

العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي
دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية

*The Relationship between High Performance Work Systems and
Psychological Empowerment
An Empirical study on Service Districts Employees in Dakahleya Governorate*

د. محمود عبد العزيز المنسي
مدرس بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة المنصورة - مصر

ملخص البحث:

استهدف البحث الحالي اختبار مدى الاختلاف في كل من نظم العمل عالية الأداء، والتمكين النفسي، لدى العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية وفقاً لطبيعة نشاط تلك المديريات، كذلك تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي، وأجري البحث على عينة قوامها (٣٥٦) مفردة، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة استقصاء تم توزيعها على مفردات العينة، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة (٢٨٨) قائمة بمعدل استجابة (٨٠,٨%)، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود اختلافات جوهرية بين العاملين في المديريات موضع التطبيق نحو نظم العمل عالية الأداء، والتمكين النفسي وفقاً لطبيعة النشاط، كذلك وجود علاقة معنوية وموجبة بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي، وكشفت نتائج البحث أيضاً أن الممارسات المُعززة للمهارات، والممارسات المُعززة لفرص المشاركة هما الأكثر قدرة على التنبؤ بجميع أبعاد التمكين النفسي، أما الممارسات المُعززة للدوافع فأتضح قدرته على التنبؤ ببعدي الشعور بمعنى العمل، والشعور بالجدارة فقط.

الكلمات المفتاحية: نظم العمل عالية الأداء، التمكين النفسي، مديريات الخدمات العامة، محافظة الدقهلية.

Abstract:

The purpose of this paper is to test the degree of variation in both High Performance Work Systems and Psychological Empowerment among Service Districts Employees in Dakahleya Governorate according to the nature of the activities of these districts. In addition, to explore the relationship between High Performance Work Systems dimensions and Psychological Empowerment. Primary data was collected based on a questionnaire collected from a sample consisting of 356 Employees, among them was 288 valid surveys with a response rate of 80.8%.

The research results indicated that there are significant differences among working at these Districts in High Performance Work Systems and Psychological Empowerment according to the nature of their work activities. Moreover, there are a significant positive relationship between the dimensions of High Performance Work Systems and Psychological Empowerment. In addition, this research concluded that Ability-enhancing HRM practices and Opportunity-enhancing HRM practices are the most predictive of all dimensions of psychological empowerment. However, Motivation-enhancing HRM practices can only predict both Meaning and Competence dimensions.

Keywords: High Performance Work Systems (HPWS), Psychological Empowerment, Service Districts, Dakahleya Governorate.

مقدمة:

استحوذ موضوع ممارسات ونظم العمل عالية الأداء على اهتمام الباحثين خلال العقدين الأخيرين نتيجة للتغيرات المتسارعة والمتلاحقة في بيئة الأعمال الحالية مما يتطلب من المنظمات أن تولي اهتماماً متزايداً بإدارة الموارد البشرية لديها بوصفها أحد أهم عناصر الإنتاج، والقادرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات في ظل تلك التغيرات، وذلك خلال توفير نوعية متميزة ومتفردة من الموارد البشرية، وهذا لا يتأتى إلا من خلال الاهتمام والتركيز على ممارسات إدارة الموارد البشرية (Ozcelik *et al.*, 2016; Zhu *et al.*, 2018).

وأكدت الدراسات العلمية المعاصرة في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على ضرورة التعامل مع ممارسات إدارة الموارد البشرية بوصفها نظاماً أو حزمة واحدة (One Bundle)، ولا يتم التعامل مع كل ممارسة على حدة بشكل منفصل أو منعزل، وأطلق على ذلك ما يعرف بنظم العمل عالية الأداء (HPWS) التي تركز على تحديد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية المستقلة ذاتياً، والمترابطة مع بعضها البعض والتي يمكن استخدام بعضها مع بعض بوصفها حزمة واحدة لتحقيق نتائج أو منافع إيجابية للمنظمات (Marin-Garcia and Tomas, 2016).

ويعتبر التمكين من الممارسات الإدارية التي تهتم بإقامة وتكوين الثقة وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، وتعتمد المنظمات على التمكين النفسي كأحد أنواع التمكين بهدف التأثير في دوافع العاملين، ومواقفهم اتجاه العمل، والحصول على استجابة فاعلة من قبلهم لتحمل المسؤولية الناجمة عن تمكينهم، ويرتبط ذلك بالمشاعر والإدراك لمضامين التمكين من خلال الشعور بأهمية العمل الذي يؤديه، وامتلاك الجدارة في تأديته، والحصول على الاستقلالية في أداء العمل والشعور بامتلاك القدرة على التأثير في نشاطات المنظمة التي يعلمون بها (موسى، ٢٠١٧؛ زوين، الحساوي، ٢٠١٧).

وفي ضوء الاهتمام الذي حظى به موضوع ممارسات ونظم العمل عالية الأداء، والدور الذي يمكن أن يحققه في تحسين التمكين النفسي، فإن البحث الحالي يسعى إلى محاولة الكشف عن أثر نظم العمل عالية الأداء في تحسين التمكين النفسي لدى العاملين في مديريات الخدمات العامة بمحافظة الدقهلية؛ حيث يأمل أن تساعد نتائج هذا البحث المديرين موضع التطبيق على تحسين التمكين النفسي للعاملين، وما يستتبع ذلك من ضرورة الاهتمام بتحسين درجة توافر نظم العمل عالية الأداء بتلك المديرية.

ويعرض الباحث فيما يلي الإطار النظري والدراسات السابقة، ومشكلة البحث وتساؤلاته، وأهدافه، وأهميته، وفروجه، يلي ذلك توضيح لمنهجية البحث، وتقييم الصدق والثبات في المقاييس المستخدمة به، ثم عرض لنتائج البحث، ومناقشة لهذه النتائج وتفسيرها، وتوضيح لتوصيات البحث، وأخيراً محددات البحث، وتوجهات لبحوث مستقبلية.

أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتضمن الإطار النظري والدراسات السابقة توضيح لمفاهيم، وأبعاد متغيرات البحث، وعرض لعدد من الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بهذه المتغيرات والتي أتاحت للباحث فرصة الاطلاع عليها، وذلك على النحو الآتي:

١- الإطار النظري:

وفيه يعرض الباحث مفاهيم، وأبعاد متغيرات البحث، وذلك على النحو الآتي:

١/١- نظم العمل عالية الأداء (High Performance Work Systems):

تناولت العديد من الكتابات والدراسات العلمية مفهوم نظم العمل عالية الأداء، حيث عرفت على أنها "مجموعة ممارسات الموارد البشرية، وهياكل العمل، والعمليات التي تُحسن وتطور معارف العاملين، ومهاراتهم، والتزامهم، ومرونتهم" (Choi, 2008)، كما عُرفت على أنها "نظام من الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية الذي يمكن أن يؤدي إلى أداء تنظيمي أفضل" (Boxall and Macky, 2009)، وعرفت على أنها "مجموعة ممارسات إدارة الموارد البشرية التي يتم تصميمها بهدف تحسين عملية جذب العاملين، وتعزيز مهاراتهم، والتزامهم، وإنتاجيتهم بشكل يجعلهم مصدرًا من مصادر الميزة التنافسية" (Ozcelik et al., 2016)، وعُرفت على أنها "مجموعة ممارسات إدارة الموارد البشرية الفردية والجماعية التي يتم تصميمها بهدف تعزيز جهود ومهارات ودوافع العاملين من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة" (Tang et al., 2017).

وأشارت بعض الكتابات العلمية أنه يمكن تعريف نظم العمل عالية الأداء من خلال تقسيم هذا المصطلح إلى مكونات ثلاثة هي: النظام، وممارسات العمل، وعالية الأداء، فتشير فكرة "النظام" إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ليست مجموعة منفصلة ومنعزلة من الممارسات، بل يتم النظر إليها بوصفها حزمة من الممارسات التي تشكل نمط التفاعل بين العاملين والإدارة، وبين العاملين بعضهم البعض، أما في ما يتعلق بمصطلح "عالية الأداء" فيشير إلى مجموعة النتائج الإيجابية (مثل ارتفاع مستوى الأداء، ورضاء العاملين، والالتزام التنظيمي، وتحفيز العاملين، والإبداع والابتكار، ...) التي يمكن أن تعود على الفرد أو إدارة الموارد البشرية أو المنظمة من خلال تطبيق هذه الممارسات بوصفها حزمة واحدة وبشكل متكامل (Boxall and Macky, 2009; Marin-Garcia and Tomas, 2016).

وبمراجعة العديد من الدراسات السابقة للوقوف على أبعاد وممارسات نظم العمل عالية الأداء اتضح تعدد واختلاف وجهات نظر الباحثين فيما يتعلق بأفضل الممارسات لإدارة الموارد البشرية التي يمكن أن تحقق النتائج الإيجابية المرغوبة، بالإضافة إلى ذلك، لم يختلف الباحثون فقط في تحديد أفضل الممارسات، ولكن هناك خلاف أيضاً حول ما إذا كان هناك نظام موارد بشرية ملائم لجميع أنواع الأهداف، أم أن هذا النظام يتشكل وفقاً للهدف المطلوب تحقيقه (Marin-Garcia and Tomas, 2016).

وفي دراسة مبكرة قام بها (Huselid, 1995) اقترح بُعدين أساسيين لنظم العمل عالية الأداء يجب على المنظمة إتباعهما إذا رغبت في تحقيق نتائج إيجابية تعود على الفرد، وإدارة الموارد البشرية،

والمنظمة، وهذين البُعدين هما ممارسات تُعزز مهارات العاملين، وممارسات تُعزز دوافع العاملين، ثم جاءت دراسة (Appelbaum et al., 2000) لتؤكد على ضرورة توافر بيئة العمل الداعمة التي تُمكن العاملين من استخدام مهاراتهم، وتحفزهم على تحقيق أفضل النتائج المرغوبة من خلال تفويض السلطات والمسئوليات لهم، واقترحت نفس الدراسة إطار مفاهيمي لنظم العمل عالية الأداء أطلق عليه إطار (المهارات، والدوافع، وفرص المشاركة) (AMO: (A) Ability, (M) Motivation, and (O) Opportunity to participate) الذي يتكون من ثلاث ممارسات أساسية هي ممارسات تعزز مهارات العاملين، وممارسات تعزز دوافع العاملين، وممارسات تعزز فرص مشاركة العاملين.

واتفقت دراسات كل من (Subramony, 2009; Gardner et al., 2011; Guerci et al., 2013) مع دراسة (Appelbaum et al., 2000) على أن نظم وممارسات العمل عالية الأداء تتضمن ثلاث ممارسات أساسية هي ممارسات تعزز مهارات العاملين، وممارسات تعزز دوافع العاملين، وممارسات تعزز فرص المشاركة، في حين أشارت دراسة (Karatepe, 2013) أن نظم العمل عالية الأداء تحتوي على ثلاث ممارسات أساسية هي الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة وهي التدريب، والتمكين، ونظام المكافآت، أما دراسة (Karatepe and Vatankhah, 2014) فأوضحت أن هناك سبع ممارسات يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية إذا أرادت تحقيق نتائج إيجابية وتمثل هذه الممارسات في التعيين الانتقائي، والأمان الوظيفي، والتدريب والتطوير، ونظام المكافآت، والتمكين، وفرق العمل، ومشاركة العاملين، في حين بينت دراسة (Michaelis et al., 2015) أن نظم وممارسات العمل عالية الأداء تشمل خمس ممارسات هي الاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، ومشاركة العاملين، وتقييم الأداء، وتصميم الوظيفة، أما دراسة (Zhong et al., 2016) فأشارت إلى نظم العمل عالية الأداء تتكون من ثمانية ممارسات تتمثل في التوظيف، والتدريب والتطوير، والترقية، والأمان الوظيفي، والوصف الوظيفي، وتقييم الأداء، ونظام المكافآت، ومشاركة العاملين.

واعتمدت العديد من الدراسات العلمية الحديثة والمعاصرة في تقسيم ممارسات ونظم العمل عالية الأداء على إطار (المهارات، والدوافع، والفرص) (AMO) الذي اقترحه دراسة (Appelbaum et al., 2000)، فأكدت هذه الدراسات على أن نظم العمل عالية الأداء تحوي عدد من الممارسات الرئيسية التي يجب على المنظمات إتباعها إذا رغبت في تحقيق نتائج إيجابية مرغوبة، وتمثلت هذه الممارسات في ممارسات تعزز المهارات (مثل الاختيار والتعيين، والبرامج التدريبية بعد عملية التعيين)، وممارسات تعزز الدوافع (مثل أساليب التعويض، وتقييم الأداء)، وممارسات تعزز فرص المشاركة (مثل المشاركة في صنع القرارات، وتبادل المعارف داخل المنظمة) (De Oliveira and De silva, 2015; Tian et al., 2016; Tang et al., 2017).

وبعد مراجعة مكثفة للدراسات السابقة للوقوف على نظم وممارسات العمل عالية الأداء في أدبيات إدارة الموارد البشرية بوجه عام، وأدبيات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بوجه خاص، تبين أن القاسم المشترك فيما بينها يتمثل في الاتفاق على أن الممارسات المُعززة للمهارات، والممارسات المُعززة للدوافع، والممارسات المُعززة لفرص المشاركة مازالت الأكثر شمولاً، واعتماداً في العديد من الأدبيات السابقة،

وذلك لاحتوائها على أهم ممارسات المواد البشرية المستقلة ذاتياً، والمتراپطة مع بعضها البعض، وتناولها بوصفها حزمة واحدة من الممارسات التي يمكن أن تحقق نتائج إيجابية سواء على المستوى الفردي أو المنظمة (Ganli *et al.*, 2014; Bello-Pintado, 2015; De Oliveira and De silva, 2015; Ozcelik *et al.*, 2016; Tian *et al.*, 2016; Marin-Garcia and Tomas, 2016; Tang *et al.*, 2017; Tay *et al.*, 2017; Chin *et al.*, 2017; Jyoti and Rani, 2017; Huang *et al.*, 2018) ، وانسجاماً مع ما هو متبع مع معظم الأدبيات السابقة سيعتمد البحث الحالي على هذه الممارسات الثلاث في قياس نظم العمل عالية الأداء، وفيما يلي توضيح لهذه الممارسات:

١/١/١ - الممارسات المُعززة للمهارات (Ability-enhancing HRM practices):

هي مجموعة الممارسات التي تعمل بشكل أساسي على تحسين القدرات والمهارات الفنية والمعرفية للعاملين من خلال حُسن عمليات الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، فتسعى عملية الاستقطاب والاختيار إلى توفير مجموعة من العاملين المؤهلين لشغل الوظيفة من ذوى القدرات، والمهارات، والمعارف التي تتوافق مع رغبات المنظمة، وبما يتلاءم مع المهام المطلوب أدائها، أما أنشطة التدريب والتنمية فتسعى إلى تحسين مهارات وكفاءة العاملين، فتستهدف أنشطة التدريب تعزيز المهارات والمعارف والاتجاهات الإيجابية للعاملين من أجل سد الفجوة بين متطلبات الوظيفة والكفاءة الحالية للعاملين، في حين يستهدف التطوير تزويد العاملين بالمهارات والمعارف التي يحتاجونها لعملهم الحالي والمستقبلي (تعلم ما يفوق متطلبات الوظيفة الحالية والتركيز على الأجل الطويل)، وبالتالي يمكن القول أن التدريب والتنمية أحد الأنشطة الأساسية لتطوير رأس المال البشري من خلال التركيز على تنمية قدرات وإمكانيات الموارد البشرية، وإكسابهم مهارات وخبرات جديدة بما يُمكن من تحقيق أهداف المنظمة (Guerci *et al.*, 2013; Tay *et al.*, 2017; Chin *et al.*, 2017).

١/١/٢ - الممارسات المُعززة للدوافع (Motivation-enhancing HRM practices):

هي مجموعة الممارسات التي تعمل على توجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهداف العمل، وتُقدم لهم الدافع الكافي لتحقيق مستويات عالية الأداء من خلال توفير أساليب التعويضات، وتقييم الأداء، فتشير التعويضات إلى المنافع المالية وغير المالية التي تقدمها المنظمة للعاملين بغرض جذب الموارد البشرية المؤهلة، والمحافظة على ما هو متوفر لديها، وبالتالي فهي من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تؤثر على دافعية العاملين للعمل، والاستمرار في عملية التعلم، وحفزاً لمزيد من الإنتاجية والسعي لتحسين أداء المنظمة، وفي ما يتعلق بعملية تقييم الأداء فهي تتضمن الوقوف على أداء وسلوكيات العاملين في العمل بالمنظمة، وتعتبر أيضاً حافزاً لمزيد من الأداء الأفضل من خلال وضع معايير واضحة لتقييم الأداء، والسماح للعاملين بالاطلاع على نتائج تقييم أدائهم، كذلك الاعتماد على هذه النتائج في تحديد الحوافز والمكافآت (Gardner *et al.*, 2011; Bushra *et al.*, 2017; Tay *et al.*, 2017).

١/١/٣ - الممارسات المُعززة لفرص المشاركة (Opportunity-enhancing HRM practices):

تشير إلى مجموعة الممارسات التي تهدف إلى تشجيع العاملين على المشاركة بمعارفهم ومهاراتهم من أجل تحقيق نتائج إيجابية للمنظمة من خلال إتاحة الفرص أمام العاملين في تحديد طرق إنجاز وتنفيذ المهام، والسماح لهم بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات، والاهتمام بتكوين فرق العمل ذاتية الإدارة وإشراكهم في المجموعات واللجان التنظيمية المختلفة (مثل مجموعات تحسين الجودة)، كذلك العمل على توفير ونقل معلومات كافية حول قضايا العمل المختلفة داخل المنظمة (مثل توفير معلومات عن الأداء التشغيلي، الأداء المالي)، وضمان التواصل بين العاملين والإدارة، وتشجيع العاملين على التعبير عن الصعوبات والمشكلات المرتبطة بأداء مهام العمل، إضافة إلى التركيز على ممارسة التصميم الوظيفي وذلك بالحرص على وجود توصيف وظيفي محدث للوظائف داخل المنظمة (Gardner *et al.*, 2011; Marin-Garcia and Tomas, 2016; Bushra *et al.*, 2017).

