

دور التمكين الهيكلي في تعزيز السلوك الاستباقي بحث تحليلي لآراء عينة من منسوبي مديرية بلدية كربلاء المقدسة

The role of structural empowerment in promoting proactive behavior

أ. د. ميثاق هاتيف الفنلاوي
Meethaq Hatif AlFatlawy
meethaq.hatif@uokerbala.edu.iq

الباحث- اريفان يونس
Arivan Younes
areevanyounes@gmail.com

الباحث- علي محمد محسن
Ali Muhammad Mohsen
alikhafaji777@gmail.com

كلية الإدارة والإقتصاد _ جامعة كربلاء

Economics and Administration College – Karbala University

المستخلص

سعى هذا البحث إلى تحديد أثر التمكين الهيكلي في السلوك الاستباقي، ومن أجل تحقيق ذلك، تم اعتماد ستة ابعاد للتمكين الهيكلي (الفرصة، و المعلومات و الدعم و الموارد و السلطة الرسمية و السلطة غير الرسمية)، فيما تم التعبير عن السلوك الاستباقي بوصفه متغيراً تابعاً عن طريق ابعاده (الوقاية من المشاكل و صوت العمل وتحمل المسؤولية و ابداع العمل)، فقد انطلقت مشكلة البحث من واقع مديرية بلدية كربلاء التي لم تحقق المستوى المطلوب في تقديم خدماتها للمستفيدين منها . على الرغم من ان ادارتها تحاول جاهدة ان تعزز من السلوك الاستباقي للأفراد العاملين فيها بهدف الوصول الى أرقى المستويات بين منظمات المحلية والاقليمية وقد تم بناء مخطط فرضياً يعكس تصورات الباحث عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات وكيف يمكن تغير حال مديرية بلدية كربلاء المقدسة ووفقاً لفرضيتين رئيسيتين الاولى تتعلق بعلاقة الارتباط التي مضمونها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التمكين الهيكلي والسلوك الاستباقي) فيما اختصت الفرضية الثانية بمستوى التأثير بين المتغيرين بمضمونها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التمكين الهيكلي والسلوك الاستباقي بأبعاده على مستوى مديرية بلدية كربلاء المقدسة).

فقد أجري البحث في مديرية بلدية كربلاء (المركز)، إذ تم الحصول على المعلومات اللازمة للجانب الميداني عن طريق الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، إذ بلغ عدد افراد عينة الدراسة (45) فرداً من الموظفين العاملين في المديرية المبحوثة، و استخدمت ادوات قياس عدة في الجانب العملي منها (معامل كرونباخ ألفا، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، و تحليل الانحدار البسيط، و اختبار (F)، و معامل التحديد (R²), و معامل الميل الحدي (β). عن طريق البرامج الاحصائية (SPSS.V.25).

وقد توصل البحث الى عدة نتائج منها وجود تأثير ذو دلالة احصائية بين التمكين الهيكلي والسلوك الاستباقي وبناءً على النتائج فقد قدم الباحثون مجموعة توصيات من ابرزها ان تسعى مديرية بلدية كربلاء المقدسة الى زيادة الاهتمام بجانب التمكين الهيكلي للعاملين فيها لغرض تحقيق اهدافها المخطط لها، والسعي في زيادة الاهتمام بجانب السلوك الاستباقي للعاملين فيها لغرض اثارة مواهبهم و مقدراتهم الفكرية لتمكنهم من وضع حلول مناسبة للمشكلات العمل التي قد تعيق انجاز مهامهم.

المصطلحات الدالة : التمكين الهيكلي، السلوك الاستباقي، مديرية بلدية كربلاء المقدسة.

Abstract

This research seeks to determine the effect of structural empowerment on proactive behavior. Through its dimensions (prevention of problems, voice of work, responsibility and creativity of work), the research problem started from the reality of the Karbala Municipality Directorate, which did not achieve the required level in providing its services to its beneficiaries. Although its administration is trying hard to enhance the proactive behavior of its personnel in order to reach the highest levels between local and regional organizations, a hypothetical scheme has been built that reflects the researcher's perceptions of the nature of the relationship between the variables and how the situation of the Holy Karbala municipality can change, according to two main hypotheses, the first relating to The content of the correlation relationship (there is a statistically significant correlation between structural empowerment and proactive behavior), while the second hypothesis concerns the level of influence between the two variables with its content (there is a significant effect relationship between structural empowerment and proactive behavior in its dimensions at the level of the Holy Karbala Municipality Directorate). The research was conducted in the Directorate of Karbala Municipality (the center), as the necessary information for the field side was obtained through the questionnaire prepared for this purpose. The practical side, including (Cronbach's alpha coefficient, arithmetic mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient, simple regression analysis, (F) test, coefficient of determination (R²), and marginal slope coefficient (β). Through programs Statistics (SPSS.V.25).

The research reached several results, including the presence of a statistically significant effect between structural empowerment and proactive behavior, and based on the results, the researcher presented a set of recommendations, the most prominent of which is that the Karbala Municipality Directorate seeks to increase interest in the side of structural empowerment of its employees for the purpose of achieving its planned goals, and seeking to increase interest In addition to the proactive behavior of its employees in order to arouse their talents and intellectual abilities to enable them to develop appropriate solutions to work problems that may hinder the completion of their tasks.

Key terms: structural empowerment, proactive behavior, Karbala municipality directorate.

المقدمة

باتت منظمات الاعمال اليوم تواجه تحديات و متغيرات سريعة التحول وواسعة النطاق ما دعا الادارة العليا في منظمات الاعمال ان تتبنى اجراءات وممارسات من شأنها تساعد الموظفين على التكيف ومواجهة تحديات بيئات العمل . وهذا يتطلب من الادارات العليا في المنظمات العمل على تحويل البناء الاداري التقليدي الهرمي الى نظام يمتاز بمشاركة ومرونة اكثر عن طريق العمل بالتمكين الهيكلي بعدّه احد ابرز العوامل التي تشجع الموظفين على الانجاز والابداع وتحمل المزيد من المسؤولية في بيئة العمل. يُعرف التمكين الهيكلي عموماً على انه ممارسة إدارية عن طريقها تُمكن العاملين من الحصول على الموارد وتمنحهم القوة لحثهم على المساهمة في بناء القرارات التنظيمية التي من شأنها تعزز السلوك الأستباقي (Tyagi et al., 2018:1), ومع ذلك ، يُنظر إلى التمكين الهيكلي على أنه أنظمة وعمليات أداريه تمكن العاملين من إنجاز اعمالهم بطريقة هادفة في مكان العمل , و هذه العمليات تكون واسعة النطاق لتشمل الموارد البشرية وغير البشرية مثل التعلم والوصول إلى المعلومات والدعم (Leigh, 2014:2) ، و يشار الى السلوك العمل الاستباقي على انه عمل موجه ذاتيا في المنظمة، يهدف العاملون عن طريقه إحداث تغيير ما في الموقف الراهن , عن طريق إدخال اسلوب عمل جديد ، او التأثير في استراتيجيات المنظمة , أو اجراء تغيير داخل الفرد ذاته) (Bindl & Parker, 2010 :4). إلى جانب ذلك يمكن أن تؤدي مبادرات التمكين الهيكلي بعض الفوائد الإيجابية منها يُمنح الموظفون مزيداً من الاستقلالية ويسهم في دعم الابتكار وزيادة الالتزام التنظيمي و الاداء العالي لدى الافراد العاملين و يمنحهم مزيداً من الحرية والتعبير عن كيفية قيامهم بعملهم و يساعد العاملين على البحث في سياقات عملهم واعادة تشكيلها مما يسمح لهم بقيادة اعمالهم بصورة جيدة وملائمة مع تحديات بيئة العمل, وكما يمنح الافراد القوة على تحمل المسؤولية و مواجهة التهديدات مما يجعله مورداً مهما لحماية المنظمات (Spreitzer, 2008:12-15), و كما اشارت الأدبيات , وجود علاقات مهمة بين التمكين الهيكلي والمواقف والسلوكيات الإيجابية. على سبيل المثال ، أكدت الأبحاث السابقة أن التمكين الهيكلي يقود الافراد إلى تجربة حافز جوهري أعلى ويقودهم إلى الانخراط في سلوكيات تقديرية. من ناحية أخرى ، يُقترح أن التمكين الهيكلي يتسبب في إجهاد الموظفين العاطفي وانخفاض مستويات التوتر الوظيفي (Gilbert et al. 2010: 340). ووفقاً لذلك ، يمكن القول إنّ بعض سوابق التمكين الهيكلي تسهل على المنظمات الحفاظ على اداء المنظمة بصورة إيجابية من منظور أصحاب المصلحة. في هذا السياق ، يهدف هذا البحث إلى فحص بعض نتائج التمكين الهيكلي للأفراد العاملين . بالنظر إلى نتائج التمكين الهيكلي ، تم تقييم السلوك الأستباقي للعاملين . ومع ذلك ، لا يوجد بحث في الأدبيات الحالية حتى الآن يدرس العلاقات بين التمكين الهيكلي ، و السلوك الأستباقي للأفراد العاملين داخل المنظمات. لذلك ، يهدف هذا البحث إلى التحقيق في آثار التمكين الهيكلي على السلوك الأستباقي للعاملين , لذا فهي تحاول إضافة مساهمة إلى الأدب, وقد قسم البحث الى اربعة محاور اختص الاول منها بالجانب المنهجي بينما تناول الثاني الاطار الفكري للمتغيرات في حين اختص الثالث بالجانب التطبيقي واختتم الرابع بالاستنتاجات والتوصيات.

