



((دور التمكين الهيكلي في تعزيز السلوك الاستباقي))

بحث تحليلي لآراء عينة من منتسبي مديرية بلدية كربلاء المقدسة

الباحث

الباحث

الاستاذ الدكتور

اريفان يونس عز الدين

علي محمد محسن حسن الخفاجي

ميثاق هاتف الفتلاوي

areevanyounes@gmail.comalikhafaji777@gmail.commeethaq.hatif@uokerbala.edu.iq

المستخلص

ان هدف البحث الحالي هو اختبار التأثير بين التمكين الهيكلي (المتغير المستقل) و السلوك الاستباقي للعاملين (المتغير التابع) .ومن اجل تحقيق اهداف البحث تم تصميم مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة ما بين متغيرات البحث ، و لغرض اختبار فرضيات البحث الحالي تم تطبيق البحث على عينة من العاملين في (مديرية بلدية كربلاء المقدسة) الهدف منها الحصول على المعلومات المطلوبة من خلال (استبانة) اعدت لهذا الغرض اذ بلغ مجتمع الدراسة (45) فرداً ، وتحددت العينة بـ(40) فرد مثلت شريحة العاملين في مديرية بلدية كربلاء (المركز) . وقد استخدم في البحث الحالي ادوات احصائية عدة للوصول الى النتائج المتعلقة بها ومن اهمها (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 قدم الباحث 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 لتمكينهم من وضع حلول مناسبة للمشكلات العمل التي قد تعيق انجاز مهامهم .

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

Abstract

The objective of the current research is to test the effect between structural empowerment (the independent variable) and the proactive behavior of workers (the dependent variable). A sample of workers in the (Directorate of the Holy Karbala Municipality) whose objective is to obtain the required information through a (questionnaire) prepared for this purpose, as the study population reached (45) individuals, and the sample was limited to (40) individuals representing the segment



of workers in the Directorate of Karbala Municipality (the center) . Several statistical tools were used in the current research to reach the related results, the most important of which are (Cronbach's alpha coefficient, arithmetic mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient, simple regression analysis, test (F), and coefficient of determination (R²) , and marginal slope coefficient (β) by statistical programs (SPSS.V.25).

The research reached several results, including the existence of a statistically significant effect between structural empowerment and proactive behavior. Based on the results, the researcher presented a set of recommendations, the most prominent of which is that the Holy Karbala Municipality 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 for the purpose of stimulating their talents and intellectual abilities to enable them to develop appropriate solutions to work problems that may hinder the completion of their tasks.

((المقدمة))

يُعرف التمكين الهيكلي عموماً على انه ممارسة إدارية من خلالها تُمكن العاملين من الحصول على الموارد وتمنحهم القوة لحثهم على المساهمة في بناء القرارات التنظيمية التي من شأنها تعزز السلوك الاستباقي (Tyagi et al., 2018:1)، ومع ذلك ، يُنظر إلى التمكين الهيكلي على أنه أنظمة وعمليات أداريه تمكن العاملين من إنجاز أعمالهم 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) . إلى جانب ذلك ، يمكن أن تؤدي مبادرات التمكين الهيكلي بعض الفوائد الإيجابية منها يُمنح الموظفون مزيداً من الاستقلالية ويساهم 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 وإعادة تشكيلها مما يسمح لهم بقيادة أعمالهم بصورة جيدة وملائمة مع تحديات بيئة العمل، وكما يمنح الافراد القوة على تحمل المسؤولية و مواجهة التهديدات مما يجعله مورداً مهماً 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 أن 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 الاستباقي للعاملين . ومع ذلك ، لا يوجد بحث في الأدبيات الحالية حتى الآن يدرس العلاقات بين التمكين الهيكلي ، و السلوك الاستباقي للأفراد العاملين داخل المنظمات. لذلك ، تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق في آثار التمكين الهيكلي على السلوك الاستباقي للعاملين ، لذا فهي تحاول إضافة مساهمة إلى الأدب، وقد قسم البحث الى اربع 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 يتبناها الباحث لتحديد مشكلة البحث و اهميته و اهدافه و النموذج الفرضي الذي يساهم في بيان طبيعة العلاقة بين المتغيرات وكما يلي :-

