

تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الجهاز الإداري بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل التمكين الإداري

إعداد

د/ حيات عبدالله حسن عبدالله

مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

بكلية الدراسات الإنسانية بتفهننا الأشراف - جامعة الأزهر

المستخلص:

هدف البحث تعرّف مدى مساهمة أبعاد التمكين الإداري والمُتملّة في (التحفيز ، التفويض، الاتصال، علاقات العمل، المشاركة في اتخاذ القرار) في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تشمل (الكياسة، الإيثار، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري) ، لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الأزهر (فرع تفهننا الأشراف) ، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي ، مع الاستعانة بدراسة ميدانيّة تمّ خلالها تطبيق استبانة على عينة مكونة من (١٩٠) فرداً من العاملين بالجهاز الإداري تمّ اختيارهم من كليات التربية والشريعة والقانون (بنين) والدراسات الإنسانية والتجارة (بنات) (فرع تفهننا الأشراف بالدقهلية) التابعة للجامعة، وتوصّل البحث لنتائج عدّة منها:

. درجة التوافر لإجمالي أبعاد التمكين الإداري تقع في مستوى "متوسطة"، بمتوسط حسابي(٢,١٥)، وانحراف معياري(٠,٤٩) .

. الدرجة الإجمالية لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية تقع في مستوى "كبيرة"، بمتوسط حسابي(٢,٤١)، وانحراف معياري(٠,١٦) .

. توجد علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين متغير التمكين الإداري ومتغير المواطنة التنظيمية بمعامل ارتباط (٠.٥٤)، أي أنه عند ارتفاع مستوى التمكين الإداري بمقدار درجة واحدة فإن متغير المواطنة التنظيمية يرتفع بمقدار (١٨ ..٠) درجة.

وفي ضوء ما سبق تمّ التوصّل لمجموعة من المقترحات يمكن أن يستفيد منها المديرين بكليات جامعة الأزهر لتفعيل مدخل التمكين الإداري في أساليب واجراءات العمل الإداري من أجل الإسهام في تنمية قيم المواطنة التنظيمية لدى الجهاز الإداري بتلك الكليات.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، قيم المواطنة التنظيمية.

Developing organizational citizenship behaviors among the administrative apparatus of Al-Azhar University faculties in light of the administrative empowerment approach

Prepared by:

Dr. Hayat Abdullah Hassan Abdullah

Lecturer of Management, Planning and Comparative Studies

Faculty of Humanities, Tefahna El Ashraf - Al-Azhar University

Abstract:

The aim of the research is to identify the extent of the contribution of the dimensions of administrative empowerment represented in (motivation, delegation, communication, work relations, participation in decision-making) in developing organizational citizenship behaviors that include (politeness, altruism, sportsmanship, conscience awareness, civilized behavior), among employees of the administrative apparatus at Al-Azhar University (Tefahna Al-Ashraf branch). To achieve this, the descriptive approach was used, with the help of a field study during which a questionnaire was applied to a sample of (190) individuals from the employees of the administrative apparatus who were selected from the faculties , including the faculties of education, Sharia and Law (boys), and human studies and commerce (girls), (Tefahna Al-Ashraf branch in Dakahlia), affiliated to the university . The research reached several results, including:

..The degree of availability for the total dimensions of administrative empowerment is at the "medium" level, with an arithmetic mean (2.15) and a standard deviation (0.49).

.The degree total for practice behaviors of organizational citizenship is at the "large" level, with an arithmetic mean (2.41) and a standard deviation (0.16).

.There is a positive and statistically significant correlation at a significance level of (01.0) between the administrative empowerment variable and the organizational citizenship variable with a correlation coefficient of (54.0), meaning that when the level of administrative empowerment increases by one degree, the organizational citizenship variable increases by (0.. 18) degrees.

In light of the above, a set of proposals were reached that can be used by directors of Al-Azhar University faculties to activate the administrative empowerment approach in the methods and ways of administrative work, so that it can contribute to developing the values of organizational citizenship among the administrative apparatus in those faculties.

Keywords:

Administrative empowerment, organizational citizenship values.

الإطار العام للبحث

مقدمة:

تواجه المنظمات تحديات كبيرة تتصف بالتغيير المستمر وأصبحت سمة مصاحبة لها، ولعل أهم هذه التحديات اشتداد المنافسة بين المنظمات وظهور العولمة والتحديات الأخلاقية والتكنولوجية وغيرها، مما فرض على المنظمات ضرورة البحث والتفتيش والوقوف بشكل قوي تجاهها حتى تتمكن من البحث عن الحلول البناءة لمواجهة هذه التحديات.

وباعتبار الموارد البشرية من أهم الموارد والعناصر التي تمتلكها أية منظمة، وهي الركيزة الأساسية لها لما تمثله من أهمية بالغة في القيادة والاستمرار في تحقيق التطوير، فلذا تبرز أهمية دراسة السلوك الإنساني والذي تنعكس آثاره الإيجابية والسلبية على الفرد وعلى كل من يحيطون به ويتعاملون معه بشكل مباشر أو غير مباشر وتوجيهه لخدمة هذه المنظمات بطرق مختلفة.

وعليه فقد اهتم الفكر التنظيمي بالعوامل المؤثرة في النهوض بمستوى أداء العاملين، ومن المفاهيم التي ظهرت مؤخراً ولها تأثير إيجابي على الأداء هو مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، الذي يهدف إلى القيام بسلوكيات تطوعية اختيارية خارجة عن مجال الأدوار الرسمية من أجل خدمة المنظمة دون انتظار حوافز مقابل ذلك. (حسن، ٢٠١٨: ٣١٧).

ويعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من أهم مقومات التغيير في المؤسسات التي تسعى إلى مواكبته من خلال تعديل أساليب الإدارة مع الهياكل القائمة، وتحفيز الأفراد للانتماء بالسلوكيات الأخلاقية الفاضلة وتعزيز التفاعلات الاجتماعية داخل الإدارة والتواصل غير الرسمي، مما يترتب عليه تحقيق الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسات. (Suphi, Ahmet, 2022:35).

كما تعد ممارسة الأفراد لسلوكيات المواطنة التنظيمية من الموضوعات الثرية التي حازت اهتمام العديد من الباحثين في تخصصات متنوعة لما لها من الآثار الإيجابية التي يحققها ممارستها سواء على مستوى الفرد نفسه أو الجماعة أو المنظمة ككل، بهدف تحسين الأداء وتقليل معدل التسرب الوظيفي وزيادة الرضا الداخلي ورفع الروح المعنوية للعاملين وتنمية روح الفريق. (قهاوجي وآخرون، ٢٠٢١: ٣٧٧).

وبالنظر للتمكين الإداري الذي يتمثل في إتاحة الفرصة لمشاركة العاملين في الشؤون المتعلقة بمصلحة المنظمة، فإنه من الأمور التي تسهم في تحسين فعالية المنظمة لتصبح

أكثر قدرة على المنافسة وتحسين الإنتاجية وتعزيز الفعالية التنظيمية وبقائها في عالم تنافسي والاستفادة من خبرات ومهارات العاملين. (Biketi,2010:2).

فإن مهام المديرين في تحقيق النجاح والفاعلية تتضح من خلال كفاءة العمليات الإدارية والاستجابة للتطورات العلمية والمعرفية والتكنولوجية ومواكبتها، وتحقيق الجودة في نظم وأساليب الإدارة وإبراز نقاط القوة وتعزيزها ، والتعرف على نقاط الضعف وتحسينها . (محمدين، حشمت وآخرون ، ٢٠١٨ :٢).

وباعتبار الجهاز الإداري أحد أهم مكونات الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة ويقع عليه أعباء تنظيمية ويسند إليه مهام إدارية تتعلق بإنجاز الأهداف الموضوعة للمؤسسة ، فقد أكدت معايير اعتماد المؤسسات الجامعية على ضرورة توافر جهاز إداري وقيادي ملائم من حيث الكفاءة والمؤهلات، ويتسم بالأداء الجيد والقيم السلوكية والأخلاقية والالتزام بقوانين ولوائح العمل يتناسب مع حجم وطبيعة أنشطة المؤسسة، مما يحقق لها رسالتها وأهدافها. (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١٥ :٣٥).

بالإضافة إلى أن الجامعات مؤخراً صارت تتبنى سلوكيات المواطنة التنظيمية كأحد معايير جودة التعليم، باعتبارها تسهم في تقدم المؤسسة وتحقيق أهدافها، فالموظفون يقومون بهذه السلوكيات طواعية عن طيب خاطر من أجل تحقيق نتائج إيجابية تفيد مؤسستهم، (الحدراوي ، ٢٠٢٠ :٤).

وعليه فإن العمل الجماعي ومشاركة الزملاء ومساعدتهم طواعية في أداء أعمالهم المنوطة بهم، من الأمور التي تسهم في خلق مناخ عمل إيجابي تسود فيه روح التعاون والمحبة، مما يساعد في فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها، لذا أصبح هذا السلوك مطلباً مهماً لكثير من المنظمات بسبب الإيجابية التي يحققها ، كذلك فإن مشاركتهم في الشؤون المتعلقة بمصلحتها يؤدي إلى تقليل الشعور بالملل والإحباط في العمل ، والاحساس بأن أفكارهم مرغوب فيها ، ويقلل من معدل دوران الموظفين ، كما يُوجد تأثير إيجابي على خدمة العملاء وجودة أداء المؤسسة ككل .

وبالنظر لجامعة الأزهر التي تعد مركز إشعاع حضاري روحي ولها دور ريادي في تأدية رسالة الأزهر النبيلة التي يستفيد منها شعوب العالم الإسلامي، والتي يستفيد من علومها آلاف الطلاب من كافة دول العالم كالأسيويين والإفريقيين والأوروبيين والأمريكيين الشماليين

والجنوبية وأستراليا الذين يفدون إلى كليات جامعة الأزهر بالإضافة إلى البعوث الكبيرة التي تبعثها إلى البلدان الشقيقة . (زكي، عبدالرحمن، ١٩٧٩ : ٤٤ - ٤٧).

وتختص جامعة الأزهر بكل ما يتعلق بالتعليم العالي في الأزهر وبالبحوث التي تتصل بهذا التعليم أو تترتب عليه، وتهتم بتوثيق الروابط الثقافية والعلمية والدينية مع الجامعات والهيئات العلمية الإسلامية والغربية والأجنبية. (قانون ١٠٣ ، ١٩٩٥ : ١٢، ١٣).

وتتمثل رسالتها في الحفاظ على الإسلام المعتدل في مواجهة الموجات الأخرى التي تقودها هيئات أكثر تشدداً وأقل جدارة بالثقة، كما أن لها دوراً مهماً في حماية الهوية الثقافية العربية الإسلامية، والدفاع عن قيم الوسطية والاعتدال في الفكر الإسلامي ونشر العلوم الشرعية والعربية، والتصدي لتيارات التطرف والغلو التي تشذ عن صحيح الدين وتحرف عن طريق الحق ومحجة الصواب . (المجالس القومية ١٩٩٨ : ١، مندور، ٢٠١٠ : ٦٦٩، ٦٧٠).

وبالنظر للدور المهم الذي تقوم به جامعة الأزهر في خدمة العلم والدين وخدمة البشرية، والحفاظ على الهوية الدينية الإسلامية والقيم الأخلاقية لجميع فئات المجتمع ، فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تعد أحد الأساليب لتدعيم تلك القيم الإسلامية والحفاظ عليها من الضياع في ظل الموجة الهائلة من التغيرات المعاصرة والتحديات التي تواجه المجتمع بأكمله ، وهذا يتطلب الاهتمام بهذه السلوكيات وتناولها بالبحث والدراسة، ووجود نظم إدارية تحض عليها باستمرار ، ومن هذا المنطلق تظهر أهمية هذا البحث الذي يهدف إلى تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أفراد الجهاز الإداري بالجامعة والذين يقع عليهم أعباء ومسئوليات لا بد من القيام بها في ظل وجود قيم دينية وإدارية حاکمة ونظم فعالة تضمن نجاح الأهداف المؤسسية وتحقيق كفاءة العمل الإداري .

مشكلة البحث

إن نظام العمل الإداري داخل أي مؤسسة يهدف إلى توجيه العاملين لتنفيذ المهام المطلوبة ، وبالنظر داخله تُوجد مشكلات إدارية وتنظيمية متعلقة بقلّة تمكين العاملين تعوق مشاركتهم في العمل الإداري واتخاذ القرار ، وتتمثل هذه المشكلات فيما يلي:

. اعتماد المنظمات على السلوك الرسمي، والتمسك الصارم باللوائح والقوانين دون مراعاة لاحتياجات العاملين النفسية والمعنوية، مما يترتب عليه أن تصبح المؤسسة هشة وضعيفة. (حسن، ٢٠١٨ : ٣١٧).

. الضغوط الشديدة المرتبطة بالعمل، افتقار العديد من المنظمات لتحقيق العدالة التنظيمية ، فقدان الثقة من جانب العاملين والإدارة والرؤساء، ضعف الاستقرار الوظيفي ، قلة الرضا والدافعية للعمل. (مناصرية ، ختو، ٢٠١٥ : ٢٢٤).

. ضعف الاهتمام بتنمية النزعة القيادية للعاملين، وقلة الاستماع لمشاكلهم ومساعدتهم في حلها، وعدم العدالة في توزيع المهام. (يوسف، ٢٠١٦ : ١٤٢ ، ١٤٣).

. قلة تنمية روح المبادرة لدى العاملين، وعدم وضع حلول استباقية للمشكلات المتوقع حدوثها. (أحمد، ٢٠٢٠ : ٤٥٦).

. قلة الاهتمام بتنمية الرقابة الذاتية للعاملين والتهاون في محاسبة المقصرين، وقلة مشاركة العاملين في تحديد إجراءات العمل. (عبدالرحيم، ٢٠٢٠ : ٦٢٨ ، ٦٢٩).

. قلة تمكين العاملين أو تفويضهم بعض السلطات للقيام ببعض المهام واتخاذ القرارات بحرية واستقلالية وضعف التواصل معهم. (عمران، ٢٠٢٢ : ١٦٨ ، ١٦٩).

. قلة توظيف البرمجيات الرقمية في العمليات الإدارية، وقلة توافر بنية تحتية ملائمة للأعمال الإدارية، وضعف تقديم حوافز للعاملين المتميزين. (الشعراوي، سعدون، ٢٠٢٢ : ٣٠٢)، كما أن الاهتمام غير الكافي من قبل بعض القيادات الأكاديمية والإدارية بسلوك المواطننة التنظيمية ينعكس سلباً على أداء العاملين. (الحدراوي، ٢٠٢٠ : ٣٦).

وهناك بعض الدراسات تناولت المشكلات الإدارية التي يواجهها الجهاز الإداري بجامعة الأزهر تمثلت فيما يلي:

- روتينية الإجراءات ، الافتقار إلى قاعدة بيانات دقيقة متكاملة عن المهام التي تم انجازها، عدم مشاركة العاملين في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية للجامعة ، مركزية القرارات. (قناوي، محمد ، ٢٠١٨).
- ضعف تطوير قدرات ومهارات العاملين بالجامعة ، قلة معرفتهم بأسس وضوابط العمل الجماعي، عدم وضوح القوانين والأنظمة المحددة لمعايير السلوك والعلاقات الإنسانية التي يلتزم بها العاملون في الجامعة. (شمس الدين ، زكريا، ٢٠١٩).
- قلة توظيف التكنولوجيا في العمليات الإدارية. (الأشقر، ٢٠٢١).
- قلة عقد دورات تدريبية عن مهارات التواصل بين العاملين ، إضافة إلى التواصل مع غير الناطقين بالعربية من الطلاب الوافدين للدراسة بالجامعة. (القادري وآخرون، ٢٠٢٣).

وبالنظر لما سبق عرضه من مشكلات متعلقة بقلّة تمكين العاملين وقلّة مشاركتهم في اتخاذ القرار وقلّة إتاحة الفرصة لهم لإبداء الآراء حول ما يتعلق بالعمل المؤسسي، بالإضافة للمشكلات التي يتعرض لها الجهاز الإداري بجامعة الأزهر، فإنه إذا تم التغلب على تلك المشكلات وتوفر لدي المديرين أساليب التمكين، فإنه يترتب عليه رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة دافعيتهم للعمل والشعور بالإنتماء المؤسسي وبذل مزيد من الجهود لتحقيق الأهداف، كل هذه السلوكيات هي مؤشرات لقيم المواطنة التنظيمية، وعليه فإن تطبيق مدخل التمكين الإداري يُسهم في زيادة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، استناداً لما أشارت إليه بعض الدراسات التي تناولت العلاقة بين التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية، فقد أوضحت أن بينهما علاقة إيجابية طردية، حيث أنه عندما يتوافر التمكين الإداري للعاملين تزيد ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المؤسسية بنجاح وفاعلية، وتتمثل هذه الدراسات في (دراسة مرزوق، عبدالعزيز وآخرون، ٢٠١٧)، (دراسة Dinpan\$Naeimian,2019)، (دراسة ميلودة، أسماء، ٢٠٢٠)، (دراسة العامري، راضية وآخرون، ٢٠٢٢).

وهذا ما يهدف إليه البحث وهو رصد واقع التمكين الإداري لدى المديرين بكلّيات جامعة الأزهر ودرجة توافر أبعاده لديهم من وجهة نظر العاملين بالجهاز الإداري، وواقع ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية للتوصل لمقترحات بشأن تفعيل هذه الأبعاد لتسهم في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم.

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يُسهم مدخل التمكين الإداري في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الجهاز الإداري بكلّيات جامعة الأزهر؟

ويتفرع منه التساؤلات الآتية:

- س١: ما الإطار المفاهيمي لسلوكيات المواطنة التنظيمية والتمكين الإداري وما العلاقة بينهما؟
- س٢: ما درجة توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مديري الكليات بجامعة الأزهر (فرع تفهنا الأشراف) من وجهة نظر العاملين بالجهاز الإداري؟
- س٣: ما واقع ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الأزهر (فرع تفهنا الأشراف)؟

س٤: ماهي المقترحات التي يمكن أن تُسهم في تفعيل مدخل التمكين الإداري لتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الجهاز الإداري بكليات جامعة الأزهر؟

أهداف البحث

هدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

١. التعرف على الإطار المفاهيمي لسلوكيات المواطنة التنظيمية والتمكين الإداري والعلاقة بينهما .
٢. التعرف على درجة توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مديري الكليات بجامعة الأزهر (فرع تفهنا الأشراف) من وجهة نظر العاملين بالجهاز الإداري.
٣. التعرف على واقع ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الأزهر (فرع تفهنا الأشراف).
٤. عرض المقترحات التي يمكن أن تُسهم في تفعيل مدخل التمكين الإداري لتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الجهاز الإداري بكليات جامعة الأزهر .

أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث فيما يلي :

- مواكبة الاهتمام الإداري والتنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية والتمكين الإداري باعتبارهما من أهم المداخل التي ترتبط بالفعالية التنظيمية في المنظمات المختلفة.
- تحقيق الاستفادة للقائمين على العملية التعليمية في تطبيق أبعاد ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية.
- تزويد المسؤولين التربويين بأهمية ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية والتمكين الإداري في المؤسسات ، ومدى فاعليتهما في تحقيق النتائج المرجوة والمخطط لها .
- قد تفيد هذه الدراسة الباحثين في تحديد سلوكيات المواطنة التنظيمية؛ نظراً لاختلاف المختصين حولها.
- إثراء الدراسات التربوية في مجال سلوك المواطنة التنظيمية والتمكين الإداري.
- إبراز أهمية مدخل التمكين الإداري كأحد المداخل التي تسهم في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية وتحقيق الأهداف المؤسسية.

منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث أنه اعتمد على وصف الحقائق الراهنة والمتعلقة بطبيعة الظاهرة، وذلك للوصول إلى استنتاجات ذات دلالة ومعزى بالنسبة للمشكلة المطروحة للبحث (عبدالحمد، كاظم، ٢٠٠٠: ١٣٤)، حيث تناول شرحاً وتوضيحاً للإطار المفاهيمي للتمكين الإداري وسلوكيات المواطنة التنظيمية ودراسة العلاقة بينهما، يليه عرض مهام مديري الكليات والجهاز الإداري بجامعة الأزهر، ثم عرض الدراسة الميدانية وأهدافها وفي الختام عرض نتائجها والمقترحات التي تسهم في تفعيل مدخل التمكين الإداري لتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية.

عينة البحث: طُبق البحث على عينة عشوائية من العاملين بالجهاز الإداري بكليات جامعة الأزهر (فرع تفهنا الأشراف بالدقهلية)، وتشمل كليتي التربية والشريعة والقانون (بنين) والدراسات الإنسانية والتجارة (بنات) بلغ عددهم (١٩٠) فرداً لمعرفة آرائهم حول درجة توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مديري الكليات بفرع الجامعة بالدقهلية، ودرجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم.

أداة البحث :

استخدم البحث الحالي استبانة تم تطبيقها على العينة سالفة الذكر خلال الفصل الدراسي الثاني لعام ٢٠٢٤م، وتكونت الاستبانة من محورين:

- المحور الأول: أبعاد التمكين الإداري والممثلة في (التحفيز ، التفويض، الاتصال ، علاقات العمل ، المشاركة في اتخاذ القرار)
- المحور الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تشمل (الكياسة، الإيثار، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري)

حدود البحث

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- حدود موضوعية: التعرف على كيفية مساهمة أبعاد التمكين الإداري في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الأزهر (فرع تفهنا الأشراف) ، ونظراً لما لهذين المدخلين من أهمية كبيرة في تحسين العمل الإداري وتحقيق الفعالية التنظيمية وتنفيذ الأهداف الموضوعية فقد تناولتهما الباحثة بالدراسة .

- حدود مكانية : كليات جامعة الأزهر (فرع تفهنا الأشراف بالدقهلية) ، وتشمل كليتي التربية والشريعة والقانون (بنين) وكليتي الدراسات الإنسانية والتجارة (بنات) ، وذلك لأنها مكان عمل الباحثة ويسهل عليها التطبيق بداخلها.
- حدود زمانية: خلال الفصل الدراسي الثاني لعام ٢٠٢٤م.

مصطلحات البحث

تناول البحث المصطلحات الآتية:

التمكين الإداري هو:

- إجراء يهدف إلى منح السلطة والمسئولية للعاملين للتصرف بحرية وتوسيع مجال الثقة لتحقيق المرونة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهام العمل . (العازمي، منيرة، ٢٠٢١ : ١٢٨).

- مشاركة العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة، وتحولهم إلى شركاء يعرف كل منهم استراتيجية المؤسسة ورؤيتها، ومنحهم الحرية للتعبير عن آرائهم وتقبل آراء الآخرين ونقدهم، وتنفيذ المهام المسندة إليهم كل حسب رؤيته للهدف الاستراتيجي الذي وضع من أجل تنمية وتطوير المؤسسة بشكل حقيقي. (أبو ناصر ، ٢٠٠٨ : ٥٩).

- مدخل إداري يهدف إلى تسهيل إجراءات العمل من خلال نشر ثقافة التمكين التي تتضمن توافر مهارات متنوعة تتمثل في (المشاركة في اتخاذ القرار، العمل بروح الفريق الواحد، التعاون في حل المشكلات ، تقاسم السلطة، التواصل الفعال).

(Shagholi & Hussein, 2009: 1939 -1943) .

ويقصد به في البحث: إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صنع القرار وإبداء الرأي في كل الأمور التي تخص المؤسسة، وسهولة التواصل معهم ومراعاة العلاقات الإنسانية داخل محيط العمل وتحفيز المتميزين ومحاسبة المقصرين، وذلك إيماناً بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في زيادة الإنتاج وتحقيق التنافسية، وهو تمهيد لانتقال السلطة المرتكزة في القمة إلى مشاركة الطبقات الوسطى والتنفيذية في اتخاذ القرار.

المواطنة التنظيمية

. هي ممارسة تطوعية اختيارية لاتدخل ضمن الوصف الوظيفي، ولا توجد فيها مكافأة أو حوافز، يفعلها الشخص بمحض اختياره دون إجبار، مما يسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية. (شلابي، ٢٠١٦ : ٦٢).

. هي مجموعة من التصرفات التي تهدف إلى تقديم المساعدة وظهور علامات سلوكية غير مطلوبة على المستوى الرسمي ، وتكون ذات فائدة للموسسة.(مناصرية ، ختو، ٢٠١٥: ٢٢٢).

ويقصد بها في البحث: تلك الممارسات التي يقوم بها الفرد طواعية وبمحض اختياره بقصد مساعدة زملائه في العمل وتخفيف الضغوط المهنية عنهم وتلاشي أوجه القصور في أداء مهامهم ، وتدعيماً لأوجه الترابط والتعاون وتدعيم الجوانب الإنسانية في العمل، بهدف تحقيق النتائج المطلوبة في الوقت المحدد لها.

الدراسات السابقة

بمراجعة الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية والدراسات التي تناولت التمكين الإداري ، تبين للباحثة أنه لم يوجد منها إلا القليل الذي يجمع بين هذين المدخلين مع اختلاف العينة والهدف وأماكن التطبيق، وتم عرض تلك الدراسات على النحو التالي من الأقدم إلى الأحدث.

أولاً: الدراسات التي تناولت التمكين الإداري.

١. دراسة (Omar 2014) : هدفت التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين بمكاتب رعاية الشباب بكليات جامعة المنصورة، و استخدمت المنهج الوصفي على عينة من العاملين بمكاتب رعاية الشباب بالكلية بلغ عددهم (٧٩) من إداريي النشاط الرياضي بالإدارة العامة لرعاية الشباب والكليات التابعة لها بجامعة المنصورة ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين بمكاتب رعاية الشباب بكليات جامعة المنصورة ، وعدم وجود علاقة ارتباطية عند مستوى (٠.٠٥) بين تحفيز الموظفين ومحور التمكين الإداري والإبداع لدى الموظفين العاملين بمكاتب رعاية الشباب بجامعة المنصورة، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية العاملين وزيادة الدافعية لتشجيع الابتكار والإبداع، والحاجة لبرامج تدريب العاملين بمكاتب رعاية الشباب بجامعة المنصورة.

٢ . دراسة (El-Harbi 2020):

هدفت التعرف على الأطر النظرية الإدارية للتمكين ومستوى واقعه والمعوقات التي يواجهه ومكوناته، ثم وضع تصور مقترح لواقع التمكين لدى الإداريين الذكور في المدارس الثانوية في

المملكة العربية السعودية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أدواتها استبانة عن الواقع الإداري ومدى تمكين مديري المدارس الثانوية للبنين، وعينتها تكونت من (٣١٢) إدارياً من إداريي المدرسة، وتوصلت الدراسة إلى أن التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية للبنين في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة، وجاءت الأبعاد مرتبة كما يلي: البعد الأول هو بعد الكفاءة يليه بعد تفويض السلطة يليه البعد الثقافي يليه في المرتبة الرابعة بعد تدفق المعلومات يليه بعد المشاركة في اتخاذ القرار، ثم بعد العمل الجماعي، ثم بعد التواصل الفعال، ثم البعد التأثري، والبعد الفني يليه بعد امتلاك المعرفة واستثمارها، وأخيراً بعد التحفيز الذاتي، ثم تأتي المعوقات بدرجة متوسطة، وحصلت الرؤية المقترحة للتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة ظفار بالمملكة العربية السعودية على درجة موافقة عالية.

٣. دراسة (عبدالعال، ماجد ٢٠٢٠):

هدفت تحديد دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرار، وكذلك تحديد العلاقة ذات الدلالة بين الإحصائية بين أبعاد التمكين الإداري للقيادات الإدارية بالجامعة ومستوى اتخاذ القرار، واتبعت المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (٤٥) فرداً من القيادات الإدارية بجامعة المنوفية وكلياتها المختلفة، وتم توزيع استبانة تحتوي على مجموعة من العبارات لرصد ردود أفعال القيادات نحوها، وتمثلت نتائجها في ارتفاع درجة إدراك بعد معنى العمل وحصوله على أعلى متوسط، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات أبعاد التمكين كمتغيرات مستقلة وعملية اتخاذ القرار كمتغير تابع، وارتبط بعد التأثير في القرارات ارتباطاً معنوياً مع مكونات عملية اتخاذ القرار (متابعة القرار، تنفيذ القرار، إعداد القرار).

٤. دراسة (Al Maani & others 2020):

هدفت التعرف على مستوى التمكين الإداري بأبعاده (تفويض الصلاحيات/تفويض السلطات والاستقلالية والتعلم والتدريب) على الأداء المؤسسي (الالتزام بمعايير الجودة وتحقيق الأهداف) وأثره على أداء العاملين في جامعة عمان الأهلية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبانة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٢٠٠) فرد، وتم تحليل البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إحصائية وتأثير كبير لمستوى التمكين الإداري بأبعاده مجتمعة على الأداء المؤسسي في جامعة العين، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى التمكين الإداري بأبعاده مجتمعة على الالتزام بمعايير الجودة في جامعة العين.

٥. دراسة (ذياب ، حبتور ٢٠٢١):

هدفت التعرف على مدى توافر أبعاد التمكين الإداري السائدة في الجامعات الأهلية بمحافظة عدن وسبل تعزيزها، واتبعت المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة متعلقة بأبعاد التمكين الإداري وتشمل (العمل الجماعي، فرق العمل، التدريب، التحفيز، تفويض السلطة، الاستقلالية) طبقت على (٥٨) فرداً من العاملين في الجامعات الأهلية بمحافظة عدن البالغ عددهم (٢٢٠)، وتمثلت نتائجها في أن جميع أبعاد التمكين الإداري تمارس بدرجة متوسطة ، وجاءت أبعاد التمكين الإداري مرتبة على النحو التالي (العمل الجماعي، تفويض السلطة ، المشاركة في المعلومات ، التدريب، الثقة ، التحفيز ، نشر ثقافة التمكين).

٦. دراسة (العازمي، منيرة ٢٠٢١):

هدفت التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام في دولة الكويت وأهم المعوقات التي تحول دون تمكينهم لأداء المهام ، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، ثم أعدت استبانة طبقت على (١٨٠) مديراً ، وكان من نتائجها درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد التمكين الإداري جاء بدرجة عالية ممثلة في (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، التنمية المهنية، السلوك الإبداعي)، في حين جاء بعد المشاركة في اتخاذ القرار بدرجة متوسطة، ثم قدمت بعض المقترحات لتسهم في نجاح تطبيق مفهوم التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام في دولة الكويت.

٧. دراسة (Salama 2022):

هدفت تعرف درجة التمكين الإداري وعلاقته بالانضباط المدرسي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في (محافظة الشمال) في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس، واعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة شملت (٣١٩) مديراً من مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، الذين طبق عليهم الاستبيان، كما شملت الدراسة (١٠) مدارس من مجتمع الدراسة ، وتم إجراء المقابلة معهم لغرض الحصول على بيانات نوعية لتعزيز نتائج الدراسة الكمية.

