

قياس مستوى ممارسة التمكين وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية

في مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته

Measuring the level of empowerment practice and its impact on organizational citizenship behavior in Sweetly Milk and Dairy Products

بلقاسم العسالي¹، محمد خالدي²، طارق هزرشي³

¹ جامعة زيان عاشور - الجلفة (الجزائر)، belgacem.assali@univ-djelfa.dz

² جامعة زيان عاشور - الجلفة (الجزائر)، khaldidjelfa@yahoo.fr

³ جامعة زيان عاشور - الجلفة (الجزائر)، t.hazerchi@univ-djelfa.dz

تاريخ النشر: 2021/05/31

تاريخ القبول: 2021/05/29

تاريخ الاستلام: 2021/04/27

ملخص:

تهدف الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة التمكين بنوعيه التمكين النفسي والتمكين الهيكلي وأثرهما على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته.

وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (43) عاملا، حيث استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات فضلا عن المقابلات الشخصية، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من نتائج من أهمها ما يلي:

كانت تصورات العاملين في مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته حول التمكين والتمكين الهيكلي إجمالا أن مستوى ممارسته كانت متوسطة.

كذلك كانت تصورات العاملين في مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته حول التمكين النفسي أن مستوى ممارسته كانت مرتفعة، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من التمكين النفسي والتمكين الهيكلي على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته.

كلمات مفتاحية: التمكين، التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، سلوك المواطنة التنظيمية، مؤسسة سويتلي

تصنيف JEL : M54 ، C93 ، D23.

Abstract:

The study aims to know the level of empowerment practice, in its two types, psychological empowerment and structural empowerment, and their impact on the behavior of organizational citizenship in the Sweetly Foundation for the Production of Milk and its derivatives.

The study was applied to a sample of (43) workers, where the study used the questionnaire as a main tool. The study concluded with a set of results, the most important of which are the following: The perceptions of employees at Sweetley Milk Products and dairy products about empowerment and structural empowerment were overall that the level of its practice was moderate, psychological empowerment was high, and there was an influence of both psychological and structural empowerment on organizational citizenship behavior.

Keywords: Empowerment, Psychological Empowerment, Structural Empowerment, Organizational Citizenship Behavior, Sweetley Foundation

JEL Classification: M54 ، C93 ، D23.

1. مقدمة:

تسعى المؤسسات الاقتصادية اليوم إلى التكيف مع التحديات الجديدة، بشكل يضمن لها البقاء والاستمرار لتحقيق الأرباح، ومن بين الأساليب الرئيسية لتحقيق التكيف هي الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية لتطوير المؤسسات الاقتصادية، ولهذا يجب الاهتمام بالإدارة المسؤولة عن العنصر البشري والبحث عن تطبيق الممارسات الحديثة والمعاصرة. ولعل التمكين هو أحد أبرز الممارسات الحديثة الذي شاع صيته في الآونة الأخيرة والتي حقق تطبيقه نتائج كبيرة للمؤسسات الاقتصادية. من بين الوسائل الجديدة التي تركز عليها المؤسسات هي اعتماد معايير قياس ترتبط بالموارد البشري لقياس درجة نجاحها وتفوقها على المؤسسات المنافسة، حيث أصبحت المؤسسات تركز على العوامل الداخلية المتعلقة بالبيئة التنظيمية لمعرفة التفوق والتميز منها الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية وغيرها من المتغيرات.

1.1 إشكالية البحث:

وفي هذه الدراسة سوف نحاول الإجابة على الإشكالية التالية:
ما مستوى ممارسة التمكين وما أثره على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته؟

2.1 أسئلة البحث:

ويمكن تجزأ مشكلة الدراسة إلى التساؤلات الجزئية التالية:

- ما مستوى التمكين النفسي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته؟
- ما مستوى التمكين الهيكلي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته؟
- هل يوجد فروقات في مستوى التمكين تعزى للمتغيرات (المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة)؟
- إلى أي مدى يؤثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته؟

3.1 فرضيات البحث:

سوف نحاول في هذه الدراسة الإجابة على الفرضيات الرئيسية التالية:

- لا يوجد التمكين (التمكين النفسي والهيكلي) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى عمال مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى التمكين تعزى للمتغيرات المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي) على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته؟

4.1 أهمية الدراسة:

تكتسي الدراسة أهمية كبيرة خاصة أننا نحاول معرفة مستوى التمكين وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية داخل المؤسسات، والذي يعتبر من أهم المفاهيم المعاصرة في أدبيات إدارة الأعمال، وما له من أهمية في تحقيق أهداف المؤسسة. وما يزيد من أهمية الدراسة هو انحصار مجال الدراسة في أحد المؤسسات الاقتصادية الناشئة حيث يعتبر بالحقل المهم للدراسات الذي لم يعرف الاهتمام الكبير من قبل الباحثين رغم وجود مشاكل كثيرة فيه، هذا ما دعانا إلى اختياره كحقل للدراسة.

5.1 أهداف الدراسة:

سوف نحاول من خلال هذه الدراسة الوصول إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة مستوى أبعاد التمكين من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته.
- معرفة مستوى التمكين النفسي وأبعاده وجهة نظر العاملين في مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته.
- معرفة مستوى التمكين الهيكلي وأبعاده وجهة نظر العاملين في مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته.
- معرفة مدى أثر التمكين وأنواعه على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته.

6.1 حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الحدود الموضوعية والبشرية والزمنية كالتالي:

- الحدود الموضوعية: يتركز موضوع الدراسة على متغير التمكين والذي شمل الأبعاد التالية (التمكين النفسي والتمكين الهيكلي) ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية.
- الحدود البشرية: ارتكزت الدراسة على كل العاملين بمختلف أنواعهم إداريين وعاملين في مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته.

- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة خلال الفترة من 2019/11/15 إلى 2020/01/15.

7.1 منهج الدراسة:

اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي، حيث يعتبر هو الأنسب في مثل هذه الدراسات من خلال التركيز على وصف وتحليل المتغيرات بمكوناتها وأبعادها المتمثلة بالتمكين، وقد تم اعتماد أداة دراسة متمثلة في الاستبانة التي تعتبر الأنسب في مثل هذا النوع من الدراسات حيث تم تصميمها وتحكيمها ثم تحليلها لاستخلاص النتائج والتوصيات لهذه الدراسة.

2. الإطار النظري للدراسة.

1.2 ماهية التمكين:

تشير الأدبيات والدراسات السابقة إلى أن هناك آراء مختلفة حول تعريف تمكين العاملين، من خلالها سيتطرق الباحث إلى تحديد معنى التمكين من الناحية اللغوية والاصطلاحية بغية ضبط معناه، كما يستعرض مجموعة من المفاهيم ذات صلة به من وجهة نظر المفكرين العرب ووجهة نظر المفكرين الغرب.

1.1.2 التمكين لغة:

التمكين في اللغة العربية هو المقدرة والاستطاعة، وتعني كذلك مكن له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً وأمكنه من الشيء أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة ويسر عليه.^أ

أما التمكين في اللغة الانجليزية هو (Empowerment) وقد عرف في قاموس وبستر هو "منح القوة الرسمية أو تحويل السلطة إلى شخص ما، ا وان يتاح للفرد الفرصة للقيام بعمل ما".ⁱⁱ

2.1.2 التمكين اصطلاحاً:

تعددت واختلفت تعاريف التمكين وهذا راجع اختلاف وجهات النظر من جهة وإلى اختلاف المجالات البحثية في التمكين فهو حقل متميز في العلوم الاجتماعية، فهناك من يبحث في التمكين وهو مختص في إدارة الموارد البشرية وهناك من يبحث في علم النفس. من خلال هذا سوف نحاول إعطاء هذه التعاريف التي استخدمها بعض الباحثين في تعريفهم للتمكين. يعرف أفندي التمكين بأنه " التمكين الإداري بأنه :عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية،

وفي استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على استخدام القرار".ⁱⁱⁱ

وتعرف سماح وأصيل التمكين بأنه: "امتلاك الفرد ما يعزز من قدرته بأن يكون فاعلاً في المنظمة وشخص يعتمد عليه في حل المشكلات واتخاذ القرارات".^{iv}

أما أبو بكر فقد عرف التمكين انه "المشاركة بالمعلومات وتغيير الهياكل التنظيمية وتعزيز فرق العمل وتشجيع وتحفيز الأفراد لتحسين المبادرة وتقبل المخاطر".^v

في حي يجمع كل من (Quinn & Spreitzer) مجموعة من المعاني للتمكين من خلال دراستهم سنة 1995 التي تمت على مجموعة من مدراء المؤسسات الأمريكيون، للتوج في الأخير بالمعاني الست للتمكين وهي:^{vi}

- تفويض الصلاحيات للمرؤوسين للقيام بعملهم دون الرجوع إلى الرؤساء؛
- تحديد المهام للمرؤوسين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة؛
- تشجيع العاملين على المبادرة والمخاطرة لمواجهة المواقف الجديدة؛
- إحساس العاملين بتأثيرهم في مجريات الأمور، وإتقانهم قادرون على التغيير والمشاركة؛
- إحساس العاملين بالولاء والانتماء لفريق عمل يجمعهم على التعاون والتضامن؛
- إدارة العاملين لأنفسهم وتطوعهم في تنفيذ المهام.

