار دالة إحصائياً بين التمكين النفسي ككل كمتغير مستقل و المتغير الوسيط (الالتزام العاطفي) كمتغير تابع من جهة، وكذلك بين المتغير الوسيط (الالتزام العاطفي) كمتغير مستقل، وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع من جهة أخرى، وكذلك التأثير المباشر بين متغير التمكين النفسي كمتغير مستقل وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع.

كما يتضح من خلال الشكلين (4–18) و(4–19) انخفاض معامل المسار للتأثير المباشر عند إدخال المتغير الوسيط (الالتزام العاطفي)، كما أن كل من الالتزام العاطفي والتمكين النفسي فسر ما قيمته (20%) من التباين الكلي لسلوك المواطنة التنظيمية، والجدول التالي يوضح نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لهذا النموذج.

جدول رقم (4-28) يوضح نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لتأثير التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام العاطفي كمتغير وسيط.

الأوزان الانحدارية Regression weights	مؤشرات وإحصاءات التحليل البيزي							
	المتوسط Mean	الخطأ S.E.	انحراف S.D.	محك التقارب C.S.	مجال الثقة الأدنى Lower %95 bound	مجال الثقة الأعلى Upper %95 bound	الالتواء Skewness	التفرطح Kurtosis
التمكين النفسي ← سلوك المواطنة	0.239	0.001	0.056	1.000	0.129	0.347	0.030-	0.006-
التمكين النفسي ← الالتزام العاطفي	0.061	0.000	0.011	1.001	0.040	0.082	0.052	0.049-
الالتزام العاطفي ← سلوك المواطنة	1.629	0.011	0.500	1.000	0.689	2.665	0.187	0.179

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS AMOS.

تقييم النموذج (Evaluation of model): يتبين من خلال الجدول رقم(4-28) أن قيم المتوسط للمسارات الثلاثة تراوحت بين(0.061) و(1.629)، وهي تعبر على إسهام المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع في كل مسار، وقد كانت جميعها موجبة، أما قيم الأخطاء المعيارية فقد كانت صغيرة جدا وتراوحت بين (0.000) و(0.011)، فيما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين(0.011) و(0.500)، أما قيم الالتواء فقد كانت بين (0.030-) و (0.187) والتفرطح بين (0.006-) و(0.179) وهي تعبر عن الاعتدالية في العلاقات بين المتغيرات الثلاثة، ويعتبر التوزيع طبيعيا حيث أنه لم تتجاوز قيمة الالتواء والتفرطح (±2).

- **التنبؤ البعدي Posterior predictive P-value (PPP)**: والذي يتعلق بمدى ملائمة البيانات المتولدة (أي الناتجة عن المحاكاة أو التوليد) من النموذج مع البيانات الملاحظة، وقد سجلنا في هذا النموذج القيمة (0.50) للتنبؤ البعدي، مما يشير إلى أن النموذج المفترض نموذج مناسب وممتاز، (أنظر الملحق رقم(07)).

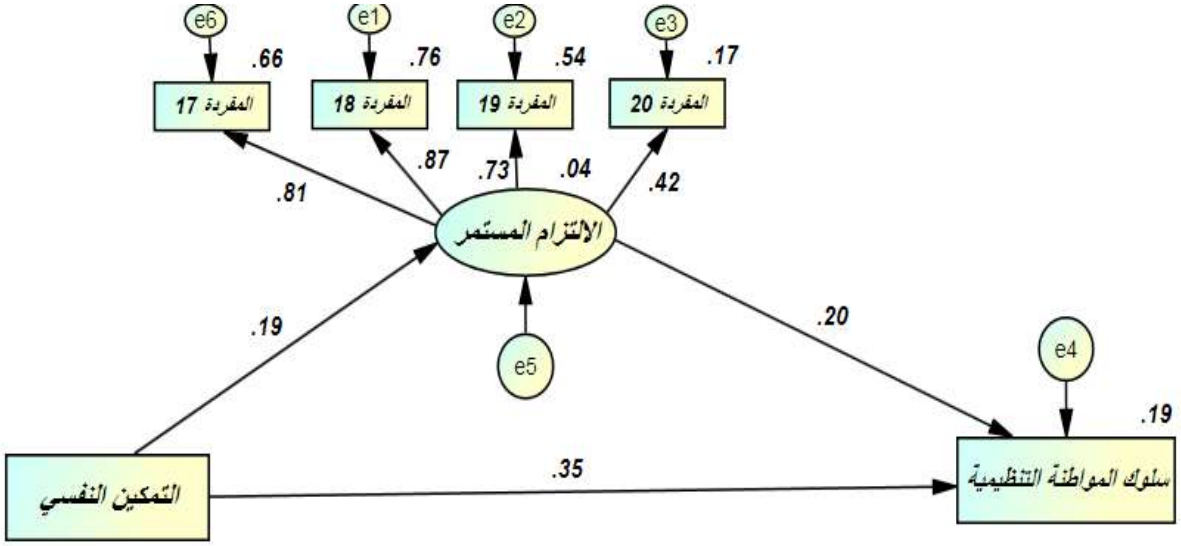
كما تم تقييم معالم النموذج من خلال تقدير بيز (Bayesian SEM) باستخدام فترات الثقة والتي يمكن من خلالها احتمال أن المعلمة تقع ضمن قيمتين، وقد تم اعتبار فترة الثقة 95 %، بمعنى توجد 95% فرصة لوجود المعلمة ذات الاهتمام بين الحد الأدنى والحد الأعلى لهذه الفترة، ومن خلال ملاحظة قيم فترات الثقة

للمسارات الثلاثة: مسار التأثير المباشر بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية والمسارات غير المباشرة بين التمكين النفسي والالتزام العاطفي كمتغير وسيط من جهة وبين هذا الأخير وسلوك المواطنة التنظيمية من جهة أخرى، حيث يتضح أن القيمة صفر (0) تقع خارج فترات الثقة مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي يمكن الحكم على أن متغير الالتزام العاطفي يعتبر متغيرا وسيطا جزئيا(انخفاض معامل المسار للتأثير المباشر بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية عند إدخال المتغير الوسيط ولكنه دال إحصائياً ونفس الشيء بالنسبة لبقية المعاملات) بين متغير التمكين النفسي ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية، **أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام العاطفي كمتغير وسيط لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.**

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام المستمر كمتغير وسيط لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.

ولاختبار هذه الفرضية تم اقتراح نموذج لتحليل المسار والذي يوضح العلاقات بين المتغير المستقل التمكين النفسي مع المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية ككل في وجود الالتزام المستمر كمتغير وسيط، والنتائج يوضحها الشكل رقم (4-20) من خلال مخرجات برنامج (Amos) باستخدام التحليل البيزي (Bayesian SEM using Amos).

شكل رقم (4-20) يوضح نموذج تحليل المسار لتأثير التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام المستمر كمتغير وسيط.



المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS AMOS.

يتضح من النموذج السابق أن قيم معاملات الانحدار دالة إحصائياً بين التمكين النفسي ككل كمتغير مستقل و المتغير الوسيط (الالتزام المستمر) كمتغير تابع من جهة، وكذلك بين المتغير الوسيط (الالتزام المستمر) كمتغير مستقل وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع من جهة أخرى، وكذلك التأثير المباشر بين متغير التمكين النفسي كمتغير مستقل وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع.

كما يتضح من خلال الشكلين (4-18) و(4-20) انخفاض معامل المسار للتأثير المباشر عند إدخال المتغير الوسيط (الالتزام المستمر)، كما أن كل من الالتزام المستمر والتمكين النفسي فسر ما قيمته (19%) من التباين الكلي لسلوك المواطنة التنظيمية، والجدول التالي يوضح قيم المسارات في هذا النموذج المقترح وذلك باستخدام التحليل البيزي.

جدول رقم (4-29) يوضح نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لتأثير التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام المستمر كمتغير وسيط.

الأوزان الانحدارية Regression weights	مؤشرات وإحصاءات التحليل البيزي							
	المتوسط Mean	**الخطأ** S.E.	**انحراف** S.D.	**محك التقارب** C.S.	**مجال الثقة الأدنى 95%** Lower bound	**مجال الثقة الأعلى 95%** Upper bound	**الالتواء** Skewness	**التفرطح** Kurtosis
التمكين النفسي ← سلوك المواطنة	0.304	0.001	0.051	1.000	0.206	0.406	0.058	0.054-
التمكين النفسي ← الالتزام المستمر	0.035	0.000	0.012	1.001	0.011	0.058	0.047-	0.071-
الالتزام المستمر ← سلوك المواطنة	0.920	0.008	0.286	1.000	0.356	1.487	0.060	0.047

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS AMOS.

تقييم النموذج (Evaluation of model): يتبين من خلال الجدول رقم(4-29) أن قيم المتوسط للمسارات الثلاثة تراوحت بين(0.035) و(0.920)، وهي تعبر على إسهام المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع في كل مسار، وقد كانت جميعها موجبة، أما قيم الأخطاء المعيارية فقد كانت صغيرة جدا وتراوحت بين (0.000) و(0.008)، فيما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين(0.012) و(0.286)، أما قيم الالتواء

فقد كانت بين (0.047-) و (0.060) والتفرطح بين (0.071-) و(0.047) وهي تعبر عن الاعتدالية في العلاقات بين المتغيرات الثلاثة، ويعتبر التوزيع طبيعيا حيث أنه لم تتجاوز قيمة الالتواء والتفرطح (±2).

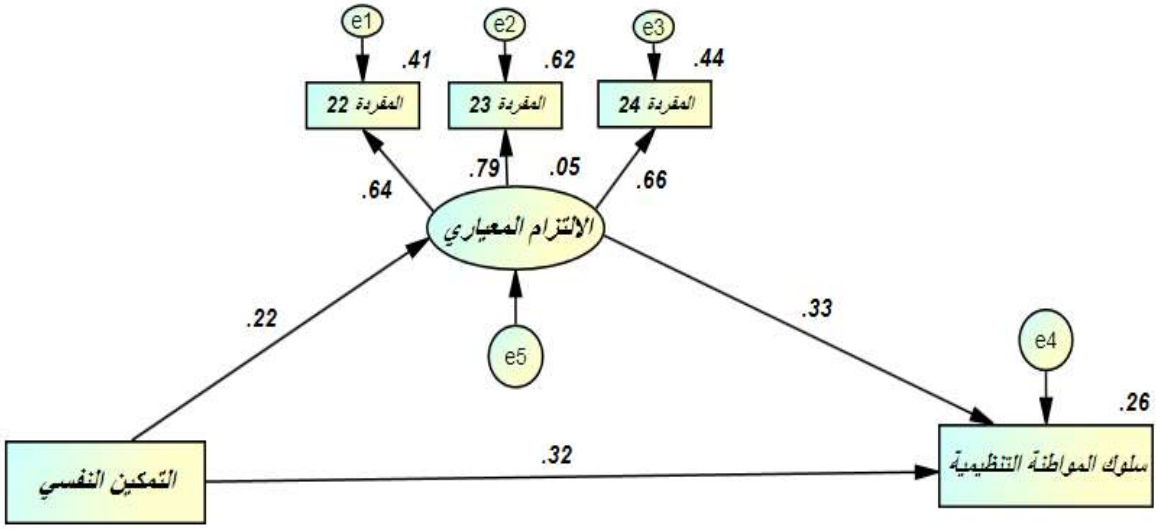
- **التنبؤ البعدي Posterior predictive P-value (PPP)**: والذي يتعلق بمدى ملائمة البيانات المتولدة (أي الناتجة عن المحاكاة أو التوليد) من النموذج مع البيانات الملاحظة، وقد سجلنا في هذا النموذج القيمة (0.50) للتنبؤ البعدي، مما يشير إلى أن النموذج المفترض نموذج مناسب وممتاز، (أنظر الملحق رقم(08)).

كما تم تقييم معالم النموذج من خلال تقدير بيز (Bayesian SEM) باستخدام فترات الثقة والتي يمكن من خلالها احتمال أن المعلمة تقع ضمن قيمتين، وقد تم اعتبار فترة الثقة 95 %، بمعنى توجد 95% فرصة لوجود المعلمة ذات الاهتمام بين الحد الأدنى والحد الأعلى لهذه الفترة، ومن خلال ملاحظة قيم فترات الثقة للمسارات الثلاثة: مسار التأثير المباشر بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية والمسارات غير المباشرة بين التمكين النفسي والالتزام المستمر كمتغير وسيط من جهة وبين هذا الأخير وسلوك المواطنة التنظيمية من جهة أخرى، حيث يتضح أن القيمة صفر (0) تقع خارج فترات الثقة مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي يمكن الحكم على أن متغير الالتزام المستمر يعتبر متغيرا وسيطا جزئيا(انخفاض معامل المسار المباشر بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية عند إدخال المتغير الوسيط ولكنه ذو دلالة إحصائية ونفس الشيء بالنسبة لبقية المعاملات) بين متغير التمكين النفسي ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية، أي **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام المستمر كمتغير وسيط لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%**.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام المعياري كمتغير وسيط لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.

ولاختبار هذه الفرضية تم اقتراح نموذج لتحليل المسار والذي يوضح العلاقات بين المتغير المستقل التمكين النفسي مع المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية ككل في وجود الالتزام المعياري كمتغير وسيط، والنتائج يوضحها الشكل رقم (4-21) من خلال مخرجات برنامج (Amos) باستخدام التحليل البيزي (Bayesian SEM using Amos).

شكل رقم (4-21) يوضح نموذج تحليل المسار لتأثير التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام المعياري كمتغير وسيط.



المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS AMOS.

يتضح من النموذج السابق أن قيم معاملات الانحدار دالة إحصائياً بين التمكين النفسي ككل كمتغير مستقل و المتغير الوسيط (الالتزام المعياري) كمتغير تابع من جهة، وكذلك بين المتغير الوسيط (الالتزام المعياري) كمتغير مستقل، وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع من جهة أخرى، وكذلك التأثير المباشر بين متغير التمكين النفسي كمتغير مستقل وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع.

كما يتضح من خلال الشكلين (4-18) و(4-21) انخفاض معامل المسار للتأثير المباشر بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية عند إدخال المتغير الوسيط (الالتزام المعياري)، كما أن كل من الالتزام المعياري والتمكين النفسي فسر ما قيمته (26%) من التباين الكلي لسلوك المواطنة التنظيمية، والجدول التالي يوضح قيم المسارات في هذا النموذج المقترح وذلك باستخدام التحليل البيزي.

جدول رقم (4-30) يوضح نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لتأثير التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام المعياري كمتغير وسيط.

الأوزان الانحدارية Regression weights	مؤشرات وإحصاءات التحليل البيزي							
	المتوسط Mean	الخطأ S.E.	انحراف S.D.	محك التقارب C.S.	مجال الثقة الأدنى 95% Lower bound	مجال الثقة الأعلى 95% Upper bound	الالتواء Skewness	التفرطح Kurtosis
التمكين النفسي ← سلوك المواطنة	0.274	0.002	0.049	1.001	0.177	0.368	0.011-	0.015
التمكين النفسي ← الالتزام المعياري	0.029	0.000	0.009	1.000	0.011	0.048	0.196	0.015-
الالتزام المعياري ← سلوك المواطنة	2.205	0.013	0.484	1.000	1.322	3.190	0.176	0.014

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS AMOS.

تقييم النموذج (Evaluation of model): يتبين من خلال الجدول رقم(4-30) أن قيم المتوسط للمسارات الثلاثة تراوحت بين(0.029) و(2.274)، وهي تعبر على إسهام المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع في كل مسار وقد كانت جميعها موجبة، أما قيم الأخطاء المعيارية فقد كانت صغيرة جدا وتراوحت بين (0.000) و(0.013)، فيما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين(0.009) و(0.484)، أما قيم الالتواء فقد كانت بين (0.011-) و (0.196) والتفرطح بين (0.015-) و(0.015) وهي تعبر عن الاعتدالية في العلاقات بين المتغيرات الثلاثة، ويعتبر التوزيع طبيعيا حيث أنه لم تتجاوز قيمة الالتواء والتفرطح (±2).

- **التنبؤ البعدي Posterior predictive P-value (PPP)**: والذي يتعلق بمدى ملائمة البيانات المتولدة (أي الناتجة عن المحاكاة أو التوليد) من النموذج مع البيانات الملاحظة، وقد سجلنا في هذا النموذج القيمة (0.50) للتنبؤ البعدي، مما يشير إلى أن النموذج المفترض نموذج مناسب وممتاز، (أنظر الملحق رقم(09)).

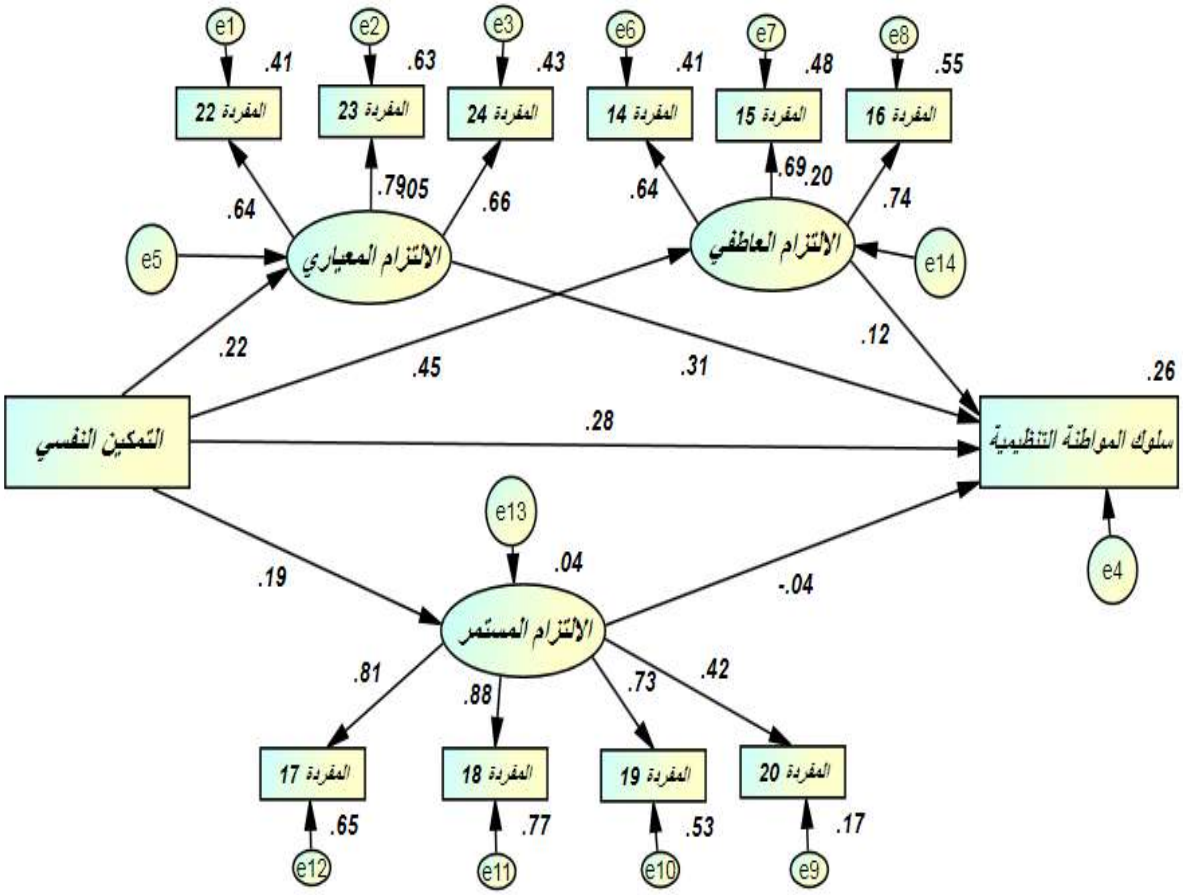
كما تم تقييم معالم النموذج من خلال تقدير بيز (Bayesian SEM) باستخدام فترات الثقة والتي يمكن من خلالها احتمال أن المعلمة تقع ضمن قيمتين، وقد تم اعتبار فترة الثقة 95 %، بمعنى توجد 95% فرصة لوجود المعلمة ذات الاهتمام بين الحد الأدنى والحد الأعلى لهذه الفترة، ومن خلال ملاحظة قيم

فترات الثقة للمسارات الثلاثة: مسار التأثير المباشر بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية والمسارات غير المباشرة بين التمكين النفسي والالتزام المعياري كمتغير وسيط من جهة وبين هذا الأخير وسلوك المواطنة التنظيمية من جهة أخرى، حيث يتضح أن القيمة صفر (0) تقع خارج فترات الثقة مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي يمكن الحكم على أن متغير الالتزام المعياري يعتبر متغيرا وسيطا جزئيا(انخفاض معامل المسار المباشر بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية عند إدخال المتغير الوسيط ولكنه ذو دلالة إحصائية ونفس الشيء بالنسبة لبقية المعاملات) بين متغير التمكين النفسي ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية، أي **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام المعياري كمتغير وسيط لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%**.