المحور الاول منهجية البحث

تتعلق منهجية البحث بالخطوات التي يتبعها الباحثون لتحديد مشكلة البحث و اهميته و اهدافه و الانموذج الفرضي الذي يسهم في بيان طبيعة العلاقة بين المتغيرات وكما يأتي :-

اولا - مشكلة البحث:-

يتعلق الجانب التطبيقي لمشكلة الدراسة بالفجوة ما بين الادراك الفكري لمتغيرات الدراسة و الواقع الميداني للمديرية المبحوثة، إذ تعاني المنظمات في العراق بشكل عام و مديرية بلدية كربلاء موضوع الدراسة بشكل خاص من عدة معوقات منها على مستوى التنظيمي و الاداري ، ولا يخفي على المتتبع ان مديرية بلدية كربلاء و على الرغم من الجهود المبذولة من ادارتها لتطوير العاملين فيها، وإعطائهم الصلاحيات التي تمكنهم من ممارسة مهامهم بشكل أكثر فاعلية عن طريق الهيكل التنظيمي . إلا أن واقع المديرية المبحوثة أظهر قلة إتاحة الفرص للقيام بأدوار أكثر ايجابية، وربما يعود ذلك إلى قلة منحهم الصلاحيات، ومحدودية الدعم المقدم لهم وعدم تأمين قاعدة معلومات وافية، وأن التغيرات الهيكلية للمديرية لا ترقى للمستوى الذي يتناسب مع المفهوم الحقيقي للتمكين الهيكلي للأفراد العاملين، وهذا بدوره ادى الى ظهور ضعف السلوك الاستباقي لمنسوبيها. فضلا عن مشاكل اخرى ظهرت على مستوى أداء واجباتها اتجاه المستفيدين من خدماتها، إذ تسبب في انخفاض مستوى ادائها لمهامها الاساسية ويعزى هذا الانخفاض الى أما القوانين او التعليمات الوزارية، او بسبب خلل في التمكين الهيكلي او النقص في الامكانيات و المهارات المطلوبة لإنجاز مهامها، إذ لاحظ الباحثون -كونه احد الباحثين منسوبي في هذه المديرية- وجود فجوة بين ادارة المديرية و العاملين فيها عن طريق طريقة ادارتها لمجريات العمل والذي قد يُنسب الى الغموض في بعض ما يطلب من الموظفين من مهام دون معرفة الاسباب الموجبة لها وعدم وضوح الادوار ومسؤولياتها، وفي مجمله شكل لدى الباحث دافعا لمحاولة استكشاف مدى توافر متغيرات دراسته في مديرية بلدية كربلاء، وامكانية بناء انموذج فكري قابل للتنفيذ داخل مديرية بلدية كربلاء، و الذي من الممكن ان يُوجد فهم متبادل لكيفية تشخيص المعوقات وعلاجها ، في الدراسة الحالية سيتم دراسة والبحث عن القدرات الكامنة في المنظمات والتي من شأنها تحفز وتعزز السلوك الاستباقي للعاملين بواسطة التمكين الهيكلي، وفي ضوء ذلك تحددت مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

- 1- ما مستوى التمكين الهيكلي المتاح في مديرية بلدية كربلاء ؟
- 2- ما مستوى السلوك الأستباقي المتاح في مديرية بلدية كربلاء ؟
- 3- ما طبيعة علاقة الارتباط بين التمكين الهيكلي و السلوك الأستباقي في مديرية بلدية كربلاء ؟
- 4- ما حجم التأثير بين التمكين الهيكلي و السلوك الأستباقي في مديرية بلدية كربلاء ؟

ثانياً- اهداف البحث الحالي :

تتصف اهداف البحث الحالي بالاتي :-

- 1 - الكشف عن المستوى التمكين الهيكلي للأفراد العاملين في مديرية بلدية كربلاء عينة البحث.

- 2 - الكشف عن مستوى السلوك الأستباقي للأفراد العاملين في مديرية بلدية كربلاء عينة البحث.
- 3 - اختبار العلاقة الارتباط و التأثير بين التمكين الهيكلي و السلوك الأستباقي للأفراد العاملين في مديرية بلدية كربلاء.
- 4- الكشف عن الدور الذي يؤديه التمكين الهيكلي في تعزيز السلوك الأستباقي للأفراد العاملين في مديرية بلدية كربلاء.

ثالثاً-أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث الحالية في دراسة العلاقة بين متغيراته, وهما التمكين الهيكلي (متغير مستقل) و (المتغير التابع) المتمثل بالسلوك الأستباقي في القطاع الخدمي لمديرية بلدية كربلاء المقدسة وتحليل النتائج التي تم الوصول اليها من عينة البحث الحالية وذلك عن طريق:

1 - ان اهمية البحث تتحدد بأهمية متغيراته على المستوى الفكري و التطبيقي على حد سواء إذ بين الباحثون ان دراسة السلوك الأستباقي على مستوى المنظمة يعد ضرورة مهمة كونه يعد اسبقية لنتائج المنظمة مثل زيادة الولاء التنظيمي و السلوك المواطنة التنظيمية (Belschak et al., 2010:267).

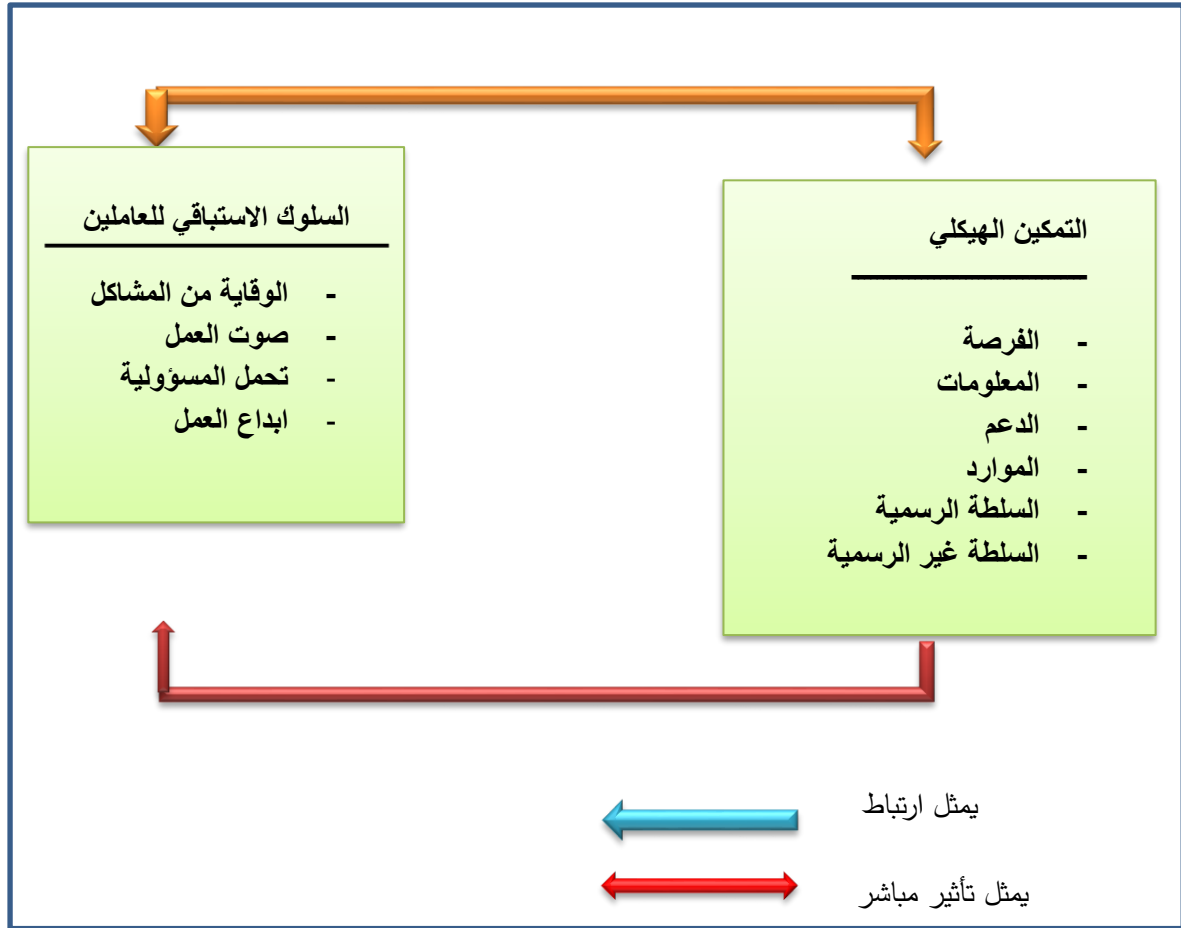
2- اشار الباحثون امثال (RashidAzar et al.,2018) و(Roji & Jooste,2020) الى اهمية التمكين الهيكلي في المنظمات كونه يتعلق بدراسة مستويات مختلفة من الرؤوسين او قيادات وضمن بيانات مختلفة بهدف الحد من التفاوت المعرفي في فهم مضامينها الفكرية والفلسفية .

3- يحاول البحث تسليط الضوء على الجوانب الاساسية الفكرية لمتغيراته , بما يعطي تصورا واضحا و مفهوما عنهما سواء للقارئ المختص أم غير المختص مما يعزز الجوانب المعرفية و يسهل فهم و تحقيق ادراك لكيفية تحقيق المتغيرين.

4-البناء الفرضي لطبيعة العلاقة بين المتغيرين يُمكن المعنيين في بيئة التطبيق على تلمس مدى توافر التمكين الهيكلي بشكل واقعي بناء على ادراك العاملين لذلك بشكل واقعي و امكانية بناء تصور لكيفية تعزيز مستوى التمكين الهيكلي و اعطاء تصور عن الطرائق التي تؤثر بها اتاحة الفرص في مستوى السلوك الأستباقي لدى الموظفين .

رابعاً- مخطط البحث الفرضي :

تم بناء مخطط فرضي للبحث الحالي عن طريق علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وهما (التمكين الهيكلي و السلوك الأستباقي) وكما مبين في الشكل (1) .