2.2 أنواع التمكين:

1.2.2 التمكين النفسي:

يركز التمكين النفسي على الجوانب الشخصية للفرد، فهو يهتم بشعور الأفراد بالدافعية والحافز المقارب للعمل والوظيفة التي يمارس فيها عمله، التمكين النفسي فيشير إلى مجموعة المشاعر والأحاسيس التي يجب إثارتها لدى المرؤوسين لانجاز ما يُطلب منهم من مهام ولقد تعدد تعاريف التمكين النفسي فنذكر منها ما يلي:

تعريف أبا زيد: "شعور ودافع داخلي ايجابي يتولد لدى الفرد نحو عمله ويتمثل هذا الشعور في أربعة مجالات وهو إدراك الفرد بأهمية عمله وان لديه الاستقلالية، التأثير والجدارة في انجازه".^{vii}

ويعرفه (Conger and Kanungo): "بأنه عملية تعزيز إحساس العاملين بالكفاءة الذاتية من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الإحساس بالضعف والتخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الكفاءة الذاتية".^{viii}

ويلخص (Menon) فكرة التمكين النفسي في النقاط التالية:^{ix}

- انه علاقة عقدية بين الرئيس والمرؤوسين.
- ليس بناء عالميا يمكن تطبيقه في كل الأوضاع والظروف ولكنه يتطلب ظروف و أوضاع خاصة.
- يجب أن يقاس من خلال أربعة أبعاد أهمية العمل، التأثير، الجدارة، الاستقلالية.
- هو شعور مستمر ومتواصل لا يتوقف، حيث يمكن إدراكه بنسب ودرجات متفاوتة بين العاملين ولا يمكن ربطه بالوجود أو عدمه.

فيما ذهب تعريف رفيق وأحمد إلى وصفه بأنه: "حالة ذهنية لدرجة أن العامل الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية يمتلك الخصائص الآتية التي يمكن أن نطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين النفسي والتي تشمل على:^x

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير

- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف.
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف .
- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة، وحتى المؤسسة التي يعمل بها.

2.2.2 التمكين الهيكلي:

يركز المدخل الهيكلي للتمكين على الظروف التي تساعد على التمكين في بيئة العمل، إلا أن هذا المدخل يركز على تمكين التجسيد التنظيمي والإجراءات والعمليات والسياسات، ولهذا يرتبط التمكين الهيكلي بالجانب الاجتماعي التنظيمي.^{xi} يعرفه كل من (Bowen and Lawler) بأن "يركز على تلك الممارسات الإدارية التي تهدف إلى توفير المزيد من فرص الحصول على المعلومات والموارد للعاملين في المستويات الدنيا من التنظيم".^{xii} كما يرى (Tae jan cho) أن التمكين الهيكلي يتخذ أساسا المفاهيم التي تعتمد على توزيع القوة، المسؤولية والمعلومات للمرؤوسين فضلا عن إتاحة الفرصة للموظف للمشاركة في اتخاذ القرارات في مكان العمل.^{xiii} كذلك يرى (Takuma Kimura) التمكين الهيكلي هو ممارسة أو مجموعة ممارسات تسمح بالحصول على المعلومات، الموارد، الدعم، وفرصة التعلم في بيئة العمل.^{xiv}

3.2 خصائص التمكين:

- لقد حدد السروجي خصائص للتمكين يمكن توضيحها في ما يلي:^{xv}
- يرتبط التمكين بالمبادرة والجودة والمسؤولية الكاملة في الأداء.
 - التمكين هدف من أهداف رعاية ومقابلة الحاجات الإنسانية.
 - وسيلة للعدالة ومحاربة الفساد، وزيادة الثقة والتضامن الاجتماعي.
 - التمكين حرية وإبداع.
 - التمكين قوة وسلطة وتأثير يرتبط بالقدرات والإمكانات.
 - إقناع الذات والآخر بالقدرة على التمكين.
 - وسيلة لتحقيق الأهداف المجتمعية ومؤشرات لعائد التنمية والرعاية الإنسانية.
 - يتوقف التمكين على الإطار الثقافي والقيمي ورأس المال الاجتماعي في المجتمع.

4.2 أهمية التمكين:

- تكمن أهمية التمكين في مجموعة من العوامل الإيجابية هي:^{xvi}
- يعزز التمكين عامل أساسي لتنمية الإبداع داخل المنظمات.
 - يجعل المنظمات قدرة عالية على المرونة والتكيف على التعلم بغية ملاحقة المنافسين وتلبية رغبات وحاجات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها.
 - يطور شعور العاملين بالمسؤولية والحس بالملكية ورضا والولاء عن الإنجاز ويزيد الصلة بينهم.
 - يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة.
 - خلق وإقامة منظمة تعليم فريدة من نوعها مع قدرات أداء عالية.
 - العاملين في الخطوط الأولى يمتلكون دائما تفهما أفضل من مدراءهم عن كيفية تحسين العمل وإرضاء الزبائن وحل مشاكل الإنتاج.