وللتحقق من الفرضية الرابعة ككل والتي تقول أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري)كمتغير وسيط لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.

قامت الطالبة باقتراح النموذج الأول المتمثل في وساطة كل أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) بين متغير التمكين النفسي ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية، والنتائج يوضحها الشكل رقم (4-22):

شكل رقم (4-22) يوضح نموذج تحليل المسار لتأثير التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) كمتغيرات وسيطية.



المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS AMOS.

يتضح من خلال الشكلين (4-18) (4-22) انخفاض معامل المسار للتأثير المباشر عند إدخال المتغيرات الوسيطية (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري)، والجدول التالي يوضح نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لهذا النموذج.

جدول رقم (4-31) يوضح نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار لتأثير التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) كمتغيرات وسيطية.

الأوزان الانحدارية Regression weights	مؤشرات وإحصاءات التحليل البيزي							
	المتوسط Mean	الخطأ S.E.	انحراف S.D.	محك التقارب C.S.	مجال الثقة الأدنى Lower %95 bound	مجال الثقة الأعلى Upper %95 bound	الالتواء Skewness	التفرطح Kurtosis
التمكين النفسي ← سلوك المواطنة	0.238	0.002	0.055	1.001	0.128	0.345	0.067-	0.107
التمكين النفسي ← الالتزام العاطفي	0.062	0.000	0.010	1.001	0.044	0.082	0.174	0.104
التمكين النفسي ← الالتزام المستمر	0.035	0.000	0.012	1.001	0.012	0.060	0.118	0.094
التمكين النفسي ← الالتزام المعياري	0.028	0.000	0.009	1.001	0.010	0.047	0.074	0.147
الالتزام العاطفي ← سلوك المواطنة	0.791	0.028	0.538	1.001	0.250-	1.883	0.081	0.008
الالتزام المستمر ← سلوك المواطنة	0.184-	0.023	0.373	1.002	0.915-	0.544	0.003-	0.138
الالتزام المعياري ← سلوك المواطنة	2.073	0.028	0.588	1.001	0.957	3.254	0.119	0.062-

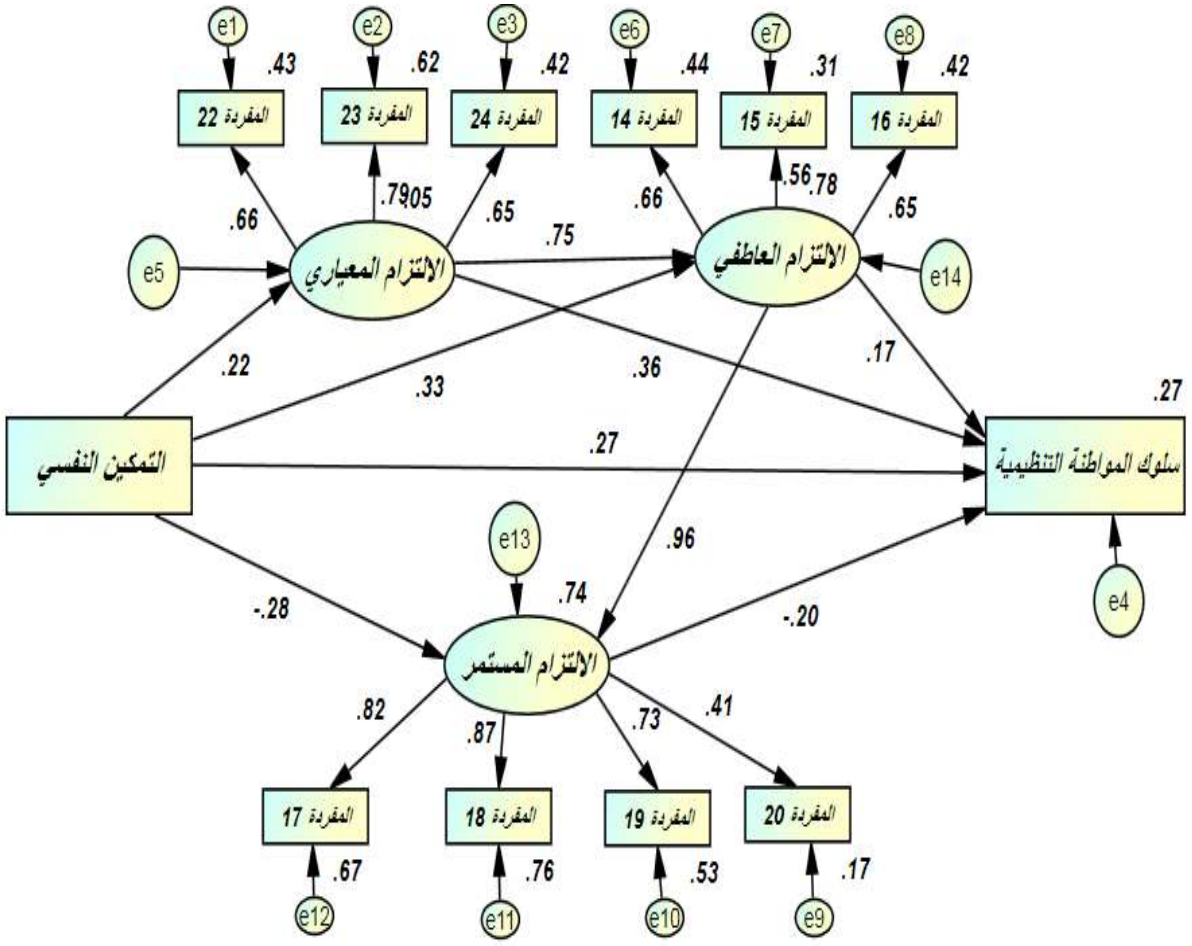
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS AMOS.

تقييم النموذج (Evaluation of model): يتبين من خلال الجدول رقم(4-31) أن قيم المتوسط للمسارات تراوحت بين(0.184-) و(2.073)، وهي تعبر على إسهام المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع في كل مسار، وقد كانت جميعها موجبة ما عدا القيمة (0.184-) بين الالتزام المستمر وسلوك المواطنة التنظيمية،

أما قيم الأخطاء المعيارية فقد كانت صغيرة جدا وتراوحت بين (0.000) و(0.028)، فيما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.009) و(0.588)، أما قيم الالتواء فقد كانت بين (0.067-) و(0.174) والتفرطح بين (0.062-) و(0.147) وهي تعبر عن الاعتدالية في العلاقات بين المتغيرات، ويعتبر التوزيع طبيعيا حيث أنه لم تتجاوز قيمة الالتواء والتفرطح (±2).

- **التنبؤ البعدي Posterior predictive P-value (PPP)**: تم تقييم معالم النموذج من خلال تقدير بيز (Bayesian SEM)، وقد سجلنا في هذا النموذج القيمة (0.49) للتنبؤ البعدي Posterior predictive P (PPP (أنظر الملحق رقم(10))، مما يشير إلى أن النموذج المفترض مقبول لقربه من القيمة 0.50، إلا أنه يجب النظر إلى مستوى الدلالة لمسارات النموذج، وباستخدام فترات الثقة والتي يمكن من خلالها احتمال أن المعلمة تقع بين قيمتين، وبملاحظة قيم فترات الثقة لمسارات النموذج يتضح أن التأثير المباشر بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك المسارات غير المباشرة بين التمكين النفسي والالتزام العاطفي، والتمكين النفسي والالتزام المستمر، والتمكين النفسي والالتزام المعياري، والالتزام المعياري وسلوك المواطنة التنظيمية أن القيمة صفر (0) تقع خارج فترات الثقة مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وبالتالي يمكن الحكم على أن المسارات المذكورة دالة إحصائياً، في حين أن المسارات بين الالتزام العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام المستمر وسلوك المواطنة التنظيمية كانت قيمة الصفر(0) تقع داخل فترات الثقة مما يعني أن المسارات غير دالة إحصائياً وبالتالي يجب تعديل النموذج، وهذا باقتراح توصيل مسار لتأثير الالتزام المعياري على الالتزام العاطفي وتأثير الالتزام العاطفي على الالتزام المستمر، ونتائج النموذج المعدل يوضحها الشكل رقم (4-23):

شكل رقم (4-23) يوضح نموذج تحليل المسار المعدل الأول لتأثير التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود توسط أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري).



المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS AMOS.

يتضح من خلال الشكلين (4-18) (4-23) انخفاض معامل المسار للتأثير المباشر عند إدخال المتغيرات الوسيطية (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري)، والجدول التالي يوضح قيم المسارات ودلالتها الإحصائية في هذا النموذج المعدل الأول المقترح وذلك باستخدام التحليل البيزي.

جدول رقم (4–32) يوضح نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار المعدل الأول لتأثير التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) كمتغيرات وسيطية.

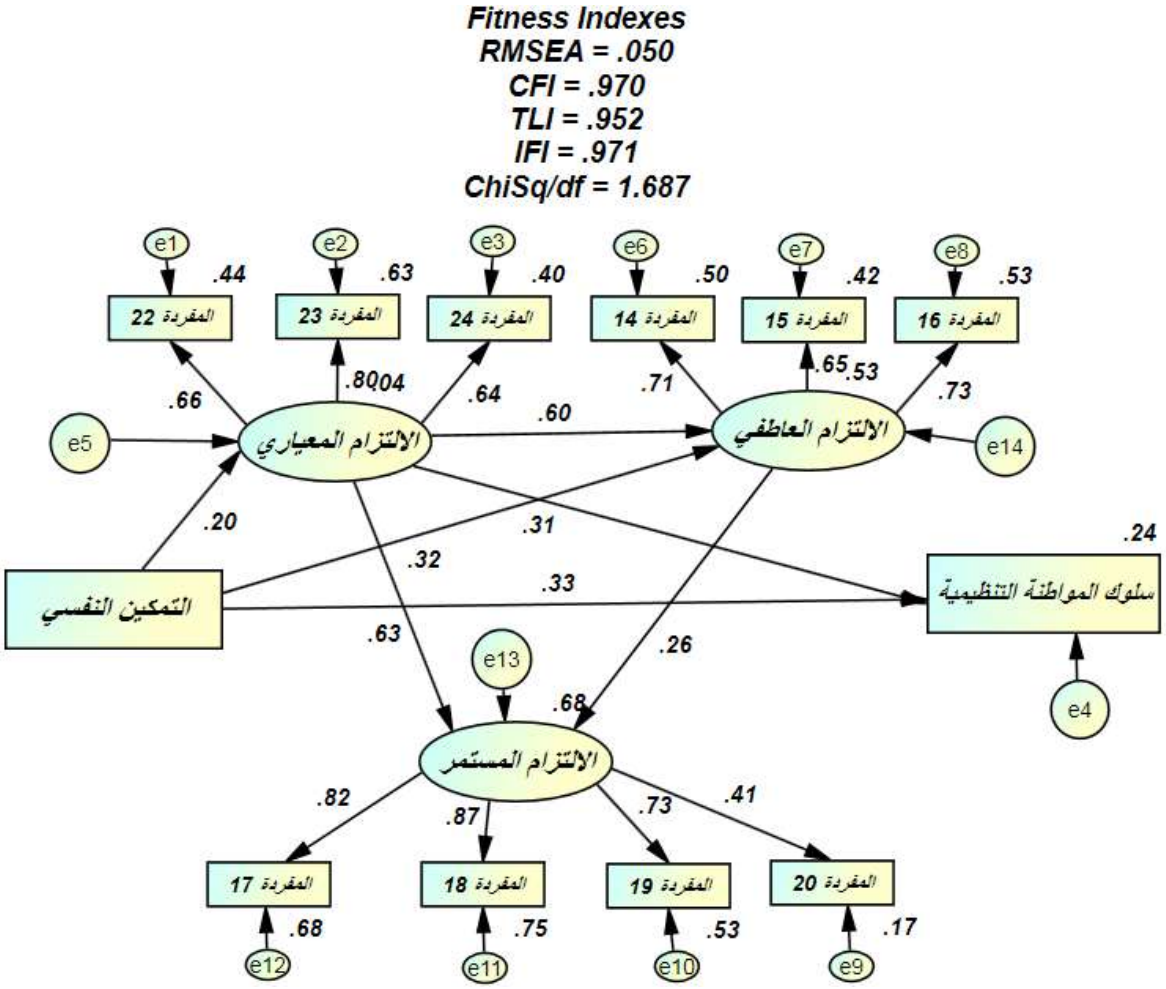
الأوزان الانحدارية Regression weights	مؤشرات وإحصاءات التحليل البيزي							
	المتوسط Mean	الخطأ S.E.	انحراف S.D.	محك التقارب C.S.	مجال الثقة الأدنى Lower %95 bound	مجال الثقة الأعلى Upper %95 bound	الالتواء Skewness	التفرطح Kurtosis
التمكين النفسي ← سلوك المواطنة	0.236	0.005	0.119	1.001	0.006-	0.484	0.035-	0.683
التمكين النفسي ← الالتزام العاطفي	0.046	0.001	0.009	1.002	0.029	0.064	0.035	0.020
التمكين النفسي ← الالتزام المستمر	0.054-	0.001	0.014	1.001	0.083-	0.026-	0.134-	0.020
التمكين النفسي ← الالتزام المعياري	0.030	0.000	0.009	1.001	0.012	0.049	0.109	0.022
الالتزام العاطفي ← سلوك المواطنة	0.918	0.129	2.414	1.001	4.190-	5.894	0.009	0.495
الالتزام المستمر ← سلوك المواطنة	0.966-	0.038	0.977	1.001	3.140-	0.804	0.418-	0.864
الالتزام المعياري ← سلوك المواطنة	2.505	0.084	1.467	1.002	0.090-	5.767	0.627	1.782
الالتزام المعياري ← الالتزام العاطفي	0.793	0.005	0.109	1.001	0.595	1.024	0.326	0.037
الالتزام العاطفي ← الالتزام المستمر	1.308	0.007	0.173	1.001	1.017	1.706	0.549	0.380

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS AMOS.

تقييم النموذج (Evaluation of model): يتبين من خلال الجدول رقم(4-32) أن قيم المتوسط للمسارات تراوحت بين(0.966-) و(2.505)، وهي تعبر على إسهام المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع في كل مسار، وقد كانت جميعها موجبة ما عدا القيمة(0.966-) بين الالتزام المستمر وسلوك المواطنة التنظيمية، والقيمة (0.054-) بين التمكين النفسي والالتزام المستمر، أما قيم الأخطاء المعيارية فقد كانت صغيرة وتراوحت بين (0.000) و(0.129)، فيما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين(0.009) و(2.414)، أما قيم الالتواء فقد كانت بين (0.418-) و(0.627) والتفرطح بين (0.020) و(1.782) وهي تعبر عن الاعتدالية في العلاقات بين المتغيرات، ويعتبر التوزيع طبيعيا حيث أنه لم تتجاوز قيمة الالتواء والتفرطح (±2).

- **التنبؤ البعدي (Posterior predictive P-value (PPP)**: تم تقييم معالم النموذج من خلال تقدير بيز (Bayesian SEM)، وقد سجلنا في هذا النموذج القيمة (0.51) للتنبؤ البعدي Posterior predictive P (PPP) (أنظر الملحق رقم(11))، مما يشير إلى أن النموذج المفترض ممتاز لتجاوزه قيمة القطع (0.50)، إلا أنه يجب النظر إلى مستوى الدلالة لمسارات النموذج، وباستخدام فترات الثقة والتي يمكن من خلالها احتمال أن المعلمة تقع بين قيمتين، وبملاحظة قيم فترات الثقة لمسارات النموذج يتضح أن التأثير المباشر بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية كان غير دال إحصائياً، وكذلك المسارات غير المباشرة بين الالتزام العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية، والالتزام المستمر وسلوك المواطنة التنظيمية، والالتزام المعياري وسلوك المواطنة التنظيمية، في حين أن بقية مسارات النموذج كانت دالة إحصائياً لوقوع الصفر(0) خارج فترات الثقة، وبالتالي فإن النموذج مازال يحتاج إلى تعديل ونقترح حذف المسارات غير الدالة إحصائيا والمتمثلة في: المسار بين الالتزام العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية والمسار بين الالتزام المستمر وسلوك المواطنة التنظيمية بالإضافة إلى حذف المسار ذو التأثير السلبي بين التمكين النفسي والالتزام المستمر كما نقترح إضافة مسار بين الالتزام المعياري والالتزام المستمر، ونتائج النموذج المعدل الثاني موضح في الشكل رقم (4-24):

شكل رقم (4-24) يوضح نموذج تحليل المسار المعدل الثاني لتأثير التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود توسط أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري).



المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS AMOS.

يتضح من خلال الشكلين (4-18) (4-24) انخفاض معامل المسار للتأثير المباشر عند إدخال المتغيرات الوسيطية (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري)، والجدول التالي يوضح نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية في النموذج المقترح.

جدول رقم (4-33) يوضح نتائج التحليل البيزي والأوزان الانحدارية لنموذج الانحدار المعدل الثاني لتأثير التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) كمتغيرات وسيطية.