اولا - مشكلة البحث:-

تتصف بيئة الأعمال اليوم بمنافسة ذات مستوى عالي مما أدى الى زيادة احتياج المنظمات إلى ان تعزز السلوك الاستباقي للأفراد العاملين فيها والهدف منها هو الحفاظ على مستوى معين من الاداء المميز لتعزز موقعها التنافسي في بيئة الاعمال لضمان بقائها ، و إن من ابرز الطرق التي من خلالها تكون المنظمة المبحوثة إبداعية هي في قدرتها على استغلال ، و تطوير، و تعزيز ، واثارة مواهب الافراد العاملين على وجه الخصوص امكانياتهم الإبداعية ، لتطوير العاملين فيها ، وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم الصلاحيات التي تمكنهم من ممارسة مهامهم بشكل أكثر فاعلية من خلال مبادرات التمكين الهيكلي ، إلا أن واقع المديرية المبحوثة أظهر محدودية الدعم المقدم لهم وعدم تامين قاعدة معلومات وافية ، و قلة إتاحة الفرص لهم للقيام بأدوار أكثر ايجابية ، ربما يعود ذلك إلى قلة منحهم للصلاحيات التي تمكنهم من انجاز مهامهم ، وأن الدعم المقدم من قبل المديرية موضوع البحث لا يرتقي للمستوى الذي يتناسب مع المفهوم الحقيقي للتمكين الهيكلي للأفراد العاملين (بناء على الزيارات الميدانية التي اجراها الباحث للاطلاع على الظواهر الاجتماعية المؤثرة)، وهذا بدوره أدى الى ظهور ضعف السلوك الاستباقي لمنسوبيها ، وتشكل مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية :-

- 1- ما هو مستوى التمكين الهيكلي المتاح في مديرية بلدية كربلاء ؟
- 2- ما هو مستوى السلوك الاستباقي المتاح في مديرية بلدية كربلاء ؟
- 3- ما هي طبيعة علاقة الارتباط بين التمكين الهيكلي و السلوك الاستباقي في مديرية بلدية كربلاء ؟



4- ما هو حجم التأثير بين التمكين الهيكلي و السلوك الاستباقي في مديرية بلدية كربلاء ؟

ثانياً - أهداف البحث:

تتجلى اهداف الدراسة الميدانية بالاتي :-

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

ثالثاً-أهمية البحث :

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

- 1 - ان اهمية البحث تتحدد بأهمية متغيراته على المستوى الفكري و التطبيقي على حد سواء اذ بين الباحثين الى ان دراسة السلوك الاستباقي 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 الباحثين 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 الحالي تسليط الضوء على الجوانب الفكرية الاساسية لمتغيراته بما يعطي تصورا واضح و مفهوم عنهما سواء للقارئ المختص و غير المختص مما يعزز الجوانب المعرفية و يسهل فهم و تحقيق ادراك لكيفية تحقيق المتغيرين.

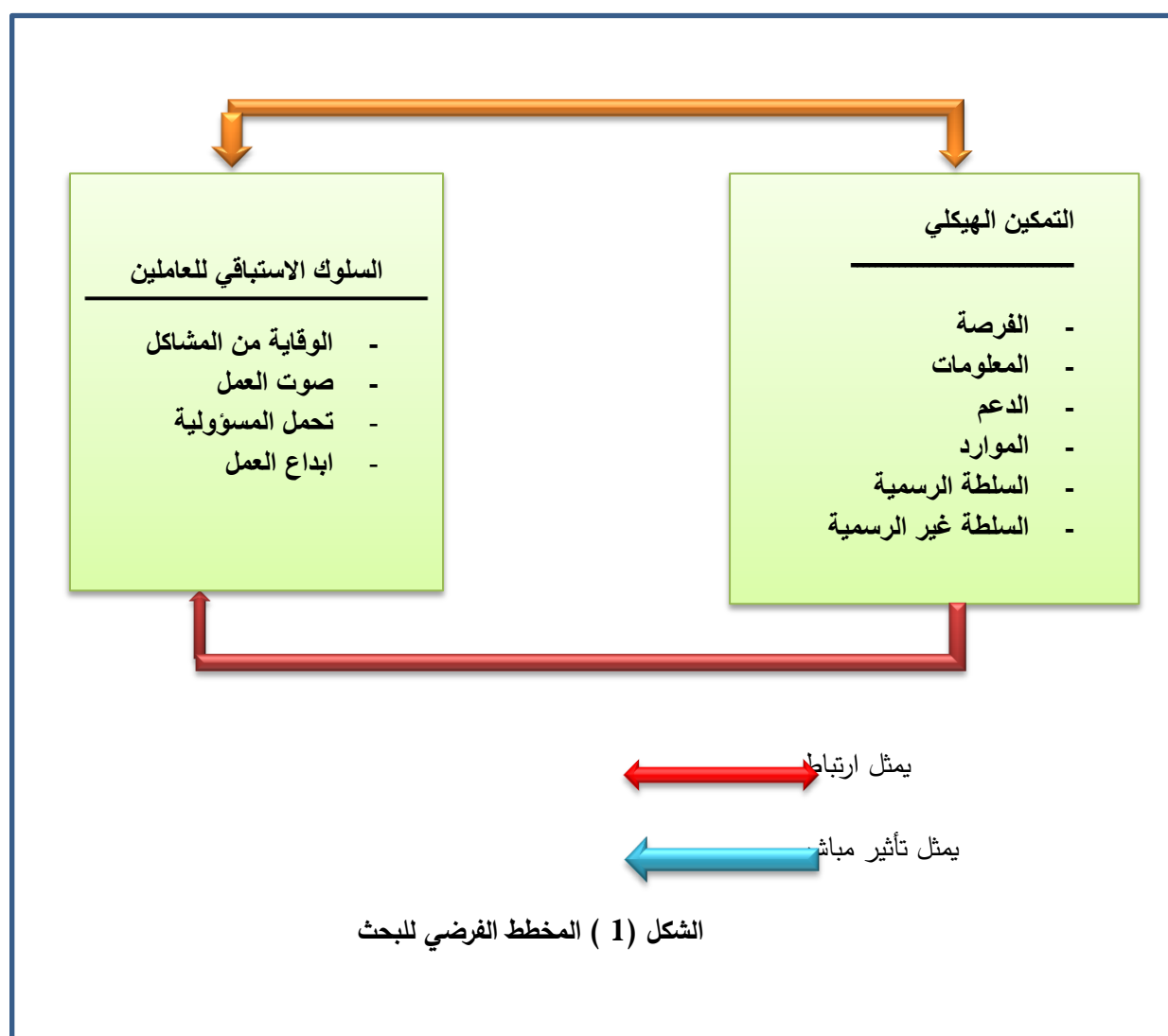
4-البناء الفرضي لطبيعة العلاقة بين المتغيرين يُمكن المعنيين في بيئة التطبيق على تلمس مدى توافر التمكين الهيكلي بشكل واقعي بناءا على ادراك العاملين لذلك بشكل واقعي و امكانية بناء تصور لكيفية تعزيز مستوى



