

أثر المناخ النفسي على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات الخدمات الخاصة في مدينة الرياض^(١)

سعد بن مرزوق العتيبي

كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

ملخص البحث. هدفت الدراسة الحالية إلى فحص العلاقة بين المناخ النفسي والتمكين النفسي لدى العاملين في شركات الخدمات الخاصة بمدينة الرياض، والتعرف على درجة إسهام المناخ النفسي في التنبؤ بالتمكين النفسي، وأجريت الدراسة على عينة من العاملين في شركات الخدمات الخاصة بمدينة الرياض، مكونة من (٤٢٢) موظفًا. واشتملت أدوات الدراسة على: مقياس المناخ النفسي (Koyas and DeCotiis, 1991)، ومقياس التمكين النفسي (Spreitzer, 1995)، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن تصورات الموظفين نحو المناخ النفسي كانت إيجابية، كما كشفت نتائج الدراسة أن الموظفين في شركات الخدمات الخاصة بمدينة الرياض يشعرون بمستوى متوسط من التمكين النفسي، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن المناخ النفسي يسهم إسهامًا دالًا إحصائيًا في التنبؤ بالتمكين النفسي لدى العاملين. وبناءً على النتائج، خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي تهدف لتعزيز المناخ النفسي وتمكين الموظفين.

الكلمات المفتاحية: المناخ النفسي، التمكين النفسي، شركات الخدمات الخاصة

(١) يشكر الباحث عمادة البحث العلمي بجامعة الملك سعود ممثلة في "مركز بحوث كلية إدارة الأعمال" على

دعم هذا البحث ماليًا.

١. مقدمة

يُنظَرُ إلى تمكين العاملين ومنذ فترة طويلة على أنه يمثل جانباً مهماً من الحياة التنظيمية وركناً رئيساً لتحقيق الفاعلية التنظيمية (Bennis and Nanus, 1985; Conger and Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995, 1996). وقد أكدت العديد من الدراسات أن الموظف الذي يشعر بأنه مُمكّن من خلال منحه حرية اتخاذ القرارات المرتبطة بطبيعة مهام عمله أكثر التزاماً ورضاً وإبداعاً في عمله (Greasley et al. 2005; Ongori and Shunda, 2008; Quinn and Spreitzer, 1997; Raub and Robert, 2013)، بالإضافة إلى أنه يعتبر نفسه أكثر فاعلية في عمله، ويتمّ تقييمه عن طريق زملائه في العمل بأنه أكثر فاعلية (Quinn & Spreitzer, 1997). وخلال السنوات الماضية، نالت دراسة تصوّرات الموظفين نحو مدى شعورهم بالتمكين النفسي اهتماماً كبيراً من الباحثين والممارسين على حدّ السواء (Quinn and Spreitzer, 1997; Spreitzer, 1995; Thomas and Velthouse, 1990). هذا، ويمثل المناخ النفسي أحد أهمّ العوامل التي قد تؤثر على تصوّرات الموظفين نحو مدى تمكينهم، حيث يساهم المناخ النفسي في ضبط بوصلة المنظمة، ويمكن أن يسهم في تعزيز أو إعاقة عملية تمكين الموظفين. وقد أكد الباحثون في مجال تمكين العاملين على أهمية السياق التنظيمي (Conger and Kanungo, 1988; Thomas and Velthouse, 1990). على سبيل المثال: اعترف Conger and Kanungo (١٩٨٨ : ٤٧٤) علناً بدور السوابق في تعريفه للتمكين "كعملية تعزز الشعور بالفاعلية الذاتية بين أعضاء التنظيم من خلال تحديد الظروف التي تعزز عدم الشعور بالتمكين، والعمل على التغلب عليها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية". وينطوي مفهوم التمكين في جوهره على زيادة الحافز الفردي في العمل من خلال تفويض السلطة للموظفين في أسفل الهرم التنظيمي لتمكينهم من اتخاذ القرارات

المتعلقة بمهام أعمالهم (Conger and Kanungo, 1988; Thomas and Velthouse, 1990). وحتى الآن، ركزت معظمُ البحوث في مجال التمكين على التجربة النفسية لشاغل الوظيفة، وربط ذلك مع النتائج المتصلة بالعمل (مثل، الرضا، والالتزام الوظيفي، وأداء العمل). ومع ذلك، لا يزال الإطار الذي يركز على ردود الفعل الذاتية غير مكتمل، إذا لم تتضمن عوامل السياق التنظيمي التي تشكل تصورات الموظفين (Seibert, Silver, & Randolph, 2004).

وهناك القليلُ من الأبحاث التي درستُ بشكل حصريُّ السياقَ أو المناخَ النفسيَّ المناسب للتمكين. وكما لاحظ Seibert et al (٢٠٠٤) فإنَّ جهود التمكين غالباً ما تكون محصورةً في نطاق واسع على هياكل المنظمة الشاملة وإجراءاتها وسياساتها. ويتفق مع ذلك Carless (٢٠٠٤) حيث يذكُر أنه على الرغم من وجود العديد من الدِّراسات المتعلقة بالمناخ النفسيِّ والتمكين، إلَّا أنه يُلحظُ أنَّ هناك نقصاً في الدِّراسات بشأن العلاقة بين المناخ النفسيِّ والتمكين. على الرغم من الاهتمام الأكاديميِّ الكبير بمفهوم التمكين النفسيِّ (Spreitzer, 1995; Thomas and Velthouse, 1990)، لم تحظَ دراسة هذا المفهوم في منظماتِ قطاع الأعمال العربيَّة بالاهتمام النظريِّ والتطبيقيِّ (العتيبي، ٢٠٠٤، ٢٠٠٩). تسعى الدِّراسة الحالية لتحديد أبعاد المناخ النفسيِّ المرتبطة بالتمكين النفسيِّ في شركاتِ الخدماتِ الخاصَّة في المملكة العربيَّة السُّعويَّة. وسوف يساعد الفهم الأفضل لطبيعة العلاقة بين هذه العوامل التنظيميَّة وتصوُّرات الموظفين لمستوى تمكينهم المنظماتِ من إدارة جهودهم بشكل أفضل لدعم التمكين في مكان العمل (Siegall & Gardner, 2000).

١.١ مشكلة الدراسة

تؤكد الدراسات السابقة التي أُجريت حول مفهوم التمكين النفسي على أهمية السياق التنظيمي باعتباره أحد العوامل الرئيسة التي تؤثر على تمكين العاملين (Conger and Kanungo, 1988; Thomas and Velthouse, 1990). على الرغم من الأهمية البالغة التي حظي بها مفهوم التمكين، والأعداد المتزايدة وكم الأبحاث التي كُتبت في مجال التمكين، لاتزال الأبحاث التطبيقية في هذا المجال محدودة. ويعتقد Dimitriades (٢٠٠٥): (٨١) "أن الدراسات المنهجية والصارمة لتمكين العاملين لاتزال في مهدها". في الواقع، خلافاً لأهمية التمكين في قطاع الخدمات، لاتزال الفجوة كبيرة فيما يتعلق بالأدبيات في هذا القطاع، ولاسيما في الدراسات التطبيقية (Melhem, 2004). وتأتي هذه الدراسة لمحاولة التعرف على تصورات الموظفين للمناخ النفسي والتمكين النفسي في شركات الخدمات الخاصة بمدينة الرياض وطبيعة العلاقة بينهما، ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

هل يسهم المناخ النفسي في التنبؤ بالتمكين النفسي لدى العاملين في شركات الخدمات الخاصة في مدينة الرياض؟

٢.١ أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق مايلي:

- التعرف على تصورات الموظفين للمناخ النفسي السائد في شركات الخدمات الخاصة محل الدراسة.
- التعرف على مستوى الشعور بالتمكين النفسي للموظفين العاملين في شركات الخدمات الخاصة محل الدراسة.

• الكشف عن درجة إسهام المناخ النفسي في التنبؤ بالتمكين النفسي لدى العاملين في شركات الخدمات الخاصة في مدينة الرياض.

١. ٣ أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من خلال التعرف على طبيعة المناخ النفسي السائد في شركات الخدمات الخاصة ومدى ارتباطه بالتمكين النفسي، مما يُعدُّ إضافة علمية في مواضيع إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، كما أنَّ دراسة المناخ النفسي وربطه بالتمكين النفسي يُعدُّ من المتطلبات الجوهرية لبناء مناخ يُسهِم في تعزيز التمكين النفسي للموظفين. من ناحية أخرى، سوف توفر نتائج الدراسة معلومات قيمة عن تصورات الموظفين للمناخ النفسي، والعلاقة بينه وبين التمكين النفسي؛ مما يساعد القائمين على الشركات في توفير مناخ عمل داعم لعملية التمكين، كما تستمدُّ هذه الدراسة أهميتها أيضاً من إثراء الأدبيات العربية في موضوع المناخ النفسي والتمكين النفسي.

٢. الإطار النظري والدراسات السابقة

٢. ١ المناخ النفسي

حظي مفهوم المناخ النفسي على مدى العقود الثلاثة الماضية باهتمام كبير من قِبَل العديد من الباحثين (Dickson et al., 2006; James et al., 2008; Schneidr and Reichers, 1983; Schneider et al., 2002)؛ نظراً لأهمية المناخ النفسي باعتباره عاملاً حاسماً في النتائج التنظيمية الإيجابية، مثل المزيد من النجاح التنظيمي، وخفض دوران العمل (Roussesn, 1988; Rentsch, 1990)، والتأثير على مستوى الرضا الوظيفي (Burton et al., 1993; Mathieu, Hofmann, & Farr)، وتعزيز الأداء الفردي والتنظيمي (James et al., 2004; Brown and Leigh, 1996). ويشير (James et al., 2004; Brown and Leigh, 1996) إلى أن المناخ النفسي "كمجموعة من المفاهيم التي تعكس بيئات العمل، بما في ذلك السمات

التنظيمية، وتقييمها إدراكياً، وإيضاح معناها ومغزاها للأفراد". ويخلق الأفراد مناخهم النفسي من خلال العمليات التي تشمل تصورات الفرد للبيئة؛ ومن ثم تفسير تلك التصورات في عبارات ذات معنى بدلاً من إنتاجها في صورة مصطلحات موضوعية (Lawrence, John, Michael, & John، 1978). ويتفق معظم الباحثين على أن المناخ النفسي ظاهرة معقدة ومتعددة المستويات، المستمدة من تصورات الموظفين لتجاربهم داخل المنظمة، وتتميز بخاصية الاستقرار على مر الزمن، وتشمل نطاقاً واسعاً من أرجاء المنظمة، ويتشارك بها الموظفون العاملون داخل الوحدة التنظيمية (Koys & DeCotiis، 1991) أما بالنسبة لـ James and Jones (١٩٧٤) فقد أطرّوا مفهوم المناخ من خلال اقتراح التمييز بين المناخ النفسي والمناخ التنظيمي. في الواقع، يتم دراسة المناخ النفسي على المستوى الفردي، بينما يُدرّس المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة. ويمثل هذان الجانبان من المناخ (التنظيمي والنفسي) ظاهرة متعددة الأبعاد تصف تصورات الموظفين حول تجاربهم داخل منظماتهم. في هذه الدراسة، سوف نركز على المناخ النفسي الذي يشير إلى التصورات المشتركة للموظفين لطبيعة السلوكيات والتصرفات التي يتم دعمها ومكافأتها من قبل سياسات المنظمة وممارساتها وإجراءاتها (Schneider، 2002، Salvaggio، & Subirats). وتنمو تصورات الأفراد المتعلقة بالمناخ النفسي العام كأن يمنح الأفراد صفة مميزة ومعنى للسياق التنظيمي، استناداً إلى أهمية البيئة للقيم الفردية (James et al.، 2008).

وعلى مرّ السنين، تمّ تطوير عدد من الأطر المختلفة لأبعاد المناخ النفسي على سبيل المثال: Brown and Leigh (١٩٩٦) و Jones and James (١٩٧٩) و Koys and DeCotiis (١٩٩١) واقترح Jones and James (١٩٧٩) نموذجاً هرمياً للمناخ النفسي

يتكون من أربعة عناصر: دور الإجهاد وعدم الانسجام، تحدي الوظيفة والاستقلالية، القيادة الميسرة والدعم، وتعاون الفريق، والود والدّفء.

من ناحية أخرى، حدّد Brown and Leigh (١٩٩٦) ستة أبعاد للمناخ النفسي: وضوح الدور، حرية التعبير الذاتية، تصوّرات الموظف لمساهمته في الأهداف التنظيمية، ملاءمة الاعتراف الصادر من المنظمة، تحدي الوظيفة. وذكر أن كلاً من هذه الأبعاد يشير إلى تصوّرات الموظف للمناخ النفسي من حيث ارتباطه بمستويات المعاناة النفسية والأمن.

وطوّر Koyas and DeCotiis (١٩٩١) مقياساً يُستخدَم على نطاق واسع لتقييم الأبعاد المتعددة للمناخ النفسي. ووجدوا أنّ البناء التنظيمي العامّ للمناخ النفسي يتكون من عدد من الأبعاد الفرعية: الدّعم، والاعتراف، والعدالة، والإبداع، والاستقلالية، والثقة، والتماسك، والضغط. ويشير الدّعم إلى تصوّرات الموظفين لدرجة تشجيع وتسامح المشرف، ويُقصد بالعدالة تصوّرات الموظفين للقرارات التي يتخذها المشرف بأنها عادلة ونزيهة، ويُقصد بالثقة أنّ الموظفين يثقون برؤوسائهم بدرجة كافية؛ مما يسمح بحرية الاتصال حول المسائل الحساسة أو الشخصية، ويشير التماسك إلى تصوّرات الموظفين لدرجة التلاحم والمشاركة داخل المنظمة، ويُقصد بالاستقلالية الذاتية درجة تصوّرات الموظفين لدرجة قدرتهم على تحديد إجراءات العمل الخاصة بمهامهم، ويشير الإبداع إلى تصوّرات أنّ المنظمة تشجع التغيير والإبداع، ولكن يشعر الموظفون بالضغط عندما تحدّد المنظمة قيوداً صارمة على أوقات إنهاء المشاريع ومعايير الأداء، وأخيراً، يشير الاعتراف إلى درجة تصوّرات الموظفين بأنهم يحظون بالاعتراف الكامل إذا ما تمّ تقدير إنجازاتهم بشكل مستمرّ؛

ولذلك، يُحتمل أن يؤثر كلُّ بُعد من الأبعاد الثمانية تأثيراً كبيراً على سلوكيات الموظفين واتجاهاتهم.

فى هذه الدراسة، تمّت عمليّة قياس المناخ النفسيّ باستخدام مقياس مكوّن من خمس وعشرين عبارة قام الباحث باشتقاقها من المقياس الذي طوّره Koys and DeCotiis (١٩٩١).

وقد أشار Cooil, Aksoy, Keiningham, and Maryott (٢٠٠٩) إلى أنّ هناك تداخلاً وتنوعاً بين مفاهيم المناخ النفسيّ، وهناك القليل من الاتفاق حول معنى المناخ النفسيّ. وأضاف الباحثون أنّ هذا في الغالب يعود إلى أنّ مفهوم المناخ النفسيّ مفهومٌ واسعٌ ومعقّدٌ ويتألف من مجموعة متنوعة من العناصر المترابطة.

وتجدر الإشارة إلى أنّ المناخ النفسيّ عنصر حاسم للمنظمات، حيث شهدت أدبيات السلوك التنظيمي خلال السّنوات الماضية العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة المناخ النفسيّ، والكشف عن علاقته بالعديد من المتغيرات التنظيمية مثل الرضا الوظيفيّ (Biswas & Varma، 2007; Parker et al.، 2003)، والاحتراق الوظيفيّ، وسلوك المواطنة التنظيمية (Biswas & Varma، 2007; Moorman، 1991)، والأداء الوظيفيّ (Biswas & Varma، 2007; Carr, Schmidt, Ford, & DeShon، 2003)، والانغماس الوظيفيّ (Brown & Leigh، 1996)، والالتزام الوظيفيّ (Burke, Borucki، & Kaufman، 2002).

فى السياق العربيّ، بالرغم من أنّ أدبيات الإدارة شهدت خلال السّنوات الأخيرة العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة المناخ التنظيميّ، والكشف عن علاقته بالعديد من المتغيرات التنظيمية المهمة، بما فيها السلوك الإبداعيّ (الزعبي & العزب، ٢٠٠٥؛ الزعبي، ٢٠١٣) والرضا الوظيفيّ (أبوتاية، الحيارى، &

القطاونة، ٢٠١٢؛ إسماعيل & علي، ٢٠١٤؛ رياض ضياء، ٢٠١٣؛ فرحان، (٢٠٠٦) والولاء التنظيمي (أحمد، ٢٠٠٨)، والالتزام الوظيفي (الاوسي، ٢٠١٢)، والصمت التنظيمي (الوهيبي، ٢٠١٤) والأداء والميزة التنافسية (الصفار، ٢٠١٨)، والإبداع الإداري (دمهوري، ٢٠١٢)، إلّا أنها لم تُجر دراسة مفهوم المناخ النفسي اهتماماً يُذكر. ما عدا على سبيل المثال، دراسة ستوم، الاغا، and حجاج (٢٠١١) التي هدفت إلى فحص العلاقة بين المناخ التنظيمي وتمكين العاملين في شركة كهرباء محافظات غزة، وتكوّنت عينة الدراسة من ٣٢٠ موظفاً، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي السائد وتمكين العاملين.

٢.٢ مفهوم التمكين والتمكين النفسي

برز مفهوم التمكين في مكان العمل في أواخر الثمانينيات الميلادية، في الآونة الأخيرة نال اهتماماً متزايداً من قِبَل كلٍّ من الأكاديميين والممارسين في قطاع الأعمال. ويعود مصدر هذا الاهتمام لما للتمكين من نتائج وآثار إيجابية على كلٍّ من المنظمات والموظفين على حدِّ السواء (Wang & Lee، 2009)؛ (Spreitzer, Lam, & Fritz، 2010)؛ (Hall، 2008). ووفقاً لـ Lashley (١٩٩٩) إنّ التمكين ممارسات إدارية يمكن تطبيقها في كلِّ المجتمعات وكلِّ قطاعات الأعمال وعلى وجه الخصوص، في قطاع الخدمات حيث يشارك الموظف في عملية الخدمة، ويصبح دور الموظف جوهرياً في تلبية احتياجات العملاء. ونتيجة لذلك، يمكن أن يؤثر سلوك الموظف في كيفية تقديم الخدمات للعملاء على الأداء التنظيمي؛ لهذا السبب، ينبغي أن يصبح تمكين الموظفين جزءاً أساسياً في عملية تقديم الخدمة من أجل تلبية احتياجات العملاء والاستجابة لمتطلباتهم. فالموظفون الذين يشعرون بأنهم مُمكّنون من قِبَل منظماتهم (Spreitzer، 1996) لديهم مشاعر إيجابية تجاه منظماتهم، ويشعرون بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي. بالإضافة

إلى أن الموظفين الذين يشعرون بأنه تمّ تمكينهم نفسياً لديهم اهتمام بالسياسات والإجراءات التنظيمية التي تمكنهم من أداء متطلبات وظائفهم (Spreitzer، 1995). ولذا، فإنّ مستوى الدافعية لديهم عالٍ، ولديهم إخلاصٌ كبير لخدمة منظماتهم؛ وكنتيجة لذلك، يزداد مستوى رضا العملاء.

وتزخر الأدبياتُ بمجموعة متنوعة من التصوّرات حول مفهوم التمكين؛ فقد تمّت المساواة بين التمكين والتفويض واللامركزية (Kanter، 1984)، دوائر الجودة (Barrick & Alexander، 1987)، إدارة الموارد البشرية الناعمة (Legge، 2004)، إدارة الجودة الشاملة (Knights & McCabe، 1999)، المشاركة في اتخاذ القرارات (Hardy & Leiba-O'Sullivan، 1998; Labianca, Gray, & Brass، 2000)، المشاركة في السُّلطة (Karsten، 1994) إشراك الموظفين (Lashley، 2000)، المشاركة في المعلومات (Randolph، 2000)، والفرق ذات التوجيه الذاتي (Sewell، 1998). وأشار Lee and Koh (٢٠٠١) إلى أنّ السُّمة المشتركة بين هذه المفاهيم المختلفة للتمكين هي أنّ التمكين يتم التعامل معه كمجموعة من الممارسات الإدارية وسلوكيات المديرين.

على مدى العقود الماضية، سعى الباحثون للتمييز بين عدد من نماذج التمكين في مكان العمل (Liden & Arad، 1996)؛ (Bartunek & Spreitzer، 2006) وأشهر نموذجين انتشرا في أدبيات التمكين هما: النموذج الاتصالي الهيكلي، والنموذج النفسي (Liden, Wayne, & Sparrow، 2000)؛ (Mills & Ungson، 2003) يركز النموذج الاتصالي الهيكلي على تفويض عملية اتخاذ القرارات من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى في الهرم التنظيمي (Frank، 2003) فضلاً عن توفير المعلومات والموارد للموظفين في المستويات الدنيا (Rothstein، 1995). ومن ثمّ، ينطوي التمكين الهيكلي على تفويض سلطة صنع القرار للموظفين مقترنةً بسلطة تقديرية كافية للتصرف بحرية

(Mills & Ungson، 2003)، في حين ركز التمكين النفسي على التجربة النفسية للتمكين في مكان العمل. وقد اكتسب مفهوم التمكين النفسي قبولاً واسعاً في كلٍّ من نظرية الإدارة والممارسة (Thomas & Velthouse، 1990)؛ (Hall، 2008)؛ (Conger & Kanungo، 1988)؛ (Spreitzer، 1995). وينأى البعد النفسي للتمكين بعيداً عن دراسة الممارسات الإدارية التقليدية، وبدلاً من ذلك يؤكد على تصورات وتجارب الموظفين للتمكين. وينظر Conger and Kanungo (١٩٨٨) إلى التمكين كظاهرة تحفيزية. وبالنسبة لهم، فالتمكين هو عملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية. أما Thomas and Velthouse (١٩٩٠) فقد عرفا التمكين كشكل من أشكال التحفيز الذاتي لأداء المهام، ويتجلى في أربعة أبعاد إدراكية: المغزى، والكفاءة، والاختيار، والأثر. مستنداً على هذا التصور للتمكين، عرّف Spreitzer (١٩٩٥ : ١٤٤٤) التمكين النفسي "كبناء تحفيزي يتجلى في أربعة أبعاد إدراكية، على وجه التحديد: المعنى، الكفاية، الاستقلالية الذاتية، والتأثير"، وتعكس هذه الأبعاد الإدراكية الأربعة توجّهاً إيجابياً بدلاً من التوجّه السلبي نحو دور العمل. يرتبط "التوجّه النشط" بالرغبة الفردية والمشاعر بناءً على أنّ الفرد قادرٌ على التأثير في دور العمل وسياقه. وتجادل Spreitzer (١٩٩٥) أنّ الأبعاد الإدراكية الأربعة يمكن جمعها لتكوّن بناءً شاملاً لمفهوم التمكين النفسي؛ حيث يمثل غياب أو عدم توافر أيٍّ بعد من الأبعاد تقليلاً من درجة الشعور بالتمكين النفسي، ولكن لا يؤدي إلى إزالة الشعور بالتمكين النفسي بصورة كاملة.

ويُعتبر العمل ذا مغزى عندما تكون المهمة أو الوظيفة منسجمة مع المعتقدات، والاتجاهات، والقيم التي يهتم بها الموظف ويعتبرها مهمة (Spreitzer، 1995). وتوصف أيضاً كاهتمام داخليٍّ حول مهمة معينة. وعندما يشعر الموظفون أنّ وظائفهم أو مهامهم ذات معنى أو مغزى بالنسبة لهم، فمن المرجح أن يكونوا أكثر التزاماً،

ومشاركة، ويركزوا طاقاتهم نحو أعمالهم، في حين أن الأفراد الذين يشعرون أن وظائفهم أو مهامهم أقل معنى من الأرجح أن يحملوا مشاعر اللامبالاة والابتعاد عن الأحداث والمواقف المهمة (Thomas & Velthouse، 1990). ويمكن للمديرين تعزيز شعور الموظفين بمعنى العمل من خلال التفاعل وإبراز أهمية أدوار الفرد في العمل والتركيز على أن عمل الفرد يدعم أنشطة المنظمة والموجهة للأهداف المشتركة والنتائج النهائية.

