

أثر تمكين الموظفين على سلوك المواطنة التنظيمية

في مراكز الوزارات الأردنية: من وجهة نظر العاملين

أنيس صقر الخصاونة*

شهد معاوية أحمد القضاة

ملخص

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تمكين الموظفين على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية الأردنية. وتكونت عينة الدراسة من (500) موظف تم اختيارهم بطريقة العينة المنتظمة من (10) وزارات تم اختيارها عشوائياً. وتم استعادة (383) استبانة صالحة للمعالجة وهو ما يشكل (76.6%) من عدد الاستبانات الموزعة. أظهرت نتائج الدراسة مستوى متوسط لكل من تمكين الموظفين وسلوك المواطنة التنظيمية، كما تبين وجود أثر معنوي إيجابي للتمكين في تعزيز المواطنة التنظيمية، حيث فسر التمكين ما نسبته (46.5%) من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية. وأوصت الدراسة بتعزيز السلوكيات التي تساعد في تحسين مستويات كل من تمكين الموظفين وسلوك المواطنة التنظيمية، كما قدمت جملة من التوصيات والاقتراحات للأبحاث المستقبلية التي يمكن أن تفيد الباحثين والجهات ذات العلاقة.

الكلمات الدالة: تمكين الموظفين، المواطنة التنظيمية، الوزارات الأردنية.

* جامعة اليرموك.

تاريخ قبول البحث: 2024/7/11 م .

تاريخ تقديم البحث: 2023/1/28 م.

© جميع حقوق النشر محفوظة لجامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2025 م .

The Impact of Employee's Empowerment on Organizational Citizenship Behavior in the Jordanian Ministries: Employees' Perspective

Anis S. khasawneh *

Khassawneh_anis@hotmail.com

Shahed Muawiyeh Alqudah

Abstract

This study investigates the influence of employees' empowerment on organizational citizenship behavior within the Jordanian ministries' centers. A systematic random sampling technique was employed to select a sample of 500 employees from 10 ministries. Three hundred and eighty-three viable questionnaires (76.6% of the samples) were examined and processed. The findings indicated a moderate level for both empowerment and citizenship behavior. A noteworthy positive impact of employees' empowerment on citizenship behavior was observed. Empowerment accounted for 46.5% of the variation in citizenship behavior. In conclusion, the study recommends reinforcing employees' empowerment and implementing measures to enhance citizenship behavior within the Jordanian ministries. Additionally, it underscores the importance of future research exploring mediating variables such as job satisfaction, organizational justice, and organizational commitment in understanding the relationship between employees' empowerment and citizenship behavior in the Jordanian public sector.

Keywords: Employees' Empowerment, Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior, Jordanian Ministries.

* Yarmouk University.

Received: 28/11/2023.

Accepted: 11/7/2024.

© All rights reserved to Mutah University, Karak, The Hashemite Kingdom of Jordan, 2025

مقدمة :

يعدّ العنصر البشري محورا أساسيًا في زيادة الإنتاج ورفع الكفاءة، لذا فقد اهتمت المنظمات بالعاملين فيها بأساليب عدّة من ضمنها تمكين الموظفين وزيادة مساحة حريتهم في إدارة المهام المنوطة بهم. ويلعب التمكين دورا هاما في مواجهة التحديات المختلفة وتعزيز الشعور بالمواطنة التّظيميّة. ونظرًا للتحوّلات المتسارعة في بيئة الأعمال أصبح كثير من المنظمات تتبنى مفاهيم إدارية حديثة من أجل تحقيق القدرة التنافسيّة، وترسيخ الثقة بين الإدارة والموظّفين، عبر تحفيزهم وإشراكهم في صنع القرارات.

ويعدّ التّمكن أحد هذه الأساليب الإدارية التي تعزز من دافعية الموظفين وتشعرهم بالثقة مما ينعكس إيجابًا على إحساسهم بالمواطنة التّظيميّة. وقد أصبحت المنظمات العربيّة بشكل خاص بحاجة إلى إيجاد بيئة تساعد الأفراد العاملين فيها على العمل والإنتاج والإبداع وتعزيز دورهم بشكلٍ فاعل، ليكونوا أكثر ولاءً وانتماءً للمنظمات التي يعملون بها، مما أدى إلى ظهور ما يعرف بسلوك المواطنة التّظيميّة والمتمثل بأداء مهام تطوعية لا تعتبر جزءا من الواجبات الرسمية للوظيفة مثل التعاون مع الزملاء والمراجعين ومساعدتهم وتحمل ضغوط العمل.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تنبثق مشكلة الدّراسة من عدم معرفتنا لأثر تمكين الموظّفين على سلوك المواطنة التّظيميّة لدى الموظّفين في الوزارات الأردنيّة، حيث إنّ هناك ندرة في الدراسات المنشورة التي أجريت على القطاع العام الأردني. ففي حين أنّ هناك كثيرا من الدراسات السابقة التي تناولت كل من تمكين الموظفين وسلوك المواطنة التّظيميّة، فإنّ جل هذه الدراسات ركزت على دراسة منظمات القطاع الخاص ولم تتناول الأجهزة الحكومية. من جانب آخر فإنّ الدراسات السابقة تناولت كلا من متغيري التمكين والمواطنة التّظيميّة بشكل منفصل ، أو تم ربط كل منها بمتغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التّظيمي، والدافعية، والإبداع والابتكار ولم تبحث العلاقة بين التمكين وسلوك المواطنة التّظيميّة في أجهزة الإدارة العامة الأردنيّة. وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ مجمل الدراسات المحليّة جاءت على شكل دراسات الحالة (Case-Studies) لبعض المدارس أو المؤسسات العامة المملوكة كلياً أو جزئياً للدولة ، مما يجعل من الصعوبة بمكان تعميم نتائجها على القطاع العام الأردني . وعليه تسعى الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

أثر تمكين الموظّفين على سلوك المواطنة التّظيميّة في مراكز الوزارات الأردنيّة: من وجهة نظر العاملين
أنيس صقر الخصاونة، شهد معاوية أحمد القضاة

ما مستوى تمكين الموظّفين بأبعاده: (تفويض السّلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومشاركة المعلومات، وتحفيز الموظّفين، والتدريب) ؟

1- ما مستوى ممارسة سلوك المواطنة التّظيميّة (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير) ؟

2- ما أثر مستوى تمكين الموظّفين على مستوى سلوك المواطنة التّظيميّة ؟

أهداف الدّراسة وأهميتها:

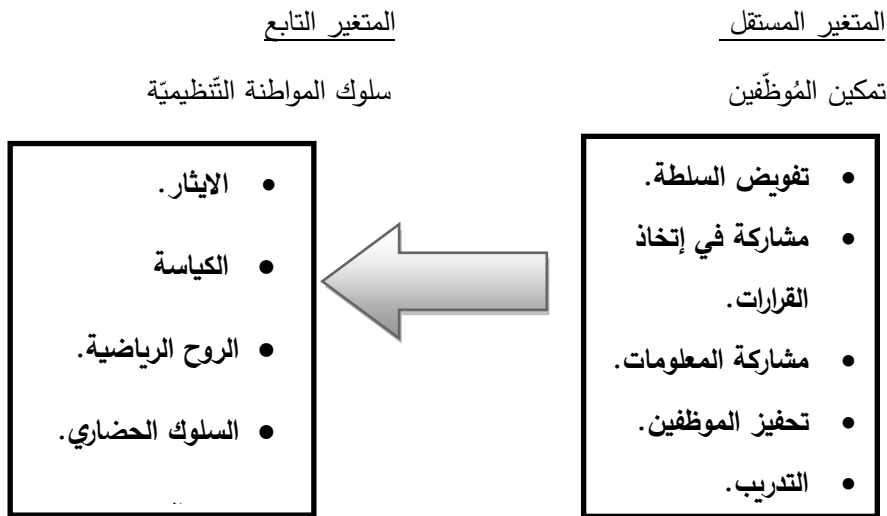
تسعى هذه الدّراسة إلى تحقيق الغايات التالية:

1. معرفة مستوى تمكين الموظّفين في الوزارات الأردنيّة.
2. معرفة مستوى ممارسة سلوك المواطنة التّظيميّة لدى الموظّفين في الوزارات الأردنيّة.
3. التعرف إلى أثر مستوى تمكين الموظّفين على مستوى المواطنة التّظيميّة في الوزارات الأردنيّة.

تبرز الأهمية النظرية للدّراسة في توفير خلفية نظرية حول أثر مستوى تمكين الموظّفين على مستوى ممارسة المواطنة التّظيميّة في الوزارات الأردنيّة. ونظراً لقلّة الدراسات المنشورة حول هذا الموضوع فإنّه من المؤمل أن تكون هذه الدّراسة مفيدة للباحثين بما تضيفه من أدبيات نظرية تثري المكتبة الإداريّة الأردنيّة. أما الأهمية العمليّة فتنبثق من المجتمع الذي تجرّى عليه الدّراسة وهو الوزارات الأردنيّة التي لم يتوفر عنها دراسات منشورة تتعلق بأثر تمكين الموظّفين على المواطنة التّظيميّة. من ناحية أخرى فإن نتائج هذه الدّراسة يمكن أن تكون ذات صلة وفائدة للقائمين على برنامج التحديث الإداري الذي تبنته الحكومة الأردنيّة مؤخراً والذي يهدف إلى تحسين مخرجات ونواتج الأداء للأجهزة الحكوميّة بشكل عام والأجهزة الخدميّة على وجه الخصوص. ولعله من نافلة القول أن الدور المتوقع الذي يلعبه التمكين في تعزيز سلوك المواطنة التّظيميّة سينعكس إيجابياً على أداء الموظّفين وعلى جودة تعاملهم مع المراجعين والمستفيدين من الخدمات التي تقدمها الدوائر التي يعملون بها.

نموذج الدراسة وفرضياتها:

يتكون نموذج الدّراسة من متغيرين؛ المتغير المستقل (تمكين الموظّفين)، وتم تحديد خمسة أبعاد لهذا المتغير وهي تفويض السّلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومشاركة المعلومات، وتحفيز الموظّفين، والتدريب. أما المتغير التابع (سلوك المواطنة التّنظيميّة)، فيشمل خمسة أبعاد هي: الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير. وتم الاعتماد في تحديد هذه الأبعاد على دراسات كل من (Jaffery & Farooq, 2015)، و (Melhim, Mahmood Ibraheem and Musleh Attieh, 2017)، و (Alamery et al., 2022). وقد تم اعتماد النموذج الآتي الذي يحدد أبعاد متغيرات الدراسة:



شكل (1) نموذج الدّراسة

المصدر: تم إعداد نموذج الدراسة استنادًا إلى بعض الأدبيات النظرية، وعدد من الدراسات السابقة التي تناولت تمكين الموظّفين وسلوك المواطنة التّنظيميّة.

استناداً لنموذج الدراسة فقد تم تطوير واختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: يوجد مستوى متوسط ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) من تمكين الموظفين في الوزارات الأردنية

الفرضية الثانية: يوجد مستوى متوسط ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) من سلوك المواطنة التنظيمية في الوزارات الأردنية.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى تمكين الموظفين في مستوى سلوك المواطنة في الوزارات الأردنية.

