

The Islamic University of Gaza
Deanship of Research and graduate Studies
Faculty of Commerce
Master of Business & Administration



الجامعة الإسلامية بغزة
عمادة البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التجارة
ماجستير إدارة الأعمال

الدور الوسيط "للملكية النفسية تجاه الوظيفة " على العلاقة بين
التمكين النفسي والقيادي للعاملين وأدائهم في المؤسسات الأكاديمية
الفلسطينية

**The Mediating Role of Job – Based Psychological
Ownership on the Relationship between Psychological
and leadership Empowerment of workers and their
performance in the Palestinian Academic Institution**

إعداد الباحثة

نجوى محمد أمان

إشراف الدكتور

خالد عبد دهليز

قُدِّمَ هَذَا الْبَحْثُ اسْتِكْمَالاً لِمَتَطَلِبَاتِ الْحُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ الْمَاجِسْتِيرِ
فِي إِدَارَةِ الْأَعْمَالِ بِكُلِّيَّةِ التِّجَارَةِ فِي الْجَامِعَةِ الْإِسْلَامِيَّةِ بِغَزَّةِ

نوفمبر/2017م - ربيع أول/1439هـ

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

الدور الوسيط "للملكية النفسية تجاه الوظيفة " على العلاقة بين
التمكين النفسي والقيادي للعاملين وأدائهم في المؤسسات الأكاديمية
الفلسطينية

**The Mediating Role of Job – Based Psychological
Ownership on the Relationship between Psychological
and leadership Empowerment of workers and their
performance in the Palestinian Academic Institution**

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this.

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted by others elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:	نجوى محمد أمان	اسم الطالب:
Signature:		التوقيع:
Date:		التاريخ:



هاتف داخلي 1150

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

الرقم: ج س غ/35
Date: 2017/12/18م
التاريخ:

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ نجوى محمد حلمي امان لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:
الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة "على العلاقة بين التمكين النفسي والقيادي للعاملين وأدائهم في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية"

The Mediating Role of Job - Based Psychological Ownership on the Relationship between Psychological and leadership Empowerment of workers and their performance in the Palestinian Academic Institution

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الاثنين 30 ربيع الأول 1439 هـ، الموافق 2017/12/18م الساعة الواحدة ظهراً في قاعة مبنى الحديدان، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....
.....
.....

د. خالد عبد دهليز مشرفاً و رئيساً
د. سامي علي أبو الروس مناقشاً داخلياً
د. خليل اسماعيل ماضي مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق،،،



عميد البحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. مازن اسماعيل هنية

ملخص الرسالة

تهدف الدراسة بشكل رئيسي الى اختبار دور الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة كمتغير وسيط على العلاقة بين التمكين النفسي والقيادي للعاملين وأدائهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من (1098) موظفا وموظفة من الإداريين والأكاديميين أصحاب المناصب الإدارية في ثلاث مؤسسات أكاديمية في قطاع غزة، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة طبقية عشوائية بلغت (285) موظفا وموظفة، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وتطبيق الاختبارات الوصفية المناسبة والاختبارات الاستدلالية المعلمية.

وأظهرت النتائج أن درجة الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة قد كانت متوسطة بنسبة بلغت (77.81%)، كما أظهرت النتائج أن درجة التمكين النفسي للعاملين في المؤسسات الأكاديمية محل الدراسة كانت مرتفعة بنسبة (84.46%)، وأظهرت النتائج أيضا أن درجة التمكين القيادي للعاملين كانت متوسطة بنسبة بلغت (76.5%)، بالإضافة الى ذلك فقد أظهرت النتائج الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية متوسطة بين الملكية النفسية تجاه الوظيفة وبين كلا من التمكين النفسي والقيادي للعاملين، كما أشارت النتائج الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين التمكين النفسي للعاملين وأدائهم، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة بين التمكين القيادي للعاملين وأدائهم، كما أشارت النتائج الى أن شعور الموظف بالملكية النفسية تجاه الوظيفة يتوسط العلاقة بين كلا من التمكين النفسي والقيادي للعاملين وأدائهم.

وفي ضوء ما تم التوصل اليه من نتائج أوصت الدراسة بضرورة العمل على توجيه أنظار المسؤولين في المؤسسات الأكاديمية نحو مفهوم التمكين النفسي من خلال تنمية إدراك المسؤولين والعاملين بأبعاد وأساليب التمكين النفسي، وضرورة تطوير الاتجاه القيادي في المؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة وذلك من خلال تنمية قدرات العاملين وتوجيهها نحو التميز والابداع، كما أوصت الدراسة بضرورة منح العاملين في الجامعات المزيد من حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بمهام أعمالهم وكيفية اختيارهم لأسلوب أداء أعمالهم والعمل على تهيئة مناخ تنظيمي مناسب يشجع مشاركة المعلومات وتبادلها بين مختلف المستويات الإدارية مما يحقق الارتباط الوظيفي للموظف.

Abstract

. The study mainly aims at examining the role of job-based psychological sense of ownership as a mediating variable on the relationship between psychological and leadership empowerment and their performance. To achieve the objectives of the study, the analytical descriptive approach was used. The study population consisted of (1098) administrative and academic employees with administrative positions in three academic institutions in the Gaza Strip. The study was applied to a random sample of 285 employees. The questionnaire was used as a main tool for data collection and appropriate descriptive tests were applied.

The findings of the study show that the degree of job-based psychological ownership had an average level (77.81%). The findings also show that the degree of psychological empowerment of the employees in the academic institutions under study was high (84.46%). The findings also show that the degree of leadership empowerment of the employees was moderate (76.5%). In addition, there were statistically significant differences between the job-based psychological ownership and the psychological and leadership empowerment of the employees. The findings also indicate that the employee's sense of job-based psychological ownership mediates the relationship between psychological and leadership empowerment of the workers and their performance.

In the light of the findings, the study recommended the necessity of directing the attention of officials in academic institutions towards the concept of psychological empowerment and its different methods. There is also a need to develop leadership in academic institutions in the Gaza Strip through developing the capacities of employees and directing them towards excellence and creativity. There is a need to give university workers more freedom to make decisions regarding their work tasks and how to choose them for the way they perform their work and to create an appropriate regulatory environment that encourages sharing and exchange of information between different administrative levels to achieve the employees' job attachment.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

صدق الله العظيم

[المجادلة: 11]

الإهداء

إلى من وجوده حياة، أنفاسه رئةً ثالثة، دعواته نجاة، وشيب شعره
جنة... أبي الغالي أهد الله بعمره
إلى بسملة الحياة وسر الوجود، إلى من دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم
جراحي... أمي الغالية أهد الله بعمرها
إلى من غرستنا في قلبي حب العلم منذ الصغر، وكانت لي منارة أهندي
بها دوماً.. عمّتي الحنونتان الدكتورة سلوى والأستاذة سميرة حلمي
أمان أطل في عمريهما
إلى من شاركوني حلو الحياة ومرها، وخطوا معي نحو الحلم خطوة بخطوة
وكانوا خير سند.. أخي الحبيب وأخواتي العزيزات
إلى أساتذتي الأفاضل، الذين ضربوا أروع الأمثلة من البذل والعطاء في
تربية الجيل وكانوا منارات للهدى والنور، وقدوة صالحة في كل وقت
وحين..
إلى كل زميلاتي وأحبابي وأقربائي الذين وقفوا إلى جانبي وغمروني
بمشاعر الحب والحنان..

إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع

شكرٌ وتقديرٌ

الحمد لله الذي لا يبلغ مدحه القائلون، ولا يحصي نعمه العادون، ولا يؤدي حقه المجتهدون... والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم تسليما كثيرا وبعد،،،

- أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان الى أستاذي الدكتور/ خالد عبد عبد السلام دهليز والذي تشرفت بإشرافه على دراستي والذي مدني بتوجيهاته الرشيدة ودعمه المتواصل حتى اكتملت هذه الدراسة، وأسأل الله أن يوفقه لما فيه الخير والفائدة.
- كما أتقدم بالشكر والعرفان للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الدكتور/ سامي أبو الروس والدكتور/ خليل ماضي لتكرمهم بقبول مناقشة هذه الدراسة وإثرائها بأرائهم ونصائحهم.
- كما وأتوجه بجزيل الشكر والامتنان للأخوة المحكمين لأداة الدراسة (الاستبانة) الخاصة برسالتي، حيث لم ييخلوا عليّ بتوجيهاتهم وأرائهم ولما بذلوه من جهد في تحكيم أداة الدراسة.
- كما يطيب لي أن أتقدم بشكر خاص لجامعتي الموقرة الجامعة الإسلامية بغزة بطاقيها الإداري والأكاديمي لما يبذلونه من جهود في خدمة الطلاب وخاصة كلية التجارة.
- وأخيرا أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في مد يد العون والمساعدة في إخراج هذه الرسالة على وجه لائق ومميز... وأسأل الله العظيم أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم.

والله ولي التوفيق

الباحثة/ نجوى محمد أمان

فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ت.....	ملخص الرسالة
ث.....	Abstract
ح.....	الإهداء
د.....	شكر وتقدير
ذ.....	فهرس المحتويات
ص.....	فهرس الأشكال والرسومات التوضيحية
ض.....	فهرس الملاحق
1.....	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2.....	1.1 مقدمة
3.....	1.2 مشكلة الدراسة:
5.....	1.3 أهداف الدراسة:
6.....	1.4 أهمية الدراسة:
7.....	1.5 انموزج ومتغيرات الدراسة
9.....	1.6 حدود الدراسة
9.....	1.7 مصطلحات الدراسة
11.....	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة
12.....	2.0 مقدمة:
13.....	المبحث الأول: أداء العاملين
13.....	2.1.1 مقدمة
13.....	2.1.2 ماهية أداء العاملين
15.....	2.1.3 معايير لأداء:
17.....	2.1.4 محددات الأداء:
18.....	2.1.5 معوقات الأداء:
19.....	2.1.6 الأداء السياقي وأداء المهمة:
19.....	2.1.7 تعريف الأداء السياقي:
20.....	2.1.8 أبعاد الأداء السياقي:
21.....	2.1.9 تعريف أداء المهمة

22.....	2.1.10 التمييز بين أداء المهمة والأداء السياقي.....
24.....	المبحث الثاني: تمكين العاملين
24.....	2.2.1 مقدمة.....
24.....	2.2.2 مفهوم التمكين بشكل عام.....
26.....	2.2.3 أهمية تمكين العاملين.....
27.....	2.2.4 أساليب تمكين العاملين.....
29.....	2.2.5 التمكين النفسي للعاملين:.....
30.....	2.2.6 أبعاد التمكين النفسي:.....
31.....	2.2.7 التمكين النفسي والنتائج المتعلقة بالعمل:.....
32.....	2.2.8 التمكين القيادي للعاملين.....
35.....	2.2.10 سلوكيات التمكين القيادي والعلاقة بينها وبين التمكين النفسي.....
35.....	2.2.11 التمكين القيادي وأداء العمل:.....
36.....	2.2.12 التمكين القيادي والإبداع الفردي.....
36.....	2.2.13 التمكين القيادي وإبداع الفريق.....
38.....	المبحث الثالث: الملكية النفسية تجاه الوظيفة
38.....	2.3.1 مقدمة.....
38.....	2.3.2 البناء المفاهيمي لمصطلح "الملكية النفسية".....
40.....	2.3.3 آثار ونتائج الملكية النفسية.....
40.....	2.3.4 الأشكال المختلفة للملكية النفسية.....
41.....	2.3.5 أبعاد الملكية النفسية.....
45.....	المبحث الرابع: المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية
45.....	2.4.1 مقدمة.....
45.....	2.4.2 لمحة عن التعليم العالي في فلسطين.....
46.....	2.4.3 المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية محل الدراسة.....
50.....	الفصل الثالث الدراسات السابقة
51.....	3.1 مقدمة.....
51.....	3.2 الدراسات العربية.....
62.....	3.3 الدراسات الأجنبية.....
77.....	3.4 الدراسات التي تناولت الملكية النفسية كمتغير وسيط وطبيعة العلاقة بين متغيراتها.....

78.....	3.5 التعقيب على الدراسات السابقة.....
80.....	3.6 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.....
81.....	3.7 ما يميز الدراسة.....
82.....	الفصل الرابع منهجية وإجراءات الدراسة.....
83.....	4.1 المقدمة.....
83.....	4.2 منهجية وأسلوب الدراسة.....
84.....	4.3 مجتمع وعينة الدراسة.....
84.....	4.4 خطوات بناء الاستبانة.....
85.....	4.5 أداة الدراسة.....
86.....	4.6 صدق الاستبيان.....
91.....	4.7 ثبات الاستبانة.....
93.....	4.8 التحليل العاملي التوكيدي.....
98.....	4.9 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
100.....	الفصل الخامس تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.....
101.....	5.1 مقدمة.....
101.....	5.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.....
103.....	5.3 الإجابة على أسئلة الدراسة.....
113.....	5.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
138.....	الفصل السادس النتائج والتوصيات.....
139.....	6.1 مقدمة.....
139.....	6.2 نتائج الدراسة.....
142.....	6.3 توصيات الدراسة.....
143.....	6.4 البحوث المستقبلية.....
144.....	المصادر والمراجع.....
160.....	الملاحق.....

فهرس الجداول

- جدول (2.1): الأبعاد المختلفة للأداء السياقي 20
- جدول (3.1): الدراسات التي تناولت الملكية النفسية كمتغير وسيط 77
- جدول (4.1): توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤسسة الأكاديمية 84
- جدول (4.2): توزيع الفقرات على محاور الاستبانة 85
- جدول (4.3): درجات المقياس 86
- جدول (4.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال أبعاد التمكين النفسي للعاملين والدرجة الكلية للمجال 87
- جدول (4.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات التمكين القيادي للعاملين والدرجة الكلية للمجال 88
- جدول (4.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال أداء العاملين والدرجة الكلية للمجال 89
- جدول (4.7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة والدرجة الكلية للمجال 90
- جدول (4.8): معامل الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية لإجمالي محاور الاستبانة 91
- جدول (4.9): معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة 92
- جدول (4.10): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي 98
- جدول (5.1): البيانات الشخصية 101
- جدول (5.2): البيانات الوظيفية 102
- جدول (5.3): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور أبعاد التمكين النفسي للعاملين 104
- جدول (5.4): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور التمكين القيادي للعاملين 106
- جدول (5.5): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور أداء العاملين 110
- جدول (5.6): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة 112
- جدول (5.7): نتائج تحليل المسار لتبيان الأثر المباشر وغير المباشر للدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة بين كلا من التمكين النفسي والقيادي للعاملين وأدائهم عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) 115
- جدول (5.8): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد بين الملكية النفسية تجاه الوظيفة وبين التمكين النفسي للعاملين 117
- جدول (5.9): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد بين الملكية النفسية تجاه الوظيفة وبين التمكين القيادي للعاملين 118
- جدول (5.10): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد بين التمكين النفسي للعاملين وأدائهم 120
- جدول (5.11): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد بين التمكين القيادي للعاملين وأدائهم 122

- جدول (5.12): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط بين الملكية النفسية تجاه الوظيفة وبين أداء العاملين .. 124
- جدول (5.13): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين-الجنس..... 125
- جدول(5.14): نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA الجامعة..... 126
- جدول (5.15): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين-طبيعة العمل 126
- جدول(5.16): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA الحالة الاجتماعية..... 127
- جدول (5.18): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA المسمى التعليمي 129
- جدول (5.19): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA سنوات الخبرة..... 129
- جدول (5.20): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين-الجنس..... 130
- جدول (5.21): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA الجامعة..... 131
- جدول (5.22): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين-الجنس..... 131
- جدول (5.23): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA الحالة الاجتماعية..... 132
- جدول (5.24): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA العمر..... 132
- جدول (5.25): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA المستوى التعليمي 132
- جدول (5.26): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA سنوات الخبرة..... 133
- جدول (5.27): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين-الجنس..... 134
- جدول (5.28): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA الجامعة..... 134
- جدول (5.29): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين-طبيعة العمل 135
- جدول(5.30): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA الحالة الاجتماعية..... 135
- جدول (5.31): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA الفئة العمرية..... 136
- جدول (5.32): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA المستوى التعليمي 136
- جدول (5.33): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA سنوات الخبرة..... 137

فهرس الأشكال والرسومات التوضيحية

- شكل (1.1): نموذج الدراسة..... 7
- شكل (2.3): الأبعاد المختلفة للملكية النفسية 41
- شكل (4.1): التحليل العاملي التوكيدي لمحور أبعاد التمكين النفسي للعاملين 94
- شكل (4.2): التحليل العاملي التوكيدي لمحور التمكين القيادي للعاملين 95
- شكل (4.3): التحليل العاملي التوكيدي لمحور أداء العاملين 96
- شكل (4.4): التحليل العاملي التوكيدي لمحور الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة..... 97
- شكل (5.1): النموذج المقترح حسب برنامج أموس 116

فهرس الملاحق

- ملحق (1): قائمة بأسماء المحكمين 161
- ملحق (2): الاستبانة 162

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

لقد اهتمت العلوم الإنسانية و الاجتماعية وخاصة علم الإدارة بالتطوير التنظيمي، أو ما يطلق عليه بتنمية المنظمة، وذلك بهدف إحداث مجموعة من التغييرات الإيجابية في المنظمة، بما يجعلها أكثر قدرة على حل المشكلات التي تواجهها وتقديم خدماتها بكفاءة وفاعلية، ولكن أي جهود يتم بذلها من أجل التغيير ولكنها لا تأخذ بعين الاعتبار الاهتمام بالعنصر البشري فإنها قد تسقط، وبالتالي تحركت الاتجاهات لمشاركة العاملين في عملية التغيير داخل المنظمات.

يلعب ممارسو تنمية الموارد البشرية دورا هاما في دعم بيئة عمل إيجابية نفسيا واجتماعيا لتطوير قوة عاملة تنافسية، حيث تستند هذه الجهود الى المواقف والسلوكيات الصحية للموظفين، وعلاوة على ذلك فإن تطوير بيئات عمل إيجابية نفسيا واجتماعيا يزيد من احترام الموظفين واحساسهم بروح الفريق (Park, Song, Yoon, & Kim, 2013)، وقد حثت المنافسة المتزايدة بسرعة في مختلف الأسواق المنظمات على التركيز على موظفيها وضمان التزامهم في مكان العمل، وقد كان التمكين احد الوسائل لتحقيق ذلك حيث يعتبر تمكين الموظفين ممارسة تحفيزية تهدف إلى زيادة الأداء من خلال زيادة فرص المشاركة والمشاركة في صنع (Hanaysha & Tahir, 2016)

بشكل عام يمتلك الانسان العديد من الأشياء مثل : الأراضي والعقارات وحقوق الملكية وغيرها من الأشياء الأخرى التي يرتبطون بها منذ فجر التاريخ ويشعرون تجاهها بمجموعة من المشاعر النفسية الخاصة والتي تمثل بشكل جوهري وأساسي ما يطلق عليه الباحثون الملكية النفسية " Psychological Ownership " ، ويقصد بالملكية النفسية هي تلك الحالة التي يشعر من خلالها الأشخاص أن شيئا ما أو جزء من هذا الشيء هو ملكا لهم (Pierce & Jussila, 2011) ; (Pierce, Kostova, & Dirks, 2003)، فكرة الملكية النفسية للمنظمات هو الشعور الذي يمتلكنا بأن شيئا ما هو لي أو لنا والتي لاقت اهتماما متزايدا من العلماء والممارسين كمؤشر مهم ومحتمل لسلوك العاملين وتصرفاتهم ، ان الملكية النفسية هي ظاهرة حقيقية جدا مرتبطة ببيئة العمل والبيئة

التنظيمية والتي تشكل جزءاً متكاملاً من العلاقة مع المنظمة ومدى قبولها للتغيير بالإضافة لتحويلها من المفهوم الوظيفي المجرد إلى كينونة الفرد و أفعاله (Pierce & Rodgers, 2004)

لقد تصاعدت الأهمية الاستراتيجية للعاملين في الخطوط الأولى لاحتكاكهم المباشر بالمتغيرات البيئية والعملاء، مما اقتضى منحهم فرصة التصرف مباشرة في الأمور التي تعكس مخاطر أو فرصاً جوهرية للمؤسسة وبكيفية تشابه تصرفات الإدارة العليا أو من يملكون المؤسسة ، وبناء عليه، فقد جاء مفهوم التمكين في الفكر الإداري ليطالب بالتخلي عن النماذج والفلسفات التقليدية والتي من بينها " المدراء يفكرون والموظفون ينفذون؛ الموظفون الجيدون هم الذين يطبقون تماماً ما يقوله لهم مدراؤهم " ، والقيام بتغيير جذري في أدوار العمل.(BORNI, 2015م) .

تركز المنظمات الحديثة جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أداؤها وأداء العاملين فيها، وتخصص الكثير من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة لرفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية ويتضح أهمية مفهوم الأداء كونه مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات ، من خلال العمل بأساليب وطرق جديدة وتهيئة بيئة عمل مناسبة للإنجاز والابداع في ظل العلاقات الإنسانية التي تحفز العاملين لبذل قصارى جهودهم من أجل أداء أفضل للأعمال في المنظمة (سلطان، 2015م).

ومن هنا فإن توجه الأنظار نحو تناول الملكية النفسية تجاه الوظيفة ودراسة علاقته بالتمكين القيادي والنفسي للعاملين وأدائهم في المؤسسات الأكاديمية يعتبر كخطوة مهمة نحو فهم أعمق للموظف والظروف المحيطة بعمله ومدى تأثيرها عليه بشكل خاص والمساهمة بتجاوز ما يعيق عمله من مشكلات.

1.2 مشكلة الدراسة:

غدت الجامعة مطمحاً للشعوب الناهضة لتحقيق أمانيتها وأهدافها وبانت البوابة الرئيسية التي تنفذ منها المجتمعات المعاصرة إلى جسر التقدم والرقي الذي يوصل إلى أعلى واسمي مراتب العزة والكرامة إلى ارض خصبة بالعلم والتكنولوجيا التي تسود عالم اليوم، ولم تعد الجامعة مستقلة عن بيئتها بل هي مؤسسة مجتمعية تؤثر وتتأثر بظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية وتعكس ما يعيشه هذا المجتمع من تطورات.

ونظرا لضخامة التحديات التي تواجه الجامعات الفلسطينية وانتشارها بشكل كبير ومتسارع واحتدام المنافسة فيما بينها لتقديم خدماتها بالشكل الأفضل والذي يقدم الخدمات لشريحة كبيرة من المجتمع ألا وهي شريحة الشباب على النحو الذي يحقق رضا لهم، ونظرا لقلّة الدراسات المحلية والتي تناولت متغير مهم كالمملكية النفسية تجاه الوظيفة كمتغير وسيط وفي سياق ما خرجت به هذه الدراسات من توصيات أشارت لأهمية الموظف كعنصر بشري هام وضرورة اشعاره بأهميته وأهمية دوره في المؤسسة التي يعمل بها كدراسة دهليز و زعرب(رسالة ماجستير) والتي تناولت الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة كمتغير مهم ودوره في التأثير على سلوك العاملين، و دراسة دهليز وحمد(رسالة ماجستير) والتي أشارت بدورها لضرورة إعطاء الموظف المزيد من الاهتمام والحرية في طرح الأفكار والمشاركة في العملية الإدارية واتخاذ القرارات بما يحقق له درجة عالية من الارتباط الوظيفي وتحسن من أدائه الوظيفي بشكل كبير.

وهنا تجدر الإشارة الى ان المؤسسات الأكاديمية في فلسطين بشكل عام وفي قطاع غزة بشكل خاص تعاني من أزمات مالية كبيرة وضعف تمويل الحكومة لهذه المؤسسات، حيث أدى ذلك إلى قيام تلك المؤسسات بتقليل النفقات وتخفيض الرواتب والمزايا الأخرى والتي من شأنها أن تؤثر على سلوك العاملين فيها، وأيضاً تعاني هذه المؤسسات من ضعف التنسيق والتواصل فيما بينها (منظمة التحرير الفلسطينية-مركز الأبحاث، 2012م).

ومما لا شك فيه ان الزيادة الكبيرة في عدد المؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة يخلق نوعاً من المنافسة فيما بينها، حيث بلغت عدد المؤسسات الأكاديمية المعترف بها في قطاع غزة نحو 29 مؤسسة بالإضافة الى ان الاحصائيات الرسمية تفيد بانخفاض واضح وملحوس في عدد الطلبة المسجلين في المؤسسات الأكاديمية حيث كان عددهم (92934) طالب في العام الدراسي -2015-2016م بينما أصبح عددهم (85660) طالب في العام 2017-2016م، وقد بلغ عدد الأكاديميين (2069) أكاديمي مما يشير بدوره الى ارتفاع عدد الطلاب لكل أكاديمي 41 طالبا مما يؤثر على أدائهم بشكل ملحوظ (الكتاب الاحصائي السنوي للتعليم في محافظات غزة 2016/2017م، غزة، فلسطين). ومن هذا المنطلق تبرز أهمية الجانب السلوكي والنفسي للعاملين في المؤسسات الأكاديمية.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

إلى أي مدى تلعب الملكية النفسية تجاه الوظيفة دورا وسيطا في العلاقة بين التمكين النفسي والقيادي للعاملين وبين أدائهم في المؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية تتمثل في:

1. ما هو مستوى إدراك الموظفين لأبعاد التمكين النفسي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية؟
2. ما هو مستوى إدراك الموظفين لأبعاد التمكين القيادي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية؟
3. ما هو مستوى تصورات العاملين في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية لأدائهم؟
4. ما هو مستوى إدراك وشعور العاملين بالملكية النفسية تجاه الوظيفة في المؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة؟
5. إلى أي مدى تؤثر ممارسة وتطبيق أبعاد التمكين النفسي والقيادي على شعور الموظف بالملكية النفسية تجاه الوظيفة؟
6. إلى أي مدى يؤثر شعور الموظف بالملكية النفسية تجاه الوظيفة على أدائه في العمل؟
7. إلى أي مدى يؤثر تطبيق التمكين النفسي والقيادي للعاملين بأبعاده المختلفة على أداء الموظف في العمل؟

3.1 أهداف الدراسة:

وبالتوافق مع أسئلة الدراسة فإن الدراسة الحالية تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على درجة شعور الموظفين بالملكية النفسية تجاه الوظيفة داخل المؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة.
2. التعرف على درجة ومدى تطبيق التمكين النفسي والقيادي للعاملين في المؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة.
3. اختبار العلاقة بين أبعاد التمكين النفسي والقيادي للعاملين وبين أداء العاملين في المؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة.
4. اختبار العلاقة بين أبعاد التمكين النفسي والقيادي والشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة في المؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة.
5. اختبار العلاقة بين الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة وأداء الموظفين لعملهم داخل المؤسسات الأكاديمية.

6. اختبار دور الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة كمتغير وسيط على العلاقة بين التمكين النفسي والقيادي للعاملين وأدائهم في المؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة.

1.4 أهمية الدراسة:

1.4.1 الأهمية النظرية

- تتبع أهمية الدراسة كونها تلقي الضوء على ثلاثة متغيرات لم يتناولها الباحثون " في حدود علم الباحث " مجتمعة مع بعضها البعض ألا وهي: الملكية النفسية تجاه الوظيفة – التمكين النفسي والقيادي للعاملين – أداء العاملين داخل المؤسسات الأكاديمية.
- تناول هذه الدراسة الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة بين كلا من التمكين النفسي للعاملين بأبعاده المختلفة، بالإضافة الى التمكين القيادي بأبعاده المختلفة وأداء العاملين في قطاع المؤسسات الأكاديمية سيفتح للباحثين والمهتمين آفاقا جديدة لدراسة متغيرات أخرى وسيطة بين تمكين العاملين وأدائهم، ودراسة هذه المتغيرات على مؤسسات أخرى غير قطاع المؤسسات الأكاديمية.
- تعد هذه الدراسة مهمة كونها تبحث الدور الوسيط للملكية النفسية بين كلا من التمكين النفسي والقيادي للعاملين وأدائهم حيث أن شعور الموظف بالملكية النفسية تجاه عمله داخل المؤسسة سيؤثر إيجابا عليه وعلى المؤسسة التي يعمل بها.

1.4.2 الأهمية التطبيقية

- **موظفي المؤسسات الأكاديمية:** حيث تهتم هذه الدراسة بأبعاد التمكين النفسي بالإضافة الى انها تبحث في ابعاد التمكين السلوكي القيادي المختلفة اذ أن هذه الأبعاد تعتبر مهمة جدا لأنها تساعد الموظفين للوصول لفهم أفضل لهذه الأبعاد مما يساهم في زيادة ونمو الوعي والادراك للموظفين تجاه الوظيفة.
- **قطاع المؤسسات الأكاديمية ككل:** حيث يعتبر القائمون على تلك المؤسسات الأكاديمية من أكبر المستفيدين من هذه الدراسة نظرا لأن تلك المؤسسات الأكاديمية يقدم خدمة وهذه الخدمة لا تقوم بدون العنصر البشري ألا وهو الموظف الذي يعتبر المحرك الأساسي للعمل بها إذ تساعد هذه الدراسة على الوصول لفهم أعمق وأدق لسلوك الموظف داخل العمل، بالإضافة

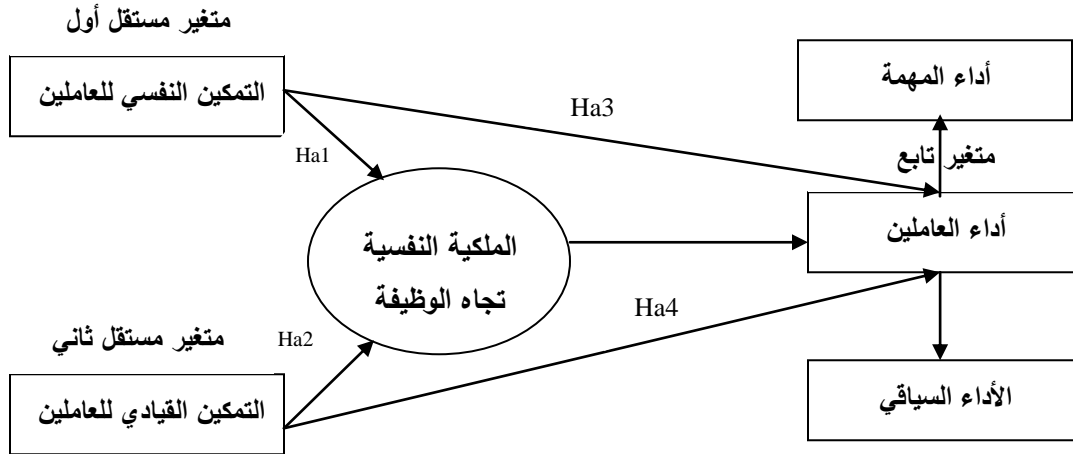
لإعطاء هذه الدراسة القائمين على المؤسسات الأكاديمية تصور أفضل عن عملية التحسين والتطوير للعمل داخل الجامعات وللموظف في وظيفته مما يساهم بدوره في إعطاء الجامعات القدرة على المنافسة بكل قوة ومواجهة التحديات والظروف الطارئة التي قد تواجهها.

1.5 نموذج ومتغيرات الدراسة

1.5.1 متغيرات الدراسة

• المتغيرات المستقلة:

1. المتغير المستقل الأول: التمكين النفسي للعاملين Psychological empowerment
2. المتغير المستقل الثاني: التمكين القيادي Leadership empowerment
3. المتغير التابع: أداء العاملين ببعديه: أداء المهمة (Task Performance) والأداء السياقي (Performance Contextual)
4. المتغير الوسيط: الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة (Pierce, Jussila, & Cummings, 2009).



شكل (1.1): نموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحثة بناء على (Bowen & Lawler III, 2006; Pierce et al., 2009)

1.5.2 فرضيات الدراسة

تبحث هذه الدراسة الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة على العلاقة بين كلا من التمكين النفسي والقيادي للعاملين وبين أدائهم (الأداء السياقي وأداء المهمة) وبناء على هذا فقد تم تحديد الفرضيات على النحو التالي:

1. الفرضية الرئيسة الأولى: " تلعب الملكية النفسية تجاه الوظيفة دورا وسيطا بين كلا من التمكين النفسي والقيادي للعاملين وأدائهم".

وقد انبثقت عن هذه الفرضية الرئيسة أربع فرضيات فرعية وهما كالاتي:

- أ- الفرضية الفرعية الأولى: " يؤثر التمكين النفسي للعاملين بشكل ايجابي على شعورهم بالملكية النفسية تجاه الوظيفة.
- ب- الفرضية الفرعية الثانية: " يؤثر التمكين القيادي للعاملين بشكل ايجابي على شعورهم بالملكية النفسية تجاه الوظيفة.
- ت- الفرضية الفرعية الثالثة: " يؤثر التمكين النفسي للعاملين بشكل ايجابي على أدائهم في العمل.
- ث- الفرضية الفرعية الرابعة: " يؤثر التمكين القيادي للعاملين بشكل ايجابي على أدائهم في العمل.

2. الفرضية الرئيسة الثانية: "يؤثر شعور العاملين بالملكية النفسية تجاه الوظيفة على أدائهم في العمل".

3. الفرضية الرئيسة الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات المبحوثين لأبعاد وأساليب التمكين النفسي والقيادي للعاملين في العمل داخل المؤسسات الأكاديمية تعزى لمتغيرات الجامعة، طبيعة العمل، والجنس، والحالة الاجتماعية، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة".

4. الفرضية الرئيسة الرابعة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أداء العاملين داخل العمل تعزى لمتغيرات الجامعة، وطبيعة العمل، والجنس، والحالة الاجتماعية، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة".

5. الفرضية الرئيسية الخامسة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة داخل المؤسسات الأكاديمية تعزى لمتغيرات الجامعة، طبيعة العمل، والجنس، والحالة الاجتماعية، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة".

1.6 حدود الدراسة

- **الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الأول والثاني من العام الدراسي 2016/2017 م.
- **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة ثلاث جامعات في قطاع غزة وهي: الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى.
- **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة العاملين في الجامعات الثلاث من فئة كلا من: الإداريين والأكاديميين بمنصب اداري.

1.7 مصطلحات الدراسة

التمكين النفسي Psychological empowerment: وهو تم تعريفه كبناء او مصطلح تحفيزي يتجلى في أربعة مفاهيم وهي: المعنى، الكفاءة، تقرير المصير او السيطرة والاستقلالية، والتأثير، وتلك المفاهيم الأربعة معا تعكس الجانب الفعلي التطبيقي أكثر من الجانب النظري الغير معلوم، والتحول لقواعد العمل بواسطة التحول الفعلي، حيث يقصد بالتحول في كيفية ان الامنيات والمشاعر الفردية قادرة على تشكيل قواعد وادوار العمل (Spreitzer, 1995)

التمكين القيادي Leadership empowerment: على أنه ذلك النوع من تقاسم السلطة وعرفت القيادة التمكينية كمجموعة من السلوكيات التي يقوم بها زعيم لمساعدة المرؤوسين على تحقيق الإدارة الذاتية وفي هذا السيناريو السلطة تنتقل من القادة إلى المرؤوسين (M. Li, Li, Zhang, & Zhang, 2016)

الملكية النفسية تجاه الوظيفة Job-Based Psychological ownership:

هي مجموعة من المشاعر التي تمتلك العاملين والتي بموجبها يشعرون بأنهم جزء من هذا العمل وبملكيتهم له (Mayhew, Ashkanasy, Bramble, & Gardner, 2007)

أداء المهمة Task Performance : وهي عبارة عن نشاطات أداء العمل التي تساهم في الجوهر الفني للمنظمة إما بشكل مباشر عن طريق استخدامها في العملية التكنولوجية للمنظمة أو بشكل غير مباشر عن طريق صيانة أو خدمة المتطلبات الفنية للمنظمة. (Borman & Motowidlo, 1997).

الأداء السياقي Performance Contextual: هي النشاطات التي تساهم بفعالية المنظمة من خلال طرق عديدة تعمل على تشكيل السياق النفسي والاجتماعي للمنظمة والتي تعتبر كمحفزات لعمليات ونشاطات المهمة (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2005)

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة

2.0 مقدمة:

يتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة ويهدف الى تناول الخلفية الأدبية والنظرية والمصطلحات التي لها علاقة بموضوع ومتغيرات الدراسة، ويتكون من أربع مباحث: المبحث الأول بعنوان أداء العاملين ويهدف الى التعرف على مفهوم أداء العاملين، ثم يتناول معايير ومحددات الأداء والعوامل المؤثرة عليه، ثم سيتم استعراض الأداء السياقي وأداء المهمة ومفهوم كل منهما ثم التعرف على الفرق بين أداء المهمة والأداء السياقي.

ويهدف المبحث الثاني والذي هو بعنوان تمكين العاملين الى عرض مفهوم التمكين بشكل عام وأهميته وأهدافه وأساليبه، ثم استعراض مفهوم التمكين النفسي للعاملين ومجالاته والنتائج المتعلقة بالعمل، ثم الحديث عن مفهوم التمكين القيادي للعاملين وسلوكياته والعلاقة بينها وبين التمكين النفسي والقيادة الذاتية، ثم تناول علاقة التمكين القيادي بكلا من أداء العمل والابداع الفردي والجماعي.

ويهدف المبحث الثالث والذي هو بعنوان الملكية النفسية تجاه الوظيفة الى استعراض مفهوم الملكية النفسية و آثاره بالإضافة الى الأشكال المختلفة له، كما يستعرض أبعاد الملكية النفسية التي تم استخدامها وتناولها في هذه الدراسة.

ويتناول المبحث الرابع بعنوان المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية عرض لمحة عن التعليم العالي في فلسطين ثم استعراض المؤسسات الأكاديمية محل الدراسة ونبذة عامة عن كل منها.

المبحث الأول: أداء العاملين

2.1.1 مقدمة

تتصف إدارة المنظمات بكافة أنواعها وأشكالها وأنشطتها ومهامها بالتطور السريع الذي يتواكب مع تطور العصر بمستجداته التقنية وأحداثه السريعة والمتلاحقة، الأمر الذي أضفى على قطاع التعليم العالي تحديات كبيرة لمواكبة تلك التطورات، ولأن العاملين هم العنصر الأساسي في هذا التطور بكل حيثياته من هنا جاء الاهتمام بأداء العاملين.

يحظى أداء العاملين بأهمية كبيرة في تسيير المؤسسات، إذ انه استحوذ على أكبر اهتمام من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، ومن هذا المنطلق فان الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمها، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة ألا وهو البقاء والاستمرارية.

حيث يعد الأداء الوظيفي هو الأساس الذي تقوم عليه المنظمات ومن خلاله تحقق المنظمات أهدافها، وعلى ضوءه تحدد خططها واستراتيجيتها المستقبلية، لذا يحظى الأداء باهتمام علماء الإدارة وعلماء السلوك الإداري على وجه التحديد. (السبيعي، 2016م).

إن تميز الأداء الوظيفي يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة أهلية كانت أو حكومية باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدول، لأن المنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين بها متميزا (براك، 2008م)

تتنوع وتختلف مجالات الأداء في منظمات الاعمال تبعا لاختلاف أعمالها وطبيعة نشاطها، ووفقا لدرجات ادارتها في التركيز على تلك المجالات التي تعتقد أن تحقيق الأهداف من خلالها يمثل أولوية، وحتى تلك المجالات التي تقل أهمية عن مجالات الأهداف الرئيسية، تسعى المنظمات الناجحة إلى بلورة منطلقات لقياس أدائها للوصول الى إطار عمل متكامل يعكس مستوى الأداء في المنظمة بشكل شامل (ادريس، 2009م)

2.1.2 ماهية أداء العاملين

مفهوم الأداء بشكل عام:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت الاهتمام والتمحيص والتحليل في المؤلفات والمراجع وكذلك في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية

بشكل خاص، وذلك نظرا لما يحمله هذا المفهوم من أهمية كبرى على مستوى العامل والمؤسسة من جهة، وارتباطه وتداخله مع الكثير من العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى، حيث يعبر الأداء، بمعناه الأعم، عن النتائج التي يحققها الموظف من خلال أداء مهمة تكلف به في إطار زمني محدد، حيث ان مفهوم الأداء له طابع متعدد الأبعاد وتعريفات متعددة (Aykan, 2014)

لقد أشار كيراكيم (Kherakhem,1990) الى ان الأداء يدل على " تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى ان يقوم الفرد بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة " ، كما يعتبره كل من ميلر وبروملي بأنه انعكاس لكيفية استغلال المؤسسة للموارد المالية والبشرية، وكيف نستخدمها بكفاءة وفعالية بشكل يجعلها قادرة على أن تحقيق أهدافها، حيث نلاحظ من التعريف السابق أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة ويقصد هنا عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام ويقصد بذلك عامل الفعالية . (المحاسنة، 2013م)

كما يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه " الناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد ويتأثر هذا الأداء بمقدار ما يستغله الفرد لطاقته وامكاناته وفي نفس الوقت بمقدار رغبة الفرد في الأداء.(المدرع، 2014م)

بالإضافة الى ذلك فقد أشار ثوماس جيلبرت (Thomas Gilbert) الى مصطلح الأداء وقال بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد ان يتوقف الأفراد عن العمل، أي انه مخرج أو نتاج أو نتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز، اذ انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا .(النميان، 2003م)

وهناك من يرى ان أداء العاملين يعتبر عاملا مهما وذلك لمساهمته في زيادة المخرجات، وتحسين السلوك الإيجابي وشخصيات العاملين، بالإضافة الى دوره الكبير في زيادة إنتاجية المنظمة (Hatane, 2015م)

وهناك أيضا من عرف الأداء كونه محصلة للسلوكيات والنتائج، وقد تم تناول مفهوم الأداء من خلال العالم Brumbrach (1988م) حيث اعتبر ان مفهوم الأداء يعني ويشمل كلا من السلوكيات والنتائج ، حيث أن السلوكيات تتبع من الشخص الذي يؤديها والذي يقوم بتحويل الأداء

من الشكل التجريدي الى الشكل العملي، مما تعني انها ليست فقط أداة من أدوات الحصول على النتائج، حيث ان السلوكيات هي أيضا تعتبر من المخرجات أي انها نتاج الجهد الذهني و العملي المطبق على المهام والتي يمكن الحكم عليها بصرف النظر عن النتائج (Armstrong, 1999) كما انه يمكن النظر للأداء الوظيفي كما تناوله الكاتب نائل العواملة على انه " مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ ذو الخبرة الفنية في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص. (محمد، 2006م)

ومن خلال التعريفات السابقة فإن الباحثة ترى ان مفهوم الأداء يعبر عن مجموعة متعددة من السلوكيات التي يقوم بها الأفراد من أجل انجاز عمل ما لتحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة بين الموظف والوظيفة والمؤسسة التي يعمل بها والحصول على نتائج إيجابية وذلك من خلال العديد من مخرجات العمل التي تحقق الرضى والقبول لجميع أطراف العمل. كما ترى الباحثة ان مفهوم الأداء ينطوي على عدة عناصر أهمها:

- الموظف: ويتضح ذلك من خلال ما يتسم به الموظفين من مهارات واهتمامات وامكانيات ودوافع تمكنهم وتساعدهم على تحقيق مستوى عالية من الأداء.
- الوظيفة: ويتضح ذلك من خلال ما تحتويه هذه الوظيفة من تحديات وشروط ومتطلبات للقيام بها على أفضل وجه، وما مدى إمكانية أن تحققه هذه الوظيفة لطموح الموظف وتقديمها للفرص وللتحديات.
- البيئة التنظيمية والمؤسسية: ويتضح ذلك من خلال مدى توفر مناخ جيد للعمل، بالإضافة الى ما توفره الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

2.1.3 معايير أداء:

ان عملية تقييم الأداء تتطلب وجود معايير او أساس ينسب اليه أداء الأفراد ويقارن به كأساس للحكم عليه، تلك هي معايير الوظيفة Standards Jobs أو معايير الأداء الجيد Criteria of Satisfactory Performance (زويلف، 1993م)

فمعايير الأداء هي عبارة عن مجموعة من المقاييس الكمية والزمنية والنوعية لعمل معين، أو جزء من عمل معين، فمثلا الموظف المختص بمنح تأشيرات الخروج لطالبي السفر، يكون معدل

أدائه انجاز عدد معين من جوازات السفر (الكم) في الساعة (الزمن) مع صحة التأشيرات والتأكد من عدم وجود موانع للسفر (المواصفات) (علي، 2000م) يوجد نوعين أساسيين لمعايير الأداء:

1. معايير الأداء الموضوعية: وتمثل تلك المعايير مجموعة من الحقائق المادية الملموسة الواضحة والتي لا خلاف في تحديدها، كما يمكن الاستدلال عليها بشكل نوعي أو كمي أو زمني، مثل عدد البحوث المنجزة وحجم الإنتاج وعدد المعاملات المنجزة، ومواعيد الإنجاز.
2. معايير الأداء الشخصية: وتمثل تلك المعايير مجموعة من الخصائص والسمات الفردية الشخصية التي يستدل عليها بشكل شخصي وليس بنتائج نهائية ملموسة للسلوك كما الحال بالنسبة للمعايير السابقة كعلاقة الفرد برؤسائه في العمل والانضباط والإخلاص، والولاء للمنظمة.

