

## الدور الوسيط للتمكين النفسي في تعزيز أثر سلوك المواطنة التنظيمية في

### الالتزام التنظيمي

/ دراسة اختبارية في عينة من المستشفيات الاهلية ببغداد/الرصافة

*Mediator role of psychological empowerment in enhancing the impact of organizational citizenship behavior in organizational commitment*

*/ Test study in a sample of the private hospitals in Baghdad / Rusafa(*

م. د. ابراهيم خليل ابراهيم

كلية الاسراء الاهلية الجامعة

### المستخلص

يهدف هذا البحث الى تحري الدور الوسيط للتمكين النفسي في تعزيز العلاقة بين أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، والتمكين النفسي، واثار التمكين النفسي في الالتزام التنظيمي، فضلاً عن اثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي، وبغية تحقيق ذلك تم استخدام استمارة الاستبانة التي وزعت على مجموعة من العاملين في المستشفيات الاهلية. واثبتت النتائج وجود علاقات ذات دلالة احصائية بين متغيرات البحث، فضلاً عن وجود دور وسيط للتمكين النفسي في أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

خلص البحث الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات، كان من اهم الاستنتاجات ان سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي هما من العوامل الحاسمة في الاداء التنظيمي، فضلاً عن دور التمكين النفسي في ذلك، اما اهم التوصيات التي من شأنها الارتقاء بمستوى اداء المنظمات فقد تمثلت في ضرورة تعزيز ممارسات التمكين النفسي لدى العاملين في المنظمات المبحوثة، ومنظمات الاعمال عموماً عبر توفير الآليات الملائمة لذلك.

**الكلمات الدالة:** سلوك المواطنة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، التمكين النفسي.

### Abstract

*The research aim to investigate the mediator role of psychological empowerment in reinforcement the impact of organizational citizenship behavior (OCB) in organizational commitment, and psychological empowerment, as well as the effect of psychological empowerment in organizational commitment, then the effect of organizational citizenship in organizational commitment through the psychological empowerment as mediator variable. In order to achieve this aim, the research use questionnaire which was distributed to a group of employees (100) in the private hospitals. The results proved the existence organizational citizenship behavior effect on organizational commitment and psychological empowerment. as*

*well as the role of psychological empowerment in reinforcement the effect of organizational citizenship behavior on the organizational commitment. The research found a set of conclusion and recommendations, it was the most important conclusions that organizational citizenship behavior and organizational commitment are two of the critical factors in organizational performance, as well as the role of psychological empowerment in it, either the most important recommendations, which will enhance the performance of organizations has been the need to strengthen psychological empowerment practices of workers in the surveyed organizations, and other business organizations by providing appropriate mechanisms to do so*

## المبحث الأول

### منهجية البحث

يتناول هذا المبحث عرضاً لمشكلة البحث، أهميته واهدافه، فضلاً عن تقديم وصفاً مفصلاً للإجراءات المستخدمة في تحقيق اهداف البحث. إذ اشتمل وصفاً لمنهج البحث المستخدم، ومجتمع البحث وعينته، والاداة الرئيسية المستخدمة في استحصال البيانات، فضلاً عن عرض الوسائل الاحصائية المستخدمة في التعامل مع تلك البيانات. وكالاتي

### أولاً: مشكلة البحث

يعد المورد البشري الاكثر قيمة في المنظمات، لذلك ينبغي ان تحظى سلوكيات الموارد البشرية داخل المنظمات باهتمام عالي من قبل ادارة المنظمة وقياداتها، فضلاً عن مراعاة ممارسات الادارة تجاه الافراد العاملين في المنظمة. وقد ظهرت اتجاهات ادارية معاصرة ذات تأثير كبير في سلوكيات اولئك الافراد، ومنها المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي، فضلاً عن اتجاهات اخرى ذات صلة بممارسات الادارة تجاه الافراد ومنها التمكين النفسي. وتأسيساً على ذلك جاءت مشكلة الدراسة لاستشرف مدى توافر هذه الاتجاهات، فضلاً عن طبيعة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المنظمات المبحوثة، وفيما اذا كان التمكين النفسي دالة لتعزيز هذه العلاقة، وذلك عبر التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى متغيرات الدراسة الاساسية (سلوك المواطنة التنظيمية ، الالتزام التنظيمي والتمكين النفسي)؟

2. هل يوجد اثر للمواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي؟

3. هل يوجد اثر للمواطنة التنظيمية في التمكين النفسي؟

4. هل يوجد اثر للتمكين في الالتزام التنظيمي؟

5. هل يتعزز اثر المواطنة في الالتزام بوجود التمكين كمتغير وسيط؟

### ثانياً: أهمية البحث

تتجسد أهمية البحث من خلال الآتي:

1. الجمع بين ثلاث موضوعات مهمة ذات صلة بسلوكيات الموارد البشرية، والتي تتضح انعكاساتها في الاداء الكلي للمنظمة وهذه الموضوعات هي التمكين النفسي، والالتزام التنظيمي، والمواطنة التنظيمية.

2. تتجلى أهمية موضوعات البحث كونها تعكس الاهتمام بالفرد ومبادراته في المنظمة، فضلاً عن ما يعزز سلوكه الايجابي.
3. مساعدة المنظمات المبحوثة (المستشفيات) فيما يتعلق باتخاذ القرارات المناسبة في سعيها نحو تحقيق التميز.
4. أهمية العنصر البشري في العمل التنظيمي، ولاسيما في مجال الخدمات الصحية، إذ تتجلى تلك الأهمية بأسمى صورها كونها ترتبط بحياة الفرد.

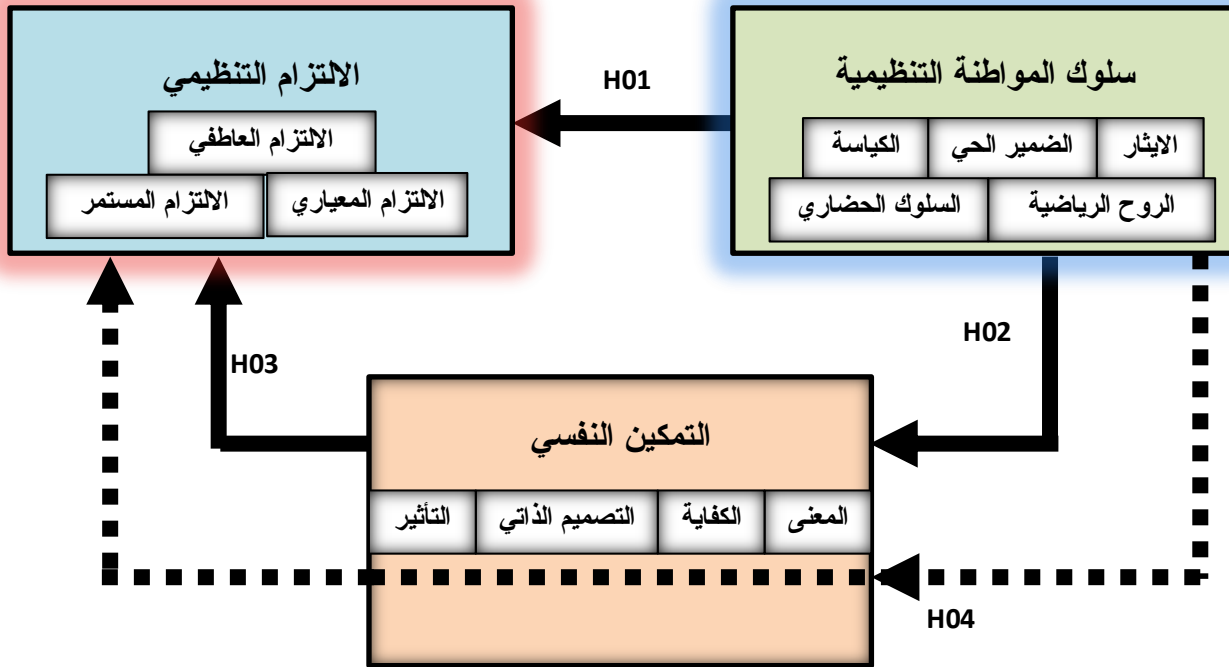
### ثالثاً: أهداف البحث

تتمثل اهداف البحث بالآتي:

1. التعرف على مستويات متغيرات البحث الثلاث (سلوك المواطنة التنظيمية، الالتزام التنظيمي والتمكين النفسي)
2. تحديد أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي.
3. تحديد اثر سلوك المواطنة التنظيمية في التمكين النفسي.
4. تحديد أثر التمكين النفسي في الالتزام التنظيمي.
5. تشخيص الدور الوسيط للتمكين النفسي في تعزيز أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي.
6. صياغة وتقديم مجموعة من التوصيات، والتي من شأنها ان تكشف المزيد من الوضوح لمفاهيم البحث وبيان مدى اهميتها للمنظمات المبحوثة.

### رابعاً: انموذج البحث وفرضياته

يجسد الشكل (1) الانموذج الفرضي للبحث



الشكل (1) الانموذج الفرضي للبحث (العلاقات بين متغيرات البحث) أما فرضيات البحث فتمثلت بأربع فرضيات رئيسية، وكالآتي:

**الفرضية الأولى (H01):** لا يوجد أثر لسلوك المواطنة التنظيمية بابعاده مجتمعة (الايثار، الضمير الحي، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) في الالتزام التنظيمي بابعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر).

**الفرضية الثانية (H02):** لا يوجد أثر لسلوك المواطنة التنظيمية بابعاده مجتمعة (الايثار، الضمير الحي، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) في التمكين النفسي بابعاده مجتمعة (المعنى، الكفاية او الجدارة، التصميم الذاتي، التأثير).

**الفرضية الثالثة (H03):** لا يوجد أثر للتمكين النفسي بابعاده مجتمعة (المعنى، الكفاية او الجدارة، التصميم الذاتي، التأثير) في الالتزام التنظيمي بابعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري والالتزام المستمر)

**الفرضية الرابعة (H04):** لا يوجد أثر لسلوك المواطنة التنظيمية بابعاده مجتمعة (الايثار، الضمير الحي، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) في الالتزام التنظيمي بابعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) بوجود التمكين النفسي بوصفه متغيراً وسيطاً.

#### خامساً: مجتمع البحث وعينته وأداة جمع البيانات

يتمثل مجتمع البحث بالمستشفيات الاهلية في مدينة بغداد /الرصافة، إذ بلغ عدد المستشفيات المبحوثة (10) مستشفيات، سحبت منه عينة الميسرة بلغت (100) فرداً ، وكانت الاستبانة هي الاداة الرئيسية لجمع البيانات، إذ تكونت من جزئين اساسيين، اشتمل الاول على المعلومات الشخصية للمبحوثين، فيما تمثل الجزء الثاني بمقياس المتغيرات الثلاثة للبحث، إذ تم تخصيص الفقرات (1-9) لقياس سلوك المواطنة التنظيمية وهو مقياس (Padsakoff et al,1990) وهو من المقاييس ذائعة الصيت في هذا الجانب. أما الفقرات (10-33) فهي مخصصة لقياس التمكين النفسي التي قدّمها (Spreitzer,1995)، فيما جاءت الفقرات (23-42) لقياس الالتزام التنظيمي والمقدم من قبل (Allen & Meyer,1997).

وُرعت (100) استمارة استبانة ، تم استرجاع (97) منها وكانت (1) استمارة واحدة غير صالحة للتحليل، وبذلك اصبح العدد النهائي للاستمارات الصالحة هو (96) استمارة. يبين الجدول (1) تصنيف افراد العينة.

الجدول (1) توزيع افراد العينة على وفق البيانات الشخصية

النسبة الكلية	النسبة	العدد	الدالة	تصنيف البيانات الشخصية
%100	%29	28	ذكر	النوع الاجتماعي
	%71	68	انثى	
%100	%19	18	طبيب	المهنة وطبيعة العمل
	%81	78	مرضى، معاون طبي .. واخرى	
%100	%5	5	أقل من 20 سنة	العمر
	%16	15	21 – 30	
	%48	46	31 – 40	
	%19	18	41 – 50	
	%12	12	أكثر من 50	
%100	%4	4	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
	%18	17	6 – 10 سنوات	
	%32	31	11 – 15 سنة	
	%34	33	16 – 20 سنة	
	%12	11	أكثر من 20 سنة	

المصدر: من اعداد الباحث

يلاحظ من الجدول (1)، وفيما يتعلق بالأنواع الاجتماعية (سواء كان ذكر أم أنثى) ان نسبة الإناث بلغت (71%) مقابل (29%) للذكور. ويمكن ان يعزى ذلك الى الدور النسوي الواضح في مجال الرعاية الصحية. وبالنسبة للمتغير الثاني فقد بلغت نسبة الاطباء (19%) مقابل (81%) لبقية الوظائف الطبية الاخرى (ممرض، معاون طبي... الخ)، وهذه نسبة طبيعية إذ تشكل خمس العينة تقريباً. اما بالنسبة للفئة العمرية فقد كانت اعلى نسبة تمثل الفئة العمرية الثالثة (31-40 سنة)، اذ بلغت (48%)، فيما كانت ادنى نسبة قد بلغت (5%) تمثل الفئة العمرية الثانية (21-30)، ويمكن تفسير ذلك بحرص المنظمات المبحوثة على استقطاب ذوي الاعمار الذين يتسمون بالنضج والاتزان العاطفي والفكري، مقابل تعيين نسبة قليلة من ذوي الاعمار الشاببة لكي يكتسبوا الخبرة عبر وجودهم مع اقرانهم من الاعمار الاكبر.