الإطار النظري:

تشكل كفاءة العاملين أساساً لتمييز المنظمات، ففوة المنافسة في ظل اقتصاد المعرفة جعلت معظم المنظمات تتسابق للاستثمار في المورد البشري وزيادة كفاءته لتحسين الأداء. وعليه فإن قيام المنظمات بغرس وتعزيز الأنماط السلوكية الإيجابية لدى الموظفين، يساعد على زيادة إنتاجيتهم وفعاليتهم. وقد مهد هذا الإدراك لظهور مفهوم التمكين في أواخر القرن العشرين خصوصاً في مجال تحول المنظمات من الاعتماد على التحكم والسيطرة إلى الاعتماد على تمكين الموظفين (Alkasasbah, 2009). فالتمكين يعمل على تحرير الموظفين من القيود والرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة، ويمنحهم مساحة للتصرف، وتحمل مسؤوليات الأعمال المنوطة بهم، وهذا بعد ذاته يحزر مواهب وإمكانات الموظفين التي ستبقى غير مستغلة في ظل الإدارات المستبدة والبيروقراطية الجامدة (Melhim, 2009). وقد تعددت الآراء التي تناولت مفهوم التمكين، حيث عرفه كوك (Cook, 1994) بأنه مفتاح لإطلاق إمكانات وقدرات الموظفين، وزيادة الفاعلية والكفاءة من خلال توفير درجة عالية من المسؤولية والسلطة وحرية التصرف، في حين عرفه (Alodaily, 2008) على أنه إعطاء فرصة للموظفين لتطوير قدراتهم الفردية والجماعية وقيامهم بتقديم أقصى طاقاتهم عبر مشاركتهم بالمعلومات والمهام الإدارية المطلوبة منهم. ضمن ذات السياق يشير قريبة وبو عزة إلى أن تمكين الموظفين يتمثل بإعطاء الموظفين الصلاحيات التي تمكنهم من أداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير الموارد والظروف المناسبة لذلك العمل والثقة فيهم (Griagah and Buezah, 2019). وحسب براون وهارف (Brown & Harvey,

2006) فالتّمكن عبارة عن استراتيجيات غايتها استخراج الطاقات الكامنة لدى الموظّفين وإشراكهم في جهود بناء المنظّمة منطلقين من أن نجاح المنظّمة يعتمد على توافق حاجات الأفراد مع رؤية المنظّمة وغاياتها. وأشار (Ibn Kolaib, 2018) إلى أن أهمية التمكين تكمن في دوره في تخفيض العدد اللازم من الأفراد لإنجاز العمل، مما يستوجب تهيئة فرص لتمكينهم من إنجاز الغايات المستهدفة. ضمن نفس السياق أكد (Saleh & Others, 2011) أن أهمية التّمكن تكمن في زيادة مشاركة الموظّفين في صنع القرار، وتعزيز التعليم والتدريب والاحتفاظ بالخبرات والاستخدام المناسب للإمكانات البشرية والتكنولوجية والأدوات، بما يؤدي إلى توفير كلفة الإنتاج، وتحقيق غايات المنظمة بفعالية وكفاءة. أما (Abu-Shamalah, 2021) فقد أشار إلى أن التمكين يسهم في تحقيق الانتماء وزيادة مستوى المواطنة، وتعزيز المشاركة، وزيادة الشعور بالمسؤولية، وتحسين العلاقات، وتقليل ضغوط العمل، وزيادة فرصة الابتكار والتفكير الإبداعي، وتعزيز التفاعل الإيجابي بين الفرق والأفراد، والمحافظة على الموارد البشرية المؤهلة لأطول فترة ممكنة. ويشير غرابي إلى أن المنظّمات الحديثة أصبحت تهتم بشكل كبير في تمكين الموظّين لما له من أهمية كبيرة في ازدهار المنظّمة وتقديمها خصوصاً عند إعطاء الحريات في اتخاذ القرار، ومنح الصلاحيات ما يساهم في إخراج ما لدى الموظّين من أفكار تساهم في صمود المنظّمة أمام تحديات هذا العصر (Ghraby , & Makhloof, 2021).

من جانب آخر فإن سلوك المواطنة التنظيمية الذي يشكل المتغير التابع في هذه الدراسة يمثل سلوكاً غير رسمي تطوعي ذاتي بدون مقابل يخرج من ذات الفرد، ويعمل على تعزيز العلاقات بين الموظّين ما ينعكس إيجابياً على أداء المنظّمة (Organ, 1994). إن سلوك المواطنة التّظيميّة يعزز من بيئة العمل الإيجابية، ويساهم في تعزيز التفاعل والتآزر بين أفراد المنظّمة، ويعكس التقاني والولاء تجاه المنظّمة، ويساهم في تحقيق أهدافها بشكل أفضل وأكثر كفاءة. كما أن سلوك المواطنة التّظيميّة يعدّ عنصراً مهماً لبناء بيئة عمل إيجابية وتحقيق النجاح المؤسسي، فضلاً عن أنه يُعدّ مؤشراً لقياس التزام الموظّين بتعزيز التعاون والتفاعل الاجتماعي في العمل. وضمن هذا السياق يؤكد (Husein, 2015) على التأثير الإيجابي لسلوك المواطنة التّظيميّة على المؤسسة من خلال تقليل حجم المشاكل المؤسسية التي يتعامل معها الموظفون، إذ يسعون لتبني سلوك إيجابي يحل المشاكل قبل أن تتفاقم، ما يساهم في تقليل التوترات، وتعزيز الاستقرار داخل المؤسسة. علاوة على ذلك، يقلل سلوك المواطنة التّظيميّة من هدر الموارد النادرة، فيساهم بتكليف الموظّين بمهام وأدوار إضافية قد لا تشكل عبئاً عليهم، لكنها تعزز

أثر تمكين الموظّفين على سلوك المواطنة التّظيميّة في مراكز الوزارات الأردنيّة: من وجهة نظر العاملين
أنيس صقر الخصاونة، شهد معاوية أحمد القضاة

تحقيق أهداف المؤسسة بدون الحاجة إلى توظيف موارد إضافية. وبذلك، يتم استغلال الموارد بكفاءة أكبر، وتحقيق أفضل عائد على الاستثمار. إذ لا يمكن إغفال العلاقة الأساسيّة بين سلوك المواطنة التّظيميّة وعوامل مثل الرضا الوظيفي والعدالة التّظيميّة، فهناك ترابط وثيق بينهما. فعندما يشعر الموظفون بالرضا والعدالة داخل المؤسسة، يزداد ارتباطهم بسلوك المواطنة التّظيميّة ويزيد انخراطهم فيه. ومن هنا، تسعى الإدارة الناجحة إلى تنمية سلوكيات المواطنة التّظيميّة لدى الموظّفين، وذلك من خلال إقامة بيئة عمل تشجع الرضا والعدالة وتعزز الانتماء والالتزام المؤسسي. وعرف (Maharmah, 2008) سلوك المواطنة التّظيميّة بأنه سلوك اختياري، أو طوعي يتجاوز فيه الموظف حدود الدور الرسمي المناط به، ويتمثل بحرص الموظف على منظمته ونجاحها ومستقبلها وسمعتها وممتلكاتها، ومدى مساعدته لزملائه، والسعي لبذل جهد أكبر ومضاعف لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. أما بالنسبة لأنماط وأشكال سلوك المواطنة التّظيمية التي يمكن أن يمارسها الموظفون في مؤسساتهم فتمثل أولاً: بالمبادرة في القيام بأعمال إضافية ومشاركة الموظّفين في المشاريع المتعلقة بالعمل واللجان، وتقديم المساعدة والدعم الإضافي للمنظمة بما يتجاوز واجباتهم الأساسيّة. ثانياً: التزام الموظف بقيم المنظمة وسياساتها ولوائحها ويتمثل ذلك بالالتزام بمواعيد الحضور والانصراف، والاستخدام الفعال لموارد المنظمة، والتعاون مع فريق العمل. ثالثاً: تبني سلوكيات إيجابية تؤثر على المنظمة مثل مساعدة الزملاء في حل مشاكل العمل، وتقديم اقتراحات لتطوير العمل وتحسينه والتفاعل الإيجابي والمشاركة الفعالة في العمل الجماعي. رابعاً: مساعدة المراجعين في الأمور العامة التي لا علاقة لها بالخدمات المقدمة مثل توجيههم أو الاستماع إلى مشاكلهم ومساعدتهم في حلها (Alemian, 2010). وفي سياق متصل يؤكد الحلواني على ضرورة تعزيز العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التّظيمية والتي تشمل: الالتزام التّظيمي حيث يؤثر تأثيراً مباشراً على سلوكيات المواطنة التّظيميّة بوصفه متغيراً تنبؤياً بالسلوكيات، والدعم التّظيمي من خلال العناية بقيم العاملين وتقافاتهم وحل مشاكلهم، وبالتالي يصبح سهل التوقع بأن يبادر هؤلاء العاملون إلى ممارسة سلوكيات المواطنة التّظيميّة، والقيادة حيث تؤثر بشكل معتبر في سلوك العاملين من خلال التأثير المثالي والدافعية الملهمة والتحفيز الفكري (Alhalawany, & Mohamad, 2022).

العلاقة بين التّمكن الوظيفي والمواطنة التّظيمية: يعتبر العالم برنارد (Chester Bernard) من أوائل العلماء الذين طرحوا مفهوم التعاون التّظيمي، حيث استعمل

هذا المفهوم كجزء من نظريته حول الإدارة والتنظيم في محاولة لإقناع الموظفين بالمشاركة والتعاون في الأنشطة التنظيمية (Zerokhy & Others 2020). تطور المفهوم ليشمل مجموعة من السلوكيات والتصرفات التي تعكس التقاني والالتزام تجاه المنظمة والمتبعة بمساعدة الزملاء، والمشاركة في أنشطة تطوير المنظمة، والالتزام بالسلوكيات المهنية، وغيرها من التصرفات الإيجابية (Ueda, 2011). ومما لا شك فيه إن ممارسات المواطنة تعزز من بيئة العمل الإيجابية، وتعكس التقاني والولاء تجاه المنظمة، وتساهم في تحقيق أهدافها بشكل أفضل. وقد عرف (Zhang, 2011) المواطنة في إطار الأنشطة التي ينخرط فيها الموظفون في مؤسستهم لإنجاز مسؤوليات وأعباء العمل التي لا ترتبط مباشرة بالحوافز المادية والمعنوية مثل: دعم الزملاء، وتطبيق اللوائح والتوجيهات، والمشاركة الفعالة في صنع القرار. ويتفق (AbuTayeh, 2016) مع هذا التعريف إذ يشير إلى أن المواطنة هي شعور داخلي بالمسؤولية يدفع الفرد للعمل الطوعي دون مقابل أو حوافز مادية من أجل الارتقاء بالمؤسسة.

وتتقاطع أهمية وفوائد سلوك المواطنة التنظيمية مع أهداف وفوائد التمكين الوظيفي إذ إن منح الأفراد حرية الإدارة والتصرف من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة، وتحفيز الموظفين ذاتياً، وتطوير شخصيتهم، وتوفير بيئة مناسبة للعمل، يشكل تحفيزاً للموظفين، ويرسخ الشعور لديهم بقيمة ومعنى العمل، ويعمق شعورهم بالجدارة والكفاءة والاستقلال، والتقدير الذاتي فيما يتعلق بعمله، ويعزز إحساسهم بالقيمة والتأثير في عمل المنظمة (Megdad, 2015). وعليه فإن تمكين العاملين يعد وسيلة هامة، تستطيع المنظمة من خلاله تأسيس علاقات ذات نموذج تبادلي اجتماعي مع الموظفين، تنبثق عنها سلوكيات ذات طبيعة تطوعية تساهم في رفع مستوى الأداء.