الأوزان الانحدارية Regression weights	مؤشرات وإحصاءات التحليل البيزي							
	المتوسط Mean	الخطأ S.E.	انحراف S.D.	محك التقارب C.S.	مجال الثقة الأدنى Lower %95 bound	مجال الثقة الأعلى Upper %95 bound	الالتواء Skewness	التفرطح Kurtosis
التمكين النفسي ← سلوك المواطنة	0.287	0.002	0.048	1.001	0.191	0.378	0.073-	0.036-
التمكين النفسي ← الالتزام العاطفي	0.048	0.000	0.010	1.001	0.030	0.068	0.206	0.082
التمكين النفسي ← الالتزام المعياري	0.026	0.000	0.009	1.001	0.009	0.043	0.028	0.055-
الالتزام العاطفي ← الالتزام المستمر	0.322	0.006	0.117	1.001	0.089	0.560	0.064	0.334
الالتزام المعياري ← سلوك المواطنة	2.027	0.013	0.433	1.000	1.208	2.900	0.152	0.092
الالتزام المعياري ← الالتزام العاطفي	0.685	0.005	0.109	1.001	0.483	0.903	0.209	0.056
الالتزام المعياري ← الالتزام المستمر	0.890	0.007	0.146	1.001	0.625	1.191	0.291	0.135

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS AMOS.

تقييم النموذج (Evaluation of model): يتبين من خلال الجدول رقم(4-33) أن قيم المتوسط للمسارات تراوحت بين(0.026) و(2.027)، وهي تعبر على إسهام المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع في كل مسار وقد كانت جميعها موجبة، أما قيم الأخطاء المعيارية فقد كانت صغيرة جدا وتراوحت بين (0.000) و(0.013)، فيما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين(0.009) و(0.433)، أما قيم الالتواء

فقد كانت بين (0.073-) و(0.291) والتفرطح بين (0.055-) و(0.334) وهي تعبر عن الاعتدالية في العلاقات بين المتغيرات، ويعتبر التوزيع طبيعيا حيث أنه لم تتجاوز قيمة الالتواء والتفرطح (±2).

- **التنبؤ البعدي Posterior predictive P-value (PPP)**: تم تقييم معالم النموذج من خلال تقدير بيز (Bayesian SEM)، وقد سجلنا في هذا النموذج القيمة (0.50) للتنبؤ البعدي Posterior predictive P (PPP)، مما يشير إلى أن النموذج المفترض ممتاز لتحقيقه قيمة القطع (0.50)، (انظر الملحق رقم(12)) إلا أنه يجب النظر إلى مستوى الدلالة لمسارات النموذج، وباستخدام فترات الثقة والتي يمكن من خلالها احتمال أن المعلمة تقع بين قيمتين، وبملاحظة قيم فترات الثقة لمسارات النموذج يتضح أن قيم التأثير المباشر بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك المسارات غير المباشرة في النموذج المعدل كلها دالة إحصائياً لوقوع قيمة الصفر (0)خارج فترات الثقة، وبالتالي فإن النموذج مقبول بعد هذا التعديل والذي يمكن اعتباره نموذج يفسر توسط أبعاد متغير الالتزام التنظيمي بين متغير التمكين النفسي ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية، والذي يمكن الحكم عليه من خلال النتائج السابقة على أنها متغيرات تتوسط جزئياً لهذه العلاقة، كما أنها فسرت ما قيمته (24%) من التباين الكلي لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية. وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي **أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري)كمتغير وسيط لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%، حيث يمثل الالتزام التنظيمي متغيرا وسيطا جزئيا في هذه العلاقة.**

المبحث الرابع: مناقشة النتائج

وبعد عرض مختلف النتائج في المباحث الثلاثة الأولى لهذا الفصل سوف نقوم بمناقشتها وتحليلها، وذلك من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة التي تم عرضها في هذه الدراسة والإطار النظري للموضوع بالإضافة إلى محاولة التحليل بناء على واقع البيئة التنظيمية بجامعة الوادي.

وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى مناقشة نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول محاور الاستبيان كمطلب أول ومناقشة نتائج نماذج تحليل المسار واختبار الفرضيات كمطلب ثان.

المطلب الأول: مناقشة نتائج الاتجاه العام للاستجابات حول محاور الاستبيان

أولا– مناقشة نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول التمكين النفسي:

أظهرت النتائج أن الاتجاه العام لاستجابات أفراد المجتمع المدروس حول التمكين النفسي كان مرتفعا، حيث كان المتوسط الحسابي العام لاستجابات الأفراد حول هذا المحور(3.77) وعكست القيمة المنخفضة للانحراف معياري(0.55) تقارب وجهات نظرهم في مستوى شعورهم بالتمكين النفسي، وقد حققت أبعاد هذا الأخير مستويات متفاوتة، حيث احتل بعد "المقدر(الجدارة)" المرتبة الأولى بمستوى مرتفع جدا، مما يعني أن الأفراد المستجوبين يشعرون بأن لديهم الخبرة والمعرفة والمهارة التي تمكنهم من أداء مهامهم بنجاح وكفاءة عالية، وتعزو الطالبة ذلك إلى المستوى التعليمي المرتفع للأفراد وكذا مشاركة المعلومات والخبرات بين الموظفين وعدم احتكارها بالإضافة إلى دورات التكوين وتحسين المستوى التي تنظمها الجامعة، ويليه بعد "المعنى" بمستوى استجابة مرتفع مما يدل على توافق المهام مع قيم ومعتقدات الأفراد ويعود ذلك إلى أهمية العمل بالجامعة ومكانتها في المجتمع من حيث كونها الصرح الأول لبناء إطارات المستقبل، فيما كانت المرتبة الثالثة لبعد "التأثير" بمستوى استجابة مرتفع أيضا مما يدل على شعور الأفراد بأن للمهام التي يقومون بها تأثير على سير العمل بالجامعة، وتعزو الطالبة ذلك لقلة عدد الأفراد العاملين مقارنة بعدد الكليات والمصالح بها، الذي يجعل العمل مرتبط بفرد واحد وهذا ما يزيد من درجة الشعور بالتأثير والتحكم في مجريات الأعمال، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة بعد "الاستقلالية" بمستوى استجابة متوسط ويرجع ذلك لطبيعة العمل بالجامعة حيث أنه مرتبط بقوانين وتعليمات مركزية لا تسمح بالحرية المطلقة سواء من حيث وقت أو كيفية الإنجاز، وهذا لا ينفي وجود السيطرة والتحكم لدى المسؤولين.

وفي ضوء النتائج السابقة يمكن القول أن الأفراد العاملين بجامعة الوادي لديهم مستوى مرتفع من التمكين النفسي، وهذا ما يجعلهم يؤدون وظائفهم بقدرة وكفاءة عالية ودافعية ناتجة عن معنى وأهمية العمل والشعور بالتأثير فيه، أي أنهم ممكنين نفسيا من أداء مهامهم.

وتتفق هذه النتيجة من حيث المستوى المرتفع للتمكين النفسي مع النتائج التي توصلت لها أغلب الدراسات السابقة التي تطرقنا لها والتي من بينها دراسات عربية أمثال: دراسة(كرين مصطفى خالد ثاميدي، 2012)، دراسة(خيرية عبد فضل الخالدي، 2018)، دراسة(رياض أبا زيد، 2010) ودراسة(طويهر طه مداني وآخرون،2018)، ودراسات أجنبية أمثال: دراسة (Haluk Tantiverdi, 2017) ، دراسة (Kebriaei A,2014)، دراسة (Omar Durrah, 2014) ودراسة (Naser Ibrahim Saif, 2013).

ثانيا– مناقشة نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول الالتزام التنظيمي:

أظهرت النتائج أن الاتجاه العام لاستجابات أفراد المجتمع المدروس حول الالتزام التنظيمي كان متوسطا، حيث أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات الأفراد حول هذا المحور بجميع أبعاده كان (3.21) وعكست القيمة المنخفضة للانحراف معياري(0.69) تقارب وجهات نظرهم حول مستوى ممارستهم للالتزام التنظيمي، وقد حققت أبعاد هذا الأخير مستويات متوسطة لجميع الأبعاد، حيث احتل بعد "الالتزام المعياري" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.34) أي أنه قريب جدا إلى المستوى المرتفع وتعزو الطالبة ذلك إلى شعور الأفراد العاملين بالمسؤولية تجاه الأعمال الموكلة إليهم والناتج عن قيمهم الشخصية، ويليه بعد "الالتزام العاطفي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي(3.33) وهو كذلك قريب من المستوى المرتفع، ويعود ذلك لارتباط الموظفين وتعلقهم بالجامعة التي أصبحت تمثل عائلة ثانية، فيما كانت المرتبة الثالثة والأخيرة لبعد "الالتزام المستمر" حيث كان المتوسط الحسابي (2.97) مما يعني أنه موافق لإجابة الحياد وتعزو الطالبة ذلك لعدم تلبية الجامعة لحاجاتهم لاسيما المتعلقة بالترقية والتقدم في مسارهم الوظيفي، وذلك نظرا لعدم توفر المناصب المالية الكافية لعدد الموظفين الكبير الذين تتوفر فيهم شروط الترقية سواء على أساس الشهادة أو على أساس الخبرة، وهذا ما جعلهم لا يصرون على البقاء فيها إذا توفرت الفرصة المناسبة، وفي نفس الوقت لم يجزموا على مغادرتها نظرا لقلة فرص العمل المتاحة.

وبناء على النتائج السابقة المتعلقة بمستوى الالتزام التنظيمي يمكن القول أن الأفراد العاملين بجامعة الوادي لديهم مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي وهذا ما يدعوا المشرفين إلى إعادة النظر في العديد من الجوانب التي من شأنها أن تعزز الالتزام التنظيمي ونذكر منها: الترقيات(توفير مناصب موافقة لمستوياتهم التعليمية)، نظام

الحوافز المادية والمعنوية، المشاركة في اتخاذ القرارات....الخ، وذلك من أجل الحصول على أكثر استقرار للعمالة وأداء متميز.

وتختلف هذه النتيجة من حيث المستوى المعتدل والمتوسط للالتزام التنظيمي مع النتائج التي توصلت لها أغلب الدراسات السابقة التي تطرقنا لها والتي من بينها دراسات عربية أمثال: دراسة (محمد مصطفى الخشروم،2011) ودراسة (م.م.خولة هاشم خلف، 2018) حيث أن مستوى الالتزام التنظيمي فيهما مرتفع، ودراسة(العمري إسماعيل، 2017) و(تجاني منصور، 2017) وقد كان فيهما مستوى الالتزام التنظيمي منخفضا، ودراسات أجنبية مثل دراسة (Muh. Akmal Ibrahim,2013) التي حققت مستوى منخفضا للالتزام التنظيمي كذلك.

ثالثا– مناقشة نتائج الاتجاه العام لاستجابات الأفراد حول سلوك المواطنة التنظيمية:

أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لاستجابات أفراد المجتمع المدروس حول سلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفعا، حيث أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات الأفراد حول هذا المحور بجميع أبعاده كان (4.09)، وعكست القيمة المنخفضة للانحراف المعياري (0.41) تقارب وجهات نظرهم حول مستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية، وقد حققت أبعاد هذا الأخير مستويات متقاربة من مرتفعة جدا إلى مرتفعة، حيث احتل بعد "اللطف والكياسة" المرتبة الأولى بمستوى مرتفع جدا مما يدل على أن الأفراد المستجوبين يؤدون أعمالهم دون خلق مشاكل أو تجاوز لحقوق زملائهم، ويليه بعد "وعي الضمير" بمستوى مرتفع جدا كذلك مما يعني أن الأفراد المستجوبين يقومون بأعمال إضافية زيادة على متطلبات الدور الرسمي في مجال تعظيم استغلال الوقت والتقيد والالتزام بقواعد وأنظمة العمل، فيما كانت المرتبة الثالثة لبعد "الروح الرياضية" بمستوى مرتفع أي أن الأفراد العاملين لديهم استعداد لتحمل ظروف عمل أقل مثالية دون تذمر أو شكوى مع تقبل ملاحظات الآخرين وتقديم الاعتذار عند الخطأ وإظهار الاحترام للزملاء ولو في أوقات التوتر...الخ، ويليه بعد "الإيثار" بمستوى مرتفع أيضا وهذا يدل على استعداد الأفراد لتقديم يد المساعدة لزملائهم عند الحاجة، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة بعد "السلوك الحضاري" بمستوى مرتفع هو الآخر مما يدل على اهتمام الأفراد المستجوبين بما يحدث في الجامعة من متابعة للأنظمة والتعليمات الداخلية وحضور الاجتماعات والتفاعل بإيجابية مع كل التغيرات، وتعزو الطالبة المستوى المرتفع لسلوك المواطنة التنظيمية بمختلف أبعاده إلى قيم وخصائص الأفراد بالمنطقة حيث أنهم يتميزون

بحبهم للعطاء والتعاون وسرعة الاندماج في مجموعات العمل، وهذا ما يجعلهم يقدمون أكثر مما هو مطلوب منهم في وظائفهم.

وبناء على النتائج السابقة المتعلقة بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية يمكن القول أن جامعة الوادي تملك موظفين على استعداد لتقديم أعمال إضافية أكثر مما يتطلبه الدور الوظيفي، وعلى الرؤساء والمشرفين تشجيع هذا السلوك من خلال ممارستهم لأعمال تطوعية باعتبارهم قدوة للمرؤوسين وبناء ثقافة تنظيمية تعززه، بالإضافة إلى إشباع حاجياتهم وتحقيق طموحاتهم مما يولد لديهم الرضا فيعملون على بذل المزيد من العطاء...الخ،

وتتفق هذه النتيجة من حيث المستوى المرتفع لتوافر سلوك المواطنة التنظيمية مع النتيجة التي توصلت لها دراسات عربية مثل: دراسة(رياض أبا زيد، 2010).

وتختلف مع دراسات عربية أخرى مثل: دراسة (حمزة معمري، 2014) التي حققت مستوى متوسطا لسلوك المواطنة التنظيمية ودراسة (تجاني منصور، 2017) التي توصلت إلى مستوى منخفض لسلوك المواطنة التنظيمية، ودراسات أجنبية مثل: دراسة (Muh. Akmal Ibrahim,2013) التي حققت مستوى غير كاف لسلوك المواطنة التنظيمية.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج نماذج تحليل المسار واختبار الفرضيات

أولا– مناقشة نتائج الفرضيات المباشرة:

1–الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي(المعنى، المقدرة، الاستقلالية، التأثير) على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.

وقد أظهرت نتائج نموذج تحليل المسار باستخدام التحليل البيزي (Bayesian SEM using Amos) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي(المعنى، المقدرة، الاستقلالية، التأثير) على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%، حيث فسرت أبعاد التمكين النفسي (المعنى، المقدرة، الاستقلالية، التأثير) ما قيمته (9%) من التباين الكلي للالتزام التنظيمي.

كما أظهرت النتائج وجود أثر مباشر بين المعنى كبعد للتمكين النفسي على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%، وهذه النتيجة تتفق مع أغلب الدراسات السابقة التي تطرقنا لها وبحثت في هذه العلاقة والمتمثلة في دراسات عربية مثل:

دراسة (طويهر طه مداني،2018) ودراسة(سعد بن مرزوق العتيبي، 2018) ودراسات أجنبية مثل: دراسة (Kebriaei A,2014)، وتعزو الطالبة ذلك لما يوفره معنى العمل وأهميته من تطابق بين متطلبات العمل وأدواره والقيم التي يؤمن بها الفرد، وهذا ما يولد ارتباطا بين الفرد والمنظمة، لذلك ينبغي على الرؤساء الاهتمام بتعزيز شعور المرؤوسين بمعنى العمل وذلك من خلال إسناد أدوار تتناسب مع قيمهم واتجاهاتهم، من أجل رفع مستوى التزامهم التنظيمي تجاه المنظمة.

أيضا بينت النتائج أنه لا يوجد أثر بين المقدرة أو الجدارة كبعد للتمكين النفسي على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5% ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Kebriaei A,2014)، وتختلف مع دراسة كل من (طويهر طه مداني،2018) و(سعد بن مرزوق العتيبي، 2018)، وتعزو الطالبة هذه النتيجة لعدم تقدير واهتمام إدارة الجامعة بقدرات وكفاءات الأفراد وهذا ما جعل العلاقة غير دالة مع الالتزام التنظيمي، بمعنى أن قدرات الأفراد لا تعني زيادة تعلقهم وارتباطهم بالجامعة، وترى الطالبة بأن على الرؤساء والمديرين بالجامعة أن يوجهوا اهتماما خاصا بقدرات وكفاءات الأفراد من خلال وضع معايير عالية لتقييم الأداء وتفعيل نظام الحوافز وتعزيز مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات.

كذلك أظهرت النتائج وجود أثر مباشر بين الاستقلالية كبعد للتمكين النفسي على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%، وتتفق هذه النتيجة مع أغلب الدراسات السابقة التي تطرقنا إليها وبحثت في هذه العلاقة، والتي من بينها دراسات عربية مثل: دراسة (طويهر طه مداني،2018) ودراسة (سعد بن مرزوق العتيبي، 2018) ودراسات أجنبية مثل: دراسة (Kebriaei A,2014)، ويُعزى ذلك لما يوفره شعور الفرد بالاستقلالية وعدم التبعية للأوامر الصادرة من أعلى وحرية التصرف في اتخاذ القرارات المتعلقة بأسلوب عمله والاعتراف بوجهة نظره، مما ينعكس إيجابيا على مستوى الرضا الوظيفي لديه، وهذا ما يجعله أكثر حرصا على تحقيق أهداف المنظمة، ولتعزيز شعور الأفراد بالاستقلالية على المديرين بالجامعة التحول من فكر التحكم إلى منح الأفراد مساحة من الحرية لإطلاق طاقاتهم وقدراتهم مع تزويدهم بأهداف ومسؤوليات واضحة ومحددة حتى يكونوا على علم ووعي بحدود حرية تصرفاتهم.

أيضا أوضحت النتائج أنه لا يوجد أثر بين التأثير كبعد للتمكين النفسي على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%، وتتفق هذه النتيجة مع دراسات عربية مثل:(سعد بن مرزوق العتيبي، 2018) ودراسات أجنبية مثل: دراسة(Kebriaei A,2014)، وتختلف

مع دراسة(طويهر طه مداني،2018)، وتفسر الطالبة ذلك بأن شعور الفرد بإحداث التأثير في إنجاز المهام وتحقيق النتائج والأهداف التنظيمية تجعله يعتز بمكانته أكثر ويشعر بإمكانية حصوله على فرص عمل بديلة، وتصبح المنظمة مطالبة بالمحافظة عليه وليس العكس، وذلك من خلال تحسين وتفعيل أنظمة المكافآت والحوافز المادية والمعنوية.

وبناء على ما سبق ومن أجل تعزيز الالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي على المديرين والمسؤولين توجيه اهتمام أكثر بتوفير بيئة عمل تشعر الأفراد العاملين بأنهم ممكنين نفسيا وذلك من خلال إسناد أدوار ومهام تتوافق مع قيمهم ليشعروا بمعنى العمل، ومنحهم مساحة من حرية التصرف والاستقلالية أثناء ممارسة مهامهم بالإضافة إلى العمل على تقدير قدرات وكفاءات الأفراد وتأثيرهم في تحقيق الأهداف والنتائج.