وترتبط الكفاءة بالقدرة على أداء المهام بنجاح (Spreitzer، 1995). ويشعر الموظفون بالكفاءة عندما تكون لديهم الثقة بقدراتهم لأداء أعمالهم بصورة جيدة، ويعرفون كذلك أن بإمكانهم الأداء (Quinn & Spreitzer، 1997) وينظر لهذا البعد بأنه يشابه استخدام Bandura (1977) للكفاءة الذاتية. وهناك العديد من الممارسات الإدارية التي يمكن للمديرين الاستفادة منها لتعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية. ومن الممارسات الإدارية المتوافرة التي يمكن استخدامها على سبيل المثال وليس الحصر: التعبير عن الثقة بالفرد، وضع معايير عالية للأداء، تعزيز فرص مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، توفير استقلالية من القيود البيروقراطية، ووضع أهداف ملهمة وذات معنى (Conger & Kanungo، 1988).

وعرفت Spreitzer (1995) الاستقلالية الذاتية بالحرية والاستقلالية لأداء الأفراد لوظائفهم أو مهامهم، والقدرة على كيفية اختيار السلوك في مواقف مختلفة مرتبطة بالوظيفة، دون شعورهم بأنهم يتعرضون للمتابعة بشكل كلي من قبل الإدارة (Quinn & Spreitzer، 1997). ويمكن للمديرين تسهيل شعور الموظفين بالاستقلالية الذاتية عن طريق منحهم مسؤوليات أكبر فيما يتعلق بأنشطة العمل. وتعود الاستقلالية بنتائج

إيجابية كزيادة المرونة، الإبداع، المبادرة، المثابرة، والتنظيم الذاتي (Thomas & Velthouse ، 1990).

ويُقصد بالتأثير مدى إمكانية أن يؤثر الفرد في الإستراتيجية أو النتائج التشغيلية في عمله (Spreitzer ، 1995)، والتأثير على أداء وحدة العمل، وجذب الآخرين للاستماع للأفكار التي يطرحها (Quinn & Spreitzer ، 1997). ويتجلى التأثير عادةً في إيمان الموظفين بقدراتهم في عمل الفرق في الأقسام التي يعملون بها، أو أن لديهم قدرًا كبيرًا من التحكم في أحداث العمل. والموظفون الذين يشعرون أن لديهم قدرًا كبيرًا من التحكم عادةً ما يكون مدراؤهم على قدر كبير من التقدير للقرارات التي يتخذونها، والتي تمنحهم الشعور بالتحكم (Spreitzer ، 1995).

فيما يتعلق بنتائج وآثار التمكين النفسي، تُظهر الدراساتُ التطبيقية عددًا من النتائج والآثار التنظيمية والسلوكية، بما فيها الرضا الوظيفي (Seibert et al. ، 2004؛ الطاهر، ٢٠١٥؛ الطعاني & السويدي، ٢٠١٣؛ نعساني، ٢٠١٣). الالتزام التنظيمي (Bhatnagar ، 2005)، سلوكيات المواطنة التنظيمية (Dust, Resick, & Mawritz ، 2014؛ أبا زيد، ٢٠١٠؛ نعساني، ٢٠١٣)، الإبداع التنظيمي (Gómez & Rosen ، 2001; Sangar & Rangnekar ، 2014؛ المعاني، ٢٠١٤). الأداء (Spreitzer ، ١٩٩٥؛ O'Zaralli ، ٢٠٠٣؛ Koberg et al. ، ١٩٩٩؛ Bordin et al. ، ٢٠٠٧؛ الحراحشة والبيني، ٢٠٠٦)، اندماج (Jose & Mampilly ، 2014) (Ugwu, Onyishi, & Rodríguez-Sánchez ، 2014)، والثقة (Moye & Henkin ، 2006) (Ergeneli, Ari, & Metin ، 2007)، والعدالة التنظيمية (AlQurashi ، 2015)، والاستغراق التنظيمي (نجم، ٢٠١٤)، والاعتراب الوظيفي (ثاميدي، ٢٠١٣).

٢.٣ المناخ النفسي والتمكين النفسي

هناك أدلة نظريّة متزايدة في أدبيات التمكين تشير إلى أهمية سياق العمل باعتباره أحد العوامل الجوهرية المؤثرة على تمكين العاملين (Spreitzer، 1995) (Conger & Kanungo، 1988). ويمثل المناخ أحد العناصر الرئيسة للسياق التنظيمي. يُقصد بالمناخ النفسي المعاني التي ينسبها الأفراد لوظائفهم، زملاء العمل، والقادة، والرواتب، وتوقعات الأداء، وفرص الترقية، والإنصاف في المعاملة، وما شابه ذلك (James & Jones، 1974).

إنّ نجاح عوامل تمكين العاملين مثل (الاتصالات، العمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرارات)، تعتمد على السياق التنظيمي. وقد أكّد العديد من الباحثين على أهمية سوابق التمكين مثل العوامل الشخصية كنوع الجنس (Yeh-Yun & Lin، 2002)؛ (Dimitriades & Kufidu، 2004)؛ (Koberg، C. S.، R. W. Boss، J. C.)؛ (Senjem، & E. A. Goodman، 1999)؛ (Spreitzer، Kizilos، & Nason، 1997)، مركز التحكم (Spreitzer، 1995)، العمر (Hancer & George، 2003)؛ (Yeh-Yun & Lin، 2002)، والمنصب الوظيفي (Koberg، C.، W. Boss، J. Senjem، & E. Goodman، 1999)؛ (Spreitzer et al.، 1997). أمّا فيما يخصّ السوابق المرتبطة بالسياق التنظيمي، فإنها تتألف من عناصر عدة مثل: معلومات عن رسالة الشركة (Spreitzer، 1995)، أداء العاملين (Spreitzer، 1995) (Spreitzer، 1996) (Melhem، 2004) (Howard & Foster، 1999)، القيادة والإشراف (Peccei & Rosenthal، 2001) (Siegall & Gardner، 2000)، المناخ (Spreitzer، 1996)، المكافآت على أساس الأداء (Melhem، 2004) (Spreitzer، 1995)، والتدريب (Peccei & Rosenthal، 2001).

وتشير العديد من الدلائل النظرية إلى أن المناخ الداعم يعزز مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات (Shadur, Kienzle, & Rodwell، 1999). وأن علاقات العمل الداعمة ترتبط إيجابياً بالتمكين (Corsun & Enz، 1999)، بالإضافة، للارتباط الإيجابي الوثيق بين القيادة المساندة والتمكين (Parker & Price، 1994). وأكدت بعض الدراسات على أن مناخ العمل التشاركي منبئ للتمكين (Kirkman & Rosen، 1999)؛ لذلك يتأثر التمكين بشكل مباشر بسياق العمل (Quinn & Spreitzer، 1997، Lawler، 1992) (Conger & Kanungo، 1988). فالممارسات الإدارية مثل تفويض سلطة اتخاذ القرارات من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى في الهرم التنظيمي، وزيادة الفرصة للحصول على المعلومات والموارد للأفراد في المستويات الدنيا تسهل عملية تمكين العاملين (Bowen & Lawler، 1992).

وقد حددت الدراسات السابقة عدداً من سوابق التمكين، حيث ذكر Conger and Kanungo (١٩٨٨) أن العوامل التنظيمية والإستراتيجيات الإدارية والمعلومات عن الفاعلية الذاتية للمرؤوسين كعوامل تؤثر على عملية التمكين. وبالمثل، يشير Thomas and Velthouse (١٩٩٠) إلى أن العوامل البيئية مثل القيادة، التفويض، تصميم الوظائف، وأنظمة المكافآت تؤثر بشكل رئيس على الشعور بالتمكين النفسي. علاوة على ذلك، حدد Koberg, C. et al (١٩٩٩) عاملين يمثلان أهم السوابق الأساسية لتمكين الموظفين، ويتكون هذان العاملان من: البيئة/ والتنظيم، والشخصية. وفقاً ل Robbins, Crino, and Fredendall (٢٠٠٢) فإن التمكين النفسي، يشكل انعكاساً لتصورات الموظفين واتجاهاتهم حول بيئة عملهم، واقترحوا أن تصورات الموظفين واتجاهاتهم حول بيئة العمل لابد أن تشكل متغيراً أساسياً في أي نموذج لتمكين العاملين.

تؤيد البحوث التي أُجريت في مجال السلوك التنظيمي الطرح القائل بأنَّ تصورات الموظفين للمناخ النفسي تؤثر على تصوراتهم نحو عملية التمكين النفسي. وجدت Spreitzer (١٩٩٥) أنَّ مناخ المشاركة الذي يركز على المبادرة، والمساهمة الفرديَّة للموظف يفعل ويعزز فكرة الإبداع للموظف والاستقلاليَّة الذاتية كعوامل حاسمة للنجاح في بيئة تنافسيَّة. في المقابل، كلما أصبحت تصورات المناخ إيجابیَّة على نحو متزايد، من المحتمل أن يدرك الموظفين بشكل أكبر أبعاد التمكين النفسي وتأثير على مهام أعمالهم.

أحد أبعاد مفهوم المناخ النفسي، الثقة، تشير الأدبيات إلى أنَّ مفهوم الثقة من أكثر أبعاد المناخ التنظيمي تأثيراً على التمكين النفسي. حيث تُسهم الثقة في خلق بيئة عمل إيجابیَّة تتميز بعلاقات صادقة وداعمة. كما أنها تتيح الفرصة للتبادل الحرِّ للأفكار، وتؤثر على كميَّة ونوعيَّة تبادل المعلومات. تؤكد الدراسات السابقة التي بحثت العلاقة بين الثقة والتمكين النفسي أنَّ الثقة عنصر أساس في تعزيز عمليَّة التمكين (Gomez and Rosen, 2001; Mills and Ungson, 2003). وأكدت دراسة Hancer and George (٢٠٠٣) أيضاً على أنَّ الثقة متغير أساس للتأثير على التمكين النفسي. ويستخدم Koys and DeCotiis (١٩٩١) مصطلح الثقة الذي يشير إلى إدراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحريَّة ووضوح مع أعضاء المنظمة. ونظراً لأهميَّة اتجاهات المديرين كعنصر أساس في التأثير على مستوى التمكين ونجاحه، فإنَّ تحويل السُلطة إلى الموظفين قد يعتمد على اتجاهات المديرين نحو إمكانيَّة الثقة بالموظفين. ركز Siegall and Gardner (٢٠٠٠) على العلاقات بين عناصر تنظيميَّة محددة وأبعاد التمكين النفسي. وأشار إلى أنَّ التواصل مع المديرين ارتبط إيجابياً مع أبعاد التمكين النفسي. ولاحظ Corsun and

Enz (١٩٩٩) أن شعور الموظفين بالتمكين النفسي يتأثر بتصوراتهم لمناخ العمل الداعم الذي يتسم بالرعاية والثقة. حيث توفر ثقة المشرف في الموظفين الضمانات اللازمة لهم للتصرف بناءً على تصوراتهم لمعنى العمل، واستقلاليتهم الذاتية، وكفاءتهم، وتأثيرهم على سير أعمالهم.

لقد وُصف الإبداع كسمة تنظيمية مهمة لتعزيز عملية التمكين. وهناك العديد من الدراسات التي بحثت العلاقة بين التمكين النفسي والسلوك الإبداعي (e.g Singh, 2010; Zhang and Bartol, 2010; Sun et al., 2012; Sarker, 2012). ويشير الإبداع إلى درجة تشجيع التغيير الهادف والتجديد ومدى تحمل المخاطرة (Koys and DeCotiis, 1991). يحتاج الإبداع إلى مناخ مرن يوفر الاستقلالية الذاتية من أجل أن يُطلق الموظفون طاقاتهم الكامنة للإبداع والابتكار؛ فعندما يقوم الموظف بتوليد أفكار جديدة، وذلك باستخدام المعارف، والمهارات والقدرات لحل مشاكل العمل، فإن ذلك يوّلد لديه شعوراً كبيراً بالإنجاز، وإيماناً كبيراً كذلك بقدراته وإمكاناته (Redmond, Mumford, & Teach, 1993). وتفتتح Spreitzer (١٩٩٥) أن الموظفين الذين يشعرون بمستويات عالية من التمكين النفسي يدركون بشكل كبير استقلاليتهم الذاتية وتأثيرهم؛ مما يشجعهم على مواصلة أدائهم الابتكاري. وبالمثل، وجد Zhang and Bartol (٢٠١٠) أن للتمكين النفسي تأثيراً إيجابياً على إبداع الموظفين.

تؤكد دراسة Gilson, Mathieu, Shalley, and Ruddy (٢٠٠٥) أن إدراك الموظفين بأهميته ومعنى الأعمال التي يقومون بها يحفزهم على بذل المزيد من الجهد لفهم مشاكل العمل من زوايا ووجهات نظر مختلفة، بالإضافة إلى تبني مصادر معلومات متعددة لتحديد الحلول. وبالتأكيد، هذا الشعور الإيجابي يشجع

الموظفين على تجاوز أنماط التفكير التقليديّة، ومن ثمّ، إبراز مستوى عالٍ من السلوك الإبداعيّ.

أكدت الدّراساتُ السابقة الدورَ الرئيسَ للمُنَاخ في تشكيل تصوّرات الموظفين، وذلك للتصرّف وفقاً لتوقّعات المنظمة (Koys & DeCotiis، 1991). وبحكم أنّ المشرف أو المدير مسؤول بشكل مباشر عن إدارة قسمه أو إدارته؛ لذلك هناك افتراض بأنّ لسلوكهم تأثيراً مباشراً على العاملين تحت إدراتهم. وفقاً لـ Spreitzer (1996) فإنّ الخصائص الهيكلية والاجتماعية لوحدة العمل قادرة على تطوير سياق عمل يسهّل عملية التمكين. وأشار Thomas and Velthouse (1990) إلى أنّ الدّعم الذي تقدّمه الشبكات الاجتماعية التي تشمل المشرف المباشر للأفراد، وزملاء العمل، وأعضاء الفريق تعزز الشعور بالاستقلالية والتأثير. ويؤكد Gist and Mitchell (1992) أنّ قلة الدّعم قد يؤدي إلى شعور الموظفين بعدم الكفاءة. وذكرت Spreitzer et al (2010) أنّ تبني القائد في علاقاته مع مرؤوسيه لسلوكيات تتسم بالثقة والدّعم تمثل أحد السوابق المهمة للتمكين النفسي. حيث تيسر المعلومات التنظيمية عملية الشعور بالتمكين النفسي. ويؤكد Albrecht and Andreetta (2011) أنّ سلوكيات القائد المتمثلة في تشجيع تبادل المعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتدريب تساعد الموظفين على الشعور بالتمكين وتعزز كذلك الشعور المتصل بالمساهمة، والتحكم، والكفاءة. وجد Bordin, Bartram, and Casimir (2006) ارتباطاً إيجابياً بين الدّعم الاجتماعيّ للمشرف والتمكين النفسي. كما وجد Menon (1997) أنّ السلوكيات التي يمارسها المشرف المباشرة مثل الاستشارة، والتقدير

والاعتراف، والإلهام تؤدي إلى الشعور بقدر أكبر من التحكم والتمكين للموظفين

أظهرت الدراسات السابقة (Melhem, 2004; Spreitzer, 1995) أن هناك علاقة بين المكافآت كعنصر من عناصر التقدير والاعتراف والتمكين النفسي. حيث يتطلب التمكين نظاماً للمكافآت يقدّر ويعترف بالمساهمات الفردية (Lawler III, 1986). وجادلت Spreitzer (1995) على أن المعلومات المتعلقة بالأداء ركن رئيس للتمكين النفسي، حيث يحتاج الموظفون لمعلومات تتعلق بأداء الإدارات التي يعملون بها بحيث يكونون قادرين في التأثير على القرارات التي تحسن من أدائهم المستقبلي. فالمعلومات الدورية عن الأداء ضرورية أيضاً لضمان استمرار السلوكيات الاستباقية للموظفين الذين تم تمكينهم. وعلاوة على ذلك، تعزز المعلومات المرتبطة بالمكافآت التمكين من خلال الاعتراف وتقدير الكفاءة الشخصية والحفاظ على مستويات عالية من التحفيز. وينظر McLagan and Nel (1995) إلى تمكين العاملين على أنه يتألف من نظام الأجور الذي يكافئ جميع الموظفين عندما تحقق الأهداف التنظيمية، في حين تدعي Spreitzer (1995) أن نظام المكافآت ينبغي أن يعترف بالمساهمات الفردية. وأشار Conger and Kanungo (1988) إلى أن عدم وجود نظام للمكافآت يؤدي إلى انخفاض الكفاءة الذاتية. وعلاوة على ذلك، ذكر Bowen and Lawler (1992) أن المكافآت التي تُبنى على أساس الأداء تسهم في عملية التمكين.

أكدت الدراسات السابقة أن لتصورات الأفراد لمفهوم العدالة أثراً على اتجاهاتهم نحو العمل مثل دراسة Saks (2006) ودراسة Sweetman and Luthans (2010)، ويتعزز هذا الارتباط عندما يشعر الأفراد بمزيد من السيطرة على الموارد والمصادر التنظيمية الداخلية (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). أحد المتغيرات

ذات الصلة بالتمكين يتصل بالمدى الذي تعزز فيه بيئة العمل تصورات الشعور بالعدالة بين أعضاء المنظمة.

إنَّ طبيعة التمكين النفسي كإدراك حسيٍّ من خلال زيادة المسؤولية والقدرة على اتخاذ القرارات عن طريق تقاسم السلطة يرتبط نظرياً بمفهوم إدراك الموظفين للعدالة. على الرغم من أنَّ مفهوم التمكين النفسي يتجاوز نطاق مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، إلَّا أنَّ هناك ارتباطاً واضحاً بين تمكين العاملين عن طريق المشاركة وتصورات الموظفين للعدالة. وتشير أدبيات العدالة باستمرار إلى أنَّ زيادة مشاركة الموظفين تؤدي إلى زيادة الشعور بالعدالة، خاصةً عندما يُمنح الموظفون حرية التصرف فيما يتصل بمهام أعمالهم (Greenberg، 1986). أكدت العديد من الدراسات السابقة على أنَّ تصورات الموظفين للتمكين خاصةً فيما يتصل بعملية اتخاذ القرارات ترتبط بالإحساس بالعدالة (Aryee، Chen، & Budhwar، 2004). وبناءً على ذلك، يمكننا صياغة الفرضية التالية:

يسهم المناخ النفسي في التنبؤ بالتمكين النفسي لدى العاملين.

٣. منهج وأداة الدراسة

٣.١ منهج الدراسة

تبنّت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، فعلى صعيد المنهج الوصفي الارتباطي؛ تمَّ إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات السابقة في مجال المناخ النفسي والتمكين النفسي، وذلك من أجل بلورة الأسس التي يستند إليها الإطار النظري. أمَّا على صعيد البحث الميداني، تمَّ إجراء المسح الاستطلاعي لعينة من أفراد مجتمع، وطلب منهم الإجابة على الاستبانة؛ ومن ثمَّ تحليل البيانات التي تمَّ الحصول

عليها من خلال الاستبانة بالطرق الإحصائية المناسبة، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SSPS.22).

أمَّا بالنسبة للمعالجة الإحصائية، فقد تمَّ استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدِّراسة ومنها: معامل (كرونباخ ألفا) لحساب معامل الثبات لمُحاور الدِّراسة، والتكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدِّراسة، معامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار المتعدد.

٢.٣ مجتمع الدِّراسة وعينتها

تم تطبيق الدِّراسة في شركات الخدمات الخاصَّة في مدينة الرياض في المملكة العربيَّة السُّعوديَّة، وقد تمَّ توجيه الدعوة لثلاثين شركة كبيرة من بين الشركات الخاصَّة المسجَّلة في الكتاب الأزرق للغرفة التجاريَّة الصناعيَّة بمدينة الرياض لعام ٢٠١٥م، وقد استجاب للدعوة خمس عشرة شركة. وتمثل مجتمع الدِّراسة جميع الموظفين العاملين في مختلف المستويات الإداريَّة في هذه الشركات البالغ عددهم (٤١٠٨) مفردة، حيث تمَّ بالتعاون مع مسؤولي إدارة الموارد البشريَّة اختيار عينة عشوائيَّة طبقيَّة بلغ عدد أفرادها ٦٠٠ موظف للإجابة على استبانة الدِّراسة، وبلغت مفردات العينة التي استوفيت ٤٢٢ مفردة، لتكون نسبة الاستجابات (٧٠٪) من المجتمع الذي وُزعت عليه الاستبانة.

وفيما يتعلَّق بالبيانات الديموغرافيَّة للموظفين، فإنَّ أغلب العاملين هم ممن تتراوح أعمارهم ما بين (٢٥ - ٣٥) عامًا، حيث بلغت نسبتهم (٤٠٪)، أمَّا المستوى التعليمي فقد كان أغلبهم من حملة البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (٤٤٪)، وفيما يتعلَّق بمتغير الخبرة فإنَّ أغلب أفراد العينة ممن تتراوح خبراتهم ما بين (١٠ - ١٥) سنة حيث بلغت نسبتهم (٣٨٪).

٣.٣ أداة الدراسة

لقد شكّلت الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات المطلوبة لهذه الدراسة، إذ تكوّنت من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: بيانات شخصية عن المستجيب (العمر، المؤهل الدراسي، سنوات الخدمة).

الجزء الثاني: لقياس أبعاد المناخ النفسي تم استخدام خمس وعشرون فقرة من مقياس المناخ النفسي التي طوّرها Koyas and DeCotiis (١٩٩١) وذلك لقياس خمسة أبعاد للمناخ النفسي (الثقة، الإبداع، الدعم، الاعتراف، الاعتراض، والعدالة)، وهو مقياس مُعدّ على شكل فقرات ذات مقياس خماسي، يتراوح ما بين واحد (غير موافق إطلاقاً) إلى خمسة (موافق تماماً). وللتأكد من ثبات المقياس في البيئة السعودية، قام الباحث باستخراج معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا) لكل بُعد من أبعاد المقياس، وقد تراوحت قيم معاملات الثبات ما بين (٠.٨٠ - ٠.٨٦)، وهي قيم مقبولة لأغراض البحث، كما تظهر في الجدول رقم (١).

جدول رقم (١). معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد مقياس المناخ النفسي.

البعد	عدد البنود	معامل ثبات ألفا كرونباخ
الثقة	٥	٠,٨٤
الإبداع	٥	٠,٨٢
الدعم	٥	٠,٨٣
الاعتراف	٥	٠,٨٦
العدالة	٥	٠,٨٠
الثبات الكلي للمقياس	٢٥	٠,٨٣

الجزء الثالث: ويخصُّ المقياس الذي صمَّمته Spreitzer (١٩٩٥) والمكوّن من اثنتي عشرة فقرة، ويتضمَّن هذا المقياس قياسَ الأبعاد الأربعة للتمكين النفسي (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية الذاتية، والتأثير)، وهذا المقياس مُعدُّ على شكل فقرات ذات مقياس خماسي، يتراوح ما بين واحد (١) إلى خمسة (٥). وللتأكد من ثبات المقياس في البيئة السُّعوديَّة قام الباحث باستخراج معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا) لكلِّ بُعد من أبعاد المقياس، وقد تراوحت قيم معاملات الثبات ما بين (٠.٨١ - ٠.٨٧)، وهي قيم مقبولة لأغراض البحث، كما تظهر في الجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢). معاملات ثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد مقياس التمكين النفسي

البُعد	عدد البنود	معامل ثبات ألفا كرونباخ
المعنى	٣	٠,٨٦
الكفاءة	٣	٠,٨٤
الاستقلالية الذاتية	٣	٠,٨١
التأثير	٣	٠,٨٧
الثبات الكلي للمقياس	١٢	٠,٨٧

٤. تحليل النتائج واختبار فروض الدِّراسة

يشتمل هذا الجزء على عرض نتائج تحليل بيانات الدِّراسة الميدانية، واختبار فروض الدِّراسة؛ لتحديد مدى صحة هذه الفروض، وذلك على النحو الآتي:

٤. ١ التحليل الوصفي للمُنَاخ النفسي في شركات الخدمات محلّ الدِّراسة

تمّ تقييم تصوّرات الموظفين للمُنَاخ النفسيّ من خلال الإجابة عن مقياس المُنَاخ النفسيّ المتعدد العوامل (Koys & DeCotiis، 1991) الذي يتضمّن ٢٥ عبارة، تمثّل خمسة أبعاد أساسيّة، وهي: الإبداع، والاعتراف، والثقة، والعدالة، والدّعم.

