



الدور التفاعلي للقيادة التمكينية في العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية

(دراسة تحليلية في جامعة واسط /كلية الإدارة والاقتصاد)

أ.م. كمال علوان محسن⁽¹⁾ أم.د. احمد عبد الامير ناصر⁽²⁾ م.د. قاسم حبوب عباس⁽³⁾

gabbas@uowasit.edu.iq anasser@uowasit.edu.iq Kalwan@uowasit.edu.iq

جامعة واسط / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

المستخلص

تهدف الدراسة إلى معرفة الدور التفاعلي للقيادة التمكينية ومعرفة مدى أهمية العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال التطبيق في إحدى الجامعات العراقية / كلية الإدارة والاقتصاد، ومن خلال ذلك اعتمد (الالتزام التنظيمي) متغيراً مستقلاً ويتمثل (الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر) واعتمد المتغير التفاعلي المتمثل ب(القيادة التمكينية) وأبعادها(الثقة في الأداء العالي، الاستقلالية، تعزيز معنى العمل، المشاركة في صنع القرار) واعتماد (سلوك المواطنة التنظيمية) متغيراً تابعاً ويتمثل بالأبعاد الآتية(الإيثار، المشاركة الطوعية، الكياسة، الروح الرياضية، الضمير الحي)، وتمثلت مشكلة الدراسة بالتساؤل الذي نص على (هل يوجد دور تفاعلي للقيادة التمكينية في العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة المبحوثة)، أمّا عينية الدراسة فقد تمثلت في جميع العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة واسط ، ولغرض تحديد العلاقة بين المتغيرات وضعت مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرضية وقد صممت استمارة الاستبيان أداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات بناء على مقاييس جاهزة لاكتشاف علاقات التأثير والارتباط بين متغيرات الدراسة حيث وزع الباحث (214) استبانة ، واسترجعت (197) وكانت (17) استبان غير مستردة و(20) استبانة غير صالحة للتحليل اصبح المجموع النهائي(177) صالحة للتحليل.

توصلت الدراسة إلى أن القيادة التمكينية تساعد في بناء ثقافة مؤسسية تعزز من القيم الإيجابية، مثل تراوحت والدعم المتبادل، إضافة إلى التركيز على تعزز القيادة التمكينية من ولاء الموظفين للمنظمة؛ إذ يشعرون بأنهم جزء مهم من الفريق، مما يزيد من انتمائهم وولائهم، أمّا

اهم ما أوصت بها الدراسة ينبغي تصميم استراتيجيات لتحفيز الالتزام التنظيمي، مثل مكافآت الأداء أو برامج تقدير الموظفين، مما يعزز ارتباط الأفراد بالمنظمة.

الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي، القيادة التمكينية، سلوك المواطنة التنظيمية، كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة واسط

الفصل الأول / المبحث الأول / منهجية الدراسة

أولاً: - مشكلة الدراسة:

في ظل خطر إساءة استعمال الاستقلالية، واحتمالية ضعف الأداء عند غياب التوجيه الدقيق، بالإضافة إلى الحاجة الماسة لتقافة تنظيمية قائمة على الثقة المتبادلة. قد يواجه الموظفون صعوبة في التكيف مع المسؤولية العالية، وضعف انتماء الموظف وولائه للمؤسسة، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، زيادة دوران العمل (الاستقالات)، التسبب، وتدني الأداء، وارهاق الموظفين، تشتت الانتباه عن المهام الأساسية، أو استغلالها من لدن الإدارة، مما يسبب ضغوطاً عند انخفاض الدعم التنظيمي والعدالة، عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في ضوء عدة تساؤلات منها:

1- هل توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة المبحوثة؟

2--هل يوجد دور تفاعلي للقيادة التمكينية في العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة المبحوثة؟

3- هل يوجد تأثير للالتزام التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة المبحوثة؟

4- هل يوجد تأثير للقيادة التمكينية في سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة المبحوثة؟

ثانياً:- أهمية الدراسة

تستمد الدراسات والبحوث أهميتها من أهمية قيمتها العلمية وحج التأثير الذي يحدث في بيئة تطبيقها وفي ضوء حاجة المنظمة لها، إذ تكمن أهمية الدراسة على النحو الآتي:

1- مساعدة الجامعة المبحوثة في ادراك القيادة التمكينية؛ لأنها أحد أنماط القيادة الحديثة.

2- تسهم الدراسة في الحفاظ على سلوم المواطنة التنظيمية الجيدة في الجامعة بما يضمن لها من ولاء وانتماء جيدين .

3--تحديد نقاط القوة والضعف الناشئة عن المتغيرات (الالتزام التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية، القيادة التمكينية) في الجامعة المبحوثة.

4--يمثل سلوك المواطنة التنظيمية أهميته من أنه سلوك يتجاوز متطلبات العمل الذي لم يكن موجود في وصف العمل هذا ما يؤدي إلى نجاح المنظمة.

5-- أهمية دراسة أنواع الالتزام التنظيمي وفوائد سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التمكينية التي تعد المحور الاساس لنجاح أو فشل اي منظمة في تحقيق أهدافها ورسالتها ورؤيتها.

ثالثا: - أهداف الدراسة

1- معرفة الدور التفاعلي للقيادة التمكينية في الجامعة قيد الدراسة في العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

2- تحدي مدى مستوى ادراك القيادات في الجامعة قيد الدراسة وتحديد دور القائد التمكينية فيها.

3--الكشف عن العلاقة الممكنة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة قيد الدراسة.

4--قياس واختبار مدى تأثير ابعاد الالتزام التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة قيد الدراسة.

5--قياس واختبار مدى تأثير القيادة التمكينية بأبعادها في سلوك المواطنة التنظيمية

رابعاً: - مقياس الدراسة

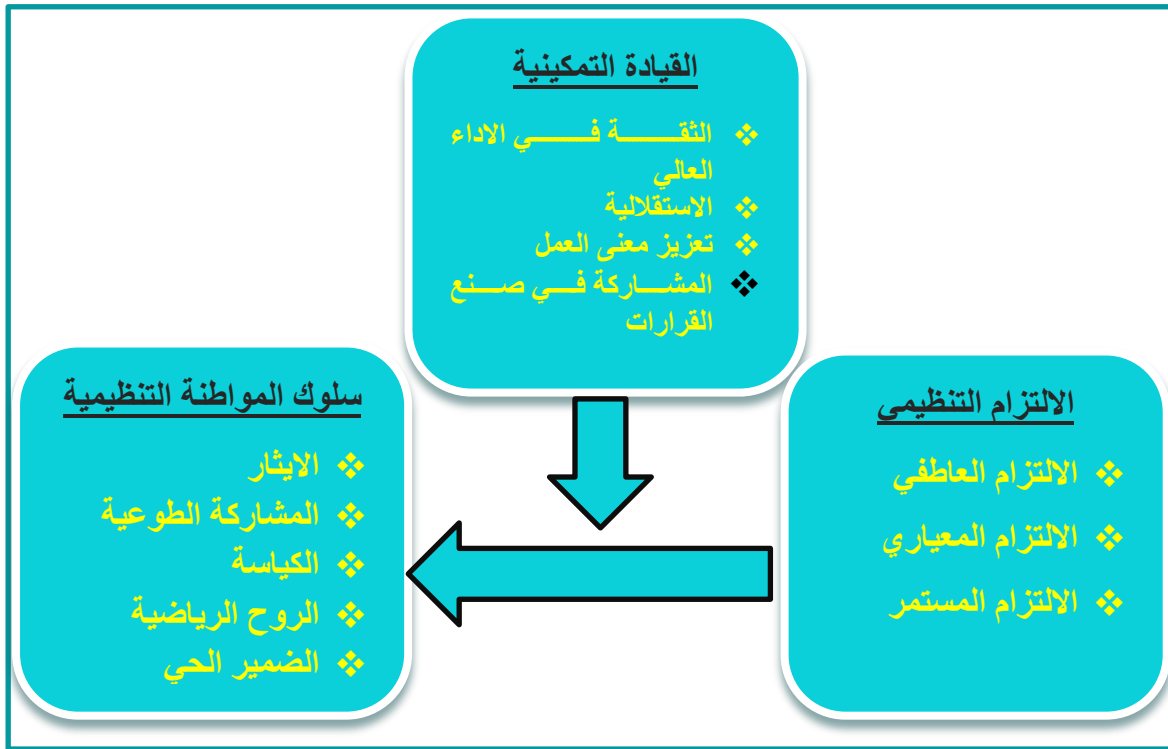
الجدول (1) مقياس الدراسة

المقياس	الابعاد	المتغيرات
2015،etal،Chelliah	الالتزام العاطفي	الالتزام التنظيمي
	الالتزام المعياري	
	الالتزام المستمر	
2005 ، et al،Ahearne	الثقة في الأداء العالي	القيادة التمكينية
	الاستقلالية	
	تعزيز معنى العمل	
	المشاركة في صنع القرارات	
2010،Danaeefard	الإيثار	سلوك المواطنة التنظيمية
	المشاركة الطوعية	