2-الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي(الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.

وقد أظهرت نتائج نموذج تحليل المسار باستخدام التحليل البيزي (Bayesian SEM using Amos) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي(الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%، حيث فسرت أبعاد للالتزام التنظيمي(الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) ما قيمته (16%) من التباين الكلي في سلوك المواطنة التنظيمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسات عربية مثل: دراسة (تجاني منصور، 2017)، ودراسات أجنبية مثل: دراسة (Muh. Akmal Ibrahim,2013)، كذلك تتفق هذه النتيجة مع ما ورد في نموذج الالتزام الاتجاهي الذي وضعه Steers سنة 1977 حيث اعتبر العمل التطوعي من نتائج الالتزام التنظيمي.

كما أثبتت النتائج وجود أثر مباشر بين الالتزام العاطفي كبعد للالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%، وهذا ما يتفق مع ما ورد في نموذج Allen & Mayer سنة 1990 للالتزام التنظيمي، حيث اعتبر سلوك المواطنة التنظيمية كمخرج أو نتيجة من نتائج الالتزام التنظيمي وبارتباط إيجابي مع الالتزام العاطفي، كما أشار درويش سنة 2008

أن ارتباط المواطنة التنظيمية بالالتزام العاطفي يأتي إيجابيا بسبب ارتباطه بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي، وهذا الأخير بدوره يرتبط بسلوك المواطنة التنظيمية.

ونفسر ذلك بأن قوة رغبة الفرد وسعادته وسروره بمواصلة العمل في المنظمة لكونه موافقا لقيمها وأهدافها تجعله يبذل مزيدا من الجهد لتحقيقها ولو كان ذلك تطوعا وغير مطلوب منه.

وقد بينت النتائج أنه لا يوجد أثر بين الالتزام المستمر كبعد للالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5% ، وتتفق هذه النتيجة مع ما ورد في نموذج Allen & Mayer سنة 1990 للالتزام التنظيمي حين أقر بأنه لا يوجد ارتباط أو ارتباط سلبي بين الالتزام الاستمراري وسلوك المواطنة التنظيمية، وتختلف مع ما أشار إليه درويش سنة 2008 بأنه يؤثر خفض الالتزام المستمر لدرجة الرضا الوظيفي والارتباط السلبي بينهما في خفض سلوك المواطنة التنظيمية بمعنى وجود ارتباط سلبي بين الالتزام المستمر وسلوك المواطنة التنظيمية.

وتفسر الطالبة ذلك بأن هذا النوع من الالتزام مبني على حاجة الفرد للبقاء في المنظمة وإدراكه لكلفة توقف نشاطه، وهذا ما لا يمثل دافعا كافيا لبذل أدوار إضافية أو سلوكيات تطوعية اختيارية غير خاضعة لأنظمة الحوافز والمكافآت.

كذلك أظهرت النتائج وجود أثر مباشر بين الالتزام المعياري كبعد للالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%، وتتفق هذه النتيجة مع ما ورد في نموذج Allen & Mayer سنة 1990 للالتزام التنظيمي حين أقر بأنه يوجد ارتباط إيجابي بين الالتزام المعياري وسلوك المواطنة التنظيمية، كما تتفق كذلك مع ما أشار إليه درويش سنة 2008 بأن الالتزام المعياري يؤثر إيجابيا في سلوك المواطنة التنظيمية.

ونفسر ذلك بأن شعور الفرد بواجب البقاء في المنظمة الناتج عن ضغوط القيم الداخلية الناجمة عن قيم عائلية أو ثقافية أي قبل دخول الفرد للمنظمة أو عن التنشئة الاجتماعية التنظيمية التي يكتسبها بعد عمله في هذه الأخيرة، تشكل دافعا للقيام بأدوار إضافية وتطوعية يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة، كما نفسر ارتباط وتأثير الالتزام المعياري بسلوك المواطنة التنظيمية لعلاقته الوطيدة ببعد وعي الضمير القائم أساسا على القيم الشخصية للفرد.

وبناء على ما سبق ومن أجل تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي على المديرين العمل على تنمية وتعزيز الالتزام التنظيمي لديهم وذلك من خلال العديد من الممارسات والتي نذكر منها: التركيز على اختيار وتعيين الأفراد الذين تتوافق قيمهم وأهدافهم مع قيم وأهداف الإدارة، بناء ثقافة الالتزام التنظيمي، توفير وظائف تزيد من رغبة الفرد بالبقاء لما تمنحه له من حرية التصرف والمشاركة في اتخاذ القرارات، وما يحصل عليه من حوافز مادية ومعنوية، والتركيز على إشباع حاجاتهم المختلفة،...الخ.

3-الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي(المعنى، المقدرة(الجدارة)، الاستقلالية، التأثير) على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.

وقد أظهرت نتائج نموذج تحليل المسار باستخدام التحليل البيزي (Bayesian SEM using Amos) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي(المعنى، المقدرة(الجدارة)، الاستقلالية، التأثير) على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%، حيث فسرت أبعاد التمكين النفسي(المعنى، المقدرة(الجدارة)، الاستقلالية، التأثير) ما قيمته (19%) من التباين الكلي في سلوك المواطنة التنظيمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسات عربية مثل: دراسة (عبد القادر أحمد دواليبي، 2010)، دراسة (رياض أبا زيد، 2010) ودراسات أجنبية مثل: دراسة (Firoz Sargolzaei, 2015).

كما أثبتت النتائج وجود أثر مباشر بين المعنى كبعد للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Firoz Sargolzaei, 2015)، ونفسر ذلك بأن شعور الفرد بتوافق العمل مع قيمه ومبادئه يجعله أكثر اهتماما وتعلقا بوظيفته مما يشكل لديه دافعا لأداء أدوار تتجاوز متطلبات الدور الرسمي وغير خاضعة لنظام الحوافز والمكافآت.

كذلك أوضحت النتائج وجود أثر مباشر بين المقدرة أو الجدارة كبعد للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Firoz Sargolzaei, 2015)، وتفسر الطالبة ذلك بأن شعور الفرد بكفاءته وقدرته يجعله يقوم بمهامه الرسمية بأريحية أي دون بذل جهد كبير وكذلك في أقل وقت، وهذا ما يساعده على إضافة أعمال تطوعية واختيارية نظرا لتمكنه ووفرة الوقت لديه.

كما بينت النتائج عدم وجود أثر مباشر بين الاستقلالية كبعد للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%، وذلك يختلف مع ما توصلت له دراسة (Firoz Sargolzaei, 2015). وتعزو الطالبة هذه النتيجة لارتباط الاستقلالية وحرية التصرف بالأدوار الرسمية فهي بذلك تحت سيطرة وتحكم المنظمة، أما سلوك المواطنة التنظيمية فهو عمل تطوعي اختياري يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ولا يرتبط بالنظام الرسمي للمكافآت أي بمعنى أن هذا السلوك خارج عن السيطرة المباشرة والرسمية لها، وهذا ما أدى لعدم ارتباطه وتأثره ببعد الاستقلالية.

كما أظهرت النتائج وجود أثر مباشر بين التأثير كبعد للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%، وهذا ما يتفق مع دراسة (Firoz Sargolzaei, 2015)، وتفسر الطالبة ذلك بأن إدراك الفرد لإنجازه للمهام ومشاركته في تحقيق النتائج والأهداف في مكان عمله يدفعه لأداء وإنجاز الأعمال ولو كانت تطوعية ودون الحصول على مكافأة أو تعويض لقاء ما يقدمه.

وبناء على ما سبق ومن أجل تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي من خلال التمكين النفسي الذي يعتبر شعور داخلي في المقام الأول، أما الإدارة فهي تعمل على توفير البيئة المساندة لتعزيزه، بداية من العمل على إدراك الأفراد لأهمية أعمالهم ودعم قدراتهم وثقتهم بأنفسهم في إنجاز مهامهم، ما يجعلهم يقومون بسلوكيات المواطنة التنظيمية للرد بالمثل على ما يجدونه من معاملة ولا ينتظرون أي نوع من المكافآت أو التعويضات لقاء أدائهم لهذا السلوك.

ثانيا– مناقشة نتائج الفرضيات غير المباشرة

الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) كمتغير وسيط لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام العاطفي كمتغير وسيط لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.

وقد أظهرت نتائج تحليل المسار لتأثير التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام العاطفي كمتغير وسيط باستخدام التحليل البيزي (Bayesian SEM using Amos) أنه يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام العاطفي كمتغير وسيط لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%، وأنه يعتبر الالتزام العاطفي متغيرا وسيطا جزئيا في هذه العلاقة، حيث فسر كل من التمكين النفسي والالتزام العاطفي ما قيمته (20%) من التباين الكلي في سلوك المواطنة التنظيمية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (عبد القادر أحمد دواليبي، 2010) حيث توصلت إلى أن الالتزام الوجداني يتوسط العلاقة بين استراتيجية تمكين العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية، ونفسر ذلك بأن التأثير الإيجابي لكل من التمكين النفسي والالتزام العاطفي على حدا في تبني الأفراد لسلوكيات المواطنة التنظيمية كما أثبتت ذلك نتائج الفرضيات المباشرة، فمن المنطقي أن يزداد التأثير في هذا السلوك في حالة وجودهما معا، فعندما يكون الأفراد ممكنين نفسيا وملتزمين عاطفيا تجاه منظمتهم فالشعور بالارتباط العاطفي المدعم بالتمكين النفسي يشكل دافعا من أجل ممارسة الأفراد لسلوكيات إيجابية زيادة عن أدوارهم الرسمية ولا يهمهم أنها غير مدرجة ضمن نظام الحوافز والمكافآت بالمنظمة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام المستمر كمتغير وسيط لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.

وقد أظهرت نتائج تحليل المسار لتأثير التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام المستمر كمتغير وسيط باستخدام التحليل البيزي (Bayesian SEM using Amos) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام المستمر كمتغير وسيط لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%، وأنه يعتبر الالتزام المستمر متغيرا وسيطا جزئيا في هذه العلاقة، حيث فسر كل من التمكين النفسي والالتزام المستمر ما قيمته (19%) من التباين الكلي في سلوك المواطنة التنظيمية، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (عبد القادر أحمد دواليبي، 2010)، حيث توصلت إلى أن الالتزام المستمر لا يتوسط العلاقة بين استراتيجية تمكين العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية، ونفسر هذه النتيجة وبناء على ما توصلنا له في نتائج اختبار الفرضيات المباشرة أن العلاقة بين الالتزام المستمر وسلوك المواطنة التنظيمية لم تكن دالة في حين أصبحت العلاقة دالة في نموذج الوساطة وبوجود التمكين النفسي كمتغير مستقل، وهذا يدل على أن التمكين النفسي يمثل دافعا يجعل الأفراد الملتزمين التزاما مستمرا يقومون ببعض السلوكيات التطوعية رغم أنهم في طبيعتهم لا يقومون بهذه التصرفات تجاه منظمتهم وأن التزامهم مبني على المصلحة الشخصية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام المعياري كمتغير وسيط لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.

وقد أظهرت نتائج تحليل المسار لتأثير التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام المعياري كمتغير وسيط باستخدام التحليل البيزي (Bayesian SEM using Amos) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام المعياري كمتغير وسيط لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%، وأنه يعتبر الالتزام المعياري متغيرا وسيطا جزئيا في هذه العلاقة، حيث فسر كل من التمكين النفسي والالتزام المعياري ما قيمته (26%) من التباين الكلي في سلوك المواطنة التنظيمية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (عبد القادر أحمد دواليبي، 2010) حيث توصلت إلى أن الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين استراتيجية تمكين العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية، ونفسر ذلك بأن التأثير الإيجابي لكل من التمكين النفسي والالتزام المعياري على حدا في تبني الأفراد لسلوكيات المواطنة التنظيمية كما أثبتت ذلك نتائج الفرضيات المباشرة، فمن المنطقي أن يزداد التأثير في هذا السلوك في حالة وجودهما معا، فعندما يكون الأفراد ممكنين نفسيا ويتمتعون بالتزام معياري تجاه منظمتهم، فإن الشعور بواجب البقاء في المنظمة الناتج عن القيم الأخلاقية والأدبية للفرد والمدعم بالتمكين النفسي يشكل دافعا من أجل ممارسة الأفراد لسلوكيات إيجابية زيادة عن متطلبات الدور الرسمي وإن كان ذلك غير مدرج ضمن نظام الحوافز والمكافآت بالمنظمة.

وكإجابة على الفرضية الرابعة ومن خلال نتائج نموذج تحليل المسار لتأثير التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) كمتغير وسيط باستخدام التحليل البيزي (Bayesian SEM using Amos) تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) كمتغير وسيط لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%، وأنه يعتبر الالتزام التنظيمي متغيرا وسيطا جزئيا في هذه العلاقة، وأن كل من التمكين النفسي والالتزام التنظيمي فسر ما قيمته (26%) من التباين الكلي في سلوك المواطنة التنظيمية.

وبعد التعديلات التي أجريت على هذا النموذج وصولا إلى النموذج المعدل الثاني أظهرت النتائج أن كل من التمكين النفسي والالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) فسر ما قيمته (24%) من التباين الكلي في سلوك المواطنة التنظيمية، كما تبين من النموذج أن كل من الالتزام المعياري والالتزام

العاطفي يؤثر على الالتزام المستمر، ونفسر ذلك بأن الشعور بالانسجام النفسي من خلال تصرف الفرد بما يوافق قيمه ومبادئه وبما يحقق له رغبته وسعادته يُعد في حد ذاته حاجة ومصلحة شخصية تدعو للبقاء والاستمرار في المنظمة، كما أن الالتزام العاطفي يرتبط بالالتزام المعياري وهذا منطقي فرغبة الفرد وسعادته بالبقاء في المنظمة تزيد حينما يكون هناك توافق بينهما في القيم والمبادئ والاتجاهات.

كذلك تبين من النموذج أن الالتزام المعياري فقط يرتبط بسلوك المواطنة التنظيمية في نموذج الوساطة بمعنى أن وجود الالتزام المعياري أخفى تأثير كل من الالتزام العاطفي والالتزام المستمر على سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك نظرا لقوته وتأثيره في كل من الالتزام العاطفي والالتزام المستمر، بمعنى تغلب القيم والمعايير على العواطف والمصالح الشخصية وأنها تمثل الدافع الأقوى لممارسة سلوكيات اختيارية وتطوعية مفيدة للمنظمة كل ذلك في وجود التمكين النفسي، أيضا كشفت النتائج اختفاء المسار بين الالتزام المستمر والتمكين النفسي، ونفسر ذلك بأن التمكين النفسي للفرد لا يمثل دافعا كافيا للبقاء من أجل المصلحة الشخصية في المنظمة.

وبناء على ما سبق ومن أجل تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي يجب على المديرين زيادة على توفير البيئة الداعمة للتمكين النفسي الاهتمام أكثر بالالتزام التنظيمي وخاصة الالتزام المعياري الذي يُعد الدافع الأقوى مقارنة بالالتزام العاطفي والالتزام المستمر الذين يرتكزان على العواطف والمصالح الشخصية، وذلك من خلال ترسيخ القيم التنظيمية لدى الأفراد العاملين واعتبارها كمعيار أساسي أثناء عملية الاختيار والتعيين.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية والتي من أهمها :

- أن الاتجاه العام لاستجابات موظفي الإدارة بجامعة الوادي حول التمكين النفسي كان مرتفعا، مما يعكس ارتفاع مختلف أبعاده حيث كان بعد المقدرة أو الجدارة بمستوى مرتفع جدا، وبعدي المعنى والتأثير بمستوى مرتفع، ماعدا بعد الاستقلالية فقد كان بمستوى متوسط.
- أن الاتجاه العام لاستجابات أفراد المجتمع المدروس حول الالتزام التنظيمي كان متوسطا، وقد حققت أبعاد هذا الأخير مستويات متوسطة لجميع الأبعاد(الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري)
- أن الاتجاه العام لاستجابات أفراد المجتمع المدروس حول سلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفعا، وقد حققت أبعاد هذا الأخير مستويات متقاربة من مرتفعة جدا إلى مرتفعة، حيث حقق كل من بعدي اللطف والكياسة ووعي الضمير مستوى مرتفع جدا، فيما كان مستوى بقية الأبعاد(الروح الرياضية، الإيثار، السلوك الحضاري) مرتفعا.
- تحقق الفرضية الأولى أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي(المعنى، المقدرة، الاستقلالية، التأثير) على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.
- تأكيد الفرضية الثانية أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي(الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.
- صحة الفرضية الثالثة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي(المعنى، المقدرة(الجدارة)، الاستقلالية، التأثير) على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.
- تحقق الفرضية الرابعة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) كمتغير وسيط من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%، حيث مثل الالتزام التنظيمي وسيطا جزئيا في هذه العلاقة.

الخاتمـــة

تمهيـد:

يعد اهتمام المنظمات بالموارد البشرية ضرورة حتمية من أجل بقائها ونموها، فهي تمثل المصدر الرئيسي للمعارف والأفكار والإبداعات التي تمكنها من مواجهة التحديات العالمية الراهنة، وبتسليم المنظمات بأهمية الموارد البشرية وجب عليها ممارسة الأساليب الإدارية الحديثة والمعاصرة من أجل كسب رضا العنصر البشري وتوجيه سلوكه في خدمة المنظمة وتحقيق أهدافها، ويمثل التمكين النفسي أحد الأساليب الإدارية المعاصرة الذي رغم أنه شعور داخلي للفرد في المقام الأول إلا أنه يتأثر بالبيئة التنظيمية المحيطة التي من شأنها تعزيز هذا الشعور، الذي من شأنه أن يجعل الفرد أكثر التزاما بهمام عمله، وممارسة لأدوار إضافية وتطوعية خارج توقعات الدور الرسمي للوظيفة.

استعرضت الدراسة الحالية العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لمتغيرات الدراسة(التمكين النفسي، الالتزام التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية)، والتي أثبتت أثر التمكين النفسي على الالتزام التنظيمي، وكذلك أثره على سلوك المواطنة التنظيمية، كما أظهرت الدراسات السابقة أثر الالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا لتساهم في التعرف على أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال معالجة الإشكالية التالية:

هل يوجد أثر للتمكين النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال اعتماد الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي ؟

وفي ضوء هذه الإشكالية وتساؤلات الدراسات والأهداف المرجوة منها، تم صياغة فرضيات الدراسة التي تغطي جميع علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الثلاثة: التمكين النفسي، الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد تم إجراء الدراسة الميدانية بجامعة الوادي، حيث توصلنا إلى مجموعة من النتائج تم من خلالها وضع مقترحات الدراسة، وتتمثل في:

أولا– النتائج النظرية: أظهرت الدراسة النظرية لجوانب الموضوع العديد من النتائج نذكرها فيما يلي:

– يعتبر التمكين النفسي أحد مداخل التمكين وهو أسلوب إداري وشعور داخلي بالمقام الأول أساسه الحالة النفسية للفرد وإدراكه لعمله وعلاقته بالمنظمة، حيث تعمل هذه الأخيرة بناء على هذا الإدراك إلى توفير البيئة التنظيمية المحفزة والتي تعزز الشعور بالقوة وتتجنب كل الأمور التي من شأنها أن تشعر الفرد بالعجز.