5.2 مبادئ التمكين:

- يقترح (Stirr Thomas) مجموعة من المبادئ للتمكين من خلال الحروف المشكلة لكلمة التمكين فلابجليزية (Empower) حيث يشمل كل حرف على مبدأ معين كما يلي: ^{xvii}
- تعليم العاملين (E-Education): حيث ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة؛ لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها؛
 - الدافعية (M-Motivation): على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين وبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة وإتباع سياسة الباب المفتوح للعاملين من قبل الإدارة العليا؛
 - وضوح الهدف (P-Purpose): إن جهود التمكين لا يكتب النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح و التصور التام لفلسفة وأهداف المؤسسة، ذلك أن صلب عملية التمكين، الاستخدام المخطط والموجه للإمكانات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة؛
 - الملكية (O-Ownership): قدم الباحث معادلة مكونة من ثلاثة أحرف (3AS) يشرح فيها التمكين مكونة من:

السلطة + المساءلة = الانجاز

$$Authority + Accountability = Achievement$$

- للوصول إلى تحقيق الإنجاز ينبغي على الإدارة والعاملين فيها تقبل مسؤولياتهم عن أفعالهم وقراراتهم؛
- الرغبة في التغيير (W-Willingness to change): لابد أن تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير للتغلب على الفشل، وهذا من خلال التجديد والبحث عن طرق جديدة وفعالة؛
 - نكران الذات (E-Ego Elimination): إنجاح التمكين لابد أن يبدأ من نكران الذات للمديرين، لأنه في بعض الأحيان تقوم الإدارة بإفشال عملية التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها وذلك بسبب إتباعهم النمط الإداري القديم الذي يعتمد على السيطرة والسلطة؛
 - الاحترام (R-Respect): يعتمد نجاح التمكين على جوهر مهم وهو الاحترام بين الإدارة والعاملين وعدم التمييز بين العاملين.

6.2 ماهية سلوك المواطنة التنظيمية:

- المواطنة هي صفة المواطن والتي تحدد حقوقه وواجباته الوطنية ويعرف الفرد حقوقه ويؤدي واجباته عن طريق التربية الوطنية، وتتميز المواطنة بنوع خاص من ولاء المواطن لوطنه وخدمته في أوقات السلم والحرب والتعاون مع المواطنين الآخرين عن طريق العمل المؤسساتي والفردية الرسمي والتطوعي في تحقيق الأهداف التي يصبو لها الجميع وتوحد من أجلها الجهود وترسم الخطط وتوضع الموازنات. ^{xviii}
- أما المواطنة التنظيمية فتعني حسب (Organ) هي: السلوك الفردي والتطوعي الاختياري الذي يقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية، ولا يرتبط أي علاقة مباشرة وعلية النظام الرسمي، ويسهم بحمله في الارتقاء أفعالية الأداء الوظيفي. ^{xix}
- سلوك المواطنة التنظيمية:

عرف (Moideenkutty) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه: "السلوك الذي يسهم بطريقة غير مباشرة في نجاح المنظمة من خلال المحافظة على النظام الاجتماعي فيها"^{xx}

وعرفه كل من (William & Pitre & Zainuba) بأنه: "سلوك وممارسات أولئك العاملين الذين يسهمون في فاعلية المؤسسة، وتحريك نشاطاتها عبر التعاون الإنساني"^{xxi}

أما ابازيد فيرى انه تصرفات الفرد التي تتم في بيئة العمل بصورة اختيارية وتطوعية وتهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ولا يندرج ضمن الواجبات الرسمية للفرد، او ضمن نظام حوافز ومكافآت المؤسسة، ويتمثل هذا السلوك في خمسة مجالات وهي الايثار، والضمير الحي والكياسة، والسلوك الحضاري والروح الرياضية .^{xxii}

3. الإطار التطبيقي للدراسة.

1.3 نموذج الدراسة:

يعتبر أنموذج الدراسة بداية الدراسة الميدانية ونهاية تحليل الإطار النظري والدراسات السابقة، حيث يعتبر نموذج الدراسة هو جوهر استنباط الفرضيات وبوابة العمل الإحصائي، حيث أنموذج الدراسة استنتاج من تجميع الدراسات السابقة للموضوع وخاصة الدراسات التي تشتمل على المتغيرات معا (التمكين ، وسلوك المواطنة التنظيمية). وتم وضع أنموذج الدراسة التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة

سلوك المواطنة التنظيمية		التمكين النفسي	المقدرة
			التأثير
			الحرية
		التمكين الهيكلي	تفويض السلطة
			فرق العمل
			التحفيز

المصدر: من إعداد الباحثين.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

شملت الدراسة عينة عشوائية من عاملي مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته ، وقد شملت عينة الدراسة 43 عامل بعد أن تم توزيع 60 استبانة حيث تم استرجاع 43 استبانة تم فيها إلغاء 17 استمارت وقبول 43 استبانة صالحة للتحليل.

3.3 ثبات أداة الدراسة:

نركز في هذه المرحلة على اختبار التوزيع الطبيعي، ثم الذهاب إلى اختبار ثبات أداة الدراسة قبل البدء باستعراض النتائج وتحليلها.

1.3.3 اختبار التوزيع الطبيعي.

يعتبر اختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov Test) من بين أهم الاختبارات التي تستعمل في التأكد من البيانات المستخرجة أنها تتبع التوزيع الطبيعي، وقد قمنا بإجراء هذا الاختبار وتحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة.