	القياسية	
	الروح الرياضية	
	الضمير الحي	

خامسا:- فرضيات الدراسة

سادسا:- المخطط الفرضي للدراسة



الشكل (1) نموذج المخطط الفرضي للدراسة

سابعاً: - فرضيات الدراسة

أولاً:- الفرضية الرئيسية الأولى:- توجد علاقة تأثير ايجابية ذو دلالة معنوية للالتزام التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية.

1- توجد علاقة تأثير ايجابية ذو دلالة معنوية للالتزام العاطفي في سلوك المواطنة التنظيمية.

2- توجد علاقة تأثير ايجابية ذو دلالة معنوية للالتزام المعياري في سلوك المواطنة التنظيمية.

3- توجد علاقة تأثير ايجابية ذو دلالة معنوية للالتزام المستمر في سلوك المواطنة التنظيمية.

ثانياً :- الفرضية الرئيسية الثانية:- توجد علاقة تأثير ايجابية ذو دلالة معنوية للقيادة التمكينية في سلوك المواطنة التنظيمية.

1- الفرضية الفرعية الأولى:- توجد علاقة تأثير ايجابية ذو دلالة معنوية للثقة في الأداء العالي في سلوك المواطنة التنظيمية.

2- الفرضية الفرعية الثانية:- توجد علاقة تأثير ايجابية ذو دلالة معنوية للاستقلالية في سلوك المواطنة التنظيمية.

3- الفرضية الفرعية الثالثة:- توجد علاقة تأثير ايجابية ذو دلالة معنوية لتعزيز معنى العمل في سلوك المواطنة التنظيمية.

4- الفرضية الفرعية الرابعة:- توجد علاقة تأثير ايجابية ذو دلالة معنوية للمشاركة في صنع القرارات في سلوك المواطنة التنظيمية.

ثالثاً:- الفرضية الفرعية الثالثة:- يوجد تأثير تفاعلي ومعنوي للقيادة التمكينية في العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

ثامناً:- عينة ومجتمع الدراسة:-

أختير مجتمع الدراسة المتمثل بجامعة واسط كلية الإدارة والاقتصاد التي تتضمن الاقسام الآتية (قسم المحاسبة، قسم إدارة الأعمال، قسم المالية والمصرفي، قسم الاقتصاد، قسم الاحصاء)؛ إذ أن عينة البحث هي جزء من المجتمع يلجأ اليه الباحث لدراسته ، حيث كانت عينة البحث جميع العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد (جامعة واسط) وسبب اختيار هذه العينة كونها تعود إلى طبيعة عمل العاملين وطبيعة المتغيرات الرئيسية التي تتمثل بـ (الالتزام التنظيمي، القيادة التمكينية، سلوك المواطنة التنظيمية) وكان عدد العاملين فيها (214) تم توزيعها على جميع العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد من رؤساء وعمداء ورؤساء اقسام وتدرسيين والعاملين الاداريين كان الصالحة للتحليل منها (177) استبانة وغير المسترد منها (17) استبانة أما غير الصالحة للتحليل كان عددها (20) استبانة.

الفصل الثاني / المبحث الأول / الجانب النظري والفكري للالتزام التنظيمي

أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي

أصبح الالتزام التنظيمي يستعمل مؤشراً للاحتفاظ بالعاملين ومحور تركيز العاملين في كثير من المنظمات، علماً ان المسؤولية الرئيسية لمدري المنظمات فهم الذين يخلقون التزام العاملين واستعمال يعمل على زيادة الاحتفاظ بالعاملين والانتاجية (Idris،2014:72). وعرف بأنه القوة النسبية لتعريف الفرد مع منظمة معينة ومشاركته فيها، أو انه يصف حالة التزام العامل تجاه المنظمة وتعريف العامل بقيم وقوانين المنظمة وأهدافها (Singh& Gupta،2015:1192). يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة انتاجية مكان العمل وتعزيز معنويات العاملين، وتعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها (Kang&Kim،2011:762). أو أنه مساهمة العاملين في رفاهية وفعالية المؤسسة من خلال الانخراط في

سلوكيات غير مطلوبة وغير متوقعة، وتسمى هذه السلوكيات (الدور الاضافي) (Aycan، 2004:9) ويصف الالتزام التنظيمي بأنه مدى اهتمام اعضاء الفريق بمكان عملهم وقد تؤدي المستويات العالية من الالتزام التنظيمي إلى زيادة انتاجية العمل (Tsai& Wu، 2011:3). ومن خلال ما ذكر عرفه الباحث بأنه دور محوري في تحديد ما اذا كان العامل سيبقى في المنظمة لمدة أطول من الوقت ويعمل بحماس لتحقيق اهداف المنظمة المخطط لها) (Dhondt&Kraan، 2014:34).

ثانياً: - أهمية الالتزام التنظيمي

لقد حظي الالتزام التنظيمي باهتمام من لدن الباحثين والكتاب؛ نظراً لارتباط المستويات العالية له بنتائج تنظيمية إيجابية؛ إذ كشفت الدراسات والبحوث ان وجوده بمستويات عالية لدى العاملين يرتبط ايجابيا بروحهم المعنوية والدافعية العالية لدى اعمالهم وتحقيق مستويات عالية في سلوكهم التنظيمي ، ويؤدي الالتزام التنظيمي إلى ارتفاع درجة الرضا الوظيفي لديهم وانخفاض معدل دوران العمل في المنظمة وزيادة مستوى فاعلية الاتصال التنظيمي والانتاجية العالية لدى العاملين (Sigit etal، 2022). وقد تؤدي أهمية الالتزام التنظيمي إلى عدة عوامل: (Robbin&Judge، 2008) .

1- إنه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ في كثير من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل؛ إذ يجب ان العاملين الأكثر التزام قد يكونون هم الاطول بقاء في المنظمة والأكثر عملا نحو تحقيق اهداف المنظمة المخطط لها.

2--إن مجال الالتزام التنظيمي قد يثير اهتمام كل من المديرين وعلماء السلوك الإنساني؛ لما يمثله سلوكا مرغوبا ومطلوبا لدى المنظمات.

3-إن مجال الالتزام التنظيمي يساعد العاملين في كيفية إيجاد هدف لهم في الحياة؛ إذ يعد الالتزام التنظيمي من ابرز المتغيرات السلوكية التي سيط عليها الاضواء فقد أكدت نتائج كثير من الدراسات ان ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في المنظمات يؤدي إلى انخفاض مستوى الظواهر السلبية، ومنها ظواهر الغياب وظاهرة التهرب من العمل (Greenberg etal، 2007) حيث يتميز الالتزام التنظيمي بأهمية بالغة للمنظمة لما له من انعكاسات ايجابية على بقاء المنظمة واستمرارها وتتجلى اهميته على النحو الاتي(Nagar، 2012).

1- إنه يمثل عنصراً مهماً بين إدارة المنظمة والعاملين ؛ ولا سيما في الأوقات التي تقدم فيها المنظمة الحوافز المناسبة لهؤلاء العاملين وتحقيق مستوى من الدفع للإنجاز.

2- إن ولاء العاملين للمنظمات التي يعملون بها يعد عاملاً أكثر أهمية من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم لها.

3- إن الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي تشغل الإداريين؛ لأنها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حاله صحية سليمة وتمكينها من الاستمرار.