التمكين الهيكلي و اعطاء تصور عن الطرق التي تؤثر بها اتاحة الفرص في مستوى السلوك الاستباقي لدى الموظفين .

رابعاً- مخطط البحث الفرضي :

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



يتضح من الشكل اعلاه المخطط الفرضي للدراسة الحالية ، و باعتماد على عدد من الدراسات السابقة ان الدراسة الحالية مكونه من متغيرين رئيسيين:المكون الاول يمثل التمكين الهيكلي وهو المتغير المستقل (Independent Variable) بأبعاده الستة (الفرصة ، و المعلومات، و الدعم، و الموارد ،والسلطة الرسمية ،و السلطة غير الرسمية)، والمكون الثاني السلوك الاستباقي يمثل المتغير التابع



(dependent Variable) بأبعاده الثلاث (الوقاية من المشاكل ، صوت العمل ، تحمل المسؤولية ، ابداع العمل).

خامساً- فرضيات البحث:

تم بناء فرضيات البحث الحالي لغرض الاجابة على تساؤلات التي ذكرت في مشكلة البحث حيث تم تقسيم الفرضيات الى 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 الاستباقي بأبعاده على مستوى مديرية بلدية كربلاء المقدسة)) وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية :

سادساً- مجتمع وعينة البحث :

1- وصف مجتمع البحث :

مديرية بلدية كربلاء المقدسة هي احدى تشكيلات 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) بالإضافة الى الاقسام والشعب الاخرى ، يبلغ عدد الشعب (21) شعبة وهي (شعبة الموارد البشرية ، المالية ،الواردات ، 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 ،الحداثق و المتنزهات ،قطاع حي الصناعي ، الاعلام ،الاستثمار و المساحات) ولكل من هذه الشعب لها وحداتها التابعة لها ، فضلاً الاقسام التابعة لها والتي يبلغ عددها (8) اقسام يكون كل قسم مسؤول عن الرقعة الجغرافية المحددة له ، شملت عينة البحث عدد من الموظفين العاملين في مديرية بلدية كربلاء المركز حيث بلغ عدد افراد مجتمع البحث (45) فراداً وحدد عينة البحث التي بلغت (40) فراداً استناداً للباحثين (Krejcie & Morgan,1970) . حيث تم توزيع (43) استبانة و كان عددا لاستبانات المسترجعة (43) وعدد الاستمارات غير الصالحة (3) وكان عدد الاستمارات 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 فأقل	5	12%
21-30 سنة	20	50%
31-40 سنة	10	25%
41-50 سنة	4	10%
51 سنة فأكثر	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		
أقل 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 فأكثر	9	22%
المجموع	40	100%
الخاصية	العدد	النسبة
ذكر	23	58%

