

ابعاد التمكين وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى التدريسيين في الكليات الاهلية

الدكتور ماجد بريس عطوان البيضاني
كلية بغداد للعلوم الاقتصادية للجامعة

المستخلص:

تتصدى الدراسة لمفهوم (التمكين والمواطنة التنظيمية) والذان باتا تجسيدهما في حياة منظمات الاعمال المعاصرة امرا ضروريا لما تواجهه هذه المنظمات من تحديات على صعيد كفاءة وفاعلية اداء العاملين فيها. ومن هذه المنظمات هي المؤسسات التربوية والتعليمية وعلى وجه الخصوص التعليم العالي (الجامعات والكليات الاهلية) في العراق وهو ما قصده هذه الدراسة كمجتمع مبحوث.

إن الاشكالية التي لفتت اهتمام الباحث تمثلت ببضع اسئلة ابرزها ماهية هذه المفاهيم وعلاقتها الارتباطية لكل من ابعاد التمكين كمستغل وسلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع ، بينما استهدفت الدراسة التعرف على مستوى ابعاد التمكين والمواطنة التنظيمية لدى التدريسيين العاملين في الكليات الاهلية ثم الكشف عن العلاقة الارتباطية بين المتغيرين المذكورين وكذلك التحقق من اثبات الفرضية التي افترضها الباحث في هذا السياق.

ولغرض تحقيق اهداف الدراسة تم استطلاع اراء عينة من مجتمع البحث البالغ (756) الذي يشتمل على خمس كليات اهلية رائدة في هذا المجال وهي (كلية التراث الجامعة وكلية المنصور الجامعة وكلية المأمون الجامعة وكلية الرافدين الجامعة ثم كلية بغداد للعلوم الاقتصادية) وعينة عشوائية من التدريسيين العاملين فيها بلغت (147) بنسبة (33 %) من هذا المجتمع .ولهذا الغرض تم اعتماد استبيان (عبد الخالق 2010) وطوره الباحث بما يتناسب مع الدراسة ، وعدت (147) استماره وزعت على العينة العشوائية ، استرجعت منها (142) واهمال خمسة لعدم صلاحيتها ، وتم تفريغ الاستجابات ومعالجتها احصائيا وبعد تحليل النتائج خلصت الدراسة الى جملة استنتاجات ابرزها :

- ان مستوى كل من التمكين والمواطنة التنظيمية مرتفعان لحد ما في الكليات الاهلية .
- اثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين ابعاد التمكين وسلوكيا المواطنة التنظيمية لدى التدريسيين العاملين في الكليات الاهلية .

واوصت الدراسة بضرورة تبني هذه المفاهيم ومن الاهمية بمكان العمل عليها من قبل القيادة الادارية التربوية والمتمثلة بمجالس وعمادة الكليات الاهلية ورؤساء الاقسام العلمية فيها لدفع التدريسيين على كفاءة وفاعلية ادائهم العلمي والتربوي وبحثهم العلمي .

مقدمة البحث :

تمر منظمات الاعمال بمختلف وظائفها ونشاطاتها بمرحلة صعبة من التغيرات المستمرة طالت بيئتها الداخلية بعد ان حاصرتها البيئة الخارجية ، حتى باتت سمة التغيير هي الغالبة والثبات هو النادر.. بسبب حجم التداعيات جراء الثورة المعلوماتية وتطور وسائل الاتصال وتقنياتها المتنوعة اواخر القرن الماضي وطلائع العقد الاول من القرن الحالي حتى طرق سمعنا بان هذا المشهد يمثل الثورة الكونية الثالثة استنادا لاثرها البالغ على المجتمعات الانسانية ونظمها في شتى مناحي الحياة .لذا تجد منظمات الاعمال بصورة عامة نفسها امام تحد كبير قد يعصف بها اذا لم تعيد النظر هذه الادارات باساليبها وتذيب الجليد المنجمد على اداء وظائفها وطريقة الادارة وسلوب التعامل مع مواردها البشرية والمادية لكون جميع الاساليب التي تتبع في ادارة هذه الموارد غير المعاصرة والبعيدة عن التفاعل مع التطورات التقنية والمعرفية لم تمكن المنظمة برمتها من تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية ولم تتمكن ايضا من الولوج بمجال التنافسية في ظل واقعها هذا .

لذا ومن الاهمية بمكان ان تتبنى هذه المنظمات توجهات حديثة تمكنها من مواكبة كل هذا التغير ، تساعد على استثمار جهود مواردها البشرية والمادية فيما استثمار ..ويعد التمكين واحدة من المفاهيم التي تمثل توجهها هاما يمكن ان ينقل الواقع الى حالة متقدمة من الوصف ، فالسماح بالمشاركة في ابداء الاراء بشأن القرارات وكذلك امتلاكهم المعلومات ذات الصلة بمهاراتهم والمدخلات التي يتعاملون معها بالمنظمة وكل مايتعلق بمهاراتهم وتطويرها والذي يعد ذلك واحدة من ادوات التغيير، كما ان وضع العاملين بموضع المالكين للمنظمة اي جعلهم في بيئة يشعرون من خلالها بان المنظمة هي ملكهم وانهم مشتركون بالمسؤولية عن كيانها ومسؤولون عن قراراتهم وبناء سلوكهم التنظيمي على وفق ماتقدم بما يتناسب مع رؤية المواقف وما يدفعهم الى سلوك المواطنة التنظيمية الذي يمهّد لتبني رسالة واهداف وتوجهات المنظمة ومواجهة جميع التحديات التي تواجه هذه المنظمات.

المبحث الاول : منهجية الدراسة

- مشكلة الدراسة :

يمكن بلورة ملامح مشكلة الدراسة الحالية بالاسئلة الاتية :

- 1 - ما مفهوم التمكين وابعاده التي يمكن ان تسود بيئة عمل الكليات الاهلية .
- 2 - مامفهوم المواطنة التنظيمية والتي تتمثل بسلوكيات التدريسيين العاملين في الكليات الاهلية.
- 3 - هل هناك علاقة ارتباطية بين ابعاد التمكين وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى التدريسيين العاملين في الكليات الاهلية .

- أهمية الدراسة :

لعل اهمية هذه الدراسة نابعة من الحاجة للارتقاء باداء العاملين في المؤسسات التربوية والتعليمية وعلى وجه الخصوص في التعليم العالي (الكليات الاهلية مجال الدراسة الحالية) والتي تنطلق من خلال اعادة صياغة طبيعة العلاقة مع العاملين في هذه المؤسسات على احساسهم بالملكية ورفع غطاء الرقابة اللصيقة والاشراف الصارم وعملية اتخاذ القرارات التي تنعكس حالة المشاركة وسماع الراي من قبل الادارة العليا على ادائهم دون توجس او خوف من السلطات الرقابية بعد ان تتعزز درجة الثقة بانفسهم مما ينعكس على امنهم ورضاهم الوظيفي . كما تاتي اهمية هذه الدراسة من خلال اختيار التمكين بوصفه اكثر السبل على اكتساب هذه المؤسسات درجة عالية من المرونة والسرعة الممكنة لتلبية حاجة المتعلمين من القدرات الجوهرية فردية كانت ام جمعية لتحقيق ميزة تنافسية مستندة الى ماتوفره ابعاد التمكين وتمثيلها في بيئة تنظيمية جديدة تعكس روح التفاني والمبادرة والمواطنة التنظيمية التي تتجسد بسلوكهم الوظيفي داخل هذه المؤسسات في الجامعات والكليات الحكومية والاهلية على حد سواء .

- أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية الى تحقيق ما يأتي :

- 1 - إلقاء الضوء على مفهومي التمكين (ابعاده ، متطلبات تطبيقه ، معوقاته) والمواطنة التنظيمية .
- 2 - التعرف على مستوى التمكين ومستوى المواطنة التنظيمية لدى التدريسيين العاملين في الكليات الاهلية .

3 - التحقق من وجود علاقة إرتباطية بين أبعاد التمكين وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى التدريسيين العاملين في الكليات الاهلية .

4 - التوصل الى استنتاجات من خلال تحليل استجابات المبحوثين وتقديم بعض التوصيات والمقترحات في ضوء مانتوصل اليه الدراسة من نتائج.