الشكل (1) من اعداد الباحثين

يتضح من الشكل أنفاً ، و بالاعتماد على عدد من الدراسات السابقة ان البحث الحالية مكون من متغيرين رئيسين: المتغير الاول يمثل التمكين الهيكلي وهو المتغير المستقل (Independent Variable) بأبعاده الستة (الفرصة ، و المعلومات، و الدعم، و الموارد، والسلطة الرسمية، و السلطة غير الرسمية)، والمتغير الثاني السلوك الاستباقي يمثل المتغير التابع (dependent Variable) بأبعاده الثلاث (الوقاية من المشاكل ، صوت العمل ، تحمل المسؤولية ، ابداع العمل) .

خامسا- فرضيات البحث :

تم بناء فرضيات البحث الحالي لغرض الاجابة على تساؤلات التي ذكرت في مشكلة البحث فقد قُسمت الفرضيات على قسمين و كالاتي :-

اولا : فرضية الارتباط :

1- الفرضية الرئيسية الاولى (1)

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التمكين الهيكلي والسلوك الاستباقي)

ثانياً- فرضيات التأثير المباشر :

الفرضية الرئيسية الثانية (2)

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التمكين الهيكلي والسلوك الأستباقي بأبعاده على مستوى مديرية بلدية كربلاء المقدسة).

سادساً- مجتمع و عينة البحث :

1- وصف مجتمع البحث :

مديرية بلدية كربلاء المقدسة هي احدى دوائر وزارة الاسكان والاعمار والبلديات والاشغال العامة تقع في مركز المدينة القديمة تضم في هيكلها التنظيمي ابتداءً من مدير البلدية والمعاونين الثلاثة (الفني والاداري وشؤون الخدمات) فضلا عن الاقسام والشعب الاخرى , يبلغ عدد الشعب (21) شعبة وهي (الموارد البشرية , و المالية , و الواردات , و الاملاك , التدقيق والرقابة الداخلية , القانونية , المخازن , الاحصاء , نظم المعلومات , التخطيط والمتابعة , الاليات , المشاريع , تنظيم المدن , هندسة المرور , الورشة المركزية , صيانة الكهرباء , متابعة التصميم الاساس , المخلفات الصلبة , الحدائق و المنتزهات , قطاع حي الصناعي , الاعلام , الاستثمار و المساطحات) ولكل من هذه الشعب لها وحداتها التابعة لها , فضلاً عن الاقسام التابعة لها والتي يبلغ عددها (8) اقسام يكون كل قسم مسؤولاً عن الرقعة الجغرافية المحددة له , شملت عينة البحث عدد من الموظفين العاملين في مديرية بلدية كربلاء المركز إذ بلغ عدد افراد مجتمع البحث (45) فراداً وحدد عينة البحث التي بلغت (40) فراداً استناداً للباحثين (Krejcie & Morgan,1970) . فقد وزعت (45) استبانة و كان عددا الاستبانات المسترجعة (43) وعدد الاستثمارات غير الصالحة (3) وكان عدد الاستثمارات الاستبانة الصالحة للتحليل (40) تم تحديد عينة البحث الحالي بصورة عشوائية تضمنت (40) فراداً من مستويات وظيفية مختلفة من موظفين مديرية بلدية كربلاء المقدسة (المركز) يمكن تلخيصه كما مبين في الجدول (1).

الجدول (1) وصف عينة البحث

الخاصية	العدد	النسبة
ذكر	23	58%
انثى	17	42%
المجموع	40	100%
الفئة العمرية		
20 سنة فاقل	5	12%
21-30 سنة	20	50%
31-40 سنة	10	25%
41-50 سنة	4	10%
51 سنة فاكثر	1	3%
المجموع	40	100%

التحصيل الدراسي		
متوسطة	3	8%
اعدادية	4	10%
دبلوم	10	25%
بكالوريوس	21	52%
دبلوم عالي	2	5%
المجموع	40	100%
سنوات الخدمة		
اقل من 5 سنوات	4	10%
5-10 سنة	4	10%
11-15 سنة	16	40%
16-20 سنة	3	8%
21-25 سنة	4	10%
25 سنة فاكثر	9	22%
المجموع	40	100%
الخاصية	العدد	النسبة
ذكر	23	58%

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبانة

نلاحظ من الجدول (1) ان خصائص افراد عينة البحث كالآتي :

1-النوع الاجتماعي : تبين من الجدول (1) ان غالبية افراد عينة البحث تتكون من الذكور فقد بلغت نسبتهم (58%) اي ما يعادل (23) فردا في حين بلغت نسبة الاناث (42%) اي ما يعادل (17) فردا وهذا يعني ان مديرية بلدية كربلاء المقدسة تعتمد على العنصر الذكوري في ادارة مهامها ضمن مركز المنظمة المبحوثة .

2-الفئة العمرية : تظهر النتائج الاحصائية المذكورة في الجدول (1) الى ان اكبر نسبة من افراد العينة المبحوثة تقع اعمارهم ضمن فئة العمرية (30-21 سنة) إذ بلغت (50%) يأتيها الفئة العمرية (40-31 سنة) بنسبة (25%) و يأتي بعدها الفئة العمرية (20 سنة فاقل) بنسبة (12%) و الفئة العمرية (41- 50 سنة) جاءت بنسبة (10%) اما الفئة العمرية (51 سنة فاكثر) بنسبة (3%) وهذا الوصف يتنبأ بان غالبية افراد عينة البحث هم من الفئة العمرية الشبابية .

3-التحصيل الدراسي : توصل البحث الحالي الى ان معظم افراد عينة البحث هم من حملت شهادة البكالوريوس إذ بلغت نسبتهم (52%) ويأتي بعدها حملت شهادة الدبلوم بنسبة (25%) ويأتيها حملت شهادة الاعدادية بنسبة (10%)

اما حملت شهادة المتوسطة حققت نسبة (8%) وحملت شهادة الدبلوم العالي جاءت بنسبة (5%) .وهذا يعني ان اغلب افراد العينة من حملت شهادة البكالوريوس .

4-سنوات الخدمة : اظهرت النتائج الواردة في الجدول (1) الى ان نسبة (40%) هي اكبر نسبة من افراد العينة ممن لديهم خدمة ما بين (15-11 سنة) وتليها نسبة (22%) من افراد العينة ممن لديهم سنوات خدمة ما بين (25 سنة فاكثر) وجاءت بعدها نسبة (10%) لكل من لديهم خدمة (اقل من 5 سنوات) و (10-5 سنوات) و(21-25 سنة) , وتأتي نسبة (8%) من الذين لديهم سنوات خدمة تراوحت بين (20-16 سنة). ويعني هذا ان معظم افراد عينة البحث الحالي لديهم خبرة طويلة في مجال العمل الاداري في مديرية بلدية كربلاء المقدسة .

سابعاً – الاساليب الاحصائية المستخدمة

استخدم البحث الحالي عدداً من الادوات الاحصائية بالاعتماد على البرامج الاحصائية (SPSS.V.25) و المتمثلة بما يأتي :-

- 1- معامل كرونباخ الفا.
- 2- الانحراف المعياري.
- 3- الوسط الحسابي.
- 4- معامل ارتباط بيرسون (Pearson).
- 5- و تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) .
- 6- اختبار (F).
- 7- معامل التحديد (R2) .
- 8- معامل الميل الحدي (β).

المحور الثاني

التأطير الفكري ولمفاهيمي لمتغيرات البحث

اولاً : مفهوم التمكين الهيكلي :

اشارت الدراسات سابقة الى ان التمكين الهيكلي وجد مضمونه في تحليل ماركس 1964 للاغتراب في المجتمعات الرأسمالية من وجهة نظر ماركس فالتمكين (أو الافتقار إلى الاغتراب) وهو الحالة التي يتم فيها رفع القيود الاقتصادية حتى يتمكن الناس من التعبير عن أنفسهم بحرية عن طريق العمل (Marx,1964.) & (Yoon, 2001:3) و نظرية التمكين الهيكلي التنظيمية تشكلت لأول مرة منذ أكثر من 30 عاماً فقد وصفها بالوصول إلى المعلومات والموارد والدعم والفرصة ضمن بيئة العمل ووجد أن اغلب الناس يعملون ضمن نظام هرمي تحدد الأدوار فيه القدرة على التنقل وفرصة النمو أو التغيير .و تحدد هذه الأنظمة أيضاً شبكة علاقات القوة و ان المنظمات التي تُمكن هي تلك التي بإمكانها تأمين الوصول إلى المعلومات (القرارات و البيانات و التكنولوجيا) و الدعم (التغذية الراجعة و التوجيه) و

الموارد (المال و الإمدادات و الوقت) والفرص (التنقل و النمو والمشاركة في اللجان) لإنجاز العمل فقد شجعت نظرية التمكين الهيكلي المرؤوسين على تجاوز القاعدة الهرمية في المنظمة والقيام بما هو غير متوقع. وحثتهم على المشاركة في الفرص التي تبين مصداقية وأهمية وقيمة عملهم. إذ تزداد الفعالية والمساءلة عن النتائج عندما يشعر الافراد بملكية العمل (Hock,2020:23). وهناك نوعين من هياكل التمكين: الاول هياكل الفرص والتي تُعرّف على أنها فرص للنمو والتعلم والحركة داخل المنظمة والثاني هيكل القوة المتمثل بتوفير المعلومات والموارد والدعم وكما اتضح ان السلطة الرسمية وغير الرسمية ضرورية للوصول إلى هذه الهياكل فالأفراد العاملين ذو السلطة الرسمية وغير الرسمية سوف يكونون قادرين على الوصول إلى هياكل التمكين في العمل التي تسمح لهم بإنجاز مهامهم وتحقيق الأهداف المتعلقة بالعمل داخل المنظمة , (Smith etal,2012:2). وبصورة عامة فإننا نعدّ التمكين الهيكلي ينبثق من عمليات التمكين الرسمية وغير الرسمية عن طريق توسيع مفهوم التمكين ليشمل ليس فقط تنفيذ المهام ولكن أيضًا الانخراط في صياغة السياسات على مختلف مستويات المنظمة بصورة مباشرة أو غير مباشرة ويعمل هذا على تحدي الفكرة التقليدية القائلة بأن التمكين يتعلق فقط بوظيفة العامل ومهامه ومن ثم بالإمكان تصور أن التمكين يمكن أن يعني أيضًا مساهمة الموظف على المستويين الاستراتيجي والتكتيكي ومن ثم فإن التمكين الرسمي للعاملين لا يشير فقط إلى "امتلاك" الافراد العاملين لوظائفهم وتنفيذها بطريقة تقديرية ومرنة ولكنه يشمل أيضًا عناصر ما يسمى بـ "التسلسلات الهرمية الديمقراطية" و "التسلسلات الهرمية الدائرية" حيث يمكن للأفراد العاملين بشكل مباشر أو (عبر ممثلين) المشاركة بشكل غير مباشر في صنع القرار على مختلف المستويات (Van etal.,2021:7).