المجال	Z قيمة	sig(القيمة الاحتمالية)
التمكين النفسي	0.755	0.618
التمكين الهيكلي	0.737	0.649
سلوك المواطنة التنظيمية	0.623	0.678

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات برنامج (spss)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى القيمة الاحتمالية لكل من التمكين النفسي والهيكلية وسلوك المواطنة على التوالي (0.618، 0.649، 0.678) وهي أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

2.3.3 ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة ، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة هو أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط ، ومن جهة أخرى يقصد بها استقرار وتجانس إجابات العاملين في مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته ، ويعتبر مقياس ألفا كرومباخ (*Cronbach's Alpha*) هو المعامل الأكثر استخداماً في مثل هذه الحالات وكانت نتائجه كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبانة.

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
التمكين النفسي	12	0.875
التمكين الهيكلي	12	0.774
سلوك المواطنة التنظيمية	16	0.805
الاتجاه العام	24	0.891

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على نتائج برنامج SPSS

تبين النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرومباخ مرتفعة لكل المتغيرات (التمكين النفسي والتمكين الهيكلي)، فقد بلغت على التوالي (0.774-0.875)، ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية قد بلغ (0.805) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.891)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً، ويكون الباحثين قد تأكدوا من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعلهم على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

4.3 تحليل المتغيرات الديمغرافية .

الجدول التالي يوضح المتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في (العوامل الشخصية).

الجدول رقم (05) : المتغيرات الديمغرافية .

	البيانات الشخصية	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	- ذكر	34	79.1
	- أنثى	09	20.9
العمر	- اقل من 30	5	11.6

74	32	- من 31 الى 45	
14	6	- من 46 الى 60	
2.3	1	- ثانوي	المستوى الدراسي
16.3	7	- تقني	
81.4	35	- جامعي	
48.8	21	- مسئول إداري	المستوى الوظيفي
46.5	20	- عامل تحكم	
4.7	2	- عامل	
30.2	13	- اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
23.3	10	- من 6 إلى 10 سنوات	
30.2	13	- من 11 إلى 20 سنوات	
16.3	7	- أكثر من 21 سنة	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج (spss).

نلاحظ من خلال التمعن في توزيع عينة الدراسة انه نسبة الذكورة تفوق نسبة الإناث ، حيث نسبة الذكور تقارب 80% ونسبة الإناث تقدر بـ 20% هذا مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تركز على توظيف الذكور على حساب الإناث، كذلك نلاحظ أن المستوى الدراسي لعينة الدراسة يغلب عليه المستوى الجامعي بدلالة أن نسبتهم حوالي 81.4% والباقي غير جامعيين هذا ما يدل على أن عمال الوظائف يغلب عليها المستوى الجامعي، كذلك احتوت عينة الدراسة على نسب متوازنة بين الفئات.

5.3 اتجاهات وميولات عينة الدراسة لمتغير التمكين التمكين.

لمعرفة ميول أفراد العينة يجب حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الدراسة، والجدول

الموالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد الدراسة

المقدرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
المقدرة	4.02	0.56	1	مرتفع
التأثير	3.78	0.73	2	مرتفع
الحرية	3.22	0.88	3	متوسط
التمكين النفسي	3.67	0.59		مرتفع
تفويض السلطة	3.61	0.68	2	متوسط
فرق العمل	3.63	0.51	1	متوسط
التحفيز	3.30	0.69	3	متوسط
التمكين الهيكلي	3.51	0.48		متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج برنامج (spss) ..

يتضح من النتائج الموضحة بالجدول أعلاه أن أبعاد التمكين النفسي جاءت مختلفة حيث كل من (المقدرة، التأثير) كانت مرتفعة بدلالة ارتفاع قيمة المتوسط الحسابي التي كانت على التوالي (4.02، 3.78) بالنسبة لأفراد عينة الدراسة المتمثلة في عمال مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته ، وجاء بعد الحرية متوسط بقيمة للمتوسط الحسابي بلغت (3.22)، وجاءت قيم الانحرافات المعيارية مقبولة حيث لم تتعدى قيمها الواحد مما يدل على وجود توافق في إجابات العاملين في مؤسسة سويتلي

لإنتاج الحليب ومشتقاته ، وقد جاء في المرتبة الأولى بعد المقدرة ليليه بعد التأثير ثم بعد الحرية في المرتبة الأخيرة. والملاحظ على متغير التمكين النفسي إجمالاً قد جاء مرتفع وهذا بدلالة ارتفاع المتوسط الحسابي المرجح الذي بلغ قيمته (3.67) وقيمة الانحراف المعياري بلغت (0.59) .

يتضح من النتائج الموضحة بالجدول أعلاه أن أبعاد التمكين الهيكلي جاءت متقاربة حيث كل الأبعاد (تفويض السلطة، فرق العمل، التحفيز) كانت متوسطة بدلالة قيم المتوسط الحسابي التي كانت على التوالي (3.61، 3.63، 3.30) بالنسبة لأفراد عينة الدراسة المتمثلة في عمال مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته ، وجاءت قيم الانحرافات المعيارية مقبولة حيث لم تتعدى قيمها الواحد مما يدل على وجود توافق في إجابات العاملين في مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته ، وقد جاء في المرتبة الأولى بعد فرق العمل ليليه بعد تفويض السلطة ثم بعد التحفيز في المرتبة الأخيرة. والملاحظ على متغير التمكين الهيكلي إجمالاً قد جاء متوسط وهذا بدلالة المتوسط الحسابي المرجح الذي بلغ قيمته (3.51) وقيمة الانحراف المعياري بلغت (0.48).

6.3 اختبارات صحة الفرضيات.

من بين الأهداف الأساسية التي تسعى إليها أي دراسة علمية، هو التأكد من مدى صحة الفرضيات التي بني عليها، وفي دراستنا هذا انطلاقاً من فرضيتين أساسيتين سنسعى للتأكد من صحتها كل على حدى، إذ سنحاول في البداية عرض كل الفرضيات بصفة كلية، ثم ننتقل فيها أكثر من خلال تقسيمها إلى فرضيات جزئية.

أ- الفرضية الرئيسية الأولى:

- لا يوجد ممارسة للتمكين (التمكين النفسي والهيكلية) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى عمال مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته.

ب- الفرضية الرئيسية الثانية:

- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى التمكين تعزى للمتغيرات المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة.

ج- الفرضية الرئيسية الثالثة:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي) على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته ؟

وللإجابة على الفرضية الأولى استخدمنا اختبار (*One Sample T Test*) والذي يحدد لنا مدى مستوى

التمكين النفسي والتمكين الهيكلي وقد تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالية:

الجدول رقم (07): نتائج اختبار (*One Sample T Test*) لمعرفة مستوى التمكين النفسي والتمكين الهيكلي

المتغير	المتوسط الحسابي	t قيمة	القيمة الاحتمالية	الإجابة على الفرضية
التمكين النفسي	3.67	7.53	0.00	يوجد التمكين النفسي
التمكين الهيكلي	3.51	7.02	0.00	يوجد التمكين النفسي
التمكين	3.59	8.10	0.00	يوجد التمكين

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج (spss) .

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ تواجد ممارسة التمكين وهذا بدلالة ارتفاع قيمة اختبار t المحسوبة والتي بلغت قيمتها (8.10) وانخفاض القيمة الاحتمالية التي بلغت (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبهذا يمكن قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية التي تدل على وجود ممارسة التمكين في مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته ولكنه بشكل متوسط.

كذلك من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ تواجد ممارسة التمكين النفسي وهذا بدلالة ارتفاع قيمة اختبار t المحسوبة والتي بلغت قيمتها (7.53) وانخفاض القيمة الاحتمالية التي بلغت (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبهذا يمكن قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية التي تدل على وجود ممارسة التمكين النفسي في مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته ولكنه بشكل مرتفع.

أما عن تواجد ممارسة التمكين الهيكلي وهذا بدلالة ارتفاع قيمة اختبار t المحسوبة والتي بلغت قيمتها (7.02) وانخفاض القيمة الاحتمالية التي بلغت (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبهذا يمكن قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية التي تدل على وجود ممارسة التمكين الهيكلي في مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته ولكنه بشكل متوسط.

بالنسبة لاختبار الفرضية الثانية المتعلقة بالتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير العوامل الشخصية والوظيفية (المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) استخدم الباحثين تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات عمالي مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته حول التمكين بأبعاده (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (09): نتائج تحليل التباين لمتغير التمكين وأبعاده تبعاً للمستوى الوظيفي

المحاور	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F قيمة	مستوى الدلالة
التمكين النفسي	بين المجموعات	2	1.145	0.572	1.696	0.196
	داخل المجموعات	40	13.50	0.338		
	المجموع	42	14.64			
التمكين الهيكلي	بين المجموعات	2	2.27	1.137	6.033	0.005
	داخل المجموعات	40	7.53	0.188		
	المجموع	42	9.81			
التمكين	بين المجموعات	2	1.633	0.816	3.979	0.027
	داخل المجموعات	40	8.207	0.205		
	المجموع	42	9.840			

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على نتائج برنامج (spss).