الدراسات السابقة: تناولت دراسة (Ko & Lim, 2013) مدى تأثير التمكين النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي فنادق دايجو جيونجوك في كوريا الجنوبية. توصلت إلى وجود مستوى عال من التمكين وسلوك المواطنة، كما تبين أن هنالك أثراً للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية. وقد استنتجت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أجريت على شركات الاتصالات الأردنية، حيث أظهرت وجود أثر لأبعاد تمكين العاملين على سلوك المواطنة باستثناء بعد فرق العمل المدارة ذاتياً (Alrahamneh, 2014). وفي سياق ذات الموضوع أظهرت دراسة (Jaffery & Farooq, 2015) وجود اقتران إيجابي قوي بين التمكين الإداري وسلوك المواطنة والأداء في قطاع المصارف في باكستان، كما بينت النتائج أن التمكين

أثر تمكين الموظّفين على سلوك المواطنة التّظيميّة في مراكز الوزارات الأردنيّة: من وجهة نظر العاملين
أنيس صقر الخصاونة، شهد معاوية أحمد القضاة

الإداري يعمل على خفض التوتر والإرهاق الوظيفي. أما في القطاع الأكاديمي بينت دراسة تناولت الأثر المباشر وغير المباشر للعاطفة والتمكين على سلوك المواطنة التّظيميّة مع الالتزام التنظيمي كعامل وسيط للمعلمين في إحدى الجامعات الخاصة في تايلاند، وجود علاقة بين حب التدريس، وتمكين المعلم، والالتزام التنظيمي بسلوك المواطنة التّظيميّة للمعلمين (Cheasakul & Varma, 2015). وقد توصل (Al-Basman, & Ab-Zaid, 2016) إلى وجود أثر للتمكين الإداري في سلوك المواطنة التّظيميّة بين العاملين الإداريين في الجامعات الحكومية الأردنيّة، حيث احتل بُعد فرق العمل على المرتبة الأولى في التأثير الإيجابي على سلوك المواطنة التّظيميّة.. وفي القطاع السياحي والفندقي توصلت دراسة لأبعاد التمكين النفسي وسلوك المواطنة التّظيميّة في سلسلة فنادق في (11) دولة في الشرق الأوسط والأدنى إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين وسلوك المواطنة التّظيميّة، وأن التمكين فعال في ثقافات الدول التي أجريت عليها الدراسة (Raub & Roberts, 2017). وقد توصلت دراسة أجريت في الوزارات الفلسطينية في مدينة قلقيلية إلى وجود ارتباط بين أبعاد التمكين الإداري ومستوى المواطنة التّظيميّة وعدم وجود علاقة معنويّة بين (تحفيز العاملين) والمواطنة التّظيميّة (Melhim, & Musleh, 2017). تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Kesry & Abed alhafeez, 2018) حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين متغيرات تمكين العاملين والمواطنة التّظيميّة في مؤسسة أرسلور متال الجزائر. وفي دراسة لأثر تمكين الموظّفين على سلوك المواطنة التّظيميّة في المستشفيات العامة الأردنيّة، من خلال الرضا عن العمل كمتغير، تبين أن تمكين الموظّفين له تأثير إيجابي على رضا الموظّفين تجاه العمل وعلى سلوك المواطنة التّظيميّة، كما تبين أن الرضا يتوسط العلاقة بين تمكين الموظّفين وسلوك المواطنة التّظيميّة (Al-Dmour et al., 2018). وكشفت دراسة أخرى لذات المؤلف أجريت على (140) موظّفًا من مختلف المؤسسات الخاصة الأردنيّة عن أن الالتزام التنظيمي يتوسط جزئيًا العلاقة الإيجابية بين تمكين الموظّفين وسلوك المواطنة التّظيميّة. وأوصت الدراسة بأن تركز المنظّمات على تمكين موظفيها لتعزيز الالتزام التنظيمي وتعزيز سلوك المواطنة التّظيميّة من خلال توفير فرص للمشاركة والحصول على الحرّيّة في اتخاذ القرارات (Al-Dmour, et al., 2018). وتوصلت دراسة هدفت إلى معرفة مدى توجه المنظّمات نحو تمكين الموظّفين في (315) شركة في الصين والولايات المتحدة وأوروبا إلى أن معظم الموظّفين أكثر إنتاجية عندما يكونون مخولين من قبل الإدارة، كما كشفت وجود علاقة ارتباطية قوية بين تمكين العاملين وسلوك المواطنة التّظيميّة

(Carter, 2018). وكشفت دراسة أجريت على عينة قوامها 606 فرد في المنظمات الرياضية في كوريا الجنوبية جميع الأبعاد الفرعية لثقافة المنظمة (مثل ثقافة العشائر وثقافة الابتكار وثقافة السوق)، باستثناء ثقافة الهرمية، كان لها أثر إيجابي على تمكين الموارد البشرية، والذي بدوره أثر إيجابيا على سلوك المواطنة التنظيمية. وبينت الدراسة أيضًا أن تمكين الموارد البشرية يتوسط جزئيًا أو بشكل كامل العلاقات بين العوامل الفرعية لثقافة المنظمة وسلوك المواطنة التنظيمية (Jeong & kim, 2019). وفي دراسة لأثر التمكين النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية بشركة آزال لصناعة الأدوية في السودان تبين وجود أثرًا للتمكين النفسي وأبعاده على المواطنة التنظيمية (Mahmadany, 2021). وبينت دراسة أجريت على مؤسسة للضمان الاجتماعي في الأردن أن هناك أثرًا إيجابيًا للتمكين في تشجيع المواطنة التنظيمية (Alhunaity & Atyany, 2022).

ما يميز هذه الدراسة: تختلف هذه الدراسة بكونها أجريت على الوزارات الأردنية حيث يتوقع منها أن تسد النقص في أدبيات الموضوع علما بأن أغلب الدراسات الأردنية ركزت على القطاع الخاص، بخلاف هذه الدراسة التي ركزت على القطاع العام، الأمر الذي يعزز من أدبيات الموضوع، ويضيف إلى مساهمتها العلمية.

منهجية الدراسة:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تناول أثر تمكين الموظفين على سلوك المواطنة التنظيمية، وقد تم قياس أثر متغيرات التمكين على متغيرات المواطنة التنظيمية، من خلال إجابات المبحوثين على فقرات أداة الدراسة. وقد تم استخدام الوسائل الإحصائية التي تتوافق مع فرضياتها الدراسة ومتغيراتها.

مجتمع وعينة الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة جميع المسميات الوظيفية في الوزارات محل البحث والبالغ عددها (10) وزارات من أصل (25) وزارة، تم اختيارها عشوائيا. أما الوزارات المبحوثة فهي: وزارات العمل، والطاقة والثروة المعدنية، والأشغال العامة والإسكان، والصناعة والتجارة والتموين، والسياحة والأثار، والزراعة، والشباب، والتنمية الاجتماعية، والثقافة، والتعليم العالي والبحث العلمي. وبلغ إجمالي عدد الموظفين في مراكز هذه الوزارات (4699) (ديوان الخدمة المدنية، 2020). وقد تكونت عينة المبحوثين من (500) موظف تم اختيارهم بأسلوب العينة المنتظمة

أثر تمكين الموظفين على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الأردنية: من وجهة نظر العاملين
أنيس صقر الخصاونة، شهد معاوية أحمد القضاة

(Systematic Random Sample) وهي إحدى العينات الاحتمالية واسعة الاستخدام والأكثر ملاءمة لطبيعة مجتمع الدراسة نظرا لتوافر قوائم جاهزة بأسماء الموظفين في كل وزارة يمكن التعامل معها لاختيار العينة . وتعد هذه العينة ممثلة للمجتمع، وذلك وفقا لجدول مورجان (Krejci, and Daryle, 1970) ، حيث يبين الجدول أن العينة الممثلة لحجم المجتمع محل الدراسة (341) فردا؛ مما يعني أن حجم عينة الدراسة يتجاوز الحد الأدنى لتمثيل مجتمع الدراسة. وقد تم توزيع (500) استبانة وبواقع (50) لكل وزارة وفقاً لأسلوب العينة الطبقية متساوية الحجم ، علما بأن نوع الوزارة وحجمها ليسـت من متغيرات الدراسة ناهيك عن أن جميع الوزارات الأردنية تخضع لذات منظومة تشريعات الخدمة المدنية (Salkind, 2003, 86-) (97)، وتم استعادة (383) استبانة صالحة للمعالجة وهو ما يشكل (76.6%) من عدد الاستبانات الموزعة.

أداة الدراسة:

أفادت الدراسة من المصادر المكتبية الجاهزة التي شملت الكتب والمراجع، والدوريات الإلكترونية والورقية، والمقالات والتقارير، والرسائل الجامعية. من جانب آخر فقد تم الحصول على البيانات الأولية اللازمة لاختبار الفرضيات من إجابات المبحوثين على فقرات أداة جمع المعلومات. وقد أفاد الباحثان من دراسة كل من (Abu-Shamalah, 2021)، و (Melhim & Musleh, 2017) في إعداد الجزء المتصل بمتغير التمكين الذي اشتمل على (25) فقرة في حين تم الاستعانة بدراسة (Alkhasawneh and Shahry, 2010)، و (Kabeer, 2021) في صياغة الفقرات التي تتناول متغير المواطنة والبالغ عددها (30) فقرة. ويبين جدول (1) قيم مرتفعة لمعاملات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لمتغيرات الدراسة ومجالاتها، حيث تجاوزن الحد الأدنى (0.70)، وبالتالي يمكن القول إن أداة الدراسة ذات ثبات عالٍ ومناسب، وقادرة على تحقيق غايات الدراسة.

جدول (1) معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة ومجالاتها (ن = 383)

المتغير	المجال	معاملات الثبات (Cronbach's Alpha)
تمكين الموظّفين	تفويض السُلطة	0.879
	المشاركة في اتخاذ القرارات	0.932
	مشاركة المعلومات	0.873
	تحفيز الموظّفين	0.942
	التدريب	0.939
مستوى تمكين الموظّفين		0.970
سلوك المواطنة التّظيميّة	الإيثار	0.890
	الكياسة	0.914
	الروح الرياضية	0.902
	السلوك الحضاري	0.911
	وعي الضمير	0.896
سلوك المواطنة التّظيميّة		0.965

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لاحتساب متوسطات إجابات المبحوثين على أبعاد الدراسة، وقد تم اعتماد المعادلة التالية لاحتساب مستوى كل من تمكين الموظّفين والمواطنة التّظيميّة: طول الفئة = (القيمة العليا للبدل - القيمة الدنيا للبدل) / عدد المستويات = 1.33 وعليه يكون مدى كل مستوى على النحو التالي: منخفض (1-2.33)، متوسط (أعلى من 2.33-3.67)، مرتفع (أعلى من 3.67-5) (Sekar and Bougie, 2016).

التوزيع الطبيعي للبيانات (Normality): للتأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة تم استخدام اختبار معامل الالتواء (Skewness) والذي يتطلب أن تكون قيمته محصورة بين (± 1.96) ، بالإضافة إلى استخراج معامل التفلطح (Kurtosis) والذي يستوجب أن تكون قيمته محصورة بين (± 3) كما يشير (Collis, & Hussey, 2013)، وقد أظهرت نتائج الاختبار أن توزيع البيانات طبيعي. الجدول (2) يبين معامل التفلطح ومعامل الالتواء لمتغيرات الدراسة.

أثر تمكين الموظّفين على سلوك المواطنة التّظيميّة في مراكز الوزارات الأردنيّة: من وجهة نظر العاملين
أنيس صقر الخصاونة، شهد معاوية أحمد القضاة

جدول (2) معامل التفلطح (Kurtosis) ومعامل الالتواء (Skewness)

لمتغيرات الدّراسة (ن=383)

المتغير	المجال	معامل التفلطح	معامل الالتواء
تمكين الموظّفين	تقويض السّلطة	-0.073	-0.359
	المشاركة في اتخاذ القرارات	-0.121	-0.555
	مشاركة المعلومات	-0.03	-0.405
	تحفيز الموظّفين	-0.59	-0.307
	التدريب	-0.402	-0.416
سلوك المواطنة التّظيميّة	الإيثار	-0.473	-0.061
	الكياسة	-0.506	-0.254
	الروح الرياضية	-0.196	-0.231
	السلوك الحضاري	-0.37	-0.323
	وعي الضمير	-0.267	-0.308

تظهر بيانات الاختبار المشار إليها في الجدول (2) أن توزيع البيانات كان طبيعياً إذ لم تقع معاملات الالتواء (Skewness) خارج نطاق ($1.96 \pm$) ولم تتجاوز معاملات التفلطح (Kurtosis) ($3 \pm$).

