

## The Impact of Administrative Empowerment on Organizational Citizenship Behavior: From the Perspective of Employees at Al-Jumhouria Bank, Al-Marqab branch- Al-Khums

Abdelsalam Al-Arabi Ali Al-Deeb<sup>1\*</sup>, Salem Ramadan Al-Hawij<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Department of Business Administration, Faculty of Economics, Al-Marqab University, Al-Khums, Libya

أثر التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية: من وجهة نظر العاملين بمصرف الجمهورية فرع المرقب - الخمس

عبد السلام العربي على الديب<sup>1\*</sup>، سالم رمضان الحويج<sup>2</sup>  
<sup>1,2</sup>قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة المرقب، الخمس، ليبيا

\*Corresponding author: [arabadeep2011@gmail.com](mailto:arabadeep2011@gmail.com)

Received: September 20, 2025 | Accepted: December 03, 2025 | Published: December 20, 2025

**Copyright:** © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

### Abstract:

The study problem lies in answering the second question: What is the impact of administrative empowerment on organizational citizenship behavior from the perspective of employees at the Al-Murqab branch of the Republic Bank? This study aimed to identify the impact of administrative empowerment on organizational citizenship behavior at the bank under study, as well as to determine the level of organizational citizenship behavior at the bank. The study was based on the main hypothesis: that there is no statistically significant impact of administrative empowerment (information sharing, employee motivation, teamwork, and delegation of authority) on organizational citizenship behavior among the bank's employees. The descriptive and analytical methodologies were employed, as they were deemed suitable for the nature of the study. The study population consisted of all employees at the bank under study. Due to the small size of the population, a comprehensive survey was used. The study yielded several key findings, including: The results showed a direct relationship between administrative empowerment and organizational citizenship behavior, with a correlation coefficient of 0.889, indicating a positive correlation between the two variables. The study also indicated a high level of positive evaluation of the level of administrative empowerment from the perspective of the study population. The study also reached a number of recommendations, the most important of which are: Working to increase trust, granting freedom, and encouraging employees to participate in the appropriate decision-making process within the bank under study. The bank's management should adopt a policy of holding seminars and workshops to evaluate and activate organizational citizenship both theoretically and practically, and to clarify its positive effects on employees within the bank under study.

**Keywords:** Administrative Empowerment, Organizational Citizenship Behavior.

### المخلص:

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي: ما هو أثر التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بمصرف الجمهورية فرع المرقب؟ وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على سلوك

المواطنة التنظيمية في المصرف قيد الدراسة، وكذلك محاولة التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المصرف قيد الدراسة، واعتمدت الدراسة على الفرضية الرئيسية: وهي لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده (مشاركة المعلومات، تحفيز العاملين، فريق العمل الجماعي، تفويض السلطة) على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمصرف قيد الدراسة، وتم الاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي باعتبارهما ملائمين لطبيعة الدراسة، أما مجتمع الدراسة يتمثل في جميع العاملين بالمصرف قيد الدراسة، ونظراً لصغر حجم المجتمع تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية بين التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.889) وهو ارتباط موجب في العلاقة بين المتغيرين. كما أشارت الدراسة إلى وجود تقييم إيجابي مرتفع حول مستوى التمكين الإداري وذلك من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة. كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: العمل على زيادة الثقة ومنح الحرية وتشجيع العاملين على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات المناسبة في المصرف قيد الدراسة. تبني إدارة المصرف إقامة الندوات وورش العمل لتقييم المواطنة التنظيمية وتفعيلها نظرياً وعملياً وتوضيح الآثار الإيجابية على العاملين في المصرف قيد الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري، سلوك المواطنة التنظيمية.

## المقدمة:

نتيجة التحول في الفكر الإداري الحديث أصبح يولي اهتماماً بالغاً بالموارد البشري حتى أصبحت تقاس قوة المنظمة ونفوقها من خلال مخزونها الذي تمتلكه من الموارد البشرية لذلك يعد التمكين الإداري وسيلة فعالة لإدارة الموارد البشرية يحقق التميز للمنظمة. يعد التمكين الإداري وسيلة فعالة لإدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التميز والنجاح للمنظمة، باعتباره الأسلوب الأنسب والذي يساهم في عهدها اقتصاد المعرفة وسرعة تدفق المعلومات، لكونه يعتمد على اللامركزية ويساعد على اتخاذ القرار بشكل أسرع وتشجع الأفكار الإبداعية وتنميتها (المدهون، 2018، ص4).

وكل ذلك من خلال منح الدعم التنظيمي والنفسى للعاملين مع بعض الحرية والاستقلالية في إنجاز المهام الموكلة إليهم، الأمر الذي يحفزهم ويفجر الطاقات الكامنة لديهم ويدفعهم لبذل جهود إضافية تأكيداً منهم لرؤسائهم أنهم بحجم المسؤولية التي أسندت إليهم، وذلك يعود بالإيجاب على أدائهم بشكل خاص وأداء المؤسسة بشكل عام. (الصلابي، 2009، ص14). ويعتبر المورد البشري أحد أهم المداخل لتحقيق ذلك، فزيادة كفاءة وأداء المورد البشري تعني فرصة للمنظمة ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد من طرف منافسيها، الأمر الذي يحسن من أدائها ويمكنها من السيطرة على السوق، ويمكن معالجة موضوع أداء العاملين بهدف تحسينه من عدة جوانب أهمها الجانب السلوكي، وذلك من خلال سعي المنظمة لخلق وترسيخ مجموعة من السلوكيات الإيجابية لدى موظفيها خلال أوقات عملهم تساهم في رفع إنتاجيتهم وفعالية أدائهم (زغدد، 2017، ص7).

## مشكلة الدراسة:

خلال الزيارة الميدانية للمصرف لقد أصبحت المنظمات على اختلاف أحجامها ونشاطاتها تواجه العديد من المشكلات بما يتماشى مع مصلحة وأهداف المنظمة التي يعمل فيها، لذلك المنظمات التي لا تعتبر الإبداع هدفاً استراتيجياً من أهداف سيكون مصيرها الزوال، والمنظمات كبنائات تعد إحدى معالم التطور الاقتصادي نجد بعض منها تعاني من قصور واضح في دعم التمكين الإداري وعمليات التفاعل والتأثير بين العاملين والمنظمة ومن هنا تتمحور مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي:

- ما هو أثر التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بمصرف الجمهورية فرع المرقب؟  
فرضيات الدراسة:

### تتضمن الدراسة في الفرضية الرئيسية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة (مشاركة المعلومات، تحفيز العاملين، فريق العمل والعمل الجماعي، تفويض السلطة) على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بمصرف الجمهورية فرع المرقب.

### ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات على سلوك المواطنة التنظيمية في المصرف قيد الدراسة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في المصرف قيد الدراسة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفريق العمل والعمل الجماعي على سلوك المواطنة التنظيمية في المصرف قيد الدراسة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على سلوك المواطنة التنظيمية في المصرف قيد الدراسة.

### أهداف الدراسة:

### تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. محاولة التعرف على مفهوم التمكين الإداري والنفسى في المصرف قيد الدراسة.
2. محاولة التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المصرف قيد الدراسة.
3. اكتشاف والوقوف على تحليل أثر تمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية في المصرف قيد الدراسة.
4. تقديم بعض التوصيات التي قد تفيد في تحسين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بالمصرف قيد الدراسة.

## أهمية الدراسة:

### تكمُن أهمية الدراسة فالنقاط التالية:

1. بالنسبة للعلم: تسهم في إثراء مكتبة الكلية بالبحوث والدراسات حول موضوع الدراسة.
2. بالنسبة للباحث: تكمُن أهمية الدراسة في كونها تساهم في صقل قدرات الباحث وزيادة مهاراته في البحث العلمي.
3. بالنسبة للمجتمع: محدودية الدراسات المحلية والعربية التي تناولت موضوع الدراسة.

### حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: أثر التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية.
2. الحدود المكانية: مصرف الجمهورية فرع المرقب.
3. الحدود البشرية: جميع العاملين بمصرف الجمهورية المرقب.
4. الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة من شهر أبريل 2023 إلى شهر يوليو 2023.

### مجتمع الدراسة وعينته:

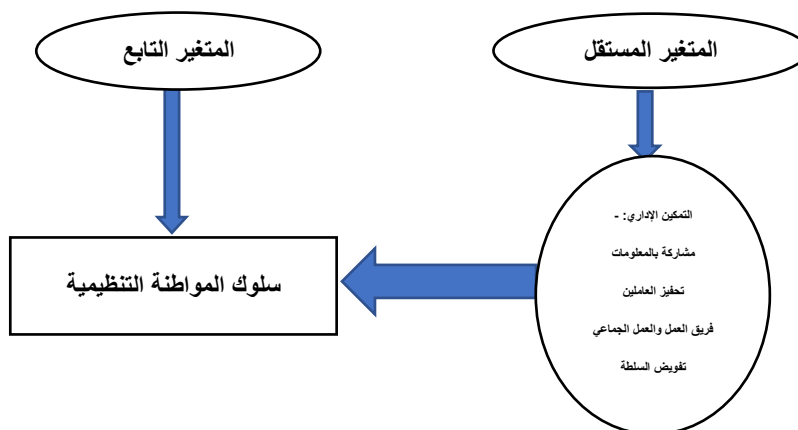
تتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمصرف الجمهورية فرع المرقب والبالغ عددهم (31) مفردة، ونظراً لصغر حجم المجتمع تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات المجتمع.

### منهجية البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال وصف الواقع الراهن للمشكلة قيد الدراسة، وتفسير البيانات والمعلومات باستخدام بعض الأساليب الإحصائية لاستخلاص النتائج.

### أدوات الدراسة:

- الجانب النظري: تم الاستعانة بما توفر لدى الباحثين من الكتب والمجلات العلمية والدوريات والرسائل العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
  - الجانب العملي: تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مفردات عينة الدراسة.
- نموذج متغيرات الدراسة:



### الدراسات السابقة:

دراسة العامري (2022) بعنوان: التمكين الإداري وأثره في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بمراقبة الخدمات المالية (غريان) - ليبيا، سعت إلى تحديد حجم وطبيعة تأثير التمكين الإداري في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين داخل مراقبة الخدمات المالية بمدينة غريان. شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بالمراقبة وعددهم (55) موظفاً، وتم اختيار عينة قوامها (48) مفردة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة. وقد خلصت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي لأبعاد التمكين الإداري المتمثلة في: تفويض السلطة، الاستقلالية، التحفيز، التدريب والتعلم التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرار، والعمل ضمن فرق العمل، على سلوك المواطنة التنظيمية. في المقابل، لم تُظهر النتائج أثراً ذا دلالة لُبُعدي الاتصال غير الهرمي ومشاركة المعلومات على سلوك المواطنة التنظيمية. وأوصت الدراسة بضرورة توفير بيئة عمل ملائمة تُرسخ وتدعم ممارسات التمكين الإداري، لما له من دور في تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

1. دراسة عمر، 2020، أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حـالة: مطاحن عمر بن عمر، قالمة، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي (الجزائر): هدفت هذه الدراسة لتقصي أثر التمكين بأبعاده على المواطنة التنظيمية بأبعاده وذلك بالتطبيق على العاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقالمة. وتم التوصل إلي النتائج وجود أثر إيجابي متوسط للتمكين ككل ولأبعاده منفصلة على سلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة لوجود تأثير إيجابي متوسط لسلوك المواطنة التنظيمية ككل ولكل أبعاده منفصلة (الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، السلوك الحضاري) على أداء العاملين.

2. دراسة رقية (2020) بعنوان: دور التمكين في دعم سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نفضال (الجزائر)، هدفت إلى قياس مستوى كلٍّ من تمكين العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية، إلى جانب اختبار دور التمكين في دعم ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية داخل مؤسسة نفضال. وقد أظهرت النتائج ارتفاع مستوى تمكين العاملين وارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية. كما بينت وجود أثر للتمكين في تعزيز ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية، مع عدم وجود فروق في هذا الأثر تُعزى للمتغيرات الشخصية. وفي ضوء ذلك، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات والمقترحات الهادفة إلى تعزيز تمكين العاملين وترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة.

3. دراسة مسعود (2017) بعنوان: أثر استراتيجية تمكين العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلو – مثال (الجزائر)، سعت إلى التعرف على مستوى تبني استراتيجية تمكين العاملين بأبعدها (العمل الجماعي، الحرية والاستقلالية، التحفيز) في المؤسسة محل الدراسة، وبيان مدى تأثيرها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. ولتحقيق ذلك، تم إعداد استمارتين: الأولى وُجّهت إلى إطارات المؤسسة لقياس المتغير المستقل، والثانية وُجّهت إلى العمال المسيرين والعمال التنفيذيين لقياس المتغير التابع. وقد أسفرت المعالجة الإحصائية عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، وانتهت الدراسة إلى توصيات أبرزها اعتماد التمكين كاستراتيجية إدارية وربطها بالاستراتيجية العامة للمؤسسة.

4. دراسة بوجمعة (2017) بعنوان: أثر التمكين الإداري على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات الخدمية: دراسة حالة الشركة الوطنية للنقل البري (الجزائر)، هدفت إلى تحليل أثر التمكين الإداري في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل الشركة محل الدراسة، بالإضافة إلى اختبار دور المستوى الإداري في العلاقة السببية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي. وقد توصلت النتائج إلى أن المؤسسة تولي اهتمامًا كبيرًا بممارسات التمكين الإداري وبسلوك المواطنة التنظيمية، كما كشفت أن سلوك المواطنة التنظيمية يتأثر بثلاثة عوامل رئيسية هي: تفويض السلطة، والتدريب، والتحفيز.

5. دراسة عيسات (2017) بعنوان: دور التمكين الإداري في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة (وحدة الأخضرية، الجزائر)، استهدفت التعرف على دور التمكين الإداري في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية محل الدراسة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية، إلى جانب تسجيل مستوى منخفض من التمكين الإداري. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام مديري المؤسسة بتطبيق التمكين الإداري بما يعزز ثقة العاملين بإدارة المؤسسة، ويحفزهم على بذل أقصى جهودهم، والمبادرة بأعمال تطوعية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

نجد من خلال عرض الدراسات السابقة أن موضوع الدراسة الحالية من المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة، وأن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة على أنها أجريت على القطاع الخدمي العام وهو مصرف الجمهورية فرع المرقب، والدراسات السابقة ناقشت موضوع التمكين الإداري من جوانب متعددة وعلى قطاعات مختلفة منها دراسة عيسات كانت دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن، ودراسة عمر وباقي الدراسات الأخرى تختلف مكان الدراسة والإطار الزمني لهذه الدراسات.

وكذلك ركزت الدراسة الحالية على أبعاد التمكين الإداري من خلال إجراء الدراسة على العاملين بمصرف الجمهورية فرع المرقب، فضلًا عن ذلك فقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد ومحاور الدراسة، وبناء وعرض الإطار النظري للدراسة الحالية وكذلك تصميم الاستبانة واختيار منهج الدراسة والطريقة التي تم بها تحليل البيانات والمعلومات والاستفادة منها.

#### الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة:

##### المبحث الأول: التمكين الإداري:

##### المقدمة:

تولي المنظمات اهتمامًا متزايدًا بتبني المفاهيم الإدارية الحديثة بوصفها مدخلًا رئيسًا لتحقيق الميزة التنافسية في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال. وفي هذا السياق، بات من الطبيعي أن تتجه المؤسسات إلى الاستثمار في رأس المال البشري عبر تبني مفهوم التمكين الإداري؛ إذ يقوم هذا المفهوم أساسًا على بناء الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، وتعزيز دافعية الأفراد، وإشراكهم في صناعة القرار، بما يساهم في تقليص الفواصل الرئاسية، وتجاوز الحواجز الإدارية والتنظيمية الداخلية التي قد تعيق التواصل والتعاون بين المستويات المختلفة داخل المنظمة.

##### مفهوم التمكين الإداري:

تشير الأدبيات والدراسات السابقة إلى وجود تباين في تعريف التمكين الإداري، إلا أن معظم هذه التعريفات تتفق على جوهر واحد يتمثل في منح العاملين صلاحيات أوسع وحرية أكبر في أداء مهامهم، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة وإبداء الرأي ليس فقط في نطاق الوظيفة المحددة، بل أيضًا في القضايا المرتبطة بسياق العمل بصورة أشمل. ويُفهم التمكين من الناحية اللغوية على أنه التقوية والتعزيز، بينما يُنظر إليه تنظيميًا بوصفه دعماً للمنظمة عبر توفير الموارد الفنية اللازمة، وترسيخ الاستقلالية والمسؤولية الذاتية، والتركيز على العاملين من خلال تزويدهم بالقوة والمعلومات والحوافز والمعرفة،

مع تمكينهم من التعامل بمرونة مع المواقف الطارئة وغير المتوقعة أثناء خدمة المستفيدين، لا سيما العاملين في الواجهات التي تتفاعل مباشرة مع المستهلك. (ملحم، 2006، ص45).

والتمكن اصطلاحاً: هو إعطاء العاملين الحرية والسلطة أكثر في مجال العمل الذي يقومون به ومن ناحية أخرى اعطائهم حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق العمل أي خارج إطار وظيفتهم. (أفندي، حسين، 2013، ص34).  
فوائد تطبيق التمكين الإداري: (الصباغ، 2006، ص78)

يعد التمكين من أهم ضمانات وحيوية واستمرار أي منظمة في تطبيق التمكين، كما يري العديد من الباحثون يعود بالكثير من الفوائد والمزايا، وتعد الفوائد المترتبة عن تطبيق التمكين بالنسبة للمؤسسة وقيادتها العليا وبالنسبة لمنداء الأقسام. وبالنسبة للعاملين على النحو التالي:

1. **بالنسبة للمنظمة:** تنمية طريقة تفكير الرؤساء بتركهم متابعة الأمور اليومية الروتينية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز على الشؤون الاستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم خطط طويلة الاجل.
  2. **بالنسبة للمنداء الأقسام:** تصبح الإدارة أكثر حماساً ونجاحاً وتتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد والافراد وتستفيد الإدارة والفريق من مجالات قوة كل فرد في الفريق.
  3. **بالنسبة للعاملين:** زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم حيث يسهم التمكين في إطلاق العنان للأفراد لتفعيل معارفهم وقدراتهم الابتكارية ويمنحهم الطاقة للعمل باستمرار.
- أهداف التمكين الإداري: (تلخوخ، 2014، ص296)**

1. زيادة رضا العاملين عن عملهم ووظيفتهم وتقبلهم التغير لأنهم شاركوا فيه.
2. تركيز الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية وعدم انشغالها بالأمور اليومية .
3. زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو.
4. زيادة إقبال العاملين على التدريب والتعلم، ومن ثم الرفع من قدراتهم الابتكارية والابداعية بتزايد مساهماتهم الفكرية.
5. المساهمة في زيادة الانتماء الداخلي للعمال سواء للمهام أو المؤسسة وفريق العمل.

**أنواع التمكين الإداري:**

**ينقسم التمكين الإداري إلى عدة أنواع، من أبرزها ما أشار إليه (العتيبي، 2005، ص18):**

#### 1. التمكين من خلال المشاركة:

يُعد هذا النوع من أكثر أساليب التمكين شيوعاً، إذ يتحقق عبر إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار على مستويين رئيسيين. يمثل المستوى الأول في مستوى التكليف، ويُقصد به منح العاملين صلاحيات اتخاذ قرارات مرتبطة بالمهام التشغيلية المباشرة، بما يضمن سرعة التنفيذ ومرونة الأداء. أما المستوى الثاني فهو مستوى صناعة الخدمة، ويرتبط بالقرارات التي تُسهم في تلبية احتياجات العملاء وتحسين جودة الخدمة المقدمة؛ حيث يتم تمكين الموظفين من الاستجابة الفورية لمتطلبات العملاء وتحمل مسؤولية خدمتهم، مع استمرار الرقابة العامة للمنظمة على القرارات ذات البعد الاستراتيجي. وغالباً ما يُدعم هذا الاتجاه عبر التدريب الموجه لخدمة العملاء، إلى جانب التدوير الوظيفي لتنمية الخبرات والمهارات.

#### 2. التمكين من خلال الاندماج:

يرتكز هذا النوع على الاستفادة من خبرات الأفراد وتجاربهم في تطوير العمل والخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات. ورغم احتفاظ المدير بسلطة اتخاذ القرار النهائي، فإن الموظفين يشاركون في تقديم البيانات والمعلومات التي تسهم في دعم القرار وتحسين جودته. وتُعد الاجتماعات الدورية من الأدوات المحورية في هذا النمط، لما توفره من قنوات لنقل المعلومات، واستطلاع آراء العاملين، والحصول على تغذية راجعة تسهم في تحسين الأداء.

#### 3. التمكين من خلال الالتزام:

يقوم هذا الأسلوب على تعزيز تمكين العاملين عبر ترسيخ التزامهم بأهداف المنظمة، وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر تجاه أدائهم ونتاج أعمالهم. ويتحقق ذلك من خلال رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز الشعور بالانتماء. كما أن تنمية الالتزام الوظيفي غالباً ما تتكامل مع التمكين القائم على المشاركة والاندماج، باعتبارها مداخل مترابطة تدعم تحقيق التمكين بصورة أشمل.

#### 4. التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية:

يفترض هذا النوع أن الهياكل التنظيمية المسطحة، التي تتسم بقلّة المستويات الإدارية وخطوط السلطة، توفر بيئة أكثر ملاءمة للتمكين؛ إذ تتيح للعاملين اتخاذ القرارات في الوقت المناسب دون عوائق بيروقراطية. ويتطلب تطبيق هذا المدخل إعادة هيكلة المستويات الإدارية الوسطى عبر إعادة توزيع المهام ومعالجة الفائض الوظيفي بوسائل تنظيمية مناسبة. وبالتوازي مع ذلك، يبرز الاستثمار في تدريب وتطوير العاملين كشرط أساسي لضمان جاهزيتهم لتحمل الصلاحيات والمسؤوليات الجديدة.

أنواع التمكين من خلال المستويات الإدارية الي ثلاثة أنواع هي (عبد الوهاب، 2002، ص42):

- أ. **التمكين الظاهري:** ويشير الي قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الاعمال والنشاطات التي يقوم بها وتعد المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.



ب. **التمكين السلوكي:** وتشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن المشكلات العمل ومقترحات حلها، ومن ثم تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

ت. **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العاملين بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فاعلية المنظمة.

**أبعاد التمكين الإداري:** (العتيبي، 2005، ص56)

هناك مجموعة من الموصفات إذا توفرت لدى الموظف وامتلكها أحس بأنه ممكن أن تدعي أبعاد التمكين وقد اختلف الباحثون في وضع أبعاد التمكين، وهذه الأبعاد هي:

1. **البعد المهاري:** ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.

2. **البعد الإداري:** ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة، إضافة إلى الأبعاد السابقة هناك بعض من الباحثين حدد أبعاد للتمكين هي: (عفانة، 2013، ص34)

**أ- تفويض السلطة:**

يُقصد بتفويض السلطة قيام الرئيس الإداري بإسناد بعض اختصاصاته الوظيفية لأحد ممرضيه، بحيث يُمنح المفوض إليه صلاحية إصدار قرارات محددة ضمن نطاق التفويض دون الحاجة إلى الرجوع المستمر للرئيس. وتستند الفكرة الجوهرية للتمكين الإداري إلى نقل الصلاحيات إلى أدنى مستوى إداري ممكن داخل المنظمة، بما ينسجم مع التوجه اللامركزي في اتخاذ القرارات. ويتطلب ذلك توسيع نطاق التفويض بما يتيح للعاملين في المستويات الدنيا صلاحيات أوسع في تحديد الأهداف، وحرية التصرف، والمبادرة في اتخاذ القرارات، بما يعزز المشاركة والمسؤولية.

**ب- فرق العمل:**

يُعد العمل ضمن فرق من المرتكزات الرئيسة للتمكين، انطلاقاً من طبيعة الإنسان الاجتماعية وحاجته للتفاعل والتعاون مع الآخرين لتحقيق أهدافه. ولكي تتمتع الجماعات التنظيمية بالكفاءة والفاعلية، ينبغي أن تكون أدوارها واضحة ومتكاملة، وأن تتوافق أنشطتها مع تطلعات الإدارة بشأن مساهمة الفريق في تحقيق غايات المنظمة وأهدافها، بما يعزز الانسجام التنظيمي ويرفع مستوى الأداء.

**ت- تدريب العاملين:**

يشير تدريب العاملين إلى الجهود المنظمة التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعارف والمعلومات والمهارات التي تمكنه من أداء عمله بكفاءة، إلى جانب تطوير خبراته بما يعزز قدراته الحالية والمستقبلية. وتُعد المنظمة المعاصرة "منظمة تعلم" تقوم على التحسين المستمر عبر تعليم مواردها البشرية مهارات جديدة، وتمكينها من تطبيق ما تعلمته في بيئة العمل. ويُسهّم التدريب بصورة مباشرة في تحسين جودة السلع والخدمات، ورفع رضا المستفيدين، كما أن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يرتبط بمدى إتاحتها فرص التعلم والتطوير لجميع العاملين.

**ث- الاتصال الفعال:**

يُعرف الاتصال الفعال بأنه عملية نقل وتبادل المعلومات بما يؤدي إلى توحيد الفهم المشترك، ودعم اتخاذ القرارات وتنفيذها. وهو اتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص التعبير عن آرائهم، وتبادل الأفكار والمقترحات والمعلومات. ويتطلب ذلك وضوح الأهداف والرسالة التنظيمية لدى جميع العاملين، إلى جانب تحديد دور كل موظف ومسؤولياته في تحقيق تلك الأهداف، بما يعزز الانسجام ويحد من سوء الفهم التنظيمي.

**ج- تحفيز العاملين:**

تؤدي الحوافز دوراً محورياً في تعزيز العلاقة بين المنظمة والعاملين فيها، إذ تسهم في تنشيط الدافعية وتحريك الطاقات نحو تحقيق أهداف المنظمة والأفراد على حد سواء. وتتخذ الحوافز أشكالاً متعددة؛ مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ويختلف أثرها بحسب قدرتها على إثارة الدافعية وتعزيز الحماس والثقة بالمنظمة. كما تدعم الحوافز الولاء التنظيمي، والشعور بالمسؤولية، والرضا الوظيفي، وتحقيق الذات. ويمكن تعريف الحافز بأنه: "مجموعة من العوامل التي تُحرّك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر وتحقيق نتائج أفضل".

**ح- المشاركة بالمعلومات:**

تعني المشاركة بالمعلومات إشراك الرؤساء للمرؤوسين في مناقشة القضايا المرتبطة بالعمل، والتشاور معهم بشأن القرارات، وتبادل البيانات والمعلومات ذات الصلة بما يدعم الفهم المشترك ويُحسّن جودة القرارات. كما تسهم هذه المشاركة في تعزيز الشفافية، وتقوية الثقة التنظيمية، ورفع درجة التزام العاملين.

**المبحث الثاني: المواطنة التنظيمية**

**مفهوم المواطنة التنظيمية:**

لقد تعددت التعاريف حول سلوك المواطنة التنظيمية حيث أنه من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري الحديث إذ استدعي الموضوع المواطنة التنظيمية اهتمام العديد من الباحثين مع مطلع القرن العشرين، وزاد الاهتمام به أكثر في السنوات الأخيرة بسبب العولمة واحتدام المنافسة بين المنظمات، ومن خلال اطلاع الباحثين للجانب النظري لموضوع المواطنة وجد اختلاف الباحثين في تناول الموضوع تبعاً لتخصصه أو للرؤية التي يتبناها.