فيما يتعلق بسنوات الخدمة فقد ظهرت اعلى نسبة للعاملين من الفئة الرابعة (16-20 سنة) اذ بلغت (34%)، وهذه النسبة لا تبتعد كثيراً عن الفئة الثالثة (11-15 سنة)، والتي بلغت (31%) من مجموع افراد العينة، بينما كانت ادنى نسبة للعاملين للفئة الاولى (اقل من 5 سنوات) وهكذا يتضح ان ثلثي العينة هم من الافراد العاملين الذين تتراوح سنوات خدمتهم (من 11-20 سنة)، وبذلك فان المنظمات المبحوثة تمتلك موارد بشرية من ذوي الخبرة الجيدة.

### سادساً: اسلوب البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي- التحليلي، وبغية بناء الاطار النظري للبحث تم على المستوى الوصفي تقصي المعلومات عبر الكتب والابحاث والدوريات، وفيما يتعلق بالجانب الميداني التحليلي تم تحصيل المعلومات عبر استجابات افراد العينة استمارة الاستبيان.

### سابعاً: أدوات التحليل الاحصائي

بغية تحقيق اهداف البحث واختبار فرضياته تم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية والتي تمثلت بالاوساط الحاسوبية، والنسب المئوية، ومعامل الارتباط، وتحليل المسار باستخدام تطبيق Smart plus وكل ذلك مسنداً من قبل برنامج (SPSS).

### ثامناً: هيكلية البحث

اشتمل البحث على اربعة مباحث، تناول المبحث الاول منهجية البحث عبر مجموعة فقرات بدءاً من مشكلة البحث وانتهاءً بفقرة منهجية البحث، اما المبحث الثاني فقد تضمن الاطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية، الالتزام التنظيمي والتمكين النفسي، واستنقت مضامين هذا المبحث من الادبيات ذات الصلة، فيما تضمن المبحث الثالث عرضاً لنتائج البحث واختبار فرضياته (تحليل أثر الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين المواطنة التنظيمية مع الالتزام التنظيمي)، وجاء المبحث الرابع ليتضمن اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث، فضلاً عن اهم التوصيات المقترحة للمنظمات المبحوثة.

## المبحث الثاني

### الاطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية، الالتزام التنظيمي والتمكين النفسي

حظيت الموضوعات ذات الصلة بسلوك الافراد داخل المنظمات بأهمية كبيرة جداً في الأونة الاخيرة التي اتسمت بالتحول نحو العنصر البشري بوصفه المورد الاغلى ودالة نجاح المنظمات. لذلك بدأت المنظمات واداراتها وقياداتها تولي هذه الموضوعات اولوية قصوى سعياً منها لاشاعة اجواء تنظيمية تسهم بشكل فاعل في تحقيق اهداف المنظمة، ومن هذه الموضوعات سلوك المواطنة، التنظيمية والالتزام التنظيمي والتمكين النفسي.

### أولاً: سلوك المواطنة التنظيمية

يُعد مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) **Organizational Citizenship Behavior** من الموضوعات الجديدة في الإدارة، والذي نتج عن الفكر الإداري الحديث. ويتجاوز مفهوم المواطنة التنظيمية السلوك الرسمي للفرد إلى أنواع أخرى من السلوك. وقد شهد العالم في العقود الماضية اهتماماً متزايداً بسلوك المواطنة التنظيمية لعلاقته الوثيقة مع أداء المنظمات، إذ يمكن للمدراء استخدامه لتوجيه السلوك التنظيمي لصالح المنظمة (Alhyasat, 2012:140).

تم تقديم مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية للمرة الأولى من قبل Organ وزملائه في عام 1983. إلا أن بعض الإشارات عن الموضوع ظهرت في وقت سابق، كما هو الحال في الكتابات الأولى لجستر بارنارد عام 1938 عندما كتب عن الاستعداد للتعاون، وكذلك Katz عندما كتب عن سلوكيات الإبداع في الاعوام 1964، 1966، 1978، (Javadin et al, 2012:516). ويشير (Rahgozar et al, 2013:1951) إلى مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية بوصفه شكلاً من أشكال مساهمة العامل، والذي لم يتم قياسه سابقاً كجزء من نتائج الفرد.

### 1. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

في السنوات القليلة الماضية تم دراسة سلوك المواطنة التنظيمية بشكل مكثف نظراً لتأثيره الكبير في نجاح المنظمات، إلا أنه لم يتم لحد الآن تحديد تعريف موحد لهذا المفهوم (Hongyu et al, 2012:233). ويشير إلى سلوك المواطنة التنظيمية على أنه سلوك فردي غير مرتبط بشكل مباشر أو صريح بالنظام الرسمي للمكافآت (Chou & Pearson, 2012:1171). وعرف سلوك المواطنة التنظيمية بوصفه تشكيل السياق الاجتماعي والنفسي حيث يتم من خلاله انجاز المسؤوليات الوظيفية الأساسية، ويسهم بشكل فريد في الأداء الكلي (Zheng & Zhang, 2011:733). وبنفس الصدد عرفه (Organ, 1995:95) بأنه الأداء الذي يدعم البيئة الاجتماعية والنفسية، والذي يتم فيها أداء المهام. وعرفه أيضاً على أنه سلوك اختياري من جانب الموظف، والذي يعزز بشكل مباشر الأداء الفاعل للمنظمة، ويكون ذلك مستقلاً عن الانتاجية المستهدفة للمنظمة. وعرفه كلاً من (Arpaci & Korkmaz, 2009:2432) بأنه السلوك الاختياري الذي لا يعد جزءاً من المتطلبات الرسمية لوظيفة الفرد، إلا أنه يعزز الأداء الفاعل للمنظمة، وهو إيماءات تعاونية بثناء لا تتضمن تكاليف الدور الرسمي للوظيفة، ولا يتم مكافأتها ضمن النظام الرسمي للمكافآت في المنظمة. وهذا يتوافق مع تعريف (Alhyasat, 2012:140) الذي أشار إلى سلوك المواطنة التنظيمية على أنه عمل تطوعي لا يندرج ضمن نظام الحوافز الرسمي للمنظمة وبما يهدف إلى تعزيز أداء المنظمة وكفائتها وفعاليتها. وبذلك فهو سلوك ينطوي على أدوار إضافية تمتد إلى ما بعد الواجبات الوظيفية.

وهكذا يتضح أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك الفرد الذي يجسده في المنظمة وبشكل ذاتي خارج سياقات الاتجاهات التقليدية المحددة ضمن النظام الرسمي للمنظمة، ويعد هذا السلوك إضافياً وهو أبعد من السلوك الوظيفي المحدد ضمن الهيكل الرسمي للمنظمة، ولا يكافأ الفرد على هذا السلوك عبر نظام المكافآت المحدد في المنظمة. ويعد هذا السلوك ذو تأثير أكبر في أداء المنظمة مقارنة بالسلوكيات الرسمية.

### 2. مداخل سلوك المواطنة التنظيمية

يمكن تناول سلوك المواطنة التنظيمية من خلال مدخلين اثنين هما: (القحطاني، 2014: 14)

**المدخل الأول:** يفترض هذا المدخل أن هناك انفصلاً بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي المطلوب رسمياً، وينظر إلى سلوك المواطنة التنظيمية على وفق هذا المدخل على أنه سلوك ذاتي لا يتم فيه منح مكافأة للفرد ضمن نظام المكافآت الرسمي، فضلاً عن دور هذا السلوك في زيادة الأداء الفاعل للمنظمة.

**المدخل الثاني:** يقوم هذا المدخل على التراث الفكري لبحوث المواطنة المدنية كالتالي في علوم الفلسفة والسياسة والاجتماع، إذ يتم النظر إلى المواطنة التنظيمية بوصفها كل السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالمجتمع. واستناداً لهذا المدخل، فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشتمل على نوعين من السلوك، هما السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي، والسلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية.

### 3. انماط سلوك المواطنة التنظيمية

وردت بعض الأنماط ذات الصلة بسلوك المواطنة التنظيمية ، منها: (الشوا،2015: 33)

1. النمط المتعلق بشؤون العمل: ويشمل مساعدة الموظف لزملاء العمل في الامور المتعلقة بشؤون العمل، مساعدة الآخرين المتغييبين عن العمل، وتوجيه الموظفين الجدد حتى ولو كان ذل غير مطلوب منه، ومساعدة الآخرين ذوي الابعاء الوظيفية الكثيرة، ومساعدة الرئيس أو المشرف في عمله.
2. النمط المتعلق بالامور الشخصية: ويشمل تقديم المساعدة في الامور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية العائلية أو العاطفية.
3. النمط المتعلق بالسلع والخدمات: ويشمل مساعدة العملاء أو الزبائن بأمر تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة مثل إرشادهم أو الاصغاء إليهم، وشرح الطرق والاجراءات التي تساعدهم، لكي يستفيدوا من خدمات تلك المنظمة.
4. النمط المتعلق بالتنظيم الاداري: ويشمل الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل.
5. النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين: ويشمل الحديث عنها بصورة طيبة أمام الآخرين، والدفاع عنها وعن مصالحها، كذكر ايجابياتها مع العاملين والزبائن والوقوف معها في الظروف الصعبة التي تواجهها، مما يساهم في تحسين سمعتها عند الآخرين.
6. النمط المتعلق بالالتزام الوظيفي: ويشمل بذل جهود مضاعفة في العمل وتجنب إضاعة الوقت في الاحاديث واطالة مُدد الاستراحة أو الزيارات الداخلية أو الخارجية التي لا علاقة لها بالعمل.
7. النمط المتعلق بالتطوع للقيام بأعمال إضافية خارج حدود المنظمة: ويشمل الاشتراك بلجان أو مشاريع متعلقة بالعمل، أو التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية وحماية المنظمة من الاخطار، والحضور الاختياري للاجتماعات والندوات.

#### 4. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

على الرغم من اختلاف الباحثين في تحديد ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية، الا ان الابعاد التي حددها Organ هي التي حظيت بانتشار واسع، والتي تضمنت: (الايثار، الضمير الحي، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري)

**الايثار Altruism:** هو تلك السلوكيات الاختيارية التي تتضمن مساعدة الآخرين (Chang et al,2011:37). يعني الايثار مساعدة الزملاء في تنفيذ اعمالتهم، فضلاً عن اداء مهام الزملاء الغائبين عن العمل (Javadin et al,2012:517). ويوصف الايثار بانه سلوكيات مساعدة موجهة نحو زملاء العمل (Chou et al,2013:106).

**الضمير الحي Conscientiousness:** اظهر سلوكيات دور معينة من قبل الموظف بمستوى يفوق ما هو متوقع، اي التقاني الصادق للمنظمة، واحترام القواعد التنظيمية الى ما هو ابعد من المتطلبات التي تملئها المنظمة (Yilmaz & Tasdan,2009:110). ويمثل (Gonzalez & Garazo) هذه المتطلبات بالالتزام بالمواعيد والحفاظ على الموارد (كما هو الحال في العمل لأيام طويلة، وأداء الاعمال بشكل طوعي الى جانب الواجبات، وعدم هدر الوقت) (Gonzalez & Garazo,2006:26). ويعرّف (Chang et al,2011:37) الضمير الحي بانه سلوكيات الدور التي تتجاوز متطلبات الوظيفة واخلاقيات العمل.

**الكياسة Courtesy:** تتمثل الكياسة باتخاذ الاجراءات للمساعدة في حل مشكلات زملاء العمل (Chou et al,2013:106). وترتبط الكياسة بتنفيذ الالتزامات مع الآخرين والتعاون معهم (Yilmaz & Tasdan,2009:110). وتوصف الكياسة ايضاً بمنع المشكلات الناجمة عن علاقات العمل، مثل تشجيع زملاء العمل ممن يكونوا مثبطي الهمم بشأن تطويرهم الذاتي (Gonzalez & Garazo,2006:26). ويختصر (Liang,2012:253) الكياسة على انها تعامل الافراد مع الآخرين بتهديب ومعاملة ويعرف

(Javadin et al,2012:517) الكياسة على انها مجموعة السلوكيات التي تساعد على منع التوترات والمشكلا الاخرى المماثلة في مواقع العمل.

**الروح الرياضية Sportsmanship:** تعرف بانها أي سلوك يدل على التسامح في أقل الظروف مثالية، وان يتم ذلك دون شكوى (Chang et al,2011:37). ويصفها (Chou et al,2013:106) بانها الاستعداد لقبول الملاءات الطفيفة والمضايقات الشخصية لزملاء العمل من دون احتجاج. ويقول كلاً من ( Yilmaz & Tasdan,2009:110) ان الروح الرياضية تعني عدم التشكي في حال حدوث مشكلات، وهي بهذا المعنى ترتبط بتجنب السلوكيات السلبية، مثال على ذلك استعداد السكرتير لتنفيذ مهمة مؤقتة اضافية من دون تدمير مع وجود الحق في الاعتراض على ذلك.

**السلوك الحضاري Civic Virtue:** يتمثل السلوك الحضاري بالميل للمشاركة وقبول المسؤوليات في الحياة التنظيمية كما هو الحال في حضور الدورات ذات الصلة والاطلاع على النشرات في المنظمة، والحصول على احدث المعلومات (Javadin et al,2012:517). وهو سلوك المشاركة في الممارسات التنظيمية مع الاهتمام بحياة المنظمة (Chang et al,2011:37). ويعرف Chou وزملائه السلوك الحضاري بوصفه مشاركة مسؤولة وبناءة في ادارة المنظمة وحضور الاجتماعات بانتظام (Chou et al,2013:106). اما (Yilmaz & Tasdan,2009:110) فيعرفاه بأنه المعرفة الوافية عن الاشياء التي تحدث في المنظمة مثل طرق العمل وسياسات المنظمة، وجهود التحسين الذاتي، ويتجسد السلوك الحضاري على سبيل المثال في حضور اكايمي لمحافل او اجتماعات تعزز من صورة منظمته عندما لا يكون حضوره ملزماً. وبذلك فان خصائص سلوك المواطن التنظيمية تتسم بانها غير محددة ضمن مهام معينة، وهي لا تكتسب بالتعلم، وذات اتجاهات ذاتية، وهي قيم انسانية بالأساس، فضلاً عن انها طوعية.

#### 5. اهمية سلوك المواطن التنظيمية

بالاستناد الى ما توصل مجموعة من الباحثين قدّمت (الرشيدي،2015 : 26-27) مجموعة الجوانب التي تشكل مدى اهمية سلوك المواطن التنظيمية، وكالاتي:

1. يقدم سلوك المواطن التنظيمية للادارة وسائل للتفاعل بين الافراد داخل المنظمة، وبما يؤدي الى زيادة النتائج الايجابية المتحققة.
2. بالنظر لندرة الموارد في المنظمات، فان الادوار الاضافية النابعة من سلوك المواطن التنظيمية تؤدي الى امكانية تحقيق المنظمة لاهدافها.
3. يعزز من قدرة زملاء العمل والمديرين على اداء وظائفهم بشكل افضل من خلال اتاحة الوقت الكافي للتخطيط الفاعل والجدولة وحلّ المشكلات.
4. يحفز في تحفيز الجوانب الايجابية للمنظمة، ويوفر المرونة اللازمة للعمل، والمحافظة على التوازن الداخلي للتنظيم.
5. تعزيز قدرة المنظمة على جذب افضل الموارد البشرية والاحتفاظ بها.
6. تقليل الحاجة الى تخصيص الموارد للمحافظة على النشاطات الاساسية، ويوجهها بشكل اكبر الى اهداف اكثر انتاجية.
7. يساعد على خفض التكاليف والخدمات والمصاريف التشغيلية.
8. يسهم سلوك المواطن التنظيمية في تكوين صورة ايجابية عن الرؤوسين لدى المديرين بشأن التزامهم بتحقيق اهداف المنظمة.
9. يعمل على زيادة استقرار اداء المنظمة وتمكينها من التكيف مع المتغيرات البيئية.
10. يؤثر سلوك المواطن التنظيمية السلبي في التسرب الوظيفي، فالموظفين الذين لديهم مستوى منخفض من سلوك المواطن التنظيمية تكون لديهم رغبة قوية في ترك المنظمة، والعكس صحيح.

#### ثانياً: الالتزام التنظيمي



الالتزام من الظواهر البشرية المهمة منذ بدايات الخليقة، وركزت عليه جميع الأديان والشرائع السماوية وبات من الأمور الأساس التي تقوم عليها، وكان أدل توكيد على الالتزام وأهميته هو عندما أبى إبليس أن ينفذ أوامر الخالق ويسجد لادم، فكان ذلك عصيان استحق عليه الغضب والنقمة، وكذلك الحال فيما يتعلق بالحادثة التي عرفت على مر العصور بتفاحة آدم. وبالنسبة للالتزام التنظيمي (Organizational Commitment) فهو من المفاهيم السلوكية والتنظيمية التي أخذت أبعاداً واتجاهات واسعة، وخضعت لوجهات نظر متباينة ظهرت بالنتيجة على تحديد مفهومه بدقة وعناية. وعلى الرغم من وجود أدبيات إدارية واسعة تناولت موضوع الالتزام، إلا أنه لم يظهر بعد تعريفاً شاملاً للاصطلاح أو نموذجاً يبرز عملية الالتزام أو صياغة معيارية للمفهوم. إلا أن ذلك لا يعني بأية حال من الأحوال توقف المحاولات لإيجاد تعريفات ذات شمولية للالتزام التنظيمي التي واكبت تطور العلاقة بين الفرد والمنظمة والمجتمع. وهكذا جاء هذا القسم من البحث محاولة لتسليط الضوء على مفهوم الالتزام التنظيمي.

### 1. مفهوم الالتزام التنظيمي

بداية أشار (Oyeni, 2013:98) الى عدم وجود تعريف عام معياري ومقبول للالتزام التنظيمي، ومع ذلك فإن السمة المشتركة بين وسائل تعريف هذا الالتزام هو انه يمثل الرابط الذي يربط الفرد الى المنظمة، وعُرف على انه يعني القوة النسبية لهوية الفرد واشترائه في منظمة معينة. ويتمثل الهدف الرئيس ضمن حقل السلوك التنظيمي في تحقيق افضل فهم بشأن القرار المرتبط بالبقاء في المنظمة والاشترك بالمهام التنظيمية وتحدياتها. ومنذ الستينيات من القرن الماضي تم تطوير مفهوم الالتزام التنظيمي بغية فهم جانب العلاقة بين الموظف والمنظمة، وفي هذا الصدد يشير مفهوم الالتزام التنظيمي الى تعلق الموظف بمنظمته او بالابعد التنظيمية (Jonsson & Jeppesen, 2013:4). ويشير (Kuo, 2013:41) الى ان الالتزام التنظيمي (OC) عادة ما يرتبط بخصائص ووظائف الموظفين وسلوكياتهم مع البيئة الثقافية والاجتماعية للمنظمة، وهو يعرف بوصفه حالة نفسية او عقلية تربط الموظف بمنظمته.

يُعد الالتزام التنظيمي من الظواهر البشرية المهمة منذ بدايات الخليقة، وركزت عليه جميع الأديان والشرائع السماوية وبات من الأمور الأساسية التي يقوم عليها، وقد أكد القرآن الكريم في آيات كثيرة على مضمون الالتزام والحث عليه، إذ قال الباري سبحانه وتعالى (من المؤمنين رجال صدقوا ما عاهدوا الله عليه فمنهم من قضى نحبه ومنهم من ينتظر وما بدلوا تبديلاً) الاحزاب/23 (العنزي والزيبيدي، 2006: 117). كما عرف الالتزام التنظيمي بأنه: "استعداد أعضاء المجتمع لتقديم ولأنهم وطاقاتهم لأنظمتهم". وهو "توجه الفرد نحو المنظمة التي تربطه بها رابطة وثيقة". وهناك من ينظر للالتزام التنظيمي على انه عملية تصبح فيها أهداف الفرد واهداف المنظمة منسجمة أو متكاملة على نحو متزايد وشمولي. ويعد (Porter) وزملاؤه من ابرز الباحثين الذي تصدوا لدراسة ظاهرة الالتزام التنظيمي عبر سلسلة من البحوث، فقد حددوا أبعاده وطوروا نماذج لقياسه، وتمثل بحوثهم نقطة انطلاق للكثير من الباحثين وتكاد لا تخلو دراسة تتناول الالتزام التنظيمي من الإشارة إلى تلك البحوث، إذ عرفوا الالتزام التنظيمي بأنه ارتباط قوي وتطابق واندماج أفراد في منظمة معينة. وقد أشار كلاً من (Parra & Castillo, 2013:1073) الى الالتزام التنظيمي كونه ينضوي ضمن اطار نظرية التبادل، فبالاستناد الى هذه النظرية تحدد قاعدة من قواعد (المعاملة بالمثل)، الامر الذي يعني ان الشخص الذي يشعر بمعاملة حسنة من قبل شخص او منظمة، فانه سيشعر بالالتزام المتبادل، ومما لاشك فيه فان لهذا الموقف تأثيراً ايجابياً على نتائج المنظمة. ويمكن تشخيص الفرد الملتزم من خلال الآتي:

أ. إيمان قوي وقبول بأهداف المنظمة وقيمتها.

ب. استعداد الأفراد لبذل قصارى جهدهم لصالح المنظمة.

ج. رغبة الأفراد القوية لاستمرار عضويتهم في المنظمة.

وأشير الى الالتزام التنظيمي على انه القوة التي تربط الفرد الى مسار العمل، والذي يتلائم مع هدف واحد او اكثر، ويمكن لهذه القوة ان تتخذ اشكالاً مختلفة، بما يعكس مكونات مميزة تشكل هيكل الالتزام

(Enache et al,2013:883). والالتزام التنظيمي للموظف يتمثل ببذل أقصى جهد نيابة عن المنظمة، ودرجة من تطابق الهدف والقيمة بين الموظف والمنظمة، ورغبة الموظف لمواصلة استخدامه من قبل المنظمة، ويتمثل الالتزام التنظيمي بالتزام الموظف بشأن ولائه للمنظمة والاستعداد لبذل الجهود نيابة عن المنظمة، ودرجة توافق بين هدف الموظف وهدف المنظمة، ورغبته لمواصلة العمل في المنظمة. وهذا ما يتيح للمنظمة ميزة تنافسية استناداً الى وجهة النظر القائمة على الموارد، لذلك تقوم المنظمات على مرّ الوقت ببناء موارد مادية وبشرية، ومن ثم تطوير القدرة على استخدام تلك الموارد لتقديم انواع مختلفة من المنتجات (Messner,2013:79). وعرفه (Khan et al,2012:322) على انه الأصره النفسية التي تربط بين الفرد والمنظمة، ويمكن ايجاد تشكيلة من التصورات في الأدبيات ذات الصلة بشأن الالتزام التنظيمي، وهو القوة النسبية التي تحدد مشاركة الفرد في تنظيم معين، وعُرف أيضاً بوصفه عملية دمج واستيعاب اهداف المنظمة واهداف الفرد.

## 2. تصنيف الالتزام التنظيمي

يتضح من التعريفات الواردة بشأن الالتزام التنظيمي بأنه يمثل مدى الارتباط بالمنظمة، والمؤشر على مستوى هذا الالتزام هو التغيب ودوران العمل، وان هذا المفهوم يصنف على وفق ثلاث حقب زمنية، وكما يأتي: (Behery et al,2012:303)

1. **الحقبة المبكرة:** تعرف هذه الحقبة أيضاً بالالتزام الرهانات الجانبية المستندة الى مفهوم Backer (1960)، والذي عرّف الالتزام من خلال نظرية الرهانات الجانبية. وبالاستناد الى هذه النظرية فإن الموظفين الافراد يلتزمون لأنهم يمتلكون الى حد ما استثمارات شخصية أو تنظيمية مخفية (رهانات جانبية) تحفزهم للبقاء في الوظيفة. ويشير اصطلاح الرهانات الجانبية الى تراكم الاستثمارات البسيطة والكبيرة التي تقدر قيمتها من قبل الافراد، والتي من الممكن ان يفقدها الفرد في حال مغادرته المنظمة.
2. **الحقبة الوسطى:** والتي تعرف أيضاً بالعلاقة النفسية، إذ قدم هذا الاصطلاح من قبل بورتر وزملائه في عام 1974. في هذه الحقبة تحول تركيز الالتزام من (الرهانات الجانبية) الملموسة الى العلاقات النفسية التي يكنها الفرد تجاه المنظمة: القوة النسبية لهوية الفرد ومشاركته في منظمة معينة. وترى هذه النظرية في التبادل ان معظم التفاعل الاجتماعي هو بمثابة تبادل، وأصبح راسخاً بوصفه شرحاً لعملية الالتزام، والالتزام بدوره كان تصوراً واعتقاداً قوياً في قبول اهداف المنظمة وقيمها، والاستعداد لبذل جهد كبير نيابة عنها، ورغبة قوية للمحافظة على العضوية فيها. وهذا ما اشارت اليه بعض التعريفات آنفة الذكر.
3. **الحقبة الثالثة:** وتعرف باعتماد مدخل متعدد الابعاد الذي قدمه ماير وألين عام 1984، إذ قاما بتطوير ثلاثة ابعاد للالتزام التنظيمي سيأتي ذكرها في الفقرة اللاحقة.

## 3. أبعاد الالتزام التنظيمي

في التسعينيات من القرن العشرين تم دمج الادبيات ذات الصلة بالالتزام التنظيمي في مفهوم ثلاثي الابعاد يشتمل على الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر. وان القيمة المفترضة للالتزام التنظيمي في النظريات التنظيمية والمداخل الاستراتيجية بشأن ادارة الموظفين تتمثل في زيادة مبادرة ومشاركة الموظف الهادفة الى تحسين الاداء. وبوصفه استراتيجية فان الالتزام التنظيمي اصبح محط تبني لبعض سياسات الموارد البشرية لاستكشاف تأثير عقلية العاملين ومواقفهم تجاه العمل والمنظمة (Jonsson & Jeppesen,2013:5). ولأن الالتزام التنظيمي عُرف كونه القوة التي تربط الموظف بمنظّمته، فإن هذه القوة تأخذ اشكالا مختلفة، وعليه تمثلت في مكونات قابلة للتمييز وهي التي تشكل هيكل الالتزام. وقد قام (Meyer & Allen) بتطوير نموذج متعدد الابعاد للالتزام التنظيمي تضمن ثلاث انواع. والاتي عرض مبسط للابعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي:

1. **الالتزام العاطفي:** يرتبط الالتزام العاطفي بالعلاقة العاطفية للعامل وهويته داخل المنظمة (Caykoyla,2011:9). ويتمثل الالتزام العاطفي بإدراك عاطفي ومشاركة الأفراد الآخرين والذي يتأتى من الخبرة في العمل (Kuo,2013:42). وهذا يعني ان الموظف يريد ان يكون جزءاً من المنظمة، وهو يصور عقلية الرغبة اذ يلتزم عاطفياً ويبقى في المنظمة لأنه يريد ذلك (Jonsson & Jeppesen,2013:6). ويضيف (Suliman & Al-Kathairi,2013:99) ان وجهة النظر الاساسية بهذا الشأن هي ان الشركة تحقق انتاجية عالية من خلال رضا الموظف، وان قرار الفرد بشأن خدمة المنظمة بأخلاص أو بدون اخلاص يعتمد في جزء كبير منه على الطريقة التي يشعر بها الموظف بشأن الوظيفة، والاجر، والترقية، والمدراء، وزملاء العمل. وهكذا يشير (Vell et al,2013:352) الى ان الالتزام العاطفي يحدث عندما يرتبط الموظف بقوة عاطفياً مع منظمته واهدافها ويشعر شعوراً قوياً بالانتماء اليها، ومن الجدير بالذكر انه في مثل هذه الحالة يكون التزام الموظف تجاه منظمته طوعي بحت. أما (Newman & Sheikh,2012:73) فقد وصف الالتزام العاطفي على وفق نظرية التبادل الاجتماعي، إذ اشار بأن الموظف سيظهر التزام عاطفي اكبر للمنظمة عندما يتوقع منها تلبية احتياجاته الفردية. ولا يخفى ان هذا التبادل الاجتماعي قائم على ما يسمى في الادبيات بـ(العقد النفسي) بين رب العمل والموظف، اذ ان مكافأة الموظف على عمله من قبل المنظمة سوف تُرد بالمثل من خلال التزام الموظفين عاطفياً تجاه منظماتهم.
2. **الالتزام المعياري:** يرتبط الالتزام المعياري بالتزام شعور الموظف بشأن البقاء في المنظمة، ويتمثل هذا الالتزام بعقلية الالتزام تجاه البقاء في المنظمة، ويمكن ان ينبع ذلك من الرغبة في الرد بالمثل على الاستثمار في المورد البشري، فضلاً عن تأثير التربية (التنشأة الاجتماعية) في المعايير الثقافية حيث الولاء للمنظمة (Jonsson & Jeppesen,2013:6). وقد اعطى (Kuo,2013:42) هذا المعيار صبغة اخرى ذات دلالة رائعة حين وصفه بالتزام الفرد تجاه المنظمة على اساس الولاء والعرفان. وأشار Vell وزملائه الى ان الالتزام المعياري يحدث عندما لا يلتزم الافراد تجاه منظماتهم ليس بسبب المشاعر العميقة للالتزام، ولكن لأنهم يشعرون ان عليهم البقاء. وربما ينتج عن هذه المشاعر التزاماً تجاه المنظمة بوصفها شكل من اشكال المنفعة او الاستثمار الذي يتلقاه الفرد في المنظمة (Vell et al,2013:352). فيما اختصر (Parra & Castillo,2013:1073) وصف الالتزام المعياري على انه شعور بالواجب يهيمن على الفرد.
3. **الالتزام المستمر:** يرتبط الالتزام المستمر بالكلفة الناجمة عن ترك المنظمة، اذ يجسد Kuo هذا الوصف حين عبر عنه بأنه شرط وميل للبقاء في المنظمة عندما يُدرك الموظفون كلفة الاستقالة او مغادرة المنظمة (Kuo,2013:42). واذاف (Vell et al,2013:352) ان التكاليف الناجمة عن التخلي عن عضوية الفرد في المنظمة يمكن ان تكون اقتصادية (مثل التقاعد) او اجتماعية (مثل العلاقات مع الافراد)، وهنا الالتزام ليس طوعياً، بل ان الفرد يشعر انه مجبر على الالتزام بغية تجنب احتمال العواقب غير السارة.

### ثالثاً: التمكين النفسي

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التمكين بوصفه فلسفة ادارية تقوم على منهج الادارة المفتوحة، فمن المختصين من نظر اليه على انه وسيلة من وسائل الادارة الحديثة، ومنهم من اعتبر التمكين ممارسة تشجع الافراد على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات، ومنهم من اعتبره النقل المُراقب للسلطة من الادارة الى العاملين لتحقيق نصالها على المدى البعيد (صالح والمبويضين، 2011: 78). اما بصدد التمكين النفسي فقد اشار (Yao & Cui,2010:22) إلى ان الباحثين اقترحوا زاوية أخرى للتمكين، وهي الحالة النفسية للمرؤوس وأطلقوا عليها اسم التمكين النفسي، وذلك لأن التمكين النفسي يتضمن الإدراك النفسي للفرد، وإن معاني التمكين تختلف باختلاف الأفراد والمواقف، وقام الباحثون بدراسة المتغيرات الوصفية للتمكين النفسي من زوايا مختلفة.

ويعرف التمكين النفسي بوصفه عملية تحسين شعور الفرد بالكفاءة الذاتية بين المشاركين التنظيميين ، وقد ركز التمكين على الابتعاد عن الاستراتيجيات الموجهة نحو الالتزام ، ويمكن أن ينظر إلى التمكين النفسي كونه أداة لتشجيع العاملين للتكيف بأنفسهم وبشأن متطلبات وظائفهم ، وتطوير مغزى القيام بالمهام الموكلة لهم وتحسين مستويات جدارتهم (Bonias et al,2010:322). لذلك يشار إلى إن مشاعر الفرد بشأن التمكين النفسي وإدراكات التأثير على النتائج التنظيمية تستند إلى استجابته النفسية لبيئة عمله ، ويمتلك الأفراد ذوي التمكين (الممكنين) توجهاً فاعلاً تجاه أدوار عملهم.

وتعصيماً لذلك يؤكد (Chan et al,2010:534) يمكن عدّ التمكين عامل تنظيمي (أي عامل خارجي) ، وبهذا فهو محفز بالمقام الأول من قبل المنظمة ، وفي المقابل فإن الحاجة إلى الانجاز هو سمة شخصية (أي عامل جوهري) ، ويمكن أن يستجيب الأفراد ذوي الشخصيات المختلفة بشكل مختلف لنفس الممارسة أو السياق. ومقارنة مع الأفراد من ذوي الحاجة المنخفضة للانجاز ، فإن الأفراد من ذوي الحاجة العالية للانجاز من المرجح أن يكونوا محفزين بشكل جوهرياً بشكل أكبر لأن يكونوا بارعين فيما يؤدونه ، للبحث عن سبل تحسين كفاءتهم الذاتية المرتبطة بالعمل ، وتحمل المسؤولية الشخصية والاعتزاز بنتائج عملهم والشعور بأهميتها وفائدتها على المستوى الشخصي. وبكلمات أخرى ، فإن الأفراد ذوي الحاجة العالية للانجاز يمكن أن يكونوا ممكنين ذاتياً. وبالتالي فمن المرجح أن يكون لممارسات التمكين تأثير أقل فيهم.

وهكذا يعرض (Ali et al,2010:188) إن الأفراد أنفسهم على وفق ما بينته أبحاث علم النفس أقوى عندما يعتقدون أن لديهم ما يكفي من الموارد والقدرة والبدائل لمواجهة حالات عدم التأكد والتحديات والصعوبات ، ويعتقد الأفراد إنهم أقوى عندما يتمكنون من الاستجابة للعوامل البيئية والموقفية في الوقت المناسب ، وبالشكل المناسب. وإن جانب الدافع للقوة يؤكد بأن السلطة في جوهرها تمثل حاجة الفرد من أجل حق الإرادة الشخصية وإيمانه بكفاءته الذاتية ، وعليه فإن مفهوم التمكين النفسي متجذر في السلوك. لذلك فإن الممارسات التنظيمية التي تعزز إيمان الفرد بحق الإرادة الشخصية وكفاءته الذاتية ستجعله أكثر قوة ، وعلى العكس من ذلك ، فإن الاستراتيجيات الإدارية التي تضعف من إيمان الفرد بحق الإرادة الشخصية وكفاءته الذاتية ستجعل منه أقل قوة. وقد ناقشت الأدبيات الإدارية معنيين واسعين بشأن التمكين ، أولهما ، تفويض السلطة من خلال المشاركة بالموارد ، والثاني ، تمكين العامل من خلال تحسين كفاءته الذاتية.

ويرتبط التمكين النفسي بثقافة السلطة أيضاً وسعتها في المجتمع أو المنظمات ، إذ يذكر (Gill et al,2010:265) إن العوامل الثقافية تؤثر تأثيراً عميقاً على العمليات النفسية للفرد ، ففي سبيل المثال إن مسافة السلطة تعكس المدى الذي يقبل فيه أفراد المجتمع أو المنظمات سلطة أقل ، فضلاً عن توزيع هذه السلطة بشكل غير متساو. ففي الثقافات ذات مسافات السلطة العالية يظهر القادة والمؤسسين على حد سواء تأييدهم للتوزيع غير المكافئ للسلطة ، لذلك فإن العاملين ضمن هذه الثقافات ربما يظهرون مستويات أدنى من رغبة العامل في التمكين (EDFE) (Employee Desire For Empowerment) ، ولذلك فإن العاملين في ظل هذه الثقافات يكونوا على استعداد أكبر لتلبية المتطلبات المترتبة لمدرائهم ، وفي رأيهم فإن ذلك سيكون مدعاة لتحسين علاقاتهم مع هؤلاء المدراء. وعليه يشير (Standar & Rothman,2010:2) إلى إن التمكين النفسي يكون موجوداً حينما يدرك العاملون أنهم يمارسون بعض السلطة في عملهم ، والتمكين النفسي ليس سمة شخصية ثابتة ، وهو يشتمل على مجموعة إدراكات تشكل بيئة العمل.

التمكين النفسي هو إعداد عقلي يمتلكه الأفراد العاملون بشأن منظماتهم بدلاً من كونه شيء تقدمه الإدارة لهم ، وضمن هذا الإطار فإن ثمة من يقول إن التمكين يتضمن حالة ذاتية للعقل يدرك من خلالها العامل أنه يمارس رقابة فاعلة على عمل هادف. وهكذا فإن التمكين في هذه الحالة يعتمد على تهيئة الظروف الملائمة لزيادة الدافع لإنجاز المهمة من خلال تنمية الإحساس القوي بالكفاءة الشخصية (Dee et al,2003:258). ويشير (Xu et al,2008:499) إلى أن النظرية الحديثة في التمكين تقترح بأن جوهر التمكين هو عملية التبصير والتأكيد على المعرفة ، والخبرة ، ودافعية العاملين أنفسهم وزيادة كفاءتهم الذاتية ، ومن ثم القضاء على شعورهم بالعجز ، وهناك جانبين مختلفين تماماً بشأن التمكين أحدهما سلوك الرئيس

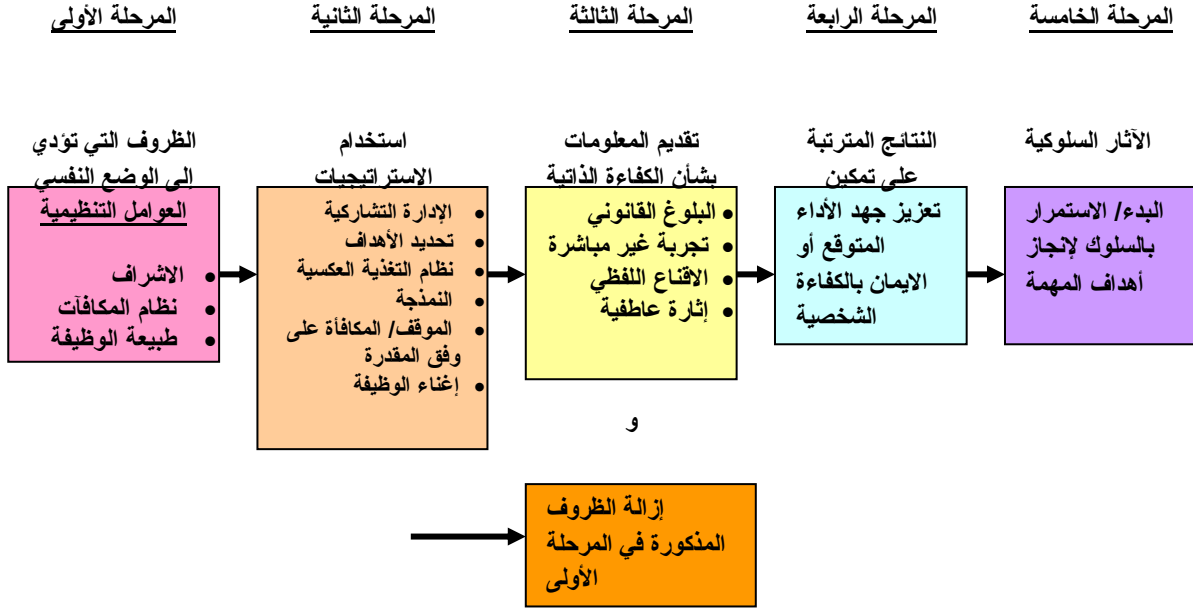
الذي يفوض مرؤوسيه ، والآخر الحالة النفسية للمرؤوس ، والتي تنبثق من سلوك التمكين للرئيس، والذي يدعى إدراك التمكين، وسمي بالتمكين النفسي. وبغية تسليط الضوء على اصطلاح التمكين النفسي وبيان الاتجاهات الفلسفية والطروحات الفكرية التي جاءت بشأنه، سيتم تناول النماذج التي قدمها أشهر الباحثين من الذين اقترنت أسمائهم بمفهوم التمكين النفسي، وكالاتي:

### 1. أنموذج Conger & Kanungo,1988

عرفَ (Conger & Kanungo) التمكين النفسي بوصفه عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أعضاء المنظمة من خلال تحديد الحالة التي تسبب العجز ، وأيضاً من خلال الحد من حالة العجز ، إذ يمكن الحد من حالة العجز عن طريق تقديم معلومات كفاءة عبر أساليب رسمية وغير رسمية للممارسين التنظيميين. وقد ركز المدخل النفسي للتمكين على الدوافع الذاتية ، وليس على الممارسات الإدارية التي تستخدم لزيادة مستوى الطاقة الممتلئة (أي التي يمتلكها العاملين) (Ghani et al,2009:162). ويذهب البعد النفسي بعيداً عن الدراسة التقليدية لممارسات الإدارة ، إذ يؤكد على إدراكات العامل وتجربته للتمكين ، ومن خلال هذا المدخل ينصب التركيز على تصورات ومعتقدات السلطة ، والجدارة ، والسيطرة ، والكفاءة الذاتية وغالباً ما يعد نموذج (Conger & Kanungo) نقطة بداية وانطلاق في الأدبيات الخاصة بالتمكين النفسي.

ومن خلال التأكيد على فكرة السلطة السيطرة ينظر (Conger & Kanungo,1988:472-473) إلى التمكين بطريقتين هما التمكين بوصفه بناء علائقي ، والتمكين بوصفه بناء تحفيزي. ويشير الكاتبان إلى إن السلطة في الأدبيات الإدارية والاجتماعية المؤثرة تعد في المقام الأول مفهوم علائقي يستخدم لوصف السيطرة المطلقة التي يمارسها الفرد أو الوحدة التنظيمية على الآخرين. ومع التأكيد على نظرية التبادل الاجتماعي فقد فُسرَت القوة بوصفها وظيفة الاعتماد المتبادل للأطراف الفاعلة، فالقوة تنشأ عندما لا تتوقف نتائج الفرد أو الوحدة على سلوكهم الخاص، بل على ما يفعله الآخرين وكيفية استجابتهم. وإذا نظر إلى التمكين من حيث هذه الديناميكية العلائقية فإنه يصبح عملية يتشارك فيها القائد أو المدير السلطة مع مرؤوسيه، وهكذا فإن التفويض أو اللامركزية في سلطة اتخاذ القرار هي أساس فكرة التمكين. أما بشأن التمكين كونه بناء تحفيزي فيشير الكاتبان إلى أن أدبيات علم النفس التي تستخدم السلطة والسيطرة على أنها حالات تحفيزية داخل الفرد ، إذ إن السلطة تعني رغبة داخلية للتأثير والسيطرة على الناس الآخرين ، ويتم تلبية حاجات الأفراد للقوة عندما يدركون أنهم يمتلكون السلطة ، أو عندما يدرك هؤلاء أنهم يستطيعون التعامل وبشكل كافٍ مع/أو الناس الذين يواجهونهم ، ومن جهة أخرى فإن الأفراد ذوي الحاجة للقوة يواجهون الإحباط عندما يشعرون بالعجز ، أو إنهم يعتقدون بعدم قدرتهم على التعامل مع المطالب المادية والاجتماعية للبيئة. وبهذا المعنى فإن السلطة تشير إلى الحاجة الجوهرية للتصميم الذاتي ، أو الاعتقاد بالكفاءة الذاتية الشخصية. وضمن هذا التصور فإن للسلطة أساس ضمن النزعة التحفيزية للفرد ، وأية استراتيجية أو تقنية إدارية تقوي من الحاجة إلى التصميم الذاتي أو الاعتقاد بالكفاءة الذاتية للعاملين من شأنه أن يجعلهم يشعرون بأنهم أكثر قوة ، وبالمقابل فإن أي استراتيجية تضعف من الحاجة إلى التصميم الذاتي والكفاءة الذاتية للعاملين من شأنه أن يزيد شعورهم بالعجز. وبهذه الطريقة يمكن النظر إلى عملية التمكين من خلال خمسة مراحل تتضمن حالات نفسية لممارسة التمكين ، وهذه المراحل موضحة في الشكل (2)

شكل (2) الخطوات الخمسة لعملية التمكين



Source: Conger, J. A. & Kanungo, R. N.(1988), " The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", Academy of Management Review, Vol. 13 No. 3, P.475.

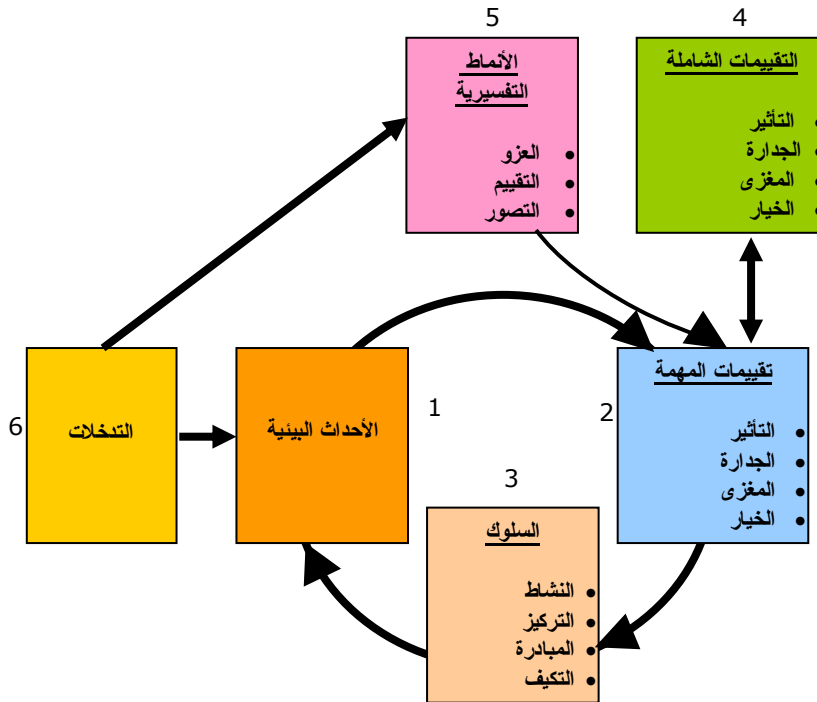
تتضمن المرحلة الأولى تشخيص الظروف المسؤولة عن شعور المرؤوسين بالعجز داخل المنظمة ، والتي تؤدي إلى استخدام استراتيجيات التمكين من قبل المديرين (في المرحلة الثانية) ، وإن توظيف هذه الاستراتيجيات لا يهدف فقط إلى إزالة بعض الظروف الخارجية المسؤولة عن العجز ، وإنما أيضاً (وهو الأهم) توفير معلومات الكفاءة الذاتية للمرؤوسين (في المرحلة الثالثة) ، وبالنتيجة فإن تلقي مثل هذه المعلومات يُشعر المرؤوسين بالتمكين (المرحلة الرابعة) ، وإن الآثار السلوكية للتمكين يمكن ملاحظتها في (المرحلة الخامسة).

## 2. نموذج Thomas & Velthouse, 1990

جاء هذا النموذج ليقدّم تطويراً للمدخل العام الذي قدمه (Conger & Kanungo) ، إذ يتم تصوير التمكين من حيث التغيرات في المتغيرات الإدراكية (التي تسمى تقييمات المهمة) ، والتي تحدد الدافع لدى العاملين ، إذ تم بناء نموذج إدراكي أكثر تعقيداً ، ويقول الكاتبان إن نموذجهما يختلف عن النموذج السابق في ثلاثة جوانب هي: (1) مفهوم التمكين كونه حافز يجعله أكثر دقة من خلال تحديد التمكين مع نوع الحافز ، والذي يشار إليه على أنه دافع جوهري للعمل. (2) محاولة تحديد مجموعة أكثر اكتمالاً وكافية لتقييمات المهمة التي تنتج هذا الدافع ، وعلى الرغم من تضمين الكفاية الذاتية في هذه المجموعة ، إلا إنها غير كافية ، وهي تكتمل بثلاثة تقييمات إضافية للمهمة. (3) يحاول النموذج جذب الانتباه إلى العمليات التفسيرية التي يصل فيها العاملون إلى تقييمات المهمة (Thomas & Velthouse, 1990:666). ويشير (Stander & Rothmans, 2010:2) إلى هذا النموذج بأنه جاء بمثابة توسيع للنموذج السابق ، إذ حدد فيه الكاتبان أربعة أبعاد لإدراكات المهمة ، والتي تؤثر على الدوافع الجوهرية للمهمة ، وهي الخيار والمعنى والجدارة والتأثير. وبإلقاء نظرة على النموذج الإدراكي الذي قدمه (Thomas & Velthouse) والموضح في الشكل (3) وبغية توضيح عناصره ، يتضح إن جوهر النموذج هو دورة الأحداث البيئية ، وتقييمات المهمة ، والسلوك (حلقة تتكون من العناصر 1-2-3) ، فالأحداث البيئية تقدم بيانات للفرد عن نتائج سلوك المهمة ، وعن

الظروف والأحداث ذات الصلة بالسلوك في المستقبل ، وينظر إلى هذه البيانات كونها تشكل تقييمات المهمة للفرد فيما يتعلق بالتأثير، والجدارة، والمغزى، والخيار، وهذه التقييمات بالمقابل تنشط من سلوك الفرد وتحافظ عليه ، ومن ثم يؤثر هذا السلوك في الأحداث البيئية وهلم جرا. وينظر إلى تقييمات المهمة (العنصر 2) كونها تفسيرات أو بناء للواقع ، بدلاً من كونها تسجيلات بسيطة للحقائق الموضوعية ، وهكذا ، فإن الحافز الجوهري للمهمة (وللسلوك اللاحق) من المؤكد إنها تتأثر ليس عن طريق الأحداث الخارجية فحسب ، وإنما عن طريق الأحداث التي تم تفسيرها. وعلى وفق ذلك أضيف إلى الأنموذج (العنصرين 4-5) للمساعدة في تفسير التغيرات في بناء تقييمات المهمة.

ويستطرد (Thomas & Velthouse, 1990:669) في تفسير نموذجهما فيؤكدان على إن التقييمات الشاملة (العنصر 4) هي معتقدات الفرد التي تنتم بالعمومية بشأن التأثير، والجدارة، والمغزى، والخيار، وهذه المعتقدات أو المضامين هي أكثر تجريداً مقارنة مع التقييمات المحددة (العنصر 2) ، والتي تحفز سلوك الفرد بشأن مهمة معينة.



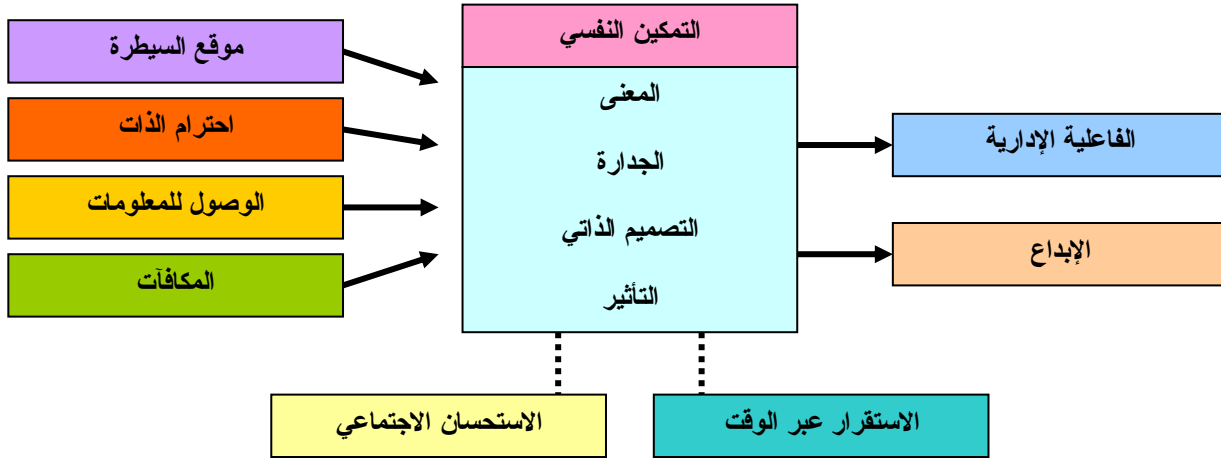
**Source:** Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, 1990, Vol. 15 No. 4, P.670.

وقد افترضت التقييمات الشاملة والموقفية ليشكل كل منهما الآخر ، ويفترض أن تكون التقييمات الشاملة عموميات استقرائية من التقييمات الماضية للمهمة ، وبالمقابل فإن تقييمات المهمة التي تشكلت بشكل استدلالي (استنتاجي) في جزء منها عن طريق التقييمات الشاملة للفرد ، وهكذا عندما تترك المعلومات المتاحة مجالاً للالتباس عند تفسير الأحداث ، فإن الفرد يميل لإجراء تقييمات شاملة للمهمة تنسجم مع تجربته الماضية. والأنماط التفسيرية (العنصر 5) تكون ذات ميل مرتبط بعملية تفسير الفرد للأحداث ، وهذه المعالجة تضيف معلومات موضوعية بشأن التقييم ، والعزو ، والتصور. ويكون للأنماط المحددة لأداء كل عملية تأثيرات مباشرة على تقييم المهمة للفرد ، وهذه الأنماط التفسيرية تحدد الطريقة التي يمكن للأفراد من خلالها تمكين أو عدم تمكين أنفسهم ، وإنشاء دورات تعزيز الذات أو إنهاكها. وأخيراً تدخلات التمكين (العنصر 6) يوفر وسائل للتأثير على المتغيرات في النموذج لزيادة تقييمات الفرد للمهمة ، فضلاً عن إنتاج زيادات

تدرجية في التقييمات الشاملة ، ومن ثم تحديد استراتيجيات عامة للتدخلات ، وهي: (1) تغيير الأحداث البيئية التي يبني الفرد على أساسها تقييمات المهمة (2) وتغيير أنماط الفرد لتغيير تلك الأحداث.

### 3. أنموذج Spreitzer,1995

أشار (Wang et al,2011:680) الى إن Spreitzer عرف التمكين من وجهة نظر نفسية بأنه مجموعة من المعارف التحفيزية التي تتشكل عبر بيئة العمل وتعكس التوجه الفاعل للفرد نحو دور العمل. ويتجلى التمكين بمجموعة من الإدراكات بشأن توجه العاملين نحو دور العمل. وهو تركيب يشتمل على أربعة أبعاد تمثل تقييم وتفسير شامل لمهمة معينة. وبالاستناد إلى ما سبق أضاف (Dewettinck & van Ameijde,2008:288) بأنه يمكن اشتقاق منظور للتمكين ، الأول منظور عام يركز على الممارسات التنظيمية والإدارية ويستهدف تمكين العاملين بالمستويات الإدارية الأدنى والذي يتضمن تقويضاً لمسؤوليات اتخاذ القرار والوصول إلى المعلومات والموارد إلى أدنى مستوى هرمي ممكن. أما المنظور الثاني للتمكين فقد ركز على الأبعاد النفسية على مستوى الفرد العامل ، أي التركيز على تجربة الفرد في التمكين ، بمعنى ما يشعر به الفرد من أجل التدخل ليصبح أكثر فاعلية بدلاً من الممارسات الإدارية المحدودة للتمكين. ويوضح الشكل (4) نموذج Spreitzer للتمكين النفسي



شكل (4) الشبكة الطبيعية والجزئية للتمكين النفسي في موقع العمل لـ Spreitzer

Source: Spreitzer, G. M.(1995), "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation", Academy of Management Journal, Vol.38 No.5, pp.1442-1465.

ويلاحظ من الشكل (4) إن التمكين مهمة تحفيزية جوهرية متزايدة ومتعددة الأوجه تتجلى في أربعة مجاميع من الإدراك تعكس توجه الفرد تجاه دور العمل، وهي: المعنى Meaning و الكفاية أو الجدارة Competence (مرادف للكفاية الذاتية في تعريف Cogner & Cannango) ، والتصميم الذاتي Self-determination، والتأثير Impact.

أ. المعنى: هو قيمة الهدف أو الغرض من العمل مقيم بالنسبة إلى المثل العليا أو المعايير الخاصة بالفرد نفسه ، ويتضمن المعنى الموائمة بين متطلبات دور العمل مع المعتقدات والقيم والسلوكيات.  
ب. الكفاية أو الجدارة: وهي اعتقاد الفرد بقدرته على أداء الأنشطة بمهارة ، والكفاية أو الجدارة مشابهة لمعتقدات القوة ، والإجادة الشخصية ، أو جهد الأداء المتوقع ، ويسمى هذا البعد هنا بالكفاية بدلاً من احترام الذات ، وذلك بسبب التركيز على فاعلية محدودة لدور العمل بدلاً من التركيز على الفاعلية الشاملة.

ج. التصميم الذاتي: بينما تمثل الكفاية السيطرة على السلوك ، فإن التصميم الذاتي يمثل إحساس الفرد بامتلاك خيار بالمبادرة وتنظيم الأعمال ، ويعكس التصميم الذاتي الاستقلال الذاتي Autonomy ،



وفي البدء والاستمرار بسلوكيات العمل والعمليات ، ومن أمثلة ذلك اتخاذ القرارات بشأن اساليب العمل ، والسرعة ، والجهد .  
 د. التأثير: التأثير هو الدرجة التي يمكن أن يؤثر فيها الفرد على النتائج الاستراتيجية أو الإدارية أو التشغيلية في العمل ، والتأثير هو عكس العجز المكتسب ، وهو يختلف عن موقع السيطرة ، ففي الوقت الذي يكون فيه التأثير مرتبطاً بسياق العمل ، فإن موقع السيطرة هو سمة شخصية شاملة يتمتع بها عبر المواقف .

### المبحث الثالث

#### عرض نتائج البحث واختبار فرضياته

#### (تحليل أثر الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين المواطنة التنظيمية مع الالتزام

##### التنظيمي)

يشتمل هذا المبحث على عرضاً للنتائج الاحصائية للبحث على وفق استجابات افراد العينة بشأن المتغيرات المعتمدة في البحث، وذلك عبر تقديم المؤشرات الاحصائية المتمثلة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات الرئيسية مقرونة بالاهمية النسبية، فضلاً اختبار فرضيات البحث لبيان مدى صحتها.

##### أولاً: عرض نتائج التحليل الاحصائي للمتغيرات الرئيسية

تتضمن هذه الفقرة عرضاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات الرئيسية للبحث، وهي: سلوك المواطنة التنظيمية، الالتزام التنظيمي والتمكين النفسي، من خلال عرض النتائج على المستوى الاجمالي للابعاد وكالاتي:

##### 1. عرض نتائج سلوك المواطنة التنظيمية:

في ادناه عرض النتائج على مستوى الابعاد الرئيسية لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية، وهي: (الايثار، الضمير الحي، الكياسة، الروح الرياضية والسلوك الحضاري)، فضلاً عن النتائج الاجمالية، وكما موضح في الجدول (2)

جدول (2) النتائج الخاصة بسلوك المواطنة التنظيمية

ت	البُعد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى
1	الايثار	3.75	0.74	مرتفع
2	الضمير الحي	3.77	0.69	مرتفع
3	الكياسة	3.54	0.83	مرتفع
4	الروح الرياضية	3.35	0.94	مرتفع
5	السلوك الحضاري	3.76	0.75	مرتفع
	الاجمالي	3.74	0.76	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول (2) النتائج الاجمالية للاستجابات ذات الصلة بمتغير سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات المبحوثة، اذ تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.35) و(3.77)، وكان أعلى متوسط في هذه القيم يخص بُعد الضمير الحي الذي بلغت قيمته (3.77) وبوجود انحراف معياري بلغت قيمته (0.74)، فيما كانت ادنى قيمة متوسط حسابي (3.54) تمثل بُعد الكياسة مع انحراف معياري قيمته (0.83).

اما على المستوى الاجمالي لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.74) وبقية انحراف معياري بلغت (0.76)، وهو يعكس مستوى مرتفع. وتُظهر معطيات الجدول (2) ان قيم الانحراف المعياري كافة كانت منخفضة، الامر الذي يعكس دلالة اقتراب هذه القيم من وسطها ، وبذلك انعدام التشتت في القيم المذكورة.

## 2. عرض نتائج الالتزام التنظيمي:

تتناول هذه الفقرة عرضاً لنتائج الاجمالية لابعاد الالتزام التنظيمي فيما يتعلق بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، فضلاً عن المستوى، والتي تتضمن الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي والالتزام المستمر، وكما موضح في الجدول (3)

جدول (3) النتائج الخاصة بالالتزام التنظيمي

ت	البُعد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى
1	الالتزام العاطفي	3.85	0.74	مرتفع
2	الالتزام المعياري	3.61	0.73	مرتفع
3	الالتزام المستمر	3.48	0.72	مرتفع
	الاجمالي	3.59	0.72	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من معطيات الجدول (3) ان المتوسطات الحسابية جاءت ضمن مدى بين (3.48) و(3.85)، وكان اعلى مستوى متوسط حسابي لُبعد الالتزام العاطفي والذي بلغ (3.85)، مقروناً بقيمة انحراف معياري بلغت (0.74) وهذا يشير الى مستوى مرتفع، فيما كان ادنى مستوى متوسط حسابي يمثل بُعد الالتزام المستمر بقيمة (3.48) بانحراف معياري قيمته (0.72) وهو مستوى مرتفع ايضاً، وبلغت قيمة متوسط بُعد الالتزام المعياري (3.61) مسجلاً انحرافاً معيارياً قدره (0.73) وهذا دلالة على ارتفاع المستوى.

اما على المستوى الاجمالي لمتغير الالتزام التنظيمي، فقد بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي (3.59) مع قيمة انحراف معياري بلغت (0.72)، ويلاحظ ان هذا يشير الى مستوى مرتفع. وبالنسبة لقيم الانحرافات المعيارية التي يتضمنها الجدول (3) فقد ظهرت جميعها منخفضة، الامر الذي يعكس دلالة مفادها اقتراب هذه القيم من وسطها الحسابي، ومن ثم لا وجود للتشتت في القيم المذكورة.

## 3. عرض نتائج التمكين النفسي:

يشتمل العرض في هذه الفقرة على وصف لاجابات عينة البحث فيما يتعلق بتطبيق متغير التمكين النفسي في المنظمات موضوعة البحث، وذلك على المستوى الاجمالي للابعاد الاربعة للتمكين النفسي (المعنى، الكفاية او الجدارة، التصميم الذاتي والتأثير) وكذلك المستوى الاجمالي لمتغير التمكين النفسي بابعاده الاربعة مجتمعة، كما موضح في الجدول (4)

تبين مضامين الجدول (4) اجابات افراد العينة في المنظمات المبحوثة، وتجسد هذه الاجابات قيم الابعاد الاربعة للتمكين النفسي (القيم الجمالية لكل بُعد)، فضلاً عن القيمة الاجمالية للابعاد مجتمعة، ويلاحظ من الجدول المذكور ان قيم المتوسطات جاءت ضمن مدى يتراوح بين (3.43) و(3.62)، وكان اعلى متوسط حسابي لُبعد الكفاية او الجدارة، اذ بلغت قيمته (3.62) بانحراف معياري قيمته (0.78) بمستوى مرتفع، اما ادنى قيمة متوسط حسابي فهي لُبعد التأثير بلغت (0.43) مقرونة بانحراف معياري بلغت قيمته (0.82)، وهو بمستوى مرتفع ايضاً.

## جدول (4) النتائج الخاصة بالتمكين النفسي

ت	البُعد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى
1	المعنى	3.57	0.77	مرتفع
2	الكفاية او الجدارة	3.62	0.78	مرتفع
3	التصميم الذاتي	3.59	0.74	مرتفع
4	التأثير	3.43	0.82	مرتفع
	الاجمالي	3.56	0.79	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى نتائج التحليل الاحصائي

بلغ المتوسط الحسابي لمتغير التمكين النفسي على المستوى الاجمالي للابعد مجتمعة (3.56) مع انحراف معياري بلغت قيمته (0.79)، وهذا يشير الى مستوى مرتفع، الانحرافات المعيارية التي اشتمل عليها الجدول (4) ظهرت قيمها كافة منخفضة، وهذا مؤشر على اقتراب هذه القيم للانحرافات المعيارية من وسطها الحسابي، ولذلك فانه يدل على عدم وجود تشتت في هذه القيم.

## ثانياً: اختبار فرضيات البحث

تم اختبار الفرضيات الاربعة التي اشتمل عليها البحث الحالي عبر الاستعانة باداة تحليل المسار Path Analysis وباستخدام التطبيق الاحصائي (SPSS)، وكالاتي:

## 1. اختبار الفرضية الاولى (H01):

مفاد هذه الفرضية لا يوجد أثر لسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده (الايثار، الضمير الحي، الكياسة، الروح الرياضية والسلوك الحضاري) مجتمعة في الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري والالتزام المستمر) مجتمعة.

تعكس معطيات الجدول (5) النتائج الخاصة بتحليل المسار فيما يتعلق بأثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، اذ بلغت قيمة معامل المسار غير المعياري (Chi2) المحسوبة (0.06)، وبذلك فهي ليست ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، اما قيمة Goodness of fit Index (GFI) (مؤشر ملائمة الجودة) فقد بلغت (0.95)، وبذلك فهي تشير الى (ملائمة تامة)، اما بالنسبة لمؤشر الموائمة المقارن (CFI) Comparative Fit Index فقد بلغت قيمته (0.97) وتشير هذه القيمة الى (ملائمة تامة). وكان الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي المسمى (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation قد بلغت قسمته (0.03) وهي اقل من القيمة المحددة (0.08).

جدول (5) معاملات المسار لأثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي

الدلالة	الدرجة الحرجة	الخطأ المعياري	معامل المسار المعياري	معامل المسار غير المعياري	متغيرات البحث
0.00	11.67	0.06	0.64	0.63	سلوك المواطنة التنظيمية ← الالتزام التنظيمي
					قيمة Chi2 المحسوبة
					قيمة GFI
					قيمة CFI
					قيمة RMSEA

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى نتائج التحليل الاحصائي

ومن ملاحظة مضامين الجدول (5) وبغية اختبار أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي اتضح ان معامل المسار المباشر بلغت قيمته (0.64) وان قيمة (ت) المقابل له بلغت (11.67)، وهي ذات دلالة عند مستوى (0.05)، وبذلك ترفض الفرضية الاولى، وهذا يعني ان هنالك أثر لسلوك المواطنة التنظيمية بابعادها مجتمعة في الالتزام التنظيمي بابعاده مجتمعة في المنظمات موضوعة البحث.

### 2. اختبار الفرضية الثانية (H02):

مفاد هذه الفرضية لا يوجد أثر لسلوك المواطنة التنظيمية بابعاده (الايثار، الضمير الحي، الكياسة، الروح الرياضية والسلوك الحضاري) مجتمعة في التمكين النفسي بابعاده (المعنى، الكفاية او الجدارة، التصميم الذاتي والتأثير) مجتمعة.

توضح مضامين الجدول (6) نتائج تحليل المسار ذات الصلة بأثر متغير سلوك المواطنة التنظيمية في متغير التمكين النفسي.

جدول (6) معاملات المسار لأثر سلوك المواطنة التنظيمية في التمكين النفسي

الدلالة	الدرجة الدرجة	الخطأ المعياري	معامل المسار المعياري	معامل المسار غير المعياري	متغيرات البحث
0.00	11.18	0.06	0.64	0.63	سلوك المواطنة التنظيمية ← التمكين النفسي
					قيمة Chi2 المحسوبة 0.13
					قيمة GFI 0.96
					قيمة CFI 0.98
					قيمة RMSEA 0.02

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى نتائج التحليل الاحصائي

بلغت قيمة (Chi2) المحسوبة (0.13)، وهي غير ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05)، ويلاحظ ان قيمة مؤشر (GFI) بلغت (0.96) وهذا دلالة على وجود (ملائمة تامة). اما مؤشر الموائمة المقارن (CFI) فقد لغت قيمته (0.98)، فيما بلغت قيمة (RMSEA) ما مقداره (0.01) وهي اقل من القيمة المحددة البالغة (0.08).

من اجل اختبار أثر سلوك المواطنة التنظيمية في التمكين النفسي بلغت قيمة معامل المسار المباشر (0.65)، وبلغت قيمة (ت) المقابلة له (11.18) وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05). وهذا يقود الى رفض الفرضية الثانية اي انه هنالك أثر لسلوك المواطنة التنظيمية بابعادها مجتمعة في التمكين النفسي بابعاده مجتمعة في المنظمات موضوعة البحث.

### 3. اختبار الفرضية الثالثة (H03):

تشير هذه الفرضية الى انه لا يوجد أثر للتمكين النفسي بابعاده (المعنى، الكفاية او الجدارة، التصميم الذاتي والتأثير) مجتمعة. في الالتزام التنظيمي بابعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري والالتزام المستمر) مجتمعة.

توضح تفاصيل الجدول (7) نتائج تحليل المسار بشأن أثر متغير التمكين النفسي في متغير الالتزام التنظيمي.

جدول (7) معاملات المسار لأثر سلوك التمكين النفسي في الالتزام التنظيمي

الدلالة	الدرجة الحرحة	الخطأ المعياري	معامل المسار المعياري	معامل المسار غير المعياري	متغيرات البحث
0.00	8.80	0.07	0.59	0.57	التمكين النفسي ← الالتزام التنظيمي
					قيمة Chi2 المحسوبة
					0.20
					قيمة GFI
					0.94
					قيمة CFI
					0.97
					قيمة RMSEA
					0.02

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من ملاحظة تفاصيل الجدول (7) الخاصة بنتائج تحليل المسار ان قيمة (Chi2) المحسوبة بلغت (0.20) وهي لا تحمل دلالة احصائية عند مستوى (0.05)، فيما جاءت قيمة مؤشر (GFI) لتبلغ (0.94) الامر الذي يشير الى وجود (ملائمة تامة)، بينما ظهر مؤشر (CFI) بقيمة قدرها (0.97)، اما قيمة (RMSEA) فقد بلغت (0.07) وهي اقل من القيمة المحددة البالغة (0.08).  
لكي يتم اختبار أثر التمكين النفسي في الالتزام التنظيمي اتضح ان قيمة معامل المسار المباشر قد بلغت (0.59)، وبلغت قيمة (ت) المقابل له (0.80) وبذلك فهي ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05). مما يشير الى رفض الفرضية الثالثة، وهذا يعني وجود أثر للتمكين النفسي بابعاده مجتمعة في الالتزام التنظيمي بابعاده مجتمعة.

#### 4. اختبار الفرضية الرابعة (H04):

تنص هذه الفرضية على انه لا يوجد أثر لسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده (الايثار، الضمير الحي، الكياسة، الروح الرياضية والسلوك الحضاري) مجتمعة في الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري والالتزام المستمر) مجتمعة بوجود التمكين النفسي بوصفه متغيراً وسيطاً.  
يبين الجدول (8) نتائج تحليل المسار بشأن أثر متغير سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في ظل وجود التمكين النفسي بوصفه متغيراً وسيطاً.  
جدول (8) معاملات المسار غير المباشرة لسلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي بوجود التمكين النفسي متغيراً وسيطاً

متغيرات البحث	سلوك المواطنة التنظيمية	الالتزام التنظيمي	التمكين النفسي
سلوك المواطنة التنظيمية	1.00	0.36	
الالتزام التنظيمي		1.00	
التمكين النفسي			1.00
قيمة Chi2 المحسوبة	0.16		
قيمة GFI	0.96		
قيمة CFI	0.97		
قيمة RMSEA	0.03		

يلاحظ ان من نتائج تحليل المسار لسلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في ظل وجود التمكين النفسي متغيراً وسيطاً ان قيمة (Chi2) المحسوبة قد بلغت (0.16) وهنا هي ليست ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05)، اما قيمة (GFI) فقد بلغت (0.95) وتشير هذه القيمة الى (ملائمة تامة)، بينما كانت قيمة (CFI) تبلغ (0.97) تشير الى (ملائمة تامة)، فيما سجل (RMSEA) قيمة قدرها (0.03) وهي اقل من القيمة المحددة البالغة (0.08).

من اجل ان يتم اختبار أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في ظل وجود التمكين النفسي متغيراً وسيطاً بلغ معامل المسار غير المباشر (0.36) وبذلك يتم رفض الفرضية الرابعة، الامر الذي يعني وجود أثر لسلوك المواطنة التنظيمية بابعاده مجتمعة في الالتزام التنظيمي وبابعاده مجتمعة في ظل وجود التمكين النفسي بوصفه متغيراً وسيطاً.

## المبحث الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا المبحث مجموعة من الاستنتاجات المستندة الى الاطار الفكري لموضوعات البحث وذلك على وفق ما قدمته الادبيات ذات الصلة، فضلاً عن الاعتماد على النتائج العملية للبحث، وكالاتي:

#### أولاً: الاستنتاجات

في ادناه مجموعة من اهم الاستنتاجات

1. يُعد سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي من الموضوعات الحيوية في المنظمات، اذ ان لهما دور كبير في الارتقاء بقاء المنظمات، فضلاً عن ارتباطهما بموضوعات اخرى غاية في الاهمية مثل الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي.
2. اظهرت النتائج مستويات جيدة للالتزام التنظيمي، ويمكن ان يعزى ذلك الى تحلي العاملين بسلوك المواطنة التنظيمية، الذي ظهر ايضاً بمستوى مرتفع، اذ ان سلوك المواطنة التنظيمية ظهر ذو اثر في الالتزام التنظيمي.
3. هناك اثر واضح لسلوك المواطنة التنظيمية في التمكين النفسي للعاملين في المنظمات المبحوثة.
4. للتمكين النفسي مكانة كبيرة في المنظمات كونه يرتبط بالموارد البشرية التي تعد المورد الاكثر قيمة في المنظمات.
5. ظهر وجود مستوى لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات المبحوثة، ولم يكن هناك تفاوت كبير على مستوى تجسيد ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية.
6. اتضحت اهمية التمكين النفسي ودوره في تشكيل الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات المبحوثة، وتجسد ذلك في اثر التمكين النفسي بوصفه متغير وسيط بين سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

#### ثانياً: التوصيات

الآتي مجموعة من التوصيات المستقاة من الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث:

1. التنسيق مع التشكيلات الاكاديمية المتمثلة بالكليات والجامعات المتخصصة بغية تسليط الضوء على الاتجاهات الادارية المعاصرة كما هو الحال في سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي والتمكين النفسي.

2. دعم سلوكيات المواطنة التنظيمية عبر التوجهات الإرشادية لإدارة المنظمة في إقامة الندوات والدورات التدريبية، فضلاً عن حث المديرين على إيجاد بيئة داعمة لسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
3. ان تجعل المنظمات المبحوثة من سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي جزءاً مهماً في آليات تقييم العاملين ومكافأته.
4. ضرورة تعزيز ممارسات التمكين النفسي لدى العاملين في المنظمات المبحوثة عبر توفير الآليات الملائمة لذلك مثل العلاقات التعاونية والاتصالات غير الرسمية ومحاولة تجنب التوجهات التقليدية في الإدارة.
5. تضمين هذه المفاهيم في الرؤية الاستراتيجية للمنظمة فيما يتعلق بموارها البشرية.

## المصادر

1. الرشيدى، امل شباب حمدي (2015) مستوى ممارسة القيدة الابداعية واثرها في سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير بالادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية / جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
2. القحطاني، عبد السلام بن شايح (2014)، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالابداع الاداري: دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح، اطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الامنية، كلية العلوم الاجتماعية والادارية-قسم العلوم الادارية/جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
3. الشواء، جمانا ماهر مصباح (2015)، الذكاء العاطفي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على بنك فلسطين في محافظة غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية.
4. صالح، احمد علي، والمبيضين، محمد ديب (2011)، مستوى ممارسة التمكين الاداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الاهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الاردنية: بحث ميداني، ابحاث اقتصادية وادارية، العدد التاسع.
5. العنزي، سعد علي حمود، والزبيدي، غني دحام ثنائي (2006)، علاقة الالتزام المنظمي بمشاركة العاملين وأثرهما في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية: مدخل نظري، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الحادي والستون، بغداد.

