

التمكين النفسي وعلاقته بكلٍّ من الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل لدى العاملين في شركات التأمين الخاصة بمدينة الرياض

د. سعد بن مرزوق العتيبي

أستاذ إدارة الموارد البشرية المشارك

جامعة الملك سعود

المملكة العربية السعودية

المخلص

تهدف الدراسة الرأهنة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين النفسي وكلٍّ من الالتزام التنظيمي، والاندماج في العمل، لدى عينة من العاملين في شركات التأمين الخاصة بمدينة الرياض، والتعرف على مدى مساهمة أبعاد التمكين النفسي في التنبؤ بالالتزام التنظيمي، والاندماج في العمل، وقد تكونت عينة الدراسة من (221) موظفًا يعملون في شركات التأمين الخاصة. واشتملت أدوات الدراسة على: مقياس التمكين النفسي (Spreitzer, 1995)، ومقياس الالتزام التنظيمي (Meyer et al., 1993)، ومقياس الاندماج في العمل (Schaufeli et al., 2006)، وقد بيّنت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التمكين النفسي وكلٍّ من: الالتزام التنظيمي، والاندماج في العمل، وأظهرت النتائج أنّ متغير التمكين النفسي أسهم بنسبة دالة إحصائية في التنبؤ بكلٍّ من: الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل لدى العاملين في شركات التأمين الخاصة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لثلاث من أبعاد التمكين النفسي في كل من الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل وهي على الترتيب من حيث قوة التأثير: المعنى، والكفاءة، والاستقلالية الذاتية، في حين لم تثبت معنوية بعد التأثير.

الكلمات المفتاحية: التمكين النفسي، الالتزام التنظيمي، الاندماج في العمل، شركات التأمين الخاصة.

المقدمة

تهدف الدراسة الرأهنة إلى اكتشاف العلاقة بين التمكين النفسي، وكلٍّ من الالتزام التنظيمي، والاندماج في العمل لدى العاملين في شركات التأمين الخاصة بمدينة الرياض، كما تهدف إلى توضيح دور التمكين النفسي كأحد المتنبئات النفسية لكلٍّ من الالتزام التنظيمي، والاندماج في العمل. حتمت المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية على المنظمات أن تولي الاهتمام لتبني المفاهيم الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية (العتيبي، 2005). وانطلاقاً من أهمية إطلاق طاقات رأس المال البشري وقدراته؛ باعتباره أحد المكونات الجوهرية التي تحقق للمنظمة القدرة على التكيف لمواجهة تحديات التغيير، أصبح من الضروري أن تلجأ العديد من المنظمات للاهتمام بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين.

يشكّل الموظفون في الصفوف الأمامية في قطاع الخدمات أهمّ عناصرها البشرية؛ لدورهم المباشر في مواجهة العملاء. وتمكين الموظفين للتعامل مع احتياجات العملاء والمشكلات التي يواجهونها، بدلاً من أن يُطلب منهم انتظار المديرين للعناية بالعملاء، وقد يكون ذلك أسلوباً غير مناسب لإرضاء العملاء. بالنسبة لشركات التأمين الخاصة فإنّ تمكين الموظفين يمثل عملية لتحقيق اللامركزية في صنع القرار في المنظمة، حيث يمنح المديرين المزيد من السلطة التقديرية والاستقلالية الذاتية لموظفي الصفوف الأمامية.

* تم استلام البحث في مايو 2017، وقبل للنشر في أغسطس 2017.

يشكر الباحث عمادة البحث العلمي بجامعة الملك سعود، ممثلة في مركز بحوث كلية إدارة الأعمال على دعمها المالي لهذا البحث.

جذب الدور المهم للتمكين النفسي في تحقيق الفاعلية التنظيمية (Conger and Kanungo, 1988; Spreitzer, 1997) اهتماماً واسعاً من الباحثين منذ ثمانينيات القرن الماضي. وأكّدت العديد من الدراسات أنّ الموظفين الممكّنين يمتلكون المرونة، والقدرة على الإبداع، والمبادرة في عملهم، وهم أكثر التزاماً ورضاً واندماجاً في وظائفهم، وقدرة على إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية (Amundsen and Martinsen, 2105; Kasekende et al., 2016; Khany and Tazik, 2016; Kosar and) (Naqvi, 2016; Srivastava and Dhar, 2016; Ugwu et al., 2014; Sangar and Rangnekar, 2014; Bhatnager, 2005).

وعلى الرغم من وفرة الدراسات حول مفهوم التمكين النفسي، ودوره في تحقيق نتائج العمل الإيجابية في أدبيات الإدارة وعلم النفس التنظيمي، فإنّ عددًا قليلاً من هذه الدراسات بحثت التمكين النفسي وعلاقته بالنتائج الإيجابية في العمل في المملكة العربية السعودية (على سبيل المثال: أحمد، 2011؛ الحربي، 2013؛ الطعاني والسويحي، 2013؛ نافع، 2009)؛ لذلك جاءت هذه الدراسة لتساهم في التعرف على التمكين النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاندماج في العمل؛ وذلك بالتطبيق على شركات التأمين الخاصة بمدينة الرياض، المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة

بالرغم من الاهتمام الملاحظ في السنوات الأخيرة بمفهوم التمكين النفسي وعلاقته بالنتائج الإيجابية في العمل، لم تحظ دراسة هذا المفهوم في منظمات الأعمال العربية بالاهتمام النظري والتطبيقي (العتيبي، 2005؛ 2009). حتى الدراسات التي تمّت في السياق العربي (على سبيل المثال: أبا زيد، 2010؛ الحارثي وآل الشيخ، 2017؛ عبد الوهاب، 2012؛ المبيضين والطرّوانة، 2011؛ نافع، 2009؛ نجم، 2014)؛ لم تُعد دراسة التمكين النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاندماج في العمل اهتماماً يُذكر.

تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على العلاقة بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي والاندماج في العمل في شركات التأمين الخاصة بمدينة الرياض؛ وهو ما قد يُسهم في تطوير بيئة عمل تأخذ في الاعتبار أهمية التمكين النفسي ودوره في تحقيق نتائج إيجابية متصلة بالعمل؛ ومن ثمّ العمل على تعزيز تصوّرات الموظفين بالتمكين النفسي؛ لذلك فإنّ هذه الدراسة تهدف إلى الإجابة عن السؤال التالي:

- هل يُسهم التمكين النفسي في التنبؤ بكلٍ من الالتزام التنظيمي، والاندماج في العمل لدى العاملين في شركات التأمين الخاصة بمدينة الرياض؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- الكشف عن طبيعة العلاقة بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي والاندماج في العمل لدى العاملين في شركات قطاع التأمين في القطاع الخاص - محلّ الدراسة.
- معرفة مدى إسهام التمكين النفسي في التنبؤ بالالتزام التنظيمي والاندماج في العمل لدى العاملين في شركات قطاع التأمين في القطاع الخاص - محلّ الدراسة.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع الذي تتصدّى لدراسته، وهو العلاقة بين التمكين النفسي وبعض نتائج العمل الإيجابية، حيث إنه لا تزال هناك حاجة إلى تلك الدراسات؛ نظراً لحدّثة ومحدودية الدراسات التي تناولت هذا المفهوم في البيئة العربية، والسعودية على وجه الخصوص.

وتبدو أهمية الدراسة من أنها تتناول مفهوم التمكين النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاندماج في العمل لدى العاملين في شركات التأمين الخاصة بمدينة الرياض، واهتمام الدراسة بشريحة مهمّة في قطاع الأعمال الخاص في المملكة العربية السعودية، وهم الموظفون في شركات التأمين الخاصة.

وتكمن أهمية دراسة مفهوم التمكين النفسي في أهمية دوره في تحقيق الوصول لنتائج عمل إيجابية، فقد أكدت العديد من الدراسات التأثير الإيجابي للتمكين النفسي على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة والاندماج في العمل (Jose, 2014; Bhatnager, 2005; Dust et al., 2014; Spreitzer, 1995; