



أثر المناخ الأثيري على العلاقة بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي

د. هويدا عزت أحمد محمد

أخصائي أول بالمكتب الإعلامي لوزير التعليم العالي
والبحث العلمي - مكتب الوزير

الملخص

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر «المناخ الأثيري» على العلاقة بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية بوزارة التعليم العالي، بهدف تقديم توصيات تساعد المنظمات على توفير المناخ الأثيري؛ لتبني نهج تمكين العاملين، بما يعزز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين فيها.

مجتمع وعينة الدراسة يتمثل مجتمع الدراسة في العاملون بوزارة التعليم العالي، والتي تتكون من أربع قطاعات رئيسية، ويتركز مجتمع الدراسة في (مديري العموم، ومديري الإدارات، والعاملون في الإدارة التنفيذية)، وتم اختيار قطاع مكتب الوزير بوزارة التعليم العالي كعينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة، حيث يشكل عدد العاملين في هذا القطاع نسبة 13.8% من إجمالي قطاعات الوزارة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة تحقيقاً لأهداف الدراسة، والتأكد من صحة فروضها اعتمدت منهجية معالجة البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستقصاء على عدد من أساليب التحليل الإحصائي المتقدمة منها حزمة البرامج الإحصائية (SPSS-Version24).

الكلمات المفتاحية: المناخ الأثيري - تمكين العاملين - سلوكيات المواطنة التنظيمية.

المقدمة

آلت العديد من المنظمات اهتماماً ملاحظاً بمواردها البشرية من خلال خلق أماكن عمل صحية تساعد الأفراد على أن يشعروا بالرضا عن أنفسهم، وعن أعمالهم؛ بما يساهم في تعزيز أدائهم (Wesarat et al., 2015: 78). هو ما أطلق عليه بالمناخ الأثيري Authenticizotic Climate الذي عرفه الباحثون في علم الإدارة بأنه مناخ نفسي يتكامل مع ثقافة المنظمة (محمد، 2012).

هذا التركيز على العاملين كنقطة أساسية في إدارة رأس المال البشري دفع المنظمات إلى الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين، (Dahou&Hacini, 2017)، الذي يمثل الهدف منه على المدى الطويل التحسين المستمر لمستويات الأداء الكلي للمنظمة، بينما يمثل الهدف العاجل أو التنفيذي على المدى القصير الاستغلال الأمثل للكفاءات والقدرات الكامنة في العاملين بالمنظمة (السيد، 2013).

لذا، أهتم العلماء والباحثون في السلوك التنظيمي بدراسة سلوك الأفراد في المنظمات، وتقييمه، وتفسيره، والتنبؤ به من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، فالمنظمات تحتاج إلى تلك السلوكيات التنظيمية التي تساعد على النمو والنجاح في ظل بيئة تنافسية، هذا السلوك التنظيمي أحدث تغييراً كبيراً لعلاقته الوثيقة بأهم عنصر في المنظمة، وهو العنصر البشري، بالإضافة إلى تأثيره الحيوي على التماسك والتفاعل الإيجابي بين أعضاء المنظمة بما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية (Ebrahimpour et al., 2011)

بناءً عليه تسعى الباحثة في هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير «المناخ الأثيري» على العلاقة بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية؛ بهدف مساعدة منظمات الأعمال عموماً ووزارة التعليم العالي على وجه الخصوص على

* تم استلام البحث في نوفمبر 2019، وقبل للنشر في ديسمبر 2019، وتم نشره في ديسمبر 2021.

تفعيل أبعاد المناخ الأثيري بها من خلال خلق أماكن عمل صحية يجد الأفراد معنى فيما يقومون به من أنشطة يومية، بالإضافة إلى تسليط الضوء على أهمية تمكين العاملين؛ لتشجيع المنظمات على تبنيها لهذا النهج بما يساهم في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين، لما له من نتائج إيجابية على مستوى أداء العاملين وزيادة قدرتهم وتمكنهم من مواجهة التحولات التي يشهدها العالم حالياً.

المصطلحات الرئيسية للدراسة

اعتمدت الباحثة في تعريف متغيرات الدراسة (المناخ الأثيري، وتمكين العاملين، وسلوكيات المواطنة التنظيمية) على تعريف كل من (Lopes et al., 2013; Ndegwa, 2015): (Darsana, 2014)، وهو ما يوضحه جدول (1):

جدول رقم (1)

المصطلحات الرئيسية للدراسة

المصطلح	المفهوم
المناخ الأثيري (Authentizotic Climate)	المناخ الذي يوفر القيم الإنسانية، مثل الثقة، والمرح، والصراحة، والتمكين، واحترام الفردية، والإنصاف، والعمل الجماعي، والتعلم المستمر، والانفتاح على التغيير ويتسم هذا المناخ أيضاً بكونه صديق للأسرة (Lopes et al., 2013).
تمكين العاملين (Employee Empowerment)	مصطلح يستخدم للتعبير عن الطرائق التي يمكن بها للعاملين اتخاذ القرارات دون استشارة مدراءهم، هذه القرارات يمكن أن تكون بسيطة أو كبيرة، اعتماداً على درجة السلطة التي توفرها المنظمة للاستثمار في العاملين (Ndegwa, 2015).
سلوكيات المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behaviors)	سلوك يتجاوز الالتزامات الرسمية (خارج الدور) لا يرتبط بأي شكل من الأشكال المالية أو المكافآت العينية، فهو يعتمد على السلوك الاجتماعي لكل فرد في العمل بما يتجاوز المتوقع منه (Darsana, 2014).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

الإطار النظري والدراسات السابقة

قامت الباحثة بعرض المساهمات المعرفية السابقة العربية والأجنبية حسب التسلسل الزمني، بدءاً من الدراسات الأقدم إلى الأحدث خلال الفترة من 2011 إلى 2019؛ لبيان التطور في هذه الدراسات، والتي ساعدت في دعم وتطوير مفاهيم كل من (المناخ الأثيري للمنظمة بأبعاده الستة محل الدراسة، وتمكين العاملين بأبعاده الأربعة، وسلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعاده الخمسة). وقد تم التوصل إلى:

الدور المهم الذي تلعبه أبعاد المناخ الأثيري في التأثير على العاملين في المنظمة، وشعورهم بالرفاهية النفسية، والثقة في القادة، وإدراكهم لفرص أفضل للتعليم والتنمية الشخصية قد يؤدي إلى الإبداع في العمل، ويسهل من تطبيق استراتيجية التمكين بها (Manfred & Kets de Vries, 2011)، (Rego et al., 2012)، (محمد، 2012)، (Liul et al., 2013)، (Awaad, 2014)، (Gligorea, 2015)، (Razak et al., 2016)، (سليم، 2017)، (Ribeiro et al., 2018). كما إن أن معظم هذه الدراسات أجمعت على أن التطبيق الفعال لإبعاد المناخ الأثيري له آثار إيجابية كبيرة على المنظمات، وما تحققه من منافع وفوائد سيجعلها هي الفائزة في أسواق الغد، وسيمنحها القدرة على التعامل مع التغيرات والتطورات الاقتصادية المستمرة، وبناءً عليه تمكنت الباحثة من صياغة الفروض الأولى والثاني، والرابع من فروض الدراسة.

الأهمية الكبيرة لتطبيق نهج تمكين العاملين، والتي تمكن المنظمة من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، على اعتبار أنه توجه حديث واستراتيجية قائمة بذاتها، تندرج تحت الاستراتيجية العامة للمنظمة تقوم على مشاركة كل من القادة والعاملين على حد سواء في المعلومات، واتخاذ القرارات، وكذا تكوين الثقة بين الإدارة والأفراد، التي تتجسد في الحرية والاستقلالية الممنوحة لهم، وتحفيزهم على العمل الجماعي (Tutar et al., 2011)، (علي وأحمد، 2013)، بالإضافة إلى أن تمكين العاملين كمفهوم إداري له علاقة بالعديد من المتغيرات مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية (Chiang & Hsieh, 2012)، (جواد، 2012)، (Doc&Ulutas, 2018)، (Noori & Azma, 2013)، (Kariuki & Kiambati, 2017)، (Dinka, 2018)، كما إن عدد كبير من هذه الدراسات (Saif & Saleh, 2013)، (AbouElnaga & Imran, 2014)، (المعاينة، 2014)، (Jo & Park, 2016)، (Jindal & Gupta, 2016; Ndegwa, 2015)، (Ukil, 2016) أجمعت على التأثير الهام لتمكين العاملين كأسلوب إداري يمكن الاستفادة منه لما له من أثر إيجابي على أداء العاملين، وبناءً عليه تمكنت الباحثة من صياغة الفروض الأولى، والثالث، والرابع من فروض الدراسة.

أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هو متغير متعدد الأبعاد يرتبط بعلاقة مباشرة أو غير مباشرة مع مجموعة محددات أساسية، منها الثقافة التنظيمية، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والعدالة التنظيمية. (الطيب، 2012)، (Kasemsap, 2012)، (Sunaryo & Suyono, 2013)، (Yardan et al., 2014)، (Dwomoh et al., 2019)، هذا بالإضافة إلى التأثير الجوهري لسلوكيات المواطنة التنظيمية على نجاح المنظمة، وذلك لكون أن المنظمة غير قادرة من خلال التوجهات الرسمية للوظائف من الإحاطة بمدى واسع من السلوكيات الضرورية والمطلوبة لإنجاز الأهداف التنظيمية (Al-Mahasneh, 2015)، (عبد الحافظ، 2015)، (Daniel, 2016)، (Demirel et al., 2018)، وبناءً عليه تمكّنت الباحثة من صياغة الفرضين الثاني، والثالث، والرابع من فروض الدراسة.

الدراسة الاستطلاعية

قامت الباحثة بدراسة استطلاعية؛ لعينة مبدئية ميسرة قوامها (30)⁽¹⁾ مفردة من المجتمع الأصلي للدراسة حسب المستويات الإدارية (العليا - الوسطى - التنفيذية) للعاملين بالإدارات العامة لقطاع مكتب الوزير بوزارة التعليم العالي، وذلك بهدف: (زيادة الإحاطة بالمتغيرات محل الدراسة، والفهم الدقيق لمشكلة الدراسة، والمساهمة في صياغة أهداف وفروض الدراسة، والتأكد من سهولة قراءة وفهم العبارات المدرجة في قائمة الاستقصاء المعد لجمع البيانات، والتوصّل إلى الصيغة النهائية لقائمة الاستقصاء).

1- نتائج الدراسة الاستطلاعية

أن نسبة استجابات مفردات العينة الاستطلاعية إلى إجمالي قوائم الاستقصاء الموزعة كان بنسبة 100 % حيث تبين للباحثة من خلال استجابات عينة الدراسة الاستطلاعية ما يلي:

- تختلف المستويات الإدارية فيما بينها من حيث درجة تأثير المناخ الأثيري، حيث تأتي المستويات الإدارية العليا في مقدمة المستويات الإدارية التي تتجه إلى الموافقة على وجود مناخ أثيري في المنظمة بقيمة وسط حسابي (22.50)، يليها الإدارة الوسطى بقيمة وسط حسابي (20.66)، أما للوظائف التنفيذية تتجه نحو الحيادية في شعور العاملين بتأثير المناخ الأثيري بقيمة وسط حسابي (17.56).
- وجود فروق إحصائية بين العاملين بالإدارة العليا مع كل من (الإدارة الوسطى - الإدارة التنفيذية)، حيث جاءت النتائج لصالح الإدارة العليا بقيمة وسط حسابي (15.91)، بينما جاءت الإدارة الوسطى، والعاملين بالإدارة التنفيذية باتجاه محايد بقيمة وسط حسابي (13). (12.53) على التوالي.
- تختلف المستويات الإدارية فيما بينها من حيث درجة ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث تأتي المستويات الإدارية العليا في مقدمة المستويات الإدارية التي تتجه إلى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمة بقيمة وسط حسابي (20.86)، بينما جاءت الإدارة الوسطى، والعاملين بالإدارة التنفيذية باتجاه متساوي بقيمة متوسط حسابي (18.50).

2- الفجوة الإدارية

إن ما توصلت إليه الدراسة الاستطلاعية من نتائج ساعدت الباحثة على التحقق من الأهمية الكبيرة لأثر أبعاد المناخ الأثيري على العلاقة بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية، إذ تعطي هذه النتائج مؤشرات مبدئية لتأثير هذا المتغير على محددات كل من تمكين العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية، وبالرغم من ذلك لم تتناول أي دراسة فحص هذا التأثير بشكل عملي في قطاع الخدمات «وزارة التعليم العالي» (على حد علم الباحثة)، وهذا ما تسعى الباحثة لتحقيقه في الدراسة الحالية.

مشكلة وتساؤلات الدراسة

تمثلت المشكلة الرئيسة لهذه الدراسة في مدى احتياج وزارة التعليم العالي كأحد المنظمات الحكومية عامة والخدمية خاصة إلى ضرورة توافر المناخ الأثيري في الإدارات التابعة لها، وأثره على العلاقة بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية لما لهم من أهمية قصوى في زيادة كفاءة وفعالية أداء الوزارة. وبناءً عليه تسعى الباحثة إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

(1) استخدمت الباحثة عينة مكونة من (30) مفردة، لإنها عينة ميسرة للباحثة، كما أنها تمثل تقريباً نسبة 11% من حجم عينة البحث.

- 1- ما هي العلاقة المتوقعة بين تطبيق أبعاد المناخ الأثيري وتمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة التعليم العالي؟
- 2- ما هي العلاقة المتوقعة لتأثير أبعاد المناخ الأثيري على تطبيق تمكين العاملين في الوزارة؟
- 3- إلى أي مدى يؤدي تأثير أبعاد المناخ الأثيري في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في الوزارة؟
- 4- ما هي العلاقة المتوقعة بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية في الوزارة؟
- 5- إلى أي مدى يؤدي تبني نهج تمكين العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالوزارة؟

أهداف الدراسة

تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الهدف الأول: تحديد العلاقة بين المناخ الأثيري وتمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- الهدف الثاني: دراسة وتحليل أثر المناخ الأثيري على العلاقة بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية بوزارة التعليم العالي.
- الهدف الثالث: تحديد العلاقة الارتباطية بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- الهدف الرابع: التعرف أثر المناخ الأثيري على العلاقة بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة التعليم العالي.
- الهدف الخامس: تقديم توصيات تساعد المنظمات على توفير المناخ الأثيري؛ لتبني نهج تمكين العاملين بما يعزز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين فيها.

فروض الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها، طرحت الباحثة الفروض التالية:

الفرض الرئيس الأول:

يوجد تأثير معنوي لأبعاد المناخ الأثيري على تمكين العاملين

يتفرع من الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

- ف1/1: يوجد تأثير معنوي لروح الألفة (الصدقة) على تمكين العاملين.
- ف2/1: يوجد تأثير معنوي للثقة في القادة ومدى مصداقيتهم على تمكين العاملين.
- ف3/1: يوجد تأثير معنوي للتواصل الصريح والمفتوح مع القادة على تمكين العاملين.
- ف4/1: يوجد تأثير معنوي لفرص التعلم والتنمية الشخصية على تمكين العاملين.
- ف5/1: يوجد تأثير معنوي للعدالة التنظيمية على تمكين العاملين.
- ف6/1: يوجد تأثير معنوي للتوافق بين العمل والأسرة على تمكين العاملين.

الفرض الرئيس الثاني:

يوجد تأثير معنوي لأبعاد المناخ الأثيري على سلوكيات المواطنة التنظيمية

يتفرع من الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

- ف1/2: يوجد تأثير معنوي لروح الألفة (الصدقة) على سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- ف2/2: يوجد تأثير معنوي للثقة في القادة ومدى مصداقيتهم على سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- ف3/2: يوجد تأثير معنوي للتواصل الصريح والمفتوح مع القادة على سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- ف4/2: يوجد تأثير معنوي لفرص التعلم والتنمية الشخصية على سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- ف5/2: يوجد تأثير معنوي للعدالة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- ف6/2: يوجد تأثير معنوي للتوافق بين العمل والأسرة على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الفرض الرئيس الثالث:

- يوجد تأثير معنوي لأبعاد تمكين العاملين على سلوكيات المواطنة التنظيمية يتفرع من الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:
- ف3/1: يوجد تأثير معنوي للمرونة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية.
 - ف3/2: يوجد تأثير معنوي للفعالية الذاتية على سلوكيات المواطنة التنظيمية.
 - ف3/3: يوجد تأثير معنوي لمعنى وقيمة العمل على سلوكيات المواطنة التنظيمية.
 - ف3/4: يوجد تأثير معنوي للتأثير في اتخاذ القرارات على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الفرض الرئيس الرابع:

- يوجد تأثير معنوي لأبعاد المناخ الأثيري على تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية يتفرع من الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:
- ف4/1: يوجد تأثير معنوي لروح الألفة (الصدقة) على تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
 - ف4/2: يوجد تأثير معنوي للثقة في القادة ومدى مصداقيتهم على تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
 - ف4/3: يوجد تأثير معنوي للتواصل الصريح والمفتوح مع القادة على تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
 - ف4/4: يوجد تأثير معنوي لفرص التعلم والتنمية الشخصية على تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
 - ف4/5: يوجد تأثير معنوي للعدالة التنظيمية على تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
 - ف4/6: يوجد تأثير معنوي للتوافق بين العمل والأسرة على تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

متغيرات الدراسة

في ضوء الفروض يمكن تحديد متغيرات الدراسة، والتي تنقسم إلى متغير مستقل ويمثله المناخ الأثيري، ومتغيرين تابعين ويمثلهما (تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية)، وعلى النحو التالي:

1- المتغير المستقل:

يتمثل المتغير المستقل في الدراسة الحالية في المناخ الأثيري بأبعاده المختلفة، وقد اعتمدت الباحثة في تحديد أبعاد المناخ الأثيري على بعض الدراسات التطبيقية السابقة، ومنها ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (2)

التعريف النظري والتطبيقي لإبعاد المتغير المستقل (المناخ الأثيري)

الأبعاد	التعريف النظري	الجانب التطبيقي
روح الألفة (الصدقة) Spirit of Camaraderie	تمثل في شعور العاملين بأنهم عائلة واحدة يهتمون ببعضهم البعض (Daniels, 2000).	- تعظيم روح الفريق بين العاملين. - نشر روح المودة والمحبة بين العاملين. - أن يتسم المناخ السائد بالمنظمة أنه مناخ صديق.
الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم Trust & Credibility of the Leaders	الشعور بالثقة في التعامل مع القادة، والحرية في الاختلاف معهم (Herrbach & Mignonac, 2004).	- الاتصالات في أماكن العمل مفتوحة ومتاحة. - التزام القادة بالصدق والأمانة في تعاملاتهم. - وفاء القادة بوعودهم.
التواصل المفتوح والصريح مع القادة Open & Frank Communication with the Leader	الاتصال المفتوح مع القادة مما يُشعر العاملين بالدعم الاجتماعي الموجه إليهم، ويتيح فرص إبداء آراءهم ومقترحاتهم، ويعزز من الرفاهية الوجدانية - سعي الرئيس في العمل لوضع مقترحات العاملين لديهم، وتقديرهم لذاتهم (Rego & Cunha, 2008).	موضوع التنفيذ.
فرص التعلم والتنمية الشخصية Learning and Personal Development Opportunities	إدراك العاملين لفرص أفضل للتعلم والتعلم بشكل مستمر والتنمية الشخصية والتطوير، الذي يحسن إمكانية تطوير قدرات ومهارات العاملين المختلفة. رؤيتهم لوظائفهم (Rego & Cunha, 2008).	تتيح الإدارة فرصاً للتعلم والتنمية الشخصية.

الأبعاد	التعريف النظري	الجانب التطبيقي
المناخ الأثيري (Authentizotic Climate)		
العدالة التنظيمية Organizational Justice	اتجاه العاملين بمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل (Byrne, 2003).	- المعاملة متوازنة لجميع العاملين من حيث المكافآت. - نظام موضوعي وعادل للرواتب والحوافز والترقيات. - عدم التمييز في المعاملة بين الزملاء في العمل.
التوافق بين العمل والأسرة Reconciling Work and Family	الدرجة التي تهيئ بها المنظمة الظروف أمام العاملين للتوافق بين عملهم وحياتهم الأسرية (Rego & Cunha, 2005).	- تساعد المنظمة العاملين على التوفيق بين العمل والأسرة. - مساعدة العاملين على الاهتمام بأمورهم الشخصية بعد ساعات العمل.

المصدر: إعداد الباحثة في الاعتماد على الدراسات السابقة

2- المتغيرات التابعة:

يتمثل هدف الدراسة في شرح وتفسير هذه المتغيرات التابعة، والتنبؤ بها، وتمثل هذه المتغيرات في الدراسة الحالية في متغيرين، هما:

المتغير الأول- تمكين العاملين:

يتضمن هذا المتغير مقومات وأبعاد تمكين العاملين، وقد اعتمدت الباحثة في تحديد على بعض الدراسات التطبيقية السابقة، ومنها ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (3)

التعريف النظري والتطبيقي لأبعاد متغير الدراسة (تمكين العاملين)

الأبعاد	التعريف النظري	الجانب التطبيقي
تمكين العاملين (The Employee Empowerment)		
المرونة التنظيمية Organizational Flexibility	تمثل في تعزيز قدرة المنظمات على إعادة تشكيل أنظمتها القائمة، والاستعداد لمواجهة التحديات البيئية في الوقت المناسب (Lim et al., 2011).	- استقلالية العامل في تقرير كيفية القيام بالعمل. - السماح للعاملين باتخاذ أي إجراء تضمن تحقيق جودة عالية للعمل الذي يؤديه. - تعامل العاملين مع المشكلات التي تواجه العمل دون الحاجة للرجوع لرؤساء العمل.
الفعالية الذاتية Competence Self-efficacy	قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح استنادًا إلى خبراته ومهاراته ومعرفته (Carter, 2009).	- فهم العاملين لطبيعة العمل وتوفير المعلومات المطلوبة للآخرين بمنتهى الدقة والسرعة. - تعامل العاملين بفاعلية مع ضغوط العمل. - اتقان العاملين المهارات اللازمة للقيام بعمل.
معنى وقيمة العمل Meaning of Work	يمثل إحساس الفرد بأن عمله يستحق جهده ووقته، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة (Dee et al., 2003).	- يمنح العمل شعورًا بالفخر والاعتزاز للعاملين في المنظمة. - تشعر إدارة المنظمة بأهمية العاملين كعنصر فاعل فيها. - العمل له معنى وقيمة بالنسبة للعاملين في المنظمة.
التأثير في اتخاذ القرارات Influence in Decision Making	تمكن العاملين من اتخاذ قرارات بشأن وظائفهم والسياسات التي تضعها المنظمة وخاصة تلك المتعلقة بعملهم (Ndegwa, 2015).	- حرية العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء العمل بجانب إمكانية تنفيذها. - حرص الرؤساء على معرفة آراء العاملين قبل اتخاذهم القرارات. - قيام العاملين بتصحيح بعض الأخطاء بما لديهم من سلطة.

المصدر: إعداد الباحثة في الاعتماد على الدراسات السابقة

المتغير الثاني - سلوكيات المواطنة التنظيمية

اختلفت وجهات النظر في تحديد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، إلا أن هناك اتجاهين، هما: (Koopman, 2003)، (أسماء، يوسف، 2012)

- الاتجاه الأول: سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد، وهو بُعد فردي متعلق بمساعدة العاملين الآخرين، ومحاولة حل مشكلاتهم، ويشمل هذا السلوك كل من: (الإيثار، واللباقة، واللطف).
- الاتجاه الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المؤسسة، وهو سلوك المساعدة الموجه نحو المنظمة، والذي لا يُعد جزءًا من متطلبات العمل الرسمي، ويشمل هذا السلوك على كل من: (وعي الضمير، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري).

ومن ثم اعتمدت الباحثة في تحديد سلوكيات، المواطنة التنظيمية على الدراسات التي يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (4)

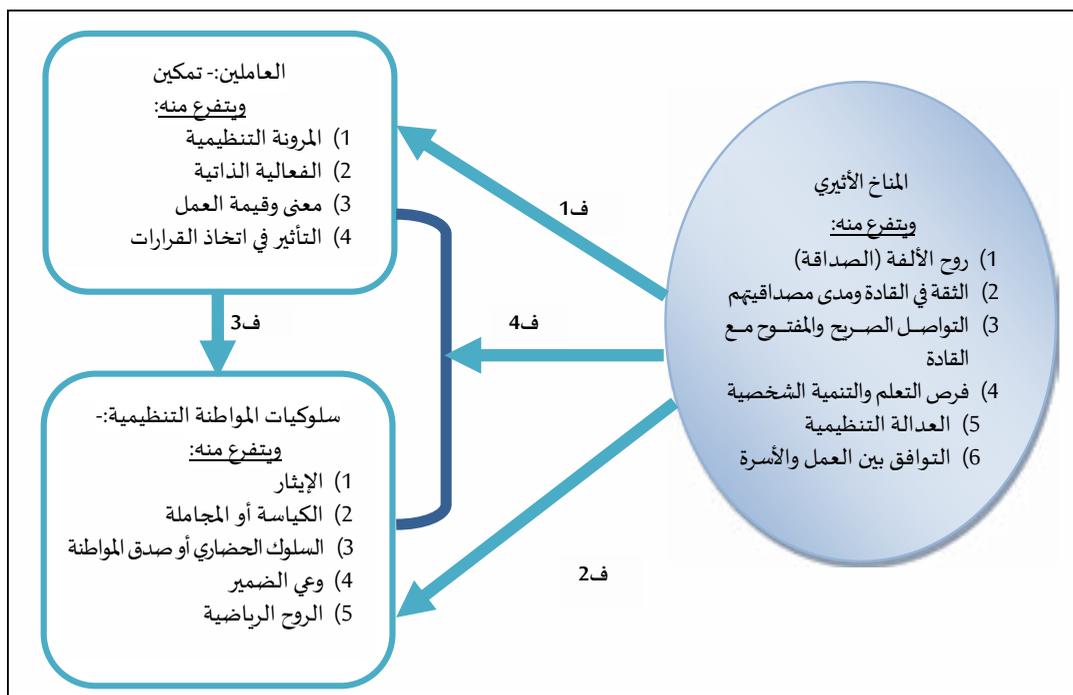
التعريف النظري والتطبيقي لأبعاد متغير الدراسة (سلوكيات المواطنة التنظيمية)

الأبعاد	التعريف النظري	الجانب التطبيقي
سلوكيات المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behaviors)		
الإيثار Altruism	نوع من السلوك التقديري صمم خصيصاً لمساعدة - مساعدة الزملاء عندما يكون لديهم أعباء كثيرة. العاملين الآخرين في أداء واجباتهم بكفاءة، ومعالجة - مساعدة العاملين الجدد ونقل خبرات العمل لهم. المشكلات المتعلقة بالأعمال (Kolade et al., 2014).	التطوع بأعمال إضافية لتحسين وتطوير العمل.
الكياسة أو المجاملة Courtesy	تشير إلى السلوك الذي يقوم به الموظف؛ لتجنب الوقوع في - الأخطاء المتعلقة بالعمل مع الآخرين (Kolade et al., 2014).	التشاور مع الزملاء عند اتخاذ قرار يؤثر عليهم. حل الخلافات بين العاملين في المنظمة. تجنب إثارة المشكلات في العمل.
السلوك الحضاري أو صديق المواطنة Civic Virtue	سلوكيات العاملين في المشاركة البناءة والمسئولة - الحرص على متابعة كل أنشطة المنظمة. في تطوير المنظمة من خلال المشاركة في مهام - حضور اللقاءات والاجتماعات المرتبط بالعمل. وأنشطة المنظمة غير الرسمية (Iplik, 2010).	احترام أنظمة وتعليمات المنظمة.
وعي الضمير Conscientiousness	المساهمة الطوعية للعاملين بما يتجاوز متطلبات - الالتزام بمواعيد العمل المحددة. القواعد والتوقعات المكتوبة من أجل أداء الواجبات - الالتزام بالأنظمة والتعليمات للمنظمة للعمل. والمهام التي يقوم بها (Sezgin, 2005; Iplik, 2010).	الاهتمام بأداء العمل بعناية فائقة دون أخطاء.
الروح الرياضية Sportsmanship	أن يكون الموظف أكثر تسامحاً، ويتجنب الشكوى بشكل مفرط وأن - يكون أكثر إيجابية تجاه قضايا العمل (Budiman et al., 2014).	تجنب المشكلات التي تحدث أثناء العمل. تقبل النقد بصدر رحب. التسامح عن أية إساءة شخصية.

المصدر: إعداد الباحثة في الاعتماد على الدراسات السابقة

نموذج متغيرات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية، والدراسات السابقة، وعرض مشكلة الدراسة، وأهدافها.. تمكنت الباحثة من اقتراح الإطار التالي:



المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على الدراسات السابقة

شكل رقم (1) الإطار المقترح للدراسة

أهمية الدراسة

تكتسب أهمية الدراسة كونها أحد المساهمات النظرية والبحثية ذات الصلة بموضوع المناخ الأثيري وعلاقته بتمكين العاملين وبسلوك المواطنة التنظيمية، ومن ثم تتمثل أهمية الدراسة الحالية على الصعيد العلمي والتطبيقي فيما يلي:

1- الأهمية العلمية للدراسة:

تحاول الدراسة تعميق الفهم بكل من موضوعي المناخ الأثيري وتمكين العاملين كونهما من المفاهيم التي تحظى باهتمام كل من الباحثين والإداريين، الأمر الذي قد يمثل إضافة جديدة للمعرفة في مجال السلوك التنظيمي.

