

اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن

The Effect of Psychological Empowerment on Citizenship Behavior of Employees in Social Security Corporation in Jordan

رياض أبازيد

Riad Abazeed

قسم ادارة الأعمال، كلية ادارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن

بريد الكتروني: wabazeed4@yahoo.com

تاريخ التسليم: (٢٠٠٩/٨/٢)، تاريخ القبول: (٢٠٠٩/١١/١٦)

ملخص

سعت الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين النفسي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن. ولتحقيق أهداف البحث تم تبني استبانة مطورة (معيارية) وتعديلها لتناسب غايات الدراسة. بلغ عدد الاستبيانات المستلمة لغاية التحليل (٣٢٨) استبانته وبنسبة (٦٣.٠٧%) من مجتمع الدراسة. أظهرت النتائج عن وجود درجة عالية لمستوى التمكين النفسي وسلوك المواطنة لدى العاملين. كما تبين وجود أثر للتمكين النفسي في سلوك المواطنة، ولم تظهر النتائج أية فروقات في اتجاهات العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية. وقدمت الدراسة عدة توصيات واقتراحات لتعزيز مسار التمكين النفسي ومفهوم سلوك المواطنة.

الكلمات الدالة: التمكين النفسي، سلوك المواطنة، مؤسسة الضمان الاجتماعي.

Abstract

The study seeks to identify the level of psychological empowerment and its impact on Citizenship Behavior. To achieve this objective, a standard questionnaire was adopted, adjusted and used. to meet the study objectives. The number of received questionnaires was (328) which represents (63.07%) of the whole population of the study. Results show that employees have a high level of psychological empowerment, and citizenship behavior. The findings also revealed that there is an impact of psychological empowerment on citizenship behavior. Results also

showed that there were no statistical differences among demographic variables of employees regarding the psychological empowerment and citizenship behavior. The study suggested some recommendations; of which is to enhance the track of psychological empowerment and citizenship behavior of employees.

Keywords: Empowerment, Citizenship behavior. Social security Corporation

مقدمة

تواجه المنظمات هذه الأيام ظروفًا ومتغيرات عديدة ومتلاحقة في سعيها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، فقد ازدادت حاجات وتطلعات المواطنين وتسارعت وتيرة التقدم التكنولوجي والعولمة وزادت حدة المنافسة بين المنظمات بالإضافة إلى زيادة طموحات العاملين وتوقعاتهم. وتعتبر هذه التحديات المحك الرئيس لاختبار قدرة الجهاز الإداري على التكيف مع هذه الأوضاع، مما يتطلب البحث عن وسائل جديدة لمواجهة هذه التطورات.

إن الاستجابة المناسبة لمواجهة هذه التحديات تأخذ عدة أشكال وطرق وأهمها الاهتمام بالموارد البشرية وتهيئة بيئة العمل المناسبة لها باعتبارها العامل الأساسي الذي يتوقف عليه نجاح المنظمة وتطورها. ويبرز مفهوم التمكين كأحد الأساليب الإدارية الحديثة والتي تقوم فكرته على افتراض منح العاملين الثقة وتفويضهم السلطات والاستقلالية في العمل، مما يولد لديهم شعوراً بالثقة والحافز لتحمل المسؤولية ويفجر لديهم الطاقات الكامنة والتي تظهر على هيئة إبداعات واقتراحات تزيد من دافعيتهم إيجابياً نحو أهمية العمل وإنجازه بكفاءة وفاعلية. وقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود ارتباط وعلاقة إيجابية بين التمكين وزيادة الأداء والإبداع والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية (Yukl & Becker 2006, Bhatnagar, J. 2005).

وفي هذا السياق تستدعي الحاجة إلى توفير بيئة إدارية تفضي إلى التحول من النمط الهرمي التقليدي إلى النمط الديمقراطي والذي يضمن تمكين العاملين وترسيخ سلوك المواطنة لديهم. إن الموظف الذي يتمتع بالثقة و التمكين والدعم يكون قادراً على اتخاذ القرارات المناسبة ولديه الاستعداد على مبادلة الإدارة نفس السلوك الإيجابي والعفوي والمواطنة (Shelton,2002).

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها

- من أوائل البحوث في حدود علم الباحث التي تتناول موضوع التمكين النفسي على مستوى المؤسسات العامة الأردنية وربطه مع سلوك المواطنة التنظيمية، و باعتبار أن مؤسسة الضمان الاجتماعي من المؤسسات الخدمية الرائدة لعلاقتها مع معظم شرائح المجتمع.
- تأتي في سياق الاهتمام بالفرد وتعزيز مساهمته في العمل وإطلاق مواهبه والاهتمام بمبادراته باعتبار أن تعزيز السلوك الايجابي للعاملين يرتبط مع زيادة الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.
- توفير مؤشرات وبيانات تساعد المؤسسة في اتخاذ القرارات المناسبة نحو سعيها الترشح إلى جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز والأداء والذي تعتبر سياسة التمكين والموارد البشرية من المعايير الهامة لاستحقاق الجائزة.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على ما يلي

- اتجاهات العاملين نحو مدى إحساسهم في التمكين النفسي.
- اتجاهات العاملين نحو ممارسة سلوك المواطنة.
- اثر التمكين النفسي في سلوك المواطنة.
- مدى وجود اختلافات في إجابات المبحوثين نحو اثر التمكين النفسي في سلوك المواطنة تعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).
- تقديم مجموعة من المقترحات للإسهام في رفع مستوى الاهتمام في التمكين النفسي وسلوك المواطنة.

مشكلة الدراسة

تطبق معظم الأجهزة الحكومية سياسة تمكين الموارد البشرية باعتباره أمراً حيوياً لمواجهة التحديات ومواكبة التغييرات من خلال منح العاملين الصلاحيات والاستقلالية في العمل، مما ينعكس على إثارة الحماس والدافعية لدى العاملين نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. كما أن جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز والأداء تعتبر التمكين أحد معايير الحصول على الجائزة والتي تسعى مؤسسة الضمان الاجتماعي وغيرها من الأجهزة الحكومية الترشح لها. ومن هنا فإن مشكلة البحث تكمن في معرفة مستوى تهيئة التمكين النفسي للعاملين واثار ذلك على سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.

- ويمكن إبراز تساؤلات الدراسة كما يلي:
- ما اتجاهات العاملين نحو مدى إحساسهم في التمكين النفسي؟
 - ما اتجاهات العاملين نحو ممارسة سلوك المواطنة؟
 - ما اثر التمكين النفسي في سلوك المواطنة؟
 - ما مدى وجود اختلافات في إجابات المبحوثين نحو اثر التمكين النفسي في سلوك المواطنة تعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)؟

فرضيات الدراسة

تحاول الدراسة اختبار الفرضيات التالية

١. اتجاهات العاملين نحو التمكين النفسي بشكل عام ولكل مجال من مجالاته (أهمية العمل، الاستقلالية، الجدارة والتأثير) سلبية.
٢. اتجاهات العاملين نحو ممارسة سلوك المواطنة بشكل عام ولكل مجال من مجالاته (الإيثار، الروح الرياضية، الضمير، الكياسة والسلوك الحضاري) سلبية.
٣. هناك اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي في سلوك المواطنة.
٤. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو اثر التمكين النفسي في سلوك المواطنة تعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

منهجية الدراسة

أسلوب الدراسة

تبنت الدراسة المنهج الوصفي، والميداني التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي والاستعانة بشبكة الانترنت للوصول إلى المقالات والأبحاث المحكمة والدوريات العالمية، لبناء الإطار النظري. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي فتم جمع البيانات من خلال الإجابة عن الاستبيانات، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في العاصمة، عمان والحاصلين على مؤهل علمي لا يقل عن درجة الدبلوم المتوسط و البالغ عددهم (٥٢٠) موظفاً وفق إحصائيات مديرية شؤون العاملين في المؤسسة حتى نهاية العام (٢٠٠٨)، حيث تم توزيع (٥٢٠) استبانة على جميع المديريات والأقسام، استجاب منهم (٣٦٠) فرداً وبعد مراجعة الاستبيانات كانت (٣٢٨) صالحة للتحليل وهي تمثل (٦٣.٠٧%) من مجتمع الدراسة. والجدول (١) يبين ذلك.