٢/١ - التمكين النفسي (Psychological Empowerment):

ظهر مصطلح التمكين كأحد المفاهيم الإدارية التي تعطي اهتماماً أكبر لدور الموارد البشرية في المنظمات، وتقوم فكرة التمكين على توجه الإدارة العليا نحو منح الثقة والسلطة وحرية التصرف للمرؤوسين في مجال أعمالهم، باعتبار أن هذا التصرف يولد لديهم شعوراً بالأهمية، والكفاءة، وتحمل المسؤولية، وبالتالي يخلق لديهم شعوراً ذاتياً وإدراكاً إيجابياً نحو العمل (أبا زيد، ٢٠١٠ ؛ موسى، ٢٠١٧).

وتتضمن أدبيات التمكين اتجاهين أساسيين لدراسة التمكين في بيئة العمل هما التمكين النفسي (Psychological Empowerment)، والتمكين البيئي/ التنظيمي (Workplace/Structural Empowerment)، فالتمكين البيئي يشير إلى تهيئة ظروف العمل الملائمة بما يُمكن الفرد من أداء مهام عمله، أما التمكين النفسي فيشير إلى مجموعة المشاعر والأحاسيس التي يجب إثارتها لدى المرؤوسين لإنجاز ما يُطلب منهم من مهام (الكرداوي، ٢٠١٠ ؛ Mihail and Kloutsiniotis, 2016).

وفي ضوء ذلك قدمت الدراسات والبحوث العلمية تعريفات واضحة للتمكين النفسي، فقد عرف التمكين النفسي على أنه "أداة تحفيزية تظهر في أربعة أبعاد أساسية هي: المعنى، والجدارة، والاستقلالية، والشعور بالتأثير" (Spreitzer, 1995)، وعرف على أنه "إدراك الفرد أن لعمله معنى، وأنه يمتلك الكفاءة، والمقدرة اللازمة لإنجاز مهامه، وأنه يمتلك الإيمان بذاته، وبقدرته على اختيار وتنظيم مهمته التي يقوم بها، ويشعر بأن له تأثيراً على بيئة عمله" (Ganli *et al.*, 2014)، كما عرف على أنه "عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز شعور الضعف، والعمل على إزالتها، والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية، والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم المعلومات بفاعلية" (Ozaralli, 2015).

وبناء على ما سبق، يمكن القول أن التمكين النفسي يعكس مدركات العاملين نحو أعمالهم أو أدوارهم في المنظمة، والذي يظهر في الشعور بأهمية الوظيفة، والكفاءة والقدرة على أداء المهام المطلوبة، والاستقلالية في أداء المهام المكلفين بها، كذلك الشعور بالقدرة على التأثير في بيئة العمل

المحيطة بهم، هذا، وبمراجعة العديد من الأدبيات السابقة للوقوف على أبعاد التمكين النفسي اتضح أن غالبية هذه الأدبيات تتفق على أن هناك أربعة أبعاد أساسية للتمكين النفسي هي الشعور بمعنى العمل، والشعور بالتأثير، والشعور بالجدارة، والشعور بالاستقلالية (Ozaralli, 2015; Afsar and Badir, 2016; Tung, 2016; Kang *et al.*, 2017; Kim and Shin, 2017; Ahmad and Gao, 2018; Allen *et al.*, 2018; Aydogmus *et al.*, 2018; Nikpou, 2018) ، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد على النحو الآتي:

١/٢/١ - الشعور بمعنى العمل (Meaning):

يشير المعنى (معنى العمل) إلى إدراك الفرد بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين، وأن هناك توافقاً بين متطلبات القيام بالعمل وقيم الفرد ومعتقداته وسلوكه، ويتأثر معنى العمل المدرك من قبل العاملين بثلاث عوامل رئيسية هي تنوع المهارات التي تتطلبها الوظيفة، وإكمال العمل، وأهمية الوظيفة، هذا وقد أثبتت الدراسات أن الفرد يمكنه أن يشعر بمعنى المهمة في أي عمل يؤديه بحسب نظرته إلى أهمية ذلك العمل، فالفرد يشعر بمعنى المهمة إذا استطاع أن يُعبر عن ذاته من خلال العمل، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال التمكين النفسي للعاملين (Chan, 2015; Proenca *et al.*, 2017).

٢/٢/١ - الشعور بالتأثير (Impact):

يشير التأثير إلى درجة إدراك الفرد بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها، والسياسات التي تضعها المنظمة والتي تتعلق بعمله، وبالتالي إمكانية التأثير في نواتج العمل سواء كان على المستوى الاستراتيجي أو الإداري أو التشغيلي، إن شعور الفرد بالتأثير في العمل والأدوار والمسؤوليات اللازمة لتحقيق متطلبات العمل يجعله على استعداد لبذل الجهد واستثمار طاقته لأداء الأدوار الوظيفية الموكلة إليه (Spreitzer, 1995; Mihail and Kloutsiniotis, 2016).

٣/٢/١ - الشعور بالجدارة (Competence):

تعرف الجدارة أو الكفاية بدرجة إدراك الفرد بأنه قادر على إنجاز مهام عمله بنجاح، اعتماداً على خبراته ومعارفه ومهاراته، وترتبط الجدارة ارتباطاً وثيقاً بالكفاءة الذاتية (Self-Efficacy)، كما ترتبط بالدافعية الداخلية للفرد والتي تؤثر على نمط سلوكه داخل بيئة العمل، فمُنح الفرد مسؤوليات ومهام أكبر ووظائف أكثر تعقيداً لن يعتبره تمكيناً إلا إذا كان واثقاً من قدرته على النجاح في تحمل تلك المسؤوليات والقيام بتلك الوظائف (Caulil, 2016; Proenca *et al.*, 2017).

٤/٢/١ - الشعور بالاستقلالية (Self-determination):

يشير هذا البعد إلى إدراك الفرد بأنه يمتلك الصلاحيات الكافية التي تشعره بالحرية في إعداد وتنظيم الإجراءات اللازمة لإنجاز مهام العمل، فتركز الاستقلالية على شعور الفرد بالسيطرة على ما يؤديه من أعمال من خلال زيادة قدرته على المبادرة ووضع القواعد التي تنظم سلوكه، بمعنى أنه كلما

زاد شعور الفرد باستقلاليته زادت قدرته في السيطرة على ما يؤديه من أعمال، وكذا مقدار ما سيبدله من جهد (Spreitzer, 1995; Arefin et al., 2015).

٢- الدراسات السابقة:

أجريت العديد من الدراسات السابقة فيما يتعلق بكل من نظم العمل عالية الأداء، والتمكين النفسي، ويمكن تصنيف هذه الدراسات في ثلاث مجموعات رئيسية، تتناول المجموعة الأولى الدراسات المتعلقة بنظم العمل عالية الأداء، بينما تستعرض المجموعة الثانية الدراسات المتعلقة بالتمكين النفسي، أما المجموعة الثالثة فتعرض الدراسات التي تناولت العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي، وفيما يلي عرضاً موجزاً لهذه الدراسات:

١/٢- الدراسات المتعلقة بنظم العمل عالية الأداء:

أجريت العديد من الدراسات بغرض تحديد طبيعة العلاقات بين نظم العمل عالية الأداء وبعض المتغيرات التنظيمية، فقد أظهرت نتائج دراسة (De Oliveira and De silva, 2015) أن توافر ممارسات نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المُعززة للمهارات، والممارسات المُعززة للدوافع، والممارسات المُعززة لفرص المشاركة) يؤدي إلى مزيد من الارتباط الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات غير الهادفة للربح في البرازيل الأمر الذي يعكس سلبياً على نوايا ترك العمل بهذه المنظمات، وأثبتت دراسة (Bello-Pintado, 2015) أن توافر أبعاد وممارسات نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المُعززة للمهارات، والممارسات المُعززة للدوافع، والممارسات المُعززة لفرص المشاركة) يساعد المنظمات العاملة في مجال التصنيع بأورجواي على تحسين أداء التصنيع (أداء التكلفة، وأداء الجودة، وأداء المرونة، وأداء التسليم)، وأثبتت دراسة (Fabi et al., 2015) أن توافر أبعاد نظم العمل عالية الأداء يساعد على تحسين كلٍ من الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي الأمر الذي يسهم في تقليل نوايا ترك العمل لدى العاملين في عدد من المنظمات العاملة في قطاعات مختلفة بكندا.

وأظهرت دراسة (Lin and Liu, 2016) أن توافر أبعاد نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المُعززة للمهارات، والممارسات المُعززة للدوافع) ينعكس إيجابياً على أداء المنظمات العاملة في مجال صناعة الأغذية بتايوان، وبينت دراسة (Ozcelik et al., 2016) وجود علاقة إيجابية بين نظم العمل عالية الأداء ورأس المال البشري مما ينعكس إيجابياً على الأداء التنظيمي في عدد من الشركات متعددة الجنسيات، كما توصلت دراسة (Tian et al., 2016) إلى أن توافر أبعاد نظم العمل عالية الأداء (ممارسات مُعززة للمهارات، وممارسات مُعززة للدوافع، وممارسات مُعززة لفرص المشاركة) يؤثر إيجابياً على الرسوخ التنظيمي الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي في الشركات العاملة في قطاع النقل بالصين.

وأكدت دراسة (Tang et al., 2017) على الدور الهام لأبعاد وممارسات نظم العمل عالية الأداء في تحسين إدراك الدعم التنظيمي للعاملين بشركات تصنيع الكيماويات بالصين مما ينعكس إيجابياً على الأداء الابتكاري للعاملين بهذه الشركات، ووجدت دراسة (Beltran-Martin et al., 2017) أن توافر أبعاد وممارسات نظم العمل عالية الأداء (ممارسات مُعززة للمهارات، وممارسات مُعززة للدوافع،

وممارسات مُعززة لفرص المشاركة) يؤدي إلى تحسين السلوكيات الاستباقية للعاملين بمنظمات الخدمة المهنية في أسبانيا، في حين أظهرت نتائج دراسة (Chin et al., 2017) وجود علاقة معنوية بين الممارسات المُعززة للمهارات والمواطنة البيئية للمنظمات العاملة في قطاع المقاولات والبناء بماليزيا، وأشارت نفس الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين بُعدي الممارسات المُعززة للدوافع، والممارسات المُعززة لفرص المشاركة وبين المواطنة البيئية لهذه المنظمات، ووجدت دراسة (Bushra and Masood, 2017) أن توافر أبعاد وممارسات نظم العمل عالية الأداء يؤدي إلى تحسين قدرات وإمكانيات التعلم التنظيمي في قطاع البنوك التجارية بباكستان مما ينعكس إيجابياً على الأداء التنظيمي بهذه البنوك. وأظهرت نتائج دراسة (Agarwal and Farndale, 2017) أن توافر أبعاد وممارسات نظم العمل عالية الأداء يؤثر إيجابياً، وبشكل مباشر في تحسين قدرة العاملين بشركات تصنيع الأدوية في الهند على تطبيق الأفكار الابتكارية، وبشكل غير مباشر من خلال الدور الوسيط لكل من رأس المال النفسي، والأمان النفسي، وتوصلت دراسة (Li and Yu, 2017) إلى أن توافر ممارسات نظم العمل عالية الأداء يؤثر إيجابياً، وبشكل مباشر في تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمنظمات العاملة في الصين، وبشكل غير مباشر من خلال توسيط العقد النفسي في تلك العلاقة، كما أثبتت دراسة (Vatankhah et al., 2017) أن أبعاد نظم العمل عالية الأداء (التمكين، والمكافآت، والترقية) تؤثر تأثيراً طردياً على إدراك الدعم التنظيمي، والتي بدورها تؤدي إلى تقليل مستوى تبني العاملين لسلوكيات العمل المعوقة للإنتاج بشركات الطيران الحكومية والخاصة بإيران. وتوصلت دراسة (Rasheed et al., 2017) إلى أن ممارسات ونظم العمل عالية الأداء تؤثر إيجابياً على صوت العاملين في المنظمات الصغيرة والمتوسطة بباكستان، والتي بدورها تؤدي إلى تحسين الابتكار التنظيمي بهذه الشركات، وأكدت دراسة (Jyoti and Rani, 2017) على أن توافر أبعاد نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المُعززة للمهارات، والممارسات المُعززة للدوافع، والممارسات المُعززة لفرص المشاركة) يُحسن من قدرتها على تطبيق عمليات إدارة المعرفة الأمر الذي ينعكس إيجابياً على أداء شركات الاتصالات في الهند، وتوصلت دراسة (منطاش، مناع، ٢٠١٧) إلى وجود علاقة إيجابية بين نظم وممارسات العمل عالية الأداء وسلوك مشاركة المعرفة، وكذلك وجود أثر لرأس المال المعرفي في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وسلوك مشاركة المعرفة، وتوصلت دراسة (Vermeeren et al., 2017) أن توافر أبعاد نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المُعززة للمهارات، والممارسات المُعززة للدوافع، والممارسات المُعززة لفرص المشاركة) يؤثر تأثيراً طردياً على الرضا الوظيفي للعاملين بالقطاع الحكومي في هولندا مما ينعكس إيجابياً على الفعالية التنظيمية لهذا القطاع. وأوضحت دراسة (Ubeda-Garcia et al., 2018) أن توافر أبعاد نظم العمل عالية الأداء (التعيين الانتقائي، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، ونظام المكافآت) تؤثر بشكل مباشر في الأداء التنظيمي للفنادق بأسبانيا، وبشكل غير مباشر من خلال بعض المتغيرات الوسيطة المتمثلة في مرونة الموارد البشرية، والبراعة التنظيمية، وتوصلت دراسة (Zhu et al., 2018) إلى أن توافر أبعاد نظم العمل عالية الأداء يساعد على تبني المنظمات العاملة في الصين لسلوكيات التوجه الريادي مما ينعكس

إيجابياً على أداء هذه المنظمات، كما بينت هذه الدراسة أنه في ظل وجود مستوى مرتفع من التعلم التنظيمي يزداد أثر نظم العمل عالية الأداء في تحسين الأداء التنظيمي، وتوصلت دراسة (Ogbonnaya and Valizade, 2018) أن توافر أبعاد نظم العمل عالية الأداء يؤثر بشكل مباشر في الأداء التنظيمي للمنظمات الصحية في إنجلترا، وبشكل غير مباشر من خلال بعض المتغيرات الوظيفية المتمثلة في الرضا الوظيفي والارتباط الوظيفي.

وأشارت نتائج دراسة (Huang *et al.*, 2018) إلى أن وجود علاقة إيجابية بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المعززة للمهارات، والممارسات المعززة للدوافع، والممارسات المعززة لفرص المشاركة) والرضا الوظيفي للعاملين في قطاعات مختلفة (قطاع التصنيع، وقطاع الفنادق، وقطاع الصحة) بالصين الأمر الذي يساعد على تحسين ارتباطهم بوظائفهم، كما توصلت دراسة (Ananthram *et al.*, 2018) إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء وبعض النواتج الوظيفية للعاملين في مراكز خدمة العملاء بالهند.

٢/٢ - الدراسات المتعلقة بالتمكين النفسي:

أجريت العديد من الدراسات بغرض تحديد طبيعة العلاقات بين التمكين النفسي وبعض المتغيرات التنظيمية، فقد وجدت دراسة (Ozaralli, 2015) أن توافر سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين (مثل تفويض السلطة، والمساءلة عن المخرجات، واتخاذ القرارات الموجهة ذاتياً، وتبادل ومشاركة المعلومات) تلعب دوراً أساسياً في تحسين أداء الابتكار لدى العاملين بقطاعي تصنيع التكنولوجيا، والخدمات في تركيا، وأن العلاقة بين هذه السلوكيات وأداء الابتكار يمكن أن تقوى في ظل توافر أبعاد التمكين النفسي لدى العاملين بهذين القطاعين، كذلك أوضحت دراسة (أبو زيد، ٢٠١٦) أن توافر سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين تساعد في تحسين أبعاد التمكين النفسي مما ينعكس إيجابياً على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع البنوك بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت دراسة (نعساني، الخولي، ٢٠١٦) إلى أن أبعاد التمكين النفسي (الشعور بمعنى العمل، والشعور بالتأثير، والشعور بالجدارة، والشعور بالاستقلالية) تؤثر تأثيراً طردياً على الرضا الوظيفي، والذي بدوره يؤدي إلى تحسين الالتزام التنظيمي العاطفي لدى العاملين بقطاع البنوك بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.

وتوصلت دراسة (Schermuly and Meyer, 2016) إلى أن جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرووسيه تؤثر إيجابياً في تحسين أبعاد التمكين النفسي مما يساهم في تقليل الإجهاد العاطفي لدى العاملين بقطاعات مختلفة في ألمانيا، وأظهرت دراسة (Afsar and Badir, 2016) أن التوافق بين الفرد ومنظّمته (person-organization fit) والذي يشير إلى توافق قيم، ومهارات، وقدرات، وإمكانيات الفرد مع المنظمة يساهم في تحسين التمكين النفسي الأمر الذي ينعكس إيجابياً على السلوكيات الابتكارية للعاملين بشركات الاتصالات، والتأمين في الصين، كما توصلت دراسة (العتيبي، ٢٠١٦) إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة التحولية والتمكين النفسي للعاملين بقطاعات مختلفة في المملكة العربية السعودية، وأظهرت نتائج دراسة (Jaiswal and Dhar, 2016) أن التمكين النفسي يؤثر إيجابياً في تحسين جودة الخدمة المقدمة في قطاع الفنادق بالهند، وبينت أن الالتزام التنظيمي

يتوسط جزئياً هذه العلاقة، وتوصلت دراسة (Tung, 2016) إلى وجود علاقة معنوية بين بعض أنماط القيادة (القيادة التحويلية، والقيادة البارعة) وبين التمكين النفسي، والذي بدوره يؤدي إلى تحسين أداء الابتكار لدى العاملين بشركات تصنيع الإلكترونيات في الصين، كذلك أوضحت نفس الدراسة وجود علاقة سلبية بين نمط القيادة التبادلية والتمكين النفسي لدى العاملين بهذه الشركات.