وأظهرت النتائج أن درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية كانت مرتفعة، ومن أهم الوسائل التي منحها الوزارة لمديري المدارس هو تفويض الصلاحيات، وكان مستوى ممارسة الانضباط المدرسي مرتفعاً، كما توصلت إلى عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمستوى المدرسي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وموقع المدرسة). كما توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين درجة ممارسة التمكين الإداري ومستوى ممارسة الانضباط المدرسي في المدارس الحكومية، كما أظهرت نتائج المقابلة أن أهم مرتكزات عملية الانضباط المدرسي هو وضوح ومرونة القوانين والتعليمات المتعلقة بالانضباط المدرسي.

٨. دراسة (كريمة، حدو ، نور الهدى، حجام ٢٠٢٢):

هدفت تعرف دور التمكين الإداري في تحقيق جودة القرارات الإستراتيجية في جامعة أحمد دراية أدرار، وتكون مجتمع الدراسة من (١١٤) موظفاً من الإداريين في جميع كليات جامعة أحمد دراية أدرار، وتم تطبيق استبانة وتوزيعها على أفراد العينة، متبعة المنهج الوصفي التحليلي ، وكان من نتائجها مايلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور التمكين الإداري في تحقيق جودة القرارات الإستراتيجية في جامعة أحمد دراية أدرار ترجع لمتغيرات الدراسة (العمر، المستوى التعليمي)، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير التمكين الإداري ومتغير القرارات الإستراتيجية في جامعة أحمد دراية أدرار، وتوجد فروق ذات دلالة معنوية حول متغير القرارات الاستراتيجية تعزي لمتغيرات الدراسة (العمر، المستوى التعليمي).
- مستوى تبني جامعة أحمد دراية أدرار لأبعاد التمكين الإداري وجوده القرارات الإستراتيجية جاء بدرجة متوسطة، وجاء ترتيب الأبعاد كما يلي: (بعد التكوين، التدريب، فرق العمل ، تفويض السلطة ، التحفيز).

٩. دراسة (Aziz ,Shuaib 2023) :

هدفت تعرف أثر التمكين الإداري (التدريب، العمل، التفويض والحوافز الاجتماعية والتواصل والعمل الجماعي) على الاستدامة التنظيمية، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم توزيع استبانة مكونة من (٤٣) فقرة وزعت على (٤٨) فرداً على الإداريين العاملين في جامعة تلغفر بنينوى، وتم التوصل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري والاستدامة التنظيمية، وتوصل البحث إلى أن هناك علاقة تأثير معنوية بين أبعاد التمكين الإداري والاستدامة التنظيمية، ومن أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث هو أن حصول العاملين

في جامعة تلغفر على التمكين الإداري سيؤدي إلى رفع مخرجاتهم العملية في المؤسسة وخفض مستوى المشاعر والأحاسيس السلبية الموجودة لدى عينة الدراسة، وبالتالي تحسين مستوى التطوير في الجامعة، وقدم البحث مقترحات تتمثل في اهتمام جامعة تلغفر المستمر بالتمكين الإداري، والتي لها دور كبير في الاستدامة التنظيمية.

١٠. دراسة (المالكي ، شعبي ٢٠٢٤):

هدفت توضيح أثر التمكين الإداري على الإلتزام التنظيمي للموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة الكترونية على (١٥٢) موظفاً من العاملين بإدارة التعليم العام بمحافظة الليث، البالغ عددهم (٤٥٦) ، وكان من نتائجها وجود مستوى مرتفع للإلتزام التنظيمي لدى الموظفين ، كذلك يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري وتعزيز الإلتزام التنظيمي.

ثانياً: الدراسات التي تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية.

١. دراسة (Rego 2003) :

هدفت وصف العلاقة بين سلوكيات المواطنة وأداء الأساتذة الجامعيين والدافع المهني والثقة بالنفس لدى طلابهم، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٢) فرداً من الطلبة المتخرجين الذين يعملون في منظمات ووظائف مختلفة، وتوصلت نتائج الدراسة التي أجريت في البرتغال أن المدرس الممتاز هو الذي يحقق درجة مرتفعة في جميع أبعاد سلوكيات المواطنة وأداء الأساتذة الجامعيين، كما أشارت النتائج المتوصل إليها إلى أن أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن أن تسهم في تحسين الجودة في التعليم العالي فيما يتعلق بعملية التعليم والتعلم.

٢. دراسة (حسين ، مصطفى ٢٠١٥):

هدفت تحليل سلوكيات المواطنة التنظيمية، وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية والتي تشمل على العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، القيادة الإدارية، الإلتزام التنظيمي، التمكين، وهي دراسة تحليلية أوضحت مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأهمية دراسته وأبعاده وآثاره المختلفة، وكذلك معرفة أهم العوامل المؤثرة في ظهوره أو اختفائه وتحديد أهم المتغيرات التنظيمية المحددة لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وكذلك تحديد طبيعة العلاقة التي تربط بين المتغيرات المختلفة التي تؤدي إلى نشوء أو اختفاء هذه الظاهرة في المنظمات.

وتم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، القيادة الإدارية، الإلتزام التنظيمي، تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

٣.دراسة (شلابي، ٢٠١٦):

هدفت التعرف على دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي ، واعتمد على استبيان لقياس الولاء التنظيمي ، واستبيان لقياس سلوك المواطنة التنظيمية، وبلغ حجم العينة (٢١٨) مفردة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية:

توجد علاقة ايجابية بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، ومستوى الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية مرتفع لديهم، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي تبعاً للجنس، على النقيض توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للأقدمية المهنية والمستوى التعليمي، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً للجنس والأقدمية المهنية ، وأيضاً توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً للمستوى التعليمي.

٤.دراسة (Sedghoo 2016):

هدفت تصنيف العوامل التي تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بجامعة كاشان (Kashan) ، وكانت العينة مكونة من (١٢٠) موظفا بالجامعة ، ومن نتائجها أن الإيثار، الضمير، الروح الرياضية ، المجاملة والسلوك الحضاري تعتبر على التوالي من العوامل الأكثر تأثيراً وأهمية على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

٥.دراسة (حسن ٢٠١٨):

هدفت تسليط الضوء على سلوك المواطنة التنظيمية وبيان أهميتها للمنظمة المبحوثة (شركة آسياسيل) في تحقيق التميز التنظيمي ، وقد اختيرت عينة الدراسة لتشمل مجموعة من العاملين في المنظمة، ولتحقيق هدفها وزعت (٩٠) استبانة على عينة من العاملين في شركة آسياسيل، وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها هي انعدام الارتباط والتأثير بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والتميز التنظيمي، وكانت أهم التوصيات هي ضرورة اتباع المنظمة المبحوثة سياسات وأساليب محددة من شأنها زيادة مستوى الوعي لدى العاملين بأهمية سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تحفيز العاملين وتدريبهم لتعزيز ممارسة السلوك التطوعي.

٦.دراسة (رزق ٢٠١٩):

هدفت تشخيص أثر المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمنظمة على سلوك المواطنة التنظيمية، وتحديد ما إذا كان هناك تأثير للمسؤولية الاجتماعية وأبعادها (تدريب وتطوير العاملين، حقوق العاملين، التنوع في بيئة العمل، الموازنة بين العمل والحياة الشخصية ، الصحة والسلامة) على سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها الخمسة (الإيثار، الكياسة ، الروح الرياضية، السلوك الحضاري ، وعي الضمير)، وتحديد ما إذا كان هناك اختلاف معنوي في إدراك العاملين لمستوى كل من المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمنظمة وسلوك المواطنة التنظيمية، وفقاً للعوامل الديموغرافية والتنظيمية (النوع: ذكر-أنثى)، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات الخدمة، وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغت (٣٣١) مفردة من العاملين بهيئة ميناء دمياط، وتوصلت لوجود تأثير معنوي ايجابي لإدراك العاملين لمستوى كل من المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمنظمة وسلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها الخمسة، كما توصلت إلى وجود اختلاف معنوي، وفقاً للعوامل الديموغرافية والتنظيمية(النوع: ذكر-أنثى)، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات الخدمة)، حيث تبين أن الرجال الأكبر سناً والمتزوجون والذين هم أطول في عدد سنوات الخدمة أكثر إدراكاً لكل المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمنظمة وسلوك المواطنة التنظيمية مقارنة بالنساء والعاملين غير المتزوجين والأصغر سناً والأقل في عدد سنوات الخبرة.

٧.دراسة (السلايمة ٢٠٢٠):

هدفت التعرف على دور وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتم إعداد استبانة موزعة على ثلاث أبعاد للمواطنة التنظيمية تتمثل في الإيثار، الكياسة ، السلوك التنظيمي وبلغ عدد العينة (٢٥٤) مديراً ومديرة في المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان، وتوصلت النتائج إلى أن دور وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين جاء مرتفعاً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة في استجابات أفراد العينة على دور وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين.

٨. دراسة (الحدراوي ٢٠٢٠) :

هدفت معرفة تأثير سلوك المواطنة التنظيمية للقيادات الأكاديمية في تبني جودة الخدمة التعليمية في جامعة الكوفة، واستخدمت المنهج الوصفي، وكانت أدواتها استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من (٧٤) قائداً أكاديمياً (رؤساء ومقرري الأقسام العلمية) في جامعة الكوفة، وكان من نتائجها حصول متغير سلوك المواطنة التنظيمية على متوسط عام بلغ (٣.٣٨)، بينما حصل متغير جودة الخدمة التعليمية على متوسط عام (٣.٤٧)، كما توجد علاقة ارتباطية إيجابية بلغ متوسطها العام (٠.٦٩)، وأيضاً وجد تأثيراً إيجابياً كبيراً لسلوك المواطنة التنظيمية في تبني جودة الخدمة التعليمية بلغت قيمته (٠.٧٧)، وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت مجموعة من التوصيات أهمها: الأخذ بعين الاعتبار عند تقييم القيادات الأكاديمية (رؤساء ومقرري الأقسام العلمية) مساهمتهم الفردية التطوعية، وتشجيعهم على تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية والإشادة بتعاونهم، مما سيرفع الروح المعنوية لديهم ويحفزهم للاستمرار بهذه السلوكيات.

٩. دراسة (Prakoso 2021) :

هدفت تحليل سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين بحيث تتمكن المؤسسة من الحصول على أداء متميز، وكان من نتائجها أن المواطنة التنظيمية لا تتأثر بعوامل النظام والتكنولوجيا والإجراءات، ولكن هناك عوامل داخل الفرد تؤثر في هذه السلوكيات، كذلك فسلوكيات المواطنة التنظيمية تزيد من فعالية الوظائف التنظيمية وتقليل معدل دوران العمل، وإيجاد العلاقات الإيجابية في بيئة العمل والتي تعد عاملاً مهماً من عوامل نجاح المواطنة التنظيمية، وذلك يتم من خلال الاستعداد لبذل الجهد والمساهمة في تحقيق التعاون.

١٠. دراسة (قهوجي وأخرون ٢٠٢١) :

هدفت تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة الجامعيين، وتم إعداد استبيان إلكتروني لغرض جمع البيانات، حيث شملت عينة الدراسة (٢٦٥) أستاذاً، واعتمدت على المنهج الوصفي والتحليلي، وكان من نتائجها أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد العينة مرتفعة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الأفراد تعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة في الجنس والسن والدرجة العلمية بعكس سنوات الخبرة.

١١. دراسة (بشير ٢٠٢٢):

هدفت التعرف على الأسس النظرية لسلوك المواطنة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي بمصر، والتعرف علي واقع سلوك المواطنة التنظيمية بها، ثم التوصل إلى إجراءات تحقق سلوك المواطنة التنظيمية بها، واستخدمت المنهج الوصفي.

ومن نتائجها : الإجراءات المقترحة لدعم بعد الأيثار لمعلمي مرحلة التعليم الأساسي بمصر تتمثل في تدليل الصعوبات أمام المعلمين عند الرغبة في القيام بعمل غير رسمي أو خارج الوصف الوظيفي ، مما يزيد من التعاون بين المعلمين والإيثار فيما بينهم، وذلك عن طريق بعض القرارات التي يتم إصدارها في الإدارات والمديريات التعليمية.

أما الإجراءات المقترحة لدعم بعد الروح الرياضية فتمثل في الدعم المستمر للمعلمين حتى يتم تقبل تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية من خلال التحفيز المادي والمعنوي، مما يزيد من الروح المعنوية لديهم ، وتطبيق مبدأ الشفافية التي تتمثل في إطلاع المعلمين على تقاريرهم السنوية وربطها بسلوك المواطنة التنظيمية مما يرفع من الروح المعنوية لديهم، زيادة الدورات التدريبية لهم على سلوكيات وأعمال تزيد من روحهم المعنوية مما يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم والتزامهم بتطبيق هذه السلوكيات وتنمية مهاراتهم وتطوير ذواتهم هم وزملائهم .

كذلك الإجراءات المقترحة لدعم بعد السلوك الحضاري تتمثل في تهيئة البيئة الأكاديمية والخدمات التعليمية التي تدعم تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية والسلوك الحضاري من خلال معرفتهم بالقيم والولاء وكيفية تطبيقه على أرض الواقع في المدرسة وزيادة الدورات التدريبية للمعلمين على السلوك الحضاري وقيم المواطنة.

١٢. دراسة (عطية ٢٠٢٢):

هدفت معرفة دور الإدارة بالتجوال في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي جامعة القدس المفتوحة، واستخدمت المنهج الوصفي ، وتكونت عينتها من (١١٩) موظفاً في جامعة القدس المفتوحة، وكانت أهم النتائج مايلي:

تمارس إدارة جامعة القدس المفتوحة الإدارة بالتجوال بدرجة مرتفعة.
مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي جامعة القدس المفتوحة جاء بدرجة مرتفعة جداً.
توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة الإدارة بالتجوال وسلوك المواطنة التنظيمية.
يوجد أثر لممارسة الإدارة بالتجوال في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي جامعة القدس المفتوحة.

١٣. دراسة (خراخرية ، فارح ٢٠٢٢):

هدفت التعرف على المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية بالإقامات الجامعية لدى مديرية الخدمات الجامعية بقالمة واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي ، بالإضافة إلى طريقة المسح لشامل على عينة بلغ قوامها (٤٣) مفردة من الإقامات الجامعية لدى مديرية الخدمات الجامعية بقالمة، كما استخدم الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وتوصلت النتائج إلى مايلي: هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي لإطارات الإقامات الجامعية لدى مديرية الخدمات الجامعية بقالمة، وارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لإطارات الإقامات الجامعية لدى مديرية الخدمات الجامعية بقالمة.

١٤. دراسة (عمسيب ٢٠٢٢):

هدفت الكشف عن واقع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالصورة الذهنية للجامعات السودانية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس والموظفات بجامعة أم درمان الإسلامية (مجمع الطالبات)، وذلك من خلال اختبار ثلاث فرضيات متمثلة في: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ≥ 0.05 بين سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده المختلفة (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) والصورة الذهنية. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ≥ 0.05 بين آراء عضوات هيئة التدريس والموظفات بجامعة أم درمان الإسلامية نحو سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيرات (الوظيفة، ومدة الخدمة، والمؤهل العلمي). توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ≥ 0.05 بين آراء عضوات هيئة التدريس والموظفات بجامعة أم درمان الإسلامية نحو الصورة الذهنية تعزى لمتغيرات (الوظيفة، ومدة الخدمة، والمؤهل العلمي)، واستخدمت المنهج التاريخي لجمع البيانات الخاصة بالجزء النظري والدراسات السابقة، وكذلك المنهج الوصفي التحليلي. كما تمّ استخدام الاستبيان لجمع البيانات من مجتمع الدراسة البالغ (١١١٦) فرداً تم اختيارهم عن طريق العينة العشوائية الطبقية، وكان من نتائجها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ≥ 0.05 بين سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده المختلفة، والصورة الذهنية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ≥ 0.05 بين آراء عضوات هيئة التدريس والموظفات بجامعة أم درمان الإسلامية نحو سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيرات (الوظيفة، ومدة الخدمة، والمؤهل العلمي)، عدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ≥ 0.05 بين آراء عضوات هيئة التدريس والموظفات بجامعة أم درمان الإسلامية نحو الصورة الذهنية قد تعزى لمتغيري (الوظيفة، ومدة الخدمة) بينما توجد فروق تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

١٥. دراسة (البدرى، القحطاني ٢٠٢٣):

هدفت وضع تصور مقترح لدور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق أبعاد المواطنة التنظيمية بمحافظة سراة عبيدة بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، طبقت على عينة بلغ عددها (٢٨٧) مديرة من مديرات مدارس التعليم العام ، وكانت نتائجها واضحة كما يلي: موافقة أفراد العينة على أبعاد المواطنة التنظيمية ممثلة في

(الإيثار، الكياسة، السلوك الحضاري، وعي الضمير) بدرجة موافقة كبيرة، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة ، نوع المدرسة).

التعليق على الدراسات السابقة

تنوعت الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية والتمكين الإداري، وتشابهت الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في تناول بعضها سلوك المواطنة التنظيمية والبعض الآخر تناول التمكين الإداري واستخدام المنهج الوصفي، واختلفت عنهم في أنه لم يوجد من هذه الدراسات من جمع بين سلوك المواطنة التنظيمية والتمكين الإداري في دراسة واحدة، وذلك في حدود علم الباحثة ، كما اختلفت عنهم في الهدف والعينة، حيث هدف البحث الحالي إلى تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الجهاز الإداري بكلية جامعة الأزهر (فرع تفهنا الأشراف) في ضوء مدخل التمكين الإداري، أما عينة الدراسة فهي ممثلة في الجهاز الإداري بكلية جامعة الأزهر (فرع تفهنا الأشراف)، لمعرفة آرائهم حول درجة توافر أبعاد التمكين الإداري لدى المديرين وأثر ذلك في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية، واستفاد هذا البحث من الدراسات السابقة في التعرف على المراجع والدوريات العلمية ومصادر البحث التي يُمكن الاستعانة بها في وضع الإطار النظري، واستخدام المنهج الملائم للدراسة وتصميم أدواتها وتدعيم نتائجها.

الإطار النظري للبحث

تناول الإطار النظري المحاور الآتية:

المحور الأول : الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية .

المحور الثاني: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري.

المحور الثالث: العلاقة بين المواطنة التنظيمية والتمكين الإداري.

المحور الرابع : عرض المهام الوظيفية والإدارية لمديري الكليات بجامعة الأزهر ، وأهم المهام المسندة للجهاز الإداري بها.

المحور الخامس : الدراسة الميدانية للبحث.

المحور السادس : نتائج البحث ومقترحاته

وفيما يلي تناولهم بالتفصيل على النحو التالي:

المحور الأول :الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية

أولاً : مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

حظى موضوع سلوك المواطنة التنظيمية باهتمام كبير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، إلا أنه مازال هناك جدل كبير وعدم اتفاق تام حول وضع تعريف موحد وشامل لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وفيما يلي عرض لأهم هذه التعريفات:

. هي سلوك الفرد التقديري الذي يلاحظ مباشرة وبشكل ظاهري من قبل الإدارة الرسمية ، ويؤدي إلى تعزيز الفعالية التنظيمية للمنظمة ككل. (خراخرية، فارح، ٢٠٢٢: ٩).

. هي سلوك يقوم به الفرد طواعية باختياره ولا يندرج تحت نظام التحفيز الرسمي في المؤسسة ، ويهدف إلى تعزيز الأداء وزيادة الفاعلية والكفاءة ، وتوحيد الأهداف الشخصية والتنظيمية بحيث يفضل الفرد المصلحة العامة على مصالحه الذاتية ، وذلك من خلال الحرص الدائم على التعاون ومساعدة الآخرين والالتزام الوظيفي والولاء للمنظمة. (قهواجي وآخرون، ٢٠٢١: ٣٨٠).

. هي مجموعة من السلوكيات المرغوبة التي تسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية ، ويشار إليها على أنها مجموعة من السلوكيات التقديرية في مكان العمل التي تتجاوز متطلبات الوظيفة الأساسية ، وعندما تنتهج الإدارة هذا السلوك مع الموظفين فإن ذلك يسهم في تحسين الأداء . (Jahangir.et.al, 2004:75).

. هي سلوكيات مبتكرة خارجة عن المهام الوظيفية تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية والحفاظ عليها في جو تعاوني، وقدرات الأفراد ليست سبباً في عدم تنفيذ سلوكيات المواطنة التنظيمية ، ولكنها تعود إلى الاستعداد الداخلي لتقديم المساعدة والتعاون، ويتم هذا السلوك طوعية بدون انتظار مكافأة رسمية، ومن المفضل أن يتم تشجيع الأفراد على اتباع هذه السلوكيات لمساعدة المنظمة في البقاء على قيد الحياة . (Prakoso,2021:179)

. المواطنة التنظيمية هي التي تعبر عن مجموعة من السلوكيات الفردية التطوعية ذات الطبيعة الاختيارية والموجهة إما لتحقيق مصلحة أفراد معينين داخل المنظمة أو لتحسين كفاءة وفعالية المنظمة ككل، وسلوكيات المواطنة التنظيمية لا يمكن حصرها في بعدين فقط أي بعد فردي وآخر تنظيمي ولكن في الحقيقة هناك بعض السلوكيات التطوعية الموجهة نحو بعض الأطراف الأخرى خارج المنظمة وذات علاقة بالمنظمة مثل العملاء ووكلاء البيع بقصد إرشادهم وتوجيههم أو حتى الإصغاء والإنصات لهم؛ وبعض الجهات الخارجية الأخرى التي تربطها علاقة مباشرة بالمنظمة، مثل الجمهور ووسائل الإعلام وكذا المنظمات الحقوقية وذلك من أجل الدفاع عن المنظمة عندما تُنتقد أو من خلال التحدث عن المنظمة بصورة إيجابية أمام هذه الجهات. (حسين ، مصطفى، ٢٠١٥ : ٢٠٧-٢٣٠).

ثانياً: التأصيل الفكري لسلوكيات المواطنة التنظيمية

أشار برنارد عام (١٩٣٨م) إلى أن المواطنة التنظيمية هي استعداد الأفراد للمساهمة بجهود تعاونية في المنظمة ، وهو أمر لاغنى عنه لتحقيق الفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف ، وركز كانز (١٩٦٤م) على الفكرة الكامنة وراء سلوك المواطنة التنظيمية أو ما يسمى بسلوك الدور الإضافي تتمثل في مساهمة الموظفين عن طيب خاطر في بذل جهود إضافية من أجل تحقيق النتائج التنظيمية، ثم ظهر هذا المفهوم عام (١٩٨٠م) ، وكان يشير إلى إجراء عفوي يتم تنفيذه من الموظف حسب رغبته ودون إجبار من المنظمة ، والميل إلى مساعدة الآخرين في العمل،

وبالاعتماد على مفاهيم برنارد وكانز طور أورجان (١٩٨٨م) المفهوم وأوضحه بأنه السلوك الذي لا يتم التعرف عليه بشكل مباشر أو صريح من خلال المكافأة الرسمية وهو يسهم في تعزيز الأداء الفعال للمنظمة. (Fred,2016:15,16)

ومفاده أن العمل يؤثر في رغبة الأفراد على مساعدة زملائهم وشركائهم في العمل ، وفي ميولهم لإبداء التعاون فيما يتعلق بالأنشطة التنظيمية التي تتحكم في سير العمل، ثم أوضح أن

المفهوم مر بأكثر من معنى، يتمثل ذلك في الأداء المقترن، العفوية التنظيمية، التأييد الاجتماعي، سلوك المواطنة، سلوكيات الدور الغير رسمي، الأفعال التطوعية، الدور الإضافي، المشاركة التطوعية والسلوك غير المكلف، وجميعها تندرج في مفهوم المواطنة التنظيمية، باعتبارها سلوكاً إنسانياً اختيارياً يقوم به العامل أو الموظف إزاء منظمته تدفعه قيم أخلاقية واجتماعية لدعم واجباته الرسمية بطريقة تعاونية لاتنص عليها اللوائح والتعليمات الرسمية. (حسين، بن عودة، ٢٠١٥: ٢٠٩).

ثم عُرض مفهوم المواطنة التنظيمية من خلال (Smith , Batman 1993)، (Konov Sky1994)، على أنه مجموعة من التصرفات تهدف إلى تقديم المساعدة للآخرين، وظهر علامات سلوكية غير مطلوبة على المستوى الرسمي التي تفيد في أداء المهام التنظيمية بكفاءة وفاعلية، كما أشار (Puka 1999) إليها بأنها سلوك إضافي تطوعي يساعد في خلق المناخ المناسب للعمل، وشيوع التعاون بين العاملين. (صباح، ٢٠١٨: ٣٢٣).

كما أوضح فان داين وآخرون (١٩٩٥م) أنها سلوك تقديري يهدف إلى إفادة المنظمة ويتجاوز توقعات الدور الحالي، كذلك أكد بودساكوف وماكينزي (٢٠٠٦) إلى أنها سلوك غير ملموس ويصعب قياسه، ولها أثراً إيجابية على مستوى المنظمة، والعمل بها يعزز الفعالية التنظيمية. (Fred,2016:15,16).

ثالثاً: أهمية المواطنة التنظيمية

تحقق المواطنة التنظيمية العديد من الفوائد التي تتمثل في:

- تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق إدارة العلاقات بين الموظفين في الأقسام والإدارات المختلفة، مما ينتج عنه الالتزام وحل المشاكل وتقليل معدلات التسرب الوظيفي.
- تم إدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد، مما يؤدي إلى إمكانية تحقيق المؤسسة لأهدافها.
- نظراً لندرة الموارد في المؤسسة فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تُستمد من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المؤسسة لأهدافها.
- تحسين قدرات ومهارات العاملين والمديرين على حد سواء، وعليه تتحسن كفاءة المؤسسة وتزيد فعاليتها.
- الالتزام وحل المشاكل وتقليل مستوى التسرب الوظيفي.
- رفع الروح المعنوية للعاملين. (مناصرية، ختو: ٢٠١٥: ٢٢٣).

- رفع الأداء العام للمنظمة من خلال التعاون بين الأفراد وإدارة العلاقات التبادلية بين العاملين ، مما يسهم في رفع المعدلات الأدائية للمخرجات وفقاً لطبيعة كل منظمة.
- تمد الإدارة والعاملين بوسائل للتفاعل فيما بينهم ينتج عنه زيادة النتائج الإجمالية التي يقوم بها الموظفين مقابل الأدوار الإضافية.(وليد، ٢٠١٦ : ٦٣).
- وتظهر أهميتها في تدعيم الانتماء المؤسسي، تشجيع رُوح التعاون ، سهولة أداء المهام ، تقليل معدلات الغياب، تحفيز الإدارة والموظفين على الإنخراط في العمل. (Stephens,p,2014:20

رابعاً: خصائص المواطنة التنظيمية

- أشارت دراسة (أيمن ، زهير ، ٢٠٢١ : ٣٣) أن خصائص سلوك المواطنة التنظيمية تتمثل فيما يلي:
- التطوعية: هي سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد ، ويشتمل على تصرفات تتجاوز الواجبات الرسمية والمهام الوظيفية .
 - الاختيارية : هي سلوك يقوم به الفرد باختياره ، وذلك غير موجود في التوصيف الوظيفي المحدد له.
 - البعد عن الرسمية: أي أن الفرد لا يأخذ مقابل أو مكافآت نظير ميقوم به من مساعدة بشكل مباشر من خلال نظم الحوافز الرسمية الموجودة في المنظمة.
 - النفعية: وهي سلوك يهدف إلى تحقيق المنفعة للآخرين سواء كانوا أفراد أو منظمات.
- #### خامساً: سلوكيات المواطنة التنظيمية
- تنوعت الدراسات التي اهتمت بدراسة وتفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتعددت وجهات النظر التي تناولتها بالوصف والتحليل، وعليه لم يوجد اتفاق بينهم حول هذه السلوكيات ، لذا يمكن عرضها على النحو التالي:
- من العلماء من أشار إليها بأنها تشتمل على السلوك الفردي والسلوك المنظمي فالسلوك الفردي يشير إلى قيام الموظفين بمساعدة زملائهم الذين يواجهون مشاكل في عملهم ، وتتم هذه المساعدة بشكل اختياري مثل(مساعدة الزملاء أثناء غياب أحدهم ، تقديم مقترحات لتحسين العمل).
- أما السلوك المنظمي فيقصد به السلوك الموجه نحو المنظمة ، ولا يعد جزءاً من متطلبات العمل الرسمية .(السلامة، ٢٠٢٠ : ٢٧).

كما تنوعت وجهات نظر العلماء في تحديدهم لتلك السلوكيات على النحو التالي:
. أورانجان organ (١٩٨٨) أوضح أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتمثل في الإيثار، الكياسة، الضمير الحي، الفضيلة المدنية، الروح الرياضية.
. وليامز دان اندرسون Williams Dan Anderson (١٩٩١) أوضح أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتمثل في الإيثار، الكياسة، الضمير الحي، الامتثال، المبادرة الفردية.
. دان وآخرون Dyne et.al (١٩٩٤) أوضح أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتمثل في سلوك المشاركة، الطاعة، الولاء التنظيمي.
. بوداسكوف podsakoff et.al (2000) أشار إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتمثل في سلوك (المشاركة، الامتثال، المبادرة الفردية، الفضيلة المدنية، الروح الرياضية، الولاء التنظيمي، تطوير الذات).

وقد تناول العلماء تلك السلوكيات بالشرح والتوضيح على النحو التالي :

١. الإيثار **Altruism**: هو عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، سواء طلبوا ذلك أم لم يطلبوا بمحض إرادة الشخص ودون إجبار من أحد، ومساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب وطرق إنجاز المهام، ومساعدة الزملاء في في إتمام أعمالهم المتراكمة بسبب الغياب.

(Jahangir.et.al2004:79).

٢. اللباقة واللفظ (الكياسة والكرم) **Courtesy and kindness (civility and generosity)**

generosity: وتشير إلى السلوك الموجه نحو تجنب مشكلات وصعوبات العمل وخاصة التي تؤثر على الآخرين، وهذا السلوك يساهم بشكل كبير في تقديم الاقتراحات وتمرير المعلومات وتسهيل إجراءات العمل، ويتضمن مساعدة الزملاء، والتعاون معهم بصورة رسمية أو غير رسمية، وهو سلوك يعكس مدى محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل، وإدراكه لتأثير هذا السلوك على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين، وتجنب إثارة المشاكل معهم واحترام آراء الزملاء.

(Prakoso,2021:180).

٣. وعي الضمير (الضمير الحي): **Awareness of conscience (living conscience)** ، ويشير إلى القيام بالأشياء بشكل صحيح وسليم لمصلحة المؤسسة

وليس للمصلحة الشخصية ، من خلال الاستخدام الفعال للوقت ، كما يشير إلى سلوك الأفراد غير المباشر نحو المؤسسة والآخرين من خلال الالتزام بأوقات العمل وزيادة مستويات الأداء ، وهو خارج عن المستوى المعروف أو المتوقع والانصياع التلقائي إلى سياسات وأنظمة وتعليمات وقواعد العمل. (قهوجي وآخرون، ٢٠٢١: ٣٨٠)، كما يمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، احترام اللوائح والأنظمة. (حسن، ٢٠١٨: ٢٢٣).