المصدر : من اعداد الباحث باعتماد على استمارة الاستبانة

سابعاً - الاساليب الاحصائية المستخدمة

استخدم البحث الحالي عدداً من الادوات الاحصائية بالاعتماد على البرامج الاحصائية (SPSS.V.25) و

المتتمثلة 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****اولا : مفهوم التمكين الهيكلي :**

اشارت الدراسات سابقة الى ان التمكين الهيكلي وَجَد 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 من خلال العمل (Yoon, 2001:3) & (Marx, 1964) و نظرية التمكين الهيكلي التنظيمية تشكلت لأول مرة منذ أكثر من 30 عاما حيث 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 أيضًا 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 مصادقية وأهمية وقيمة عملهم. اذ 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 هيكّل 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 et al, 2012:2). وفي دراسة اخرى ذُكر ان للتمكين الهيكلي نوعان الاول مثالي وهو ينطلق من الهيكل التنظيمي حيث يمكن للموظفين اقتراح تغييرات بينما يمكن للإدارة العليا تفويض سلطة اتخاذ القرار للموظفين اما النوع الثاني فهو المعنى الضمني ويعني ان الافراد العاملين الذين ليسوا مطالبين بتولي مهمة توليد الافكار يشرعون الآن في القيام بذلك من خلال التصميمات التنظيمية. أي أن قدرة المنظمة على توفير الوصول إلى المعلومات والموارد والدعم والفرص في بيئة العمل لها تأثير كبير على الابتكار (O'Brien, 2010:25). وبصورة عامة فإننا نعتبر التمكين الهيكلي ينبثق من عمليات التمكين الرسمية وغير الرسمية من خلال توسيع مفهوم التمكين ليشمل ليس فقط تنفيذ المهام ولكن أيضًا الانخراط في صياغة السياسات



على مختلف مستويات المنظمة بصورة مباشرة أو غير مباشر ويعمل هذا على تحدي الفكرة التقليدية القائلة بأن التمكين يتعلق فقط بوظيفة العامل ومهامه وبالتالي 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" الأفراد 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 et al., 2021:7).

وعُرف (Knight, 2006:2) التمكين الهيكلي على أنه ممارسات إدارية مصممة "لتمكين" الأفراد 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 الأمثل. و اشار اليه (Gilbert et al., 2010:2) على انه السلطة الهيكلية في المنظمات ، تقتض 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 من خلال الهياكل التنظيمية

اهمية التمكين الهيكلي :

تبرز اهمية التمكين الهيكلي من خلال منح الموظفين فرصة اكبر للمشاركة في القرارات التي تؤثر عليهم ويتم تزويدهم بالموارد للقيام بذلك بشكل فعال. اذ يُتوقع من الموظفين المتمكنين أن يفكروا بأنفسهم بشأن متطلبات الوظيفة وأن يتخطوا القيام بما يُقال لهم بشكل أعمى. اذ يشمل التمكين بشكل أساسي تعلم كيفية أخذ زمام المبادرة والاستجابة بشكل خلاق لتحديات الوظيفة. (Knight et al., 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 تقيد المنظمة (Cowden et al., 2012:6). كما اشارت الدراسات الى ان العاملين الذين يشعرون بالتمكين سيواجهون ضغوطاً أقل في مكان العمل وتقليل مستوى الإرهاق كما يساهم في زيادة الرضا الوظيفي والالتزام أكبر تجاه المنظمة (Smith et al., 2012:1). ان التمكين الهيكلي يشجع الأفراد العاملين على تجاوز القاعدة (اداء الدور) والقيام بما هو غير متوقع فضلا عن تشجيعهم على المشاركة في الفرص التي تظهر أهمية وقيمة و



مصادقية عملهم و تعزيز 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 يلي:

أولاً - المعلومات:-

تعتبر المعلومات من العناصر المهمة التي يجب على إدارة المنظمات اتاحتها لغرض تمكين الافراد العاملين لديها حيث 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 (Yukl & 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. (Yukl & Becker, 2006, 210-231).

ثانياً - 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 وبالتالي يخلق لديهم الدافع الذاتي علي المشاركة. حيث 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).

ثالثاً - الموارد :-

ان من اهم مصادر الموارد في المنظمات الاعمال هي الموارد البشرية العاملة فيها . حيث ذكر (Looy, et al 2003) في دراسة له أنه قبل السبعينيات 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 من خلال اكتساب المنظمة ميزة تنافسية في عصر المنافسة العالمية الشديدة المتزايدة. (Looy, et al 187 :2003). يُعرّف (Barney, 2007) الموارد على أنها جميع الأصول والقدرات والكفاءات والعمليات التنظيمية وسمات الشركة والمعرفة من بين أمور أخرى يتم التحكم فيها واستخدامها من قبل المنظمة لوضع وتنفيذ استراتيجيات تعزز الكفاءة والفعالية في بيئة تنافسية (Barney, 2007:3).