2- الأهمية التطبيقية للدراسة:

يمكن التعبير عن أهمية الدراسة من الجانب العملي فيما يلي:

- تُسهم الدراسة في تعزيز قدرة وزارة التعليم العالي على تحقيق أهدافها في استثمار الطاقات البشرية وتنمية قيمتها، الأمر الذي قد ينعكس إيجابياً على المجتمع.
- تمد الدراسة متخذي القرار بتوصيف منهجي لتأثير المناخ الأثيري، مما قد يُسهم في زيادة كفاءة العمل.
- المساعدة في خلق ثقافة جديدة بوزارة التعليم العالي، مؤداها توفير المناخ الأثيري فيها، وأثره على تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وما يترتب عليه من تحقيق أهدافها وتحسين أدائها.
- محاولة لفت أنظار متخذي القرار عند رسم سياسات الموارد البشرية بمراعاة تأثير المناخ الأثيري على العلاقة بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- الخروج بمؤشرات لتأثير المناخ الأثيري على العلاقة بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والتي قد تمثل كمالات مهمة للمقاييس التقليدية للأداء مثل: معدل غياب العاملين، ودوران العمل، والاستغراق الوظيفي، والالتزام التنظيمي.

منهجية الدراسة

تتضمن منهجية الدراسة تحديد كل من نوع ومصدر جمع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة، وتصميم قائمة الاستقصاء، بالإضافة إلى تحديد أساليب التحليل الإحصائي، وحدود الدراسة، وذلك كما يلي:

1- نوع ومصدر البيانات

اعتمدت الباحثة على نوعين من البيانات لإتمام الدراسة هما:

- أ- البيانات الثانوية: تم جمع وتحليل البيانات والمعلومات الواردة في الكتب والدراسات والدوريات العلمية العربية والأجنبية التي تناولت موضوعاتها جوانب تتصل بمتغيرات الدراسة.
- ب- البيانات الأولية: تم جمعها من خلال قائمة الاستقصاء، والتي تم إعدادها بناءً على المتغيرات المراد قياسها، والمرتبطة بموضوع الدراسة، وذلك في الاعتماد على ما تم الإجماع عليه في الدراسات السابقة بما يخص المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية.

جدول رقم (5)

القطاعات الرئيسية وأعداد العاملين بوزارة التعليم العالي⁽¹⁾

المسلسل	قطاعات وزارة التعليم العالي	عدد العاملين	نسبة
1	قطاع مكتب الوزير	301	13.8%
2	قطاع الشؤون الثقافية والبعثات	594	27.4%
3	قطاع التنمية والخدمات	725	33.54%
4	قطاع التعليم	558	25.8%
	الإجمالي	2178	100%

المصدر: الإدارة العامة لشؤون الأفراد بوزارة التعليم العالي، 2018،
(1) مقابلة شخصية مع المسؤولين بالإدارة العامة لشؤون الأفراد بتاريخ 28 مارس 2018 خلال أوقات العمل الرسمية.

2- مجتمع الدراسة

يتمثل في العاملون بوزارة التعليم العالي، والتي تتكون من أربع قطاعات رئيسية، ويتركز مجتمع الدراسة في (مديري العموم، ومديري الإدارات، والعاملون في الإدارة التنفيذية) بقطاع مكتب الوزير بوزارة التعليم العالي. ويشكل عدد العاملين في هذا القطاع نسبة 13.8% من إجمالي قطاعات الوزارة. ويوضح الجدول (5) القطاعات الرئيسية بالوزارة، وعدد ونسبة العاملين بكل قطاع، وذلك على النحو التالي:

3- عينة الدراسة:

فيما يلي عرض لحجم ونوع العينة وطريقة سحبها ووحدة المعاينة:

أ- حجم العينة:

تم اختيار قطاع مكتب الوزير بوزارة التعليم العالي كعينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة، ويوضح الجدول (6) الإدارات التي يشملها القطاع وأعداد العاملين بها، وذلك على النحو التالي⁽¹⁾:

جدول رقم (6)
عدد العاملين بالإدارات العامة لقطاع مكتب الوزير بوزارة التعليم العالي

المسلسل	الإدارات العامة بقطاع مكتب الوزير العموم	مديري الإدارات	مديري العاملين الإجمالي	النسبة
1	الإدارة العامة للمكتب الفني لرئيس قطاع مكتب الوزير	1	---	32
2	الإدارة العامة للاتصال السياسي	1	---	6
3	الإدارة العامة للاستطلاع والرأي والمعلومات	1	3	35
4	الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة	1	3	17
5	الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار	1	3	12
6	الإدارة العامة للمكتب الفني للوزير	1	3	59
7	الإدارة العامة للمتابعة	1	2	8
8	الإدارة العامة للشئون القانونية	1	3	64
9	الإدارة العامة لخدمة المواطنين	1	2	10
10	الإدارة العامة للتفتيش المالي والإداري	1	3	35
11	الإدارة العامة للتعاون الدولي	1	2	10
12	إدارة الإحصاء المركزية	---	---	4
	الإجمالي	11	24	301
				100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم العالي

وعليه، استقرت الباحثة على العاملين بالإدارات العامة لقطاع مكتب الوزير كعينة ممثلة لمجتمع البحث وعددها (301 مفردة)، بنسبة قدرها 13.8% من مجتمع البحث.

ب- سحب العينة:

تم توزيع قوائم الاستقصاء بشكل عشوائي منتظم على مديري العموم، ومديري الإدارات، والعاملين بالإدارات العامة التابعة

لقطاع مكتب الوزير، حيث تم سحب (10) مفردات عشوائيًا على مدار ثلاثون يوم عمل خلال شهري إبريل ومايو 2018، وذلك خلال أوقات العمل الرسمية؛ لتخفيض تحيّر الزمان.

ج- توزيع العينة:

في ضوء مجموعة من الافتراضات هي: خطأ العينة في مجتمع البحث 5%، ومعامل ثقة 95%، وحيث إن إجمالي عدد العاملين بالإدارات العامة لقطاع مكتب الوزير الممثلين لمجتمع البحث (301) مفردة، تم توزيع استمارات الاستقصاء على الإدارات العامة للقطاع، وذلك كما يوضحه الجدول رقم (7).

4- وحدات المعاينة:

تشمل مديري العموم، ومديري الإدارات، والتنفيذيين بالإدارات العامة لقطاع مكتب

جدول رقم (7)
أعداد ونسب استجابات الإدارات العامة لقائمة الاستقصاء

المسلسل	إدارات قطاع مكتب الوزير	حجم العينة	الاستجابات	النسبة
1	الإدارة العامة للمكتب الفني لرئيس قطاع مكتب الوزير	32	31	94%
2	الإدارة العامة للاتصال السياسي	6	5	83%
3	الإدارة العامة للاستطلاع والرأي والمعلومات	35	27	77%
4	الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة	17	16	94%
5	الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار	12	10	83%
6	الإدارة العامة للمكتب الفني	59	56	95%
7	الإدارة العامة للمتابعة	11	9	100%
8	الإدارة العامة للشئون القانونية	64	51	80%
9	الإدارة العامة لخدمة المواطنين	13	12	92%
10	الإدارة العامة للتفتيش المالي والإداري	35	29	83%
11	الإدارة العامة للتعاون الدولي	13	10	83%
12	إدارة الإحصاء المركزية	4	4	100%
	الإجمالي	301	260	86.4%

المصدر: من إعداد الباحثة

(1) مقابلة شخصية مع مديري العموم والعاملين بإدارات قطاع مكتب وزير التعليم العالي خلال شهري إبريل ومايو 2018 خلال أوقات العمل الرسمية.

جدول رقم (8)
أعداد نسب استجابات المستويات الإدارية في توزيع الاستمارة

المسلسل	الإدارات العامة	حجم العينة	الاستجابات النسبة
1	الإدارة العليا	11	11 %
2	الإدارة الوسطى	24	24 %
3	الإدارة التنفيذية	266	266 %
	الإجمالي	301	301 %

المصدر: من إعداد الباحثة

الوزير بوزارة التعليم العالي، ويوضح الجدول (8) نسب واستجابات مفردات العينة إلى إجمالي قوائم الاستقصاء الموزعة.

5- حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- قطاع مكتب الوزير بوزارة التعليم العالي حيث إنه أحد أهم قطاعات وزارة التعليم العالي الأربعة⁽¹⁾.
- مديري العموم، ومديري الإدارات، والعاملين بالإدارات العامة لقطاع مكتب الوزير بوزارة التعليم العالي.

أساليب تحليل البيانات المستخدمة في الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة، والتأكد من صحة فروضها اعتمدت منهجية معالجة البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستقصاء على عدد من أساليب التحليل الإحصائي المتقدمة منها حزمة البرامج الإحصائية (SPSS-Version 24).

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية:

أولاً - قياس درجة الصلاحية والاعتمادية على أداة القياس:

قامت الباحثة بقياس درجة الصلاحية والاعتمادية على أداة القياس للتأكد من مدى خلوها من خطأ القياس العشوائي، وبالتالي التأكد من أن المقياس المستخدم يعطي نتائج متطابقة في كل مرة يتم فيها استخدامه لتحليل نفس البيانات، وذلك وفقاً لمعامل الاتساق الداخلي ومُعامل ألفا كرونباخ.

ثانياً - التحليل الإحصائي الوصفي:

قامت الباحثة باستخراج الإحصاءات الوصفية للمتغيرات، والتي تشمل (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وفترة الثقة للمتوسط)، وتحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA)، وفي حالة معنوية التباين تم إجراء اختبار توكي (Tukey) للمقارنات المتعددة حسب المستويات الإدارية (العليا - الوسطى - التنفيذية)؛ بهدف التعرف على كيفية إدراك المستقصي منهم للأبعاد المكوّنة لمتغيرات الدراسة (المناخ الأثيري، وتمكين العاملين، وسلوكيات المواطنة التنظيمية). وتم التوصل للنتائج التالية:

- وجود تقييم إيجابي جيد لدى العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى عن أبعاد المناخ الأثيري في المنظمة محل الدراسة، حيث يأتي مستوى الإدارة العليا في مقدمة المستويات الإدارية، يليها مستوى الإدارة الوسطى، بينما كان مستوى الإدارة التنفيذي صاحب أقل متوسط حسابي.
- اختلفت المستويات الإدارية فيما بينهما من حيث متغيرات تمكين العاملين، حيث يأتي مستوى الإدارة العليا في مقدمة المستويات الإدارية، يليها مستوى الإدارة الوسطى، في حين كان مستوى الإدارة التنفيذي صاحب أقل متوسط حسابي.
- مستوى الإدارة العليا جاء في مقدمة المستويات الإدارية، يليها مستوى الإدارة الوسطى في حين كان مستوى الإدارة التنفيذي صاحب أقل متوسط حسابي، من حيث متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية.