٤. **الروح الرياضية : Sportsmanship**، يقصد بها مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تذمر أو رفض أو ما شابه ذلك، وادخار الطاقة الموجهة لإنجاز العمل، كما تشير إلى سلوك الموظف نحو استيعاب الأحداث غير الرسمية التي تحصل في بيئة العمل دون شكوى أو تذمر، بالإضافة إلى التسامح والصبر والإحساس بمشكلات الآخرين ، ومما يدفع الأفراد إلى القيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية أن لديهم درجة من الإنجاز، الانتماء والسلطة، وهذا يدفعهم إلى زيادة معدلات الأداء وتحقيق التميز والسعي إلى إنجاز المهام بدافع القوة والعلاقات مع الآخرين. (Nadim Jahangir.et.al, 2004 :79).

٥. **السلوك الحضاري: Civilized behavior** ، يعني المشاركة البناءة والمسئولة في إدارة المؤسسة والاهتمام بمستقبلها من خلال حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية والتوجه نحو التغيير ، قراءة مذكرات المؤسسة وإعلاناتها وتأدية العمل بصورة تساعد في الحفاظ على سمعتها ، كما يشير إلى السلوك والنشاطات التي يبديها العامل خلال انغماسه ومشاركته البناءة في الحياة العملية، ومتابعة كافة أنشطته كحضور الاجتماعات والندوات، والإطلاع على النشرات التي تصدرها الجامعة. (قهوجي وآخرون، ٢٠٢١: ٣٨٠، ٣٨٢).

وهذه السلوكيات هي التي تم الاستعانة بها عند بناء الاستبانة في المحور الثاني.

سادساً: محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية

هناك عدة مفاهيم ترتبط بالمواطنة التنظيمية ارتباطاً وثيقاً تتمثل فيما يلي:

العدالة التنظيمية

يعد من أكثر المفاهيم ارتباطاً بالمواطنة التنظيمية ، لأن شعور العاملين بعدالة الإجراءات وعدالة التوزيع وعدالة التعاملات يجعلهم أكثر ميلاً للقيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

الرضا الوظيفي

تعد العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية علاقة إيجابية ، لأن إحساس العاملين بالرضا عن عملهم يجعلهم أكثر ميلاً لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية تجاه منظماتهم اعترافاً منهم بحبهم لمؤسستهم.

القيادة الإدارية:

إن الممارسات الإدارية التي يتبعها المدير مع الموظفين تؤثر إما بالإيجاب أو السلب على سلوكيات العاملين، فالتحفيز والثقة والانفتاح والتمكين تدفع العاملين إلى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية ، أما الممارسات الإدارية التي تنتسم بالتعقيد والبيروقراطية والالتزام الصارم باللوائح والقوانين يقلل من شعور الموظفين بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الالتزام التنظيمي

هناك علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية ، فالشخص الذي يتصف بأنه أكثر انتماءً لمؤسسته ويحرص على تقدمها ويبدل قصارى جهده لتمييزها يكون أكثر ميلاً لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

التمكين : هو وسيلة مهمة من وسائل مشاركة العاملين في صنع القرار، خاصة في ظل التقدم التكنولوجي، فالمنظمات الإدارية المعاصرة في حاجة إلى تسهيل الفرص لكل العاملين ليساهموا بأكبر قدر في تحقيق أهداف المنظمة، فعندما يشعر الموظف بحرية التصرف والاستقلالية في اتخاذ القرار يكونون أكثر انتماءً لمنظماتهم ويسعون لتحقيق أهدافها، وعلى العكس عندما لايشعرون بذلك تقل فاعليتهم المؤسسية وممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية. (حسين، يرقى ، مصطفى، بن عودة، ٢٠١٠: ٢١٩-٢٢٥).

سابعاً: معوقات سلوكيات المواطنة التنظيمية

توجد بعض المعوقات التي تمنع العاملين من القيام بسلوكيات المواطنة لتنظيمية تتمثل فيما يلي:

- قلة مشاركتهم في القرارات التي تهم المؤسسة، بالإضافة إلى ضعف تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المؤسسة.
- عجز ثقافة المؤسسة وقيمها في التخفيف من ضغوط العمل، الذي يؤثر سلباً على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية داخل المؤسسة، وبالتالي ينعكس على مستوى أدائهم.

- وجود قصور في المؤسسات في تحقيق مبادئ العدالة التنظيمية. (مناصرية، ختو ، ٢٠١٥ : ٢٢٤).

المحور الثاني : الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري

يُمثل التمكين الإداري أحد الأساليب الإدارية التي تسمح بتمكين العاملين في المؤسسة بهدف تحقيق الأهداف المرجوة، وأصبح التمكين الإداري يمثل استراتيجية للتنافس، ويسهم في تبسيط العمل، وذلك بالاتصال المباشر بالعاملين وإعطائهم سلطات ومسؤوليات أكبر فيما يتعلق باتخاذ القرار، كما أنه يهدف إلى التحول من الأسلوب التقليدي في الإدارة التي تركز على وجود السلطة في القمة (المدير) إلى مشاركة العاملين في كل شؤون المنظمة وما يتعلق بأمرها .

أولاً: مفهوم التمكين الإداري

تعددت آراء علماء الإدارة في وضع مفهوم للتمكين الإداري ، ويمكن عرض هذه الآراء على النحو التالي:

مفهوم التمكين في اللغة:

جاء في معجم لسان العرب بمعنى القدرة (ابن منظور، ١٩٩٥: ١٢٢).
، وفي المعجم الوسيط مأخوذ من مكَّن له في الأرض أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة وسهل عليه ويسر له . (مجمع اللغة العربية بالقاهرة ، ١٩٩٨ : ٣٥٤).

مفهوم التمكين في الاصطلاح يشير إلى:

- منح العاملين الصلاحيات التي تساعدهم في عملهم من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية.(عبدالعال، ماجد، ٢٠٢٠: ٥).
- ايمان الشخص بقدرته على الالتزام وتحمل المسؤولية من خلال الثقة التي يعطيها الرؤساء للعاملين، مما يجعلهم أكثر حبا لعملهم وإيجابية ، وذلك يدفعهم للتطوير والتحسين والابتكار . (ذياب ، حبتور، ٢٠٢١: ٣٨٥).
- إجراء يهدف إلى منح السلطة والمسؤولية للعاملين للتصرف بحرية وتوسيع مجال الثقة لتحقيق المرونة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهام العمل.(العازمي، ٢٠٢١: ١٢٨).
- إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صنع القرار من خلال التواصل الفعال معهم ومنحهم السلطة والحرية والاستقلالية لاتخاذ القرارات الخاصة بسير العمل.

(Shagholi et al ,2012: 378 -382).

- الانتقال من الأسلوب التقليدي في الإدارة إلى أسلوب الإدارة المبتكر الذي يسمح للعاملين في المستوى الأدنى تقديم مقترحاتهم ومناقشة الأمور المتعلقة بالعمل وتعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية.

(Grace,et.al, 2020:16).

- أسلوب إداري يسمح للعاملين بالانتقال من مجرد القيام بالمهام الروتينية إلى الإبداع والابتكار والتطوير وتحقيق الذات من خلال شعورهم بالاحتواء الوجداني من قبل المديرين والسماح لهم بالمشاركة في صنع القرار. (Mamon,2018: 42)

من العرض السابق يتضح: أن مفهوم التمكين الإداري هو مدخل إداري ينتقل فيه المديرين من مجرد القائمين بإصدار الأوامر والتعليمات وينتقل فيه المرؤوسين من مجرد منفذين للتعليمات إلى العمل التشاركي الذي يسمح فيه المدير للعاملين بالمشاركة في صنع القرار وصياغة رؤية المؤسسة ورسالتها والتشاور ومناقشة المشكلات التي تواجهها.

ثانياً: التأصيل التاريخي للتمكين الإداري

منذ حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور (١٨٥٦-١٩١٥م) يناهز العاملون بحقوقهم العادلة بأنفسهم أو من خلال النقابات العمالية فيما بعد، وزاد الاهتمام بالجوانب النفسية والسلوكية للعاملين، والاهتمام بدمج الفرد في جماعة العمل ومعالجة التنظيمات غير الرسمية في المدرسة السلوكية والإنسانية والاجتماعية بقيادة ألتون مايو وشيستر برنارد (١٩٢٠-١٩٣٠م)، وماكس فيبر وغيرهم (١٨٦٤-١٩٢٠م)، وأصبحت المطالبة بالمشاركة تأتي من جانب الإدارة كوسيلة لضمان ولاء العاملين لها، وحفزهم على بذل المزيد من الجهد، وفي بداية الستينات من القرن العشرين زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتأثيرها على أداء العاملين ومعدلات الدوران وغيرها، وذلك لأن العاملين يشكلون جزءاً حيوياً من الموارد التنظيمية، وهذا في إطار مدخل النظم الذي قدم له برتلنفي في نهاية الأربعينات من القرن الماضي، وكانت أول ممارسة حقيقية لمشاركة العاملين في تحديد الأهداف ومناقشة مختلف قضايا العمل، تمت من خلال ما يعرف بالإدارة بالأهداف والمحاسبة على النتائج، ثم ظهر بعد ذلك الاهتمام بفرق العمل خاصة المستقلة أو شبه المستقلة، من خلال اهتمام الشركات المتقدمة بالموارد البشرية باعتبارها أهم الأصول الفكرية المنتجة، وليست أقل أهمية من الأصول المادية الأخرى، وفي ظل الإدارة الاستراتيجية ظهر الاهتمام بتطوير ونمو العاملين من خلال عمليات المشاركة والدمج، وازداد الاهتمام بموضوع المشاركة في إطار إدارة الجودة الشاملة،

وحلقات الجودة خاصة في المنظمات اليابانية، ثم دمج موضوع المشاركة في إطار أكبر يسمى تمكين العاملين.

(عبد الوهاب، البرادعي ، ٢٠٠٦: ١٩٩)، (جاد الرب ، ٢٠٠٨: ٧٢ ، ٧٣).

ويؤكد مفهوم التمكين الإداري على حق العمال في التعبير عن آرائهم حول بيئة العمل وتحقيق الديمقراطية التنظيمية، حيث يريد الموظفون أن يكونوا جزءاً من فريق صنع القرار، والتركيز على الهيكل التنظيمي الأفقي الذي يركز على قدرة الموظفين على التوصل إلى حلول مبتكرة تؤكد على العمل الجماعي.

(Kelechi Ugwu , et.al ,2020: -57-80).

ثالثاً: أهمية التمكين الإداري

تتمثل أهمية التمكين الإداري فيما يلي:

- سهولة التواصل بين القادة والمرؤوسين وتحسين مهارات الأفراد من خلال مشاركتهم في الأنشطة الجماعية، ومنحهم الثقة الكاملة ، وتمكينهم من اتخاذ قرارات سليمة من خلال الاعتماد على خبرتهم الجماعية السابقة وكفاءتهم في تنفيذ المهام.
(Shagholi & Hussin , 2009 : 1939-1943)، (كريمة ، نور الهدى، ٢٠٢٢: ٤ ، ٥).

- تخفيف الشعور برفض الأوامر والتعليمات المفروضة من الأعلى، مما يساعد العاملين على توسيع طاقاتهم وقدراتهم الإنتاجية وجعل القرار الجماعي أكثر أهمية من القرار الفردي، وإشعارهم بالمسئولية وتقاسم السلطة، وإعطائهم الفرصة للمشاركة في صنع القرار، والتكيف مع التغيرات التي تواجه المؤسسة باستمرار .

(Shagholi et al , 2012: 378-382).

- منح العاملين المسئولية عن الأداء من خلال زيادة التفاعل بين أعضاء فريق العمل، والقدرة على مواجهة المشكلات، والتحول من أسلوب الإدارة التسلطي الذي يعتمد على السيطرة إلى أسلوب العمل الجماعي الديمقراطي، بالإضافة إلى الاهتمام بالموارد البشرية لأنها العامل الأساسي في تحقيق الإنتاج، والاستفادة من الفرص والمواهب الجديدة.

(Nadeem, 2012: 8-14).

- يسهم في حل المشكلات التنظيمية، وخلق أفكار فريدة من نوعها من خلال مشاركة المعرفة والخبرة والتجربة بين العاملين. (Grace,et.al ,2020 :164)

رابعاً: أهداف التمكين الإداري

- يهدف التمكين الإداري إلى تحقيق ما يلي: (العازمي، ٢٠٢١، ١٣١ : ١٣٢).
- المشاركة في تحقيق النتائج المرجوة: حيث يكون الدافع الداخلي للموظفين عالٍ بسبب شعورهم بأنهم جزءٌ من المنظمة التي يعملون فيها ويشعرون بالولاء لها.
 - الالتزام بأهداف المنظمة وتحمل المسؤولية، حيث يؤدي العاملون مهامهم طواعية دون رفض أو تذمر، ويكونوا أكثر حرصاً على الاستفادة من خبرات الآخرين.
 - توفير الإدارة الذاتية: حيث يشعر الأفراد بأنهم مدفوعون للعمل من داخلهم وليست من رقابة المدير.
 - الإبداع والحرية والاستقلال: حيث يحرص المدير على تحفيز الأفراد وتشجيعهم على المشاركة بأرائهم، مما يوفر لهم أرضاً خصبة للإبداع.
 - الرضا الوظيفي: حيث يشعر الأفراد بحريتهم الوظيفية واستقلاليتهم، مما يحقق لهم الشعور بالرضا الوظيفي.

(Rolkova& Farkasova ,2015: 1383-1387).

- تعزيز قيم تحمل المسؤولية، والقدرة على الابتكار والتخطيط والمشاركة الفعالة في تحديد الاجراءات وطرق التنفيذ بدلاً من انفراد المدير بها.(عطوي، ٢٠١٤ : ٣٠ . ٣١).
- تحقيق النمو المهني للأفراد، وتشجيعهم على الاطلاع وحضور الدورات التدريبية لتحقيق أقصى استفادة ممكنة والعمل على تحقيق العدالة الاجتماعية بين العاملين.
- تأكيد الصالح العام للجماعة، وذلك بوضع المصلحة في المقدمة، ولذا سيكون الولاء للجماعة وليس للأفراد.
- تفويض السلطة وذلك بتفويض بعض العاملين بأعمال إدارية معينة نتيجة للشعور بكفاءتهم في العمل وتقليل المستويات الهرمية.
- الاهتمام بالاتصالات الفعالة وتوفير العلاقات الإنسانية المتبادلة القائمة على أساس الاحترام والود والتعاون . (قلية ، عبدالمجيد ، ٢٠٠٩ : ٢٣٥).

خامساً: نظريات التمكين

من أهم النظريات التي أشارت إلى التمكين الإداري مايلي :

- ١- **نظرية ماكريجر Macgreygor** ويعبر في نظريته عن نمطين من المديرين ، النمط الأول (X) يشير إلى المديرين الذين يمارسون نوعاً من التسلط والسيطرة العالية والإشراف المباشر على العاملين ، أما النمط الثاني (Y) يشير إلى المديرين الذين يمنحون مجالاً أوسع لمشاركة العاملين وحرية التصرف، مما يتيح المجال أمامهم للإبداع والتفوق وتحقيق الذات ، وهذا النمط هو ما يؤكد مفهوم التمكين الإداري.
- ٢- **نظرية إدارة الجودة الشاملة TQM** ، تشير إلى جهود إدوارد ديمينج ، حيث يطالب العاملين بالمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة الموضوعة والتغلب على الصعوبات الناتجة عن السياسات الإدارية التي تحول دون تحقيق جودة المنتج.
- ٣- **نظرية هيرزبرج وتعرف بالإثراء الوظيفي** ، وتستند إلى إعطاء العاملين المسؤولية في اتخاذ القرار وتكليفهم بالأعمال الصعبة وإشراكهم في حل المشاكل ومنحهم فرص البروز والترقية والإشراف على الآخرين. (كريمة ، نور الهدى، ٢٠٢٢: ٦ ، ٧).

سادساً: أبعاد التمكين الإداري

تنوعت اتجاهات التربويين حول أبعاد التمكين الإداري وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد:

١. التحفيز Motivation

هو امتلاك المدير لعدد من المهارات التي تتمثل في تحفيز العاملين ذوي الأداء المتميز، والعلم باستراتيجيات الاتصال والتكامل والمشاركة في صنع القرار، الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء والتخطيط للقوى العاملة التي يتم تعيينها مستقبلاً قبل إعادة هيكلة المؤسسة، وتدريبهم على العمليات التشاركية ومهارات القيادة الفعالة، ويسهم التحفيز في دعم الموظفين وتطويرهم المهني حتى يتمكنوا من المشاركة والمساهمة في نجاح المؤسسة ، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرار، وإشعارهم أن المؤسسة ملكٌ لهم، وتبني شعار الجماعة أقوى من الفرد. (founder, 2018: 3,4).

وتعد المكافئة وسيلة لتطوير أداء الأفراد من خلال وجود نظام عادل لتوزيعها وعدم التحيز عند توزيعها على الأفراد، وإشعارهم بأنها مرتبطة بالأداء الجيد والنتائج مع التركيز على مبدأ الثواب أكثر من العقاب.(الجنائيني، ٢٠١٥: ٤٢٦ . ٤٣٧).

٢. الاتصال communication process

الاتصال هو التفاهم والتبادل والاتفاق بين العاملين لتحقيق هدف مشترك، وتتكون شبكات الاتصال من عدة أفراد ويدخل فيه ما يتبادلته الناس ويتناقلونه داخل المنظمة،

فالاتصال سواء كان رسمياً أو غير رسمي يعد أحد الوسائل لإشباع الجانب العاطفي للأفراد، حيث يمكن عن طريقه التعبير عن حالات الشعور بالرضا أو الإحباط لبعضهم أو للإدارة، كما أنه ضروري في مجال توفير المعلومات بالنسبة لعملية اتخاذ القرار ومعالجتها وسبل تحسين مستوى دقة قنوات الاتصال في نقل المعلومات المطلوبة من قبل الأفراد والجماعات والقرارات التنظيمية.

(سيزلاقي ، والاس، ١٩٩١ : ٣٦١) .

وهناك نوعان من الاتصال يتمثلان فيما يلي:

الاتصال بين شخصين: يتحقق من خلال الاتصال بين فردين داخل المؤسسة، ويمثل أشكالاً من المقابلات التي لها فاعلية لتحقيق أهداف المؤسسة وحل مشكلاتها واتخاذ القرارات الهامة التي تعمل على تطويرها والتخطيط المستقبلي لها. (حداد ، مهدي، ٢٠٢٣ : ٣١١ ، ٣١٢).

الاتصال بين الجماعات: يعتبر هذا النوع من أهم أنواع الاتصال داخل المؤسسات ويؤثر في طبيعة إدارتها، لأنه يعكس نوعية العلاقات غير الرسمية والأنشطة الترفيهية والترفيهية والتي تعزز أساليب الروح المعنوية والتعاون، ويعتبر جوهر العلاقات العامة والاجتماعية بين العاملين. (عبدالرحمن ، ٢٠٠٩ : ١٦٨).

وتتم عملية الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين من خلال إرشادهم إلى كيفية أداء الأعمال بعد إصدار التعليمات وتوضيحها، كما يتم الاتصال بطريقة مكتوبة أو شفوية، وقد يشتمل الاتصال على أوامر عامة لا تحوي تفصيلاً لكل الأعمال المطلوب إنجازها، وإنما يترك للمرؤوس فرصة التكيف من أجل إنجازها، وقد تكون الأوامر محددة وتشتمل على كافة التفاصيل. (عطوي: ٢٠١٤ ، ٢٣ ، حجي، ٢٠٠٠ : ١٥١).

ويعد الاتصال أحد الاستراتيجيات التي تمكن العاملين من المشاركة في المهام اليومية وعمليات صنع القرار في المؤسسة والتعاون في حل المشكلات التي تواجهها ، مما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وزيادة الالتزام والإنتاجية وتعزيز الرضا الوظيفي وزيادة معدلات الأداء. (Grace,et.al , 2020:164).

٣. تفويض السلطة Delegation of authority

يقصد بتفويض السلطة إتاحة المدير الفرصة لبعض العاملين لتولي بعض المهام نيابة عنه في ضوء الصلاحيات الممنوحة لهم، وذلك يسهم في تطوير العلاقات بين الموظفين والقادة وإقامة علاقات ودية فيما بينهم وتخفيف ضغوط العمل عنهم، وضمان استمرار

العمل حتى في غياب القائد ، وبمجرد صدور هذا التفويض يصبح الموظف مسئولاً عن العمل الذي فوض له أمام رئيسه ، وله أن يمارس الصلاحيات اللازمة لأداء ما كلف به. (كمال الدين ، ٢٠٢٢ : ٦٣٣)، وعملية التفويض تسهم في تطوير أداء الموظفين واستخدام المهارات الكامنة لديهم للاستفادة منها، واستعدادهم لتعلم مهارات جديدة وإعدادهم كقادة في المستقبل، وشعورهم بالانتماء ومن ثم يصبحون أسعد حالاً في عملهم، بالإضافة إلى توفير الوقت لأنهم سيؤدون العمل دون انتظار موافقة الرئيس، كما يتحملون المزيد من المسؤولية وتحسن ثقتهم بأنفسهم وتقديرهم إياها، مما يزيد من دافعيتهم للعمل وتطوير أدائهم (أموس، ٢٠٠٦: ١٥).

٤. علاقات العمل Labor relations

علاقات العمل هي التي تشكل العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، فإذا كانت هذه العلاقة مبنية على أساس سليم قائم على التعاون والاحترام استقرت العلاقة بين الطرفين. (شرارة ، ٢٠١٦ : ٩)، وتبنى علاقات العمل الجيدة على أساس المشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية مع تقليل المركزية والروتينية في أسلوب الإدارة، كل ذلك من شأنه أن يرفع من إنتاجية المؤسسات وحمائتها من النزاعات الداخلية، وتصبح المؤسسة مكاناً للتفاعل الاجتماعي يساعد على الوصول إلى المرادوية الإنتاجية المستهدفة . (مهدي، ٢٠١٨ : ٥-١).

وهي أسلوب يستخدم لاستثارة دافعية العاملين وتحفيزهم على بذل مزيد من الجهد ليؤدي العمل ثماره المرجوة، وذلك من خلال بناء علاقات قائمة على الاحترام والتعاون المتبادل بين جميع العاملين. (بقشان، فلمبان، ٢٠٢٣ : ٤٢٠).

وتتصف علاقات العمل الجيدة بأن تكون إنسانية طيبة تتمثل في الأخلاق الفاضلة، والاحترام المتبادل والتعاون بين الإدارة والعاملين، وبذلك تتحقق أفضل النتائج وتؤدي المهام والأهداف بنجاح، ولا تسود العلاقات الإنسانية إلا في جو ديمقراطي يحققه القائد من خلال تعامله مع الأفراد، والروح المعنوية تؤدي إلى زيادة الأداء وتحقيق الأهداف ودفع عجلة العمل إلى الأمام. (حلاوة، ٢٠١٢ : ٢٤٩- ٢٧٧).

وتساعد العلاقات الطيبة الفرد على سد احتياجات الفرد النفسية فتجعله أكثر شعوراً بالرضا عن العمل، وأقدر على التعاون من أجل تحقيق أهداف العمل، وأكثر إقبالاً على العطاء والبذل وأقل ضجراً وتوتراً، ذلك لأن الإنسان بطبيعته النفسية أكثر حاجة للشعور

بالأمن والطمأنينة وسط المكان الذي يعمل به والمجتمع الذي يعيش فيه .(البريكي، ٢٠١٤: ١١-١٧٠).

كما تقود علاقات العمل الطيبة إلى التعاون والتفاهم والمحبة، ويعتمد نجاح المهام الإدارية على نجاح العلاقات الإنسانية الجيدة التي تعد مؤشراً على نجاح الإدارة في أدائها والاهتمام بمطالب الإنسان الشخصية والاجتماعية والمهنية، وفيها يتم التركيز على الأفراد أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية والمادية .(حسين، ٢٠١٦: ٣٨٣-٤١٤).

٥. المشاركة في اتخاذ القرار Participation in decision making

يقصد بها مساهمة العاملين في صنع القرار وإبداء وجهات نظرهم حول القرار المتخذ ، مما يجعله أكثر قبولاً لدى العاملين . (بقشان، فلمبان، ٢٠٢٣: ٤٢٠).

وهذه الأبعاد هي التي يُستعان بها عند بناء الاستبانة في المحور الأول.

سابعاً: متطلبات تطبيق التمكين الإداري

يتطلب تحقيق التمكين الإداري توافر العناصر الآتية:

القيادة الفعالة:

تؤثر القيادة تأثيراً مهماً في المنظمة، وبقائها لا يعتمد إلى حد كبير على الأساليب التقليدية للقيادة بل يحتاج إلى أساليب حديثة في القيادة، ويقصد بالقيادة التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف، كما يقصد بها توجيه وتنسيق أنشطة الأعضاء لتحقيق الأهداف أو جعل الناس يعملون من أجل هدف معين.(المالكي، شعبيبي: ٢٠٢٤: ٣٧، ٣٨) ، ويمكن لقيادة المنظمة تغيير سلوكيات العاملين بما يتلائم مع استراتيجيتها، وينبغي أن يمتلك القائد المعرفة والمهارات التي تساعده في تحقيق الهدف المقصود، وأن يتكيف مع التغيرات الجذرية المختلفة في المجتمع مثل العولمة، التقدم التكنولوجي، الاتجاهات الاجتماعية والديموقراطية والقانونية، وإعادة هيكلة أسلوبه ونهجه بما يتماشى

مع قيم مكان العمل الجديد . (Mustafa Topark et. al: 2015:22)

كما ينبغي أن يتوافر في القائد مهارات الاتصال مع الناس، والمرونة للتعامل مع النوعيات المختلفة للموظفين من أجل تحقيق النتائج التي تتناسب مع إمكانياتهم، ويكون لديه القدرة على معالجة الأخطاء والخلافات والصراعات واتخاذ القرار في الوقت المناسب، وأن يكون لديه الخبرة والمنافسة والاستقامة والثبات على المبدأ والثقة المتبادلة . (ديمنغ وروبرت هاغستروم: ٢٠٠٩: ٣٠).

- ثقافة المنظمة

تعتبر الثقافة عن قيم المؤسسة ومعتقداتها وأهميتها في تنسيق الأدوار والعلاقات بين الأفراد، وهي نمط من المعتقدات والاتجاهات التي تؤثر بقوة على سلوك الأعضاء في التنظيم ، وتنتقل إلى الأعضاء الجدد من خلال عمليات التطبيع الاجتماعي، كما تنتقل من خلال شبكة من الطقوس والمعتقدات والاتصالات وأنماط التفاعل، وتُدعم عن طريق معايير الجماعة ونظام المكافآت، وتتمثل مصادرها في الاتجاهات وسلوكيات مؤسسي المنظمة وأبطالها وأبرز قادتها، وكذلك طبيعة عمل المنظمة بما تشمله من وظائف وتفاعلات مع البيئة الخارجية .

(حجي: ٢٠٠٠: ١٢٥).

كذلك فإن الثقافة التنظيمية القوية تجعل الأفراد يتميزون بالالتزام التنظيمي والانتماء للمنظمة، مما يزيد من إخلاصهم وولائهم ويؤثر بدرجة كبيرة على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، والمنظمات متميزة الأداء تتمتع بثقافة تنظيمية متجانسة قوية تؤمن بالتغيير وتسمح بتحفيز العمال على العمل، وتخلق لديهم نوعاً من الرضا عن العمل ، مما يجعلهم يبذلون كل طاقاتهم للعمل على تحسين مؤسستهم، وهذا يمثل ميزة تنافسية مهمة للمؤسسة تعود بالنتائج الإيجابية عليها، كما أنها توجد نوعاً من الرقابة الداخلية لديهم، وبالتالي ينخفض اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد . (السكرانة: ٢٠١٣: ٣٧٤، ٣٧٥).

الاستعداد للتغيير

يتطلب تحقيق التمكين الإداري وجود استعداد من الإدارة والعاملين لقبول التغيير الذي تتعرض له المؤسسة ، لأنه يوجد العديد من القوى والمؤثرات الداخلية والخارجية التي تدفعها نحو الأخذ به مثل التطورات التكنولوجية، والتقدم التقني والتكنولوجي وتغيرات حجم المنافسين وأهدافهم ، مما يلزم المنظمة بإجراء تغييرات أساليب العمل، إصدار قوانين جديدة والتكيف معها. (مجيد، الزيات: ٢٠٠٧: ١٥٨، ١٥٩).

- كما أن الجامعات تخضع باستمرار للتغيير لجذب المرشحين للتقدم في برامجها، كما يوجد تغيير في الأوضاع الداخلية للمؤسسة مثل (مناخ العمل المتغير، التغيرات في القيادة، نقص الموارد المالية وتغيير توقعات الموظفين، ظهور التكنولوجيا واستخدامها في التعليم) ، وكل ذلك يتطلب قبول الإدارة والعاملين لأي تغيير تتعرض له المؤسسة.

(Melody Brauns:2015: 37).

كما يعتبر من متطلبات تطبيق التمكين الإداري ما يلي:

- تحقيق التنمية المهنية للعاملين من خلال تقديم برامج تدريبية نشطة للعاملين، وكسر الحواجز التي تعترض تغيير الثقافة في المنظمة.
- فناعة الإدارة بضرورة تمكين العاملين، وذلك من خلال تأكيد الأقوال بالأفعال.
- إدراك القيادة لأهمية التمكين الإداري كوسيلة للنهوض بمصالح أعضائها، وليس مجرد الحصول على السلطة. (عبدالوهاب، البرادعي، ٢٠٠٦: ٢٠٢).

ثامناً: معوقات التمكين الإداري

هناك العديد من المعوقات التي تقف حائلاً يمنع من تحقيق التمكين الإداري، يمكن ذكرها فيما يلي:

- قلة وجود مناخ تنظيمي يدعم ثقافة التمكين الإداري.
 - قلة رغبة الإدارة في تمكين العاملين ومشاركتهم في شؤون المؤسسة.
 - نقص كفاية الوقت لدى العاملين.
 - نقص الاهتمام والتدريب للعاملين من جانب الإدارة العليا.
 - احتفاظ قيادة المؤسسة بالقرار الفردي.
 - شعور العاملين بأن مشاركتهم المؤسسية ستؤدي إلى تغييرات في تنظيم العمل ليست لصالحهم، مثل زيادة أعباء العمل أو الخسارة في الوظيفة.
- (Shagholi et al, 2012 :378-382).

كما يعتبر من المعوقات ما يلي:

- عدم وجود اتفاق بين الإدارة والعاملين حول معنى ومفهوم التمكين الإداري.
- عدم اهتمام الإدارة بتمكين العاملين والتمسك بأسلوب الإدارة المعتمد على السلطة المنفردة.
- قصور المعلومات والبيانات وبرامج التدريب المقدمة للعاملين. (جاد الرب ، ٢٠٠٨ : ٩٠).