– تقاربت وجهات النظر للعديد من الكتاب والباحثين حول أبعاد التمكين النفسي في كونه يتضمن أربع أبعاد إدراكية هي: المعنى، المقدرة(الجدارة)، الاستقلالية، التأثير.

– أهمية التمكين النفسي للأفراد العاملين وتأثيره على نتائج العمل وسلوكياتهم الإيجابية بالمنظمة مثل: الفعالية التنظيمية، الابتكار، المبادرة، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية...إلخ.

– تعدد واختلاف النظريات والنماذج المتعلقة بالالتزام التنظيمي وتطورها من خلال التراكم المعرفي عبر الزمن، وكذلك الأمر فيما يتعلق بالمداخل المفسرة لهذا المفهوم.

– أن البقاء بالمنظمة يمثل نتيجة عامة ومشتركة للأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي(الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) مع اختلاف النية أو الرغبة في البقاء حسب كل بعد.

– تعدد العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي للفرد وعدم حصرها، وكذلك الأمر بالنسبة للعوامل والمحددات التي تجعل الفرد يتبنى سلوك المواطنة التنظيمية.

– أن لكل من الالتزام التنظيمي للفرد وممارسته لسلوك المواطنة التنظيمية العديد من النتائج والآثار الإيجابية بالمنظمة من شأنها أن تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

– عدم إجماع الباحثين على عدد ومضمون أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، إلا أنه يوجد شبه اتفاق بينهم على أن الأبعاد الخمسة التالية: الإيثـــار، اللطف والكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير تشكل المكونات الأساسية لهذا السلوك.

ثانيا– النتائج الميدانية: أظهرت الدراسة الميدانية النتائج الآتية:

– أن مستوى التمكين النفسي لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي كان "مرتفعا"، بمستويات متفاوتة لأبعاده كالتالي: مستوى "مرتفع جدا" لبعد المقدرة(الجدارة)، مستوى "مرتفع" لكل من بعدي المعنى والتأثير على التوالي، وأخيرا مستوى "متوسط" لبعد الاستقلالية.

- شكل الاتجاه العام لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الالتزام التنظيمي درجة التزام "متوسطة" تعكس المستوى "المتوسط" لجميع أبعاده التي كانت بهذا الترتيب: الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي وأخيرا الالتزام المستمر.

- أن تبني سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي كان "مرتفعا" بدرجة متقاربة لجميع أبعاده على الترتيب التالي: درجة "مرتفعة جدا" لكل من بعدي اللطف والكياسة ووعي الضمير، درجة "مرتفعة" لبقية الأبعاد: الروح الرياضية، الإيثار والسلوك الحضاري.

- أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي(المعنى، المقدرة، الاستقلالية، التأثير) على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%، حيث فسرت أبعاد التمكين النفسي (المعنى، المقدرة، الاستقلالية، التأثير) ما قيمته (9%) من التباين الكلي للالتزام التنظيمي.

- وجود أثر مباشر بين "المعنى" كبعد للتمكين النفسي على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.

- لا يوجد أثر بين "المقدرة أو الجدارة" كبعد للتمكين النفسي على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.

- هناك أثر مباشر بين "الاستقلالية" كبعد للتمكين النفسي على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.

- أنه لا يوجد أثر بين "التأثير" كبعد للتمكين النفسي على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.

- أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي(الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%، حيث فسرت أبعاد الالتزام التنظيمي(الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) ما قيمته (16%) من التباين الكلي في سلوك المواطنة التنظيمية.

- يوجد أثر مباشر بين "الالتزام العاطفي" كبعد للالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.

- عدم وجود أثر بين "الالتزام المستمر" كبعد للالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.

- هناك أثر مباشر بين "الالتزام المعياري" كبعد للالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.

- أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي(المعنى، المقدرة(الجدارة)، الاستقلالية، التأثير) على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%، حيث فسرت أبعاد التمكين النفسي(المعنى، المقدرة(الجدارة)، الاستقلالية، التأثير) ما قيمته (19%) من التباين الكلي في سلوك المواطنة التنظيمية.

- يوجد أثر مباشر بين "المعنى "كبعد للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.

- يوجد أثر مباشر بين "المقدرة أو الجدارة" كبعد للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.

- عدم وجود أثر مباشر بين "الاستقلالية" كبعد للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.

- يوجد أثر مباشر بين "التأثير" كبعد للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%.

- أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) كمتغير وسيط لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%، ويمثل الالتزام التنظيمي متغيرا وسيطا جزئيا في هذه العلاقة، وقد فسر كل من التمكين النفسي والالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) ما قيمته (24%) من التباين الكلي في سلوك المواطنة التنظيمية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام العاطفي كمتغير وسيط لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%، حيث يعتبر الالتزام العاطفي

متغيرا وسيطا جزئيا في هذه العلاقة، وقد فسر كل من التمكين النفسي والالتزام العاطفي ما قيمته (20%) من التباين الكلي في سلوك المواطنة التنظيمية.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام المستمر كمتغير وسيط لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%، ويعتبر الالتزام المستمر متغيرا وسيطا جزئيا في هذه العلاقة، وقد فسر كل من التمكين النفسي والالتزام المستمر ما قيمته (19%) من التباين الكلي في سلوك المواطنة التنظيمية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وجود الالتزام المعياري كمتغير وسيط لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي عند مستوى معنوية 5%، ويعتبر الالتزام المعياري متغيرا وسيطا جزئيا في هذه العلاقة، حيث فسر كل من التمكين النفسي والالتزام المعياري ما قيمته (26%) من التباين الكلي في سلوك المواطنة التنظيمية.

وقد أكد النموذج النهائي للدراسة(المعدل الثاني) أن كل من الالتزام المعياري والالتزام العاطفي يؤثر على الالتزام المستمر، بمعنى أن الشعور بالانسجام النفسي يُعد في حد ذاته حاجة ومصلحة شخصية تدعو للبقاء والاستمرار في المنظمة.

كما أن الالتزام العاطفي يرتبط بالالتزام المعياري، أي أن رغبة الفرد وسعادته بالبقاء في المنظمة تزيد حينما يكون هناك توافق بينهما في القيم والمبادئ والاتجاهات.

ثالثا– مقترحات وآفاق الدراسة:

1– مقترحات الدراسة: في ضوء ما توصلنا إليه من نتائج من خلال هذه الدراسة نقترح على المديرين والمسؤولين بجامعة الوادي ما يلي:

- المحافظة على مستوى التمكين النفسي وتوفير بيئة عمل مساندة لتعزيزه، بداية من العمل على إدراك الأفراد لأهمية أعمالهم ودعم قدراتهم وثقتهم بأنفسهم في إنجاز مهامهم.
- على المديرين بجامعة الوادي منح الأفراد العاملين مساحة أكبر من حرية التصرف والاستقلالية في أداء مهامهم لإطلاق طاقاتهم وقدراتهم مع تزويدهم بأهداف ومسؤوليات واضحة ومحددة حتى يكونوا على علم ووعي بحدود حرية تصرفاتهم.

- المحافظة على مستوى شعور موظفي الإدارة بجامعة الوادي بمعنى العمل وتعزيزه من خلال إسناد أدوار تتناسب مع قيمهم واتجاهاتهم.
- على الرؤساء والمديرين بجامعة الوادي أن يوجهوا اهتماما خاصا بقدرات وكفاءات الأفراد وتثمين إنجازاتهم من خلال وضع معايير عالية لتقييم الأداء وتحسين وتفعيل نظام الحوافز وتعزيز مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات، من أجل أن ينعكس ذلك إيجابيا على سلوكياتهم واتجاهاتهم نحو منظمتهم.
- إعادة النظر في العديد من الجوانب التي من شأنها أن تعزز الالتزام التنظيمي للأفراد من أجل الحصول على أكثر استقرار للعمالة وأداء متميز خاصة فيما يتعلق بـ:
  - ✓ التركيز على اختيار وتعيين الأفراد الذين تتوافق قيمهم وأهدافهم مع قيم وأهداف الإدارة.
  - ✓ تطوير مسارهم المهني وترقيتهم من خلال توفير مناصب موافقة لمستوياتهم التعليمية.
  - ✓ العمل على بناء ثقافة الالتزام التنظيمي.
  - ✓ توفير وظائف تزيد من رغبة الفرد بالبقاء لما تمنحه له من حرية التصرف والمشاركة في اتخاذ القرارات، وما يحصل عليه من حوافز مادية ومعنوية.
  - ✓ التركيز على إشباع حاجاتهم المختلفة.
- على المديرين بجامعة الوادي المحافظة على مستوى تبني الأفراد لسلوك المواطنة التنظيمية وتشجيعه وذلك بممارستهم لأعمال تطوعية باعتبارهم قدوة للمرؤوسين وبناء ثقافة تنظيمية تعززه، بالإضافة إلى إشباع حاجيات الأفراد العاملين وتحقيق طموحاتهم مما يولد لديهم الرضا فيعملون على بذل المزيد من العطاء.
- إعطاء أولوية لقيم ومعايير الأفراد واعتبارها كمعيار أساسي أثناء عملية الاختيار والتعيين نظرا لما تتميز به من قوة تأثير في سلوكيات المواطنة التنظيمية مقارنة بالعواطف والمصالح الشخصية.

2- آفاق الدراسة: يمكن لهذه الدراسة أن تكون بداية لأبحاث ودراسات مستقبلية أخرى نذكر من بينها:

- إجراء دراسة أخرى تتعلق بنفس الموضوع موجهة لفئة الأساتذة بجامعة الوادي.
- القيام بدراسة الموضوع في مؤسسات جامعية خاصة أو في دول أخرى عربية أو أجنبية من أجل الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم.

محاولة دراسة الموضوع من زوايا أخرى مثل:

- أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي.
- أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.
- أثر التمكين النفسي على الأداء الوظيفي من خلال الالتزام التنظيمي.
- دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية.

المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

أولا– الكتب:

1. أحمد يوسف دودين(2014)، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة العربي–الاصدار الثاني، دار اليازوري، عمان، الأردن.
2. أوسرير منور، بوعافية رشيد(2011)، أسس منهجية البحث العلمي في العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال، الطبعة الأولى، المكتبة الجزائرية بوداود، الجزائر.
3. أوما سيكاران(2006)، طرق البحث في الإدارة، مدخل لبناء المهارات، تعريب اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
4. ايهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر (2014)، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر.
5. ايهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر(2015)، السلوك الإداري والهندسة الإدارية، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر.
6. بلال خلف السكارنة(2014)، القيادة الإدارية الفعالة ،دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. تيغزة، أمحمد.(2012). التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي ،الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن.
8. ثائر سعدون محمد(2016)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية–رماح، عمان، الأردن.
9. جمال الدين أبي الفضل محمد بن مكرم بن منظور(2009)، لسان العرب، المجلد 13، الطبعة الثانية، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
10. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون(2004)، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.
11. حسين هاشم الفتلي (2018)، أسس البحث العلمي في العلوم التربوية والنفسية: مفاهيمه عناصره مناهجه، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
12. خليل عوض القيسي(2019)، المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحتراق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية والتعليم، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
13. دلال القاضي، محمود البياتي(2008)، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

14.دهش جلاب إحسان، الحسيني كمال كاظم طاهر(2014)،إدارة التمكين والاندماج، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

15.الرحاحلة عبد الرزاق سالم (2010)، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

16.سعد علي العنزي، أحمد علي صالح (2008)، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال مدخل فلسفي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

17.صلاح الدين عبد الباقي(2005)، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

18.صلاح الدين عبد الباقي(2004)، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

19.عادل محمد عبد الله(2019)،استراتيجية التمكين مدخل البناء المتسلسل للمورد البشري المشارك في صناعة القرارات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

20.عبد السلام بن شايع القحطاني(2016)، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.

21.عبد اللاه إبراهيم الفقي(2014)، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج Spss ، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

22.عبد الله حكمت النقار وآخرون(2017)، التمكين النفسي دور وظائف إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

23.عبد الناصر السيد عامر(2018)، نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية-الأسس والتطبيقات والقضايا، الجزء الأول، دار جامعة نايف للنشر، الرياض، السعودية.

24.عبد الناصر السيد عامر(2018)، نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية-الأسس والتطبيقات والقضايا، الجزء الثاني، دار جامعة نايف للنشر، الرياض، السعودية.

25.عز عبد الفتاح(2008)، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام(SPSS)، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.

26.علي عبد الأمير كمونة، ناظم جواد الزيدي (2019)، إدارة المعرفة والفكر التنظيمي-استراتيجية إدارة المعرفة، أنماط القيم الإدارية، سلوك المواطنة التنظيمية، التفوق التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

27.علي محمد أحمد المصاروة، نعمة عباس الخفاجي(2014)، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

28.فادية ابراهيم شهاب(2014)، التطوير التنظيمي، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

29.فؤاد حمودي العطار وآخرون(2019)، السلوك التنظيمي مواضيع معاصر، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
30.محمد أحمد درويش(2008)، نظرية الالتزام التنظيمي، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
31.محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي- الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
32.محمد الفاتح محمود بشير المغربي(2016)، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
33.محمد سامي راضي(2012)، منهج البحث العلمي في المجال الاداري، كيفية إعداد رسائل الماجستير والدكتوراه، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
34.محمد فلاق(2019)، مواطنة منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
35.معراج هواري، شرع مريم(2017)، مدخل إلى الإدارة التمكينية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
36.موسى اللوزي(2003)، التطوير التنظيمي-أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان الأردن.
37.ميثاق هاتف الفتلاوي وآخرون(2020)، المتغيرات الإدارية الحديثة-مستجدات فكرية، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
38.نبيل جمعة صالح النجار(2015)، الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجة SPSS، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
39.يحي سليم ملحم(2009)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، مصر.

ثانيا- الرسائل والأطروحات الجامعية:

1. أحمد محمد عبد الرحمن بني عيسى(2011)، دور الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي، أطروحة دكتوراه، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
2. أميرة محمد رفعت حواس(2003)، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.
3. إيمان محمد أحمد الوكيل(2010)، أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه غير منشورة الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، مصر.

4. حسين موسى العساف(2006)، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن.
5. خالد محمد أحمد الوزان(2006)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
6. ختام عبد الرحيم السحيمات(2007)، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي،أطروحة دكتوراه فلسفة في التربية غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
7. رمضان فهيم علي غربية(2011)، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي–دراسة تطبيقية على شركات الكابلات السعودية بجدة أطروحة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
8. رياض عيشوش(2016)، دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
9. سعد بن عميقان سعد الدوسري(2005)، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الاجهزة الامنية(دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية)، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.
10. صبرينة حمياني (2019)، اختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة القيادة الإدارية بسلوكيات المواطنة التنظيمية–دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.
11. عبد القادر أحمد دواليبي(2010)، دراسة اختبار أثر الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغيرين وسيطين في علاقة إستراتيجية تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية–دراسة ميدانية في الجامعات السورية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة حلب، سوريا.
12. عبد الله محمد الثمالي(2002)، علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية– دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
13. عثماني عابد(2019)، النمذجة بالمعادلة البنائية في تقدير المتغيرات المتعددة باستخدام التحليل العاملي، دراسة جودة حياة العمل لدى معلمي المدارس الابتدائية بولاية غليزان، أطروحة دكتوراه في القياس النفسي، جامعة مستغانم، الجزائر.

14.علي خميس المصري(2012)، القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن.
15.عمر كبير(2021)، أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر بقالمة، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر.
16.العمري إسماعيل(2017)، علاقة السلوك القيادي بالالتزام التنظيمي لدي عينة من عمال قطاع المحروقات، دراسة ميدانية بمنطقة ورقلة، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح–ورقلة، الجزائر.
17.كما يوسفي(2018)، أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الانجاز–دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر.
18.محمد بن الحميدي الشمري (2013)، واقع نظام تقويم الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين، دراسة مقارنة بين إدارة الجوازات وإدارة الأحوال المدنية بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
19.مراد نعموني(2006)، القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي–دراسة حالة شركة سونطراك قسم الانتاج–شمال، أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر.
20.ناظم جواد عبد سلمان الزيدي(2007)، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات، أطروحة دكتوراه غير منشورة فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق.

ثالثا– المقالات والمنشورات العلمية

1. أبا زيد رياض (2010)، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)24(2)، جامعة آل البيت، الأردن، ص ص 493-519.
2. أحمد بن سالم العامري(2002)، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية لجامعة الكويت1 (9)، الكويت، ص ص 19-39.
3. أحمد بن سالم العامري(2003)، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة 2(17)، المملكة العربية السعودية، ص ص 67-83.
4. أحمد بن سالم العامري(2002)، سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة، دراسة استطلاعية لآراء المديرين، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة 2(16)، المملكة العربية السعودية، ص ص 43-62.

5. تجاني منصور وآخرون(2017)، علاقة الالتزام التنظيمي بالمواطنة التنظيمية لعمال المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية: عمال الصحة العمومية بولاية الجلفة، مجلة آفاق للعلوم 8(2)، جامعة الجلفة،الجزائر، ص ص 306-315.
6. تيغزة، أمحمد (2011). اختبار صحة البنية العاملية للمتغيرات الكامنة في البحوث: منحى التحليل والتحقق، بحث علمي محكم، قسم علم النفس، كلية التربية ، جامعة الملك سعود، الرياض.
7. جنات بوخمخم، ناجي بن حسين(2018)، دراسة تحليلية لأثر التمكين على سلوك المواطنة لدى الموظفين بجامعتي قسنطينة2 و سطيف1، مجلة دراسات إقتصادية1(5)، جامعة قسنطينة2، الجزائر، ص ص 248-272.
8. حصيلة النشاطات البيداغوجية والعلمية والإدارية(2018) لجامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي، الجزائر.
9. حمزة معمري، بن زاهي منصور (2014)، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، دراسة تحليلية لدى عمال مؤسسة سونلغاز بورقلة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد:14، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، ص ص 43-54.
10. خالد بن محمد قليوبي(2020)، الأساليب المعرفية الإبداعية وعلاقتها بالتمكين النفسي في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الآداب والعلوم الإنسانية 4(28)، المملكة العربية السعودية، ص ص 225-257.
11. خليفة محمد عبد اللطيف(1997)، محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة، دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة، المجلة العربية للعلوم الإدارية 1(5)، جامعة الكويت، الكويت، ص ص 9-51.
12. خيرية عبد فضل الخالدي(2018)، بعنوان التمكين النفسي وتأثيره على السلوك الإبداعي، دراسة تطبيقية في مديرية بيئة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية 1(8)، جامعة المثنى، العراق، ص ص 68-88.
13. دليل مبادئ التحليل الاحصائي، أدلة المنهجية والجودة- دليل رقم(10)، مركز الإحصاء، أبو ظبي، ص 25.
14. ذنون يونس ذنون الشكرجي(2010)، استخدام استدلال بيز في التصنيف مع تطبيق على أسلوب التحليل التمييزي، مجلة التربية والعلم1(23)، المعهد التقني، العراق، ص ص 172- 180.
15. رشيد مناصرية، فريد بن ختو(2015)، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد8، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، ص ص 221-231.