وعُرف (Knight,2006:2) التمكين الهيكلي على انه ممارسات ادارية مصممة "لتمكين" الافراد العاملين ، مثل تفويض اتخاذ القرار وتوفير وصول متزايد إلى المعلومات والموارد للأفراد في المستويات الأدنى من المنظمة. ويرى (Laschinger, 2008:8) أنه تهيئة الظروف في مكان العمل التي تتيح الأداء الوظيفي الامثل. و اشار اليه (Gilbert etal., 2010:2) على انه السلطة الهيكلية في المنظمات ، تفترض أن بيئة العمل التمكينية هي تلك التي توفر للعاملين إمكانية الوصول إلى المعلومات والدعم والموارد والفرص حتى يتمكنوا من القيام بعملهم بأفضل ما لديهم من مقدرات, و اشار (Seibert,2011:2) إلى التمكين الهيكلي على انه منح المرؤوسين في المستويات الدنيا في المنظمة اتخاذ القرارات المناسبة عن طريق الهياكل التنظيمية .

اهمية التمكين الهيكلي :

تبرز اهمية التمكين الهيكلي عن طريق منح الموظفين فرصة اكبر للمشاركة في القرارات التي تؤثر فيهم ويتم تزويدهم بالموارد للقيام بذلك بشكل فعّال. إذ يُتوقع من الموظفين المتمكنين أن يفكروا بأنفسهم بشأن متطلبات الوظيفة وأن يتخطوا القيام بما يُقال لهم بشكل أعمى. إذ يشمل التمكين بشكل أساسي تعلم كيفية أخذ زمام المبادرة والاستجابة بشكل خلاق لتحديات الوظيفة.(Knight etal.,2006:2) وكما يتولد عنه عدة نتائج مهمة منها الالتزام التنظيمي و المشاركة والرضا الوظيفي والحفاظ على الوظيفة و الدافعية والإنتاجية والمساهمة في العمل . وخلق بيئة تمكينية عندما تدعم ظروف مكان العمل. فمستوى التمكين الموجود في مكان العمل يحدد درجة الحرية التي يجب على

الموظفين ممارستها بشكل مستقل. لذلك فان المنظمات التي تسعى الى تحقيق اهدافها ، تحاول الحصول على أكثر الافراد العاملين خبرة وتدريباً والذين يشعرون بأنهم متمكنون في اتخاذ القرارات التي تعيد المنظمة (Cowden etal.,2012:6). كما اشارت الدراسات الى ان العاملين الذين يشعرون بالتمكين سيواجهون ضغوطاً أقل في مكان العمل وتقليل مستوى الإرهاق كما يسهم في زيادة الرضا الوظيفي والتزاماً أكبر تجاه المنظمة (Smith etal.,2012:1). ان التمكين الهيكلي يشجع الأفراد العاملين على تجاوز القاعدة (داء الدور) والقيام بما هو غير متوقع فضلا عن تشجيعهم على المشاركة في الفرص التي تظهر أهمية وقيمة و مصداقية عملهم و وتعزيز الفاعلية والمساءلة عن النتائج عندما يشعر الموظفون بملكية العمل (Mota, 2015:35).

أبعاد التمكين الهيكلي:

لقد تعددت الأبعاد المكونة للتمكين الهيكلي باختلاف الدراسات التي تطرقت له ، وقد تم الاعتماد في دراستنا على ستة أبعاد متمثلة بـ (الفرصة ، و المعلومات، و الدعم ، و الموارد ،والسلطة الرسمية ،و السلطة غير الرسمية) (Fragkos,2020:3) نوضحهم كما يأتي:

أ - المعلومات :-

تعد المعلومات من العناصر المهمة التي يجب على ادارة المنظمات اتاحتها لغرض تمكين الافراد العاملين لديها إذ تعد مشاركة المرؤوسين بالمعلومات من أهم المبادئ التي يقوم عليها مفهوم التمكين الهيكلي فهي المفتاح الأول للتمكين، فالمرؤوسين بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية فشل المنظمة. وفي ذات الصدد تؤكد دراسة (Yuki & Becker, 2006) أن المدخل الرئيس لتطبيق التمكين الهيكلي يعتمد على مدى إتاحة المعلومات عن كيفية سير الأعمال في المنظمة أمام جميع الأفراد العاملين فيها، أي أن بناء منظمة ممكنة تكمن في إتاحة المعلومات عن أهداف واستراتيجيات المنظمة وأدائها، والتقنية الجديدة، والتغييرات في السياسات والأدوار. (Yuki & Becker, 2006, 210-231).

ب - الدعم :-

ان المنظمات التي تسعى لتحقيق النجاح يجب عليها ان تتفهم حاجات ورغبات ودوافع الافراد العاملين معها بدلا من دفعهم قهرا لأداء ما يطلب منهم ، ومن مسؤولية الادارة العليا أن تربط بين رغبات الافراد العاملين وأهداف المنظمة وبذلك تصبح الادارة مسؤولة عن خلق مناخ إيجابي للعمل ما يوفر الفرصة لتحفيز العاملين ومن ثم يخلق لديهم الدافع الذاتي علي المشاركة. إذ يقدم الدعم من عدة مداخل منها (الدعم الاجتماعي و التوجيه و التحفيز الذاتي و التغذية الراجعة) اقترح (Johnson & Hall,1988) أن الدعم الاجتماعي في المنظمات يمثل حاجزاً حاسماً للإجهاد المهني ، ويتأثر الافراد العاملين في ظروف الإجهاد الشديد بشكل كبير بما إذا كان لديهم دعم اجتماعي قوي أو يشعرون بالعزلة في بيئة عملهم ؛ أولئك الذين يفتقرون إلى الدعم الاجتماعي يعانون من أكبر الآثار الجسدية والنفسية لضغوط العمل. (Johnson & Hall,1988:7).

ج- الموارد :-

ان من اهم مصادر الموارد في المنظمات الاعمال هي الموارد البشرية العاملة فيها . فقد ذكر (Looy, et al, 2003) في دراسة له أنه قبل سبعينيات القرن الماضي كان العاملون يُعاملون على أنهم تكاليف ، ولكن بعد ظهور نظرية رأس المال البشري في الثمانينيات من القرن الماضي ، فقد لوحظ أن إدارة الموارد البشرية يجب ربطها بأعمال المنظمة. واستراتيجيتها . منذ أن ثبت أن الموارد البشرية (الافراد العاملين المميزين) تحدث فرقاً جوهرياً عن طريق اكتساب المنظمة ميزة تنافسية في عصر المنافسة العالمية الشديدة المتزايدة. (Looy, et al, 2003: 187). يُعرّف (Barney, 2007) الموارد على انها جميع الاصول , و المقدرات , والكفاءات , والعمليات التنظيمية , وصفات المنظمة , والمعرفة من بين أمور أخرى يتم التحكم فيها واستخدامها من قبل المنظمة لوضع وتنفيذ استراتيجيات تعزز الكفاءة والفعالية في بيئة تنافسية (Barney,2007:3).

خ- الفرصة:-

تعد منح الفرصة للعاملين امر اساسي في العديد من استراتيجيات المنظمات التي تسعى الى النجاح وتحقيق اهدافها . لذلك ينبغي على المنظمات توفير الفرص للأفراد العاملين داخل المنظمة وبطرائق مختلفة قد تمنح المنظمة فرصة التدريب والتطوير الخبرات او فرصة التعلم مهارة جديدة او اكتساب معرفة او عن طريق منح العاملين فرصة التعبير عن آرائهم في العمل و سياساته او تمنح ادارة المنظمة فرصة الحرية والاستقلالية في اتخاذ قرارات العمل . و في دراسة سابقة لـ (Spreitzer,2008) اشار الى انه يمكن منح العاملين فرصة الاستقلالية اتخاذ مبادرات تتجاوز تلك الممنوحة من قبل سلطتهم الرسمية في المنظمة . وقد تمنح ادارة المنظمة الافراد العاملين ذوي الأداء العالي و المميز المزيد من الحرية والتعبير عن كيفية قيامهم بعملهم ، وقد يؤدي الأداء الأفضل إلى مزيد من التمكين البنوي الاجتماعي الذي يسهم بدوره في مزيد من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وتحقيق نتائج ايجابية للمنظمة. (Spreitzer,2008:13) . وكما اشار (de Vries,etal,2012) ان فرصة التعبير عن اراء العاملين تأتي عن طريق عرض وجهات نظرهم عن القضايا المتعلقة بسياسات العمل . غالباً ما يشار إلى هذا على أنه عرض "فرصة صوتية" للعاملين. وقد تبين ان هناك عدة تأثيرات ايجابية مرتبطة بتقديم فرصة الصوت وتشمل زيادة الشعور بالثقة والعدالة والتحكم في القرار والاندماج في المجموعة والاحترام والتقدير . وكما ان فرصة التعبير عن اراء العاملين لها تأثيرات ايجابية لها ايضا اثار سلبية يعتمد على كيفية إدراك العاملين لدوافع ادارة المنظمة لمنحهم هذه الفرصة. تحدث التأثيرات السلبية عندما يُنظر إلى أحد المديرين على أنه يحاول خداع العاملين عن طريق التظاهر بأنه مهتم بوجهات نظرهم. أي أن المدير يشجع العاملين على مشاركة آرائهم حول القضايا المتعلقة بإجراءات العمل دون نية النظر في مدخلاتهم. (de Vries,etal,2012:1).