جدول (١): خصائص أفراد عينة الدراسة.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٢١٦	٦٥.٨%
	أنثى	١١٢	٣٤.٢%
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	٩٨	٢٩.٩%
	بكالوريوس	١٤٢	٤٣.٣%
	دراسات عليا	٨٨	٢٦.٨%
الخبرة	أقل من ست سنوات	٦٠	١٨.٣%
	٧-١٣ سنوات	١٢٣	٣٧.٥%
	١٤-٢٠ سنة	٨١	٢٤.٧%
	٢١ سنة فأكثر	٦٤	١٩.٥%
المجموع		٣٢٨	١٠٠%

يظهر من الجدول رقم (١) أن غالبية المبحوثين كانوا من الذكور حيث شكلت نسبتهم (٦٥.٨%) في حين بلغت نسبة الإناث (٣٤.٢%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. وبالنسبة إلى المؤهل العلمي فقد شكل حملة البكالوريوس غالبية أفراد عينة الدراسة وبنسبة (٤٣.٣%)، بينما بلغ حملة الدبلوم المتوسط ما نسبته (٢٩.٩%). وفيما يتعلق بالخبرة فقد وجد أن (٣٧.٥%) من مجموع أفراد العينة لديهم خبرة من (٧-١٣) سنة، مقابل (٢٤.٧%) لديهم خبرة من (١٤-٢٠) سنة، في حين حصلت فئة من (٢١) سنة فأكثر على (١٩.٥%)، أما فئة أقل من ست سنوات فحصلت على نسبة (١٨.٣%). وهذا يدل على أن هناك تنوع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والتأهيل العلمي والخبرة مما يؤهلهم للإجابة على أسئلة الدراسة.

أداة الدراسة

تم تطوير أداة الدراسة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة في مجال التمكين النفسي أما سلوك المواطنة التنظيمية. وقد تكونت الأداة من ثلاثة أجزاء:

– **الجزء الأول:** وتضمن المتغيرات الديموغرافية وهي الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة.

– **الجزء الثاني:** ويتكون من (١٣) فقرة لقياس التمكين النفسي من خلال أربعة مجالات حيث تم الاعتماد بشكل أساسي من المقاييس التي طورها (Spreitzer, 1995; Menon, & Hartmann, 2002) وهي: مجال أهمية العمل وتقيسه الفقرات من ١-٤. مجال الاستقلالية في العمل وتقيسه الفقرات من ٥-٧. مجال الجدارة وتقيسه الفقرات من ٨-١٠. مجال التأثير وتقيسه الفقرات من ١١-١٣.

– الجزء الثالث ويتكون من (٢٠) فقرة لقياس سلوك المواطنة التنظيمية من خلال خمسة مجالات فتم الاعتماد على المقياس الذي طوره (Lee, & Allens, 2002) وهي: المجال الأول الإيثاري وتقيسه الفقرات من ١٤-١٧. مجال الكياسة واللفظ وتقيسه الفقرات من ١٨-٢١. مجال الروح الرياضية وتقيسه الفقرات من ٢٢-٢٥. مجال السلوك الحضاري وتقيسه الفقرات من ٢٦-٢٨. مجال وعي الضمير وتقيسه الفقرات من ٢٩-٣٢.

صدق الأداة وثباتها

تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين من أساتذة الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة وبلغ عددهم تسعة محكمين، وقد تم أخذ آراءهم بخصوص وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية، وقد أخذت ملاحظاتهم بعين الاعتبار. كما تم التحقق من ثبات الأداة عن طريق استخدام معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي (Cronbach-Alpha) والذي بلغ للأداة ككل (٠.٨٢)، والجدول (٢) يبين معامل كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة.

جدول (٢): قيم معاملات الثبات لمجالات الدراسة.

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا
التمكين النفسي	١٣	٠.٨١
سلوك المواطنة التنظيمية	٢٠	٠.٧٧
الأداة ككل	٣٣	٠.٨٢

مقياس التحليل

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لبيان الحالة التي تنطبق مع رأي أفراد عينة الدراسة حول الفقرات الواردة به وهي دائماً وأعطيت (٥) درجات، وغالباً وأعطيت (٤) درجات، وأحياناً وأعطيت (٣) درجات، ونادراً وأعطيت درجتان وأبدأ وأعطيت درجة واحدة، ولتحديد مستوى كل فقرة فقد تم اعتبار كل فقرة وسطها الحسابي (٢.٤٩) فما دون ضعيفة، والفقرة التي يزيد وسطها الحسابي عن (٢.٥) ويقل عن (٣.٤٩) متوسطة المستوى، وما زاد عن (٣.٥) مرتفعة المستوى.

أساليب التحليل الإحصائي

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام الإحصاء الوصفي التحليلي حيث تم إيجاد الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، كما تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضيات الدراسة، واختبار (T) لاختبار فيما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين الأوساط الحسابية لإجابات أفراد العينة وبين القيمة الفاصلة وهي (٣.٥). كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق بين المتغيرات الشخصية.

التعريفات الإجرائية

التمكين النفسي

وهو شعور ودافع داخلي ايجابي يتولد لدى الفرد نحو عملة ويتمثل هذا الشعور في أربعة مجالات وهو إدراك الفرد بأهمية عملة وأن لديه الاستقلالية، التأثير، والجدارة في انجازه، وتقيسه فقرات الاستبانة (١-١٣).

سلوك المواطنة التنظيمية

وهو تصرفات الفرد التي تتم في بيئة العمل بصورة اختيارية وتطوعية وتهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة، ولا يندرج ضمن الواجبات الرسمية للفرد، أو ضمن نظام حوافز ومكافآت المنظمة. ويتمثل هذا السلوك في خمسة مجالات وهي الإيثار، والكياسة أو اللطف، والضمير الحي، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري وتقيسه فقرات الاستبانة (١٤-٣٢).

التمكين النفسي

ظهر مفهوم التمكين في الربع الأخير من القرن الماضي تقريبا كأحد المفاهيم الإدارية المعاصرة والذي يعطي اهتماما أكبر إلى دور الموارد البشرية في المنظمات. وتقوم فكرة التمكين على توجه الإدارة العليا بمنح الثقة والسلطة وحرية التصرف للمرؤوسين في مجال أعمالهم، و باعتبار أن هذا التصرف يولد لديهم شعورا بالأهمية والكفاءة وتحمل المسؤولية، وبالتالي سوف يخلق لدى المرؤوسين شعورا و دافعا ذاتيا وإدراكا ايجابيا نحو العمل (التمكين النفسي).

وحظي التمكين باهتمام الباحثين والدارسين لمعرفة محدداته ونتائجه حيث توصلت العديد من الدراسات وجود علاقة ايجابية بين التمكين من جهة والرضا الوظيفي والإبداع الوظيفي والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة والثقة والقيادة التحويلية والأداء (Brown, & Harvey, 2006; Melhem, 2004; Lin, 2002 & Ergeneli, 2007). وبالرغم من انتشار فكرة التمكين لكنه لا يوجد اتفاق معياري (Standard) حول تعريفه حيث تعكس التعريفات وجهات النظر المختلفة.

يقول (Perkin, 1995) أن كلمة التمكين استخدمت بشكل رسمي من البيت الأبيض (٣٦٠) مرة خلال الاعوام (١٩٩٢-١٩٩٤) واستخدمت (٣٧٦٩) مرة من قبل الكونغرس مما يدل على شيوع المفهوم بمعاني ودلالات مختلفة. ومن خلال مراجعة الأدب التنظيمي والسلوكي خلال الأعوام (١٩٩٥-١٩٩٩) يقول (Wetlaufer, 1999) تبين وجود (٣٠.٠٠٠) مقالة ومطبوعة مختلفة حول التمكين، وهذا الزيادة الكبيرة والاهتمام دعت إلى وصفه بعصر التمكين (Empowerment Era).

أما (Lincoln, et al, 2002) فيقولون أن تعدد التعريفات أمر جيد لأن المبالغة في وصف و تحديد التمكين يجعل منه مفهوما جامدا ويعيق الهدف الأساسي منه وبالتالي الاعتماد على تعريف واحد غير دقيق.