16.رفعت محمد جاب الله(1994)، محددات سلوك المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 1، جامعة عين شمس، مصر، ص ص 139-167.

17.رياض أبا زيد(2010)، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الإنسانية)، مجلد 24(2)، ص ص 494-519.

18.سعد بن مرزوق العتيبي (2018)، أثر المناخ النفسي على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات الخدمات الخاصة في مدينة الرياض، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية 1(12)، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية ، ص ص 1-52 .

19.سعد بن مرزوق العتيبي(2018)، التمكين النفسي وعلاقته بكل من الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل لدى العاملين في شركات التأمين الخاصة بمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة 4(38)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، ص ص 115-143.

20.شادي اسماعيل التلباني، إبراهيم سالم أبو عمرة(2015)، استخدام أسلوب تحليل المسار لدراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة على كمية الأمطار في محافظة رام الله، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات2(5)، فلسطين، ص ص 33-66.

21.طويهر طه مداني، شريفة رفاع(2018)، دور التمكين النفسي في تعزيز الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين بالمكتبات الجامعية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 13، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، الجزائر، ص ص 29-48.

22.عابد عثماني، محمد قماري(2017)، النمذجة بالمعادلة البنائية لاختبار نماذج القياس في البحوث النفسية والتربوية، مجلة العلوم النفسية والتربوية4(2)، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، ص ص 197-212.

23.عادل ريان محمد(2000)، محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه، دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط، المجلة العربية للعلوم الإدارية 3(7)، جامعة الكويت، الكويت، ص ص 455-482.

24.عادل عبد الفتاح سلامة(1999)، الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس، مجلة كلية التربية 23(01)، مصر، ص ص 111-147.

25.عبد المحسن عبد السلام نعساني(2013)، بعنوان أسباب التمكين النفسي ونتائجه بالتطبيق على القطاع المصرفي بمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة2(33)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر ، ص ص 219-239.

26.عبد الناصر الهاشمي عزوز(2018)، استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية في العلوم الاجتماعية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية1(15)، الامارات العربية المتحدة، ص ص 287-322.

27.علي محمود علي المبيض(1999)، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على العاملين بإدارات شؤون الطلاب بجامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 3، مصر، ص ص 537-592.

28.عمر فرحاتي(2017)، تقرير حول جامعة الشهيد حمه لخضر، مطبعة جامعة الوادي، الجزائر.

29.فهمي خليفة، صالح الفهداوي (2005)، علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحولي، دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدين الكرك، مجلة دراسات العلوم الإدارية 2(32)، جامعة مؤتة، الأردن، ص ص 392-414.

30.كرين مصطفى خالد ئاميدي(2013)، بعنوان أثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي، دراسة استطلاعية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة دهوك، مجلة تنمية الرافدين113(35)، العراق، ص ص 332-351.

31.لطيفة الشعلان(2019)، التمكين النفسي لدى الموظفات الإداريات في الجامعات السعودية وأثره على صحتهن النفسية، مجلة العلوم الانسانية1(28)، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، ص ص 143-174.

32.لعور عاشور، معافة رقية(2017)، التمكين النفسي وعلاقته بالتميز التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية 7(1)، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، الجزائر ، ص ص 261-278.

33.م م.خولة هاشم خلف(2018)، دور الالتزام التنظيمي في تحقيق الرضاء الوظيفي بحث استطلاعي على عينة من المدراء في مصرف الرافدين(الإدارة العامة)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد: 115، جامعة المستنصرية، العراق، ص ص 152-167.

34.م.د.ابراهيم خليل ابراهيم(2017)، الدور الوسيط للتمكين النفسي في تعزيز أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، دراسة اختبارية في عينة من المستشفيات الأهلية ببغداد/الرصافة، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 25، جامعة واسط، العراق، ص ص 329-356.

35.مازن فارس رشيد(2004)، الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الادارية1(11)، جامعة الكويت، الكويت، ص ص 9-36

36.محمد مصطفى الخشروم(2011)، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي-دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقانية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية 3(27)، دمشق، سوريا، ص ص 169-199.

37.المعاني أحمد إسماعيل(2014)، أثر الأنشطة الداعمة للإبداع على تحقيق التمكين النفسي للعاملين في الشركات الصناعية الأردنية، المجلة العربية للإدارة 1(34)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، ص ص 33-56.

38.نسرين جاسم محمد وآخرون(2017)، قياس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لعينة من تدريسي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الدنانير 11(1)، جامعة بغداد، العراق، ص ص 352-386.

رابعا- الملتقيات والمؤتمرات العلمية

1. سهير محمد سالم، آمال زكريا النمر(2008)، مستوى التمكين النفسي لأمهات المعاقين عقليا وعلاقته بالتكيف النفسي لأبنائهن، المؤتمر الدولي السادس- تأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة رصد الواقع واستشراف المستقبل، في الفترة بين 16-17 يوليو، القاهرة، مصر.
2. العتيبي سعد بن مرزوق(1-3 يونيو 2009)، القياد التحويليلة والتمكينية ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات بتونس، المنظمة العربية للتنمية الادارية.

خامسا-القوانين والمراسيم:

1. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت سنة 2004، يحدد التنظيم الإداري للجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الجزائر.
2. مرسوم تنفيذي رقم 03-278 مؤرخ في 23 أوت سنة 2003، يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، الجزائر.

المراجع باللغة الأجنبية:

First-books:

1. G. David Garson (2012) : Testing Statistical Assumptions, Blue Book Series.
2. James L.Arbuckle.(2011).IBM.SPSS.Amos.20 User's Guide .1507 E 53rd Street chicago, USA.

Secondly-thesis:

1. Mahmmoud M.A Saymah (2018), The impact of psychological empowerment on individual creativity among Al Aqsa university's employees, Magister Of business administration , Islamic University.

Third-articles:

1. Allen, N. J. and J. P. Meyer. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment." Journal of Occupational Psychology 63, pp 1-18.
2. Brian P. Niehoff, Robert H. Moorman) 1993), Justice As A Mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior, Academy of Management Journal 3(36), pp 529-530
3. Buchanan, B.(1974).Buildingorganizational commitment: The socialization of managers in work organizations. Administrative Science Quarterly, 19, pp 533-546
4. Charles O'Reilly III & Jennifer Chatman(1986), Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior, Journal of Applied Psychology, 3(71), pp492-499 .
5. Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (1988),The empowerment process: integrating theory and practice, Academy of Management Review, 13(3), pp471-482.
6. Deci, E. L., & Ryan, R. M(1989), Self-Determination in a Work Organization, Journal of Applied Psychology 1989, 4(74), pp 580-590.
7. Firoz Sargolzaei and Abdol Ali Keshtegar (2015), The effect of psychological empowerment to improve employees' organizational citizenship behavior (study of Maskan Bank branches management of Zahedan city), Research Journal Of Fisheries And Hydrobiology 10(9), pp 605-611.
8. Hafiz AZ(2017), Relationship between Organizational Commitment and Employee's Performance Evidence from Banking Sector of Lahore, Arabian Journal of Business and Management Review 2(7), p p 1-7.
9. Hooper,D et al .(2008).Structural Equation Modelling ; Guidelines for Determining Model Fit .The Electronic Journal of Business Research Methods 1(6),pp 53-60.
10. Jagannath Mohanty(2012),Influence Of Organizational Culture On Organizational Citizenship Behavior: Athree-Sector Study, Global Journal Of Business Research, Vol 6 ,Num 1,India, pp 65-76.
11. James Ngugi(2017), Role of Working Conditions on Organization Citizenship Behaviour in the Banking Industry: A Survey of Barclays Bank in North Rift Region, IOSR Journal of Business and Management 6(19), Kenya, pp 32-37 .
12. Javad Eslami & Davood Gharakhani(2012), Organizational Commitment and Job Satisfaction, ARPN Journal of Science and Technology 2(2), pp 85-91.
13. John, P. Meyer., & Lynne, Herscovitch(2001), "Commitment in the workplace: Toward a general model",Human Resource Management Review, 3(11), p.301.
14. Kebriaei A and others (2014), Influence of Psychological Empowerment on Organizational Commitment among Medical Employees in a Hospital Setting, Bangladesh Med Res Council Bulletin40, PP 107-112.

15. Khaliq IH AND OTHERS (2016), A Study Of Factors Affecting Organizational Commitment Among Bank Officers In Pakistan, Journal Of Business & Financial Affairs1(6), PAKISTAN,pp1-5.
16. Khyati Kapil and Renu Rastogi (2018), Promoting Organizational Citizenship Behaviour: The Roles of Leader–Member Exchange and Organizational Job Embeddedness, South Asian Journal of Human Resources Management 5(1), India, pp 56–75.
17. Mark R. Testa(2009), National culture, leadership and citizenship: Implications for cross-cultural Management, International Journal of Hospitality Management 1(28) , PP 79-80
18. Martin,C.A, and Bush,A.J,(2006),Psychological climate, empowerment, leadership style, and customer-oriented selling: An analysis of the sales manager-salesperson dyad,journal of The academy management of marketing science,3(34),pp 419-438.
19. Martin.M.T & Steve. R(2009), Performance Consequences of Psychological Empowerment, JOURNAL OF CONSTRUCTION ENGINEERING AND MANAGEMENT, 12(135), pp 1334-1347 .
20. Meyer J P, Stanley D J, Herscovitch L and Topolnytsky L (2002), "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-.analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", Journal of Vocational Behavior, Vol 61,pp. 20-52..
21. Meyer, J.P., & Allen, N.J,(1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", Human Resource Management, 1(1), pp 61-89.
22. Muh. Akmal Ibrahim and Andi Aslinda(2013), Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior (OCB) At Government-Owned Corporation Companie, Journal of Public Administration and Governance 3(3), PP 35-42.
23. Naser Ibrahim Saif and Afnan Sharif Saleh (2013), Psychological Empowerment and Job Satisfaction in Jordanian Hospitals, International Journal of Humanities and Social Science16(3), pp 250-257.
24. Omar Durrah And Others(2014), The Impact of Psychological Empowerment on the Effectiveness of Job Performance: A Field Study on the Jordanian Private Banks, European Journal of Business and Management 32(6), pp176-189.
25. Onn Rashdi Mohd Abd Patah and al (2009),The Influence of Psychological Empowerment on Overall Job Satisfaction of Front Office Receptionists, International Journal of Business and Management, 4(11) ,pp.167-176.
26. Philip M. Podsakoff, Michael Ahearne, and Scott B. MacKenzie) 1997), Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance, Journal of Applied Psychology 2(82), PP 262-270.
27. Pieterse, A.N., Knippenberg, D.V., Schippers, M., and Stam,D. (2010). "Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior:

The Moderating Role of Psychological Empowerment", Journal of Organizational Behavior, 31 (1), pp609-623.

28. Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., and Boulian, P.V, (1974),Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology, 59,pp. 603-609.
29. Rens van de Schoot and others(2014), A Gentle Introduction to Bayesian Analysis: Applications to Developmental Research, Child Development 3(85) , PP 842–860.
30. Shahid Razzaq And Others(2018), Knowledge management,organizational commitment and knowledge-worker perfomance,The neglected role of knowledge management in the public sector, Business Process Management Journal 5(25), pp 923-947.
31. Spreitzer, G. M (2007),Toward the integration of two perspectives: A review of social-structural and psychological empowerment at work, Sage Publications,pp 1-41.
32. Spreitzer, G. M, (1996), Social structural characteristics of psychological empowerment, The academy of management journal, 39(2),pp 483-504.
33. Spreitzer, G. M. (1995). "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation", Academy of Management Journal, 38(5), pp1442-1465.
34. Thomas, K. W. and B. A. Velthouse. (1990),Cognitive Elements of Empowerment, An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation Academy of Management 4(15),pp666-681.
35. Wanger, S, Rush (2000),Itruistic Organizational Citizenship Behavior Journal Of Social Psychology 140(3), pp 379-391.
36. Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. Academy of Management Review, 7, pp 418-428.
37. Yuen H. Chan, Robert R. Taylor and Scott Markham(2008), The Role of Subordinates' Trust in a Social Exchangedriven Psychological Empowerment Process, Journal of Managerial Issues, 4(20),pp 444-467.

Fourthly -conferences and seminars:

1. Haluk Tantiverdi And Others(2017),The Effect of Psychological Empowerment on Work Life Quality, 7th International Conference on Leadership, Technology,Innovation and Business Management, Future Academy, pp 152-162.
2. Pandey ،Shweta،(2015) ،Organizational Commitment: A Study of Selected IT-BPO Companies ،XVI Annual Conference Proceedings,pp 1028-1045.
3. Wang, J., Qiu, R. & Liu, X.(2011), Does Psychological Empowerment of Boundary Employee Mediate the Relationship between Supervisor Support and Job Satisfaction, International Conference on Grey Systems and Intelligent Services (GSIS), Sept., China, PP.679-683.

المواقع الالكترونية:

1. المعاني، تعريف ومعنى التمكين في معجم المعاني الجامع، معجم عربي عربي، متاح على:

https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar//2020/04/14تمكين at 09:30.

2. المعاني، تعريف ومعنى التزام في معجم المعاني الجامع، معجم عربي عربي، متاح على:

https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar 2020/04/14 /التزام/at 09:30.

3. جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، مخطط الجامعة، الموقع الرسمي لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، متاح على:

Https://Www.Univ-Eloued.Dz/Index.Php/A-Universite/Plan-Du-Universite, 25/06/2021 at 16:00.

4. معجم ويبستر، معنى التزام، معجم انجليزي انجليزي، متاح على:

https://www.yourdictionary.com/commitment#websters,14/04/2020 at 22:00.

الملاحـــــق

الملحق رقم(01): استمارة الاستبيان قبل التحكيم

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

استمارة بحث مكملة لنيل شهادة دكتوراه LMD

تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد أطروحة **دكتوراه LMD** في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية الموسومة بعنوان:"**أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي**"، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لتكونوا جزءا مساهما في تكريس البحث العلمي، الذي نأمل الإجابة عليه بكل موضوعية وأمانة،كما نطمئنكم بأن الآراء التي نحصل عليها خاصة بأغراض البحث والدراسة فقط وستحاط بالسرية التامة شاكرين ومقدرين لكم حسن التعاون والاهتمام.

الطالبة: قـدة حيـــاة

ملاحظـة: – وضع العلامة(X) في الخانة المناسبة.

–الرجاء الإجابة على كل العبارات.

المحور 01: البيانات الشخصية:

1–الجنس: ذكـــر ☐ أنثـــى ☐

2– السن: أقل من30سنة ☐ من30 إلى أقل من 40سنة ☐

من40 إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐

3–المستوى التعليمي: ثانوي ☐ تقني ☐ تقني سامي ☐ جامعي ☐

أخرى ☐ .....

4–الرتبة:.....

5– مستوى التأهيل: تصميم (الصنف11 فما فوق) ☐ تطبيق (الصنف 9و10) ☐

تحكم (الصنف 7و8) ☐ تنفيـذ (الصنف6 فما أقل) ☐

6–: هل لديك منصب عالي: نعم ☐ **لا** ☐

7–الأقدمية في المؤسسة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة

من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة ☐ من 25 سنة فما فوق ☐

المحور02:واقع التمكين النفسي لدى الأفراد بالمؤسسة

البعد	الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المعنى	01	العمل الذي أؤديه يمثل أهمية كبيرة بالنسبة لي.					
	02	ما أودية من مهام وظيفية يحقق الكثير بالنسبة لي.					
	03	أشعر أنّ العمل الذي أؤديه له معنى بالنسبة لي.					
المقدرة(الجدارة)	04	لدي القدرة على القيام بمهام وظيفتي					
	05	قدراتي ومهاراتي تتوافق مع المهام الموكلة لي					
	06	يمكنني التعامل بنجاح مع ما قد يواجهني من تحديات أثناء أداء مهام وظيفتي .					
الاستقلالية	07	لدي الاستقلالية الكاملة في تحديد كيفية أداء واجباتي الوظيفية					
	08	استطيع أن أقرر بمفردي متى ابدأ ومتى انتهي من عملي					
	09	أشعر أن لدي مساحة كافية من الحرية في تحديد أسلوب أداء عملي.					
التأثير	10	أشعر بأثر ما أؤديه من مهام على ما يحدث داخل المصلحة					
	11	لدى قدرة عالية في الرقابة والسيطرة على ما يحدث بالمصلحة					
	12	أمتلك تأثير قوي على مجريات الأمور بالمصلحة					

المحور03:واقع الالتزام التنظيمي لدى الأفراد بالمؤسسة

البعد	الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الالتزام العاطفي	01	يسرني ممارسة وظيفتي في الجامعة حتى بلوغي سن التقاعد					
	02	أشعر بان مشاكل الجامعة هي مشاكلي الخاصة					
	03	أشعر بالارتياح عندما أناقش مشاكل الجامعة مع زملائي في العمل.					
	04	تمثل الجامعة بالنسبة لي"عائلة" وأنا احد أفرادها					
	05	أشعر بانتماء وارتباط قوي مع الجامعة					
الالتزام المستمر	06	أخشى ترك وظيفتي في الجامعة قبل تأمين وظيفة أخرى					
	07	يصعب علي ترك وظيفتي في الجامعة حتى لو أردت ذلك					
	08	تركي للعمل في الجامعة سيؤثر سلبا على أمور عديدة في حياتي.					
	09	بقائي في الجامعة ضرورة أكثر منه رغبة.					
	10	أعتقد بأن فرص العمل المتاحة أمامي قليلة في حال تركي العمل في الجامعة					

الالتزام المعياري	11	أعتقد بأن الجامعة تستحق أن أكون مخلصا لها.					
	12	أشعر بالتزام أخلاقي للاستمرار بالعمل في الجامعة.					
	13	سوف أشعر بالذنب لو تركت العمل بالجامعة.					
	14	أرغب أن أستمر بالعمل في الجامعة حتى لو حصلت على فرصة أفضل بمنظمة أخرى.					
	15	أنا مدين للجامعة.					

المحور04:مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة.