ثالثاً:- أبعاد الالتزام التنظيمي

1- **الالتزام العاطفي:-** هو البعد الذي يعبر عن رغبة الشخص في الاستمرار في العمل وذلك عن طريق تطابق وتجانس المنظمة والعاملين في كلٍ من الاهداف والقيم والسعي نحو تحقيقها والانغماس في أنشطة

واعمال المنظمة ، ومن ثم فإن العاملين ذات الالتزام العاطفي القوي يستمرون في العمل في المنظمة؛ لأنهم فعلا يريدون تكريس جهودهم لصالح العمل فيها، (Karem et al، 2019) الالتزام العاطفي أو الشعوري هو النهج السائد في ادبيات الالتزام التنظيمي؛ لأنه رابطة عاطفية للمنظمة والعالمين الملتزمين الذين يعرفون انفسهم بوصفهم مساهمين يرغبون في أن يكونوا جزءا من المنظمة (Luz، 2016:88). ويشير هذا النوع من الالتزام إلى الارتباط والتمسك العاطفي أو الاندماج والتطابق بقيم واهداف المنظمة، ويصف الالتزام العاطفي بان يتشابه مع التزام القيم من حيث تطابق الأهداف وقيم وعادات العاملين (Planer، 2019).

2- الالتزام المعياري:- يشير هذا البعد إلى شعور العامل بالإجبار في الاستمرار في العمل داخل المنظمة وانه ملزم بالعمل بسبب ضغوط الآخرين؛ إذ إن العاملين الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير. ماذا يمكن ان يقوله الآخرون فيما لو ترك الفرد المنظمة، علما أن هذا النوع من الالتزام، أدبيا، حتى لو كان على حساب العاملين (Kawiana&Dewi، 2018). يشير الالتزام المعياري إلى شعور العامل في الالتزام في البقاء في المنظمة. علما ان العامل الذي لديه التزام معياري مستعد لتقديم تضحيات شخصية لمنظمتها، لأنه يعتقد ان هذا هو الشيء الاخلاقي الذي يجب القيام به؛ اذ إن الالتزام المعياري ينشأ من ثقافة اسرية وثقافة اجتماعية في المنظمة (Aranki et al، 2019).

3- الالتزام المستمر:- ويشير إلى استمرار العامل ورغبته في البقاء عاملاً في المنظمة؛ لأنه يعتقد أن ترك العمل يكلفه الكثير إذ ان كلما طالت مدة عمل العامل في المنظمة فان تركه لها قد يفقده الكثير مما استثمره على مدار الوقت علما ان الكثير من العاملين لا يرغبون في التضحية ببعض الأمور مثل الراتب والصدقة ، يطلق على مثل هؤلاء العاملين بان لديهم التزام استمراري (Wang، 2021:540). وهو درجة التزام العاملين تجاه المنظمة التي يعملون فيها والناجئة عن العائد الاقتصادي والاجتماعي الذي يمكن تحقيقه من خلال الاستمرار في العمل في المنظمة وتحديد ما يفقده العامل عند ترك العمل في المنظمة والانتقال إلى منظمة أخرى حيث ان الالتزام الاستمراري مرتبط بالفوائد التي يجنيها العامل من خلال عمله في المنظمة (Lurton، 2016:23).

الفصل الثاني / المبحث الثاني / القيادة التمكينية

أولاً: - مفهوم القيادة التمكينية

هي القيادة التي تهتم بتطوير قدرات التأثير الذاتي والتحكم الذاتي والقيادة الذاتية للعاملين لتشجيعهم على أخذ زمام المبادرة والتحكم في السلوك الذاتي وتعني القيادة التمكينية هي تقاسم السلطة مع المرؤوسين؛ وذلك لتحفيزهم على أداء أعمالهم بكفاءة؛ لأنها عملية لخلق البيئة التي تجعل من الممكن مشاركة السلطة مع العاملين عن طريق تحديد أهمية دور العاملين ومنحهم الاستقلالية في اتخاذ القرار واطهار الثقة في امكاناتهم، ومنحهم حرية الأداء والتصرف وفقا للمواقف التي يعملون فيها. (Sonal etal، 2019:54) تستند القيادة التمكينية على مبدأ قيام القائد ببناء علاقة الثقة مع المرؤوسين، ونقل الرؤية المقنعة لهم واتخاذ القرارات التشاركية وتوجيه المرؤوسين ليكونوا أكثر دعماً ذاتياً ويظهرون اهتماماً أكبر بالظروف العائلية للعاملين (kim&Beehr، 2018:2) وعرفت القيادة التمكينية بأنها سلوك القائد الذي يتمثل في تقاسم السلطة والاستقلالية والمسؤولية مع العاملين من أجل تعزيزهم وتشجيعهم ليصبحوا أكثر تقبلاً وتكيفاً مع

بيئة العمل، إذ أن القيادة التمكينية تحدث عندما يقوم القائد بتعزيز العلاقة القائمة على الثقة بالعاملين، وإيصال رؤية مقنعة لهم، وتسهيل عملية صنع القرارات التشاركية، وتدريبهم ليكونوا أكثر اعتماداً على أنفسهم وإظهار الاهتمام بالمشاكل الشخصية (Jacobs، 2015:2) تسهم القيادة التمكينية في تنمية قدرات العاملين وزيادة ثقتهم بأنفسهم واحترام وتقدير ذاتهم وتحفيزهم على القيام بدور النشاط في مستقبلهم علماً أن التمكين الحقيقي يحدث عندما يتطور العاملون إلى قادة يتمتعون بالقدرة على التفكير المستقل حتى إن اختلفوا في عاداتهم ومعتقداتهم مع قادتهم (Erkutlu&Chafra، 2015:1)

ثانياً:- أهمية القيادة التمكينية

اكتسبت ممارسات القيادة التمكينية أهمية كبيرة من خلال من طرحه عدد من الباحثين والكتاب؛ لأنها تتماشى بشكل كبير مع المتطلبات الهيكلية والإدارية في تحقيق نتائج جيدة وقوية للمنظمات؛ إذ إنها تسهم في توفير فرص للعاملين للهدف منها تطوير واكتساب مهارات المادة الذاتية التي تساعد في استجابة سريعة وإيجابية للأدوار والمسؤوليات الجديدة (Amundsen&oyvind، 2014:488).

نال موضوع القيادة التمكينية اهتماماً كبيراً من المنظمات في حقل السلوك التنظيمي خلال السنوات الماضية خلال السنوات الماضية، ويرجع هذا الاهتمام إلى التطور منظمات الأعمال بشكل عام وبيئة الأعمال وممارساتها بشكل خاص، مما جعل للقيادة التمكينية دوراً كبيراً في إلهام الإدارة الذاتية للعاملين ومشاركتهم للسلطات وتعزيز الثقة لديهم وتطوير قدراتهم من أجل نجاح منظماتهم (Mutonyi، etal، 2020:178) حيث تم تحديد شعور العاملين في التمكين على أنه ضروري للمسؤولين الذين عن تقديم الكفاءات الإدارية في العمل إذ تساعد القيادة التمكينية العاملين من الاعتقاد بأن لهم المرونة والكفاءة لتنفيذ أهدافهم ومهامهم المهمة (Hassan، etal، 2017) تعد القيادة التمكينية بأنها دعم للحكم الذاتي من خلال تعزيز الدوافع الذاتية للعاملين؛ لأنها تؤدي إلى مواقف إيجابية لدى العاملين مثل: (الالتزام العاطفي، تحسين أداء العاملين)؛ إذ تعمل القيادة التمكينية على تحسين وتطوير الإبداع والابتكار مما يزيد من قدرة العاملين على التعامل مع التحديات، واكتشاف الفرص داخل المنظمة وخارجها واستغلالها للأفضل (Conides، 2020:7).

ثالثاً:- أبعاد القيادة التمكينية

1- الثقة في الأداء العالي:- ويشير إلى المدى الذي يظهر القائد فيه ثقته في الأداء العالي للعاملين على أداء المهام الموكلة اليهم بكفاءة وإيمانه في قدرة العاملين على تحقيق ما هو متوقع منهم وتحسين أدائهم عند وقوع الخطأ (Manz&Ncck، 2004:7) ويعبر هذا البعد عن ثقة القائد بأن أداء مرؤوسيه يتطابق مع أهداف المنظمة الذي ينعكس على جودة المخرجات التنظيمية؛ إذ تتولد ثقة الأداء الممكن بالأداء العالي للعاملين حيث تنبع من إيمانه بامتلاكهم الخبرات والمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهام عملهم بإتقان، لذلك يسعى لتطوير المرؤوسين الكفؤين لقيادة ذاتهم (Sonal، etal، 2019:55) تتولد الثقة في الأداء العالي، أيضاً من خلال التزام المرؤوسين بأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أعلى من الأداء المطلوب والاعتراف بإنجازاتهم، وتمكن المنظمات من الحصول على الأداء العالي عن طريق تحسين رضاهم عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة (Adeel، etal، 2018:3).