إن التمكين النفسي فلسفة وطريقة تفكير، ويعكس القيادة الديمقراطية ويدفع القرارات إلى الإدارات الدنيا، (Carol,2002) وليس وسيلة لحل مشكلات العمل فحسب، بل مفتاح للإبداع والابتكار في بيئة العمل، (Bhatnagar, 2005). ويعتبر حجر الزاوية في ثقافة المنظمة، (Gordon, 2005) والتمكين ليس خيارا واهيا وإنما هدف مؤسسي استراتيجي يسعى لتعزيز قدرات العاملين وإطلاق الطاقات الكامنة لديهم وتحريرهم من القيود البيروقراطية (Lee & Koh, 2001).

إن التمكين النفسي أسلوب إداري ولكنه شعور نفسي بالمقام الأول بمعنى أن هذا الشعور والدوافع لا تعطى للعاملين وإنما هي أشياء ذاتية متأصلة بداخلهم وكل ما تستطيع الإدارة العليا عمله هو توفير المناخ والبيئة المساندة لرعايته وتعزيزه (Carless, 2004). فالتمكين شعور مستمر ومتواصل لا يتوقف حيث يمكن إدراكه بنسب ودرجات متفاوتة بين العاملين وليس موجود أو غير موجود لديهم. وإن رؤية الفرد لنفسه وإدراكه لأهمية عملة هي بداية التمكين النفسي وأن لديه الجدارة والكفاءة لتحقيق هذا الهدف (Pitts, 2005).

ويقول (Menon, 2001) نتيجة للتعريفات المتعددة للتمكين النفسي فأنه يمكن تلخيصه بما يلي:

- إن التمكين هو علاقة عقدية بين الرئيس والمرؤوسين Motivational Construct
- التمكين النفسي ليس بناء عالمي Global Construct يمكن تطبيقه في كل الأوضاع والظروف ولكنه يتطلب ظروف وأوضاع خاصة لتطبيق.
- يجب أن يقاس التمكين النفسي من خلال أبعاد الأربعة (أهمية العمل والتأثير والجدارة والاستقلالية) مع اعتبار رؤية الإدارة العليا نحو التمكين.
- التمكين متغير مستمر ومتواصل الحركة بمعنى أن الأفراد لديهم شعورا مختلفا ضعيف أو قوي نحو التمكين وليس انه موجود أو غير موجود لديهم.

مجالات التمكين النفسي

التمكين النفسي مفهوم متعدد الوجوه وغالباً ما يعرف في الأدب الإداري من خلال أربعة أبعاد مميزة ومستقلة وتكمل بعضها بعضاً، وهي التي تخلق الشعور الداخلي والتوجه نحو العمل وتتمثل في أهمية العمل، التأثير، الجدارة والاستقلالية (Thomas, and ; Spreitzer 1996 ; Menon, 2001 Velthouse,1990).

أهمية العمل

ويعني الإحساس بجدوى وقيمة العمل من خلال توافق أهداف وقيم ومعتقدات الفرد من جهة مع متطلبات وادوار العمل من جهة أخرى، فإذا كانت النظرة منسجمة وإيجابية فإن الوظيفة ذات قيمة، تؤدي إلى خلق معنى وبالتالي يصبح عمل الفرد محركاً Engine يمكن له الولاء والالتزام.

التأثير

وهي إدراك الفرد بأن له تأثيراً على نشاطات عمله وأنه يؤثر ويساهم في سياسيات وقرارات المنظمة والتي تتعلق بعمله.

الجدارة

وهي اعتقاد الفرد أن لديه المهارة والكفاءة اللازمة لانجاز الأعمال المطلوبة منه بإتقان وكفاءة وفاعلية عالية.

الاستقلالية وحرية التصرف

إضافة إلى الشعور بالكفاءة والقدرة الذاتية فإن الاستقلالية تعبر عن إدراك الفرد بحريته في تقرير انجاز عمله، واختيار البديل المناسب حيث يبادر إلى تصميمه وانجازه، بما يتناسب مع وجهة نظره وتقديره الخاص.

مفهوم سلوك المواطنة

يعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه تصرف الفرد التطوعي والاختياري والذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي أو ضمن التعليمات وعقد العمل أو تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تحقيق أهداف المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها (Chien, 2004). ويمكن إعادة الإطار الفكري لمفهوم سلوك المواطنة إلى عالم الإدارة المشهور (Chester Barnard) عام ١٩٣٨ حول مبدأ إقناع العاملين في فكرة الرغبة في التعاون التنظيمي (Willingness to Cooperate) وكذلك إلى أفكار (Katz) عام ١٩٦٤ والذي ميز بين دور الفرد الرسمي في العمل والسلوك الإبداعي العفوي والذي يعتبر أساسياً لفاعلية المنظمة (Farh, et. Al. 2004).

وأشار (Moon, 2008) في بحث تطبيقي حول محددات وطبيعة هذا السلوك بوصفه السلوك التنظيمي التطوعي، وبأنه سلوك وتصرف الفرد غير المباشر والصريح غير المعترف به في نظام الحوافز والمكافآت الرسمي وأنه يرعى ويسهل فعالية وظائف المنظمة. وفي دراسة (Van Dyne et. al. 1995) حول سلوك المواطنة في البيئات الأجنبية فقد تمت الإشارة إليه بمسميات ومعان متعددة لتدل على مثل الدور الإضافي Extra role behavior والسلوك الحضاري Civic Virtue والمشاركة التطوعية Voluntary Actions. ونظراً لأهمية سلوك

المواطنة فقد زادت الأبحاث التي تناولت الموضوع من ١٣ بحثاً خلال الفترة من ١٩٨٣-١٩٨٨ إلى (١٢٢) بحثاً خلال الفترة من ١٩٩٣ - ١٩٩٨ (Podsakoff, et. al 2000).

إن سلوك المواطنة هو جهود إضافية وتصرف اختياري وعفوي يتجاوز حدود الوصف الوظيفي ويتخطى الدور الرسمي حيث يعمل الفرد طواعية وبدافع ذاتي دون أي حافز خارجي، ويهدف إلى المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ومساعدة العاملين والتعاون معهم (Feather, & Rauter, 2004). ونتيجة تحليل عدة دراسات توصل (Podsakoff, and Mackenzie, 1997) أن سلوك المواطنة يؤثر ١٩% تقريباً من التغيير في الأداء الكمي، و١٨% تقريباً من التغيير في الأداء النوعي، و٢٥% تقريباً في مؤشرات الكفاءة المالية، و٣٨% تقريباً في جودة خدمات الزبائن، وهذا يشير إلى ارتباط سلوك المواطنة مع الفاعلية التنظيمية. وفي دراسة تحليلية إلى (٥٥) بحثاً حول محددات لسلوك المواطنة توصل (Organ, & Ryan, 1995) أن أهم عامل مسبب لهذا السلوك هو التوجه نحو العمل (أهمية العمل). وأشارت العديد من البحوث والدراسات أن لسلوك المواطنة تأثيراً كبيراً على أداء المنظمة والأفراد وإلى وجود ارتباط ايجابي بين سلوك المواطنة والرضا الوظيفي وزيادة الأداء ورضا الزبائن (Koys, 2001).

مجالات سلوك المواطنة

تشير الدراسات أن سلوك المواطنة يشمل بعدين أساسيين وهما بعد تنظيمي يسعى إلى مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها وآخر فردي يسعى إلى التعاون مع الأفراد العاملين وهو يسهم في المحصلة إلى تحقيق أهداف المنظمة.

أما الأبعاد الرئيسة المكونة لسلوك المواطنة وفق العديد من الدراسات فتشمل خمسة أبعاد وهي: الإيثار، والكماسة أو اللطف، والضمير الحي، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، ولكن يبقى سلوك المواطنة وحدة متكاملة وعملية فصلها هي مجرد تسهيل دراستها وتمحيصها للوصول إلى كيفية قياسها (Podsakoff et. al 1995 & Ryan, D.W. & Organ, 2000; Lee, & Allens, 2002).

الإيثار: وهو السلوك التلقائي الموجه نحو أعضاء المنظمة الرؤساء والزملاء في المهام المتعلقة في العمل وكيفية انجازه أو المساعدة ومد يد العون في المشكلات الشخصية لهم بالإضافة إلى مساعدة زبائن وعملاء المنظمة.

الكماسة (اللطف واللباقة): وتشير إلى سلوك الفرد الموجه نحو تجنب مشكلات وصعوبات العمل وخاصة التي تؤثر على الآخرين، وهذا السلوك يساهم بشكل كبير في تقديم الاقتراحات وتمير المعلومات وتسهيل إجراءات وعمل المنظمة ويتضمن مساعدة العاملين وتعاونهم بصورة رسمية أو غير رسمية.