لذا يتقدم مجموعة من التعاريف التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية:

- هي قيام العاملين بكل ما يمكنهم القيام به للوصول للأداء الأمثل، حيث يذهب العاملون أثناء الأداء الوظيفي إلى أبعد من القواعد المحددة بهدف إرضاء العميل، ومن ثم نجاح المؤسسة. هي سلوك اختياري تطوعي من طرف العاملين، حيث أن هذا السلوك ليس متوقعا أو مطلوبا منه لهذا السبب، لا يمكن مكافأته أو عقاب هذا السلوك رسميا من قبل المنظمة (المغربي، 2008، ص55).
  - هي سلوك اختياري تطوعي يقوم به الفرد دون إجبار، كما لا يرتبط بنظام الحوافز الرسمية في المنظمة (الكردي، 2011، ص44).
  - هي سلوك اختياري تطوعي من طرف العاملين، حيث أن هذا السلوك ليس متوقعا أو مطلوبا منه لهذا السبب، لا يمكن مكافأته أو عقاب هذا السلوك رسميا من قبل المنظمة.
  - في مجال عمله والتي تتجاوز الأدوار الوظيفية المطلوبة منها أداؤها رسمياً، والهادفة إلى تعزيز أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (وليد، 2016، ص62).
- ومما سبق يمكن استخلاص تعريف المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الباحثين بأنها:
- مجموعة السلوكيات التطوعية الاختيارية التي تكون ظاهرة من أدوار إضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد والتي لا تندرج ضمن المكافأة والحوافز الرسمية للمنظمة وهذه السلوكيات تزيد من فعالية المنظمة.
- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية: (الزهراني، 1428، ص46).

#### 1. الإيثار:

يتمثل الإيثار في سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية بهدف مساعدة زملائه في العمل على معالجة المشكلات المرتبطة بمهامهم، وتقديم العون للعاملين الجدد عبر توجيههم وشرح كيفية تنفيذ بعض المهام، فضلاً عن مساعدة الموظفين المتغيبين على إنجاز الأعمال المتركمة. ويعكس هذا السلوك تقديم مصلحة العمل وزملاء المهنة كأولوية، بغض النظر عن الظروف المحيطة.

#### 2. اللباقة واللفظ والمجاملة (الكياسة):

يُقصد بها مدى حرص الفرد على تجنب وقوع المشكلات المرتبطة بالعمل، وإدراكه لتأثير سلوكه على الآخرين، واحترامه لحقوقهم دون استغلال أو تجاوز، مع السعي إلى خفض احتمالات الاحتكاك أو إثارة النزاعات مع الزملاء، بما يعزز العلاقات المهنية الإيجابية داخل بيئة العمل. (خيرة، 2006، ص44)

#### 3. وعي الضمير:

يشير وعي الضمير إلى التزام الفرد الداخلي بمعايير أخلاقية وسلوكية تحكم تصرفاته، وإخلاصه للمبادئ التي يعدّها مرجعاً لسلوكه المهني. ويتجلى ذلك في أداء دوره داخل المنظمة بمستوى يتجاوز الحدّ المعتاد أو المتوقع، من خلال الالتزام بالحضور والانضباط واحترام القواعد واللوائح التنظيمية، إلى جانب القيام بأنشطة إضافية تتجاوز متطلبات الوظيفة دون انتظار مقابل، مثل العمل لساعات إضافية دون أجر، والالتزام الدقيق بالتعليمات والإجراءات.

#### 4. الروح المعنوية (التسامح):

تتمثل الروح المعنوية في قدرة الفرد على تحمل المتاعب أو الضغوط البسيطة في سياق العمل، والتعامل مع المضايقات أو الإزعاجات الوظيفية بصبر وتسامح ودون تذمر أو شعور دائم بالظلم، بما ينعكس إيجاباً على استقرار الأداء والعلاقات داخل المؤسسة.

#### 5. السلوك الحضاري:

يقصد بالسلوك الحضاري المشاركة الإيجابية والمسؤولية في شؤون المنظمة وإدارتها، وإظهار الاهتمام بمستقبلها وسمعتها، عبر الحرص على متابعة قضاياها وحضور الاجتماعات المهمة (حتى غير الرسمية)، ودعم مبادرات التطوير والتغيير، وقراءة مذكرات المنظمة وإعلاناتها، والالتزام بأداء العم.

#### خصائص سلوك المواطنة التنظيمي: (القحطاني، 2014، ص55)

#### تعددت خصائص سلوك المواطنة التنظيمية ويمكن تلخيصها على النحو التالي:

1. شمولية سلوك المواطنة التنظيمية لأكثر من نمط سلوكي، فهو يقدم المساهمات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية من ناحية، ومن ناحية أخرى هناك سلوكيات يمتنع الفرد عنها ممارستها طواعية حتى لو كان من حقه ممارستها، وهذا ما يعرف بجودة الامتناع.
2. أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك اختياري، فهو لا يوجد في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.
3. لا يتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية للمنظمة.
4. أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك يسهم في زيادة فاعلية المنظمة.
5. يعد سلوك المواطنة التنظيمية غير ملزم للفرد من الناحية الفنية والتنظيمية، فهو نابع من مبادرة فردية ورغبة إدارة حرة.
6. تشجع المنظمات الأفراد للانخراط في القيام بالسلوكيات الإضافية رغم أنها سلوكيات تطوعية.
7. إن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك فردي، نابع من المبادرة والرغبة الذاتية التي تسهم في تشكيل السياق الاجتماعي والسيكولوجي، والذي يتم في إطاره تنفيذ المهام المشكلة للوظيفة المعينة.

## العوامل المؤثرة على سلوك المواطنة التنظيمية:

إن المنظمات تهدف إلى رفع مستوى خدماتها التي تقدمها لكل أفراد المجتمع وتسعى إلى اكتساب موظفيها أفضل السلوكيات، حيث أن هذه السلوكيات تنبع من عوامل مختلفة منها الشخصية ومنها التنظيمية والتي سيتم توضيحها كما يلي: (نوح، 2013، ص30)

### 1. العوامل الشخصية الإيجابية:

وتشمل على الفناعة بالعمل، والتعهد الفعال، والثقة بالآخرين، إذ تعكس الفناعة بالعمل فهم الموظفين للمعلومات المعرفية في ذاكرتهم، وتؤثر في عملية تعريفهم لأعمالهم، وتجعلهم يعبرون على الدور الإضافي بأنه من ضمن الدور الفعلي للوظيفة، أما للتعهد الفعال، فإنه كلما ارتفع مستوى التعهد الذي يمر به الموظف كلما كان قادراً على التعرف على مسؤولياته وأدواره الإضافية، وعندما يثق الأفراد بالآخرين يؤدي ذلك إلى القيام بأنماط سلوكية متميزة، وعلى ذلك فإن فقدان الثقة بالآخرين ينتج عنه أنماط سلوكية اعتيادية.

### 2. العوامل التنظيمية:

ومن هذه العوامل ما يلي: (القحطاني، 2014، ص31)

أ. **طبيعة الوظيفة:** الوظيفة هي عبارة عن مجموعة من المهام والواجبات والمسؤوليات، ولكل وظيفة دورها الواضح في المنظمة وكل موظف مطالب بأداء وظيفته على وجه الكمال لتحقيق أهداف المنظمة ومن أهم مبادئ الإدارة مبدأ التخصص في مجال العمل أي أن يعطي كل موظف العمل الذي يستطيع القيام به، وفقاً لقدراته ومؤهلاته وإمكاناته العلمية وقدراته على أداء ذلك النوع من العمل.

ب. **حجم العمل:** إن حجم الأعمال الموكلة للموظف من أحد المؤشرات في جودة إنتاجه فإذا تناسبت كمية العمل مع قدرات الموظف وإمكاناته، فسوف يشعر بعدالة توزيع العمل الذي ينتمي لديه السلوك الحضاري الذي يحثه على جودة إنجاز الأعمال الموكلة إليه.

ت. **الترقية:** وهي نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى ضمن مراتب سلم رواتب الموظفين العام، ويتم اختيار أكفاء العاملين وإصلاحهم لتولسي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري وفقاً للضوابط النظامية للترقيات التي يعتمدها المديرين.

ث. **فريق العمل:** تعد إحدى أهم وسائل نجاح العملية الإدارية، فهو بمثابة محطة الكامنة لدى الأفراد، ويتوجب على الفرد إدراك أهمية العمل الجماعي من أجل المصلحة العامة للمنظمة، وذلك الشعور ينبع من وعي ضمير الفرد بأنه يمثل مجموعة وليس شخصه.

### 3. العوامل الموقفية المدركة: (نوح، 2013، ص32)

وتشمل على قيم العمل وخصائص العمل، إذ تشير قيم العمل إلى وجود قيم مشتركة تدل على منفعة مشتركة لكل من الأفراد والمنظمة، وتؤدي إلى وجود علاقات ذات أثر إيجابي، فعندما يشعر الفرد أن قيم العمل تتضمن احترام الفرد، واحترام حاجاتهم، فإنه سيلتصق بها ويعمل على الاشتراك في مسؤوليات وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين الأداء، أما خصائص العمل وخاصة المحفزة منها مثل كالمعمل ذي معني، والاستقلالية، والتغذية الراجعة، فإنها تزيد من الدافعية الداخلية لدى الأفراد، وتزيد من ممارستهم لأنماط سلوك الدور الإضافي.

### 4. عوامل المركز الوظيفي:

وتشمل على تولي منصب في المنظمة، ومستوى العمل الهرمي، فالأفراد ذوي الخدمة الطويلة تصبح لديهم علاقات ضمنية وروابط قوية مع المنظمة، مما يولد فيهم مشاعر إيجابية تنعكس على أشكال أنماط سلوك الدور الإضافي نحو المنظمة، كما تولي أن المناصب العليا يزيد من الحافز، ومن أمكانية العمل بشكل فعال، فضلاً عن زيادة الحرية فيما يتعلق بممارسة أنماط سلوكية متنوعة، والتأمين ضمنها أنماط سلوك الدور الإضافي.