- فروضية الدراسة :

تسعى الدراسة لاثبات الفرضية التالية :

(توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد التمكين (المهمة ، القوة، الالتزام، الثقافة التنظيمية) وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى التدريسيين العاملين في الكليات الاهلية).

- منهج الدراسة:

يعد الاسلوب الوصفي التحليلي منهجا يتناسب مع تشخيص موضع الدراسة من مختلف جوانبه وابعاده ، اذ يحدد الوضع الحالي للمشكلة ومن ثم العمل على وصفها وتحليلها وتفسيرها وربطها بالظواهر الاخرى من خلال اجراء يتم تطبيقه ميدانيا بالاعتماد على ادوات استقصاء البيانات والمعلومات واءاء مجتمع البحث المتمثلة بعينته المبحوثة في المنظمات المعنية ، مسترشدا بهذا المنهج لاستخلاص النتائج والوقوف على حالة اثبات فرضية الدراسة الموضوعة من عدمها .

- مجتمع وعينة الدراسة:

ان مجتمع وعينة الدراسة هو التعليم العالي (الدراسة الاولى) و تتمثل بالكليات الاهلية وهو تعليم يسهم جنبا الى جنب في دفع عجلة التعليم العالي نحو تحقيق اهدافه. وفي العراق يعد التعليم العالي الاهلي رافدا مهما في تعزيز كم ونوع المخرجات المتنوعة الاختصاص العلمية والانسانية وهذا التعليم المتمثل بهذه الكليات بلغ عددها 39 كلية مرخصة من قبل وزارة التعليم العالي واغلبها متمركزة في العاصمة بغداد وقد تم اختيار خمس من هذه الكليات وهي :

1- كلية التراث الجامعة.

2- كلية المنصور الجامعة.

3- كلية المأمون الجامعة

4- كلية الرافدين الجامعة

5- كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة.

وتعد هذه الكليات رائدة في مجال التعليم العالي الاهلي ولسبب قدمها وثبات ملاكتها التدريسية تعتمد الباحث لتضمينها كعينة للبحث الحالي . وقد بلغ مجموع الملاكات التدريسية في هذه الكليات (447) وبعد هذا العدد هو المثبت كملاك دائم وهو العينة المبحوثة. كما موضح في (جدول/ رقم 1)

جدول رقم (1) مجتمع البحث موزع على حسب متغير الجنس و المؤهل العالي.

الكلية	التدريسيين	ذكور	اناث	دكتوراه	ماجستير
كلية التراث الجامعة	45	38	7	20	25
كلية المنصور الجامعة	88	61	27	43	45
كلية المأمون الجامعة	150	104	46	52	98
كلية الرافدين الجامعة	102	76	26	42	60
كلية بغداد للعلوم الاقتصادية	62	38	24	22	40
المجموع	447	317	130	179	268

ان مجتمع البحث تمثل في خمس كليات اهلية من مجموع (36) كلية اهلية معترف بها لغاية العام 2014 و الكليات الخمسة المستهدفة تم اختيارها لمبرر رئيس وهو انها كليات رائدة مضى على تأسيسها اكثر من 15 عام وهذا يعني ان تنظيمها مستقر و تمتاز بخبرة ادارية كبيرة وقد بلغ مجتمع البحث 447 و موزع حسب المتغيرات المحددة فقد بلغت اعداد الذكور 313 و الاناث 134 كما بلغت اعداد ذوي المؤهل العلمي بدرجة دكتوراه 185 والماجستير 265 ، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة منهم بلغ حجمها (447) اي مايمثل نسبة 33% من مجتمع البحث.

اداة البحث :

لاتمام الدراسة وللاستقصاء اراء عينة البحث تم اعتماد مقياس دراسة (عبد الخالق 2010) كأداة للبحث بعد تعديله بما يتلائم ومجال مجتمع البحث الحالي وهي اداة بمقياس (خماسي) ومصمم وفقا لمقياس (ليكرت) حيث تم تحديد درجات الاهمية لكل عبارة ما بين (دائما ، غالبا ، أحيانا ، نادرا ، مطلقا) وبأوزان ترجيحية هي (2,4,3,5,1) تعطي 5 درجة دائما و 1 درجة تمثل (دائما ، غالبا ، أحيانا ، نادرا ، مطلقا) وقد شملت الاداة المتطلبات الاتية :

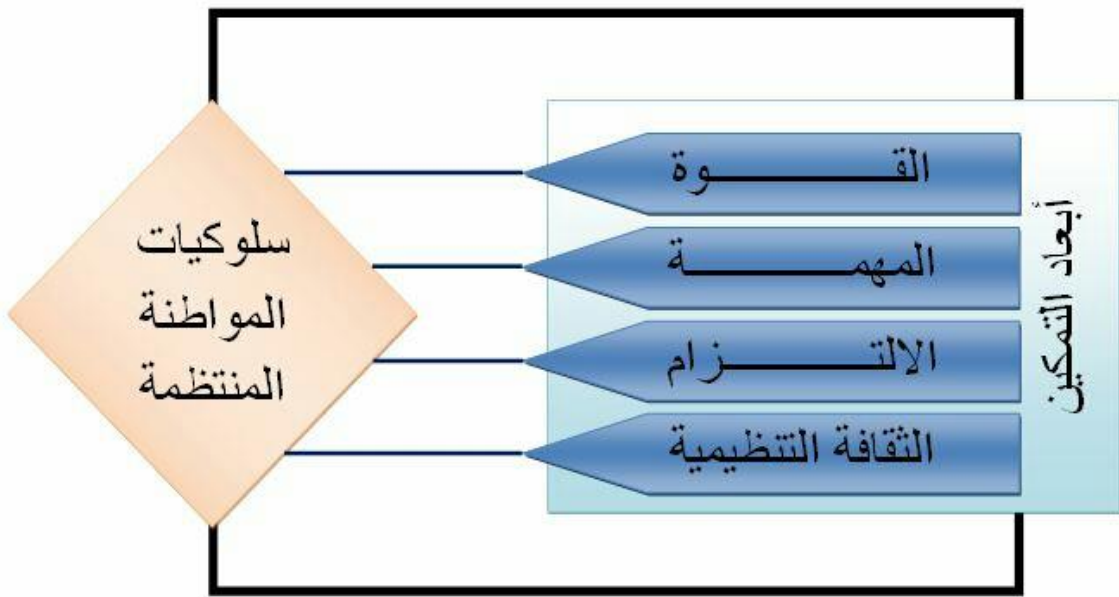
أ- بيانات شخصية شملت (الجنس) و (المؤهل العلمي) و (سنوات الخبرة)
 ب- مقياس التمكين المكون من فقرات موزعة على اربعة محاور المهمة (7) و القوة(9) الالتزام (6) و الثقافة التنظيمية (7).

ج - مقياس المواطنة التنظيمية المكونة من (17) فقرة.

- المعالجة الاحصائية :

بعد الانتهاء من عملية جمع الاستبانات و التي يبلغ عددها 142 من اصل 147 عينة البحث ثم تعريفها و احتساب التكرار و معالجتها باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS اصدار .
 وقد تم استخدام الادوات الاحصائية التالية :
 المقياس الاحصائية الوصفية : (المتوسطات الحاسبية المرجحة ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف) اختبار (ت) و اختبار تحليل التباين.

- **حدود الدراسة:**
 - الحدود الفكرية : تتحدد الدراسة بالفكر الاداري ضمن اطار المفاهيم التي تضمنها العنوان .
 - الحدود البشرية : التدريسين العاملين في الكليات الاهلية العراقية .
 - الحدود الزمانية : العام الدراسي 2014 – 2015
 - الحدود المكانية : تتحدد الدراسة بمجتمع الكليات الاهلية العراقية وهي (كلية التراث الجامعة ، كلية المأمون الجامعة، كلية المنصور الجامعة ، كلية الرافدين وكلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة).
- **انموذج البحث الافتراضي :**



شكل (1) أنموذج البحث الافتراضي للعلاقة الارتباطية بين أبعاد التمكين وسلوكيات المواطنة التنظيمية

(المصدر : إعداد الباحث)

- الدراسات السابقة :

اولا : الدراسات ذات الصلة بالتمكين :

- دراسة (العساف 2006)

تهدف الدراسة الى الكشف عن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الاكاديمية في الجامعات الاردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، والاستقرار الوظيفي وتمثل مجتمع الدراسة بجميع اعضاء الهيئة التدريسة العاملين في الجامعات الاردنية العامة الثمان ، وقد سجلت عينة الدراسة (541) عضو هيئة تدريسية فيما توصلت الدراسة الى مايتي :

- ان مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الاكاديمية في الجامعات الاردنية العامة جاء متوسطا و مستوى الالتزام التنظيمي , و الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى اعضاءها جاء مرتقعا .
- وجود علاقة ايجابية دالة احصائية بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الاكاديمية و الالتزام التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس .
- وجود علاقة ايجابية دالة على احصائية بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى قيادات الاكاديمية والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى اعضاء هيئة التدريس.

• دراسة محمود (2007)

لقد اثار الباحث في دراسته مشكلة تعرف عليها من خلال مقابلاته الشخصية و تتمحور حول عدم توجه وزارة التعليم العالي و البحث العلمي نحو تمكين المديرين العاملين لديها كواحدة من الاليات الاساسية في تعزيز السمات القيادية لديهم.

وقد استخدم الباحث في الدراسة استمارة موزعة على عينة من المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بمستوى (مدراء عامين) لغرض التعرف على استجابة المبحوثين.

وتوصلت الدراسة الى ان لعوامل التمكين علاقة ارتباطية لتعزيز السمات القيادية . كما توصلت الدراسة الى ان وزارة التعليم العالي تولي اهمية بتوفير عوامل التمكين .

• دراسة الحسيني(2009)

هدفت هذه الدراسة التعرف على العلاقة المعنوية بين التمكين والتعليم المنظمي وذلك من خلال اجابه لعينه مختارة من اعضاء الهيئة التدريسية في كليات الصيدلة في جامعتي بغداد و المستنصرية ذلك من خلال اثبات افتراضات سعى الباحث لاثبات صحتها وقد توصلت الدراسة الى ان هناك علاقة موجبة بين متغيرات التمكين و التعليم المنظمي اذا يزداد تمكين العاملين باختلاف المعلومات و تبادلها و التي تمكنهم من الاجابة على الاسئلة لمشكلات التي تواجهها اثناء العمل.

• دراسة جواد (2012)

هدفت هذه الدراسة الى معرفة قوة العلاقة الارتباطية بين التمكين الاداري و ابعاده و الرضا الوظيفي وذلك من خلال التعرف على اراء هيئة عينة الدراسة وهي مجموعة من العاملين في الهيئة التعليم الفني من هم بمستوى اداري بدرجة مدراء او رئيس قسم او مسؤول شعبة او وحدة فما فوق. ويمثلون هؤلاء مختلف المستويات الادارية وقد وصلت الدراسة الى ان هناك علاقة ارتباطية ايجابية تصاعدية بين التمكين الاداري و الرضا الوظيفي اذا تساهم ابعاد التمكين بدرجة كبيرة في رضا العاملين اذا ما تم الاهتماما مباشر مفهوم و ثقافة التمكين الاداري و التركيز على ابعاده و توفير شروط بيئته.

الدراسات الخاصة بسلوكيات المواطنة التنظيمية:

• دراسة (Ciap.etal.,2005)

هدفت الدراسة الى ايجاد العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية و العدالة المنظمة بين الطلبة الذين يمارسون اعمالا في كلياتهم بصفة مؤقتة . وقد استعان الباحث بعينة من طلبة الكلية يجيبون على استبان تضم (16) فقرة لقياس بعدين من ابعاد المواطنة (الايثار والعدالة) و (16) فقرة لقياس (4) ابعاد العدالة المنظمة و توصل الى نتيجة مفادها ان هناك علاقة ارتباطية عالية بين المواطنة والعدالة و ظهور سلوك مواطنة عالي اذ كان للوظيفة علاقة ببرنامج الدراسة.

• دراسة (المهدي،2006)

هدفت هذه الدراسة التوصل الى انموذج مقترح لتعزيزالعدالة التنظيمية وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية ضمن اداء المعلمين ، ثم تفعيل العلاقة بينهما في المدارس الثانوية العامة في مصر .واختار الباحث لدراسته عينة عشوائية تضم (1083) من معلمي المدارس الثانوية العامة ومن خلال استجابات المبحوثين على الاداة التي عدها الباحث لهذا الغرض توصل من خلال تحليل هذه الاستجابات الى انموذج لتعزيز العدالة التنظيمية .

• دراسة (الزهراني، 2007)

هدفت الدراسة لتحديد مستوى سلوك المواطنة لدى معلمين هذه المدارس واختار الباحث عينة من الوسط التعليمي بمواقع (289) مدير و (786) معلم و من خلال استجابة على استبانة عدت لهذا الغرض وبعد تحليلها احصائيا توصل الى النتائج التالية :

- يرى المديرون ان سلوك المواطنة التنظيمية تحقق بمستوى متوسط وان المعلمين يميلون الى تكرار ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب اولياتها لديهم كما ان المعلمين يتسمون بمستوى عال من سلوك المواطنة.
- هناك علاقة ارتباطية ضعيفة بين العوامل الشخصية لافراد العينة و رؤيتهم لتجسيد المعلمين لابعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

التعليق على ملخصات الدراسات السابقة :

من خلال عرض الدراسات السابقة و الخاصة بالتمكين و المواطنة التنظيمية يمكن ايضا الاتي:

- 1- عرض الدراسات السابقة بمتغيري التمكين والمواطنة التنظيمية بشكل منفصل ذلك لعدم تمكن الباحث الحصول على دراسة تجمع المتغيرين في المجال التربوي و التعليمي و حتى في المجالات لآخرى حسب علم الباحث لذا لجأت الدراسة التي تبين دراسات للتمكين و دراسات في مجال المواطنة التنظيمية .
- 2- اهتمت الدراسات التي تناولت موضوع التمكين بتعريفية وبيان اوجه اختلافه عن تعويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرارات و الرضا الوظيفي و غيرها في المفاهيم التي عدت كمتغيرات تابع في الدراسات السابقة المعروضة.

3- ان الدراسات التي استهدفت قياس مستوى المواطنة التنظيمية و ارتباطها مع المتغيرات و المفاهيم الاخرى نجد ان الباحثين في هذا المجال يرون ان مفهوم المواطنة في حياة منظمات الاعمال العامة على درجة من الاهمية بمكان و خاصة في المؤسسات التعليمية.

المبحث الثاني: (الاطار النظري للدراسة)

اولا: مفهوم التمكين

يعد مفهوم التمكين من مفاهيم الراسخة و المستخدمة لتحسين و تطوير النظم وهو مفهوما جديدا الا انه ذات اصول ترجع الى نظريات و استراتيجيات التطوير التنظيمي المبكر ويرى (kin law: 1995) بان تمكين الموظفين مرتبطة بالتجديد و التطوير يرجع اصلها الى نظرية "y" التي قدمها مكروجر (McGregor) في كتابه (The Human Side of Enterprise) اذ غيرت هذه النظرية عن نفسها بوضوح في تجارب و ممارسات ادارية عديدة مثل القيادة الديمقراطية و الادارة بالمشاركة و حلقات الجودة.وفي الونة اتخذ تمكين العاملين اشكالا عديدة ولكن اكثرها شيوعا فرق العمل وتصنفه خاصة فرق العمل ذاتية الادارة و فرق التطوير المستقلة حيث تعمل هذه الفرق بدون مراجعة اشرافيه مستمرة..

والتمكن كمصطلح يواجه بعض الصعوبات بسبب افتقاد الباحثين لاتفاق عام على تعريف اذا اثارت حوله العديد من المفاهيم الخاطئة التي احدثت قدرا كبيرا من اللبس بشأن مايعنيه (عبد الخالق, 2010ص19) ومن الاهمية ان تسلط الدراسة الضوء على جملة من التعاريف فيعرف (التمكين استراتيجية منح العاملين في المنظمة القوة و الحرية و المعلومات لصنع القرارات و المشاركة في اتخاذها) (Daft,2007:501) والتمكين هو فتح العاملين القدرة و السلطة لاتخاذ اجراءات ايجابية تؤدي الى جودة و اداء عاليين وان انتاج والتحكم بالعمليات وتقدير الجودة تصبح جزء من وظيفة كل فرد يرى (Invancevich & etal 2002:p12)، ويعرفه (الكبيس, 2005 : 117) بأنه يدفع العاملين على التصرف و التحرك بفاعلية و مرونة بمنحهم الصلاحيات القانونية او توفير مصادر القوة لهم ويرى الباحث أن التمكين يمكن تعريفه استدلا بأنه (تعزيز قدرات ومهارات العاملين في المنظم بما ينعكس على اداء منه الكفاءة والفاعلية).

ومن خلال ما تقدم يمكن ان نخلص الى ان التمكين الاداري هو مفهوم اداري يركز على الاهتمام بالموارد البشرية و تحسين و توفيق العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين كونها اساس النجاح في العمل الاداري و الثقة بالمرؤوسين و جعلهم يتحملون المسؤولية و العمل على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب المعارف و الخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة دورا اكبر في المشاركة بأخذ القرارات وحل المشكلات، ويمكن تعريف التمكين اجرائيا بأنه منح العاملين (التدريسين) في مؤسسات التعليم العالي - الجامعات والكليات الاهلية . درجة من الحرية الاكاديمية و الاستقلالية و ممارستهم للرقابة الذاتية بما تمكنهم من ممارسة اعمالهم في ضوء مساحة المشاركة في اتخاذ القرار و الصلاحيات الممنوحة .

فوائد التمكين :

من خلال تطبيق التمكين و منح حرية اوسع للافراد و العاملين في ادائهم لاعمالهم على وفق مهاراتهم و قدراتهم و تعزيز الثقة بالنفس و منهم مساحة اكبر لاستخدام ذكاءهم و خبراتهم مما يسهل عملية اتخاذ القرارات و حل المشكلات التي تواجههم في العمل ،

ويمكن تحديد اهم فوائد التمكين بالاتي : (Socid ,2009:1-6)

1- تسريع عملية اتخاذ القرارات من خلال تقليص الوقت .

2- تطلق العنان للقابليات الابداعية والابتكار

3- تحقيق الرضا الوظيفي و الدفاعية و التزام وظيفي اكبر

4- يساعد العاملين في الحصول على تصور اكبر بالانجاز لاعمالهم

ومن فوائده ايضا أنه يخفف الضغوط عن المدراء و الرؤساء في المستويات الادارية العليا و تقليل المراجعة والاشراف المباشر على المرؤسين من قبلهم . (عبد الحسين ,2012:85) ويساهم في اشباع حاجات الافراد و تخفيف ضغوط العمل عليهم و زيادة الثقة بانفسهم و تشجيعهم على الابداع و الالتزام بروح الفريق ، وزيادة الدافعية الذاتية ، وتنمية شعورهم بالمسؤولية و تعزيز و لائهم التنظيمي(Tan ,2008:142) وهذا ما يدعو الباحثين في مجال الادارة للتصدي لهذا المفهوم و البحث في اثر ابعاده على اداء العاملين في المنظمات الاعمال .

ابعاد التمكين ومتطلبات تطبيقه :

ان فاعلية التمكين تكمن بأبعاده الرئيسية التي تضمن مردودات الايجابيا على العاملين وادائهم ويمكن عرض عدد من هذه الابعاد: (عبدالخالق،2010:19)

البعد الاول : المهمة

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤول عنها الموظف او مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم و الى اي مدى يتم توجيههم او حاجتهم للحصول على انجاز المهام التي يقومون بها ، و الى اي درجة توضح سياسات و اجراءات المنظمة ما يجب القيام به ومن ثم اعطاء الفرصة للموظفين للقيام بأنجاز المهام ، و الى اي مدى هناك تضارب بين المسؤولية الاستقلالية والاهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الاداء الفعال .

البعد الثاني: القوة

ان اولى الخطوات في التبصر و التعمق في مفهوم التمكين يركز على دراسة مفهوم القوة و كيفية تأثيرها على عملية التمكين سواء من ناحية وجهة نظر القيادة او العاملين على حد سواء ،ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الافراد نتيجة تمكينهم في منظماتهم.

البعد الثالث: الالتزام

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن المصادر التزام الافراد و الازعان التنظيمي لاسلوب محدد للتمكين و القيام بتحفيز الافراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة و الاحتياجات الاجتماعية و زيادة الثقة بالنفس .

البعد الرابع: الثقافة التنظيمية

يبحث هذا البعد في مدى قدرة الثقافة على تعزيز الشعور بالتمكين ، والى اي مدى يمكن وصف الثقافة البيروقراطية ، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة و التحكم من غير المحتمل ان توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين ، بل على الارجح قد تشكل عائقا لبيئة التمكين.

متطلبات التطبيق:

يمكن تسليط الضوء على اهمها : (عبدالخالق، 2010:48)

- 1-الثقة الادارية: ان عملية تمكين العاملون اساسها الثقة وهي ثقة المديرين في موظفيهم.
- 2-الدعم الاجتماعي: لكي يشعر العاملون بالتمكين الفعلي ،فأنهم يحتاجون الى دعم و تأييد ليس فقط من رؤسائهم بل ايضا من زملائهم و مرؤوسيههم، وعلى صعيد اخر يجب تدعيم جهود الموظفين على المبادرة و المخاطرة في سبيل التحسين المستمر الاداء بدلا من معاقبتهم ، وان المنظمة سوف تدعمهم بغرض التعلم و النمو.
- 3-فرق العمل: يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على اهمية و قيمة الاصول البشرية بالمنظمة و تشجع عمل الفريق من خلال المشاركة في صنع القرارات وان يشعر العاملون في الادارة او القسم الذي يعملون فيه انهم يستطيعون العمل معا لحل المشاكل ، وان افكارهم لها تقديرها عند الادارة العليا كما تؤخذ بجديّة.
- ولاشك ان فريق العمل يكون اكثر فاعلية من الفرد لانه يتمتع بموارد اكثر و بمهارات متنوعة و بسلطة اكبر في اتخاذ القرارات فضلا عن امكانيات أفضل للحصول على المعلومات و بجانب ذلك يجب ان يمنح المديرون فريق العمل سلطة لتنفيذ قراراته و تطبيق التحسينات التي يقترحها و الا سوف ينتهي تمكين السلطة سريعا.
- 4-الاتصال الفعال: ان الاتصال الفعال مع كل المستويات الادارية و العاملين هو المفتاح الاساسي لتمكينهم الموظفين و تعني هذه القاعدة ان الادارة لا تستطيع حل اي مشكلة بمفردها ،لأنها قد تفتقد الى معلومات قيمة لا يملكها الاشخاص المنغمسين في المشكلة، وبالتالي يجب اشراك هؤلاء الاشخاص في الحل، والا لن تستطيع الادارة التوصل الى الحل الاكثر فاعلية ، او لن تستطيع الحل بسلاسة وبأختصار يمكن القول انه بدون اتصال لن توجد مشاركة ، وبدون مشاركة لن يكون هناك التزام لن يتحقق التمكين.
- 5-التدريب المستمر : يمكن لتمكين العاملين بدون توفر التدريب الملائم و لايجب ان يفترض المديرون ان الموظفين يفهمون اعمالهم او يمتلكون المعرفة عن وظائفهم ، اذا لا يمكن خلق بيئة التمكين دون ترتيب فعال .
- 6-مكافأة العاملين :يجعل المديرون كل عامل يشارك في اعمال المنظمة و يقدم الدعم المطلوب و يكون على استعداد لتحسين الاداء اذا طبق المديرون نظام المكافآت و التقدير التي تشجع العاملين على السلوك المرغوب فيه.
- 7- الهدف و الرؤيا المستقبلية : العالمون اهداف ورؤية الادارة العليا و الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة ، ويترتب على ذلك شعورهم بقدرتهم على التصرف ذاتيا بدلا من الانتظار لتوجيه من الادارة العليا فمحاولة تطبيق التمكين بدون مراعاة هذه الاهداف و الرؤى المستقبلية سوف يؤدي الى الفوضى في استخدام العاملين لسلطاتهم.

8- الضبط و الرقابة: اذا كان تمكين السلطة هو التصريح للعاملين بممارسة السلطة في ضوء اهداف محددة و خطوط سلطة واضحة لاداء مهام معينة بما يحقق لهم الاستقلالية و التحكم الذاتي في عملهم الا ان التمكين يتطلب من جانب اخر ان يدرك العاملون حدود حرياتهم في اتخاذ القرارات ومدى مسؤولياتهم ومسؤوليات الآخرين تجاه انجاز العمل.

ويرى الباحث بأن لا تقوم ادارة المنظمة بدراسة متطلبات التطبيق بغاية الا بعد ادراك القصور من تطبيق الانظمة الحالية او ظهور فرصة للتمكين او نجاح التجربة لدى منظمة اخرى.

تطبيق التمكين:

عند ال تفكير في تطبيق مفهوم تمكين السلطة للموظفين يتطلب الامر تبني مجموعة من الاقتراحات تساهم في تطبيق الناجح له و ابرز : (عبدالخالق،20:2010)

- 1- توافر الفرص الكافية للموظفين للممارسة السيطرة الكاملة على اعمالهم
- 2- لا يقتصر مفهوم الكفاءة Competence على عدد محدود من الموظفين (الخبراء) ، وانما هو مفهوم ينساب وينشر الى جميع الموظفين على كافة المستويات .
- 3- يتعدى مفهوم التمكين حدود ما يمتلكه الموظف حاليا من سلطات تمنحها له وظيفته.
- 4- يتم تطبيق مفهوم التمكين من خلال عملية رسمية و اخرى غير رسمية ، فكلاهما مطلوب و يتفاعل مع بعضهما لبعض فكل تفاعل يحدث بين المدير و الموظف لهو فرصة لتمكين سلطة متبادلة.
- 5- تقهم حاجات العاملين، ويتطلب هذا ان يبدأ التمكين من اسفل الهيكل التنظيمي
- 6- تكوين فرق عمل لتشجيع السلوك التعاوني بين العاملين
- 7- الثقة بقدرات العاملين على الاداء الامثل.

اما خطوات تطبيق التمكين كما حددها (Singh,Randy,2004) وهي :

- 1- ازالة الظروف التي تحد من منح الصلاحيات من خلال التدريب و الممارسة و اكتساب الخبرة ، واجراء التغييرات في التنظيم و اسلوب القيادة ونظام الحوافز و المحتوى الوظيفي
- 2- رفع شأن الوظيفة وقيمة الوظائف و الاعمال التي يمارسونها العاملين من خلال الدعم و منح الحرية في اداء الدور الذي يمارسونه.
- 3- ادراك العاملين للتمكين الخطوات السابقة تقود الى ادراك و ممارسة التمكين من خلال العاملين.
- 4- اقناع الافراد العاملين انهم يستخدمون ماديهم من صلاحيات لاتخاذ القرارات ولها تأثير ايجابي على ادائهم ، وهذا يساهم في رفع الكفاءة والانتاجية .

ومن جانب اخر فان المنظمات تواجه عدد من الصعوبات او المعوقات لتطبيق التمكين ومن ابرز هذه المعوقات هي (العتبي، 58:2007) :

- 1- عدم قناعة الادارة العليا باهمية التمكين
- 2- حرص المديرين على مراكزهم و مناصبهم الوظيفية

- 3- ضعف مهارات العاملين و عجزهم عن تحمل المسؤوليات
- 4- رتابة الهيكل التنظيمي و تعدد مستويات الادارية
- 5- المناخ التنظيمي غير الصحي مما ينعكس سلبا على معنويات العاملين و مستوى ادائهم
- 6- عدم عدالة نظام الحوافز .

ثانيا : مفهوم المواطنة التنظيمية :

يعد هذا المفهوم من المفاهيم الحديثة نسبيا وقد جاء في سياق تطور الفكر الاداري .. فقد ظهر كمصطلح مع بداية العقد الثامن من القرن الماضي اذا ورد في دراسة (Organ) التي اجراها بهدف مدى العلاقة بين الرضا الوظيفي و اداء العاملين .. وبعدها جاء الاهتمام بهذا المصطلح و متضمناته على يد العديد من المهتمين بالشان الاداري و السلوك التنظيمي.

وتعرف المواطنة التنظيمية "بانها سلوك اختياري يهدف الى مساعدة الافراد او المنظمة ، وليس من الضروري ضمن الوصف الوظيفي للدور ، وليس خاضعا للنظام الرسمي او للمكافآت التحفيزية و مثل هذه الافعال تعتبر سلوك ايجابي اجتماعي"(الزهرابي:2007- 18)

كما يعرفها (Markoczy.2004;3) بانها "السلوك الوظيفي الذي لا يتم ملاحظته مباشرة من قبل نظام المكافآت الرسمي ، وهو اجمالا يزيد من فاعلية الاداء التنظيمي".

ثم يعرفها (المهدي،2006:21) " بأنها سلوكيات تعاونية ابتكارية تمتاز بالطبيعة الاختيارية والتي يمارسها الفرد تطوعا داخل المنظمة دون توقع اية حوافز مقابل ذلك ولا يتضمنها الوصف الوظيفي وهي سلوكيات مرغوبة من قبل المنظمة كونها تساعد على رفع الكفاءة و الفاعلية التنظيمية و يحقق افضل النتائج و تنعكس ايجابيا على مستوى الاداء الكلي للمنظمة و بقاؤها في بيئة الاعمال. ويرى الباحث فيما قدمه المهدي من تعريف هو الفهم الامثل لهذه السلوكيات و التي تعد ذات اهمية بالغد في ديمومة المنظمة من خلال الجهود المبذولة طوعيا.

ويجد الباحث في التعاريف السابقة خواصا مشتركة يمكن ايضاحها بالاتي :

- 1- المبدأ الاختياري و المبادرة بالوصول الطوعي
 - 2- لا يخضع هذا السلوك الى الاوامر الوظيفية
 - 3- لا يطمح في ذلك السلوك الفائدة المباشرة
 - 4- في النتيجة يسهم سلوك المواطنة التنظيمية في كفاءة و فاعليته للمنظمة
- وفيما يخص مزايا سلوك المواطنة التنظيمية فيمكن ذكر ابرزها : (عبدالخالق، 2010:28)

- 1- توفر موارد للمنظمة و المحافظة على الموارد النادرة للمنظمة حيث ان الرغبة في مساعدة زملاء العمل يؤدي الى تدعيم روح الجماعة في العمل و تماسكها ونقل من حدة التوتر بين اعضائها.
- 2- جذب الكفاءات العالية و المتميزة و الاحتفاظ بافضل العناصر لانها تنتمي لدى الافراد الاحساس لما بعد الولاء و الانتماء و خفضت معدلات دوران العمل.
- 3- الاستجابة السريعة للتغيير في المنظمة و اقناع العاملين بأهمية التغيير و كيفية الاستجابة السريعة له، سيجعلها قادرة على المنافسة و الاستمرار في اداء رسالتها.

4- تخفيض نطاق الاشراف من جانب المديرين و بالتالي توفير الوقت و الجهد و المال لان ممارسة هذه السلوكيات من قبل العاملين تجعل المديرين مطمئنين الى الاعمال التي تتم في المنظمة و بالتالي يقومون بتخفيض نطاق الاشراف.

5- تساعد ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة حيث تساهم استعداد و رغبة الافراد التعلم مهارات جديدة و تحمل مسؤوليات اكبر و سرعة استجابة المنظمة لمتغيرات السوق.

ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

حدد (الزهراني، 2007:7) ابعاد المواطنة التنظيمية بسبعة ابعاد هي:

- 1- السلوك المساعد : هو عبارة عن سلوك تطوعي يقوم به الفرد لمساعدة زملاء العمل لحل المشكلات او منع حدوثها، وهو يناظر بعد الايثار و المبادرة الفردية و المشاركة الفردية.
- 2- الروح الرياضية: تشير الى قدرة الفرد على بقاء الاتجاهات الايجابية لديه، حتى ولو كانت امور العمل تسير وفقا لاسلوب يخالف اسلوبه، وان يكون لديه الرغبة في التضحية بمصالحه الشخصية من اجل مصلحة فريق العمل و لا يعتبر رفض افكاره على انها مسألة شخصية.
- 3- الولاء التنظيمي: يتضمن تحسين صورة امام الغير و الحديث عنها بطريقة تدل على الانتماء و حمايتها و الدفاع عنها من التهديدات الخارجية والالتزام نحو المنظمة حتى تحت الظروف الغير ملائمة.
- 4- الطاعة التنظيمية: تعني قبول الفرد للقواعد والقوانين و الاجراءات و التعليمات المعمول بها في المنظمة، دون وجود اي رقابة على سلوكه ومن المفترض ان الفرد في المنظمة يلتزم بكل القواعد و النظم المعمول بها ولكن في الواقع يوجد بعض الافراد لا يقومون بذلك وهو ما يقيم بعد الانجاز وفقا للضمير.
- 5- المبادرة الفردية: يتضمن الافعال الابتكارية التي يقوم بها الفرد طواعية لتحسين اداء المنظمة وتحمل المسؤوليات اضافية و تشجيع الافراد الاخرين داخل المنظمة على ممارسة هذا السلوك والاصرار بحماس على تحقيق هدف معين فكل هذه السلوكيات تتعدى الواجب الوظيفي.
- 6- صدق امواطنة: يمثل هذا البعد الاهتمام او الالتزام العام للمنظمة ككل ويتضمن رغبة الفرد في المشاركة الفعلية في الامور المتعلقة بالمنظمة مثل حضور الاجتماعات والمناقشات الخاصة بسياسة المنظمة و اقتناص الفرص و التعامل مع التهديدات الموجودة في البيئة المحيطة لما فيه صالح المنظمة و التعبير عن الاراء فيما يتعلق بالاستراتيجية المتبعة بكل صراحة و حيادية.

المبحث الثالث: الدراسة التطبيقية و اختبار صحة الفروض

مناقشة نتائج الدراسة :

1- ابعاد التمكين :

حيث ان التمكين يتضمن ابعادا رئيسة سبق للباحث وان اشار اليها وهي :

- المهمة - القوة - الالتزام - الثقافة التنظيمية

جدول رقم (4) المقاييس الاحصائية الوصفية لمحور المهمة

- يتضح من الجدول السابق في الفقرات التالية كانت معاملات الاختلاف منخفضة (من 17.13% الى 23.015%):
- لدي القدرة الكاملة للتكيف مع المتغيرات الجديدة بمؤهلات و خبراتي بكفاءة.
- لا مانع من اثرء عملي بمهام وواجبات اضافية جديدة ومتنوعة.
- هناك دراية بالاجراءات و السياسات الخاصة بطبيعة عملي.
- ممارستي لمهام عملي تمنحني الشعور بالاهمية .
- بوجه عامانا راض عن عملي.
- تتوفر مصادر المعلومات ويسمح بالاستفسارات الخاصة بالعمل .

وفي الفقرة الثالثة كانت معامل الاختلاف مرتفع 30.72% تشجع العمادة العاملين على النمو و التعلم و تجربة الافكار و المخاطرة بغرض تحسين الاداء و مواكبة تطورات السوق.

وبذلك يتضح ان اتجاهات مفردات عينة البحث وقد أظهرت اتجاها عاما نحو الموافقة على عبارات محور المهمة ،وبذلك يكون هناك ارتفاع مستوى التمكين على محور المهمة حيث ارتفع متوسط الحسابي الى (4.03) و معامل اختلاف قدره (12.54%) ومثل هذه النتيجة تشير الى ان مستوى التمكين في بعد المهمة مرتفعا .

• بعد القوة :

جدول رقم (5) المقاييس الاحصائية الوصفية لمحور القوة

ت	الفقرات	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		مطلقا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%				
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%				
1	التمكن من مواجهة الامور في كائني	33	23.2%	82	57.7%	18	12.6%	9	6.3%	0	0%	3.98	0.822	20.65	2
2	التي امكنني التعاون و التنسيق مع الآخرين	86	60.5%	48	34.2%	8	6%	0	0%	0	0%	4.47	0.726	16.24	1
3	التي نفذت قوتي على محركات الامور بتمكن عملي	32	27.4%	54	38%	39	27.4%	14	9.8%	3	2%	3.55	1.029	28.99	5
4	التي صلاحيات واسعة غير قابلة للتداول تمنحها لي العمادة تمكيني من تحسين و تطوير عملي	8	6%	38	26.7%	51	36%	33	23%	12	8%	3.28	1.045	31.86	9
5	امارس قورا كبيرا من الرقابة على ما يحدث في كائني	10	7%	18	11.4%	32	22.5%	67	47%	15	8.6%	3.60	1.187	32.97	8
6	التي الحرية في التحكم في التخطيط الوطني لا عمالي المطلوب مني انجازها	52	36%	48	34.2%	25	17%	16	11%	1	0.7%	3.84	1.005	26.17	4
7	يحق لي استغلال كافة الموارد المتاحة في كائني من اجل نجاح الاداء	31	21%	55	38.7%	37	26%	17	12%	2	1.4%	3.95	0.945	23.92	3
8	تعاينتي الادارة كمسؤول لها في القوة عند اتخاذ القرارات و حل المشكلات	9	6%	35	24.6%	54	38.0%	31	27%	13	9%	3.14	1.044	33.25	9
المتوسط العام:												3.679	0.684	18.60	

يتضح من الجدول السابق في الفقرات التالية كانت معاملات الاختلاف منخفضة (من 16.24% الى 23.92%):

- لدي امكانية التعاون و التنسيق مع الاخرين
 - اتمكن من مواجهة الازمات في كليتي
 - يحق لي استغلال كافة الموارد المتاحة في كليتي من اجل نجاح الاداء
- وفي الفقرات التالية كانت معاملات الاختلاف مرتفعة (من 26.17% الى 33.25%)
- لدي الحرية في التحكم في التخطيط الزمني لاعمالني المطلوب مني انجازها
 - لدي نفوذ قوي على مجريات الامور بمكان عملي
 - لدي صلاحيات واضحة غير قابلة للتأويل تمنحها لي العمادة تمكنني من تحسين و تطوير عملي.
 - امارس قدرا كبيرا من الرقابة على ما يحدث في كليتي
 - تعاملني الادارة كمساو لها في القوة عند اتخاذ القرارات و حل المشكلات
- ان اتجاهات مفردات عينه البحث قد اظهرت اتجاها عاما نحو الموافقة على عبارات محور القوة ،وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.67) بمعاملات اختلاف قدره (18.60%) ومثل هذه النتيجة تشير الى ان مستوى التمكين عن القوة في المؤسسة مرتفع الى حد ما عن الدرجة المتوسطة للمقياس.

• بعد الالتزام :

جدول رقم (6) المقاييس الاحصائية الوصفية لمحور الالتزام

ت	الفقرات	دائما		غالبا		احيانا		نادرا		مطلقا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%				
1	اشعر بالالتزام تجاه عمادة الكلية في السياسات و الاجراءات و النظم و اللوائح	95	%69.7	39	%27.4	6	%4.2	2	%1.4	0	%0	4.44	0.786	17.70	2
2	التزام بانجاز عملي على الوجه الصحيح	1.6	%74.6	32	%22.5	2	%1.4	2	1.4%	0	%0	4.71	0.525	11.15	1
3	تساهم السياسات و الاجراءات في انجاز الاعمال	25	%17	64	%45	45	%31.6	6	%4.2	2	%1.4	3.62	0.896	24.75	4
4	يعمل نظام العقوبات على تحسين الاداء الوظيفي	14	%9.8	65	%45.7	51	%36	10	%7	2	%1.4	3.02	1.122	37.15	5
5	الالتزام بنظام الكلية هو من اساس العمل	99	%69.7	32	%22.5	7	%4.9	3	%2	1	%0.7	4.48	0.838	18.15	3
المتوسط العام												4.09	0.516	12.61	

يتضح من الجدول السابق :

في الفقرات التالية كانت معاملات الاختلاف منخفضة (من 11.15% الى 18.88%)

- التزام بانجاز عملي على الوجه الصحيح
- اشعر بالالتزام تجاه عمادة الكلية في السياسات و الاجراءات و النظم واللوائح و الاعراف
- الالتزام بنظام الكلية هو من اساس العمل
- وفي الفقرات التالية كانت معاملات الاختلاف مرتفعة (من 24.75% الى 37.15%)
- تساهم السياسات و الاجراءات في الاعمال بكفاءة و فاعلية
- يعمل نظام الجزاءات و العقوبات على تحسين الاداء الوظيفي.

ان اتجاهات مفردات عينه البحث قد اظهرت اتجاها عاما نحو الموافقة على عبارات محور الالتزام وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.09) وبمعامل اختلاف قدره (12.61%) ومثل هذه النتيجة تشير الى ان مستوى التمكين عن الالتزام في المؤسسة مرتفع.