1. Alhyasat, K.M. (2012), The role of Islamic work ithics in developing OBC at the Jordanian press foundations, Journal of Islamic marketing, Vol.3 No.2, pp.139-154.
2. SeyedJavardin, S., Rayei, H., Yazdain, H. & Estiri, M. (2012), How OCB mediates between internal marketing (IM) & services quality (SQ): Case study in Iranian GAS company, Vol.29 No.5, PP.512-530.
3. Rahgozar, H., Mohammadi, A., Afshangian, F. & Larry, S. S. (2013), The relationship between servant leadership, OCB, Personal organizational fit & organizational identification in Fars quality corporation, Research journal of applied sciences, engineering and technology, Vol.5 No.6,PP.1950-1958.
4. Hongyu, N., Mingjian, Z., Qiang, L. & Liquan, w.(2012), Exploring relationship between authority leadership & OCB in China: The role of collectivism, Chinese management studies, Vol.6 No.2, PP.231-244.
5. Chou, S. Y. & Pearson, J.M.(2012), Organizational citizenship behavior in IT professionals: an expectancy theory approach, Management research review, Vol.35 No.12, PP.1170-1186.

6. Zheng, W., Zhang, M. & Li, H.(2011), Performance appraisal & organizational citizenship behavior, *Journal of managerial psychology*, Vol.27 No.7, PP.732-752.
7. Organ, D.W. (1997), “Organizational citizenship behavior: it’s construct clean-up time”, *Human Performance*, Vol. 10 No. 2, pp. 85-97.
8. Arpaci, E. & Korkmaz, T.(2009), Relationship of OCB & EI, *Procedia social & behavioral sciences*, Vol.1, PP.2432-2435.
9. Yilmaz, K. & Tasdan, M.(2009), Organizational citizenship & organizational justice in Turkish primary schools, *Journal of educational administration*, Vol.47 No.1, PP.108-126.
10. Gonzalez, J.V. & Garazo, T.G.(2006), Structural relationships between organizational service orientation, contract employee job satisfaction & citizenship behavior, *International journal of service industry management*, Vol.17 No.1, PP.23-50.
11. Liang, Y. W.(2012), The relationships among works, values, burnout, and OCB: A study from hotel front-line service employees in Taiwan, *International journal of contemporary hospitality management*, Vol.24 No.2, PP.215-268.
12. Oyeniyi, O. (2013), Organizational commitment and market orientation of Nigerian non-oil exporting companies.
13. Jonsson, T. & Jeppesen, H.J. (2013), A Closer look into the employee influence: Organizational commitment relationship by distinguishing between commitment forms and influence sources, *Employee Relations*, Vol.35 No.1, PP.4-19.
14. Kuo, Y. (2013), Organizational commitment in an intense completion environment, *Industrial Management & Data Systems*, Vol.113 No.1, PP.39-56.
15. Parra, A.O. & Castillo, M.A.S. (2013), Impact of perceived corporate culture on organizational commitment, Vol.51 No.5, PP. 1071-1083.
16. Enache, M., Sallan, J. M., Simo, P. and Fernandez, V. (2013), Organizational commitment with a contemporary career context, *International Journal of Manpower*, Vol.34 No.8, PP.880-898.
17. Messner, W.(2013), Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry, *Journal of Indian business research*, Vol.5 No.2, pp.76-100.
18. Khan, T.S., Ahmad, U.N. & Ahmad, I. (2013), Organizational learning culture and leader-member exchange quality: the way to enhance the organizational commitment and reduce turnover intentions, *The learning organization*, Vol.20 No.4/5, pp. 322-337.
19. Vell, J., Caruana, A. and Pitt, L. (2013), Organizational commitment and user’s perception of ease of use: A Study among bank managers, *Journal of Management Development*, Vol.32 No.4, PP.351-362.
20. Newman, A. & Sheikh, A. Z. (2012), Organizational rewards and employees commitment: A Chinese study, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.27 No.1, PP.71-89.
21. Behery. M., Paton, R. A. & Hussain, R.(2012), Psychological contract and organizational commitment: The mediating effect of transformational leadership, *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol.22 No.4, PP.299-319.



- 22.Sulaiman, A. & Al-Kathairi, M.(2013), Organizational justice, commitment and performance in developing countries: The case of the UAE, *Employee Relations* Vol. 35 No. 1, 2013 pp. 98-115.
- 23.Ali, A., Rehman, M. A., Ul Haq, I., Jam, F. A., Ghafoor, M. B. & Azeem, M. U.(2010), "Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment", *European Journal of Social Sciences*, Vol.17, No. 2, pp. 186-192.
- 24.Bonias, D., Bartram, T., Leggat, S. G. & Stanton, P.(2010), "Does psychological empowerment mediate the relationship between high performance work systems and patient care quality in hospitals?", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol.48 No.3, pp. 319–337.
- 25.Chan, T. C. K., Ng, K. U. N. & Casimir, G.(2010), "The diminished effect of psychological empowerment on the self-empowered", *Managing Service Quality*, Vol. 20 No. 6, pp. 531-543.
- 26.Conger, J. A. & Kanungo, R. N.(1988), " The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, Vol. 13 No. 3, PP.471-482.
- 27.Dee, J. R., Henkin, A. B. & Duemer, L.(2003), "Structural antecedents and psychological correlates of teacher empowerment", *Journal of Educational Administration*, Vol. 41 No. 3, pp. 257-277.
- 28.Dewettinck, K. & van Amejide. M.(2011), " Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioural intentions: Testing the mediating role of psychological empowerment", *Personnel Review*, Vol. 40 No. 3, pp. 284-305.
- 29.Ghani, N. A. A., Hussin, T. R. & Jusoff, K.(2009), "Antecedents of Psychological Empowerment in the Malaysian Private Higher Education Institutions", *International Education Studies*, Vol.2 No.3, pp.161-165.
- 30.Gill, A., Fitzgerald, S., Bhutani, S., Mand, H. & Sharma, S.(2011), "The relationship between transformational leadership and employee desire for empowerment", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 No. 2, pp. 263-273.
- 31.Stander, M. W. & Rothmann, S.(2010), "Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement", *SA Journal of industrial psychology*, Vol.36 No.1, pp.1-8.
- 32.Thomas, K. W. & Velthouse, B. A.(1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, 1990, Vol. 15 No. 4, PP.666-681.
- 33.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.
- 34.Xu, Z., Pei, Y. & Su, Y.(2008), "The Discussion of the Effect of Psychological Empowerment of Front-line Salespeople on Sales Performance", *International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*, PP.498-501.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
كلية الاسراء الاهلية الجامعة  
قسم ادارة الاعمال

م / استبانة

الاخوات والاخوة الاعزاء ..

تحية طيبة ..

بين يديكم استمارة استبيان خاصة بالبحث الموسوم (الدور الوسيط للتمكين النفسي في تعزيز أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي). يرجى من حضراتكم تأشير الاستجابة التي ترونها مناسبة في الحقل إزاء كل فقرة من فقرات الاستبيان. وستكون استجابتكم بوضع علامة ( ) امام واحدة من خمسة اختيارات هي: (موافق تماماً - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق اطلاقاً). ولا يخفى على حضراتكم ان الاستبانة تخلو من ذكر الاسم والتوقيع. و تستخدم النتائج المستحصلة لأغراض التحليل الاحصائي فقط. نأمل من حضراتكم الدقة في تدوين الاستجابة خدمة لمسيرة البحث العلمي في بلدنا العزيز.

مع فائق الشكر والتقدير

الباحث

الدكتور ابراهيم خليل ابراهيم

تعريفات موضوعات البحث

**الالتزام التنظيمي:** يتمثل ببذل أقصى جهد نيابة عن المنظمة، ودرجة من تطابق الهدف والقيمة بين الموظف والمنظمة، ورغبة الموظف لمواصلة استخدامه من قبل المنظمة، ويتمثل الالتزام التنظيمي بالالتزام الموظف بشأن ولأنه للمنظمة والاستعداد لبذل الجهود نيابة عن المنظمة، ودرجة توافق بين هدف الموظف وهدف المنظمة، ورغبته لمواصلة العمل في المنظمة.

**سلوك المواطنة التنظيمية:** السلوك الفردي الذي يكون اختيارياً (طوعياً)، وغير معترف به بصورة مباشرة أو بصورة صريحة من قبل الأنظمة الرسمية للمنظمة، وبما يعزز اجمالاً الأداء الكفوء للمنظمة.

**التمكين النفسي:** يعرف التمكين النفسي بوصفه عملية تحسين شعور الفرد بالكفاءة الذاتية بين الآخرين ، ويمكن أن ينظر إلى التمكين النفسي كونه أداة لتشجيع العاملين للتفكير بأنفسهم وبشأن متطلبات وظائفهم ، وتطوير مغزى القيام بالمهام الموكلة لهم وتحسين مستويات جدارتهم.

أولاً: المعلومات الشخصية: (الرجاء التأشير بعلامة - /في المربع المناسب)

1. النوع الاجتماعي :

ذكر

انثى

2. المهنة :

طبيب

معاون طبي

ض ....

3. العمر :

• أقل من 20 سنة

• 20-30

• 30-40

• 40-50

• أكثر من 50 سنة

4. سنوات الخدمة :

• أقل من 5 سنوات

• من 5-10 سنوات

• 10-15

• 15-20

• أكثر من 20

ثانياً: فقرات الاستبانة: ( الرجاء تأشير علامة - /في الحقل الذي تراه مناسباً امام العبارة على وفق الاستجابة - من الاستجابات الخمسة - التي تراها مناسبة)

ت	الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	أنا على استعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع من أجل مساعدة المستشفى على تحقيق النجاح.					
2	أتحدث لأصدقائي عن المستشفى لكونها تستحق العمل فيها.					
3	أقبل عادة بأي نوع من المهام من أجل الاستمرار بالعمل في هذه المستشفى					
4	أجد ان هناك تشابه بين قيمي وقيم المستشفى.					
5	أفتخر باخبار الآخرين بأني جزء من هذه المستشفى.					
6	هذه المستشفى تلهم أفضل ما بداخلي في طريق الاداء الوظيفي.					
7	أنا سعيد للغاية لاختياري العمل في هذه المستشفى					
8	أهتم حقاً بمصير هذه المستشفى.					
9	تعد هذه المستشفى بالنسبة لي هي الأفضل من بين كل المستشفيات الممكن العمل فيها.					
10	أشعر أنني استخدم وقتي في تنفيذ أعمال مهمة.					

					يُعد عملي من الاعمال الهامة في المستشفى.	11
					يجعلني عملي أشعر بالمسؤولية تجاه المستشفى.	12
					امارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية.	13
					تتوافر لدي الصلاحيات للتصرف بمهام عملي.	14
					أبدي رأياً بالامور الخاصة بعملي.	15
					استطيع ان اقرر الطريقة التي انجز بها عملي.	16
					لدي ثقة بالنفس وتصميم لانجاز عملي.	17
					امتلك الخبرة والمهارة الضرورييتين لأداء عملي.	18
					استطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملي.	19
					استطيع التأثير على القرارات في القسم الذي اعمل فيه.	20
					لدي تأثير كبير في الامور التي تحدث في قسمي.	21
					امتلك تأثيراً في التطورات التي تحدث في المستشفى.	22
					أساعد زملائي على القيام بالمهام الموكلة لهم.	23
					لا اتردد في تقديم المساعدة لزملائي في حال وجود اعباء كبيرة عليهم.	24
					اتعاون مع رؤوساني لأداء الاعمال على احسن وجه	25
					أقوم بمساعدة وارشاد المراجعين ليحصلوا على خدمة متميزة.	26
					أقدم المساعدة للموظفين الجدد وأفيدهم بخبراتي.	27
					اتجنب اثاره المشكلات في العمل.	28
					احرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشكلات قبل حدوثها.	29
ت	الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً	
						30
						انتبه لتأثير سلوكي في الآخرين.
						31
						لا اعتدي على حقوق الآخرين.
						32
						أقوم بالمهام الاضافية دون تدمر.
						33
						لا اتردد بمساعدة الآخرين حتى لو تطلب الامر وقتاً اضافياً.
						34
						استغل وقتي للقيام بالعمل.
						35
						احافظ على سمعة المستشفى.
						36
						اتابع دائماً الاعلانات والتعميمات الداخلية.
						37
						احرص على حضور الاجتماعات ذات الصلة بالعمل.
						38
						احترم انظمة وتعليمات المستشفى.
						39
						اهتم بمستقبل المستشفى.
						40
						أقدم دائماً مقترحات لتطوير العمل وتحسينه.
						41
						اتطوع باعمال اضافية لتحسين وتطوير العمل.
						42
						اساهم في حل المشكلات في المستشفى.