### الفصل الثالث / الجانب العملي للدراسة:

#### الإطار العام للمنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية:

##### مقدمة:

يتناول هذا المبحث عرضاً مفصلاً للإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الجانب العملي للدراسة بهدف التعرف على أثر التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية، ويشمل المبحث أيضاً المنهجية المتبعة في إعداد الجانب العملي للدراسة من حيث أداة جمع البيانات والأساليب المستخدمة في التحليل الإحصائي إضافة إلى صدق أداة الدراسة وثباتها وتحليل البيانات الوصفية واختبار فرضيات الدراسة.

##### مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمصرف الجمهورية / فرع المرقب والبالغ عددهم (31) موظف، ونظراً لصغر حجم المجتمع تم استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات المجتمع، والجدول التالي يوضح أعداد نسب الاستثمارات الموزعة والفاقد منها:



**جدول (1):** يبين الاستثمارات التي تم توزيعها ونسبة المسترد والفاقد منها

عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المفقودة	نسبة الاستثمارات المفقودة	عدد الاستثمارات الغير صالحة للتحليل	نسبة الاستثمارات الغير صالحة للتحليل	عدد الاستثمارات الصالحة	نسبة الاستثمارات الصالحة
31	0	% 0	2	%6.4	29	% 93.6

#### أداة جمع البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استمارة استبيان اشتملت في المحور الأول على العبارات المتعلقة على المتغير المستقل " التمكين الإداري" بأبعاده (مشاركة المعلومات – تحفيز العاملين – فرق العمل الجماعية – تفويض السلطة)، واشتمل المحور الثاني على العبارات المتعلقة على المتغير التابع "سلوك المواطنة التنظيمية"، ووضع الباحثين (28) عبارة للتعرف على " أثر التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية"، وتم استخدام الترميز الرقمي في ترميز إجابات أفراد المجتمع للإجابات المتعلقة بالمقياس الخماسي حيث تم إعطاء درجة واحدة للإجابة (غير موافق تماماً) ودرجتان للإجابة (غير موافق) وثلاث درجات للإجابة (محايد) وأربع درجات للإجابة (موافق) وخمس درجات للإجابة (موافق تماماً)، وقد تم تحديد درجة الموافقة لكل فقرة من فقرات الاستبيان ولكل محور من مقارنة قيمة متوسط الاستجابة المرجح مع طول فئة المقياس الخماسي، وحسب طول فئة المقياس من خارج قسمة (4) على (5).

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تم تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم للعلوم الاجتماعية (SPSS) بنسخته الخامسة والعشرون وذلك وفق الأساليب الآتية:

1. التوزيعات التكرارية: لتحديد عدد التكرارات، والنسبة المئوية للتكرار، التي تتحصل عليها كل إجابة، منسوبة إلى إجمالي التكرارات، وذلك لتحديد الأهمية النسبية لكل إجابة، ويعطي صورة أولية عن إجابة أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المختلفة.
2. المتوسط الحسابي: يستعمل لتحديد درجة تمركز إجابات المبحوثين عن كل محور، حول درجات المقياس، وذلك لمعرفة مدى توفر متغيرات كل محور من محاور الدراسة.
3. المتوسط الحسابي المرجح: لتحديد اتجاه الإجابة لكل فقرة من فقرات المقياس، وفق مقياس التدرج الخماسي.
4. الانحراف المعياري: يستخدم الانحراف المعياري لقياس تشتت الإجابات ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي.
5. معامل الفا كرونباخ للثبات: لتحديد الثبات في أداة الدراسة (الاستبيان).
6. صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة.
7. اختبار تي (One Sample T – test): لتحديد جوهرية الفروق، بين متوسط استجابة أفراد المجتمع، ومتوسط القياس (3) في المقياس الخماسي.
8. معامل الارتباط: لتحديد العلاقة بين كل محور من محاور الاستبيان وإجمالي الاستبيان.
9. تباين الانحدار: لتحديد أثر المتغير المستقل (التمكين الإداري) على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية).

صدق وثبات إدارة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام:

أ. صدق المحتوى (الصدق الظاهري): وتم ذلك من خلال صدق المحكمين، حيث إن صدق المحكمين يعد من الشروط الضرورية واللازمة لبناء الاختبارات والمقاييس، والصدق يدل على مدى قياس الفقرات للظاهرة المراد قياسها، وإن أفضل طريقة لقياس الصدق هو الصدق الظاهري، وقد تحقق صدق المقياس ظاهرياً من خلال عرض الفقرات على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال، وقد تم الأخذ في نظر الاعتبار جميع الملاحظات التي قدمت من قبل المحكمين.

ب. صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة: بينت النتائج في الجدول (2) أن معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة وإجمالي الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية جميعها أقل من 0.05 ، وبذلك تعتبر المحاور صادقة للغرض الذي صممت من أجله.

**جدول (2):** معامل الارتباط بين محاور الدراسة وإجمالي الاستبيان

ت	العبارات	عدد الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية
1	مشاركة المعلومات	5	0.717 **	0.000
2	تحفيز العاملين	5	0.883 **	0.000
3	فرق العمل الجماعي	5	0.895 **	0.000
4	تفويض السلطة	5	0.764 **	0.000
5	سلوك المواطنة التنظيمية	8	0.898 **	0.000

\*\* القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

حيث تراوحت معاملات الارتباط بيرسون لجميع المحاور تراوحت بين (0.717 – 0.898)، من محاور الاستبيان والمعدل الكلي لعباراته وبذلك يتبين أن معاملات الارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) وبذلك تعبر المحاور صادقة ومتناسقة لما وضعت لقياسه.

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

أولاً: الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة وفق إجابات المبحوثين:

أ- التمكين الإداري: نتائج التحليل الوصفي لمتغير التمكين الإداري في هذه الدراسة بأبعادها (مشاركة المعلومات، تحفيز العاملين، فرق العمل الجماعي، تفويض السلطة).

1. مشاركة المعلومات:

جدول رقم (3): التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي والوزن النسبي لفقرات محور "مشاركة المعلومات".

الترتبة	البيان	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق تماماً	موافق	موافق جداً	موافق	موافق تماماً	التكرار والنسبة	الفقرة	ت
5	متوسطة	66.2	0.891	3.31	1	2	16	7	3	ك	تفسيح إدارة المصرف المجال للمشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بالعمل	1
					3.4	6.9	55.2	24.1	10.3	%		
1	مرتفعة	78	0.817	3.90	0	2	5	16	6	ك	يشارك الرئيس المباشر الموظفين المعلومات التي تخص أعمالهم	2
					0	6.9	17.2	55.2	20.7	%		
4	مرتفعة	69	0.783	3.45	0	4	9	15	1	ك	تعمل إدارة المصرف على تبادل المعلومات بين جميع المستويات الإدارية	3
					0	13.8	31.0	51.7	3.4	%		
2	مرتفعة	73.2	0.769	3.66	0	1	12	12	4	ك	يحصل الموظفون على المعلومات التي تخص عملهم بسهولة	4
					0	3.4	41.4	41.4	13.8	%		
3	مرتفعة	69.6	0.871	3.48	1	2	10	14	2	ك	تتوافر المصادقية والشفافية في المعلومات والثقة في نقلها	5
					3.4	6.9	34.5	48.3	6.9	%		
مرتفع					الدرجة الكلية							
					71	0.473	3.55					

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية (مارس/ 2025)

يتضح الآتي من الجدول رقم (3):

1. جاءت في المرتبة الأولى العبارة (يشارك الرئيس المباشر الموظفين المعلومات التي تخص أعمالهم)، و بمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (3.90)، وانحراف معياري قدره (0.817)، وبوزن نسبي (78%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون على أن "يشارك الرئيس المباشر الموظفين المعلومات التي تخص أعمالهم".
2. جاءت في المرتبة الثانية العبارة (يحصل الموظفون على المعلومات التي تخص عملهم بسهولة)، و بمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (3.66)، وانحراف معياري قدره (0.769)، وبوزن نسبي (73.2%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون على أن "يحصل الموظفون على المعلومات التي تخص عملهم بسهولة".
3. جاءت في المرتبة الثالثة العبارة (تتوافر المصادقية والشفافية في المعلومات والثقة في نقلها)، و بمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (3.48)، وانحراف معياري قدره (0.871)، وبوزن نسبي (79.6%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون على أن "تتوافر المصادقية والشفافية في المعلومات والثقة في نقلها".
4. جاءت في المرتبة الرابعة العبارة (تعمل إدارة المصرف على تبادل المعلومات بين جميع المستويات الإدارية)، و بمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (3.45)، وانحراف معياري قدره (0.783)، وبوزن نسبي (69%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون على أن تعمل إدارة المصرف على تبادل المعلومات بين جميع المستويات الإدارية.
5. جاءت في المرتبة الخامسة العبارة (تفسيح إدارة المصرف المجال للمشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بالعمل)، و بمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (3.31)، وانحراف معياري قدره (0.891)، وبوزن نسبي (66.2%)، وهذا يشير

إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون إلى حدٍ ما على أن "تفصح إدارة المصرف المجال للمشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بالعمل".