التداخل الخطي المتعدد بين المتغيرات (Multicollinearity): تم التحقق من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل من خلال مراجعة مصفوفة الارتباط بينها، وقد تم التأكيد أن معامل تضخم التباين (VIF) لا يتجاوز (10)، وأن معامل التباين المسموح به (Tolerance) لا يتجاوز (0.5) (Madi et al. 2010). يبين جدول (3) قيم معامل تضخم التباين (VIF) واختبار معامل التباين المسموح به (Tolerance) لأبعاد المتغير المستقل.

**جدول (3) قيم معامل ارتباط بيرسون، معامل التباين المسموح به
ومعامل تضخم التباين بين مجالات المتغير المستقل**

المتغير المستقل	معامل تضخم التباين VIF	معامل التباين المسموح به Tolerance
التدريب	2.297	0.435
تفويض السلطة	2.877	0.348
مشاركة المعلومات	2.904	0.344
تحفيز الموظفين	3.056	0.327
المشاركة في اتخاذ القرارات	3.426	0.292

الأساليب الإحصائية: تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، والمعدلات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاحتساب متوسط إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة. أما بالنسبة لثبات أداة جمع المعلومات فقد تم احتساب معاملات الثبات (α Cronbach)، للتحقق من الاتساق الداخلي. وتم تطبيق اختبار (T) للعينة الأحادية، لاختبار معنوية مقارنة المتوسط الحسابي بالعلامة المعيارية المحددة. ولاختبار أثر التمكين على المواطنة تم إجراء اختبارات الانحدار الخطي البسيط والمتعدد والمتدرج.

وصف عينة الدراسة: شكلت نسبة الإناث في العينة (52.7%)، مقارنة بنسبة (47.3%) للذكور وهي نسب متقاربة تشير إلى تطور إيجابي في توسيع نطاق المشاركة النسائية في القطاع الحكومي. وقد شكلت فئة العمر بين (41 - 50 عامًا)، ما نسبته (45.4%). في حين بلغت نسبة الفئة العمرية (31-40 عامًا) (29.5%) وهذا يؤشر إلى أن الأغلبية الساحقة من العينة (74.9%) هم من فئة الشباب. من ناحية أخرى بلغت نسبة الموظفين من حملة الدبلوم المتوسط أو أقل (21.1%) مقارنة (56.1%) ممن يحملون الدرجة الجامعية الأولى و(22.7%) من حملة درجة الماجستير أو أعلى، وهذا يؤشر إلى أن غالبية الباحثين (78.8%) لديهم مؤهل جامعي. ويبين توزيع الباحثين على مسميات الوظائف أن نسبة المشاركين من فئة "أمين عام/ مدير عام" و "مساعد أمين عام/ مساعد مدير عام" و "مدير دائرة" بلغت (11.2%) مقارنة بنسب المشاركين من فئات "رئيس قسم/ رئيس شعبة" و "موظف تنفيذي" و "مسميات أخرى" (29%، 33.4%، 26.4%) على التوالي. وأخيرًا، فقد تبين أن أعلى فئة يمثلها المشاركون الذين

أثر تمكين الموظّفين على سلوك المواطنة التّظيميّة في مراكز الوزارات الأردنيّة: من وجهة نظر العاملين
أنيس صقر الخصاونة، شهد معاوية أحمد القضاء

تتراوح مدة خدمتهم (11 إلى 15 سنة)، وتبلغ نسبتهم (31.3%) من العينة تليها فئة الخدمة التي تزيد عن (16 سنة)، وتبلغ نسبتهم (30%) من العينة مما يعني أن أغلبية المجيبين على الاستبانة لديهم مدة خدمة تتجاوز الـ 11 سنة مما يشير إلى قدر كاف من الخبرة للإجابة على الأسئلة المطروحة.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: وتنص: "يوجد مستوى متوسط من تمكين الموظّفين". لاختبار صحة هذه الفرضية تم احتساب المتوسطات الحسابية واختبار (ت) للعينة الأحادية والجدول (4) يعرض النتائج.

جدول (4) نتائج اختبار (One-Sample T-Test) لمستوى تمكين الموظّفين (ن = 383)

رقم	اسم المجال	متوسط حسابي	ح. معياري	رتبة	مستوى	قيمة T	دلالة
1	تفويض السلطة	3.47	0.80	2	متوسط	83.180	0.000
2	المشاركة في اتخاذ القرارات	3.42	0.93	3	متوسط	70.431	0.000
3	مشاركة المعلومات	3.54	0.86	1	متوسط	79.504	0.000
4	تحفيز الموظّفين	3.12	1.02	5	متوسط	58.761	0.000
5	التدريب	3.38	0.98	4	متوسط	66.716	0.000
	المتوسط الكلي	3.37			متوسط	77.731	0.000

يتبيّن من جدول (4) أن مستوى التمكن كما يراه المبحوثون هو متوسط (3.37)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أبعاد هذا المتغير (3.12-3.54). وتدل قيم الانحراف المعياري على تقارب آراء المبحوثين فيما يتعلق بتمكين الموظّفين. من جانب آخر وللتأكد من معنوية الإجابات ، فقد تم تطبيق اختبار "ت" للعينة الأحادية ، حيث يبين جدول (4) الوسط الحسابي وقيمة (T) والدلالة الإحصائية لتمكين الموظّفين، ولكل بعد من أبعاده، ويظهر الجدول مستوى متوسطا من

تمكين المُوظَّفين بأبعاده مجتمعة ومنفردة. بناء على ذلك تقبل الفرضية التي تنص على: "يوجد مستوى متوسط من تمكين المُوظَّفين في الوزارات الأردنية". وترى الدراسة أن وجود مستوى متوسط من تمكين المُوظَّفين يمكن أن يرجع إلى الطبيعة الهرمية للأجهزة البيروقراطية الحكومية والتركيز على الأوامر المركزية، مما يحد من قدرة المُوظَّفين على اتخاذ القرارات والمشاركة الفعّالة. من جانب آخر فإن طبيعة العمل الحكومي المحددة بإجراءات وقوانين صارمة ومعقدة تقيّد حريّة المُوظَّفين في اتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات تنعكس سلباً على مستوى تمكين المُوظَّفين في الأجهزة الحكومية. تتوافق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Kalil, 2012)، حيث توصلت إلى وجود مستوى متوسط من تمكين المُوظَّفين في مراكز الوزارات الأردنية. ومع (Al-Basman & Ab-Zaid, 2016)، والتي توصلت إلى وجود مستوى متوسط من التمكن الإداري في الجامعات الحكومية الأردنية، واختلفت مع ما توصلت له دراسة (Obiadat, 2017)، من وجود مستوى مرتفع من التمكن لدى العاملين في وزارة الصحة الأردنية. ولمزيد من التفصيل فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات كل بعد من أبعاد تمكين المُوظَّفين وعلى النحو التالي:

مستوى تفويض السُلطة: يبين جدول (5) المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات مجال تفويض السُلطة.

جدول (5) مستوى تفويض السُلطة (ن = 383)

الرقم	الفقرة	م.حسابي	ح.معياري	رتبة	مستوى
1	تعمل الإدارة على تفويض سلطات كافيه للموظفين لإنجاز مهام وظائفهم.	3.69	0.91	1	مرتفع
2	تفوض الإدارة السلطات للموظفين في مجال إعداد خطط العمل.	3.48	0.98	3	متوسط
3	تتق الإدارة بقدرة المُوظَّفين على أداء المهام الموكلة اليهم.	3.69	0.92	1	مرتفع
4	تعمل الإدارة على إتاحة الفرصة للموظفين لاتخاذ القرارات باستقلالية.	3.22	1.03	5	متوسط
5	تعمل الإدارة على توفير الحرية للموظفين للتعامل مع بعض المشاكل دون الرجوع إليها	3.26	1.05	4	متوسط
	تفويض السلطة		3.47		متوسط

أثر تمكين الموظّفين على سلوك المواطنة التّظيميّة في مراكز الوزارات الأردنيّة: من وجهة نظر العاملين
أنيس صقر الخصاونة، شهد معاوية أحمد القضاة

يظهر جدول (5) مستوى متوسطا من تفويض السّطة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المجال (3.47). وبين الجدول أن مستوى جميع فقرات هذا المجال جاء بين المتوسط والمرتفع، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.22-3.69)، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرتين المتصلتين بمدى ثقة الإدارة بقدرة الموظّفين على أداء مهام وظائفهم ومدى منحهم سلطات كافيه لإنجاز عملهم وقد بلغ المتوسط الحسابي لكل من الفقرتين (3.69). وتدل قيم الانحراف المعياري التي تقل عن (1) أو تقترب منه على انسجام في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تفويض السّطة. ويرى الباحثان أن وجود مستوى متوسط من تفويض السّطة في الوزارات الأردنيّة يمكن أن يرجع إلى الأعراف والتقاليد الإداريّة التي تقيد عملية تفويض السّطة إلا في حالات اضطراريّة ومبررات قويّة تستدعي ذلك، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة أيضًا إلى أن تفويض السّطة لا يعني بالضرورة إلغاء مسؤوليّة الإدارة العليا، وبالتالي تجنب التفويض خوفا من التغيير وتجنب الوقوع في دائرة المساءلة نتيجة تفويض السّطة أو جزء منها في الظروف الاعتياديّة. علاوة على ذلك، يمكن أن يكون هناك انحياز ثقافي نحو الاحتفاظ بالسّطة وعدم التفويض، حيث يمكن أن يكون لدى القيادات والمديرين ميول تقليديّة تعزز من رغبتهم في الاحتفاظ بالقرارات والتحكم في العمليّات. هذا الاحتفاظ بالسّطة قد يكون مرتبطًا بالمعايير الثقافيّة والعادات التّظيميّة التي تشكل مناخا مناسبًا لهذا النوع من السلوك.

المشاركة في اتخاذ القرارات: يبين جدول (6) المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات هذا المجال.

جدول (6) مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات (ن = 383)

رقم	الفقرة	م.حسابي	ح.معباري	رتبة	مستوى
1	يتاح للموظّفين التعبير عن آرائهم عند اتخاذ القرارات المتعلقة بمهام عملهم.	3.55	1.05	1	متوسط
2	تحتزم الإدارة رأي الموظّفين عند المشاركة في اتخاذ القرارات.	3.49	1.05	3	متوسط

رقم	الفقرة	م.حسابي	ح.معياري	رتبة	مستوى
3	يشارك الموظفون رؤسائهم في الوحدات الإدارية بمناقشة الأهداف والنتائج المرغوب تحقيقها.	3.51	0.99	2	متوسط
4	يتقبل الرؤساء انتقادات وملاحظات المرؤوسين المتعلقة بخطط العمل.	3.32	1.09		متوسط
5	تتعامل الإدارة بجدية مع مقترحات الموظفين ويتم توظيفها لخدمة العمل.	3.32	1.10		متوسط
6	لا يترتب على انتقادات الموظفين للإدارة أي نتائج سلبية على الموظف.	3.25	1.17		متوسط
	المشاركة في اتخاذ القرارات	3.42			متوسط

يظهر جدول (6) مستوى متوسط من مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المجال (3.42). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين على فقرات هذا البعد (3.25-3.55). وتدل قيم الانحراف المعياري التي تقل عن (1) أو تقترب منه على وجود تقارب في وجهات النظر بين أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى المشاركة في اتخاذ القرارات. ويمكن أن يعزى المستوى المتوسط من مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات إلى عدة عوامل وتحديات قد يكون من أبرزها الهرمية ومركزية القرارات؛ إذ تعتبر الإدارة العليا هي مصدر اتخاذ القرارات وأن الموظفين عبارة عن أدوات لتنفيذها، فضلا عن التعلق بالسلطة وعدم الرغبة بالتخلي عن أي جزء منها إضافة إلى أن شعور بعض الرؤساء بفقدان القوة والتأثير وغياب السيطرة بسبب مشاركة الموظف في صنع القرار، يدفعهم للتمسك بسلطاتهم والتردد في تفويضها، ما يحرم المنظمات من فوائد العقل الجمعي الذي تضفيه المشاركة في صناعة القرارات وأثرها على الإبداع الإداري.