رابعاً - 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 وبطرق مختلفة قد تمنح المنظمة فرصة التدريب والتطوير الخبرات او فرصة التعلم مهارة جديدة او اكتساب معرفة او من خلال 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 ل(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 يساهم بدوره في مزيد من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وتحقيق نتائج ايجابية للمنظمة.(Spreitzer, 2008:13) . وكما اشار de Vries, et al, 2012) ان فرصة التعبير عن اراء العاملين تأتي من خلال عرض وجهات نظرهم حول 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 . و كما 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 من خلال 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, et al, 2012:1).

خامساً - السلطة (القوة) الرسمية :

اشار (Spreitzer, 2008) الى ان السلطة الرسمية في المنظمات تتمثل بسيطرة على الموارد التنظيمية فيها من خلال تفويض المسؤولية للعاملين عبر سلسلة القيادة التنظيمية. و من خلال تقاسم سلطة اتخاذ القرارات ، و قد توفر للإدارة العليا في المنظمة المزيد من الوقت الحر للتخطيط والتفكير للعمل الاستراتيجي و الابداعي حول 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 حول كيفية ومتى يقومون بأعمالهم بأنفسهم. (Spreitzer, 2008). وكما أشار (عبد الرحيم ، 2009) الى ان السلطة الرسمية هي القوة التي تمنحها الادارة العليا في المنظمات الى الافراد العاملين في مختلف المستويات الادارية من خلالها 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). وأشار (Laschinger, et al, 2012) الى ان التمكين الهيكلي يتطور عبر الأنظمة غير الرسمية والأنظمة السلطة الرسمية أي من خلال 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 ، وبالتالي تساهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، و يلعب المديرون دورًا رئيسيًا في ضمان وجود هذه الهياكل. (Laschinger, et al, 2012: 2).

سادساً - السلطة (القوة) غير الرسمية :-

وفقا (Kanter, 1993) حيث وصفت السلطة غير الرسمية بأنها علاقات فعالة مع الأقران والمرؤوسين والرؤساء داخل وخارج المنظمة (Kanter, 1993: 23). واقترح (Zenger, et al, 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) وبالتالي يمكن وصف السلطة غير الرسمية على أنها تنبثق من العلاقات الاجتماعية. (Zenger, et al, 2001: 2). وأشار (Laschinger, et al. 2004) الى ان التمكين غير الرسمي يعتمد على العلاقات الاجتماعية الايجابية من خلال مد قنوات اتصال بين الافراد العاملين في كافة انحاء المنظمة . (Laschinger, et al. 2004: 3).

ثانياً - السلوك الاستباقي

مفهوم السلوك الاستباقي :-

يعتقد الكثير من المهتمين و الممارسين بصورة عامة ان مهام العمل المطلوب القيام بها من قبل الافراد العاملين لا يشترط دائما ان تنصدر قائمة أولويات نجاح المنظمات، لأنها ببساطة نشأة من توقعات بيئة عمل يمكن التنبؤ بها ، وتتصف بالثبات والوضوح. اذ ينظر الى ان التغيرات البيئية وعدم إمكانية التنبؤ بها ، قد أسدلت الستار عن مناشدة المنظمات لهذه المهام فقط لتسليط الضوء على أهمية اعتبار الافراد العاملين كفاعلين نشطين



يستطيعون المساهمة في سلوكيات العمل التي تخلق التغيير الإيجابي في أنفسهم وفي بيئة عملهم، وإن هذه السلوكيات التي توصف بالمبادرة الذاتية باتجاه التغيير يطلق عليها سلوكيات العمل الاستباقي (Wu et al., 2017:7).