6. في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع العبارات (3.55)، وانحراف معياري (0.473)، وبوزن نسبي (71%)، وهذا يدل على أن اجابات أفراد مجتمع الدراسة جاءت مرتفعة أي (موافقون) على عبارات محور "مشاركة المعلومات".

## 2. تحفيز العاملين:

**جدول رقم (4):** التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي والوزن النسبي لفقرات محور "تحفيز العاملين"

المرتبة	الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	التكرار والنسبة	الفقرة	ت
1	مرتفعة	75.2	1.057	3.76	0	3	11	5	10	ك	تعد كفاءة العاملين معياراً مهماً في نظام الترقية	1
					0	10.3	37.9	17.2	34.5	%		
2	متوسطة	65.6	0.996	3.28	1	5	11	9	3	ك	تقدر إدارة المصرف جهود الموظفين في العمل	2
					3.4	17.2	37.9	31.0	10.3	%		
3	متوسطة	62	0.817	3.10	2	1	19	6	1	ك	نظام العمل بالمصرف يسمح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات	3
					6.9	3.4	65.6	20.7	3.4	%		
4	متوسطة	66.2	0.967	3.31	0	6	12	7	4	ك	يشعر الموظفون بعدالة وموضوعية نظام الترقيات في الإدارة.	4
					0	20.7	41.4	24.1	13.8	%		
5	متوسطة	57.2	1.246	2.86	4	9	6	7	3	ك	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظف مع الجهود التي يبذلونها في العمل	5
					13.8	31.0	20.7	24.1	10.3	%		
متوسط					الدرجة الكلية							
					3.26	0.699	65.2					

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية (مارس/ 2025)

## ينضح الآتي من الجدول رقم (4):

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة (تعد كفاءة العاملين معياراً مهماً في نظام الترقية)، وبمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (3.76)، وانحراف معياري قدره (1.057)، وبوزن نسبي (75.2%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون على أن "تعد كفاءة العاملين معياراً مهماً في نظام الترقية".
- جاءت في المرتبة الثانية العبارة (يشعر الموظفون بعدالة وموضوعية نظام الترقيات في الإدارة)، وبمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (3.31)، وانحراف معياري قدره (0.967)، وبوزن نسبي (66.2%)، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة متفقون إلى حدٍ ما على أن "يشعر الموظفون بعدالة وموضوعية نظام الترقيات في الإدارة".
- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة (تقدر إدارة المصرف جهود الموظفين في العمل)، وبمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (3.28)، وانحراف معياري قدره (0.996)، وبوزن نسبي (65.6%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون إلى حدٍ ما على أن "تقدر إدارة المصرف جهود الموظفين في العمل".
- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة (نظام العمل بالمصرف يسمح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات)، وبمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (3.10)، وانحراف معياري قدره (0.817)، وبوزن نسبي (62%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون إلى حدٍ ما على أن "نظام العمل بالمصرف يسمح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات".
- جاءت في المرتبة الخامسة العبارة (يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظف مع الجهود التي يبذلونها في العمل)، وبمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (2.86)، وانحراف معياري قدره (1.246)، وبوزن نسبي (57.2%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون إلى حدٍ ما على أن "يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظف مع الجهود التي يبذلونها في العمل".

6. في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع العبارات (3.26)، وانحراف معياري (0.669)، وبوزن نسبي (65.2%)، وهذا يدل على أن اجابات أفراد عينة الدراسة جاءت متوسطة أي (محايدون) على عبارات محور "تحفيز العاملين".

### 3. فرق العمل الجماعي:

**جدول رقم (5): التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي والوزن النسبي لفقرات محور "فرق العمل الجماعي"**

المرتبة	الرأي السائد	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	التكرار والنسبة	الفقرة	ت
2	مرتفعة	74.4	0.960	3.72	0	2	12	7	8	ك	يتوفر جو من التعاون والمساعدة بين الزملاء في هذا العمل	1
					0	6.9	41.4	24.1	27.6	%		
1	مرتفعة	76.6	0.889	3.83	0	1	11	9	8	ك	تركز الإدارة على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي	2
					0	3.4	37.9	31.0	27.6	%		
3	مرتفعة	71.8	0.867	3.59	0	1	16	6	6	ك	فرق العمل قادرة على تنفيذ ما يتخذ من قرارات في المصرف	3
					0	3.4	55.2	20.7	20.7	%		
3	مرتفعة	71.8	0.867	3.59	0	2	13	9	5	ك	تدعم الإدارة تشكيل فرق العمل بشكل كبير	4
					0	6.9	44.8	31.0	17.2	%		
4	مرتفعة	69	0.910	3.45	0	4	12	9	4	ك	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المصرف	5
					0	13.8	41.4	31.0	13.8	%		
مرتفع		72.6	0.697	3.63	الدرجة الكلية							

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية (مارس/ 2025)

### يتضح الآتي من الجدول رقم (5):

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة (تركز الإدارة على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي)، و بمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (3.83)، وانحراف معياري قدره (0.889)، وبوزن نسبي (76.6%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع عينة الدراسة متفقون على أن "تركز الإدارة على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي".
- جاءت في المرتبة الثانية العبارة (يتوفر جو من التعاون والمساعدة بين الزملاء في هذا العمل)، و بمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (3.721)، وانحراف معياري قدره (0.960)، وبوزن نسبي (74.4%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون على أن "يتوفر جو من التعاون والمساعدة بين الزملاء في هذا العمل".
- جاءت في المرتبة الثالثة العبارتان (فرق العمل قادرة على تنفيذ ما يتخذ من قرارات في المصرف)، و (تدعم الإدارة تشكيل فرق العمل بشكل كبير)، بمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (3.59)، وانحراف معياري قدره (0.867)، وبوزن نسبي (71.8%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون على أن "فرق العمل قادرة على تنفيذ ما يتخذ من قرارات في المصرف"، وأيضاً تدعم الإدارة تشكيل فرق العمل بشكل كبير".
- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة (تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المصرف)، و بمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (3.45)، وانحراف معياري قدره (0.910)، وبوزن نسبي (69%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون على أن "تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المصرف".
- في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع العبارات (3.63)، وانحراف معياري (0.697)، وبوزن نسبي (72.6%)، وهذا يدل على أن اجابات أفراد مجتمع الدراسة جاءت مرتفعة أي (موافقون) على عبارات محور "فرق العمل الجماعي".

**جدول رقم (6): التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي والوزن النسبي لفقرات محور "تفويض السلطة"**

**المصدر:** نتائج الدراسة الميدانية (مارس/ 2025)

1. جاءت في المرتبة الأولى العبارة (تتق الإدارة في قدرة الموظفين على أداء مهامهم الوظيفية)، و بمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (3.62)، وانحراف معياري قدره (0.803)، وبوزن نسبي (72.4%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون على أن "تتق الإدارة في قدرة الموظفين على أداء مهامهم الوظيفية".

2. جاءت في المرتبة الثانية العبارة (يملك الموظف السلطة الكافية لاتخاذ القرارات الخاصة بواجباتهم الوظيفية)، و بمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (3.41)، وانحراف معياري قدره (0.867)، وبوزن نسبي (68.2%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون على " يملك الموظف السلطة الكافية لاتخاذ القرارات الخاصة بواجباتهم الوظيفية".

3. جاءت في المرتبة الثالثة العبارة (لدى الموظفون الصلاحيات التي تمكنهم من تطوير أعمالهم)، و بمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (3.34)، وانحراف معياري قدره (1.045)، وبوزن نسبي(66.8%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون إلى حد ما على أن "لدى الموظفون الصلاحيات التي تمكنهم من تطوير أعمالهم".

4. جاءت في المرتبة الرابعة العبارة (يمتلك الموظفون المبادرة في التعامل مع المشكلات دون الحاجة للرجوع للإدارة العليا)، وبمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (2.93)، وانحراف معياري قدره (0,998)، وبوزن نسبي (58.6%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون إلى حدٍ ما على أن "يمتلك الموظفون المبادرة في التعامل مع المشكلات دون الحاجة للرجوع للإدارة العليا".

5. جاءت في المرتبة الخامسة العبارة (لا يتدخل الرؤساء في الصلاحيات المفوضة للموظفين أثناء تأديتهم لأعمالهم)، وبمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (2.72)، وانحراف معياري قدره (0.996)، وبوزن نسبي (54.4%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون إلى حدٍ ما على لا يتدخل الرؤساء في الصلاحيات المفوضة للموظفين أثناء تأديتهم لأعمالهم".

6. في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع العبارات (3,20)، وبانحراف معياري (0.689)، وبوزن نسبي (64%)، وهذا يدل على أن اجابات أفراد مجتمع الدراسة جاءت متوسطة أى (محايدون) على عبارات محور "تفويض السلطة".



## 5. محور التمكين الإداري:

جدول رقم (7): نتائج اختبار (One Sample T- test) لإجمالي محور "التمكين الإداري"

المحور	متوسط الاستجابة	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى التمكين الإداري
التمكين الإداري	3.41	0.41	0.538	34.186	0.000	معنوي	مرتفع

ولتحديد مستوى تنوع التمكين الإداري بالمصرف قيد الدراسة، فإن النتائج في الجدول رقم (7) أظهرت أن متوسط الاستجابة لإجمالي المحور يساوي (3.41)، وهو أكبر من متوسط القياس (3)، وأن الفروق تساوي (0.41)، ولتحديد معنوية هذه الفروق، فإن قيمة إحصائي الاختبار (34.186) بدلالة إحصائية تساوي صفراً، وهي أقل من (0.05)، وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن مستوى التمكين الإداري بالمصرف قيد الدراسة جاء مرتفعاً.