مشاركة المعلومات: يبين جدول (7) المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين على فقرات هذا المجال.

أثر تمكين الموظّفين على سلوك المواطنة التّظيميّة في مراكز الوزارات الأردنيّة: من وجهة نظر العاملين
أنيس صقر الخصاونة، شهد معاوية أحمد القضاة

جدول (7) مستوى مشاركة المعلومات (ن = 383)

رقم	الفقرة	م.حسابي	ح.معياري	رتبة	مستوى
1	تعمل الإدارة على تزويد الموظّفين بالمعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم.	3.57	1.02	2	متوسط
2	يمكن الرؤساء الموظّفين الحصول على المعلومات اللازمة في الوزارة بسهولة ويسر.	3.62	0.99	1	متوسط
3	يحرص الرؤساء على تبادل البيانات والمعلومات بين دوائر الوزارة بالسرعة المناسبة.	3.53	0.99	3	متوسط
4	توفر الوزارة نظام معلومات يوفر البيانات المناسبة بشكل سريع لأصحاب القرار.	3.45	1.06	4	متوسط
	مشاركة المعلومات	3.45			متوسط

يشير جدول (7) إلى مستوى متوسط من مشاركة المعلومات؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.45). ويبين الجدول أن كافة فقرات هذا البعد جاءت بمستوى متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.45-3.62). وتدل قيم الانحراف المعياري على تقارب تقديرات المبحوثين لحجم المشاركة في اتخاذ القرارات. ويمكن أن يعزى المستوى المتوسط لمشاركة المعلومات لعدة عوامل، منها ما يعود للهيكل التنظيمي للوزارات الذي يعوق تدفق المعلومات بين الموظّفين، وثقافة المشاركة غير المتطورة في بعض الوزارات، حيث إنه ما زال بعض الموظّفين يعتبر المعلومات ملكاً للفرد بدلاً من المؤسسة، مما قد ينتج ذلك عن نقص الثقة بين الموظّفين والإدارة، كما يمكن أن يسهم عدم وجود حوافز ملائمة لتشجيع المشاركة وقلة الدعم التقني في عدم حماس الموظّفين لمشاركة المعلومات مع زملائهم. إن نشر وتشجيع ثقافة المشاركة، وبذل المزيد من الجهود لتحفيز الموظّفين على مشاركة المعلومات، وتحسين البنية التحتية والتكنولوجية يمكن أن يعزز من تمكين الموظّفين في الوزارات الأردنيّة.

تحفيز الموظّفين: يبين جدول (8) المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات مجال تحفيز الموظّفين.

جدول (8) مستوى تحفيز الموظّفين (ن = 383)

الرقم	الفقرة	م.حسابي	ح.معياري	رتبة	مستوى
1	يقوم الرؤساء بتقديم الدعم والتحفيز للموظّفين لإنجاز مهامهم بإتقان.	3.24	1.15	2	متوسط
2	يتلقى الموظّفون مكافأة مادية عند القيام بأعمال إبداعية.	2.88	1.22	6	متوسط
3	يتلقى الموظّفون مكافأة معنويّة عند القيام بأعمال إبداعية.	3.04	1.22	5	متوسط
4	يدعم الرؤساء مبادرات الموظّفين واجتهاداتهم الهادفة إلى تطوير العمل وابتنونها.	3.19	1.15	3	متوسط
5	تقوم الإدارة بتحفيز الموظّفين على تحمل مسؤوليات أعلى.	3.18	1.39	4	متوسط
6	تشجع الإدارة الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء في الوزارة.	3.25	1.13	1	متوسط
	التحفيز		3.12		متوسط

يشير جدول (8) إلى مستوى متوسط من تحفيز الموظّفين بأبعاده مجتمعة ومنفردة بمتوسط حسابي بلغ (3.12)، وقد سجلت الفقرة التي تناولت مدى تشجيع الإدارة للأفكار المتعلقة بتحسين الأداء في الوزارة أعلى متوسط حسابي (3.25) بينما سجل أدنى متوسط حسابي (2.88) للفقرة المتعلقة بتلقي الموظّفين في الوزارة مكافأة مادية عند القيام بأعمال إبداعية. ويمكن أن يعزى ذلك إلى طبيعة عمل القطاع الحكومي وميله إلى تبني سياسات محددة وموحدة بشأن أسس المكافآت المادية وكيفية توزيعها، مما يضع قيوداً إدارية وقانونية على قدرة الوزارات على تقديم مكافآت مادية لموظّفيها. وتدل قيم الانحراف المعياري التي تقترب من (1) على تقارب في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تحفيز الموظّفين. ويمكن أن يعزى المستوى المتوسط من تحفيز الموظّفين إلى عدة عوامل منها عدم ملائمة الرواتب وعدم تلبيتها لاحتياجات الموظّفين مقارنة بارتفاع تكاليف المعيشة المتزايدة، ما يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا. إن ارتفاع تكاليف الحياة

أثر تمكين الموظّفين على سلوك المواطنة التّظيميّة في مراكز الوزارات الأردنيّة: من وجهة نظر العاملين
أنيس صقر الخصاونة، شهد معاوية أحمد القضاة

وارتفاع معدلات التضخم خلال السنوات الماضية أدى إلى تقليل القدرة الشرائية للموظّفين وزيادة الضغوط المالية، مما أثر سلّبا على مستوى تحفيزهم.

تدريب الموظّفين: يبين جدول (9) المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات هذا المجال.

جدول (9) مستوى التدريب (ن = 383)

الرقم	الفقرة	م.حسابي	ح.معياري	رتبة	مستوى
1	لدى الوزارة برامج تدريب هادفة ومحددة للارتقاء بكفاءة الموظّفين.	3.34	1.11	4	متوسط
2	تعمل الإدارة على تطوير مهارات ومعارف وقدرات الموظّفين.	3.36	1.08	2	متوسط
3	تكسب البرامج التدريبية التي تعقدها الوزارة الموظّفين المهارات والقدرات العلمية لاتخاذ القرارات.	3.45	1.01	1	متوسط
4	يرتبط محتوى البرامج التدريبية التي تعقدها الوزارة بمتطلبات واحتياجات الوظائف التي يشغلها الموظّفون.	3.35	1.06	3	متوسط
التدريب		3.38		متوسط	

يظهر جدول (9) مستوى متوسطا من تدريب الموظّفين، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المجال (3.38). كما تبين أن جميع فقرات هذا المجال جاءت بمستوى متوسط، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.34-3.45). وقد بلغ أعلى متوسط حسابي للفقرة التي تتناول مدى إكساب البرامج التدريبية التي تعقدها الوزارة الموظّفين المهارات والقدرات العلمية لاتخاذ القرارات (3.45)، في حين أن الفقرة المتصلة بوجود برامج تدريبية للارتقاء بكفاءة الموظّفين، احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.34). تراوحت الانحرافات المعيارية (1.11-1.01) ما يؤشر إلى تشتت آراء المبحوثين حول هذا البعد، ويمكن أن يعزى هذا

المستوى المتوسط من تدريب المُوظَّفين لعدة عوامل، منها : نقص الموارد المالية، حيث تعاني الوزارات من قلة الميزانيات المخصصة لتدريب المُوظَّفين، مما يقيّد قدرتها على تقديم برامج تدريب شاملة ومتقدمة، بالإضافة إلى افتقار بعض الجهات الحكومية إلى استراتيجية واضحة لتطوير المُوظَّفين وتدريبهم ، ما يؤدي إلى نقص في التخطيط ، وعدم وجود خطة محكمة لتلبية الاحتياجات التدريبية للموظفين فينتج عنه تدريب عشوائي أو غير منظم للموظفين. علاوة على ذلك، قد يكون هناك نقص في المدربين المؤهلين في مراكز التدريب التابعة للوزارات الأمر الذي يتسبب في تقديم برامج تدريب غير مكتملة أو غير فعّالة، إذ يفقد المدربون الخبرات والكفاءات اللازمة لتنفيذ تدريب شامل وعالي الجودة. من جانب آخر، فإن شعور بعض المُوظَّفين بعدم الرغبة في المشاركة في برامج التدريب والتطوير نتيجة عدم انعكاسها إيجابياً على مستويات رواتبهم ومكافأاتهم مما يقلل من إمكانية تفاعلهم بجدية مع هذه البرامج التدريبية. إضافة إلى ذلك فإن ضعف الارتباط بين البرامج التدريبية والمسارات الوظيفية للموظفين يمكن أن يفسر جزئياً المستوى المتوسط للبعد المتعلق بتدريب الموظفين في الوزارات محور البحث.

الفرضية الثانية: "يوجد مستوى متوسط من المواطنة التنظيمية "

لاختبار صحة هذه الفرضية تم احتساب المتوسطات الحسابية وتطبيق اختبار (T) للعينة الأحادية لمستوى ممارسة المواطنة التنظيمية، والجدول (10) يبين قيم المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات المتعلقة بالمواطنة التنظيمية.

جدول (10) المتوسطات الحسابية واختبار (T) لمستوى المواطنة التنظيمية (ن = 383)

الرقم	البعد	م. حسابي	ح. معياري	رتبة	مستوى الموافقة	قيمة T	الدالة
1	الإيثار	3.57	0.74	4	متوسط	93.193	0.000
2	الكماسة	3.60	0.79	3	متوسط	87.890	0.000
3	الروح الرياضية	3.41	0.83	5	متوسط	79.348	0.000
4	السلوك الحضاري	3.73	0.77	1	مرتفع	93.024	0.000
5	وعي الضمير	3.71	0.75	2	مرتفع	94.882	0.000
	المواطنة التنظيمية	3.62			متوسط	100.131	0.000

أثر تمكين الموظّفين على سلوك المواطنة التّظيميّة في مراكز الوزارات الأردنيّة: من وجهة نظر العاملين
أنيس صقر الخصاونة، شهد معاوية أحمد القضاة

يظهر جدول (10) مستوى متوسطا للمواطنة التّظيميّة بمتوسط حسابي بلغ (3.62)، أما فيما يتعلق بأبعاد المواطنة فقد جاءت جميعها بمستوى متوسط باستثناء بعدي السلوك الحضاري ووعي الضمير والتي حققت مستوى مرتفعاً، وقد تراوحت قيم المتوسطات لأبعاد المواطنة (3.41-3.73). وتدل قيم الانحراف المعياري على تقارب تقديرات المبحوثين لمستوى ممارسات المواطنة التّظيميّة. من جانب آخر وللتأكد من معنوية إجابات المبحوثين، فقد تم تطبيق اختبار "ت" للعينة الأحادية حيث يبن جدول (10) الوسط الحسابي وقيمة (ت) والأهمية الإحصائية. تكشف بيانات الجدول مستوى متوسط من المواطنة بأبعادها مجتمعة ومنفردة، باستثناء بعدي السلوك الحضاري ووعي الضمير اللذين سجلا مستوى مرتفعاً. بناء على ذلك تقبل الفرضية التي تنص على "يوجد مستوى متوسط من مستوى سلوك المواطنة التّظيميّة". بينت النتائج أن مستويات مجالات المواطنة التّظيميّة تراوحت بين متوسط كما جاءت في (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية)، ومرتفع كما جاءت في (السلوك الحضاري ووعي الضمير). ويرى الباحثان أن ذلك يمكن أن يعزى إلى أن المواطنة التّظيميّة سلوك اختياري طوعي ويوجد العديد من العوامل المؤثرة عليه مثل ضعف الحوافز، والشعور بغياب العدالة في التعامل والتوزيع العادل للمكافآت والفرص. من جانب آخر فإن عدم وجود قدوات إدارية وقيادية محفزة ومشجعة وملتزمة بالعمل ومتقانية بالعطاء قد يكون له دور في عدم تسجيل مستوى مرتفعاً من سلوكيات المواطنة التّظيميّة، إذ يلعب القادة دوراً حاسماً في تحفيز الموظّفين وتوجيه طاقاتهم وإمكاناتهم لصالح العمل. تتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Nimer & Ababneh, 2016) التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة من المواطنة التّظيميّة في أمانة عمان الكبرى، واختلفت مع دراسة (Abu-Tayeh, 2016)، التي بيّنت مستوى مرتفعاً من المواطنة التّظيميّة في الوزارات الأردنيّة، ودراسة (Aba-Zaid & Al-Basman, 2016)، التي أظهرت مستوى مرتفعاً من المواطنة التّظيميّة في الجامعات الرسمية الأردنيّة.