جدول رقم (٣). المتوسطات الحسابيّة والانحرافات لأبعاد المُنَاخ النفسيّ

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الثقة	٤,١٠	١,١٣
الإبداع	٣,٩٣	١,٠٢
الدّعم	٣,٨١	١,٠٥
الاعتراف	٣,٦٠	١,١٩
العدالة	٣,٧٤	١,٠٨
الدرجة الكلّيّة لمقياس	3.84	٠,٩٨

يتّضح من الجدول رقم (٣) أنّ مستوى المُنَاخ النفسيّ السائد لدى شركات قطاع الخدمات من وجهة نظر الموظفين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.84)، وجاء مستوى الأبعاد ككلّ متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابيّة بين ٤.١٠-3.60، وجاء في المرتبة الأولى بعد الثقة بمتوسط حسابي (٤.١٠)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الاعتراف بمتوسط حسابي (٣.٦٠).

٤. ٢ التحليل الوصفي للتمكين النفسيّ للموظفين في الشركات محلّ الدِّراسة

تمّ تقييم مستوى التمكين النفسيّ للعاملين من خلال الإجابة عن مقياس استقصاء Spreitzer (١٩٩٥)، الذي يتضمّن 12 عبارة، تمثّل أربعة أبعاد أساسيّة وهي: المعنى، والكفاءة، والاستقلاليّة الذاتيّة، والتأثير.

جدول رقم (٤). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التمكين النفسي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المعنى	٣,٨٤	٠,٨٤
الكفاءة	٣,٧٠	٠,٨٦
الاستقلالية الذاتية	٣,٥٣	٠,٧٦
التأثير	3٥٣,	٠,٧٦
الدرجة الكلية لمقياس	٣,٤٤	٠,٧٨

تشير نتائج الجدول رقم (٤) إلى متوسط تصوّرات الموظفين محلّ الدّراسة لمدى شعورهم بالتمكين النفسيّ، إذ تبين أنّ هناك شعوراً إيجابياً لمدى تمكينهم نفسياً وفقاً لقيمة المتوسط الحسابي الكليّ والبالغ (3.63)، وجاء مستوى الأبعاد ككلّ متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٤٤ - 3.84)، وجاء في المرتبة الأولى بعد المعنى بمتوسط حسابي (٣.٨٤)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد التأثير بمتوسط حسابي (3.44).

٤. ٣ اختبار فروض الدّراسة

تنصّ فرضية الدراسة على الآتي "يسهم المناخ النفسيّ في التنبؤ بالتمكين النفسيّ لدى العاملين". وقبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية، لابدّ من القيام ببعض الاختبارات للتأكد من ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار من خلال التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multi collinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكلّ متغير من متغيرات الدّراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (١٠) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (٠,٠٥)، وتمّ أيضاً التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعيّ (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness)

مراعين أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعيّ إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقلُّ عن (١). والجدول (٥) يبين نتائج هذه الاختبارات.

جدول رقم (٥). اختبار معامل تضخُّم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء.

العوامل	VIF	Tolerance	Skewness
الإبداع	٣,٣٤٤	٢٩٩٠	٠,٨٥٧-
الاعتراف	٣,٠٣٦	٣٢٩٠	٠,٤٨٧-
الثقة	٢,٥٧٤	٣٨٨٠	٠,٥٢٤-
العدالة	٢,٢٧٤	٤٤٠٠	٠,٥٠٦-
الدَّعم	٣,٤٧٤	٢٨٨٠	٠,٩١٦-
التماسك	١,٢٣٦	٨٠٩٠	٠,٥٥٢-

يتبيّن من الجدول (٦) أنّ قيم اختبار معامل تضخُّم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقلُّ عن (١٠)، وأنّ قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (٠.٠٥) ويُعدُّ هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multi collinearity)، وقد تمّ التأكد من أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعيّ باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث كانت القيم أقلّ من (١).

جدول رقم (٦). نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدِّراسة.

المتغير التابع	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
التمكين النفسيّ	٠,٥٧٢	١٤٣,٥	٠,٠٠٠*

* معنوية إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١ < α)

يوضح الجدول رقم (٦) صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث إن أبعاد المناخ النفسي تفسر (٥٧,٢٪) من التباين في متغير التمكين النفسي لدى الموظفين. ولاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)، حيث يبين الجدول (٧) نتائج الاختبار.

جدول رقم (٧). نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة.

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الإبداع	٠,٠٨٥	٠,٠٨٥	٠,١٨٢	٤,٥٦	٠,٠٠٠
الاعتراف	٠,٠٧٣	٠,٠٨٤	٠,١٥٥	٣,٦٢	٠,٠٠٠
الثقة	٠,١٤٦	٠,٠٥٩	٠,٢٥٧	٦,٢٧	٠,٠٠٠
العدالة	٠,٠٩٥٠	٠,٠٧٣	٠,١٦٤	٤,٣٦	٠,٠٠٠
الدعم	٠,١٧١٠	٠,٠٦٠	٠,٢٦٠	٦,٩٦	٠,٠٠٠

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (٧)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن جميع أبعاد المناخ النفسي (الإبداع، الاعتراف، الثقة، العدالة، الدعم) لها تأثير في التمكين النفسي لدى الموظفين بدلالة معاملات (Beta) لهذه المتغيرات، كما تظهر في الجدول، وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). يشير جدول رقم (٧) إلى أن الدعم هو أقوى متنبئ بالتمكين النفسي، حيث بلغت قيمة (Beta=0.260). أما الثقة فتأتي في المركز الثاني، حيث بلغت قيمة (Beta=0.257). أما الإبداع فنجد أنه يأتي في المركز الثالث في التنبؤ بالتمكين النفسي، حيث بلغت قيمة (Beta=0.182). أما

بالنسبة لُبعد العدالة فقد جاء في المركز الرابع حيث بلغت قيمة (Beta=0.164).
وأخيراً، جاء بُعد الاعتراف في المركز الخامس، حيث بلغت قيمة (Beta=0.155).
وما سبق يقتضي ما يلي:

قبول الفرضية والتي تنصُّ على أنه "يسهم المناخ النفسيُّ في التنبُّؤ بالتمكين النفسيُّ لدى العاملين".

٥. النتائج والتوصيات

٥.١ مناقشة النتائج

سعتُ هذه الدراسة إلى تحديد تصوُّرات الموظفين للمناخ النفسيِّ والتمكين النفسيِّ في شركات الخدمات الخاصة محلَّ الدراسة بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، كما سعتُ الدراسة أيضاً إلى قياس تأثير أبعاد المناخ النفسيِّ في التمكين النفسيِّ. ونعرض فيما يلي أهمَّ نتائج الدراسة:

بيَّنت الدراسة أنَّ مستوى تصوُّرات الموظفين في شركات الخدمات الخاصة محلَّ الدراسة للمناخ النفسيِّ السائد كان إيجابياً. تشير هذه النتيجة إلى حاجة المديرين لفهم تأثير المناخ النفسيِّ على تصوُّرات الموظفين للتمكين النفسيِّ. على الرغم من أنَّ المديرين غالباً ما يقيِّمون المناخ عن طريق الحصول على التصوُّر أو الشعور العامِّ للمنظمة، وجدتُ هذه الدراسة أنَّ جميع أبعاد المناخ النفسيِّ منبئٌ مهمُّ للتمكين النفسيِّ؛ لذلك، يجب على الإدارة اعتبار المناخ النفسيِّ مؤشراً معقداً متعدد الأبعاد، حيث يمكن استخدامه لتعزيز إدارة عملية تمكين الموظفين. من خلال تحليل الأبعاد المختلفة للمناخ النفسيِّ مثل الدَّعم، والثقة، والإبداع، والعدالة، يمكن لصنَّاع القرار اتخاذ قراراتٍ أفضل بشأن تنظيم العمل.

تشير نتائج الدراسة إلى أن الموظفين في شركات الخدمات الخاصة محلّ الدراسة يشعرون بمستوى متوسط من التمكين النفسي، وفقاً لمقياس Spreitzer (١٩٩٥). كما أظهرت النتائج أن أعلى درجات الشعور بالتمكين النفسي كانت عن بُعد المعنى، الأمر الذي يدلُّ على أن أفراد العينة يشعرون أن وظائفهم منسجمة مع القيم والمعتقدات التي يعتبرون أنها مهمة بالنسبة لهم. ويمكن أن تشير أيضاً أن أفراد العينة على درجة كبيرة من الوعي لتحمل المسؤولية في أعمالهم. لتعزيز التمكين النفسي للموظفين، يجب على الإدارة الاستماع لاقتراحات الموظفين حول مهام العمل. من خلال تبادل الأفكار مع المديرين قد يشعر الموظفون بأن لهم تأثيراً في مكان العمل. ويجب على الإدارة كذلك تشجيع الموظفين للمشاركة في دورات تدريبية لتعزيز استقلاليتهم في اتخاذ القرارات الصائبة؛ مما يطور أداءهم الوظيفي، وهذا بدوره يقلل من إضاعة الجهد والوقت في انتظار التعليمات الإدارية؛ ومن ثمّ تحسين فاعلية العمل وزيادة إحساس الموظفين بالمسؤولية.

وجاءت أقلُّ درجات الشعور بالتمكين النفسي عن بُعد التأثير الذي يشمل جوانب عدة في العمل، ومنها التأثير في النتائج الإستراتيجية، والإدارية، والتشغيلية (Spreitzer, 1995)، مما يعكس شعوراً عاماً بأن أفراد عينة الدراسة بحاجة إلى المزيد من التأثير في نتائج العمل. وتشير أيضاً إلى أن أفراد العينة بحاجة إلى تطوير قدراتهم في التأثير على نتائج العمل، وتتسق هذه النتيجة مع نتائج دراسات سابقة أجريت في المملكة العربية السعودية (العتيبي، ٢٠١٦). من أجل جعل الموظفين يشعرون بالقدرة على التأثير، يجب على الإدارة، وبشكل

استباقي، الاستماع لأصوات الموظفين واقتراحاتهم، وتوفير الفرص السانحة للموظفين للانخراط في المزيد من القرارات التي تؤثر في عملهم. وأخيراً، كشفت نتائج الفرض عن وجود أثر إيجابي لأبعاد المناخ النفسي على التمكين النفسي، هي على الترتيب من حيث قوة تأثيرها: الدعم (Beta=0.260)، والثقة (Beta=0.257)، والإبداع (Beta=0.182)، والعدالة (Beta=0.164)، والاعتراف (Beta=0.155)، وقد بلغت القدرة التفسيرية للأبعاد (0.57.2)؛ مما يعني أن أبعاد المناخ النفسي تفسر (57.2%) من التباين في متغير التمكين النفسي لدى الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، وجدت الدراسة الحالية أن تصورات الموظفين للدعم تمارس التأثير الأكبر على التمكين النفسي للموظفين. ويشجع الدعم من قبل المديرين على تعزيز الشعور بالتمكين النفسي. إن وجود بيئة داعمة يجعل الموظفين أكثر ثقة في قدراتهم على أداء مهام أعمالهم، ومن ثم تحسّن من مستوى إنتاجيتهم. وبناءً على ذلك، يجب على الإدارة ألا تتجاهل دور الدعم التنظيمي في تعزيز التمكين النفسي للموظفين. في الواقع، لتحسين فرص نجاح التمكين النفسي، يساعد وجود علاقة وثيقة بين الإدارة والعاملين على بناء مناخ نفسي إيجابي. لذلك، يتمثل أحد الوسائل لتعزيز الشعور بالتمكين النفسي في منح الدعم للموظفين من خلال تمكينهم.