المحور الثالث : العلاقة بين المواطنة التنظيمية والتمكين الإداري

يعد تطبيق مدخل التمكين الإداري من المداخل المهمة التي تسهم في تحفيز العاملين لبذل مزيد من الجهد ليتفوقوا على تحديات العمل التي يشعرون بأنهم عاجزون عن أدائها ، وذلك من خلال تقوية الشعور لديهم بالقدرة على الإنجاز والكفاءة الذاتية والاستمتاع بالعمل نفسه ، وليس للحصول على مقابل لأداء تلك المهام المسندة إليهم، كما أنه يعد وسيلة لتأسيس العلاقات

التبادلية الاجتماعية ، لأن العاملين إذا تم تمكينهم يتجهون لمبادلة المؤسسة بسلوكيات مفيدة وفقاً لمبدأ المعاملة بالمثل ، وهذا يجعلهم أكثر دافعية لتحسين أدائهم وممارسة السلوكيات التنظيمية طواعية دون أن يُطلب منهم ذلك ، وهذا يدعم العلاقات غير الرسمية في العمل .(حسين، مصطفى، ٢٠١٥ : ٢٢٤ ، ٢٢٥).

وكذلك يُسهّم التمكين الإداري في توليد الشعور بالثقة لدى العاملين وتحفيزهم لتحمل المسؤولية وإتاحة الفرصة لهم لإطلاق الطاقات الإبداعية التي تزيد من دافعيتهم الإيجابية للعمل، وإنجاز المهام بكفاءة وفاعلية، وهذا يتطلب بيئة عمل يسود فيها النمط الإداري الديمقراطي الذي يسمح بتمكين العاملين وترسيخ قيم المواطنة التنظيمية لديهم بديلاً عن النمط الهرمي. (عزاز ، مخازنيه، ٢٠١٧ : ٦١).

وقد أشارت بعض الدراسات التي تناولت التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية إلى أن بينهما علاقة إيجابية طردية، حيث أنه عندما يتوافر التمكين الإداري للعاملين تزيد ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المؤسسية بنجاح وفاعلية، وتتمثل هذه الدراسات في (دراسة مرزوق، عبدالعزيز وآخرون، ٢٠١٧)، (دراسة Dinpan\$Naeimian,2019) ، (دراسة ميلودة ، أسماء ٢٠٢٠)، (دراسة العامري، راضية وآخرون ، ٢٠٢٢).

المحور الرابع : المهام الوظيفية والإدارية لمديري الكليات ، وأهم المهام المسندة للجهاز الإداري بها.

(أ) مفهوم المدير:

- هو ذلك الشخص الذي يتحمل مسؤولية ما يتعلق بأنشطة المؤسسة من تنسيق ووضع الأهداف والاستراتيجيات لتسيير العمل المكلف به، كما أنه يتحمل مسؤولية صنع القرار وما يترتب عليه من نجاح لهذا القرار أو فشله . (نجيب ، محمد، ٢٠٠٣ : ١١٧).
- هو ذلك الشخص المُعيّن من قبل سلطة أعلى وتتمثل مهامه في توجيه وقيادة مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ مهام محددة، وله قدر من التحكم والسيطرة بحكم منصبه الوظيفي ما يعطيه الحق لإصدار التعليمات والتوجيهات والمهام اللازمة لتنفيذ الأهداف لخدمة صالح المؤسسة . (ديون ، عبدالقادر ، ٢٠١٨ : ٢٩٥).
- هو ذلك الشخص الذي يسند إليه مهمة الإشراف على العاملين داخل المؤسسة وملاحظة انضباطهم ومستوى أدائهم لأعمالهم وتوجيههم والإشراف عليهم ، وهو صانع

القرار والحكم المحايد بين جميع العاملين ، وهو نقطة الاتصال بين جميع الموظفين والإدارة العليا ، كما أنه مسئول عن تقديم الدعم الإداري اللازم للموظفين والإجابة على جميع الاستفسارات التي يحتاجون إليها في كل الأمور المتعلقة بعملهم . (مقابلة، عدنان، ٢٠٢٢: ١١٤٦).

ويقصد به في الدراسة : ذلك الشخص الذي يقوم بمتابعة العاملين والإشراف على أدائهم في ضوء الصلاحيات الممنوحة له، وذلك من أجل تنفيذ الأهداف الموضوعية للمؤسسة والسير بها نحو التميز والتقدم.

ويختص (مدير عام الكلية) بالآتي:

- الإشراف على الإدارات التابعة له بالكلية ويتولى رئاستها.
- الإشراف على الأعمال المالية والإدارية ومتابعة تنفيذ البرامج بالكلية.
- تنفيذ القوانين واللوائح والقرارات والمنشورات التي تصدر من السلطة المختصة بالجامعة.
- اعتماد النواحي المالية والإدارية المخولة له في حدود اختصاصه والتي يفوض فيها.
- الإشراف على تحصيل الأموال المستحقة للجامعة على نطاق الكلية.
- الإشراف على كافة الوثائق والسجلات والملفات الخاصة بالعاملين بالكلية وكذلك أعضاء هيئة التدريس.
- الإشراف على إعداد الموضوعات المطلوب عرضها على مجلس الكلية والأقسام واللجان المختلفة ومتابعة تنفيذ قراراتها.
- الاطلاع على المكاتبات الواردة للكلية وتوزيعها على الإدارات التابعة له ومتابعة تنفيذها.
- الاشتراك في عضوية اللجان المختلفة أو رئاستها في حدود القوانين والقرارات المنظمة لذلك .
- تطبيق الأحكام الصادرة في الدعاوى والأحكام التأديبية واتخاذ الإجراءات المترتبة عليها.
- وضع التقارير السنوية للعاملين بالكلية بعد أخذ رأي الرؤساء المباشرين لهم.
- الإشراف على أعمال امتحانات الطلاب بالكلية. (جامعة الأزهر، إدارة التنظيم والإدارة، ٢٠١٧ : ١٧٧ . ١٨٠).

واجبات ومسئوليات مدير عام الكلية

- تتمثل واجبات ومسئوليات مدير عام الكلية فيما يلي:
- يعمل تحت التوجيه العام لعميد الكلية.

- يشترك في تخطيط الأعمال المالية والإدارية للكلية واقتراح وضع البرامج التنفيذية لها.
 - يشرف على حسن سير العمل بالوحدات الادارية بالكلية والتنسيق بينها.
 - يتولى مراقبة القوانين واللوائح والقرارات والمنشورات التي تصدر عن السلطة المختصة ومتابعة إنجازها.
 - مباشرة السلطات المخولة له بنص القوانين والقرارات والاختصاصات التي تصدر له بها قرار بالتفويض.
 - يشرف على تحصيل الأموال المستحقة للجامعة على نطاق الكلية.
 - يتولى توجيه العاملين والإشراف العام على أعمالهم واقتراح وسائل العلاج لل صعوبات التي تعوق سير العاملين بعد دراستها مع العاملين بالكلية.
 - يتولى إمداد مجلس الكلية والأقسام واللجان المختلفة بالبيانات اللازمة، لبحث الموضوعات المعروضة عليها ومتابعة تنفيذ قراراتها.
 - يتولى إعداد تقارير تقدم لجهات الاختصاص عن سير العمل بالكلية، واقتراح ما يلزم بشأن زيادة كفاءة العمل بالكلية.
 - يشترك في عضوية اللجان أو رئاستها في حدود القوانين والقرارات المنظمة لذلك.
- (جامعة الأزهر: الإدارة العامة للتنظيم والإدارة والتخطيط، ٢٠١٧: ٢٧٨).

ب) المهام الوظيفية للجهاز الإداري

يقصد بالجهاز الإداري : الأفراد العاملين بالمؤسسات التعليمية بالجامعة والذين يُسند إليهم مهام ومسئوليات يلتزمون بأدائها في الوقت المطلوب ، في ضوء اللوائح والقوانين المنظمة للعمل وفي ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة.

ويشتمل الجهاز الإداري على الآتي:

(أ) إدارة الشؤون المالية.

(ب) إدارة الشؤون الإدارية.

(ج) قسم شؤون مجلس الكلية.

وهم يتبعون مدير عام الكلية إدارياً وإشرافياً ، وتتضح مسؤوليات كلاً منهم كما يلي:

(أ) رئيس قسم الشؤون الإدارية بالكلية

تتمثل واجبات ومسئوليات رئيس قسم الشؤون الإدارية بالكلية فيما يلي:

- يعمل شاغل الوظيفة تحت الإشراف العام لمدير الكلية.

- يشرف على العاملين بالقسم وتوجيههم ومتابعة إنجازهم لأعمالهم.
- يتولى متابعة تطبيق القوانين والتعليمات التي تحكم العمل.
- يشرف على أعمال شئون الأفراد بالكلية وإعداد المذكرات والموضوعات المطلوب عرضها.
- يشرف على أعمال التسجيل والوثائق، ومتابعة أعمال القيد والحفظ للوارد والصادر بها.
- يشرف على أعمال الخدمات الداخلية ودفاتر الحضور والانصراف وأعمال النسخ والطبع.
- يشترك في اللجان التي يندب لعضويتها.
- يتولى إعداد التقارير الدورية عن نشاط الشئون الإدارية بالكلية وعرضها على المسؤولين.
- يقوم بإنجاز ما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة. (جامعة الأزهر: الإدارة العامة للتنظيم والإدارة والتخطيط، ٢٠١٧: ٣٠٠).

(ب) رئيس قسم رعاية الشباب بالكلية

- تتمثل واجبات ومسئوليات رئيس قسم رعاية الشباب بالكلية فيما يلي:
- يعمل شاغل الوظيفة تحت الإشراف العام لوكيل الكلية.
- يشترك مع الإدارة العامة لرعاية الشباب بالجامعة في إعداد مشروع خطة وموازنة رعاية الشباب بالكلية، والإشراف على إجراءات تنفيذها بعد اعتمادها.
- يشرف على أعمال المكتب الفني لاتحاد الطلاب بالكلية، مع تذليل كافة الخدمات المالية والإدارية اللازمة لحسن سير العمل بالاتحاد.
- يقترح البرامج والمشروعات التي تكفل شغل أوقات الفراغ لطلاب الكلية والإشراف على تنفيذها.
- يشرف على تنظيم وتنفيذ الأنشطة الرياضية، وكذا إعداد وتجهيز وصيانة الملاعب والمنشآت الرياضية، ومتابعة أعمال التدريبات والمسابقات الرياضية التي تشترك فيها الكلية.
- يشرف على إقامة المعارض الخاصة بالنشاط الفني بالكلية، والعمل على تشجيع ممارسة هذا النشاط.

- يشرف على تشجيع ممارسة الهوايات الأدبية والفنية المختلفة، وكذا إعداد الخطط والبرامج اللازمة لذلك.
- يشرف على بحث حالات الطلاب المتقدمين للحصول على مساعدات، والعمل على تيسير حصول الطلاب على الاحتياجات الدراسية والمعيشية.
- يشرف على إعداد السجلات اللازمة لإثبات العمليات المتعلقة برعاية الشباب بالكلية.
- يشرف على إعداد كافة البيانات والمعلومات والإحصاءات المتعلقة بمختلف أنشطة الطلاب بالكلية، مع إبلاغها للإدارة العامة لرعاية الشباب بالجامعة وكذا الجهات المعنية.
- يقوم بإنجاز ما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة. (جامعة الأزهر: الإدارة العامة للتنظيم والإدارة والتخطيط، ٢٠١٧: ١٠٢).

(ج) رئيس قسم شؤون التعليم بالكلية

- تتمثل واجبات ومسئوليات رئيس قسم شؤون التعليم بالكلية فيما يلي:
- يعمل شاغل هذه الوظيفة تحت الإشراف العام لوكيل الكلية .
- يشرف على تلقي كشوف المرشحين للقيد بالكلية المحالة من مكتب التنسيق بالجامعة ومراجعتها واتخاذ الإجراءات اللازمة في هذا الشأن.
- يشرف على تلقي طلبات القيد من الطلاب المفصولين من كليات أخرى بالجامعة أو حملة المؤهلات العليا، واتخاذ إجراءات قيدهم بالكلية.
- يشرف على الإجراءات اللازمة لتحويل ونقل قيد الطلاب، واتخاذ إجراءات الكشف الطبي على الطلاب الجدد.
- يشرف على إمساك سجلات الطلاب بالكلية موضحاً بها كافة البيانات المتعلقة بكل طالب.
- يشرف على استخراج البطاقات الجامعية، واستخراج أذونات تحصيل الرسوم الدراسية لجميع الطلاب بالكلية.
- يشرف على تحصيل الرسوم الجامعية والتأمينات المقررة على الطلاب، وإمساك سجلات الرسوم لكل مرحلة دراسية مع عمل مطابقة شهرية مع خزانة الكلية.
- يشرف على إعداد سجلات بأسماء الطلاب المتفوقين دراسياً، واتخاذ إجراءات صرف المكافآت المستحقة لهم.

- يشرف على إعداد جداول توزيع الدروس والمحاضرات وتحديد أماكنها، ومراعاة تطبيق القوانين واللوائح المعمول بها في هذا الشأن.
- يشرف على إمساك سجلات التجنيد الخاصة بالطلاب الجدد واتخاذ كافة الإجراءات المتعلقة بذلك.
- يشرف على اتخاذ إجراءات اعتماد القرارات الخاصة بمنح الخريجين الدرجات العلمية، واتخاذ إجراءات عقد الامتحانات بالكلية.
- يشرف على اتخاذ الإجراءات الخاصة بتسليم الطلاب الخريجين الشهادات الأصلية والتأشير على الشهادات التي يطلبها الخريجين لتقديمها إلى الجهات الخارجية.
- يشرف على إعداد كافة المعلومات والبيانات والإحصاءات الخاصة بالطلاب، وإبلاغها للإدارة العامة لشئون التعليم بالجامعة.
- يقوم بإنجاز ما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة. (جامعة الأزهر: الإدارة العامة للتنظيم والإدارة والتخطيط، ٢٠١٧ : ١٣٢).

(د) رئيس قسم الدراسات العليا بالكلية

- تتمثل واجبات ومسئوليات رئيس قسم شئون التعليم بالكلية فيما يلي:
- يعمل شاغل هذه الوظيفة تحت الإشراف العام لوكيل الكلية.
- يشرف على تلقي طلبات القيد للدراسات العليا، واتخاذ إجراءات القيد والتسجيل وإبلاغ الطلاب المقبولين.
- يشرف على إمساك وحفظ سجلات بأسماء طلاب الدراسات العليا، وتسجيل جميع البيانات الخاصة بكل طالب، واستخراج البطاقات الخاصة بهم.
- يشرف على اتخاذ إجراءات تسجيل رسائل الماجستير والدكتوراه لطلاب الدراسات العليا.
- يشرف على إعداد سجل سنوي بأسماء المسجلين لرسائل الماجستير والدكتوراه وسجل الحاصلين على الدرجات العلمية.
- يشرف على الأعمال المتعلقة بامتحانات طلاب الدراسات العليا، وإبلاغ نتائج الامتحانات للجامعة.
- الإشراف على اتخاذ إجراءات اعتماد القرارات الخاصة بمنح الخريجين الدرجات العلمية، واعتماد الشهادات التي يطلبونها لتقديمها إلى الجهات الخارجية.

- يشرف على تلقي طلبات البحوث الخارجية من الأقسام المختلفة بالكلية ومن إدارة البحوث العلمية بإدارة الجامعة واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها.
 - يشرف على إعداد مشروع ميزانية مكافآت تكلفة رسائل الماجستير والدكتوراه ومكافآت البحوث الفائزة، وكذا إعداد المذكرات الخاصة بمنح هذه المكافآت.
 - يشرف على اتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة لتشكيل لجان البحث العلمي، ومناقشة الرسائل واتخاذ إجراءات اعتمادها.
 - يشرف على الإجراءات اللازمة لسفر أعضاء البعثات والإجازات الدراسية وإعارات أعضاء هيئة التدريس، وإيفادهم في المهام العلمية، وحضور المؤتمرات والندوات والحلقات الدراسية الخارجية بالتعاون مع الإدارة العامة للعلاقات العلمية والثقافية.
 - يشرف على اتخاذ إجراءات مد وإنهاء البعثات والإجازات الدراسية للمهام العلمية والإعارات وإمساك السجلات في هذا الشأن.
- يقوم بإنجاز ما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة. (جامعة الأزهر: الإدارة العامة للتنظيم والإدارة والتخطيط، ٢٠١٧: ١٣٣).

(هـ) رئيس قسم المكتبة بالكلية

- تتمثل واجبات ومسئوليات رئيس قسم المكتبة بالكلية فيما يلي:
- يعمل شاغل هذه الوظيفة تحت الإشراف العام لوكيل الكلية.
 - يشرف على إجراءات تزويد المكتبة بالمراجع والكتب والدوريات.
 - يشرف على قيد المراجع والكتب والدوريات الواردة للمكتبة في السجلات المخصصة لذلك.
 - يشرف على أعمال الفهرسة طبقاً للأصول المكتبية، وما يجرى عليه العمل بالمكتبة المركزية.
 - يشرف على أعمال الفهرسة الموضوعية والوصفية للكتب والمراجع والدوريات بمكتبة الكلية.
 - يشرف على اتخاذ إجراءات تبادل المطبوعات مع الكليات والمعاهد ومراكز البحوث والمؤسسات العلمية المناظرة محلياً وعالمياً.
 - يقوم بتطبيق التعريف الخاص بدرجات السرية لتحديد ما يمكن اعتباره وثيقة تسهيلاً وتيسيراً للعمل، وذلك بالتنسيق مع دار الكتب والوثائق القومية.

- يشرف على تنظيم الإعارات الخارجية والداخلية وتقديم الخدمات المكتبية بمكتبة الكلية.
- يشترك مع المكتبة المركزية بالجامعة في إعداد مشروع موازنة المكتبة بالكلية.
- يشرف على تنظيم عهد المكتبة بالكلية وصيانة محتوياتها وأعمال سكرتارية لجنة المكتبات بالكلية.
- يقوم بإنجاز ما يسند إليه من مهام. (جامعة الأزهر: الإدارة العامة للتنظيم والإدارة والتخطيط، ٢٠١٧ : ١٨٤).

(و) رئيس قسم الشؤون المالية بالكلية

- تتمثل واجبات ومسئوليات رئيس قسم الشؤون المالية بالكلية فيما يلي:
- يعمل شاغل هذه الوظيفة تحت الإشراف العام لمدير إدارة الكلية.
 - يشرف على العاملين التابعين له، والتنسيق بين أعمالهم وتوجيههم.
 - يتولى متابعة تنفيذ أحكام القوانين واللوائح والقرارات المالية بالكلية.
 - يتولى متابعة تنظيم المخازن والإشراف على طرق التخزين، ومراقبة صرف الأصناف من المخازن.
 - يتولى القيام بأعمال الجرد الدوري والمفاجئ على المخازن وخزينة الكلية.
 - يشرف على أعمال المشتريات وتوفير الأصناف التي تحتاجها الكلية.
 - يتولى الرد على المناقصات المالية والإشراف على كافة التصرفات المالية بالكلية.
 - يتولى إعداد كافة التقارير الدورية والسنوية عن نشاط الشؤون المالية بالكلية وعرضها على المسؤولين.
 - يقوم بإنجاز ما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة. (جامعة الأزهر: الإدارة العامة للتنظيم والإدارة والتخطيط، ٢٠١٧ : ٢٥٦).

من العرض السابق يتضح أن: (مدير عام الكلية) يختص بالإشراف على الإدارات التابعة له بالكلية ويتولى رئاستها، كما يتولى الإشراف على الأعمال المالية والإدارية بالكلية ومتابعة تنفيذ البرامج بها، وتنفيذ القوانين واللوائح والقرارات والمنشورات التي تصدر من السلطة المختصة بالجامعة، ويتولى الإشراف على الأقسام الإدارية التالية (الشؤون الإدارية، رعاية الشباب، شؤون التعليم، الدراسات العليا، المكتبة، الشؤون المالية)، وقد تم توضيح اختصاص كل قسم فيما سبق.

المحور الخامس : الدراسة الميدانية للبحث

قدم البحث عرضاً منهجياً للدراسة الميدانية واجراءاتها، وذلك من خلال عرض أهدافها، وبناء أداة الدراسة وتقنياتها، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأساليب المعالجة الإحصائية، ونتائج الدراسة، كما يلي:

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية

هدفت الدراسة الميدانية إلى رصد واقع التمكين الإداري ومعرفة درجة توافر أبعاده لدي المديرين، بالإضافة إلى معرفة درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الجهاز الإداري بكليات جامعة الأزهر، بهدف الوصول لمقترحات لتفعيل هذا المدخل لتنمية تلك الممارسات، وذلك على النحو الآتي:

- ١- التعرف على درجة توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مديري كليات جامعة الأزهر والمُمثِّلة في التحفيز، التفويض، الاتصال، علاقات العمل، المشاركة في اتخاذ القرار.
- ٢- التعرف على درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الجهاز الإداري بكليات جامعة الأزهر والمُمثِّلة في الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الرياضي.
- ٣- دراسة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغيرات (الدرجة الوظيفية، الجنس، سنوات الخبرة) وذلك للوقوف على مصادر الفروق في الاستجابات-إن وجدت-وتحليلها، بما يسهم في مراعاة هذه الفروق عند تقديم توصيات ومقترحات الدراسة.
- ٤- دراسة العلاقة بين درجة توافر التمكين الإداري ودرجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الجهاز الإداري بكليات جامعة الأزهر.

ثانياً: أداة الدراسة الميدانية

استخدمت الدراسة الميدانية الاستبانة بغرض جمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم إعداد هذه الأداة في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري من عرض وتحليل للدراسات السابقة، والأدبيات العلمية المتخصصة في مجال الدراسة، ومن ثم قامت الباحثة بتحكيم تلك الأداة، والتأكد من صلاحيتها بحساب معاملات الثبات والاتساق الداخلي لها، على النحو الآتي:

١- صدق أداة الدراسة

يمكن الحكم على الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين وتقدير مدى التوافق في تقديراتهم للفقرات وتقييمهم لمدى ارتباط الفقرات بالخصائص

المستهدف قياسها. (مجيد، ٢٠١٤: ١٠٤). وللتأكد من صدق الاستبانة الظاهري وصدق المحتوى تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الدراسة؛ وذلك للقيام بتحكيماها بعد الاطلاع على عنوان الدراسة، وتساؤلاتها، وأهدافها، وقد طُلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول عبارات الاستبانة من حيث مدى ملاءمة العبارات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرغوبة للدراسة، وكذلك من حيث ارتباط كل عبارة بالبُعد الذي تنتمي له، ومدى وضوح العبارات، وسلامة صياغتها، واقتراح طرق تحسينها بالإشارة بالحذف أو الإبقاء، أو التعديل للعبارات، والنظر في تدرج المقياس، ومدى ملاءمته، وغير ذلك مما يروونه مناسباً.

وبناءً على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم الإبقاء على العبارات التي اتفق عليها المحكمون بنسبة (٨٠%) فأكثر، وحذف العبارات التي حققت درجة موافقة أقل أو تعديلها وفق آراء المحكمين، كما تم إضافة بعض العبارات التي اقترحها المحكمون بحيث أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق، وتتكون الاستبانة في صورتها النهائية من محورين، الأول: التمكين الإداري ويضم (٢٥) عبارة، والثاني: المواطنة التنظيمية ويضم (٢٦) عبارة، ويوضح الجدول التالي وصف تصميم أداة الدراسة والتدرج Rating scale المستخدم للتعرف على استجابات عينة الدراسة على عباراتها.

جدول (١) وصف أداة الدراسة

المحور	الأبعاد الفرعية	عدد العبارات	نوع تدرج الاستجابة (Rating scale)
التمكين الإداري	التحفيز	٥	تدرج ثلاثي لدرجة التوافر/ الأهمية (كبيرة/ متوسطة/ ضعيفة)
	التفويض	٥	
	الاتصال	٥	
	علاقات العمل	٥	
	المشاركة في اتخاذ القرار	٥	
المواطنة التنظيمية	الايثار	٥	
	الكياسة	٥	
	وعي الضمير	٥	
	الروح الرياضية	٦	

نوع تدرج الاستجابة (Rating scale)	عدد العبارات	الأبعاد الفرعية	المحور
	٥	السلوك الحضاري	
	٥١	إجمالي الاستبانة	

٢- الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

يقصد بالاتساق الداخلي مدى تمثيل عبارات المقياس تمثيلاً جيداً للمراد قياسه: (Creswell, J, 2012:618) ، فبعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية ضمت (٥٥) من أفراد مجتمع الدراسة المستهدف بغرض التأكد من ملاءمة الأداة وصلاحياتها لجمع البيانات من وجهة نظر بعض أفراد المجتمع، وتم التعرف على مدى اتساق أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة البعد الذي تنتمي له، وكذلك حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، كما يلي:

جدول (٢) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي له وبين

درجة كل بُعد والدرجة الكلية لمحور التمكين الإداري (ن=٥٥)

المشاركة في اتخاذ القرار		علاقات العمل		الاتصال		التفويض		التحفيز	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠.٧٤	١	**٠.٩٦	١	**٠.٨٥	١	**٠.٦٧	١	**٠.٩٢	١
**٠.٦٨	٢	**٠.٩٦	٢	**٠.٨٩	٢	**٠.٩٣	٢	**٠.٨٧	٢
**٠.٧٦	٣	**٠.٩٧	٣	**٠.٩١	٣	**٠.٨٦	٣	**٠.٨٨	٣
**٠.٧٥	٤	**٠.٧٥	٤	**٠.٩٣	٤	**٠.٨٧	٤	**٠.٩٠	٤
**٠.٥٩	٥	**٠.٥٠	٥	**٠.٨٣	٥	**٠.٩٥	٥	**٠.٥٥	٥
**٠.٨٧	الارتباط بالدرجة	**٠.٩١	الارتباط بالدرجة	**٠.٩٢	الارتباط بالدرجة	**٠.٩٣	الارتباط بالدرجة	**٠.٩٢	الارتباط بالدرجة

** قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١).

ينتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات محور التمكين الإداري ترتبط بالبعد الذي تنتمي له بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، حيث تراوحت معاملات الارتباط من (٠.٥٠) إلى (٠.٩٧)، كما أن جميع الأبعاد الفرعية ترتبط بالدرجة الكلية لمحور التمكين الإداري بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، حيث تراوحت معاملات الارتباط من (٠.٨٧) إلى (٠.٩٣)، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لمحور التمكين الإداري.

جدول (٣) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له وبين درجة كل بُعد والدرجة الكلية لمحور سلوكيات المواطنة التنظيمية (ن=٥٥)

السلوك الحضاري		الروح الرياضية		وعي الضمير		الكياسة		الإيثار	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
*٠.٤٠	١	*٠.٧٠	١	*٠.٩٠	١	*٠.٨٣	١	*٠.٦٩	١
*٠.٦٤	٢	*٠.٧١	٢	*٠.٥٤	٢	*٠.٦٠	٢	*٠.٧٩	٢
*٠.٧٥	٣	*٠.٦٩	٣	*٠.٧٦	٣	*٠.٣٩	٣	*٠.٧٢	٣
*٠.٨٣	٤	*٠.٧٨	٤	*٠.٩٣	٤	*٠.٣٥	٤	*٠.٧٩	٤
*٠.٤٣	٥	*٠.٨٤	٥	*٠.٨٩	٥	*٠.٧٧	٥	*٠.٤٦	٥
		*٠.٦٢	٦						
*٠.٥٩	الارتباط بالدرجة *	*٠.٥٤	الارتباط بالدرجة *	*٠.٨٩	الارتباط بالدرجة *	*٠.٣٠	الارتباط بالدرجة *	*٠.٥٠	الارتباط بالدرجة *

* قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١).

ينتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات محور سلوكيات المواطنة التنظيمية ترتبط بالبعد الذي تنتمي له بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، حيث تراوحت معاملات الارتباط من (٠.٣٥) إلى (٠.٩٣)، كما أن جميع الأبعاد الفرعية ترتبط بالدرجة الكلية لمحور المواطنة التنظيمية بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، حيث تراوحت معاملات الارتباط من (٠.٣٠) إلى (٠.٨٩)، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لمحور سلوكيات المواطنة التنظيمية.

٣- ثبات أداة الدراسة

يشير الثبات إلى اتساق واستقرار أداة القياس وقدرتها على إعطاء نتائج متطابقة إذا تم تطبيقها على نفس العينة مرات متتالية (Jackson, S., 2009: 65)، وقد تم حساب الثبات

Reliability بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha، ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات للاستبانة.

جدول (٤) معاملات الثبات لأداة الدراسة (ن=٥٥)

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
إجمالي أبعاد التمكين الإداري	٢٥	٠.٩٧	مرتفع
إجمالي سلوكيات المواطنة التنظيمية	٢٦	٠.٧٨	مرتفع
إجمالي الاستبانة	٥١	٠.٩٥	مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة قد بلغت (٠.٩٥)، كما أن قيمة معامل ثبات محور التمكين الإداري قد بلغت (٠.٩٧)، وقيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات محور سلوكيات المواطنة التنظيمية قد بلغت (٠.٧٨)، وجميعها قيم أعلى من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات وهو (٠.٧٠) (Field, A., 2009: 675)، ويشير تحليل الثبات إلى ارتفاع مستوى الثبات لإجمالي الأداة وكافة محاورها الفرعية، وبالتالي الثقة في نتائج تطبيق الاستبانة وسلامة البناء عليها.

ثالثاً: مجتمع الدراسة الميدانية وعينتها

في ضوء الهدف الرئيس للدراسة الميدانية وحدودها، فإن مجتمع الدراسة يضم جميع العاملين بالجهاز الإداري بكليات جامعة الأزهر بتقنها الأشراف بالدقهلية، وتشمل كليتي التربية والشريعة والقانون (بنين) والدراسات الإنسانية والتجارة (بنات)، وقد بلغ عددهم (٣٧٦) فرداً، ولتحديد حجم مجتمع الدراسة تمّ مراجعة إحصائية جامعة الأزهر لعام ٢٠٢٣/٢٠٢٤م (جامعة الأزهر: الإحصائية السنوية للجهاز الإداري لعام ٢٠٢٣/٢٠٢٤م)، والجدول التالي يوضح وصف مجتمع الدراسة:

جدول رقم (٥) وصف مجتمع الدراسة

الكلية	ذكور	إناث	الإجمالي
الدراسات الإنسانية	٢٦	٥٣	٧٩
التجارة	٢٢	٦٤	٨٦
التربية	١١٨	لا يوجد	١١٨
الشريعة والقانون	٩٣	لا يوجد	٩٣
الإجمالي	٢٥٩	١١٧	٣٧٦

وبعد أن حصلت الباحثة على الموافقات اللازمة لعملية التطبيق الميداني، قامت بتوزيع الاستبانة على أفراد العينة، وقد تم تحديد حجم العينة الممثلة لمجتمع الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة Simple random sample والتي تقوم على اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية تضمن التكافؤ بين جميع أفراد مجتمع الدراسة. (Dattalo, P., 2008: 4) ويمكن حساب الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة معلوم الحجم باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون Steven K. Thompson (Thompson, 2012: 59)، وباستخدام معادلة ستيفن ثامبسون تبين أن الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة يبلغ (١٩٠) إداري، وقد قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة المستهدف في شهر مايو من عام ٢٠٢٤م، مع مراعاة متغيرات وخصائص المجتمع الأصلي، وحصلت الباحثة على (١٩٠) رداً مكتملاً، بما يمثل نسبة معاينة مقدارها (٥٠.٥٣%) من إجمالي المجتمع الأصلي للدراسة ويمكن وصف عينة الدراسة بحسب الخصائص الأولية (الدرجة الوظيفية، الجنس، سنوات الخبرة) على النحو الموضح بالجدول التالي.