ح - السلطة (القوة) الرسمية :

اشار (Spreitzer,2008) الى ان السلطة الرسمية في المنظمات تتمثل بسيطرة على الموارد التنظيمية فيها عن طريق تفويض المسؤولية للعاملين عبر سلسلة القيادة التنظيمية. و عن طريق تقاسم سلطة اتخاذ القرارات ، و قد توفر

للإدارة العليا في المنظمة المزيد من الوقت الحر للتخطيط و التفكير للعمل الاستراتيجي و الابداعي عن كيفية توجيه المنظمة نحو التقدم الى الأمام. وتساعد السلطة الرسمية الافراد العاملون على اتخاذ القرارات ذات الصلة بمهامهم و التي تتناسب مع مجال اعمالهم او أدوارهم . على سبيل المثال ، قد لا يتخذ العاملون قرارات بشأن استراتيجية المنظمة ولكن بدلاً من ذلك يتخذون قرارات عن كيفية ومتى يقومون بأعمالهم بأنفسهم. (Spreitzer,2008). وكما اشار (عبد الرحيم , 2009) الى ان السلطة الرسمية هي القوة التي تمنحها الادارة العليا في المنظمات الى الافراد العاملين في مختلف المستويات الادارية عن طريقها تفويض الصلاحيات حسب منصبهم في الهيكل التنظيمي وتمارس سلطتها القانونية من الاعلى الى اسفل .(عبد الرحيم , 2009 : 26). و اشار (Martin,2010) في دراسة له ان الافراد العاملين يستمدون السلطة (القوة) الرسمية من الوظائف التي تمنح لهم المرونة والرؤية الواضحة والابداع.(Martin,2010:7).وإشار (Laschinger,etal,2012) الى ان التمكين الهيكلي يتطور عبر الأنظمة غير الرسمية والأنظمة السلطة الرسمية أي عن طريق الوظائف المرئية ، وتسمح السلطة الرسمية بدرجة عالية من المرونة وحرية التصرف ، وينظر إليها على أنها مركزية لتحقيق الهدف التنظيمي داخل المنظمة. و ترتبط الصلاحيات الرسمية بالوصول إلى هياكل التمكين الأربعة (الفرصة و الدعم والمعلومات و الموارد) ، والتي بدورها تعزز مشاركة الموظف وتزيد من التزام الموظف ، ومن ثم تُسهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، و يؤدي المديرون دورًا رئيسيًا في ضمان وجود هذه الهياكل. (Laschinger,etal,2012:2).

د - السلطة (القوة) غير الرسمية :-

وفقا لـ(Kanter,1993) فقد وصفت السلطة غير الرسمية بأنها علاقات فعالة مع الأقران والمرؤوسين والرؤساء داخل وخارج المنظمة (Kanter,1993:23). واقترح (Zenger,etal,2001) يمكن للأفراد العاملين الانخراط في علاقات اجتماعية عمودية ليس فقط عبر أنظمة قواعد رسمية ، ولكن أيضًا عبر آليات غير رسمية. و يمكن العثور على هذه الآليات بصورة خاصة في مجال التوجيهات الاجتماعية والتفاعل الاجتماعي (مثل والسلوكيات اللفظية أو غير اللفظية والأعراف والقيم والتواصل والمواقف والخطابات) ومن ثم يمكن وصف السلطة غير الرسمية على أنها تنبثق من العلاقات الاجتماعية. (Zenger,etal,2001:2). وإشار (Laschinger, et al.2004) الى ان التمكين غير الرسمي يعتمد على العلاقات الاجتماعية الايجابية عن طريق مد قنوات اتصال بين الافراد العاملين في كافة انحاء المنظمة . (Laschinger, et al.2004:3).

ثانياً - السلوك الاستباقي

مفهوم السلوك الاستباقي :-

يشار الى السلوك العمل الاستباقي على انه اتخاذ المبادرة الفاعلة في تحسين بيئات العمل الحالية ، أو بناء بيئة جديدة ، إذ يتحدى الوضع الحالي بدلا من التكيف السلبي مع بيئة العمل الحالية ، فانه يُمكن الافراد العاملين من المساهمة في أنشطة ذات طابع استباقي ، كجزء من سلوكهم في انجاز المهام التي يستوفون فيها متطلبات الوظيفة الأساسية ، وقد تكون سلوكيات الافراد الإضافية ذات دور استباقي ، مثل بذل مجهود عالي

من قبل الفرد لإعادة رسم دوره داخل المنظمة, على سبيل المثال, قد ينخرط الافراد العاملين في أنشطة إدارة الاتجاه الوظيفي عن طريق تشخيص الفرص المتاحة لتغيير مجال مهامهم , والسعي للانتقال إلى اماكن عمل مرغوبة أكثر داخل المنظمة (Crant, 2000: 435), وفقا لمنظورا السلوك العمل الأستباقي , فان الافراد العاملين يتبنون المبادرة , و الدور الفعال في سلوكهم اتجاه العمل داخل المنظمة , إذ يبادر العاملون الى المواقف والى خلق بيئة عمل مفضلة, هذا على اختلاف عن نهج التجاهل , او نهج الانعكاسي , فان الفرد الأستباقي يبحث بصورة فاعلة عن الفرصة , والمعلومات من اجل تهيئة و تطوير و تحسين بيئة العمل داخل المنظمة , فالعاملين لا ينتظرون الفرص , والمعلومة التي يحصل عليها بدون اخذ زمام المبادرة الفاعلة.(Crant, 2000:436), إذ ينظر الى السلوك الأستباقي في العمل , على أنه كمية الظواهر التي يقوم فيها العامل بنفسه التي تمكنه من اتخاذ اجراءات معينة لتغيير بيئة العمل الداخلية , أو بيئته الخارجية, لهذا فان سلوكيات العمل الأستباقي تتعلق بالبحث عن اسباب قيام الافراد العاملين بتغيير مواقع عملهم , وبيئة عملهم داخل المنظمة , وما يمكن لهم العمل بهذا التغيير, وما هي ميزاته , و عواقبه بالنسبة للعاملين او المنظمة, من جانب آخر يعرف على انه قيام الافراد بخلق الموقف , او الوضع , أو امكانية السيطرة عليه عن طريق اخذ دور المبادرة , وتوقع المشكلات , أو الأحداث , ولا يكتفي بمجرد الرد عليها بعد حدوثها , ومن ثم, فان سلوك العمل الأستباقي توصف بالأبداع , والابتكار الذي تجعل الأمور تحدث.(Bindl & Parker, 2010:4), وكما اظهرت دراسات سابقة الى ان السلوك الأستباقي اظهر ثلاث مكونات رئيسية. الاولى تضمن مكون التوقع , وهو الاحساس بحدوث موقف مستقبلي مثل التوقع بحدوث مشكلات في العمل بالمستقبل , إذ تتعلق الثانية بالسيطرة والتسبب في حدوث التغيير , فعلى سبيل , يقوم الافراد العاملين بالسيطرة على مواقف العمل عن طريق إحداث شيء ما بدلا من الانتظار الرد عليه بعد حدوثه , اما الثالثة اختصت بالشروع الذاتي, او المبادرة , إذ يحتاج كل من التوقع , والسيطرة على الوضع ان يبادر العاملون بهما.(Parker & Collins, 2010: 634). كما يعتقد الكثير من المهتمين و الممارسين بصورة عامة ان مهام العمل المطلوب القيام بها لدى الافراد العاملين لا يشترط دائما ان تصدر قائمة أولويات نجاح المنظمات, لأنها ببساطة نشأة من توقعات بيئة عمل يمكن التنبؤ بها , وتتصف بالثبات والوضوح , إذ ينظر الى ان التغييرات البيئية المستمرة , وعدم إمكانية التنبؤ بها , قد شجعت المنظمات لتسليط الاضواء على أهمية هذه المهام , بعد الافراد العاملين كأفراد فاعلين نشطين يستطيعون المساهمة في سلوكيات العمل التي تخلق التغيير الإيجابي في ذاتهم , وفي بيئة عملهم , وان هذه السلوكيات التي تتصف بالمبادرة الذاتية باتجاه التغيير يشار اليها بالسلوكيات العمل الأستباقي.(Wu et al., 2017:7).

اهمية السلوك الأستباقي:-

لقد تنامت اهمية السلوك الأستباقي بشكل كبيرة بسبب بيئتنا الديناميكية التي تتصف بتغيير المستمر , وما تحمل من تحديات , وغموض , وتغيرات متعاقبة, استدعى العديد من الباحثين بالتركيز على هذه الاهمية, إذ يمكن لهذه التحديات و التغييرات أن تهدد نمو المنظمات الحديثة , وغالبا ما تتطلب حلول نشأت من مبادرات استباقية.