• بعد الثقافة التنظيمية :

جدول رقم (7) المقاييس الاحصائية الوصفية لمحور الثقافة التنظيمية

ت	الفقرات	دائما		غالبا		احيانا		نادرا		مطلقا		المتوسط الحسابي	الاحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%				
1	الشعر ان ثقافة الكلية تدعم الشعور بالتمكين في العمل	32	22.5%	66	46%	32	22.5%	10	7%	2	1.4%	3.78	0.918	24.29	1
2	توجد قناعات تنظيمية ذات اهمية تطبيق بالتمكين داخل الكلية	22	15.4%	54	38%	48	34.2%	18	12.6%	3	2%	3.48	0.972	27.93	2
3	هناك تقدير و اهتمام من عمادة الكلية و اقسامها و العاملين لاتخاذ العاملين لقرارات و حل المشاكل وقت حدوثها	20	14%	50	36%	54	38%	16	11%	2	1.4%	3.45	0.983	28.49	3
4	جميع العاملين في القرارات الهامة التي تشترك العمادة و اقسامها تتعلق بالاستراتيجية و الامستراتيجية و السياسات و الاجراءات	6	4.2%	22	15.4%	52	36%	48	34.2%	14	9.8%	2.66	1.041	39.14	7
5	هناك قديم و اضمح داخل الكلية لاعطاء الحرية في اتخاذ القرارات	12	8%	42	29.5%	64	45%	22	15.4%	2	1.4%	3.27	0.951	29.08	4
6	تتبع العمادة و اقسامها العلمية الطرق الاجابة في ارجاع الاثر عن اداء العاملين (التقرير، الشفاء، شكر الحافز، المعنوي	14	9.8%	33	23%	58	40.8%	32	22.5%	5	3.5%	3.03	1.083	35.74	9
7	تعمل عمادة الكلية و اقسامها على توفير المعلومات لاتخاذ اي قرار	12	8%	54	36.6%	50	35.2%	22	15.4%	4	2.8%	3.34	0.989	29.61	5
المتوسط العام												3.29	0.734	22.33	

يتضح من الجدول اعلاه :

ان الفقرات التالية كانت معاملات الاختلاف فيها منخفضة (من 24.29% الى 29.61%)

- اشعر ان ثقافة الكلية تدعم الشعور بالتمكين في العمل
- توجد قناعات تنظيمية من عمادة الكلية و اقسامها و العاملين لاتخاذ القرارات و حل المشكلات وقت حدوثها.

- هناك قيم واضحة داخل الكلية لاعطاء الحرية في اتخاذ القرارات
- تعمل عمادة الكلية و اقسامها على توفير المعلومات لاتخاذ اي قرار
- اما الفقرات التالية كانت معاملات الاختلاف مرتفعة (من 35.74% الى 39.14%)
- تتبع عمادة الكلية الطرق الايجابية في ارجاع الاثر عن اداء العاملين
- تشرك العمادة و اقسامها جميع العاملين في القرارات الهامة التي تتعلق بالخطط الاستراتيجية و السياسيات و الاجراءات التنظيمية.

ان اتجاهات افراد عينة البحث قد اظهرت اتجاها عاما نحو الموافقة على عبارات محور الثقافة التنظيمية وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.29) وبمعامل اختلاف قدره (22.33%) ومثل هذه النتيجة تشير الى ان مستوى التمكين على محور الثقافة التنظيمية عند العاملين في المؤسسة مرتفع الى حد ما عن الدرجة المتوسط المقياسي.

2- المواطنة التنظيمية

جدول رقم (8) يوضح مقاييس الاحصائية الوصفية للمواطنة التنظيمية

ت	الفقرات	دائما		غالبا		احيانا		نادرا		مطلقا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%				
1	تقبل ساعات العمل الإضافية لأساعد زملائي في اداء مهامهم	53	37.3%	55	38%	28	19.7%	2	1.4%	2	1.0%	4.02	0.940	23.38	14
2	اعمل على حفظ سمعة الكلية و اقسامها و اقسامي زملائي	126	88.7%	13	9%	3	2.0%	0	0%	0	0%	4.80	0.527	10.98	2
3	احافظ على روح التعاون و الحوار و المسئولية في الكلية	114	8%	23	16%	4	2.8%	0	0%	1	0.07%	4.66	0.576	12.36	4
4	بوجه عام انا اشعر بالرضا للعلاقات بيني وبين زملائي في الكلية	82	57.7%	50	36%	7	4.9%	1	0.07%	2	1.0%	4.37	0.807	18.47	13
5	أعمل في زملائي في العمل يتعاونون معي في اداء مهامي	54	38%	66	44%	20	14%	2	1.4%	0	0%	4.22	0.751	17.80	12
9	أعمل اي متاعب شخصية دون تضرر من اجل نجاح خطط و برامج الكلية و اقسامها	58	40.8%	70	49.2%	12	8.4%	2	1.4%	0	0%	4.24	0.744	17.55	11
7	وطني بالكلية تجعلني اظهر اقصي ما لدي من المهارات و القدرات	32	22.5%	60	42.2%	34	23.9%	12	8.0%	4	2.8%	3.72	1.033	27.77	15

8	6	10	11	12	13	14	15	16	17	المتوسط العام
اجل سلوكياتي تساهم في تكوين صورة ذهنية طيبة عن الكلية	ادافع عن الكلية ضد اي نقد يوجه لها الاخرون	اساهم في شراء مكان العمل بافق ل انتقال التكليف و زيادة الموار	احرص على حضور الاجتماعات المهمة بالكلية	انضم لفرق الفرق الاخرين باني اصل في هذه الكلية	اهتم بمسير و توجيه كلية	لدي اهتمام وولاء تجاه الكلية	احافظ على ممتلكات الكلية و اقتسامها كممتلكات	اقوم ببناء عملي بقاء و فاعلية في غياي رئيسي مثما اوليه في وجوده	اتبع قديم ضميري في انعام عملي	
101	98	50	25	98	106	102	112	120	126	
%71	%97	%36	%17	%97	%74.6	%71.8	%78.8	%84.5	%88.7	
38	32	51	45	30	25	30	20	18	14	
%26.7	%28.5	%36	%31.6	%0.21	%17	%0.21	%14	%11.4	%9.8	
0	11	28	46	12	8	9	3	3	1	
%0	%7.7	%19.7	%32.3	%8.0	%6.0	%6.3	%2.0	%2.0	%0.07	
2	0	12	16	1	2	0	1	1	0	
%1.4	%0	%8.0	%11.0	%0.07	%1.4	%0	%0.07	%0.07	%0	
1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	4.3813
%0.07	%0.07	%0.07	%0.07	%0.07	%0.07	%0.07	%0.07	%0	%0.07	
5.56	4.48	3.84	3.41	4.54	4.63	4.63	4.72	4.78	4.86	
0.621	0.756	1.090	1.168	0.742	0.656	0.716	0.659	0.539	0.438	
13.62	16.74	28.39	34.25	16.34	14.17	15.46	13.96	11.28	8.99	
5	10	16	17	6	7	8	9	3	1	10.23

يتضح من الجدول رقم (8)

ان الفقرات التالية كانت معاملات الاختلاف منخفضة (من 8.99% الى 18.47%):

- اتبع قيم ضميري في اتمام عملي
 - اعمل على حفظ سمعة الكلية و اقسامها و زملائي
 - اقوم باداء عملي بكفاءة و فاعلية في غياب رئيسي مثلما أوديه في وجوده
 - احافظ على روح التفاهم و الحوار و السلوك الايجابي في الكلية
 - اجعل سلوكياتي تساهم في تكوين صورة ذهنية طيبة عن الكلية
 - احافظ على ممتلكات الكلية و اقسامها كممتلكاتي
 - اهتم بمصير و نجاح كليتي
 - لدي انتماء وولاء تجاه الكلية
 - انا فخور ان اخبر الاخرين بأنني اعمل في هذه الكلية
 - ادافع عن الكلية ضد اي نقد يوجه لها الاخرون
 - اتحمل اي متاعب شخصية دون تذمر من اجل نجاح خطط و برامج الكلية واقسامها
 - زملائي في العمل يتعاونون مع في اداء مهامي
 - بوجه عام انا اشعر بالرضا للعلاقات بيني وبين زملائي في الكلية.
- أما الفقرات التالية فكانت معاملات الاختلاف مرتفعة (من 23.38% الى 34.25%)
- اتقبل ساعات العمل الاضافية لاساعد زملائي و رؤسائي في اداء مهامهم
 - وظيفتي بالكلية تجعلني اظهر اقصى ما لدي من المهارات و القدرات
 - اساهم في اثراء مكان العمل بافكار لتقليل التكاليف و زيادة الموارد
 - احرص على حضور الاجتماعات المهمة بالكلية

ويتضح مما سبق ان المتوسط الحسابي (4.38) وبمعامل اختلاف قدره (10.23%) ومثل هذه النتيجة تشير الى ان مستوى المواطنة التنظيمية للعاملين مرتفع.