جدول (٦) وصف عينة الدراسة بحسب البيانات الأولية

المتغير	العدد	النسبة المئوية
الدرجة الوظيفية:		
الأولي	٦٤	٣٣.٦٨%
الثانية	٤٤	٢٣.١٦%
الثالثة	٢٤	١٢.٦٣%
رئيس قسم	٥٨	٣٠.٥٣%
الجنس:		
ذكر	١٣٠	٦٨.٤٢%
أنثي	٦٠	٣١.٥٨%
سنوات الخبرة:		
أقل من ١٠ سنوات	٦	٣.١٦%
من ١٠ سنوات فأكثر	١٨٤	٩٦.٨٤%
إجمالي عينة الدراسة	١٩٠	١٠٠.٠٠%

ينتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الوظيفية قد تضمنت (٦٤) من فئة الدرجة الأولى بنسبة (٣٣.٦٨%)، و (٤٤) من فئة الدرجة الثانية بنسبة (٢٣.١٦%)، و (٢٤) من فئة الدرجة الثالثة بنسبة (١٢.٦٣%)، و (٥٨) من فئة رئيس قسم بنسبة (٣٠.٥٣%).
- أن عينة الدراسة بحسب متغير الجنس قد تضمنت (١٣٠) من فئة ذكر بنسبة (٦٨.٤٢%)، و (٦٠) من فئة أنثى بنسبة (٣١.٥٨%).
- أن عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة قد تضمنت (٦) من فئة أقل من ١٠ سنوات بنسبة (٣.١٦%)، و (١٨٤) من فئة من ١٠ سنوات فأكثر بنسبة (٩٦.٨٤%).

رابعاً: الأساليب الإحصائية

تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل استجابات عينة الدراسة ، والتي تضمنت ما يلي: الدرجة

- ١- **المتوسط الحسابي Mean**: للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة، ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة أو محور يمكن معرفة درجة التوافر/ الممارسة المناظرة (كبيرة/ متوسطة/ ضعيفة)، كما يوضح الجدول التالي.

جدول (٧) الحكم على درجة التوافر/ الممارسة في ضوء المتوسط الحسابي

المدى	درجة التوافر/ الممارسة
من ١ وحتى ١.٦٦	ضعيفة
من ١.٦٧ وحتى ٢.٣٣	متوسطة
من ٢.٣٤ وحتى ٣	كبيرة

كما تم ترتيب عبارات أبعاد الاستبانة تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر/ الممارسة ، وذلك لمعرفة العبارات ذات الأولوية.

٢- الانحراف المعياري Standard deviation ومعامل الاختلاف Coefficient of

variance: لتحديد مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي.

- ٣- اختبار مان-وينتي **Mann-Whitney test**: للتعرف على دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغيري الجنس (ذكر/ أنثى) وسنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات/ من ١٠ سنوات فأكثر)، وتكون الفروق بين الفئات معنوية إذا كانت الدلالة الإحصائية لقيمة (Z) أقل من أو تساوي (٠.٠٥).

٤- اختبار كروسكال-واليس **Kruskal-Wallis test**: وذلك لاختبار الدلالة الإحصائية

للفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الوظيفية (الأولي/ الثانية/ الثالثة/ رئيس قسم)، وتكون الفروق بين الفئات معنوية إذا كانت الدلالة الإحصائية لقيمة (H) أقل من أو تساوي (٠.٠٥) وفي حالة وجود فروق دالة إحصائية تم استخدام طريقة دان-بونفيروني للمقارنات البعدية *Dunn-Bonferroni post hoc method* للتعرف على مصادر الفروق واتجاهاتها.

٥- تحليل الانحدار الخطي البسيط **Simple Linear Regression**: وذلك لدراسة معنوية نموذج الانحدار بين التمكين الإداري كمتغير مستقل والمواطنة التنظيمية كمتغير تابع.

٦- تحليل الانحدار الخطي المتعدد **Multi Linear Regression**: وذلك لدراسة الإسهام النسبي لأبعاد التمكين الإداري كمتغيرات مستقلة في التنبؤ بالمواطنة التنظيمية كمتغير تابع.

٧- البرامج المستخدمة في المعالجات الإحصائية: تم تحليل البيانات الخاصة بالدراسة باستخدام الإصدار السابع والعشرون لعام ٢٠٢٠م من البرنامج الإحصائي **IBM SPSS Statistics**.

خامسا: نتائج الدراسة الميدانية

يمكن عرض نتائج الدراسة كما يلي:

أ- النتائج الخاصة بدرجة توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مديري كليات جامعة الأزهر يوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة التوافر المناظرة لاستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مديري كليات جامعة الأزهر من وجهة نظر الجهاز الإداري.

جدول (٨) النتائج الإجمالية لدرجة توافر أبعاد التمكين الإداري (ن=١٩٠)

الترتيب	درجة التوافر	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	فترة الثقة للمتوسط عند مستوى ثقة ٩٥%		المتوسط الحسابي	البعد
				الحد الأدنى	الحد الأعلى		
١	متوسطة	٢٨.٧٣%	٠.٦٥	٢.٣٤	٢.١٥	٢.٢٥	التحفيز
٤	متوسطة	٢٨.٥٤%	٠.٦٠	٢.١٩	٢.٠٢	٢.١٠	التفويض

الترتيب	درجة التوافر	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	فترة الثقة للمتوسط عند مستوى ثقة ٩٥%		المتوسط الحسابي	البُعد
٢	متوسطة	٢٨.٨٧%	٠.٦٣	٢.٢٦	٢.٠٨	٢.١٧	الاتصال
٣	متوسطة	٢١.٩٩%	٠.٤٧	٢.٢٠	٢.٠٧	٢.١٤	علاقات العمل
٥	متوسطة	٢٣.٦٦%	٠.٤٩	٢.١٥	٢.٠١	٢.٠٨	المشاركة في اتخاذ القرار
-	متوسطة	٢٢.٦٤%	٠.٤٩	٢.٢٢	٢.٠٨	٢.١٥	إجمالي أبعاد التمكين الإداري

يتضح من النتائج بالجدول السابق أن درجة التوافر لإجمالي أبعاد التمكين الإداري في مستوى "متوسطة" بمتوسط حسابي (٢.١٥)، وأوضح حساب فترة الثقة للمتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة عند مستوى ثقة ٩٥% أنه يتراوح بين (٢.٠٨) و(٢.٢٢)، وهو ما يؤكد أن إجمالي التمكين الإداري يقع في مستوى "متوسطة"، وهو ما يتفق مع دراسة (حبتور، ذياب ٢٠٢١) التي أوضحت أن أبعاد التمكين الإداري تمارس بدرجة متوسطة، كما يوجد تفاوت في درجة التوافر علي مستوي أبعاد التمكين الإداري، حيث جاء بُعد التحفيز في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٢٥)، يليه بُعد الاتصال في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.١٧)، يليه بُعد علاقات العمل في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢.١٤)، يليه بُعد التفويض في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢.١٠)، بينما يأتي بُعد المشاركة في اتخاذ القرار في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٠٨)، وهذا يوضح وجهة نظر الجهاز الإداري في درجة توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مديري الكليات بجامعة الأزهر وفقاً لأهميتها لديهم، فالتحفيز يمثل المرتبة الأولى يليه الاتصال ثم علاقات العمل ثم التفويض وتنتهي بالمشاركة في اتخاذ القرار .

وتشير قيم معاملات الاختلاف إلى وجود تقارب في استجابات عينة الدراسة حول علاقات العمل حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (٢١.٩٩%)، وهو ما يرجع إلى توافر بعد علاقات العمل لدى مديري الكليات من وجهة نظر عينة الدراسة، مما يساعد على بث روح التعاون والثقة بين الإدارة والعاملين، بينما يتزايد الاختلاف في استجابات عينة الدراسة حول الاتصال حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (٢٨.٨٧%)، وذلك يرجع إلى قلة توافر بعد الاتصال بين

الجهاز الإداري والمديرين، مما يوضح بأنهم بحاجة لذلك ، لأن الاتصال يعد عاملاً مهماً ووسيلة لمعرفة التعليمات الموجهة لهم لتحقيق نجاح العمل الإداري .

ويمكن عرض نتائج كل بُعد من أبعاد التمكين الإداري على النحو الآتي:

البُعد الأول: التحفيز

يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد التحفيز.

جدول (٩) نتائج استجابات عينة الدراسة حول التحفيز (ن=١٩٠)

م	العبرة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	يقوم المدير بتحفيز العاملين لبث روح العمل والتعاون بينهم.	٩٦	٦٩	٢٥	٢.٣٧	٠.٧١	كبيرة	٢
		%٥٠.٥٣	%٣٦.٣٢	%١٣.١٦				
٢	يتابع المدير عمل الموظفين بصفة دورية.	١٠٢	٦٩	١٩	٢.٤٤	٠.٦٧	كبيرة	١
		%٥٣.٦٨	%٣٦.٣٢	%١٠.٠٠				
٣	ينتهج المدير أسلوب العدالة في تحفيز العاملين.	١٠٢	٤٤	٤٤	٢.٣١	٠.٨٢	متوسطة	٣
		%٥٣.٦٨	%٢٣.١٦	%٢٣.١٦				
٤	يشجع المدير العاملين عند تقديم أفكار واقتراحات جديدة.	٩٠	٥٦	٤٤	٢.٢٤	٠.٨١	متوسطة	٤
		%٤٧.٣٧	%٢٩.٤٧	%٢٣.١٦				
٥	يستخدم المدير أسلوب العقاب للمقصرين بهدف تقديم أداء أفضل.	٣٢	١٠٢	٥٦	١.٨٧	٠.٦٧	متوسطة	٥
		%١٦.٨٤	%٥٣.٦٨	%٢٩.٤٧				
-	إجمالي بُعد التحفيز			٢.٢٥	٠.٦٥	متوسطة	-	

يتضح من الجدول السابق أن درجة التوافر جاءت متوسطة على إجمالي بُعد التحفيز بمتوسط حسابي (٢.٢٥)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (١.٨٧) إلى (٢.٤٤)، أي أن العبارات تراوحت درجة التوافر عليها جميعاً في مستوى متوسطة وكبيرة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- يتابع المدير عمل الموظفين بصفة دورية، بمتوسط حسابي (٢.٤٤)، وانحراف معياري (٠.٦٧).
- يقوم المدير بتحفيز العاملين لبث روح العمل والتعاون بينهم، بمتوسط حسابي (٢.٣٧)، وانحراف معياري (٠.٧١).
- ينتهج المدير أسلوب العدالة في تحفيز العاملين، بمتوسط حسابي (٢.٣١)، وانحراف معياري (٠.٨٢).
- يشجع المدير العاملين عند تقديم أفكار واقتراحات جديدة، بمتوسط حسابي (٢.٢٤)، وانحراف معياري (٠.٨١).
- يستخدم المدير أسلوب العقاب للمقصرين بهدف تقديم أداء أفضل، بمتوسط حسابي (١.٨٧)، وانحراف معياري (٠.٦٧).

وتشير هذه النتائج إلى أن عبارة يتابع المدير عمل الموظفين بصفة دورية، جاءت في الترتيب الأول بدرجة توافر كبيرة ، وهو ما يشير إلى أن مديري كليات جامعة الأزهر يتصفون بالنشاط والحيوية في متابعة أداء الجهاز الإداري لأعمالهم، وهو ما يسهم في إنجاز الأعمال بدقة وفي الوقت المحدد ، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بينما جاءت عبارة يستخدم المدير أسلوب العقاب للمقصرين بهدف تقديم أداء أفضل في الترتيب الأخير بدرجة توافر متوسطة ، وهو ما يشير إلى أن المديرين يستخدمون أسلوب التوجيه والإرشاد للجهاز الإداري عند وجود تقصير في العمل ، ويميلون بدرجة بسيطة لا استخدام العقاب وأنهم يميلون أكثر لاستخدام أسلوب التحفيز المعنوي ، وهو ما يؤكد حاجة أفراد عينة الدراسة لممارسة المديرين أساليب إدارية حديثة تهدف إلى كيفية التعامل مع المقصرين في عملهم ، لأن أسلوب التحفيز الدائم قد لأيجدي مع بعض الموظفين.

البُعد الثاني: التفويض

يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد التفويض.

جدول (١٠) نتائج استجابات عينة الدراسة حول التفويض (ن=١٩٠)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		ك	ك	ك				
٦	يمنح المدير الصلاحيات للعاملين في تأدية مهامهم	٥٦	١٠٣	٣١	٢.١٣	٠.٦٧	متوسطة	٣
		%٢٩.٤٧	%٥٤.٢١	%١٦.٣٢				
٧	يتيح المدير الفرصة للعاملين للمشاركة في تحديد أهداف	٤٤	٨٣	٦٣	١.٩٠	٠.٧٥	متوسطة	٥
		%٢٣.١٦	%٤٣.٦٨	%٣٣.١٦				
٨	يوفر المدير المعلومات والبيانات اللازمة لإنجاز المهام على أكمل وجه.	٨٩	٤٤	٥٧	٢.١٧	٠.٨٦	متوسطة	٢
		%٤٦.٨٤	%٢٣.١٦	%٣٠.٠٠				
٩	يقوم المدير بتوزيع المهام والأدوار حسب قدرة وكفاءة كل	٨٣	٦٣	٤٤	٢.٢١	٠.٧٩	متوسطة	١
		%٤٣.٦٨	%٣٣.١٦	%٢٣.١٦				
١٠	يراعي المدير إمكانيات وقدرات العاملين عند تفويضهم للمهام	٦٣	٨٣	٤٤	٢.١٠	٠.٧٥	متوسطة	٤
		%٣٣.١٦	%٤٣.٦٨	%٢٣.١٦				
-	إجمالي بُعد التفويض			٢.١٠	٠.٦٠	متوسطة	-	

يتضح من الجدول السابق أن درجة التوافر جاءت متوسطة على إجمالي بُعد التفويض بمتوسط حسابي (٢.١٠)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (١.٩٠) إلى (٢.٢١)، أي أن العبارات جاءت لدرجة التوافر عليها جميعاً في مستوى متوسطة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- يقوم المدير بتوزيع المهام والأدوار حسب قدرة وكفاءة كل موظف، بمتوسط حسابي (٢.٢١)، وانحراف معياري (٠.٧٩).
- يوفر المدير المعلومات والبيانات اللازمة لإنجاز المهام على أكمل وجه، بمتوسط حسابي (٢.١٧)، وانحراف معياري (٠.٨٦).
- يمنح المدير الصلاحيات للعاملين في تأدية مهامهم، بمتوسط حسابي (٢.١٣)، وانحراف معياري (٠.٦٧).
- يراعي المدير إمكانيات وقدرات العاملين عند تفويضهم للمهام الموكلة إليهم، بمتوسط حسابي (٢.١٠)، وانحراف معياري (٠.٧٥).

- يتيح المدير الفرصة للعاملين للمشاركة في تحديد أهداف المؤسسة، بمتوسط حسابي (١.٩٠)، وانحراف معياري (٠.٧٥).

وتشير هذه النتائج إلى أن عبارة يقوم المدير بتوزيع المهام والأدوار حسب قدرة وكفاءة كل موظف جاءت في الترتيب الأول بدرجة توافر متوسطة، وهو ما يؤكد انتهاج المديرين مبدأ العدالة التنظيمية عند توزيع الأدوار والمهام على العاملين، بينما جاءت عبارة يتيح المدير الفرصة للعاملين للمشاركة في تحديد أهداف المؤسسة في الترتيب الأخير بدرجة توافر متوسطة ، وهو ما يشير إلى وجود قصور في مشاركة أفراد عينة الدراسة في وضع أهداف المؤسسة ، وهو ما يؤكد ضرورة تبني المديرين مدخل التمكين الإداري ومشاركة العاملين في وضع رؤية المؤسسة وأهدافها ، لأن ذلك يزيد من ولائهم وانتمائهم المؤسسي ، وبذلك يكون دافعا قويا لهم لممارسة قيم المواطنة التنظيمية.

البُعد الثالث: الاتصال

يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد الاتصال.

جدول (١١) نتائج استجابات عينة الدراسة حول الاتصال (ن=١٩٠)

الترتيب	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارة		م
				ضعيفة	متوسطة	كبيرة			
٥	متوسطة	٠.٧٥	٢.١١	٤٤	٨٢	٦٤	ك	يمكن المدير من التواصل مع العاملين	١١
				%٢٣.١٦	%٤٣.١٦	%٣٣.٦٨	%	%	
٣	متوسطة	٠.٦٩	٢.١٧	٣١	٩٥	٦٤	ك	يحرص المدير على كسب ثقة العاملين.	١٢
				%١٦.٣٢	%٥٠.٠٠	%٣٣.٦٨	%	%	
٤	متوسطة	٠.٧٤	٢.١٧	٣٨	٨٢	٧٠	ك	يحرص المدير على كسر الحواجز بينه وبين العاملين.	١٣
				%٢٠.٠٠	%٤٣.١٦	%٣٦.٨٤	%	%	
١	متوسطة	٠.٧٩	٢.٢١	٤٤	٦٣	٨٣	ك	يشجع المدير العاملين على مناقشة أساليب العمل الإداري.	١٤
				%٢٣.١٦	%٣٣.١٦	%٤٣.٦٨	%	%	
٢	متوسطة	٠.٨٧	٢.٢١	٥٦	٣٨	٩٦	ك	يوفر المدير المعلومات للعاملين عندما يحتاجون إليها.	١٥
				%٢٩.٤٧	%٢٠.٠٠	%٥٠.٥٣	%	%	
-	متوسطة	٠.٦٣	٢.١٧	إجمالي بُعد الاتصال					

يتضح من الجدول السابق أن درجة التوافر جاءت متوسطة على إجمالي بُعد الاتصال بمتوسط حسابي (٢.١٧)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (٢.١١) إلى (٢.٢١)، أي أن العبارات جاءت درجة التوافر عليها جميعا في مستوى متوسطة، وبترتيب العبارات تنازليا بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- يشجع المدير العاملين على مناقشة أساليب العمل الإداري، بمتوسط حسابي (٢.٢١)، وانحراف معياري (٠.٧٩).
- يوفر المدير المعلومات للعاملين عندما يحتاجون إليها، بمتوسط حسابي (٢.٢١)، وانحراف معياري (٠.٨٧).
- يحرص المدير على كسب ثقة العاملين، بمتوسط حسابي (٢.١٧)، وانحراف معياري (٠.٦٩).
- يحرص المدير على كسر الحواجز بينه وبين العاملين، بمتوسط حسابي (٢.١٧)، وانحراف معياري (٠.٧٤).
- يتمكن المدير من التواصل مع العاملين بمهارة، بمتوسط حسابي (٢.١١)، وانحراف معياري (٠.٧٥).

وتشير هذه النتائج إلى أن عبارة يشجع المدير العاملين على مناقشة أساليب العمل الإداري في الترتيب الأول بدرجة توافر متوسطة ، وهو مايشير إلى اتباع المديرين أسلوب مشاركة العاملين في مناقشة أساليب العمل الخاص بالمؤسسة ، وهو مايشير إلى معرفتهم الإدارية بمدخل التمكين الإداري وأهمية المشاركة ، بينما جاءت عبارة يتمكن المدير من التواصل مع العاملين بمهارة في الترتيب الأخير بدرجة توافر متوسطة ، وهو مايشير إلى حاجة المديرين بكليات جامعة الأزهر لبرامج التنمية الإدارية في مجال التواصل الفعال ، لتدعم تواصلهم مع العاملين وتسهيل انتقال التعليمات لهم لأداء المهام بفاعلية ، وذلك يتطلب ضرورة عقد جامعة الأزهر لمثل هذه الدورات التدريبية وغيرها التي تدعم العمل الإداري .

البُعد الرابع: علاقات العمل

يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد علاقات العمل.

جدول (١٢) نتائج استجابات عينة الدراسة حول علاقات العمل (ن=١٩٠)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١٦	يقيم المدير علاقات طيبة مع العاملين.	ك	٦٣	٩٥	٣٢	٠.٦٩	متوسطة	٣
		%	%٣٣.١٦	%٥٠.٠٠	%١٦.٨٤			
١٧	ينشر المدير الشعور بالأمن والاستقرار بين العاملين.	ك	٧٥	٨٩	٢٦	٠.٦٨	متوسطة	١
		%	%٣٩.٤٧	%٤٦.٨٤	%١٣.٦٨			
١٨	يشجع المدير العمل الجماعي بين العاملين.	ك	٥٠	١٠٨	٣٢	٠.٦٥	متوسطة	٤
		%	%٢٦.٣٢	%٥٦.٨٤	%١٦.٨٤			
١٩	يدعم المدير العاملين عند تنفيذ المهام.	ك	٤٤	١٠١	٤٥	٠.٦٩	متوسطة	٥
		%	%٢٣.١٦	%٥٣.١٦	%٢٣.٦٨			
٢٠	يحرص المدير على تحقيق العدل والمساواة بين العاملين.	ك	٤٥	١٣٣	١٢	٠.٥٢	متوسطة	٢
		%	%٢٣.٦٨	%٧٠.٠٠	%٦.٣٢			
-	إجمالي بُعد علاقات العمل			٢.١٤	٠.٤٧	متوسطة	-	

يتضح من الجدول السابق أن درجة التوافر جاءت متوسطة على إجمالي بُعد علاقات العمل بمتوسط حسابي (٢.١٤)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (١.٩٩) إلى (٢.٢٦)، أي أن العبارات جاءت لدرجة التوافر عليها جميعا في مستوى متوسطة، وبترتيب العبارات تنازليا بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- ينشر المدير الشعور بالأمن والاستقرار بين العاملين ، بمتوسط حسابي (٢.٢٦)، وانحراف معياري (٠.٦٨).
- يحرص المدير على تحقيق العدل والمساواة بين العاملين، بمتوسط حسابي (٢.١٧)، وانحراف معياري (٠.٥٢).
- يقيم المدير علاقات طيبة مع العاملين، بمتوسط حسابي (٢.١٦)، وانحراف معياري (٠.٦٩).
- يشجع المدير العمل الجماعي بين العاملين، بمتوسط حسابي (٢.٠٩)، وانحراف معياري (٠.٦٥).

- يدعم المدير العاملين عند تنفيذ المهام، بمتوسط حسابي (١.٩٩)، وانحراف معياري (٠.٦٩).

وتشير هذه النتائج إلى أن عبارة ينشر المدير الشعور بالأمن والاستقرار بين العاملين جاءت في الترتيب الأول بدرجة توافر متوسطة، وهو ما يشير إلى أن مديري كليات جامعة الأزهر يهتمون بنشر مشاعر الأمن والثقة والطمأنينة بين العاملين، مما يجعلهم يبذلون كل جهودهم لتقديم المؤسسة التي يعملون فيها ويسعون لتميزها وازدهارها، بينما جاءت عبارة يدعم المدير العاملين عند تنفيذ المهام في الترتيب الأخير بدرجة توافر متوسطة، وهو ما يشير إلى حاجة المديرين إلى مهارة وخبرة ومعرفة بأساليب تدعيم العاملين، لأنها تسهم في زيادة معدلات الإنتاج ورفع الروح المعنوية للعاملين، وبالتالي يتم تنفيذ الأعمال المطلوبة على أكمل وجه وفي الوقت المحدد لها.

البُعد الخامس: المشاركة في اتخاذ القرار

يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد المشاركة في اتخاذ القرار.

جدول (١٣) نتائج استجابات عينة الدراسة حول المشاركة في اتخاذ القرار (ن=١٩٠)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
٢١	يسمح المدير للعاملين بالاستقلالية في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم.	٥٠	٩٠	٥٠	٢.٠٠	٠.٧٣	متوسطة	٤
		%٢٦.٣٢	%٤٧.٣٧	%٢٦.٣٢				
٢٢	يدعم المدير المقترحات الإبداعية التي تسهم في اتخاذ القرار الأمثل.	٥٨	٩٥	٣٧	٢.١١	٠.٧٠	متوسطة	٢
		%٣٠.٥٣	%٥٠.٠٠	%١٩.٤٧				
٢٣	يضع المدير مقترحات العاملين محل الجِد ويمكنه الاستفادة منها.	٥٢	٨١	٥٧	١.٩٧	٠.٧٦	متوسطة	٥
		%٢٧.٣٧	%٤٢.٦٣	%٣٠.٠٠				
٢٤	يقوم المدير بعقد اجتماعات دورية مع الموظفين لمعرفة أهم مشاكلهم.	٦٥	٧٤	٥١	٢.٠٧	٠.٧٨	متوسطة	٣
		%٣٤.٢١	%٣٨.٩٥	%٢٦.٨٤				
٢٥	يعطي المدير الفرصة	٨٤	٦٩	٣٧	٢.٢٥	٠.٧٦	متوسطة	١

م	العبارة		الاستجابات			المتوسط	الانحراف	درجة	الترتيب
	الفرصة	المقترحات التي تسهم	%	%	%				
	الفرصة	المقترحات التي تسهم	٤٤.٢١%	٣٦.٣٢%	١٩.٤٧%				
	إجمالي بُعد المشاركة في اتخاذ القرار								
						٢.٠٨	٠.٤٩	متوسطة	-

يتضح من الجدول السابق أن درجة التوافر جاءت متوسطة على إجمالي بُعد المشاركة في اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (٢.٠٨)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (١.٩٧) إلى (٢.٢٥)، أي أن العبارات جاءت درجة التوافر عليها جميعا في مستوى متوسطة، وبترتيب العبارات تنازليا بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- يعطي المدير الفرصة للعاملين لإبداء المقترحات التي تسهم في رفع مستوى الأداء، بمتوسط حسابي (٢.٢٥)، وانحراف معياري (٠.٧٦).
- يدعم المدير المقترحات الإبداعية التي تسهم في اتخاذ القرار الأمثل، بمتوسط حسابي (٢.١١)، وانحراف معياري (٠.٧٠).
- يقوم المدير بعقد اجتماعات دورية مع الموظفين لمعرفة أهم مشاكلهم، بمتوسط حسابي (٢.٠٧)، وانحراف معياري (٠.٧٨).
- يسمح المدير للعاملين بالاستقلالية في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم، بمتوسط حسابي (٢.٠٠)، وانحراف معياري (٠.٧٣).
- يضع المدير مقترحات العاملين محل الجد ويمكنه الاستفادة منها، بمتوسط حسابي (١.٩٧)، وانحراف معياري (٠.٧٦).

وتشير هذه النتائج إلى أن عبارة يعطي المدير الفرصة للعاملين لإبداء المقترحات التي تسهم في رفع مستوى الأداء جاءت في الترتيب الأول وبدرجة توافر متوسطة، وهو يوضح أن المديرين يتوافر لديهم أسلوب المشاركة وإعطاء العاملين الفرصة في مناقشة الأمور التي تخص المؤسسة، كما أنه يشير إلى تبنينهم مدخل التمكين الإداري في سير العمل وتنظيمه، بينما جاءت عبارة يضع المدير مقترحات العاملين محل الجد ويمكنه الاستفادة منها في الترتيب الأخير بدرجة توافر متوسطة، وهو ما يشير إلى وجود قصور لدى المديرين في وضع مقترحات العاملين موضع الجد والاستفادة من مقترحاتهم في تحسين الأداء، وهو يوضح التناقض بين كونهم يتوافر لديهم أسلوب مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وهذا واضح في

العبارة السابقة كما أوضحتها عينة الدراسة ، إلا أنه ليس لديهم مهارة تفعيل هذه المقترحات والاستفادة منها لصالح العمل إذا كانت هذه المقترحات ذات جدوى وأهمية ، لذا فإن المديرين بحاجة إلى التنمية الذاتية والتطوير المهني حول كيفية الاستفادة من مقترحات العاملين ووضعها محل الجد .

ب- النتائج الخاصة بدرجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الجهاز الإداري بكليات جامعة الأزهر

يوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة الأهمية المناظرة لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الجهاز الإداري بكليات جامعة الأزهر .

جدول (١٤) النتائج الإجمالية لدرجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الجهاز الإداري بكليات جامعة الأزهر (ن = ١٩٠)

الترتيب	درجة الممارسة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	فترة الثقة للمتوسط عند مستوى ثقة ٩٥%		المتوسط الحسابي	
				الحد الأدنى	الحد الأعلى		
٣	كبيرة	%١٤.٠٦	٠.٣٤	٢.٤٤	٢.٣٤	٢.٣٩	الإيثار
١	كبيرة	%١٢.٩٩	٠.٣٣	٢.٥٥	٢.٤٦	٢.٥٠	القياسة
٢	كبيرة	%٨.١٢	٠.٢٠	٢.٥٢	٢.٤٦	٢.٤٩	وعي الضمير
٥	متوسطة	%١٨.٣٣	٠.٤٢	٢.٣٦	٢.٢٤	٢.٣٠	الروح الرياضية
٤	كبيرة	%١٥.٩٧	٠.٣٨	٢.٤٤	٢.٣٣	٢.٣٨	السلوك الحضاري
-	كبيرة	%٦.٦٨	٠.١٦	٢.٤٣	٢.٣٩	٢.٤١	إجمالي أبعاد المواطنة التنظيمية

يتضح من النتائج بالجدول السابق أن الدرجة الإجمالية لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية تقع في مستوى "كبيرة" بمتوسط حسابي (٢.٤١)، وأوضح حساب فترة الثقة للمتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة عند مستوى ثقة ٩٥% أنه يتراوح بين (٢.٣٩) و(٢.٤٣)، وهو ما يؤكد أن إجمالي ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية يقع في مستوى "كبيرة"، وهو ما يتفق مع دراستي (عطية ، فارح خراخرية ٢٠٢٢ ، البدري والقحطاني ٢٠١٣)، اللذان يشيران إلى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أفراد العينة بدرجة مرتفعة .

كما يوجد تفاوت في درجة الممارسة على مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث جاء سلوك القياس في المرتبة الأولى بدرجة "كبيرة" بمتوسط حسابي (٢.٥٠)، يليه سلوك وعي الضمير في المرتبة الثانية بدرجة "كبيرة" بمتوسط حسابي (٢.٤٩)، يليه سلوك الإيثار في

المرتبة الثالثة بدرجة "كبيرة" بمتوسط حسابي (٢.٣٩)، يليه السلوك الحضاري في المرتبة الرابعة بدرجة "كبيرة" بمتوسط حسابي (٢.٣٨)، بينما يأتي سلوك الروح الرياضية في المرتبة الأخيرة بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (٢.٣٠) ، وهو ما قد يرجع إلى أن أفراد الجهاز الإداري يدركون أهمية ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية أثناء فترات العمل والدوام الرسمي ، وضرورة أن يتوافر في بيئة العمل السلوكيات الإيجابية التي تشتمل على احترام الزملاء ، وتجنب إيذاء أو جرح مشاعرهم، والتنسيق والتشاور معهم عند اتخاذ أي إجراء يتعلق بمصلحة العمل وحل الخلافات وسوء التفاهم بينهم، كما أن الرقابة الداخلية تجعلهم حريصين على أداء العمل بالشكل المطلوب والالتزام بمواعيد العمل ووتنفيذ اللوائح والقوانين ، ومساعدة الزملائهم في تخفيف أعباء العمل عنهم، والحرص على تنمية أنفسهم ومواكبتهم للتطور والتغيير المؤسسي وتتبع كل الأنشطة التي تتعلق بنمو المؤسسة وتقديمها، وأداء المهام المسندة إليهم وعدم إثارة المشاكل أو تصيد أخطاء الزملاء.

وتشير قيم معاملات الاختلاف إلى وجود تقارب في استجابات عينة الدراسة حول وعي الضمير حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (٨.١٢%)، وهو ما قد يرجع إلى أن أفراد الجهاز الإداري يؤكدون على أهمية وجود رقابة داخلية لديهم تجعلهم حريصين على أداء العمل بالشكل المطلوب والالتزام بمواعيد العمل ووتنفيذ اللوائح والقوانين، وذلك يوضح دور المديرين في تنمية الرقابة الداخلية لديهم ، بينما يتزايد الاختلاف في استجابات عينة الدراسة حول الروح الرياضية حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (١٨.٣٣%)، وهو ما يرجع إلى أنهم بحاجة إلى أسلوب إداري يقلل من إثارة المشاكل وتصيد أخطاء الزملاء داخل محيط العمل ؛ من خلال تزويد المديرين بمهارات حل المشكلات التنظيمية.

ويمكن عرض نتائج كل سلوك من سلوكيات المواطنة التنظيمية على النحو الآتي:

السلوك الأول: الإيثار

يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات سلوك الإيثار.

جدول (١٥) نتائج استجابات عينة الدراسة حول الإيثار (ن=١٩٠)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	أساعد زملائي الذين لديهم	١٠١	٦٤	٢٥	٠.٧١	كبيرة	٣	

الترتيب	درجة	الانحراف	المتوسط	الاستجابات			العبارة	م
				%	%	%		
				١٣.١٦%	٣٣.٦٨%	٥٣.١٦%	أعباء عمل كبيرة دون انتظار مقابل.	
١	كبيرة	٠.٥٠	٢.٤٦	٠	١.٠٢	٨٨	أبادر بمساعدة زملائي الجدد في العمل بشكل تطوعي لتسهيل أداء مهامهم والتأقلم في جو العمل.	٢
				٠.٠٠%	٥٣.٦٨%	٤٦.٣٢%		
٤	متوسطة	٠.٦٠	٢.٣٣	١٣	١.٠٢	٧٥	أشجع زملائي على إنجاز مهامهم بفاعلية.	٣
				٦.٨٤%	٥٣.٦٨%	٣٩.٤٧%		
٢	كبيرة	٠.٥٠	٢.٤٣	٠	١.٠٩	٨١	أنتطوع لأداء بعض الأعمال الخاصة بزملائي عند غيابهم بعذر.	٤
				٠.٠٠%	٥٧.٣٧%	٤٢.٦٣%		
٥	متوسطة	٠.٦٠	٢.٣٣	١٣	١.٠١	٧٦	أزود زملائي بالمعلومات التي تساعد في تقدمهم المهني.	٥
				٦.٨٤%	٥٣.١٦%	٤٠.٠٠%		
-	كبيرة	٠.٣٤	٢.٣٩	إجمالي بُعد الإيثار				

يتضح من الجدول السابق أن درجة الممارسة جاءت كبيرة على إجمالي سلوك الإيثار بمتوسط حسابي (٢.٣٩)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الممارسة على مستوى العبارات من (٢.٣٣) إلى (٢.٤٦)، أي أن العبارات تراوحت درجة الممارسة لها جميعاً في مستوى متوسطة وكبيرة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة الممارسة يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- أبادر بمساعدة زملائي الجدد في العمل بشكل تطوعي لتسهيل أداء مهامهم والتأقلم في جو العمل، بمتوسط حسابي (٢.٤٦)، وانحراف معياري (٠.٥٠).
- أنتطوع لأداء بعض الأعمال الخاصة بزملائي عند غيابهم بعذر، بمتوسط حسابي (٢.٤٣)، وانحراف معياري (٠.٥٠).
- أساعد زملائي الذين لديهم اعباء عمل كبيرة دون انتظار مقابل، بمتوسط حسابي (٢.٤٠)، وانحراف معياري (٠.٧١).

- أزود زملائي بالمعلومات التي تساعدكم في تقدمهم المهني، وأشجع زملائي على إنجاز مهامهم بفاعلية، بمتوسط حسابي (٢.٣٣)، وانحراف معياري (٠.٦٠).

وتشير هذه النتائج إلى أن عبارة أبادر بمساعدة زملائي الجدد في العمل بشكل تطوعي لتسهيل أداء مهامهم والتأقلم في جو العمل جاءت في الترتيب الأول، وهو ما يشير إلى أهمية هذا السلوك لدى أفراد العينة، وفي الدرجة الأولى مساعدة الزملاء الجدد في العمل بشكل تطوعي، وذلك نابع من استعدادهم لبذل مزيد من الجهد والتعاون مع الزملاء الجدد بشكل إيجابي؛ نظراً لقلّة خبرتهم المهنية في أداء المهام.

بينما جاءت عبارة أزود زملائي بالمعلومات التي تساعدكم في تقدمهم المهني في الترتيب الأخير، وهو ما يمكن تفسيره بأن أفراد الجهاز الإداري بحاجة لمزيد من التواصل بينهم وبين المديرين بشأن توفير المعلومات المتعلقة بالعمل؛ حتى يسهل تبادلها بين الزملاء، وتكون حافزاً لإنجاز المهام في أقصر وقت ويتفق ذلك مع ما توصلت له دراسة (sedghgoo2016) والتي أوضحت أن بعد الإيثار يمثل درجة كبيرة من الأهمية عند ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

السلوك الثاني: الكياسة

يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات سلوك الكياسة.

جدول (١٦) نتائج استجابات عينة الدراسة حول الكياسة (ن=١٩٠)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
٦	أتجنب إيذاء أو جرح مشاعر زملائي في العمل.	١٣٣	٤٤	١٣	٢.٦٣	٠.٦١	كبيرة	٢
		%٧٠.٠٠	%٢٣.١٦	%٦.٨٤				
٧	أحترم وأصون حقوق زملائي.	١٢٨	٥٦	٦	٢.٦٤	٠.٥٤	كبيرة	١
		%٦٧.٣٧	%٢٩.٤٧	%٣.١٦				
٨	أحرص على التنسيق والتشاور مع زملائي في اتخاذ أي إجراء أو قرار قد يؤثر عليهم.	١٠٢	٥٧	٣١	٢.٣٧	٠.٧٥	كبيرة	٤
		%٥٣.٦٨	%٣٠.٠٠	%١٦.٣٢				
٩	أحترم خصوصيات	١٢٠	٥١	١٩	٢.٥٣	٠.٦٧	كبيرة	٣

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط	الانحراف	درجة	الترتيب
		%	%	%				
١٠	زملائي. أسهم في حل الخلافات وسوء التفاهم بين زملائي في العمل.	ك	٩٥	٦٣	٣٢	٠.٧٥	متوسطة	٥
		%	%٥٠.٠٠٠	%٣٣.١٦	%١٦.٨٤			
-	إجمالي بُعد الكياسة				٢.٥٠	٠.٣٣	كبيرة	-

يتضح من الجدول السابق أن درجة الممارسة جاءت كبيرة على إجمالي سلوك الكياسة بمتوسط حسابي (٢.٥٠)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الممارسة على مستوى العبارات من (٢.٣٣) إلى (٢.٦٤)، أي أن العبارات جاءت درجة الممارسة لها جميعاً في مستوى كبيرة ومتوسطة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة الممارسة يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- أحترم وأصون حقوق زملائي، بمتوسط حسابي (٢.٦٤)، وانحراف معياري (٠.٥٤).
- أتجنب إيذاء أو جرح مشاعر زملائي في العمل، بمتوسط حسابي (٢.٦٣)، وانحراف معياري (٠.٦١).
- أحترم خصوصيات زملائي، بمتوسط حسابي (٢.٥٣)، وانحراف معياري (٠.٦٧).
- أحرص على التنسيق والتنسيق مع زملائي في اتخاذ أي إجراء أو قرار قد يؤثر عليهم، بمتوسط حسابي (٢.٣٧)، وانحراف معياري (٠.٧٥).
- أسهم في حل الخلافات وسوء التفاهم بين زملائي في العمل، بمتوسط حسابي (٢.٣٣)، وانحراف معياري (٠.٧٥).

وتشير هذه النتائج إلى أن عبارة أحترم وأصون حقوق زملائي جاءت في الترتيب الأول، وهو ما يشير إلى إدراك أفراد عينة الدراسة أهمية توافر الاحترام المتبادل ومعرفة الحقوق والواجبات بين الزملاء داخل نطاق العمل، لأنه يترتب عليه وجود بيئة عمل ايجابية يسودها التعاون والتحفيز، بينما جاءت عبارة أسهم في حل الخلافات وسوء التفاهم بين زملائي في العمل في الترتيب الأخير، وهو ما يمكن تفسيره بأن مشاكل العمل والخلافات بين الزملاء يقوم بالتصدي لها والتعامل معها المديرين في المقام الأول، بالإضافة إلى أن أفراد الجهاز الإداري بحاجة إلى إدارة ذات كفاءة ومهارة في حل مشاكل العمل والتخلص من الصراعات التنظيمية،

وإكسابهم مهارات حل المشكلات من خلال التواصل الفعال وتوجيههم إلى أن جو العمل الذي يتوافر فيه الاحترام المتبادل ومعرفة الحقوق والواجبات بين الزملاء والتعاون والتحفيز، يخلق بيئة تقل فيها الخلافات وسوء التفاهم.

السلوك الثالث: وعي الضمير

يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات سلوك وعي الضمير.

جدول (١٧) نتائج استجابات عينة الدراسة حول وعي الضمير (ن=١٩٠)

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبرة	م
				ضعيفة	متوسطة	كبيرة		
٥	متوسطة	٠.٥٨	٢.١٦	١٩	١٢١	٥٠	ك ألتزم بمواعيد العمل في الحضور مبكراً وتسليم الأعمال في مواعيدها.	١١
				%١٠.٠٠	%٦٣.٦٨	%٢٦.٣٢		
٤	كبيرة	٠.٥٦	٢.٤٤	٦	٩٥	٨٩	ك أحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي المهنية.	١٢
				%٣.١٦	%٥٠.٠٠	%٤٦.٨٤		
١	كبيرة	٠.٤٢	٢.٧٧	٠	٤٣	١٤٧	ك أعمل على إتقان أي عمل أو نشاط أقوم به.	١٣
				%٠.٠٠	%٢٢.٦٣	%٧٧.٣٧		
٢	كبيرة	٠.٦٢	٢.٥٩	١٣	٥١	١٢٦	ك ألتزم بالأنظمة الخاصة بالعمل.	١٤
				%٦.٨٤	%٢٦.٨٤	%٦٦.٣٢		
٣	كبيرة	٠.٥٠	٢.٤٧	٠	١٠١	٨٩	ك أعلم المدير مسبقاً بغيابي عندما لا أتمكن من الحضور.	١٥
				%٠.٠٠	%٥٣.١٦	%٤٦.٨٤		
-	كبيرة	٠.٢٠	٢.٤٩	إجمالي بُعد وعي الضمير				

يتضح من الجدول السابق أن درجة الممارسة جاءت كبيرة على إجمالي سلوك وعي الضمير بمتوسط حسابي (٢.٤٩)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الممارسة على مستوى العبارات من (٢.١٦) إلى (٢.٧٧)، أي أن العبارات جاءت درجة الممارسة لها جميعاً في مستوى متوسطة وكبيرة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة الممارسة يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- أعمل على إتقان أي عمل أو نشاط أقوم به، بمتوسط حسابي (٢.٧٧)، وانحراف معياري (٠.٤٢).
- ألتزم بالأنظمة الخاصة بالعمل، بمتوسط حسابي (٢.٥٩)، وانحراف معياري (٠.٦٢).
- أعلم المدير مسبقاً بغيابي عندما لا أتمكن من الحضور، بمتوسط حسابي (٢.٤٧)، وانحراف معياري (٠.٥٠).
- أحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي المهنية، بمتوسط حسابي (٢.٤٤)، وانحراف معياري (٠.٥٦).
- ألتزم بمواعيد العمل في الحضور مبكراً وتسليم الأعمال في مواعيدها، بمتوسط حسابي (٢.١٦)، وانحراف معياري (٠.٥٨).

وتشير هذه النتائج إلى أن عبارة أعمل على إتقان أي عمل أو نشاط أقوم به جاءت في الترتيب الأول وهو ما يمكن تفسيره بأن أفراد الجهاز الإداري يتوافر فيهم الضمير الحي الذي يدفعهم لإتقان الأعمال والأنشطة التي يقومون بها ، ويتفق ذلك مع ما توصلت له دراسة (sedghoo2016) والتي أوضحت أن بعد وعي الضمير يمثل درجة كبيرة من الأهمية عند ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية ، بينما جاءت عبارة ألتزم بمواعيد العمل في الحضور مبكراً وتسليم الأعمال في مواعيدها، في الترتيب الأخير وهو ما يمكن تفسيره بأن أفراد الجهاز الإداري بحاجة إلى تنمية يقظة الضمير من جهة المديرين من خلال منحهم الثقة التنظيمية والأمان الوظيفي وعقد اجتماعات عمل التي تدور حول تنمية قيم المواطنة التنظيمية وتوعيتهم بضرورة الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف وتسليم الأعمال في مواعيدها ، ويتفق ذلك مع ما توصلت له دراسة (الحدراوي ٢٠٢٠) ، التي أشارت إلى أن قيم المواطنة التنظيمية تمارس بدرجة متوسطة.

السلوك الرابع: الروح الرياضية

يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات سلوك الروح الرياضية.

جدول (١٨) نتائج استجابات عينة الدراسة حول الروح الرياضية (ن=١٩٠)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				

الترتيب	درجة	الانحراف	المتوسط	الاستجابات			العبارة		م
				١٣	١٠٧	٧٠	ك		
٣	متوسطة	٠.٥٩	٢.٣٠	١٣	١٠٧	٧٠	ك	أقبل النقد من زملائي بصدر رحب.	١٦
				%٦.٨٤	%٥٦.٣٢	%٣٦.٨٤	%		
٤	متوسطة	٠.٦٤	٢.٢٩	١٩	٩٦	٧٥	ك	أفسح المجال لزملائي لإبداء آرائهم حول طريقة عملي.	١٧
				%١٠.٠٠	%٥٠.٥٣	%٣٩.٤٧	%		
١	كب	٠.٦١	٢.٤٤	١٢	٨٣	٩٥	ك	أتجنب تصيد أخطاء زملائي في العمل.	١٨
				%٦.٣٢	%٤٣.٦٨	%٥٠.٠٠	%		
٢	كبيرة	٠.٦٧	٢.٤٠	١٩	٧٦	٩٥	ك	أتجنب إعطاء مشكلات العمل أكبر من حجمها.	١٩
				%١٠.٠٠	%٤٠.٠٠	%٥٠.٠٠	%		
٦	متوسطة	٠.٦٩	٢.١٧	٣١	٩٥	٦٤	ك	أتسامح عن أي إساءة شخصية تحدث لي.	٢٠
				%١٦.٣٢	%٥٠.٠٠	%٣٣.٦٨	%		
٥	متوسطة	٠.٧٠	٢.٢١	٣١	٨٩	٧٠	ك	أقبل التغيرات والتقلبات التي تطرأ في ظروف العمل	٢١
				%١٦.٣٢	%٤٦.٨٤	%٣٦.٨٤	%		
-	متوسطة	٠.٤٢	٢.٣٠	إجمالي بُعد الروح الرياضية					

يتضح من الجدول السابق أن درجة الممارسة جاءت متوسطة على إجمالي سلوك الروح الرياضية بمتوسط حسابي (٢.٣٠)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الممارسة على مستوى العبارات من (٢.١٧) إلى (٢.٤٤)، أي أن العبارات تراوحت درجة الممارسة لها جميعاً في مستوى متوسطة وكبيرة، ويترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة الممارسة يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- أتجنب تصيد أخطاء زملائي في العمل، بمتوسط حسابي (٢.٤٤)، وانحراف معياري (٠.٦١).
- أتجنب إعطاء مشكلات العمل أكبر من حجمها، بمتوسط حسابي (٢.٤٠)، وانحراف معياري (٠.٦٧).
- أقبل النقد من زملائي بصدر رحب، بمتوسط حسابي (٢.٣٠)، وانحراف معياري (٠.٥٩).
- أفسح المجال لزملائي لإبداء آرائهم حول طريقة عملي، بمتوسط حسابي (٢.٢٩)، وانحراف معياري (٠.٦٤).

- أتقبل التغيرات والتقلبات التي تطرأ في ظروف العمل بسهولة، بمتوسط حسابي (٢.٢١)، وانحراف معياري (٠.٧٠).
- أتسامح عن أي إساءة شخصية تحدث لي، بمتوسط حسابي (٢.١٧)، وانحراف معياري (٠.٦٩).

ونشير هذه النتائج إلى أن عبارة أتجنب تصيد أخطاء زملائي في العمل جاءت في الترتيب الأول، وهو ما يمكن تفسيره بأن أفراد الجهاز الإداري يدركون أهمية أن يتوافر فيهم السلامة النفسية وعدم إثارة المشاكل والعمل في هدوء والتعايش في سلام مع الآخرين ، بينما جاءت عبارة أتسامح عن أي إساءة شخصية تحدث لي في الترتيب الأخير، وهو ما يمكن تفسيره بأن أفراد الجهاز الإداري بحاجة إلى تنمية الروح الرياضية من جهة المديرين من خلال اجتماعات العمل التي تدور حول تنمية قيم المواطنة التنظيمية وتوعيتهم بأن بيئة العمل لا بد أن يتوافر فيها التسامح والأخلاق الكريمة والعفو عن المسيء، بالإضافة إلى الاحترام والتقدير وعدم إثارة المشاكل ومنع الإساءات والعداوات الشخصية ، حتى تتحقق الأهداف المؤسسية بمرونة ويسر .

السلوك الخامس: السلوك الحضاري

يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات السلوك الحضاري.

جدول (١٩) نتائج استجابات عينة الدراسة حول السلوك الحضاري (ن=١٩٠)

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبرة	م
				ضعيفة	متوسطة	كبيرة		
٥	متوسطة	٠.٦٥	٢.١١	٣١	١٠.٨	٥١	ك أحرص على تتبع كل أنشطة وإعلانات الكلية عبر وسائل التكنولوجيا الحديثة بالاهتمام	٢ ٢
				%١٦.٣٢	%٥٦.٨٤	%٢٦.٨٤		
٤	كبيرة	٠.٥٤	٢.٣٤	٦	١١٤	٧٠	ك أحرص على حضور الندوات والاجتماعات التي تعقدتها الكلية.	٢ ٣
				%٣.١٦	%٦٠.٠٠	%٣٦.٨٤		
٣	كبيرة	٠.٥٥	٢.٤١	٦	١٠١	٨٣	ك أسعى باهتمام لتطوير مهاراتي والتعلم	٢ ٤
				%٣.١٦	%٥٣.١٦	%٤٣.٦٨		
١	كبيرة	٠.٥٦	٢.٥٧	٦	٧٠	١١٤	ك أدافع عن سمعة كليتي وأحاول تحسين صورتها باستمرار .	٢ ٥
				%٣.١٦	%٣٦.٨٤	%٦٠.٠٠		

م	العبرة	الاستجابات			المتوسط	الانحراف	درجة	الترتيب
٢	ألتزم بالمعايير والعادات الاجتماعية (كالمظهر العام وعدم التدخين في مكان العمل)	ك	١٠١	٨٣	٦	٠.٥٦	كبيرة	٢
		%	%٥٣.١٦	%٤٣.٦٨	%٣.١٦			
-	إجمالي بُعد السلوك الحضاري				٢.٣٨	٠.٣٨	كبيرة	-

يتضح من الجدول السابق أن درجة الممارسة جاءت كبيرة على إجمالي عبارات السلوك الحضاري بمتوسط حسابي (٢.٣٨)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الممارسة على مستوى العبارات من (٢.١١) إلى (٢.٥٧)، أي أن العبارات تراوحت درجة الممارسة لها جميعا في مستوى متوسطة وكبيرة، وبترتيب العبارات تنازليا بحسب المتوسط الحسابي لدرجة الممارسة يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- أذافع عن سمعة كليتي وأحاول تحسين صورتها باستمرار، بمتوسط حسابي (٢.٥٧)، وانحراف معياري (٠.٥٦).
- ألتزم بالمعايير والعادات الاجتماعية (كالمظهر العام وعدم التدخين في مكان العمل)، بمتوسط حسابي (٢.٥٠)، وانحراف معياري (٠.٥٦).
- أسعى باهتمام لتطوير مهاراتي والتعلم المستمر، بمتوسط حسابي (٢.٤١)، وانحراف معياري (٠.٥٥).
- أحرص على حضور الندوات والاجتماعات التي تعقدها الكلية، بمتوسط حسابي (٢.٣٤)، وانحراف معياري (٠.٥٤).
- أحرص على تتبع كل أنشطة وإعلانات الكلية عبر وسائل التكنولوجيا الحديثة باهتمام، بمتوسط حسابي (٢.١١)، وانحراف معياري (٠.٦٥).

وتشير هذه النتائج إلى أن عبارة أذافع عن سمعة كليتي وأحاول تحسين صورتها باستمرار جاءت في الترتيب الأول، وهو ما يمكن تفسيره بأن أفراد الجهاز الإداري حريصون على تميز كلياتهم من خلال الأداء الجيد والتميز التنافسي وتحقيق الأهداف المؤسسية بإخلاص وتفان، وتبني قيم المواطنة التنظيمية في نطاق العمل، بينما جاءت عبارة أحرص على تتبع كل أنشطة وإعلانات الكلية عبر وسائل التكنولوجيا الحديثة باهتمام في الترتيب الأخير، وهو ما يمكن تفسيره بأن أفراد الجهاز الإداري بحاجة إلى زيادة الوعي والخبرة والمعرفة في استخدام

التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها في نشر ومشاركة أنشطة وإعلانات الكلية عبر وسائل التواصل الاجتماعي المتنوعة؛ لأن ذلك يُحسّن من سمعة الكلية الأكاديمية، ويحقق إقبال كبير عليها من الطلبة والباحثين.

ج- نتائج دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب المتغيرات التصنيفية الأولية

تم دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب المتغيرات التصنيفية أو الخصائص الأولية لعينة الدراسة (الدرجة الوظيفية، الجنس، سنوات الخبرة)، وجاءت النتائج كما يلي:

١- دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الوظيفية

لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الوظيفية (الأولي/ الثانية/ الثالثة/ رئيس قسم) تم استخدام اختبار كروسكال-واليس Kruskal-Wallis، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي.

جدول (٢٠) الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الوظيفية (ن=١٩٠)

الدلالة الإحصائية	قيمة (H)	متوسط الرتب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الدرجة الوظيفية	المحور
٠.٠١	١٠.٦٨	٨٧.١٦	٠.٥١	٢.٠٩	٦٤	الأولي	التمكين الإداري
		١١٨.٨٨	٠.٤٢	٢.٣٢	٤٤	الثانية	
		٩٣.٥٠	٠.٤٦	٢.١٦	٢٤	الثالثة	
		٨٧.٧٩	٠.٤٩	٢.٠٨	٥٨	رئيس قسم	
٠.٠٠	٢٧.٠٥	٧١.٤٢	٠.١٥	٢.٣٥	٦٤	الأولي	المواطنة التنظيمية
		١٢١.٦٨	٠.٢٢	٢.٤٣	٤٤	الثانية	
		١١٧.٥٠	٠.١٥	٢.٤٩	٢٤	الثالثة	
		٩٣.١٠	٠.٠٨	٢.٤٢	٥٨	رئيس قسم	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

المحور الأول: التمكين الإداري: جاءت قيمة (H) بمقدار (١٠.٦٨) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠١) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) في استجابات العينة بحسب متغير الدرجة الوظيفية، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٣٢) وكانت أقل المتوسطات لفئة رئيس قسم بمتوسط حسابي (٢.٠٨)، وقد أوضح اختبار دان-بونفيروني للمقارنات البعدية أن الفروق كانت لصالح فئة الدرجة الثانية مقارنة بباقي الفئات، ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد الجهاز الإداري فئة الدرجة الثانية بحاجة

لتمكينهم وإعطاء المديرين فرصة لهم في المشاركة فيما يخص كلياتهم وتفويضهم في اتخاذ القرار في الأمور المتعلقة بنجاح العمل الإداري، بخلاف رئيس القسم فهم يشاركون بالفعل بحكم مناصبهم الإدارية .

المحور الثاني: المواطنة التنظيمية: جاءت قيمة (H) بمقدار (٢٧.٠٥) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠٠) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) في استجابات العينة بحسب متغير الدرجة الوظيفية، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة الثالثة بمتوسط حسابي (٢.٤٩) وكانت أقل المتوسطات لفئة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٣٥)، وقد أوضح اختبار دان-بونفيروني للمقارنات البعدية أن الفروق كانت لصالح فئتي الدرجة الثانية والثالثة مقارنة بفئتي الدرجة الأولى ورئيس قسم، ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد الجهاز الإداري فئتي الدرجة الثانية والثالثة بحاجة إلى تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية، نظراً لقلّة مدتهم في العمل، على العكس من فئتي الدرجة الأولى ورئيس قسم يمارسون سلوكيات المواطنة التنظيمية مباشرة ، نظرا لطول مدتهم في العمل وألفتهم مع الزملاء، وهو ما يتفق مع دراسة (رزق ٢٠١٩) التي أوضحت أن الذين هم أكبر سناً هم أكثر ممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية.

٢- دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الجنس

دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الجنس (ذكر/ أنثي) تم استخدام اختبار مان-ويتني Mann-Whitney test، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي.

جدول (٢١) الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الجنس (ن=١٩٠)

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الرتب	قيمة (U)	قيمة (Z)	الدلالة الإحصائية
التمكين الإداري	ذكر	١٣٠	٢.٢١	٠.٥١	١٠٤.٨٠	٢٦٩١.٠٠٠	٣.٤٥-	٠.٠٠٠
	أنثي	٦٠	٢.٠١	٠.٤١	٧٥.٣٥			
المواطنة التنظيمية	ذكر	١٣٠	٢.٤٢	٠.١٣	١٠٠.٦٠	٣٢٣٧.٠٠٠	١.٩١-	٠.٠٠٦
	أنثي	٦٠	٢.٣٨	٠.٢١	٨٤.٤٥			

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

المحور الأول: التمكين الإداري: جاءت قيمة (Z) بمقدار (٣.٤٥) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠٠) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) في استجابات العينة بحسب متغير الجنس، وذلك يختلف مع دراسة (salama 2022) التي أوضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعث التمكين تبعاً للجنس، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة ذكر بمتوسط حسابي (٢.٢١) وكانت أقل المتوسطات لفئة أنثي بمتوسط حسابي (٢.٠١)، ويمكن تفسير ذلك بأن فئة الذكور هم أكثر تعييناً بالمناصب الإدارية من الإناث، لذا فهم أكثر ممارسة وخبرة بالنظم والأساليب الإدارية المتنوعة ومنها التمكين الإداري.

المحور الثاني: المواطنة التنظيمية: جاءت قيمة (Z) بمقدار (١.٩١) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠٦) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير الجنس، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة ذكر بمتوسط حسابي (٢.٤٢) وكانت أقل المتوسطات لفئة أنثي بمتوسط حسابي (٢.٣٨)، ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد الجهاز الإداري ذكوراً وإناثاً يدركون أهمية ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في تطوير العمل الإداري وتحقيق النتائج المرغوبة، وهو ما يتفق مع دراسة (شلابي ٢٠١٦).

٣- دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة

لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات/من ١٠ سنوات فأكثر) تم استخدام اختبار مان-ويتني Mann-Whitney test، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي.

جدول (٢٢) الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة (ن=١٩٠)

سنوات الخبرة	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الرتب	قيمة (U)	قيمة (Z)	الدلالة الإحصائية
أقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات فأكثر	٦	٢.٣٦	٠.٠٠	٩٧.٥٠	٥٤٠.٠٠	-٠.٠٩	٠.٩٣
		١٨٤	٢.١٤	٠.٤٩	٩٥.٤٣			
أقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات فأكثر	٦	٢.٦٢	٠.٠٠	١٨١.٥٠	٣٦.٠٠	-٣.٩٦	٠.٠٠
		١٨٤	٢.٤٠	٠.١٦	٩٢.٧٠			

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

المحور الأول: التمكين الإداري: جاءت قيمة (Z) بمقدار (٠.٠٠٩) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٩٣) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥) في

استجابات العينة بحسب متغير سنوات الخبرة، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة أقل من ١٠ سنوات بمتوسط حسابي (٢.٣٦) وكانت أقل المتوسطات لفئة من ١٠ سنوات فأكثر بمتوسط حسابي (٢.١٤)، ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد الجهاز الإداري بكليات جامعة الأزهر، وخاصة فئة (أقل من ١٠ سنوات) بحاجة إلى تمكينهم إدارياً داخل كلياتهم ومنحهم الثقة التنظيمية، وهو ما يتفق مع دراسة (salama2022).

المحور الثاني: المواطنة التنظيمية: جاءت قيمة (Z) بمقدار (٣.٩٦) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠٠) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) في استجابات العينة بحسب متغير سنوات الخبرة، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة أقل من ١٠ سنوات بمتوسط حسابي (٢.٦٢) وكانت أقل المتوسطات لفئة من ١٠ سنوات فأكثر بمتوسط حسابي (٢.٤)، ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد الجهاز الإداري بكليات جامعة الأزهر الأكثر خبرة لفئة من ١٠ سنوات فأكثر هم أكثر ممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية، نظراً لطول مدة خدمتهم وارتباطهم وألفتهم مع زملاء العمل، على العكس لمن هم أقل خبرة لفئة أقل من ١٠ سنوات فهم بحاجة لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لديهم من خلال عقد المديرين ندوات تثقيفية وتوعوية عن أهمية ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وهو ما يتفق مع دراسة (قهوجي ٢٠٢١).

د- النتائج الخاصة بدراسة العلاقة بين درجة توافر التمكين الإداري ودرجة ممارسة المواطنة التنظيمية لدى الجهاز الإداري بكليات جامعة الأزهر

تم دراسة الارتباط بين متغير التمكين الإداري ومتغير المواطنة التنظيمية باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي.
جدول (٢٣) معاملات الارتباط بين متغير التمكين الإداري ومتغير المواطنة التنظيمية (ن=١٩٠)

المواطنة التنظيمية		التمكين الإداري
الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	
٠.٠٠٠	٠.٤٤	التحفيز
٠.٠٠٠	٠.٤٨	التفويض
٠.٠٠٠	٠.٧٥	الاتصال
٠.٠٠١	٠.١٨	علاقات العمل
٠.٠٠٠	٠.٣٧	المشاركة في اتخاذ القرار
٠.٠٠٠	٠.٥٤	إجمالي التمكين الإداري

يتضح من الجدول السابق أنه توجد علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين متغير التمكين الإداري ومتغير المواطنة التنظيمية بمعامل ارتباط (٠.٥٤)، وفي ضوء ذلك تم دراسة معنوية تأثير متغير التمكين الإداري ومتغير المواطنة التنظيمية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي.