يشار الى السلوك العمل الاستباقي على انه عمل موجه ذاتيا في المنظمة، يهدف العاملون من خلاله لإحداث تغيير ما في الموقف الراهن ، من خلال إدخال اسلوب عمل جديد ، او التأثير على استراتيجيات المنظمة ، أو اجراء تغيير داخل الفرد ذاته)، على سبيل المثال، تعلم الافراد العاملين لأساليب و مهارات جديدة للتعامل مع المطالب المستقبلية (4: Bindl & Parker, 2010). وكما يُعرف أيضا بأنه اتخاذ المبادرة الفاعلة في تحسين ظروف العمل الراهنة أو بناء ظروف جديدة ، اذ يتحدى الوضع الحالي بدلا من التكيف السلبي مع الظروف العمل الراهنة ، فانه يُمكن الافراد العاملين من المساهمة في أنشطة استباقية كجزء من سلوكهم في المهام التي يستوفون فيها متطلبات الوظيفة الأساسية، وقد تكون سلوكيات الافراد الإضافية ذات دور استباقي، مثل الجهود المبذولة من قبل الفرد لإعادة تحديد دوره داخل المنظمة، على سبيل المثال، قد ينخرط الافراد العاملين في أنشطة إدارة الاتجاه الوظيفي عن طريق تحديد الفرص المتاحة لتغيير نطاق مهامهم ، والسعي للانتقال إلى أقسام مرغوبة أكثر داخل المنظمة (435: Crant, 2000) ، وفقا لمنظورا السلوك الاستباقي فان الافراد العاملين يتبنون المبادرة و الدور الفاعل في اسلوبهم اتجاه العمل في المنظمة ، اذ يبادر العاملون الى المواقف والى خلق بيئة عمل مفضلة، هذا على اختلاف عن نهج التجاهل ، او نهج الانعكاسي ، فان الفرد الاستباقي يبحث بصورة فاعلة عن الفرص ، والمعلومات من اجل تحسين بيئة العمل داخل المنظمة ، فالعاملين لا ينتظرون الفرص ، والمعلومات أن تصل إليهم بدون اخذ زمام المبادرة الفاعلة.(436: Crant, 2000)، اذ ينظر الى السلوك العمل الاستباقي على انه كمية الظواهر التي يقوم فيها العامل بنفسه التي تُمكنه من اتخاذ اجراءات معينة لتغيير وضعه ، أو بيئته الخارجية، لهذا فان سلوك العمل الاستباقي يهتم ببحث اسباب قيام الافراد العاملين بتغيير مواقعهم، وبيئة عملهم، وكيف يمكن لهم فعل بهذا التغيير، وما هي منافعه ، و عواقبه بالنسبة للعاملين او المنظمة، من جانب آخر يعرف على انه قيام الافراد بخلق الموقف ، او الوضع ، أوامكانية السيطرة عليه عن طريق اخذ دور المبادرة ، وتوقع المشكلات ، أو الأحداث ، بدلا من مجرد الرد عليها بعد حدوثها ، وبالتالي، فان سلوك العمل الاستباقي يتصف بالابتكار ويميل إلى جعل الأمور تحدث.(4: Bindl & Parker, 2010)، وكما اظهرت دراسات سابقة الى ان سلوك العمل الاستباقي اظهر ثلاث عناصر رئيسية. الاول تضمن عنصر التوقعية، وهو التهيأ المبكر لموقف مستقبلي معين مثل توقع حدوث المشكلات المستقبلية، اذ يتعلق الثاني بتولي السيطرة والتسبب في حدوث التغيير فعلى سبيل ، يقوم الافراد بالسيطرة على الموقف ،او الوضع الراهن من خلال إحداث شيء ما بدلا من الانتظار للرد عليه بعد وقوعه ، اما الثالث اختص بالمبادرة ، او الشروع



الذاتي ، اذ يحتاج كل من التوقعية ، والسيطرة على الوضع ان يبادر العاملين بهما . (Parker & Collins, 2010: 634).

اهمية السلوك الاستباقي:-

لقد تنامت اهمية السلوك الاستباقي بشكل كبيرة بسبب بيئتنا الديناميكية التي تتصف بتغيير المستمر ، وما تحمل من تحديات ، وغموض ، وتغيرات متعاقبة، استدعى العديد من الباحثين بالتركيز على هذه الاهمية، اذ يمكن لهذه التحديات و التغيرات 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، وبالتالي، ألزم المنظمات التي تنامت اعدادها أن تعتمد على تفكير الافراد العاملين المستقبلي، والموجه نحو التغير، 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 بـ(الوقاية من المشاكل، و صوت العامل، و تحمل المسؤولية ، وابداع العمل)،(العطري ، الحسيني ، 2018 : 170) نوضحهم كما يلي:

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 من خلال قيام العامل بالتخطيط للمستقبل والتفكير ، والاستجابات التي من شأنها تمنع حدوث المشكلة وتكرارها من خلالها 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).

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 وظائفهم ، أو وحدات عملهم ، او منظماتهم . (Morrison & Phelps, 1999: 403) وهذا يعني ان تحمل المسؤولية هو سلوك تطوعي، وليس اجباري من قبل المنظمة يهدف الى تعزيز ، و تحسين بيئة العمل الداخلية للمنظمة (Moon et al., 2005:6).

2- صوت العامل:-

يعد صوت العامل من المفاهيم المهمة في أدبيات السلوك 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).

3- ابداع العمل:-

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

((المحور الثالث))

الجانب العملي للبحث

اولاً:- مقاييس البحث

اعتمد الباحثين في اختيار مقاييس البحث من خلال مصادر ضمن منظومة الادبيات الادارية، والتي تمتاز بالثبات والمصدقية العالية. اذ كان سلم الرتب (Likert) هو المعتمد في قياس ظواهر البحث والجدول رقم (1) يقدم توضيح تفصيلي حول هذه المقاييس.



1. ثبات مقياس البحث

استخدم معامل كرونباخ الفا للتأكد من اتساق وثبات مقاييس البحث، وكما موضح في الجدول (1). وقد تراوحت قيم معامل كرونباخ الفا بين (0.82-0.95) وهي مقبولة إحصائياً 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 الاستباقي	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

ثانياً: 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 ارسمية) والسلوك الاستباقي (الوقاية من المشاكل ، وصوت العمل، وتحمل المسؤولية، وابداع العمل)، حُدد مستوى الاجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتمائها لأية فئة. ولان استبانة البحث تعتمد على ليكرت الخماسي (اتفق تماماً - لا اتفق تماماً) فان هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال ايجاد طول المدى



(5-1 = 4) ، 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 كالاتي (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، أذ يعكس الجدول (3) أعلى وسطا حسابياً موزوناً بلغ (3.97) لمتغير السلك الاستباقي وبانحراف معياري بلغ (0.796). مما يشير الى انسجام اجابات افراد العينة حول هذا المتغير ، اذ 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 للأبعاد كان من نصيب بعد ابداع العمل اذ بلغ (4.22) وبانحراف معياري بلغ (0.824)، اما اقل وسط حسابي كان من السلطة الرسمية اذ 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) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيري البحث واباعدهما

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 الاستباقي	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 الأخير في الجانب العملي والتي تستهدف اختبار الفرضيات، إذ يستكشف الباحث بها مستوى علاقات الارتباط بين متغيرات البحث من جهة ومن جهة أخرى يختبر مدى قدرة تفسير وتأثير متغيراته المستقلة في المتغير المعتمد وما يشار إليه بهذا الصدد أن النموذج العلمي الذي يسعى الباحث لاختباره هو النموذج البسيط إذ يتكون من المتغير المستقل ممثلاً بـ (التمكين الهيكلي) والمتغير المعتمد ممثلاً بـ (السلوك الاستباقي) وكالاتي:

أ. **فرضية الارتباط الرئيسة الأولى:** (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التمكين الهيكلي والسلوك الاستباقي) ولغرض بيان مدى علاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد استخدم الباحث اختبار (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى إذ يظهر الجدول (4) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين ابعاد التمكين الهيكلي والسلوك الاستباقي. وقبل الخوض في اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية فإن الجدول (4) يشير إلى حجم العينة (40) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن يظهر قيمها. فإذا ظهر وجود علامة (**) على معامل الارتباط فإن هذا يعني بأن قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (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) إلى (0.30)	علاقة ارتباط معتدلة
3	أعلى من (0.30)	علاقة ارتباط قوية

المصدر: اعداد الباحث باعتماد الادبيات

إذ يشير الجدول (4) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير التمكين الهيكلي والسلوك الاستباقي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (**0.850). وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة الطردية بينهما، وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) فضلاً عن علاقة ابعاد التمكين الهيكلي في السلوك الاستباقي التي كانت جميعها معنوية وبمستوى علاقة ارتباط قوية والجدول (5) يوضح تلك العلاقة، إذ يتضح قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على إنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد التمكين الهيكلي والسلوك الاستباقي). عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%) .



جدول (5) مصفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد التمكين الهيكلي والسلوك الاستباقي

Correlations								
		السلوك الاستباقي	التمكين الهيكلي	السلطة غير الرسمية	السلطة الرسمية	الموارد	الدعم	المعلومات
السلوك الاستباقي	Pearson Correlation	1	.850**	.736**	.625**	.840**	.822**	.728**
	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 الاساسي لهذه الفقرة هي اختبار فرضيات التأثير الخاصة بمتغيرات البحث والتي تتمحور حول التأثير المباشر بين تلك المتغيرات، وقد استخدم الباحث لهذا الغرض تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) الذي عن طريقه يتم تحديد التأثير المباشر بين المتغيرات. ومن أجل اختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط استخدم الباحث 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. الفرضيات الرئيسية الثانية: التي تنص على انه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التمكين الهيكلي

والسلوك الاستباقي بأبعاده) وللتأكد من مدى صحتها على الباحث اجراء اختبار الانحدار وعلى النحو الاتي :-

اولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدّر بلغ (80.943) عند مستوى دلالة (0.01) . وبناءً عليه تقبل الفرضية

وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للدعم التنظيمي في السلوك الاستباقي وبدرجة ثقة (99%).

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

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

a. Dependent Variable: السلوك الاستباقي

b. Predictors: (Constant), التمكين الهيكلي

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



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

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

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

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

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

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

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

a. Dependent Variable: السلوك الاستباقي

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



اما على مستوى اختبار تأثير ابعاد التمكين الهيكلي والسلوك الاستباقي توضح نتائج الجدول (5) قيمة التأثير بين بعد الفرصة ومتغير السلوك الاستباقي التي بلغت (0.65). وهو مستوى تأثير ايجابي عالي ويدعم هذا التأثير معنويته اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي (84.678) اذ 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 الاستباقي بمقدار (65%).

كما يوضح جدول (5) قيمة التأثير بين بعد المعلومات ومتغير السلوك الاستباقي التي بلغت (0.73). وهو مستوى تأثير ايجابي عالي ويدعم هذا التأثير معنويته اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي (75.449) اذ 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 الاستباقي بمقدار (73%).

كما يوضح جدول (5) قيمة التأثير بين بعد الدعم ومتغير السلوك الاستباقي التي بلغت (0.82). وهو مستوى تأثير ايجابي عالي ويدعم هذا التأثير معنويته اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي (34.081) اذ 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 الاستباقي بمقدار (82%).

كما يوضح جدول (5) قيمة التأثير بين بعد الموارد ومتغير السلوك الاستباقي التي بلغت (0.84). وهو مستوى تأثير ايجابي عالي ويدعم هذا التأثير معنويته اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي (52.636) اذ 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 الاستباقي بمقدار (84%).

كما يوضح جدول (5) قيمة التأثير بين بعد السلطة الرسمية ومتغير السلوك الاستباقي التي بلغت (0.62). وهو مستوى تأثير ايجابي عالي ويدعم هذا التأثير معنويته اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي (25.538) اذ 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 الاستباقي بمقدار (62%).

كما يوضح جدول (5) قيمة التأثير بين بعد السلطة غير الرسمية ومتغير السلوك الاستباقي التي بلغت (0.74). وهو مستوى تأثير ايجابي عالي ويدعم هذا التأثير معنويته اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي (29.296) اذ 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 الاستباقي بمقدار (74%).



جدول (9)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير ابعاد التمكين الهيكلي و السلوك الاستباقي n= 40

السلوك الاستباقي				
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 بناءا على القيم الاحصائية حصل التمكين الهيكلي على نسبة مرتفعة بالاعتماد على استجابات عينة الدراسة وهذا يدل على ان المديرية بلدية كربلاء احتوت على درجة جيدة من التمكين الهيكلي .
- 2- تبين من نتائج العلمية للبحث الحالي و بناءا على القيم الاحصائية حصل السلوك الاستباقي على نسبة مرتفعة بالاعتماد على استجابات عينة الدراسة وهذا يدل على ان المديرية بلدية كربلاء احتوت على درجة جيدة من السلوك الاستباقي .
- 3- تبين من نتائج العلمية للبحث الحالي و بناءا على القيم الاحصائية حصل بُعد الدعم و الموارد و المعلومات و الفرصة على نسبة مرتفعة بالاعتماد على استجابات عينة الدراسة 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 تاثير ذات دلالة معنوية تربط بين بُعد الفرصة و المعلومات و الدعم و الموارد و السلطة الرسمية و السلطة غير الرسمية و السلوك الاستباقي سيعزز من انتماء الموظفين وبالتالي سيتمكن 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 وإتاحة قاعدة البيانات التي تمكن الموظفين من انجاز وظائفهم بأفضل انجاز واسرع من حيث الوقت فضلا عن معرفتهم بوضوح لماهية اهداف المديرية من خلال بناء قاعدة بيانات شمالة عن المنظمة المبحوثة .
- 3- الاهتمام بتقديم دعم للعاملين و على نوعين من الدعم يتمثل الاول بالدعم المعلوماتي حول الوظائف وطبيعة الاعمال والثاني يتمثل بالدعم من خلال 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 من خلال منح مكافآت 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:

- لينا عبد الحميد أمين عبد الرحيم ، 2009 ، أثر النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين، قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم إدارة الأعمال).
- عامر علي حسين العطري وكمال كاظم الحسيني، (2018) ، (دور ثقافة ادارة الخطأ في تعزيز سلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي)، دراسة تحليلية متعددة المستويات ،جامعة المثنى ،كلية الادارة والاقتصاد ،قسم ادارة الاعمال .مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارة ،مجلد الخامي 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 & Francis, 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: International 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., & LePine, 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 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.