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد التمكين النفسي باختلاف متغير المستوى الوظيفي، بدلالة انخفاض قيمة (F) المحسوبة التي كانت قيمها على التوالي $<(1.696)>$ ، وبقية احتمالية كانت $<(0.196)>$ وهي أكبر من مستوى المعنوية $(\alpha=0.05)$ ، يتضح كذلك من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد التمكين الهيكلي والتمكين إجمالاً باختلاف متغير المستوى الوظيفي، بدلالة ارتفاع قيمة (F) المحسوبة التي كانت قيمها على التوالي $<(6.033)>$ ، $<(3.979)>$ ، وبقية احتمالية كانت على التوالي $<(0.005)>$ ، $<(0.027)>$ وهي

أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

أما نتائج اختبار الفرضية الثانية في جزئيتها المتعلقة بسنوات الخبرة فنجدتها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): نتائج تحليل التباين لمتغير التمكين وأبعاده تبعا للمستوى الوظيفي

المحاور	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F قيمة	مستوى الدلالة
التمكين النفسي	بين المجموعات	3	3.53	1.179	4.138	0.012
	داخل المجموعات	39	11.11	0.285		
	المجموع	42	14.64			
التمكين الهيكلي	بين المجموعات	3	1.60	0.535	2.540	0.070
	داخل المجموعات	39	8.20	0.210		
	المجموع	42	9.81			
التمكين	بين المجموعات	3	2.09	0.697	3.508	0.024
	داخل المجموعات	39	7.74	0.199		
	المجموع	42	9.84			

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج (spss).

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد التمكين الهيكلي باختلاف متغير المستوى الوظيفي، بدلالة انخفاض قيمة (F) المحسوبة التي كانت قيمها على التوالي $<(2.540)>$ ، وبقيمة احتمالية كانت $<(0.070)>$ وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، يتضح كذلك من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد التمكين النفسي والتمكين إجمالاً باختلاف متغير المستوى الوظيفي، بدلالة ارتفاع قيمة (F) المحسوبة التي كانت قيمها على التوالي $<(4.138)>$ ، $<(3.508)>$ ، وبقيم احتمالية كانت على التوالي $<(0.012)>$ ، $<(0.024)>$ وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

أثر أبعاد التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته:

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي) على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته؟

من أجل اختبار الفرضية الثالثة ومعرفة تأثير أبعاد التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته، وجب علينا استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أفضل وأحسن الأبعاد تأثيراً على سلوك المواطنة التنظيمية، وقبل استخدام تحليل الانحدار يجب علينا معرفة صلاحية النموذج للاختبار، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار:

الجدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته.

المتغيرات	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري S. E	معامل الانحدار Beta	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	1.581	0.251	-	6.293	0.000	-
(X ₁) التمكين النفسي	0.235	0.070	0.306	3.358	0.002	دالة إحصائية
(X ₂) التمكين الهيكلي	0.392	0.054	0.663	7.268	0.000	دالة إحصائية
$R^2 = (0.765)$ معامل التحديد						
$r = (0.875)$ معامل الارتباط						
المعنوية = $F = 68.3840.000$ قيمة						
نموذج الانحدار المتعدد: $Y = 1.581 + 0.235X_1 + 0.392X_2 + e_i$						

مستوى المعنوية 5%

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من خلال معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث قمنا بإجراء اختبار فيشر وكانت قيمة (F) المحسوبة (68.38) وبقية احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن متغيرات التمكين (النفسي، الهيكلي) في هذا النموذج تفسر ما قدره (76.5%) من التباين والتغير في المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر عمال مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته، وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً مما يدل على أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لمتغيرات التمكين (النفسي، الهيكلي) على سلوك المواطنة التنظيمية.

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول ومن متابعة معاملات (B)، واختبار ستودنت (t) أن المتغير المستقلة بإبعاده (النفسي، الهيكلي) لها تأثير في سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر عمال مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته بدلالة ارتفاع معاملات (B) التي بلغت على التوالي $<0.235>$ ، $<0.392>$ ، وكذلك بلغت قيم (t) المحسوبة على التوالي $<3.358>$ ، $<7.268>$ ، وبقية احتمالية بلغت $<0.002>$ ، $<0.000>$ وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) مع ملاحظة أن هناك تأثير وعلاقة طردية بين كل من التمكين النفسي والتمكين الهيكلي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر عمال مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته.