الضمير الحي: وتشير إلى سلوك الفرد غير المباشر نحو المنظمة والآخرين من خلال الالتزام بأوقات الدوام وزيادة مستويات الأداء عن المستوى المعروف أو المتوقع والانصياع للتقائي إلى سياسات وأنظمة و تعليمات وقواعد العمل في المنظمة.

الروح الرياضية: وتشير إلى سلوك الفرد نحو استيعاب الأشياء غير المناسبة التي تحصل في بيئة العمل دون شكوى أو تذمر، بالإضافة إلى التسامح والصبر والإحساس بمشكلات الآخرين.

السلوك الحضاري: ويشير إلى السلوك والنشاطات التي يبديها الفرد من خلال انغماسه ومشاركته البناءة في الحياة الاجتماعية للمنظمة، ومتابعة كافة أنشطتها كحضور الاجتماعات والندوات، والاطلاع على النشرات التي تصدرها المنظمة.

الدراسات السابقة

الدراسات العربية

وأجرى محارمه، ثامر محمد (٢٠٠٨) دراسة حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية القطرية: دراسة ميدانية. بلغت عينة الدراسة (٢٦٦) موظفاً. كشفت نتائج الدراسة عن درجة وجود متوسطة نسبياً لسلوك المواطنة التنظيمية وكان أعلى مستوى لهذا السلوك في مجال الكياسة والإيثار، كما بينت الدراسة وجود اختلافات في مستوى سلوك المواطنة يعزى إلى متغير الجنس والخبرة.

وأجرى (المعاني، ٢٠٠٨) دراسة بعنوان أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز. بلغت عينة الدراسة (٢٢٨) فرداً من (٧٦) مؤسسة عامة وخاصة. توصلت الدراسة إلى توفر مستلزمات التمكين بدرجة متوسطة، وان شعور الباحثين بالتمكين كان بدرجة عالية، كما بينت الدراسة وجود أثر بين توافر مستلزمات التمكين الهيكلي وتحقيق تمكين العاملين النفسي وتأثير كل منهما على تحقيق الجودة الشاملة والتميز.

وأجرى (الحراشة والهيبي، ٢٠٠٦) دراسة بعنوان اثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية. بلغت عينة الدراسة (٢٣٥) فرداً. توصلت الدراسة إلى أن التمكين الإداري والدعم التنظيمي يفسران (٣١%) و ٢٢% من التباين في السلوك الإبداعي، كما بينت وجود فروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

وأجرى (ملحم، ٢٠٠٥) دراسة ميدانية حول الظروف التي تساعد على إيجاد التمكين لدى العاملين في الخدمات الفندقية ذات الأربعة نجوم في مدينة عمان، وبيان اثر التمكين على الرضا الوظيفي. بلغت عينة الدراسة (٩٥) فرداً ممن لهم اتصال مباشر مع الزبائن. بينت الدراسة ان

هناك علاقة قوية بين (الاتصالات، وتدفق المعلومات، والحوافز، والمعرفة والمهارة) وبين التمكين. وبين وجود علاقة بين إدراك العاملين للتمكين والرضا الوظيفي.

وأجرى (الفهداوي، ٢٠٠٥) دراسة حول علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحويلي دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في الكرك، وبلغت العينة (٣٤٢) موظفاً. وتوصلت الدراسة أن تصورات المبحوثين نحو سلوك المواطنة كانت مرتفعة وبوسط حسابي بلغ (٣.٥١)، وهناك علاقة ايجابية بين سلوك المواطنة والتغيير التحويلي.

وقام (خليفة، ١٩٩٧) بدراسة حول محددات سلوك التطوع التنظيمي والتي تقع خارج نطاق الوصف الوظيفي في المنظمات العامة الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة، أجريت الدراسة على (٤١٢) موظفاً. وكشفت النتائج عن تدني مستوى الممارسات المواطنة وعن وجود علاقة ايجابية بين العدالة الإجرائية، والمحيط الاجتماعي والقيادة وحجم الانحراف في الممارسة المواطنة.

وفي دراسة قام بها (Asgari, et al. 2008) حول العلاقة بين القيادة التحويلية، والتبادلية، والعدالة التنظيمية، والدعم التنظيمي، والثقة، وسلوك المواطنة، أجريت الدراسة على (١٦٢) موظفاً من خمسة وزارات في ماليزيا. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية ومباشرة بين القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة، كما بينت عدم وجود ثقة بين المشرفين والموظفين، وان المشرفين لا يعاملون الموظفين بعدالة.

وأجرى (Thayer, 2008) دراسة حول المناخ النفسي وانغماس الموظف في العمل وعلاقته بسلوك المواطنة. أجريت الدراسة على عدة منظمات في الولايات المتحدة وبلغت العينة (١٦٨) فرداً. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين المناخ النفسي السائد من جهة والانغماس الوظيفي وسلوك المواطنة. بينما لا توجد علاقة بين الانغماس الوظيفي وسلوك المواطنة، كما بينت الدراسة أن المناخ التنظيمي الصحي سوف يزيد من درجة الانغماس في العمل وسلوك المواطنة.

أجرى (Krishna, 2007) دراسة بعنوان التمكين النفسي والولاء التنظيمي، أجريت الدراسة في الهند على عينة من (٢٣٥) فرداً يعملون في عدة مصانع للبرمجيات. توصلت الدراسة إلى أن إدراك التمكين النفسي يؤدي إلى مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي، وان الشعور بالسيطرة على العمل هو العامل الأكثر فاعلية في إدراك التمكين النفسي. وتبين وجود علاقة ايجابية بين عوامل التمكين النفسي والولاء المعياري بينما لا توجد علاقة بين التمكين النفسي والولاء الاختياري. كما أظهرت الدراسة ثبات مقياس (Spreitzer, 1995) للتمكين النفسي في بيئات مختلفة.

وأجرى (Raub, & Robert, 2007) دراسة حول التمكين وسلوك المواطنة وذلك على عينة بلغت (٦٤٠) فرداً يعملون في سلسلة فنادق في (١١) دولة في الشرق الأوسط والأدنى لاختبار الثقافة كمتغير وسيط على الدراسة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين

التمكين وسلوك المواطنة وكذلك بين التمكين والولاء التنظيمي ، وان التمكين فعالاً في عدة ثقافات وان تمكين القيادة ينعكس على تأثير المرؤوسين في درجة التمكين النفسي.

وأجرى (Ramayah, and Chiun, 2006) دراسة حول تأثير القيادة التبادلية على سلوك المواطنة في ماليزيا. أجريت الدراسة على عشرة منظمات محلية متعددة الجنسيات، بلغت العينة (٩٤) مفردة. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير كبير للقيادة التبادلية في إحداث سلوك المواطنة أي أن إدراك المرؤوسين لنوعية القيادة تؤثر على زيادة سلوك المواطنة لديهم وبالتالي المساهمة في زيادة الأداء.

وأجرى (Bhatnagar, 2005) دراسة حول قوة التمكين النفسي كمحدد للولاء التنظيمي، أجريت الدراسة على (٦٠٧) مديراً يعملون في خمسين منظمة مختلفة في الهند. هدفت الدراسة معرفة مستوى التمكين النفسي والولاء التنظيمي وهل التمكين محدد للولاء. توصلت الدراسة أن الولاء كان مرتفعاً لدى عينة المديرين العاملين في قطاع البنوك، وان جميع مخرجات الولاء التنظيمي كانت نتيجة التمكين النفسي. كما بينت الدراسة أن الوصول إلى المعلومات ونطاق الإشراف من أهم محددات التمكين.