ويتم بناء معايير للأداء لكل وظيفة بالاعتماد على عملية التحليل الوظيفي، فلكل وظيفة معايير تختلف باختلاف مواصفاتها، فهناك بعض الوظائف كثيرا ما تتطلب التركيز على المعايير الكمية، في حين أن هناك وظائف تتطلب التركيز على المعايير النوعية كالوظائف العلمية والإدارية والبحثية والتي يصعب تحديد مخرجاتها بدقة. (الرشيدي، 2009م) ويشترط المعيار مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير على الأداء المراد قياسه، ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص التالية:

1. صدق المقياس: أي ان مجموعة العوامل التي تدخل في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص المختلفة التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان، وهناك حالتان يكون فيهما المقياس غير صادقا:

أ- ان يحتوي هذا المقياس على عوامل أساسية في الأداء، وهذا النوع من الخطأ يعرف المقياس.
ب- أن يحتوي هذا المقياس على مجموعة مؤثرات خارجة عن إرادة الفرد وهذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس.

2. ثبات المقياس: يعني أن تكون النتائج المستخلصة من أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتا، أما عندما تختلف نتائج المقياس باختلاف درجات ومستويات أدائه، وإن كان ذلك ليس عيبا فيه وإنما حالة طبيعية.

3. التميز: ويقصد بها درجة حساسية المقياس وذلك بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فتميز بين أداء الفرد أو مجموعة الأفراد.
4. سهولة استخدام المقياس: ويقصد به وضوح المقياس ومدى امكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل. (نبيل، 2012م)

2.1.4 محددات الأداء:

انطلاقاً من اعتبار الأداء الوظيفي ممارسة لمجموعة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وان ذلك يعتبر سلوكاً، فان هذا السلوك يكون عرضة للتأثر سواء سلباً أو إيجاباً ببعض العوامل او العناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء، ويطلق على مثل هذه العناصر عادة محددات الأداء، وتنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالعامل أو مدى سيطرتها عليها الى قسمين: القسم الأول يتمثل في مجموعة المحددات التي تتعلق بالعامل كشخص وتسمى المحددات الداخلية والقسم الثاني تتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل وتسمى المحددات الخارجية (المحاسنة، 2013م)

أولاً: المحددات الداخلية:

1. **الجهد المبذول:** هو كمية الطاقة التي يبذلها الموظف في أداء مهام عمله، وهو يختلف عن أداء العمل نفسه نظراً لارتباطه بقوة الدافعية، وقد تعتمد كمية الجهد على التدعيم (الحوافز) بالمقارنة مع الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
2. **القدرات والخصائص الفردية:** تعرف قدرات الفرد الشخصية التي يكتسبها في أثناء مراحل عمله، وكذلك الخبرات السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.
3. **إدراك العامل لدوره:** أي مدى المام العامل بعمله، بمعنى أن تتجسد في مخيلة العامل تصورات وانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، بجانب كيفية ممارسة دوره في المنظمة. (الغصين، 2012م)

وترى الباحثة أن الأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من القدرات، الجهد، وإدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين.

ثانياً: المحددات الخارجية: حيث يشير الواقع الى أن هناك عناصر او محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل فيما يلي:

1. **البيئة التنظيمية:** وتتمثل في البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من توفر الموارد، الأنظمة الإدارية المعمول بها، مناخ العمل، الاشراف، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.
2. **البيئة الخارجية:** حيث تؤثر البيئة الخارجية للمنظمة الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية، كما تلعب التحديات الاقتصادية دورا هاما في التأثير على الأداء حيث انخفاض الرواتب وكذلك الحوافز والمكافئات واختلاف الرتب الوظيفية من مؤسسة الى أخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حال تدهورها ويجابا في حال ارتفاعها. (المحاسنة، 2013م)

2.1.5 معوقات الأداء:

1. **غياب الأهداف المحددة:** حيث أن المنظمة التي ليس لها خطط تفصيلية لعملها، ومعدل انتاج محدد لن تستطيع ان تقيس ما تحقق إنجازات أو أن تحاسب موظفيها على مستوى أدائهم، ولا يمكن أن تمتلك معايير أو مؤشرات للإنتاج، وعندها يتساوى الموظف الذي يؤدي والموظف محدود الأداء.
2. **عدم المشاركة في الإدارة:** لقد ساهم عدم مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات في وجود فجوة بين القيادات الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا مما يؤدي الى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، مما يؤدي الى انخفاض مستوى الأداء لدى الموظفين، لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في تحليل المشكلات والمشاركة في وضع الحلول المناسبة لها.
3. **اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح وفشل الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف والترقيات والعلوات والحوافز التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل الحفز على الأداء مؤثرة، وهذا بدوره يتطلب نظاما متميزا لتقييم الأداء ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المنتج والموظف متوسط الإنتاج والموظف غير المنتج.
4. **مشكلات الرضا الوظيفي:** من العوامل المؤثرة على مستوى الأداء، عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه، فالرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل الاجتماعية كالعادات والتقاليد، كما يتأثر بعوامل معنوية داخل بيئة العمل، كالترقي والتكليف بمسؤولية أكبر، والعوامل المادية كالراتب والحوافز المادية.

5. **التسيب الإداري:** يشير مصطلح التسيب الإداري الى ضياع ساعات مهدورة من العمل يقضيها المسؤول خارج نطاق العمل، أو في أعمال ليس لها صلة، وينشأ التسيب الإداري نتيجة أسلوب القيادة والاشراف، فالتزام القيادة بالنظام واحترام الوقت يجعلها قدوة ويمنحها الشجاعة والقدرة على تطبيق الأنظمة على الموظفين (الرشيدي، 2009م)

2.1.6 الأداء السياقي وأداء المهمة:

إن تقييم أداء الموظفين بشكل دقيق وشامل هو أحد المحاور الرئيسية لبحوث وممارسات إدارة الموارد البشرية. ومن المسلم به أن تقييمات الأداء يجب أن تعكس المساهمات الحقيقية والإجمالية التي قدمها الموظفون إلى المنظمات (H. Wang, Law, & Chen, 2008) لقد حدد كلا من (Viswesvaran & Ones, 2000) و (Borman & Motowidlo, 1997) أن الأداء الفردي يشمل أداء المهمة والأداء السياقي، حيث بالنسبة إلى هؤلاء المؤلفين، فإن تعريف الأداء الفردي يتكون من مجموعة من الإجراءات والسلوكيات والنتائج التي يظهرها الموظفون ويؤدونها، ويسهمون في تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث أن في تحقيق أهداف المنظمات، فإنه من المتوقع أن يقوم الموظفون بالعديد من الأنشطة "السياقية" التي قد لا تكون ذات صلة مباشرة بوظائفهم، ولكنها مهمة بالنسبة لمنظماتهم، وتعتبر هذه الأنشطة السياقية محفزات حاسمة لإنجاز المهام، ولا يستهدف هذا النوع من الأداء كثيرا دعم النظام التقني، بل بالأحرى تنظيم المنظمة على نطاق أوسع، وهو المناخ الاجتماعي والنفسي الذي ينبغي أن يعمل فيه النظام التقني. هذا البعد من الأداء الفردي يؤثر على الثقافة التنظيمية والمناخ الذي يؤثر على الأداء والفعالية (Hattrup, O'Connell, & Wingate, 1998).

2.1.7 تعريف الأداء السياقي:

تم تعريف الأداء السياقي بأنه السلوك الذي يؤثر على السياق التنظيمي والاجتماعي والنفسي الذي يتم فيه تنفيذ العمل (على سبيل المثال العمل بالتعاون مع الآخرين، والاستمرار في الوصول إلى الأهداف الصعبة)، (Borman & Motowidlo, 1993; Gellatly & Irving, 2001). وهناك من عرفها على أنها هي النشاطات التي تساهم بفعالية المنظمة من خلال طرق عديدة تعمل على تشكيل السياق النفسي والاجتماعي للمنظمة والتي تعتبر كمحفزات لعمليات ونشاطات المهمة (Organ et al., 2005).

كما أشار (Rego, 2002) الى أن الأداء السياقي يتوافق مع الأنشطة التي لا ترتبط مباشرة بوظائف المرء وإنما هي التي تشكل البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية. ويساهم الأداء السياقي في الفعالية التنظيمية، و "يشمل التطوع لتنفيذ أنشطة مهمة ليست جزءا رسميا من الوظيفة والمساعدة والتعاون مع الآخرين في المنظمة لإنجاز المهام، وعلى الرغم من أن هذه السلوكيات يمكن أن يكافأ عليها الموظف في بعض الأحيان، وغالبا ما لا يتم تضمينها صراحة في متطلبات الوظيفة الرسمية. ويتفق علماء من تقاليد مختلفة على أن السلوكيات خارج متطلبات المهمة الوظيفية الرسمية مهمة للأداء البشري والفعالية التنظيمية والربحية اللاحقة (Borman & Motowidlo, 1997),(Goodman & Svyantek, 1999).

2.1.8 أبعاد الأداء السياقي:

لقد قسم Van Scotter & Motowidlo, 1996 الأداء السياقي الى بعدين:

1. تسهيل العلاقات بين الأشخاص، ويتم تعريفها بأنها "تعاونية، تراعي مشاعر الآخرين، ومفيدة للأعمال التي تساعد العاملين في العمل (الموظفين) والأداء.
2. تفاني العمل، والذي يعرف بأنه "انضباط ذاتي، ودوافع مثل العمل الجاد، واتخاذ المبادرة واتباع قواعد لدعم الأهداف التنظيمية.

وقد قال Carlos & Rodrigues, 2016 أنه يمكن قياس مفهوم الأداء السياقي من خلال أبعاد مختلفة وهي التعاون، الضمير التنظيمي، المهارات الشخصية، والعلاقات الشخصية والخصائص الشخصية / الجهد المستمر، حيث يظهر الجدول (2.1) التعريفات الخاصة بكل بعد من الأبعاد.

جدول (2.1): الأبعاد المختلفة للأداء السياقي

التعريف الخاص به	البعد
– الثبات للوصول إلى الأهداف	الجهد المستمر (اندمجت مع الخصائص الشخصية)
– الفعالية في العمل مع الآخرين. – أداء مهام إضافية. – مساعدة الزملاء	التعاون
– الانضباط الشخصي (حيث يتمتع الناس عن سلوكيات الأداء السلبية،	الضمير التنظيمي

التعريف الخاص به	البعد
مثل الغياب المفرط والقواعد والإجراءات في العمل). الملاحظة _	
المبادرة. الدافع للأداء، للتعلم (طلب المعلومات) والعمل الجاد. الإبداع والابتكار. التكيف. تحمل الإجهاد. _	الخصائص الشخصية (اندمجت مع الجهد المستمر)
مهارات الاتصال الشفوي والكتابي الصراع والحل التفاوض التأثير على الآخرين الشبكات اجتماعية _	العلاقات الشخصية

المصدر: (Carlos & Rodrigues, 2016)

إن التفاني في العمل هو الأساس التحفيزي للأداء الوظيفي ويشير إلى السلوك المنضبط الذاتي، والعمل الجاد وأخذ زمام المبادرة لحل المشاكل في العمل، ومن ناحية أخرى، فإن سلوك الأداء السياقي مثل التطوع والمثابرة والمساعدة والتعاون يرتبط بالمتغيرات التحفيزية وخصائص الشخصية (H. Wang et al., 2008).

وبالإضافة إلى تحديد الأبعاد السلوكية للأداء السياقي، ركزت الكثير من البحوث على التنبؤ بهذا الجانب من الأداء، وتظهر النتائج عموماً أن الفروق الفردية في الشخصية، بدلاً من القدرة المعرفية العامة أو المعرفة والمهارات ذات الصلة بالوظيفة، هي مؤشرات هامة لمعايير الأداء السياقية. (Gellatly & Irving, 2001), (Hattrup et al., 1998)

2.1.9 تعريف أداء المهمة

وقد قام Borman & Motowidlo, 1993 (Borman & Motowidlo, 1997) بتعريف أداء المهمة على أنه "الفعالية التي يؤدي بها شاغلي الوظائف أداء أنشطة تسهم في جوهرها التقني إما عن طريق التنفيذ المباشر لجزء من عملياتها التكنولوجية أو بتزويدها بالمواد اللازمة أو الخدمات " أي أنها عبارة عن نشاطات أداء العمل التي تساهم في الجوهر الفني للمنظمة إما بشكل مباشر

عن طريق استخدامها في العملية التكنولوجية للمنظمة أو بشكل غير مباشر عن طريق صيانة أو خدمة المتطلبات الفنية للمنظمة.

ويوضح (Katz & Ziderman, 1990) أداء المهام على أنه فعالية شاغلي الوظائف في أداء النواة التقنية إما بتنفيذ العملية أو بتوفير المواد أو الخدمات، ويشمل أداء المهام تنفيذ المكونات الرسمية لوظيفة واحدة والتي بدورها تفيد المنظمة مباشرة وتميز وظيفة واحدة من وظائف أخرى بشكل ملحوظ.

ومن بين الأمور الأخرى، فإن أداء المهمة يتضمن تحقيق أهداف الشركة وعرض المبيعات الفعالة، ونلاحظ أن هذا يؤكد على أداء الأداء للأهداف التنظيمية. في حين أن هذا هو بالتأكيد مهم جدا فإنه لا يصف مجموعة كاملة من الأداء البشري في العمل. (Behrman & Perreault, 1982).

تم قياس أداء المهام مع العناصر التي قيمت أداء الموظفين الحالي (على سبيل المثال، "يحقق أهداف الوظيفة"، "يخطط وينظم لتحقيق الأهداف والوفاء بالمواعيد النهائية") والتوقعات بالنسبة للترقية (على سبيل المثال، 'يظهر ملائمة لأداء دور لأعلى مستوى، " يلتقي معايير للترقية"). ويرى (Borman & Motowidlo, 1993) أن أداء المهام يتعلق بالجوانب التقنية للأداء - تطبيق المهارات التقنية والمعرفة لأداء المهمة

2.1.10 التمييز بين أداء المهمة والأداء السياقي

ويسهم كل من مجالي الأداء السياقي وأداء المهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية، ولكن من خلال آليات مختلفة، وقد تميز أداء المهام والأداء السياقي بثلاثة افتراضات رئيسية:

- أولاً، الأنشطة المرتبطة بالأداء السياقي متشابهة عبر الوظائف، في حين أن الإجراءات المرتبطة بأداء المهام ستختلف بين الوظائف.
 - ثانياً، يرتبط الأداء السياقي بالشخصية والدافع. بينما يرتبط أداء المهمة بالقدرة.
 - وثالثاً، الأداء السياقي هو تقديري وذو دور إضافي، في حين يوصف أداء المهمة ويتألف من دور السلوك. (Conway, 1999; J. W. Johnson, Borman & Motowidlo, 1997)
- (2001)

لقد تم فصل أداء المديرين إلى فئتي الأداء السياقي وأداء المهام لتحديد الأبعاد التي تشكل الأداء، وقد ارتبط الأداء السياقي مع الشخصية، في حين ارتبط أداء المهمة مع القدرة المعرفية (Borman & Motowidlo, 1997). وقد أكد (Mackenzie, Podsakoff, & Fetter, 1991), (Motowidlo & Van Scotter, 1994)؛ أن الأداء السياقي والمهام يتم تحديده من قبل متنبئات مختلفة.

يختلف أداء المهام عبر الوظائف ويميز بينها، في حين أن الأداء السياقي شائع في معظم الوظائف. حيث إن أداء المهمة يدور حول الكفاءة التي يتم بها إنجاز الأنشطة، وبالتالي، فإن التباين بين الموظفين على أداء المهمة يعزى منطقياً إلى الاختلافات في المهام التي يضطلع بها وكذلك المعرفة الفردية والمهارات والقدرة؛ في حين أن الأداء السياقي "له تأثير على الحفاظ على البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية الأوسع التي يجب أن تعمل فيها النواة الفنية" (Borman & Motowidlo, 1997)، وبالتالي إن الأداء السياقي هو مفهوم متعدد الأبعاد ومتنوع، أكثر من كونه مجموعة واحدة من السلوكيات الموحدة (Van Dyne & LePine, 1998).

المبحث الثاني: تمكين العاملين

2.2.1 مقدمة

يعتبر العنصر البشري احد مقومات المنظمة التي يجب الحفاظ عليها والسعي لتطويرها من اجل الرقي بها نحو الأفضل ونحو تحقيق الأهداف الموضوعة، ولا تستطيع أي منظمة ان تعمل بكفاءة وفاعلية بدون الاهتمام بالموارد البشرية، وبذل الجهد والمال والوقت لاختيار أفضلهم كفاءة، وتعمل على تمكينهم، فتوفر لهم التدريب المناسب وتمنحهم مزيدا من الحوافز، ومزيدا من التفويض في الصلاحيات، واتخاذ القرارات بالمشاركة، كما تشجعهم كذلك على المبادأة والابداع (بدير، فارس، & عفانة، 2016م)

مع وجود التطور المتسارع في التكنولوجيا والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة في انتاج السلع وتقديم الخدمات المميزة، يتطلب من المنظمات ان تحدث تغييرا واضحا في أساليبها الإدارية بما يتوافق مع تلك التطورات، وقد تبع ذلك التطور تطورا مثيلا له في الفكر الإداري، مما أدى الى بروز مفاهيم إدارية حديثة اجتاحت بيئة الأعمال العالمية وأصبح من الضروري تطبيقها للاستفادة من فوائدها، ومن تلك المفاهيم مفهوم التمكين. (الملفوح، 2016م)

يعد التمكين جزءا مشهودا من التغيير في عالم الصناعة اليوم فهو يؤدي الى تهذيب كادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المدراء كما يعد التمكين عاملا مهما ومفتاح أساسي لتنمية عامل الابداع داخل المنظمة، فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم هي تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونهم، وهي واثقة كذلك بكون التمكين هو فرصة لتطوير مهارات العاملين، اذ يرى Ivancevich ان العاملين لا يريدون فقط اشباع حاجاتهم بمجرد ان يكون لهم وظائف بل ان حاجاتهم تمتد الى ما بعد ذلك بكثير. (الدوري، 2009م).

2.2.2 مفهوم التمكين بشكل عام

لقد تعددت مفاهيم ووجهات نظر الباحثين حول التمكين، ونجد العديد من الباحثين اهتموا بهذا الموضوع نتيجة أهميته في المنظمات ولما يحققه من أهداف وغايات سواء كانت للمنظمة او للعاملين.

هناك تعريفات عديدة لمفهوم التمكين للعديد من العلماء، حيث ان واحدة من التعريفات الكثيرة التي تم الإشارة إليها كثيرا لمفهوم تمكين العاملين هو للعالمين Conger and Kanungo (1988) حيث عرف كلا منهما التمكين على انها العملية التي تسمح بتعزيز مشاعر الكفاءة الذاتية بين أفراد المنظمة من خلال تحديد الظروف التي تعزز الشعور بالضعف او العجز، ومن خلال إزالتها بواسطة كلا من الممارسات التنظيمية الرسمية والتقنيات غير الرسمية لإثبات فعالية المعلومات، وتكمن جذور هذا التعريف في نظرية إدارة السلطة وتفويض الصلاحيات التي تعطي الموظف الحق في السيطرة واستخدام الموارد التنظيمية لتحقيق النتائج التنظيمية المرغوب بها (Ugboro, 2006)، وهناك من نظر الى مفهوم التمكين من خلال منظورين الأول ينظر على ان التمكين عبارة عن مجموعة من الممارسات الإدارية والتي تهدف الى زيادة الحكم الذاتي والمسؤوليات للموظفين، والثاني ينظر الى التمكين باعتباره مجموعة اعتبارات العمل الاستباقية الفردية (Boudrias, Gaudreau, Savoie, & Morin, 2009)

هناك من عرف التمكين على انه البيئة التي يتوفر فيها العاملين القدرة والقابلية على تحمل المسؤولية في تطوير وتحسين الفعاليات الأساسية، لتحقيق وإشباع حاجات المستهلكين من خلال علاقات ونتائج واضحة المعالم لغرض تحقيق منفعة، وأهداف المنظمة، اذن فالتمكين هو وصف لفلسفة إدارة المنظمة، والتي تسمح من خلالها للعاملين بالسلطة والمسؤولية عن عمليات الصنع واتخاذ القرارات التي تؤثر في أعمالهم. (قالي، الغني، 2016م)

وهناك من رأى أن التمكين لا يعني إعطاء العامل او الموظف القوة، بل يعني اتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات ويؤدي ذلك الى التفوق والابداع في العمل، أي إعطاء العامل الثقة والحرية والموارد ليتصرفوا طبقا لإحكامهم. (غنيم، جواد، 2012 م).

اذن فإن أغلب الآراء حول تعريف التمكين تجمع على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة.

2.2.3 أهمية تمكين العاملين

يعد التمكين عامل مهم، ومفتاح أساسي لتنمية الابداع، فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم هي تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل، لذلك فإن التمكين يحمل أهمية كبيرة تتبع من خلال النقاط التالية:

- يساهم التمكين في زيادة الإنتاجية للمنظمة في كونه يساهم في تطوير إمكانيات العاملين، وتحقيق الرضا وتمسكهم بالمنظمة، كما يجعل المنظمات مرنة وقادرة على التعلم والتكيف بهدف اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على الحصة السوقية وتوسيعها. (قالي، 2016م)

- ان ارتباط التمكين بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفي ضوء المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة، أصبح من الأهمية إعادة هيكلة المؤسسات وإطلاق الطاقات البشرية الكامنة، توفير القيادة ذات الرؤية السليمة والبيئة المساندة وتدريب وتأهيل القادة والموارد البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء المهام والواجبات وفق أحدث الوسائل والأساليب (العمرى، 2016م)

- إن التمكين يؤدي الى تهذيب كادر المؤسسة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المديرين، كما يعد التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة، كما انه يعمل على توفير فرصة لتطوير مهارات العاملين. (بودرهم، 2014م)

- تكمن أهمية التمكين بالنسبة للمدراء من خلال أن التمكين يلغي مبدأ التسلط والاستبداد الوظيفي والولاء المؤسسي للموظفين، فهو يعكس التزام الموظفين وتقانيهم بأهداف وأغراض المنظمة، ويجعل المدراء يميلون الى التعلم بدلا من الهيمنة والسيطرة، كما يجعلهم متفرغين للقضايا الاستراتيجية المهمة، ويتيح لهم فرصة تطوير العمل والتخطيط للمستقبل، ودعم العلاقة بمرؤوسيههم ويخلق بينهم مناخ من الثقة (حجيرة، 2014م)

- يساهم تمكين العاملين في تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من الدور الرقابي المتشدد، بالإضافة الى ان التمكين يعتبر ممارسة لتغيير الوضع القائم لهمم القوة في المؤسسة بانتقال القوة الى أسفل الهرم التنظيمي. (قالي، الغني، 2016م).

- يكتسب التمكين أهميته من خلال كونه يشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الإنجاز كما انه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم. (الدوري، 2009م)

2.2.4 أساليب تمكين العاملين

تختلف أساليب التمكين وفق الرؤى والمنهجيات المتعددة المتبعة، حيث يمكن تحقيق تمكين العاملين من خلال أساليب متعددة نذكر منها ما يلي:

1. أسلوب القيادة:

يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة وأسلوب القيادة هذا، يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين. وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل. (بودرهم، 2014م)

2. أسلوب تمكين الأفراد:

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات". ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية (Cognitive) للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار. هذا وقد توصلت (Spretizer 1996) إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق. (بمينة، 2015 م)

3. أسلوب تمكين الفريق:

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي. وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة Quality circles في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي. والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً يؤكد Torrington أن عمل الفريق يعد أسلوباً

يستخدم لتمكين العاملين ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط (Flat Structures) بدلاً من التنظيمات الهرمية. هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء؛ لأن الاعتمادية المتبادلة (Interdependency) بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد (Dependency). كما تتحقق القيمة المضافة (Added Value) من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعدّ عرضة للخطأ والقصور. (حجيرة ، 2014م)

4. أسلوب تبادل المعلومات:

حيث إن هذا الأسلوب يعتمد على تبادل المعلومات مع العاملين لأنه لا يساعد على بناء الثقة بينهم فحسب وإنما يعطي العاملين معلومات هامة من شأنها أن تسمح لهم باتخاذ القرارات على أفضل وجه ممكن خصوصاً في الحالات الحرجة. (عودة & المسعود، 2013)

5. أسلوب إدارة الجودة الشاملة:

يرى دُعاة الجودة الشاملة ضرورة تغيير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تماشياً مع تمكين الموظفين، ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة. وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعاً من الحرية في التصرف ونوعاً من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة؛ لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية. ولا بد من أن يتلقى الموظفون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض في الجودة على مختلف الصُّعد من أجل إرضاء العملاء. (المؤمن، وآخرون، 2015م).

6. أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماداً بضعاً أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، من هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضاً على صنع القرارات الاستراتيجية وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً كأن يقول أحدنا: "أنا اليوم أشعر بالتمكين" فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة. فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة، من الأسس الهامة في تكوين فريق وفرد متمكنين من زمام الأمور في العمل وفي المؤسسة بشكل عام (ملحم، 2009).

2.2.5 التمكين النفسي للعاملين:

تعريف التمكين النفسي

إن التمكين النفسي فلسفة وطريقة تفكير، ويعكس القيادة الديمقراطية ويدفع القرارات الى الإدارات الدنيا وليس وسيلة لحل مشكلات العمل فحسب، بل مفتاح للإبداع والابتكار في بيئة العمل (Bhatnagar, 2005)، (Lin, 2002)

ووفقاً لـ (Carless, 2004) فإن التمكين النفسي هو أسلوب إداري ولكنه شعور نفسي بالمقام الأول بمعنى أن هذا الشعور والدوافع لا تعطى للعاملين وإنما هي أشياء ذاتية متأصلة بداخلهم وكل ما تستطيع الإدارة العليا عمله هو توفير المناخ والبيئة المساندة لرعايته وتعزيزه. وأشار (Bowen & Lawler, 1995) إلى التمكين النفسي بأنه حالة ذهنية داخلية (Mind of State) تحتاج الى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها

ويشير (Rafiq & Ahmed, 1998) إلى أن الموظف الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية، يتصف بمجموعة من الخصائص الآتية: (الإحساس بالسيطرة والتحكم الكبير في أدائه، الإدراك الواعي بمضمون العمل، والمسائلة والمسئولية عن نتائج أعمال الموظف، والمشاركة في تحمل المسئولية فيما يتعلق بأداء المؤسسة التي يعمل بها)

ويقول (Menon, 2001) فإنه نتيجة للتعريفات المتعددة للتمكين النفسي فإنه يمكن تلخيصه

بما يلي:

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

إن التمكين النفسي هو ليس ببساطة منظور نفسي للكفاءة وحسب ولكنه يتضمن ارتباطا تفاعلي نشط في المنظمة الواحدة وفهم جيد للبيئة التنظيمية، ولضمان نجاح عملية دمج وتفعيل التمكين النفسي فإن ذلك يتطلب الآتي: (Zimmerman, 1995)

1. يجب ان يتضمن إشراك افراد المنظمة في عملية التنمية، وتنفيذ وتقييم المدخلات.
2. تطوير ما يسمى بـ " بيئة الهوية " والتي بها يصبح العاملين داخل المؤسسة أعضاء بها إلى حد ما.
3. العمل مع أعضاء المنظمة كشركاء متكافئين.
4. العمل على خلق العديد من الفرص للعاملين داخل المنظمة لتطوير المهارات الخاصة بهم.

2.2.6 أبعاد التمكين النفسي:

التمكين النفسي مفهوم متعدد الوجوه وغالبا ما يعرف في الأدب الإداري من خلال أربعة أبعاد مميزة ومستقلة وتكمل بعضها بعضا، وهي التي تخلق الشعور الداخلي والتوجه نحو العمل وتتمثل في: أهمية العمل، التأثير، الجدارة، والاستقلالية (Menon, 2001)(Spreitzer, 1995)

1. وضوح وأهمية مغزى العمل:

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

2. التأثير:

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

3. الأهلية والكفاءة:

وهي اعتقاد الفرد بأن لديه المهارة والكفاءة والجدارة اللازمة لإنجاز الأعمال المطلوبة منه بإتقان وفاعلية عالية.

4. الاستقلالية الذاتية في العمل:

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

2.2.7 التمكين النفسي والنتائج المتعلقة بالعمل:

هناك أسباب قوية للتمكين النفسي تؤدي إلى نتائج إيجابية ذات صلة بالعمل حيث عندما يشعر الناس بالقدرة والقوة في العمل، فمن المرجح أن نلمس نتائج فردية إيجابية، حيث يجد العاملون أنفسهم مؤهلين للقيام بعمل وهم قادرين على الشعور بأن عملهم داخل المنظمة هو ذو معنى بالنسبة لهم، حيث ان هناك أربع نتائج محتملة للتمكين النفسي وهي:

1. الرضا الوظيفي: فقد وجد أن الموظفين الممكنين داخل عملهم يتمتعون بمستوى عالي من

الرضا الوظيفي والثبات من خلال عدد كبير من الدراسات، حيث ان الشعور بأهمية العمل وتقدير المصير يسمح للشخص بتلبية واشباع الاحتياجات الخاصة بالنمو من خلال الخبرة في السلطة، الكفاءة والرقابة الذاتية في العمل وبالتالي، من المرجح أن يتمتع العاملون الممكنون

نفسيا باحتياجات أكثر جوهرية للوفاء من خلال العمل، وبالتالي، تحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي. (Deci & Ryan, 1985)

2. الالتزام التنظيمي: إن بعد أهمية العمل الخاص بالتمكين النفسي يستدعي الالتزام التنظيمي الوجداني، لأنه يقيم الملائمة بين متطلبات دور العمل واحتياجات الفرد وقيمه. (Spreitzer, 1995)

3. التعاون والابتكار: ويتيح التمكين إمكانات داخل الموظفين لإحداث تغيير إيجابي في أدوارهم الوظيفية ووحدات العمل أو المنظمات، إن التمكين النفسي يرتبط ارتباطا إيجابيا بالابتكار حيث وجد أن مشرفي العمل الذين كانوا يتمتعون بمستويات عليا من التمكين قد كان ينظر إليهم على أنهم أكثر ابتكارا وتأثيرا وإلهاما. (Sinha et al., 2016; Spreitzer, 1995)

4. نوايا دوران العمل: حيث وجد ان الافراد الممكنين يعملوا على تقليل نسبة دوران العمل الخاص بهم، ولأن الأفراد يرجح أن ينظروا إلى العمل من الناحية النفسية كمورد قيم توفره المنظمة، فإن الموظفين سيشعرون بأنهم ملزمين بمثل هذا الترتيب المفيد للعمل مع زيادة الولاء للمنظمة واستمرار العمل (Blau, 1964)

2.2.8 التمكين القيادي للعاملين

تعريف التمكين القيادي للعاملين:

في العقود القليلة الماضية، أجبرت مجموعة معقدة من الضغوط الاجتماعية -الاقتصادية، مثل كثافة المنافسة الاقتصادية العالمية، والتقدم في التكنولوجيا والتحول إلى اقتصاد موجه نحو الخدمات، المنظمات على التحول نحو هياكل أكثر لامركزية يشجع فيها الموظفون على تولي المزيد من المسؤوليات، وبالنظر إلى هذا الواقع التنظيمي الجديد، جادل النظريون والأكاديميون على حد سواء بأن الهياكل الهرمية وتقنيات القيادة التي هيمنت تقليديا على ممارسات الإدارة ينبغي أن تستكمل بممارسات إدارية تهدف إلى تمكين الموظفين وقد أدى ذلك إلى زيادة التركيز على مفاهيم تمكين القيادة مثل الإدارة التشاركية والقيادة الذاتية وتمكين الموظفين، ومن الناحية العملية لم تتحقق دائما فوائد تمكين الموظفين. وقد قيل إن المشكلة غالبا ما تكون في تنفيذ ممارسات التمكين وتشكيل الأدوار القيادية الجديدة اللازمة لنهج التمكين. وإذا ما تمت إدارتها على نحو فعال، يمكن أن تكون القيادة عاملا مهما لنجاح المنظمات المخولة (Dewettinck & van Ameijde, 2011)

إن التمكين يتمحور حول إعطاء التأثير أكثر من التأثير، وخصائص مركزية تصف القيادة التمكينية والتي تدعم استقلالية الموظفين، وتماشيا مع هذا، وصف العلماء عموما التمكين القيادي باسم "السلوكيات التي تتقاسمها السلطة مع المرؤوسين طالما ان هذه السلوكيات تقود الآخرين لكي يقودوا أنفسهم.(Amundsen & Martinsen, 2015). **والتمكين القيادي** هو أسلوب القيادة الذي يستهدف الموظفين لتطوير الرقابة الذاتية وأن يمثلوا أنفسهم وتتضح هويتهم الوظيفية من خلالها. وبالتالي، يمكن النظر إلى تمكين القيادة باعتبارها أساسا ونهجا يقدم الوصفات للقادة من أجل ترتيب توزيع السلطة وممارستها (Vecchio, Justin, & Pearce, 2010) ، هناك تعريف آخر **للمتمكين القيادي** ينص على أن القيادة التمكينية هي تشجيع القائد الموظفين لبدء المهام، وتحديد الأهداف، وتعلم شيء جديد، وتولي المسؤوليات، والتنسيق بدلا من توجيه ومراقبة أعضاء الفريق، وتمكين قائد الفريق لفريقه يتمثل في نقل السلطة والمسؤولية والقيادة للفريق والتعاون مع بعضها البعض من خلال تمكين الفريق وأعضاء الفريق الفردي من أن يكونوا مدربين على أنفسهم وأن يقودوا أنفسهم وبعضهم البعض دون إشراف مباشر (Fausing, Joensson, Lewandowski, & Bligh, 2015)

وأيا قام بعض العلماء بتعريف **التمكين القيادي** على أنه ذلك النوع من تقاسم السلطة وعرفت القيادة التمكينية كمجموعة من السلوكيات التي يقوم بها زعيم لمساعدة المرؤوسين على تحقيق الإدارة الذاتية وفي هذا السيناريو السلطة تنتقل من القادة إلى المرؤوسين (Li, Li, Zhang, & Zhang, 2016)

2.2.9 أبعاد التمكين القيادي

1. **تفويض السلطة:** هناك اعتقاد كبير بأن تفويض السلطة هو التمكين. حيث تشغل فكرة تفويض السلطة واللامركزية في سلطة اتخاذ القرارات موقعا أساسا فيما يتصل بفكرة التمكين، فالتمكين يعني منح السلطة ويدعى بتفويض السلطة. أما الاتجاه الحديث يرى أن التمكين هو منح الحرية والاستقلالية أمام الموظفين، وإعطائهم المسؤولية وسلطة اتخاذ القرار مع الثقة في كفاءتهم وأفكارهم . أما تفويض السلطة هو أن يعهد القائد إلى بعض موظفيه واجبات أو مهمات معينة، مبينا لهم هذه الوجبات، والنتائج المطلوب منهم تحقيقها، وتفويض هذه الوجبات يتطلب من القادة منح قدرًا كافيًا من سلطاتهم إلى موظفيهم حتى يتمكنوا من إنجاز واجباتهم.(قالي، 2016).

2. **المسائلة:** ينبع مفهوم المسائلة من فكرة مفادها ان يخضع كل من حصل على تفويض من جهة معينة، بصلاحيات وأدوات عمل، الوقوف أمامها للإجابة عن كيفية استعمال الصلاحيات وإدارة الموارد التي وضعت تحت تصرفه، أي أن المسائلة تعني واجب المسؤولين عن الوظائف سواء كانوا منتخبين أو معينين أن يقدموا تقارير دورية عن عملهم وسياستهم ونجاحتهم في تنفيذها. (بحر & الشريف، 2013).

3. **سلطة اتخاذ القرارات:** عملية اتخاذ القرار هي الهدف الأساسي الذي تهدف المؤسسات إلى تحقيقه من خلال العمليات الإدارية المختلفة، وهو الوصول إلى اتخاذ قرار مناسب لتطوير المؤسسة أو إلى حل مشكلة ما تواجهها المؤسسة، وتتخذ هذه العملية عدة مراحل ووسائل، أبرزها: العصف الذهني الإلكتروني، والتي يتم فيها طرح مقترحات وأفكار بشكل عشوائي دون مناقشة لها، وبعد أن تنتهي هذه المرحلة، يبدأ المجتمعون بتحليل تلك المقترحات من توضيح نقاط قوتها ونقاط ضعفها، ومن ثم يتم التوصل إلى الاقتراح الأنسب وإجراء التعديلات عليه حتى الوصول إلى القرار الأنسب الذي يمكن لمؤسسة من القيام بأعمالها بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية.

4. **مشاركة المعلومات:** تعتبر عملية مشاركة المعلومات من العمليات المهمة داخل المنظمة، إذ أنها من الممكن أن تعمل على تحسين كفاءة المنظمة والابتكار والوصول لفهم أفضل للأهداف التنظيمية (Constant, 1994)

5. **تطوير المهارات:** إن المهارة هي القدرة على الانتقال من المتاح إلى الممكن، حيث أن المتاح يعبر عن الممارسات المعتادة والتي تعود عليها الفرد، أما الممكن فهو يعني قدرة الفرد على استثمار ما لديه من طاقات كامنة وما حوله من موارد غير مستغلة بشكل جزئي أو كلي في الوصول إلى أداء أفضل، وتنقسم المهارات إلى فنية وذهنية وإنسانية (المحاسنة، 2013).

6. **التدريب للأداء المبتكر:** حيث يمكن تعريف عملية التدريب على أنها عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تتقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة، إن التدريب يوفر التوجيه والتوضيح للموظفين وبالتالي زيادة مشاعر التمكين. (زويلف، 2003).

2.2.10 سلوكيات التمكين القيادي والعلاقة بينها وبين التمكين النفسي

هناك العديد من الباحثين قد بحثوا في دور القائد في تمكين الموظفين أمثال (Conger) (Kanungo,1988;Konczak et. 2000) (Konczak, Stelly, & Trusty, 2000) وقد وضعوا تصور لبناء سلوكيات التمكين القيادي متمثلاً في ستة أبعاد تتضمن تفويض السلطة، المسائلة، سلطة اتخاذ القرار، مشاركة المعلومات، تطوير المهارات والتدريب للأداء المبتكر. ويشجع القادة الذين ينخرطون ويطبّقون سلوكيات التمكين القيادي المرؤوسين على تحديد وتصحيح المشاكل التي تحدث أثناء العمل، ويتطلب التمكين من المديرين تبادل المعلومات والمعارف، وبالتالي تعزيز أداء عمل المرؤوسين وأيضاً تمكين القادة يعزز من تطوير مهارات العمل الخاصة بالعاملين، ويشير التدريب إلى السلوكيات التي تشجع الموظفين على المشاركة في المخاطر المحسوبة واتخاذ الأفكار الجديدة، والتعامل مع الأخطاء والنكسات كفرص للتعلم مما يؤدي لزيادة الدوافع الذاتية (Konczak et al., 2000)

ويمكن تعريف سلوكيات تمكين القائد على أنها عملية تيسيره حيث ينظر الموظفون إلى قادتهم للسماح بالرقابة الذاتية، والتنظيم الذاتي، والإدارة الذاتية، والقيادة الذاتية للموظف، وسيتيح التمكين القيادي تبادل المعلومات وتفويض المسؤوليات وتشجيع المساءلة وتمكين صنع القرار التشاركي والتدريب وتبادل المعلومات وهي تعرف بالأبعاد الستة للتمكين القيادي، وأيضاً القيادة على سبيل المثال وإظهار الاهتمام من خلال الاستماع إلى العاملين. (Spreitzer, 1995; Vecchio .et al., 2010)

إن سلوك الموظف يعتمد على تصور الموظف لعلاقته مع القائد، لذلك فإن سلوك التمكين القيادي كما شهده الموظفين هي مرتبطة بمشاعر الموظفين نحو التمكين والنتائج في سلوك الموظفين الإيجابية، ووفقاً لـ (Avey, Hughes, Norman, & Luthans, 2008) فإن أسلوب القيادة والتمكين النفسي يرتبطان بالمشاعر والإدراكات التمكينية حيث تبرز مسؤولية القائد في تقييم مشاعر الموظف وتصوراته للتمكين.