2- الاستقلالية:- تشير الاستقلالية إلى المدى الذي يساعد القائد ومؤسساته على الاستقلالية وتجاوز القيود البيروقراطية والسماح له بأداء الأعمال بطريقته وتحمل مسؤولية مهام المنظمة من أجل تقديم الخدمات للعملاء والاستجابة السريعة لحاجاتهم ورغباتهم (مرزوق وآخرون، 2017: 220) وتعد الاستقلالية بأنها درجة الحرية التي يمنحها القائد للمرؤوسين في اختيار طرق تنفيذ الأعمال بمعنى حرية التصرف في أداء أعمالهم بطريقتهم الخاصة ومنحهم صلاحيات أكبر في صنع القرارات المتعلقة بأعمالهم، التي قد يكون لها تأثير إيجابي في رضا العاملين عن وظائفهم وحافز أكبر لهم لإنجازهم العالي (الطراونة* النهدي، 2017: 40) تسعى الاستقلالية على تجربة المزيد من المسؤولية وتوسيع مهاراتهم؛ لأن هذه التجارب يمكن ان تؤدي إلى الالتزام العاطفي (العتيبي، 2009: 69)

3- تعزيز معنى العمل:- يشير تعزيز معنى إلى المدى الذي يحسن القائد من إدراك العاملين لمعنى عملهم وأهميته، من خلال السلوكيات المتنوعة للقائد، التي تتمثل في قيامه في تحديد الاهداف الملهمه لهم ، وكذلك شرح الية عملهم وارتباطه بالفعالية الاجمالية للمنظمة، فضلا عن تناسق وظيفتهم في الصورة الكلية للمنظمة (بو سالم، 2013: 2).

يعد تعزيز معنى العمل هو الإحساس بجدوى وقيمة العمل عن طريق توافق وأهداف وقيم ومعتقدات العامل من جهة مع متطلبات وادوار العمل من جهة أخرى، فاذا كانت النظرة ايجابية ومتطابقة، فإن الوظيفة ذات قيمة تؤدي إلى خلق معنى، ومن ثم يصبح عمل العامل محركا للالتزام وولائه للمنظمة (العتيبي، 2009: 68) أمّا تعزيز معنى العمل من حيث ما يدركه العامل، فهو يعني درجة شعوره وإحساسه بأهمية وقيمة العمل الذي يؤديه والغرض من عمله والاهتمام بأدائه، وهو عنصر مهم داخل المنظمة (الطراونة والهدي، 2013: 2) وأيضا هو أن يشعر العامل بممارسته لمهم عمله لأهداف نبيلة ويولد الإحساس بإن أداء المهام يستحق جهده ووقته، وانه يؤدي إلى رسالة ذات قيمة (أمان، 2017: 2).

4- المشاركة في صنع القرارات:- حاز هذا البعد على كثير من الاهتمام من لدن الباحثين؛ إذ إن القيادة يعتمدون أسلوب الإدارة التشاركية وتطبيق هذا الأسلوب يتراوح بين تشجيع المرؤوسين على التعبير عن وصولا إلى منحهم الحرية في عملية صنع القرارات (etal،Adeel،2018:3) وعرف بأنه درجة استعانة القائد بمدخلات من العاملين حول مشكلة قائمة منح العاملين فرصة التعبير عن آرائهم المتعلقة بالمشكلة وضمان مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات مع الإدارة (etal،Sonal،2019:55) أو هو تمكين العاملين لسلطة اتخاذ القرار في الامور المتعلقة بالعمل المكلفين به مثل اتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولي خدمتهم حيث يتم تطوير هذا الاتجاه والسلوك في العمل من خلال التدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي، ويتم شرح عملية صنع القرار الموجه ذاتيا، على أنها السماح للعاملين وربطهم بأشراك انفسهم في عملية حل المشكلات؛ مما يجعلهم يشعرون بمزيد من التمكين (برسولي وبو بكر، 2019: 441).

الفصل الثاني / المبحث الثالث / سلوك المواطنة التنظيمية

أولاً:- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

ثانياً:- أهمية المواطنة التنظيمية

يعمل سلوك المواطنة التنظيمية على دعم البيئة الاجتماعية والنفسية التي يتم فيها أداء الأعمال، إذ إنها تؤدي إلى كثير من التأثيرات الإيجابية على المنظمة، مثل: زيادة رضا العاملين وزيادة الاحتفاظ بهم (Podsakoff et al، 2009:122). يسهم سلوك المواطنة التنظيمية بشكل كبير في اكتساب المنظمات ميزة تنافسية مستدامة؛ ولا سيما في البيئات التي تكون فيها المنافسة شديدة وشرسة، حيث يرتبط بارتفاع رضا العاملين والالتزام التنظيمي، وانخفاض معدل الدوران وزيادة الانتاجية والكفاءة، وانخفاض التكاليف (Thiagarajan&Yabesh، 2017:53)، حيث تضيف الدراسات بأن سلوك المواطنة التنظيمية أصبح أحد الجوانب المهيمنة في المنظمة لأنه يميل إلى استفزاز أو تحفيز العاملين على القيام بما يتجاوز متطلبات وظيفتهم الرسمية (Ghani&Memon، 2020). وأيضاً حددت أهمية سلوك المواطنة التنظيمية على النحو الآتي:

One الانصياع للقيم التنظيمية واللوائح والسياسات والعمل على وفها الذي يتمثل بـ (الحضور والانصراف) على وفق أوقات العمل واستعمال الموارد التنظيمية والاستعمال السليم (Somech& Drach، 2004:281).

2- يعمل سلوك المواطنة التنظيمية على تحسين قدرة العاملين والمديرين على أداء أعمالهم بشكل أفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال، والتغلب على مشاكل العمل وطاعة القوانين من دون أن يكون العامل مراقباً من قبل الآخرين (Gastro et al، 2004:3).

3- القيام بأدوار إضافية نابعة من سلوك المواطنة التنظيمية؛ لأنها تؤدي إلى إمكانية تحقيق أهداف المنظمة، على الرغم من ندرة الموارد المتاحة لها (Patti et al، 2004:216).

4- يسهم سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين في أقسام الإدارات المختلفة (Begum، 2005: 11).

ثالثاً:- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

1- الإيثار:- يستند هذا البعد على قيام العامل بتقديم المساعدة لعامل آخر بشكل اختياري، يأخذ بعين الاعتبار ارتباط هذه المساعدة بمهمة أو مشكلة معينة؛ إذ إنه يشير إلى رغبة العامل في مساعدة الآخرين، مثل: رؤساء العمل، وزملاء العمل المتغيبين عن عملهم؛ لإنجاز أعمالهم المترجمة، وقدرتهم على المشاركة في اللجان، من دون أن يطلب منهم ذلك، وكذلك القدرة في أخذ مسؤوليات إضافية وتقديم القرض لزملاء العمل الذين لديهم صعوبات مالية (Ferris et al، 2021:7).

2- المشاركة الطوعية:- وهي المشاركة البناءة من لدن العامل في مهام ونشاطات المنظمة غير الرسمية وتشير المشاركة الطوعية إلى أن العامل يكون مسؤول عن المشاركة في الأمور التي تتعلق في المنظمة بالإضافة إلى قدرته على الحرص ومتابعة نشاطات المنظمة بكل اهتمام، وتقديم الأفكار والاقتراحات

لتطوير المنظمة من أجل زيادة كفاءتها وفعاليتها والسعي في تحسين سمعة المنظمة في البيئة المحيطة بها والحديث عنها بصورة جيدة أمام الآخرين والدفاع عنها عندما ينتقدها العاملون الآخرون، وتبليغ العاملين من خارج المنظمة بأنه فخور في العمل ضمن هذه المنظمة وحضور الاجتماعات التي لا يتطلب حضور وحفظ موقع العمل نظيفاً وانيقاً (Gao، 2020:6).