البعد	الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الإيثار	01	أساعد زملائي للقيام بالمهام الموكلة إليهم.					
	02	أرغب بمساعدة الموظفين الجدد حتى لم يكن ذلك مطلوب مني.					
	03	أستجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل دون تردد.					
	04	أحب أن أكرس جزءا من وقتي لمساعدة زملائي في حل مشاكل العمل.					
اللطف والكياسة	05	أحرص على تفادي المشكلات قبل وقوعها.					
	06	أحترم خصوصية زملائي في العمل.					
	07	أتشاور مع الزملاء الآخرين عند اتخاذ أي إجراء أو قرار قد يؤثر عليهم.					
	08	أقوم بتزويد زملائي بالمعلومات الضرورية التي تساعدهم على أداء أعمالهم.					
الروح الرياضية	09	أنجز الأعمال الإضافية دون تذمر.					
	10	أتقبل ملاحظات الآخرين واقتراحاتهم.					
	11	أقدم الاعتذار إذا أخطأت في حق أحد.					
	12	أتغاضى عن المضايقات في بيئة العمل.					
السلوك الحضاري	13	أتابع بانتظام القوانين والتعليمات الداخلية للجامعة					
	14	أواظب على حضور الاجتماعات والندوات المنعقدة في الجامعة.					
	15	أتجاوب مع كل التغييرات التي تحدث في الجامعة					
	16	أحترم الأنظمة والتعليمات المعمول بها.					
وعي الضمير	17	أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف					
	18	أهتم بالمحافظة على ممتلكات الجامعة					
	19	أقدم المبادرات لتحسين العمل وتطويره.					
	20	أحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي المهنية.					

الملحق رقم(02): استمارة الاستبيان بعد التحكيم

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

استمارة بحث مكملة لنيل شهادة دكتوراه LMD

تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد أطروحة **دكتوراه LMD** في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية الموسومة بعنوان:"**أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي**"، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لتكونوا جزءا مساهما في تكريس البحث العلمي، الذي نأمل الإجابة عليه بكل موضوعية وأمانة،كما نطمئنكم بأن الآراء التي نحصل عليها خاصة بأغراض البحث والدراسة فقط وستحاط بالسرية التامة، شاكرين ومقدرين لكم حسن التعاون والاهتمام.

الطالبة: قـدة حيـــاة

ملاحظـة: – وضع العلامة(X) في الخانة المناسبة.

–الرجاء الإجابة على كل العبارات.

المحور 01: البيانات الشخصية:

1–الجنس: ذكـــر ☐ أنثـى ☐

2– السن: أقل من30سنة ☐ من30 إلى أقل من 40سنة ☐

من40 إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐

3–المستوى التعليمي: ثانوي فأقل ☐ تقني سامي ☐ ليسانس ☐

مهندس ☐ ماستر ☐ ماجستير ☐

دكتـوراه ☐ أخـرى .....

4–مدة الخدمة في الجامعة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة ☐

20 سنة فأكثر ☐

المحور02:واقع التمكين النفسي لدى موظفي الإدارة بالجامعة(اختر العبارة التي تعبر عن رأيك)

البعد	الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المعـــنى	01	أعتبر عملي من الأعمال الهامة في الجامعة.					
	02	أفتخر بالعمل الذي أقـــوم به.					
	03	المهام التي أقوم بها تعتبر ذات معنى ومغزى لي شخصيا.					
المقـــدرة(الجدارة)	04	أثق بقدراتي التي تمكنني من أداء مهام وظيفتي.					
	05	أتقن المهارات اللازمة للقيام بعملي.					
	06	لدي القدرة على مواجهة كل المشاكل المتعلقة بمهام وظيفتي.					
الاستقلاليـــة	07	لدي الحرية في تحديد كيفية أداء مهامي الوظيفية.					
	08	استطيع أن أقرر بمفردي متى ابدأ ومتى انتهي من عملي.					
	09	أشعر بكامل الاستقلالية في ابتكار الطرق التي أعتقد أنها مناسبة لعملي.					
التأثيـــر	10	أشعر بأثر ما أؤديه من مهام على تعزيز المهام الأخرى بالمصلحة.					
	11	لدى قدرة عالية في الرقابة والسيطرة على ما يحدث بالمصلحة.					
	12	أساهم بدور أساسي في تطوير إجراءات العمل بالمصلحة.					

المحور03:واقع الالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة بالجامعة(اختر العبارة التي تعبر عن رأيك)

البعد	الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الالتزام العاطفي	13	تسرني ممارسة وظيفتي في الجامعة حتى سن التقاعد.					
	14	أشعر بأن مشاكل الجامعة هي مشاكلي الخاصة.					
	15	أشعر بالارتياح عندما أناقش مشاكل الجامعة مع زملائي في العمل.					
	16	تمثل الجامعة بالنسبة لي"عائلة" وأنا احد أفرادها.					
الالتزام المستمر	17	من الصعب أن أترك الجامعة حتى لو أردت ذلك لأنني سأخسر كثيرا.					
	18	تركي للجامعة سيؤثر سلبا على أمور عديدة في حياتي.					
	19	بقائي في الجامعة ضرورة بالنسبة لي أكثر من كونه رغبة شخصية.					
	20	أعتقد بأن فرص العمل المتاحة أمامي قليلة في حال تركي العمل في الجامعة.					

الالتزام المعياري	21	أشعر بالمسؤولية الكاملة إزاء الأعمال الموكلة لي.						
	22	أرى أنه من الخطأ أن أغادر الجامعة إلى منظمة أخرى في بعض الأوقات حتى ولو كان الأمر مفيدا لي.						
	23	أخشى الشعور بالذنب لو تركت العمل بالجامعة.						
	24	أنا مدين للجامعة لما لها من فضل واثر على حياتي.						

المحور04:مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة بالجامعة(اختر العبارة التي تعبر عن رأيك).

البعد	الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الإيثار	25	أساعد زملائي في أعمالهم عندما تكون لديهم أعباء ثقيلة.					
	26	أساعد في توجيه الموظفين الجدد حتى لم يكن ذلك مطلوب مني.					
	27	أقوم بأداء عمل زملائي في حالة غيابهم.					
	28	أستقطع جزءا من وقتي لتلبية احتياجات زملائي في العمل.					
اللطف والكياسة	29	أحرص على تفادي المشكلات في العمل.					
	30	أحترم خصوصيات زملائي في العمل.					
	31	أتشاور مع الزملاء الآخرين عند اتخاذ أي إجراء أو قرار قد يؤثر عليهم.					
	32	أقوم بتزويد زملائي بالمعلومات الضرورية التي تساعدهم على أداء أعمالهم.					
الروح الرياضية	33	أنجز الأعمال الإضافية دون تذمر.					
	34	أتقبل ملاحظات الآخرين واقتراحاتهم.					
	35	أقدم الاعتذار إذا أخطأت في حق أحد في مكان العمل.					
	36	أظهر احترامي لكل العاملين حتى في أوقات التوتر المرتبط بالعمل.					
السلوك الحضاري	37	أتابع بانتظام القوانين والتعليمات الداخلية للجامعة.					
	38	أحرص على سمعة الجامعة وأدافع عنها عندما ينتقدها الآخرون.					
	39	أواظب على حضور الاجتماعات والندوات المتعلقة بالعمل.					
	40	أتفاعل بايجابية مع كل التغييرات التي تحدث في الجامعة.					

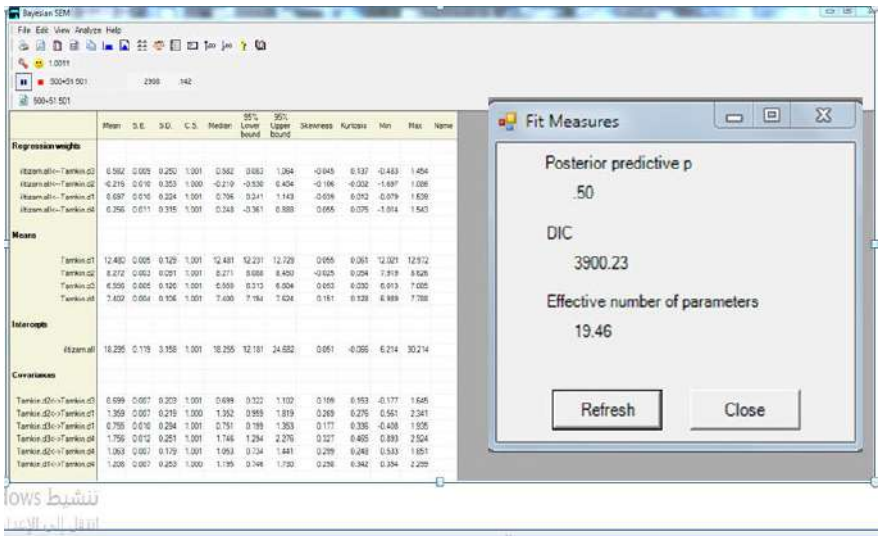
وعي الضمير	41	أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف.						
	42	أهتم بالمحافظة على ممتلكات الجامعة.						
	43	أبادر بتحسين العمل وتطويره.						
	44	أحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي المهنية.						
	45	أتقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها في الجامعة حتى ولو لم يراقبني أحد.						
	46	لا أمانع في الاستمرار في العمل إلى ما بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة .						

شكرا على تعاونكم

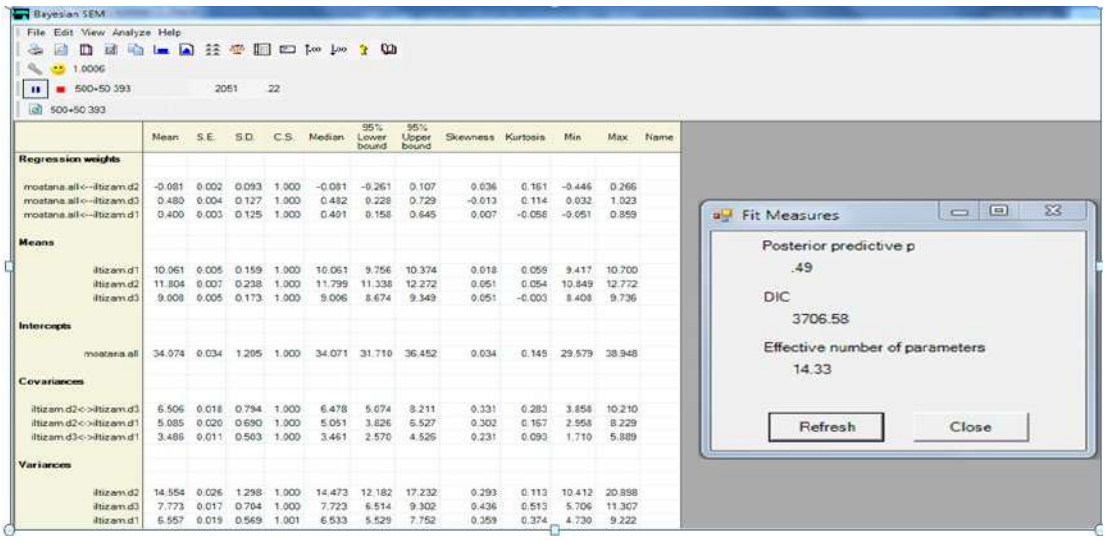
الملحق رقم(03): قائمـة المحكميـــن

الرقم	اسم ولقب المحكم	الرتبة	الجامعة التي ينتمي إليها
01	بوبكر نعرورة	أستاذ	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي
02	محمد الباي	أستاذ	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي
03	عبد الرزاق بن علي	أستاذ	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي
04	لامية بوبيدي	أستاذ	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي
05	مرزوقي مرزوقي	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي
06	إبراهيم قعيد	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي
07	فارس اسعادي	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي
08	خالد رجم	أستاذ محاضر أ	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة
09	عواطف عيشوش	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي
10	فوزية برسولي	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي سي الحواس-بريكة
11	إسماعيل بن دليمي	أستاذ محاضر أ	جامعة الحاج لخضر- باتنة1

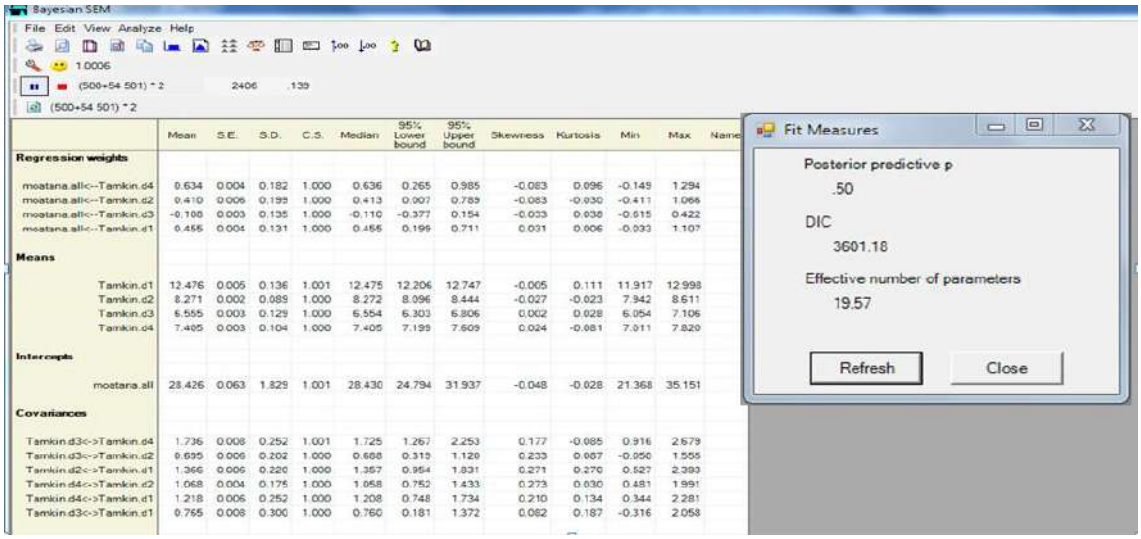
الملحق رقم(04): الأوزان الانحدارية ومؤشر التنبؤ البعدي للفرضية الرئيسية الأولى



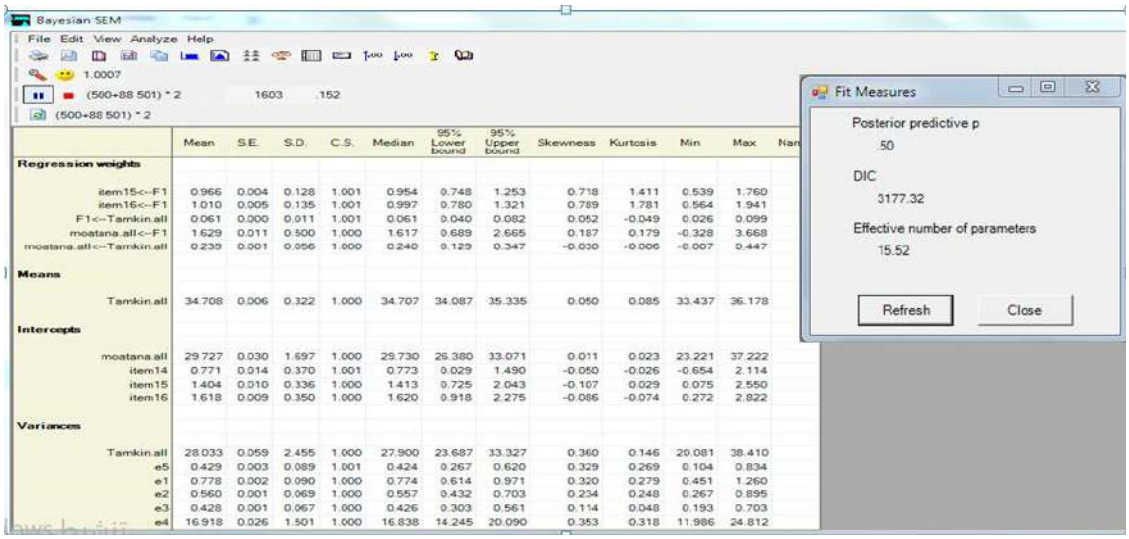
الملحق رقم(05): الأوزان الانحدارية ومؤشر التنبؤ البعدي للفرضية الرئيسية الثانية



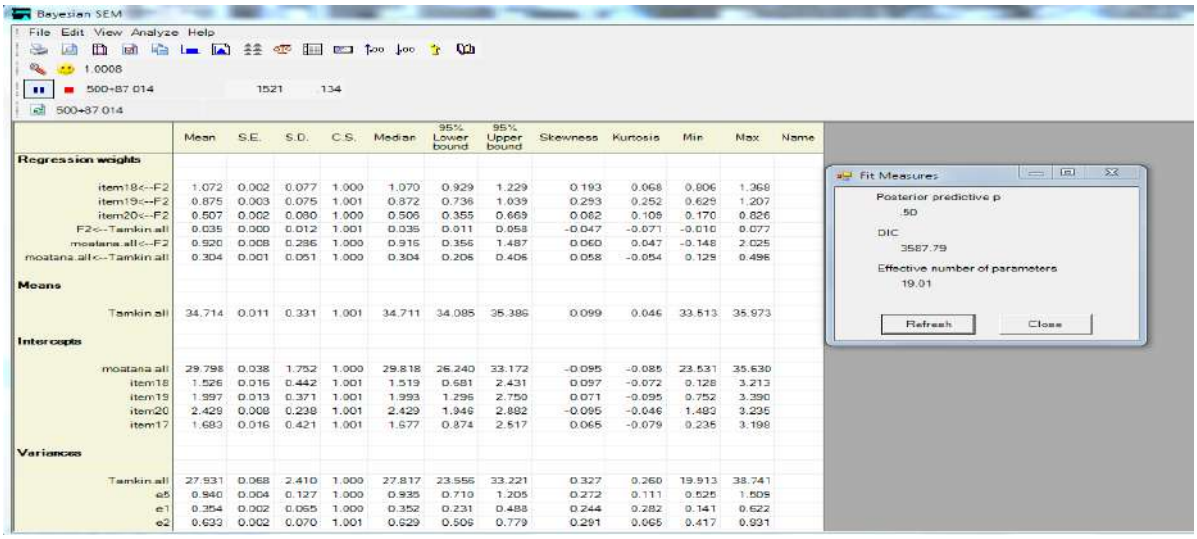
الملحق رقم(06): الأوزان الانحدارية ومؤشر التنبؤ البعدي للفرضية الرئيسية الثالثة