4. خلاصة:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كانت تصورات العاملين في مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته حول التمكين السائد كانت متوسطة وهذا يدل على درجة متوسطة للممارسة في المؤسسة؛
 - كانت تصورات العاملين في مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته حول التمكين النفسي السائد كانت مرتفعة وهذا يدل على درجة مرتفعة لتطبيق التمكين النفسي، كذلك جاءت أبعاد التمكين النفسي المدروسة بمستوى مرتفع لكل من (المقدرة، التأثير) ومتوسطة لبعد الحرية. وبشكل عام يمكن القول أن المؤسسة تتمتع بقدرات ومهارات عالية للعاملين مع وجود نقص في حرية العاملين في التصرف في أعمالهم؛
 - كانت تصورات العاملين في مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته حول التمكين الهيكلي السائد كانت متوسطة وهذا يدل على درجة متوسطة لتطبيق التمكين الهيكلي، كذلك جاءت أبعاد التمكين النفسي المدروسة بمستوى متوسط لكل الأبعاد (تفويض السلطة، فرق العمل، التحفيز) وبشكل عام يمكن القول أن المؤسسة لا تمارس التفويض بشكل كبير ولا تعتمد على فرق العمل ولا يوجد رضا على الحوافز المقدمة؛
 - عدم وجود فروق في اتجاهات العاملين في مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته حول متغير التمكين النفسي باختلاف متغير المستوى الوظيفي، وعدم وجود فروق في اتجاهات العاملين في مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته حول متغير التمكين الهيكلي باختلاف متغير سنوات الخبرة؛
 - وجود فروق في اتجاهات العاملين في مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته حول متغير التمكين الهيكلي باختلاف متغير المستوى الوظيفي، ووجود فروق في اتجاهات العاملين في مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته حول متغير التمكين الهيكلي باختلاف متغير سنوات الخبرة؛
 - وجود فروق في اتجاهات العاملين في مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته حول متغير التمكين باختلاف المستوى الوظيفي و متغير سنوات الخبرة؛
 - تمتلك مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته قدرات شخصية أعلى من القدرات التنظيمية؛
 - يوجد تأثير وعلاقة طردية بين كل من التمكين النفسي والتمكين الهيكلي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر عمال مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته، مع ملاحظة تأثير التمكين الهيكلي أكبر على سلوك المواطنة التنظيمية من التمكين النفسي
- على ضوء النتائج المتوصل إليها نقترح التوصيات التالية:
- ضرورة تطوير نظام الحوافز المعنوية والمادية بما يجاوب مع طموح وتطلعات العاملين بمؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته؛
 - المحافظة على عاملي مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته بسبب توافر القدرات والمهارات الملائمة لتمكينهم بالتمكين النفسي؛
 - تطوير المقدرات التنظيمية مثل ثقافة التشارك في العمل والمعلومات وثقافة العمل كفريق وثقافة تحمل المسؤولية؛
 - إعطاء هامش أكبر من الحرية للعامل داخل العمل من اجل اكتشاف أقصى القدرات والوصول إلى الإبداع؛

5. المراجع المعتمدة:

- i محمد بن مانع على القحطاني، التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2013.
- ii صفاء يوسف الضمور، العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، دراسات في العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 36، العدد 01، 2009، ص: 82.
- iii فندي عطية حسين، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص: 10.
- iv سماح مؤيد محمود وأسيل هادي محمود، أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد السابع والستون، 2007، ص: 200.
- v كامل شكير الوظيفي، التمكين الإداري وتأثيره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بحث ميداني في جامعة بابل، بدون معلومات نشر، ص: 109.
- vi جوال محمد السعيد، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، (غير منشورة)، جامعة الشلف، 2015، ص: 69.
- vii رياض أبازيد، اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث للعلوم الإنسانية، مجلد 24 (02)، 2010، ص: 499.
- viii هادي عبد الوهاب الابرو والحزمة مالك النور، أثر موضع السيطرة وجودة العلاقة في سلوك العمل المنحرف من خلال الثقة في القائد والتمكين النفسي: دراسة تطبيقية على العاملين في مستشفيات البصرة الحكومية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 02، 2017، ص: 206.
- ix عاشور لعور، التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية، مذكرة ماجستير تخصص سلوك تنظيمي، جامعة سطيف 2، 2014، ص: 28.
- x ناصر محمد سعود وآخرون، اثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد 08، العدد 01، 2010، ص: 69.
- xi نفس المرجع السابق، ص: 69.
- xii فاطمة بلقرع، التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة المدية، (غير منشورة)، 2017، ص: 57.
- xiii مريم شرع، الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية (دراسة ميدانية)، أطروحة دكتوراه في شعبة علوم التسيير، (غير منشورة)، جامعة الشلف، 2012، ص: 52.
- xiv نفس المرجع السابق، ص: 52.
- xv طلعت مصطفى السروجي، رأس المال الاجتماعي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2009، ص: 258.
- xvi زكريا مطلق الدوري و أحمد علي صالح، (إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 28-30.
- xvii Stirr Thomas, Fundamentals of Empowerment, 2003, En- Line: http://www.tomstirr.com/NEW_Fundamentals_of_Empowerment_finalrev.pdf, on: 15/12/2018
- xviii برني لطيفة، التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 01، 2014.

^{xix} Williams,S ;Pitre,R; Zainuba,M."Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus FairTreatment "Journal of Social Psychology, Vol (142),Issue 1, (2002) ,pp33-44.

^{xx} Modieenkutty, Unnikammu," **Organizational Citizenship Behavior and Development Experiences:Do Role Definition Moderate the Relationship** "Journal of Behavioral and Applied Management, Vol. 6 , NO. 2, P.91-108, (2005).

^{xxi} Modieenkutty, Unnikammu," **Organizational Citizenship Behavior and Development Experiences:Do Role Definition Moderate the Relationship** "Journal of Behavioral and Applied Management, Vol. 6 , NO. 2, P.91-108, (2005).

^{xxii} رياض أبازيد، مرجع سبق ذكره، ص:499.