3- الكياسة:- يشير هذا البعد إلى مدى مساهمة العامل في منع وقوع المشكلات التي يمكن ان يتعرض لها زملاء العمل وامكانية تأثير سلوكه على العاملين واستطاعته في تقديم النصائح والمعلومات الضرورية للعاملين الآخرين واحترام رغبتهم وخصوصياتهم وتجنب وقوع مشكلات بينهم وقدرته في التأثير على سلوك الآخرين ، وامتناعه في التعدي على حقوق العاملين والرغبة في الاتصال بهم قبل اتخاذ اي قرار يؤثر على أعمالهم، والبقاء على علاقة جيدة مع العاملين في العمل (Das&Imon، 2016).

4- الروح الرياضية:- يستند هذا النوع من الأبعاد على مدى انعكاس العامل في تقليل بعض الاحتياطات والمضايقات التنظيمية دون شكوى ، حيث يكون العامل مستعداً للتضحية باهتماماته من أجل مصلحة فريق العمل والشخص الذي يتمتع بروح رياضية يستطيع أن يتجنب تكبير المشكلات أكبر من حجمها الطبيعي، وتجنب التركيز على أخطاء الآخرين، وإظهار الاحترام والمجاملة للزملاء للعمل في أوقات التوتر الشخصي والمهني، وتقبل النقد والتسامح عن الإساءة الشخصية (Thiagarajan&Yabesh، 2017:53).

5- وعي الضمير:- يستند هذا البعد على مدى حرص العامل في القيام بعمل اختياري، يفوق الحد الأدنى من المتطلبات الوظيفية في مجال تعظيم استغلال وقت العمل؛ إذ إنه يشير إلى قدرة العامل في الالتزام بأوقات العمل المحددة مثل الحضور المبكر وتنفيذ الأعمال وتسليمها في الوقت المحدد لها وعدم ضياع الوقت في الحديث عن الامور الخاصة وندرة الغياب الاسباب مقنعة ، والحرص على قضاء معظم أوقات العمل على أداء المهام الرسمية والعمل وفق قوانين المنظمة، وتنفيذها بالدقة المطلوبة حتى في حالة عدم وجود رقابة على تطبيق هذه القوانين (Mohammed&Agha، 2022:2).

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً: ترميز وتوصيف متغيرات البحث

يُعدُّ ترميز وتوصيف متغيرات البحث من الخطوات الأساسية في تصميم الدراسات البحثية، حيث يؤديان دوراً حيوياً في تنظيم المعلومات وتحليل البيانات بشكل فعال، وعليه فإن الجدول (1) يمثل الآلية التي اعتمد عليها البحث لترميز وتوصيف المتغيرات.

الجدول (1) ترميز المتغيرات

المتغيرات	الأبعاد	الفقرات	الرمز
القيادة التمكينية	الثقة في الأداء العالي	5	ELCH EMLE

ELIN		5	الاستقلالية	
ELEM		5	تعزيز معنى العمل	
ELPD		5	المشاركة في صنع القرارات	
OCAC	ORCO	5	الالتزام العاطفي	الالتزام التنظيمي
OCNC		5	الالتزام المعياري	
OCCC		5	الالتزام المستمر	
OBAL	OCBE	5	الإيثار	سلوك المواطنة التنظيمية
OBVP		5	المشاركة الطوعية	
OBCU		5	الكمياسة	
OBSP		5	الروح الرياضية	
OBCN		5	الضمير الحي	

ثانياً: اختبار اعتدالية أداة القياس

يظهر من نتائج الجدول (2) ان البيانات الداخلة في تحليل المتغيرات قيد الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ليشير إلى أن النتائج التي تتوصل اليها الدراسة يمكن تعميمها على المجتمع المدروس، فضلاً عن قبول الفرضية الصفرية التي مفادها: (أن البيانات قيد الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية أكبر من (0.05)، ورفض الفرضية البديلة التي مفادها (إن البيانات قيد الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية اقل من (0.05).

الجدول (2) اختبار اعتدالية أداة القياس

P.value	اختبار (Kol-Smi)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المؤشرات المتغيرات
P > 0.05	0.109	0.65	4.06	الالتزام التنظيمي
	0.103	0.63	4.04	القيادة التمكينية

	0.114	0.71	4.03	سلوك المواطنة التنظيمية
--	-------	------	------	----------------------------

ثالثاً: اختبار ثبات أداة القياس

تبين نتائج الجدول (3) ثبات فقرات متغير "الالتزام التنظيمي، والقيادة التمكينية، وسلوك المواطنة التنظيمية"، لتشير إلى معامل الفا كرونباخ قدره (0.0.963)، موزعة على (0.962) لمتغير الالتزام التنظيمي، و(0.956) لمتغير القيادة التمكينية، و(0.941) لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية، وبثبات تجاه أبعاد المتغيرات تراوح بين (0.706) لُبعد الالتزام العاطفي إلى (0.964) لُبعد الالتزام المستمر، لتستقر مع شرط ثبات معامل الفا كرونباخ.

الجدول (3) معاملات كرونباخ الفا

Cronbach's Alpha						المتغيرات
0.963	0.964	الالتزام المستمر	0.963	الالتزام المعياري	0.706	الالتزام العاطفي
	المعدل اجمالي لمعامل كرونباخ الفا					
	0.962					
0.963	0.793	تعزيز معنى العمل	0.797	الاستقلالية	0.912	الثقة في الأداء العالي
	0.858	المشاركة في صنع القرارات				
	المعدل اجمالي لمعامل كرونباخ الفا					
0.956						
0.963	0.858	القياسية	0.828	المشاركة الطوعية	0.800	الإبشار
	0.828	الضمير الحي		0.800	الروح الرياضية	
	المعدل اجمالي لمعامل كرونباخ الفا					
0.941						

رابعاً: الوصف الاحصائي للبحث

يظهر الجدول (4) أن الوسط الحسابي الإجمالي لمتغير الالتزام التنظيمي وصل إلى (4.06) مع انحراف معياري مقداره (0.65). يشير هذا إلى وجود اهتمام ملحوظ من العينة المبحوثة في تعزيز إمكانياتها، حيث جاء بُعد الالتزام العاطفي (OCAC) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.11) وانحراف معياري (0.65)، وبالمقابل، احتل بُعد الالتزام المستمر (OCCC) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (4.03) وانحراف معياري (0.73)، مما يدل على أن اهتمام العينة المبحوثة تجاه هذا البُعد كان أقل مقارنة بالالتزام العاطفي.

يظهر الجدول (4) أن الوسط الحسابي الإجمالي لمتغير القيادة التمكينية بلغ (4.04) مع انحراف معياري قدره (0.63). يشير هذا إلى أن العينة المبحوثة تُظهر اهتماماً كبيراً في تعزيز إمكانياتها؛ حيث شغل بُعد الاستقلالية (ELIN) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.09) وانحراف معياري (0.71).

من ناحية أخرى، جاء بُعد تعزيز معنى العمل (ELEM) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.94) مع انحراف معياري قدره (0.88). يدل ذلك على أن اهتمام العينة المبحوثة تجاه هذا البُعد كان أقل مقارنة بالاستقلالية.

يتضح من الجدول (4) أن الوسط الحسابي الإجمالي لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية بلغ (4.03) مع انحراف معياري قدره (0.71). يشير ذلك إلى وجود اهتمام واضح من العينة المبحوثة في تعزيز إمكانياتها، حيث جاء بُعد الكياسة (OBCU) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.06) وانحراف معياري (0.74)، وفي المقابل، شغل بُعد الضمير الحي (OBCN) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.99) مع انحراف معياري (0.82)، مما يدل على أن اهتمام العينة المبحوثة تجاه هذا البُعد كان أقل مقارنة بالكياسة.