اختبار فروض الدراسة:

تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لكل فرض، حيث سيتم من خلال عرض نتائج اختبارات هذه الفروض؛ لتقييم مدى صحتها، وبالتالي قبولها أو رفضها.

قامت الباحثة باختبار الفروض الرئيس (الأول، والثاني، والثالث، والرابع)، والفروض المتفرعة عنه من خلال تحليل استجابات عينة الدراسة على عبارات متغيرات هذا الفرض، حيث تم استخدام معامل الارتباط البسيط، تحليل الانحدار المتعدد المتدرج، والذي سيتم عرض نتائجه من خلال الخطوات التالية:

(1) موقع وزارة التعليم العالي <http://portal.mohe.gov.ar-ar/Pages/minister-sector.aspx>

1- اختبار الفرض الرئيس الأول:

«يوجد تأثير معنوي لأبعاد المناخ الأثيري على تمكين العاملين»

أولاً - معامل الارتباط البسيط:

قياس مدى قوة العلاقة بين المتغير المستقل (المناخ الأثيري) والمتغير التابع (تمكين العاملين)، وذلك للفرض الرئيس الأول وفروعه بواسطة معامل ارتباط بيرسون، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (9).

ويستنتج أيضاً من الجدول ما يلي:

وجود علاقة ارتباط بين المناخ الأثيري وأبعاده (روح الصداقة، والثقة في القادة ومدى مصداقيتهم، والتواصل الصريح والمفتوح مع القادة، وفرص التعلم والتنمية الشخصية، والتوافق بين العمل والأسرة)، وتمكين العاملين عند مستوى معنوية 0.01، فيما عدا بُعد العدالة التنظيمية فإنها غير معنوية، حيث بلغت مستوى المعنوية 0.437، وبالتالي لا يوجد علاقة ارتباط بين العدالة التنظيمية وتمكين العاملين.

قيم مُعامل الارتباط إشارتها موجبة وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المناخ الأثيري وأبعاده (روح الألفة «الصداقة»، والثقة في القادة ومدى مصداقيتهم، والتواصل الصريح والمفتوح مع القادة، وفرص التعلم والتنمية الشخصية، والتوافق بين العمل والأسرة)، وتمكين العاملين.

ثانياً - تحليل الانحدار المتعدد المتدرج:

إذا كان لأبعاد المناخ الأثيري تأثير ذو دلالة إحصائية على تمكين العاملين، فإن الباحثة تتساءل هل جميع أبعاد المناخ الأثيري لها درجة واحدة من التأثير؟

وعليه، قامت الباحثة بأجراء تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان درجات وأولويات تأثير أبعاد المناخ الأثيري (روح الألفة «الصداقة»، والثقة في القادة ومدى مصداقيتهم، والتواصل الصريح والمفتوح مع القادة، وفرص التعلم والتنمية الشخصية، والعدالة التنظيمية، والتوافق بين العمل والأسرة) على تمكين العاملين، الذي يوضح نتائجه الجدول (10).

- يتضح من الجدول السابق صحة الفرض الرئيس الأول جزئياً، حيث التأثير المعنوي لكل من: (فرص التعلم

جدول رقم (9)

مُعامل ارتباط بيرسون بين المناخ الأثيري وأبعاده وتمكين العاملين

معامل ارتباط بيرسون	الفروض
القيمة	مستوى الدلالة المعنوية
0.643**	يوجد تأثير معنوي لأبعاد المناخ الأثيري على تمكين العاملين
0.478**	يوجد تأثير معنوي لروح الألفة (الصداقة) على تمكين العاملين
0.472**	يوجد تأثير معنوي للثقة في القادة ومدى مصداقيتهم على تمكين العاملين
0.516**	يوجد تأثير معنوي للتواصل الصريح والمفتوح مع القادة على تمكين العاملين
0.524**	يوجد تأثير معنوي لفرص التعلم والتنمية الشخصية على تمكين العاملين
0.437	يوجد تأثير معنوي للعدالة التنظيمية على تمكين العاملين
0.423**	يوجد تأثير معنوي للتوافق بين العمل والأسرة على تمكين العاملين

** تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.01

جدول رقم (10)

تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير أبعاد المناخ الأثيري على تمكين العاملين

المتغيرات	القيمة المقدره بيتا B المعياري	معامل الخطأ المعياري	اختبار مستوى الدلالة المعنوية الإحصائية T	الدالة
الجزء الثابت	1.510	0.216	7.008	دالة
فرص التعلم والتنمية الشخصية	0.265	0.042	6.358	دالة
التوافق بين العمل والأسرة	0.127	0.037	3.469	دالة
التواصل الصريح والمفتوح مع القادة	0.124	0.043	3.738	دالة
روح الألفة (الصداقة)	0.127	0.035	3.498	دالة
الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم	0.022	0.049	0.436	غير دالة
العدالة التنظيمية	0.005	0.036	0.148	غير دالة

معامل الارتباط $R=0.678$ معامل التحديد $(R^2)=0.460$ الخطأ المعياري للنموذج $=0.422$ قيمة اختبار $(F)=34.94$ درجة الحرية $(=259)$ مستوى الدلالة $=0.000$ دالة عند 0.000

المصدر: نتائج تحليل برنامج SPSS Ver: 24

والتنمية الشخصية، والتواصل المفتوح والصريح مع القادة، وروح الألفة «الصدقة»، والتوافق بين العمل والأسرة).

- ورفض الفرض الرئيس الأول من حيث بُعدي: (الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم، والعدالة التنظيمية.
- ترتيب درجات التأثير لأبعاد المناخ الأثيري على المتغير التابع (تمكين العاملين) وفقاً لقيمة (T)، هي: فرص التعلم والتنمية الشخصية (6.358)، يليه التواصل المفتوح والصريح مع القادة (3.738)، ثم روح الألفة «الصدقة» (3.498).

من خلال العرض السابق، وفي ضوء مراحل التحليل ونتائج اختبار الفروض الفرعية، يمكن قبول الفرض الرئيس الأول جزئياً لأبعاد فرص التعلم والتنمية الشخصية، والتواصل المفتوح والصريح مع القادة، وروح الألفة (الصدقة)، والتوافق بين العمل والأسرة. ورفض الفرض لبعدي الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم، والعدالة التنظيمية.

وبذلك تكون الباحثة قد حققت الهدف الأول للدراسة بتحديد طبيعة العلاقة بين المناخ الأثيري وتمكين العاملين بالمنظمة.

ترى الباحثة أن التنفيذ الفعال لأبعاد المناخ الأثيري تعمل على تعزيز تطبيق تمكين العاملين بالمنظمة كأداة فعالة للأداء التنظيمي، ورضا العاملين وجودة الخدمة.

2- اختبار الفرض الرئيس الثاني:

«يوجد تأثير معنوي لأبعاد المناخ الأثيري على سلوكيات المواطنة التنظيمية»

جدول رقم (11)

مُعامل ارتباط بيرسون بين المناخ الأثيري وأبعاده وسلوكيات المواطنة التنظيمية

معامل ارتباط بيرسون	القيمة المعنوية الدلالة	الفروض
0.000	**0.314	يوجد تأثير معنوي لأبعاد المناخ الأثيري على سلوكيات المواطنة التنظيمية
0.000	**0.262	يوجد تأثير معنوي لروح الألفة (الصدقة) على سلوكيات المواطنة التنظيمية
0.002	**0.191	يوجد تأثير معنوي للثقة في القادة ومدى مصداقيتهم على سلوكيات المواطنة التنظيمية
0.006	**0.171	يوجد تأثير معنوي للتواصل الصريح والمفتوح مع القادة على سلوكيات المواطنة التنظيمية
0.000	**0.426	يوجد تأثير معنوي لفرص التعلم والتنمية الشخصية على سلوكيات المواطنة التنظيمية
غير معنوي	0.581	يوجد تأثير معنوي للعدالة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية
0.006	**0.171	يوجد تأثير معنوي للتوافق بين العمل والأسرة على سلوكيات المواطنة التنظيمية

* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.01

أولاً - معامل الارتباط البسيط:

قياس مدى قوة العلاقة بين المتغير المستقل (المناخ الأثيري) والمتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية)، وذلك للفرض الرئيس الثاني وفروعه بواسطة مُعامل ارتباط بيرسون، وذلك كما هو موضح في الجدول (11).

من خلال الجدول السابق نستطيع استنتاج ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط بين المناخ الأثيري وأبعاده (روح الألفة «الصدقة»، والثقة في القادة ومدى مصداقيتهم، والتواصل الصريح والمفتوح مع القادة، وفرص التعلم والتنمية الشخصية، والتوافق بين العمل والأسرة)، وسلوكيات المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية 0.01، فيما عدا بُعد العدالة التنظيمية فإنها غير معنوية، حيث بلغت مستوى المعنوية 0.581، وبالتالي لا يوجد علاقة ارتباط بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

- قيم مُعامل الارتباط إشارتها موجبة وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المناخ الأثيري وبعدي (روح الألفة «الصدقة»، وفرص التعلم والتنمية الشخصية)، وعلاقة ارتباط طردية ضعيفة بين أبعاد المناخ الأثيري (الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم، والتواصل الصريح والمفتوح مع القادة، والتوافق بين العمل والأسرة)، وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

جدول رقم (12)

تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير أبعاد المناخ الأثيري على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المتغيرات	القيمة المقدره بيتا B المعياري	الخطأ المعياري	معامل الخطأ المعياري T	مستوى الدلالة المعنوية الإحصائية
الجزء الثابت	3.23	0.190	16.99	0.000 دالة
فرص التعلم والتنمية الشخصية	0.241	0.037	6.55	0.000 دالة
روح الألفة (الصدقة)	0.075	0.031	2.49	0.017 دالة
التوافق بين العمل والأسرة	0.021	0.032	0.638	0.524 غير دالة
التواصل الصريح والمفتوح مع القادة	-0.052	0.038	-1.19	0.169 غير دالة
الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم	0.012	0.044	0.281	0.779 غير دالة
العدالة التنظيمية	-0.022	0.032	-0.677	0.499 غير دالة
معامل الارتباط (R)=0.459	معامل التحديد (R ²)=0.210	معامل الخطأ المعياري للنموذج=0.3718	قيمة اختبار (F)=11.239	درجة الحرية (259) مستوى الدلالة=0.000 دالة عند 0.00

المصدر: نتائج تحليل برنامج SPSS Ver: 24

ثانياً- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج

إذا كان المناخ الأثيري تأثير ذو دلالة إحصائية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، فإن الباحثة تتساءل هل جميع أبعاد المناخ الأثيري لها درجة واحدة من التأثير؟

وعليه، فقد قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان درجات وأولويات تأثير أبعاد المناخ

الأثيري (روح الألفة «الصدقة»، الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم، والتواصل الصريح والمفتوح مع القادة، وفرص التعلم والتنمية الشخصية، والتوافق بين العمل والأسرة، والعدالة التنظيمية) على سلوكيات المواطنة التنظيمية، والذي يوضح نتائجه الجدول رقم (10).