٥. ٢ التوصيات

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإنها توصي بما يأتي:

١ - ينبغي لشركات الخدمات محلّ الدراسة التي ترغب في تحسين تصورات الموظفين للمناخ النفسي أن تسعى لتحسين تصورات الموظفين للأبعاد الفردية للمناخ النفسي. ويمكن إنجاز هذه التحسينات بزيادة الدعم المقدم للموظفين من

قَبَل المشرفين، وزيادة الاعتراف والتقدير المقدم للموظفين، وزيادة مستوى الثقة بين المشرفين والموظفين، وتوفير مناخ يدعم الإبداع، وزيادة تصورات الموظفين للعدالة، من خلال تنفيذ هذه المبادرات يمكن للشركات تهيئة مناخ يركز بشكل رئيس على العلاقات الإنسانية بين المشرفين والموظفين؛ مما يعزز شعور الموظفين بالتمكين النفسي.

٢ - ينبغي لشركات الخدمات إيلاء اهتمام خاص لتمكين الموظفين في الصفوف الأمامية؛ فالموظفون المكونون الذين يُتاح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهام أعمالهم، لديهم القدرة على السيطرة على أعمالهم، وتحقيق أهدافهم، وهم أكثر اندماجاً في أعمالهم.

٣ - لزيادة وعي المديرين بأهمية التمكين، ينبغي اتخاذ عدد من التدابير الرامية للتأثير على تصورات الموظفين لمعنى العمل، والاستقلالية الذاتية، والكفاءة، والتأثير في العمل. ويمكن أن تشمل هذه التدابير نشر معلومات حول رسالة ورؤية المنظمة، وتوفير الموارد الضرورية مثل التدريب؛ لتزويد الموظفين بالمهارات والكفايات للإثراء الوظيفي، والتطوير المستمر لنظام المكافآت والأجور.

٤ - لتعزيز شعور الموظفين بالتمكين النفسي، يجب على الشركات محل الدراسة تشجيع الموظفين للمشاركة في دورات تدريبية لزيادة استقلاليتهم في عملية اتخاذ القرارات الصائبة؛ مما يحسن أداءهم الوظيفي. وهذا بدوره، يقلل من إضاعة الوقت والجهد في انتظار التعليمات والتوجيهات الإدارية؛ ومن ثمّ يطور فاعلية العمل ويزيد من إحساس الموظفين بالشعور بالمسؤولية.

٥ - يجب على المديرين التواصل بشكل مستمر مع الموظفين والاستماع لأصواتهم وإقامة علاقة منسجمة حتى يشعر الموظفون بأهميتهم. ويجب على المديرين كذلك أن يولوا اهتماماً لمساهمات الموظفين والمبادرة بشكل استباقي لمنحهم الاعتراف والتقدير.

٦ - المديرون الذين لديهم اهتمام بزيادة تصورات الموظفين بالعدالة يمكنهم القيام بذلك من خلال زيادة تصوراتهم بمدى تمكينهم. إنَّ السماح للموظفين في المشاركة في القرارات التنظيمية يؤثر تأثيراً إيجابياً على تصوراتهم المتعلقة بنزاهة مدراءهم. ويمكن للمديرين التعامل بعدالة مع الموظفين من خلال توفير أدلة موضوعية للعدالة الإجرائية والنتائج المتعلقة بمسائل المكافآت والأنظمة التأديبية.

٥. ٣ قيود الدراسة

تجدر الإشارة إلى وجود عدد من القيود التي يجب تجنبها في دراسات مستقبلية. أولاً، استخدام المنهج المقطعي لجمع البيانات (Cross-sectional)، وهذا يحول دون تأكيدات نهائية بشأن العلاقة السببية بين المناخ النفسي والتمكين النفسي. لذلك، ننصح الدراسات المستقبلية باستخدام المنهج الطولي (longitudinal) للسماح للباحثين بدراسة أكثر عمقاً للعلاقة السببية بين المناخ النفسي والتمكين النفسي. ثانياً، اقتصرَت المنظمات التي شملتها الدراسة على شركات الخدمات الخاصة في مدينة الرياض. ومن ثم لا يمكن تعميم نتائج الدراسة التي تمَّ التوصل إليها على قطاعات أخرى. ومن أجل تعميم نتائج الدراسة، من المستحسن للدراسات المستقبلية جمع البيانات من قطاعات مختلفة. ثالثاً، قيد آخر لهذه الدراسة هو توزيع الاستبانات. وُزعت الاستبانات للموظفين

من قِبَل إدارة الموارد البشرية. جميع الاستبانات استخدمتُ منهج الإبلاغ الذاتي (Self-report)، الذي ربما يجعل البيانات عُرضَةً لاحتمالات التحيز.

٥. ٤ الدِّراساتُ المستقبلية

وبناءً على نتائج الدراسة الحالية، فإنه يتعين على الدراسات المستقبلية التحقق فيما إذا كان العلاقة بين المناخ النفسي والتمكين النفسي تتأثر بمتغيرات أخرى. على سبيل المثال، وجد Martin and Bush (٢٠٠٦) أنَّ القيادة التحويلية والإجرائية تؤثر إيجاباً على العلاقة بين المناخ النفسي والتمكين النفسي. واقترح Carless (٢٠٠٤) أنَّ التمكين النفسي قد يتوسط العلاقة بين المناخ النفسي والرضا الوظيفي. ولذلك، يمكن للباحثين التحقق من هذه العلاقات الممكنة التي سوف تساعد على فهم أفضل لطبيعة العلاقة بين المناخ النفسي والتمكين النفسي. ويمكن للدراسات المستقبلية أن تفحص العلاقة بين المناخ النفسي والتمكين النفسي باستخدام نماذج أخرى للمناخ النفسي. حيث استخدمت الدراسة الحالية استقصاء Koys and DeCotiis (١٩٩١)، بينما هناك نماذج أخرى يمكن استخدامها للربط بين المناخ النفسي والتمكين النفسي. يتعين على الدراسات المستقبلية أن تتناول العلاقة بين المناخ النفسي والتمكين النفسي، في سياقات أخرى، مثل قطاع تقنية المعلومات، قطاع الصحة، قطاع الصناعة، وغيرها. ويمكن للدراسات المستقبلية أن تبحث الارتباط بين المناخ النفسي ومتغيرات أخرى، مثل القيادة، العقد النفسي، الاندماج في العمل، الاحتراق الوظيفي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية. كما ينبغي للدراسات المستقبلية فحص المتغيرات الديموغرافية مثل السن والجنس، والتعليم والخبرة في العمل كمنبآت بالتمكين النفسي.

المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية

أبازيد، رياض أحمد (٢٠٠٨). "تقييم المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية"، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، ١٥(١)، ١، ص ص ٦٧ - ٨٨.

أبا زيد، رياض (٢٠١٠). "أثر التمكين على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي في الأردن"، *مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية*، ٢، ص ص ٩٣ - ٥١٩.

أبوتايه، بندر كريم، الحيارى، خليل، والقطاونة، منار إبراهيم (٢٠١٢). "العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية"، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، ٢٠(١)، ص ص ١٥٩ - ١٨٨.

اسحق، أثير حسو (٢٠١٢). "دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى"، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ٨(٢٦)، ص ص ٩٢ - ١١٤.

الأغا، مروان سليم، حجاج، خليل جعفر، ستوم، وليد توفيق (٢٠١١). "علاقة المناخ التنظيمي بتمكين العاملين في شركة كهرباء محافظات غزة"، *مجلة البحوث المعاصرة (كلية التجارة جامعة سوهاج)*، ٢٥(٢)، ص ص ٢٩٧ - ٣٣٤.

الأوسي، عدنان إبراهيم (٢٠١٢). "واقع المناخ التنظيمي في الهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي وعلاقته بالالتزام الوظيفي للمرشدين الزراعيين العاملين

فيها"، مجلة جامعة الانبار للعلوم لاقتصادية والادارية، ٤(٩) ، ص ص ١٠٤ - ١١٩.

بن خليفة، إسماعيل، وفارس، علي (٢٠١٤). " المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري -دراسة ميدانية بمصنع الإسمنت "متيجو" بمفتاح ولاية البليدة"، رؤى اقتصادية، ٧، ص ص ٨٧ - ١٠٠.

ثاميدى، كرين مصطفى خالد (٢٠١٣). " أثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة دهوك". تنمية الراقدين - العراق ، ٣٥(١١٣) ص ص ٣٣١ - ٣٥١.

الحراشنة، محمد والهيبي، صلاح (٢٠٠٦). " أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية"، دراسات العلوم الإدارية، ٣٣(٢) ، ص ص ٢٤٠ - ٢٦٦.

دمنهوري، هند محمد شيخ (٢٠١٢). " أثر المناخ التنظيمي فى الابداع الادارى: بالتطبيق على البنوك في مدينة جدة"، المجلة العلمية للإدارة، ٧، ص ص ١٠٩ - ١٤٩.

الزعبي، خالد يوسف و العزب حسين محمد (٢٠٠٧) " قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ لتنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد"، مجلة المنارة، ١٣(٢) ، ص ص ٦٦ - ١١١.

الزعبي، محمد عمر (٢٠١٣). " أثر المناخ التنظيمي على السلوك الابداعي للعاملين حالة دراسية على شركة اورانج الاردنية للاتصالات في مدينة اربد"، دراسات العلوم الإدارية، ٤٠(٢) ، ص ص ٢٧٧ - ٢٩٧.

الصفار، أحمد عبد إسماعيل" (2009) "أثر المناخ التنظيمي في الاداء والميزه التنافسية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، ٦٥ ، ص ص ٧٦ - ٩٦.

الطعاني، حسن أحمد والسويعي، عمر سلطان (٢٠١٣). " التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية"، دراسات، العلوم التربوية، ٤٠(١) ، ص ص ٣٠٥ - ٣٢٧.

العتيبي، سعد بن مرزوق (٢٠٠٤). " أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية". ورقة مقدمة إلى : المؤتمر العربي الخامس للإدارة والإبداع والتجديد (٢٧ - ٢٩ نوفمبر). شرم الشيخ - جمهورية مصر العربية : المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ص ص ٩٠ - ١١٧.

العتيبي، سعد بن مرزوق (٢٠٠٩). "القيادة التحويلية والتمكين ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة". ورقة مقدمة إلى : ملتقى دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات (١ - ٣ يونية). تونس - الجمهورية التونسية : المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ص ص ٦٢ - ٨٩.

العتيبي، سعد بن مرزوق (٢٠١٦). "أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض". المجلة العربية للإدارة (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية)، ٣٦(١) ، ص ص ٢١٣ - ٢٣٨.

عزیز، ریاض ضیاء (٢٠١٣). "المناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية لأراء عينة من منتسبي شركة نفط ميسان"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، ٣(١)، ص ص ٣٧- ٧٤.

قريشي، محمد الطاهر و السبتي، لطيفة أحمد (٢٠١٥). " أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 11(1)، ص ص ٥٩- ٨٩.

المعاني، أحمد إسماعيل (٢٠١٤). " أثر الأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي على تحقيق التمكين النفسي للعاملين في الشركات الصناعية الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، ٣٤(١)، ص ص ٣٣- ٥٦.

ملحم، يحيى سليم، (٢٠٠٦). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة حالة شركة الاتصال الأردنية الحديثة. "المجلة العربية للإدارة، ٢٦(٢)، ص ص ٣- ٤٠.

نجم، عبدالحكيم أحمد ربيع (٢٠١٤). " توظيف التمكين النفسي في العلاقة في التمكين التنظيمي والاستغراق الوظيفي: بالتطبيق على العاملين بالإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية". المجلة المصرية للدراسات التجارية -مصر، ٣٨(٤)، ص ص ٣٧١- ٤٠٠.

نعساني، عبد المحسن عبدالسلام (٢٠١٣). " أسباب التمكين النفسي ونتائجه بالتطبيق على القطاع المصرفي بمدينة الرياض"، المجلة العربية للإدارة، ٢٣(٢)، ص ص ٢١٩- ٢٣٩.

الوهيبي، عبدالله محمد (٢٠١٤). " أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، ١٠ (٣)، ص ص ٣٦٥ - ٣٨٩.

ثانياً: مراجع باللغة الأجنبية

- Albrecht, S. L., and Andreetta, M. (2011). "The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers: Test of a model", *Leadership in Health Services*, 24(3), 228–237.
- Al Qurashi, Suzan, M., (2015). "The relationship between organizational justice and psychological empowerment of Saudi public employees". *International Journal of Business and Public Administration*, 12(1), 41-67.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). "Assessing the work environment for creativity". *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.
- Aryee, S., Chen, Z.X. and Budhwar, P.S. (2004), "Exchange fairness and employee performance, an examination of the relationship between organizational politics and procedural justice". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94 (1), 1-14
- Bandura, A. (1977). "Self- efficacy: toward a unifying theory of behavioral change". *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Barrick, M. R., & Alexander, R. A. (1987). "A review of quality circle efficacy and the existence of positive-finding bias". *Personnel Psychology*, 40: 579–592.
- Bartunek J., and Spreitzer, G. (2006). "The interdisciplinary career of a popular construct used in management". *Journal of Management Inquiry*, 15 (3), 255-273.
- Bennis, W. and Nanus, B. (1985). *Leaders*. New York: Harper and Row.
- Bhatnagar, J. (2005), "The power of psychological empowerment as an antecedent to organizational commitment in Indian managers". *Human Resource Development International*, 8(4), 419-433.
- Biswas S and Varma A (2007). "Psychological Climate and Individual performance in India: Test of a Mediated Model". *Employee Relations*, 29(6), 664-676.
- Blanchard, K. (2010). *Building trust, white paper*. The Ken Blanchard Companies, www. kenblanchard.com. (Accessed and retrieved in February 2015).

- Bordin, C., Bartram, T., and Casimir, G. (2007). "The antecedents and consequences of psychological empowerment among Singaporean IT employees". *Management Research News*, 30(1), 34–46.
- Bowen, D. and E. Lawer (1992). "The empowerment of service workers: what, why, how and when". *Sloan Management Review*, 33(3), 31-39.
- Brown, S.P. and Leigh, T.W. (1996). "A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance". *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.
- Burke, M. J., Borucki, C. C., and Kaufman, J. D. (2002). "Contemporary perspectives on the study of psychological climate: A commentary". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 325 – 340.
- Burton, R. M., Lauridsen, J., and Obel, B. (2004). "The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance". *Human Resource Management*, 43 (1), 67-82
- Carless, Sally A., (2004). "Does Psychological Empowerment Mediate the Relationship between Psychological Climate and Job Satisfaction?". *Journal of Business and Psychology*, 18 (4), 405-425.
- Carr, J.Z., Schmidt, A.M., Ford, J.E. and DeShon, R.P. (2003). "Climate perceptions matter: A meta analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes". *Journal of Applied Psychology*, 88, 605–19.
- Chen, H.F. and Chen, Y.C. (2008), "The impact of work redesign and psychological empowerment on organizational commitment in a changing environment: an example from Taiwan's state-owned enterprises", *International Public Management Association for Human Resources*, 37, 279-302>
- Conger, J.A. and Kanungo, R.N, (1988). "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice". *Academy of Management Review* 13 (3), 471- 82.
- Cooil, B., Aksoy, L. Keiningham, T., Maryott, K. (2009). "The relationship of employee perceptions of organizational climate to business-unit outcomes". *Journal of Service Research*, 11(3), 277-294.
- Corsun, D. L. and C. A. Enz. (1999). "Predicting Psychological Empowerment Among Service Workers: The Effect of Support-Based Relationships.". *Human Relations*, 52 (2), 205-224.
- Dickson, M. W., Resick, C. J., and Hanges, P. J. (2006). "When organizational climate is unambiguous, it is also strong". *Journal of Applied Psychology*, 91, 351-364.

- Dimitriades, Z. (2005). "Employee empowerment in the Greek context". *International Journal of Manpower*, 26 (1), 80-92.
- Dimitriades, Z. and S. Kufidou (2004). "Individual, job, organizational and contextual correlates of employment empowerment: Some Greek evidence". *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 9(2), 36-43.
- Dust, S.; Resick, C. and Mawritz, B. (2014). "Transformational leadership, psychological empowerment, and the moderating role of mechanistic- organic contexts". *Journal of Organizational Behavior*. 35, 413-433.
- Ergeneli, A., Saglam, G., and Metin, S. (2007). "Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers". *Journal of Business Research*, 41-49.
- Forrester R. (2000). "Empowerment: rejuvenating a potent idea". *Academy Manage Exec*, 14(3), 67-81.
- Gilson, L.L., Mathieu, J.E., Shalley, C.E. and Ruddy, T.M. (2005). "Creativity and standardization: complementary or conflicting drivers of team effectiveness?". *Academy of Management Journal*, 48 (3), 521-531.
- Gist, M., & Mitchell, T. N. (1992). "Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability", *Academy of Management Review*, 17(2), 183-211.
- Gomez, C. and Rosen, B. (2001). "The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment". *Group and Organization Management*, 26 (1), 53-69.
- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R., and King, N., (2005). "Employee perceptions of empowerment". *Employee Relations*, 27 (4), 354-368.
- Greenberg, J. (1986). "Determinants of perceived fairness of performance evaluation". *Journal of Applied Psychology*, 71, 340-342.
- Hancer, M., and George, R.T. (2003). "Psychological empowerment of non-supervisory employees working in full-service restaurants". *International Journal of Hospitality Management*, 22, 3-16.
- Hall, Matthew (2008). "The effect of comprehensive performance measurement system on the role clarity, psychological empowerment and managerial performance". *Accounting, Organization and Society*, 33, 141-163.
- Hardy, C., and Leiba-O'Sullivan, S. (1998). "The power behind empowerment: implications for research and practice". *Human Relations*, 51 (4), 451- 483.

- Heller, F. (2003). "Participation and Power: A Critical Assessment." *Applied Psychology: An International Review*, 52: 144-163.
- Herzberg, F., B. Mausner and B. Snyderman (1959). *The motivation to work*. (2nd ed). New York: Wiley.
- Howard, L.W. and S.T. Foster (1999). "The influence of human resource practices on empowerment and employee perceptions of management commitment". *Journal of Quality Management*, 4(1), 5-22.
- James, Lawrence R., Choi, Carol C., Ko, Chia-Huei Emily, McNeil, Patrick K., Minton, Matthew K., Wright, Mary Ann and Kim, Kwang-il (2008). "Organizational and psychological climate: A review of theory and Research". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17 (1), 5 - 32
- James L R, Hater J J, Gent M J and Bruni J R (1978). "Psychological Climate: Implications from Cognitive Social Learning Theory and Interactional Psychology". *Personnel Psychology*, 31, 783-813.
- James LA and James LR (1989). "Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning". *Journal of Applied Psychology* 74(5): 739-751.
- James, L. R., and Jones, A. P. (1974). "Organizational climate: A review of theory and research". *Psychological Bulletin*, 81, 1096 – 1112.
- James, William F. Joyce and John W. Slocum (1988). "Organizations do not cognize". *Academy of Management Review*, 13(1), 129-132.
- Jones, A. P., & James, L. R. (1979). "Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions". *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 201 – 250.
- Jose, G., and Mampilly, S. R. (2014). "Psychological empowerment as a predictor of employee engagement: An empirical attestation". *Global Business Review*, 15(1), 93-104.
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters*. New York: Simon & Schuster.
- Karsten, M.F. (1994). *Management and Gender*, Praeger, New York, NY.
- Kirkman, B. L., and Rosen, B. (1999). "Beyond self-management: The antecedents and consequences of team empowerment". *Academy of Management Journal*, 42, 58 –74
- Kluska, K., Laschinger, H., and Kerr, M. (2004). "Staff nurse empowerment and effort-reward imbalance". *Research Leadership*, 17(1), 112-128.

- Knights, D., & McCabe, D. (1999). "Are there no limits to authority? TQM and organizational power". *Organization Studies*, 20(2): 197–224.
- Koberg CS, Boss RW, Senjem JC, Goodman EA. (1999). "Antecedents and outcomes of empowerment: Empirical evidence from the health care industry". *Group and Organization Management*, 24(1),71–91.
- Koys , D . J . and DeCotiis , T . A. (1991). "Inductive Measures of psychological climate". *Human Relations*, 44 (3), 265 – 285.
- Labianca, G., Gray, B. & Brass, D. J. (2000). "A grounded model of organizational schema change during empowerment". *Organization Science*, 11, 235–257.
- Lashley, C. (2000). "Employee empowerment in services: a framework for analysis". *Personnel Review*, 28 (3), 169-191.
- Lashley, C. (2000). "Empowerment through involvement: A case study of TGI fridays restaurants". *Personnel Review*, 29 (6), 791–815.
- Lawer, E. E. (1992). *The ultimate advantage*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Lawler, E.E. (1986). *High Involvement Management*. San Francisco, Jossey- Bass.
- Lee, M., & Koh, J. (2001). "Is empowerment really a new concept?." *International Journal of Human Resource Management*, 12, 684– 695.
- Legge, K. 1995. *Human resource management: rhetorics and realities*. London: Macmillan.
- Liden, R. C, and Arad, S. (1996). "A power perspective of empowerment and work groups: Implications for human resources management research". In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, 14, 205-251. Greenwich, CT: JAI.
- Liden, R.C., Wayne, S.J. and Sparrowe, R.T. (2000), "An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes". *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 407-16.
- Martin A. Craig and Bush, J. Alan (2006). "Psychological climate, empowerment. Leadership style, and customer-oriented selling: An analysis of the sales manager-salesperson dyad". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, (3), 419-438.
- Mathieu, J. E., Hofmann, D. A., & Farr, J. L. (1993). "Job perception – job satisfaction relations: An empirical comparison of three competing theories". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56, 370 – 387.

- McLagan, P. and Nel, C. (1997). *The Age of Participation: New Governance for the Workplace and the World*, 2nd ed., Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., and Leiter, M. P. (2001). "Job burnout". *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Melhem, Y. (2004). "The antecedents of customer-contact employees' empowerment". *Employee Relations*, 26(1), 72-93.
- Menon, S. T. (1995). *Employee empowerment: Definition, measurement and construct validation*. Montreal, Canada: McGill University Press. Retrieved from: http://digitool.Library.McGill.CA:80/R/-?func=dbin-jump-full&object_id=29088&silolibrary=GEN01
- Mills, P. K. and Ungson, G. R. (2003). "Reassessing the Limits of Structural Empowerment: Organizational Constitution and Trust as Controls". *Academy of Management Review*, 28(10), 143-153.
- Moorman, Robert H. (1991). "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?". *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845-855.
- Moye, Melinda J. and Henkin Alan B., (2006)."Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers" *Journal of Management Development*, 25 (2),101 – 117.
- Ongori, H., and Shunda, J. P., (2008). "Managing Behind the Scenes: Employee Empowerment". *International Journal of Applied Economics and Finance*, 2 (2),84-94.
- O'zaralli, N. (2003). "Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness", *Leadership and Organization Development Journal*, 24(6), 335- 344
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., LaCost, H. A., et al. (2003). "Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review". *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389-416.
- Parker, L. and Price, R. (1994). "Empowered managers and empowered workers: the effects of managerial support and managerial perceived control on workers' sense of control over decision making". *Human Relations*, 47 (8), 911-928.

- Peccei, R. and P. Rosenthal (2001). "Delivering customer oriented behavior through empowerment: an empirical test of HRM assumptions". *Journal of Management Studies*, 38(6), 831-857
- Quinn, R.E. and Spreitzer, G.M. (1997). "The road to empowerment: seven questions every leader should consider". *Organizational Dynamics*, Autumn, 26 (2), 37-49.
- Randolph, W. A. (2000). "Re-thinking empowerment: Why is it so hard to achieve?". *Organizational Dynamics*, 29: 94–107.
- Raub, S. and Robert, C. (2013), "Empowerment, organizational commitment, and voice behavior in the hospitality industry: evidence from a multinational sample". *Cornell Hospitality Quarterly*, 54 (2), 136- 148.
- Redmond, M.R., Mumford, M.D. and Teach, R. (1993), "Putting creativity to work: effects of leader behavior on subordinate creativity". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55 (1), 120-151.
- Rentsch, Joan R (1990) "Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings". *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 668-681
- Robbins, T. L., Crino, M.D. and Frededall , L . D. (2002) "An Integrated Model of the Empowerment Process". *Human Resource Management* , 12 , 419 – 443 .
- Rothstein, L. R. (1995). "The Empowerment Effort that Came Undone". *Harvard Business Review*, 73(1), 20-31.
- Rousseau, D.M. (1988). "The construction of climate in organizational research", in Cooper, C. and Robertson, I. (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Wiley, New York, NY, pp. 139-158.
- Saks, A. M. (2006). "Antecedents and consequences of employee engagement". *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Sangar, R. and Rangnekar, S. (2014)' "Psychological empowerment and role satisfaction as determinants of creativity". *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 10 (2),119-127
- Schneider, B., and Reichers, A. E. (1983). "On the etiology of climates". *Personnel Psychology*, 36(1), 19–39.
- Schneider, B., Salvaggio, A. N., & Subirats, M. (2002). "Climate strength: A new direction for climate research". *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 220–229.

- Sewell, G. (1998). "The discipline of teams: The control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance". *Administrative Science Quarterly*, 43, 397–428.
- Siegall, M. and Gardner, S. (2000). "Contextual Factors of Psychological Empowerment." *Personnel Review*, 29 (6), 703–722.
- Seibert, . E ., Silver, S . R .and Randolph, A. W. (2004). "Taking Empowerment to the Next Level: A multiple model of empowerment, performance, and satisfaction" . *Academy of Management Journal*, 47 (3), 332 –349.
- Singh, M. and Sarkar, A. (2012). "The relationship between psychological empowerment and innovative behavior: a dimensional analysis with job involvement as mediator". *Journal of Personnel Psychology*, 11 (3), 127-137.
- Shadur, M.A., Kienzle, R., and Rodwell, J.J. (1999) "The Relationship between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement: The Importance of support". *Group and Organization Management*, 24 (4); 479-503.
- Spreitzer, G. M. (1995). "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation". *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). "Social structural characteristics of psychological empowerment". *Academy of Management Journal*, 39(2), 483–504.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). "A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment, and effectiveness, satisfaction, and strain". *Journal of Management*, 23(5), 670–704.
- Spreitzer, G.M., De Janasz, S.C. and Quinn, R.E. (1999). "Empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership". *Journal of Organizational Behaviour*, 20 (4), 511-526
- Spreitzer, G. M., Lam, C. F., & Fritz, C. (2010). *Engagement and human thriving: Complementary perspectives on energy and connections to work*. In A. B.Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 132–146). New York, NY: Psychology Press.
- Spreitzer, G.M. and Quinn, R.E. (2001), *A Company of Leaders: Five Disciplines for Unleashing the Power in your Workforce*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- SPSS Inc. (2015). SPSS 22.0 for Windows. Chicago: Sun, L.Y., Zhang, Z., Qi, J. and Chen, Z.X. (2012). "Empowerment and creativity: a cross-level investigation". *The Leadership Quarterly*, 23 (1), 55-65.

- Sweetman, D., and Luthans, F. (2010). *The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement*. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 54-68). New York, NY: Psychology Press.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). "Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation". *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Ugwu, O. F.; Onyishi, E. I.; and Rodriguez-Sanchez, M. A. (2014). "Linking organizational trust with employee engagement: the role of psychological empowerment". *Personnel Review*, 43(3) 377-400.
- Wang, G., Lee, and Peggy, D. (2009). "Psychological empowerment and job satisfaction: An analysis of interactive effects". *Group and Organization Management*, 23 (3), 271-296.
- Yeh, C. and Y. Lin (2002). Empowerment in the service industry. *Journal of Psychology*, 136(5), 533-554.
- Zhang, X. and Bartol, K.M. (2010). "Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement". *Academy of Management Journal*, 53 (1), 107-128.

الملحق ١

بسم الله الرحمن الرحيم

عزيزي الموظف:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... وبعد

يهدف هذا الاستقصاء إلى جمع بيانات حول العلاقة بين المناخ النفسي والتمكين النفسي في شركات الخدمات العامة.

شاكراً ومقدراً لك إعطاءنا جزء من وقتك لتعبئة الاستقصاء وإضافة آرائك واقتراحاتك. أود أن أؤكد أن المعلومات ستعامل بسرية تامة وسوف تستخدم لأغراض البحث العملي.

في حالة وجود أي استفسار بشأن هذا الاستقصاء، أرجو التفضل مشكوراً بالاتصال بالباحث على رقم التلفون ٤٦٧٤٣١٩.

شاكراً ومقدراً حسن تعاونكم

الجزء الأول: معلومات شخصية

يرجى التفضل بوضع علامة (X) عند الإجابة المناسبة.

العمر:

- ٣٩-٣٥ سنة ٣٤-٣٠ سنة ٢٩-٢٦ سنة ٢٥-١٨ سنة
 ٤٠-٤٤ سنة ٤٥-٥٠ سنة ٥٠ سنة فأكثر

المؤهل التعليمي:

- أقل من الثانوية العامة ثانوية عامة دبلوم بكالوريوس
 ماجستير و مايعادلها دكتوراة

سنة الخدمة في الوظيفة:

- ١-٤ سنة ٥-٩ سنوات ١٠-١٤ سنة
 ١٥-١٩ سنة ٢٠ سنة فأكثر

الجزء الثاني:

إرشادات: العبارات من أجل التعرف على اتجاهاتك حول مناخ العمل.
الرجاء التفضل بقراءة كل عبارة بعناية تامة ثم وضع دائرة أحول الإجابة لمناسبة.

العبارة	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماماً
١. يمكنني الاعتماد على رئيسي للحفاظ على سرية الأمور التي أخبره له.	١	٢	٣	٤	٥
٢. يتمتع رئيسي بالكثير من النزاهة الشخصية.	١	٢	٣	٤	٥
٣. رئيسي هو من النوع الذي يتحلى بالتواضع.	١	٢	٣	٤	٥
٤. يعمل رئيسي على متابعة التزاماته تجاهي .	١	٢	٣	٤	٥
٥. على الأرجح لن يقوم رئيسي باعطائي نصائح سيئة.	١	٢	٣	٤	٥
٦. يمكنني الاعتماد على رئيسي في الحصول على المساعدة عندما احتاج إليها.	١	٢	٣	٤	٥
٧. يهتم رئيسي بتقديم المهني في المنظمة.	١	٢	٣	٤	٥
٨. احصل على دعم رئيسي بصورة كاملة.	١	٢	٣	٤	٥
٩. من السهولة التحدث إلى رئيسي عن المشاكل المتعلقة بالعمل.	١	٢	٣	٤	٥
١٠. يقوم رئيسي بمساندتي من خلال السماح لي بالتعلم من أخطائي.	١	٢	٣	٤	٥
١١. يمكنني أن اعول على رئيسي في الحصول على الدعم المناسب عند الاداء بشكل جيد.	١	٢	٣	٤	٥
١٢. المرة الوحيدة التي أسمع بها عن ادائي هو عندما أخفق.	١	٢	٣	٤	٥
١٣. يعرف رئيسي نقاط قوتي ويتيح لي معرفتها.	١	٢	٣	٤	٥

العبارة	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماماً
١٤. يعترف رئيسي سريعاً بالأداء الجيد.	١	٢	٣	٤	٥
١٥. يعاملني رئيسي كقدوة فيما أقوم به من أعمال.	١	٢	٣	٤	٥
١٦. يؤي المشرف المسئول اهتمام بوضعي في المقدمة.	١	٢	٣	٤	٥
١٧. يحدد رئيسي أهداف معقولة لمهامي.	١	٢	٣	٤	٥
١٨. على الأرجح لن يسهل رئيسي مهام عملي.	١	٢	٣	٤	٥
١٩. يتحلى رئيسي بدرجة عالية من النزاهة والبعده عن المحسوبية.	١	٢	٣	٤	٥
٢٠. إذا قام رئيسي بإثناء خدمات أحد الأشخاص، فعلى الأرجح أن ذلك الشخص يستحق أثناء خدماته.	١	٢	٣	٤	٥
٢١. يشجعني رئيسي على تطوير أفكارتي الخاصة.	١	٢	٣	٤	٥
٢٢. ينصحني رئيسي بمحاولة طرق جديدة للقيام بمهام عملي..	١	٢	٣	٤	٥
٢٣. يشجعني رئيسي لتطوير الأساليب التي يقترحها.	1	2	3	4	5
٢٤. يشجعني المشرف المسئول على إيجاد طرق جديدة لحل المشاكل القديمة.	1	2	3	4	5
٢٥. يتحدث رئيسي عن طرق جديدة للقيام بالأعمال.	1	2	3	4	5

الجزء الثالث:

إرشادات: العبارات التالية من اجل التعرف اتجاهك نحو التمكين.

الرجاء التفضل بقراءة كل عبارة بعناية تامة ثم ضع دائرة حول الرقم الذي يبين درجة الموافقة أو

عدم الموافقة.

العبارات	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماماً
١. العمل الذي أقوم به على درجة عالية من الأهمية بالنسبة لي.	١	٢	٣	٤	٥
٢. أنشطة وظيفتي ذات معنى بالنسبة لي على المستوى الشخصي.	١	٢	٣	٤	٥
٣. العمل الذي أقوم به ذو معنى بالنسبة لي.	١	٢	٣	٤	٥
٤. أنا واثق من قدراتي للقيام بأداء مهام وظيفتي.	١	٢	٣	٤	٥
٥. أنا على ثقة بقدراتي على أداء أنشطة العمل الخاص بي.	١	٢	٣	٤	٥
٦. استطعت إتقان المهارات الضرورية لأداء لوظيفتي.	١	٢	٣	٤	٥
٧. لدى استقلالية كبيرة في تحديد كيفية أداء وظيفتي.	١	٢	٣	٤	٥
٨. أستطيع اتخاذ قرارات على مسؤوليتي في كيفية القيام بعملتي.	١	٢	٣	٤	٥
٩. لدى فرصة هائلة من الحرية والاستقلالية في كيفية أداء وظيفتي.	١	٢	٣	٤	٥
١٠. تأثيري كبير فيما يحدث في القسم الذي اعمل به.	١	٢	٣	٤	٥
١١. لدى قدر واسع من التحكم فيما يحدث في القسم الذي اعمل به.	١	٢	٣	٤	٥
١٢. لدى قدر هائل من التأثير على ما يحدث في القسم الذي أعمل به.	١	٢	٣	٤	٥

The Impact of Psychological Climate on Psychological Empowerment among Private Service Companies Employees in Riyadh

Saad Marzuk Alotaibi

College of Business Administration, King Saud University, KSA

Abstract. The current study aimed to examine the relationship between psychological climate and psychological empowerment among private service companies employees in Riyadh, and it has sought to examine the role of Psychological climate in predicting psychological empowerment, the study was conducted on a sample of (422) employees in private service companies in Riyadh, and the results of the study revealed that staff's perceptions about psychological climate was positive, the results of the study also revealed that employees of private service companies fell a moderate level of psychological empowerment, the study results showed that psychological climate significantly and positively predicted psychological empowerment. Based on the results, the study concluded a series of recommendations that aim to promote psychological climate and employee empowerment.

Keywords: Psychological climate, psychological empowerment, services sector.