الملحق رقم(07): الأوزان الانحدارية ومؤشر التنبؤ البعدي للفرضية الفرعية الأولى

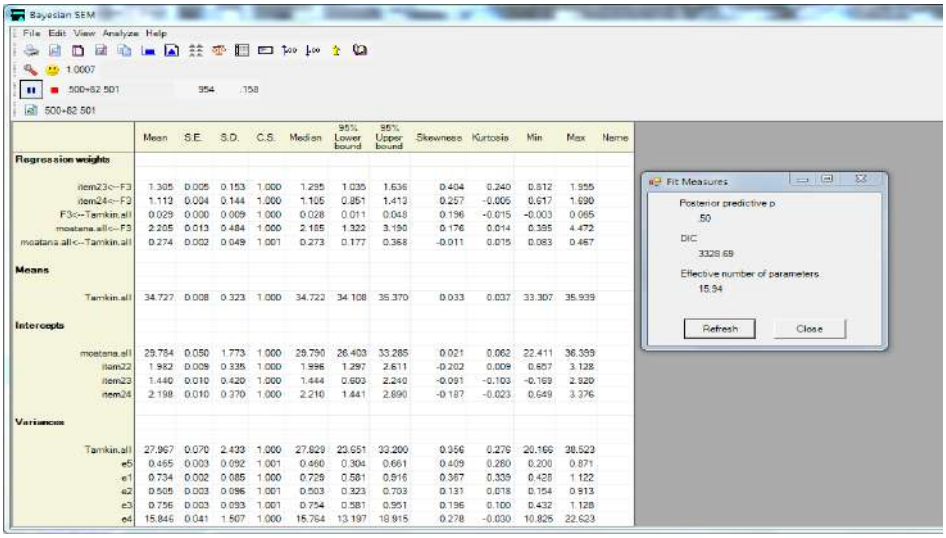


الملحق رقم(08): الأوزان الانحدارية ومؤشر التنبؤ البعدي للفرضية الفرعية الثانية



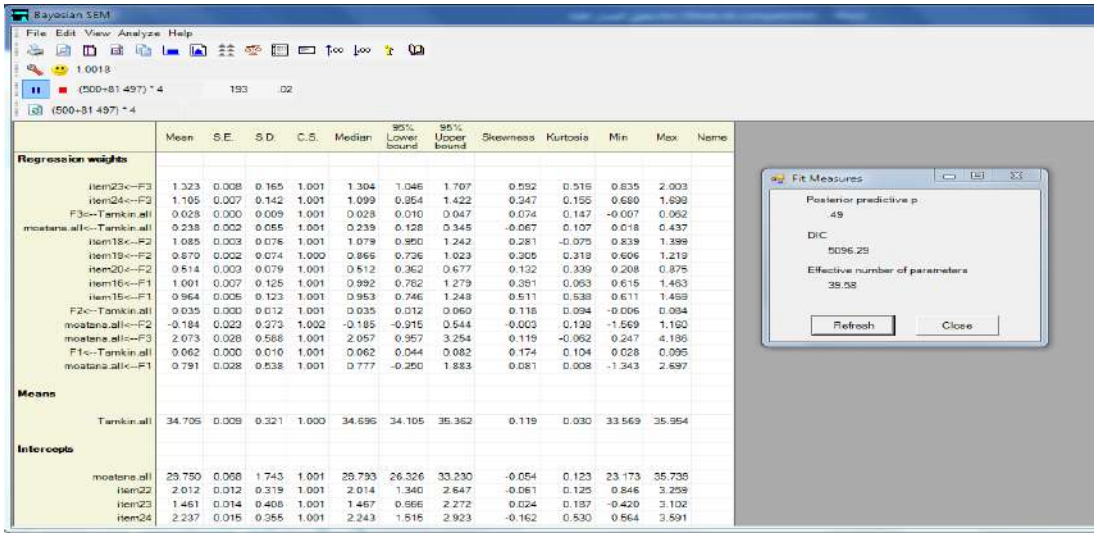
	Mean	S.E.	S.D.	C.S.	Median	95% Lower bound	95% Upper bound	Skewness	Kurtosis	Min	Max	Name
Regression weights												
item18<--F2	1.072	0.002	0.077	1.000	1.070	0.929	1.229	0.193	0.068	0.806	1.368	
item19<--F2	0.875	0.003	0.075	1.001	0.872	0.736	1.039	0.293	0.252	0.629	1.207	
item20<--F2	0.507	0.002	0.080	1.000	0.506	0.355	0.669	0.082	0.109	0.170	0.826	
F2<--Tamkin.all	0.035	0.000	0.012	1.001	0.035	0.011	0.058	-0.047	-0.071	-0.010	0.077	
moatana.all<--F2	0.920	0.008	0.286	1.000	0.916	0.356	1.487	0.060	0.047	-0.148	2.025	
moatana.all<--Tamkin.all	0.304	0.001	0.051	1.000	0.304	0.205	0.406	0.058	-0.054	0.129	0.496	
Means												
Tamkin.all	34.714	0.011	0.331	1.001	34.711	34.085	35.386	0.099	0.046	33.613	35.973	
Intercepts												
moatana.all	29.798	0.038	1.752	1.000	29.818	26.240	33.172	-0.095	-0.085	23.531	35.630	
item18	1.526	0.016	0.442	1.001	1.519	0.681	2.431	0.097	-0.072	0.128	3.213	
item19	1.997	0.013	0.371	1.001	1.993	1.296	2.750	0.071	-0.095	0.752	3.390	
item20	2.429	0.008	0.238	1.001	2.429	1.948	2.892	-0.095	-0.046	1.480	3.235	
item17	1.683	0.016	0.421	1.001	1.677	0.874	2.517	0.065	-0.079	0.235	3.198	
Variances												
Tamkin.all	27.931	0.068	2.410	1.000	27.817	23.556	33.221	0.327	0.260	19.913	38.741	
e5	0.940	0.004	0.127	1.000	0.935	0.710	1.205	0.272	0.111	0.525	1.509	
e1	0.354	0.002	0.065	1.000	0.352	0.231	0.488	0.244	0.282	0.141	0.622	
e2	0.633	0.002	0.070	1.001	0.629	0.506	0.779	0.291	0.065	0.417	0.931	

الملحق رقم(09): الأوزان الانحدارية ومؤشر التنبؤ البعدي للفرضية الفرعية الثالثة



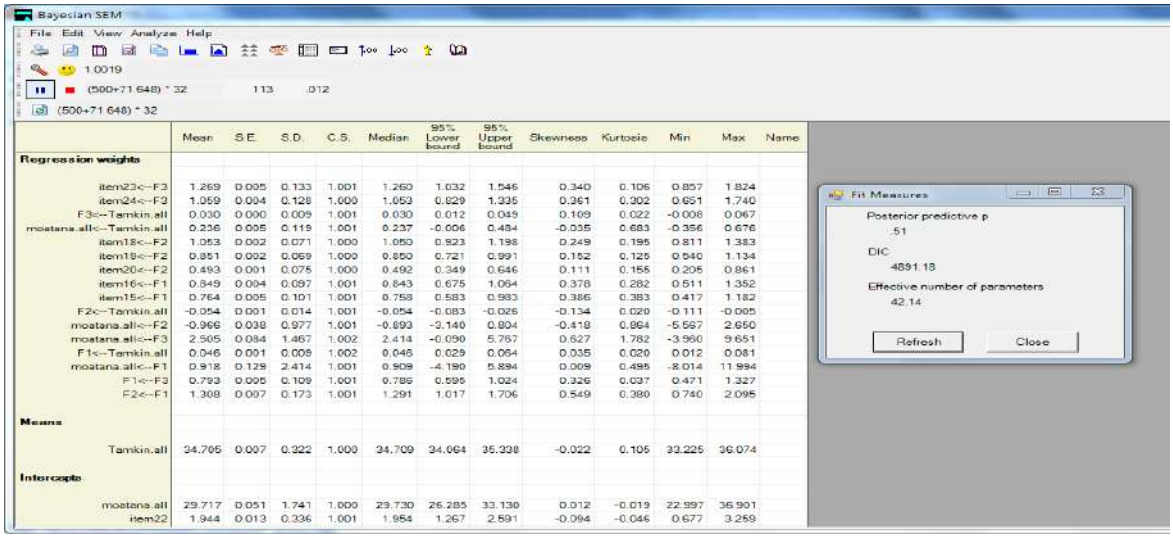
	Mean	S.E.	S.D.	C.S.	Median	95% Lower bound	95% Upper bound	Skewness	Kurtosis	Min	Max	Name
Regression weights												
item23<--F3	1.305	0.005	0.153	1.000	1.295	1.035	1.636	0.404	0.240	0.812	1.955	
item24<--F2	1.113	0.004	0.144	1.000	1.105	0.851	1.413	0.257	-0.005	0.617	1.690	
F3<--Tamkin.all	0.029	0.000	0.009	1.000	0.028	0.011	0.048	0.196	-0.015	-0.003	0.065	
moatana.all<--F3	2.205	0.013	0.484	1.000	2.185	1.322	3.190	0.176	0.014	0.395	4.472	
moatana.all<--Tamkin.all	0.274	0.002	0.049	1.001	0.273	0.177	0.368	-0.011	0.015	0.083	0.467	
Means												
Tamkin.all	34.727	0.008	0.323	1.000	34.722	34.108	35.370	0.033	0.037	33.307	35.939	
Intercepts												
moatana.all	29.784	0.050	1.773	1.000	29.790	26.403	33.285	0.021	0.062	22.411	36.359	
item22	1.982	0.009	0.335	1.000	1.996	1.297	2.611	-0.202	0.009	0.657	3.128	
item23	1.440	0.010	0.420	1.000	1.444	0.603	2.240	-0.091	-0.103	-0.169	2.920	
item24	2.198	0.010	0.370	1.000	2.210	1.441	2.890	-0.187	-0.023	0.649	3.276	
Variances												
Tamkin.all	27.967	0.070	2.433	1.000	27.829	23.651	33.200	0.356	0.276	20.166	38.523	
e5	0.465	0.003	0.092	1.001	0.460	0.304	0.661	0.409	0.260	0.200	0.871	
e1	0.734	0.002	0.085	1.000	0.728	0.581	0.916	0.367	0.339	0.428	1.122	
e2	0.505	0.003	0.096	1.001	0.503	0.323	0.703	0.131	0.018	0.154	0.913	
e3	0.756	0.003	0.093	1.001	0.754	0.581	0.951	0.196	0.100	0.432	1.128	
e4	15.846	0.041	1.507	1.000	15.764	13.197	18.915	0.278	-0.030	10.825	22.623	

الملحق رقم(10): الأوزان الانحدارية ومؤشر التنبؤ البعدي للفرضية الرئيسية الرابعة



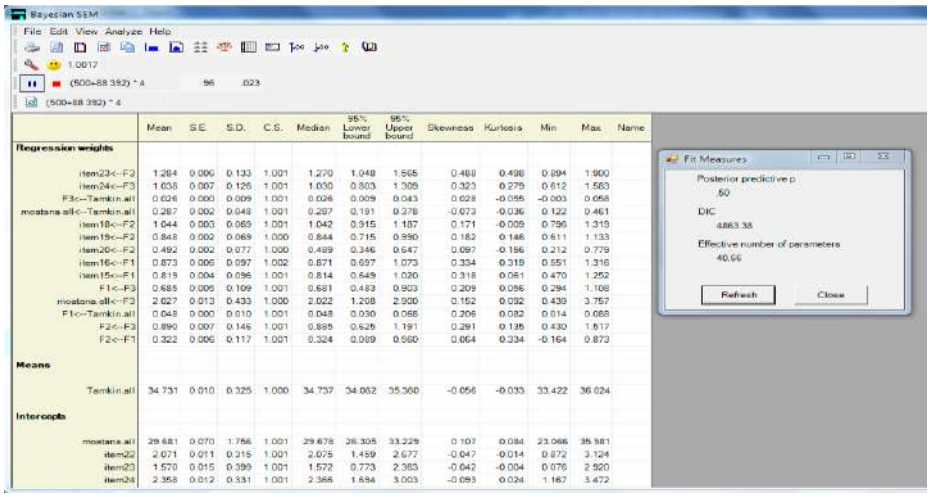
	Mean	S.E.	S.D.	C.S.	Median	95% Lower bound	95% Upper bound	Skewness	Kurtosis	Min	Max	Name
Regression weights												
item23<--F3	1.323	0.008	0.165	1.001	1.304	1.046	1.707	0.592	0.516	0.835	2.003	
item24<--F3	1.105	0.007	0.142	1.001	1.099	0.854	1.422	0.347	0.155	0.680	1.698	
F3<--Tamkin.all	0.028	0.000	0.009	1.001	0.028	0.010	0.047	0.074	0.147	-0.007	0.062	
moatana.all<--Tamkin.all	0.238	0.002	0.055	1.001	0.239	0.128	0.345	-0.067	0.107	0.018	0.437	
item18<--F2	1.085	0.003	0.076	1.001	1.079	0.950	1.242	0.281	-0.075	0.839	1.399	
item19<--F2	0.879	0.002	0.074	1.000	0.866	0.736	1.023	0.305	0.319	0.606	1.219	
item20<--F2	0.614	0.003	0.079	1.001	0.612	0.362	0.677	0.132	0.339	0.208	0.875	
item16<--F1	1.001	0.007	0.125	1.001	0.992	0.782	1.279	0.351	0.053	0.615	1.463	
item15<--F1	0.964	0.005	0.123	1.001	0.953	0.746	1.248	0.511	0.538	0.611	1.469	
F2<--Tamkin.all	0.035	0.000	0.012	1.001	0.035	0.012	0.060	0.118	0.094	-0.006	0.084	
moatana.all<--F2	-0.184	0.029	0.273	1.002	-0.185	-0.915	0.544	-0.003	0.139	-1.569	1.190	
moatana.all<--F3	2.073	0.028	0.588	1.001	2.057	0.957	3.254	0.119	-0.062	0.247	4.186	
F1<--Tamkin.all	0.062	0.000	0.010	1.001	0.062	0.044	0.082	0.174	0.104	0.028	0.095	
moatana.all<--F1	0.791	0.028	0.538	1.001	0.777	-0.250	1.883	0.081	0.008	-1.343	2.697	
Means												
Tamkin.all	34.705	0.009	0.321	1.000	34.696	34.105	35.362	0.119	0.030	33.569	35.954	
Intercepts												
moatana.all	29.750	0.068	1.743	1.001	29.793	26.326	33.230	-0.054	0.123	23.173	35.738	
item22	2.012	0.012	0.319	1.001	2.014	1.340	2.647	-0.061	0.125	0.846	3.259	
item23	1.461	0.014	0.408	1.001	1.467	0.666	2.272	0.024	0.187	-0.420	3.102	
item24	2.237	0.015	0.355	1.001	2.243	1.515	2.923	-0.162	0.530	0.564	3.591	

الملحق رقم(11): الأوزان الانحدارية ومؤشر التنبؤ البعدي للفرضية الرئيسية الرابعة (النموذج المعدل الأول)



	Mean	S.E.	S.D.	C.S.	Median	95% Lower bound	95% Upper bound	Skewness	Kurtosis	Min	Max	Name
Regression weights												
item23<--F3	1.269	0.005	0.133	1.001	1.260	1.032	1.546	0.340	0.106	0.857	1.824	
item24<--F3	1.059	0.004	0.128	1.000	1.053	0.829	1.335	0.361	0.302	0.651	1.740	
F3<--Tamkin.all	0.030	0.000	0.009	1.001	0.030	0.012	0.049	0.109	0.022	-0.008	0.067	
moatana.all<--Tamkin.all	0.236	0.005	0.119	1.001	0.237	-0.006	0.484	-0.035	0.683	-0.356	0.676	
item18<--F2	1.053	0.002	0.071	1.000	1.050	0.923	1.198	0.249	0.195	0.811	1.383	
item19<--F2	0.851	0.002	0.069	1.000	0.850	0.721	0.991	0.152	0.125	0.540	1.134	
item20<--F2	0.493	0.001	0.075	1.000	0.492	0.349	0.646	0.111	0.155	0.205	0.861	
item16<--F1	0.849	0.004	0.097	1.001	0.843	0.675	1.064	0.378	0.282	0.511	1.352	
item15<--F1	0.764	0.005	0.101	1.001	0.758	0.583	0.983	0.386	0.383	0.417	1.182	
F2<--Tamkin.all	-0.054	0.001	0.014	1.001	-0.054	-0.083	-0.026	-0.134	0.020	-0.111	-0.005	
moatana.all<--F2	-0.966	0.038	0.977	1.001	-0.893	-3.140	0.804	-0.418	0.864	-5.567	2.650	
moatana.all<--F3	2.505	0.084	1.467	1.002	2.414	-0.090	5.767	0.627	1.782	-3.960	9.651	
F1<--Tamkin.all	0.046	0.001	0.009	1.002	0.046	0.029	0.064	0.035	0.020	0.012	0.081	
moatana.all<--F1	0.918	0.129	2.414	1.001	0.909	-4.190	5.894	0.009	0.495	-8.014	11.994	
F1<--F3	0.793	0.005	0.109	1.001	0.786	0.595	1.024	0.326	0.037	0.471	1.327	
F2<--F1	1.308	0.007	0.173	1.001	1.291	1.017	1.706	0.549	0.380	0.740	2.095	
Means												
Tamkin.all	34.705	0.007	0.322	1.000	34.709	34.064	35.338	-0.022	0.105	33.225	36.074	
Intercepts												
moatana.all	29.717	0.051	1.741	1.000	29.730	26.285	33.130	0.012	-0.019	22.997	36.901	
item22	1.944	0.013	0.336	1.001	1.954	1.267	2.591	-0.094	-0.046	0.677	3.259	

الملحق رقم(12): الأوزان الانحدارية ومؤشر التنبؤ البعدي للفرضية الرئيسية الرابعة (النموذج المعدل الثاني)



	Mean	S.E.	S.D.	C.S.	Median	95% Lower bound	95% Upper bound	Skewness	Kurtosis	Min	Max	Name
Regression weights												
item23<--F2	1.284	0.009	0.133	1.001	1.279	1.048	1.565	0.488	0.498	0.894	1.900	
item24<--F3	1.038	0.007	0.126	1.001	1.030	0.803	1.309	0.323	0.275	0.612	1.563	
F3<--Tamkin.all	0.026	0.000	0.009	1.001	0.026	0.009	0.043	0.028	-0.055	-0.003	0.058	
mostana.all<--Tamkin.all	0.287	0.002	0.048	1.001	0.287	0.191	0.378	-0.073	-0.036	0.122	0.461	
item18<--F2	1.044	0.003	0.069	1.001	1.042	0.915	1.187	0.171	-0.009	0.796	1.319	
item19<--F2	0.848	0.002	0.069	1.000	0.844	0.715	0.990	0.182	0.146	0.611	1.133	
item20<--F2	0.492	0.002	0.077	1.000	0.489	0.346	0.647	0.097	-0.156	0.212	0.779	
item16<--F1	0.873	0.006	0.097	1.002	0.871	0.697	1.073	0.334	0.319	0.551	1.316	
item15<--F1	0.819	0.004	0.096	1.001	0.814	0.649	1.020	0.318	0.061	0.470	1.252	
F1<--F3	0.685	0.005	0.109	1.001	0.681	0.483	0.903	0.209	0.056	0.294	1.108	
mostana.all<--F3	2.027	0.013	0.433	1.000	2.022	1.208	2.900	0.152	0.092	0.439	3.757	
F1<--Tamkin.all	0.048	0.000	0.010	1.001	0.048	0.030	0.068	0.206	0.082	0.014	0.088	
F2<--F3	0.890	0.007	0.146	1.001	0.885	0.625	1.191	0.291	0.135	0.430	1.617	
F2<--F1	0.322	0.006	0.117	1.001	0.324	0.089	0.560	0.064	0.334	-0.164	0.873	
Means												
Tamkin.all	34.731	0.010	0.325	1.000	34.737	34.082	35.366	-0.056	-0.035	33.422	36.024	
Intercepts												
mostana.all	29.681	0.070	1.786	1.001	29.678	26.305	33.229	0.107	0.084	23.066	35.981	
item22	2.071	0.011	0.315	1.001	2.075	1.459	2.677	-0.047	-0.014	0.872	3.124	
item23	1.570	0.015	0.399	1.001	1.572	0.773	2.365	-0.042	-0.004	0.076	2.920	
item24	2.358	0.012	0.331	1.001	2.366	1.684	3.003	-0.093	0.024	1.167	3.472	