- يتضح من الجدول السابق صحة الفرض الرئيس الثاني جزئياً من حيث التأثير المعنوي لكل من: (فرص التعلم والتنمية الشخصية، روح الألفة «الصدقة»).
- رفض الفرض الرئيس الثاني من حيث الأبعاد التالية: (التوافق بين العمل والأسرة، والتواصل الصريح والمفتوح مع القادة، والثقة في القادة ومدى مصداقيتهم، والعدالة التنظيمية).
- أن ترتيب درجات التأثير لأبعاد المناخ الأثيري على تمكين العاملين، وفقاً لقيمة (T)، هي: فرص التعلم والتنمية الشخصية (6.55)، يليه روح الألفة «الصدقة» (2.49).

من خلال العرض السابق، وفي ضوء مراحل التحليل ونتائج اختبار الفروض الفرعية، يمكن قبول الفرض الرئيس الثاني جزئياً لبعدي فرص التعلم والتنمية الشخصية، روح الألفة (الصدقة)، ورفض الفرض لأبعاد الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم، والتواصل المفتوح والصريح مع القادة، والتوافق بين العمل والأسرة، والعدالة التنظيمية.

وبذلك تكون الباحثة قد حققت الهدف الثاني للدراسة بتحديد طبيعة العلاقة بين المناخ الأثيري وسلوك المواطنة التنظيمية.

جدول رقم (13)

مُعامل ارتباط بيرسون بين تمكين العاملين وأبعاده وسلوكيات المواطنة التنظيمية

الفروض	معامل ارتباط بيرسون	القيمة المعنوية الدلالة
الفرض الرئيس	يوجد تأثير معنوي لأبعاد تمكين العاملين على سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.563** 0.000 معنوي
الفروض الفرعية	يوجد تأثير معنوي للمرونة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.359** 0.000 معنوي
	يوجد تأثير معنوي للفعالية الذاتية على سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.618** 0.000 معنوي
	يوجد تأثير معنوي لمعنى وقيمة العمل على سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.430** 0.000 معنوي
	يوجد تأثير معنوي للتأثير في اتخاذ القرارات على سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.350** 0.000 معنوي

* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.01

تري الباحثة أن التنفيذ الجيد لأبعاد المناخ الأثيري (فرص التعلم والتنمية الشخصية، وروح الألفة «الصدقة»، والثقة في القادة ومدى مصداقيتهم، والتواصل المفتوح والصريح مع القادة، والتوافق بين العمل والأسرة) يعزز من سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في المنظمة، بينما العدالة التنظيمية لا تؤثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين حيث إن مفهوم العدالة مفهومًا نسبيًا يتحدد تبعاً لإدراك الفرد.

3- اختبار الفرض الرئيس الثالث:

«يوجد تأثير معنوي لأبعاد تمكين العاملين على سلوكيات المواطنة التنظيمية»

أولاً- معامِل الارتباط البسيط:

جدول رقم (15)
مُعامِل ارتباط بيرسون بين المُناخ الأثيري وأبعاده
وتمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية

معامِل ارتباط بيرسون	القيمة المعنوية للدلالة	الفروض
0.000	**0.569	يوجد تأثير معنوي لأبعاد مُناخ الأثيري على تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية
0.000	**0.437	يوجد تأثير معنوي لروح الألفة (الصدّاقة) على تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
0.000	**0.0399	يوجد تأثير معنوي للثقة في القادة ومدى مصداقيتهم على تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
0.000	**0.418	يوجد تأثير معنوي للتواصل الصريح مع القادة على تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
0.000	**0.544	يوجد تأثير معنوي لفرص التعلم والتنمية الشخصية على تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
غير معنوي	0.448	0.047- يوجد تأثير معنوي للعدالة التنظيمية على تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
0.000	**0.357	يوجد تأثير معنوي للتوافق بين العمل والأسرة على تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

** تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.01

قياس مدى قوة العلاقة بين المتغير المستقل (المُناخ الأثيري) والمتغير التابع (تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية)، وذلك للفرض الرئيس الرابع وفروعه بواسطة مُعامِل ارتباط بيرسون، وذلك كما هو موضح في الجدول (15).

من خلال الجدول (15) نستطيع استنتاج ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط بين المُناخ الأثيري وأبعاده (روح الألفة «الصدّاقة»، والثقة في القادة ومدى مصداقيتهم، والتواصل الصريح والمفتوح مع القادة، وفرص التعلم والتنمية الشخصية، والتوافق بين العمل والأسرة)، والعلاقة بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية

0.01. فيما عدا بُعد العدالة التنظيمية فإنها غير معنوية، حيث بلغت مستوى المعنوية 0.448، وبالتالي لا يوجد علاقة ارتباط بين العدالة التنظيمية وتمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

- قيم مُعامِل الارتباط إشارتها موجبة وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المُناخ الأثيري وأبعاده (روح الألفة «الصدّاقة»، والثقة في القادة ومدى مصداقيتهم، والتواصل الصريح والمفتوح مع القادة، وفرص التعلم والتنمية الشخصية، والتوافق بين العمل والأسرة)، والعلاقة بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة.

ثانياً - تحليل الانحدار المتعدد المتدرج

إذا كان المُناخ الأثيري تأثير ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية، فإنه الباحثة تتساءل هل جميع أبعاد المُناخ الأثيري لها درجة واحدة من التأثير؟

عليه، قامت الباحثة

بأجراء تحليل الانحدار المتعدد المتدرج؛ لبيان درجات وأولويات تأثير أبعاد المُناخ الأثيري (روح الألفة «الصدّاقة»، والثقة في القادة ومدى مصداقيتهم، والتواصل الصريح والمفتوح مع القادة، وفرص التعلم والتنمية الشخصية، والتوافق بين العمل والأسرة) على العلاقة بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية، الذي يوضحه نتائجه الجدول (16).

جدول رقم (16)
تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير أبعاد المُناخ الأثيري
تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية

المتغيرات	القيمة المقدرّة بيتا B المعياري	الخطأ المعياري	معامِل الخطأ المعياري T	اختبار مستوى الدلالة المعنوية الإحصائية
الجزء الثابت	2.367	0.173	13.663	دالة
فرص التعلم والتنمية الشخصية	0.253	0.033	7.55	دالة
التوافق بين العمل والأسرة	0.074	0.029	2.51	دالة
روح الألفة (الصدّاقة)	0.099	0.028	3.49	دالة
التواصل الصريح والمفتوح مع القادة	0.032	0.034	0.943	غير دالة
الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم	0.017	0.040	0.435	غير دالة
العدالة التنظيمية	-0.008	0.029	-0.262	غير دالة
معامِل الارتباط (R)=0.638	معامِل التحديد (R ²) = 0.407	الخطأ المعياري للنموذج = 0.3390	قيمة اختبار (F) = 28.900	درجة الحرية = (259)
		مستوي الدلالة = 0.000		دالة عند 0.00

المصدر: نتائج تحليل برنامج SPSS Ver: 24

- يتضح من الجدول (16) صحة الفرض الرئيس جزئياً من حيث التأثير المعنوي لكل من: (فرص التعلم والتنمية الشخصية، وروح الألفة «الصداقة»، والتوافق بين العمل والأسرة).
- ورفض الفرض الرئيس من حيث أبعاد: (التواصل الصريح والمفتوح مع القادة، والثقة في القادة ومدى مصداقيتهم، والعدالة التنظيمية).
- أن ترتيب درجات التأثير لأبعاد المناخ الأثيري على المتغير التابع (تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية) وفقاً لقيمة (T)، هي: فرص التعلم والتنمية الشخصية (7.55)، يليه روح الألفة «الصداقة» (3.49)، ثم التوافق بين العمل والأسرة (2.51)

من خلال العرض السابق، وفي ضوء مراحل التحليل ونتائج اختبار الفروض الفرعية، يمكن قبول الفرض الرئيس الرابع جزئياً لأبعاد فرص التعلم والتنمية الشخصية، وروح الصداقة، والتوافق بين العمل والأسرة، ورفض الفرض لأبعاد التواصل المفتوح والصريح مع القادة، والثقة في القادة، والعدالة التنظيمية. وبذلك تكون الباحثة قد حققت الهدف الرابع للدراسة بتحديد طبيعة العلاقة بين المناخ الأثيري وتمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

تري الباحثة أن توافر أبعاد المناخ الأثيري خاصة فرص التعلم والتنمية الشخصية، وروح الصداقة، والتوافق بين العمل والأسرة، يؤثر على العلاقة بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ويرجع هذا إلى أن فرص التعلم والتنمية الشخصية بالإضافة لروح الصداقة بين العاملين يساعد العاملين على التوافق بين العمل والأسرة، ويؤدي إلى تطبيق نهج تمكين العاملين الذي بدوره يعزز من سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة محل الدراسة.

ثالثاً - توصيات الدراسة

في ضوء مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية التي تم التوصل إليها، يمكن للباحثة تقديم بعض التوصيات التي قد يؤدي الأخذ بها إلى تفعيل وتكامل دور المناخ الأثيري في تعزيز تمكين العاملين في المنظمات الخدمية وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين، وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (17)
توصيات الدراسة

المسلسل	التوصية	آليات التنفيذ	الجهة الموجّه إليها التوصية
أولاً	إيجاد بيئة عمل إيجابية ومناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة الفاعلة للعاملين وتعزيز من أدائهم	- الاتصال المفتوح مع العاملين مما يشعرهم بالدعم الاجتماعي الموجه إليهم. - وضع مجموعة من الاستراتيجيات: لتحقيق التوازن بين العمل والأسرة. - تعزيز الشعور بالعدالة وعدم التمييز بين العاملين. - مساعدة العاملين على تجاوز الضغوط النفسية ومشقات الحياة اليومية. - الحفاظ على إجراءات العمل التي تعطي الأولوية لأمان وسلامة العاملين.	مديري العموم بالإدارات العامة الوزراء مكتب
ثانياً	تطبيق مبادئ القيم الأخلاقية ومعايير السلوك الوظيفي كجزء من منظومة الشفافية والنزاهة	- تعريف العاملين بمدونة السلوك الوظيفي للعاملين، والتي أصدرتها وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري سنة 2014. - الاستمرار في تطبيق مدونة السلوك الوظيفي للعاملين، وهذا يجعلها جزءاً من ثقافة الوزارة وأخلاقيات التعامل بين أفرادها. - عقد اجتماعات أو لقاءات بصفة دورية مع العاملين بالإدارة.	مديري العموم بالإدارات العامة الوزراء مكتب
ثالثاً	الاهتمام بتطبيق مفهوم المناخ الأثيري بأبعاده كمدخل لتعزيز وتنمية العنصر البشري	- منح فرص المشاركة في القرارات وقبول الاقتراحات. - وضع إطار متكامل للمتابعة المستمرة للتعرف على الإيجابيات والسلبيات. - إعطاء العاملين حرية التصرف لأداء المهام الوظيفية.	رئيس قطاع مكتب الوزراء
رابعاً	تكثيف الممارسات التي تدعو المديرين إلى اقتسام سلطة اتخاذ القرار مع العاملين لتحسين الأداء ورضاهم عن العمل	- استخدام فرق العمل التي يشارك فيها العاملون. - الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية. - تطوير العلاقات مع العاملين بما يحقق المشاركة والشفافية؛ لتنفيذ أهداف الإدارة، وتطوير العمل الجماعي من خلال فرق العمل.	رئيس قطاع مكتب الوزراء
خامساً	الاحتفاظ بمستويات مرتفعة من سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين تقترن بتمكينهم من تأدية المهام الموكلة لهم	- تدعيم دور العاملين في قدرتهم على حل مشكلات العمل. - توفير المناخ المحفز للعاملين؛ لتبني سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال إعطائهم الفرصة بإبداء آراءهم قبل اتخاذ القرارات الخاصة بهم وإمدادهم بالمعلومات التي تؤهلهم على إنجاز الأعمال المطلوبة منهم بكفاءة.	مديري العموم بالإدارات العامة الوزراء مكتب

المراجع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- أحمد، علي يونس إبراهيم سيد. (2011). «أثر التمكين الوظيفي على الإبداع التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة طيبة بالمملكة العربية السعودية»، *مجلة البحوث التجارية*، كلية التجارة، عدد 1، جامعة الزقازيق، مصر، ص ص 421-460.
- السيد، محمود. (2013). *دراسات متقدمة في إدارة الموارد البشرية*. ط 2. دار ماس للطباعة.
- الطيب، أسماء عطا الله محمد أمين. (2011). «العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي في ضوء مدركات العدالة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة عين شمس»، *مجلة فكر وإبداع*، مجلد (62)، ص ص 459-476.
- المعايطة، هناء حمدو. (2014). *أثر استراتيجية تمكين العاملين على الاتصالات الإدارية في البريد الأردني*، رسالة دكتوراه، معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية، جامعة أم درمان الإسلامية، ص ص 1-208.
- جواد، صفاء، عبد الحسين. (2012). «أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني»، *مجلة العلوم الاقتصادية*، بغداد. عدد (32)، ص ص 77-98.
- سليم، دعاء علي سعد الدين. (2017). *نموذج مقترح لأثر سلوكيات القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل على أبعاد المنظمات الأثرية لدى العاملين*، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص ص 1-219.
- عبد الحافظ، مؤمن طه. (2015). «سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين بحمامات السباحة»، *المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضية*، مصر. مجلد (74)، ص ص 389-426.
- علي، جواد محمد؛ أحمد، سيف الدين عماد. (2013). «أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي». *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، عدد (36)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- محمد، سامية السيد محمود. (2012). *محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على الوحدات الحكومية بمحافظة الشرقية*، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ص ص 1-183.
- مرسي، مرفت محمد. (2011). *نموذج ثلاثي الأبعاد للعلاقة بين جودة حياة العمل والمناخ الأثيري والرفاهية النفسية: دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة المنصورة*، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Abou Elnaga, A. & Imran, A. (2014). "The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction", *American Journal of Research Communication*, Vol. 2 (1), pp.,13-26. www.usa-journals.com,[- Access on 31 May 2017].
- Al-Mahasneh, M. (2015). "The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Job Performance at Greater Amman Municipality", *European Journal of Business and Management*, Vol. 7, pp. 108-118, No.36, www.iiste.org
- Awaad, A. (2014). "The Effect of Authentizotic Organization on Job Burnout and Organizational Commitment", *Journal of Management Researches*, pp. 1-32, https://www.greatplacetowork.com, [Accessed 28 April.2017].
- Byrne, Z. S. (2003). "Perceptions of Organizational Justice, Identification, and Support Within Work Teams", *The 18th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, pp.11-13, Orlando, Florida.
- Carter, T. (2009). "Managers Empowering Employees", *American Journal of Economics and Business Administration*, Vol. 1, (2), pp. 39-44.

- Chiang, C. F. & Hsieh, T. S. (2012). "The Impacts of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, pp. 180-190.
- Dahinten, S. V.; Macphee, M.; Hejazi, S.; laschinger, H.; Kazanjian, A.; Mccutcheon, A. & O'brien-pallas. (2013). Testing the Effects of an Empowerment-based Leadership Development Program: Part 2, Staff Outcomes", *Journal of Nursing Management*, Doi: 10.1111/jonm.12059, pp. 16-28.
- Dahou, K. & Hacini, I. (2017). "Successful Employee Empowerment: Major Determinants in the Jordanian Context", *Eurasian Journal of Business and Economics*, Vol. 11, (21), pp. 49-68.
- Daniel, E. C. (2016). "Impact of Procedural Justice on Organizational Citizenship Behaviour", *International Journal of Computer Applications*, 133, (3), 1-6.
- Daniels, K. (2000). "Measures of Five Aspects of Affective Wellbeing at Work", *Human Relations*, Vol., 53, (2), pp. 275-294.
- Darsana, M. (2014). "The Influence of Personality on Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior", *The International Journal of Management*, Vol. 3, Issue 4, ISSN 2277- 5846, www.theijm.com.
- Dee, J.; Henkin, A. & Duemer, L. (2003). "Structural Antecedents and Psychological Correlates of Teacher Empowerment", *Journal of Educational Administration*, Vol. 3, (3), pp. 257-277.
- Demirel, Y.; Elhusadi, I.; Alhasadi, A. (2018). "The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Factors", *International Journal of Business and Management Invention*, Vol., 7, ISSN: 2319 – 8028.
- Dinka, D. (2018). "Organizational Citizenship Behaviour and Employees' Performance Assessment: The Case of Dire Dawa University", *American Journal of Theoretical and Applied Business*, Vol., 4, Issue 1, pp.15-26.
- Doc, Y. & Uluṭaş, M. (2018). The Effect of Empowerment on Employees' Job Satisfaction: a Research on Konya Industrial Zone", *MANAS Journal of Social Studies*, Vol. (7), ISSN: 1624-7215.
- Dwomoh, G.; Gyamfi, L. & Luguterah, A. (2019). "Effect of Organizational Citizenship Behaviour on Performance of Employees of Kumasi Technical University: Moderating Role of Work Overload", *Journal of Management and Economic Studies*, Vol.1, Issue.2, pp.18-34. www.jomaes.org/2019/vol.1_issue.2_article02full_text.pdf, [Accessed 13 June.2019].
- Ebrahimpour, H.; Zahed, A.; Khaleghkhah, A. & Sepehri, M. B. (2011). "A Survey Relation between Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior", *Social and Behavioral Sciences*, Vol. 30, pp. 1920-1925.
- Gligorea, R. (2015). "Authentizotic Organizations: The Solution for Low Engagement Levels", *Performance Magazine*, Vol. (1), www.performancemagazine.org.
- Herrbach, O. & Mignonac, K. (2004). "How Organizational Image Affects Employee Attitudes", *Human Resource Management Journal*, 14, pp. 76-88.
- Jindal, N. & Gupta, N. (2016). "A Case Study of HDFC Bank: Measuring Employee Empowerment using Demographics", *IJLTEMAS*, Vol. 5, (1), pp.17-24
- Jo, S. & Park, S. (2016). "Critical Review on Power in Organization: Empowerment in Human Resource Development", *European Journal of Training and Development*, Vol. 40 Issue: 6, pp. 390-406, <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2016-0005>
- Kariuki, A. & Kiambati, K. (2017). "Empowerment, Organizational Commitment, Organization Citizenship Behavior and Firm Performance", *Management Studies*, Vol. 5, No. 4, pp. 290-300.