وأظهرت دراسة (Wang et al., 2016) معنوية الدور الوسيط لأبعاد التمكين النفسي (الشعور بمعنى العمل، والشعور بالتأثير، والشعور بالجدارة، والشعور بالاستقلالية) في العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، وصوت العاملين بالمنظمات العاملة بقطاعات مختلفة في الصين، وتوصلت دراسة (Islam et al., 2016) أن التمكين النفسي يؤثر تأثيراً طردياً على الالتزام التنظيمي، والذي بدوره يؤدي إلى تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتقليل نوايا ترك العمل للعاملين في قطاعي البنوك والتأمين بماليزيا، وأشارت دراسة (Joo and Jo, 2017) إلى أن توافر نمط القيادة الأصلية الذي يركز على الوعي الذاتي، والشفافية في العلاقات، والتوازن بين المعالجات بين العاملين لإظهار السلوكيات الإيجابية لديهم يساعد على تحسين التمكين النفسي للعاملين بالمنظمات الهادفة للربح في كوريا، وتوصلت دراسة (Kang et al., 2017) إلى أن توافر أبعاد التمكين النفسي (الشعور بمعنى العمل، والشعور بالتأثير، والشعور بالجدارة، والشعور بالاستقلالية) يؤدي إلى تحسين سلوكيات تبادل ونشر المعارف بين العاملين بإحدى شركات تقديم خدمات تكنولوجيا المعلومات في كوريا.

وأشارت دراسة (Kim and Shin, 2017) إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي لدى العاملين بقطاعات مختلفة في كوريا، كذلك بينت الدراسة الدور الوسيط التفاعلي لنوع المرؤوسين حيث أكدت أنه في ظل توافر المرؤوسين الذكور بشكل أكبر من الإناث يزداد أثر القيادة التحويلية في تحسين التمكين النفسي، وأوضحت دراسة (Proenca et al., 2017) وجود علاقة إيجابية بين التمكين التنظيمي والتمكين النفسي للعاملين في مراكز خدمة العملاء بقطاعات مختلفة في البرتغال، والذي بدوره يؤدي إلى رضا العملاء، وأظهرت نتائج دراسة (Gautam and Ghimire, 2017) أن توافر أبعاد التمكين النفسي يساعد علي تحقيق المزايا التنافسية في قطاع الخدمات (قطاع المستشفيات، وقطاع البنوك) بإيطاليا، كما توصلت دراسة (Gong et al., 2017) إلى وجود علاقة سلبية بين أبعاد التمكين النفسي والاحترق الوظيفي لضباط الشرطة في الصين، ووجدت دراسة (Pradhan et al., 2017) أن توافر أبعاد القيادة التحويلية يؤثر إيجابياً وبشكل مباشر في تحسين التمكين النفسي لدى العاملين بمنظمات البيع بالتجزئة في الهند، وبشكل غير مباشر من خلال توسيط الثقافة التنظيمية في تلك العلاقة.

وأثبتت دراسة (موسى، ٢٠١٧) أن توافر أبعاد التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية في مصر يؤثر إيجابياً في مستوى استغراقهم الوظيفي من خلال تحسين تركيزهم في أداء المهام الموكلة إليهم وزيادة حماسهم وافتخارهم بوظائفهم، وإلى توجيه كل طاقاتهم المادية نحو إنجاز مهام وظائفهم على أكمل وجه، كما توصلت دراسة (الابرو، النور، ٢٠١٧) إلى أن توافر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه تؤثر إيجابياً في تحسين أبعاد التمكين النفسي مما

يسهم في تقليل مستوى تبني العاملين لسلوكيات العمل المعوقة للإنتاج بمستشفيات البصرة الحكومية في العراق، وأشارت دراسة (زوين، الحسنوي، ٢٠١٧) أن توافر أبعاد جودة حياة العمل تؤدي إلى تحسين إدراك الفرد أن لعمله معنى، وأنه يمتلك الكفاءة، والمقدرة اللازمة لإنجاز مهامه، وأنه يمتلك الإيمان بذاته، وبقدرته على اختيار وتنظيم مهمته التي يقوم به.

وأوضحت نتائج دراسة (Ahmad and Gao, 2018) أن توافر أبعاد التمكين النفسي تؤدي إلى تحسين ارتباط العاملين بوظائفهم في قطاع البنوك بباكستان، وبينت دراسة (Allen et al., 2018) وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الخادمة وبين كل من التمكين التنظيمي، والتمكين النفسي، الأمر الذي يسهم في تحسين الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات غير الهادفة للربح بالولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت دراسة (Hashish et al., 2018) إلى أن توافر أبعاد التمكين النفسي يساعد في تحسين الارتباط الوظيفي، إضافةً إلى تقليل انعدام الأمان الوظيفي لدى هيئة التمريض بإحدى المستشفيات الجامعية في مصر، وأكدت دراسة إلى (Aydognmus et al., 2018) على وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية وبين التمكين النفسي، مما يساعد على تحسين الرضا الوظيفي للعاملين في أقسام تكنولوجيا المعلومات بثلاث جامعات في تركيا، كذلك توصلت دراسة (Nikpou, 2018) إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد التمكين النفسي وبين كلٍ من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي مما يسهم في تحسين الابتكار التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك بإيران.

٣/٢- الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي:

تناولت بعض الدراسات السابقة الدور المحوري لممارسات ونظم العمل عالية الأداء في تحسين التمكين النفسي للعاملين بالمنظمات المختلفة، فقد توصلت دراسة (Bonias et al., 2010)، وكذلك دراسة (Bartram et al., 2014) إلى نتائج شبيهة مفادها أن توافر ممارسات ونظم العمل عالية الأداء تؤثر إيجابياً على أبعاد التمكين النفسي للعاملين الأمر الذي ينعكس على تحسين إدراك المرضى لجودة الرعاية الصحية المقدمة من قبل المستشفيات العاملة في استراليا، وأشارت دراسة (Ganli et al., 2014) إلى توافر ممارسات ونظم العمل عالية الأداء (الممارسات المُعززة للمهارات، والممارسات المُعززة للدوافع، والممارسات المُعززة لفرص المشاركة) ترتبط معنوياً بالتمكين النفسي لدى العاملين في قطاعات مختلفة بالصين (مأخوذة بصورة إجمالية)، إلا أن النتائج التفصيلية تؤكد على أن الممارسات المُعززة للدوافع هي الأكثر قدرة على تفسير التمكين النفسي للعاملين، أما الممارسات المُعززة للمهارات، والممارسات المُعززة لفرص المشاركة فلم يثبت معنوية تأثير كل منهما على التمكين النفسي للعاملين بالقطاع موضع التطبيق.

وأظهرت نتائج دراسة (Rabia and Afsaen, 2015) وجود علاقة إيجابية بين نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي للعاملين بقطاعات خدمية مختلفة في باكستان، وبينت نفس الدراسة الدور الوسيط للتمكين النفسي في تحسين العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وأداء المنظمات بهذه القطاعات، كما وجدت دراسة (Arefin et al., 2015) أن توافر ممارسات ونظم العمل عالية الأداء (التوظيف، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، والتعويضات، والمرونة في تصميم العمل، والمشاركة في اتخاذ

القرارات) تساعد في تحسين أبعاد التمكين النفسي الأمر الذي ينعكس إيجابياً على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشركات تصنيع الأدوية في بنجلاديش، وأكدت دراسة (Caulil, 2016) أن أبعاد التمكين النفسي تتوسط العلاقة بين ممارسات ونظم العمل عالية الأداء (الاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، والمكافآت، والمشاركة والاتصالات، وتقييم الأداء) والأداء الوظيفي للعاملين بقطاعات مختلفة في هولندا.

كما توصلت دراسة (Mihail and Kloutsiniotis, 2016) إلى أن توافر ممارسات ونظم العمل عالية الأداء (التدريب والتطوير، والقدرة على اتخاذ القرارات، والأمان الوظيفي، وإدارة الأداء، ووضوح الدور الوظيفي، والاستقلالية في أداء المهام) تساعد في تحسين التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الطبي باليونان مما ينعكس إيجابياً على جودة الرعاية الصحية المقدمة من قبل هذا القطاع، وأثبتت دراسة (Moradi and Dashti, 2016) أن توافر نظم العمل عالية الأداء (العمل الجماعي، وبرامج التدريب المكثف، وتبادل المعلومات، والتعويضات، والتغذية العكسية عن الأداء) تؤثر تأثيراً طردياً على أبعاد التمكين النفسي للعاملين بالشركة الوطنية للنفط في إيران.

ويخلص الباحث من العرض السابق للإطار النظري والدراسات السابقة إلى أن العديد من الدراسات السابقة تناولت العلاقة بين ممارسات ونظم العمل عالية الأداء وعدد من المتغيرات مثل الرضا الوظيفي (Fabi et al., 2015; Ogbonnaya and Valizade, 2018; Huang et al., 2018)، والدعم التنظيمي المدرك (Tang et al., 2017; Vatankhah et al., 2017)، والارتباط الوظيفي (De Oliveira and De silva, 2015; Ogbonnaya and Valizade, 2018) Lin and Liu, 2016; Ozcelik et al., 2016; Jyoti and Rani, 2017; Ubeda-Garcia et al., 2018)، كما اهتمت العديد من الدراسات الأخرى بالتعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين النفسي وبعض المتغيرات التنظيمية والتي من بينها الارتباط الوظيفي (Ahmad and Gao, 2018; Hashish et al., 2018)، والالتزام التنظيمي (Jaiswal and Dhar, 2016; Islam et al., 2016; Allen et al., 2018)، والقيادة التحويلية (Tung, 2016; Pradhan et al., 2017; Aydogmus et al., 2018)، وجودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه (Schermuly and Meyer, 2016; Wang et al., 2016). (النور، ٢٠١٧).

أما الدراسات التي تناولت نظم العمل عالية الأداء وأثرها في التمكين النفسي على نحو محدد وخاص فوجد الباحث - في حدود علمه - عدد محدود من الدراسات السابقة في البيئة الغربية التي تناولت هذا الموضوع ومن بين هذه الدراسات (Ganli et al., 2014; Rabia and Afsaen, 2015; Caulil, 2016; Mihail and Kloutsiniotis, 2016) البيئة العربية، وعلى ذلك فإن ما يميز البحث الحالي هو تناول دور نظم العمل عالية الأداء في تحسين التمكين النفسي للعاملين في البيئة العربية عامة، والبيئة المصرية خاصة، فيسعى البحث الحالي إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي للعاملين في مجال مخالف لمجالات الدراسات السابقة، فلم تتناول أي دراسة عربية - في حدود علم الباحث - طبيعة هذه العلاقة

في مديريات الخدمات العامة موضع التطبيق، الأمر الذي قد يسهم في تبنى متغيرات البحث الحالي بقطاعات جديدة تختلف في طبيعتها، وظروفها البيئية المحيطة بها عن القطاعات التي أجريت فيها الدراسات والبحوث السابقة.

ثانياً: مشكلة وتساؤلات البحث:

اهتمت العديد من الكتابات العلمية بموضوع نظم العمل عالية الأداء، إلا أنه لوحظ محدودية الدراسات الأجنبية التي تناولت دور نظم العمل عالية الأداء في تحسين التمكين النفسي للعاملين، مع غياب الدراسات العربية- في حدود علم الباحث- الأمر الذي يستدعي البحث والاستقصاء لفهم الدور الذي يمكن أن تلعبه نظم العمل عالية الأداء في تحسين التمكين النفسي للعاملين في البيئة العربية، ومن هذا المنطلق قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة قوامها (١٩) مفردة من العاملين بمديريات الخدمات في محافظة الدقهلية بمصر، وتم إجراء مقابلات شخصية اعتماداً على إطار للمقابلة الذي تم إعداده في ضوء الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع البحث؛ وذلك لتكوين فكرة مبدئية عن مدى توافر نظم العمل عالية الأداء بمديريات الخدمات موضع التطبيق، ودرجة توجه هذه المديريات نحو التمكين النفسي للعاملين بها، والتعرف على الدور الذي يمكن أن تلعبه نظم العمل عالية الأداء في تحسين التمكين النفسي للعاملين بهذه المديريات.

وقد كشفت هذه الدراسة عن مجموعة من المؤشرات الأولية تمثلت أهمها في:

١- انخفاض إدراك العاملين في مديريات الخدمات موضع تطبيق الدراسة لمفهوم، وممارسات نظم العمل عالية الأداء، والمتمثلة في الممارسات المُعززة للمهارات، والممارسات المُعززة للدوافع، والممارسات المُعززة لفرص المشاركة.

٢- وجود تفاوت بين مديريات الخدمات موضع تطبيق الدراسة من حيث مستوى تطبيق ممارسات نظم العمل عالية الأداء بصفة عامة، فقد تم الكشف عن أنه يتم تدريب الموظفين الذين ينتمون إلى المجموعة الوظيفية التخصصية دون الاهتمام بالمجموعات الوظيفية الأخرى (المجموعة الوظيفية الفنية، والمجموعة الوظيفية المكتبية..)، كذلك عدم إلمام ومعرفة الموظفين بنتائج تقييم أدائهم بالمديريات، إضافةً إلى محدودية مشاركة الموظفين في صنع القرارات سواء على مستوى القسم أو المديرية.

٣- عدم التوجيه الكافي من قبل مديريات الخدمات موضع تطبيق الدراسة بالتركيز على تكليف الفرد بمهام تثير لديه دوافع التحدي، وتشعره بأهميته، واستقلالته في اتخاذ القرارات المتعلقة بواجبات وظيفته من أجل الارتقاء بمستوي التمكين النفسي لدى العاملين.

٤- عدم الوضوح الكافي للدور الهام الذي يمكن أن تلعبه نظم العمل عالية الأداء، وممارساتها المختلفة في تحسين التمكين النفسي للعاملين بمديريات الخدمات موضع التطبيق.

وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة البحث تتمثل بصورة رئيسة في الكشف عما إذا كان لنظم العمل عالية الأداء أثر في تحسين التمكين النفسي للعاملين بمديريات الخدمات في محافظة الدقهلية، وهو الأمر الذي أمكن معه إيجاز تساؤلات هذا البحث فيما يلي:

١- ما مدى توافر ممارسات ونظم العمل عالية الأداء (الممارسات المُعززة للمهارات، والممارسات المُعززة للدوافع، والممارسات المُعززة لفرص المشاركة) من وجهة نظر العاملين بمديريات الخدمات العامة موضع التطبيق؟ ، وهل يختلف مستوى هذا التوافر باختلاف طبيعة نشاط هذه المديريات؟

٢- ما درجة توافر أبعاد التمكين النفسي (الشعور بمعنى العمل، والشعور بالتأثير، والشعور بالجدارة، والشعور بالاستقلالية) من وجهة نظر العاملين بمديريات الخدمات العامة موضع التطبيق؟، وهل تختلف درجة هذا التوافر باختلاف طبيعة نشاط هذه المديريات؟

٣- هل هناك علاقة بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء وبين التمكين النفسي للعاملين في مديريات الخدمات العامة موضع التطبيق؟، وما هي أهم تلك الأبعاد والممارسات التي يمكن الاستفادة منها في تحسين التمكين النفسي للعاملين بهذه المديريات؟

ثالثاً: أهداف البحث:

بناء على العرض السابق لمشكلة وتساؤلات البحث فإن أهداف البحث تتمثل فيما يلي:

١- التعرف إلى درجة ممارسة نظم العمل عالية الأداء بأبعادها المختلفة في مديريات الخدمات العامة موضع التطبيق، والكشف عن مدى اختلاف درجة هذه الممارسة باختلاف طبيعة نشاط هذه المديريات.

٢- التعرف إلى درجة توافر الأبعاد المختلفة للتمكين النفسي في مديريات الخدمات العامة موضع التطبيق، والكشف عن مدى اختلاف درجة هذا التوافر باختلاف طبيعة نشاط هذه المديريات.

٣- تحديد وتوصيف قوة العلاقة بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المُعززة للمهارات، والممارسات المُعززة للدوافع، والممارسات المُعززة لفرص المشاركة)، وبين التمكين النفسي (الشعور بمعنى العمل، والشعور بالتأثير، والشعور بالجدارة، والشعور بالاستقلالية)، وذلك بغرض الاستفادة من هذه الأبعاد في تحسين التمكين النفسي بهذه المديريات.

رابعاً: أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من عدة اعتبارات علمية وعملية بيّانها في ما يأتي:

١- الأهمية العلمية:

- يعتبر موضوع نظم العمل عالية الأداء من أهم الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة، وفي حدود علم الباحث فإن هناك عدد محدود من الدراسات السابقة في البيئة الغربية - حسب ما توافر لدى الباحث - التي تناولت دور نظم العمل عالية الأداء في تحسين التمكين النفسي، مع غياب لمثل هذه الدراسات في البيئة العربية بوجه عام، والبيئة المصرية بوجه خاص، لذا يسعى البحث الحالي إلى سد الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية للتعرف على نظم العمل عالية الأداء وأثره في تحسين التمكين النفسي.

- إلقاء المزيد من الضوء على نظم العمل عالية الأداء، والتمكين النفسي، بما يساعد على فتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل للتعرف على نظم العمل عالية الأداء،

والتمكين النفسي، وطبيعة العلاقة بينهما في قطاعات صناعية، أو خدمية أخرى تختلف في طبيعتها وخصائصها عن مديريات الخدمات العامة موضع التطبيق.

٢- الأهمية العملية:

- تساعد نتائج هذا البحث في توعية المسؤولين والعاملين بمديريات الخدمات موضع التطبيق بمفهوم، ونظم وممارسات العمل عالية الأداء، وكيف يمكن الاستفادة من النتائج التي يكشف عنها البحث في تحسين نظم العمل عالية الأداء بالشكل الذي يمكن أن يساعد في الارتقاء بمستوى التمكين النفسي للعاملين بهذه المديريات.

- يعمل في دواوين مديريات الخدمات العامة والوحدات التابعة لها في مختلف أنحاء محافظة الدقهلية أكثر من ربع مليون موظف- وفقاً لبيانات مديريةية التنظيم والإدارة بمحافظة الدقهلية في عام ٢٠١٨- ومن ثم فإن تطبيق البحث على هذه المديريات تمثل قطاعاً لا يستهان به، ولاسيما إذا ما تم الأخذ في الاعتبار مدي التشابه بين تلك المديريات مع نظيراتها في المحافظات الأخرى في مصر حيث يمكن الاستفادة من النتائج التي يمكن التوصل إليها من خلال التعرف على نظم العمل عالية الأداء وأثرها على التمكين النفسي في دواوين (المراكز الرئيسية) المديريات الخدمات العامة بمحافظة الدقهلية، بالشكل الذي يمكن أن يساعد على تحسين التمكين النفسي للعاملين بتلك المديريات، وكذلك في المديريات بالمحافظات الأخرى أيضاً.