ممارسة الإيثار: يبين جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات مجال الإيثار.

جدول (11) مستوى الإيثار (ن = 383)

رقم	الفقرة	م.حسابي	ح.معياري	رتبة	مستوى
1	يساعد الموظفون بعضهم بعضاً في إنجاز المهام.	3.73	0.83	1	مرتفع
2	يبدل الموظفون ما بوسعهم لحل المشاكل التي تواجه زملائهم في العمل.	3.60	0.88	3	متوسط
3	يتدخل الموظفون لتسوية الخلافات التي تحدث بين زملائهم.	3.53	0.91	5	متوسط
4	لا يمانع أي موظف القيام بأداء مهام زميله كلما دعت الحاجة لذلك.	3.58	0.92	4	متوسط
5	يقدم الموظفون مصالح العمل على مصالحهم الذاتية.	3.31	1.03	6	متوسط
6	يبادر الموظفون بمساعدة زملائهم الموظفين الجدد وتعليمهم وتدريبهم على العمل حتى لو لم يطلب الموظفون الجدد ذلك.	3.67	0.95	2	مرتفع
الإيثار		3.57		متوسط	

يظهر جدول (11) مستوى متوسطاً من الإيثار وبلغ المتوسط الحسابي العام (3.57). من جانب آخر فقد جاءت جميع الفقرات التي تقيس هذا المجال بمستويات متوسطة، باستثناء الفقرتين المتعلقةتين بمساعدة الموظفين بعضهم بعضاً وتقديم العون للموظفين الجدد وتدريبهم وتعليمهم إذ سجلتا مستوى مرتفعاً. وتدل معظم قيم الانحراف المعياري على تقارب في تقدير المبحوثين لمستوى ممارسة الإيثار. إن المستوى المرتفع للفقرات المتصلة بمساعدة الموظفين بعضهم بعضاً وتقديم العون للموظفين الجدد وتدريبهم، يمكن أن تعزى إلى عدة عوامل منها: ثقافة المؤسسة، والتوجيهات الإدارية، والعلاقات الشخصية بين الموظفين وثقافة التعاون والروح الجماعية في المؤسسة، حيث يشجع الموظفين على مساعدة بعضهم دون تردد، ويمكن أن تكون المساعدة المتبادلة بين الموظفين فرصة للتبادل المعرفي والخبرات. أما المستوى المتوسط من الإيثار لدى الموظفين فقد يكون مرده إلى جوانب شخصية ومعتقدات الموظفين الفردية إضافة

أثر تمكين الموظّفين على سلوك المواطنة التّظيميّة في مراكز الوزارات الأردنيّة: من وجهة نظر العاملين
أنيس صقر الخصاونة، شهد معاوية أحمد القضاة

إلى الرضا الوظيفي والتحفيز الداخلي والقيم الشخصية. ويمكن أن تؤثر البيئة التّظيميّة غير الشفافة وعدم العدالة في المعاملة على الإيثار لدى الموظّفين، كما يمكن أيضاً للثقافة التّظيميّة القائمة على التحكم والتسلط أن تقلل من حماسهم وشغفهم في العمل. من جانب آخر، فإن الشعور بعدم عدالة الرواتب والمكافآت في ظل ارتفاع تكاليف المعيشة وارتفاع مستويات التضخم يمكن أن يسهم في خفض مستوى الإيثار لدى الموظّفين.

ممارسة الكياسة: يبين جدول (12) المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات مجال الكياسة.

جدول (12) مستوى الكياسة (ن = 383)

الرقم	الفقرة	م. حسابي	ح. معياري	رتبة	مستوى
1	يعمل الموظفون على تقادي المشكلات بالوحدات الإدارية التي يعملون بها وذلك بتقديم النصح لزملائهم.	3.65	0.86	3	متوسط
2	يحرص الموظفون على عدم التدخل في خصوصيات زملائهم.	3.50	1.06	6	متوسط
3	يحافظ الموظفون على علاقات جيدة مع زملائهم في العمل.	3.69	0.84	1	مرتفع
4	يراعي الموظفون مشاعر زملائهم في العمل في تصرفاتهم وفعالهم.	3.54	0.93	4	متوسط
5	يحترم الموظفون الوزارة التي ينتمون لها ويتحدثون عنها بفخر.	3.53	1.04	5	متوسط
6	يتعامل الموظفون في الوزارة مع بعضهم بلطف وكياسة.	3.68	0.92	2	مرتفع
	الكياسة	3.60			متوسط

يظهر الجدول (12) مستوى متوسطا من الكياسة (3.60)، وقد تراوحت معدلات الإجابة على فقرات هذا البعد بين (3.50-3.69). سجلت الفقرتان المتعلقتان بحرص الموظّفين على إقامة علاقات جيدة والتعامل مع بعضهم بكياسة ولطف مستوى مرتفعاً. وتدل قيم الإنحراف المعياري على تقارب في آراء أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى ممارسة الكياسة. ويمكن أن يعزى المستوى المتوسط من الكياسة لعدة عوامل منها قلة الروابط التنظيمية، ونظام تقييم غير عادل، وبيئة عمل غير محفزة، وضعف التوجيه والتدريب الذي يزيد من الارتباك وعدم اليقين لدى الموظّفين، في حين أن الممارسات القيادية غير الحيادية تشكل بيئة للتوتر وتضعف أواصر العلاقات بين الموظّفين.

ممارسة الروح الرياضية: يبين جدول (13) المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة مجال الروح الرياضية.

جدول (13) مستوى الروح الرياضية (ن = 383)

الرقم	الفقرة	م. حسابي	ح. معياري	رتبة	مستوى
1	يتغاضى الموظفون عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل.	3.54	0.910	1	متوسط
2	يتقبل الموظفون النقد البناء ممن يتعاملون معهم في الوزارة.	3.42	0.950	3	متوسط
3	يتكيف الموظفون مع الظروف الاستثنائية في العمل من دون تذمر	3.37	0.990	4	متوسط
4	يقدم الموظفون الاعتذار لزملائهم في حال حدوث خطأ بينهم.	3.52	0.950	2	متوسط
5	يتجنب الموظفون تصيد الأخطاء لزملائهم.	3.21	1.09	5	متوسط
	الروح الرياضية	3.41			متوسط

يظهر جدول (13) مستوى متوسطا للروح الرياضية (3.41)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين (3.21 - 3.54). وتدل قيم الإنحراف المعياري على تقارب في آراء بين أفراد العينة فيما يتعلق بممارسة الروح الرياضية. يمكن أن يعزى المستوى المتوسط من

أثر تمكين الموظّفين على سلوك المواطنة التّظيميّة في مراكز الوزارات الأردنيّة: من وجهة نظر العاملين
أنيس صقر الخصاونة، شهد معاوية أحمد القضاة

الروح الرياضية لدى الموظّفين لبيئة العمل وتشريعات الخدمة المدنية الموجهة نحو تشجيع الأداء الفردي أكثر من العمل التعاوني وروح الفريق. مجمل لوائح الخدمة المدنية وأنظمة العمل في الدوائر الحكومية سواء ما تتعلق منها بالحوافز أو المكافآت أو تقييم الأداء والترقيات تستند إلى أداء الفرد وليس لأداء الجماعة فهي بذلك لا تعزز الروح الجماعية في العمل بالمستوى المطلوب والمأمول.

ممارسة السلوك الحضاري: يبين جدول (14) المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات السلوك الحضاري.

جدول (14) مستوى السلوك الحضاري (ن = 383)

الرقم	الفقرة	م. حسابي	ح. معياري	رتبة	مستوى
1	يتحدث الموظفون بإيجابية عن الوزارة أمام الآخرين من خارج جهة العمل.	3.59	1.08	5	متوسط
2	يحرص الموظفون على تنمية قدراتهم ومهاراتهم الوظيفية.	3.67	0.890	4	مرتفع
3	يحرص الموظفون على حضور الندوات والاجتماعات ذات العلاقة بالعمل في الوقت المحدد.	3.72	0.910	3	مرتفع
4	يحرص الموظفون على إنجاح فعاليات الوزارة وأنشطتها.	3.72	0.930	3	مرتفع
5	يحترم الموظفون أنظمة وتعليمات الوزارة.	3.87	0.840	1	مرتفع
6	يتابع الموظفون ما يصدر عن الوزارة من مذكرات وإرشادات وإعلانات.	3.79	0.940	2	مرتفع
	السلوك الحضاري	3.73			مرتفع

يظهر جدول (14) مستوى مرتفعاً من السلوك الحضاري بمتوسط حسابي بلغ (3.73). كما أن جميع الفقرات التي تناولت هذا المجال جاءت بمستويات مرتفعة باستثناء الفقرة المتصلة فيما إذا كان الموظفون يتحدثون بإيجابية عن الوزارة، إذ جاءت بمستوى متوسط، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.67-3.87)، وتعكس قيم الانحراف المعياري وجود تقارب في آراء أفراد العينة. ويمكن أن يعزى السبب للمستوى المرتفع من السلوك الحضاري إلى أن معظم السلوكيات الحضارية التي يتناولها هذا البعد تشكل عناصر أساسية في نظام تقييم الأداء الدوري للموظف مثل حضور الندوات، والاجتماعات، واحترام الأنظمة والتعليمات، وتنمية القدرات والمهارات، والمساهمة في إنجاح فعاليات المؤسسة. وعليه، فإن الموظّفين يعملون على الالتزام بهذه الجوانب حرصاً على تحقيق مستوى أفضل في نتائج تقييم الأداء. أما فيما يتعلق بعدم ميل الموظّفين للحديث بإيجابية عن مؤسساتهم خارج العمل فعمل ذلك يرجع إلى الحالة المجتمعية العامة وضعف الرضا عن أداء مجمل الجهاز الإداري للدولة، وانتشار بعض مظاهر الفساد والترهل وعدم العدالة فيها. من جانب آخر، فإن انتقاد أداء المؤسسات والتحدث بسلبية عنها يشكل موضع إثارة وحساسية لدى الناس والموظّفين أنفسهم خصوصاً في ظل الاستخدام الواسع لوسائل التواصل الاجتماعي، وسهولة انتشار الإشاعات والأخبار التي تعتمد على انطباعات وإسقاطات شخصية تفقر إلى الأدلة والتوثيق.

ممارسة وعي الضمير: يبين الجدول رقم (15) المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات ممارسة وعي الضمير.