كما اكد الباحثون انه في أوقات البيئات غير المؤكدة (ديناميكية) ، وسريعة التغير ، ومهام وظيفية التي توصف بالتعقيد ، وهياكل تنظيمية ذات تسلسل هرمي و مسطح، برز احتياج المنظمات إلى نوع جديد من الافراد العاملين ، يؤدون دور عمل متحول يتخطى متطلبات المهام الوظيفية الضيقة ليشمل السلوك الذاتي الاستباقي دون الحاجة إلى اشراف دقيق من قبل المنظمة. (Belschak et al., 2010:267). وكما اتفق عدد من الباحثين مع من سبقهم ، ان التقدم التكنولوجي السريع والحاجة إلى استيعاب الأسواق العالمية يلزمان المنظمة على ضرورة التنبؤ والابتكار من أجل التفوق في المنافسة. (Thomas et al ., 2010:275). ان مواجهة المنظمات في جميع أنحاء العالم لتحديات اقتصادية كبيرة، استدعى مواجهة تساؤلات حول كيفية الحفاظ على منظمة فعالة في مواجهة ظروف لا يمكن التنبؤ بها ، و التي تتصف بالتغيير باستمرار، ومن ثم، ألزم المنظمات التي تنامت اعدادها أن تعتمد على تفكير الافراد العاملين المستقبلي، والموجه نحو التغيير، وبما أن المنظمات المعاصرة تواجه ارتفاع حالات عدم اليقين، فإن استمرار النجاح يعتمد على رغبة الافراد العاملين وقدرتهم على التفكير بشكل استباقي واتخاذ اجراءات الفعلية في مواجهة هذه التحديات في المستقبل. (Ellis, 2012: 1).

ابعاد السلوك الاستباقي:

لقد تعددت الأبعاد المكونة للسلوك الاستباقي باختلاف الدراسات التي تطرقت له ، وقد تم الاعتماد في دراستنا على اربع أبعاد متمثلة ب(الوقاية من المشاكل، و صوت العامل، و تحمل المسؤولية ، وابداع العمل)،(العطري ، الحسيني ، 2018 : 170) نوضحهم كما يأتي:

1-الوقاية من المشاكل :

يعرف مفهوم الوقاية من المشاكل على انه عمل ذاتي قائم على التنبؤ بالمشاكل والعمل على منع حدوثها و تكرارها مستقبلا. (Frese & Fay, 2001:10) ، ويرى عدد من الباحثين الى الوقاية من المشاكل :هو البدء الذاتي، يركز على كيفية التعامل مع عملية منع حدوث المشكلات في بيئة العمل عن طريق قيام العامل بالتخطيط للمستقبل والتفكير ، والاستجابات التي من شأنها تمنع حدوث المشكلة وتكرارها عن طريقها وضع حلول جذرية تنطوي على حلها بطريقة غير عادية وغير قياسية. (Parker et al. , 2006 : 637)، واضاف (Searle, 2011) يحدث الوقاية من المشكلات، عندما يقوم الافراد العاملين بالسعي لاكتشاف السبب الجذري للمشكلات، والعمل على تنفيذ مجموعة من الإجراءات لمنع حدوث و تكرار المشاكل في المستقبل.(Searle,2011:3) .

2-تحمل المسؤولية:-

يشار الى مفهوم تحمل المسؤولية على انه جهود تطوعية بناءة يقوم بها الافراد العاملون في مكان العمل لأجراء تغيير وظيفي و التنظيمي فيما يتعلق بكيفية انجاز العمل في مسار ووظائفهم ، أو وحدات عملهم ، او منظماتهم . (Morrison & Phelps, 1999: 403) وهذا يعني ان تحمل المسؤولية هو سلوك تطوعي، وليس اجباري من لدن المنظمة يهدف الى تعزيز ، و تحسين بيئة العمل الداخلية للمنظمة(Moon et al.,2005:6).

3- صوت العامل:-

يعد صوت العامل من المفاهيم المهمة في ادبيات سلوك التنظيمي والذي انبثق من موضوع العدالة الاجرائية , ويعرف صوت العامل على انه بمثابة اتصال غير رسمي وتطوعي من قبل العامل يحمل في طياته أفكار أو اقتراحات أو مخاوف أو معلومات حول المشاكل أو الآراء المتعلقة بقضايا العمل ترسل الى الأشخاص الذين يكونون قادرين على اتخاذ الاجراءات المناسبة بقصد تحقيق التحسين أو التغيير, (Morrison, 2014: 174). إذن هو إرسال رسالة وعمل تعبيرى يتضمن تحديات بناءة لتحسين بيئة العمل . (Van Dyne & LePine, 1998:15). وهذا معاكس لمفهوم الصمت التنظيمي الذي يشير الى عدم قيام العامل بإرسال صوته الى الجهات ذات العلاقة عندما يمتلك في جعبته المقترحات، او المخاوف، او المعلومات حول المشاكل او وجهات النظر المختلفة التي يمكن ان تكون مفيدة لتحسين بيئة العمل (Van Dyne et al. 2003:6).

4- ابداع العمل:-

يعرف ابداع العامل على انه ميول الفرد في مكان العمل بشكل مقصود وهادف لتقديم أفكار او طرائق جديدة (Goepel et al., 2012: 41), كما يعرف بأنه تلك السلوكيات التي تتضمن خلق الأفكار وتطبيقها ويتضمن أيضا تحديد الفرص وتوليد الأفكار والطرائق الجديدة (Parker & Collins, 2010:637) ,

المحور الثالث**الجانب العملي للبحث****اولا:- مقاييس البحث**

اعتمد الباحثون في اختيار مقاييس البحث عن طريق مصادر ضمن منظومة الادبيات الادارية، والتي تمتاز بالثبات والمصدقية العالية. إذ كان سلم الرتب (Likert) هو المعتمد في قياس ظواهر البحث و الجدول (1) يقدم توضيحا تفصيليا عن هذه المقاييس.

1. ثبات مقياس البحث

استخدم معامل كرونباخ الفا للتأكد من اتساق وثبات مقاييس البحث, وكما موضح في الجدول (1). وقد تراوحت قيم معاملات كرونباخ الفا بين (0.82-0.95) وهي مقبولة إحصائيا في البحوث الإدارية لان قيمتها اكبر (0.70) وهذه النسب تدل على ان المقاييس تتصف بالاتساق الداخلي .

جدول (1)

ملخص مقاييس البحث

المتغير	كرونباخ الفا	البعد	عدد الفقرات	مصدر المقياس	الرمز	كرونباخ الفا
التمكين الهيكلي	0.92	الفرصة	4		Op	0.89
		المعلومات	4		In	0.90
		الدعم	4		Sp	0.92
		الموارد	4		Re	0.94
		السلطة الرسمية	4		Fo	0.93
		السلطة غير الرسمية	3		If	0.92
السلوك الأستباقي	0.90	الوقاية من المشاكل	3		Pr	0.94
		صوت العمل	4		Vo	0.82
		تحمل المسؤولية	3		Rp	0.94
		ابداع العمل	3		Iv	0.95

المصدر: اعداد الباحثين باعتماد الادبيات ومخرجات برنامج SPSS V.25

ثانيا: الوصف الاحصائي لمتغيرات وابعاد البحث

يوضح جدول (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الاجابة وترتيب الابعاد حسب المتوسط لمتغيرات البحث التمكين الهيكلي (الفرصة, المعلومات , و الدعم , والموارد, السلطة الرسمية, السلطة غير الرسمية) والسلوك الأستباقي (الوقاية من المشاكل , وصوت العمل, وتحمل المسؤولية, وابداع العمل)، اُحدد مستوى الاجابات في ضوء المتوسطات الحسابية عن طريق تحديد انتمائها لأي فئة. ولان استبانة البحث تعتمد على ليكرت الخماسي (اتفق تماماً - لا اتفق تماماً) فان هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة عن طريق إيجاد طول المدى (4 = 1-5) ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4 \ 5 = 0.80). وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الاعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كالآتي (Dewberry, 2004: 15):

1) - 1.80 : منخفض جداً، 1.81 - 2.60 : منخفض، 2.61 - 3.40 : معتدل، 3.41 - 4.20 : مرتفع، 4.21 - 5.0 : مرتفع جداً)

وقد استخدم البرنامج الاحصائي (SPSS V.25) لأجراء التحليلات الاحصائية الخاصة بالبحث، إذ يعكس الجدول (3) اعلى وسطا حسابياً موزوناً بلغ (3.97) لمتغير السلوك الأستباقي وبانحراف معياري بلغ (0.796) مما يشير الى انسجام اجابات افراد العينة حول هذا المتغير ، إذ شكل هذا المتوسط نسبة اكبر من المتوسط الحسابي لمتغير التمكين الهيكلي الذي حل بالمرتبة الثانية وقد بلغ المتوسط (3.74) وبانحراف معياري بلغ (0.895) مما يعكس انسجام اجابات عينة البحث حول متغيرات البحث وضمن مستوى اجابة مرتفع ، اما بالنسبة لأعلى متوسط حسابي للابعاد كان من نصيب بعد ابداع العمل إذ بلغ (4.22) وبانحراف معياري بلغ (0.824) ، اما اقل وسط حسابي كان من السلطة الرسمية

إذ بلغ (3.48) وبانحراف معياري بلغ (1.049) وبمستوى اجابة مرتفع , في حين كانت بقية المتوسطات ضمن مستوى اجابة مرتفع مما يعكس ادراك عينة البحث لماهية التمكين الهيكلي, والاداء الابداعي, من قبل عينة البحث.