خامساً: فروض البحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه فإن البحث يسعى إلى اختبار مدى صحة الفروض الآتية:

١- يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بمديريات الخدمات العامة موضع التطبيق نحو مدى توافر نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المُعززة للمهارات، والممارسات المُعززة للدوافع، والممارسات مُعززة لفرص المشاركة) وفقاً لطبيعة نشاط تلك المديريات.

٢- يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بمديريات الخدمات العامة موضع التطبيق نحو مدى توافر التمكين النفسي (الشعور بمعنى العمل، والشعور بالتأثير، والشعور بالجدارة، والشعور بالاستقلالية) وفقاً لطبيعة نشاط تلك المديريات.

٣- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المُعززة للمهارات، والممارسات المُعززة للدوافع، والممارسات المُعززة لفرص المشاركة) وبين التمكين النفسي للعاملين في مديريات الخدمات موضع التطبيق، وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

١/٣- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء وبين الشعور بمعنى العمل لدى العاملين في مديريات الخدمات موضع التطبيق.

٢/٣- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء وبين الشعور بالجدارة لدى العاملين في مديريات الخدمات موضع التطبيق.

٣/٣- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء وبين الشعور بالتأثير لدى العاملين في مديريات الخدمات موضع التطبيق.

٤/٣- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء وبين الشعور بالاستقلالية لدى العاملين في مديريات الخدمات موضع التطبيق.

سادساً: منهجية البحث:

تتضمن منهجية البحث عدة عناصر تتمثل في منهج البحث، وأنواع البيانات المطلوبة ومصادرها، ومتغيرات البحث والقياس، ومجتمع وعينة البحث، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، وفيما يلي يستعرض الباحث هذه العناصر على النحو الآتي:

١- منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف وتحليل الظاهرة محل البحث والدراسة، وهي علاقة نظم العمل عالية الأداء بالتمكين النفسي، وذلك بمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة لبناء الإطار النظري، وتصميم قائمة استقصاء تغطي الجوانب المتعلقة بمتغيرات البحث لجمع البيانات المطلوبة، وإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على فرضيات البحث، ومن ثم تحليل النتائج بما يخدم أهداف البحث (إدريس، ٢٠٠٨).

٢- أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

اعتمد البحث الحالي نوعين من البيانات هما البيانات الثانوية والأولية، وقد تم جمع النوع الأول من البيانات من المراجع والدوريات العلمية المحلية والعالمية بما يمكن من تأصيل المفاهيم، وإعداد الإطار النظري للبحث، إضافة إلى البيانات والتقارير الصادرة عن مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة الدقهلية، أما النوع الثاني من البيانات (البيانات الأولية) فقد تم جمعها من المستقصى منهم المستهدفين في الدراسة الميدانية باستخدام أسلوب الاستقصاء.

٣- التعريف الإجرائي لمتغيرات البحث وكيفية قياسها:

تتعلق البيانات الأولية اللازمة لهذا البحث بمجموعة من المتغيرات الرئيسية، واعتمد الباحث في قياس هذه المتغيرات على مجموعة من المقاييس التي احتوت كل منها مجموعة من العبارات لقياس كل متغير، وتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث تراوحت موافقة المستقصى منهم على عبارات كل مقياس من (غير موافق تماماً = ١) إلى (موافق تماماً = ٥)، وفيما يلي توضيح لمتغيرات البحث والمقاييس التي اعتمد عليها البحث:

١/٢- نظم العمل عالية الأداء:

يشير مصطلح نظم العمل عالية الأداء إلى "مجموعة ممارسات إدارة الموارد البشرية الفردية والجماعية التي يتم تصميمها بهدف تعزيز جهود ومهارات ودوافع العاملين من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة" (Tang et al., 2017)، واعتمد البحث في قياس هذا المتغير على المقياس الذي طوره

(Gardner et al., 2011)، واستخدمته العديد من الدراسات السابقة الأجنبية منها على سبيل المثال (De Oliveira and De silva, 2015; Ozcelik et al., 2016; Tian et al., 2016; 2018)، كذلك الدراسات السابقة العربية منها دراسة (منطاش، مناع، ٢٠١٧) على اعتبار أن هذا المقياس من أكثر المقياس التي ثبت صدقها وثباتها، ويتكون المقياس من ١٩ عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد تعكس الممارسات المختلفة لإدارة الموارد البشرية، منها (٦) عبارات لقياس الممارسات المُعززة للمهارات، و (٦) عبارات لقياس الممارسات المُعززة للدوافع، و(٧) عبارات لقياس الممارسات المُعززة لفرص مشاركة العاملين.

٢/٢ - التمكين النفسي:

يعرف التمكين النفسي "بمجموعة المشاعر والأحاسيس التي يجب إثارتها لدى المرؤوسين لإنجاز ما يُطلب منهم بكفاءة وفعالية" (Spreitzer et al., 1999)، واعتمد البحث في قياس هذا المتغير على المقياس الذي صممه دراسة (Spreitzer, 1995)، باعتباره المقياس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تم الاطلاع عليها والتي ثبت صدقها وثباتها، فاعتمدت عليه العديد من الدراسات العربية منها على سبيل المثال (نعساني، الخولي، ٢٠١٦؛ موسى، ٢٠١٧؛ الأبرو، النور، ٢٠١٧؛ زوين، الحساوي، ٢٠١٧)، كذلك العديد من الدراسات الأجنبية منها على سبيل المثال (Afsar and Badir, 2016; Tung, 2016; Kim and Shin, 2017; Ahmad and Gao, 2018; Allen et al., 2018)، ويتكون المقياس من ١٢ عبارة موزعة الأبعاد الأربعة للتمكين النفسي المتمثلة في الشعور بمعنى العمل، والشعور بالتأثير، والشعور بالجدارة، والشعور بالاستقلالية وذلك بواقع ثلاث عبارات لكل بُعد.

٤ - مجتمع وعينة البحث:

يتألف مجتمع البحث من مجموع العاملين بدواوين مديريات الخدمات العامة في محافظة الدقهلية والذين يبلغ عددهم (٤٨٩٠) موظفاً (وفقاً لمركز المعلومات، مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة الدقهلية لعام ٢٠١٨)، ونظراً لكبر حجم المجتمع وانتشار مفرداته، إضافةً إلى قيود الوقت، والتكلفة المصاحبة للوصول إلى جميع مفردات العينة، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات المطلوبة لإتمام البحث، لهذا سحبت عينة عشوائية طبقية مكونة من (٣٥٦) مفردة، وتم تحديدها باستخدام برنامج Sample Size Calculator عند مستوى معنوية (٥%)، وحدود ثقة (٩٥%)، وتم توزيع هذه العينة بالاعتماد على أسلوب التوزيع النسبي الذي يأخذ في اعتباره التباين بين عدد المفردات داخل كل مديرية، وتمثلت وحدة المعاينة في الموظف الحكومي الذي يعمل بدواوين مديريات الخدمات في محافظة الدقهلية موضع التطبيق.

٥ - أداة البحث وجمع البيانات:

تمثلت أداة البحث في قائمة الاستقصاء والتي تم تصميمها وتطويرها في ضوء الدراسات السابقة، وتم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة الميدانية من خلال أسلوب الاستقصاء، وقد قام الباحث بتوزيع قائمة الاستقصاء على كل مفردة من مفردات العينة بطريقة مباشرة، واستغرقت عملية جمع البيانات

أربعة أشهر وذلك خلال الفترة من بداية مارس ٢٠١٨ إلى نهاية يونيه ٢٠١٨، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة التي تم الحصول عليها (٢٨٨) قائمة بمعدل استجابة (٨٠,٨٩%).
ويوضح الجدول رقم (١) حجم مجتمع البحث وتوزيع مفردات العينة وعدد الاستجابات الصحيحة من مديريات الخدمات العامة بمحافظة الدقهلية موضع التطبيق.

جدول رقم (١)

توزيع مجتمع وعينة البحث وفق مديريات الخدمات موضع التطبيق

م	المديريات	حجم المجتمع	النسبة المئوية	حجم العينة	عدد القوائم الصحيحة
١	الشباب والرياضة	٣٤٥	٠,٠٧	٢٥	١٩
٢	الطب البيطري	٣٢٧	٠,٠٧	٢٥	١٩
٣	الزراعة	٤٨٩	٠,١٠	٣٦	٢٧
٤	التضامن الاجتماعي	٤٤٣	٠,٠٩	٣٢	٢٥
٥	التنظيم والإدارة	٢١٤	٠,٠٤	١٤	١٢
٦	التربية والتعليم	٨٦٢	٠,١٨	٦٤	٥٣
٧	الإسكان والمرافق	٤٤٣	٠,٠٩	٣٢	٢٥
٨	التموين والتجارة الداخلية	٥٠٩	٠,١٠	٣٦	٣١
٩	القوى العاملة والهجرة	٢٣٢	٠,٠٥	١٨	١٤
١٠	الشؤون الصحية والسكان	٧٥١	٠,١٥	٥٣	٤٦
١١	الطرق والنقل	٢٧٥	٠,٠٦	٢١	١٧
	المجموع	٤٨٩٠	١	٣٥٦	٢٨٨

المصدر: إعداد الباحث في ضوء بيانات مركز المعلومات، مديرية التنظيم والإدارة، محافظة الدقهلية، ٢٠١٨، واستجابة مفردات العينة.

٦- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في البحث:

تم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS and AMOS)، وتم إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات من خلال هذه البرامج باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وتمثلت هذه الأساليب فيما يلي:

١/٦ - أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه: One-way ANOVA Analysis

يُعد أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه أحد الأساليب التي يمكن استخدامها في تحديد الفروق بين متوسطات المجتمعات المختلفة، واعتمد البحث الحالي على هذا الأسلوب بغرض الكشف عن مدى الاختلاف بين اتجاهات العاملين بمديريات الخدمات في محافظة الدقهلية موضع التطبيق نحو كل بُعد من أبعاد كل من نظم العمل عالية الأداء، والتمكين النفسي، وذلك باختلاف طبيعة نشاط تلك المديريات.

٢/٦ - أسلوب تحليل الانحدار المتدرج: Stepwise Regression Analysis

يُعد تحليل الانحدار المتدرج من الأساليب الإحصائية التنبؤية؛ حيث يمكن من خلاله التنبؤ بالمتغير التابع على أساس قيم عدد من المتغيرات المستقلة، واعتمد البحث الحالي على أسلوب تحليل الانحدار المتدرج بهدف تحديد أثر المتغيرات المستقلة (ممارسات ونظم العمل عالية الأداء)

على المتغير التابع (أبعاد التمكين النفسي) بمديريات الخدمات العامة في محافظة الدقهلية موضع التطبيق، كذلك تحديد أهم أبعاد نظم العمل عالية الأداء الأكثر تنبؤاً وتفسيراً للتغيرات في أبعاد التمكين النفسي.

سابعاً: تقييم الصدق والثبات في المقاييس:

بعد القيام بالتصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء وقبل الاعتماد عليها بشكل نهائي، قام الباحث بإجراء اختبارات الصدق والثبات عليها وذلك على النحو الآتي:

١- تقييم صدق المقاييس:

استخدم هذا الاختبار لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صممت من أجله، وأن هذه العبارات تعطي للمستقصي منه نفس المعنى والمفهوم الذي يقصده الباحث، واعتمد البحث في إجراء اختبار الصدق على ما يلي:

١/١- **صدق المحتوى (Content Validity):** وذلك للتأكد من صدق عبارات قائمة الاستقصاء سواء من الناحية العلمية والتطبيقية حيث تم عرضه على مجموعة من أساتذة الإدارة بكليات التجارة في مصر، إضافةً إلى (١٨) مفردة من مديريات الخدمات العامة موضع التطبيق، وقد تم إجراء هذا الاختبار المبدئي من خلال مقابلات شخصية مع المحكمين، وقد أبدى هؤلاء المحكمون مجموعة من الملاحظات على بعض الألفاظ الواردة بعبارات الاستقصاء، وقام الباحث بتعديل القائمة وفقاً لهذه الملاحظات.

٢/١- **أسلوب التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis):** ويُعد هذا الأسلوب من الأساليب شائعة الاستخدام لتقييم المتغيرات متعددة الأبعاد والمؤشرات، والقادر على توفير أداة قياس أعلى صدقاً وثباتاً وتعميماً، ولقد استخدم هذا الأسلوب لقياس كلٍ من صدق التقارب، وصدق التمايز لمتغيرات البحث، ويمكن توضيحهما كما يلي:

- **صدق التقارب (Convergent Validity)** وذلك لقياس مدى التقارب أو التوافق بين العبارات المتعددة التي يشملها كل متغير من متغيرات البحث، وتشير نتائج الجدول رقم (٢) أن قيم المعاملات المعيارية (Factor loadings) لجميع العبارات أكبر من (٠,٧)، وأن جميع هذه القيم معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، كذلك تبين أن قيمة متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted- AVE) لكل متغير أكبر من (٠,٥)، مما يدل على أن أداة البحث تتصف بصدق التقارب (Hair et al., 2010).

جدول رقم (٢)

متغيرات البحث ونتائج التحليل العاملي التوكيدي والاتساق الداخلي

م	العبارات	المعاملات المعيارية	التباين المستخرج (AVE)	معامل ألفا لكرونباخ (α)	الثبات المركب (CR)
١	وجود مقابلات منظمة للمتقدمين لشغل الوظيفة.	٠,٧٩	٠,٧٤	٠,٨٣	٠,٧٩
٢	تعيين الأفراد الذين لديهم المهارات المطلوبة.	٠,٨٦			

			٠,٨١	توافر برامج تدريبية بصفة دائمة للموظفين.	المهارات	٣
			٠,٨٣	البرامج التدريبية تساعد الموظفين على أداء وظائفهم.		٤
			٠,٧٦	استخدام نتائج تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية.		٥
			٠,٧٤	تسهيل الحصول على فرص حقيقية لتحسين مهاراتهم.		٦
			٠,٨٣	تقييم أداء كل موظف عادل ويعكس أداءه الفعلي.	الممارسات المُعززة للدوافع	١
			٠,٧٩	الارتباط بين مستوى الأجر ومستوى الأداء الوظيفي.		٢
			٠,٧٢	أساليب التعويضات بالمديرية منافسة لنظيراتها.		٣
			٠,٨٤	يعتمد منح المكافآت على حسن أداء الموظف.		٤
			٠,٧٧	منح المكافأة مقابل الأداء فريق عمل.		٥
			٠,٨١	تعتمد الترقيات بشكل كبير على الكفاءة.		٦
			٠,٨٨	يوجد نظام واضح وعادل للشكاوي.	الممارسات المُعززة لفرص مشاركة العاملين	١
			٠,٨٤	أشارك رسمياً في مجموعات أو لجان تنظيمية.		٢
			٠,٧٩	يوجد توصيف وظيفي حديث للوظيفة التي أعمل بها.		٣
			٠,٨٠	يتوافر لكل موظف معلومات كافية لفهم دوره المنوط به.		٤
			٠,٨٢	يسمح للموظف بالتواصل مع زملائه في الأقسام الأخرى.		٥
			٠,٨١	يسمح للموظفين بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات.		٦
			٠,٧٦	تتواصل المديرية رسمياً لتوضيح رسالتها وأهدافها .		٧

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على أدبيات البحث ونتائج التحليل الإحصائي.

تابع جدول رقم (٢)

متغيرات البحث ونتائج التحليل العاملي التوكيدي والاتساق الداخلي

م	العبارات	المعاملات المعيارية	التباين المستخرج (AVE)	معامل ألفا لكرونباخ (α)	الثبات المركب (CR)
١	الشعور	٠,٨١	٠,٦٨	٠,٨٨	٠,٨٢
	بمعنى	٠,٨٩			
	العمل	٠,٨٣			
١	الشعور	٠,٨٥	٠,٦٤	٠,٨٢	٠,٧٩
	بالتأثير	٠,٧٧			
		٠,٧٢			
١	الشعور	٠,٨٥	٠,٧١	٠,٨٦	٠,٨٤
	بالبجدارة	٠,٧٧			
		٠,٧٢			
١	الشعور	٠,٧٩	٠,٧٠	٠,٨١	٠,٧٨
	بالاستقلالية	٠,٧٦			

٣	لدي مساحة من الحرية في تحديد أسلوب أداء عملي.	٠,٨٠			
---	---	------	--	--	--

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على أدبيات البحث ونتائج التحليل الإحصائي.

– **صدق التمايز (Discriminant Validity)** وذلك لقياس عدم تشابه المتغيرات وأن كل متغير يمثل نفسه، وتم حسابه من خلال الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخرج (AVE)، حيث يجب أن يكون قيمة هذا الجذر التربيعي أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير نفسه وباقي المتغيرات الأخرى، وتوضح نتائج الجدول رقم (٣) أن قيمة الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخرج أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير وباقي المتغيرات الأخرى، مما يدل على أن أداة البحث تتصف بصدق التمايز، كما تؤكد هذه النتيجة على عدم وجود الارتباط المتداخل أو المشترك بين متغيرين (Multicollinearity) (Hair et al., 2010).

جدول رقم (٣)

مصنوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث، وصدق التمايز^(a)

م	المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
١	الممارسات المُعززة للمهارات	٠,٨٦						
٢	الممارسات المُعززة للدوافع	٠,٤٠	٠,٨٧					
٣	الممارسات المُعززة لفرص المشاركة	٠,٤٣	٠,٤٢	٠,٨٤				
٤	الشعور بمعنى العمل	٠,٦٢	٠,٥٤	٠,٥٩	٠,٨٢			
٥	الشعور بالتأثير	٠,٤٩	٠,٣٦	٠,٧٤	٠,٤٧	٠,٨٠		
٦	الشعور بالجدارة	٠,٧٣	٠,٤٨	٠,٥٢	٠,٥٥	٠,٤١	٠,٨٤	
٧	الشعور بالاستقلالية	٠,٥٢	٠,٣٣	٠,٧٦	٠,٤٣	٠,٥٣	٠,٤٩	٠,٨٣

جميع معاملات الارتباط معنوية عند مستوى ٠,٠٥

(a) صدق التمايز تم قياسه من خلال الحصول على الجذر التربيعي لقيم متوسط التباين المستخرج (AVE) كما توضح القيم القطرية المظلة بالجدول.