جدول (٢٤) نموذج الانحدار لأثر متغير التمكين الإداري ومتغير المواطنة التنظيمية

(ن=١٩٠)

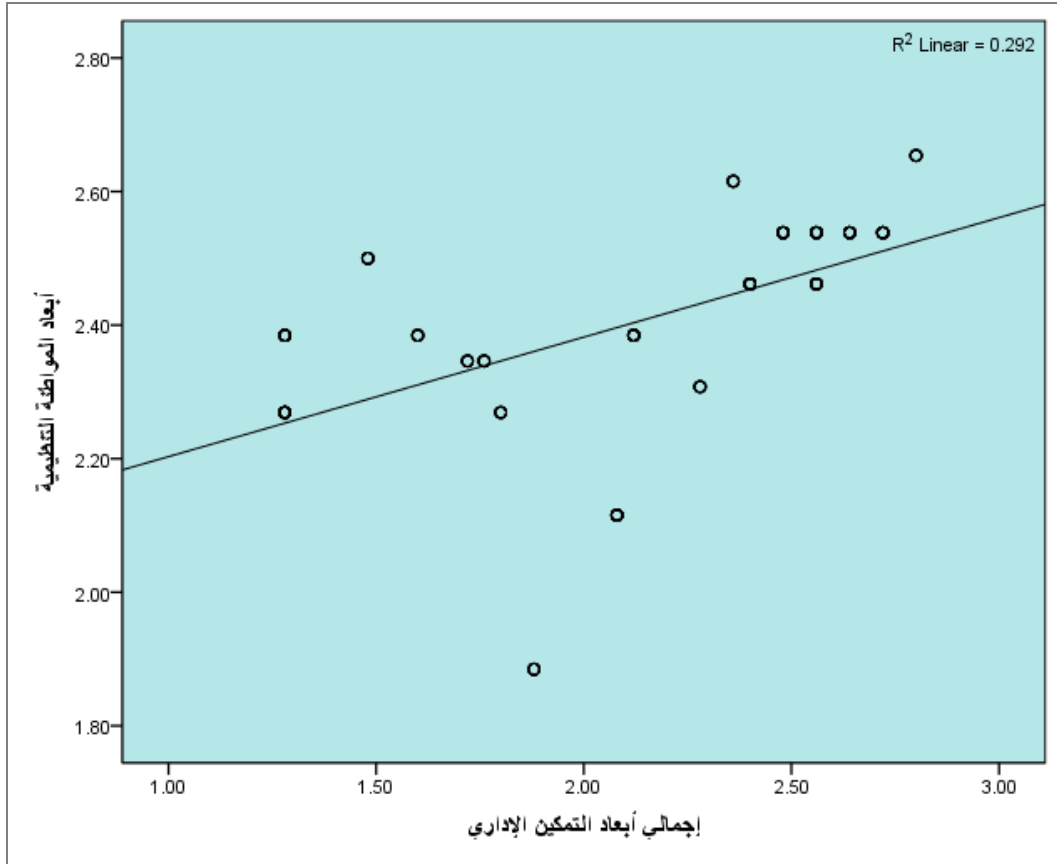
معامل التحديد	اختبار الفاء (F)		اختبار التاء (t)		معامل الانحدار المعياري	المعاملات غير المعيارية		المتغير المستقل	المتغير التابع
	الدلالة الإحصائية	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية	قيمة (t)		الخطأ المعياري	قيمة (B)		
(R ²)					(β)				
٠.٢٩	٠.٠٠	٧٧.٦٥	٠.٠٠	٨.٨١	٠.٥٤	٠.٠٢	٠.١٨	التمكين الإداري	المواطنة التنظيمية
			٠.٠٠	٤٥.٢٧	-	٠.٠٤	٢.٠٢	ثابت الانحدار	

يتضح من الجدول السابق أن قيمة الفاء (F) لاختبار معنوية نموذج الانحدار قد بلغت (٧٧.٦٥) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠) وهو ما يشير إلى معنوية النموذج، كما أن قيمة معامل التحديد (R²) بلغت (٠.٢٩) وهو ما يشير إلى قدرة نموذج الانحدار على تفسير نسبة (٢٩%) من التباين في متغير المواطنة التنظيمية بناءً على التباين في متغير التمكين الإداري. كما أوضح اختبار التاء (t) أن قيم معامل الانحدار وثابت الانحدار جاءت معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وبالتالي يمكن وضع العلاقة الرياضية لأثر متغير التمكين الإداري على متغير المواطنة التنظيمية على الصورة الآتية:

$$\text{المواطنة التنظيمية} = ٢.٠٢ + ٠.١٨ * \text{التمكين الإداري}$$

أي أنه عند ارتفاع مستوى التمكين الإداري بمقدار درجة واحدة فإن متغير المواطنة التنظيمية يرتفع بمقدار (٠.١٨) درجة، وباستخدام وحدات الانحراف المعياري-وحيث أن قيمة معامل الانحدار المعيارية (β) تساوي (٠.٥٤)- فإنه عند ارتفاع مستوى متغير التمكين الإداري بمقدار وحدة معيارية فإن متغير المواطنة التنظيمية يرتفع بمقدار (٠.٥٤) وحدة

معيارية، ويوضح الشكل التالي مخطط الانتشار والخط الأمثل للعلاقة بين متغير التمكين الإداري ومتغير المواطنة التنظيمية.



شكل (١) مخطط الانتشار والخط الأمثل للعلاقة بين متغير التمكين الإداري ومتغير المواطنة التنظيمية وللتعرف على الإسهام النسبي لأبعاد متغير التمكين الإداري في التأثير على سلوكيات المواطنة التنظيمية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي.

جدول (٢٥) نموذج الانحدار لأثر أبعاد التمكين الإداري على سلوكيات المواطنة التنظيمية
(ن = ١٩٠)

معامل التحديد (R ²)	اختبار الفاء (F)		اختبار التاء (t)		معاملات الانحدار المعيارية	المعاملات غير المعيارية		المتغير المستقل	المتغير التابع
	الدلالة الإحصائية	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية	قيمة (t)	(β)	الخطأ المعياري	قيمة (B)		
٠.٦٤	٠.٠٠	٦٥.٧٢	٠.٠٢	٢.٣٤	٠.٢٥	٠.٠٣	٠.٠٦	التحفيز	المواطنة التنظيمية
			٠.٠٦	١.٩٢	٠.١٩	٠.٠٣	٠.٠٥	التفويض	
			٠.٠٠	١٣.٢٠	٠.٩٦	٠.٠٢	٠.٢٥	الاتصال	
			٠.٠٠	٤.١١	٠.٢٥	٠.٠٢	٠.٠٩	علاقات	
			٠.٥٣	٠.٦٣-	٠.٠٤-	٠.٠٢	٠.٠١-	المشاركة في اتخاذ القرار	
			٠.٠٠	٥٨.١٠	-	٠.٠٤	٢.١٢	ثابت	

يتضح من الجدول السابق أن قيمة الفاء (F) لاختبار معنوية نموذج الانحدار قد بلغت (٦٥.٧٢) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠) وهو ما يشير إلى معنوية النموذج، كما أن قيمة معامل التحديد (R²) بلغت (٠.٦٤) وهو ما يشير إلى قدرة نموذج الانحدار على تفسير نسبة (٦٤%) من التباين في متغير مستوى المواطنة التنظيمية بناء على التباين في أبعاد متغير التمكين الإداري. كما أوضح اختبار التاء (t) أن قيم معامل الانحدار جاءت معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل لكل من بعد التحفيز، الاتصال، علاقات العمل، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعيارية (β) لهذه الأبعاد (٠.٢٥) و (٠.٩٦) و (٠.٢٥)، بينما لم تكن قيم معامل الانحدار معنوية لكل من بعد التفويض وبعد المشاركة في اتخاذ القرار، وهو ما يشير إلى ضرورة توجه مديري الكليات بجامعة الأزهر إلى تزويد معارفهم وخبراتهم في مجال ثقافة التمكين الإداري ونشرها بين العاملين وتدعيم العمليات والأنظمة الإدارية التي تحقق ذلك، وخاصة ما يتعلق بعمليات التفويض والمشاركة في اتخاذ القرار.

المحور السادس : نتائج البحث ومقترحاته

هدف البحث إلى وضع مقترحات بشأن تفعيل أبعاد التمكين الإداري والمُمثَّلة في (التحفيز ، التفويض، الاتصال، علاقات العمل، المشاركة في اتخاذ القرار) لتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تشمل (الكياسة، الإيثار، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري) ،

لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الأزهر (فرع تفهنا الأشراف)، وتوصل البحث لعدد من النتائج النظرية والميدانية تتمثل فيما يلي:

أولاً: النتائج النظرية

. يتمثل التمكين الإداري في مشاركة العاملين في الشئون المتعلقة بمصلحة المنظمة وتمكينهم من الأمور التي تسهم في تحسين فعاليتها لتصبح أكثر قدرة على المنافسة وتحسين الإنتاجية وتعزيز الفعالية التنظيمية وبقائها في عالم تنافسي والاستفادة من خبرات ومهارات العاملين، وعلى النقيض فإن عدم مشاركتهم في الشئون المتعلقة بمصلحتها يؤدي إلى الشعور بالملل والإحباط في العمل، والاحساس بأن أفكارهم غير مرغوب فيها، ويزيد أيضاً من معدل دوران الموظفين، كما يُوجد تأثير سلبي على خدمة العملاء وجودة الأداء المؤسسي.

. شعور العاملين بالتمكين الإداري سيؤدي إلى رفع معدلات الأداء في المؤسسة وخفض مستوى المشاعر والأحاسيس السلبية الموجودة لديهم .

. اهتمام الجامعة المستمر بالتمكين الإداري له دور كبير في تنمية قيم المواطنة التنظيمية كما أوضحت الدراسة الميدانية.

. ضرورة اتباع الجامعة سياسات وأساليب ومداخل إدارية من شأنها زيادة مستوى الوعي لدى العاملين بأهمية سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تحفيزهم لممارسة السلوك التطوعي.

. الأخذ بعين الاعتبار عند تقييم القيادات الإدارية والأكاديمية مساهمتهم الفردية التطوعية، وتشجيعهم على تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية والإشادة بتعاونهم، مما سيرفع الروح المعنوية لديهم، ويجعلهم نموذجاً يحتذى به العاملين ويحفزهم للاستمرار بهذه السلوكيات.

. سلوكيات المواطنة التنظيمية تزيد من فعالية الوظائف التنظيمية وتقليل معدل دوران العمل، وإيجاد العلاقات الإيجابية في بيئة العمل والتي تعد عاملاً مهماً من عوامل نجاح الأهداف المؤسسية؛ وذلك يتم من خلال الاستعداد لبذل الجهد والمساهمة في تحقيق التعاون.

ثانياً : النتائج الميدانية

اتضح من نتائج الدراسة الميدانية ما يلي:

درجة التوافر لإجمالي أبعاد التمكين الإداري في مستوى "متوسطة"، بمتوسط حسابي (٢,١٥) ، وانحراف معياري (٠,٤٩) ، وهي على النحو التالي:

- . درجة التوافر جاءت متوسطة على إجمالي بُعد التحفيز بمتوسط حسابي (٢,٢٥).
- . درجة التوافر جاءت متوسطة على إجمالي بُعد التفويض بمتوسط حسابي (٢,١٠).

- . درجة التوافر جاءت متوسطة على إجمالي بُعد الاتصال بمتوسط حسابي (٢٠١٧).
- . درجة التوافر جاءت متوسطة على إجمالي بُعد علاقات العمل بمتوسط حسابي (٢٠١٤).
- . درجة التوافر جاءت متوسطة على إجمالي بُعد المشاركة في اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (٢٠٠٨).
- (.
- درجة الممارسة لإجمالي ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية تقع في مستوى "كبيرة"، بمتوسط حسابي (٢,٤١) ، وانحراف معياري (٠,١٦) ، وهي على النحو التالي:
- . درجة الممارسة جاءت كبيرة على إجمالي السلوك الحضاري بمتوسط حسابي (٢.٣٨).
- . درجة الممارسة جاءت كبيرة على إجمالي سلوك وعي الضمير بمتوسط حسابي (٢.٤٩).
- . درجة الممارسة جاءت كبيرة على إجمالي سلوك الكياسة بمتوسط حسابي (٢.٥٠).
- . درجة الممارسة جاءت كبيرة على إجمالي سلوك الإيثار بمتوسط حسابي (٢.٣٩).
- . درجة الممارسة جاءت متوسطة على إجمالي سلوك الروح الرياضية بمتوسط حسابي (٢.٣٠).
- تم دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب المتغيرات التصنيفية أو الخصائص الأولية لعينة الدراسة (الدرجة الوظيفية، الجنس، سنوات الخبرة)، وجاءت النتائج كما يلي:
- . التمكين الإداري: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) في استجابات العينة بحسب متغير الدرجة الوظيفية .
- . المواطنة التنظيمية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) في استجابات العينة بحسب متغير الدرجة الوظيفية .
- . التمكين الإداري: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير سنوات الخبرة .
- . المواطنة التنظيمية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) في استجابات العينة بحسب متغير سنوات الخبرة.
- . التمكين الإداري: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) في استجابات العينة بحسب متغير الجنس.
- . المواطنة التنظيمية: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير الجنس.

. توجد علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين متغير التمكين الإداري ومتغير المواطنة التنظيمية بمعامل ارتباط (٠.٥٤)، أي أنه عند ارتفاع مستوى التمكين الإداري بمقدار درجة واحدة فإن متغير المواطنة التنظيمية يرتفع بمقدار (١٨ ..٠) درجة

مقترحات البحث

يعرض البحث عدداً من المقترحات يمكن أن يمارسها المديرين بكليات جامعة الأزهر من خلال استخدام مدخل التمكين الإداري في أساليب وإجراءات العمل الإداري من أجل الإسهام في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الجهاز الإداري بتلك الكليات ، وتتمثل المقترحات الخاصة بكل بُعد على النحو التالي:

الإجراءات المقترحة لتفعيل بعد التحفيز

- يقوم المدير بتحفيز العاملين لبث روح العمل والتعاون بينهم.
- يتابع المدير عمل الموظفين بصفة دورية .
- ينتهج المدير أسلوب العدالة في التعامل مع العاملين.
- يشجع المدير العاملين عند تقديم أفكار واقتراحات جديدة.
- يستخدم المدير أسلوب العقاب للمقصرين بهدف تقديم أداء أفضل.
- التقليل من التمسك الصارم باللوائح والقوانين .
- تنمية النزعة القيادية للعاملين، والاستماع لمشاكلهم ومساعدتهم في حلها، والعدالة في توزيع المهام.
- تنمية روح المبادرة لدى العاملين، ووضع حلول استباقية للمشكلات المتوقع حدوثها.
- الاهتمام بتنمية الرقابة الذاتية للعاملين وعدم التهاون في محاسبة المقصرين.
- الاهتمام بتنمية العاملين وزيادة الدافعية لإنجاز المهام بدقة واثقان.
- توفير برامج تدريبية عن المداخل الإدارية الحديثة وأهمها التمكين الإداري.

الإجراءات المقترحة لتفعيل بعد التفويض

- يمنح المدير الصلاحيات للعاملين في تأدية مهامهم.
- يتيح المدير الفرصة للعاملين للمشاركة في تحديد أهداف المؤسسة وإجراءات العمل.
- يوفر المدير المعلومات والبيانات اللازمة لإنجاز المهام على أكمل وجه.
- يُراعي المدير إمكانيات وقدرات العاملين عند تفويضهم للمهام الموكلة إليهم .
- يتيح المدير الفرصة للعاملين للمشاركة في القرارات بحرية واستقلالية .

الإجراءات المقترحة لتفعيل بعد الاتصال

- يمتلك المدير مهارات التواصل مع العاملين.
- يحرص المدير على كسب ثقة العاملين.
- يحرص المدير على كسر الحواجز بينه وبين العاملين.
- يشجع المدير العاملين على مناقشة أساليب العمل الإداري.
- يوفر المدير المعلومات للعاملين عندما يحتاجون إليها.
- يوضح المدير القوانين والتعليمات المتعلقة بالعمل المؤسسي.
- يتجاوز المدير الحواجز التي تعترض تغيير الثقافة في المنظمة.
- توظيف البرمجيات الرقمية في العمليات الإدارية، و توفير بنية تحتية ملائمة للأعمال الإدارية.
- يحرص المدير على التنمية الذاتية والمهنية لاكتساب مهارات التواصل الفعال واستخدام التكنولوجيا الرقمية .

الإجراءات المقترحة لتفعيل بعد علاقات العمل

- يُقيم المدير علاقات طيبة مع العاملين.
- ينشر المدير الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي بين العاملين ، وزيادة الرضا والدافعية للعمل.
- يشجع المدير العمل الجماعي بين العاملين.
- يدعم المدير العاملين عند تنفيذ المهام.
- يحرص المدير على تحقيق العدل والمساواة بين العاملين.
- يهتم باحتياجات العاملين النفسية والمعنوية .
- يساهم في تخفيف الضغوط الشديدة المرتبطة بالعمل من خلال تشجيع العاملين على العمل الجماعي.
- يسعى لتوثيق الثقة بينه وبين العاملين.

الإجراءات المقترحة لتفعيل بعد المشاركة في اتخاذ القرار

- يسمح المدير للعاملين بالاستقلالية في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم.
- يدعم المدير المقترحات الإبداعية التي تساهم في اتخاذ القرار الأمثل.
- يضع المدير مقترحات العاملين محل الجد والاستفادة منها.

- يقوم المدير بعقد اجتماعات دورية مع الموظفين لمعرفة أهم مشاكلهم.
- يهتم بالمقترحات التي تسهم في رفع مستوى الأداء، والأخذ بها إذا كانت في صالح العمل.
- يكون لدى المدير قناعة بضرورة تمكين العاملين، وذلك من خلال تأكيد الأقوال بالأفعال.
- يدرك المدير أهمية التمكين الإداري كوسيلة للنهوض بمصالح العاملين، وليس مجرد الحصول على السلطة .

توصيات البحث

بناءً على نتائج الدراسة النظرية والميدانية التي توصل إليها البحث ؛ يمكن تقديم بعض التوصيات التي تسهم في دعم وتأسيس سلوكيات المواطنة التنظيمية للجهاز الإداري بكليات جامعة الأزهر، وتتمثل فيما يلي:

- ضرورة تبني الجامعة لقيم المواطنة التنظيمية وتفعيلها نظرياً وتطبيقياً من خلال إقامة الملتقيات والندوات والدورات التدريبية حول السلوكيات التطوعية وآثارها الإيجابية على الفرد نفسه وعلى العاملين ككل.
- برمجة السلوكيات التطوعية للعاملين ضمن نظام الحوافز والمكافآت .
- تذليل الصعوبات أمام العاملين عند الرغبة في القيام بعمل غير رسمي أو خارج الوصف الوظيفي لهم مما يزيد من التعاون والإيثار فيما بينهم، وذلك عن طريق بعض القرارات التي يتم إصدارها في ضوء اللوائح والقرارات الجامعية.
- الدعم المستمر للعاملين لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من خلال التحفيز المادي والمعنوي مما يزيد من الروح المعنوية لديهم.
- تفعيل مبدأ الرقابة الذاتية داخل العاملين من خلال عقد اجتماعات بصفة دورية معهم تحثهم على العمل بضمير وإتقان العمل .
- إطلاع العاملين على تقاريرهم السنوية وربطها بسلوك المواطنة التنظيمية.
- تهيئة البيئة الوظيفية التي تدعم تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية وكيفية تطبيقها على أرض الواقع .
- زيادة الدورات التدريبية للعاملين في مجال المواطنة التنظيمية لمعرفة تلك القيم .
- حث العاملين على التحلي بالقيم التنظيمية وممارستها داخل منظومة العمل.

• بحوث مقترحة

- المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالتميز المؤسسي للجامعات .
التمكين الإداري ودوره في تحقيق السعادة المؤسسية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات .
أثر التمكين الإداري في تخفيف حدة الاحتراق الوظيفي لدى معلمي المعاهد الثانوية الأزهرية .
دراسة مستويات سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة أو لدى هيئات تعليمية أخرى .
العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية ومتغيرات أخرى كالاغتراب أو الانغماس الوظيفي، التمكين الإداري، المناخ التنظيمي .
أولاً: المراجع العربية

١. ابن منظور ، جمال الدين أبو الفضل (١٩٩٥). لسان العرب ، مج ١٣، دار صادر للنشر، الأردن.
٢. أبو ناصر، فتحي محمد(٢٠٠٨).مدخل إلى الإدارة التربوية (النظريات والمهارات)، عمان ، دار المسيرة للنشر .
٣. أحمد، محمود مصطفى(٢٠٢٠). تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ، (١٤) ١٠ ، ٤٠٦-٤٧٣ .
٤. الأشقر، أحمد عبدالسلام (٢٠٢١). المشكلات الإدارية والأكاديمية بكلية الدراسات العليا جامعة الأزهر وسبل التغلب عليها " دراسة ميدانية" ، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، (٢) ٨٢، ٤٧٨ - ٥٦٥ .
٥. أموس، جولي آن (٢٠٠٦). فن الإدارة بالتفويض، ط ٢ ، ترجمة خالد العامري ، القاهرة، دار الفاروق للنشر .
٦. أيمن ، لطرش وزهير، منيش (٢٠٢١) .أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية : دراسة حالة مؤسسة مدبغة الجلود بجبل ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التيسير ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية بالجزائر .
٧. بدر، حامد أحمد رمضان (١٩٩٣). السلوك التنظيمي، د. ن .
٨. البدري ، أمل حسن والقحطاني ، أبرار عائض (٢٠٢٣). دور مديرات مدارس التعليم العام في تطبيق أبعاد المواطنة التنظيمية بمحافظة سراة عبيدة بالمملكة العربية السعودية (تصور مقترح) ، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (٤٢) ١٩٧، ج(٢)، ٤٣٧-٤٧٥ .
٩. البريكي ، شيخة عبدالله(٢٠١٤) . دور الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية من منظور التربية الإسلامية، مجلة الطفولة والتربية ، (١٩)، س (٦)، ١١١ . ١٧٠ .

١٠. بشير، منال صبري محمود (٢٠٢٢) . سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بمدارس التعليم الأساسي بمصر (دراسة تحليلية) ، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، (٤٦) ٣، ٤٠٣-٤٤١ .
١١. يقشان، فلمبان (٢٠٢٣). أثر القيادة التشاركية على أداء فرق العمل الافتراضية (دراسة ميدانية على موظفي شركة الاتصالات السعودية) ، المجلة العربية للنشر العلمي ، الإصدار (٦) ، (٦٢) ، ٤١٥-٤٤٥ .
١٢. جاد الرب، سيد محمد(٢٠٠٨). جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، القاهرة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
١٣. جامعة الأزهر (٢٠١٧) . الإدارة العامة للتنظيم والإدارة والتخطيط، المجموعة النوعية لوظائف الخدمات الاجتماعية، الدرجة الثانية، ص ١٠٢ .
١٤. جامعة الأزهر(٢٠١٧) . الإدارة العامة للتنظيم والإدارة والتخطيط، المجموعة النوعية لوظائف التنمية الإدارية ، الدرجة الأولى، ص ٢٧٨ .
١٥. جامعة الأزهر(٢٠١٧) . الإدارة العامة للتنظيم والإدارة والتخطيط، المجموعة النوعية لوظائف التعليم، الدرجة الثانية، ص ١٣٣ .
١٦. جامعة الأزهر(٢٠١٧) . الإدارة العامة للتنظيم والإدارة والتخطيط، المجموعة النوعية لوظائف المكتبات والوثائق، الدرجة الثانية، ص ١٨٤ .
١٧. جامعة الأزهر(٢٠١٧) . الإدارة العامة للتنظيم والإدارة والتخطيط، المجموعة النوعية لوظائف التعليم، الدرجة الثانية، ص ١٣٢ .
١٨. جامعة الأزهر(٢٠١٧). الإدارة العامة للتنظيم والإدارة والتخطيط، المجموعة النوعية لوظائف التنمية الإدارية الدرجة الأولى والثانية، ص ٣٠٠ .
١٩. جامعة الأزهر(٢٠١٧). الإدارة العامة للتنظيم والإدارة والتخطيط، المجموعة النوعية لوظائف التمويل والمحاسبة، الدرجة الثانية، ص ٢٥٦ .
٢٠. جامعة الأزهر: الإدارة العامة للتنظيم والإدارة والتخطيط، إدارة التنظيم والإدارة، قراري رئيس الجامعة رقمي(١٢٦ لسنة ١٩٩٨ . ١٢٧ لسنة ١٩٩٩ م) بشأن مكونات الهيكل التنظيمي للأمانة العامة للجامعة وفرعيه للبنات وأسيوط وكلياتها وتحديد اختصاصات التقسيمات التنظيمية المكونة له، المادة الأولى، ١٧٧. ١٨٠ .
٢١. جمهورية مصر العربية، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية: قانون (١٠٣) لسنة (١٩٦١) بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها ولائحته التنفيذية الصادرة بقرار رئيس الجمهورية رقم ٢٥٠ لسنة ١٩٧٥ م ، القاهرة ، ١٩٩٥م، مادتي(٣٣، ٣٤)، ص.ص ١٢، ١٣ .

٢٢. الجنايني، أحلام حميد نعمة (٢٠١٥). مجالات المناخ التنظيمي في الجامعة وتأثيرها من وجهة نظر تدريسي جامعة القادسية ، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية ، جامعة بابل ، (٢٢) ، ٤٢٦ . ٤٣٧ .
٢٣. حجي، أحمد إسماعيل (٢٠٠٠). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، القاهرة ، دار الفكر العربي .
٢٤. حداد ، محمد عبدالكريم ومهدي ، غاضب يحيي (٢٠٢٣) . دور التمكين الإداري في تحفيز السوك الإبداعي : دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة ، المجلة العربية للنشر العلمي ، الإصدار السادس، (٦١) ٣٠٢ - ٣٦١ .
٢٥. الحدراوي ، باقر خضير (٢٠٢٠). تأثير سلوك المواطنة التنظيمية للقيادات الأكاديمية في تبني جودة الخدمة التعليمية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية. (١) ٢ ، ٤٣-٤٣ .
٢٦. حدو ، كريمة ونور الهدى ، حجام (٢٠٢٢) . التمكين الإداري ودوره في تحقيق جودة القرارات الاستراتيجية في جامعة أحمد دراية أدرار (دراسة حالة)، مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجزائر .
٢٧. حسن، مروان صباح (٢٠١٨) . سلوك المواطنة التنظيمية وأثره في تحقيق التميز التنظيمي : دراسة ميدانية في شركة اسيا سيل بالعراق، مجلة الدنانير بكلية الإدارة والاقتصاد بالجامعة العراقية ، (١٤) ، ٣١٦-٣٤٩ .
٢٨. حسين ، يرقى ومصطفى، بن عودة (٢٠١٥). دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية بالجزائر- دراسات اقتصادية ، (٢٣) ١ ، مج (٤) ، ٢٠٧-٢٣٠ .
٢٩. حسين، آل سليمان حسين محمد (٢٠١٦). دور الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية لدى المعلمين - دراسة تحليلية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر، (١٦٨) ، ج(٢) ، ٣٨٣ . ٤١٤ .
٣٠. حسين، باشيوة وخولة، فشاو (٢٠١٩). دراسة تحليلية لأهمية تطبيق استراتيجية الإدارة بالمشاركة في تحقيق الحوكمة والتميز الإداري في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المركز الديمقراطي العربي بألمانيا . برلين، ع (٥) ، ٢٤٥ . ٢٧٦ .
٣١. حلاوة، باسمة (٢٠١٢). العلاقات الإنسانية بين المديرين والمدرسين كما يراها مدرسو التعليم الثانوي (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق، مج (٢٨) ، ع (٤) ، ٢٤٩ . ٢٧٧ .

٣٢. حند، محمد العيد(٢٠١٥). مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعلاقته بالرضا الوظيفي (الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء: فرع ولاية الوادي - نموذجاً)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر.
٣٣. خراخرية ، علاء وفارح ، ليندة (٢٠٢٢). المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية بالإقامات الجامعية لدى مديرية الخدمات الجامعية بقالمة، **مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع وتنظيم العمل** ، جامعة قالمة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالجزائر.
٣٤. دبون، عبدالقادر وصيتي، عبداللطيف (٢٠١٨). دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن(حالة ديوان الترقية والتيسير العقاري لولاية غارداية -الجزائر)، **المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال** ، (٤) ٣، ٢٩١-٣١٢.
٣٥. ذياب ، عبدالسلام وحبوتور ، منصور (٢٠٢١). مدى توافر أبعاد التمكين الإداري السائدة في الجامعات الأهلية بمحافظة عدن وسبل تعزيزها ، **مجلة الجامعة الوطنية** ، (١٨)، ٣٧٩-٤١٠.
٣٦. رزق، السيد خليل (٢٠١٩). أثر المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمنظمة على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بهيئة ميناء دمياط ، **المجلة العلمية (التجارة والتمويل)**، جامعة طنطا، (٣٩) ٤ ، ٣٦٩-٤٧٢.
٣٧. الرفاعي، محمد حسين (٢٠٠٩). الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، كلية الإدارة، قسم إدارة الموارد البشرية.
٣٨. زكي، عبد الرحمن (١٩٧٩) . **خواطر العالم الإسلامي في ألف وأربعمئة عام (القاهرة منارة الحضارة الإسلامية)**، القاهرة، الأنجلو المصرية.
٣٩. السكارنة، بلال خلف(٢٠١٣) . **التطوير التنظيمي والإداري**، ط٢، عمان ، دار المسيرة للنشر.
٤٠. السلايمة ، لبنى علي(٢٠٢٠). دور وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة لتربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن.
٤١. سيزلاقي ، أندرو دي ووالاس، مارك جي (١٩٩١). **السلوك التنظيمي والأداء**، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد ، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الإدارة العامة للبحوث .
٤٢. شرارة، مجدي عبدالله (٢٠١٦) . **علاقات العمل الفردية** ، مصر، فردريش إيبيرت للنشر .
٤٣. الشعراوي، محمد علي حسن وسعدون، محمد عبد الحميد(٢٠٢٢). رؤية مقترحة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية ، **مجلة كلية التربية**، جامعة بني سويف، (١٩) ١١٥ ، ٢٥٠ .٢٣٥.

٤٤. شلابي، وليد (٢٠١٦). دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .

٤٥. شمس الدين، طارق، زكريا، منى (٢٠١٩). أثر القيم التنظيمية على التوجه الإداري لتبني تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات (دراسة ميدانية على العاملين بجامعة الأزهر بجمهورية مصر العربية)، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة ، جامعة الأزهر (٢)، ٢٢٠-٣٠٨.