- Kasemsap, Kijpokin. (2012). "Innovative Human Resource Practice: A Synthesized Framework and Causal Model of Leader-Member Exchange, Organizational Justice, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior", *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, Vol. 3, No. 1, pp. 14-17.
- Kernodle, T. A. & Noble, D. (2013). "Organizational Citizenship Behavior: It's Importance in Academics", *American Journal of Business Education*, Vol. 6, No. 2, pp. 235-240.
- Koopman, R. (2003). "The Relationship between Perceived Organizational Justice & Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Management*, Vol. (16), pp. 606-613.
- Lim, B. T. H.; Ling, F. Y. Y.; Ibbs, C. W.; Raphael, B. and Ofori, G. (2011). "Empirical analysis of the Determinants of Organizational Flexibility in the Construction Business", *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 137, No. 3, pp. 225-237.
- Liul, J.; Kwan, K.; Fu, P. & Mao, Y. (2013). "Ethical Leadership and Job Performance in China: The Roles of Workplace Friendships and Traditionality", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 86, pp. 564-584.
- Lopes, Seco, V. & Pereira, M. (2013). "Professionals Calling in Life Long Learning Centers", *Journal of Industrial Engineering and Management*, Vol. 6, (2), pp.668-685, ISSN:8423, <http://dx.doi.org/10.3926/jiem.513>.
- Manfred&Kets de Vries. (2011). *Conclusion: Creating Authentizotic Organizations, Reflections on Groups and Organizations*. Kindle Edition, pp. 304-311. <https://doi.org/10.1002/9781119206484.oth1>
- Ndegwa, T. (2015). "*Percieved Relationship between Employee Empowerment on Organizational Performance among Commercial Banks in Kenya*". A Research Project Report Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Award of the Degree of Master of Business Administration School of Business, University of Nairobi, pp.1-55.
- Ndegwa, T. (2015). "*Percieved Relationship Between Employee Empowerment on Organizational Performance among Commercial Banks in Kenya*", A Research Project Report Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Award of the Degree of Master of Business Administration, University of Nairobi, pp. 1-55.
- Noori & Azma. (2013). "Relationship between Perceived Empowerment by Employees and Organizational Citizenship Behavior", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 3, pp. 434-442.
- Razak, N.; Ma'amor, H. & Hassan, N. (2016). "Measuring Reliability and Validity Instruments of Work Environment Towards Quality Work Life", *Procedia Economics and Finance*, Vol. (37), pp. 520-528, www.sciencedirect.com, (access on 31 October,2017)
- Rego, A. & Cunha, M. (2005). *Liderar Biblioteca de Economia & Empresas*. Publishers, Icaoes D. Quixote.
- Rego, A. & Cunha, P. (2008). "Authentizotic Climate and Employee Happiness; Pathways to Individual Performance", *Journal of Business Research*, Vol. 61, P. 739-752.
- Rego, A. & Cunha, P. (2008). "Authentizotic Climate and Employee Happiness; Pathways to Individual Performance", *Journal of Business Research*, Vol. 61, pp. 739-752.
- Rego A.; Sousa F.; Marques C. & Cunha P. M. (2012) "Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity", *Journal of Business Research*, Vol. 65, pp. 429 – 437.
- Ribeiro, N.; Gomes, D. & Kurian, S. (2018). "Authentic Leadership and Performance: The Mediating Role of Employees' Affective Commitment", *Social Responsibility Journal*, Vol. 14, Issue: 1, pp. 213-225, <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2017-0111>.
- Saif, N. & Saleh, A. (2013). "Psychological Empowerment and Job Satisfaction in Jordanian Hospitals", *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 3, No. 16. pp. 250-257.

- Shahin, A.; Naftchali, J. & Khazaei, J. (2014). "Developing a Model for the Influence of Perceived Organizational Climate on Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Performance Based on Balanced Score Card", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63 (3), pp. 290-307.
- Sunaryo, S. & Suyono, J. (2013). "A Test of Model of the Relationship between Public Service Motivation, Job Satisfaction and Organization Citizenship Behavior", *Society of Interdisciplinary Business Research*, Vol. 2(1), pp. 384-398, www.sibresearch.org.
- Tutar, H. Altinoz, M. & Cakiroglu, D. (2011). "The Effects of Employee Empowerment on Achievement Motivation and the Contextual Performance of Employees", *African Journal of Business Management*, Vol. 5, (15). pp. 6318-6329.
- Ukil, M. (2016). "The Impact of Employee Empowerment on Employee Satisfaction and Service Quality: Empirical Evidence from Financial Enterprises in Bangladesh", *Business: Theory and Practice*, Vol. 17, pp. 178-189.
- Wesarat, P.; Sharif, M. & Abdul Majid, A. (2015). "A Conceptual Framework of Happiness at the Workplace", Canadian Center of Science and Education, *Asian Social Science*, Vol. 11, No. 2, pp. 78-88.
- Yaghoubi, E.; Mashinchi, S. A. & Hadi, A. (2010). "An Analysis of Correlation between Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Emotional Intelligence (EI)", *Modern Applied Science*, Vol. 5 (2), pp. 119-123.
- Yordan, E.; Köse, S. & Kösem, T. (2014). "The Effect of Employees' Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Application in Turkish Public Hospital", *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, Vol. 2, No. 2, pp. 129-148.

ملحق (1) قائمة استقصاء موجهة للسادة العاملين بقطاع مكتب وزير التعليم العالي

من فضلك ضع علامة (✓) أمام الخانة التي تعبر عن رأيك فيما يلي:

م	العبرة	موافق تماماً	موافق محاييد	غير موافق	غير موافق تماماً
1	أشعر برفقة زملاء العمل أننا أسرة عمل منسجمة				
2	تسود روح الود والمحبة بين العاملين				
3	يمكنني الاعتماد على زملائي في العمل				
4	يفي القادة بوعودهم لمؤسسيهم				
5	الاتصالات بين العاملين في أماكن العمل متاحة ومرنة				
6	يتميز رؤسائي في العمل بالصدق والأمانة في تعاملاتهم				
7	أتواصل بصراحة ووضوح مع رؤسائي في العمل				
8	أشعر بالحرية في إبداء آرائي المختلفة مع آراء رؤسائي في العمل				
9	يسعى رئيس في العمل لوضع مقترحاتي موضع التنفيذ				
10	أحرص على الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال عملي				
11	يمكنني تطوير قدراتي ومهاراتي المختلفة في عملي				
12	تتيح لي الإدارة فرصاً للتدريب والتنمية الشخصية والتعليم				
13	نظام الرواتب والجوائز والترقيات موضوعي وعادل				
14	هناك عدالة تنظيمية في المعاملة بين الزملاء في العمل				
15	لا يوجد تحيز أو وساطة في الترقيات				
16	تساعدني الإدارة على التوفيق بين العمل وحياتي الأسرية				
17	أسعى جاهداً لتحقيق التوازن بين العمل والأسرة				
18	لدي الوقت الكافي لاهتمام بأموري الشخصية والاجتماعية بعد ساعات العمل				
19	أتعامل مع المواقف والمشكلات التي تحدث أثناء العمل بحكمة ومرونة				
20	تسمح لي الإدارة باتخاذ أي إجراء يضمن تحقيق جودة عالية في العمل الذي أؤديه				
21	لدي فرصة لإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي				
22	أفهم طبيعة عملي وأوفر المعلومات المطلوبة للآخرين بمنتهى الدقة والسرعة				
23	أستطيع التعامل بفاعلية مع ضغوط العمل				
24	أتقن المهارات اللازمة للقيام بعملي				
25	يمنحني العمل شعوراً بالفخر والاعتزاز				
26	تشعرنني الإدارة بأهميتي كعنصر فاعل فيها				
27	إن مهام عملي لها معنى وقيمة بالنسبة لي				
28	أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل				
29	يحرص رؤسائي في العمل على معرفة آرائي قبل قيامهم باتخاذ القرارات				
30	ترتبط مهام عملي بالوظائف الأخرى التي يقوم بها زملائي				
31	لا أتردد في مساعدة زملائي عندما يكون لديهم أعباء عمل كثيرة				
32	أحرص على مساعدة زملائي الجدد في التعرف على مهام الوظيفة				
33	أقوم بأعمال إضافية؛ لتحسين وتطوير العمل دون تكليف من الإدارة				
34	أتجنب إيذاء أو جرح مشاعر الزملاء في العمل				
35	أتشاور مع الزملاء في العمل عند اتخاذهم إجراء أو قرار قد تؤثر عليهم				
36	أساهم في حل الخلافات وسوء التفاهم بين الزملاء في العمل				
37	أحرص على حضور اللقاءات والندوات والاجتماعات المرتبطة بالعمل				
38	أقدم العديد من الاقتراحات لتطوير أداء العمل				
39	أحترم اللوائح والقوانين والتعليمات المنظمة للعمل				
40	أقضي ساعات العمل في أداء مهام عملي				
41	اهتم بأداء عملي بعناية فائقة دون أخطاء				
42	ألتزم بمواعيد العمل المحددة				
43	أتجنب تضخيم المشكلات التي قد تحدث أثناء العمل				
44	أقبل النقد بصدر رحب				
45	أتسامح عن أية إساءة شخصية				

The Impact of Authentizotic Climate on the Relationship between Empowerment of Employees and Organizational Citizenship Behaviors: An Applied Study on the Ministry of Higher Education

Dr. Howida Ezzat Ahmed Mohamed

Senior Specialist

The Media Office of

The Minister of Higher Education and Scientific Research

ABSTRACT

Institutions are facing today many rapid changes and transformations in pursuit of their objectives. This has led them to reconsider the human capital through adopting new managerial concepts in the field of human resource management. So, it is not surprising that authentizotic climate and its impact on managerial concepts have recently become of much more importance as authentizotic climate is a new trend and a stand-alone strategy.

The general strategy of the institution is based on providing healthy workplaces helping individuals to feel satisfied about themselves and their work, adopting an approach enabling workers to share information and decision making with leaders and other workers, establishing trust between management and individuals which is embodied in giving them freedom and independence and motivating them to work collectively within work teams and in transforming from a conventional administrative pattern into an open democratic one which allows human resources to be responsible firstly and lastly for the success or failure of the strategy. The strategy also leads to behaviors beyond what is required and beyond what is expected of the official role through completing works exceeding job description to ensure the success and continuity of the institution.

Accordingly, the researcher in this study is seeking to identify the impact of the authentizotic climate on the relationship between worker empowerment and Behaviors of organizational citizenship with a view to helping organizations in general and service ones in particular to apply the authentizotic climate concept using their human resources in addition to spotting the light on the importance of empowering workers and urging service organizations to adopt this approach thus contributing to promoting organizational citizenship Behaviors.

Keywords: *Authentizotic Climate, Employee Empowerment, Organizational Citizenship Behaviors.*