٢- تقييم ثبات المقاييس:

استخدم هذا الاختبار لقياس مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في الحصول على بيانات تتسم بالثبات أو الاتساق الداخلي، وقد تم إجراء هذا الاختبار للمقاييس المستخدمة في البحث

(كل بُعد من أبعاد متغيرات البحث) بالاعتماد على كل من معامل ألفا لكرونباخ (Cronbach's Alpha) لتركيزه على الاتساق الداخلي بين محتويات كل بُعد خاضع للاختبار، ومعامل الثبات المركب (Composite Reliability) للتأكد من مدى ترابط عبارات كل بُعد من أبعاد متغيرات البحث، وتظهر نتائج الجدول رقم (٣) أن قيمة كل من معامل الثبات ألفا (α)، ومعامل الثبات المركب (CR) أكبر من (٠,٧) مما يدل ثبات المقاييس المستخدمة في البحث (Hair et al., 2010).

ثامناً: نتائج البحث:

يمكن توضيح النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء التحليل الإحصائي واختبار فروض البحث، على النحو الآتي:

١- اتجاهات العاملين في مديريات الخدمات موضع التطبيق نحو درجة توافر أبعاد نظم العمل عالية الأداء وفقاً لطبيعة نشاط المديريات:

تم صياغة الفرض الأول من فروض هذا البحث الذي ينص على أنه "يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بمديريات الخدمات العامة موضع التطبيق نحو مدى توافر نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المُعززة للمهارات، والممارسات المُعززة للدوافع، والممارسات المُعززة لفرص المشاركة) وفقاً لطبيعة نشاط تلك المديريات"، ويفيد اختبار مدى صحة هذا الفرض في تحقيق الهدف الأول من أهداف هذا البحث، ويوضح الجدول رقم (٤) نتائج تحليل التباين لتحديد الاختلافات بين اتجاهات العاملين في مديريات الخدمات العامة بمحافظة الدقهلية موضع التطبيق نحو درجة توافر نظم العمل عالية الأداء مأخوذةً بشكل إجمالي، ونحو كل بُعد من أبعادها (الممارسات المُعززة للمهارات، والممارسات المُعززة للدوافع، والممارسات المُعززة لفرص المشاركة) كل على حدة، وفقاً لطبيعة نشاط تلك المديريات، وذلك على النحو الآتي:

فيما يتعلق باتجاهات العاملين في مديريات الخدمات العامة موضع التطبيق نحو درجة توافر الممارسات المُعززة للمهارات وفقاً لطبيعة نشاط تلك المديريات، فأظهرت النتائج بالجدول رقم (٤) أن درجة توافر عناصر الممارسات المُعززة للمهارات من وجهة نظر العاملين في مديريات الخدمات العامة بمحافظة الدقهلية موضع التطبيق كانت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي ٣,١٣، كذلك يتضح من نتائج الجدول رقم (٤) وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المديريات موضع التطبيق نحو الممارسات المُعززة للمهارات وذلك وفقاً لطبيعة النشاط، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٥، وأن الممارسات المُعززة للمهارات تتوافر بصورة أكبر في مديرية التربية والتعليم، يليها مديرية الشؤون الصحية والسكان، ومديرية الطب البيطري، ومديرية الإسكان والمرافق، ومديرية التموين والتجارة الداخلية، ثم مديرية التضامن الاجتماعي، ومديرية الزراعة، ومديرية التنظيم والإدارة، ومديرية القوى العاملة والهجرة، ومديرية الشباب والرياضة، وأخيراً مديرية الطرق والنقل.

أما بالنسبة لاتجاهات العاملين في مديريات الخدمات العامة موضع التطبيق نحو درجة توافر الممارسات المُعززة للدوافع وفقاً لطبيعة نشاط تلك المديريات، فأوضحت نتائج التحليل الواردة بالجدول رقم (٤) أن درجة توافر عناصر الممارسات المُعززة للدوافع من وجهة نظر العاملين في مديريات الخدمات العامة بمحافظة الدقهلية موضع التطبيق كانت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي ٣,٠٣،

وأكدت النتائج بالجدول رقم (٤) على عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المديريات موضع التطبيق نحو الممارسات المُعززة للدوافع وذلك وفقاً لطبيعة النشاط، حيث أن قيمة (ف) غير معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٥ ، الأمر الذي يعني أن العاملين في تلك المديريات متفقين في اتجاهاتهم وآرائهم نحو مستوى توافر الممارسات المُعززة للدوافع في المديريات موضع التطبيق.

فيما يتعلق باتجاهات العاملين في مديريات الخدمات العامة موضع التطبيق نحو درجة توافر الممارسات المُعززة لفرص المشاركة وفقاً لطبيعة نشاط تلك المديريات، فبينت نتائج التحليل الواردة بالجدول رقم (٤) أن درجة توافر عناصر الممارسات المُعززة لفرص المشاركة من وجهة نظر العاملين في مديريات الخدمات العامة بمحافظة الدقهلية موضع التطبيق كانت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي ٣,٠٩، كما أوضحت النتائج بالجدول رقم (٤) وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المديريات موضع التطبيق نحو الممارسات المُعززة لفرص المشاركة وذلك وفقاً لطبيعة النشاط، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٥ ، وأن الممارسات المُعززة لفرص المشاركة تتوافر بصورة أكبر في مديرية الشؤون الصحية والسكان، يليها مديرية التربية والتعليم، ومديرية الإسكان والمرافق، ومديرية التموين والتجارة الداخلية، ثم مديرية الزراعة، ومديرية التضامن الاجتماعي، ومديرية الطب البيطري، ومديرية القوى العاملة والهجرة، ومديرية التنظيم والإدارة، ومديرية الشباب والرياضة، وأخيراً مديرية الطرق والنقل.

جدول رقم (٤)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد لاختبار الاختلافات بين العاملين حول درجة توافر كل من نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي وفقاً لطبيعة المديرية موضع التطبيق

تحليل التباين		الوسط الحسابي												
مستوى المعنوية	قيمة (ف)	الإجمالي	الطرق والنقل	الشؤون الصحية	القوى العاملة	التموين والتجارة	الإسكان والمرافق	التربية والتعليم	التنظيم والإدارة	التضامن الاجتماعي	الزراعة	الطب البيطري	الشباب والرياضة	
٠,٠٣١	٣,٥٠٩	٣,١٣	٢,٩٦	٣,٣٧	٣,٠٢	٣,١٤	٣,١٨	٣,٤١	٣,٠٣	٣,١٠	٣,٠٥	٣,٢٨	٢,٩٥	الممارسات المُعززة للمهارات
٠,٠٨٧	٢,٤٦٠	٣,٠٣	٢,٨٩	٣,١٦	٢,٩٤	٣,٠٩	٣,١٣	٣,١٤	٢,٩٦	٣,٠٠	٣,٠٢	٣,٠٥	٢,٩٨	الممارسات المُعززة للدوافع
٠,٠٢٩	٣,٩٧٤	٣,٠٩	٢,٥٦	٣,٤١	٣,٠٢	٣,٢٢	٣,٢٦	٣,٣٢	٢,٩٨	٣,١٠	٣,١٨	٣,٠٩	٢,٨٥	الممارسات المُعززة للمشاركة
٠,٠١٧	٤,٢٥١	٣,٠٨	٢,٨٠	٣,٣٢	٢,٩٩	٣,١٥	٣,١٩	٣,٢٩	٢,٩٩	٣,٠٧	٣,٠٨	٣,١٤	٢,٩٣	نظم العمل عالية الأداء
٠,٠١٣	٤,٣٧٩	٣,٢٧	٣,٠٩	٣,٥٠	٣,١٢	٣,٢٨	٣,٤٨	٣,٣٨	٣,٢٠	٣,٢١	٣,١٣	٣,٣٥	٣,١٨	الشعور بمعنى العمل
٠,٦٧٩	٠,٣٨٨	٣,١٧	٣,٠٠	٣,٣١	٣,٠٥	٣,١٤	٣,٢٥	٣,٢٦	٣,٠٩	٣,١٥	٣,٢٠	٣,٢٣	٣,٢٤	الشعور بالتأثير
٠,٠٢٢	٣,٦٩٧	٣,٣١	٣,١٣	٣,٦٢	٣,١٤	٣,٣٥	٣,٣٩	٣,٥٤	٣,٢١	٣,٢٨	٣,٢٠	٣,٣٤	٣,١٩	الشعور بالجدارة
٠,٢٣٣	١,٤٦٢	٣,٢٠	٣,٠٦	٣,٣٧	٣,٠٧	٣,٢٠	٣,٢٤	٣,٣٠	٣,١٢	٣,١٦	٣,١٧	٣,٢٨	٣,١٨	الشعور بالاستقلالية
٠,٠١٤	٣,٨٨١	٣,٢٤	٣,٠٧	٣,٤٥	٣,١٠	٣,٢٨	٣,٣٤	٣,٣٧	٣,١٥	٣,٢٥	٣,١٧	٣,٢٢	٣,٢٠	التمكين النفسي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

أما فيما يتعلق باتجاهات العاملين في مديريات الخدمات العامة موضع التطبيق نحو درجة توافر ممارسات ونظم العمل عالية الأداء (مأخوذة بصورة إجمالية) وفقاً لطبيعة نشاط تلك المديريات، فأظهرت نتائج التحليل الواردة بالجدول رقم (٤) أن درجة توافر ممارسات ونظم العمل عالية الأداء من وجهة نظر العاملين في مديريات الخدمات العامة بمحافظة الدقهلية موضع التطبيق كانت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي ٣,٠٨ ، وجاء البُعد المتعلق بممارسات مُعززة للمهارات بدرجة عالية من التوافر وفي المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي، أما البُعد المتعلق بممارسات مُعززة لفرص المشاركة فقد جاء في المرتبة الثانية، في حين جاء البُعد المتعلق بممارسات مُعززة للدوافع في المرتبة الأخيرة.

وأكدت النتائج بالجدول رقم (٤) على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المديريات موضع التطبيق نحو نظم العمل عالية (مأخوذ بصورة إجمالية)، وذلك وفقاً لطبيعة النشاط، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ ، وأن ممارسات ونظم العمل عالية الأداء تتوافر بصورة أكبر في مديرية الشؤون الصحية والسكان، يليها مديرية التربية والتعليم، ومديرية الإسكان والمرافق، ومديرية التموين والتجارة الداخلية، ومديرية الطب البيطري، ثم مديرية الزراعة، ومديرية التضامن الاجتماعي، ومديرية القوى العاملة والهجرة، ومديرية التنظيم والإدارة، ومديرية الشباب والرياضة، وأخيراً مديرية الطرق والنقل.

وفي ضوء النتائج السابقة فإنه تقرر قبول الفرض الأول من فروض هذا البحث (مأخوذ بصورة إجمالية) بعد أن تبين من نتائج اختبار تحليل التباين أن هناك اختلاف بين اتجاهات العاملين بمديريات الخدمات العامة موضع التطبيق نحو درجة توافر ممارسات ونظم العمل عالية الأداء، وفيما يتعلق بأبعاد نظم العمل عالية الأداء (مأخوذة بصورة فردية) فتبين وجود اختلاف بين اتجاهات العاملين بمديريات الخدمات العامة موضع التطبيق نحو درجة توافر بُعدي الممارسات المُعززة للمهارات، والممارسات المُعززة لفرص المشاركة، في حين اتضح عدم وجود اختلاف بين اتجاهات العاملين نحو بُعد الممارسات مُعززة للدوافع.

٢- اتجاهات العاملين في مديريات الخدمات موضع التطبيق نحو درجة توافر أبعاد التمكين النفسي وفقاً لطبيعة نشاط المديريات:

تم صياغة الفرض الثاني من فروض هذا البحث الذي ينص على أنه " يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بمديريات الخدمات العامة موضع التطبيق نحو مدى توافر التمكين النفسي (الشعور بمعنى العمل، والشعور بالتأثير، والشعور بالجدارة، والشعور بالاستقلالية) وفقاً لطبيعة نشاط تلك المديريات"، ويفيد اختبار مدى صحة هذا الفرض في تحقيق الهدف الثاني من أهداف هذا البحث، ويوضح الجدول رقم (٤) نتائج تحليل التباين لتحديد الاختلافات بين اتجاهات العاملين في مديريات الخدمات العامة بمحافظة الدقهلية موضع التطبيق نحو درجة توافر التمكين النفسي مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو كل بُعد من أبعاده (الشعور بمعنى العمل، والشعور بالتأثير، والشعور بالجدارة، والشعور بالاستقلالية) كل على حدة، وفقاً لطبيعة نشاط تلك المديريات، وذلك على النحو الآتي:

فيما يتعلق باتجاهات العاملين في مديريات الخدمات العامة موضع التطبيق نحو درجة توافر الشعور بمعنى العمل وفقاً لطبيعة نشاط تلك المديريات، فأظهرت النتائج بالجدول رقم (٤) أن درجة توافر عناصر الشعور بمعنى العمل من وجهة نظر العاملين في مديريات الخدمات العامة بمحافظة الدقهلية موضع التطبيق

كانت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي ٣,٢٧ ، وأشارت النتائج بالجدول رقم (٤) على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المديرية موضع التطبيق نحو الشعور بمعنى العمل وذلك وفقاً لطبيعة النشاط، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٥ ، وأن الشعور بمعنى العمل تتوافر بصورة أكبر في مديرية الشؤون الصحية والسكان، يليها مديرية التربية والتعليم، ومديرية الإسكان والمرافق، ومديرية التموين والتجارة الداخلية، ومديرية الطب البيطري، ثم مديرية التضامن الاجتماعي، ومديرية التنظيم والإدارة، ومديرية الزراعة، ومديرية الشباب والرياضة، ومديرية القوى العاملة والهجرة، وأخيراً مديرية الطرق والنقل.

أما بالنسبة لاتجاهات العاملين في مديريات الخدمات العامة موضع التطبيق نحو درجة توافر الشعور بالتأثير وفقاً لطبيعة نشاط تلك المديرية، فأظهرت النتائج بالجدول رقم (٤) أن درجة توافر عناصر الشعور بالتأثير من وجهة نظر العاملين في مديريات الخدمات العامة بمحافظة الدقهلية موضع التطبيق كانت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي ٣,١٧ ، كذلك بينت نتائج الجدول رقم (٤) عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المديرية موضع التطبيق نحو الشعور بالتأثير وذلك وفقاً لطبيعة النشاط، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٥ ، الأمر الذي يعني أن العاملين في تلك المديرية متفقين في اتجاهاتهم وآرائهم نحو مستوى الشعور بالتأثير في المديرية موضع التطبيق.

فيما يتعلق باتجاهات العاملين في مديريات الخدمات العامة موضع التطبيق نحو درجة الشعور بالجدارة وفقاً لطبيعة نشاط تلك المديرية، أظهرت النتائج بالجدول رقم (٤) أن درجة توافر عناصر الشعور بالجدارة من وجهة نظر العاملين في مديريات الخدمات العامة بمحافظة الدقهلية موضع التطبيق كانت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي ٣,٣١ ، كما أوضحت النتائج بالجدول رقم (٤) وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المديرية موضع التطبيق نحو الشعور بالجدارة وذلك وفقاً لطبيعة النشاط، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٥ ، وأن الشعور بالجدارة تتوافر بصورة أكبر في مديرية الشؤون الصحية والسكان، يليها مديرية الإسكان والمرافق، ومديرية التربية والتعليم، ومديرية الطب البيطري، ومديرية التموين والتجارة الداخلية، ثم مديرية التضامن الاجتماعي، ومديرية التنظيم والإدارة، ومديرية الشباب والرياضة، ومديرية الزراعة، ومديرية القوى العاملة والهجرة، وأخيراً مديرية الطرق والنقل.

وبالنسبة لاتجاهات العاملين في مديريات الخدمات العامة موضع التطبيق نحو درجة توافر الشعور بالاستقلالية وفقاً لطبيعة نشاط تلك المديرية، فأظهرت النتائج بالجدول رقم (٤) أن درجة توافر عناصر الشعور بالاستقلالية من وجهة نظر العاملين في مديريات الخدمات العامة بمحافظة الدقهلية موضع التطبيق كانت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي ٣,٢٠ ، كذلك بينت نتائج الجدول رقم (٤) عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المديرية موضع التطبيق نحو الشعور بالاستقلالية وذلك وفقاً لطبيعة النشاط، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٥ ، الأمر الذي يعني أن العاملين في تلك المديرية متفقين في اتجاهاتهم وآرائهم نحو مستوى الشعور بالاستقلالية في المديرية موضع التطبيق.

أما فيما يتعلق باتجاهات العاملين في مديريات الخدمات العامة موضع التطبيق نحو درجة توافر التمكين النفسي (مأخوذاً بصورة إجمالية) وفقاً لطبيعة نشاط تلك المديرية، فأوضحت نتائج التحليل الواردة بالجدول رقم (٤) أن درجة توافر التمكين النفسي من وجهة نظر العاملين في مديريات الخدمات العامة بمحافظة الدقهلية

موضع التطبيق كانت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي ٣,٢٤ ، وجاء البُعد المتعلق بالشعور بالجدارية من حيث درجة الممارسة المتوسطة، بأعلى متوسط حسابي، أما البُعد المتعلق بالشعور بمعنى العمل فقد جاء في المرتبة الثانية، تلاه البُعد المتعلق بالشعور بالاستقلالية، في حين جاء البُعد المتعلق بالشعور بالتأثير في المرتبة الأخيرة. وأكدت نتائج الجدول رقم (٤) وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المديريات موضع التطبيق نحو التمكين النفسي (مأخوذ بصورة إجمالية)، وذلك وفقاً لطبيعة النشاط، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٥ ، وأن التمكين النفسي يتوافر بصورة أكبر في مديرية الشؤون الصحية والسكان، يليها مديرية التربية والتعليم، ومديرية الإسكان والمرافق، ثم مديرية التموين والتجارة الداخلية، ومديرية التضامن الاجتماعي، ومديرية الطب البيطري، ومديرية الشباب والرياضة، ومديرية الزراعة، ومديرية التنظيم والإدارة، ومديرية القوى العاملة والهجرة، وأخيراً مديرية الطرق والنقل.