2.2.11 التمكين القيادي وأداء العمل:

في العقود الأخيرة، اكتسب التمكين اهتماماً متزايداً في الانضباط الإداري، وقد استمد هذا الاهتمام من الاعتقاد بأن الموظفين الذين يتاح لهم فرص أكبر للتوجيه الذاتي سوف يظهرون نتائج متفوقة، وتمكين القيادة يؤكد على تقاسم القادة السلطة مع المرؤوسين والقدرة على زيادة شعور

المرووسين بأهمية العمل، والكفاءة، وتقرير المصير، والتأثير، كما أنه في عملية القيادة التمكينية، يمكن تعزيز حالة تحفيزية أكبر بين المرؤوسين من خلال سلوكيات القادة مثل تفويض السلطة والمسؤولية، والقضاء على الممارسات التنظيمية الرسمية، وتحديد وإزالة الظروف التي تعزز العجز (I. Wong Humborstad, GL Nerstad, & Dysvik, 2014)

ويعتبر أداء الوظيفة بناء متعدد الأوجه، في حين أن أداء المهام يمثل الكفاءة التي يقدمها الموظفين في أداء الأنشطة التي يتم الاعتراف بها رسميا كجزء من وظائفهم فهي تهتم بإنجاز الواجبات والمهام المحددة في وصف الوظيفة (Viswesvaran & Ones, 2000)

2.2.12 التمكين القيادي والابداع الفردي

ويشير الإبداع الفردي إلى توليد الموظفين لأفكار جديدة ومفيدة فيما يتعلق بتحسين الأداء الفردي أو الجماعي في العمل، ومن الناحية النظرية، فإن التمكين القيادي له صلة بإبداع الفرد والذي يتمثل بـ:

أولاً: التمكين القيادي من خلال التأكيد على معنى العمل الذي يقنع الموظفين على حب عملهم والسعي لتحقيق أداء أفضل.

ثانياً: تصورات الموظفين حول الحكم الذاتي والمشاركة في صنع القرار هي أمر بالغ الأهمية لتحسين الإبداع.

ثالثاً: عندما يؤدي تمكين القادة إلى إزالة القيود المتعلقة بأداء الموظفين، فإنهم يخلقون سياقات يشجع فيها الموظفون على استكشاف البدائل الإبداعية المختلفة قبل معالجة مشكلة. (Dewettinck & van Ameijde, 2011)

2.2.13 التمكين القيادي وإبداع الفريق

يشير مصطلح إبداع الفريق إلى وجود الفرق التي تعمل على إنتاج أفكار وحلول جديدة للحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسة (M. Li et al., 2016)، تشعر الفرق التي تتمتع بقدر أكبر من التمكين بأن لعملها معنى أكثر جوهرياً أو عمل مجدي، وكمجموعة، لديها درجة أعلى من الاختيار أو السلطة التقديرية في تقرير كيفية القيام بمهام فريقهم. فإنهم يعتقدون أن لديهم القدرة الجماعية على إنجاز المهام المرتبطة بالعمل وأن هذه المهام لها تأثير أو أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة التي يعملون بها (Q. Wang et al., 2006)، وعلى الرغم من أن أداء الفريق هو

أكثر من مجرد تجميع للأداء الفردي لأعضاء الفريق، فقد اقترح العلماء أن التمكين يتقاسم معاني مماثلة وعلاقات وظيفية على مستوى الفرد والفريق بالإضافة إلى أنه يتضمن الكثير من المعاني المماثلة والعلاقات الوظيفية على مستوى الفرد والفريق (Kozlowski & Bell, 2003).

المبحث الثالث: الملكية النفسية تجاه الوظيفة

2.3.1 مقدمة

تتميز المنظمات اليوم بأنها أصبحت أكثر مرونة وإبداعا وابتكارا ولا مركزية من المنظمات السابقة، مما خلق مزيدا من المنافسة بينها وأصبحت تبحث عن أكثر الطرق والأساليب وأنجعها لتدعيم المكانة التنافسية والتطور البناء فاتجهت الأنظار نحو مفهوم أكثر تعمقا يمس المحرك الأساسي لكل منظمة " الموظف" ألا وهو الملكية النفسية. لقد حظيت فكرة الملكية النفسية للمنظمة (أي الشعور المحسوس بأن بعض الأشياء "لي" أو "لنا") باهتمام متزايد من قبل العلماء والممارسين باعتباره مؤشرا هاما يمكن التنبؤ به للمواقف والسلوكيات لدى الموظفين (Pierce, Kostova, & Vandewalle, Van Dyne, & Kostova, 1995; Dirks, 2001)، والملكية النفسية هي ظاهرة نفسية يختبرها الموظف والتي من خلالها يطور مشاعر الحيازة لهذا الهدف، حيث أن هناك كمية واسعة من البحوث في مجموعة واسعة من المجالات (تنمية الطفل، الجغرافيا، الفلسفة، علم الشيخوخة، علم النفس، القانون، وسلوك المستهلك) تؤكد على أهمية الممتلكات والملكية في التأثير على المواقف البشرية، والدافع، والسلوك. على سبيل المثال، تناول العلماء وجهات النظر القانونية والنفسية بشأن الملكية وربطها إلى الهوية الذاتية، والتكيف الذاتي، والرفاهية فضلا عن ملكية الأشياء الملموسة (مثل المنزل واللعب) والأشياء غير الملموسة (مثل الأفكار) (Van Dyne & Pierce, 2004)

وفي الإطار التنظيمي، يمكن أن تنشأ الملكية النفسية من خلال واحدة من ثلاث مراحل أساسية وهي إما من خلال السيطرة على الهدف (المقصود بالهدف هنا المنظمة أو المهمة) ، واكتساب معرفة متعمقة بالهدف أو الاستثمار نفسه في الهدف (Pierce et al., 2001)، ومن المرجح أن يتعرض الأفراد لمستويات أعلى من الملكية النفسية للهدف عندما يدركون أنفسهم ليكونوا قادرين على التعامل مع الهدف، وعندما يتعرفون على الهدف بشكل أفضل ويكرسون المزيد من الجهود لتحسين الهدف (Pierce & Jussila, 2010)

2.3.2 البناء المفاهيمي لمصطلح "الملكية النفسية"

تعكس الملكية النفسية وعي الفرد، والأفكار، والمعتقدات المتعلقة والهدف من الملكية (Pierce et al., 2003)، وقد تعددت التعريفات الخاصة بالملكية النفسية ولكنها تتشابه الى حد كبير جدا حيث عرفها (Pierce et al., 2003) بأنها الحالة التي يشعر فيها الموظف كما لو كان

الهدف من الملكية هو له او لها ويبرز وضع الهيكل الذي يمثله هذا التعريف عددا من السمات المميزة أولا: يتجلى الشعور بالملكية في المعنى والعاطفة المرتبطة عادة ب "لي" أو "ملكي" و "لنا"، إن الملكية النفسية تجيب على السؤال - "ما أشعر به هو لي؟" و جوهره المفاهيمي هو الشعور بالامتلاك (Wilpert, 1991) نحو هدف معين على سبيل المثال (منتجات العمل، اللعب، المنزل، الأرض) وأشياء أخرى، ثانيا، تعكس الملكية النفسية العلاقة بين الفرد والمادة (المادية أو غير المادية في الطبيعة) والتي بها المادة تتمتع بعلاقة وثيقة مع النفس، وثالثا، فإن حالة الملكية النفسية (ملكي، لي، أو أعمالنا) معقدة وتتألف من جوهر معرفي وعاطفي. إنها حالة يدركها الفرد من خلال الإدراك الفكري وهو يعكس وعي الفرد، والأفكار، والمعتقدات بشأن هدف الملكية، ومع ذلك فإن هذه الحالة المعرفية، تقترن بالإحساس العاطفي. (Nuttin, 1987; Sixsmith, Furby, 1978b) ; (1986). ومن ناحية أخرى فقد عرفها (Beggan, 1992) بأنها الحالة التي من خلالها يشعر الأفراد كأنهم جزءا من كائن واحد وهو ملك لهم، بينما أضاف (Pierce et al., 2001) المزيد من التفصيل لمفهوم الملكية حيث قال بأنها "الشعور بالامتلاك وتكون مرتبطة نفسيا بجسم ما" ، ولكن افترض (Pierce, Rubenfeld, & Morgan, 1991) أن الملكية هي ظاهرة لها أبعاد متعددة ومختلفة في طبيعتها وأن المشاعر الخاصة بها قد تكون موضوعية وقد تكون نفسية، حيث أن الفرد يمكن أن يشعر بالملكية نحو الأشياء التي يملكها تماما كما يشعر بالملكية نحو الأشياء التي لا يملكها، علاوة على أنها قد تكون ملكية موجودة بالفعل نحو أشياء مملوكة للفرد على أرض الواقع وقد تكون تصورية نحو أشياء لا يملكها الفرد على أرض الواقع ولكنه يتمنى أن يملكها بالإضافة الى انه قد يترتب على الملكية النفسية آثارا وجدانية وسلوكية واتجاهية مهمة.

وتجدر الإشارة الى أنه وجب التفريق بين الملكية النفسية تجاه المنظمة التي يعمل بها الفرد وبين الملكية النفسية تجاه العمل أو الوظيفة، حيث يرى كلا من (Pierce et al., 2009) ; (Pierce & Rodgers, 2004) أن الملكية النفسية تجاه الوظيفة هي "الشعور الذي يتكون لدى العاملين تجاه وظيفتهم التي يعملون بها والذي عليه يشعر العاملون بأنهم يملكون جزءا من العمل أو الوظيفة التي يؤدونها مع إمكانية أن تصبح كجزء من الهوية الذاتية والوعي الذاتي للموظف" ، أما الملكية النفسية تجاه المنظمة فهي "الشعور الذي يتكون لدى العاملين تجاه المنظمة التي يعملون بها والذي على أساسه يشعر الموظف بتملكه جزء من المنظمة مع إمكانية أن تصبح جزءا من هوية الموظف ووعيه الذاتي".

وترى الباحثة أن شعور الفرد الداخلي بالملكية النفسية تجاه عمله يقوده الى السعي الدائم نحو التطوير المؤسسي وهي بمثابة محفز للقيام بما هو أفضل في العمل والقيام بالمهام بالشكل الذي يحقق أفضل النتائج ويحقق الأهداف.

2.3.3 آثار ونتائج الملكية النفسية

إن الحالة النفسية للملكية تؤدي إلى نتائج مثيرة للاهتمام، على سبيل المثال، يعامل الناس الأشياء التي يمتلكونها بشكل مختلف عن الأشياء الأخرى (Goffman, 1978)، وهناك العديد من السلوكيات الإيجابية والبناءة المرتبطة بذلك، والتي يمكن تصنيفها إلى بعدين رئيسيين: تعزيز المسؤولية وزيادة القيمة:

_ يصف تعزيز المسؤولية كيف ستعزز الملكية مشاعر المسؤولية عن الهدف من قبل المالك (Dipboye, 1977)، هذا الشعور يقود الناس إلى حماية ورعاية الهدف.

_ إن زيادة القيمة تشير إلى الأهمية التي يمكن ادراكها نحو الهدف من قبل المالك (Rudmin, 1991)

إن للملكية النفسية آثارا سلبية أيضا حيث أنه في كثير من الحالات تعيق الملكية التعاون بالإضافة إلى أنه قد يصبح الناس مهوسين بتعزيز ملكيتهم على حساب أشخاص آخرين، أيضا عندما يشهد الناس تغييرات جذرية في الأهداف التي يرون أنها ملكهم، فإنهم قد يشعرون بالخسارة الشخصية والإحباط والإجهاد، إن هذه الآثار السلبية تعود الى ضعف السيطرة الذي يشعر به الفرد عما كان ملكا له في يوم من الأيام (Bartunek, 1993 Pierce et al., 2001)

2.3.4 الأشكال المختلفة للملكية النفسية

وفقا لـ (Avey, Avolio, Crossley, & Luthans, 2009) فإنه هناك نوعان مستقلان من الملكية النفسية: التعزيز والوقاية، التي تنشأ من العمل وفقا لنظرية التركيز الذاتي المنظم، حيث وفقا لـ (Higgins, 1997) فإن الناس لديهم اثنين من أنظمة التنظيم الذاتي الأساسية:

_ النظام الأول ينظم الإنجازات الخاصة بكل فرد والمكافآت المقدمة له، كما يركز على أهداف الترقية الممنوحة للموظفين.

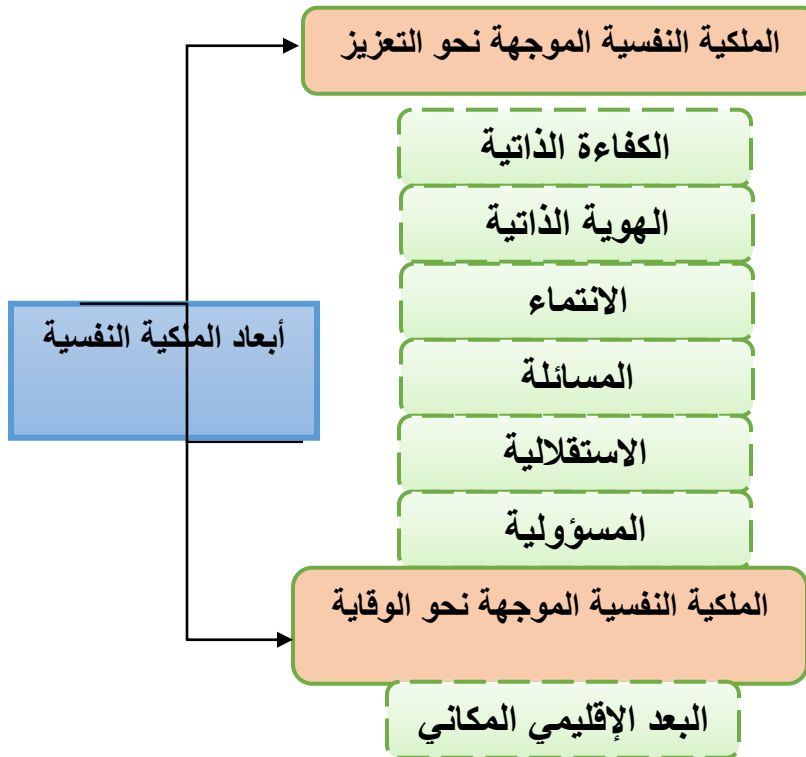
_ النظام الثاني يقوم بتنظيم عملية تجنب العقاب والوسائل المتاحة لذلك، كما يركز فيه الأفراد على الأهداف المرجوة من الوقاية.

وتشمل أهداف الترقية الرغبات، الآمال والتطلعات، وتمثل "الذات المثالية"، في حين تشمل أهداف الوقاية الالتزامات والواجبات والمسؤوليات وتمثل "الذات".

حيث وفقا لـ (Avey et al., 2009) فإن تطبيق نهج التعزيز والوقاية يستخدم لغرض فحص الملكية النفسية حيث أن الأفراد الذين يتم توجيههم نحو نهج التعزيز قد يختبرون مشاعر مختلفة تماما تجاه أهداف الملكية من أولئك الأفراد الذين يتم توجيههم نحو نهج الوقاية الموجهة.

2.3.5 أبعاد الملكية النفسية

هناك سبعة أبعاد تقيس الملكية النفسية والتي تميز بين شكلين مميزين من الملكية النفسية، والتي تم تصنيفها وتوجيهها لقسمين: القسم الأول والذي يختص بالتعزيز، أما القسم الثاني فهو الذي يختص بالوقاية، وهي التي تم تطويرها من قبل (Avey et al., 2009). وتشمل الملكية النفسية الموجهة نحو التعزيز ستة مكونات تشمل من الناحية النظرية: الكفاءة الذاتية، الشعور بالانتماء، الهوية الذاتية، المساءلة، الاستقلالية، والمسؤولية، في حين أن الملكية النفسية الموجهة للوقاية تشمل البعد الإقليمي او المكاني كما هو موضح بالشكل أدناه:



شكل (2.3): الأبعاد المختلفة للملكية النفسية

المصدر: (Avey et al., 2009; Olckers & Du Plessis, 2012)

أولاً: الكفاءة الذاتية Self-Efficacy

ترتبط الكفاءة الذاتية بالحكم الفردي حول قدرة الفرد على الأداء عبر مجموعة متنوعة من المواقف (Bandura, 1995; Furby, 1978a);، إن الدافع للحيازة والامتلاك ينبع من حاجة الفرد إلى التأثير والقدرة على إنتاج النتائج المرجوة في البيئة المحيطة به، ووفقاً لـ (White, 1959)، فإن الدافع الفعال يعكس رغبة الفرد في التفاعل بفعالية مع بيئته، إلا أن (Furby, 1978a) أشار إلى أن الممتلكات تأتي لتكون جزءاً من الذات الموسعة وبالتالي فهي مهمة للأفراد لأنها مفيدة في ممارسة السيطرة على البيئة المادية وكذلك على الناس، وفقاً لـ (Pierce et al., 2003)، فإن الرغبة في تجربة الفعالية السببية في استكشاف البيئة وتغييرها تؤدي إلى محاولات الاستحواذ وظهور مشاعر الملكية النفسية، وتجدر الإشارة إلى تعريف الكفاءة الذاتية حيث يقصد بها تلك المعتقدات المتعلقة بمدى احتمالية أداء الفرد عمله بنجاح أم لا (Bandura, 1997)

ثانياً: الهوية الذاتية Self-identity

لقد اقترح العديد من العلماء أمثال (Dittmar, 1992) و (Porteous, 1976) أن الممتلكات أيضاً بمثابة تعبيرات رمزية عن الذات وذلك لأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع الهوية الذاتية والفردية، يعرف Porteous الهوية الذاتية في هذا السياق كعلاقة شخصية معرفية بين الفرد والكائن، وقد أشار (Pierce et al., 2003) يشير إلى أن الناس يستخدمون الملكية لتحديد أنفسهم وللتعبير عن هويتهم الذاتية للآخرين وللحفاظ على استمرارية الذات عبر الزمن. وعليه فإن شعور الفرد بالملكية النفسية يوفر الآلية التي من خلالها ينظر الفرد إلى ذاته باعتباره متميزاً عن الآخرين، وهو ما يحدد هويته الذاتية.

ثالثاً: الانتماء Belongingness

انه وفقاً للفيلسوف السياسي الفرنسي سيمون (1952)، فإنه أن يكون لديك مكان خاص بك هو "حاجة للروح البشرية" حيث أن الأفراد لديهم حاجة لامتلاك مساحة محددة كـ "المنزل" والذي ينظر إليها على أنها "جوهر إقليمي"، ومساحة مرغوبة ونقطة مرجعية يحدد حولها الناس كيفية تنظيم حياتهم اليومية (Porteous, 1976)، ويصبح الناس مرتبطين نفسياً بمجموعة متنوعة من الأشياء ذات الطبيعة المادية أو غير المادية أثناء تطويرهم لقاعدتهم المنزلية، حيث لاحظ (Mehta & Belk, 1991) أن المهاجرين يحرصون على الحفاظ على ممتلكاتهم كـ "بطانيات الأمان" وذلك لإمدادهم بالشعور بالانتماء.

رابعاً: المسائلة **Accountability**

عرف (Lerner & Tetlock, 1999) المسائلة بأنها "التوقع الضمني أو الصريح بأنه يمكن استدعاء المرء لتبرير معتقداته ومشاعره وتصرفاته تجاه الآخرين". ووفقاً لـ (Wood & Winston, 2007) ، فإن المسؤولية بشكل عام تتطوي على المسؤولية التي يجب أن تندرج في الحساب باعتبارها السبب الرئيسي أو الدافع أو الأداة في العلاقة مع الآخرين أو الواجب، أو كونها السبب أو التفسير لنتيجة معينة، والمسائلة من ناحية أخرى تتعلق بقبول المسؤولية الشفافية الطوعية والقدرة على تبرير الأفعال الصادرة، ويمكن اعتبار المسائلة من احد العناصر الرئيسية للملكية النفسية وذلك من خلال آليتين وهما:

- ✓ الحقوق المكفولة والمتوقعة للأشخاص لأن يصبحوا مسئولين فيما بعد.
- ✓ التوقع الذاتي للفرد لأن يصبح مسؤولاً فيما بعد.

خامساً: الاستقلالية **Autonomy**

إن مصطلح الاستقلالية يشير حرفياً إلى "التنظيم الذاتي"، كما ذكر (Ryan & Deci, 2006م)، فإنه وفقاً لنظرية تقرير المصير، فإن الأشخاص يتصرفون بشكل مستقل عندما يؤدون و يختبرون سلوكياتهم طواعية، وعندما يعاقبون تماماً السلوكيات والإجراءات التي يعملون فيها، فالأشخاص هم الأكثر استقلالية عندما يتصرفون وفقاً لمصالحهم الحقيقية أو قيمهم و رغباتهم المتكاملة، كما تدعم الأدلة التجريبية العلاقة بين الاستقلالية والسيطرة، السيطرة والملكية النفسية، والاستقلالية والملكية النفسية (Olckers & Du Plessis, 2012)، وبالنظر إلى الأهمية الكبيرة للاستقلالية وما تحمله من تأثير كبير وارتباط بالملكية النفسية فقد أشار (Mayhew et al., 2007) إلى أن الاستقلال الذاتي يؤثر على جميع مواقف وسلوكيات العمل، حيث يعتبر عاملاً هاماً في الملكية النفسية تجاه الوظيفة.

سادساً: المسؤولية **Responsibility**

لقد افترض كلا من (Beaglehole, 2015) و (Furby, 1978a) أن مشاعر الحياة تخلق الشعور بالمسؤولية والتي بدورها تؤثر على السلوك، ويضيفون أن الحق الضمني في السيطرة المرتبط بالملكية يؤدي إلى الشعور بالمسؤولية، كما قال (Hall, 1966) أنه عندما يكون لدى الأفراد مشاعر الامتلاك ، فإن ذلك يعزز بشكل استباقي الأهداف الملموسة وغير الملموسة للملكية

وتتحكم فيها وتحميها، إن مشاعر المسؤولية عن المنظمة سوف تشمل مسؤولية استثمار الطاقة والوقت لدفع تطوير وتحسين المنظمة، وبالتالي، ستكون كدرع حماية ورعاية لها.

سابعاً: البعد الإقليمي Territorial

يمكن تعريف " البعد الإقليمي " بأنه سلوك الفرد للتعبير عن مشاعره بالملكية تجاه كائن مادي أو اجتماعي (Brown, Lawrence, & Robinson, 2005)، ويشمل هذا التعريف سلوكيات البناء والاتصال والحفاظ على واستعادة الأشياء في المنظمة والتي يشعر الأفراد نحوها بالملكية المتعلقة والمرتبطة بهم، حيث تبنت (Brown et al., 2005) الملكية النفسية كأساس نفسي أساسي لنموذجها الإقليمي ويقترحون أن مفهوم الإقليمية يحمل إضافة قوية للبحث في الملكية النفسية من خلال توفير وسيلة لاستكشاف الديناميكية الاجتماعية والسلوكية التي تتبع في بعض الأحيان من شعور الموظفين بالملكية النفسية وكلما زاد التعلق النفسي للفرد بجسم ما، كلما زاد من تلبية الاحتياجات الأساسية للفعالية، والهوية الذاتية، والمكان، ويعني الوفاء بهذه الاحتياجات أن البعد الإقليمي المعني له قيمة نفسية أقوى بالنسبة للفرد، مما يحفز الشخص على نقل الحياة للآخرين من خلال وضع علامات (على سبيل المثال، وضع رموز جسدية مثل لوحة على الباب، وصور لأطفاله وشاشة الكمبيوتر واستخدام علامات اجتماعية مثل العناوين، والطقوس الاجتماعية التي تنقل الانتماء والوصول)، وبالتالي سيتخذ الأفراد الخطوات لحمايتها.

المبحث الرابع: المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية

2.4.1 مقدمة

في عصرنا اليوم بات التعليم شيئاً لا يمكن إنكاره؛ فالتعليم محرّك حيوي لمختلف الأعمال، فصار ضرورةً لتنمية الاقتصاد والحياة بمختلف مساراتها الاقتصادية والاجتماعية والحيوية، فما التقدّم التكنولوجي الاقتصادي إلاّ نتاج العلم والتعليم، فكلّ الدول التي بات معروفاً عنها أنّها (دول متقدمة) هي بالضرورة دول تهتمّ بالتعليم، وإنّ تقدّمها ما هو إلاّ نتاج الاهتمام بالتعليم؛ فالتعليم هو الأوليّة لهم قبل برامج الدفاع والطاقة وغيرها. (اسماعيل، 2015م)

إنّ التعليم العالي يلعب دوراً حيوياً بين الأمم لأنّ التنافس على البقاء بين الأمم سيكون مركزاً على القوة الاقتصادية والحضارية القائمة على الإنتاج الذاتي وأنّ هذا الإنتاج لا يمكن تحقيقه وتصعيده إلاّ بالاستناد إلى قاعدة اجتماعية ومؤسسية عريضة من العلوم والتكنولوجيا يلعب التعليم العالي المتطور والمتجدد محلياً فيها حجر الأساس، ويشمل ذلك مختلف العلوم التطبيقية والإنسانية، إن دور الجامعة لا ينحصر في نقل المعرفة المناسبة والتي تساعد الإنسان على كسب عيشه ولا خلق محامي (Skillful) أو مهندس ماهر بل خلق محامي قادر وإنسان مثقف بينما يرى البعض الآخر أنه إذا فقدت الجامعة قدرتها على التنافس وقيادة التغيير الاجتماعي والتنوع فإنها تحمل بذور دمارها (دياب & كمال، 2013م)

2.4.2 لمحة عن التعليم العالي في فلسطين

نشأت مؤسسات التعليم العالي في ظل الاحتلال الإسرائيلي وبمبادرات محلية وطنية، وتطورت المؤسسات ونمت بسرعة كبيرة حتى وصل عدد الجامعات في فلسطين عام 2016/2017م إلى (18) جامعة (3 حكومية، 4 خاصة، 8 عامة، 3 تعليم مفتوح) وعدد الكليات الجامعية (23) كلية، وكليات المجتمع (19) كلية، بالإضافة الى وجود كلية دراسات عليا واحدة، وبذلك يبلغ عدد مؤسسات التعليم العالي في فلسطين (61) مؤسسة. (الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم في محافظات غزة 2017/2016م، غزة، فلسطين)، (الموقع الإلكتروني لوزارة التربية والتعليم العالي _ رام الله، 2015 م)

تتميز مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني عن غيرها من الدول المجاورة في وجود مفهوم الجامعة العامة الذي هو ليس حكومياً وليس خاصاً، فهذا النوع من المؤسسات لا يهدف الى الربح

ولكن في الوقت نفسه يتمتع بالاستقلالية في الإدارة والتعيين والتوظيف، وهي تتحمل المسؤولية عن الراتب والمصاريف التشغيلية الأخرى، فهذه الميزة معظم جامعات غزة انفردت بها بحكم نشأتها في ظل وجود الاحتلال الإسرائيلي وغياب وجود سلطة وطنية فلسطينية، ولتخفيف حدة المنافسة بين الجامعات في استقطاب أعضاء هيئة التدريس وأسس التعيين، تم في بداية التسعينيات من القرن الماضي بلورة ما يسمى بكادر موحد من قبل مجلس التعليم العالي الذي كان هو المسؤول في ذلك الوقت، حيث تم توحيد سلم الرواتب والإجازات والعلاوات وتعويض نهاية الخدمة. (الموقع الإلكتروني لوزارة التربية والتعليم العالي _ رام الله، 2015 م)

2.4.3 المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية محل الدراسة

تستهدف الباحثة تطبيق الدراسة على ثلاث جامعات رئيسية في قطاع غزة وهي من ضمن مؤسسات التعليم العالي (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى)، حيث تعتبر هذه الجامعات الثلاث من أكبر جامعات الوطن في قطاع غزة، وذلك بناء على عدد الطلبة المنتسبين فيها، ما يقارب (47793) طالب وطالبة وهي تشكل ما نسبته (55.7%) من العدد الكلي للطلبة المنتسبين في جامعات وكليات ومعاهد قطاع غزة والبالغ عددهم (85660)، كما ويشكل الكادر البشري في هذه الجامعات نسبة (48.7%) من مجموع العاملين في جامعات ومعاهد قطاع غزة، حيث بلغ عدد العاملين في الجامعات الثلاث (2157) موظف وموظفة من المجموع الكلي والبالغ عددهم (4429) عامل في المؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة. (الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم في محافظات غزة 2016/2017م، غزة، فلسطين).

وفيما يلي نبذة عن الجامعات محل الدراسة:

2.4.3.1 الجامعة الإسلامية بغزة:

أنشئت الجامعة الإسلامية بغزة انبثاقاً عن معهد الأزهر الديني أمام كثرة أعداد خريجي الثانوية وقلة حصولهم على فرصة التعليم العالي داخل قطاع غزة، وقد اتخذت لجنة معهد الأزهر الديني بغزة بتاريخ 12/4/1977م قراراً بتطوير المعهد إلى جامعة إسلامية تضم بصورة أولية كلية الشريعة والقانون وكلية أصول الدين وقسم اللغة العربية. بدأت الجامعة تتوسع بشكل كبير، فمع افتتاح الجامعة عام 1978م بدأ الطلاب يدرسون في كليتي الشريعة وقسم اللغة العربية (نواة كلية الآداب) وفي العام الجامعي 1979-1980م افتتحت كليتا أصول الدين والتربية، وفي العام التالي افتتحت كليتا التجارة والعلوم، وفي العام الجامعي 1985-1986م قررت الجامعة افتتاح كلية

التمريض إلا أنها اضطرت لتأجيل ذلك بسبب رفض سلطات الاحتلال، لكن الجامعة افتتحت تلك الكلية في العام الجامعي 1992-1993م، كما افتتحت في نفس العام كلية الهندسة، وفي العام الجامعي 2004-2005م، وافتتحت كلية تكنولوجيا المعلومات، وفي عام 2006م افتتحت كلية الطب.

تعمل الجامعة بإشراف وزارة التربية والتعليم العالي، وهي عضو في: اتحاد الجامعات العربية، ورابطة الجامعات الإسلامية، واتحاد الجامعات الإسلامية، ورابطة جامعات البحر الأبيض المتوسط، والاتحاد الدولي للجامعات، وتربطها علاقات تعاون بالكثير من الجامعات العربية والأجنبية، كما توفر الجامعة لطلبتها جواً أكاديمياً ملتزماً بالقيم الإسلامية ومراعياً لظروف الشعب الفلسطيني وتقاليد، وتضع كل الإمكانيات المتاحة لخدمة العملية التعليمية، وتهتم بالجانب التطبيقي اهتمامها بالجانب النظري، كما وتهتم بتوظيف وسائل التكنولوجيا المتوفرة في خدمة العملية التعليمية. (الموقع الإلكتروني للجامعة الإسلامية - غزة، 2017 م)

2.4.3.2 جامعة الأزهر بغزة:

جامعة الأزهر هي مؤسسة تعليم مستقلة غير ربحية، تهدف إلى تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني والعربي من موارد البشرية المؤهلة في التخصصات المعرفية المختلفة، والبحوث العلمية التطبيقية، والتنمية المستدامة مع التركيز على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمحافظة على أصالة التراث العربي الإسلامي والالتزام بمبادئ حقوق الإنسان التي تشمل العدالة والمساواة والالتزام بحكم القانون والشفافية والتسامح والاحترام وعدم التمييز والتنوع والشراكة لأصحاب المصلحة.

بدأت جامعة الأزهر بكليتين فقط هما: كلية الشريعة والقانون (الحقوق الآن)، وكلية التربية وفي العام 1992م تم إنشاء أربع كليات أخرى هي: الصيدلة - الزراعة - العلوم - الآداب والعلوم الإنسانية، تبعها إنشاء كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

وفي مرحلة أخرى من مراحل تطور الجامعة تم إنشاء كلية العلوم الطبية التطبيقية تلبية لاحتياجات المجتمع الفلسطيني القادر على الخوض في مجال التخصصات العلمية الدقيقة، ثم تلا إنشاء هذه الكلية في العام 1999م. الموافقة على إنشاء كلية طب فلسطين فرع جامعة الأزهر - غزة، لتكون أول كلية طب بشري في قطاع غزة، وفي العام 2001م. قفزت الجامعة قفزة نوعية

مواكبة للتطور الهائل في علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات فكان قرارها الحكيم بإنشاء الكلية العاشرة في الجامعة كلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات.

استمرت الجامعة تتطلع لخدمة المجتمع الفلسطيني فكان القرار بإنشاء كلية الدكتور حيدر عبد الشافي لطب الأسنان في العام 2007م. والمعتمدة من وزارة التربية والتعليم العالي لتوفير فرصة دراسة طب الأسنان في الوطن.

وفي العام 2009 م. تم إعادة تفعيل كلية الشريعة بالجامعة لتتطلق من جديد مركز هداية للشباب الجامعي ومصدر إشعاع إسلامي متخصص تمتد آثاره عبر فلسطين إلى العالم الإسلامي الذي يتطلع إلى مزيد من الدراسات الإسلامية والشريعة. (الموقع الإلكتروني لجامعة الأزهر - غزة، 2017م)

2.4.3.3 جامعة الأقصى بغزة:

جامعة الأقصى بغزة هي مؤسسة أكاديمية فلسطينية مستقلة طبقاً لقانون الخدمة المدنية، وقانون التعليم العالي الفلسطيني رقم (11) للعام 1988م.، لقد كانت بداية نشأتها في عام 1955م. عندما كانت معهداً للمعلمين، ثم نمت وتطورت لتصبح كلية جامعية في العام 1991م. وهي كلية التربية الحكومية، ثم تحولت الكلية إلى جامعة الأقصى في العام 2001 م. تهدف الجامعة إلى إعداد الإنسان المزود بالمعرفة والمهارات والقيم النبيلة ، ولديه القدرة علي التعلم المستمر وتوظيف تكنولوجيا المعلومات من خلال برامج بناء القدرات والتعليم الجامعي والبحث العلمي وتنمية خدمة المجتمع، وأصبحت عضواً فاعلاً في اتحاد الجامعات العربية واتحاد جامعات العالم الإسلامي وعضوا في اتحاد جامعات الأورو متوسطة واتحاد جامعات الفرانكفونية وعضوا في مجلس التعليم العالي الفلسطيني.

ساهمت الجامعة وعلى مر مراحل تطورها واتساعها في تهيئة الطلبة ليكونوا مواطنين فاعلين في مجتمعهم، قادرين على تحمل مسؤولياتهم تجاه دينهم ووطنهم، إضافة إلى تقوية صلتهم بمجتمعهم وتنمية روح التعاون فيما بينهم. وقد نهجت الجامعة نهجا إسلاميا حيث غرست في طلابها الصبغة الإسلامية التي تعطي تصوراً عن الإسلام الحنيف بصورته الوسطية المعتدلة الذي يحترم كافة الثقافات والحضارات، وتبين علاقة الفرد المسلم بربه ، وعلاقته بمجتمعه ومن حوله ، بل تؤهل طلابها وطالباتها على المزج بين روح الإسلام ومتطلبات الحياة بما لا يخدش قواعد الدين ، مبظة بذلك كله مزاعم من قال أنه لا يمكن في عصرنا ممارسة الدين والدنيا، بل لا

بد من الفصل بينهما، بدعوى أن المجتمع يتغير من وقت لآخر حسب ظروفه الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.

لقد لعبت الجامعة - منذ تأسيسها - دوراً محورياً في تأهيل وتنمية القدر الأكبر من موارد ومصادر المجتمع المحلية ولاسيما البشرية منها، وذلك عبر ما تقدمه الجامعة من برامج في مجال الدراسات الإسلامية واللغة العربية، وفي برامج بحثية وتدريبية متخصصة في حقول العلوم الطبية وتكنولوجيا المعلومات والعلوم والآداب، والإدارة والاقتصاد وفي مجالات التربية والفنون وإعداد المعلمين، وفي حقول الإعلام والرياضة. كل ذلك لخدمة المجتمع الفلسطيني والمساهمة في تطوره الاقتصادي والاجتماعي. (الموقع الإلكتروني لجامعة الأقصى، غزة - 2017 م)

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

3.1 مقدمة

لقد قامت الباحثة بالاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع الدراسة الحالية من خلال قواعد البيانات العالمية والمكتبات، وقد توصلت الى مجموعة من الدراسات التي تتناول جزء من موضوع الدراسة، وتحاول من خلال التطرق للدراسات السابقة التعرف على نتائجها والتوصيات التي خرجت بها والمشاكل التي واجهتها حتى يتم الاستفادة منها خلال الدراسة الحالية. وقد وجدت الباحثة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة أن هناك دراسة واحدة محلية قد تناولت موضوع الملكية النفسية تجاه الوظيفة وهي بعنوان " الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة" على العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية (دهليز & زعرب، 2016م)، وبالنظر للدراسات الأجنبية نجد أن هناك العديد من الدراسات تطرقت لموضوع الملكية النفسية تجاه الوظيفة، ولكن لم تجد الباحثة أي دراسة تشمل على متغيرات الدراسة كاملة.

وقد تم تقسيم الدراسات السابقة لفئتين (عربية واجنبية) وتم ترتيبها زمنيا حسب تاريخ النشر من الأحدث للأقدم.

3.2 الدراسات العربية

1. دراسة (دهليز & زعرب، 2016م) بعنوان: الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة على العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية".

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كل من درجة ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، ودرجة الشعور بالملكية النفسية للعاملين تجاه الوظيفة التي يشغلونها، ودرجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية. كما ويهدف أيضا الى اختبار دور الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة كمتغير وسيط على العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية. ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تكون مجتمع الدراسة من (1294) موظفا وموظفة من الإداريين والأكاديميين أصحاب المناصب الإدارية

في أربع مؤسسات أكاديمية في قطاع غزة. وقد تم تطبيق البحث على عينة عشوائية طبقية بلغت (371) موظفا وموظفة، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتطبيق الاختبارات الوصفية المناسبة والاختبارات الاستدلالية المعلمية.

وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة التسويق الداخلي في المؤسسات الأكاديمية متوسطة بنسبة (63.47%)، كما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية جاء مرتفعا بنسبة (81.03%)، بينما كان درجة الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة لدى العاملين في المؤسسات الأكاديمية مرتفعا بنسبة (81.22%). كما أظهرت النتائج أن ممارسة التسويق الداخلي تؤثر إيجابا على سلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة الى أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التسويق الداخلي والشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين شعور العاملين بالملكية النفسية تجاه الوظيفة وسلوك المواطنة التنظيمية، كما وأشارت النتائج الى أن الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة يتوسط العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر برؤيا المؤسسات الأكاديمية ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية لتتفق مع الواقع في قطاع غزة وتتفق مع حجم التحديات التي تواجه المؤسسات الأكاديمية، كما أوصت بضرورة أن ترك المؤسسات الأكاديمية جهودها نحو تسويق الخدمات الداخلية للموظفين بشكل أفضل وأن تبنى أنظمة التطوير والتدريب على مبادئ وأساليب متطورة واعتبارها استثمار وليس تكلفة.

2. دراسة (ابراهيم، 2016م) بعنوان: " الدور الوسيط للملكية النفسية على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية و الأشكال المتعددة لسلوكيات أداء الموظفين "

كنتيجة للنقص الحاصل في الدراسات التجريبية حول أسباب ونتائج الملكية النفسية، والدور الوسيط الذي تلعبه الملكية النفسية، وخاصة في البلدان العربية، ونظرا للاهتمام المتزايد لمفهوم الملكية النفسية فقد هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي الى اختبار الدور الوسيط للملكية النفسية على العلاقة بين كلا من القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية والأشكال المتعددة لسلوك أداء الموظفين، ولاختبار هذه العلاقة تم جمع البيانات من ثلاث شركات اتصالات تعمل في المملكة العربية السعودية باستخدام عينة من 500 موظف، وقد كانت خرجت الدراسة بالعديد من النتائج أهمها أن كلا من القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية قد فسرت 19.3% من التغيرات في الملكية النفسية

للموظفين، كما أن القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية قد كان لهما تأثير مباشر على الملكية النفسية وتأثير غير مباشر على كلا من دور سلوكيات الأداء وسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أظهرت النتائج أن الملكية النفسية لها دور وسيط بشكل جزئي بين كلا من القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية، والأشكال المتعددة لسلوك أداء الموظفين في: سلوك الأداء الأدوار وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وقد خرجت الدراسة بالعديد من التوصيات والتي كان من أبرزها ضرورة إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في صنع القرارات وإعطاء الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وتزويد الموظفين بالمزيد من التفاصيل للإجابة عن استفساراتهم بشأن تلك القرارات وضرورة تنفيذ تلك القرارات على الجميع بدون استثناء.

3. دراسة (الدوسري & شبيب، 2016م) بعنوان: التمكين ودوره في تنمية المهارات القيادية للعاملين في إدارة الدفاع المدني بمدينة الرياض.

حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع تمكين العاملين في إدارة الدفاع المدني بمدينة الرياض من وجهة نظر المبحوثين، بالإضافة الى التعرف على المهارات القيادية في إدارة الدفاع المدني بمدينة الرياض والتي يساعد التمكين على تنميتها، وأيضاً هدفت هذه الدراسة لمعرفة اذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع تمكين العاملين وتنمية المهارات القيادية للعاملين في إدارة الدفاع المدني بمدينة الرياض، وأيضاً اذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حيال محاور الدراسة تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية، وقد استخدم المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من الضباط في إدارة الدفاع المدني بمدينة الرياض وعددهم البالغ (151) وقد تكونت عينة الدراسة من (110) ضابطاً، وقد كانت نتائج هذه الدراسة تتمحور حول درجة موافقة أفراد الدراسة على واقع تمكين العاملين في إدارة الدفاع المدني بالرياض حيث قدرت بمتوسط (3.72)، بينما كانت إجابات أفراد الدراسة بدرجة موافق وبمتوسط (4.04) على المهارات القيادية في إدارة الدفاع المدني بمدينة الرياض والتي يساعد التمكين على تنميتها، ووردت المهارات الإنسانية أولاً، ثم المهارات الذاتية، متبوعة بالمهارات الفنية، وأخيراً المهارات الإدارية، وأيضاً كان من نتائج الدراسة أنه توجد علاقة طردية بين واقع تمكين العاملين وتنمية المهارات القيادية للعاملين. أما عن أهم التوصيات الخاصة بهذه الدراسة

فهي ضرورة إعطاء مرونة كافية للعاملين، مع منح العاملين صلاحيات أوسع مما هي عليه الآن للتعامل مع المشكلات المفاجئة، وتعديل وتصحيح أخطاء العمل بشكل مناسب.

4. دراسة (بدير، وآخرون، 2016م) بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل "في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة) وفاعلية فرق العمل، ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة، والتي يبلغ إجمالي عددها (65) مؤسسة، وقام الباحثون باختيار عينة مكونة من (7) مؤسسات تم اختيارها بناء على عدد الموظفين فيها، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، تم توزيعها على (300) مبحوث وهم جميع العاملين في المؤسسات التي اختارها الباحث كعينة للدراسة، وتم استرجاع (236) استبانة، وقد خرج البحث بعدة نتائج من أهمها: أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة قد كان مرتفعاً بنسبة (81%) وكذلك فإن فاعلية فرق العمل كافٍ مستواها مرتفعاً بنسبة (80%) وأظهرت النتائج تفاوتاً في موافقة عينة الدراسة على وجود الأبعاد الخمسة التي حددتها الدراسة للتمكين الإداري، حيث احتل بعد القوة المرتبة الأولى، بينما احتل بعد بناء فرق العمل المرتبة الثانية، ثم بعد الاتصال ومشاركة المعلومات، ثم بعد التأثير، بينما كان بعد حفز العاملين في المرتبة الخامسة والأخيرة. وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها وتنظيمها، ومنحها بشكل أكثر عدالة، وكذلك زيادة سرعة وسيولة انسياب المعلومات ما بين المستويات الإدارية المختلفة.

5. دراسة (دهليز & حمد، 2016م) بعنوان: أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية .

هدفت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين كلا من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي؛ وكذلك التعرف على أثر كلا من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الفلسطينية. حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من (1104) موظفاً وموظفة من الإداريين والأكاديميين أصحاب المناصب

الإدارية في الجامعات الثلاث (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى)، واختيرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية بلغت (338) موظفاً وموظفة. وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. كما وتم تحليل البيانات باستخدام الاختبارات الوصفية المناسبة والاختبارات الاستدلالية المعلمية.

وقد أظهرت النتائج أن درجة شعور العاملين بالارتباط الوظيفي بمؤسساتهم الأكاديمية مرتفعة بنسبة (87.8%)؛ وأن درجة إدراكهم للدعم التنظيمي الذي تقدمه تلك المؤسسات جاء متوسطاً وبنسبة (61.99%). وأن درجة الأداء الوظيفي لديهم مرتفعة وبنسبة (82.33%). وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كلا من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية. وأشارت نتائج تحليل الانحدار أن كلاً من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك يؤثران في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، أوصت الدراسة بضرورة منح الموظف الدعم التنظيمي اللازم وقياس مدى إدراكه لهذا الدعم وضرورة إحداث التوافق بين الأهداف الشخصية للموظفين وأهداف المؤسسة الأكاديمية، كما أوصت الدراسة بتوطيد العلاقات الانسانية بين العاملين في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية ومنح الموظف شعوراً بالأمان الوظيفي وإحداث التغييرات المناسبة لتتفق مع متطلبات العمل في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية.

6. دراسة (السبيعي & عبدالله، 2016م) بعنوان: أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين بحرس الحدود بقطاع الخبر"

حيث تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين بقطاع حرس الحدود بالخبر بالمنطقة الشرقية من خلال التعرف على واقع بيئة العمل الداخلية ومستوى أداء العاملين ومدى اسهام بيئة العمل الداخلية في تحسين أداء العاملين، حيث يتكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع العاملين بقطاع حرس الحدود بالخبر بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية وعددهم (660) عسكرياً، وبلغت العينة (246) عاملاً.

أما عن منهج الدراسة وأدواتها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة وقد كانت أهم النتائج تتمثل في أن أبرز ملامح واقع بيئة العمل الداخلية بقطاع حرس الحدود بالخبر بالمنطقة الشرقية في توفر المكونات التنظيمية لبيئة العمل بدرجة عالية بمتوسط (3.4404) من (5) يليها توفر المكونات المادية لبيئة العمل بدرجة متوسطة بمتوسط (3.1737) من (5) ثم جاء

توفر المكونات الوظيفية لبيئة العمل بدرجة متوسطة بمتوسط (3.0869 من 5)، كما كان أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على إسهام واقع بيئة العمل الداخلية في تحسين مستوى أداء العاملين، كما كان أفراد العينة محايدون في موافقتهم على المعوقات التي توجد في بيئة العمل الداخلية وتؤثر سلبا على أداء العاملين وقد اشتملت أهم التوصيات على العمل على تحديد الاختصاصات بين الأقسام الإدارية ورفع مستوى الصيانة الخاصة بالأجهزة التقنية بالإضافة الى ضرورة تحديث الأجهزة التقنية المستخدمة في الاتصالات الإدارية.

7. دراسة (قالي & الغني، 2016م) بعنوان: أثر تمكين العاملين على تنافسية المؤسسة

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين تمكين العاملين وتنافسية المؤسسة مع إعطاء تصور واضح لمفهوم تمكين العاملين وتنافسية المؤسسة في الجزائر، اما عن منهجية البحث فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومجتمع بحث يتكون من (167) عامل حسب مصلحة المستخدمين للمؤسسة وعينة مقدارها (40) عامل، وقد خرجت الدراسة بالعديد من النتائج أهمها مواجهة التمكين صعوبة في التطبيق نتيجة عدم تقبل المديرين لسياسة التغيير في المؤسسة وغياب الوعي لدى الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة بأهمية التمكين وأثره على تنافسية المؤسسة، بالإضافة الى عدم توفير برامج تدريبية دائمة للموظفين ونقص في وسائل الاتصال الفعالة داخل المؤسسة مع استياء الأفراد من عدم ثقة المؤسسة بهم وبقدرتهم على اقتراح الحلول والأفكار الإبداعية في حل المشاكل، اما عن التوصيات التي خرجت بها الدراسة فقد أوصت الدراسة بضرورة إشراك العاملين في مختلف العمليات الإدارية للمؤسسة ونشر الوعي بأهمية تمكين العاملين في نجاح المؤسسة مع التركيز على البرامج التدريبية وتوفير وسائل اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين، كذلك أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة بالجانب النفسي للعاملين والذي يؤثر على عمله داخل المؤسسة.

8. دراسة (المؤمن، وآخرون، 2015م) بعنوان: استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع

الابداع التنظيمي دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام.

حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى مساهمة تمكين العاملين في تشجيع الابداع التنظيمي والمساهمة في زيادة الاهتمام العلمي بتمكين الموارد البشرية وتقديم الإطار العام لاستراتيجية تمكين العاملين بشروط وخطوات يمكن استغلالها ميدانيا وتقديم صورة عن استراتيجية تمكين العاملين في المنظمات الجزائرية، أما بما يخص منهج التحليل فقد تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي واستخدام الاستبيان والوثائق الداخلية للوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر

وإجراء المقابلات، حيث شملت العينة عدد (50) عاملاً، ومن خلال نتائج الدراسة تبين ان الوكالة تعتمد في تسيير أعمالها ونشاطاتها على الكفاءات البشرية من خريجي الجامعات من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات اللازمة كالترتيب والترقية، كما تبين أن مناخ العمل جيد وهناك علاقة وطيدة بين المدير والعاملين كما يشعر العاملون بالانتماء للوكالة ويعترفون بوجودهم فيها ويشعرون بالثقة في أداء مهامهم، أما عن أهم التوصيات التي خرجت بها هذه الدراسة فتشمل على ضرورة أن تدرك الوكالة أهمية وفعالية قدراتها وطاقاتها البشرية كما يجي عليها التركيز في استراتيجية تمكين العاملين مع ضرورة اهتمام إدارة الوكالة بإشراك العاملين بالمعلومات المتعلقة بالعمل لتمكينهم من اتخاذ قرارات مناسبة وصحيحة في بعض المواقف دون الرجوع للإدارة العليا مع التنبيه الى توشي الدقة في اختيار العاملين الممنوحة لهم صلاحيات التمكين ممن يتمتعون بالمهارة والخبرة وقوة الشخصية لضمان النجاح في أداء مهام العمل.

9. دراسة (عواد، يونس، رجب، & حيدرة، 2014م) بعنوان: دور مناخ التمكين النفسي في تفعيل حالة الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المنظمة (دراسة تحليلية لمنظمات القطاع العام السياحي في محافظتي دمشق واللاذقية).

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء بشكل أساسي على دور مناخ التمكين النفسي بأبعاده الأربعة وأهميته في تفعيل حالة الولاء التنظيمي للعاملين في منظمات القطاع العام الخدمي السياحي محل الدراسة، ومن أجل ذلك قام الباحث بتصميم قوائم الاستبانة لهذا الغرض وقد شملت (220) عامل في منظمات القطاع العام الخدمي السياحي في محافظتي دمشق واللاذقية. وقد كان أبرز النتائج الظاهرة انخفاض معدل مناخ التمكين النفسي بأبعاده الأربعة في منظمات القطاع العام الخدمي السياحية للعاملين محل الدراسة، بالإضافة الى انخفاض معدل الولاء التنظيمي مع وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين أبعاد مناخ التمكين النفسي الأربعة (الاستقلالية - الكفاءة - معنى وأهمية العمل - النتائج) والولاء التنظيمي كافة، وفي ضوء ما توصلت اليها الدراسة من نتائج توصي الدراسة بضرورة تفعيل الدور الاستراتيجي لإدارات الموارد البشرية وأخذ مواقعها المتقدمة على خارطة الاستراتيجية للمستوى التنظيمي حتى تستطيع تنسيق ومكاملة وظائفها كافة وتوجيهها بالاتجاه الذي يدعم المناخ التمكين النفسي للعاملين وذلك من خلال إرساء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع معززة بتصميم هياكل عضوية مرنة تسمح بممارسة تلك الوظائف والممارسات من منظور سلوكي استراتيجي.

10. دراسة (بودرهم & هجيرة، 2014م) بعنوان: أثر التمكين الإداري على الابداع الإداري لدى العاملين

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر التمكين الإداري على الابداع الإداري لدى العاملين بالمركز محل الدراسة في الجزائر وتوضيح العلاقة بين المتغيرين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها، وقد تكونت الدراسة من عينة مقدارها (90) عامل بمركز الدراسة، وقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية في عملية التحليل مثل مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد، تحليل التباين المتعدد وأخرى...

وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج والتي كان أهمها أن مستوى التمكين الإداري السائد في المركز محل الدراسة قد كان مرتفعا، وقد كان أيضا مستوى الابداع الإداري لدى العاملين بنفس المركز مرتفعا، كما بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري مجتمعة على الابداع الإداري بالإضافة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الابداع الإداري وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من أبعاد التمكين الإداري (التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال) على الابداع الإداري، إضافة الى ذلك فلقد بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري بالمركز محل الدراسة تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة) كذلك وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الابداع الإداري لدى العاملين بالمركز محل الدراسة تعزى لمتغير العمر.

وقد قدمت الدراسة جملة من التوصيات كان من أهمها: ضرورة أن تخصص الإدارة العليا مكافآت لكل من يقدم أفكارا تعد إبداعية، بالإضافة الى ضرورة تخصيص الأموال الكافية لمتابعة وتنفيذ الأفكار الإبداعية، بالإضافة الى أهمية اهتمام الإدارة بدعم البحث العلمي والتقني للمناطق التي يكثر فيها نشاطهم.

11. دراسة (هجيرة & فريد، 2014م) بعنوان: العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي

هدفت هذه الدراسة لبيان مستوى التمكين ومستوى الولاء لعمال مؤسسة نقاوس مصيريات في الجزائر من وجهة نظرهم وكذلك توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات وقد كانت حجم العينة (120) فردا، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي، كما

أوضحت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيري (العمر، المؤهل العلمي) ومتغير تمكين العاملين، بالإضافة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كلا من التمكين النفسي والإداري للعاملين والولاء التنظيمي، أما عن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة فهي ضرورة ادراك المستويات الإشرافية المختلفة بأهمية التمكين وفوائده للمنظمة مع إيجاد مناخ تنظيمي يشجع على تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، كذلك ضرورة السعي نحو منح العاملين المزيد من تفويض السلطة بما يخص مهام أعمالهم.

12. دراسة (مرسي، 2014م) بعنوان: أثر القيادة التبادلية في الشعور بعدم الأمان الوظيفي والانسحاب النفسي من العمل: دراسة ميدانية "

هدفت هذه الدراسة الى توضيح تأثير القيادة التبادلية في الشعور بكل من عدم الأمان الوظيفي والانسحاب النفسي من العمل، وتحديد ما إذا كانت الملكية النفسية كمتغير وسيط تتوسط هذا التأثير أم لا، وذلك لعينة من المعيدين المساعدين بجامعة الزقازيق في جمهورية مصر العربية، وتكون مجتمع الدراسة من المعيدين والمدرسين المساعدين في جميع الكليات والمعاهد التابعة لجامعة الزقازيق والبالغ عددهم (2253) معيد ومساعد مدرس، اختيرت منهم عينة عشوائية بلغ عددها (420) معيد ومساعد مدرس.

وقد كانت نتائج الدراسة واضحة حيث بينت النتائج أن مدركات مفردات العينة للقيادة التبادلية تؤثر معنويًا وسلبًا في مستوى الانسحاب النفسي من العمل لمفردات العينة، بالإضافة الى تلك النتائج فقد بينت الدراسة الى أن متغير الملكية النفسية يتوسط العلاقة بين القيادة التبادلية وكلا من الأمان الوظيفي والانسحاب النفسي من العمل.

وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام الرؤساء والمدراء بتقديم الدعم والمشورة والمساندة لمروسيهم عند حاجتهم لذلك، وعدم الانتظار حتى تتفاقم المشكلات وتصل الى مراحل يصعب معها الحل، ويجب إعلام المدراء مروسيهم بالعوائد والمكافآت التي سيحصلون عليها في حال قيامهم بإنجاز الأهداف والأعمال المطلوبة، والعمل على دعم وتنمية الكفاءة والقدرات الذاتية وتنمية القدرات على تحمل المسؤولية.

13. دراسة (عبد الوهاب، 2013م) بعنوان: " الآثار المباشرة والتفاعلية لرأس المال النفسي والملكية النفسية على مواقف العمل وسلوك الانسحاب"

هدفت هذه الدراسة لفحص الآثار المباشرة والتفاعلية لرأس المال النفسي والملكية النفسية على اتجاهات العمل (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي) وسلوكيات الانسحاب (الانسحاب من الوظيفة والانسحاب من العمل). وقد تم توزيع استبيان لـ عينة من (411) ممرض وممرضة يعملون في المستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ في جمهورية مصر العربية.

وأظهرت النتائج أن رأس المال النفسي والملكية النفسية لهما آثار مباشرة وإيجابية على كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وأظهرت النتائج أيضاً أن التفاعل بين رأس المال النفسي والملكية النفسية قد كان له أثراً معنوياً على كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. علاوة على ذلك، أظهرت النتائج أن رأس المال النفسي له تأثير مباشر سلبي على الانسحاب من الوظيفة، وأن الملكية النفسية لها تأثير مباشر سلبي على كل من الانسحاب من الوظيفة والانسحاب من العمل، ولكن التفاعل بين رأس المال النفسي والملكية النفسية ليس له أثراً معنوياً على كل من الانسحاب من الوظيفة والانسحاب من العمل.

وقد كانت أبرز التوصيات التي خرجت بها الدراسة ضرورة تتوسع البحوث المستقبلية في دراسة الملكية النفسية تجاه العمل، واستكشاف مدى مساهمة رأس المال النفسي والملكية النفسية لفهم أعمق للموظف والسلوكيات والمواقف المرتبطة به.

14. دراسة (غنيم & جواد، 2012م) بعنوان: تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي في الحلة

استهدفت الدراسة تحديد اثر تمكين العاملين في إدارة الأزمة التسويقية، وأجريت الدراسة على عينة من العاملين في معمل السجاد اليدوي في الحلة في جمهورية مصر العربية، وقد بلغت العينة (30) عامل وهي تمثل مجتمع الدراسة واستخدمت بعض الوسائل الإحصائية في اختبار فرضيات الدراسة، وكان من نتائج الدراسة توجد فروق معنوية بين العاملين نحو عوامل تمكين العاملين ترجع لأسباب متعددة منها تباين ثقافة كل منظمة ونوع النشاط الذي تمارسه، وتوصلت الدراسة إلى إن أهم عوامل التمكين في ممارسات العاملين: الاتصالات الفعالة والمشاركة ووضوح الغرض، وإن أقلها أهمية في التطبيق تتمثل في العمل الجماعي والاعتراف والتقدير، واختتمت الدراسة بتوصيات

أهمها يجب على الإدارة ان تسعى لتحقيق درجات عالية من الرضا الوظيفي وان يشعر العاملين أنهم محل ثقة، وان ارتكاب الأخطاء ممكن في حالات معينة.

15. دراسة (الرشيدي، 2009م) بعنوان: الضغوط النفسية وعلاقتها بأداء العاملين بمجمع الأمل للصحة النفسية بمدينة الرياض"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الضغوط النفسية وعلاقتها بأداء العاملين بمجمع الأمل للصحة النفسية، كما هدفت الى التعرف على مصادر الضغوط النفسية التي يعاني منها العاملين في المجمع والتعرف على مستوى أدائهم والفروق في مستوى أداء العاملين حسب مستوى الضغوط النفسية لديهم، وقد اشتملت مجتمع وعينة الدراسة من جميع العاملين من الذكور السعوديين وغير السعوديين من فئة الممرضين بمجمع الأمل بالصحة النفسية بمدينة الرياض، وقد استخدمت العينة العشوائية نظرا لكبر حجم المجتمع، وقد تم تطبيق المنهج الوصفي الارتباطي حيث اعتمد الباحث في جمع بيانات دراسته على أداتين وهما: مقياس الضغوط النفسية و مقياس أداء المهام، وقد كانت نتائج الدراسة تتمحور حول أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على أن هناك ضغوطا نفسية يعاني منها العاملون في المجمع مع وجود مستويات عالية من الضغوط النفسية بدرجة كبيرة، بالإضافة الى ان أفراد الدراسة موافقون على مستوى أداء العاملين في مجمع الأمل للصحة النفسية من وجهة نظر المشرفين، وأيضا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط النفسية التي يعاني منها العاملين بالمجمع ومستوى أدائهم للعمل.

كما خرجت الدراسة بالعديد من التوصيات والتي كان من أهمها العمل على تقليل حدة الضغوط النفسية التي يعاني منها العاملون من خلال اعداد برامج ترفيهية للطاقم الطبي وتقليل ساعات العمل للعاملين بالمجمع وتخصيص فترات راحة كافية أثناء العمل مع زيادة عدد الممرضين وعدد الدورات التدريبية للعاملين داخل المجمع.

3.3 الدراسات الأجنبية

1.دراسة (Liu et al., 2017) بعنوان:

**Cross-level effects of HRM bundle on employee well-being and job performance
"The mediating role of psychological ownership"**

الدور الوسيط للملكية النفسية للمنظمة على العلاقات بين حزم إدارة الموارد البشرية القائمة على الابتكار وسلوكيات الموظفين والأداء الوظيفي"

والغرض من هذه الدراسة هو دراسة الدور الوسيط للملكية النفسية للمنظمة على العلاقات بين حزم إدارة الموارد البشرية القائمة على الابتكار وسلوكيات الموظفين خاصة (الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي) والأداء الوظيفي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي بالاستناد إلى تحليل متعدد المستويات للبيانات، حيث تم اعتماد 705 موظفا من 162 مؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم في الصين من خلال جمع البيانات من مصادر متعددة مثل توزيع الاستبيانات وعقد المقابلات.

وقد وجدت الدراسة في أبرز نتائجها أن الملكية النفسية للمنظمة تتوسط العلاقة بين حزم إدارة الموارد البشرية وسلوكيات الموظفين (الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي) والأداء الوظيفي وتؤثر عليهم بشكل إيجابي، كما أشارت الدراسة إلى أنه من خلال المساهمة في السيطرة والرقابة على المنظمة، ومعرفة عن كثب حول كيفية تنظيم واستثمار الذات في المنظمة، فإن حزمة إدارة الموارد البشرية يمكن أن تعزز تطوير الملكية النفسية للمنظمة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام المدراء بتطوير شعور الموظفين بالملكية باستخدام حزمة إدارة الموارد البشرية ومن ثم يمكن أن يحققوا ميزة تنافسية من خلال تعزيز مهارات الموظفين ومعارفهم وقدراتهم، فضلا عن تحسين رفاههم وأدائهم.

2.دراسة (Vem, Gomam, Nmadu, & Wurim, 2017) بعنوان:

"Authentic Leadership, Emotional Exhaustion and Job Satisfaction in Nigerian Hospitality Industry: the mediating Role of Psychological Ownership"

القيادة الأصيلة، الإرهاق العاطفي، والرضا الوظيفي في صناعة الضيافة النيجيرية " الدور الوسيط للملكية النفسية"

بحثت الدراسة دور الوساطة للملكية النفسية والدور السابق للقيادة الأصيلة على الرضا الوظيفي والإرهاق العاطفي بين موظفي الخطوط الأمامية في صناعة الضيافة النيجيرية. وقد هدفت هذه الدراسة الى تقييم طرق الحد من الإرهاق العاطفي وضمان الرضا الوظيفي وقد تم ذلك من

خلال دراسة الدور التنبئي للقيادة الأصيلة، من خلال الدور الوسيط المتداخل للملكية النفسية في صناعة الضيافة النيجيرية، ولتحقيق ذلك، تمت اختيار عينة من 350 موظفا في الخطوط الأمامية في بعض الولايات المختارة في شمال وسط نيجيريا، باستخدام استبيان تم توزيعه عليهم. وقد وجدت الدراسة أن القيادة الأصيلة ترتبط سلبا مع الإرهاق العاطفي، وإيجابا مع الملكية النفسية، كما كانت هناك علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة الأصيلة والرضا الوظيفي، كما وجدت أن الملكية النفسية للموظفين تتوسط العلاقة بين الرضا الوظيفي والقيادة الأصيلة وكذلك أشارت الدراسة الى أن الانهاك العاطفي ذو علاقة غير مباشرة مع الرضا الوظيفي والإرهاق العاطفي.

وقد أوصت الدراسة بضرورة أن يولي الممارسين في صناعة الضيافة وغيرها من المنظمات ذات الصلة اهتماما لنوع من أسلوب القيادة في المنظمة من خلال تدريب قادة حقيقيون والذين ينبغي عليهم توفير تأثير مخفف على إرهابهم العاطفي، كما أوصت الدراسة بضرورة غرس الشعور بالانتماء والذي من شأنه أن يزيد من الملكية النفسية للموظفين، وبالتالي تشجيع المديرين لتبني لرؤية أفضل للقيادة لضمان الرضا الوظيفي والحد من الانهاك العاطفي.

3.دراسة (Ramli, 2016) بعنوان:

"The Relationship between Three Types of Empowerment (Psychological Empowerment, Structural Empowerment and Empowering Leadership) and Contextual Performance: The Role of Work Engagement as a Mediator"

العلاقة بين ثلاثة أنماط من التمكين (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، التمكين القيادي) والأداء السياقي، الدور الوسيط لمشاركة العمل"

وقد هدفت هذه الدراسة الى البحث في ثلاثة أنواع من التمكين (التمكين النفسي _ والتمكين الهيكلي _ وتمكين القيادة) كمؤشرات للأداء السياقي وأيضاً التأثير الوسيط لمشاركة العمل، وشملت عينة الدراسة موظفي مجموعة الدعم من السلطات المحلية في ولايات شمال ماليزيا، حيث تم توزيع الاستبيانات على 540 موظف.

وقد أشارت نتائج هذه الدراسة الى أن تمكين الموظفين مهم من أجل تعزيز مواقف العمل الإيجابية من حيث المشاركة في العمل وسلوك العمل الإيجابي من حيث الأداء السياقي، كما تؤكد هذه الدراسة الصلة بين أنواع التمكين الثلاثة، والمشاركة في العمل، والأداء السياقي والعلاقة

الإيجابية بينهم، كما وتقدم نتيجة هذه الدراسة عدة اقتراحات لمدير الموارد البشرية والإدارة العليا في قطاع الخدمات العامة الماليزية وخاصة السلطات المحلية.

كما أوصت الدراسة بضرورة أن تعمل المنظمة على تعزيز بيئة العمل الممكنة لزيادة مشاركة الموظفين في عملهم وتشجيعهم على القيام بأداء طوعي يتجاوز متطلباتهم المقررة، كما أوصت الدراسة بضرورة تدريب الموظفين واعتماد نظام تخطيط التعاقب المنظم ومشاركة الموظفين في عملية صنع القرار ووضع السياسات.

4. دراسة (SungOh & KookTak, 2016) بعنوان:

"Effect of Authentic Leadership on Organizational Citizenship Behaviors through 'Mediating Roles of Followers' Self-awareness and Psychological Ownership"

"تأثير القيادة الأصيلة على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال" الدور الوسيط لـ أدوار المتابعين "الوعي الذاتي والملكية النفسية"

وكان الغرض من هذه الدراسة التحقق من الفعالية التنظيمية للقيادة الأصيلة وآليتها مما يؤدي إلى نتائج تنظيمية حيث تثبت هذه الدراسة تجريبيا الحجة النظرية لتأثير القيادة الأصيلة على سلوك المواطنة التنظيمية وأدوار الوساطة من أتباع الوعي الذاتي والملكية النفسية بين القيادات الأصيلة وأتباع سلوك المواطنة التنظيمية، وقد تم مسح ما مجموعه 380 عامل مكتب في كوريا من خلال الإنترنت، وتم تحليل النتيجة باستخدام تحليل عامل تأكيدي والنمذجة النمطية الهيكلية.

وقد بينت نتائج هذه الدراسة أن القيادة الأصيلة ترتبط ارتباطا إيجابيا بأتباع الوعي الذاتي والملكية النفسية، وكلاهما كان مرتبطا إيجابيا بسلوك المواطنة التنظيمية، كما تم اثبات الآثار الوسيطة كاملة من أتباع الوعي الذاتي والملكية النفسية بين القيادة الأصيلة وأتباع سلوك المواطنة التنظيمية.

وقد كانت أبرز توصيات الدراسة ضرورة تعزيز القيادة الأصيلة من خلال استكشاف المتغيرات السابقة والمعتدلة في عملية القيادة الأصيلة لفهم كيفية تعزيز القيادة الأصيلة في المنظمة.

5.دراسة (Qian et al., 2015) بعنوان:

"The impact of future time orientation on employees' feedback-seeking behavior from supervisors and co-workers: The mediating role of psychological ownership"

"أثر التوجه الزمني المستقبلي على سلوك الباحثين عن التغذية الراجعة من المشرفين وزملاء العمل: الدور الوسيط للملكية النفسية "

وقد كان الهدف من هذه الدراسة اختبار أثر التوجه الزمني المستقبلي على سلوك الباحثين عن التغذية الراجعة من المشرفين وزملاء العمل ودراسة الدور الوسيط للملكية النفسية بينهم، حيث تم جمع البيانات من مجموعة فنادق تقع في مدينة رئيسية في الصين من خلال تصميم نوعين من استبيانات المسح وجمعها، حيث تم توزيع استبيانات المشرفين على عينة مكونة من 59 مشرفاً و 885 موظفاً يعملون بإشرافهم.

وقد أظهرت الدراسة العديد من النتائج والتي كان أهمها أن التوجه الزمني المستقبلي يرتبط بشكل إيجابي بالتغذية المرتدة التي يسعى إليها المشرفون وزملاء العمل، كما أظهرت النتائج أن الملكية النفسية تجاه الوظيفة تتوسط العلاقة بين التوجه في الوقت المستقبلي والبحث عن ردود الفعل أو التغذية الراجعة.

وقد خرجت الدراسة بالعديد من التوصيات والتي كان أهمها ضرورة أن تسعى المنظمات لتطوير توجهات موظفيها في المستقبل بالتعلم والخبرة، كما أنه يجب على الموظفين تفعيل توجهاتهم المستقبلية في العمل من خلال تطوير الملكية النفسية الموجهة نحو العمل، والتي هي بمثابة جسر بين التوجه المستقبلي وتلقي الملاحظات.

6.دراسة (Park, Kim, & Song, 2015) بعنوان:

"The Impact of Ethical Leadership on Employees 'In-Role Performance: The Mediating Effect of Employees 'Psychological Ownership"

"تأثير القيادة الأخلاقية على دور أداء الموظفين: الدور الوسيط للملكية النفسية النفسية للموظفين "

وكان الهدف من البحث الحالي دراسة تأثير القيادة الأخلاقية على دور أداء الموظفين في الوكالة الكورية العامة الغير ربحية ودراسة الدور الوسيط للملكية النفسية للموظفين، وقد تكونت عينة الدراسة من الموظفين العاملين في الوكالة العامة في كوريا الجنوبية حيث تم استقبال المشاركين في الاستقصاء عن طريق نظام البريد الداخلي على عينة مقدارها 202 مشارك.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الأخلاقية يؤثر بشكل كبير على الملكية النفسية للموظفين، كما أن القيادة الأخلاقية لها تأثير كبير وغير مباشر على دور الأداء فقط من خلال الملكية النفسية للموظفين، كما وتدعم هذه النتائج الدور الوسيط في مستوى الملكية النفسية للموظفين في شرح العلاقة بين القيادة الأخلاقية ودور مستويات أداء الموظفين.

وقد أوصت الدراسة بضرورة خلق بيئة تنظيمية أكثر انسجاما ومناخ عمل يعتمد على سلوكيات القيادة الأخلاقية والذي بدوره يشجع على زيادة الملكية النفسية من قبل الموظفين ويؤثر في نهاية المطاف على مستوى الأداء الوظيفي، وأهمية أن تقوم المؤسسات بالمزيد من البحث والاستكشاف حول القيادة الأخلاقية وكيفية تفاعل الهيكل التنظيمي والنظام والبيئة مع وضع القيادة الأخلاقية القيادية.

7. دراسة (J. Li, Yuan, Ning, & Li-Ying, 2015) بعنوان:

"Knowledge sharing and affective commitment: the mediating role of psychological ownership"

" تقاسم المعرفة والالتزام العاطفي: دور الوساطة للملكية النفسية "

والهدف من هذه الدراسة هو التحقيق في الدور الوسيط للملكية النفسية التي تشمل كلا من (الملكية النفسية القائمة على المنظمة والملكية النفسية القائمة على المعرفة) على العلاقة بين الالتزام العاطفي وتقاسم المعرفة، حيث أن هذه الدراسة هي دراسة تجريبية تستند إلى نمذجة المعادلات الهيكلية، مع عينة من 293 موظفا من 31 شركة تكنولوجيا فائقة في الصين.

وقد أظهرت النتائج أن الالتزام العاطفي كان له أثر إيجابي كبير على الملكية النفسية تجاه المنظمة ولكن لم يكن له تأثير على الملكية النفسية القائمة على المعرفة؛ وكانت الملكية النفسية تجاه المنظمة ترتبط ارتباطا إيجابيا بمشاركة المعرفة المفتاحية (الرئيسية) والعامّة، في حين أن التأثير السلبي للملكية النفسية القائمة على المعرفة على كل من مشاركة المعرفة العامة كان له علاقة إيجابية بمشاركة المعرفة المفتاحية؛ وقد كانت العلاقة بين الالتزام العاطفي وتبادل المعرفة الرئيسية متعددة بوساطة الملكية النفسية تجاه المنظمة ومشاركة المعرفة العامة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة ابداء مزيد من الاهتمام لكيفية تصميم مديري الموارد البشرية للحوافز الملائمة لتشجيع الموظفين على تبادل معارفهم ذات الصلة بالمصالح الأساسية مع وتشجيع الموظفين على تبادل المعرفة المشتركة مع الزملاء وأعضاء الفريق، كما أشارت لأهمية أن يتم

تشجيع إدارات الموارد البشرية لمساعدة الموظفين على تصميم مسار التنمية المهنية على المدى الطويل، والتي ينبغي أن تتماشى مع هدف التنمية المستقبلية للمنظمة.

8.دراسة (Qiu, Hu, Xu, & Li, 2015) بعنوان:

"Employees Psychological Ownership and "Self-Efficacy as Mediators between Performance Appraisal Purpose and Proactive Behavior"

"الملكية النفسية للموظفين و" الفعالية الذاتية كوسطاء بين غرض تقييم الأداء والسلوك الاستباقي "

وقد هدفت هذه الدراسة الى تحليل أثر غرض تقييم الأداء على سلوك الموظفين الاستباقي واستكشاف الدور الوسيط لكل من الملكية النفسية والكفاءة الذاتية على العلاقة بين غرض تقييم الأداء وسلوك الموظفين الاستباقي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي واجراء عينة استقصائية لـ 512 موظفا من الشركات في أربع مدن صينية، وأظهرت نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها أن تقييم الأداء كان له تأثير سلبي على سلوك الموظفين الاستباقي في حين كان لتقييم الأداء التنموي تأثير إيجابي، كما وجد أن الملكية النفسية والكفاءة الذاتية يلعبان دور الوسيط بين الغرض من تقييم الأداء والسلوك الاستباقي للموظفين، كما وجد ان الكفاءة الذاتية لها تأثير إيجابي كبير على الملكية النفسية، وقد أوصت الدراسة بتوسيع نطاق المنظور البحثي ومستوى البحث من أجل استكشاف دور العوامل الفردية الأخرى (مثل الاستقلال الذاتي والجماعي) والعوامل البيئية الخارجية (مثل عدم اليقين البيئي، والثقافة التنظيمية) على الغرض من تقييم الأداء وسلوك الموظف الاستباقي.

9. دراسة (Han, Chiang, McConville, & Chiang, 2015) بعنوان:

"A Longitudinal Investigation of Person–Organization Fit, Person–Job Fit, and Contextual Performance: The Mediating Role of Psychological Ownership"

الاستقصاء الطولي لشخص المنظمة والوظيفة الملائمتين، والأداء السياقي، "الدور الوسيط للملكية النفسية.

لقد هدفت هذه الدراسة الى تقديم رؤى جديدة في العلاقات المحيطة بمشاعر الموظفين من الملكية النفسية في العمل وما يترتب على ذلك من آثار على الأداء السياقي، حيث تم جمع البيانات من شركة أدوية ألمانية متعددة الجنسيات تعمل في تايوان من خلال توزيع استبيان على 168 من الموظفين والمشرفين على ثلاث مراحل.

وقد كشفت النتائج أن ملاءمة الوظيفة الشخصية ترتبط ارتباطا وثيقا بالملكية النفسية، وكانت الملكية النفسية ترتبط بشكل كبير بالأداء السياقي، ومع ذلك، كما وجد أن ملاءمة المنظمة كان إيجابيا، ولكن ليس بشكل كبير، مرتبطا بالملكية النفسية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة أن تحقق الدراسات المستقبلية في منظور أوسع نسبيا للأداء السياقي، كما اقترحت بأن تتناول الدراسات المستقبلية المزيد من المتغيرات الوسيطة ودورها في تفسير كيفية إنتاج الموظفين وشعورهم بالملكية النفسية، واستكشاف ملاءمة المنظمة والملكية النفسية عن طريق الشعور بالانتماء.

10. دراسة (Mustafa, Ramos, & Man, 2015) بعنوان:

"Linking psychological ownership to employee extra-role behaviors in small overseas Chinese family businesses: Does family status matter? "

ربط الملكية النفسية للموظفين بسلوكيات إضافية في الشركات العائلية الصينية الصغيرة في الخارج: هل الوضع العائلي مهم؟

وقد هدفت هذه الدراسة الى دراسة تأثير الملكية النفسية (سواء على أساس العمل أو على أساس المنظمة) على السلوكيات التي تؤدي دورا خارجيا بين العاملين في الأسرة وغير الأسرة في الشركات العائلية الصينية الصغيرة في الخارج، وقد استمدت الأدلة التجريبية من دراسة استقصائية شملت (80) من أصحاب الأسرة / المديرين والموظفين غير العائليين من (40) شركة عائلية صينية صغيرة في الخارج تختص بصناعة النقل في ماليزيا حيث تم اختبار جميع الفرضيات المقترحة باستخدام تحليلات الانحدار المعتدل الهرمي.

وقد بينت النتائج أن الملكية النفسية القائمة على الوظيفة تتنبأ بشكل كبير بأنواع السلوكيات التي تؤدي دورا خارجيا. بيد أن الملكية النفسية القائمة على المنظمة لم تكن إلا مؤشرا هاما على السلوك الصوتي الذي يؤدي إلى دور إضافي. كما أنه لم يتم العثور على أي آثار معتدلة كبيرة على العلاقات بين بعدين للملكية النفسية ونوعين من السلوك الإضافي.

وأشارت الدراسة في مجمل توصياتها الى ضرورة تقديم تفويض وثقة فعالين للموظفين حتى يكون لديهم شعور أقوى بالملكية تجاه وظائفهم الخاصة. وعلى الرغم من أنه قد لا يكون من السهل دمج التفويض وبناء الثقة في تلك الهياكل التقليدية مع أسلوب إدارة أبوية، فإن هذا لا يزال توجها جديرا إلى الأمام لتشجيع السلوكيات المواتية للمنظمة لموظفيها.

11. دراسة (Amundsen & Martinsen, 2015) بعنوان:

"Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment"

"ربط القيادة التمكينية بالرضا الوظيفي، جهد العمل، والإبداع: دور القيادة الذاتية والتمكين النفسي"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على نتائج دراستين كان حجم العينة لكل منهما (233) و(161) حول دور القيادة الذاتية والتمكين النفسي في ربط القيادة التمكينية بالرضا الوظيفي للمرؤوسين وجهود العمل والإبداع. بالإضافة إلى ذلك، بحثت الدراسات دور القيادة الذاتية كوسيط بين تمكين القيادة والتمكين النفسي، حيث أنه في الدراسة الأولى تم اختيار الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات حيث أرسل بالبريد الإلكتروني لنحو (654) موظفا عملوا في أربع منظمات نرويجية للبعثات المسيحية أما الدراسة الثانية تم جمع البيانات من (573) موظفا يعملون في قطاع الصحة والرعاية في البلديات النرويجية.

وأشارت النتائج من النمذجة المعادلة الهيكلية إلى أن تمكين القيادة يؤثر إيجابيا على التمكين النفسي سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، من خلال القيادة الذاتية. ويؤثر التمكين النفسي على كل من الرضا الوظيفي والجهد المبذول ولكن ليس الإبداع، في حين أن القيادة الذاتية تؤثر على جهد العمل والإبداع ولكن ليس الرضا الوظيفي. وتناقش المقالة آثار هذه النتائج.

وقد أوصت هذه الدراسة وأشارت بضرورة أن تسعى العديد من المنظمات لتصميم برامج التمكين التي تهدف إلى تعزيز دوافع الموظفين واستقلاليتهم وإبداعهم في أدوار عملهم.

12. دراسة (Poutsma, van Eert, & Ligthart, 2015) بعنوان:

Employee Ownership and Organizational Citizenship Behavior: High Performance Ownership Systems and the Mediating Role of Psychological Ownership"

" ملكية الموظفين وسلوكيات المواطنة التنظيمية: أنظمة ملكية عالية الأداء ودور الوساطة للملكية النفسية "

هدفت هذه الدراسة الى البحث في الدور الوسيط للملكية النفسية وتأثيرها على ملكية أسهم الموظفين وعلى سلوك المواطنة التنظيمية، وأيضا تحليل الدور التكميلي المحتمل لنظم الملكية العالية الأداء. وجمعت البيانات من خلال استقصاءات الموظفين حيث ركزت هذه الدراسة على

الموظفين العاملين في هولندا حيث كان عددهم (770) موظفا وكان الاستقصاء على شبكة الإنترنت حيث تم دعوة الموظفين للمشاركة عن طريق البريد الإلكتروني وقد بحثت هذه الورقة هذه العلاقات عن طريق تحليل بيانات استقصاء الموظفين من منظمة هولندية نفذت ملكية أسهم الموظفين، وكان معدل الاستجابة (23.7%)، مما أدى إلى عينة تمثيلية إلى حد كبير حجمها (183).

وقد كانت أبرز النتائج التي خرجت منها هذه الدراسة أن هناك تأثيرا مباشرا لملكية الموظفين على سلوك المواطنة التنظيمية، ولكن العلاقة لم تكن بوساطة الملكية النفسية. ولكن بشكل غير متوقع، تظهر النتائج أن حزمة نظام العمل عالية الأداء دون ملكية الموظف تولد الملكية النفسية، ولكن هذا لا يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية، إن هذا البحث لم يكن قادرا على تأكيد النموذج الشامل الذي ترتبط فيه ملكية الموظفين، ونظام إدارة الموارد البشرية، والملكية النفسية ارتباطا إيجابيا ببعضها البعض. وأظهر هذا البحث أن ملكية الموظفين لها تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمي، وتظهر النتائج أيضا أن مجموعة من ممارسات الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي على الملكية النفسية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تناول الدراسات المستقبلية بتناول مجموعات أخرى من ممارسات الموارد البشرية والتي قد تنتج الآثار المتوقعة، كما أوصت الدراسة بأن تنظر المنظمات في تنفيذ ملكية الموظفين لما لها من تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية بالإضافة أنه ينبغي للمنظمات أن تسعى جاهدة للحصول على رسالة متسقة، مما يجعل الموظفين يشعرون بأنهم يأخذون الجدية كما يستحقون أن يكونوا مالكيين.