جدول (15) مستوى وعي الضمير (ن = 383)

رقم	الفقرة	م.حسابي	ح.معياري	رتبة	مستوى
1	يحرص الموظفون على التواجد في العمل في الوقت المحدد.	3.97	0.850	1	مرتفع
2	يتجنب الموظفون الإجازات غير الضرورية في العمل.	3.60	0.940	5	متوسط
3	يحافظ الموظفون على وسائل العمل وعدم استغلالها للمصالح الشخصية.	3.81	0.950	3	مرتفع
	يحرص الموظفون على إكمال أعمالهم بالرغم من انتهاء وقت الدوام الرسمي.	3.32	1.08	7	متوسط
	ينقيد الموظفون بالأوقات المحددة للراحة ولا	3.59	1.04	6	متوسط

أثر تمكين الموظّفين على سلوك المواطنة التّظيميّة في مراكز الوزارات الأردنيّة: من وجهة نظر العاملين
أنيس صقر الخصاونة، شهد معاوية أحمد القضاة

رقم	الفقرة	م.حسابي	ح.معياري	رتبة	مستوى
	يتجاوزونها.				
	يحرص الموظفون على احترام اللوائح والأنظمة في الوزارة.	3.83	0.900	2	مرتفع
	يحرص الموظفون على العمل بجدية ونقان.	3.78	0.900	4	مرتفع
	وعي الضمير	3.71			مرتفع

يبين جدول (15) مستوى مرتفعاً من وعي الضمير (3.71). من جانب آخر فقد جاءت جميع الفقرات التي تقيس هذا المجال بمستويات مرتفعة، باستثناء الفقرات الثانية والرابعة والخامسة حيث جاءت بمستويات موافقة متوسطة. وتدل قيم الإنحراف المعياري على تقارب في تقديرات المبحوثين. ويمكن أن يعزى المستوى المرتفع لوعي الضمير إلى أن جل عناصر هذا البعد مشمولة بأنظمة المؤسسات الأردنية، وينص عليها نظام الخدمة المدنية، كما تشكل أساساً لتقييم أداء الموظّفين ومن هذه العناصر، الانضباط التنظيمي الذي يفرض قواعد صارمة للحفاظ على الالتزام بأوقات الدوام والانصراف، وتحديد أوقات الراحة، واحترام لوائح المؤسسة وعدم توظيف صلاحيات الوظيفة لتحقيق مكتسبات شخصية.

الفرضية الثالثة: "يوجد أثر معنوي لمستوى تمكين الموظّفين (تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومشاركة المعلومات، وتحفيز الموظّفين، والتدريب) في مستوى سلوك المواطنة التّظيميّة (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير)". تم اختبار الفرضية بتطبيق نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمتعدد، والمتدرج، وقد تم اعتماد التصنيفات التالية لمعامل التفسير (R^2) ضعيف $0.25 <$ ، متوسط $0.50 < 0.25$ ، مرتفع $0.75 < 0.50$ ، مرتفع جداً $0.75 \geq$ (Hair et al., 2010). يظهر جدول (16) أثر تمكين الموظّفين على المواطنة التّظيميّة.

جدول (16) الانحدار الخطي البسيط لأثر تمكين الموظّفين على سلوك المواطنة (ن = 383)

المتغير المستقل	Beta (β)	قيمة (T)	دلالة (T)	ارتباط R	تباين المفسر R^2	قيمة (F)	دلالة (F)
تمكين الموظّفين	.661	15.847	.000	.661	.437	251.125	.000

يبين الجدول (16) أن تمكين الموظفين حقق أثراً معنوياً في المواطنة التنظيمية، حيث بين معامل التباين المفسر (R^2) أن تمكين الموظفين يفسر ما مجموعه (43.7%) من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية، وهي نسبة في حدود المتوسط، أما معامل ($Beta = 0.661$) فقد بين أن كل ازدياد بمقدار (1%) في تمكين الموظفين يقابله زيادة بنسبة (66.1%) في سلوك المواطنة التنظيمية، وهي نسبة أيضاً مرتفعة . بمعنى آخر ، كلما زادت فرص تمكين الموظفين، زاد احتمال تجاوزهم للواجبات الأساسية وتقديم مزيد من الدعم والإسهام في أنشطة الوزارة، وعليه فإنه يمكن قبول الفرضية. توافقت هذه النتيجة مع دراسة (Alhunaity & Atyany, 2022)، حيث توصلت إلى وجود أثر معنوي للتمكين على المواطنة التنظيمية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. ولمعرفة المزيد من التفاصيل حول أثر كل مجال من مجالات التمكين على المواطنة التنظيمية فقد تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد والجدول (17) يبين النتائج:

جدول (17) الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد تمكين الموظفين

على سلوك المواطنة (ن = 383)

المتغير المستقل	Beta (β)	قيمة (T)	دلالة (T)	ارتباط R	تباين مفسر R^2	قيمة (F)	دلالة (F)
تفويض السلطة	-.068	-.936	.350	.685	.469	56.268	.000
المشاركة في اتخاذ القرارات	.144	1.765	.079				
مشاركة المعلومات	.419	5.711	.000				
تحفيز الموظفين	.081	1.049	.295				
التدريب	.173	2.739	.007				

يبين الجدول (17) أن تمكين الموظفين ممثل بمجالاته حقق أثراً معنوياً في سلوك المواطنة التنظيمية. أما معامل الارتباط ($R=.685$) فيؤشر إلى وجود علاقة موجبة بمستوى مرتفع بين تمكين الموظفين والمواطنة التنظيمية. وأشار معامل التباين المفسر (R^2) إلى أن تمكين الموظفين ممثل بمجالاته فسر (46.9%) من التباين الحاصل في المواطنة التنظيمية، وهي نسبة في حدود المتوسط. أما عن أثر مجالات تمكين الموظفين، فقد تبين أن مستويات دلالة (T)

أثر تمكين الموظفين على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الأردنية: من وجهة نظر العاملين
أنيس صقر الخصاونة، شهد معاوية أحمد القضاة

الخاصة بمجالات تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومجال تحفيز الموظفين، غير دالة إحصائياً، في حين أن مجالي التدريب ومشاركة المعلومات كانا دالين إحصائياً. ولبيان طبيعة الأثر الذي حققه كل مجال من المجالات التي حققت دلالة إحصائية، فقد بينت معاملات Beta أن أقوى مجال كان مجال مشاركة المعلومات، ثم مجال التدريب. بناءً على النتائج السابقة يمكن رفض الفرضية بشكل جزئي. ولمعرفة الأثر التدريجي لأبعاد تمكين الموظفين في المواطنة التنظيمية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد التدريجي والجدول (18) يبين النتائج:

جدول (18) الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لأثر تمكين الموظفين على المواطنة التنظيمية (ن = 383)

المتغير المدخل	Beta (β)	قيمة (T)	دلالة (T)	ارتباط R	تباين مفسر R ²	قيمة (F)	دلالة (F)		
النموذج الأول									
مشاركة المعلومات.	.656	15.636	.000	.656	.431	283.630	.000		
النموذج الثاني									
مشاركة المعلومات.	.506	9.119	.000	.677	.458	205.385	.000		
			.000					4.038	.224
النموذج الثالث									
مشاركة المعلومات.	.420	6.090	.000	.682	.465	155.677	.000		
			.000					3.524	.199
			.039					2.074	.134

كشفت بيانات الجدول (18)، أن النموذج الأول قام بإدخال مجال مشاركة المعلومات، نظرًا لكونه أقوى متنبئ للمتغير التابع، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.656$)، بينما بلغ معامل التباين المفسر ($R^2=43.1\%$). أما النموذج الذي يليه، فقد قام بإضافة التدريب إلى مجال مشاركة المعلومات، حيث أصبح معامل الارتباط ($R=0.677$)، بينما بلغ معامل التباين المفسر ($R^2=45.8\%$). وقد قام النموذج الثالث بإضافة المشاركة في اتخاذ القرارات حيث أصبح معامل الارتباط ($R=0.682$)، بينما بلغ معامل التباين المفسر ($R^2=46.5\%$). وبهذا تم استثناء مجالي تفويض السلطة وتحفيز الموظفين. تشير النتائج، إلى وجود مستوى ملموس لتمكين الموظفين، إلا أنه ليس كافياً لتعظيم سلوكيات المواطنة لديهم، أي أن هناك عوامل أخرى تأخذ دورًا في تعزيز وزيادة المواطنة لدى الموظفين. استناداً إلى نتائج اختبارات الانحدار الخطي فإن تمكين الموظفين بأبعاده مجتمعة له أثر إيجابي ذو دلالة معنوية على المواطنة التنظيمية بأبعادها مجتمعة. وهذا ما يعني ثبوت الفرضية البحثية فيما يتعلق بأثر تمكين الموظفين في المواطنة التنظيمية. أما فيما يتعلق بأثر أبعاد التمكين على المواطنة، فتشير النتائج إلى قبول الفرضية فيما يتعلق بكل من أبعاد (التدريب ومشاركة المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات) باعتبار أنها ذات أثر معنوي على سلوك المواطنة. من جانب آخر تشير النتيجة إلى عدم قبول الفرضية فيما يتعلق بأبعاد (تفويض السلطة وتحفيز الموظفين)، إذ تظهر البيانات عدم وجود أثر معنوي لهما في المواطنة التنظيمية. يعنقد الباحثان أن الاهتمام بالموظفين وتوفير فرص التدريب لهم وتطوير المهارات، يشعرهم بأن الوزارة تهتم بتطويرهم ورفع مستوى قدراتهم الأمر الذي يعزز لديهم الشعور بالانتماء إلى المؤسسة والرغبة في العمل لتحقيق أهداف الوزارة، وبالتالي يعزز مستوى المواطنة التنظيمية لديهم. فعندما يلمس الموظفون بأن لديهم إمكانية الوصول للمعلومات اللازمة لأداء مهامهم بشكل أفضل، يزداد شعورهم بالانتماء والالتزام تجاه الوزارة والعمل الذي يقومون به، وهذا يساهم في تحفيزهم لبذل جهود إضافية والعمل بجدية ومثابرة. أما بالنسبة للمشاركة في صنع القرارات، فإن مساهمة الموظف في اتخاذ قرار معين يشعره بقيمته كفرد ما يشكل حالة من الاطمئنان النفسي يدفعه لاتباع السلوك الذي من شأنه تحقيق أهداف الجهة التي يعمل فيها، علاوة على أن مشاركة المعلومات وإمكانية الوصول إليها ترتب على الموظف مسؤولية تحمل نتائج هذا القرار وبالتالي، بذل ما في وسعه لإنجاحه. أما بالنسبة لبعدي تفويض السلطة وتحفيز الموظفين فهما غير مؤثرين على سلوك المواطنة التنظيمية، وترى الدراسة أن مجرد زيادة درجة تفويض السلطة للموظفين قد لا يؤدي تلقائياً إلى زيادة سلوك المواطنة وقد تكون هناك عوامل أخرى أو ظروف محددة تؤثر بشكل أكبر في المواطنة، مثل منظومة قوانين

أثر تمكين الموظّفين على سلوك المواطنة التّظيميّة في مراكز الوزارات الأردنيّة: من وجهة نظر العاملين
أنيس صقر الخصاونة، شهد معاوية أحمد القضاة

وتشريعات العمل الحكومي، وطبيعة العمل، والبيئة التنظيمية، والثقافة المؤسسية في تلك الوزارات إضافة إلى أنماط القيادة الإدارية وشفافيتها وعدالتها وتوازنها وتفاعلها بإيجابية مع الموظّفين وتقديرها لجهودهم.