جدول (3)

الاوراسط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيري البحث وابعادهما

ت	المتغير والبعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	ترتيب الابعاد
1	التمكين الهيكلي	3.7441	.8955	مرتفع	ثانيا
2	الفرصة	3.8375	.47552	مرتفع	2
3	المعلومات	3.7875	.80970	مرتفع	3
4	الدعم	3.7750	.97534	مرتفع	4
5	الموارد	3.5500	.93918	مرتفع	5
6	السلطة الرسمية	3.4812	1.04910	مرتفع	6
7	السلطة غير الرسمية	4.0333	1.12420	مرتفع	1
8	السلوك الأستباقي	3.9724	.7967	مرتفع	اولا
9	الوقاية من المشاكل	4.0167	.84040	مرتفع	2
10	صوت العمل	3.9063	.53316	مرتفع	3
11	تحمل المسؤولية	3.7417	.98850	مرتفع	4
12	ابداع العمل	4.2250	.82479	مرتفع	1

المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج SPSS V.25

ثالثا: اختبار الفرضيات:

تشكل هذه الخطوة الاخير في الجانب العملي والتي تهدف اختبار الفرضيات, إذ يستكشف الباحثون بها مستوى علاقات الارتباط بين متغيرات البحث من جهة ومن جهة اخرى يختبر مدى قدرة تفسير وتأثير متغيراته المستقبلية في المتغير المعتمدة وما يشار اليه بهذا الصدد ان الانموذج العلمي الذي يسعى الباحثون لاختباره هو الانموذج البسيط إذ يتكون من المتغير المستقل ممثلا بـ (التمكين الهيكلي) والمتغير المعتمد ممثلا بـ (السلوك الأستباقي) وكالاتي:

أ. فرضية الأرتباط الرئيسة الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التمكين الهيكلي والسلوك الأستباقي)

ولغرض بيان مدى علاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد استخدم الباحث اختبار (Pearson) لأختبار الفرضية الرئيسة الاولى, إذ يظهر الجدول (4) المصنوفة للمعاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين أبعاد التمكين الهيكلي , والسلوك الأستباقي. وقبل الخوض في اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية فان الجدول (4) يشير الى حجم العينة (40) ونوعية الأختبار (2-tailed) , ومختصره (Sig.) في الجدول المرقم سلفا و الذي يشير الى أختبار معنوية معامل الارتباط عن طريق مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير ان يظهر قيمها,

فإذا أظهر وجود علامه (***) على معامل الارتباط فان هذا يعني بانه قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولوية، ويتم الحكم على المقدار من القوة للمعامل الارتباط في ضوء القاعدة (Cohen & Cohen, 1983) ، وكما في جدول (4) الاتي :

جدول (4) قيم ومستويات علاقة الارتباط

ت	قيمة معامل ارتباط	مستوى علاقة الارتباط
1	أقل من (0.10)	علاقة ارتباط منخفضة
2	من (0.10) الى (0.30)	علاقة ارتباط معتدلة
3	أعلى من (0.30)	علاقة ارتباط قوية

إذ يشير الجدول (4) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير التمكين الهيكلي والسلوك الأستباقي، إذ بلغت قيمة معامل الأرتباط البسيط بينهما (**0.850) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بينهما، وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي أظهرت عنده مستوى معنوية بحدود (1%) ، وبدرجة من الثقة بلغت (99%) ، فضلا عن علاقة ابعاد التمكين الهيكلي في السلوك الأستباقي التي كانت جميعها معنوية وبمستوى علاقة ارتباط قوية و الجدول رقم (5) اوضح تلك العلاقة، إذ أتضح قبوله الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على أنه (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ابعاد التمكين الهيكلي والسلوك الأستباقي). عنده مستوى من المعنوية بنسبة (1%) أي إنه نتيجة القرار هو مقبولة بدرجة من الثقة قدرها بنسبة (99%) .

جدول (5) مصفوفة المعاملات الارتباط بين ابعاد التمكين الهيكلي والسلوك الأستباقي

Correlations									
		السلوك الأستباقي	التمكين الهيكلي	السلطة غير الرسمية	السلطة الرسمية	الموارد	الدعم	المعلومات	الفرصة
السلوك الأستباقي	Pearson Correlation		.850**	.736**	.625**	.840**	.822**	.728**	.654**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N		40	40	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج spss v.23

ث. اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث:

ان الهدف الاساس لهذه الفقرة هي اختبار فرضيات التأثير الخاصة بمتغيرات البحث والتي تتمحور عن التأثير المباشر بين تلك المتغيرات، وقد استخدم الباحثون لهذا الغرض تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) الذي عن طريقه يتم تحديد التأثير المباشر بين المتغيرات. ومن أجل اختبار معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط استخدم الباحثون أيضاً اختبار (F) إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أصغر من قيمة (F) الجدولية عند المستوى (0.01) وباستخدام برنامج (spss v.23)

1. **الفرضية الرئيسية الثانية:** التي تنص على انه , (توجد علاقة تأثير و ذات دلالة معنوية بين التمكين الهيكلي والسلوك الأستباقي بأبعاده) وللتأكد من مدى صحتها على الباحث اجراء اختبار الانحدار وعلى النحو الاتي :-
 أولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (80.943) عند مستوى دلالة (0.01) . وبناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للدعم التنظيمي في السلوك الأستباقي وبدرجة ثقة (99%).

جدول (6) قيمة F المحسوبة لعلاقة التأثير بين متغير التمكين الهيكلي والسلوك الأستباقي (n=40)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.313	1	7.313	80.943	.000 ^b
	Residual	5.673	69	.082		
	Total	12.986	70			

a. Dependent Variable: السلوك الأستباقي

b. Predictors: (Constant), التمكين الهيكلي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS V. 25

ثانياً:- يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.722). يتضح بان التمكين الهيكلي قادر على تفسير ما نسبته (72.2%) من التغيرات التي تطرأ على السلوك الأستباقي في بلدية كربلاء المقدسة عينة البحث. أما النسبة البالغة (27.8%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج البحث .

جدول (7) قيمة R^2 المحسوبة لعلاقته التأثير بين متغير التمكين الهيكلي والسلوك الأستباقي ($n=40$)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.850 ^a	.722	.716	.28681

a. Predictors: (Constant), التمكين الهيكلي

ثالثاً:- يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.850). بان زيادة مستويات توافر التمكين الهيكلي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة السلوك الأستباقي بنسبة (85%) من وحدة انحراف معياري واحد إذن تقبل الفرضية.

جدول (8) قيمة B المحسوبة لعلاقة التأثير بين متغير التمكين الهيكلي والسلوك الأستباقي ($n=40$)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.567	.337		4.649	.000
	التمكين الهيكلي	.702	.074	.850	9.486	.000

a. Dependent Variable: السلوك الأستباقي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS V. 23

اما على مستوى اختبار تأثير ابعاد التمكين الهيكلي والسلوك الأستباقي توضح نتائج الجدول (5) قيمة التأثير بين بعد الفرصة ومتغير السلوك الأستباقي التي بلغت (0.65). وهو مستوى تأثير ايجابي عالي ويدعم هذا التأثير معنويته إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي (84.678) إذ تشير نتائج المعنوية الى معنوية التأثير بدرجة ثقة (99%) وهذا يدل على ثبوت معنوية التأثير أي ان تغيرا في بعد الفرصة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير بالسلوك الأستباقي بمقدار (65%).

كما يوضح جدول (5) قيمة التأثير بين بعد المعلومات ومتغير السلوك الأستباقي التي بلغت (0.73) وهو مستوى تأثير ايجابي عالي ويدعم هذا التأثير معنويته إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة لانموذج الانحدار الخطي (75.449) إذ

تشير نتائج المعنوية الى معنوية التأثير بدرجة ثقة (99%) وهذا يدل على ثبوت معنوية التأثير أي ان تغيرا في بعد المعلومات بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير بالسلوك الأستباقي بمقدار (73%).

كما يوضح جدول (5) قيمة التأثير بين بعد الدعم ومتغير السلوك الأستباقي التي بلغت (82). وهو مستوى تأثير ايجابي عالي ويدعم هذا التأثير معنويته إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة لانموذج الانحدار الخطي (34.081) إذ تشير نتائج المعنوية الى معنوية التأثير بدرجة ثقة (99%) وهذا يدل على ثبوت معنوية التأثير أي ان تغيرا في بعد الدعم بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير بالسلوك الأستباقي بمقدار (82%).

كما يوضح جدول (5) قيمة التأثير بعد الموارد ومتغير السلوك الأستباقي التي بلغت (84). وهو مستوى تأثير ايجابي عالي ويدعم هذا التأثير معنويته إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة لانموذج الانحدار الخطي (52.636) إذ تشير نتائج المعنوية الى معنوية التأثير بدرجة ثقة (99%) وهذا يدل على ثبوت معنوية التأثير أي ان تغيرا في بعد الموارد بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير بالسلوك الأستباقي بمقدار (84%).

كما يوضح جدول (5) قيمة التأثير بين بعد السلطة الرسمية ومتغير السلوك الأستباقي التي بلغت (62). وهو مستوى تأثير ايجابي عالي ويدعم هذا التأثير معنويته إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة لانموذج الانحدار الخطي (25.538) إذ تشير نتائج المعنوية الى معنوية التأثير بدرجة ثقة (99%) وهذا يدل على ثبوت معنوية التأثير أي ان تغيرا في بعد السلطة الرسمية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير بالسلوك الأستباقي بمقدار (62%).

كما يوضح جدول (5) قيمة التأثير بين بعد السلطة غير الرسمية ومتغير السلوك الأستباقي التي بلغت (74). وهو مستوى تأثير ايجابي عالي ويدعم هذا التأثير معنويته إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة لانموذج الانحدار الخطي (29.296) إذ تشير نتائج المعنوية الى معنوية التأثير بدرجة ثقة (99%) وهذا يدل على ثبوت معنوية التأثير أي ان تغيرا في بعد السلطة الرسمية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير بالسلوك الأستباقي بمقدار (74%).