وقام (Bhatnagar, & Sandhu, 2005) بإجراء دراسة حول التمكين النفسي وسلوك المواطنة، في قطاع منظمات تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات. بلغت عينة الدراسة (١١١) مديراً من ثلاث منظمات. تم استخدام مقياس (Spretizer, 1995) للتمكين النفسي كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة أن متوسط التمكين النفسي كان أعلى من متوسط سلوك المواطنة، وهناك ارتباط إيجابي بينهما وان التمكين النفسي يحدد سلوك المواطنة. كما بينت وجود ارتباط إيجابي بين عناصر التمكين وهي أهمية العمل، الاستقلالية والتأثير مع سلوك المواطنة بينما لم توجد علاقة بين جدارة المبحوثين وسلوك المواطنة. وبينت أن المدير الذي يشعر بأن عمله ممتعاً ولديه الإحساس بتحمل المسؤولية سوف يساعد الآخرين ويحل مشكلات العمل، كما بينت وجود فروق في اتجاهات المبحوثين نحو التمكين وسلوك المواطنة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

أجرى (Shelton, 2002) دراسة حول دور الثقة بين الرئيس والمرؤوس في إدراك التمكين في القطاع العام. هدفت الدراسة إلى تقييم وفحص العلاقة بين ثقة الموظف في المشرف وإدراكه للتمكين. بلغت العينة (٢٠٦) فرداً يعملون في أربع دوائر في ولاية كالورانيا الأمريكية. افترضت الدراسة أن الثقة سوف تزيد إيجابياً إدراك التمكين وان الموظف الذي لديه مستوى عالي من الثقة في المشرف سوف يكون لديه شعوراً عالياً من التمكين بالمقارنة مع الموظفين الذين لديهم ثقة قليلة في المشرفين. استخدمت الدراسة مقياس (Spretizer, 1995) للتمكين. وتم استخدام معايير العدالة الإجرائية للحكم على قوة الثقة بين الرئيس والمرؤوس. بينت الدراسة أن العدالة الإجرائية والتفاعلية ضرورية لزيادة إدراك التمكين. وأشارت الدراسة إلى ضرورة الانتباه إلى دور بناء الثقة قبل الشروع في تطبيق التمكين كوسيلة لنجاحه.

وأجرى (Brossoit, 2000) دراسة حول فهم العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي ومخرجات العمل. وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة على تشكيل التمكين النفسي وما هو العامل الأكثر أهمية في الشعور في التمكين. أجريت الدراسة على (٣٢٧) فرداً يعملون في (١٠٠) منظمة في ولاية كاليفورنيا الأمريكية. توصلت الدراسة أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً مع التمكين النفسي والذي يؤدي بدوره إلى زيادة الرضا الوظيفي وبدرجة أقل إلى زيادة فاعلية الموظفين. كما بينت الدراسة أن إدراك الفرد لمعنى العمل يزيد من رضاه بينما إدراك الفرد للجدارة يزيد من فاعليته، كما بينت أيضاً أن الشعور بالاستقلالية في العمل يرتبط إيجابياً مع الرضا والفاعلية.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع البحث نجد أن هذه الدراسة تمتاز بأنها تناولت معرفة مستوى التمكين النفسي وأثره على سلوك المواطنة في مؤسسة حكومية عامة، بينما ركزت معظم الدراسات السابقة على العوامل والمحددات التي تؤدي إلى الشعور بالتمكين النفسي و/ أو سلوك المواطنة. كما انه يوجد دراسة سابقة (Bhatnagar & Sandhu, 2005) حول التمكين النفسي وسلوك المواطنة تمت الإشارة إليها، وقد أجريت في الهند على ثلاث شركات للبرمجيات (IT)، وأشار الباحثان في دراستهم بعدم وجود دراسات سابقة ربطت المتغيرين (التمكين النفسي وسلوك المواطنة) ماعدا دراسة (Pare, & Tremblay, 2000)، مما يعطي الدراسة تميزاً في البيئة الأردنية.

تحليل البيانات والمعالجة الإحصائية

أولاً: للإجابة عن السؤال ما اتجاهات العاملين نحو مدى إحساسهم في التمكين النفسي في مؤسسة الضمان الاجتماعي ولكل مجال من مجالاته وهي أهمية العمل، الاستقلالية، الجدارة والتأثير (مرتفع، متوسط، منخفض).

يبين الجدول رقم (٣) اتجاهات المبحوثين نحو المتغير المستقل التمكين النفسي بجميع فقراته ومجالاته، حيث يتبين أن هناك شعوراً إيجابياً مرتفعاً نحو إدراك التمكين النفسي وفقاً لقيمة الوسط الحسابي الكلي والبالغ (٤.١٤) وبأهمية نسبية بلغت (٨٢.٨%). أما مجالات التمكين النفسي فقد تبين أن مجال الجدارة حصل على أعلى مستوى بوسط حسابي (٤.٤٤) وبأهمية نسبية بلغت (٨٨.٨%)، وهذا يشير إلى ثقة العاملين بأنفسهم وتمتعهم بالمؤهلات والمهارات والكفاءات لانجاز العمل، ويليه مجال أهمية العمل بمتوسط حسابي (٤.١٨) وبأهمية نسبية بلغت (٨٣.٦%) حيث يشعر العاملون بالمسؤولية الكبيرة نحو طبيعة عملهم وأثره في المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة. بينما حل مجال الاستقلالية في المستوى الثالث في تشكيل التمكين النفسي بوسط حسابي (٤.٠٩) وبأهمية نسبية بلغت (٨١.٨%) حيث تتوفر للعاملين الصلاحيات والحرية للتصرف في انجاز وتقرير أعمالهم. بينما حل مجال التأثير في المستوى الأخير بوسط حسابي (٣.٢٣) وبأهمية نسبية بلغت (٦٤.٦%) حيث أبدى العاملون شعوراً متوسطاً على إحداث التأثير على مستوى القسم والمديرية ودرجة تأثير أقل على مستوى المؤسسة بشكل عام.

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول التمكين النفسي.

المستوى حسب المتوسط	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	
مرتفع	٨٣.٦%	٠.٧١	٤.١٨	مجال أهمية العمل	
مرتفع	٨٠.٨%	٠.٧٧	٤.٠٤	١	أشعر بأنني استخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم
مرتفع	٨٦.٤%	٠.٩٥	٤.٣٢	٢	يعتبر عملي من الأعمال الهامة في المؤسسة
مرتفع	٨٨.٢%	٠.٧٠	٤.٤١	٣	يجعلني عملي اشعر بالمسؤولية نحو مؤسستي
مرتفع	٧٩.٠%	٠.٩٦	٣.٩٥	٤	أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية
مرتفع	٨١.٨%	٠.٧٥	٤.٠٩	مجال لاستقلالية	
مرتفع	٧٧.٤%	١.٠٠	٣.٨٧	٥	يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مهام عملي
مرتفع	٨٠.٢%	١.٠٣	٤.٠١	٦	أبدي رأي في الأمور الخاصة في عملي
مرتفع	٨٧.٦%	٠.٦٩	٤.٣٨	٧	استطيع أن أقرر كيف أنجز عملي
مرتفع	٨٨.٨%	٠.٦٢	٤.٤٤	مجال الجدارة	
مرتفع	٩١.٦%	٠.٦٥	٤.٥٨	٨	لدي الثقة بالنفس والتصميم لانجاز عملي بكفاءة
مرتفع	٨٨.٦%	٠.٧٤	٤.٤٣	٩	لدي الخبرة والمهارة الضرورية لأداء عملي
مرتفع	٨٦.٤%	٠.٧٦	٤.٣٢	١٠	أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملي
متوسط	٦٤.٦%	٠.٦٢	٣.٢٣	مجال التأثير	
مرتفع	٧٣.٦%	١.٠٠	٣.٦٨	١١	أستطيع التأثير على القرارات في قسمي/دائرتي
متوسط	٦٦.٨%	١.٠٧	٣.٣٤	١٢	لدي تأثير كبير حول ما يحدث في قسمي / دائرتي
متوسط	٥٣.٤%	١.١٤	٢.٦٧	١٣	لدي تأثير في التطورات التي تحدث في مؤسستي
مرتفع	٨٢.٨%		٤.١٤	التمكين النفسي	

ثانياً: للإجابة على السؤال ما اتجاهات العاملين نحو ممارسة سلوك المواطنة. يوضح الجدول رقم (٤) اتجاهات الباحثين نحو المتغير التابع سلوك المواطنة للعاملين بمجالته وفقراته، حيث يتبين أن هناك تذبذباً ودرجة مرتفعة لممارسة سلوك المواطنة ولكافة مجالاته وفقاً لقيمة الوسط الحسابي الكلي والبالغ (٤.٣٦) وبأهمية نسبية بلغت (٨٧.٢%). أما مجالات سلوك المواطنة فيتبين أن مجال اللطف والكرامة قد حصل على أعلى مستوى من ممارسته بوسط حسابي بلغ (٤.٤٦) وبأهمية نسبية بلغت (٨٩.٢%) حيث يسود الاحترام المتبادل والتنسيق بين العاملين لإنجاز العمل والحرص على تفادي المشكلات قبل وقوعها. وحل مجال وعي الضمير في المستوى الثاني بوسط حسابي (٤.٤٣) وبأهمية نسبية بلغت (٨٨.٦%) حيث يبادر العاملون إلى طرح المقترحات لتحسين العمل ويحرصون على الحضور والانصراف في الأوقات المحددة للعمل، بالإضافة إلى المحافظة على ممتلكات وأموال المؤسسة. وحاز مجال الإيثار على ممارسة سلوك عالي بوسط حسابي بلغ (٤.٣٢) وبأهمية نسبية بلغت (٨٦.٤%) حيث يبادر العاملون إلى مساعدة بعضهم البعض لتحقيق بالمهام الموكولة لهم، بالإضافة إلى التعامل الإيجابي وتقديم يد العون إلى المراجعين.

أما مجال الروح الرياضية للعاملين فقد حصل أيضاً على مستوى عالي بوسط حسابي (٤.٣٠) وبأهمية نسبية بلغت (٨٦%) حيث يقوم العاملون بتنفيذ الأعمال دونما تذمر أو شكوى، وإن هناك تغاضي عن الأخطاء والمضايقات في سبيل المصلحة العامة كما وتسود روح التسامح من خلال تقديم الاعتذارات في حالة حصول أخطاء بين العاملين. وحل مجال السلوك الحضاري للعاملين في المستوى الأخير فقد حصل على وسط حسابي بلغ (٤.٢٩) وبأهمية نسبية بلغت (٨٥.٨%) حيث أبدى العاملون احتراماً للأنظمة والتعليمات المعمول بها وكذلك التقيد بالتعاميم الداخلية الصادرة، والتجاوب مع التغيرات والتطورات داخل المؤسسة بروح إيجابية بالإضافة إلى الاهتمام بحضور الاجتماعات واللقاءات التي تهم مصلحة العمل.

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين حول سلوك المواطنة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
	مجال الإيثار	٤.٣٢	٠.٥٧	٨٦.٤%	مرتفع
١٤	أساعد زملائي للقيام بالمهام الموكولة إليهم	٤.١٨	٠.٨٧	٨٣.٦%	مرتفع
١٥	أستجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل دون تردد	٤.٤٦	٠.٦٨	٨٩.٢%	مرتفع

...تابع جدول رقم (٤)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
١٦	أقدم المساعدة لزملائي في العمل أياً كان نوعها	٤.٢١	٠.٧٥	٨٤.٢%	مرتفع
١٧	أتعامل مع مراجعي المؤسسة بايجابية	٤.٤٢	٠.٧٠	٨٨.٤%	مرتفع
	مجال اللطف و الكياسة	٤.٤٦	٠.٤٨	٨٩.٢%	مرتفع
١٨	أحرص على تفادي المشكلات قبل وقوعها	٤.٤٣	٠.٦٦	٨٨.٦%	مرتفع
١٩	أحترم حقوق الآخرين في العمل	٤.٤٨	٠.٦١	٨٩.٦%	مرتفع
٢٠	أحرص على التنسيق مع الآخرين لانجاز العمل	٤.٥٣	٠.٦١	٩٠.٦%	مرتفع
٢١	أقوم بتمرير المعلومات الضرورية لزملائي	٤.٣٨	٠.٦٧	٨٧.٦%	مرتفع
	مجال الروح الرياضية	٤.٣٠	١.١٨	٨٦.٠%	مرتفع
٢٢	أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تدمير	٤.٦٠	٤.٠٣	٩٢.٠%	مرتفع
٢٣	أستوعب ملاحظات الآخرين دون إثارة مشكلات	٤.١٤	٠.٨٣	٨٢.٨%	مرتفع
٢٤	إذا أخطأت في حق أحد فاني أقدم الاعتذار	٤.٢٤	٠.٧٩	٨٤.٨%	مرتفع
٢٥	أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل	٤.٢٢	٠.٧٥	٨٤.٤%	مرتفع
	مجال السلوك الحضاري	٤.٢٩	٠.٥٥	٨٥.٨%	مرتفع
٢٦	أتابع بانتظام التعاميم والتعليمات الداخلية للمؤسسة	٤.٢٢	٠.٦٦	٨٤.٤%	مرتفع
٢٧	أحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل	٤.٢٣	٠.٨٥	٨٤.٦%	مرتفع
٢٨	أتجاوب مع كل التغيرات التي تحدث في المؤسسة	٤.٣٠	٠.٨٦	٨٦.١%	مرتفع
٢٩	أحترم أنظمة وتعليمات المؤسسة المعمول بها	٤.٣٨	٠.٧٣	٨٧.٦%	مرتفع

... تابع جدول رقم (٤)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
	مجال وعي الضمير	٤.٤٣	٠.٤٧	٨٨.٦%	مرتفع
٣٠	أقدم المبادرات لتحسين العمل وتطويره	٤.٣٠	٠.٩١	٨٦.١%	مرتفع
٣١	أحافظ على ممتلكات المؤسسة باهتمام	٤.٣٤	٠.٧٤	٨٦.٦%	مرتفع
٣٢	أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف	٤.٦٥	٠.٦١	٩٣.٠%	مرتفع
	سلوك المواطنة	٤.٣٦		٨٧.٢%	مرتفع

ثالثاً: اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: ونصت على أن اتجاهات العاملين نحو التمكين النفسي بشكل عام ولكل مجال من مجالاته (أهمية العمل، الاستقلالية، الجدارة والتأثير) سلبية. ولاختبار صحة الفرضية فقد تم استخدام One Sample T- Test لمقارنة المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو مجالات التمكين النفسي مع الوسط الافتراضي لدرجة القبول والبالغة (٣.٥). ويتبين من الجدول رقم (٥) إن قيمة (T) موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لجميع المجالات، وهذا يعني أن الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أهمية العمل، الاستقلالية، الجدارة والتأثير، تزيد عن حالة الموافقة (٣.٥) وهي نقطة الفصل المعتمدة في هذه الدراسة الأمر الذي يعني رفض فرضية العدم وقبول فرضية البحث أي أن اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو التمكين النفسي ايجابية .

جدول (٥): نتائج اختبار (T) لمقارنة المتوسطات الحسابية لاتجاهات أفراد العينة نحو مجالات التمكين النفسي مع الوسط الحسابي الافتراضي لدرجة القبول والبالغة (٣.٥).

المجالات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة الإحصائية	الأهمية
أهمية العمل	٤.١٨	٠.٧١	١٧.٢٢	*٠.٠٠٠	مرتفع
الاستقلالية	٤.٠٩	٠.٧٥	١٤.٢٠	*٠.٠٠٠	مرتفع
الجدارة	٤.٤٤	٠.٦٢	٢٧.٣٩	*٠.٠٠٠	مرتفع
التأثير	٣.٢٣	٠.٦٢	٢٧.٣٩	*٠.٠٠٠	متوسط
التمكين النفسي	٤.٢٩		٢٦.٧٣	*٠.٠٠٠	مرتفع

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha \geq 0.01)$.

الفرضية الثانية: ونصت على أن اتجاهات العاملين نحو ممارسة سلوك المواطنة بشكل عام ولكل مجال من مجالاته (الإيثار، اللطف والكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري والضمير) سلبية. واختبار صحة الفرضية فقد تم استخدام One Sample T- Test لمقارنة المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو مجالات سلوك المواطنة مع الوسط الافتراضي لدرجة القبول والبالغة (٣.٥). ويتبين من الجدول رقم (٦) أن قيمة (T) موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لجميع المجالات، وهذا يعني أن الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الإيثار، اللطف والكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري والضمير، تزيد عن حالة الموافقة (٣.٥) وهي نقطة الفصل المعتمدة في هذه الدراسة الأمر الذي يعني رفض فرضية العدم وقبول فرضية البحث أي أن اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو ممارستهم للسلوك المواطنة ايجابية .

جدول (٦): نتائج اختبار (T) لمقارنة المتوسطات الحسابية لاتجاهات أفراد العينة نحو مجالات التمكين النفسي مع الوسط الحسابي الافتراضي لدرجة القبول والبالغة (٣.٥).