وفي ضوء النتائج السابقة فإنه تقرر قبول الفرض الثاني من فروض هذا البحث (مأخوذ بصورة إجمالية) بعد أن تبين من نتائج اختبار تحليل التباين أن هناك اختلاف بين اتجاهات العاملين بمديريات الخدمات العامة موضع التطبيق نحو درجة توافر التمكين النفسي، وفيما يتعلق بأبعاد التمكين النفسي (مأخوذة بصورة فردية) فتبين وجود اختلاف بين اتجاهات العاملين بمديريات الخدمات العامة موضع التطبيق نحو درجة توافر بُعدي الشعور بمعنى العمل، والشعور بالجدارية، في حين اتضح عدم وجود اختلاف بين اتجاهات العاملين نحو بُعدي الشعور بالتأثير، والشعور بالاستقلالية.

٣- طبيعة العلاقة بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي في مديريات الخدمات موضع التطبيق: تم صياغة الفرض الثالث من فروض هذا البحث الذي ينص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء (ممارسات مُعززة للمهارات، وممارسات مُعززة للدوافع، وممارسات مُعززة لفرص المشاركة) وبين التمكين النفسي للعاملين في مديريات الخدمات موضع التطبيق"، ويفيد اختبار مدى صحة هذا الفرض في تحقيق الهدف الثالث من أهداف هذا البحث، ولأغراض التحليل الإحصائي تم تقسيم هذا الفرض إلى أربعة فروض فرعية، وبغرض التحقق من العلاقة بين ممارسات ونظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي بمديريات الخدمات العامة موضع التطبيق تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتدرج، وذلك لتحديد نوع وقوة هذه العلاقة، وكذلك الأهمية النسبية لأبعاد نظم العمل عالية الأداء وفقاً لعلاقتها بالتمكين النفسي، وذلك على النحو الآتي:

فيما يتعلق بالفرض الفرعي الأول الذي ينص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء وبين الشعور بمعنى العمل لدى العاملين في مديريات الخدمات موضع التطبيق"، فأظهرت نتائج التحليل الواردة بالجدول رقم (٥) معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة ١٢,٨٤٩ وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١، كذلك يتضح معنوية معاملات الانحدار أيضاً من خلال قيمة (ت) عند مستوى معنوية ٠,٠١، وهو ما يؤكد على أن ممارسات ونظم العمل عالية الأداء الثلاثة لها القدرة على التنبؤ ببُعد الشعور بمعنى العمل بنسبة (٥١%)، وكانت الممارسات المُعززة للمهارات أكثر أبعاد نظم العمل عالية الأداء تنبؤاً، واحتلت المرتبة الأولى في التأثير على الشعور بمعنى العمل وفسرت (٢١%) من التباين في المتغير

التابع، يليها الممارسات المعززة للدوافع وفسرت (١٩%)، وأخيراً الممارسات المعززة لفرص المشاركة وفسرت (١١%) من التباين في الشعور بمعنى العمل.

أما فيما يتعلق بالفرض الفرعي الثاني الذي ينص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء وبين الشعور بالتأثير لدى العاملين في مديريات الخدمات موضع التطبيق"، فأظهرت نتائج التحليل الواردة بالجدول رقم (٥) معنوية نموذج الانحدار فيما يتعلق بتأثير بُعدين مستقلين فقط (الممارسات المعززة للمهارات، الممارسات المعززة لفرص المشاركة) في المتغير التابع (الشعور بالتأثير)، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة ٣٣,٩٠٤ وهى ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١، كذلك يتضح معنوية معاملات الانحدار لهما أيضاً من خلال قيمة (ت) عند مستوى معنوية ٠,٠١، كما تبين أن هذين البُعدين يسهمان بنسبة (٢٨%) في تفسير الشعور بالتأثير، ويمكن ترتيب هذين من حيث أهميتها وقدرتها على تفسير المتغير التابع إلى الممارسات المعززة للمشاركة حيث فسرت (٢٣%) من التباين في الشعور بالتأثير، يليها الممارسات المعززة للمهارات وفسرت (٥%)، في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي لبُعد الممارسات المعززة للدوافع على الشعور بالتأثير.

جدول رقم (٥)

نتائج تحليل الانحدار المتدرج لاختبار أثر نظم العمل عالية الأداء على التمكين النفسي بالمديريات موضع التطبيق

قيمة (F) ومستوى المعنوية	التغير في R^2 (ΔR^2)	معامل التحديد R^2	قيمة (t) ومستوى المعنوية	قيمة معامل الانحدار (β)	التمكين النفسي	نظم العمل عالية الأداء (الأكثر تأثيراً في المتغير التابع)
*١٢,٨٤٩	٠,٢١	٠,٢١	*٦,١٣٨	٠,٣٢٥	الشعور بمعنى العمل	الممارسات المعززة للمهارات
	٠,١٩	٠,٤٠	*٤,٩٧٤	٠,٣٧٦		الممارسات المعززة للدوافع
	٠,١١	٠,٥١	*٤,١٤٨	٠,٢٩٢		الممارسات المعززة للمشاركة
*٣٣,٩٠٤	٠,٠٥	٠,٠٥	*٤,١٠٣	٠,٢٢٩	الشعور بالتأثير	الممارسات المعززة للمهارات
	٠,٢٣	٠,٢٨	*٤,٣٤٩	٠,٢٤٣		الممارسات المعززة للمشاركة
*٢٠,٠٣٦	٠,٤٠	٠,٤٠	*٧,٦٠٠	٠,٤٥١	الشعور بالجدارة	الممارسات المعززة للمهارات
	٠,١٤	٠,٥٤	*٣,٦٠٣	٠,١٦١		الممارسات المعززة للدوافع
	٠,٠٩	٠,٦٣	*٦,٠٤٤	٠,٣٨٤		الممارسات المعززة للمشاركة
*١١,٨٢١	٠,٠٧	٠,٠٧	*٣,٣٢٩	٠,٣٠٢	الشعور بالاستقلالية	الممارسات المعززة للمهارات
	٠,٤١	٠,٤٨	*٦,٢٨٢	٠,٤٦٦		الممارسات المعززة للمشاركة
*١٧,٠٥٥	٠,١٦	٠,١٦	*٤,٧٥١	٠,٢٦٧	التمكين النفسي	الممارسات المعززة للمهارات
	٠,٠٩	٠,٢٥	*٢,٨٦٤	٠,١٧٣		الممارسات المعززة للدوافع
	٠,٢٨	٠,٥٣	*٥,٠٢٧	٠,٣٩٤		الممارسات المعززة للمشاركة
* معنوي عند مستوى ٠,٠٥						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

فيما يتعلق بالفرض الفرعي الثالث الذي ينص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء وبين الشعور بالجدارة لدى العاملين في مديريات الخدمات موضع التطبيق"، أظهرت نتائج التحليل الواردة بالجدول رقم (٥) معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة ٢٠,٠٣٦ وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١، كذلك يتضح معنوية معاملات الانحدار أيضاً من خلال قيمة (ت) عند مستوى معنوية ٠,٠١، وهو ما يؤكد على أن ممارسات ونظم العمل عالية الأداء الثلاثة لها القدرة على التنبؤ ببعُد الشعور بالجدارة بنسبة (٦٣%)، وكانت الممارسات المُعززة للمهارات أكثر أبعاد نظم العمل عالية الأداء تنبؤاً، واحتلت المرتبة الأولى في التأثير على الشعور بالجدارة وفسرت (٤٠%) من التباين في المتغير التابع، يليها الممارسات المُعززة للدوافع وفسرت (١٤%)، وأخيراً الممارسات المُعززة لفرص المشاركة وفسرت (٩%) من التباين في الشعور بالجدارة.

فيما يتعلق بالفرض الفرعي الرابع الذي ينص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء وبين الشعور بالاستقلالية لدى العاملين في مديريات الخدمات موضع التطبيق"، فأظهرت نتائج التحليل الواردة بالجدول رقم (٥) معنوية نموذج الانحدار فيما يتعلق بتأثير بُعدين مستقلين فقط (الممارسات المُعززة للمهارات، الممارسات المُعززة لفرص المشاركة) في المتغير التابع (الشعور بالاستقلالية)، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة ١١,٨٢١ وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١، كذلك يتضح معنوية معاملات الانحدار لهما أيضاً من خلال قيمة (ت) عند مستوى معنوية ٠,٠١، كما تبين أن هذين البُعدين يسهمان بنسبة (٤٨%) في تفسير الشعور بالاستقلالية، ويمكن ترتيب هذين من حيث أهميتها وقدرتها على تفسير المتغير التابع إلى الممارسات المُعززة للمشاركة حيث فسرت (٤١%) من التباين في الشعور بالاستقلالية، يليها الممارسات المُعززة للمهارات وفسرت (٧%)، في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي لبعُد الممارسات المُعززة للدوافع على الشعور بالاستقلالية.

فيما يتعلق بالفرض الرئيس الثالث الذي ينص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء (ممارسات مُعززة للمهارات، وممارسات مُعززة للدوافع، وممارسات مُعززة لفرص المشاركة) وبين التمكين النفسي لدى العاملين في مديريات الخدمات موضع التطبيق" أظهرت نتائج التحليل الواردة بالجدول رقم (٥) معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة ١٧,٠٥٥ وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١، كذلك يتضح معنوية معاملات الانحدار أيضاً من خلال قيمة (ت) عند مستوى معنوية ٠,٠١، وهو ما يؤكد على أن ممارسات ونظم العمل عالية الأداء الثلاثة لها القدرة على التنبؤ التمكين النفسي (مأخوذ بصورة إجمالية)، وقد كانت الممارسات المُعززة للمشاركة أكثر أبعاد نظم العمل عالية الأداء تنبؤاً، واحتلت المرتبة الأولى في التأثير على الشعور بالتمكين النفسي وفسرت (٢٨%) من التباين في المتغير التابع، يليها الممارسات المُعززة للمهارات وفسرت (١٦%)، وأخيراً الممارسات المُعززة للدوافع وفسرت (٩%) من التباين في التمكين النفسي.

ويخلص الباحث من النتائج السابقة إلى قبول الفرض الرئيس الثالث من فروض هذا البحث بعد أن تبين من نتائج اختبار تحليل الانحدار المتدرج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء (ممارسات مُعززة للمهارات، وممارسات مُعززة للدوافع، وممارسات مُعززة لفرص المشاركة) وبين التمكين النفسي

(مأخوذ بصورة إجمالية) لدى العاملين في مديريات الخدمات موضع التطبيق، كذلك تقرر قبول الفروض الفرعية لهذا الفرض حيث تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء وبين كل بُعد من أبعاد التمكين النفسي (مأخوذ بصورة فردية) لدى العاملين في مديريات الخدمات موضع التطبيق.

تاسعاً: مناقشة النتائج وتفسيرها:

١- توصلت نتائج اختبار الفرض الأول إلى وجود اختلافات بين اتجاهات العاملين بمديريات الخدمات العامة بمحافظة الدقهلية موضع التطبيق نحو ممارسات ونظم العمل عالية الأداء مأخوذة بصورة إجمالية، وذلك باختلاف طبيعة نشاط تلك المديريات، وأن هذه الاختلافات لصالح بعض المديريات موضع التطبيق ومنها مديرية الشؤون الصحية والسكان، يليها مديرية التربية والتعليم، ومديرية الإسكان والمرافق، ومديرية التموين والتجارة الداخلية، ومديرية الطب البيطري، كما تبين من نتائج اختبار هذا الفرض أن أكثر ممارسات ونظم العمل عالية الأداء توافراً بالمديريات موضع التطبيق هي الممارسات المُعززة للمهارات، يليها الممارسات المُعززة للفرص المشاركة، ثم الممارسات المُعززة للدوافع، الأمر الذي يدل على أن معظم هذه المديريات تركز على خضوع جميع المتقدمين لشغل الوظائف بالمديريات إلى مقابلات منظمة أو مهيكلة قبل إجراء التعيين، وتوفير برامج تدريبية للموظفين بالمديريات بصفة دائمة بما يساعدهم على أداء وظائفهم بشكل أفضل.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه عدد من الدراسات في هذا الشأن منها دراسة (Bello-Pintado, 2015) التي أوضحت أن أكثر ممارسات ونظم العمل عالية الأداء توافراً في قطاع التصنيع بأورجواي هي الممارسات المُعززة للمهارات، يليها الممارسات المُعززة لفرص المشاركة، ثم الممارسات مُعززة للدوافع، إلا أنها تختلف من نتائج بعض الدراسات منها دراسة (Ganli et al., 2014) التي أوضحت أن أكثر ممارسات ونظم العمل عالية الأداء توافراً في المنظمات العاملة في قطاع التصنيع، وقطاع المقاولات هي الممارسات المُعززة للدوافع، يليها الممارسات المُعززة للمهارات، ثم الممارسات المُعززة لفرص المشاركة، كذلك دراسة (منطاش، مناع، ٢٠١٧) التي أشارت إلى أن الممارسات مُعززة للدوافع هي الأكثر توافراً في البنوك التجارية الخاصة والمشاركة العاملة في مصر، يليها الممارسات المُعززة للمهارات، ثم الممارسات المُعززة لفرص المشاركة.

وأظهرت نتائج اختبار الفرض الأول أيضاً وجود اختلافات بين اتجاهات العاملين بالمديريات موضع التطبيق وذلك وفقاً لاختلاف طبيعة نشاط تلك المديريات نحو درجة توافر بُعدين فقط من أبعاد نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المُعززة للمهارات، والممارسات المُعززة لفرص المشاركة)، في حين تبين عدم وجود اختلافات بين اتجاهات العاملين بالمديريات موضع التطبيق نحو درجة توافر بُعد الممارسات المُعززة للدوافع، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

- تتفاوت اتجاهات العاملين بالمديريات موضع التطبيق نحو الممارسات المُعززة للمهارات وذلك وفقاً لطبيعة النشاط، وتبين أن مديرية التربية والتعليم، ومديرية الشؤون الصحية والسكان، ومديرية الطب البيطري، ومديرية الإسكان والمرافق، ومديرية التموين والتجارة الداخلية تتميز بدرجة أكبر في توافر الممارسات المُعززة للمهارات، وأشارت النتائج التفصيلية لتحليل العناصر الفرعية الخاصة بهذا البُعد أن

الاختلاف والتباين بين المديرين موضع التطبيق يرجع بصفة أساسية إلى عدة مصادر رئيسية منها أن هذه المديرين تركز على خضوع جميع المتقدمين لشغل الوظائف بالمديرين إلى مقابلات منظمة أو مهيكلة قبل الإجراء بالتعيين، كذلك التركيز والاهتمام بتعيين الأفراد الذين لديهم المهارات المطلوبة لأداء المهام المختلفة، إضافة إلى تميز هذه المديرين بتوفير برامج تدريبية للموظفين بالمديرين بصفة دائمة بما يساعدهم على أداء وظائفهم بشكل أفضل، وذلك بدرجة أكبر من باقي المديرين موضع التطبيق، كما بينت نتائج تحليل العناصر الفرعية لهذا البعد وجود اتفاق بين غالبية المديرين موضع التطبيق على محدودية استخدام نتائج عملية تقييم أداء الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية، كذلك صعوبة حصول الموظفين على فرص حقيقية (مثل الالتحاق ببرامج للدراسات العليا) لتحسين مهاراتهم.

- عدم وجود اختلاف بين اتجاهات العاملين في المديرين موضع التطبيق نحو بُعد الممارسات المعززة للدوافع وذلك وفقاً لطبيعة النشاط، وقد يرجع ذلك إلى أن كافة الممارسات التي تهدف إلى تقديم الدافع والتحفيز الكافي للعاملين من أجل تحقيق مستويات عالية الأداء هي ممارسات موحدة يحكمها قانون العاملين بالدولة سواء من حيث الأجور أو الرواتب، وأساليب التعويضات الأخرى (مثل: المعاشات، والتأمين الصحي،...)، كذلك إجراءات الترقيات وغيرها من الممارسات التي يصعب على إدارة هذه المديرين تعديلها أو تغييرها لتحفيز الموظفين بها نحو تحقيق أهدافها، وقد تتركز بعض الممارسات التي يمكن لإدارة تلك المديرين السيطرة عليها في الاهتمام بعدالة تقييم أداء كل موظف بالمديرية بحيث يعكس أدائه الفعلي.

- تتفاوت اتجاهات العاملين بالمديرين موضع التطبيق نحو الممارسات المعززة لفرص المشاركة وذلك وفقاً لطبيعة النشاط، واتضح أن مديرية الشؤون الصحية والسكان، ومديرية التربية والتعليم، ومديرية الإسكان والمرافق، ومديرية التموين والتجارة الداخلية، ومديرية الزراعة تتميز بدرجة أكبر في توافر الممارسات المعززة لفرص المشاركة، وأظهرت النتائج التفصيلية أن التباين بين المديرين موضع التطبيق يرجع بصفة أساسية إلى أن هذه المديرين تحرص على توفير المعلومات الكافية لكل موظف لفهم دوره المنوط به داخل القسم، والسماح للموظفين بالتواصل مع زملائهم في الأقسام الأخرى لتبادل المعلومات والأفكار التي تساعد على إنجاز العمل بتلك المديرين، كذلك السماح للموظفين بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات الهامة على مستوى القسم أو المديرية، والتواصل المستمر من قبل إدارة تلك المديرين مع الموظفين به لتوضيح رسالتها وأهدافها وخططها، وذلك بدرجة أكبر من باقي المديرين موضع التطبيق، كما أوضحت نتائج تحليل العناصر الفرعية لهذا البعد وجود اتفاق بين غالبية المديرين موضع التطبيق على محدودية وجود نظام واضح للشكاوي، كذلك ضعف الاهتمام بتحديث بطاقات الوصف الوظيفي لمختلف الوظائف بتلك المديرين.

٢- توصلت نتائج اختبار الفرض الثاني إلى وجود اختلافات بين اتجاهات العاملين بمديرين الخدمات العامة بمحافظة الدقهلية موضع التطبيق نحو أبعاد التمكين النفسي مأخوذة بصورة إجمالية، وذلك باختلاف طبيعة نشاط تلك المديرين، وأن هذه الاختلافات لصالح بعض المديرين موضع التطبيق ومنها مديرية الشؤون الصحية والسكان، ومديرية التربية والتعليم، ومديرية الإسكان والمرافق، ومديرية التموين والتجارة

الداخلية، ومديرية التضامن الاجتماعي، كما تبين من نتائج اختبار هذا الفرض أن أكثر أبعاد التمكين النفسي توافراً بالمديريات موضع التطبيق هي الشعور بالجدارة، ثم الشعور بمعنى العمل، تلاه الشعور بالاستقلالية، والشعور بالتأثير، الأمر الذي يدل على أن معظم هذه المديريات يثق الموظف في قدرته على القيام بمهام وظيفيته، وأن مهاراته وقدراته تتوافق مع متطلبات القيام بواجباته الوظيفية، كذلك يشعر الموظف بأهمية ومعنى ما يؤديه من مهام، وأن ما يؤديه من مهام يحقق له الكثير من المعاني الشخصية.