ويمكن الان ان تحدد مستوى التمكين و المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الكلية من الجدول التالي:

جدول رقم (9) مستوى التمكين و المواطنة التنظيمية

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
التمكين	3.7053	0.5	13.60
المواطنة التنظيمية	4.3813	0.45	10.32

يتضح من الجدول اعلاه و فيما يتعلق بالدرجة الكلية لابعاد التمكين فقد كانت المتوسط الحسابي (3.7053) بمعامل اختلاف قدره (13.60%) وبانحراف معياري قدره (0.5) ومثل هذه النتيجة تشير الى ان مستوى التمكين للعاملين في الكلية الاهلية مرتفع .

أما ما يتعلق بالمواطنة التنظيمية ، فقد كان المتوسط الحسابي (4.3813) بمعامل قدره (6.45) و يمثل هذه المعطيات يمكننا القول بان مستوى المواطنة التنظيمية للعاملين في الكليات الاهلية مرتفع هو الاخر. اي ان مستوى كل من التمكين و المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الكليات الاهلية ولكن عنصر المواطنة التنظيمية اقوى من عنصر التمكين طبقا لاراء عينة البحث.

3- اختبار صحة فرضية البحث :

إن فرضية البحث التي ضمنها الباحث هي فرضية الوجود (H A) ونصها " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد التمكين و سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى التدريسيين في الكليات الاهلية" وبعد اظهار نتائج المعاملات الارتباط نستدل على الاتي :

جدول رقم (10) مصفوفة الارتباط بين ابعاد التمكين و المواطنة التنظيمية -معاملات الارتباط لسبيرمان

المهمة	القوة	الالتزام	الثقافة التنظيمية	
معاملات الارتباط بين ابعاد التمكين والمواطنة التنظيمية	**0.531	**0.534	**0.491	**0.578
الدالة الاحصائية	دالة	دالة	دالة	دالة

** دالة عند مستوى اقل من 0.01

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وبعد المهمة اذا بلغ معامل الارتباط (0.534) عند مستوى معنوية اقل من (0.01).
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين السلوكيات المواطنة التنظيمية وبعد القوة اذا بلغ معامل الارتباط (0.491) عند مستوى معنوية اقل من (0.01).
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وبعد الالتزام اذا بلغ معامل الارتباط (0.552) عند مستوى معنوية اقل من (0.01).
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين السلوكيات المواطنة التنظيمية وبعد الثقافة التنظيمية حيث بلغ معامل الارتباط (0.578) عند مستوى معنوية اقل من (0.01).

وبهذه المعطيات الواردة في الجدول والتي اظهرت وجود علاقة ارتباطية بين ابعاد التمكين و سلوك المواطنة التنظيمية لدى التدريسيين في الكليات الاهلية فقد تم اثبات فرضية البحث

الاستنتاجات :

- 1 - من خلال نتائج تحليل اراء عينة البحث اتضح ان كل من مفهومي التمكين بابعاده (المهمة ،القوة ، الالتزام ، الثقافة التنظيمية) والمواطنة التنظيمية لهما مساحة واسعة في بيئة الكليات الاهلية.
- 2 - نظرا لما تتمتع به الاطر التدريسية في الكليات الاهلية من جوانب قيمية ومهنية عالية ولكونهم ذوي مؤهلات عالية وخبرة علمية وعملية انعكست على سلوكياتهم التنظيمية وبالتالي اظهرت سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم بمستوى مرتفع.
- 3 - اظهرت نتائج البحث الحالي علاقة ارتباطية بين التمكين وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى اعضاء الهيئات التدريسية في الكليات الاهلية ، وبذلك فان مستوى التمكين المرتفع في بيئة هذه الكليات ينعكس بالاثار الايجابية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى التدريسيين.
- 4 - ان لارتفاع مستوى كل من متغيري التمكين والمواطنة التنظيمية في الكليات الاهلية يدل على ان القيادات الادارية التعليمية والتمثلية بمجالس الكليات وعماداتها واعضاء هيئاتها التدريسية يدركون البعد المفاهيمي لكل من التمكين والمواطنة التنظيمية ويعملون به.

التوصيات :

- 1 - ضرورة ادامة الاهتمام بتنمية وعي وادراك العاملين في الكليات الاهلية عموما واعضاء الهيئات التدريسية على وجه الخصوص لابعاد التمكين من خلال تهيئة المناخ التنظيمي المناسب الذي يتميز بالصراحة والثقة المتبادلة وتبادل المعلومات واتخاذ مايلزم من قرارات تنظيمية لايصال ادراك التمكين لجميع العاملين.
- 2 - العمل من قبل القيادات الادارية الجامعية على تمكين العاملين في هذه الكليات لما له من اثر فعال على سلوكيات المواطنة التنظيمية واكتساب سلوكيات تطوعية اختيارية مما يزيد كفاءة وفاعلية اداء العاملين.
- 3- تضمين سلوكيات المواطنة التنظيمية كمعيار في تقويم اداء العاملين في الكليات الاهلية .

المصادر

- 1-جواد ، صفاء (2012). أثر التمكين الاداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، ع 32،بغداد
- 2- الحسيني ،بشرى عباس محمد(2009)، اثر التمكين العاملين في التعليم المنظمي ، دراسة تطبيقية في كليات الصيدلة، مجلة الادارة والاقتصاد،ع75، جامعة بغداد
- 3-الدوري، زكريا مطلق و اخرون (2009)،ادارة التمكين واقتصاديات الثقة،دار اليازوري، عمان، الاردن.
- 4-الزهراري، محمد عبدالله سعيد (2007)،سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين في مدينة جدة من وجهة نظر مديري و معلمي تلك المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- 5-عبد الحسين،صفاء جواد (2012) ،اثر التمكين الاداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع 32 ، بغداد.
- 6-عبدالخالق، ثامر ممتاز (2010)، اثر التمكين على المواطنة التنظيمية " دراسة حالة على احدى المؤسسات المصرفية في مصر " ، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- 7-العساف، حسين موسى(2006)، التمكين الوظيفي لدى القيادات الاكاديمية في الجامعات الاردنية و علاقته بالالتزام التنظيمي و الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى اعضاء هيئات التدريس،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان الاردن.
- 8-محمود، سماح مؤيد و اخرون(2007) ،اثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير ، مجلة الادارة والاقتصاد، ع 67 ،بغداد.
- 9-المهدي، ياسر فتحي الضراوي(2006)، العدالة التنظيمية واداء المعلمين السلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة في مصر ،اطروحة دكتوراه ،جامعة عين شمس، مصر.
- 10- Boggler, Ronit & Smech , Anita(2005) Organizational Citizenship Behavior in School: How does it Rolate to Participation in Decision making , Journal of Educational Administration, Vol,43 No 5.
- 11-Collins David (1995) rooting for Empowerment in Organization ,Vol.3 , No.2.
- 12- Daft & Richard (2007) Organization theory and design, New York , Mc.Craw-hill
- 13-Irancovich & Etal (2002) " Organizational Behavior Management " bed New York, Mc.Craw-hill.
- 14- Lashley , Conrad & Mc Coidrich , J , (1994) the limits of Empowerment , In Organization , Vol.2 , No.3.
- 15- Kinlow , D.C. (1995) Continuos Improvement and Measurement for Total Quality, a Team Based Adroach " San Diego , Pfiffend .
- 16- Tan Min li (2008) Organizational Citizenship Behavior and Sociad Loafing , the Rol of Personality Motives and Contextual Factors Journal of Psychology.
- 17- Markozy . Livia (2004) The Virtuc of Omission in Organizational Citizenship Behavior Http://goldmark.ory.
- 18- Singh, Yogendra & Pandey, Mamtu (2004) Organizational Behavior, Atbs Publisher and Distributors , Delhi.
- 19- Social Leafing ,(2009) .www.answers.com