المجالات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة الإحصائية	الأهمية
الإيثار	٤.٣٢	٠.٥٧	٢٥.٨٦	*٠.٠٠٠	مرتفع
اللطف والكياسة	٤.٤٦	٠.٤٨	٣٥.٩١	*٠.٠٠٠	مرتفع
الروح الرياضية	٤.٣٠	١.١٨	١٢.٣١	*٠.٠٠٠	مرتفع
السلوك الحضاري	٤.٢٩	٠.٥٥	٢٥.٨٨	*٠.٠٠٠	مرتفع
وعي الضمير	٤.٤٣	٠.٧٤	٣٥.٩٣	*٠.٠٠٠	مرتفع
سلوك المواطنة	٤.٣٦		٣٤.٣٥	*٠.٠٠٠	مرتفع

* دال إحصائياً عند مستوى الدالة الإحصائية $(\alpha \geq 0.01)$.

اختبار الفرضية الثالثة

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به لكل متغير من المتغيرات المستقلة، الجدول رقم (٧) وقد كانت قيمة (VIF) لجميع المتغيرات أقل من ١٠، كما ويلاحظ أيضاً أن قيمة التباين المسموح لجميع المتغيرات كانت أكبر من (٠.٠٥) ولذلك يمكن القول انه لا توجد مشكلة تتعلق بوجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (مرجع). وللتأكد من استخدام تحليل الانحدار، تم الاعتماد على ارتفاع قيمة (F) المحسوبة (١٢٠.٢٦) عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٥) مما يشير إلى صلاحية نموذج الدراسة لإجراء تحليل الانحدار على بيانات الدراسة.

جدول (٧): اختبار معامل التضخم والتباين المسموح به ومعامل الالتواء.

المتغيرات المستقلة الفرعية	VIF	Tolerance	Skewness
أهمية العمل	١.٤٩٢	٠.٦٣	-٠.٥٩٨
الاستقلالية	١.٥٦٢	٠.٦٤	-٠.٩٣٥
الجدارة	١.٤٩٢	٠.٦٧	-٠.٨٥٦
التأثير	١.٨٩٠	٠.٥٢	-٠.٧٧١

الفرضية الثالثة

هناك اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي في سلوك المواطنة. يبين الجدول (٨) نتائج تحليل الانحدار البسيط، حيث تشير قيمة R2 إلى أن (٢٦.٩%) من المشاهدات يتم تفسيرها من خلال النموذج مع ثبات العوامل الأخرى. أي أن هناك تأثيراً للمتغير المستقل التمكين النفسي في المتغير التابع سلوك المواطنة ولمعرفة قيمة التأثير فأننا نلاحظ أن قيمة (T) (١٠.٩٦) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.01)$ أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للتمكين في سلوك المواطنة وان قيمة هذا التأثير (٠.٤٣٩) أي أن زيادة التمكين بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة سلوك المواطنة بقيمة (٠.٤٣٩)، كما يشير معامل الارتباط أن اتجاه العلاقة بينهما موجبة وطرديّة ومقدارها (٠.٥١٩) مما يقضي قبول الفرضية والتي تنص على وجود تأثير للتمكين النفسي في سلوك المواطنة.

جدول (٨): نتائج تحليل الانحدار البسيط.

المعامل	قيمة ت	الدلالة	معامل الارتباط	قيمة F	قيمة R2
الثابت	١٤.٣٠٤	*٠.٠٠٠	٠.٥١٩	١٢٠.٢٦٢	٠.٢٦٩
التمكين	١٠.٩٦٦	*٠.٠٠٠			

* دال إحصائي عند مستوى $(\alpha = 0.01)$.

الفرضية الرابعة

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو اثر التمكين النفسي في سلوك المواطنة تعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

ونلاحظ من جدول رقم (٩) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات اتجاهات أفراد العينة نحو التمكين النفسي وسلوك المواطنة تعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي والخبرة. الأمر الذي يعني رفض فرضية العدم وقبول فرضية البحث.

جدول (٩): نتائج تحليل التباين الأحادي للمتغيرات الديموغرافية على التمكين النفسي وسلوك المواطنة.

المتغيرات الديموغرافية	المتغيرات الديموغرافية	مجموع المربعات		متوسط المربعات		قيمة F	الدلالة
		بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات		
التمكين النفسي	الجنس	٠.٨٣٦	٩٢.٦١٨	٠.٨٣٦	٠.٢٨٤	٢.٩٤٤	٠.٠٨٧
	المؤهل العلمي	٠.٧٠٢	٩٢.٧٥٢	٠.٣٥١	٠.٢٨٥	١.٢٣١	٠.٢٩٣
	الخبرة	١.٥٣٧	٩١.٩١٧	٠.٥١٢	٠.٢٨٤	١.٨٠٦	٠.١٤٦
سلوك المواطنة	الجنس	٠.٠٣٣	٦٦.٧٩٧	٠.٠٣٣	٠.٢٠٥	٠.١٦١	٠.٦٨٩
	المؤهل العلمي	٤.٧٠٢	٦٢.١٢٨	٢.٣٥١	٠.١٩١	٠.٩٥٦	0.414
	الخبرة	٠.١٠٠	٦٦.٧٣٠	٠.٠٣٣	٠.٢٠٦	٠.١٦٢	٠.٩٢٢

مناقشة النتائج

- تبين أن اتجاهات المبحوثين نحو الشعور في التمكين النفسي، جاءت بدرجة مرتفعة وتعبر هذه النتيجة عن الممارسات الإدارية التي تبنتها مؤسسة الضمان الاجتماعي منذ مدة طويلة استعداداً للترشح لجائزة الملك عبد الله للتميز والأداء والذي تسعى من خلاله معظم الأجهزة الحكومية إلى تلبية شروط ومتطلبات الجائزة والتي تتمثل في عدة معايير من أهمها مجال الموارد البشرية وتمكين العاملين. وهذه النتيجة تختلف عن نتائج دراسة (المعاني، ٢٠٠٨) والتي أشارت إلى درجة متوسطة من التمكين في المؤسسات المبحوثة.
- تبين أن اتجاهات المبحوثين كانت ايجابية وبدرجة مرتفعة نحو مستوى ممارسة سلوك المواطنة وهذا يعكس البيئة الإدارية الصحية في مؤسسة الضمان الاجتماعي حيث تسود المودة والانسجام بين العاملين، والروح الرياضية والإيثار واللطف والكيافة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الفهداوي (٢٠٠٥) والتي أشارت إلى وجود سلوك تطوعي لدى موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك بدرجة مرتفعة، كما أنها تختلف مع نتائج دراسة (خليفة ١٩٩٧) حول تدني ممارسة سلوك المواطنة.
- تبين أن متوسط اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية كانت أعلى من متوسط اتجاهاتهم نحو الشعور في التمكين النفسي وهذا يعكس بعض مظاهر القيم والعادات والتعاليم الدينية السائدة في البيئة الأردنية والتي تحث على السلوك العفوي والنخوة في مساعدة الآخرين والشعور معهم. وتختلف هذه النتيجة عن دراسة (Sandhu, ٢٠٠٥ & Bhatnagar) والتي أشارت إلى زيادة متوسط التمكين النفسي عن سلوك المواطنة.

- تبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) للتمكين النفسي في ممارسة سلوك المواطنة حيث دلت النتائج على أن التمكين النفسي يفسر ما مقداره (٠.٢٦٩) في التباين في سلوك المواطنة، وان زيادة التمكين بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة سلوك المواطنة بقيمة (٠.٤٣٩). كما تشير المعطيات الإحصائية إلى وجود علاقة ايجابية وطردية بين التمكين النفسي سلوك المواطنة ومقدارها (٠.٥١٩). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (Bhatnagar & Sandhu ٢٠٠٥ ;& Raub, & Robert, 2007) حيث أشاروا (Thayer, 2008; Ramayah & Chiun, 2006 Asgari et al 2008; إلى وجود علاقة طردية و تأثير للتمكين على سلوك المواطنة.
- تبين عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات اتجاهات المبحوثين نحو التمكين النفسي وسلوك المواطنة تعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي والخبرة. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (٢٠٠٥) Sandhu, & Bhatnagar.

التوصيات

- على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها فان الباحث يوصي بما يلي:
- تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين من خلال المحافظة على البيئة الإدارية المناسبة حيث تسود اللامركزية والعدالة التنظيمية والمؤسسية وغيرها لان التمكين النفسي هو شعور ذاتي وانعكاس للممارسات الإدارية داخل المؤسسة.
- تعزيز ودعم سلوكيات العاملين من خلال تفعيل إقامة الندوات والدورات التدريبية لغرس قيم التمكين وسلوك المواطنة.
- العمل على تشجيع ممارسة سلوك المواطنة للعاملين من خلال وضع الأنظمة والتعليمات اللازمة لمكافأة الجهود العفوية والتطوعية لهم.
- العمل على اعتبار سلوك المواطنة احد المعايير الهامة في نماذج تقييم الأداء السنوية للعاملين.
- العمل على اعتبار سلوك المواطنة احد المعايير الهامة لغايات منح الجدارة وإشغال المناصب الوظيفية في المؤسسة.
- إجراء دراسات وبحوث ميدانية لم تشملها متغيرات الدراسة كالعلاقة التنظيمية والأداء والولاء والإبداع التنظيمي في الوزارات والدوائر الحكومية.

المراجع

- الحراحشة. محمد. والهيبي، صلاح الدين. (٢٠٠٦). "اثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية". دراسات العلوم الإدارية. ٣٣(٢). ٢٤٠-٢٦٠.
- خليفة، محمد عبد اللطيف. (١٩٩٧). "محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة دراسة تحليلية ميدانية". المجلة العربية للعلوم الإدارية. ٥(١). ٩-٥١.
- الفهداوي، فهمي خليفة. (٢٠٠٥). "علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحويلي: دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك". دراسات العلوم الإدارية. ٣٢(٢). ٣٩٢-٤١٤.
- محارمه، ثامر محمد. (٢٠٠٨). "سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية القطرية: دراسة ميدانية". دورية الإدارة العامة. ٤٨(٢). الرياض. ١٦١-١٧٨.
- المعاني، احمد إسماعيل. (٢٠٠٨). "اثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز". رسالة ماجستير غير منشورة جامعة عمان العربية. عمان الأردن.
- Asgari, Ali. Silong, Abu Daud. Ahmad, Aminah. Abu Samah, Bahaman. (2008). "The Relationship between Transformational Leadership Behaviors". Organizational Justice. Leader-Member Exchange. Perceived Organizational Support. Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors. European Journal of Scientific Research ISSN. 23 (2). 227-242.
- Bhatnagar, Jyotsna. (2005). "The Power of Psychological Empowerment as an Antecedent to Organizational Commitment in Indian Managers". Human Resource Development International. 8(4). 419-433.
- Bhatnagar, Jyotsna. & Sandhu, Sheetal. (2005). "Psychological Empowerment and Organizational Citizenship Behavior in IT' Managers". A Talent Retention Tool Indian Journal of Industrial Relations 40(4). 469-449.
- Brown, D. R. & Harvey, D. (2006). "An External Approach to Organizational Development". New Jersey Person Prentice Hall.

- Brossoit, Kimberly Bishop. (2000). "Understanding Employee Empowerment in the Workplace: Exploring the Relationships Between Transformational Leadership". Employee Perception of Empowerment. and Key Work outcomes. Unpublished Dissertation. Claremont. California. U.S.A.
- Carless, S.A. (2004). "Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction?". Journal of Business and Psychology. 18(18). 405-425.
- Carol, Yeh-Yun Lin. (2002). "Empowerment in the Service Industry: An Empirical Study in Taiwan". The Journal of Psychology. 136(5). 555-60.
- Chien, M. H. (2004). "An investigation of the relationship of organizational structure. employees' personality and organizational citizenship behaviors". Journal of American Academy of Business. (5). 428-43.
- Ergeneli, Azize Ari. Guler, Sag caron lam. and Metin, Selin. (2007). "Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers". Journal of Business Research.60. 41-49.
- Farh, Jiing-Lih. Zhong., Chen-Bo. & Organ, Dennis w. (2004). "Organizational Citizenship Behavior in the Peoples Republic of China". Organization Science. 15(2). 241-253.
- Feather, N. T. & Rauter, K. A. (2004). "Organizational Citizenship Behaviors in Relation to Job Status. Job Insecurity. Organizational Commitment and Identification". Job Satisfaction and Work Values. Journal of Occupational and Organizational Psychology. (77). 81-94.
- Gordon, R.D. (2005). "An Empirical Investigation into the Power Behind Empowerment". Organization Management Journal. 2(3). 144-165.
- Krishna, Y. Rama. (2007). "Psychological Empowerment and Organizational Commitment". Journal of Organizational Behavior. 6(4). 26-36.

- Lee, K. & Allen, N. J. (2002). "Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions". Journal of Applied Psychology. 87(1). 131-142.
- Leem, Mushin. & Koh, Joon. (2001). "Is Empowerment Really a New Concept?". International Journal of Human Resource Management. 12(4). 684-95.
- Lin, C. Y. (2002). "Empowerment in The Service Industry: An Empirical Study in Taiwan". Journal of Psychology. 136 (5). 1-19.
- Lincoln, Nicola. Travers, Chery. Ackers, Peter. & Wilkinson, Adrian. (2002). "The Meaning of Empowerment: The Interdisciplinary Etymology of a New Management Concept". International Journal of Management Reviews. 4(3). 271-290.
- Melhem, Yahya. (2005). "Significant Conditions in Employee Empowerment: The Case of Jordanian Five Star Hotels". Jordan Journal of Business Administration. 1(2). 143-155.
- Melhem, Yahya. (2004) "The Antecedent of customer-contact Employees Empowerment". Employee Relations. 26 (2). 72-93
- Menon, Sanjay T. (2001). "Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach". Applied Psychology: An International Review. 50 (1). 153-180.
- Menon, S.T. Hartmann, L.C. (2002). "Generalizability of Menon's Empowerment Scale: Replication and Extension with Australian Data". International Journal of Cross Cultural Management. 2 (2). 137-153.
- Moon, Henry. Mayer, M. David. Kamdar, Dishan. & Takeuchi, Riki. (2008). "Me or We ? The Role of Personality and Justice as Other-Centered Antecedents to Innovative Citizenship Behaviors within Organizations". Journal of Applied Psychology. 93(1). 84-94.

- Organ, D.W. & Ryan, K. (1995). "A Meta- Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior". Personnel Psychology. (48). 775-802.
- Pare, C. & Tremblay, Michel. (2000). "The Measurement and the Antecedents of Turnover Intentions Among (IT) Professionals". CIRANO. <http://www.cirano.umontreal.ca/publication/ Documents.html>.
- Pitts, D.W. (2005). "Leadership. Empowerment. and Public Organizations". Review of Public Personnel Administration. 25(5). pp.5-28.
- Perkins, D. Douglas. (1995). "Speaking Truth to Power: Empowerment Ideology as Social Intervention and Policy". American Journal of Community Psychology. 23(5). 765-794.
- Podsakoff, P. M. Ahearne, M. & MacKenzie, S. B. (1997). "Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance". Journal of Applied Psychology. 82(2). 262-270.
- Podsakoff, P.M. MacKenzie, S.B. Paine, J.B. & Bachrach, D.G. (2000). "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research". Journal of Management. 26. 513-563
- Ramayah, T. & Chiun, May Lo. (2006). "An Investigation of Leader Member Exchange Effects on Organizational Citizenship Behavior in Malaysia". Journal of Business and Management. 12(1). 5-23.
- Raub, Steffen E. & Robert, Christopher. (2007). "Empowerment and Organizational Citizenship behavior by Cultural in Multi-National Sample". Annual Meeting of the Academy of Management.
- Shelton, Samuel T. (2002). "Employees. Supervisors. and Empowerment in the Public Sector: The Role of Employee Trust". Unpublished Dissertation. North Carolina State University. U.S.A.

- Spreitzer, Gretchen M. (1995). "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation". Academy of Management Journal. 18(5). 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment". Academy of Management Journal. (39). 483-504
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). "Cognitive Elements of Empowerment". Academy of Management Review. (15). 666-681.
- Thayer, Stacy E. (2008). "Psychological Climate and its Relationship to Employee Engagements and Organizational Citizenship Behaviors". Unpublished Dissertation. Capella University U.S.A.
- Yukl, Gary (2006). "Effective Empowerment in Organization". Organization Management Journal. (3). 210-23.
- Wetlaufer, S.(1999). "Organizing for Empowerment: An Interview with AES'S Roger Sant and Dennis Bakke". Harvard Business Review. 77(1). 110-123.