الجدول (4) الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث

الفقرة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
OBCU2	1.09	4.03	ELPD 2	1.04	4.08	ELC H1	0.76	4.29	OCAC1
OBCU3	0.90	4.21	ELPD 3	0.98	4.17	ELC H2	0.93	4.04	OCAC2
OBCU4	1.18	3.99	ELPD 4	1.11	4.13	ELC H3	1.01	3.90	OCAC3
OBCU5	0.98	4.05	ELPD	1.08	4.07	ELC	0.88	4.14	OCAC4

			5			H4			
OBCU	0.74	4.06	ELPD	1.16	3.97	ELC H5	0.91	4.17	OCAC5
Obsp1	0.63	4.04	EML E	0.72	4.08	ELC H	0.65	4.11	OCAC
Obsp2	1.00	4.09	OBA L1	1.03	4.16	ELIN 1	0.94	4.17	OCNC1
Obsp3	0.99	4.18	OBA L2	1.18	3.99	ELIN 2	0.88	4.16	OCNC2
Obsp4	1.09	4.07	OBA L3	0.98	4.05	ELIN 3	0.93	4.02	OCNC3
Obsp5	1.18	3.94	OBA L4	1.00	4.09	ELIN 4	1.11	3.81	OCNC4
Obsp	1.09	3.95	OBA L5	0.99	4.18	ELIN 5	0.97	4.03	OCNC5
OBCN1	0.79	4.05	OBA L	0.71	4.09	ELIN	0.76	4.04	OCNC
OBCN2	1.23	3.82	OBVP 1	1.09	4.07	ELE M1	1.02	4.06	OCCC1
OBCN3	1.17	3.89	OBVP 2	1.18	3.94	ELE M2	0.91	4.15	OCCC2
OBCN4	1.11	4.01	OBVP 3	1.09	3.95	ELE M3	0.92	4.04	OCCC3
OBCN5	1.09	4.03	OBVP 4	1.23	3.82	ELE M4	1.13	3.86	OCCC4

OBCN	0.90	4.21	OBVP 5	1.17	3.89	ELE M5	0.97	4.06	OCCC5
OCBE	0.82	3.99	OBVP	0.88	3.94	ELE M	0.73	4.03	OCCC
	1.11	4.01	OBC U1	1.11	4.01	ELPD 1	0.65	4.06	ORCO

خامسا: اختبار فرضيات البحث

H1: توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التمكينية والالتزام التنظيمي، وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

تشير نتائج الجدول (5) لمصفوفة الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة التمكينية والالتزام التنظيمي بمقدار (0.655)، مما يدل على أن هناك تأثيراً إيجابياً كبيراً للقيادة التمكينية على تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

كما توجد علاقة ارتباط قوية بين أبعاد المتغيرات؛ إذ تراوحت القيم من (0.300) بين بُعد تعزيز معنى العمل وبُعد الالتزام المستمر، مما يشير إلى أن هناك تفاعلاً ملحوظاً بين هذين البعدين، مما يعكس أهمية تعزيز معنى العمل في دعم الالتزام المستمر.

بينما بلغت العلاقة بين بُعد الثقة في الأداء العالي وبُعد الالتزام العاطفي (0.577)، مما يدل على أن وجود ثقة في الأداء العالي يعزز الالتزام العاطفي، ويعكس قوة الارتباط بين الثقة والتحفيز العاطفي في بيئة العمل.

H2: توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التمكينية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

تشير نتائج الجدول (5) لمصفوفة الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة التمكينية وسلوك المواطنة التنظيمية بمقدار (0.932)، مما يدل على أن القيادة التمكينية تؤدي دوراً حاسماً في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد، مما يعكس تأثير أسلوب القيادة الإيجابي على سلوكيات الموظفين.

كما توجد علاقة ارتباط قوية بين أبعاد المتغيرات، حيث تراوحت القيم من (0.414) بين بُعد الثقة في الأداء العالي وبُعد المشاركة الطوعية، مما يشير إلى أن تعزيز الثقة في الأداء العالي يمكن أن يعزز من مستوى المشاركة الطوعية للأفراد في الأنشطة التنظيمية، مما يساهم في خلق بيئة عمل أكثر تفاعلاً وإيجابية.

بينما بلغت العلاقة بين بُعد المشاركة في صنع القرارات وبُعد الكياسة (0.967)، مما يدل على أن المشاركة الفعالة في صنع القرارات ترتبط ارتباطاً قوياً بالكياسة، مما يعني أن الأفراد الذين يشعرون بأن لهم دوراً في اتخاذ القرارات يميلون إلى إظهار سلوكيات كياسة أعلى، مما يعزز ثقافة تراوحت والاحترام في بيئة العمل.

H3: توجد علاقة ارتباط معنوية بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

تشير نتائج الجدول (5) لمصفوفة الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية بمقدار (0.557)، مما يدل على أن الالتزام التنظيمي يعزز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأفراد، مما يساهم في تحسين الأداء العام داخل المنظمة.

كما توجد علاقة ارتباط قوية بين أبعاد المتغيرات، حيث تراوحت القيم من (0.366) بين بُعد الالتزام المستمر وبُعد الضمير الحي، مما يشير إلى أن الأفراد الذين يظهرون التزاماً مستمراً يميلون إلى إظهار ضمير حي أعلى، مما يعكس ارتباطاً إيجابياً بين الالتزام المستمر والسلوك الأخلاقي في العمل.

بينما بلغت العلاقة بين بُعد الالتزام العاطفي وبُعد الكياسة (0.529)، مما يدل على أن الأفراد الذين يشعرون بالالتزام عاطفي تجاه المنظمة يميلون إلى إظهار سلوكيات كياسة أعلى، مما يعزز من بيئة العمل الإيجابية وتراوحت بين الأفراد.

الجدول (5) مصفوفة الارتباط

	ELC H	ELI N	ELE M	ELP D	EML E	OCA C	OCN C	OCC C	ORC O
ELC H	1								
ELIN	.487*	1							
ELE M	.442*	.609**	1						
ELP D	.454*	.781**	.654**	1					
EML E	.713*	.865**	.841**	.874*	1				
OCA C	.577*	.532**	.426**	.529*	.620**	1			
OCN C	.559*	.519**	.422**	.492*	.599**	.771**	1		

OCC C	.566 [*] *	.544 **	.300 ^{**}	.474 [*] *	.560 ^{**}	.775 ^{**}	.649 ^{**}	1	
ORC O	.626 [*] *	.587 **	.422 ^{**}	.549 [*] *	.655 ^{**}	.930 ^{**}	.896 ^{**}	.891 ^{**}	1
OBA L	.414 [*] *	.736 **	.877 ^{**}	.631 [*] *	.820 ^{**}	.495 ^{**}	.484 ^{**}	.368 ^{**}	.495 ^{**}
OBV P	.473 [*] *	.583 **	.779 ^{**}	.872 [*] *	.830 ^{**}	.483 ^{**}	.452 ^{**}	.369 ^{**}	.478 ^{**}
OBC U	.454 [*] *	.781 **	.654 ^{**}	.967 [*] *	.874 ^{**}	.529 ^{**}	.492 ^{**}	.474 ^{**}	.549 ^{**}
OBS P	.418 [*] *	.736 **	.877 ^{**}	.631 [*] *	.820 ^{**}	.495 ^{**}	.484 ^{**}	.368 ^{**}	.495 ^{**}
OBC N	.473 [*] *	.583 **	.779 ^{**}	.872 [*] *	.830 ^{**}	.483 ^{**}	.452 ^{**}	.366 ^{**}	.478 ^{**}
OCB E	.500 [*] *	.761 **	.889 ^{**}	.894 [*] *	.932 ^{**}	.555 ^{**}	.528 ^{**}	.433 ^{**}	.557 ^{**}

H4: يوجد أثر معنوي للقيادة التمكينية في الالتزام التنظيمي، وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

تبين نتائج الجدول (6) أن القيادة التمكينية تساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي. ويشير ذلك إلى أن زيادة القيادة التمكينية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى أحداث تحسين قدره 0.674 تجاه معامل بيتا، وبواقع 1.333 تجاه معلمة الانحدار، وبنسبة خطأ معياري بلغت 0.059، ما أدى إلى قيمة حرجة مساوية لـ 11.424، وعلى أثر ذلك، أسهمت هذه العلاقة في اسهام القيادة التمكينية لتفسير ما مقداره 0.428 من متغير الالتزام التنظيمي، وعليه يمكن تحديد مقدار تأثير القيادة التمكينية في الالتزام التنظيمي من خلال المعادلة الآتية:

$$Y = a + \beta X$$

حيث إن:

Y = المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)

a = معلمة الانحدار

β = قيمة بيتا

X = القيادة التمكينية

$$Y = 1.333 + 0.674 X$$

لنفترض ان قيمة (X=1) وعليه تصبح المعادلة

$$Y = 1.333 + 0.674 * 1$$

$$Y = 1.333 + 0.674$$

$$Y = 2.007$$

H5: يوجد أثر معنوي للقيادة التمكينية في سلوك المواطنة التنظيمية، وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

تبين نتائج الجدول (6) أن القيادة التمكينية يسهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. ويشير ذلك إلى أن زيادة القيادة التمكينية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى أحداث تحسين قدره 1.053 تجاه معامل بيتا، وانخفاض معلمة الانحدار بواقع -0.232، وبنسبة خطأ معياري بلغت 0.031، ما أدى إلى قيمة حرجة مساوية لـ 33.968، وعلى أثر ذلك، أسهمت هذه العلاقة في اسهام القيادة التمكينية لتفسير ما مقداره 0.869 من متغير سلوك المواطنة التنظيمية، وعليه يمكن تحديد مقدار تأثير القيادة التمكينية في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال المعادلة الآتية:

$$Y = a + \beta X$$

حيث إن:

Y = المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)

a = معلمة الانحدار

β = قيمة بيتا

X = القيادة التمكينية

$$Y = 0.232 - 1.053 X$$

لنفترض أن قيمة (X=1) وعليه تصبح المعادلة

$$Y = 0.232 - 1.053 * 1$$

$$Y = 0.232 - 1.053$$

$$Y = -0.821$$

H6: يوجد أثر معنوي للالتزام التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية، وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

تبين نتائج الجدول (6) أن الالتزام التنظيمي يسهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. يشير ذلك إلى أن زيادة الالتزام التنظيمي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى أحداث تحسين قدره 0.610 تجاه معامل بيتا، وبواقع 0.549 تجاه معلمة الانحدار، وبنسبة خطأ معياري بلغت 0.069، ما أدى إلى قيمة حرجة مساوية لـ 8.841، وعلى أثر ذلك، أسهمت هذه العلاقة في إسهام الالتزام التنظيمي لتفسير ما مقداره 0.310 من متغير سلوك المواطنة التنظيمية، وعليه يمكن تحديد مقدار تأثير للالتزام التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال المعادلة الآتية:

$$Y = a + \beta X$$

حيث ان:

Y = المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)

a = معلمة الانحدار

β = قيمة بيتا

X = الالتزام التنظيمي

$$Y = 0.549 + 0.610 X$$

لنفترض ان قيمة ($X=1$) وعليه تصبح المعادلة

$$Y = 0.549 + 0.610 * 1$$

$$Y = 0.549 + 0.610$$

$$Y = 1.159$$

H7: يوجد أثر معنوي للدور التفاعلي بين القيادة التمكينية والالتزام التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية، وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

تبين نتائج الجدول (6) أن الدور التفاعلي بين القيادة التمكينية والالتزام التنظيمي، يسهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. يشير ذلك إلى أن زيادة الدور التفاعلي بين القيادة التمكينية والالتزام التنظيمي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى أحداث تحسين قدره 0.126 تجاه معامل بيتا، وبواقع 1.922 تجاه معلمة الانحدار، وبنسبة خطأ معياري بلغت 0.007، ما أدى إلى قيمة حرجة مساوية لـ 18.000، وعلى أثر ذلك، أسهمت هذه العلاقة في إسهام الدور التفاعلي بين القيادة التمكينية والالتزام التنظيمي لتفسير ما مقداره 0.653 من متغير سلوك المواطنة التنظيمية، وعليه يمكن تحديد مقدار تأثير الدور التفاعلي بين القيادة التمكينية والالتزام التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال المعادلة الآتية:

$$Y = a + \beta X$$

حيث إن:

Y = المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)

a = معلمة الانحدار

β = قيمة بيتا

X = الدور التفاعلي بين القيادة التمكينية والالتزام التنظيمي

$$Y = 1.922 + 0.126 X$$

لنفترض ان قيمة ($X=1$) وعليه تصبح المعادلة

$$Y = 1.922 + 0.126 * 1$$

$$Y = 1.922 + 0.126$$

$$Y = 2.048$$

الجدول (6) نتائج فرضيات التأثير

P	قيمة R^2	قيمة F	القيمة الحرجة	الخطأ المعياري	قيمة β	معلمة الانحدار a	المسار		
0.001	0.428	131.183	11.424	0.059	0.674	1.333	ORCO	<---	EMLE
0.001	0.869	1164.473	33.968	0.031	1.053	-0.232	OCBE	<---	EMLE
0.001	0.310	78.579	8.841	0.069	0.610	0.549	OCBE	<---	ORCO
0.001	0.653	329.755	18.000	0.007	0.126	1.922	OCBE	<---	EMLEOCBE

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات البحث، ما يعني انه من خلال قياس نتائج القيادة التمكينية وتأثيرها على الالتزام وسلوك المواطنة، يمكن للعيينة المبحوثة التكيف مع احتياجات موظفيها بشكل أفضل وتحقيق نتائج إيجابية.
2. أظهرت النتائج انه من خلال القيادة التمكينية، يمكن تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، حيث يميل الموظفون إلى تقديم المزيد من الجهود الإضافية والمشاركة الفعالة في الأنشطة التنظيمية.
3. بينت النتائج اهتمام العينة المبحوثة بتمكين العاملين، ما يجعلهم أكثر استعدادًا لتقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة، مما يعزز من قدرة المنظمة على التكيف والنمو.
4. تحرص العينة المبحوثة على تعزيز القيادة التمكينية يسهم في تحسين التواصل بين الفرق، مما يؤدي إلى زيادة تراوحت والمشاركة بين الموظفين.
5. تهتم العينة المبحوثة بتطبيق القيادة التمكينية يساعد في بناء ثقافة مؤسسية تعزز من القيم الإيجابية، مثل تراوحت والدعم المتبادل، إضافة إلى التركيز على تعزيز القيادة التمكينية من ولاء الموظفين للمنظمة، حيث يشعرون بأنهم جزء مهم من الفريق، مما يزيد من انتمائهم وولائهم.
6. تركيز العينة المبحوثة على تعزيز القيادة التمكينية من شعور الموظفين بالرضا الوظيفي، حيث يشعرون بأن لهم دورًا أساسيًا في صنع القرار، مما يؤدي إلى تحسين البيئة العمل.
7. تحرص العينة المبحوثة على تعزيز امكانياتها تجاه القيادة التمكينية من أجل ضمان حصول زيادة في مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام والنتائج التنظيمية.

ثانياً: التوصيات

1. ينبغي على العينة المبحوثة قياس أثر القيادة التمكينية على الالتزام وسلوك المواطنة بانتظام، واستعمال هذه البيانات لتكييف استراتيجياتها حسب الحاجة.
2. ينبغي تصميم استراتيجيات لتحفيز الالتزام التنظيمي، مثل مكافآت الأداء أو برامج تقدير الموظفين، مما يعزز ارتباط الأفراد بالمنظمة.
3. ينبغي أن تتضمن تقييمات الأداء مؤشرات على الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة، مما يعكس أهمية هذه الجوانب في نجاح الشركة.
4. يجب على العينة المبحوثة توفير الموارد اللازمة للموظفين لتطوير مهاراتهم، مثل التعليم المستمر والتدريب المهني، مما يعزز من التزامهم وولائهم.
5. ضرورة على العينة المبحوثة تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتعزيز مهارات القيادة التمكينية لدى المديرين. هذا سيساعد في تمكين الموظفين وتشجيعهم على المشاركة الفعالة.
6. يتعين تشجيع سلوك المواطنة من خلال توفير بيئة عمل إيجابية، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والأمان، مما يعزز من رغبتهم في المساهمة بشكل أكبر.

7. يتعين إنشاء قنوات للتواصل الفعال بين الإدارة والموظفين، مما يساعد على تبادل الآراء والأفكار ويعزز من الشعور بالانتماء.