## 6. سلوك المواطنة التنظيمية:

جدول رقم (8): التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي والوزن النسبي لفقرات محور "سلوك المواطنة التنظيمية"

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرأي السائد	المرتبة
1	يبادر الموظفون بمساعدة زملائهم بشكل تطوعي لتسهيل مهامهم على إنجاز الأعمال	ك	9	11	5	4	0	3.86	1.026	77.2	مرتفعة	1
		%	31.0	37.9	17.2	13.8	0					
2	يحرص الموظفون على التنسيق والتشاور عند اتخاذ إجراء أو قرار قد يؤثر عليهم	ك	6	10	10	3	0	3.66	0.936	73.2	مرتفعة	5
		%	20.7	34.5	34.5	10.3	0					
3	يزود الزملاء بعضهم بالمعلومات التي تساعدهم على تقديمهم في مساهمهم المهني	ك	6	12	9	2	0	3.76	0.872	75.2	مرتفعة	2
		%	20.7	41.4	31.0	6.9	0					
4	يحرص الموظفون على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتهم المهنية	ك	9	7	9	4	0	3.72	1.066	74.4	مرتفعة	6
		%	31.0	24.1	31.0	13.8	0					
5	يتقيد الموظفون بالأنظمة الخاصة بالعمل حتى في غياب الرقابة الإدارية	ك	4	13	10	2	0	3.66	0.814	73.2	مرتفعة	4
		%	13.8	44.8	34.5	6.9	0					
6	يتقبل الموظفون التغييرات والتقلبات التي تطرأ في ظروف العمل بسهولة	ك	1	15	12	1	0	3.55	0.632	71	مرتفعة	7
		%	3.4	51.7	41.4	3.4	0					
7	يسعى الموظفون للتعليم المستمر وتحسين مهاراتهم ولو كان ذلك على نفقتهم الخاصة	ك	3	11	12	3	0	3.48	0.829	69.6	مرتفعة	8
		%	10.3	37.9	41.4	10.3	0					
8	يساهم الموظفون في حل الخلافات وسوء التفاهم بينهم في العمل	ك	3	14	11	1	.0	3.66	0.721	73.2	مرتفعة	3
		%	10.3	48.3	37.9	3.4	0					

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية (مارس/ 2025)

## يتضح الآتي من الجدول رقم (8):

1. جاءت في المرتبة الأولى العبارة (يبادر الموظفون بمساعدة زملائهم بشكل تطوعي لتسهيل مهامهم على إنجاز الأعمال)، و بمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (3.86)، وانحراف معياري قدره (1.026)، وبوزن نسبي (77.2%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفوقون على أن "يبادر الموظفون بمساعدة زملائهم بشكل تطوعي لتسهيل مهامهم على إنجاز الأعمال".
2. جاءت في المرتبة الثانية العبارة (يزود الزملاء بعضهم بالمعلومات التي تساعد على تقدمهم في مسارهم المهني)، و بمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (3.76)، وانحراف معياري قدره (0.872)، وبوزن نسبي (75.2%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفوقون على أن "يزود الزملاء بعضهم بالمعلومات التي تساعد على تقدمهم في مسارهم المهني".
3. جاءت في المرتبة الثالثة العبارة (يساهم الموظفون في حل الخلافات وسوء التفاهم بينهم في العمل)، و بمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (3.66)، وانحراف معياري قدره (0.721)، وبوزن نسبي (73.2%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفوقون على أن "يساهم الموظفون في حل الخلافات وسوء التفاهم بينهم في العمل".
4. جاءت في المرتبة الرابعة العبارة (يتقيد الموظفون بالأنظمة الخاصة بالعمل حتى في غياب الرقابة الإدارية)، و بمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (3.66)، وانحراف معياري قدره (0.814)، وبوزن نسبي (73.2%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفوقون على أن "يتقيد الموظفون بالأنظمة الخاصة بالعمل حتى في غياب الرقابة الإدارية".
5. جاءت في المرتبة الخامسة العبارة (يحرص الموظفون على التنسيق والتشاور عند اتخاذ إجراء أو قرار قد يؤثر عليهم)، و بمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (3.66)، وانحراف معياري قدره (0.936)، وبوزن نسبي (73.2%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفوقون على أن "يحرص الموظفون على التنسيق والتشاور عند اتخاذ إجراء أو قرار قد يؤثر عليهم".
6. جاءت في المرتبة السادسة العبارة (يحرص الموظفون على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتهم المهنية)، و بمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (3.72)، وانحراف معياري قدره (1.066)، وبوزن نسبي (74.4%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفوقون على أن "يحرص الموظفون على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتهم المهنية".
7. جاءت في المرتبة السابعة العبارة (يتقبل الموظفون التغيرات والتقلبات التي تطرأ في ظروف العمل بسهولة)، و بمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (3.55)، وانحراف معياري قدره (0.632)، وبوزن نسبي (71%)، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة متفوقون على أن "يتقبل الموظفون التغيرات والتقلبات التي تطرأ في ظروف العمل بسهولة".
8. جاءت في المرتبة الثامنة العبارة (يسعى الموظفون للتعليم المستمر وتحسين مهاراتهم ولو كان ذلك على نفقتهم الخاصة)، و بمتوسط حسابي بلغ لهذه الفقرة (3.48)، وانحراف معياري قدره (0.829)، وبوزن نسبي (69.6%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفوقون على أن "يسعى الموظفون للتعليم المستمر وتحسين مهاراتهم ولو كان ذلك على نفقتهم الخاصة".

## محور سلوك المواطنة التنظيمية:

جدول رقم (9): نتائج اختبار (One Sample T- test) لإجمالي محور "سلوك المواطنة التنظيمية"

المحور	متوسط الاستجابة	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى سلوك المواطنة التنظيمية
سلوك المواطنة التنظيمية	3.66	0.66	0.618	31.960	0.000	معنوي	مرتفع

ولتحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، فإن النتائج في الجدول رقم (9) أظهرت أن متوسط الاستجابة لإجمالي المحور يساوي (3.66)، وهو أكبر من متوسط القياس (3)، وأن الفروق تساوي (0.66)، ولتحديد معنوية هذه الفروق، فإن قيمة إحصائي الاختبار (31.960) بدلالة إحصائية تساوي صفراً، وهي أقل من (0.05)، وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المصرف قيد الدراسة جاء مرتفعاً.

## ثانياً - اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار صحة فرضيات الدراسة تم استخدام ارتباط (بيرسون) لاختبار جوهرية العلاقة التكنينية الإدارية و سلوك المواطنة التنظيمية، فتكون العلاقة طردية إذا كانت قيمة معامل الارتباط موجبة وتكون عكسية إذا كانت قيمة معامل الارتباط سالبة، وتكون العلاقة معنوية "ذات دلالة إحصائية" إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، وتكون غير معنوية إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05). ولتحديد أثر التكنين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية، تم استخدام تباين الانحدار، لبيان نسبة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع عن طريق معامل التحديد.

وبالتالي تم اختبار الفرضية الرئيسية التالية:  
**الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده (مشاركة المعلومات، تحفيز العاملين، فرق العمل الجماعي، تفويض السلطة) على سلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين بالمصرف الجمهورية فرع المرقب.  
ويندرج تحت هذه الفرضية الفرعية التالية:  
أ- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعلومات على سلوك المواطن التنظيمية بالمصرف قيد الدراسة.

**جدول رقم (10):** نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر مشاركة المعلومات على سلوك المواطن التنظيمية

قيمة F المحسوبة	قيمة الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد (R2)	نسبة الأثر	معاملات الانحدار
7.171	0.012	0.458	0.210	21.0%	الثابت
					مشاركة المعلومات
					1.539
					0.598

\* القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05

أظهرت النتائج في الجدول رقم (10) وجود علاقة طردية موجبة بين مشاركة المعلومات وسلوك المواطن التنظيمية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.458)، وتشير إلى إيجابية العلاقة بين المتغيرين، أي أن مشاركة المعلومات بين العاملين في المصرف تساهم في تعزيز سلوك المواطن التنظيمية.  
ت- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين على سلوك المواطن التنظيمية بالمصرف قيد الدراسة.

**جدول رقم (11):** نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر تحفيز العاملين على سلوك المواطن التنظيمية

قيمة F المحسوبة	قيمة الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد (R2)	نسبة الأثر	معاملات الانحدار
25.087	0.000	0.694	0.482	48.2%	الثابت
					مشاركة المعلومات
					1.667
					0.613

\*\* القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

أظهرت النتائج في الجدول رقم (11) وجود علاقة طردية موجبة بين تحفيز العاملين وسلوك المواطن التنظيمية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.694)، وتشير إلى إيجابية العلاقة بين المتغيرين، أي أن تحفيز العاملين في المصرف يساهم في تعزيز سلوك المواطن التنظيمية.  
ج- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لفرق العمل الجماعي على سلوك المواطن التنظيمية بالمصرف قيد الدراسة.

**جدول رقم (12):** نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر فرق العمل الجماعي على سلوك المواطن التنظيمية

قيمة F المحسوبة	قيمة الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد (R2)	نسبة الأثر	معاملات الانحدار
69.223	0.000	0.848	0.719	71.9%	الثابت
					مشاركة المعلومات
					0.935
					0.752

\*\* القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

أظهرت النتائج في الجدول رقم (12) وجود علاقة طردية موجبة بين العمل ضمن الفريق وسلوك المواطن التنظيمية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.848)، وتشير إلى إيجابية العلاقة بين المتغيرين، أي أن العمل ضمن الفريق يساهم في تعزيز سلوك المواطن التنظيمية.  
د- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على سلوك المواطن التنظيمية بالمصرف قيد الدراسة.

**جدول رقم (13):** نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر تفويض السلطة على سلوك المواطن التنظيمية

قيمة F المحسوبة	قيمة الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد (R2)	نسبة الأثر	معاملات الانحدار
14,731	0.001	0.594	0.353	35.3%	الثابت
					مشاركة المعلومات
					1.961
					0.532

\*\* القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

أظهرت النتائج في الجدول رقم (13) وجود علاقة طردية موجبة بين تفويض السلطة و سلوك المواطن التنظيمية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.594)، وتشير إلى إيجابية العلاقة بين المتغيرين، أي أن تفويض السلطة تساهم في تعزيز سلوك المواطن التنظيمية.  
هـ- **الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده (مشاركة المعلومات، تحفيز العاملين، فرق العمل الجماعي، تفويض السلطة) على سلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين بمصر فالجمهورية فرع المرقب.

**جدول رقم (14): نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية**

قيمة F المحسوبة	قيمة الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد (R2)	نسبة الأثر	معاملات الانحدار				
22.596	0.000	0.889	0.790	79.0%	الثابت	مشاركة المعلومات	تحفيز العاملين	فرق العمل الجماعي	تفويض السلطة
					1.158	-0.301	0.087	0.709	0.225

\*\* القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

أظهرت النتائج في الجدول رقم (14) وجود علاقة طردية موجبة بين التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.889)، وتشير إلى إيجابية العلاقة بين المتغيرين، أي أن تمكين العاملين في المصرف يساهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

#### النتائج والتوصيات:

##### أولاً: النتائج:

1. هناك علاقة طردية بين التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.898) وهو ارتباط موجب في العلاقة بين المتغيرين، جدول رقم (2).
2. ضعف توافر المصادقية والشفافية في المعلومات والثقة في نقلها حيث كانت نسبة إجابة أفراد مجتمع الدراسة (79%) يؤكدون على ضرورة هذه الفقرة، جدول رقم (3).
3. انخفاض مستوى مشاركة الرئيس المباشر للموظفون للمعلومات التي تخص أعمالهم حيث أكد ما نسبته (78%) من أفراد مجتمع الدراسة على أهمية هذه الفقرة جدول رقم (3).
4. قلة شعور الموظفون بعدالة وموضوعية نظام الترقيات في إدارة المصرف قيد الدراسة حيث أكد ما نسبته (66.2%) من أفراد مجتمع الدراسة على أهمية شعور الموظفون بعدالة وموضوعية نظام الترقيات في الإدارة. جدول رقم (4).
5. انخفاض تركيز إدارة المصرف قيد الدراسة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي حيث إتفق ما نسبته (76.6%) من أفراد مجتمع الدراسة على ضرورة تركيز الإدارة على أداء الفريق بدلا من أداء الفرد. جدول رقم (5).
6. تدخل الرؤساء في الصلاحيات المفوضة للموظفين أثناء تأديتهم لأعمالهم مما يؤثر سلبا على سرعة إنجاز الأعمال بالشكل المطلوب.
7. قلة تزويد الزملاء بعضهم بالمعلومات التي تساعد على تقدمهم في مساهمهم المهني حيث أكد ما نسبته (75.2%) من أفراد مجتمع الدراسة على ضرورة تزويد الزملاء بعضهم بالمعلومات التي تساعد على تقدمهم في مساهمهم المهني. جدول رقم (8).
8. قلة حرص الموظفون على التنسيق والتشاور عند اتخاذ قرار أو إجراء قد يؤثر عليهم أثناء تأدية أعمالهم.
9. تدنى مستوى سعي الموظفون للتعليم المستمر وتحسين مهاراتهم ولو كان على نفقتهم الخاصة حيث إتفق ما نسبته (69.6%) من أفراد مجتمع الدراسة على أن يسعى الموظفون للتعليم المستمر وتحسين مهاراتهم ولو كان ذلك على نفقتهم الخاصة جدول رقم (8).

##### ثانياً: التوصيات:

1. العمل على زيادة الثقة ومنح الحرية وتشجيع العاملين على المبادرة باتخاذ القرارات المناسبة في المصرف قيد الدراسة لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.
2. الرفع من مستوى مشاركة الرئيس المباشر للموظفون للمعلومات التي تخص أعمالهم والشفافية في تنفيذ إجراءات العمل بالمصرف قيد الدراسة.
3. الإهتمام بزيادة شعور الموظفون بعدالة وموضوعية نظام الترقيات والحوافز داخل المصرف قيد الدراسة.
4. ضرورة تركيز إدارة المصرف على أداء الفريق بدلا من التركيز على الأداء الفردي وذلك لضمان إنجاز الأعمال بالسرعة والدقة المطلوبة.
5. عدم تدخل الرؤساء في الصلاحيات المفوضة للموظفين أثناء تأديتهم لأعمالهم في المصرف قيد الدراسة.
6. العمل على تزويد الزملاء بعضهم بالمعلومات التي تساعد على تقدمهم في مساهمهم المهني.
7. زيادة حرص الموظفون على التنسيق والتشاور عند اتخاذ إجراء أو قرار قد يؤثر عليهم في تنفيذ أعمالهم.
8. ضرورة تبني إدارة المصرف تقييم المواطنة التنظيمية وتفعيلها نظريا وتطبيقها من خلال إقامة الندوات وورش العمل والسعي للتعليم المستمر وتحسين مهاراتهم وتوضيح الآثار الإيجابية على العاملين والمصرف قيد الدراسة.

#### قائمة المصادر:

##### أولاً: الكتب:

1. أحمد السيد الكردي، إدارة السلوك التنظيمي، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، مصر، 2011.
2. أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، العدد 2، 2013.

3. أفندي، عطية حسين، التمكين الإداري في المنظمات، دار الباروني للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
  4. الدوري، زكريا، بلال خلف السكارنه، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، الطبعة الأولى، عمان، دار الباروزي للنشر، ص. 2010.
  5. حسن محمود، الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، عمان، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، 2012.
  6. درة عبد البري إبراهيم الصباغ، أساسيات التمكين في المؤسسات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
  7. شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين الإداري وعلاقته بالأبداع الإداري، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2014.
  8. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2008، ص. 55.
  9. عبد الوهاب، علي إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار الباروزي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2002، ص. 42.
  10. محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار ملحم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص. 25.
  11. مازن عبد العزيز، التمكين الإداري الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2006، ص. 30.
  12. مصطفى نجيب الشاويش، أساسيات إدارة الأعمال مفاهيم ومبادئ ونظريات مدخل سلوكي، زمزم ناشرون وموزعون، طبعة الأولى، 2001.
  13. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1995، ص. 189.
  14. وعد عبد الله الطائي، دور الثقافة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014.
  15. يحي سالم، ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2006، ص. 45.
- ثانياً: الدوريات والمجلات:**
16. رشيد وابن ختو، مناصرة. سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسات اتصالات الهاتف النقال، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، مجلد 2015، العدد 8، جامعة قاصديوريات والمجلات العلمية.
  17. سعيدة تلخوخ، 2014، علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 2014، العدد 4.
  18. شلابي وليد، (2016)، دور الالتزام التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، الجزائر.
  19. صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على نيل الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
  20. طعمة سلامة، عبد الله خلف (2015)، العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمية: العدالة التنظيمية كسلوك وسيطرة رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم، كلية الدراسات العليا.
  21. عليا حسني علاء الدين نوح، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية -دراسة حالة في الشركات الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
  22. فلان، محمد، قدور نافلة، (2011)، أثر التمكين الإداري في الإبداع : دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية) مؤتمر علمي (عمان، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة).
  23. محمد بن عبد الله بن سعد الزاهرني، سلوك المواطنة التنظيمية -دراسة حالة لدى معلمي مدارس التعليم العام للبنين بمدينة جدة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التربية. المملكة العربية السعودية. (1428).
  24. معراج هوارى، مريم شرع، العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العدد 2، 2010.
  25. هنا خالد الرقاد، الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بالسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الجامعة الإسلامية التربوية، المجلد 2، الأردن، 2012.



### ثالثاً: الرسائل العلمية:

26. العتيبي، سعد بن مرزوق، جوهر لتمكين العاملين وإطار مفاهيمي وورقة عمل مقدمة إلي الملتقي العاشر للجودة الشاملة 17-18 إبريل، السعودية (2005).
27. براف خيرة، (2007) التمكين الإداري وأثره علي سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
28. عفانة، حسن مروان، (2013) ، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة في الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
29. محمد سليمان، البلوي (2008)، التمكين الإداري وعلاقته بالاداء الوظيفي لدي معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، رسالة ماجستير منشورة في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، المملكة العربية السعودية.
30. محمد الزيادين مطر، (2006)، أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية والحكومية الاردنية، رسالة مقدمة للحصول علي درجة الماجستير غي الادارة العامة، جامعة مؤتة، قسم الادارة العامة، الاردن.
31. ياسمين عدنان عبد الفتاح عزام، (2019) التمكين الإداري وأثره علي الالتزام التنظيمي في بنك الاتحاد، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول علي درجة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الاسراء.