13. دراسة (Ahmed, 2014) بعنوان:

"Impact of Organizational Justice on Affective Commitment: Mediating role of Psychological Ownership and Organizational Identification"

"تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام العاطفي: دور الوساطة للملكية النفسية والتعريف التنظيمي"

لقد اشتملت هذه الدراسة على العديد من الأهداف حيث هدفت لفهم تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام العاطفي ومناقشة دور كلا من الملكية النفسية وتحديد الهوية التنظيمية كوساطة في القطاع المصرفي، بالإضافة لتحديد ارتباط العدالة التوزيعية والالتزام العاطفي من خلال أخذ الملكية النفسية وتحديد الهوية التنظيمية كوساطة، وأيضا هدفت الدراسة الى فهم تأثير العدالة الإجرائية

على الالتزام العاطفي من خلال أخذ الملكية النفسية وتحديد الهوية التنظيمية كوسطاء في العلاقة بينهم.

ولقد تم جمع البيانات من خلال توزيع استبيانات على 250 موظفا تم اختيارهم من البنوك في باكستان.

ولقد كشفت نتائج الدراسة أن تصورات العدالة التوزيعية لا علاقة لها بالالتزام العاطفي حيث لا يمكن اختبار الوساطة على هذه العلاقة، وقد وجد أن تصورات العدالة الإجرائية لها علاقة إيجابية بالالتزام العاطفي والملكية النفسية تتوسط تماما العلاقة بين إدراك العدالة التوزيعية والالتزام العاطفي، كما ولوحظ أن الهوية التنظيمية تتوسط تماما العلاقة بين تصورات العدالة الإجرائية والالتزام العاطفي.

14. دراسة (Avey, Wernsing, & Palanski, 2012) بعنوان:

"Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role Of Employee Voice and Psychological Ownership"

"استكشاف عملية القيادة الأخلاقية: دور الوساطة لصوت الموظف والملكية النفسية"

لقد هدفت هذه الدراسة الى لفت الأنظار نحو القيادة الأخلاقية كموضوع هام لفهم آثار القيادة في المنظمات، حيث تم جمع البيانات من عينة من 845 موظفا يعملون عبر شركات متعددة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتشير النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية ترتبط بكل من الرفاه النفسي والرضا الوظيفي لدى الموظفين، ولكن العمليات مختلفة، كما أن صوت الموظف يتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرفاه النفسي، بالإضافة الى أن مشاعر الملكية النفسية تتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي.

وقد خرجت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة اتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وسماع صوتهم بالإضافة الى تعزيز الرفاه النفسي للموظفين الذين يعملون في المناخ التنظيمي، كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الملكية النفسية للموظفين وتشجيعهم على تحمل المسؤولية عن مشاريع العمل في وقت يطلب من المديرين إعادة الهيكلة وموائمتها لتتناسب وتعزز الرضا الوظيفي والذي من شأنه أن يقلل من دوران وشكاوى الموظفين.

15.دراسة (Erkmen & Esen, 2012) بعنوان:

"The mediating role of psychological ownership on the relationship between internal locus of control and organizational Commitment "

"دور الوساطة للملكية النفسية على العلاقة بين المكان الداخلي للرقابة والالتزام التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة الى اختبار الملكية النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين مراكز التحكم الداخلي والالتزام التنظيمي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات في تركيا، حيث تكونت عينة الدراسة من (166) من العاملين في تكنولوجيا المعلومات وتم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتم تحديد شكلين للملكية النفسية وهما الترقية ويتمثل بعدها في (حقوق الملكية)، والوقائية وتشمل أربع أبعاد تتمثل في (الكفاءة الذاتية والمساعدة والشعور بالانتماء والهوية الذاتية).

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الملكية النفسية تتوسط العلاقة بين مراكز التحكم الداخلي والالتزام التنظيمي، وأنه يوجد أثر إيجابي على العلاقة بين الملكية النفسية والالتزام التنظيمي.

وقد أشارت الدراسة في توصياتها بأنه يجب على المديرين بناء ثقافة داعمة من شأنها أن تسمح للموظفين لاستخدام خبراتهم وقدراتهم والخبرة في عمليات عملهم بحيث أن الموظفين المتمتعين بمستوى عالي من السيطرة سيكون لديهم فرص لاستخدام قدراتهم وامتلاك مواقف إيجابية تجاه عملهم / مكان عملهم، بالإضافة الى أنه يجب دعم جميع عمليات العمل والعمليات الإدارية المواقف الإيجابية للموظفين كالالتزام التنظيمي والملكية النفسية في مكان العمل.

16.دراسة (Sieger, Bernhard, & Frey, 2011) بعنوان:

"Psychological ownership of employees as a mediator in the justice-affective commitment relationship"

"الملكية النفسية للموظفين كوسيط في العلاقة بين الالتزام العاطفي والعدالة"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر كل من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية على الملكية النفسية تجاه المنظمة، والتعرف على أثر الملكية النفسية كمتغير وسيط على العلاقة بين كل من (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية) والالتزام العاطفي، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (10750) موظف في شركات في ألمانيا وشركات في سويسرا ناطقة باللغة الألمانية، وتتكون عينة الدراسة من (619) موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية، حيث تم إرسال الاستبانة لعينة الدراسة عن طريق الايميل الالكتروني.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الملكية النفسية تتوسط العلاقة ما بين العدالة الإجرائية والالتزام العاطفي، وأن الملكية النفسية تتوسط العلاقة ما بين العدالة التوزيعية والالتزام العاطفي، وأن كل من العدالة التوزيعية والالتزام العاطفي يؤثران إيجابيا على الملكية النفسية تجاه المنظمة، وأيضا تؤثر الملكية النفسية تجاه المنظمة بشكل إيجابي على الالتزام العاطفي.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على تصورات الموظفين الذاتية بشأن العدالة التنظيمية، والملكية النفسية، والالتزام العاطفي، كما أوصت بضرورة أن يتم اختبار العدالة الإجرائية في بيئات خارج المقابلات التقييمية، ويمكن التحقيق في كل من العدالة الإعلامية والعلاقات بين الأشخاص أيضا.

17. دراسة (Ghafoor, Qureshi, Khan, & Hijazi, 2011) بعنوان:

"Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership"

"القيادة التحويلية، مشاركة الموظفين والأداء: التأثير الوسيط للملكية النفسية "

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر كل من (القيادة التحويلية ومشاركة الموظف) على أداء الموظف، وفحص الملكية النفسية بأبعادها المختلفة (الكفاءة الذاتية والمساءلة، والانتماء، والهوية الذاتية) كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة التحويلية ومشاركة الموظف على أداء الموظف، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين (فنيين، ومهندسين، وإداريين، ومدراء) في قطاع الاتصالات في باكستان، حيث تكونت عينة الدراسة من (270) موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الملكية النفسية بأبعادها المختلفة تتوسط العلاقة بين كل من (القيادة التحويلية ومشاركة الموظف) وأداء الموظف، وأنه يوجد تأثير إيجابي لكل من (القيادة التحويلية ومشاركة الموظف) والملكية النفسية. وأيضا يوجد تأثير إيجابي للملكية النفسية على أداء الموظف.

وأوصت الدراسة المدراء بضرورة المساهمة في تعزيز مشاركة موظفيهم لأن ذلك يؤثر على الملكية النفسية لهم، وبالتالي ينتج عنه تحسن في أداء موظفيهم.

18.دراسة (Dewettinck & van Ameijde, 2011) بعنوان:

"Linking leadership empowerment behavior to employee attitudes and behavioral intentions: Testing the mediating role of psychological empowerment"

"ربط سلوك التمكين القيادي بمواقف الموظفين والنوايا السلوكية: اختبار دور الوساطة للتمكين النفسي"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين سلوك التمكين القيادي والتمكين النفسي للموظف ومواقف الموظفين (الالتزام العاطفي والرضا الوظيفي) والنوايا السلوكية (نية البقاء). وقد تكونت عينة الدراسة من (380) موظف خدمة من موظفي الخطوط الأمامية من أربع شركات خدمات ناشطة في الخدمات المتصلة بالأشخاص مثل التوظيف المؤقت والتأمين الصحي في بلجيكا، بحيث تم اختبار الفرضيات باستخدام النمذجة المعادلة الهيكلية.

وتظهر نتائج الدراسة أن التمكين النفسي يسيطر جزئيا على العلاقة بين سلوك القيادة التمكينية المتصورة ووظيفة الموظفة (الرضا والالتزام العاطفي). ويشير ذلك إلى أن سلوك القيادة المتصور يرتبط بمواقف الموظفين من خلال تأثيره على تحفيز الموظفين. وكذلك أظهرت النتائج وجود ارتباط لسلوك القيادة بمواقف الموظفين والتي بدورها ترتبط ارتباطا قويا بنية الموظف على البقاء في المنظمة.

كما أوصت الدراسة بضرورة عدم اهمال سلوك التمكين القيادي واعتباره عاملا هاما في التنظير حول كيفية تأثر الدوافع الذاتية، واستكشاف الروابط المباشرة بين خصائص الوظائف والسلوك القيادي باعتباره نقطة انطلاق مفيدة للبحوث المستقبلية في هذا الاتجاه.

19.دراسة (Vecchio et al., 2010) بعنوان:

"Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure"

"تمكين القيادة: دراسة آليات الوساطة داخل هيكل هرمي"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين التمكين القيادي وكلا من الأداء والرضا الوظيفي، كما تفحص هذه الدراسة دور مقاومة الموظفين لرئيسهم بالتزامن مع تمكين القيادة، وقد تم إرسال استبيانات بريدية مباشرة إلى مديري المدارس الثانوية ولجميع رؤساء الأقسام حيث اختيرت عينة عشوائية من (179) مدرسة رئيسية لعدد (223) مدير و(342) معلما بولاية كاليفورنيا.

وقد كانت أبرز نتائج الدراسة أن الأداء والرضا قد يتأثران بتمكين القيادة من خلال الربط المحتمل بالمقاومة الوظيفية المنخفضة، كما قد يتأثر الرضا أيضا بتمكين القيادة من خلال مسار زيادة الأداء، حيث أن تمكين القيادة قد يساعد على التغلب على المقاومة الوظيفية لأنه يلقي مسؤولية أكبر على الموظف ويثير إحساس الموظف بقيمة الذات من خلال تقديم المزيد من التحديات الشخصية والمهنية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة أن يكون هناك فهم كامل للكيفية التي يمكن بها تمكين القيادة والتي بها يمكن التغلب على المقاومة الوظيفية أو التعرف على سلوكيات القائد الدقيقة التي من المحتمل أن تحت على المقاومة الوظيفية.

20. دراسة (Md-Sidin, Sambasivan, & Muniandy, 2009) بعنوان:

"Impact of Psychological Ownership on the Performance of Business School Lecturers"

"تأثير الملكية النفسية على أداء المحاضرين في كلية إدارة الأعمال"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير الملكية النفسية على الأداء الوظيفي، الالتزام الوظيفي، والرضا الوظيفي بين محاضري كلية إدارة الأعمال في الجامعات الحكومية في ماليزيا حيث تمت الموافقة من (14) من أصل (17) جامعة حكومية في ماليزيا على المشاركة في الدراسة، حيث تم إرسال استبيان إلى (1037) من الأعضاء المنتسبين لهذه الجامعات من محاضرين وكبار المحاضرين والأساتذة حيث تم استرداد (347) استبانة قد كان منها صالحا عدد (329) استبانة.

وقد كانت أبرز نتائج هذه الدراسة أن للملكية النفسية علاقات إيجابية مع الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي وجميع أبعاد الأداء بحيث تؤثر الملكية النفسية على الأداء الوظيفي في البيئة الأكاديمية، كما أن الدراسة الحالية بينت أن الملكية النفسية مهمة في الثقافات الجماعية أيضا كما في ماليزيا، وكذلك أشارت النتائج الى ميل الأكاديميون الذين لديهم سيطرة أفضل على عملهم إلى امتلاك درجات أعلى من الملكية النفسية وهذا بدوره يمكن أن يؤثر بشكل مباشر على أدائهم.

لقد خرجت هذه الدراسة بالعديد من التوصيات المهمة والتي كان من أبرزها: ضرورة استثمار الوقت الكافي في انشاء معرفة وثيقة بالمواضيع والبحوث المنشورة والأنشطة الإشرافية والتي بدورها تعزز وتزيد من الملكية النفسية، كما أوصت الدراسة بضرورة أن يتم تناول الملكية النفسية عبر

سياقات ثقافية مختلفة قد تعزز من مفهومها، كما أوصت الدراسة بضرورة سعي العمداء ورؤساء الإدارات لتوفير بيئة لأعضاء هيئة التدريس من خلال توفير ما يكفي من الاستقلالية والسماح لهم بالمشاركة في صنع القرار. ويمكن أن يعزز ذلك إحساسهم بالملكية النفسية، وهذا المعنى المعزز لا بد أن ينعكس على مستويات الالتزام، والارتياح، وأداء أعضاء هيئة التدريس.

3.4 الدراسات التي تناولت الملكية النفسية كمتغير وسيط وطبيعة العلاقة بين متغيراتها

جدول (3.1): الدراسات التي تناولت الملكية النفسية كمتغير وسيط

م	الدراسة	المتغيرات المستقلة	طبيعة العلاقة معها	المتغيرات التابعة	طبيعة العلاقة معها
1.	(دهليز & زعرب، 2016)	ممارسات التسويق الداخلي	علاقة إيجابية	سلوك المواطنة التنظيمية	علاقة إيجابية
2.	(Liu et al., 2017)	حزم إدارة الموارد البشرية القائمة على الابتكار (الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي)	علاقة إيجابية	الأداء الوظيفي	علاقة إيجابية
3.	(Vem et al., 2017)	القيادة الأصيلة	علاقة إيجابية	الرضا الوظيفي-الإرهاق العاطفي	علاقة إيجابية
4.	(Ibrahim, 2016)	القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية	علاقة إيجابية	الأشكال المتعددة لسلوك أداء الموظفين (أداء الأدوار-أداء المواطنة التنظيمية)	علاقة إيجابية
5.	(SungOh & KookTak, 2016)	القيادة الأصيلة	علاقة إيجابية	سلوكيات المواطنة التنظيمية	علاقة إيجابية
6.	(Qian et al., 2015)	التوجه الزمني المستقبلي	علاقة إيجابية	سلوك الباحثين (مشرفين وعاملين) عن التغذية الراجعة	علاقة إيجابية
7.	(Park et al., 2015)	القيادة الأخلاقية	علاقة إيجابية	دور أداء الموظفين	علاقة إيجابية
8.	(J. Li et al., 2015)	الالتزام العاطفي	علاقة إيجابية	تقاسم المعرفة	علاقة إيجابية
9.	(Qiu et al., 2015)	تقييم الأداء	علاقة إيجابية	سلوك الموظفين الاستباقي	علاقة إيجابية
10.	(Han et al., 2015)	ملائمة الشخصية التنظيمية	علاقة إيجابية	الأداء السياقي	علاقة إيجابية
11.	(Poutsma et al., 2015)	ملكية أسهم الموظفين	علاقة سلبية	سلوك المواطنة التنظيمية	علاقة إيجابية
12.	(Ahmed, 2014)	العدالة التنظيمية	علاقة إيجابية	الالتزام العاطفي	علاقة إيجابية
13.	(Avey et al., 2012)	القيادة الأخلاقية	علاقة إيجابية	الرضا الوظيفي والرفاهية النفسية	علاقة إيجابية
14.	(Erkmen & Esen, 2012)	مراكز التحكم الداخلي	علاقة إيجابية	الالتزام التنظيمي	علاقة إيجابية
15.	(Sieger et al., 2011)	العدالة التوزيعية والإجرائية	علاقة إيجابية	الالتزام العاطفي	علاقة إيجابية
16.	(Ghafoor et al., 2011)	القيادة التحويلية ومشاركة الموظف	علاقة إيجابية	أداء الموظفين	علاقة إيجابية

المصدر: (إعداد الباحثة)

3.5 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن هذه الدراسات قد اختلفت وتعددت باختلاف القطاع الذي تتناوله الدراسة، واختلاف المتغيرات التي تتناولها، والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وأيضاً البيئة التي تمت بها الدراسة، وهنا يتم استعراض أهم أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

3.5.1 أوجه الاتفاق

1. بالنسبة لبيئة الدراسة: تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لبيئة العمل الأكاديمي مثل دراسة (دهليز & حمد، 2016) (دهليز & زعرب، 2016م)، (مرسي، 2014م)، (Md-Sidin et al., 2009).

2. بالنسبة للمتغيرات: اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في تناولها لمتغير الملكية النفسية من خلال دراسته كمتغير وسيط كدراسة (دهليز & زعرب، 2016)، (مرسي، 2014)، (Liu et al., 2017)، (Vem et al., 2017)، (Ibrahim, 2016)، (SungOh & J. Li et al., 2016)، (KookTak, 2016)، (Qian et al., 2015)، (Park et al., 2015)، (J. Li et al., 2015)، (Poutsma et al., 2015)، (Han et al., 2015)، (Qiu et al., 2015)، (Ahmed, 2014)، (Avey et al., 2012)، (Erkmen & Esen, 2012)، (Sieger)، (et al., 2011)، (Ghafoor et al., 2011)، كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Vecchio et al., 2010)، و (Ramli, 2016) والتي تناولت العلاقة بين التمكين القيادي والأداء، بالإضافة الى انها اتفقت في دراسة دور الملكية النفسية وتأثيره على الأداء كدراسة (Liu et al., 2017)، (Park et al., 2015)، (Han et al., 2015)، (Ghafoor et al., 2011)، (Md-Sidin et al., 2009)، كذلك هناك بعض الدراسات التي قامت بدراسة دور الملكية النفسية والعلاقة بينها وبين التمكين القيادي كدراسة (Dewettinck & van Amejide, 2011)، بينما تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها للمتغيرات الديمغرافية للمبحوثين وأثرها على متغيرات الدراسة.

3. بالنسبة لمنهج الدراسة وأدواتها: حيث اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة الدراسة، وقد تشابهت هذه الدراسة مع بعض لدراسات السابقة في استخدام مقياس (Spreitzer, 1995) في قياس أبعاد التمكين

النفسية مثل (Amundsen & Martinsen, 2015)، (Dewettinck & van Ameijde,)، (2011)، (Ramli, 2016)، كما اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في استخدام مقياس (Van Dyne & Pierce, 2004) لجمع البيانات الخاصة بالملكية النفسية تجاه الوظيفة مثل (Liu et al., 2017)، (Ibrahim, 2016)، (Qian et al., 2015)، (Park)، (et al., 2015)، (Han et al., 2015)، (دهليز & زعرب، 2016)، (Ahmed, 2014)، (Abdelwahab, 2013)، (Sieger et al., 2011).

3.5.2 أوجه الاختلاف

1. بالنسبة لبيئة الدراسة: لقد تعددت بيئة الدراسات السابقة واختلفت مع بيئة الدراسة الحالية فمنها من تناول قطاع الصحة والرعاية الصحية مثل دراسة (Amundsen & Martinsen,) (2015م)، (Han et al., 2015)، (Abdelwahab, 2013)، (الرشيدي، 2009م)، ومنها من يعمل في قطاع الأمن والشرطة مثل دراسة (الدوسري & شبيب، 2016م)، (السيبي & عبدالله، 2016م)، والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات مثل دراسة (Ibrahim, 2016)، (المؤمن 2015، et al.)، (Erkmen & Esen, 2012)، (Ghafoor et al., 2011)، وقطاع الفنادق مثل دراسة (Qian et al., 2015)، ومؤسسات وشركات من مختلف القطاعات مثل (Liu et al., 2017)، (Vem et al., 2017)، (قالبي & الغني، 2016)، (Mustafa et al., 2015)، (Ahmed, 2014)، (حجيرة & فريد، 2014م)، (غنيم & جواد، 2012م)، (Sieger et al., 2011)، (Dewettinck & van Ameijde, 2011)، ومنظمات غير ربحية مثل (بدير 2016، et al.)،

2. بالنسبة للمتغيرات: حيث أن هناك العديد من الباحثين قد تناولوا متغير التمكين النفسي وأثره على متغيرات أخرى ومن هذه المتغيرات الأداء السياقي والتمكين القيادي (Ramli, 2016) الولاء التنظيمي (عواد 2014، et al.)، مواقف الموظفين (الالتزام العاطفي والرضا الوظيفي) (Dewettinck & van Ameijde, 2011)، كما أن هناك بعض الدراسات والتي تناولت متغير أداء العاملين وعلاقته بمتغيرات أخرى مثل متغير الرضا الوظيفي (Liu et al.,) (2017)، الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي (دهليز & حمد، 2016)، بيئة العمل الداخلية (السيبي & عبدالله، 2016)، القيادة الأخلاقية (Park et al., 2015)، الضغوط النفسية (الرشيدي، 2009)، التمكين القيادي (Vecchio et al., 2010)، كما قام العديد من الباحثين

من دراسة الدور الوسيط للملكية النفسية وأثره على متغيرات أخرى ومن هذه المتغيرات ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة (دهليز & زعرب، 2016م)، الانسحاب النفسي والقيادة التبادلية (مرسي، 2014م)، الثقافة التنظيمية والسلوك المبتكر (Sinha et al., 2016)، ملكية أسهم الموظفين وسلوك المواطنة التنظيمية (Poutsma et al., 2015)، مركز التحكم الداخلي والالتزام التنظيمي (Erkmen & Esen, 2012)، العدالة التوزيعية والإجرائية والالتزام العاطفي (Sieger et al., 2011)، وغيرها...

3. بالنسبة لأداة الدراسة: اختلفت المقاييس التي تم استخدامها كأداة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة، فمن المقاييس المستخدمة في جمع البيانات لمتغير الملكية النفسية مقياس (Kaarsemaker & Poutsma, 2006) في دراسة (Poutsma et al., 2015)، ومقياس (Avey et al., 2009) في دراسة (Vem et al., 2017)، (SungOh & KookTak,)، (Erkmen & Esen, 2012)، ودراسة (Ghafoor et al., 2011)، أما عن المقاييس المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بمتغير التمكين القيادي مقياس (Amundsen & Martinsen, 2014) في دراسة (Ramli, 2016)، (Amundsen & Martinsen,)، ومقياس (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000) في دراسة (Dewettinck & van Ameijde, 2011)، ومقياس (Pearce & Sims Jr, 2002) في دراسة (Vecchio et al., 2010)، أما عن المقاييس الأخرى المستخدمة في قياس متغير أداء العاملين فقد تم استخدام مقياس (Mackenzie et al., 1991) في دراسة (Vecchio et al., 2010)، ومقياس (Williams & Anderson, 1991) في دراسة (Ibrahim,)، (Park et al., 2015)، ومقياس (Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli,)، (Liu et al., 2017) في دراسة (1997).

3.6 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- التأكد من أن هذه الدراسة لا تمثل تكرارا للدراسات السابقة.
- إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- بناء أداة الدراسة (الاستبانة) من خلال التعرف على المقاييس المستخدمة في كل دراسة.
- تفسير نتائج الدراسة الحالية ومقارنتها بالدراسات السابقة.
- التزود ببعض المراجع وخاصة الأجنبية منها نظرا لندرة الدراسات العربية حول الملكية النفسية.

3.7 ما يميز الدراسة

1. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات النوعية عربيا وأجنبيا _ حسب اطلاع الباحثة_ والتي تتناول الملكية النفسية تجاه الوظيفة كمتغير وسيط بين التمكين النفسي والقيادي وأداء العاملين.
2. تم تطبيق هذه الدراسة في مؤسسات أكاديمية مختلفة تحتل مكانة مهمة بين المؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة، ونظرا لما تعانيه تلك المؤسسات من أزمات مالية وما تواجهه من تحديات كبيرة في ظل الأوضاع الاقتصادية والسياسية الصعبة والتي قد ظهر تأثيرها على الموظف الجامعي بشكل خاص، لذلك فإن هذه الدراسة تساهم في ارشاد وتوجيه أنظار المؤسسات الأكاديمية نحو تدعيم مكانة الموظف وتمكينه وتطوير قدراته بالشكل الذي ينعكس إيجابا على أدائه.
3. تناولت هذه الدراسة لمتغيرين مهمين جدا ألا وهما التمكين القيادي والتمكين النفسي، نظرا لدورهما في تعزيز علاقة الموظف بمرؤوسيه ويعزز علاقة الموظف بالمؤسسة ككل، مما يساهم في تحقيق أهداف الموظف الشخصية وتحقيق أهداف المؤسسة ككل.
4. تميزت هذه الدراسة كونها بحثت في الأداء الوظيفي بشقيه السياقي وأداء المهمة، حيث أن دراسة كلا منهما يعد مهما جدا للمؤسسات الأكاديمية وذلك لأهمية ودور الموظف في تحقيق التميز للمؤسسة والذي ينعكس بشكل إيجابي عليها.

الفصل الرابع

منهجية وإجراءات الدراسة

الفصل الرابع

منهجية وإجراءات الدراسة

4.1 المقدمة

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

حيث تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها. كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي استخدمتها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

4.2 منهجية وأسلوب الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع. وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

أ- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة (الدور الوسيط "الملكية النفسية تجاه الوظيفة" على العلاقة بين التمكين النفسي والقيادي للعاملين وأدائهم في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية) حيث لجأت الباحثة إلي جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض، بحيث تم اعتماد مقياس (Spreitzer, 1995) لقياس التمكين النفسي وأبعاده المختلفة، ومقياس (Konczak et al., 2000) لقياس التمكين القيادي، ومقياس (Costa Jr & McCrae, 1992) لقياس أداء العاملين، ومقياس (Van Dyne & Pierce, 2004) لقياس الملكية النفسية تجاه الوظيفة.

ب- المصادر الثانوية: حيث اتجهت الباحثة إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

4.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات (الإسلامية، الأزهر، الأقصى) بوظيفة اداري، وإداري بمنصب أكاديمي حيث بلغ مجتمع الدراسة 1098 مفردة وذلك خلال العام الدراسي 2016/2017م. (الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم في محافظات غزة 2016/2017 م، غزة، فلسطين)

ونظرا لكبر مجتمع الدراسة فسيتم اخذ عينة طبقية عشوائية بحجم (285) مفردة من الجامعات (الإسلامية، الأزهر، الأقصى)، وموزعين حسب الجدول رقم (4.1)، حيث تم احتساب العينة حسب معادلة ريتشارد جيجر.

$$n = \frac{\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{1098} \left[\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]} = 285$$

جدول (4.1): توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤسسة الأكاديمية

الجامعة	اداري	أكاديمي بمنصب اداري	مجتمع الدراسة	العينة بطريقة العينة الطبقيّة العشوائية
الجامعة الإسلامية	446	99	545	142
جامعة الأزهر	170	70	240	62
جامعة الأقصى	205	108	313	81
الإجمالي	821	277	1098	285

المصدر: (موقع وزارة التربية والتعليم العالي، 2017م)

4.4 خطوات بناء الاستبانة

قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " الدور الوسيط " للملكية النفسية تجاه الوظيفة " على العلاقة بين التمكين النفسي والقيادي للعاملين وأدائهم "، واتبعت الباحثة الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

1. الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها ومن أهم هذه الدراسات دراسة (دهليز & زعرب، 2016م)، (مرسي، 2014م)، (Sinha et al., 2016)، (Sieger et al., 2011)، (Erkmen & Esen, 2012) وغيرها...
2. استشارت الباحثة عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين الإداريين في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها.
3. تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
4. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
5. عرض الاستبانة على المشرف للنقاش وإبداء الملاحظات.
6. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من محورين أساسيين.
7. تم عرض الاستبانة على (8) من المحكمين ذوي الخبرة في المجالات الأكاديمية والادارية والإحصائية في كل من الجامعات والمؤسسات الحكومية. والملحق رقم (1) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
8. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (51) فقرة، ملحق (2).

4.5 أداة الدراسة

تم إعداد استبانة حول " الدور الوسيط " للملكية النفسية تجاه الوظيفة " على العلاقة بين التمكين النفسي والقيادي للعاملين وأدائهم. تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين: القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (الجامعة، طبيعة العمل، الجنس، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الفئة العمرية، سنوات الخبرة). القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور الدور الوسيط " للملكية النفسية تجاه الوظيفة " على العلاقة بين التمكين النفسي والقيادي للعاملين وأدائهم " وتتكون من (51) فقرة.

جدول (4.2): توزيع الفقرات على محاور الاستبانة

#	المجالات	عدد الفقرات
1.	أبعاد التمكين النفسي للعاملين	أولاً: وضوح أهمية ومغزى العمل
2.		ثانياً: الأهلية والكفاءة
3.		ثالثاً: الاستقلالية الذاتية في العمل

3	رابعاً: التأثير	4.
3	أولاً: تفويض السلطة	5. التمكين القيادي
3	ثانياً: المسائلة	6. والنفسي للعاملين
3	ثالثاً: سلطة اتخاذ القرارات	7.
4	رابعاً: مشاركة المعلومات	8.
3	خامساً: تطوير المهارات	9.
3	سادساً: التدريب للأداء المبتكر	10.
8	أولاً: الأداء السياقي	11. أداء العاملين
6	ثانياً: أداء المهمة	12.
6	الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة	13.
51	اجمالي محاور الدور الوسيط " للملكية النفسية تجاه الوظيفة " على العلاقة بين التمكين النفسي والقيادي للعاملين وأدائهم	

تم استخدام التدرج (1-7) لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول رقم (4.3)

جدول (4.3): درجات المقياس

7	6	5	4	3	2	1	الاستجابة
موافق بشدة	←←←←←					غير موافق بشدة	المقياس

اختارت الباحثة التدرج (1-7) للاستجابة، وكلما اقتربت الاجابة من 7 دل على الموافقة العالية على ما ورد في الفقرة المعنية.

4.6 صدق الاستبيان

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

4.6.1 الصدق الظاهري:

عرضت الباحثة الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (8) متخصصين في المجالات الأكاديمية والإدارية والمهنية والإحصائية، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

4.6.2 صدق المقياس:

4.6.2.1 الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

المحور الأول: أبعاد التمكين النفسي للعاملين

جدول (4.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال أبعاد التمكين النفسي للعاملين والدرجة الكلية للمجال

#	المحور الأول: أبعاد التمكين النفسي للعاملين	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
أولاً: وضوح أهمية ومغزى العمل			
1	عملي في الجامعة ذو أهمية كبيرة بالنسبة لي	*0.962	0.000
2	مهام ونشاطات عملي ذات معنى شخصي لي	*0.944	0.000
3	أعتقد أن عملي الذي أؤديه ذو مغزى وله أهداف واضحة	*0.967	0.000
ثانياً: الأهلية والكفاءة			
1	أثق في قدراتي على أداء عملي	*0.967	0.000
2	أنا متأكد من نفسي ومن مقدرتي على أداء نشاطات عملي	*0.974	0.000
3	أتمتع بالمهارات اللازمة للقيام بعملي بشكل متقن وجيد	*0.886	0.000
ثالثاً: الاستقلالية الذاتية في العمل			
1	تتوافر لدي الاستقلالية الكاملة في تحديد كيفية أداء عملي	*0.899	0.000
2	أستطيع أن أقرر بنفسني كيفية التخطيط لأداء عملي	*0.941	0.000
3	لدي مساحة اعتبارية من الاستقلالية والحرية لكيفية أداء عملي	*0.861	0.000
رابعاً: التأثير			
1	لدي الأثر الكبير لما يحصل داخل القسم الذي أعمل به	*0.895	0.000
2	أتمتع بقدر كبير من القيادة والمسئولية حول ما يحدث في القسم الذي أعمل به	*0.924	0.000
3	أتمتع بتأثير هام جداً ومحوري حول ما يحدث في القسم الذي أعمل به	*0.866	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. قيمة r الجدولية يساوي 0.349

يوضح جدول رقم (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أبعاد التمكين النفسي للعاملين " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

المحور الثاني: التمكين القيادي للعاملين

يوضح جدول رقم (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات التمكين القيادي للعاملين والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات التمكين القيادي للعاملين والدرجة الكلية للمجال

#	المحور الثاني: التمكين القيادي للعاملين	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	أولاً: تفويض السلطة		
		*0.826	0.000
1	يمنحني مديري السلطة التي أحتاجها لصنع القرارات لتحسين العمل	*0.964	0.000
2	يمنحني مديري السلطة الكافية لإجراء التغييرات الضرورية لتحسين العمل	*0.969	0.000
3	يفوض لي مديري السلطة التي ترقى لمستوى المسؤولية الموكلة لي	*0.938	0.000
	ثانياً: المسائلة		
		*0.633	0.000
1	يحملني مديري المسؤولية عن العمل الذي أقوم به	*0.900	0.000
2	اتحمل المسؤولية الكاملة عن الأداء والنتائج المترتبة عليه في عملي	*0.930	0.000
3	يحمل مديري الموظفين في القسم المسؤولية عن رضا العملاء	*0.893	0.000
	ثالثاً: سلطة اتخاذ القرارات		
		*0.835	0.000
1	يحاول مديري مساعدتي للوصول للحلول المناسبة بنفسني عند ظهور المشاكل أكثر من ان يخبرني بما قد يفعله هو لو كان بنفس موقفي	*0.832	0.000
2	يعتمد على مديري في اتخاذ القرارات بشأن الأمور التي تؤثر في سير العمل	*0.927	0.000
3	أنتقى التشجيع والدعم اللازمين من مديري لتطوير الحلول الخاصة بي للمشاكل التي أواجهها في عملي	*0.905	0.000
	رابعاً: مشاركة المعلومات		
		*0.868	0.000
1	يشاركني مديري المعلومات التي أحتاجها لضمان الحصول على نتائج عالية الجودة	*0.912	0.000
2	يزودني مديري بالمعلومات التي أحتاجها لتلبية احتياجات العملاء	*0.838	0.000
3	يقوم مديري بمشاركة أهداف المؤسسة لفريق العمل	*0.931	0.000
4	يقوم مديري بشرح قراراته وأعماله لفريق العمل	*0.837	0.000
	خامساً: تطوير المهارات		
		*0.869	0.000
1	يشجعني مديري على استخدام الأساليب المنظمة لحل المشاكل التي تواجهني أثناء العمل	*0.909	0.000

#	المحور الثاني: التمكين القيادي للعاملين	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
2	يمنحني مديري فرص متكررة لتحسين وتطوير مهارات جديدة	*0.915	0.000
3	لدى مديري ثقة عالية بأن التعلم المستمر وتطوير المهارات هي من أولويات العمل	*0.885	0.000
سادساً: التدريب للأداء المبتكر			
1	أنتقى الدعم والتشجيع المناسب لتجربة أفكار جديدة حتى ولو لم يكن هناك تغيير ملموس في العمل.	*0.747	0.000
2	عند حدوث خطأ ما فإن مديري يركز على كيفية تصحيح هذا الخطأ أكثر من إلقاء العتب واللوم علي.	*0.871	0.000
3	لدى مديري رغبة بالمخاطرة بخصوص الأخطاء التي ارتكبها على المدى البعيد لأنني سوف أتعلم وأتطور كنتيجة للخبرة.	*0.855	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$. قيمة r الجدولية يساوي 0.349

المحور الثالث: أداء العاملين

يوضح جدول رقم (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " أداء العاملين " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال أداء العاملين والدرجة الكلية للمجال

#	المحور الثالث: أداء العاملين	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
أولاً: الأداء السياقي			
1	أساعد زملائي في إنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية.	*0.846	0.000
2	أحرص على تحقيق الأداء المطلوب ضمن فريق العمل.	*0.876	0.000
3	أتعامل بلطف أثناء تأدية العمل.	*0.868	0.000
4	أأخذ الإجراءات المناسبة لحل المشاكل في بيئة العمل.	*0.871	0.000
5	أعمل بفعالية في تقديم مقترحات ومبادرات لتطوير عملي داخل العمل.	*0.885	0.000
6	أعمل بنشاط على إبراز نقاط القوة لدي في العمل.	*0.761	0.000
7	أستطيع إنجاز المهام المكلف بها والتي تتعدى مسؤولياتي.	*0.860	0.000
8	أقوم بالتنسيق مع زملائي في العمل بشكل كفء وفعال.	*0.891	0.000
ثانياً: أداء المهمة			
1	أفوق على زملائي في أداء مهام العمل.	*0.755	0.000

#	المحور الثالث: أداء العاملين	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
2	لدي القدرة على العمل والتكيف مع الأوضاع الطارئة بشكل مناسب.	*0.807	0.000
3	أتمكن من إنجاز أهداف العمل الموكلة إلي وفقاً لما هو مخطط له.	*0.831	0.000
4	لا أتأخر ولا أغادر مكان العمل مبكراً.	*0.698	0.000
5	أهدف إلى إنجاز مهام عملي بشكل مثالي.	*0.836	0.000
6	أنا حذر ونادراً ما أرتكب الأخطاء.	*0.814	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$. قيمة r الجدولية يساوي 0.349

المحور الرابع: الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة

جدول (4.7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة والدرجة الكلية للمجال

#	المحور الرابع: الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	إنه عملي (أشعر بأنني صاحب العمل ومسئول عنه).	*0.831	0.000
2	أشعر بأن هذه الوظيفة هي وظيفتنا (أنا وزملائي الذين يشاركونني نفس العمل).	*0.795	0.000
3	أشعر بوجود درجة عالية من الملكية الشخصية للعمل الذي أؤديه.	*0.765	0.000
4	أشعر بأن هذه هي وظيفتي.	*0.823	0.000
5	هذه هي وظيفتنا (أنا وزملائي الذين يشاركونني نفس العمل).	*0.770	0.000
6	يتوافر لدى العاملين في المؤسسة شعور بأن المؤسسة ملك لهم.	*0.759	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$. قيمة r الجدولية يساوي 0.349

يوضح جدول رقم (4.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

4.6.2.2 Structure Validity الصدق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة

جدول (4.8): معامل الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية لإجمالي محاور الاستبانة

#	المجالات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	المحور الأول: أبعاد التمكين النفسي للعاملين	*0.900	0.000
.2	أبعاد التمكين النفسي للعاملين	أولاً: وضوح أهمية ومغزى العمل	0.000
.3		ثانياً: الأهلية والكفاءة	0.000
.4		ثالثاً: الاستقلالية الذاتية في العمل	0.000
.5		رابعاً: التأثير	0.000
.6		المحور الثاني: التمكين القيادي للعاملين	*0.811
.7	التمكين القيادي للعاملين	أولاً: تفويض السلطة	0.000
.8		ثانياً: المسائلة	0.000
.9		ثالثاً: سلطة اتخاذ القرارات	0.000
.10		رابعاً: مشاركة المعلومات	0.000
.11		خامساً: تطوير المهارات	0.000
.12		سادساً: التدريب للأداء المبتكر	0.000
.13	المحور الثالث: أداء العاملين	*0.899	0.000
.14	أداء العاملين	أولاً: الأداء السياقي	0.000
.15		ثانياً: أداء المهمة	0.000
.16	المحور الرابع: الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة	*0.812	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. قيمة r الجدولية يساوي 0.349

يبين جدول رقم (4.8) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضع لقياسه.

4.7 ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في

نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة من خلال:
معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient وطريقة التجزئة النصفية وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (4.9).

جدول (4.9): معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

#	المجالات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
1.	المحور الأول: أبعاد التمكين النفسي للعاملين	12	*0.947	*0.955
2.	أبعاد التمكين النفسي للعاملين	3	*0.954	*0.870
3.		3	*0.940	*0.722
4.		3	*0.885	*0.732
5.		3	*0.878	*0.720
6.	المحور الثاني: التمكين القيادي للعاملين	19	*0.952	*0.979
7.	التمكين القيادي والنفسى للعاملين	3	*0.960	*0.829
8.		3	*0.891	*0.739
9.		3	*0.879	*0.824
10.		4	*0.907	*0.902
11.		3	*0.894	*0.769
12.		3	*0.756	*0.700
13.	المحور الثالث: أداء العاملين	14	*0.960	*0.974
14.	أداء العاملين	8	*0.950	*0.932
15.		6	*0.887	*0.820
16.	المحور الرابع: الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة	6	*0.798	*0.700
	اجمالي محاور الدور الوسيط " للملكية النفسية تجاه الوظيفة " على العلاقة بين التمكين النفسي والقيادي للعاملين وأدائهم	51	*0.975	*0.988

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$.

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (4.9) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لمحور اجمالي أبعاد التمكين النفسي للعاملين حيث تتراوح من 0.878 إلى 0.954 بينما بلغت لجميع المجالات (أبعاد التمكين النفسي للعاملين) (0.947). أما حسب طريقة التجزئة النصفية فكانت النتائج مشابهة لطريقة ألفا كرونباخ حيث تتراوح من 0.720 إلى 0.870 بينما بلغت لجميع المجالات (0.955).

أما قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لمحور التمكين القيادي للعاملين حيث تتراوح من 0.756 إلى 0.960 بينما بلغت لجميع المجالات (0.952)، أما حسب طريقة التجزئة النصفية فكانت النتائج مشابهة لطريقة الفا كرونباخ حيث بلغت لجميع المجالات (0.979).

أما قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لمحور أداء العاملين حيث بلغت لجميع المجالات (0.960)، أما حسب طريقة التجزئة النصفية فكانت النتائج مشابهة لطريقة الفا كرونباخ حيث بلغت لجميع المجالات (0.974).

أما قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لمحور الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة حيث بلغت لجميع المجالات (0.798)، أما حسب طريقة التجزئة النصفية فكانت النتائج مشابهة لطريقة الفا كرونباخ حيث بلغت لجميع المجالات (0.700).

أما بالنسبة لإجمالي محاور الاستمارة فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة حيث بلغت (0.975) ، وحسب طريقة التجزئة النصفية فكانت (0.988).