وتختلف هذه النتائج مع ما توصلت إليه بعض الدراسات في هذا الشأن منها دراسة (موسى، ٢٠١٧) التي أوضحت وجود اختلافات بين اتجاهات العاملين بمديرية الشباب والرياضة في محافظة المنوفية نحو ثلاث أبعاد (معنى العمل، والجدارة، والاستقلالية) وذلك وفقاً للمستوى الوظيفي، كذلك أكدت نفس الدراسة أن أكثر أبعاد التمكين النفسي توافراً بتلك المديرية هو بُعد التأثير، يليه بُعد الجدارة، ثم الاستقلالية، ومعنى العمل، كما أكدت نتائج دراسة (Proenca et al., 2017) إلى أن بُعد الاستقلالية في مراكز خدمة العملاء بقطاعات مختلفة في البرتغال هو الأكثر توافراً، يليه الشعور بمعنى العمل، ثم الشعور بالجدارة، والشعور بالتأثير، إلا أن نتائج البحث الحالي تدعم ما توصلت إليه دراسة (Schermuly and Meyer, 2016) التي أكدت على أن أكثر أبعاد التمكين النفسي توافراً في قطاعات مختلفة بألمانيا (التصنيع، وتجارة التجزئة، والنقل، والسياحة، والصحة) هو الشعور بالجدارة، ثم الشعور بمعنى العمل، تلاه الشعور بالاستقلالية، والشعور بالتأثير.

وأظهرت نتائج اختبار الفرض الثاني أيضاً وجود اختلافات بين اتجاهات العاملين بالمديريات موضع التطبيق وذلك وفقاً لاختلاف طبيعة نشاط تلك المديريات نحو درجة توافر بُعدين فقط من أبعاد التمكين النفسي (الشعور بمعنى العمل، والشعور بالجدارة)، في حين تبين عدم وجود اختلافات بين اتجاهات العاملين بالمديريات موضع التطبيق نحو درجة توافر البُعدين الآخرين من أبعاد التمكين النفسي (الشعور بالتأثير، والشعور بالاستقلالية)، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

- تتفاوت اتجاهات العاملين بالمديريات موضع التطبيق نحو الشعور بمعنى العمل وذلك وفقاً لطبيعة النشاط، وأن هذا التباين لصالح بعض المديريات منها مديرية الشؤون الصحية والسكان، ومديرية التربية والتعليم، ومديرية الإسكان والمرافق، ومديرية التموين والتجارة الداخلية، ومديرية الطب البيطري، مقابل باقي المديريات الأخرى، ويمكن إيجاز أهم مصادر هذا التباين في حرص هذه المديريات على دعم إدراك الفرد بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين، وشعور الموظفين بتلك المديريات بأن ما يؤديه من مهام وظيفية يحقق له الكثير من المعاني الشخصية، وذلك بدرجة أكبر من باقي المديريات موضع التطبيق.

- تتفاوت اتجاهات العاملين بالمديريات موضع التطبيق نحو الشعور بالجدارة وذلك وفقاً لطبيعة النشاط، وأن هذا التباين لصالح بعض المديريات منها مديرية الشؤون الصحية والسكان، ومديرية الإسكان والمرافق، ومديرية التربية والتعليم، ومديرية الطب البيطري، ومديرية التموين والتجارة الداخلية، مقابل باقي المديريات الأخرى، ويرجع هذا التباين إلى أن هذه المديريات تحرص على تحسين ثقة الموظف في قدرته على القيام بمهام وظيفته، كذلك شعوره بأن متطلبات القيام بواجباته الوظيفية تتوافق مع ما يتوافر لديه

من قدرات ومهارات، وأنه يمتلك القدرة على التعامل مع التحديات التي قد تواجه أثناء أداء مهام وظيفته، وذلك بدرجة أكبر من باقي المديرات موضع التطبيق.

- عدم وجود اختلاف بين اتجاهات العاملين في المديرات موضع التطبيق نحو بُعدى الشعور بالتأثير، والشعور بالاستقلالية وذلك وفقاً لطبيعة النشاط، وقد يرجع ذلك إلى عدم توجيه الاهتمام الكافي لإعادة النظر في تصميم الوظائف الحكومية، فمعظم الوظائف الحكومية لا تمنح شاغلها الشعور بالتأثير في مجريات الأمور داخل القسم الذي يعمل به أو خارجه، كذلك لا تمنحه الشعور بالاستقلالية في تحديد كيفية أداء واجبات الوظيفة، أو القدرة على أن يقرر بمفرده مواعيد البدء والانهاء من عمله.

٣- توصلت نتائج اختبار الفرض الرئيس الثالث إلى وجود علاقة تأثير لممارسات ونظم العمل عالية الأداء على التمكين النفسي (مأخوذة بصورة إجمالية)، وأكدت على اختلاف درجة التأثير باختلاف أبعاد نظم العمل عالية الأداء، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة التي أثبتت وجود علاقة معنوية إيجابية بين ممارسات ونظم العمل عالية الأداء وبين التمكين النفسي (Bartram et al., 2014; Arefin et al., 2015; Caulil, 2016; Mihail and Kloutsiniotis, 2016)، بينما تختلف مع نتائج دراسة (Ganli et al., 2014) التي أوضحت وجود علاقة معنوية إيجابية بين الممارسات المُعززة للدوافع والتمكين النفسي في المنظمات العاملة في الصين، دون وجود نفس العلاقة بين بُعدى الممارسات المُعززة للمهارات، والممارسات المُعززة لفرص المشاركة وبين التمكين النفسي لدى العاملين بتلك المنظمات.

وأوضحت النتائج وجود علاقة معنوية إيجابية بين كل بُعد من أبعاد نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي لدى العاملين في المديرات موضع التطبيق، ويتبع أثر كل بُعد من أبعاد نظم العمل عالية الأداء على أبعاد التمكين النفسي يتضح الآتي:

- إن درجة توافر الممارسات المُعززة للمهارات تؤثر معنوياً في جميع أبعاد التمكين النفسي (مأخوذاً بصورة فردية)، وكانت أكثر قدرة على تفسير التغيرات في بُعدى الشعور بالجدارة، والشعور بمعنى العمل لدى الموظفين في المديرات موضع التطبيق بدرجة أكبر من تأثير البُعدين الآخرين لنظم العمل عالية الأداء، حيث اتضح أن (٤٠%) من التغيرات التي تحدث في مستوى الشعور بالجدارة، كذلك (٢١%) من التغيرات التي تحدث في مستوى الشعور بمعنى العمل إنما ترجع إلى توافر الممارسات المُعززة للمهارات داخل بيئة العمل في المديرات موضع التطبيق، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة في هذا الشأن (Bartram et al., 2014)، في حين تختلف مع نتائج دراسة (Ganli et al., 2014) التي أشارت إلى عدم وجود علاقة بين درجة توافر الممارسات المُعززة للمهارات وبين بُعدى الشعور بالجدارة، والشعور بمعنى العمل كأبعاد للتمكين النفسي، وفي ضوء نتائج البحث الحالي يمكن القول أن حرص المديرات موضع التطبيق على خضوع جميع المتقدمين لشغل وظائفها إلى مقابلات منظمة أو مهيكلة قبل الإجراء بالتعيين، كذلك الاهتمام بتعيين الأفراد الذين لديهم المهارات المطلوبة لأداء المهام المختلفة، والسعي إلى توفير البرامج التدريبية لموظفيها بصفة دائمة، والتأكيد على استخدام نتائج عملية تقييم أداء الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية، إضافة إلى تسهيل حصول الموظفين على فرص حقيقية (مثل

الاتحاق ببرامج للدراسات العليا) لتحسين مهاراتهم كل ذلك من شأنه أن يساعد المديرين موضع التطبيق على تحسين شعور الموظف بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين، وأن ما يؤديه من مهام وظيفية يحقق له الكثير من المعاني الشخصية، كذلك تحسين ثقته في قدرته على القيام بمهام وظيفته، وشعوره بأن متطلبات القيام بواجباته الوظيفية تتوافق مع ما يتوافر لديه من قدرات ومهارات، وتحسين قدرته على التعامل مع التحديات التي قد تواجه أثناء أداء مهام وظيفته.

- إن درجة توافر الممارسات المُعززة لفرص المشاركة تؤثر معنوياً في جميع أبعاد التمكين النفسي (مأخوذاً بصورة فردية)، وكانت أكثر أهمية وقدرة على التنبؤ ببُعدي الشعور بالاستقلالية، والشعور بالتأثير لدى الموظفين في المديرين موضع التطبيق بدرجة أكبر من تأثير البُعدين الآخرين لنظم العمل عالية الأداء، حيث اتضح أن (٤١%) من التغيرات التي تحدث في مستوى الشعور بالتأثير إنما ترجع إلى توافر الممارسات المُعززة لفرص المشاركة داخل بيئة العمل في المديرين موضع التطبيق، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة في هذا الشأن (Bartram et al., 2014)، في حين تختلف مع نتائج دراسة (Ganli et al., 2014) التي أشارت إلى عدم وجود علاقة بين درجة توافر الممارسات المُعززة لفرص المشاركة وبين بُعدي الشعور بالاستقلالية، والشعور بالتأثير كأبعاد للتمكين النفسي، وتشير هذه النتائج إلى أن التواصل المستمر من قبل إدارة المديرين موضع التطبيق مع الموظفين به لتوضيح رسالتها وأهدافها وخططها، والسماح لموظفيها بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات الهامة على مستوى القسم أو المديرية، كذلك السماح لهم بالتواصل مع زملائهم في الأقسام الأخرى لتبادل المعلومات والأفكار التي تساعد على إنجاز العمل، إضافةً إلى توفير المعلومات الكافية لكل موظف لفهم دوره المنوط به داخل القسم، والعمل على تحديث بطاقات الوصف الوظيفي لمختلف الوظائف بتلك المديرين، ووجود نظام واضح وعادل للشكاوي من شأنه أن يساعد على تحسين قدرة الموظف على التأثير في مجريات الأمور داخل القسم الذي يعمل به أو خارجه بالمديرين موضع التطبيق، كذلك شعوره بالاستقلالية في تحديد كيفية أداء واجباته الوظيفية، وإتاحة الفرصة أمامه لتحديد أسلوب أداء عمله، وتحسين قدرته على أن يقرر مواعيد البدء والانتهاء من عمله.

- إن درجة توافر الممارسات المُعززة للدوافع تؤثر معنوياً على بُعدين فقط من أبعاد التمكين النفسي هما الشعور بمعنى العمل، والشعور بالجدارة، ولكن بدرجة أقل من تأثير الممارسات المُعززة للمهارات، حيث اتضح أن (١٩%) من التغيرات التي تحدث في مستوى الشعور بالجدارة إنما ترجع إلى توافر الممارسات المُعززة للدوافع داخل بيئة العمل في المديرين موضع التطبيق، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة في هذا الشأن (Ganli et al., 2014) التي أوضحت وجود علاقة معنوية إيجابية بين الممارسات المُعززة للدوافع وبعدي الشعور بمعنى العمل، والشعور بالجدارة كأحد أبعاد التمكين النفسي في المنظمات العاملة في الصين، في حين تختلف مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (Rabia and Afsaen, 2015) من عدم معنوية العلاقة مباشرة بين نظم المكافآت والتعويضات وبين الشعور بمعنى العمل كأحد أبعاد التمكين

النفسي لدى العاملين في القطاعات الخدمية المختلفة بباكستان، وفي ضوء هذه النتائج يمكن القول أن الممارسات المُعززة للدوافع تسهم في تحسين الشعور بمعنى العمل والشعور بالجدارة كُبعدي للتمكين النفسي، مما يعني ضرورة اهتمام المديرية موضع التطبيق بوجود ربط بين مستويات الأجر التي يحصل عليها الموظفين ومستوى أدائهم، كذلك الحرص على وضع نظم للمكافآت الفردية وبرامج للمكافآت الجماعية، والحرص على تحسين أساليب التعويضات المختلفة (مثل المزايا الصحية، ومزايا التقاعد، والتأمين الصحي، ...)، إضافةً إلى حرصها على توفير فرص الترقى إعتماً على الكفاءة الأمر الذي ينعكس إيجابياً على تحسين شعور الموظف بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين، وأن ما يؤديه من مهام وظيفية يحقق له الكثير من المعاني الشخصية، كذلك تحسين شعوره بأن متطلبات القيام بواجباته الوظيفية تتوافق مع ما يتوافر لديه من قدرات ومهارات، وقدرته على التعامل مع التحديات التي قد تواجه أثناء أداء مهام وظيفته.

عاشراً: توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث الحالي، ومن خلال الاطلاع على نتائج عديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وما قُدم من اقتراحات في ذلك الصدد، يمكن تقديم بعض التوصيات التي من شأنها تحسين درجة توافر ممارسات ونظم العمل عالية الأداء بما ينعكس إيجابياً على التمكين النفسي لدى العاملين بمديرية الخدمات العامة في محافظة الدقهلية، ويُقترح أن تركز جهود التحسين على ممارساتها الثلاث المتمثلة في الممارسات المُعززة للمهارات، والممارسات المُعززة للدوافع، والممارسات المُعززة لفرص مشاركة العاملين، وذلك على النحو الآتي:

١- الممارسات المُعززة للمهارات:

- ضرورة اهتمام القائمين على إدارة المديرية موضع التطبيق باستقطاب واختيار الأفراد الذين يتمتعون بقدرات ابتكارية، وقدرات عالية من التعلم سواء من المصادر الداخلية أو الخارجية، مع ضرورة تفعيل المواقع الإلكترونية الخاصة بالمديرية في عملية الاستقطاب على اعتبار أنها أصبحت من أهم وسائل الاستقطاب التي تعتمد عليها غالبية المنظمات.
- يتعين على القائمين على إدارة الموارد البشرية الإعداد والاستعداد لعملية التوظيف، ويستوجب ذلك إعداد الاختبارات التخصصية، والنفسية التي من شأنها التعرف على المهارات والقدرات المطلوبة فيمن يتقدم لشغل الوظائف الشاغرة بالمديرية موضع التطبيق، ولا يتم الاكتفاء بالمؤهلات والخبرات فقط.
- ضرورة وضع خطط واضحة لتنمية وتطوير العنصر البشري بالمديرية موضع التطبيق، وذلك من خلال التنوع في الخطط التدريبية المقدمة للموظفين بما يساعد على تهيئة الموظفين الجدد، والموظفين بجميع الأقسام والإدارات، والمجموعات الوظيفية المختلفة (التخصصية، والفنية، والمكتبية)، مع التركيز على تطوير البرامج التدريبية بما يتلاءم مع الاحتياجات التدريبية للموظفين، وتحليل وتقييم نتائج تلك البرامج بشكل دوري لمعرفة مردودها على المستوى الفردي والتنظيمي.

٢- الممارسات المُعززة للدوافع:

- إعادة النظر في هياكل الأجور لجعلها أكثر عدالة بحيث تتفق مع ما يبذله الموظفين من جهود، وفي الوقت نفسه تساير التغييرات البيئية المستمرة خاصةً التغييرات الاقتصادية وما يرتبط بها من ارتفاع تكاليف المعيشة، مع التأكيد على ضرورة استحداث نظام للترقية يعتمد على الكفاءة ووضع آليات تضمن الموضوعية والحيادية في اختيار الكفاءات، وتوفير المعلومات الكافية عن فرص الترقية المتوقعة مستقبلاً باعتبارها حافزاً للموظفين لإثبات كفاءتهم وإبراز قدراتهم الحقيقية.

- إعادة تقييم هيكل نظام التعويضات والمكافآت سواء الفردية أو الجماعية بالشكل الذي يحقق العدالة في هذا الشأن، وذلك بوضع آليات مناسبة تأخذ في اعتبارها تقييمات الأداء الواقعية العادلة، ومنح التعويضات التي تتناسب مع الإسهامات والجهود المبذولة من قبل الموظفين، مع ضرورة الأخذ في الاعتبار التوازن بين نظم المكافآت الفردية والجماعية.

- ضرورة إتباع أسس أو معايير واضحة وموضوعية في تقييم الأداء بحيث ترتبط بجوانب العمل المختلفة بعيداً عن الجوانب والعلاقات الشخصية، كذلك يجب إبلاغ الموظفين بنتائج تقييم الأداء ومناقشتهم لمعرفة نقاط القوة والمحافظة عليها وصيانتها، وتحليل أسباب الضعف واقتراح سبل تجنبها في المستقبل.

٣- الممارسات المُعززة لفرص مشاركة العاملين:

- التأكيد على ضرورة إقامة قنوات اتصال مفتوحة بين المستويات الإدارية العليا والموظفين بالشكل الذي يسمح بتوصل وتوضيح رسالة المديرية وأهدافها وخططها، وكذلك تشجيع الموظفين في مختلف الأقسام على تبادل الأفكار والمعلومات، والاستفادة منها في إنجاز مهام العمل بنجاح، مع ضرورة إشراك الموظفين في اللجان التنظيمية المختلفة سواء على مستوى القسم أو المديرية بما يمكنهم من المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم.

- إعادة النظر في توصيف الوظائف الحكومية من خلال تعديل وصف هذه الوظائف وجعلها أكثر كفاءة، وذلك بجعل واجباتها أكثر تأثيراً وذات معني، وبما يساعد على زيادة شعور الموظف بالتأثير في مجريات الأمور داخل قسمه، وتحسين شعوره بالاستقلالية في تحديد كيفية أداء واجباته الوظيفية، كذلك الحرص على مراجعة تلك التوصيفات بشكل دوري لمواكبة المستجدات في بيئة المديرية موضع التطبيق.