ملخص نتائج الدراسة وتوصياتها: أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط في كل من تمكين الموظفين وسلوك المواطنة التنظيمية في الوزارات الأردنية. وبالرغم من أن جميع أبعاد التمكين سجلت مستوى متوسطاً، فإن مستويات أبعاد المواطنة التنظيمية تباينت، حيث تراوحت بين مستوى متوسط في الإيثار، الكياسة، والروح الرياضية، ومستوى مرتفع في السلوك الحضاري ووعي الضمير. من ناحية أخرى أظهرت النتائج تأثيراً متوسطاً ومعنوياً لتمكين الموظفين في المواطنة التنظيمية في جميع جوانبه، حيث يفسر التمكين 46.5% من التباين في المواطنة التنظيمية. وحظي بعد المشاركة في المعلومات بأكبر تأثير، حيث فسر هذا البعد بمفرده حوالي 43.1% من التباين في ممارسات المواطنة التنظيمية، في حين فسر بعدا التدريب ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات مجتمعين ما نسبته (3.4%) من التباين في المواطنة التّظيميّة. وقد تم عرض بعض المسوغات التي تفسر هذه النتائج.

أوصت الدراسة باتخاذ الإجراءات التي تكفل التوسع في تمكين الموظّفين وتعزيز الأنماط السلوكية التي تساعد في تحسين مستويات المواطنة التّظيميّة بشكل عام. في هذا السياق فإن برامج التحديث الإداري وتطوير القطاع العام التي تم اعتمادها وتبنيها مؤخراً ينبغي ان تتخذ خطوات عملية وملموسة نحو التوجه نحو اللامركزية الإدارية والتي تشكل خطوة متقدمة على تفويض السلطة. ففي حين أن تفويض السلطة من الرؤساء إلى المرؤوسين يسهم في تمكين الموظفين ويزيد من قدرتهم على التصرف (Discretion) في أداء واجبات أعمالهم، فإن اللامركزية الإدارية تعمل على إضفاء الطابع القانوني والتشريعي من خلال انتقال الصلاحيات والمسؤوليات من المكاتب العليا إلى المستويات التنفيذية في الأجهزة الحكومية بشكل عام والأجهزة الخدمية على وجه الخصوص. وعليه فإن الدراسة توصي بإعادة النظر في التشريعات والهياكل التنظيمية وتوصيف الوظائف بما يتيح الدفع بالسلطات والصلاحيات إلى المستويات التنفيذية والتشغيلية (Operating Levels).

من جانب آخر توصي الدراسة أيضا بتعزيز السلوكيات التي تساهم في تحسين مستوى الإيثار الذي سجل مستوى متوسطا، من خلال توفير بيئة تنظيمية شفافة وعادلة ترفع من حماس العاملين وشغفهم في العمل. أما بالنسبة لبُعدي المواطن المتعلقين بالكياسة والروح الرياضية واللذين سجلوا مستوى متوسطا فإن الدراسة توصي بإعادة النظر في برامج توجيه وتدريب الموظفين، وتفعيل الأدلة السلوكية والأخلاقية المعتمدة لسلوك الموظف العام، وتشجيع العمل التعاوني، وخلق العمل، وربط المكافآت والحوافز وتقييم الأداء بالإنجاز الجماعي بدلا من التركيز على الأداء الفردي فقط. أخيرا فإن الدراسة توصي بإجراء مزيد من الدراسات لأثر تمكين الموظفين على المواطنة التنظيمية، في ظل وجود متغيرات وسيطة كالرضا، والالتزام الوظيفي والعدالة التنظيمية، للكشف عن أثر لأبعاد أخرى لم تتناولها هذه الدراسة.

Reference:

- Abu-Shamalah, A. (2021). *The Impact of Entrepreneurship Strategy on Administrative Empowerment among Administrative staff of the Ministry of Education-Southern Governorates*. Unpublished Master Thesis, Agsa University.
- Abu Tayeh, B. (2016). The Impact of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior in the Centers of Jordanian Ministries. *Journal of the Islamic University for Administrative and Economic Studies*. 20 (2), 145-187.
- Alamery Radiah et al., (2022). Administrative Empowerment and its Impact on the achievement of Organizational Citizenship Behavior: Applied Study on the Employees of the Financial Services Control in Khrayan, *Economic Studies Journal*, 5(3), 200-225
- Alemian, M. (2010). *Organizational Behavior in Business Organizations*, Amman: Dar Wael for Publication and Distribution.
- Al-Basman, F. & Ab- Zaid Rya, A. (2016). *The Impact of Administrative Empowerment on Organizational Citizenship Behavior: Exploratory Study on a sample of Jordan Public Universities*. Unpublished Master Thesis, Al-albait University.
- Al-Dmour, H., Al-Dmour, R. & Al Haj Dawood, E. (2018). The Impact of Employee Empowerment on Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction in Jordanian Public Hospitals. *Journal of Human Resources Management Research*,1(3),23-56.
- Alhalawany, H. & Mohama, M. . (2022). The Role of Ethical Leadership of Academic Departments Heads in Improving Organizational Citizenship for the Teaching Staff and their Assistants: Field Study at Asyut University. *Journal of the Faculty of Education*, Asyut University.
- Alhunaity, A. & Atyany M.. (2022). *The Impact of Job Empowerment on Organizational Citizenship Behavior Among Employees in the Jordanian Social Security Corporation*. Unpublished Master Thesis, Isra University, Amman.
- Alkhasawneh, A. & Shahr, M. (2010). *Organizational Citizenship Behavior: Its Relationship and Impact on the Performance Orientation*

- of Employees in the Jordanian Communication Companies*. Published Master Thesis, Yarmouk Universities, Jordan.
- Alkasasbah, M. & Others. (2009). The Impact of Empowerment Culture and Transformational Leadership on Learning Organization. *Jordan Journal of Business Administration*, 5(1), 19-45.
- Alodaily, Naser. (2008). Training and Development. Electronic Economic Newspaper, <https://chmq.com/our-articles>.
- Alrahamneh, D. (2014). The Impact of Employees Empowerment on Organizational Citizenship Behavior in the Jordanian Communication Companies. Unpublished Master Thesis. Balqa Applied University.
- Brown, D. & Harvey, D. (2006). An External Approach to Organizational Development. Prentice Hall, New Jersey.
- Carter, E. (2018). Measuring The Behaviour Of Organization Towards Empowering Employees: *Journal of Business and Management*. 6. 105563 /ijbm. v6n1, p67.
- Cheasakul, U. & Varma, P. (2015). The Influence of Passion and Empowerment on Organizational Citizenship Behavior of Teachers in Assumption University Mediated by Organizational Commitment. In XIV International Business and Economy Conference (IBEC) Bangkok, Thailand.
- Civil Service Commission, Organizational. (2020). *Structure of Government Apparatus*, Kingdom of Jordan.
- Collis, J. & Hussey, R. (2013). *Business Research*. England: Palgrave Macmillan.
- Cook, S. (1994). The Cultural Implications of Empowerment. *Empowerment in Organizations*, 2(1).
- Dmour, R., Al-Dmour, H. & Al Haj Dawood, E. (2018). The Relationship between Employee Empowerment and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Organizational Commitment. *International Journal of Business and Management*, 13(5), 126-140.
- Griagah, A. & Bueza, A. . (2019). Administrative Empowerment and Its Relationship with Organizational Innovation. *Al-Ibraheemy Journal for Humanities and Social Sciences*, (3)2,35-54.

- Ghraby, K. & Makhloof, S. (2021). Administrative Empowerment and its Relationship with Organizational Justice: Field Study on the Employees the municipality of City of Barhoom. *Journal of the forum for Economic Research and Studies*. 5 (2), 177-194.
- Husein, A. (2015). Organizational Citizenship Behavior, *Social National Journal*. 52(3) 133-144.
- Ibn Kolaib, Mohesen Mohamad. (2018). The Impact of Incentives on Administrative Empowerment: Field Study on Public Institution of Water and Sewage in Almokala City-Yaman. *Rayan Journal for Humanities and Applied Sciences*.1(1),197-228.
- Jaffery, H. & Farooq, H. (2015). The Impact of Structural Empowerment on Organizational Citizenship Behavior, Organization and Job Performance: A Mediating Role of Burnout. *Journal of Management Sciences*, 2(2), 274-289. Iqra University, Karachi, Pakistan. http://www.msaes.org/article_6292.html.
- Jeong, Y. & Kim, E.. (2019). Exploring Relationships among Organizational Culture, Empowerment, and Organizational Citizenship Behavior in the South Korean Professional Sport Industry. *Sustainability Journal*, 11(19), 2-17. <https://www.mdpi.com/journal/sustainability>
- Kabeer, O. (2021). *The Impact of Empowerment on Employees' Performance Through Organizational Citizenship Behavior*. Ph.D. Dissertation, Martyr Hamah Ikhda alwady, Algeria.
- Kesry, M. & Abed alhafeez A.. (2018). The Impact of Employees Empowerment Strategy on Reinforcing Organizational Citizenship Behavior: Field Study in Arslor Firm ,Matal, Algeria. *Journal of Al-kuds Open University*, 2 (8),84-99.
- Ko, Y. & Lim, J. (2013). A Study on the influence of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment to Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Digital Convergence*. 8(11), 71-79.
- Krejci, R. & Daryle W. (1970). Determining Sample Size for Research Actives. *Educational and Psychological Measurement* 30.3 :607-610.

- Maharmah, T. (2008). Organizational Citizenship Behavior in the Qatari Government Agencies: Field Study, *Public Administration Journal*, 48(2),161-195.
- Mahmadany, H. (2021). The Impact of Psychological Empowerment on Achieving Organizational Citizenship Behavior: Applied Study on Azal company for Pharmaceuticals Industry. *Journal of Economics, Administrative and Legal Sciences*, 5(2),32-50.
- Megdad, M. (2015). Organizational Citizenship Behavior: Dimensions and Policies. *Journal of Personnel Development*, (11), 123-130.
- Melhim, Y. (2009). *Empowerment as A contemporary Administrative Concept*, Second Edition, Cairo: Arab Organization for Administrative Development.
- Melhim, M. & Musleh, A. (2017). Administrative Empowerment and Its Relationship with Organizational Citizenship Level in Palestinian Ministries in Kalkeliah/ Palestine. *Journal of "Jeel" legal Research*, 11(16), 11-31.
- Midi, H., Sarkar, S. & Rana, S. (2010). Collinearity Diagnostics of Binary Logistic Regression Model. *Journal of Interdisciplinary Mathematics*, 13(3), 253-267.
- Nimer, M. & Ababneh R. (2016). *The Role of Work Team Characteristics in reinforcing Organizational Citizenship Behavior in Amman Greater Municipality*. Unpublished Master Thesis, Yarmouk University, Jordan.
- Obiadat, S.(2017). *The Impact of Employees Empowerment on Achieving Strategic Goals of Jordan Health Ministry*. Unpublished Master Thesis, Yarmouk University, Jordan.
- Organ, D. (1994). Personality and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management*, 20(2), 465-478.
- Raub, S. & Robert, C. (2017). "Empowerment and Organizational Citizenship Behaviour by Cultural in Multi-National Sample." Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management.
- Saleh, A. & Mubideen, M. (2011). Level of Administrative Empowerment in Grand Industrial Companies and Its relationship in Embodying Strategic Objectives of Jordan Environmental

- Ministry (Fiel Study). *Economic and Administrative Research Journal*, (9), 68-106.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. John Wiley & Sons, Inc., 605 Third Ave., New York, NY 10158, USA.
- Salkind, N. (2003). *Exploring Research*. 5th Edition, Prentice Hall, Inc. By Pearson Education, Inc.
- Ueda, Y. (2011). Organizational Citizenship Behavior in a Japanese Organizational Commitment and Collectivism Context. *Journal of Business*, 4(1).
- Zerokhy, F. & Ben Abe, M. (2020). Psychological Empowerment as an Approach to reinforce Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Economic and Administrative and Commercial Sciences*. 2(4),68-81.
- Zhang, D. (2011). Organizational Citizenship Behavior: White Paper, 3 *Journal of Knowledge Management*, Vol. 25, (9).