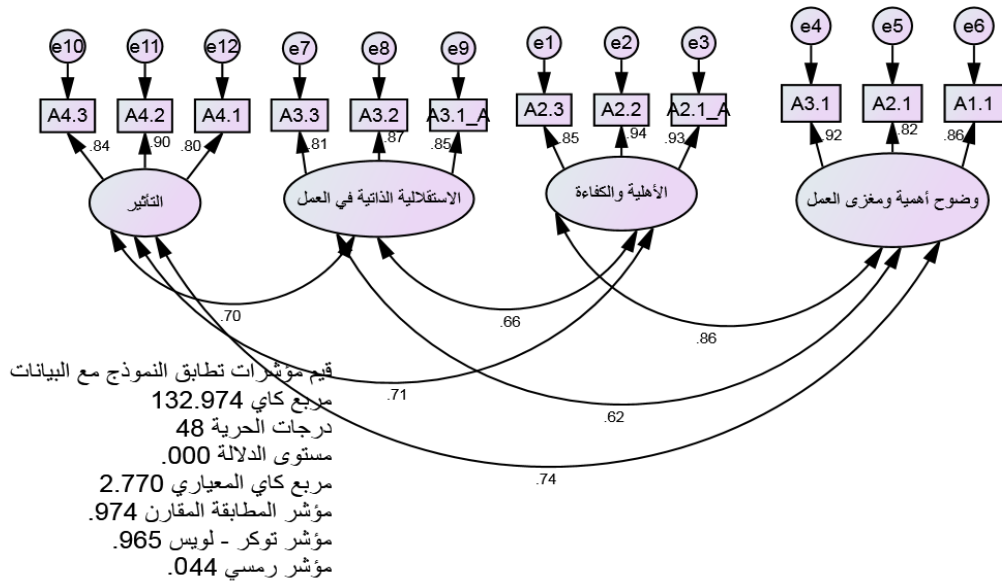
وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (2) قابلة للتوزيع. وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

4.8 التحليل العاملي التوكيدي

أولاً: المحور الاول أبعاد التمكين النفسي للعاملين (وضوح أهمية ومغزى العمل ، الأهلية والكفاءة، الاستقلالية الذاتية في العمل ، التأثير)

اذ انه قبل القيام بتطبيق الاستبانة (اداة الدراسة) وبشكلها الاولي ، قامت الباحثة بإجراء التحليل العاملي التوكيدي ، وذلك للتحقق من الصدق البنائي للمقياس ، اذ تتمثل الاجراءات المتبعة في التحليل العاملي التوكيدي في تحديد الانموذج المفترض (الانموذج البنائي) والذي يتكون من المتغيرات الكامنة أو المتغيرات غير المقاسة أو المتغيرات الخارجية وهي تمثل الأبعاد المفترضة للمقياس ، ومنها تخرج اسهم متجهة الى النوع الثاني من المتغيرات والتي تعرف بالمتغيرات المقاسة أو المتغيرات التابعة أو المتغيرات الداخلية والتي تمثل العبارات الخاصة بكل بعد او الأبعاد الخاصة بكل عامل عام ، و يفترض هنا ان الفقرات تمثل مؤشرات للمتغيرات الكامنة (صلاح الدين ،2000م، 504-507) وفي حالة ان التحليل العاملي التوكيدي حقق الانموذج المفترض للمقياس مؤشرات جودة المطابقة المقبولة فانه يمكن الحكم على صدق عباراته ، او صدق ابعاده في حالة

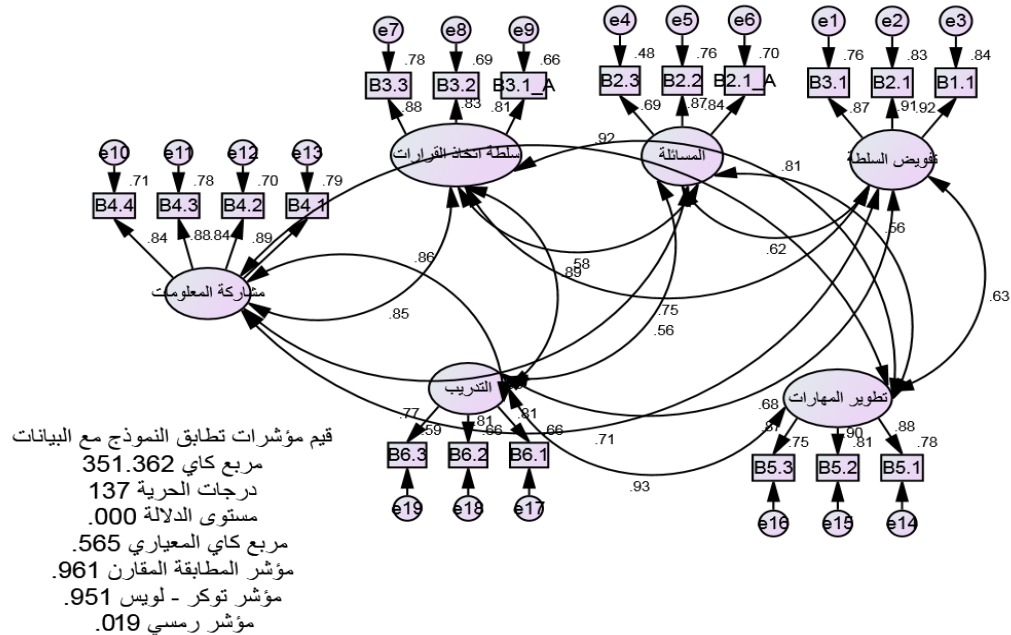
التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية وفي ضوء الازان الانحدارية المعيارية والتي تعرف بمعاملات الصدق او التشبع على المتغير الكامن يمكن تحديد قيمة معينة يتم رفض التشبعات التي تقل عن (0.4) وكذلك يمكن الحكم على صدق العبارات في ضوء النسبة الحرجة وتشير الى دلالة الفرق بين تأثير العبارة (الوزن الانحداري) والتأثيري الصفري (Hair,et..al,2010,p116) وعند اجراء التحليل العامل التوكيدي اظهرت النتائج ان قيمة ch^2 (مربع كاي) بعد اجراء بعض العلاقات بين مؤشرات قياس متغيرات أبعاد التمكين النفسي للعاملين بلغت (132.97) وهي دالة عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ، وهو ما يعكس مستوى الموائمة الجيد ، وبلغت قيمة Goodness of fit (GFI) Index وهو مؤشر موائمة الجودة ما قيمته (0.974) وهو مقارب لقيمة الواحد الصحيح (الموائمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر الموائمة المقارن Comparative Fit Index(CFI) (0.965) وهو مقارب الى قيمة الواحد صحيح، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي (RMSEA) وهو مقارب الى قيمة الواحد صحيح، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation (0.044) وهي مقاربة لقيمة الصفر وهذا يؤشر جودة المطابقة وصدق فقرات مقياس أبعاد التمكين النفسي للعاملين ، حيث أن معاملات الصدق تجاوزت النسبة المحددة وهي (0.4) وكما هو موضح بالشكل (4.1) وقد تجاوز متوسط الاختلاف المستخلص Average Variance Extracted القيمة 0.5 ، وقد بلغت قيم الثبات المركب (0.947).وهو ما اكد عليه (Hair,et..al,2010) بالإشارة الى ان قيمة الثبات المركب من المفترض ان تتجاوز (0.70) .



شكل (4.1): التحليل العاملي التوكيدي لمحور أبعاد التمكين النفسي للعاملين

ثانيا: المحور الثاني التمكين القيادي للعاملين (تفويض السلطة، المسائلة، سلطة اتخاذ القرارات، مشاركة المعلومات، تطوير المهارات، التدريب للأداء المبتكر).

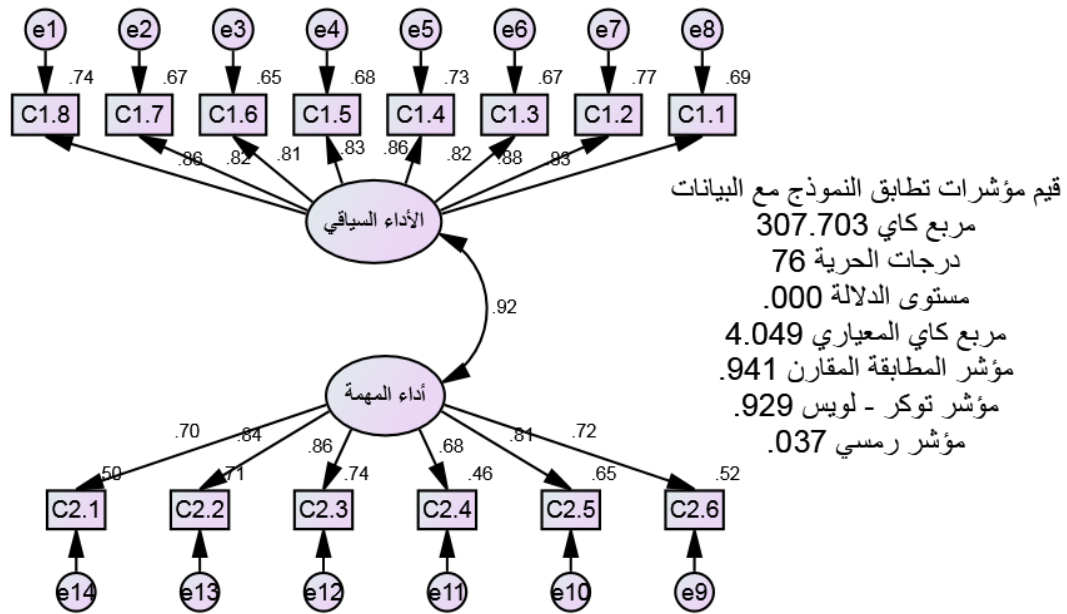
عند اجراء التحليل العامل التوكيدي اظهرت النتائج ان قيمة ch^2 (مربع كاي) بعد اجراء بعض العلاقات بين مؤشرات قياس متغيرات التمكين والقيادي للعاملين بلغت (351.61) وهي دالة عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ، وهو ما يعكس مستوى الموائمة الجيد ، ، وبلغت قيمة (GFI) Goodness of fit Index وهو مؤشر موائمة الجودة ما قيمته (0.961) وهو مقارب لقيمة الواحد الصحيح (الموائمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر الموائمة المقارن (Comparative Fit Index (CFI) (0.951) وهو مقارب الى قيمة الواحد صحيح، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation (0.019) وهي مقارنة لقيمة الصفر وهذا يؤشر جودة المطابقة وصدق فقرات مقياس التمكين القيادي للعاملين ، حيث أن معاملات الصدق تجاوزت النسبة المحددة وهي (0.4) وكما هو موضح بالشكل (4.2) وقد تجاوز متوسط الاختلاف المستخلص Average Variance Extracted القيمة 0.5 ، وقد بلغت قيم الثبات المركب (0.952).وهو ما اكد عليه (Hair,et..al,2010) بالإشارة الى ان قيمة الثبات المركب من المفترض ان تتجاوز (0.70) .



شكل (4.2): التحليل العاملي التوكيدي لمحور التمكين القيادي للعاملين

ثالثاً: المحور الثالث أداء العاملين (الأداء السياقي، أداء المهمة).

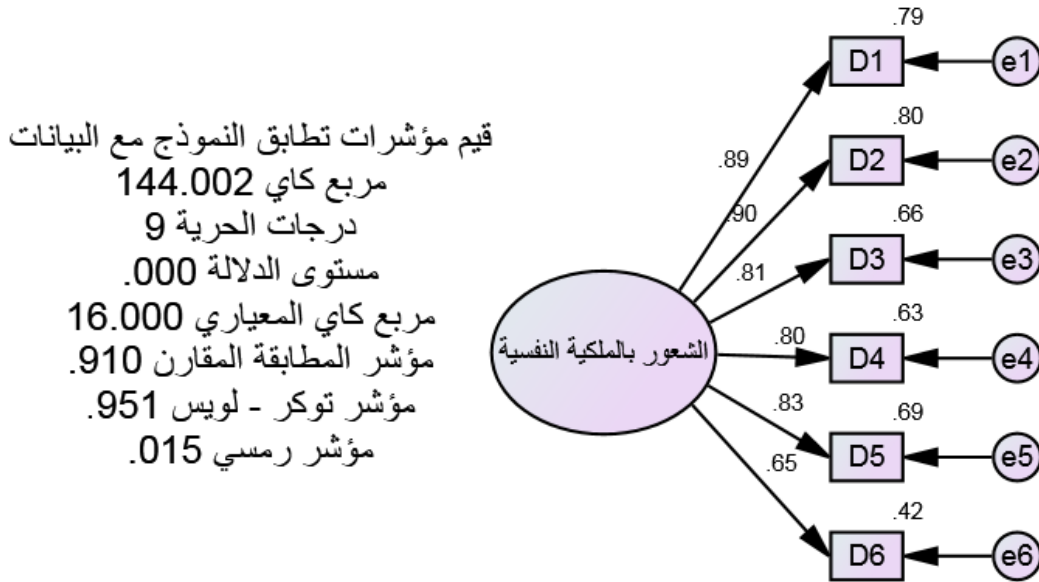
عند إجراء التحليل العامل التوكيدي، اظهرت النتائج ان قيمة ch^2 (مربع كاي) بعد اجراء بعض العلاقات بين مؤشرات قياس متغيرات أداء العاملين بلغت (307.7) وهي دالة عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ، وهو ما يعكس مستوى الموائمة الجيد ، وبلغت قيمة (Goodness of fit (GFI Index وهو مؤشر موائمة الجودة ما قيمته (0.941) وهو مقارب لقيمة الواحد الصحيح (الموائمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر الموائمة المقارن Comparative Fit Index(CFI) (0.929) وهو مقارب الى قيمة الواحد صحيح، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean square Error of Approximation (0.037) وهي مقارنة لقيمة الصفر وهذا يؤشر جودة المطابقة وصدق فقرات أداء العاملين ، حيث أن معاملات الصدق تجاوزت النسبة المحددة وهي (0.4) وكما هو موضح بالشكل (4.3) وقد تجاوز متوسط الاختلاف المستخلص Average Variance Extracted القيمة 0.5 ، وقد بلغت قيم الثبات المركب (0.960).وهو ما اكد عليه (Hair,et..al,2010) بالإشارة الى ان قيمة الثبات المركب من المفترض ان تتجاوز (0.70) .



شكل (4.3): التحليل العائلي التوكيدي لمحور أداء العاملين

رابعاً: المحور الرابع (الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة)

عند اجراء التحليل العامل التوكيدي لمحور (الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة) بفقراته، اظهرت النتائج ان قيمة ch^2 (مربع كاي) بعد اجراء بعض العلاقات بين مؤشرات قياس متغيرات اتخاذ القرارات بلغت (165.205) وهي دالة عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ، وهو ما يعكس مستوى الموائمة الجيد ، وبلغت قيمة Goodness of fit Index(GFI) وهو مؤشر موائمة الجودة ما قيمته (0.910) وهو مقارب لقيمة الواحد الصحيح (الموائمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر الموائمة المقارن Comparative Fit Index(CFI) (0.951) وهو مقارب الى قيمة الواحد صحيح، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean square (RMSEA) Error of Approximation (0.015) وهي مقارنة لقيمة الصفر وهذا يؤشر جودة المطابقة وصدق فقرات مقياس اتخاذ القرارات ، حيث أن معاملات الصدق تجاوزت النسبة المحددة وهي (0.4) وكما هو موضح بالشكل (4.4) وقد تجاوز متوسط الاختلاف المستخلص Average Variance Extracted القيمة 0.5 ، وقد بلغت قيم الثبات المركب (0.798).وهو ما اكد عليه (Hair,et..al,2010) بالإشارة الى ان قيمة الثبات المركب من المفترض ان تتجاوز (0.70) .



شكل (4.4): التحليل العايلي التوكيدي لمحور الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة

4.9 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف-سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test اختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (4.10).

جدول (4.10): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

#	المجالات	عدد الفقرات	كولمغوروف-سمرنوف (K-S)	Sig. المعنوية
1.	المحور الاول: أبعاد التمكين النفسي للعاملين	12	1.273	0.070
2.	أبعاد التمكين النفسي للعاملين	أولاً: وضوح أهمية ومغزى العمل	1.141	0.085
3.		ثانياً: الأهلية والكفاءة	1.235	0.062
4.		ثالثاً: الاستقلالية الذاتية في العمل	1.356	0.055
5.		رابعاً: التأثير	0.734	0.654
6.		المحور الثاني: التمكين القيادي للعاملين	19	0.684
7.	التمكين القيادي للعاملين	أولاً: تفويض السلطة	0.881	0.420
8.		ثانياً: المسائلة	1.297	0.069
9.		ثالثاً: سلطة اتخاذ القرارات	0.904	0.387
10.		رابعاً: مشاركة المعلومات	1.049	0.221
11.		خامساً: تطوير المهارات	1.013	0.256
12.		سادساً: التدريب للأداء المبتكر	1.012	0.257
13.	المحور الثالث: أداء العاملين	14	0.618	0.840
14.	أداء العاملين	أولاً: الأداء السياقي	0.616	0.842
15.		ثانياً: أداء المهمة	0.711	0.694
16.	المحور الرابع: الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة	6	0.777	0.582
	اجمالي محاور الدور الوسيط " للملكية النفسية تجاه الوظيفة " على العلاقة بين التمكين النفسي والقيادي للعاملين وأدائهم	51	0.658	0.779

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (4.10) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وحيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- اختبار التجزئة النصفية (split half) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 4- استخدام اختبار كولمغوروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) : يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- 5- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
- 6- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الحياد، ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- 7- اختبار T لعينتين مستقلتين independent sample t. test لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات.
- 8- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.
- 9- اختبار الانحدار المتعدد Multiple Regression لدراسة وتحليل أثر عدة متغيرات مستقلة على متغير تابع.
- 10- اختبار الانحدار البسيط simple Regression لقياس درجة الارتباط بين متغيرين.
- 11- تحليل المسار باستخدام برنامج IBM SPSS/AMOS-21 لتحليل المسارات المباشرة والغير مباشرة للعلاقات ما بين المتغيرات المستقلة والتابعة بوجود عامل وسيط واحد أو أكثر.
- 12- التحليل العملي التوكيدي للتأكد من أن الفقرات لها ارتباط جيد مع محاورها.

الفصل الخامس
تحليل البيانات واختبار فرضيات
الدراسة ومناقشتها

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

5.1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (الجامعة، طبيعة العمل ، الجنس، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية ، الفئة العمرية، سنوات الخبرة) لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

5.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية. حيث تم توزيع (326) استبانة واسترداد بما مجموعه (285) استبانة صالحة.

جدول (5.1): البيانات الشخصية

البند	الحالة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	251	77.0
	أنثى	75	23.0
الحالة الاجتماعية	أعزب	19	5.8
	متزوج	304	93.3
	مطلق	2	.6
	أرمل	1	.3
	أقل من 35 سنة	87	26.7
الفئة العمرية	من 35 - أقل من 45 سنة	123	37.7
	من 45-أقل من 55 سنة	84	25.8
	من 55 سنة وأكثر	32	9.8
المستوى التعليمي	دبلوم	35	10.7
	بكالوريوس	137	42.0

البند	الحالة	التكرار	النسبة
	ماجستير	85	26.1
	دكتوراه	69	21.2

من خلال جدول (5.1) يتضح 77% هم من الذكور، بينما 23% هن من الإناث. وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن عدد الموظفين الذكور تساوي خمسة أضعاف نسبة الموظفين الإناث في مجتمع الدراسة حيث بلغ عدد الذكور 3701 بينما بلغ عدد الإناث 728 وذلك وفقا لـ (الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم في محافظات غزة، 2016/2017) الصادر عن وزارة التربية والتعليم.

ويتضح ان 93.3% حالتهم الاجتماعية متزوج، 5.8% أعزب، 0.3% مطلق، 0.3% أرمل. وتعزو الباحثة هذه الارتفاع الكبير في نسبة المتزوجين والتي قد بلغت (93.3%) الى الاستقرار المادي الحاصل نوعا ما نتيجة العمل بوظيفة رسمية بالإضافة الى أن أعمار الإداريين والأكاديميين بمناصب إدارية يعتبرون من الفئات المناسبة للزواج.

ويتضح ان 37.7% فئتهم العمرية من 35 - أقل من 45 سنة، 26.7% أقل من 35 سنة، 25.8% من 45- أقل من 55 سنة، 9.8% من 55 سنة فأكثر...

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن الموظفين أصحاب الفئة العمرية (أقل من 45 سنة) قد كانت نسبة كبيرة منهم من الإداريين والذين يحتلون نسبة كبيرة من مجتمع الدراسة وارتفاع نسبة استجابة هذه الفئة لتعبئة الاستبانة.

كما يتضح ان 42% مستواهم التعليمي بكالوريوس، 26.1% ماجستير، 21.2% دكتوراه، 10.7% دبلوم

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى ارتفاع نسبة استجابة المبحوثين في تعبئة الاستبانة ممن يحملون درجة البكالوريوس الى أن متطلبات العمل الإداري تحتاج لمن يحملون درجتي البكالوريوس والدبلوم.

جدول (5.2): البيانات الوظيفية

البند	الجامعة	التكرار	النسبة
الجامعة	الجامعة الإسلامية	122	37.4
	جامعة الأزهر	94	28.8
	جامعة الأقصى	110	33.7
طبيعة العمل	أكاديمي بمنصب اداري	100	30.7

البند	الجامعة	التكرار	النسبة
	اداري	226	69.3
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5سنوات	29	8.9
	من 5سنوات لأقل من 15سنة	139	42.6
	من 15 سنة لأقل من 25سنة	130	39.9
	من 25سنة فأكثر	28	8.6

كما يتضح في الجدول (5.2) ان 37.4% يعملون في الجامعة الإسلامية، 33.7% جامعة الأقصى، 28.8% جامعة الأزهر. وتغزو الباحثة هذه النتيجة الى أن عدد الموظفين الإداريين والأكاديميين بمناصب إدارية في الجامعة الإسلامية هو أكبر من عدد الموظفين الإداريين والأكاديميين أصحاب المناصب الإدارية في المؤسسات الأكاديمية الأخرى.

يتضح 69.3% طبيعة عملهم إداري، 30.7% بمنصب أكاديمي إداري. وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن نسبة الموظفين الإداريين تعادل من ثلاثة الى أربعة أضعاف نسبة الأكاديميين أصحاب المناصب الإدارية في مجتمع الدراسة للمؤسسات الأكاديمية محل الدراسة.

كما يتضح أن 42.6% سنوات خبرتهم من 5-اقل من 15 سنوات، 39.9% من 15-اقل من 25 سنة، 8.9% اقل من 5 سنوات، 8.6% من 25 سنة فأكثر

وتغزو الباحثة ارتفاع نسبة المستجيبين ممن عدد سنوات خبرتهم من فئة (5 حتى أقل من 15) إلى ارتفاع السنوات العمرية للمؤسسات الأكاديمية قيد الدراسة، حيث تراوحت أعمار الجامعات من 18 وحتى 40 سنة، أما انخفاض نسبة المشاركة من فئة (25 فأكثر) الى إجماع أصحاب هذه الفئات من ذوي الأعمار الكبيرة عن تعبئة الاستبانات بشكل عام وعدم رغبتهم في ذلك لأسباب متعددة، وقد كان ذلك واضحا خلال فترة جمع البيانات.

5.3 الإجابة على أسئلة الدراسة

لقد قامت الباحثة بتحليل البيانات من خلال مجموعة من الاختبارات الوصفية المناسبة: الوسط الحسابي، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية والرتب لكل محور وابعاده وفقراته:

السؤال الأول: "ما هو مستوى إدراك الموظفين لأبعاد التمكين النفسي في المؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة؟"

حيث يعرض الجدول رقم (5.3) نتائج الإحصاء الوصفي لفقرات محور التمكين النفسي للعاملين بأبعاده المختلفة مبينة كما يلي:

جدول (5.3): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور أبعاد التمكين النفسي للعاملين

#	المحور الأول: أبعاد التمكين النفسي للعاملين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة
	أولاً: وضوح أهمية ومغزى العمل	6.07	1.13	86.78	33.04	0.00	
1	عملي في الجامعة ذو أهمية كبيرة بالنسبة لي	6.21	1.27	88.78	31.58	0.00	1
2	مهام ونشاطات عملي ذات معنى شخصي لي	5.94	1.22	84.83	28.54	0.00	3
3	أعتقد أن عملي الذي أؤديه ذو مغزى وله أهداف واضحة	6.07	1.22	86.68	30.48	0.00	2
	ثانياً: الأهلية والكفاءة	6.30	1.07	89.95	38.80	0.00	
1	أثق في قدراتي على أداء عملي	6.34	1.15	90.64	36.72	0.00	1
2	أنا متأكد من نفسي ومن مقدرتي على أداء نشاطات عملي	6.33	1.15	90.37	36.34	0.00	2
3	أتمتع بالمهارات اللازمة للقيام بعملتي بشكل متقن وجيد	6.22	1.10	88.84	36.29	0.00	3
	ثالثاً: الاستقلالية الذاتية في العمل	5.54	1.11	79.19	25.07	0.00	
1	تتوافر لدي الاستقلالية الكاملة في تحديد كيفية أداء عملي	5.56	1.24	79.50	22.78	0.00	2
2	أستطيع أن أقرر بنفسني كيفية التخطيط لأداء عملي	5.62	1.25	80.22	23.28	0.00	1
3	لدي مساحة اعتبارية من الاستقلالية والحرية لكيفية أداء عملي	5.45	1.23	77.82	21.24	0.00	3
	رابعاً: التأثير	5.73	1.04	81.90	30.14	0.00	
1	لدي الأثر الكبير لما يحصل داخل القسم الذي أعمل به	5.72	1.13	81.71	27.38	0.00	3
2	أتمتع بقدر كبير من القيادة والمسئولية حول ما يحدث في القسم الذي أعمل به	5.76	1.19	82.24	26.70	0.00	1
3	أتمتع بتأثير هام جداً ومحوري حول ما يحدث في القسم الذي أعمل به	5.72	1.14	81.76	27.31	0.00	2
	اجمالي المحور الأول: أبعاد التمكين النفسي للعاملين	5.91	0.93	84.46	37.22	0.00	

الوزن النسبي ل فقرات المجالات

تحليل فقرات الاستبانة:

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام الاختبارات المعلمية (اختبار T لعينة واحدة). حيث اعتبرت

الدرجة 4 هي الحياد وهي تمثل 57.14% على مقياس الدراسة.

تحليل جميع فقرات الاستبيان:

المحور الأول: أبعاد التمكين النفسي للعاملين

يتضح من خلال نتائج التحليل ان الوزن النسبي لإجمالي محور أبعاد التمكين النفسي

للعاملين بلغ 84.46% وبمتوسط بلغ (5.91) وانحراف معياري بلغ 0.93، بينما لمجالات محور أبعاد التمكين النفسي للعاملين:

أولاً: مجال وضوح أهمية ومغزى العمل: حيث بلغ الوزن النسبي لإجمالي المجال 86.78% وبمتوسط بلغ (6.07) وانحراف معياري بلغ 1.13، وكانت الفقرة الأولى (عملي في الجامعة ذو أهمية كبيرة بالنسبة لي) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 88.78%، بينما كانت الفقرة الثانية (مهام ونشاطات عملي ذات معنى شخصي لي) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 84.83% وترى الباحثة أن شعور الموظفين بأهمية عملهم في الجامعة قد يعود الى ما يحققه هذا العمل من استقرار اجتماعي ومادي بالإضافة الى قلة وجود الفرص الوظيفية الجيدة نتيجة الأوضاع السائدة في قطاع غزة، كما أن هناك حاجة الى إعطاء صورة أوضح للمهام والنشاطات الخاصة بالوظائف عن طريق تحديدها واثراءها بالشكل المناسب.

ثانياً: الأهلية والكفاءة: حيث بلغ الوزن النسبي لإجمالي المجال 89.95% وبمتوسط بلغ (6.30) وانحراف معياري بلغ 1.07، وكانت الفقرة الأولى (أثق في قدراتي على أداء عملي) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 90.64%، بينما كانت الفقرة الثانية (أتمتع بالمهارات اللازمة للقيام بعملتي بشكل متقن وجيد) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 88.84%.

حيث ترى الباحثة أن الثقة العالية في قدرات الموظف على أداء عمله تتبع من شعور الموظف بأهمية عمله بالإضافة الى ميل الجامعات لاختيار موظفين ذوي كفاءة وقدرات عالية مع اقتناع هؤلاء الموظفين بضرورة تطوير مهاراتهم الحالية لتناسب التطور الحاصل في مجال العمل.

ثالثاً: الاستقلالية الذاتية في العمل: حيث بلغ الوزن النسبي لإجمالي المجال 79.19% وبمتوسط بلغ (5.54) وانحراف معياري بلغ 1.11، وكانت الفقرة الثانية (أستطيع أن أقرر بنفسي كيفية التخطيط لأداء عملي) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 80.22%، بينما كانت الفقرة الثالثة (لدي مساحة اعتبارية من الاستقلالية والحرية لكيفية أداء عملي) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 77.82%.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن هناك فجوة كبيرة بين ما يخطط له الموظفين لكيفية أدائهم لعملهم وبين تطبيقهم لما تم التخطيط له على أرض الواقع، مما يسبب نوع من الارتباك في العمل لشعور الموظف بنوع من عدم اهتمام الإدارة العليا لظروف وحيثيات العمل والتركيز على إتمام العمل بالكامل بشكل أكبر من كيفية إتمام هذا العمل.

رابعاً: التأثير: حيث بلغ الوزن النسبي لإجمالي المجال 81.9% وبمتوسط بلغ (5.73) وانحراف

معياري بلغ 1.04، و كانت الفقرة الثانية (أتمتع بقدر كبير من القيادة والمسئولية حول ما يحدث في القسم الذي أعمل به) احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي بلغ 82.24%، بينما كانت الفقرة الثالثة (أتمتع بتأثير هام جدا ومحوري حول ما يحدث في القسم الذي أعمل به) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 81.76% .

وترى الباحثة الى ان شعور الموظفين بأهمية عملهم والدور الذي يقومون به ينعكس إيجابا على أدائهم داخل العمل والنتائج المتحصلة من وراء ذلك بالإضافة الى أهمية منح دور قيادي للعاملين وضرورة منحهم نوع من الحرية والمسئولية في العمل.

السؤال الثاني: ما هو مستوى إدراك وممارسة العاملين لأبعاد التمكين القيادي في المؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة؟

حيث يعرض الجدول رقم (5.4) نتائج الإحصاء الوصفي ل فقرات محور التمكين القيادي للعاملين بأبعاده المختلفة كما يلي:

جدول (5.4): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور التمكين القيادي للعاملين

#	المحور الثاني: التمكين القيادي للعاملين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة
	أولاً: تفويض السلطة	5.28	1.27	75.40	18.20	0.00	
1	يمنحني مديري السلطة التي أحتاجها لصنع القرارات لتحسين العمل	5.31	1.30	75.87	18.11	0.00	1
2	يمنحني مديري السلطة الكافية لإجراء التغييرات الضرورية لتحسين العمل	5.24	1.39	74.81	16.08	0.00	3
3	يفوض لي مديري السلطة التي ترقى لمستوى المسئولية الموكلة لي	5.30	1.36	75.72	17.21	0.00	2
	ثانياً: المسائلة	5.77	1.06	82.39	30.03	0.00	
1	يحملني مديري المسئولية عن العمل الذي أقوم به	5.80	1.25	82.80	25.77	0.00	2
2	اتحمل المسئولية الكاملة عن الأداء والنتائج المترتبة عليه في عملي	5.99	1.17	85.63	30.71	0.00	1
3	يحمل مديري الموظفين في القسم المسئولية عن رضا العملاء	5.53	1.15	79.02	23.96	0.00	3

ترتيب الفقرة	المغنوية p- value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور الثاني: التمكين القيادي للعاملين	#
	0.00	18.32	75.06	1.23	5.25	ثالثاً: سلطة اتخاذ القرارات	
3	0.00	15.48	73.63	1.34	5.15	يحاول مديري مساعدتي للوصول للحلول المناسبة بنفسي عند ظهور المشاكل أكثر من ان يخبرني بما قد يفعله هو لو كان بنفس موقعي	1
1	0.00	17.95	76.01	1.32	5.32	يعتمد على مديري في اتخاذ القرارات بشأن الأمور التي تؤثر في سير العمل	2
2	0.00	15.92	75.53	1.46	5.29	أتلقي التشجيع والدعم اللازمين من مديري لتطوير الحلول الخاصة بي للمشاكل التي أواجهها في عملي	3
	0.00	21.05	77.33	1.21	5.41	رابعاً: مشاركة المعلومات	
1	0.00	18.84	77.87	1.39	5.45	يشاركني مديري المعلومات التي احتاجها لضمان الحصول على نتائج عالية الجودة	1
3	0.00	20.19	77.76	1.29	5.44	يزودني مديري بالمعلومات التي احتاجها لتلبية احتياجات العملاء	2
2	0.00	19.23	77.80	1.35	5.45	يقوم مديري بمشاركة أهداف المؤسسة لفريق العمل	3
4	0.00	18.20	76.13	1.31	5.33	يقوم مديري بشرح قراراته وأعماله لفريق العمل	4
	0.00	20.95	76.90	1.18	5.38	خامساً: تطوير المهارات	
3	0.00	19.65	76.09	1.21	5.33	يشجعني مديري على استخدام الأساليب المنظمة لحل المشاكل التي تواجهني أثناء العمل	1
2	0.00	19.52	76.75	1.26	5.37	يمنحني مديري فرص متكررة لتحسين وتطوير مهارات جديدة	2
1	0.00	18.85	77.86	1.38	5.45	لدى مديري ثقة عالية بأن التعلم المستمر وتطوير المهارات هي من أولويات العمل	3
	0.00	15.14	72.06	1.24	5.04	سادساً: التدريب للأداء المبتكر	
2	0.00	14.39	72.94	1.38	5.11	أتلقي الدعم والتشجيع المناسب لتجربة أفكار جديدة حتى ولو لم يكن هناك تغيير ملموس في العمل.	1

#	المحور الثاني: التمكين القيادي للعاملين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة
2	عند حدوث خطأ ما فإن مديري يركز على كيفية تصحيح هذا الخطأ أكثر من إلقاء العتب واللوم علي.	5.18	1.44	73.99	14.77	0.00	1
3	لدى مديري رغبة بالمخاطرة بخصوص الأخطاء التي ارتكبها على المدى البعيد لأنني سوف أتعلم وأتطور كنتيجة للخبرة.	4.84	1.45	69.08	10.37	0.00	3
	إجمالي المحور الثاني: التمكين القيادي للعاملين	5.35	1.03	76.50	23.76	0.00	

حيث يتضح من خلال جدول (5.4) ان الوزن النسبي لإجمالي محور أبعاد التمكين القيادي للعاملين بلغ 76.5% وبمتوسط بلغ (5.35) وانحراف معياري بلغ 1.03، بينما لمجالات محور أبعاد التمكين القيادي للعاملين:

أولاً: مجال تفويض السلطة: حيث بلغ الوزن النسبي لإجمالي المجال 75.4% وبمتوسط بلغ (5.28) وانحراف معياري بلغ 1.27 ، و كانت الفقرة الاولى (يمنحني مديري السلطة التي أحتاجها لصنع القرارات لتحسين العمل) احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي بلغ 75.87% ، بينما كانت الفقرة الثانية (يمنحني مديري السلطة الكافية لإجراء التغييرات الضرورية لتحسين العمل) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 74.81%.

وترى الباحثة الى ان هذا يعكس أهمية منح الموظفين السلطة الكافية لاتخاذ القرارات في العمل وذلك لأنه يشعر الموظف بأهميته ودوره المؤثر في العمل مما ينعكس إيجاباً على أدائه، بالإشارة الى أن هناك ضرورة ملحة لإعطاء الموظفين المساحة الكافية لاتخاذ القرارات المهمة والمحورية (الإدارة اللامركزية) مع وجود نوع من الرقابة من قبل الإدارة العليا وإبداء نوع من المرونة داخل العمل.

ثانياً: المسائلة: حيث بلغ الوزن النسبي لإجمالي المجال 82.39% وبمتوسط بلغ (5.77) وانحراف معياري بلغ 1.06، وكانت الفقرة الثانية (اتحمل المسؤولية الكاملة عن الأداء والنتائج المترتبة عليه في عملي) احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي بلغ 85.63%، بينما كانت الفقرة الثالثة (يحمل مديري الموظفين في القسم المسؤولية عن رضا العملاء) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 79.02%.

حيث يتضح من خلال هذه النتائج أن هناك علاقة وارتباط قوي بين المسئولية الملقاة على عاتق الموظفين وبين أداء الموظف داخل العمل مما ينعكس على رضا العملاء، وبالتالي يتضح أن نجاح أي مؤسسة يكون قائم بشكل أساسي على الموظف.

ثالثا: سلطة اتخاذ القرارات: حيث بلغ الوزن النسبي لإجمالي المجال **75.06%** وبمتوسط بلغ **(5.25)** وانحراف معياري بلغ **1.23**، و كانت الفقرة الثانية (يعتمد على مديري في اتخاذ القرارات بشأن الأمور التي تؤثر في سير العمل) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ **76.01%** ، بينما كانت الفقرة الأولى (يحاول مديري مساعدتي للوصول للحلول المناسبة بنفسني عند ظهور المشاكل أكثر من ان يخبرني بما قد يفعله هو لو كان بنفس موقفي) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي **73.63%**.

حيث ترى الباحثة أن هناك ضرورة كبيرة بأن يكون هناك تواصل قوي بين الإدارة العليا والموظفين في مساعدتهم على مواجهة وتجاوز المشاكل التي تواجههم في العمل والوصول الى الحلول المناسبة.

رابعا: مشاركة المعلومات: حيث بلغ الوزن النسبي لإجمالي المجال **77.33%** وبمتوسط بلغ **(5.41)** وانحراف معياري بلغ **1.39**، و كانت الفقرة الأولى (يشاركني مديري المعلومات التي احتاجها لضمان الحصول على نتائج عالية الجودة) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ **77.87%** ، بينما كانت الفقرة الرابعة (يقوم مديري بشرح قراراته وأعماله لفريق العمل) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي **76.13%** .

وتعزو الباحثة هذه النتائج الى أنه قد يكون هناك أحيانا تزامم في الأعمال والأعباء الملقاة على عاتق كلا من المدير والموظف مما يؤدي الى ضعف التنسيق والتواصل فيما بينهم، حيث ترى الباحثة انه من الضروري إيجاد آلية مشتركة للتعاون بين الموظفين والمدراء منعا لحدوث أي خلل داخل العمل.

خامسا: تطوير المهارات: حيث بلغ الوزن النسبي لإجمالي المجال **76.9%** وبمتوسط بلغ **(5.41)** وانحراف معياري بلغ **1.39**، وكانت الفقرة الثالثة (لدى مديري ثقة عالية بأن التعلم المستمر وتطوير المهارات هي من أولويات العمل) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ **77.76%**، بينما كانت الفقرة الأولى (يشجعني مديري على استخدام الأساليب المنظمة لحل المشاكل التي تواجهني أثناء العمل) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي **76.09%** .

حيث ترى الباحثة أن عدم وجود خطط وآليات واضحة لتطوير مهارات الموظف وتنمية قدراته

لمواجهة تحديات العمل قد يكون سببا مهما ورئيسيا في الانعكاسات السلبية المتمثلة بوجود قصور في طريقة فهم الموظف لكيفية وطرق وأساليب حل المشاكل التي تواجهه أثناء العمل، مما ينبغي على الإدارة بأن تقوم بخطوات جادة على أرض الواقع للتغلب عليها وتنمية مهارات الموظف الأساسية في حل المشاكل.

سادسا: التدريب للأداء المبتكر: حيث بلغ الوزن النسبي لإجمالي المجال 72.06% وبمتوسط بلغ (5.04) وانحراف معياري بلغ 1.24، وكانت الفقرة الثانية (عند حدوث خطأ ما فإن مديري يركز على كيفية تصحيح هذا الخطأ أكثر من إلقاء العتب واللوم علي) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 73.99%، بينما كانت الفقرة الثالثة (لدى مديري رغبة بالمخاطرة بخصوص الأخطاء التي ارتكبها على المدى البعيد لأنني سوف أتعلم وأتطور كنتيجة للخبرة) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 69.08%

وترى الباحثة أن هناك أهمية للدور الإيجابي الذي يلعبه المدير في التأثير على الموظفين وتحفيزهم للعمل من خلال تدريبهم لمواجهة مشكلات مماثلة داخل العمل، مما يعزز من وعي المديرين نحو ابتكار طرق خلاقة لحل المشكلات والعمل على تبنيتها.

السؤال الثالث: "ما هو مستوى تصورات العاملين في المؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة لأدائهم؟"

جدول (5.5): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور أداء العاملين

#	المحور الثالث: أداء العاملين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة
	أولاً: الأداء السياقي	5.94	1.02	84.89	34.19	0.00	
1	أساعد زملائي في إنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية.	5.91	1.15	84.43	29.97	0.00	7
2	أحرص على تحقيق الأداء المطلوب ضمن فريق العمل.	6.04	1.17	86.29	31.38	0.00	1
3	أتعامل بلطف أثناء تأدية العمل.	6.02	1.16	85.98	31.30	0.00	3
4	أأخذ الإجراءات المناسبة لحل المشاكل في بيئة العمل.	5.91	1.18	84.44	29.12	0.00	6
5	أعمل بفعالية في تقديم مقترحات ومبادرات لتطوير عملي داخل العمل.	5.76	1.23	82.35	25.76	0.00	8
6	أعمل بنشاط على إبراز نقاط القوة لدي في العمل.	6.03	1.16	86.16	31.38	0.00	2
7	أستطيع إنجاز المهام المكلف بها والتي تتعدى مسؤولياتي.	5.91	1.14	84.48	30.20	0.00	5
8	أقوم بالتنسيق مع زملائي في العمل بشكل كفاء وفعال.	5.99	1.21	85.54	29.41	0.00	4

#	المحور الثالث: أداء العاملين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة
	ثانياً: أداء المهمة	5.80	0.95	82.82	33.94	0.00	
1	أنتفوق على زملائي في أداء مهام العمل.	5.50	1.21	78.59	22.22	0.00	6
2	لدي القدرة على العمل والتكيف مع الأوضاع الطارئة بشكل مناسب.	5.98	1.02	85.40	34.97	0.00	2
3	أتمكن من إنجاز أهداف العمل الموكلة إلى وفقاً لما هو مخطط له.	5.94	1.11	84.92	31.41	0.00	3
4	لا أتأخر ولا أعاود مكان العمل مبكراً.	5.82	1.28	83.15	25.66	0.00	4
5	أهدف إلى إنجاز مهام عملي بشكل مثالي.	6.00	1.15	85.71	31.35	0.00	1
6	أنا حذر وندراً ما أرتكب الأخطاء.	5.59	1.16	79.79	24.58	0.00	5
	إجمالي المحور الثالث: أداء العاملين	5.87	0.95	83.85	35.46	0.00	

حيث يتضح من خلال جدول (5.5) ان الوزن النسبي لإجمالي محور أبعاد أداء العاملين بلغ 83.85% وبمتوسط بلغ (5.87) وانحراف معياري بلغ 0.95، بينما لمجالات محور أبعاد أداء العاملين:

أولاً: مجال الأداء السياقي: حيث بلغ الوزن النسبي لإجمالي المجال 84.89% وبمتوسط بلغ (5.94) وانحراف معياري بلغ 1.02 ، و كانت الفقرة الثانية (أحرص على تحقيق الأداء المطلوب ضمن فريق العمل) احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي بلغ 86.29% ، بينما كانت الفقرة الخامسة (أعمل بفعالية في تقديم مقترحات ومبادرات لتطوير عملي داخل العمل) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 82.35%.

حيث ترى الباحثة أنه يكمن هنا دور الإدارة في تشجيع الموظفين على تقديم المقترحات لتطوير العمل بالإضافة الى ضرورة فتح قنوات اتصال بين الموظفين والإدارة لمنح الموظفين مزيداً من المساحة وتبني خططهم لتنمية وتحسين أدائهم، مع التنويه الى دور الموظف داخل المجموعة او القسم الذي يعمل به في بناء علاقات إنسانية جيدة مع الزملاء مما يولد أداء سياقي مرتفع.

ثانياً: أداء المهمة: حيث بلغ الوزن النسبي لإجمالي المجال 82.82% وبمتوسط بلغ (5.80) وانحراف معياري بلغ 0.95، و كانت الفقرة الخامسة (أهدف إلى إنجاز مهام عملي بشكل مثالي) احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي بلغ 85.71% ، بينما كانت الفقرة الاولى (أنتفوق على زملائي في أداء مهام العمل) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 78.59%.

وتعزو الباحثة ذلك الى ادراك الموظف لدوره ومهامه الملقاة على عاتقه وايمانه العميق بأهميته كفرد داخل المؤسسة مما ينعكس على أدائه داخل العمل في سعيه للقيام بواجباته الوظيفية بشكل مثالي وهذه النتيجة تتفق مع ما خرجت به دراسة (دهليز، حمد، 2016م) حيث أهمية الأداء السياقي وأداء المهمة للموظف.

السؤال الرابع: " ما هو مستوى إدراك وشعور العاملين بالملكية النفسية تجاه الوظيفة في المؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة؟"

جدول (5.6): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة

#	المحور الرابع: الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة
1	إنه عملي (أشعر بأنني صاحب العمل ومسئول عنه).	5.97	1.26	85.32	28.29	0.00	1
2	أشعر بأن هذه الوظيفة هي وظيفتنا (أنا وزملائي الذين يشاركونني نفس العمل).	5.96	1.24	85.14	28.51	0.00	2
3	أشعر بوجود درجة عالية من الملكية الشخصية للعمل الذي أؤديه.	5.76	1.23	82.31	25.75	0.00	5
4	أشعر بأن هذه هي وظيفتي.	5.93	1.23	84.74	28.22	0.00	3
5	هذه هي وظيفتنا (أنا وزملائي الذين يشاركونني نفس العمل).	5.83	1.23	83.27	26.63	0.00	4
6	يتوافر لدى العاملين في المؤسسة شعور بأن المؤسسة ملك لهم.	5.29	1.42	75.59	16.37	0.00	6
	إجمالي المحور الرابع: الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة	5.45	0.98	77.81	26.46	0.00	

وللإجابة عن السؤال المطروح حول مستوى ادراك وشعور العاملين بالملكية النفسية تجاه الوظيفة حيث أنه من خلال جدول(5.6) يتضح ان الوزن النسبي لإجمالي الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة بلغ 77.81% وبمتوسط بلغ (5.45) وانحراف معياري بلغ (0.98) بينما لفقرات الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة كانت الفقرة الاولى (إنه عملي (أشعر بأنني صاحب العمل ومسئول عنه)) احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي بلغ 85.32%، بينما كانت الفقرة السادسة (يتوافر لدى العاملين في المؤسسة شعور بأن المؤسسة ملك لهم) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي

75.59%، وتعزو الباحثة ذلك إلى شعور الموظف بالانتماء الوظيفي والنفسي للعمل وأهمية هذا الشعور بالنسبة للمؤسسة.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة (الفرضية الرئيسية الأولى):
الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة
الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.
إذا كانت Sig. (P-value) أكبر من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة، أما إذا كانت Sig. (P-value) أقل من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى:

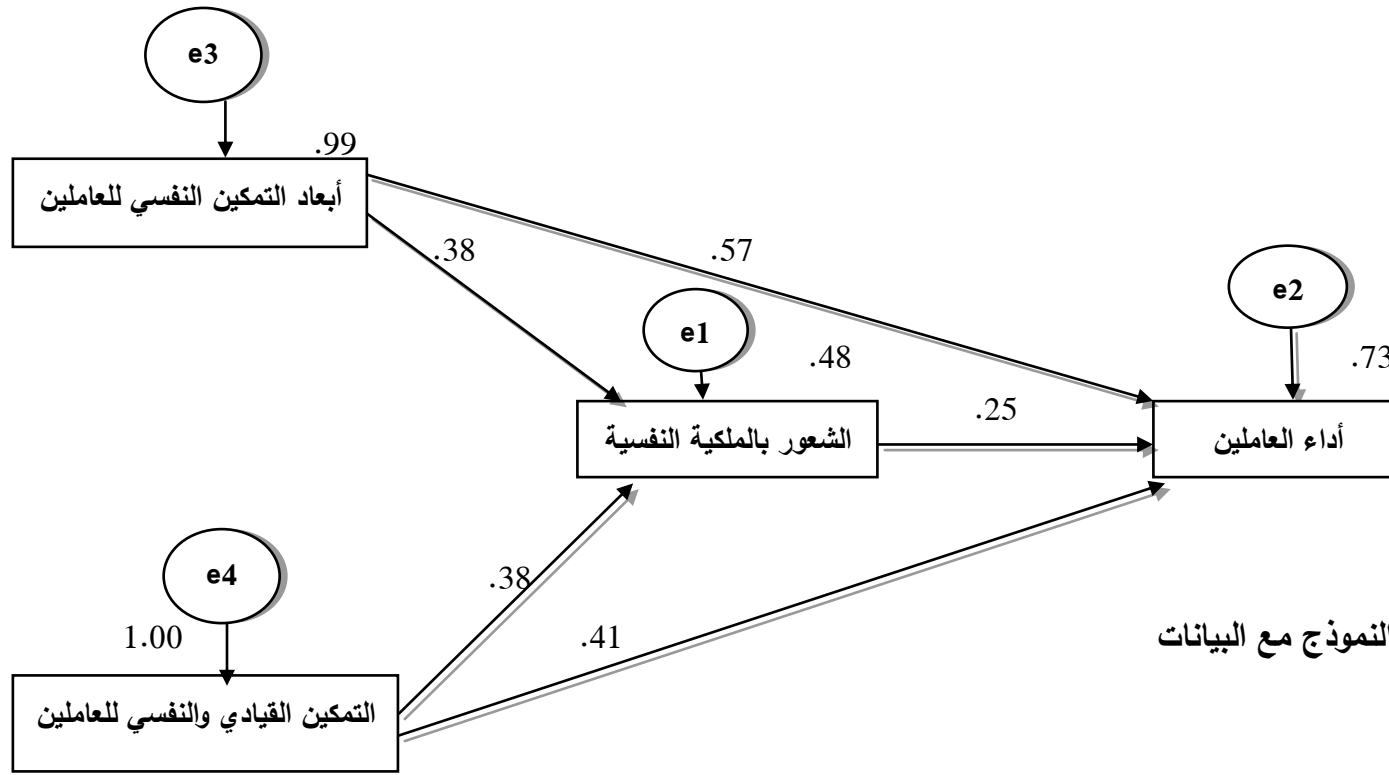
تلعّب الملكية النفسية تجاه الوظيفة دوراً وسيطاً بين كلا من التمكين النفسي والقيادي للعاملين وأدائهم."

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos Ver .21 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك للتحقق من وجود الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة بين كلا من التمكين النفسي والقيادي للعاملين وأدائهم.

إذ بلغت قيمة (Chi^2) المحسوبة (129.391) ، وهي ذات دلالة مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ وبلغت قيمة GFI Goodness of Fit Index وهو مؤشر ملائمة الجودة ما قيمته (0.985) وهو يقترب من الواحد الصحيح (الملائمة التامة)، وبنفس السياق بلغ مؤشر الموائمة المقارن CFI Comparative Fit Index (0.957) وهو يقترب من قيمة الواحد الصحيح، كما بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA Root Mean Square Error of Approximation (0.039) وهو مقترب من قيمة الصفر .

جدول (5.7): نتائج تحليل المسار لتبيان الأثر المباشر وغير المباشر للدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة بين كلا من التمكين النفسي والقيادي للعاملين وأدائهم عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

Direct effect التأثير المباشر				Indirect effect التأثير غير المباشر	RMSEA	CFI	GFI	Sig * مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	Chi ² المحسوبة	البيان
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	معاملات التأثير المباشر	المسار								
.000	17.34 8	0.769	تمكين العاملين ← الملكية النفسية	0.69	0.039	0.957	0.985	0.000	31	129.391	تلعب الملكية النفسية تجاه الوظيفة دورا وسيطا بين كلا من التمكين النفسي والقيادي للعاملين وأدائهم
.000	17.34 0	0.673	الملكية النفسية ← اداء العاملين								
GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one					مؤشر ملائمة الجودة ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح						
CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one					مؤشر المواثمة المقارن ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح						
RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation					مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي						



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات

- مربع كاي 129.391
- درجات الحرية 31
- مستوى الدلالة .000
- مربع كاي المعياري 4.174
- مؤشر المطابقة المقارن .985
- مؤشر توكر - لويس .957
- مؤشر رمسي .039

شكل (5.1): النموذج المقترح حسب برنامج آموس

وقد انبثقت عن الفرضية الرئيسية الأولى عدة فرضيات فرعية، وهي كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى:

يؤثر التمكين النفسي للعاملين على شعورهم بالملكية النفسية تجاه الوظيفة.

جدول (5.8): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد بين الملكية النفسية تجاه الوظيفة وبين التمكين النفسي

للعاملين

Sig. مستوى الدلالة	T المحسوبة	معامل الانحدار β		Sig. مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	6.389	1.599	المقدار الثابت	0.000	2	122.38	0.433	*0.658	الملكية النفسية تجاه الوظيفة
0.000	7.095	0.344	وضوح اهمية ومغزى العمل						
0.000	5.769	0.306	التأثير		321				

يبين جدول رقم (5.8) أن معامل الارتباط يساوي 0.658، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.)

تساوي 0.00 وهي اقل من مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية متوسطة بين الملكية النفسية تجاه الوظيفة وبين التمكين النفسي للعاملين.

وترى الباحثة أن هذا الارتباط الإيجابي بين الملكية النفسية تجاه الوظيفة وبين التمكين

النفسي للعاملين يعود الى وجود الدور المكمل والذي تلعبه الملكية النفسية تجاه الوظيفة مع التمكين

النفسي والذي بدوره تحتاج لدعم وتبني من المؤسسة الأكاديمية لتقافة التمكين النفسي بأبعاده

المختلفة باعتباره محركا ودافعا داخليا للموظف للترقي بمستواه الوظيفي.

- للوقوف على مستوى تأثير عناصر التمكين النفسي للعاملين (وضوح اهمية ومغزى العمل،

الاهلية والكفاءة، الاستقلالية الذاتية في العمل، التأثير) مُجمعة على الملكية النفسية تجاه

الوظيفة، استخدمت الباحثة اختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise ويمكن

استنتاج ما يلي:

- يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة Stepwise ان الملكية النفسية تجاه الوظيفة

وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (وضوح

اهمية ومغزى العمل، التأثير).

- تم استبعاد المتغيرين (الاهلية والكفاءة، الاستقلالية الذاتية في العمل) لعدم وجود تأثير ذا دلالة

احصائية حسب طريقة Stepwise مع الملكية النفسية تجاه الوظيفة.
 - أظهرت نتائج التحليل معامل التحديد المعدل 0.433 وهذا يعني ان 43.3% من التغير في الملكية النفسية تجاه الوظيفة يعود الى تأثير المتغيرات المستقلة التالية (وضوح اهمية ومغزى العمل، التأثير) والباقي 56.7% يعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع في الملكية النفسية

معادلة التأثير:

$$\text{الملكية النفسية تجاه الوظيفة} = 1.599 + 0.344 (\text{وضوح اهمية ومغزى العمل}) + 0.306 (\text{التأثير})$$

في حالة تثبيت قيمة (التأثير) وعند زيادة (وضوح اهمية ومغزى العمل) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع (الملكية النفسية تجاه الوظيفة) بمقدار (0.344).

في حالة تثبيت قيمة (وضوح اهمية ومغزى العمل) وعند زيادة (التأثير) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع (الملكية النفسية تجاه الوظيفة) بمقدار (0.306).

الفرضية الفرعية الثانية:

يؤثر التمكين القيادي للعاملين بشكل ايجابي على شعورهم بالملكية النفسية تجاه الوظيفة.

جدول (5.9): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد بين الملكية النفسية تجاه الوظيفة وبين التمكين القيادي

للعاملين

Sig. مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار		Sig. مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
.000	8.634	2.203	المقدار الثابت	0.000	4	50.39	0.389	*0.624	الملكية النفسية تجاه الوظيفة
.005	2.832	.186	تطوير المهارات						
.003	2.949	.137	تفويض السلطة		316				
.007	2.723	.142	المساندة						
.025	2.258	.141	التدريب للأداء المبتكر						

يبين جدول رقم (5.9) أن معامل الارتباط يساوي 0.624، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي اقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود تأثير للتمكين القيادي بشكل متوسط على شعور العاملين بالملكية النفسية تجاه الوظيفة.

وترى الباحثة أن تنمية وتدعيم الملكية النفسية تجاه الوظيفة وتدعيم سلوكيات التمكين القيادي بأبعاده المختلفة داخل المؤسسة يؤدي لفهم أفضل وأدق لمكونات الوظيفة والموظف والرفي بمستوى المؤسسة ككل، وهذا يتفق مع ما جاءت به دراسة (SungOh & KookTak, 2016) والتي أشارت لوجود علاقة إيجابية بين الملكية النفسية تجاه الوظيفة وبين نوع من أنواع القيادة والتي تسمى القيادة الأصيلة.

- للوقوف على مستوى تأثير عناصر التمكين والقيادي للعاملين (تفويض السلطة، المسائلة، سلطة اتخاذ القرارات، مشاركة المعلومات، تطوير المهارات، التدريب للأداء المبتكر) مُجمعة على الملكية النفسية تجاه الوظيفة، استخدمت الباحثة اختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise ويمكن استنتاج ما يلي:

- يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة Stepwise ان الملكية النفسية تجاه الوظيفة وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (تطوير المهارات، تفويض السلطة، المسائلة، التدريب للأداء المبتكر).

- تم استبعاد المتغيرين (تفويض السلطة، المسائلة، تطوير المهارات، التدريب للأداء المبتكر) لعدم وجود تأثير ذا دلالة احصائية حسب طريقة Stepwise مع الملكية النفسية تجاه الوظيفة.

- أظهرت نتائج التحليل معامل التحديد المعدل 0.389 وهذا يعني ان 38.9% من التغير في الملكية النفسية تجاه الوظيفة يعود الى تأثير المتغيرات المستقلة التالية (تطوير المهارات، تفويض السلطة، المسائلة، التدريب للأداء المبتكر) والباقي 61.1% يعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع في الملكية النفسية تجاه الوظيفة.

معادلة التأثير:

الملكية النفسية تجاه الوظيفة = 2.203 + 0.186 (تطوير المهارات) + 0.137

(تفويض السلطة) + 0.142 (المسائلة) + 0.137 (التدريب للأداء المبتكر)

في حالة تثبيت قيمة (تفويض السلطة، المسائلة، التدريب للأداء المبتكر) وعند زيادة (تطوير

المهارات) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع (الملكية النفسية تجاه الوظيفة)

بمقدار (0.186).

في حالة تثبيت قيمة (تطوير المهارات، المسائلة، التدريب للأداء المبتكر) وعند زيادة (تفويض السلطة) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع (الملكية النفسية تجاه الوظيفة) بمقدار (0.137).

في حالة تثبيت قيمة (تفويض السلطة، تطوير المهارات، التدريب للأداء المبتكر) وعند زيادة (المسائلة) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع (الملكية النفسية تجاه الوظيفة) بمقدار (0.142).

في حالة تثبيت قيمة (تفويض السلطة، تطوير المهارات، المسائلة) وعند زيادة (التدريب للأداء المبتكر) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع (الملكية النفسية تجاه الوظيفة) بمقدار (0.141).

الفرضية الفرعية الثالثة:

يؤثر التمكين النفسي للعاملين بشكل إيجابي على أدائهم.

جدول (5.10): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد بين التمكين النفسي للعاملين وأدائهم

Sig. مستوى الدلالة	T المحسوبة	معامل الانحدار B		Sig. مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
.000	4.142	.750	المقدار الثابت	0.000	4	209.39	0.724	*0.851	اداء العاملين
.000	10.861	.483	الاهلية والكفاءة						
.000	4.501	.180	التأثير		319				
.008	2.656	.110	وضوح اهمية ومغزى العمل						
.045	2.013	.068	الاستقلالية الذاتية في العمل						

يبين جدول رقم (5.10) أن معامل الارتباط يساوي 0.851 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي اقل من مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين التمكين النفسي للعاملين وأدائهم.

وترى الباحثة ان تلك النتيجة تتمثل في الأثر الإيجابي الذي يظهر في أداء مرتفع للعاملين (أداء سياقي، أداء المهمة) نتيجة تدعيم ركائز التمكين النفسي الخاصة بالموظف مما يضيف نوعاً من الولاء التنظيمي للموظف تجاه وظيفته بشكل خاص ولمؤسسته بشكل عام وهذا ما أكدت عليه دراسة (عواد et al., 2014)، كما تشير هذه النتيجة بدورها الى الأثر السلبي الذي قد ينتج عن عدم اهتمام المؤسسة بالتمكين النفسي للعاملين مما ينتج عنه شعور العاملين بمزيد من الضغوط النفسية التي تترك أثراً كبيراً على أدائهم وهذا ما أشارت إليه دراسة (الرشيدي، 2009م)

- للوقوف على مستوى تأثير عناصر التمكين النفسي للعاملين (وضوح أهمية ومغزى العمل، الاهلية والكفاءة، الاستقلالية الذاتية في العمل، التأثير) مُجمعة على أداء العاملين، استخدمت الباحثة اختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise ويمكن استنتاج ما يلي:

- يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة Stepwise ان أداء العاملين وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (الاهلية والكفاءة، التأثير، وضوح أهمية ومغزى العمل، الاستقلالية الذاتية في العمل).

- أظهرت نتائج التحليل معامل التحديد المعدل 0.724 وهذا يعني ان 72.4% من التغير في أداء العاملين يعود الى تأثير المتغيرات المستقلة التالية (وضوح أهمية ومغزى العمل، الاهلية والكفاءة، الاستقلالية الذاتية في العمل، التأثير) والباقي 27.6% يعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع في أداء العاملين.

معادلة التأثير:

أداء العاملين = 0.750 + 0.483 (الاهلية والكفاءة) + 0.180 (التأثير) + 0.110 (وضوح أهمية ومغزى العمل) + 0.068 (الاستقلالية الذاتية في العمل)

في حالة تثبيت قيمة (التأثير، وضوح أهمية ومغزى العمل، الاستقلالية الذاتية في العمل) وعند زيادة (الاهلية والكفاءة) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع (أداء العاملين) بمقدار (0.483).

في حالة تثبيت قيمة (الاهلية والكفاءة، وضوح أهمية ومغزى العمل، الاستقلالية الذاتية في

(العمل) وعند زيادة (التأثير) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع (اداء العاملين) بمقدار (0.180).

في حالة تثبيت قيمة (الاهلية والكفاءة، التأثير، الاستقلالية الذاتية في العمل) وعند زيادة (وضوح اهمية ومغزى العمل) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع (اداء العاملين) بمقدار (0.110).

في حالة تثبيت قيمة (الاهلية والكفاءة، التأثير، وضوح اهمية ومغزى العمل) وعند زيادة (الاستقلالية الذاتية في العمل) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع (اداء العاملين) بمقدار (0.068).

الفرضية الفرعية الرابعة":

يؤثر التمكين القيادي للعاملين بشكل إيجابي على أدائهم.

جدول (5.11): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد بين التمكين القيادي للعاملين وأدائهم

Sig.	T	B معامل الانحدار		Sig.	DF درجات الحرية		F	(R ²)	(R)	المتغير التابع
مستوى الدلالة	المحسوبة			مستوى الدلالة			المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
.000	9.678	2.049	المقدار الثابت	0.000	3	الانحدار	113.23	0.517	*0.719	اداء العاملين
.000	9.958	.421	المسائلة							
.000	3.593	.176	مشاركة المعلومات		317	البواقى				
.049	1.977	.089	التدريب للأداء المبتكر							

يبين جدول رقم (5.11) أن معامل الارتباط يساوي 0.719 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي اقل من مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود تأثير متوسط للتمكين القيادي على أداء العاملين.

وترى الباحثة أن هذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (Vecchio et al., 2010)، حيث أن التمكين القيادي يمنح الموظف مسؤولية أكبر ويثير إحساسه بالذات من خلال تقديم المزيد من التحديات الشخصية والمهنية.

- للوقوف على مستوى تأثير عناصر التمكين السلوكي والقيادي للعاملين (تفويض السلطة، المسائلة، سلطة اتخاذ القرارات، مشاركة المعلومات، تطوير المهارات، التدريب للاداء المبتكر) مُجمعة على اداء العاملين، استخدمت الباحثة اختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise ويمكن استنتاج ما يلي:
- يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة Stepwise ان اداء العاملين وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (المسائلة، مشاركة المعلومات، التدريب للاداء المبتكر).
- تم استبعاد المتغيرين (تفويض السلطة، سلطة اتخاذ القرارات، مشاركة المعلومات، تطوير المهارات) لعدم وجود تأثير ذا دلالة احصائية حسب طريقة Stepwise مع اداء العاملين.
- أظهرت نتائج التحليل معامل التحديد المعدل 0.517 وهذا يعني ان 51.7% من التغير في أداء العاملين يعود الى تأثير المتغيرات المستقلة التالية (المسائلة، مشاركة المعلومات، التدريب للاداء المبتكر) والباقي 48.3% يعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع في اداء العاملين.

معادلة التأثير :

- اداء العاملين = 2.049 + 0.421 (المسائلة) + 0.176 (مشاركة المعلومات) + 0.089 (التدريب للاداء المبتكر)
- في حالة تثبيت قيمة (مشاركة المعلومات، التدريب للاداء المبتكر) وعند زيادة (المسائلة) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع (اداء العاملين) بمقدار (0.421).
- في حالة تثبيت قيمة (المسائلة، التدريب للاداء المبتكر) وعند زيادة (مشاركة المعلومات) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع (اداء العاملين) بمقدار (0.176).
- في حالة تثبيت قيمة (المسائلة، مشاركة المعلومات) وعند زيادة (التدريب للاداء المبتكر) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع (اداء العاملين) بمقدار (0.089).
- الفرضية الرئيسية الثانية:**

يؤثر شعور العاملين بالملكية النفسية تجاه الوظيفة على أدائهم في العمل.

جدول (5.12): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط بين الملكية النفسية تجاه الوظيفة وبين أداء العاملين

Sig. مستوى الدلالة	T المحسوبة	معامل الانحدار β		Sig. مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
.000	10.439	2.251	المقدار الثابت	0.000	1	290.75	0.475	*0.689	اداء العاملين
.000	10.439	2.251	الملكية النفسية		322				

يبين جدول رقم (5.12) أن معامل الارتباط يساوي 0.689 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي اقل من مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود تأثير متوسط لشعور العاملين بالملكية النفسية تجاه الوظيفة على أدائهم بالعمل.

وترى الباحثة أن هذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (Liu et al., 2017) و (Park et al., 2015) و (Md-Sidin et al., 2009) من حيث وجود علاقة إيجابية بين الملكية النفسية تجاه الوظيفة وبين أداء العاملين، كما ترى الباحثة من خلال هذه النتيجة أنه يجب على الجامعات توفير بيئة مناسبة للعاملين لتحقيق أداء أفضل.

- للوقوف على مستوى تأثير الملكية النفسية على أداء العاملين، استخدمت الباحثة اختبار الانحدار البسيط ويمكن استنتاج ما يلي:

- يبين نموذج الانحدار النهائي ان أداء العاملين وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بالمتغير (الملكية النفسية).

- أظهرت نتائج التحليل معامل التحديد المعدل 0.475 وهذا يعني ان 47.5% من التغير في الاداء العاملين يعود الى تأثير المتغير المستقل (الملكية النفسية) والباقي 52.5% يعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع في أداء العاملين.

معادلة التأثير :

$$\text{اداء العاملين} = 2.251 + 2.251 (\text{الملكية النفسية})$$

عند زيادة (الملكية النفسية) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع (اداء العاملين) بمقدار (2.251).

الفرضية الرئيسة الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حول استجابات المبحوثين لأبعاد وأساليب التمكين النفسي والقيادي للعاملين في العمل داخل المؤسسات الأكاديمية تعزى لمتغيرات: الجامعة، طبيعة العمل، والجنس، والحالة الاجتماعية، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة.

أولاً: الفروق بين استجابات المبحوثين لأبعاد وأساليب التمكين النفسي والقيادي تعزى لمتغير الجنس:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، بالنسبة لإجمالي المحور (أبعاد التمكين النفسي للعاملين) حيث كانت قيمة المعنوية 0.242 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول أبعاد التمكين النفسي للعاملين تعزى لمتغير الجنس.

و تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، بالنسبة لإجمالي المحور (التمكين القيادي للعاملين) حيث كانت قيمة المعنوية 0.748 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول التمكين القيادي للعاملين تعزى لمتغير الجنس.

جدول (5.13): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين-الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار t	المتوسطات		المحاور
		انثى	ذكر	
0.242	1.172	5.80	5.95	أبعاد التمكين النفسي للعاملين
0.748	0.321	5.32	5.36	التمكين القيادي والنفسي للعاملين

ثانيا: الفروق بين استجابات المبحوثين لأبعاد وأساليب التمكين النفسي والقيادي تعزى لمتغير الجامعة:

جدول(5.14): نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA الجامعة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات			المجال
		الاقصى	الازهر	الإسلامية	
0.113	2.196	5.78	5.91	6.03	أبعاد التمكين النفسي للعاملين
0.000	8.010	5.04	5.47	5.53	التمكين القيادي للعاملين

يبين الجدول (5.14) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (أبعاد التمكين النفسي للعاملين) حيث كانت مستوى الدلالة 0.113 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور أبعاد التمكين النفسي للعاملين تعزى لمتغير الجامعة وتبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" اقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (التمكين القيادي للعاملين) حيث كانت مستوى الدلالة 0.00 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور التمكين القيادي للعاملين تعزى لمتغير الجامعة، وكانت الفروق لصالح الجامعة الإسلامية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن الجامعة الإسلامية مشهود لها بالتميز الأكاديمي وخبرتها الطويلة وحرصها على استقطاب أفضل الموظفين وأكفأهم حيث تولي الموظفين اهتماما خاصا وتشعرهم بأهميتهم وتعد لهم العديد من الدورات كما تشركهم ببرامج التبادل الأكاديمي خارج فلسطين.

ثالثا: الفروق بين استجابات المبحوثين لأبعاد وأساليب التمكين النفسي والقيادي تعزى لمتغير طبيعة العمل:

جدول (5.15): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين-طبيعة العمل

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار t	المتوسطات		المحاور
		اداري	اكاديمي بمنصب اداري	
0.005	2.805	5.82	6.13	أبعاد التمكين النفسي للعاملين
0.009	2.626	5.26	5.58	التمكين القيادي للعاملين

يبين الجدول (5.15) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" اقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (أبعاد التمكين النفسي للعاملين) حيث كانت مستوى الدلالة 0.005 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور أبعاد التمكين النفسي للعاملين تعزى لمتغير طبيعة العمل، وكانت الفروق لصالح أكاديمي بمنصب اداري، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن الأكاديميين بمنصب إداري يتمتعون بخبرة أكبر ومن منطلق منصبهم فإنهم الأكثر فهما وتعمقا لأهداف ورؤية الجامعة التي ينتمون لها. وتبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" اقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (التمكين القيادي للعاملين) حيث كانت مستوى الدلالة 0.009 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور التمكين القيادي للعاملين تعزى لمتغير طبيعة العمل وكانت الفروق لصالح اكاديمي بمنصب اداري. رابعا: الفروق بين استجابات المبحوثين لأبعاد وأساليب التمكين النفسي والقيادي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية:

جدول(5.16): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA الحالة الاجتماعية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		أرمل	مطلق	متزوج	أعزب	
0.926	0.155	5.92	6.08	5.92	5.78	أبعاد التمكين النفسي للعاملين
0.790	0.349	6.26	5.62	5.34	5.43	التمكين القيادي للعاملين

يبين الجدول (5.16) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" اكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (أبعاد التمكين النفسي للعاملين) حيث كانت مستوى الدلالة 0.926 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور أبعاد التمكين النفسي للعاملين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، حيث ترى الباحثة انه قد يعود ذلك الى أن المؤسسة تشمل جميع الموظفين في برامج التدريب والتطوير والتحفيز والتمكين.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (التمكين القيادي للعاملين) حيث كانت مستوى الدلالة

0.790 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول اجمالي محور التمكين القيادي للعاملين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

خامسا: الفروق بين استجابات المبحوثين لأبعاد وأساليب التمكين النفسي والقيادي تعزى لمتغير الفئة العمرية:

جدول (5.17) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		55 سنة فأكثر	45- أقل من 55 سنة	35- أقل من 45 سنة	أقل من 35 سنة	
0.074	2.334	5.90	6.11	5.390	5.74	أبعاد التمكين النفسي للعاملين
0.005	4.407	5.35	5.67	5.29	5.12	التمكين القيادي للعاملين

يبين الجدول (5.17) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (أبعاد التمكين النفسي للعاملين) حيث كانت مستوى الدلالة 0.074 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول اجمالي محور أبعاد التمكين النفسي للعاملين تعزى لمتغير الفئة العمرية.

وتبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (التمكين القيادي للعاملين) حيث كانت مستوى الدلالة 0.005 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول اجمالي محور التمكين القيادي للعاملين تعزى لمتغير الفئة العمرية وكانت الفروق لصالح الفئة العمرية من 45- أقل من 55 سنة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن هذه الفئة تعود للموظفين الذين يتمتعون بالخبرة والفهم الدقيق لأهداف ورؤية المؤسسة كما أنهم الأكثر استجابة للتغيرات الحاصلة في محيط عملهم والأكثر مرونة في ظل ظهور المشكلات المرتبطة في العمل.

سادسا: الفروق بين استجابات المبحوثين لأبعاد وأساليب التمكين النفسي والقيادي تعزى لمتغير المستوى التعليمي:

جدول (5.18): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA المسمى التعليمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	
0.013	3.629	5.91	5.83	5.82	5.83	أبعاد التمكين النفسي للعاملين
0.029	3.052	5.67	5.22	5.23	5.29	التمكين القيادي للعاملين

يبين الجدول (5.18) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (أبعاد التمكين النفسي للعاملين) حيث كانت مستوى الدلالة 0.013 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور أبعاد التمكين النفسي للعاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي وكانت الفروق لصالح المسمى التعليمي دكتوراه و تعزو الباحثة هذه النتيجة الى حجم المسؤوليات الكبيرة الملقاة على عاتق أصحاب هذه الفئة لتمتعهم بمناصب قيادية مهمة.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (التمكين القيادي للعاملين) حيث كانت مستوى الدلالة 0.029 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور التمكين القيادي للعاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي وكانت الفروق لصالح المسمى التعليمي دكتوراه، وتعود هذه النتيجة الى أن أصحاب هذه الفئة يشعرون بالانتماء نحو مؤسستهم أكثر من غيرهم نتيجة للخبرة الطويلة وفهمهم العميق لأهداف المؤسسة.

سابعا: الفروق بين استجابات المبحوثين لأبعاد وأساليب التمكين النفسي والقيادي تعزى لمتغير سنوات الخبرة:

جدول (5.19): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		أقل من 5 سنوات	5-15 أقل من 25 سنة	أكثر من 25 سنة	أقل من 25 سنة	
0.005	4.331	5.44	5.85	6.08	5.88	أبعاد التمكين النفسي للعاملين
0.452	0.879	5.19	5.29	5.44	5.46	التمكين القيادي للعاملين

يبين الجدول (5.19) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (أبعاد التمكين النفسي للعاملين) حيث كانت مستوى الدلالة 0.005 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور أبعاد التمكين النفسي للعاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة وكانت الفروق لصالح سنوات الخبرة من 15-أقل من 25 سنة، وذلك نتيجة أن أصحاب هذه الفئة هم في الغالب يتمتعون بمناصب وظيفية عليا تجعلهم الأقرب الى ظهور نتائج تطبيق أبعاد التمكين النفسي داخل العمل.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (التمكين القيادي للعاملين) حيث كانت مستوى الدلالة 0.452 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور التمكين القيادي للعاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أداء العاملين داخل العمل تعزى لمتغيرات: الجامعة، طبيعة العمل، والجنس، والحالة الاجتماعية، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة.

أولاً: الفروق بين استجابات المبحوثين لـ أداء العاملين تعزى لمتغير الجنس:

جدول (5.20): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين-الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار t	المتوسطات		المحاور
		انثى	ذكر	
0.533	0.623	5.81	5.88	أداء العاملين

يبين الجدول (5.20) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، بالنسبة لإجمالي المحور (أداء العاملين) حيث كانت قيمة المعنوية 0.623 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول أداء العاملين تعزى لمتغير الجنس.

ثانيا: الفروق بين استجابات المبحوثين لـ أداء العاملين تعزى لمتغير الجامعة:

جدول (5.21): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA الجامعة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات			المجال
		الاقصى	الازهر	الإسلامية	
0.514	0.667	5.79	5.87	5.94	أداء العاملين

يبين الجدول (5.21) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (أداء العاملين) حيث كانت مستوى الدلالة 0.514 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور أداء العاملين تعزى لمتغير الجامعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى ان جميع العاملين في الجامعات محل الدراسة يتلقون العديد من المهام المشابهة وتقع على عاتقهم العديد من المسؤوليات المختلفة، حيث اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الرشيدي، 2009م).

ثالثا: الفروق بين استجابات المبحوثين لـ أداء العاملين تعزى لمتغير طبيعة العمل:

جدول (5.22): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين-الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار t	المتوسطات		المحاور
		اداري	أكاديمي بمنصب اداري	
0.043	2.030	5.79	6.03	أداء العاملين

يبين الجدول (5.22) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (أداء العاملين) حيث كانت مستوى الدلالة 0.043 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور أداء العاملين تعزى لمتغير طبيعة العمل وكانت الفروق لصالح اكايمي بمنصب اداري، حيث اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (دهليز & حمد، 2016م) حيث أوضحت هذه الدراسة عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين تعزى لمتغير طبيعة العمل، كما أشارت دراسة (Han et al., 2015) الى أن الموظفين الذين يشغلون مناصب عليا قد يواجهون مستويات عالية من الأداء.

رابعاً: الفروق بين استجابات المبحوثين لـ أداء العاملين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية:

جدول (5.23): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA الحالة الاجتماعية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		أرمل	مطلق	متزوج	اعزب	
0.847	0.271	6.45	5.88	5.87	5.73	أداء العاملين

يبين الجدول (5.23) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (أداء العاملين) حيث كانت مستوى الدلالة 0.847 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور أداء العاملين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (دهليز & حمد، 2016)، (دهليز، غالي، 2015) (محمد، مشرف، 2006).

خامساً: الفروق بين استجابات المبحوثين لـ أداء العاملين تعزى لمتغير الفئة العمرية:

جدول (5.24): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		55 سنة فأكثر	45- أقل من 55 سنة	35- أقل من 45 سنة	أقل من 35 سنة	
0.094	2.153	5.96	6.04	5.86	5.68	أداء العاملين

يبين الجدول (5.24) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (أداء العاملين) حيث كانت مستوى الدلالة 0.094 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور أداء العاملين تعزى لمتغير الفئة العمرية، وهذه النتيجة تختلف مع نتيجة دراسة (دهليز & حمد، 2016) حيث وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين لمحور أداء العاملين تعزى لمتغير الفئة العمرية

سادساً: الفروق بين استجابات المبحوثين لـ أداء العاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي:

جدول (5.25): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA المستوى التعليمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	
0.017	3.450	6.14	5.66	5.84	5.96	أداء العاملين

يبين الجدول (5.25) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" اقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (أداء العاملين) حيث كانت مستوى الدلالة 0.017 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول اجمالي محور أداء العاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وكانت الفروق لصالح المستوى التعليمي دكتوراه، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (السبيعي، عبدالله، 2016م) ، والتي أشارت الى أن المستوى التعليمي لا يؤثر بأي شكل على أداء العاملين.

سابعاً: الفروق بين استجابات المبحوثين لـ أداء العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة:

جدول (5.26): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		25 سنة فأكثر	15- أقل من 25 سنة	5- أقل من 15 سنة	5 من سنوات	
0.025	3.145	5.88	6.03	5.79	5.50	أداء العاملين

يبين الجدول (5.26) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" اقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (أداء العاملين) حيث كانت مستوى الدلالة 0.025 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول اجمالي محور أداء العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكانت الفروق لصالح سنوات الخبرة من 15- أقل من 25 سنة، حيث ترى الباحثة أن هذه النتيجة تعود الى ان أصحاب هذه الفئة ممن يتمتعون بسنوات خبرة كبيرة يتمتعون بمهارات عالية والقدرة على مواجهة التغيرات والحالات الطارئة أثناء العمل.

الفرضية الرئيسية الخامسة"

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة داخل المؤسسات الأكاديمية تعزى لمتغيرات: الجامعة، طبيعة العمل، والجنس، والحالة الاجتماعية، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة." أولاً: الفروق بين استجابات المبحوثين في الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة داخل المؤسسات الأكاديمية تعزى لمتغير الجنس:

جدول (5.27): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين-الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار t	المتوسطات		المحاور
		انثى	ذكر	
0.473	0.718	5.37	5.49	الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة

يبين الجدول (5.27) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، بالنسبة لإجمالي المحور (الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة) حيث كانت قيمة المعنوية 0.473 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة تعزى لمتغير الجنس، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة (دهليز، زعرب، 2016م).

ثانياً: الفروق بين استجابات المبحوثين في الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة داخل المؤسسات الأكاديمية تعزى لمتغير الجامعة:

جدول (5.28): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA الجامعة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات			المجال
		الأقصى	الأزهر	الإسلامية	
0.000	8.416	5.15	5.52	5.66	الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة

يبين الجدول (5.28) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة) حيث كانت مستوى الدلالة 0.00 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة تعزى لمتغير الجامعة، وكانت الفروق لصالح الجامعة الإسلامية على حساب جامعتي الأزهر والأقصى، كما كانت الفروق لصالح جامعة الأزهر على حساب جامعة الأقصى، وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن جامعتي الإسلامية والأزهر تعتبران من المؤسسات العامة، أما جامعة الأقصى تعتبر من المؤسسات الحكومية.

ثالثا: الفروق بين استجابات المبحوثين في الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة داخل المؤسسات الأكاديمية تعزى لمتغير طبيعة العمل:

جدول (5.29): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين-طبيعة العمل

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار t	المتوسطات		المحاور
		اداري	أكاديمي بمنصب اداري	
0.612	0.507	5.43	5.49	الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة

يبين الجدول (5.29) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة) حيث كانت مستوى الدلالة 0.612 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة تعزى لمتغير طبيعة العمل.

رابعا: الفروق بين استجابات المبحوثين في الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة داخل المؤسسات الأكاديمية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية:

جدول(5.30): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA الحالة الاجتماعية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		أرمل	مطلق	متزوج	أعزب	
0.540	0.721	6.86	5.28	5.44	5.49	الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة

يبين الجدول (5.30) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة) حيث كانت مستوى الدلالة 0.540 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (دهليز & زعرب، 2016)، والتي أشارت الى وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول محور الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية وبالتحديد لصالح المتزوجين.

خامسا: الفروق بين استجابات المبحوثين في الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة داخل المؤسسات الأكاديمية تعزى لمتغير الفئة العمرية:

جدول (5.31): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA الفئة العمرية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		55 سنة فأكثر	45- أقل من 55 سنة	35- أقل من 45 سنة	أقل من 35 سنة	
0.116	1.983	5.54	5.57	5.48	5.23	الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة

يبين الجدول (5.31) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة) حيث كانت مستوى الدلالة 0.116 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة تعزى لمتغير الفئة العمرية.

سادسا: الفروق بين استجابات المبحوثين في الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة داخل المؤسسات الأكاديمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي:

جدول (5.32): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA المستوى التعليمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	
0.043	2.747	5.53	5.44	5.31	5.82	الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة

حيث يبين الجدول (5.32) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة) حيث كانت مستوى الدلالة 0.043 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وكانت الفروق لصالح المستوى التعليمي دبلوم، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن أصحاب هذه الفئة يتمتعون بدرجة عالية من الطموح والثقة والرغبة في التطور وتنمية مهاراتهم الوظيفية وارتفاع درجة الولاء التنظيمي.

سابعاً: الفروق بين استجابات المبحوثين في الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة داخل المؤسسات الأكاديمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة:

جدول (5.33): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		25 سنة فأكثر	15- أقل من 25 سنة	5- أقل من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	
0.002	5.158	5.53	5.68	5.25	5.22	الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة

حيث يبين الجدول (5.33) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة) حيث كانت مستوى الدلالة 0.002 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكانت الفروق لصالح سنوات الخبرة من 15- أقل من 25 سنة، وترى الباحثة أن هذا يدل على أنه كلما زادت عدد سنوات الخبرة كلما ارتفعت درجة الشعور بالملكية النفسية وذلك لارتفاع مستوى الخبرة الوظيفية بحيث يصبح أصحاب هذه الفئة الأكثر دراية وفهماً لحبثيات ومهارات العمل.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

6.1 مقدمة

تهدف الباحثة من خلال هذا الفصل الى التطرق لمجموعة من نتائج هذه الدراسة والتي تم التوصل لها بعد إجراء التحليل الإحصائي، واقتراح بعض التوصيات والتي ترى الباحثة بأنها مهمة وتساهم في تنمية الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة لدى العاملين في المؤسسات الأكاديمية محل الدراسة، بالإضافة الى تسليط الضوء على التمكين النفسي وأيضاً التمكين القيادي.

6.2 نتائج الدراسة

1. فيما يتعلق بمدى إدراك العاملين لأبعاد التمكين النفسي

- أظهرت النتائج أن درجة التمكين النفسي في المؤسسات الأكاديمية محل الدراسة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى) مرتفعاً وقد بلغت (84.46%).
- حظي محور الأهلية والكفاءة على الرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (89.95%)، مما يدل على تمتع العاملين بمستوى عال من المهارات والقدرات إضافة الى ثقتهم بقدراتهم بشكل واضح.
- لقد جاء بالرتبة الثانية محور وضوح أهمية ومغزى العمل بوزن نسبي بلغ (86.78%)، مما يعكس إدراك العاملين بأهمية عملهم ومسؤوليتهم عنه وعن نتائجه.
- جاءت بالرتبة الثالثة محور التأثير بوزن نسبي بلغ (81.9%).
- أما الرتبة الرابعة والأخيرة فقد كانت لمحور الاستقلالية الذاتية في العمل بوزن نسبي بلغ (79.19%)، مما يعكس رغبة العاملين في منحهم المزيد من الاستقلالية في كيفية التخطيط لأعمالهم وتنفيذها.

2. فيما يتعلق بمدى إدراك العاملين لأبعاد التمكين القيادي

- أظهرت النتائج أن درجة التمكين القيادي قد كانت متوسطة حيث بلغت الدرجة الكلية (76.5%).
- جاء محور المسائلة بالمرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (82.39%).
- جاء محور مشاركة المعلومات بوزن نسبي بلغ (77.33%).

- جاء محور تطوير المهارات بالمرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ (76.9%).
- ثم يليه محور تفويض السلطة بوزن نسبي بلغ (75.4%).
- وقد جاء محور سلطة اتخاذ القرارات بالمرتبة الخامسة بوزن نسبي بلغ (75.06%).
- ثم بالمرتبة الأخيرة جاء محور التدريب للأداء المبتكر بوزن نسبي قد بلغ (72.06%)، مما يدل على عدم وجود آليات محددة للتدريب والتطوير.
- 3. فيما يتعلق بمستوى تصورات العاملين لأدائهم**
- أظهرت النتائج أن درجة الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الأكاديمية قد كان مرتفعا حيث بلغ (83.85%).
- حيث أظهرت النتائج أن درجة الأداء السياقي قد كان مرتفعا بوزن نسبي بلغ (84.89%)
- كانت درجة أداء المهمة مرتفعا بوزن نسبي بلغ (82.82%).
- 4. فيما يتعلق بمستوى إدراك العاملين بالملكية النفسية تجاه الوظيفة**
- أظهرت النتائج أن درجة الشعور بالملكية النفسية قد كان متوسطا بوزن نسبي للدرجة الكلية قد بلغ (77.81%)، وترجع هذه النسبة المتوسطة الى عدم وجود بناء واضح ومشترك للعلاقة المتبادلة بين العاملين والادارة بشكل يجعلهم يشعرون بملكية نفسية قوية تجاه مؤسستهم.
- 5. فيما يتعلق بالفروق بين متوسطات عينة الدراسة حول الملكية النفسية وكلا من التمكين النفسي والقيادي للعاملين**
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية متوسطة بين الملكية النفسية تجاه الوظيفة والتمكين النفسي للعاملين.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية متوسطة بين الملكية النفسية تجاه الوظيفة والتمكين القيادي للعاملين.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية متوسطة بين الملكية النفسية تجاه الوظيفة وبين أداء العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين التمكين النفسي للعاملين وأدائهم.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة بين التمكين القيادي للعاملين وأدائهم.
- 6. فيما يتعلق بشعور الموظف بالملكية النفسية تجاه الوظيفة متغيرا وسيطا بين كلا من التمكين النفسي والقيادي للعاملين وأدائهم**

- يعتبر شعور الموظف بالملكية النفسية تجاه الوظيفة متغيرا وسيطا بين كلا من التمكين النفسي والقيادي للعاملين وأدائهم حيث:
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين تمكين العاملين وبين أدائهم.
 - يؤثر تمكين العاملين بشكل مباشر على الملكية النفسية تجاه الوظيفة.
 - تؤثر الملكية النفسية تجاه الوظيفة بشكل مباشر على أداء العاملين في العمل.
- 7. فيما يتعلق بالفروق بين متوسطات عينة الدراسة حول أبعاد التمكين النفسي**
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين لأبعاد وأساليب التمكين النفسي في المؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة تعزى لمتغيرات: الجنس، الجامعة، طبيعة العمل، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.
 - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات: الحالة الاجتماعية، الفئة العمرية.
- 8. فيما يتعلق بالفروق بين متوسطات عينة الدراسة حول أبعاد التمكين القيادي**
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين لأبعاد وأساليب التمكين القيادي في المؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة تعزى لمتغيرات: الجنس، الجامعة، طبيعة العمل، المستوى التعليمي، الفئة العمرية.
 - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات: الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة.
- 9. فيما يتعلق بالفروق بين متوسطات عينة الدراسة حول أبعاد التمكين القيادي**
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول درجة الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة تعزى لمتغيرات: المستوى التعليمي، طبيعة العمل، سنوات الخبرة.
 - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات: الحالة الاجتماعية، الجنس، الجامعة، الفئة العمرية.
- 10. فيما يتعلق بالفروق بين متوسطات عينة الدراسة حول الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة في المؤسسات الأكاديمية**
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين في الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة في المؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة تعزى لمتغيرات: الجامعة، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات: الحالة الاجتماعية، الجنس، طبيعة العمل، الفئة العمرية.

6.3 توصيات الدراسة

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، وفي ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة التي عرضتها الباحثة، توصي الباحثة بما يلي:

1. العمل على توجيه أنظار المسؤولين في المؤسسات الأكاديمية نحو مفهوم التمكين النفسي من خلال تنمية إدراك العاملين بأبعاد وأساليب التمكين النفسي.
2. تطوير الاتجاه القيادي في المؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة وذلك من خلال تنمية قدرات العاملين وتوجيهها نحو التميز والإبداع.
3. ضرورة أن تعطي الجامعات الموظف الأهمية الكبرى من خلال إشعاره بأهميته كموظف وأهمية ما يقوم به ومنحه المزيد من الأمان والاستقرار الوظيفي.
4. يجب على المؤسسات الأكاديمية تقوية الشعور النفسي للموظف تجاه عمله من خلال البحث عن الأساليب التي من شأنها أن تعزز شعور الموظف بملكيتة للوظيفة من جهة وللمؤسسة التي يعمل بها من جهة أخرى مما ينعكس إيجاباً على أدائه داخل العمل.
5. العمل على تنمية قدرات الموظفين داخل المؤسسات الأكاديمية على المساءلة وتحمل المسؤولية عن الأخطاء التي يقترفونها والعمل على تشجيعهم لتطوير حلول خاصة بهم.
6. تطوير نظام للاقتراحات والشكاوى لتعزيز سبل التواصل بين الموظفين ومسؤوليهم لإعطاء زمام المبادرة للموظف.
7. تطوير وتفعيل نظام الحوافز والمكافآت بما يتناسب مع إنجازات وإبداعات الموظفين.
8. منح الموظفين العاملين في الجامعات المزيد من حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بمهام أعمالهم وكيفية اختيارهم لأسلوب أداء أعمالهم من خلال تعديل سياسات وإجراءات الوظائف.
9. العمل على تهيئة مناخ تنظيمي مناسب يشجع مشاركة المعلومات وتبادلها بين مختلف المستويات الإدارية مما يحقق الارتباط الوظيفي للموظف.
10. تطوير واستحداث أنظمة تقييم أداء الموظفين بما يتناسب مع العمل الأكاديمي.

11. العمل على تفعيل واستحداث أساليب التدريب والتعلم في المؤسسات الأكاديمية بما يتناسب مع التطور الحاصل بالمؤسسات الأكاديمية وزيادة مهارات الموظفين الفنية والسلوكية مما يؤدي بدوره لزيادة الكفاءة في أداء مهام العمل.

6.4 البحوث المستقبلية

1. تناول البحوث المستقبلية لقطاعات أخرى ك: (قطاع البنوك، القطاع الخاص، القطاع العام، القطاع الخدمي وغيرها).
2. اختبرت هذه الدراسة التمكين النفسي والقيادي كمتغيرات مستقلة، لذلك يوصى بتطبيق دراسات أخرى تختبر التمكين النفسي أو القيادي كمتغيرات وسيطة.
3. الكشف عن العلاقة بين الملكية النفسية تجاه الوظيفة والذكاء العاطفي والابداع.
4. دراسة أثر الملكية النفسية تجاه الوظيفة على الرفاهية النفسية في العمل.
5. دراسة أثر جودة حياة العمل على التمكين النفسي والعلاقة بينهما.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً: المراجع العربية

- ادريس، وائل، الغابلي، طاهر. (2009م). *الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل*. ط2. عمان: دار وائل للنشر.
- اسماعيل، ضحى. (2015م). *أهمية التعليم في المجتمع. تاريخ الإطلاع: 17 أكتوبر 2017م، الموقع: http://mawdoo3.com*.
- بدير، رامز عزمي، فارس، محمد جودت.، عفانة، حسن مروان. (2016م). *التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل" في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 23(1)، 306-336.*
- بودرهم، هجيرة. (2014م). *أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بسكرة، الجزائر.
- الجامعة الإسلامية بغزة. (2017م). *تعريف عن الجامعة. تاريخ الاطلاع: 15 يونيو 2017م، الموقع: http://www.iugaza.edu.ps*
- جامعة الأزهر - غزة. (2017م). *تعريف عن الجامعة. تاريخ الاطلاع: 15 يونيو 2017م، الموقع: http://www.alazhar.edu.ps*
- جامعة الأقصى - غزة. (2017م). *تعريف عن الجامعة. تاريخ الاطلاع: 15 يونيو 2017م، الموقع: https://www.alaqa.edu.ps*
- حجيرة، فريد. (2014م). *العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بسكرة، الجزائر.
- الخيري، أحمد علي. (2010م). *الأنماط القيادية السائدة في كليات التربية في المملكة العربية السعودية و علاقتها بالتمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس فيها* (أطروحة دكتوراة غير منشورة). جامعة اليرموك، الأردن.
- دبلة، عبد العالي، العمري، وفاء. (2016م). *آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث. مجلة علوم الإنسان والمجتمع بجامعة بسكرة الجزائر، 1(18)، 53-68.*

دهليز، خالد عبد، حمد، محمد حسن. (2016م). أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 24 (4)، 26-50.

دهليز، خالد عبد، زعرب، نضال حسن. (2016م). الدور الوسيط "للملكية النفسية تجاه الوظيفة" على العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 25 (1)، 130-145.

دهليز، خالد عبد، غالي، أحمد. (2015م). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الدوري، زكريا، صالح، أحمد علي. (2009م). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. ط1. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الدوسري، شبيب، مبارك بن منير. (2016م). التمكين ودوره في تنمية المهارات القيادية للعاملين في إدارة الدفاع المدني بمدينة الرياض (أطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، الرياض.

دياب، عبد الباسط محمد، كمال، حنان البدري. (2013م). تصور مقترح لتفعيل دور الجامعة في خدمة المجتمع في ضوء الخبرات و التجارب الدولية: حاضنات الجامعة نموذجا. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، السعودية، 6 (2)، 815-911.

الرشيدي، خالد بن حواف، وعثمان فاروق السيد مشرف. (2009م). الضغوط النفسية وعلاقتها بأداء العاملين بمجمع لأمل للصحة النفسية بمدينة الرياض. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، الرياض.

زويلف، مهدي حسن. (1993م). إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الانسانية ادارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الانسانية. ط1. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

زويلف، مهدي (2003م)، " إدارة الأفراد "، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

السبيعي، سعود بن نافل عبد الله. (2016م). أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين بحرس الحدود بقطاع الخبر (أطروحة دكتوراة غير منشورة) جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، الرياض.

عبد المؤمن، حليلة، قوفي، يمينة. (2015م). استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الابداع التنظيمي دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام (أطروحة دكتوراة غير منشورة). جامعة بسكرة، الجزائر.

عودة، أحمد، المسعود، ريم سعيد. (2013). واقع التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المديرية العامة للدفاع المدني بالرياض (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، الرياض.

عبد الوهاب، علي محمد. (2000م). استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز. ط1. بورسعيد: دار النشر الاسلامي للنشر والتوزيع.

العنبي، خالد بن سلطان. (2015م). التمكين الإداري ودوره في تحسين أداء ضباط الشرطة في مدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

بحر، يوسف عطية، الشريف، حنين نعمان. (2013م) اثر المسائلة الادارية على الأداء الوظيفي للعاملين الاداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

ابن عقيل، محمد بن ناصر، الماحي، إبراهيم بن عبد الله مشرف. (2006م). العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي (أطروحة دكتوراة غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، عواد، يونس، رجب، حيدرة. (2014م). دور مناخ التمكين النفسي في تفعيل حالة الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المنظمة (دراسة تحليلية لمنظمات القطاع العام السياحي في محافظتي دمشق واللاذقية). سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 36(1)، 3073-2079.

الغصين، إيهاب ربحي. (2012م). اثر الاعلام الأمني على أداء العاملين في الاجهزة الامنية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة.

أبو غنيم، أزهار نعمة، جواد، رحاب حسين. (2012م). تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي في الحلة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 8(22)، 794-805.

الفايدي، سالم بن بركة براك، حمزاوي، محمد سيد مشرف. (2008م). فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية. (أطروحة دكتوراة غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

قالي، عبد الغني. (2016م). أثر تمكين العاملين على تنافسية المؤسسة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

المحاسنة، إبراهيم محمد. (2013م). ادارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. ط1. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.

المدرع، ناصر بن فهيد. (2014م). التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين " دراسة مسحية على العاملين بالادارة العامة للشؤون الادارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية.

مرسي، مرفت محمد. (2014م). أثر القيادة التبادلية في الشعور بعدم الأمان الوظيفي و الانسحاب النفسي من العمل: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، 10(2)، 165-198

المسعود، ريم بنت سعيد ناصر، عودة، أحمد عودة عبد المجيد مشرف.. كشكوشة، نجوى متولي، العتيبي، ماضي حمود بن ماضي. (2013م). واقع التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المديرية العامة للدفاع المدني بالرياض. (أطروحة دكتوراة غير منشورة) جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

ملحم، يحيى سليم. (2009م). التمكين كمفهوم اداري معاصر. ط2. اليمن: المنظمة العربية للتنمية الادارية.

الملفوح، فاتن. (2016م). تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الاسلامية. (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الادارة والسياسة، غزة.

منظمة التحرير الفلسطينية - مركز الأبحاث. (2012م). التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في فلسطين. تاريخ الاطلاع: 22 فبراير 2017م، الموقع:

<http://www.shuun.ps/search-ar.html>

النميان، عبد الله عبد الرحمن. (2003م). الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

وزارة التربية والتعليم العالي. (2017م). كتاب الإحصائي السنوي للتعليم في محافظات غزة للعام 2017/2016م. فلسطين. تاريخ الاطلاع: 25 فبراير 2017م، الموقع:

<http://www.mohe.ps>

المراجع الأجنبية:

- Abdelwahab, M. A. E. M. (2013). The Direct And Inteactive Effects Of Psychological Capital And Psychological Ownership On Work Attitudes And Withdrawal Behaviors .
- Ahmed, H. T. (2014). Impact of Organizational Justice on affective commitment: Mediating role of psychological Ownership and Organizational Identification. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(1), 58-63 .
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511 .
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 304-323 .
- Armstrong, M. (1999). *Human resource management practice*. London: KoganPage .
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 24(2), 249-269 .
- Avey, J. B., Avolio, B. J., Crossley, C. D., & Luthans, F. (2009). Psychological ownership: Theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 173-191 .
- Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M., & Luthans, K. W. (2008). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership & Organization Development Journal* , 126-110 ,(2)29
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21-34 .
- Aykan, E. (2014). Relationships Between Emotional Competence and Task-Contextual Performance of Employees. *Problems of Management in the 21st Century*, 9(1), 8-16 .
- Bandura, A. (1995). *Self-efficacy in changing societies*: Cambridge university press.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*: Macmillan.

- Bartunek, J. (1993). Rummaging behind the scenes of organizational change and finding role transitions, illness, and physical space. *Research in organizational change and development*, 7 (2),41-76 .
- Beaglehole, E. (2015) .*Property: A study in social psychology* (2): Psychology Press.
- Beggan, J. K. (1992). On the social nature of nonsocial perception: The mere ownership effect. *Journal of Personality and Social psychology*, 62(2), 229 .
- Behrman, D. N., & Perreault, W .D. (1982). Measuring the performance of industrial salespersons. *Journal of Business Research*, 10(3), 355-370 .
- 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 .
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*: Transaction Publishers.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations; San Francisco: Jossey-Bass*.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109 .
- Boudrias, J.-S., Gaudreau, P., Savoie, A., & Morin, A. J. (2009). Employee empowerment: From managerial practices to employees' behavioral empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(7), 625-638 .
- Bowen, D. E., & Lawler III, E. E. (2006). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Managing innovation and change*, 2(1),155-169 .
- Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1995). Empowering service employees. *Sloan management review*, 36(4), 73 .
- Brown, G., Lawrence, T. B., & Robinson, S. L. (2005). Territoriality in organizations. *Academy of management review*, 30(3), 577-594 .
- Carless, S. A. (2004). Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction? *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 405-425 .
- Carlos, V. S., & Rodrigues, R. G. (2016). Development and validation of a self-reported measure of job performance. *Social Indicators Research*, 126(1), 279-307 .

- Conway, J. M. (1999). *Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs*: American Psychological Association
- Constant, D., Kiester, S., & Sproll, L. (1994). What's mine is ours, or is it? A study of attitudes about information sharing. *Information System Research*, 5(4), 400-421.
- Costa Jr, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Neo personality inventory—revised (neo-pi-r) and neo five-factor inventory (neo-ffi) professional manual. *Odessa, FL: Psychological Assessment Resources* .
- Deci, E., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*: Springer Science & Business Media .
- Dewettinck, K., & van Amejide, M. (2011). Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioural intentions: Testing the mediating role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 40(3), 284-305 .
- Dipboye, R. L. (1977). A critical review of Korman's self-consistency theory of work motivation and occupational choice. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18(1), 108-126 .
- Dittmar, H. (1992). *The social psychology of material possessions: To have is to be*: Harvester Wheatsheaf and St. Martin's Press.
- Erkmen, T., & Esen, E. (2012). The mediating role of psychological ownership on the relationship between internal locus of control and organizational commitment. *International Journal of Business and Management Studies*, 4(2), 171-185 .
- Fausang, M. S., Joensson, T. S., Lewandowski, J., & Bligh, M. (2015). Antecedents of shared leadership: Empowering leadership and interdependence. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3), 271-291 .
- Furby, L. (1978a). Possession in humans: An exploratory study of its meaning and motivation. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 6(1), 49-65 .
- Furby, L. (1978b). *Possessions: Toward a theory of their meaning and function throughout the life cycle*. Life-span development and behavior .
- Gellatly, I. R., & Irving, P. G. (2001). Personality, autonomy, and contextual performance of managers. *Human performance*, 14(3), 231-245 .
- Ghafoor, A., Qureshi, T. M., Khan, M. A., & Hijazi, S. T. (2011). Transformational leadership, employee engagement and performance:

- Mediating effect of psychological ownership. *African Journal of Business Management*, 5(17), 7391 .
- Goffman, E. (1978). *The presentation of self in everyday life*: Harmondsworth London.
- Goodman S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person–organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254-275 .
- Hall, E. T. (1966). *The hidden dimension*. Garden City, New York: Double- day & Company: Inc.
- Han, T.-S., Chiang, H.-H., McConville, D., & Chiang, C.-L. (2015). A longitudinal investigation of person–organization fit, person–job fit, and contextual performance: The mediating role of psychological ownership. *Human performance*, 28(5), 425-439 .
- Hanaysha, J., & Tahir, P. R. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(3), 272-282 .
- Hatane, S. E. (2015). Employee Satisfaction and Performance as Intervening Variables of Learning Organization on Financial Performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 18 (24), 619-628 .
- Hattrup, K., O'Connell, M. S., & Wingate, P. H. (1998). Prediction of multidimensional criteria: Distinguishing task and contextual performance. *Human performance*, 11(4), 305-319 .
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American psychologist*, 52(12), 1280- 1289.
- Hofstede, G. (2003). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*: Sage publications.
- I. Wong Humborstad, S., GL Nerstad, C., & Dysvik, A. (2014). Empowering leadership, employee goal orientations and work performance: A competing hypothesis approach. *Personnel Review*, 43(2), 246-271 .
- Ibrahim, M. M. S. (2016). The Mediating Role of Psychological Ownership in the Relationship between Ethical Leadership and Organizational Justice, and the Multiple Forms of Employee performance Behaviors *European Journal of Business and Management*, 8(9),188-202.
- Johnson, B. H. (2009). EMPOWERMENT of Nurse Educators Through Organizational Culture. *Nursing Education Perspectives*, 30(1), 88-95 .

- Johnson, J. W. (2001). The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance. *Journal of applied psychology, 86*(5), 984 .
- Kaarsemaker, E. C & Poutsma, E. (2006). The fit of employee ownership with other human resource management practices: Theoretical and empirical suggestions regarding the existence of an ownership high-performance work system. *Economic and Industrial Democracy, 27*(4), 66 .685-9
- Katz, E., & Ziderman, A. (1990). Investment in general training: The role of information and labour mobility. *The economic journal, 100*(403), 1147-1158 .
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement, 60*(2), 301-313 .
- Kozlowski, S. W., & Bell, B. S. (2003). *Work groups and teams in organizations*. Handbook of psychology .
- Lerner, J. S., & Tetlock, P. E .(1999) .Accounting for the effects of accountability. *Psychological bulletin, 125*(2), 255-266 .
- Li, J., Yuan, L., Ning, L., & Li-Ying, J. (2015). Knowledge sharing and affective commitment: the mediating role of psychological ownership. *Journal of Knowledge Management, 19*(6), 1146-1166 .
- Li, M., Li, M., Zhang, P., & Zhang, P. (2016). Stimulating learning by empowering leadership: Can we achieve cross-level creativity simultaneously? *Leadership & Organization Development Journal, 37*(8), 1168-1186 .
- Lin, C. Y.-Y. (2002). Empowerment in the service industry: An empirical study in Taiwan. *The Journal of Psychology, 136*(5), 533-554 .
- Liu, F., Liu, F., Chow, I. H.-S., Chow, I. H.-S., Xiao, D., Xiao, D., . . . Huang, M. (2017). Cross-level effects of HRM bundle on employee well-being and job performance: The mediating role of psychological ownership. *Chinese Management Studies, 11*(3), 520-537 .
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*(1), 123-150 .
- Mallak, L., & Kurstedt, H. (1996). Understanding and using empowerment to change organizational culture. *INDUSTRIAL MANAGEMENT-CHICAGO THEN ATLANTA ,2* (38), 8-10 .

- Mayhew, M. G., Ashkanasy, N. M., Bramble, T., & Gardner, J. (2007). A study of the antecedents and consequences of psychological ownership in organizational settings. *The Journal of social psychology, 147*(5), 500-477.
- Md-Sidin, S., Sambasivan, M., & Muniandy, N. (2009). Impact of psychological ownership on the performance of business school lecturers. *Journal of Education for Business, 85*(1), 50-56 .
- Mehta, R., & Belk, R. W. (1991). Artifacts, identity, and transition: Favorite possessions of Indians and Indian immigrants to the United States. *Journal of Consumer Research, 17*(4), 398-411 .
- Menon, S. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology, 50*(1), 153-180 .
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of applied psychology, 79*(4), 475 .
- Mustafa, M., Ramos, H. M., & Man, T. W. Y. (2015). Linking psychological ownership to employee extra-role behaviours in small overseas Chinese family businesses: Does family status matter? *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, 7*(2), 129-147 .
- Neck, C. P., & Manz, C. C. (2010). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence*: Pearson.
- Nuttin, J. M. (1987). Affective consequences of mere ownership: The name letter effect in twelve European languages. *European Journal of Social Psychology, 17*(4), 381-402 .
- Olckers, C., & Du Plessis, Y. (2012). Psychological ownership: A managerial construct for talent retention and organisational effectiveness. *African Journal of Business Management, 6*(7), 2585 .
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*: Sage Publications.
- Park, C. H., Kim, W., & Song, J. H. (2015). The Impact of Ethical Leadership on Employees' In-Role Performance: The Mediating Effect of Employees' Psychological Ownership. *Human Resource Development Quarterly, 26*(4), 385-408 .
- Park, C. H., Song, J. H., Yoon, S. W., & Kim, J. (2013). A missing link: Psychological ownership as a mediator between transformational leadership and organizational citizenship behaviour. *Human Resource Development International, 16*(5), 574 -558 .

- Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group dynamics: Theory, research, and practice*, 6(2), 172 .
- Pierce, J. L., & Jussila, I. (2010). Collective psychological ownership within the work and organizational context: Construct introduction and elaboration. *Journal of Organizational Behavior*, 31 .834-810 ,(6)
- Pierce, J. L., & Jussila, I. (2011). *Psychological ownership and the organizational context: Theory, research evidence, and application*: Edward Elgar Publishing.
- Pierce, J. L., & Rodgers, L. (2004). The psychology of ownership and worker-owner productivity. *Group & Organization Management*, 29(5), 588-613 .
- Pierce, J. L., Jussila, I., & Cummings, A. (2009). Psychological ownership within the job design context: revision of the job characteristics model. *Journal of Organizational Behavior*, 30(4), 477-496 .
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of management review*, 26(2), 298-310 .
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2003). The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research. *Review of general psychology*, 7(1), 84 .
- Pierce, J. L., Rubenfeld, S. A., & Morgan, S. (1991). Employee ownership: A conceptual model of process and effects. *Academy of management review*, 16(1), 121 .144-
- Porteous, J. D. (1976). Home: The territorial core. *Geographical Review*,2(8), 383-390 .
- Poutsma, E., van Eert, C., & Ligthart, P. E. (2015). Employee Ownership and Organizational Citizenship Behavior: High Performance Ownership Systems and the Mediating Role of Psychological Ownership. *Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms (Advances in the Economic Analysis of Participatory & amp*, 16(6), 223-248 .
- Qian, J., Lin, X., Han, Z. R., Tian, B., Chen, G. Z., & Wang, H. (2015). The impact of future time orientation on employees' feedback-seeking behavior from supervisors and co-workers: The mediating role of psychological ownership. *Journal of Management & Organization*, 21(3), 336-349 .
- Qiu, M., Hu, B., Xu, Z., & Li, Y. (2015). Employees' psychological ownership and self-efficacy as mediators between performance appraisal purpose and

- proactive behavior. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(7), 1101-1109 .
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1998). A customer-oriented framework for empowering service employees. *Journal of Services Marketing*, 12(5), 379-396 .
- Ramli, A. (2016). *The Relationship Between Three Types Of Empowerment (Psychological Empowerment, Structural Empowerment And Empowering Leadership) And Contextual Performance: The Role Of Work Engagement As A Mediator*. Universiti Sains Malaysia .
- Rego, A. (2002). Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(2), 209-241 .
- Rudmin, F. W. (1991). " To Own Is To Be Perceived to Own": A Social Cognitive Look at the Ownership of Property. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6(6), 85 .
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2006). Self-regulation and the problem of human autonomy: does psychology need choice, self-determination, and will? *Journal of personality*, 74(6), 1557-1586 .
- Sieger, P., Bernhard, F., & Frey, U. (2011). *Psychological ownership of employees as a mediator in the justice-affective commitment relationship*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
- Sinha, S., Sinha, S., Priyadarshi, P., Priyadarshi, P., Kumar, P., & Kumar, P. (2016). Organizational culture, innovative behaviour and work related attitude: Role of psychological empowerment. *Journal of Workplace Learning*, 28(8), 519-535 .
- Sixsmith, J. (1986). The meaning of home: An exploratory study of environmental experience. *Journal of environmental psychology*, 6(4), 281-298 .
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465 .
- SungOh, H., & KookTak, J. (2016). Effect of Authentic Leadership on Organizational Citizenship Behaviors through Mediating Roles of Followers' Self-awareness and Psychological Ownership. *14 (3)*, 11-22 .
- Tekleab, A. G., Sims Jr, H. P., Yun, S., Tesluk, P. E., & Cox, J. (2008). Are we on the same page? Effects of self-awareness of empowering and

- transformational leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 4(3), 201-185 .
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of management Journal*, 40(5), 1089-1121 .
- Ugboro, I. O. (2006). Organizational commitment, job redesign, employee empowerment and intent to quit among survivors of restructuring and downsizing. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7(3), 232 .
- 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 .
- Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 439-459 .
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of applied psychology*, 81(5), 525 .
- Vandewalle, D., Van Dyne, L., & Kostova, T. (1995). Psychological ownership: An empirical examination of its consequences. *Group & Organization Management*, 20(2), 210-226 .
- Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 530-542 .
- Vem, L. J., Gomam, G. M., Nmadu, T. M., & Wurim, P. B. (2017). Authentic Leadership, Emotional Exhaustion and Job Satisfaction in Nigerian Hospitality Industry: the mediating Role of Psychological Ownership. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(3), 82-92 .
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226 .
- Wang, H., Law, K. S., & Chen, Z. X. (2008). Leader-member exchange, employee performance, and work outcomes: An empirical study in the Chinese context. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1809-1824 .
- Wang, Q., Battocchi, A., Graziola, I., Pianesi, F., Tomasini, D., Zancanaro, M., & Nass, C. (2006). *The role of psychological ownership and ownership*

markers in collaborative working environment. Paper presented at the Proceedings of the 8th international conference on Multimodal interfaces.

- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological review*, 66(5), 297 - 299 .
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617 .
- Wilpert, B. (1991). Property, ownership, and participation: On the growing contradictions between legal and psychological concepts. *International handbook of participation in organizations: For the study of organizational democracy, co-operation, and self management*, 2 (5),149-164 .
- Wood, J. A., & Winston, B. E. (2007). Development of three scales to measure leader accountability. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(2), 167-185 .
- Yun, S., Cox, J., & Sims Jr, H. P. (2006). The forgotten follower: A contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 374-388 .
- Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American journal of community psychology*, 23(5), 581-599 .

الملاحق

الملاحق

ملحق (1): قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	المؤسسة/الجامعة
.1	د. وسيم الهابيل	الجامعة الإسلامية
.2	د. أكرم سمور	الجامعة الإسلامية
.3	د. حاتم العايدي	الجامعة الإسلامية
.4	د. هشام ماضي	الجامعة الإسلامية
.5	د. عاطف الأغا	الجامعة الإسلامية
.6	د. إسكندر نشوان	جامعة الأقصى
.7	د. وائل ثابت	جامعة الأزهر
.8	د. نبيل اللوح	ديوان الموظفين العام



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

ملحق (2): الاستبانة

تعبئة استبانة

السادة الكرام:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، راجية حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة التي بعنوان:
الدور الوسيط " للملكية النفسية تجاه الوظيفة " على العلاقة بين التمكين النفسي والقيادي
للعاملين وأدائهم، وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وقد تم
اختياركم للإجابة على هذه الاستبانة لمركزكم الوظيفي وخبرتكم، مع العلم بأن المعلومات التي
سنحصل عليها لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، لذا تأمل الباحثة من سيادتكم بالإجابة على
فقرات الاستبانة، وذلك بوضع دائرة حول الخانة التي تمثل وجهة نظركم نحو كل عبارة من العبارات
الواردة في الاستبانة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة

نجوى محمد أمان

أولاً: البيانات الشخصية

1. الجامعة	<input type="checkbox"/>	الإسلامية	<input type="checkbox"/>	الأزهر	<input type="checkbox"/>	الأقصى	<input type="checkbox"/>
2. طبيعة العمل	<input type="checkbox"/>	أكاديمي	<input type="checkbox"/>	بمنصب إداري	<input type="checkbox"/>	إداري	<input type="checkbox"/>
3. الجنس	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>		
4. الحالة الاجتماعية	<input type="checkbox"/>	أعزب	<input type="checkbox"/>	متزوج	<input type="checkbox"/>	مطلق	<input type="checkbox"/>
5. الفئة العمرية	<input type="checkbox"/>	أقل من 35	<input type="checkbox"/>	35-أقل من 45	<input type="checkbox"/>	45-أقل من 55	<input type="checkbox"/>
6. المستوى التعليمي	<input type="checkbox"/>	دبلوم	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>	ماجستير	<input type="checkbox"/>
7. سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/>	أقل من 5	<input type="checkbox"/>	5-أقل من 15	<input type="checkbox"/>	15-أقل من 25	<input type="checkbox"/>

ثانياً: متغيرات الدراسة:

المحور الأول: أبعاد التمكين النفسي للعاملين: حدد مدى موافقتك على كل من العبارات التالية (1-غير موافق بشدة، 7-موافق بشدة)

#	البند	1	2	3	4	5	6	7	
	أولاً: وضوح أهمية ومغزى العمل								
1.	عملي في الجامعة ذو أهمية كبيرة بالنسبة لي	1	2	3	4	5	6	7	
2.	مهام ونشاطات عملي ذات معنى شخصي لي	1	2	3	4	5	6	7	
3.	أعتقد أن عملي الذي أؤديه ذو مغزى وله أهداف واضحة	1	2	3	4	5	6	7	
	ثانياً: الأهلية والكفاءة								
4.	أثق في قدراتي على أداء عملي	1	2	3	4	5	6	7	
5.	أنا متأكد من نفسي ومن مقدرتي على أداء نشاطات عملي	1	2	3	4	5	6	7	
6.	أتمتع بالمهارات اللازمة للقيام بعملي بشكل متقن وجيد	1	2	3	4	5	6	7	
	ثالثاً: الاستقلالية الذاتية في العمل								
7.	تتوافر لدي الاستقلالية الكاملة في تحديد كيفية أداء عملي	1	2	3	4	5	6	7	
8.	أستطيع أن أقرر بنفسني كيفية التخطيط لأداء عملي	1	2	3	4	5	6	7	

#	البند	1	2	3	4	5	6	7
7	←	1						
9.	لدي مساحة اعتبارية من الاستقلالية والحرية لكيفية أداء عملي	1	2	3	4	5	6	7
رابعاً: التأثير								
10.	لدي الأثر الكبير لما يحصل داخل القسم الذي أعمل به	1	2	3	4	5	6	7
11.	أتمتع بقدر كبير من القيادة والمسئولية حول ما يحدث في القسم الذي أعمل به	1	2	3	4	5	6	7
12.	أتمتع بتأثير هام جداً ومحوري حول ما يحدث في القسم الذي أعمل به	1	2	3	4	5	6	7

المحور الثاني: التمكين القيادي للعاملين: حدد مدى موافقتك على كلٍ من العبارات التالية (1-غير موافق بشدة، 7-موافق بشدة)

#	البند	1	2	3	4	5	6	7
7	←	1						
أولاً: تفويض السلطة								
1.	يمنحني مديري السلطة التي أحتاجها لصنع القرارات لتحسين العمل	1	2	3	4	5	6	7
2.	يمنحني مديري السلطة الكافية لإجراء التغييرات الضرورية لتحسين العمل	1	2	3	4	5	6	7
3.	يفوض لي مديري السلطة التي ترقى لمستوى المسئولية الموكلة لي	1	2	3	4	5	6	7
ثانياً: المسائلة								
4.	يحملني مديري المسئولية عن العمل الذي أقوم به	1	2	3	4	5	6	7
5.	اتحمل المسئولية الكاملة عن الأداء والنتائج المترتبة عليه في عملي	1	2	3	4	5	6	7
6.	يحمل مديري الموظفين في القسم المسئولية عن رضا العملاء	1	2	3	4	5	6	7
ثالثاً: سلطة اتخاذ القرارات								
7.	يحاول مديري مساعدتي للوصول للحلول المناسبة بنفسه عند ظهور المشاكل أكثر من ان يخبرني بما قد يفعله هو لو كان بنفس موقعي	1	2	3	4	5	6	7
8.	يعتمد على مديري في اتخاذ القرارات بشأن الأمور التي تؤثر في سير العمل	1	2	3	4	5	6	7
9.	أتلقي التشجيع والدعم اللازمين من مديري لتطوير الحلول الخاصة بي للمشاكل التي أواجهها في عملي	1	2	3	4	5	6	7
رابعاً: مشاركة المعلومات								
10.	يشاركني مديري المعلومات التي أحتاجها لضمان الحصول على نتائج عالية الجودة	1	2	3	4	5	6	7
11.	يزودني مديري بالمعلومات التي أحتاجها لتلبية احتياجات العملاء	1	2	3	4	5	6	7

#	البند	1	2	3	4	5	6	7
7	←	1						
12.	يقوم مديري بمشاركة أهداف المؤسسة لفريق العمل	1	2	3	4	5	6	7
13.	يقوم مديري بشرح قراراته وأعماله لفريق العمل	1	2	3	4	5	6	7
خامساً: تطوير المهارات								
14.	يشجعني مديري على استخدام الأساليب المنظمة لحل المشاكل التي تواجهني أثناء العمل	1	2	3	4	5	6	7
15.	يمنحني مديري فرص متكررة لتحسين وتطوير مهارات جديدة	1	2	3	4	5	6	7
16.	لدى مديري ثقة عالية بأن التعلم المستمر وتطوير المهارات هي من أولويات العمل	1	2	3	4	5	6	7
سادساً: التدريب للأداء المبتكر								
17.	أنتقى الدعم والتشجيع المناسب لتجربة أفكار جديدة حتى ولو لم يكن هناك تغيير ملموس في العمل.	1	2	3	4	5	6	7
18.	عند حدوث خطأ ما فإن مديري يركز على كيفية تصحيح هذا الخطأ أكثر من إلقاء العتب واللوم علي.	1	2	3	4	5	6	7
19.	لدى مديري رغبة بالمخاطرة بخصوص الأخطاء التي ارتكبها على المدى البعيد لأنني سوف أتعلم واتطور كنتيجة للخبرة.	1	2	3	4	5	6	7

المحور الثالث: أداء العاملين: حدد مدى موافقتك على كل من العبارات التالية (1-غير موافق بشدة، 7-موافق بشدة)

#	البند	1	2	3	4	5	6	7
7	←	1						
أولاً: الأداء السياقي								
1.	أساعد زملائي في إنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية.	1	2	3	4	5	6	7
2.	أحرص على تحقيق الأداء المطلوب ضمن فريق العمل.	1	2	3	4	5	6	7
3.	أتعامل بلطف أثناء تأدية العمل.	1	2	3	4	5	6	7
4.	أأخذ الإجراءات المناسبة لحل المشاكل في بيئة العمل.	1	2	3	4	5	6	7
5.	أعمل بفعالية في تقديم مقترحات ومبادرات لتطوير عملي داخل العمل.	1	2	3	4	5	6	7
6.	أعمل بنشاط على إبراز نقاط القوة لدي في العمل.	1	2	3	4	5	6	7
7.	أستطيع إنجاز المهام المكلف بها والتي تتعدى مسؤولياتي.	1	2	3	4	5	6	7
8.	أقوم بالتنسيق مع زملائي في العمل بشكل كفاء وفعال.	1	2	3	4	5	6	7
ثانياً: أداء المهمة								

#	البند	1	2	3	4	5	6	7
9.	أنتفوق على زملائي في أداء مهام العمل.	1	2	3	4	5	6	7
10.	لدي القدرة على العمل والتكيف مع الأوضاع الطارئة بشكل مناسب.	1	2	3	4	5	6	7
11.	أتمكن من إنجاز أهداف العمل الموكلة إلي وفقاً لما هو مخطط له.	1	2	3	4	5	6	7
12.	لا أتأخر ولا أعادر مكان العمل مبكراً.	1	2	3	4	5	6	7
13.	أهدف إلى إنجاز مهام عملي بشكل مثالي.	1	2	3	4	5	6	7
14.	أنا حذر ونادراً ما أرتكب الأخطاء.	1	2	3	4	5	6	7

المحور الرابع: الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة: حدد مدى موافقتك على كلٍ من العبارات التالية (1-غير موافق بشدة، 7-موافق بشدة)

#	البند	1	2	3	4	5	6	7
1.	إنه عملي (أشعر بأنني صاحب العمل ومسئول عنه).	1	2	3	4	5	6	7
2.	أشعر بأن هذه الوظيفة هي وظيفتنا (أنا وزملائي الذين يشاركونني نفس العمل).	1	2	3	4	5	6	7
3.	أشعر بوجود درجة عالية من الملكية الشخصية للعمل الذي أؤديه.	1	2	3	4	5	6	7
4.	أشعر بأن هذه هي وظيفتي.	1	2	3	4	5	6	7
5.	هذه هي وظيفتنا (أنا وزملائي الذين يشاركونني نفس العمل).	1	2	3	4	5	6	7
6.	يتوافر لدى العاملين في المؤسسة شعور بأن المؤسسة ملك لهم.	1	2	3	4	5	6	7