٤٦. الصباغ وآخرون ، شوقي محمد(٢٠١٧). نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، الجزائر، (١٧)، السداسي الثاني، ١٤١ . ١٥٨.

٤٧. العازمي ، منيرة جعيلان علي (٢٠٢١) . مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام ومعوقات تطبيقه في دولة الكويت ، مجلة العلوم التربوية ، كلية التربية بالگردقة ، جامعة جنوب الوادي ، (٤) ١، ١٢١-١٨٦ .

٤٨. العامري، راضية وآخرون (٢٠٢٢). التمكين الإداري وأثره في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية :دراسة تطبيقية على العاملين بمراقبة الخدمات المالية غريان، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة سرت، ٥(٣)، ٢٠٠-٢٢٥.

٤٩. عبدالرحمن، عبدالله محمد (٢٠٠٩). إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية، الاسكندرية ، دار المعرفة الجامعية .

٥٠. عبدالرحيم ، محمد عباس (٢٠٢٠). الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ، (١٤) ١١، ٥٦٤. ٦٥٨.

٥١. عبدالعال، ماجد إبراهيم (٢٠٢٠) . دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرار بالتطبيق على جامعة المنوفية ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السادات ، كلية التربية.

٥٢. عبدالوهاب، سمير محمد والبرادعي، ليلى مصطفى(٢٠٠٦). إدارة الموارد البشرية(المفاهيم . المجالات . الاتجاهات الجديدة)، مطبوعات جامعة القاهرة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية .

٥٣. عزاز ، سالم، مخازنيزه، مخلوف (٢٠١٧). التمكين وأثره على المواطنة التنظيمية : دراسة حالة مؤسسة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال وكالة تبسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير أكاديمي ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة العربي التبسي.

٥٤. عطوي، جودت عزت (٢٠١٤). الإدارة المدرسية الحديثة ومفاهيمها، ط ٨، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
٥٥. عمران ، أحمد كمال عبدالعزيز (٢٠٢٢). الاحتياجات التدريبية لرؤساء مجالس الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء خصائص مجتمع المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر ، كلية التربية بنين.
٥٦. عمسيب، حنان عثمان (٢٠٢٢). واقع سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالصورة الذهنية للجامعات السودانية بالتطبيق على جامعة أم درمان الإسلامية (مجمع الطالبات)، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، (٣)، ٢٨، ٤٠، ٧٩.
٥٧. القادري، إبراهيم صدقي وآخرون (٢٠٢٣)، بعض المشكلات الإدارية والأكاديمية للطلاب الوافدين في مرحلة الدراسات العليا بكلية التربية بنين جامعة الأزهر بالقاهرة "دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر، (١٩٧)، ٤٢، ٢٤٠-٢٨٣.
٥٨. قلية ، فاروق عبده وعبدالمجيد، السيد(٢٠٠٩). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، دار المسيرة للنشر.
٥٩. قناوي، إيمان (٢٠١٨). المعوقات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية للإدارة الإلكترونية بجامعة الأزهر وسبل مواجهتها من وجهة نظر العاملين بالجامعة ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، (١٧٧) ١، ٨٨٩- ٩٧٦.
٦٠. قهوجي وآخرون ، أمينة (٢٠٢١). تحليل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من الأساتذة في الجامعات الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، (١٧) ٢٦، ٣٧٧-٣٩٤.
٦١. كمال الدين ، أحمد رمضان عبد الراضي وآخرون (٢٠٢٢). واقع الإدارة التشاركية في إدارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي "دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج، مجلة شباب الباحثين، كلية التربية، جامعة سوهاج ، (١٣) ، ٦١٨، ٦٥٧.
٦٢. ماسيفيسيت، إلينا وويلسون، تي دي (٢٠٠٩). مقدمة في إدارة المعلومات (الدليل الإرشادي للبحث عن المعلومات)، ترجمة أسماء أحمد ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية.
٦٣. المالكي، عبدالله بن حامد وشعبي، فيصل بن أحمد (٢٠٢٤). أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي : دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث، المجلة العربية للإدارة، (٤٤) ٤، ٣٥-٦٠.
٦٤. المجالس القومية المتخصصة (١٩٩٨). جمهورية مصر العربية، رئاسة الجمهورية: دور الأزهر وجامعته في خدمة المجتمع وتنمية البيئة، مج(٢٤).
٦٥. مجمع اللغة العربية بالقاهرة (١٩٩٨) . المعجم الوسيط ، ط٣، مصر ، مكتبة الشروق الدولية.

٦٦. مجيد ، سوسن شاکر (٢٠١٤). أسس بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية، الأردن: مركز ديونو لتعليم الفكر.
٦٧. مجيد، سوسن شاکر والزيات ، محمد عواد (٢٠٠٧). إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات في الصناعة والتعليم)، عمان، دار صفاء للنشر.
٦٨. محمدین ، حشمت وآخرون (٢٠١٨). تطوير إدارة جامعة الأزهر في ضوء مدخل الشفافية الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر، (١٧٧)، ١، ٧٠-١.
٦٩. مخلوفي، ميلودة ، أسماء، منديل (٢٠٢٠). دور القيادة التشاركية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية : دراسة ميدانية ببلدية ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي ، تخصص علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التيسير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير.
٧٠. مرزوق، عبدالعزيز وآخرون (٢٠١٧). أثر القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة: دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة ، (٣)، ٢١٨-٢٤٩.
٧١. مصلح ، عطية (٢٠٢٢). الإدارة بالتجوال ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي جامعة القدس المفتوحة، المجلة العربية للإدارة ، فلسطين ، (٤٢) ، ٤ ، ٧٩ . ٩٢.
٧٢. مقابلة، عدنان أحمد سعد (٢٠٢٢). مهام المدير الإداري، المجلة العربية للنشر العلمي ، الإصدار (٥)، ع (٥٠)، ١١٤٥-١١٥٧.
٧٣. مناصرية، رشيدة وختو، فريد (٢٠١٥). سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين :دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير جامعة قاصدي مرياح ورقلة، (٨) ، ٢١٩ . ٢٢٩.
٧٤. مندور، منصور (٢٠١٠). الدور الحضاري والريادي للأزهر الشريف، القاهرة، مركز يافا للدراسات والأبحاث.
٧٥. مهدي، عبد الحميد (٢٠١٨). علاقات العمل بين النموذج التقليدي والمتطلبات الراهنة، دعوة للمشاركة في الملتقى الوطني المبرمج حول علاقات العمل، جامعة قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مخبر علم الاجتماع الاقتصادي والحركات الاجتماعية، الجزائر، ١ . ٥.

٧٦. نجيب، محمد محمود (٢٠٠٣). أنماط المشاركة في صنع القرار الإداري وعلاقتها بكل من

الرضا عن العمل ، الالتزام التنظيمي، الغياب وترك العمل لدى المرؤسين، مجلة دراسات
نفسية ، مصر، (١٣) ،١ ،١٠٧-١٥٢ .

٧٧. هاغستروم، ديمغ وروبرت (٢٠٠٩). إدارة الجودة الشاملة (أسس ومبادئ وتطبيقات)، ترجمة هند
رشدي، القاهرة ، كنوز للنشر والتوزيع.

٧٨. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠١٥). دليل اعتماد الكليات ومعاهد التعليم العالي، الإصدار
الثالث.

٧٩. يوسف ، محمد سعد زكي (٢٠١٦). تطوير الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء القيادة
التحويلية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر ، كلية التربية بنين.

ثانياً: المراجع العربية مترجمة إلى الإنجليزية

1. Halawa, Basma (2012). Human relations between managers and teachers as seen by secondary school teachers (a field study), **Damascus University Journal**, (28) 4, 249-277.
2. Al-Maliki, Abdullah bin Hamid and Shuaibi, Faisal bin Ahmed (2024). The impact of administrative empowerment in enhancing organizational belonging: A field study on administrative employees in the Education Department in Al-Laith Governorate, **Arab Journal of Administration**, (44), 4, 35-60.
3. The Arabic Language Academy in Cairo(2004). **Al-Mu'jam Al-Wasit**, 4th ed., Egypt, Al-Shorouk International Library.
4. Majeed, Susan Shaker (2014). **Foundations of constructing psychological and educational tests and measures**, Jordan: De Bono Center for Teaching Thought.
5. Majeed, Susan Shaker and Al-Zayat, Muhammad Awad (2007). **Total Quality Management (Applications in Industry and Education)**, Amman, Safa Publishing House.
6. Musleh, Attia (2022). Management by wandering and its role in enhancing organizational citizenship behavior among employees of Al-Quds Open University, **Arab Journal of Management**, Palestine, (42) 4, 79. 92.
7. Interview, Adnan Ahmed Saad (2022). Tasks of the administrative director, **Arab Journal of Scientific Publishing**, (5) 50, 1145-1157.
8. Manasriya, Rachida and Khato, Farid (2015). Organizational citizenship behavior and its importance in improving employee performance: A case study at the Mobilis Mobile Communications Corporation, Ouargla Unit, **Algerian Journal of Institutional Performance**, Faculty of Economics, Commerce and Management Sciences, University of Kasdi Merbah, Ouargla, (8), 219. 229.

9. Mahdi, Abdel Hamid (2018). Labor Relations between the Traditional Model and Current Requirements, **Invitation to Participate in the National Conference Scheduled on Labor Relations**, University of Constantine, Faculty of Humanities and Social Sciences, Laboratory of Economic Sociology and Social Movements, Algeria, 1-5.
10. Najib, Muhammad Mahmoud (2003). Patterns of Participation in Administrative Decision-Making and Their Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, Absenteeism and Leaving Work among Subordinates, **Journal of Psychological Studies, Egypt**, (13), 1, 107-152.
11. Hagstrom, Deming and Robert (2009). **Total Quality Management (Foundations, Principles and Applications)**, Translated by Hind Rushdi, Cairo, Kunuz for Publishing and Distribution.
12. Youssef, Muhammad Saad Zaki (2016). Developing Academic Departments at Al-Azhar University Faculties in Light of Transformational Leadership, **Unpublished Master's Thesis**, Al-Azhar University, Faculty of Education for Boys.
13. Abdel-Aal, Maged Ibrahim (2020). The role of administrative empowerment dimensions in improving the decision-making process with application to Menoufia University, **unpublished master's thesis, Sadat University, Faculty of Education**.
14. Abdel-Rahim, Muhammad Abbas (2020). Administrative transparency among heads of academic departments at Al-Azhar University and its relationship to the organizational commitment of faculty members, **Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences**, (14) 11, 564. 658.
15. Abdel-Rahman, Abdullah Muhammad (2009). **Management of social institutions between theoretical trends and practical practices**, Alexandria, Dar Al-Ma'rifah University.
16. Abdel-Wahab, Samir Muhammad and Al-Baradei, Laila Mustafa (2006). **Human Resources Management (Concepts - Fields - New Trends)**, Cairo University Publications, Center for Public Administration Studies and Consultations, Faculty of Economics and Political Science.
17. Abu Nasser, Fathi Muhammad (2008). **Introduction to Educational Administration (Theories and Skills)**, Amman, Dar al-Masirah Publishing House.
18. Ahmed, Mahmoud Mustafa (2020). Improving the Practice of Academic Leadership in Al-Azhar University Faculties for the Dimensions of Entrepreneurial Leadership, **Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences**, (14) 10, 406-473.
19. Al-Amri, Radhia and others (2022). Administrative Empowerment and Its Impact on Achieving Organizational Citizenship Behavior: An Applied Study

- on Employees of the Financial Services Control, Gharyan, Journal of Economic Studies, University of Sirte, 5(3), 200-225.
20. Al-Ashqar, Ahmed Abdel Salam (2021). Administrative and academic problems at the Faculty of Graduate Studies, Al-Azhar University and ways to overcome them "A field study", Journal of the Faculty of Education, Tanta University, (2) 82, 478 - 565.
 21. Al-Azhar University (2017). **General Administration of Organization, Administration and Planning**, Qualitative Group of Social Services Jobs, Second Degree, 102.
 22. Al-Azhar University (2017). **General Administration of Organization, Administration and Planning, Qualitative Group of Administrative Development Jobs**, First Degree, p. 278.
 23. Al-Azhar University (2017). **General Administration of Organization, Administration and Planning, Qualitative Group of Education Jobs**, Second Degree, p. 133.
 24. Al-Azhar University (2017). **General Administration of Organization, Administration and Planning, Qualitative Group of Library and Documentation Jobs**, Second Grade, p. 184.
 25. Al-Azhar University (2017). **General Administration of Organization, Administration and Planning, Qualitative Group of Administrative Development Jobs**, First and Second Grade, p. 300.
 26. Al-Azhar University (2017). **General Administration of Organization, Administration and Planning, Qualitative Group of Finance and Accounting Jobs**, Second Grade, p. 256.
 27. Al-Azhar University (2017). **General Administration of Organization, Administration and Planning, Qualitative Group of Education Jobs**, Second Grade, p. 132.
 28. Al-Azhar University: **General Administration of Organization, Administration and Planning, Administration and Administration Department**, University President's Decisions No. (126 of 1998 - 127 of 1999) regarding the components of the organizational structure of the General Secretariat of the University and its branches for girls and Assiut and its colleges and determining the competencies of the organizational divisions that comprise it, Article One, pp. 177-180.
 29. Al-Azmi, Munira Ja'ilan Ali (2021). The availability of administrative empowerment dimensions among public school principals and the obstacles to its application in the State of Kuwait, **Journal of Educational Sciences, Faculty of Education in Hurghada, South Valley University**, (4) 1, 121-186.
 30. Al-Badri, Amal Hassan and Al-Qahtani, Abrar Ayed (2023). The role of female principals of public schools in applying the dimensions of organizational citizenship in Sarat Ubaidah Governorate in the Kingdom of Saudi Arabia (a

- proposed vision), **Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University**, (42) 197, V. (2), 437-475.
31. Al-Buraiki, Sheikha Abdullah (2014). The role of school administration in developing human relations from the perspective of Islamic education, **Journal of Childhood and Education**, Egypt ,(19), Year Six, , 111-170.
 32. Al-Hadrawi, Baqir Khadir (2020). The impact of organizational citizenship behavior of academic leaders on adopting educational service quality, a survey study of the opinions of a sample of university leaders at the University of Kufa, **Journal of Administrative and Economic Sciences**. (1)2, 1-43.
 33. Al-Janaini, Ahlam Hamid Ne'ma (2015). Areas of organizational climate in the university and its impact from the point of view of Al-Qadisiyah University lecturers, **Journal of the College of Basic Education for Educational and Human Sciences**, University of Babylon, (22), 426-43.
 34. Al-Qadri, Ibrahim Sedky and others (2023), Some administrative and academic problems of incoming students in the postgraduate stage at the Faculty of Education for Boys, Al-Azhar University in Cairo "A field study", *Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University*, (197)42, 240-283.
 35. Al-Rifai, Muhammad Hussein (2009). Participatory management and its impact on employees and management, **unpublished doctoral thesis, St. Clemens International University, Britain, Faculty of Management**, Department of Human Resources Management.
 36. Al-Sabbagh and others, Shawqi Muhammad (2017). A proposed model for employee participation in decision-making as an intervening variable in the relationship between employee voice and organizational loyalty - an applied study on nursing staff members at Menoufia University hospitals, **Journal of North African Economics, Algeria**, (17), second semester, 141-158.
 37. Al-Sakarna, Bilal Khalaf (2013). **Organizational and Administrative Development**, 2nd ed., Amman, Dar Al-Masirah for Publishing.
 38. Al-Salaymeh, Lubna Ali (2020). The Role of Social Media in Promoting Organizational Citizenship Behavior among Teachers in Private Elementary Schools in the Capital, Amman, from the Perspective of Principals, **Master's Thesis in Education, Specialization in Educational Administration and Leadership**, Middle East University, Jordan.
 39. Al-Shaarawy, Muhammad Ali Hassan and Saadoun, Muhammad Abdul Hamid (2022): A proposed vision to improve the practice of heads of scientific departments at Al-Azhar University for the dimensions of digital leadership, **Journal of the Faculty of Education, Beni Suef University**, (19) 115, 250. 235.
 40. Amos, Julie Ann (2006). **The Art of Delegation Management**, 2nd ed., Translated by Khaled al-Amiri, Cairo, Dar al-Farouk Publishing House.

41. Amsib, Hanan Othman (2022). The Reality of Organizational Citizenship Behavior and Its Relationship to the Mental Image of Sudanese Universities Applied to Omdurman Islamic University (Female Students Complex), **International Journal for Publishing Research and Studies**, (3) 28, 40. 79
42. Arab Republic of Egypt, General Authority for Amiri Printing Affairs: Law (103) of (1961) regarding the Reorganization of Al-Azhar and the Bodies Included in It and Its Executive Regulations Issued by Presidential Decree No. 250 of 1975, Cairo, 1995, Articles (33, 34), pp. 12, 13.
43. Atwi, Jawdat Ezzat (2014). **Modern School Administration and its Concepts**, 8th ed., Amman, Dar Al-Thaqafa for Publishing and Distribution.
44. Ayman, Latrash and Zuhair, Manish (2021). The Impact of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of the Leather Tannery Institution in Jijel, **a thesis submitted for a Master's Degree in Facilitation Sciences, Specialization in Human Resources Management**, Faculty of Economics in Algeria.
45. Azzaz, Salem, Makhaznia, Makhoulf (2017). Empowerment and its impact on organizational citizenship: A case study of the Postal Corporation and Information and Communication Technologies Agency, Tebessa, a memorandum submitted to complete the requirements of the Master's degree, Business Administration specialization, University of Arab Tebessi.
46. Badr, Hamed Ahmed Ramadan (1993). **Organizational Behavior**, Dr. N.
47. Baqshan, Felemban (2023). The impact of participatory leadership on the performance of virtual work teams (A field study on employees of the Saudi Telecom Company), **Arab Journal of Scientific Publishing, Sixth Edition**, (62), 415-445.
48. Bashir, Manal Sabry Mahmoud (2022). Organizational citizenship behavior among teachers in primary schools in Egypt (an analytical study), **Journal of the Faculty of Education, Ain Shams University**, (46) 3, 403-441.
49. Daboun, Abdelkader and Wasiti, Abdel Latif (2018). The role of contemporary administrative leadership styles in supporting organizational citizenship behavior in the housing sector (the case of the Real Estate Promotion and Facilitation Office of Ghardaia State - Algeria), **International Journal of Economics and Business**, (4) 3, 291-312.
50. Dhiab, Abdul Salam and Habtoor, Mansour (2021). The extent of the availability of the prevailing dimensions of administrative empowerment in private universities in Aden Governorate and ways to enhance them, **National University Journal**, (18), 379-410.
51. Gad El Rab, Sayed Mohamed (2008). **Quality of Work Life in Modern Business Organizations**, Cairo, Dar Al Nahda Al Arabiya for Publishing and Distribution.

52. Haddad, Muhammad Abdul Karim and Mahdi, Ghadab Yahya (2023). The role of administrative empowerment in stimulating creative behavior: A field study on administrative employees at King Abdulaziz Medical City in Jeddah, **Arab Journal of Scientific Publishing**, Sixth Edition, (61). 302-361.
53. Haddou, Karima and Nour Al-Huda, Hijam (2022). Administrative empowerment and its role in achieving the quality of strategic decisions at Ahmed Draia University, Adrar (case study), **a memorandum to obtain an academic master's degree, specializing in business administration**, Faculty of Economics, Commerce and Facilitation Sciences in Algeria.
54. Hajji, Ahmed Ismail (2000). **Educational Administration and School Administration**, Cairo, Dar Al-Fikr Al-Arabi.
55. Hand, Muhammad Al-Eid (2015). Employee participation in decision-making and its relationship to job satisfaction (the National Social Security Fund for Non-Salaried Workers: El Oued State Branch - as a model), **unpublished master's thesis, University of Martyr Hama Lakhdar El Oued, Faculty of Social and Human Sciences**, Algeria.
56. Hassan, Marwan Sabah (2018). Organizational citizenship behavior and its impact on achieving organizational excellence: A field study in Asia Cell Company in Iraq, **Dinars Journal**, College of Administration and Economics, University of Iraq, (14), 316-349.
57. Hussein, Al Suleiman Hussein Muhammad (2016). The Role of School Administration in Developing Human Relations among Teachers - An Analytical Study in Light of Islamic Administrative Thought, **Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University**, (168), V. (2), 383-414.
58. Hussein, Bashiwa and Khawla, Qashaw (2019). An Analytical Study of the Importance of Applying the Participatory Management Strategy in Achieving Governance and Administrative Excellence in Algerian Higher Education Institutions, **International Journal of Educational and Psychological Studies**, Arab Democratic Center in Germany - Berlin,(5), 245-276.
59. Hussein, Yaraqı and Mustafa, Bin Awda (2010). An analytical study of organizational citizenship behaviors and their relationship to some organizational variables, **Journal of Law and Humanities - , Algeria, Economic Studies**, (23) 1, V (4), 207-230.
60. Ibn Manzur, Jamal al-Din Abu al-Fadl(1994). **Lisan al-Arab**, 3rd ed, Safaa Publishing House, Beirut.
61. Imran, Ahmed Kamal Abdel Aziz (2022). Training Needs for Heads of Scientific Departments Councils at Al-Azhar University Faculties in Light of the Characteristics of the Knowledge Society, **Unpublished Master's Thesis, Al-Azhar University**, Faculty of Education for Boys.

62. Kahwaji et al., Amina (2021). Analysis of the dimensions of organizational citizenship behavior among a sample of professors in Algerian universities, **Journal of North African Economics**, (17) 26, 377. 394.
63. Kamal El-Din, Ahmed Ramadan Abdel-Razi and others (2022). The reality of participatory management in the management of schools in the second cycle of basic education "A field study in Sohag Governorate, **Journal of Young Researchers, Faculty of Education**, Sohag University, No. (13), 618. 657.
64. Kharakharia, Alaa and Farah, Linda (2022). Organizational citizenship and its relationship to organizational creativity: a field study in university residences at the Directorate of University Services in Guelma, **a thesis for a master's degree in Sociology and Work Organization, University of Guelma**, Faculty of Humanities and Social Sciences in Algeria.
65. Makhloufi, Milouda, Asmaa, Mandil (2020). The Role of Participatory Leadership in Promoting Organizational Citizenship Behavior: A Field Study in Ouargla Municipality, A Memorandum Submitted to Complete the Requirements for a Master's Degree, Specialization in Economics, Business and Facilitation Sciences, University of Kasdi Merbah Ouargla, Faculty of Economics and Facilitation Sciences.
66. Mandour, Mansour (2010). The Civilizational and Pioneering Role of Al-Azhar Al-Sharif, Cairo, Jaffa Center for Studies and Research.
67. Marzouk, Abdel Aziz and others (2017). The Impact of Empowering Leadership on Organizational Citizenship Behavior Oriented to the Organization: An Applied Study on Local Government Units in Kafr El-Sheikh Governorate, *Journal of Contemporary Business Studies*, (3), 218-249.
68. Massivesit, Elena and Wilson, T.D. (2009). **Introduction to information management (Guide to searching for information)**, translated by Asmaa Ahmed, Cairo, Nile Arab Group.
69. Mohamedin, Hashem and others (2018). Developing the Administration of Al-Azhar University in Light of the Administrative Transparency Approach from the Perspective of Faculty Members, *Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University*, (177), 1, 1-70.
70. National Authority for Quality Assurance and Accreditation of Education (2015). *Guide to Accreditation of Colleges and Higher Education Institutes*, Third Edition.
71. Qaliya Farouk Abdo and Abdel Majeed, Al-Sayed (2009). **Organizational Behavior in the Management of Educational Institutions**, Amman, Dar Al-Masirah for Publishing.
72. Qanawi, Iman (2018). Social, economic and administrative obstacles to e-management at Al-Azhar University and ways to address them from the point of view of university employees, *Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University*, (177)1, 976.

73. Rizk, Mr. Khalil (2019). The impact of the organization's internal social responsibility on organizational citizenship behavior: **An applied study on employees of Damietta Port Authority, Scientific Journal (Trade and Finance)**, Tanta University, (39) 4, 369. 472.
74. Shalabi, Walid (2016). The role of organizational loyalty in developing organizational citizenship behavior among a sample of local administration employees in the state of M'Sila, **a thesis for a master's degree in psychology, University of Muhammad Khaider Biskra, Algeria**, Faculty of Humanities and Social Sciences.
75. Shams El-Din, Tariq, Zakaria, Mona (2019). The impact of organizational values on the administrative orientation to adopt the application of e-management in universities (a field study on employees at Al-Azhar University, Arab Republic of Egypt), **Scientific Journal of the Faculties of Commerce Sector, Al-Azhar University (2)**, 220-308.
76. Sharara, Magdy Abdullah (2016). **Individual Work Relations**, Egypt, Friedrich Ebert Publishing.
77. Sizlaqi, Andrew D. and Wallace, Mark J. (1991). **Organizational Behavior and Performance**, Translated by Jaafar Abu Al-Qasim Ahmed, Kingdom of Saudi Arabia, Institute of Public Administration, General Administration of Research.
78. Specialized National Councils (1998). Arab Republic of Egypt, Presidency of the Republic: **The Role of Al-Azhar and its University in Serving Society and Developing the Environment**, Vol. (24).
79. Zaki, Abdul Rahman (1979). **Thoughts of the Islamic World in One Thousand and Fourteen Hundred Years** (Cairo, the Beacon of Islamic Civilization), Cairo, Anglo Egyptian.

ثالثاً : المراجع الأجنبية

1. Al Maani , Ahmad Ismail & others (2020,).Level of Administrative Empowerment at Private Institution and Its Impact on Institutional Performance: A case Study, **Entrepreneurship and sustainability issues** , (8) 2, 500-511.
2. Al-Harbi , srou bin Muhammad(2020). The reality of administrative empowerment for administrators working in secondary schools for boys In the K S A, **a letter submitted in partial fulfillment of the requirements PhD in Business Administration**, Scientific Research Office - Gateway Academy for Training.
3. Aziz ,Shuaib Ahmed (2023).The impact of administrative empowerment on organizational sustainability: an analytical study of the opinions of a sample of employees at tal afar university , **Mothana Journal of administrative and Economics Sciences**, (13) 1, 23-39.

4. Baydar , Fatih (2022).The Relationship Between Participation in Administrative Decisions and School Effectiveness: An Empirical Study on Teachers ,Ministry of National Education, Istanbul, Turkey ,**International Journal of Psychology and Educational Studies**, (9) 1, 143-152.
5. Bernards , Andrea (2015): Impleomentation of a participatory management model: analysis from a political perspective, **Journal of Nursing Management**, (23), 888–897.
6. Bikti, Anzemo Alice (2010) .Employee Participation Performance Management : Acase Study of Nzoia Sugar Company , **Management Research Project Submitted In partial Fulfiment of the Requirement for the Award of the Degree of Master of Business Administration (MBA)**,School Business &University of Nairobi.
7. Braun's , Melody(2015). The Management of Change in Changing Environment to Change or not to Change ? **Corporate Board : Role, Duties &Composition** , (11) 3, 37- 42.
8. Creswell, J. (2012). **Educational research : planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research**, (4th ed), USA: Pearson Education.
9. Dattalo, P. (2008). **Determining sample size: Balancing power, precision, and practicality**. oxford university press.
10. Dinpan.N \$Naeimian(2019).Relationship between organizational citizenship behavior \$ Empowerment Extensyon Experts, **J.Agr.Sci.Tech**, 21(2),265-275،
11. Field, A. (2009). **Discovering Statistics Using SPSS (3rd Ed)**. SAGE.
12. Grace,Ajetunmobi Funmilayo .et.al(2020): Participatory Management, Professional Development, and Teachers' Job Performance in Public Secondary Schools in Ogun State, Nigeria, **Journal of Learning for Development**, (7) 2 , 161-173 .
13. Hilary Abell,co. Founder(2018). **Participatory Management: An overview & Case study of high Involvement Cultures at Work** ,Project &Trust for Equity, Creative Commons ,NC.SA.
14. Jackson, S. (2009). **Research Methods and Statistics: A Critical Thinking Approach**, , (3th ed), USA: Wadsworth.
15. Jahangir ,Nadim.et.al(2004) .Organizational Citizenship Behavior: Its Nature& Antecedents, **Brac University Journal**, (1) 2,75 -85.
16. Luthans, Fred (2016). **Organizational Behavior** ,MC Graw Hill Publication, Indian Edition.
17. Nadeem ,Mobasher (2012): Participatory Management Style: A tool to Enhance Quality Education , **Journal of Humanities & Social Science**, (4) 2, 8-14.

18. Omar , Nabil Abdul Muttalib Mohammed (2014,).The Administrative Empowerment and Its Relation to Creativity among Staff in Youth Care Offices in Mansoura University, **Theories & Applications, the International Edition**, (4)3, 102- 115.
19. Prakoso , Benedictus,(2021) : Organizational Citizenship Behavior, **Advances in Economics, Business, &Management Research**, v(204),Proceedings of the 2nd International Conference of Strategic Issues on Economics, Business & Education, 179-186.
20. Rego A., (2003) .Citizenship Behaviors of University Teachers: The Graduates' Point of View, **Active Learning in Higher Education**, (1) 4, 8-23.
21. Robbins ,Stephens,p(2014). **Organizational Behavior** ,Person Publication, Indian Edition.
22. Rolkova ,Monika & Farkasova ,Viera (2015) : The Feathers of Participatory Management Styles, **Procedia Economics & Finance**, (23), 1383-1387.
23. Salama , Muhammad Aziz Muhammad (2022). Administrative Empowerment Degree and its Relation to School Discipline among Government School Principals in Directorates of Education in (the Northern Governorates) in Palestine from the School Principals' Perspective, **A thesis submitted for the requirements for the Master's degree in Educational Administration and Supervision**. This thesis was submitted in completion of Al-Quds Open, University (Palestine).
24. Sedghgoo , S.,(016) . Ranking Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior (OCB) of the Kashan University Personnel Using TOPSIS Method, **Journal of Applied Environmental and Biological Sciences**, (7) 6, 82-92.
25. Shagholi ,Reihaneh & Hussein ,Sufean(2009): Participatory Management: an Opportunity for Human Resources in Education , **Procedia Social Behavior Sciences**, (1), 1939-1943.
26. Shagholi ,Reihaneh et al (2012): Investigation Participatory Management & Identify the Constraints, , **Procedia Social& Behavioral Sciences**, (2), 378-382.
27. Steven K. Thompson (2012). **Sampling** , (3rd Ed). John Wiley & Sons.
28. Topark , Mustafa et. al (2015). Do Leadership Styles influence Organizational Health , A study in Educational Organization, **International Journal of Educational Methodology** , (1) 1 , 19-26..
29. Turhan, Suphi; Güneyli, Ahmet(2022). A Participatory and Democratic Education Administration Model: Local, Education Boards, **International Journal of Progressive Education**, (18) 5, 32-58.
30. Ugwu, Kelechi , et.al(2020): Participatory Management and Employ Satisfaction, **Transatlantic Journal of Multidisciplinary Research** , (2) 1& 2, 57-80.