جدول (9)

تقدير معلمات انموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير ابعاد التمكين الهيكلي و السلوك الأستباقي n= 40

السلوك الأستباقي				
Sig.	F	R ²	B	
.000	84.678	.427	.654**	بعد الفرصة
.000	75.449	.529	.728**	بعد المعلومات
.000	34.081	.675	.822**	بعد الدعم
.000	52.636	.706	.840**	بعد الموارد
.000	25.538	.390	.625	السلطة الرسمية
.000	29.296	.542	.736	السلطة غير الرسمية

المصدر: اعداد الباحثين وفقا لمخرجات SPSS V.25

المحور الرابع

اولاً- الاستنتاجات:

- 1- تبين من نتائج العلمية للبحث الحالي و بناء على القيم الاحصائية حصل التمكين الهيكلي على نسبة مرتفعة بالاعتماد على استجابات عينة البحث وهذا يدل على ان المديرية بلدية كربلاء احتوت على درجة جيدة من التمكين الهيكلي .
- 2- تبين من نتائج العلمية للبحث الحالي و بناء على القيم الاحصائية حصل السلوك الأستباقي على نسبة مرتفعة بالاعتماد على استجابات عينة البحث وهذا يدل على ان المديرية بلدية كربلاء احتوت على درجة جيدة من السلوك الأستباقي .
- 3- تبين من نتائج العلمية للبحث الحالي و بناء على القيم الاحصائية حصل بُد الدعم و الموارد و المعلومات و الفرصة على نسبة مرتفعة بالاعتماد على استجابات عينة البحث وهذا يدل على ان المديرية بلدية كربلاء احتوت على مستوى تأثير ايجابي عالي من الدعم و التوفر الموارد و الفرص و المعلومات.
- 4- تبين من نتائج العلمية للبحث الحالي ان هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية تربط بين بُعد الفرصة و المعلومات و الدعم و الموارد و السلطة الرسمية و السلطة غير الرسمية و السلوك الأستباقي سيعزز من انتماء الموظفين ومن ثم سيمكن من تعزيز دافع الموظفين لتحقيق الاداء العالي.

ثانياً- التوصيات:

- 1- السعي الى زيادة الاهتمام بجانب التمكين الهيكلي للعاملين فيها لغرض تحقيق اهدافها المخطط لها , و العمل على توفير فرص التدريب وتطوير الذات والمهارات لموظفيها بشكل دؤوب ودعمهم في تعلم ما يعزز انجاز مهامهم الوظيفية.
- 2- من الضروري السعي لخلق مبدأ تشارك للمعلومات بشكل جيد واطاحة قاعدة البيانات التي تمكن الموظفين من انجاز وظائفهم بأفضل انجاز واسرع من حيث الوقت فضلا عن معرفتهم بوضوح لماهية اهداف المديرية عن طريق بناء قاعدة بيانات شمالة عن المنظمة المبحوثة .
- 3- الاهتمام بتقديم دعم للعاملين و على نوعين من الدعم يتمثل الاول بالدعم المعلوماتي عن الوظائف وطبيعة الاعمال والثاني يتمثل بالدعم عن طريق الخبرة اي تزويد الموظفين في اوقات احتياجهم للدعم الوظيفي المستند للخبرة سواء من الادارة فيها او الموظفين ذوي القدم والخبرة والوظيفية , فضلا عن الدعم المالي عن طريق منح مكافئات مجزية للعاملين المتميزين بأدائهم .
- 4- اقامة دورات تدريبية للإدارة المنظمة لشرح و توضيح اليات التمكين الهيكلي و فوائدها في بناء المنظمة .
- 5- الاستعانة بأصحاب الخبرة المناسبة في مجال التمكين الهيكلي من اجل تقديم الخبرة المعرفية , و التطبيقية العملية في هذا المجال .

المصادر

اولا- العربية:

1. لينا عبد الحميد أمين عبد الرحيم , 2009 , أثر النمط القيادي لمدرء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين, قدمت هذه البحث استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال, الجامعة الإسلامية – غزة عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم إدارة الأعمال).
2. عامر علي حسين العطري وكمال كاظم الحسيني, (2018) , (دور ثقافة ادارة الخطأ في تعزيز سلوك العمل الأستباقي عن طريق الدور الوسيط للتمكين النفسي), بدراسة تحليلية متعددة المستويات, جامعة المثنى, كلية الادارة والاقتصاد, قسم ادارة الاعمال. مجلة الغزي للعلوم الاقتصاد والادارة, مجلد الخامس عشر, العدد (4) سنة (2018).

ثانيا- الاجنبية:

1. Barney, J.B. (2007). Gaining and sustaining competitive advantage. 3rd Edition, New Jersey: Pearson Publishers.
2. Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2010). Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(2), 475–498.
3. Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2011). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. In *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 2: Selecting and developing members for the organization*. (pp. 567–598). American Psychological Association.
4. Cohen, J., and Cohen, P. (Applied Multiple Regression/ Correlation Analysis for the Behavioral Sciences) 2nd Ed. New York: Lawrence Erlbaum Associates 1983.
5. Cowden, T. L., & Cummings, G. G. (2012). Nursing theory and concept development: a theoretical model of clinical nurses' intentions to stay in their current positions. *Journal of advanced nursing*, 68(7), 1646–1657.
6. Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435–462.
7. De Vries, G., Jehn, K. A., & Terwel, B. W. (2012). When employees stop talking, and start fighting:– The detrimental , effects of pseudo voice in organizations., *Journal of Business Ethics*, .,105(2), 221–230.
8. Dewberry, C. (Statistical Methods for Organizational Research : Theory and practice) First published, Published in the Taylor & Franci, 2004.
9. Ellis, A. M. (2012). *The role of psychological resources in the relationship between work stressors and proactive behavior*. Portland State University.

10. Fragkos, K. C., Makrykosta, P., & Frangos, C. C. (2020). Structural empowerment is a strong predictor of organizational commitment in nurses: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 76(4), 939–962.
11. Frese, M., & Fay, D. (2001). 4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in organizational behavior*, 23, 133–187.
12. GILBERT, S., H. K. S. LASCHINGER and M. LEITER, 2010. The mediating effect of burnout on the relationship between structural empowerment and organizational citizenship behaviours. *Journal of Nursing Management*, Vol. 18, p. 339–348.
13. Goepel, M., Hölzle, K., & zu Knyphausen-Aufseß, D. (2012). Individuals' innovation response behaviour: A framework of antecedents and opportunities for future research. *Creativity and Innovation Management*, 21(4), 412–426.
14. Hock, B. A. (2020). *Creating a Structural Empowerment Culture: A Professional Development Module for the Novice Nurse Leader* (Doctoral dissertation, University of Nevada, Las Vegas).
15. Johnson, J.V. and Hall, E.M. (1988), "Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: s cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population", *American Journal of Public Health*, Vol. 78 No. 10, pp. 1336–1342.
16. Kanter, Rosabeth Moss. 1977. *Men and Women of the Corporation*, 2nd ed. New York: BasicBooks. Kanter, Rosabeth Moss. 1979. Power failure in management circuits. *Harvard Business Review* 57: 65.
17. Knight-Turvey, N. (2006). Influencing employee innovation through structural empowerment initiatives: The need to feel empowered. *Entrepreneurship Theory and practice*, 43, 313–324.
18. Laschinger, H. K. S. (2008). Effect of empowerment on professional practice environments, work satisfaction, and patient care quality: Further testing the nursing worklife model. *Journal of nursing care quality*, 23(4), 322–330.
19. Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J., & Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(4), 527–545.
20. Laschinger, H. K. S., Leiter, M. P., Day, A., Gilin-Oore, D., & Mackinnon, S. P. (2012). Building empowering work environments that foster civility and organizational trust: Testing an intervention. *Nursing research*, 61(5), 316–325.
21. Martin, T. A. (2010). Formal and informal power, access to work empowerment structures and intent to stay.

22. Marx, Karl. 1964. Economic ,and Philosophic Manuscripts of 1844,. New York:- Inter- national Publishers.,
23. Moon, H., Van Dyne, L., & Wrobel, K. (2005). The circumplex model and the future of organizational citizenship behavior research. *Handbook of organizational citizenship behavior*, 3-23.
24. Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197.
25. Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of management Journal*, 42(4), 403-419.
26. Mota, A. (2015). Structural Empowerment: A Qualitative Inquiry Into the Work Life of the Oncology Nurse.
27. O'Brien, J. L. (2010). Structural empowerment, psychological empowerment and burnout in registered staff nurses working in outpatient dialysis centers (Doctoral dissertation, Rutgers University-Graduate School-Newark.
28. Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of management*, 36(3), 633-662.
29. Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of applied psychology*, 91(3), 636.
30. Searle, T. P. (2011). *A multilevel examination of proactive work behaviors: Contextual and individual differences as antecedents*. The University of Nebraska-Lincoln.
31. Seibert, Scott E., Gang Wang, and Stephen H. Courtright. "Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review." *Journal of applied psychology* 96.5 (2011): 981.
32. Smith, T., Capitulo, K. L., QUINN GRIFFIN, M. T., & Fitzpatrick, J. J. (2012). Structural empowerment and anticipated turnover among behavioural health nurses. *Journal of Nursing Management*, 20(5), 679-684.
33. Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. *Handbook of organizational behavior*, 1, 54-72.
34. Thomas, J. P., Whitman, D. S., & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(2), 275-300.
35. van den Berg, J., Alblas, A., Blanc, P. L., & Romme, A. G. L. (2021). How structural empowerment boosts organizational resilience: A case study in the Dutch home care industry. *Organization Studies*, 01708406211030659.

36. Van Dyne, L., & Le Pine, J. A. (1998). Helping .,and voice extra-role behaviors:- Evidence of construct,. and predictive validity,. *Academy of Management journal*, .41(1), 108-119,.
37. Van Dyne, L., Ang,. S., & Botero, I. C. (2003)., Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice TO as Multidimensional Constructs,. *Journal of Management Studies*,.. 40(6), pp. 1359-1392.,
38. Wu, C. H., & Parker, S. K. (2017). The role of leader support in facilitating proactive work behavior: A perspective from attachment theory. *Journal of Management*, 43(4), 1025-1049.
39. Yoon, J. (2001). The role of structure and motivation for workplace empowerment: The case of Korean employees. *Social psychology quarterly*, 195-206.
40. Yuki, Gary A. & Becker, Wendy S., (2006), Effective Empowerment in Organization, *Organization Management Journal*, Vol. 3, No. 3.
41. Zenger, T. R., Lazzarini, S. G., & Poppo, L. (2001). Informal and formal organization in new institutional economics. Unpublished manuscript.