حادي عشر: محددات البحث وتوجهات لبحوث مستقبلية:

سلط البحث الحالي الضوء على العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي في مديريات الخدمات العامة بمحافظة الدقهلية، وموضوع يستحق المزيد من البحوث والدراسات العربية في المستقبل، وقد تم إعداد البحث في ضوء عدد من المحددات التي يمكن توضيحها، ومن ثم اقتراح بعض البحوث المستقبلية على النحو الآتي:

١- تركزت الدراسة التطبيقية لهذا البحث على دواوين (المراكز الرئيسية) مديريات الخدمات في محافظة الدقهلية دون التطرق إلى الوحدات الفرعية التابعة لكل مديرية في مختلف أنحاء المحافظة، ومن ثم يُقترح إجراء

المزيد من البحوث لتطوير مجال التطبيق بحيث يمتد ليشمل هذه الوحدات الفرعية، وكذلك يمكن تغيير مجال التطبيق ليشمل قطاعات أخرى مثل البنوك، وشركات الاتصالات، والجامعات، والشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم.

٢- اعتمد البحث الحالي في اختبار صحة فروضه على المسح الميداني باستخدام قوائم الاستقصاء، والتي تم جمعها والحصول عليها من الموظفين في مديريات الخدمات العامة مع مراعاة طبيعة المجموعة الوظيفية التي ينتمى إليها (التخصصية، والفنية، والمكتبية) عند توزيع الاستقصاء مع استبعاد الخدمات المعاونة لضمان القدرة على استيفاء بيانات قائمة الاستقصاء بشكل سليم، وذلك خلال فترة زمنية محددة من بداية مارس ٢٠١٨ إلى نهاية يونيه ٢٠١٨، ومن ثم يبقى هذا البحث معتمد بشكل رئيسي على وجهات نظر هؤلاء المستقضي منهم بتلك المديريات، ومن ثم يُقترح إجراء بحوث تهدف إلى التعرف على طبيعة الاختلافات بين اتجاهات العاملين نحو نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي وفقاً لطبيعة المجموعات الوظيفية بتلك المديريات، كذلك يمكن إجراء دراسات وبحوث تمتد لفترات زمنية متعاقبة أو مختلفة (Longitudinal Research) لمزيد من التوضيح والفهم لطبيعة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء، والتمكين النفسي بالمديريات موضع التطبيق.

٣- تناول البحث طبيعة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي، ومن ثم يُقترح إجراء دراسات تأخذ بعين الاعتبار بعض المتغيرات الأخرى التي يمكن أن التمكين النفسي مثل جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، والقيادة الأخلاقية، كما يمكن دراسة علاقة التمكين النفسي ببعض المتغيرات الأخرى مثل انعدام الأمان الوظيفي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، كذلك دراسة علاقة نظم العمل عالية الأداء وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل الرسوخ التنظيمي، والتهكم التنظيمي، والسلوكيات العمل المعوقة للإنتاج.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- أبا زيد، رياض أحمد، (٢٠١٠). "أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن"، *مجلة جامعة النجاح للعلوم الإنسانية، جامعة النجاح الوطنية*، ٢٤ (٢): ٤٩٣-٥١٩.
- ٢- أبو زيد، حماده فوزي ثابت، (٢٠١٦). "سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين وعلاقتها بالرضا الوظيفي والإبداع في ظل تأثير القيادة الذاتية والتمكين للمرؤوسين"، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس*، (٤): ١٩٩-٢٣٥.
- ٣- إدريس، ثابت عبد الرحمن، (٢٠٠٨). "بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض"، *الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية*.
- ٤- الابرو، هادي عبد الوهاب؛ النور، الحمزة مالك، (٢٠١٧). "أثر موضع السيطرة وجودة العلاقة في سلوك العمل المنحرف من خلال الثقة في القائد والتمكين النفسي: دراسة تطبيقية على العاملين في مستشفيات البصرة الحكومية"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية*، ١٣ (٢): ٢٠١-٢٣١.
- ٥- العتيبي، سعد مرزوق، (٢٠١٦). "أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض"، *المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، ٣٦ (١): ٢١٣-٢٣٨.
- ٦- الكرداوي، مصطفى محمد، (٢٠١٠). "التمكين النفسي للعاملين بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومي في مصر"، *المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت*، ١٨ (٢): ٢٣٨-٣٢٤.
- ٧- زوين، عمار عبد الأمير؛ الحسناوي، رسل كريم كاظم، (٢٠١٧). "تأثير جودة حياة العمل في التمكين النفسي للعاملين: دراسة استطلاعية في العتبة العلوية المقدسة/ النجف الأشرف"، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء*، ١٣ (٥٣): ١٧١-١٩٦.
- ٨- منطاش، محمد عبد الحكيم؛ مناع، يوسف حامد، (٢٠١٧). "العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وسلوك مشاركة المعرفة: الدور الوسيط لرأس المال المعرفي"، *المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت*، ٢٤ (٢): ٢٦٧-٣١١.
- ٩- موسى، أحمد إبراهيم، (٢٠١٧). "أثر التمكين النفسي للعاملين في مستوى الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على مديرة الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية"، *المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية*، ٤ (١): ٩-٥٨.
- ١٠- نعساني، عبد المحسن عبد السلام؛ الخولي، جمال بدير، (٢٠١٦). "تموذج مقترح للعوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي العاطفي بالتطبيق على القطاع المصرفي في مدينة الرياض"، *المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، ٣٦ (١): ١٠٧-١٢٢.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Afsar, B. and Badir, Y. (2016). "The mediating role of psychological empowerment on the relationship between person-organization fit and innovative work behaviour", *Journal of Chinese Human Resource Management*, 7 (1): 5-26.
- 2- Agarwal, P. and Farndale, E. (2017). "High-performance work systems and creativity implementation: the role of psychological capital and psychological safety", *Human Resource Management Journal*, 27 (3): 440-458.

- 3- Ahmad, I. and Gao, Y. (2018). "Ethical leadership and work engagement: The roles of psychological empowerment and power distance orientation", **Management Decision**, 56 (9): 1991-2005.
- 4- Allen, S., Winston., B., Tatone, G. and Crowson, H. (2018). "Exploring a model of servant leadership, empowerment, and commitment in nonprofit organizations", **Nonprofit Management & Leadership**, 29 (1): 123-140.
- 5- Ananthram, S., Xerri, M. Teo, S. (2018). "High performance work systems and employee outcomes in Indian call centers: a mediation approach", **Personnel Review**, 47(4): 931-950.
- 6- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A. (2000). "**Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off** ", Cornell University Press, Ithaca, NY.
- 7- Arefin, M., Arif, I. and Raquib, M. (2015). "The Mediation Role of Psychological Empowerment in the Relationship between High-Performance Work Systems and Organizational Citizenship Behavior", **European Scientific Journal**, 11 (2): 1857-7881.
- 8- Aydogmus, C., Camgoz, S., Ergeneli, A. and Ekmekci, O. (2018). "Perceptions of transformational leadership and job satisfaction: The roles of personality traits and psychological empowerment", **Journal of Management & Organization**, 24 (1): 81–107.
- 9- Bartram, T., Karimi, L., Leggat, S. and Stanton, P. (2014). "Social identification: linking high performance work systems, psychological empowerment and patient care", **The International Journal of Human Resource Management**, 25(17): 2401-2419.
- 10- Bello-Pintado, A. (2015). "Bundles of HRM practices and performance: empirical evidence from a Latin American context", **Human Resource Management Journal**, 25 (3): 311-330
- 11- Beltran-Martin, I., Bou-Llugar, C., Roca-Puig, V. and Escrig-Tena, A. (2017). "The relationship between high performance work systems and employee proactive behaviour: role breadth self-efficacy and flexible role orientation as mediating mechanisms", **Human Resource Management Journal**, 27(3): 403–422.
- 12- Bonias, D., Bartram, T., Leggat, S. and Stanton, P. (2010). "Does psychological empowerment mediate the relationship between high performance work systems and patient care quality in hospitals?", **Asia Pacific Journal of Human Resources**, 48(3): 319-337.
- 13- Boxall, P. and Macky, K. (2009)." Research and theory on high-performance work systems: progressing the high involvement stream", **Human Resource Management Journal**, 19 (1): 3–23.
- 14- Bushra, A. and Masood, M. (2017). "The Impact of Organizational Capabilities on Organizational Performance: Empirical Evidence from Banking Industry of Pakistan", **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, 11 (1): 408-438.
- 15- Caulil, M. (2016)."The influence of High-Performance Work Systems on job performance; the mediating role of psychological empowerment", **M. Sc. Thesis**, Tilburg School of Social and Behavioral Sciences, Tilburg University.

- 16- Chan, S. H. (2015). "Benevolent leadership, perceived supervisory support, and subordinates' performance The moderating role of psychological empowerment", **Leadership & Organization Development Journal**, 38 (7): 897-911.
- 17- Chin, T., Yean, T. and Yahya, K. (2017). "Ability, Motivation, Opportunity Enhancing Human Resource Management and Corporate Environmental Citizenship: What's the Connection?", **Global Business and Management Research: An International Journal**, 9 (1): 299- 312.
- 18- Choi, J.H. (2008). "Opening the black box: The mediation effect of employee attitudes in the relationship between high performance work systems and performance" , **Ph. D. Dissertation**, University of Wisconsin-Madison.
- 19- De Oliveira, L. and De silva, F (2015). "The Effects of High Performance Work Systems and Leader-Member Exchange Quality on Employee Engagement: Evidence from A Brazilian Non-Profit Organization", **Procedia Computer Science**, 55: 1023-1030.
- 20- Fabi, B., Lacoursière, R. and Raymond, L. (2015). "Impact of high-performance work systems on job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit in Canadian organizations", **International Journal of Manpower**, 36 (5):772-790.
- 21- Ganli, L., Long, Y. and Ming, G. (2014). "Effect of High-Performance Work Systems on Organizational Citizenship Behaviors from China New Generation Employees", **Pakistan Journal of Statistics**, 30 (5): 911-922.
- 22- Gardner, T. M., Wright, P.M. Moynihan, L.M. (2011). "The Impact of Motivation, Empowerment, and Skill-Enhancing Practices on Aggregate Voluntary Turnover: The Mediating Effect of Collective Affective Commitment", **Personnel Psychology**, 64 (2): 315-350.
- 23- Gautam, D. and Ghimire, S. (2017). "Psychological empowerment of employees for competitive advantages: An empirical study of Nepalese service sector", **International Journal of Law and Management**, 59 (4):466-488.
- 24- Gong, Z., Zhang, J., Zhao, Y. and Yin, L. (2017). "The relationship between feedback environment, feedback orientation, psychological empowerment and burnout among police in China", **Policing: An International Journal of Police Strategies & Management**, 40 (2):336-350.
- 25- Guerci, M., Radaelli, G., Siletti, E. Cirella, S. Shani, R. (2013). "The Impact of Human Resource Management Practices and Corporate Sustainability on Organizational Ethical Climates: An Employee Perspective", **Journal of Business Ethics**, 126 (2): 325-342.
- 26- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. 2010. **Multivariate Data Analysis**, (7 th ed) Prentice Hall, New Jersey, NJ.
- 27- Hashish, E., Abdel All, N. and Mousa, A. (2018). "Nurses' perception of psychological empowerment and its relationship to work engagement and job insecurity", **Journal of Nursing Education and Practice**, 8(9): 36-44.
- 28- Huang, Y., Ma, Z. and Meng, Y. (2018). "High-performance work systems and employee engagement: empirical evidence from China", **Asia Pacific Journal of Human Resources**, 56 (3): 341-359.
- 29- Huselid, M. A. (1995). "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", **Academy of Management Journal**, 38 (3): 635-672.

- 30- Islam, T., Khan, M. and Bukhari, F. (2016). "The role of organizational learning culture and psychological empowerment in reducing turnover intention and enhancing citizenship behavior", **The Learning Organization**, 23 (2/3): 156-169.
- 31- Jaiswal, D. and Dhar, R. (2016). "Impact of perceived organizational support, psychological empowerment and leader member exchange on commitment and its subsequent impact on service quality", **International Journal of Productivity and Performance Management**, 65 (1): 58-79.
- 32- Joo, B. and Jo, S. (2017). "The effects of perceived authentic leadership and core self-evaluations on organizational citizenship behavior: The role of psychological empowerment as a partial mediator", **Leadership & Organization Development Journal**, 38(3): 463-481.
- 33- Jyoti, J. and Rani, A. (2017). "High performance work system and organisational performance: role of knowledge management", **Personnel Review**, 46 (8): 1770-1795.
- 34- Kang, Y., Lee, J. and Kim, H. (2017). "A psychological empowerment approach to online knowledge sharing", **Computers in Human Behavior**, 74: 174-187.
- 35- Karatepe, O. and Vatankhah, S. (2014). "The effects of high-performance work practices and job embeddedness on flight attendants' performance outcomes", **Journal of Air Transport Management**, 37: 27-35.
- 36- Karatepe, O. M. (2013). "High-performance work practices and hotel employee performance: the mediation of work engagement", **International Journal of Hospitality Management**, 32 (1): 132-140.
- 37- Kim, S. and Shin, M. (2017). "The effectiveness of transformational leadership on empowerment: The roles of gender and gender dyads", **Cross Cultural & Strategic Management**, 24 (2): 271-287.
- 38- Li, H. and Yu, G. (2017). "A Multilevel Examination of High-Performance Work Systems and Organizational Citizenship Behavior: A Social Exchange Theory Perspective", **EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education**, 13 (8): 5821-5835.
- 39- Lin, Y. and Liu, N. (2016). "High performance work systems and organizational service performance: The roles of different organizational climates", **International Journal of Hospitality Management**, 55: 118-128.
- 40- Marin-Garcia, J. A and Tomas, J. M. (2016). "Deconstructing AMO framework: A systematic review", **Intangible Capital**, 12 (4): 1040-1087.
- 41- Michaelis, B., Wagner, J. and Schweizer, L. (2015). "Knowledge as a key in the relationship between high-performance work systems and workforce productivity", **Journal of Business Research**, 68 (5): 1035–1044.
- 42- Mihail, D. and Kloutsiniotis, P. (2016). "Modeling patient care quality: an empirical high-performance work system approach", **Personnel Review**, 45(6): 1176-1199.
- 43- Moradi, F. and Dashti, N. (2016). "The impact of human resource practices on psychological empowerment", **Management Science Letters**, 6 (7): 455-460.
- 44- Nikpou, A. (2018). "Psychological Empowerment and Organizational Innovation: Mediating Role of Job Satisfaction and Organizational Commitment", **International Journal of Organizational Leadership**, 7 (2): 106-119.

- 45- Ogbonnaya, C. and Valizade, D. (2018). "High performance work practices, employee outcomes and organizational performance: a 2-1-2 multilevel mediation analysis", **The International Journal of Human Resource Management**, 29(2): 239-259.
- 46- Ozaralli, N. (2015). "Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological (felt) empowerment", **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 181: 366-376.
- 47- Ozcelik, G., Aybas, M. and Uyargil, C. (2016). "High Performance Work Systems and Organizational Values: Resource-based View Considerations", **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 235: 332-341.
- 48- Pradhan, R., Panda, M. and Jena, L. (2017). "Transformational leadership and psychological empowerment: The mediating effect of organizational culture in Indian retail industry", **Journal of Enterprise Information Management**, 30 (1): 82-95.
- 49- Proenca, T., Torres, A. and Sampaio, A. (2017). "Frontline employee empowerment and perceived customer satisfaction", **Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, 15 (2): 187-206.
- 50- Rabia, I. and Afsaen, F. (2015). "Achieving Service Performance Through High Performance Work System: Psychological Empowerment as Mediator", **Advanced Science Letters**, 21(5): 1173-1175.
- 51- Rasheed, M., Shahzad, K., Conroy, C. Nadeem, S. and Siddique, M. (2017). "Exploring the role of employee voice between high-performance work system and organizational innovation in small and medium enterprises", **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 24 (4):670-688.
- 52- Schermuly, C. and Meyer, B. (2016). "Good relationships at work: The effects of Leader–Member Exchange and Team–Member Exchange on psychological empowerment, emotional exhaustion, and depression", **Journal of Organizational Behavior**, 37 (5): 673–691.
- 53- Spreitzer, G. (1995). "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation", **Academy of Management Journal**, 38(5): 1442-1465.
- 54- Spreitzer, G., Janasz, S. and Quinn, R. (1999), "Empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership", **Journal of Organizational Behavior**, 20 (4): 511-526.
- 55- Subramony, M. (2009). "A Meta-analytic Investigation of the Relationship between HRM Bundles and Firm Performance", **Human Resource Management**, 48(5): 745–768.
- 56- Tang, G., Yu, B., Cooke, F. and Chen, Y. (2017). "High-performance work system and employee creativity: The roles of perceived organizational support and devolved management", **Personnel Review**, 46 (7):1318-1334.
- 57- Tay, L., Tan, F. and Yahya, K. (2017). "The Power of Ability- Motivation- Opportunity Enhancing Human Resource Management Practices on Organizational Ethical Climate", **International Journal of Business and Society**, 18 (3): 547-562.
- 58- Tian, A.W., Cordery, J. and Gamble, J. (2016). "Staying and performing: How human resource management practices increase job embeddedness and performance", **Personnel Review**, 45 (5): 947-968

- 59- Tung, F. (2016). "Does transformational, ambidextrous, transactional leadership promote employee creativity? Mediating effects of empowerment and promotion focus", **International Journal of Manpower**, 37 (8): 1250-1263.
- 60- Ubeda-Garcia, M., Claver-Cortes, E., Marco-Lajara, B. Zaragoza-Saez, P. and García-Lillo, F. (2018). "High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility", **Journal of Business Research**, 88: 397-406.
- 61- Vatankhah, S., Javid, E. and Raoofi, A. (2017). "Perceived organizational support as the mediator of the relationships between high-performance work practices and counter-productive work behavior: Evidence from airline industry", **Journal of Air Transport Management**, 59: 107-115.
- 62- Wang, D., Gan, C. and Wu, C. (2016). "LMX and employee voice: A moderated mediation model of psychological empowerment and role clarity", **Personnel Review**, 45 (3): 605-615.
- 63- Zhong, L., Wayne, S. and Liden, R. (2016). "Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: A cross-level investigation", **Journal of Organizational Behavior**, 37 (6): 823–844.
- 64- Zhu, C., Liu, A. and Chen, G. (2018). "High performance work systems and corporate performance: the influence of entrepreneurial orientation and organizational learning" **Frontiers of Business Research in China**, 12 (4): 1-22.
- 65- Vermeeren, B. (2017). "Influencing public sector performance: studying the impact of ability, motivation- and opportunity-enhancing human resources practices on various performance outcomes in the public sector", **International Review of Administrative Sciences**, 83 (4): 717-737.