المصادر العربية

1. أمّان، نجوى محمد، (2017)، الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة على العلاقة بين التمكين النفسي والقيادي للعاملين وادائهم في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، رسالة ماجستير، إدارة اعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة.
2. برسولي، فوزية وبو بكر، نعرورة، (2019)، القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 5.
3. بو سالم، ابو بكر، (2013)، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير، إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر.
4. الطراونة، اخلاص ابراهيم، والنهدي، سميرة محمد، (2013)، التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية، مديرات مدارس منطقة خميس مشيط، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد 3، العدد 1.
5. العتيبي، سعد بن مرزوق، (2009)، القيادة التحويلية والتمكينية ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين، ملتقى دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات، تونس.
6. مرزوق، عبد العزيز علي وآخرون، (2017)، أثر القيادة التمكينية على سلوك المواطننة التنظيمية، دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد 3.

المصادر الاجنبية

1. Adeel, A. & Batool, S. & ALI, R., (2018), Empowering Leadership and Team Creativity: Understanding the Direct-Indirect Path.
2. Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied psychology*, 90(5), 945.
3. Aranki, D. H., Suifan, T. S., & Sweis, R. J. (2019). The relationship between organizational culture and organizational commitment. *Modern Applied Science*, 13(4), 137-154.
4. Ayca, Z. (2004). Industrial/Organizational Psychology across Cultures.
5. Basalamah, C. S. B. S., & Ardana, I. K. (2020). Organizational commitment in mediating the influence of transformational leadership on organizational citizenship behavior. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 4(2), 434-440.

6. Begum, Noorjahan (2005) 'The relationships between social power and organizational citizenship behavior: The Meditational role of procedural justice, organizational commitment, and job satisfaction in context of private commercial bank in Bangladesh', <http://sb.jub.edu.bd/senior/web-sp.pdf>.
7. Conides, Anna, 2019, Empowering Leadership and Employee Motivation, Behaviors, and Well-Being: Enabling or Burdening, Thesis of Master Science, Concordia University, Montreal, Quebec, Canada.
8. Danaeefard, H., Balutbازه, A. E., & Kashi, K. (2010). Good soldiers' perceptions of organizational politics understanding the relation between organizational citizenship behaviors and perceptions of organizational politics: Evidence from Iran.
9. Dhondt, S., Pot, F. D., & Kraan, K. O. (2014). The importance of organizational level decision latitude for well-being and organizational commitment. *Team Performance Management*.
10. Erkutlua, H. & Ghafrab, J., (2015), Development of A Sustainable Competitive Advantage Model Based on Balanced Scorecard, *International Journal of Asian Social Science*, 5 (5):
11. Ferris, K., Kang, P., Wilson-Fetrow, M., Svihla, V., Gomez, J., Chen, Y., ... & Datye, A. K. (2021, July). Organizational Citizenship Behavior and Care in Chemical Engineering. In 2021 ASEE Virtual Annual Conference Content Access.
12. Gao, W. (2020). Gender and organizational citizenship behavior. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 415, 25-29.
13. Ghani, B., & Memon, K. R. (2020). The HR practices and organizational citizenship behavior. *International journal of management sciences and business research*, 9(1), 43-52.
14. Greenberg, Jerald, and Baron, Robert, A. (2007) *Behavior in Organizations*. New Delhi : Prentice-Hall of India, pp.164-166.
15. Idris, A. (2014). Flexible working as an employee retention strategy in developing countries: Malaysian bank managers speak. *Journal of Management Research*, 14(2).
16. Jacobs, H., (2015), *Empowering Leadership Strategies for a Changing World*, Jacobs Branding Graphics & Website Designs.
17. Kang, D. S., Stewart, J. and Kim, H. (2011), "The effects of perceived external prestige, ethical organizational climate, and leader-member exchange (LMX) quality on employees' commitments and their subsequent attitudes", *Personnel Review*, Vol. 40 No 6.
18. Karem, M. A., Mahmood, Y. N., Jameel, A. S., & Ahmad, A. R. (2019). The effect of job satisfaction and organizational commitment on nurses' performance. *Journal of Humanities and Social Sciences Reviews*. eISSN

19. Kawiana, I. G. P., Dewi, L. K. C., Martini, L. K. B., & Suardana, I. B. R. (2019). The influence of organizational culture, employee satisfaction, personality, and organizational commitment towards employee performance. *International research journal of management, IT and social sciences*
20. Kim, M. & Beehr, T., (2018), A. Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment? *The International Journal of Human Resource Management*, (Online) Journal homepage: <http://www.tandfonline.com/loi/rijh20>
21. Luz, C. M. D. R., de Paula, S. L., & de Oliveira, L. M. B. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestão*
22. Manz, C.C. & Neck, C.P. (2004), *Mastering Self Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*, 3rd ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
23. Mohammed S. Jami M.S., Agha .A .Q., (2022).The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Charity Organizations in Erbil in Iraq.Cihan University-Erbil *Journal of Humanities and Social Sciences*.Volume 6, No. 1.P.1- 5.
24. Mudallal, Rola H.; Othman, Wafa'a M.; AL Hassan, Nahid F., (2017) "Nurses" burnout: the influence of leader empowering behaviors, work conditions, and demographic traits". *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*, Vol 54.
25. Mutonyi, Barbara Rebecca, Slatten, Terje, Lien, Gudbrand, 2020, Empowering leadership, work group cohesiveness, individual learning orientation and individual innovative behavior in the public sector: empirical evidence from Norway, *international Journal of Public Leadership*, Vol. 16 No. 2
26. Nagar, K. (2012). Organizational Commitment and Job Satisfaction among Teachers during Times of Burnout. *The Journal for Decision Markets*. 37(2), 1 –18 .
27. Patti, A.L., Fok, L.Y.&Hartman ,S.J.,(2004),Differences between management and line employees in quality management environment , *international journal of quality & reliability management* , vol :21, No:2.
28. Planer, D. (2019). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the public and private sectors. *Sustainability*, 11(22), 6395.
29. Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A metaanalysis. *Journal of applied Psychology*, 94(1), 122.

30. Robbins, S. P., & Timothy, A. (2008). Organizational Behavior (in Indonesian Perilaku Organisasi), PT. Prenhallindo. Translation: Hadyana Pujaatmaka. 1(1), 221 –235
31. Sigit, H., & Muafi, M. (2022). The influence of internal marketing and organizational commitment on employee performance mediated by psychological capital. International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478), 11(8), 177-190.
32. Singh, A., & Gupta, B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment. Benchmarking: An International Journal, 22(6).
33. Somech, A., & Drach – Zahavy, A., (2004), Exploring organizational citizenship behavior from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behavior, journal of occupational and organizational psychology, vol :77.
34. Sonal, J.& Sangeeta, j., & Vivek, S., (2019), Empowering Leadership Behavior-An Empirical Study with Special Reference to Selected Service Sector in India, Advances in Management, Vol. 12 (1)
35. Sonal, J.& Sangeeta, j., & Vivek, S., (2019), Empowering Leadership Behavior-An Empirical Study with Special Reference to Selected Service Sector in India, Advances in Management, Vol. 12 (1)
36. Sonal, J.& Sangeeta, j., & Vivek, S., (2019), Empowering Leadership Behavior-An Empirical Study with Special Reference to Selected Service Sector in India, Advances in Management, Vol. 12 (1)
37. SÜRÜCÜ, L. (2021).Transformational Leadership, Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD), 13(25), 429-440.
38. Thiagarajan, T., & Yabesh, I. (2017). Organizational Citizenship Behavior: Its Definitions And Dimensions. GEInternational Journal of Management Research, 5(5), 46-55.
39. Thiagarajan, T., & Yabesh, I. (2017). Organizational Citizenship Behavior: Its Definitions And Dimensions. GEInternational Journal of Management Research, 5(5), 46-55.
40. Thiagarajan, T., & Yabesh, I. (2017). Organizational Citizenship Behavior: Its Definitions And Dimensions. GEInternational Journal of Management Research, 5(5), 46-55.
41. Tsai, Y., & Wu, S. W. (2011). Using internal marketing to improve organizational commitment and service quality. Journal of advanced nursing, 67(12).
42. Widiani, N. P., Putri, A. M. A. D., Sari, M. M. R., & Wirajaya, I. G. A. (2019). The effect of love of money and emotional intelligence on employee performance with organizational

citizenship behavior as mediating variable. *International Research Journal of Engineering, IT and Scientific Research*, 5(1), 39-49.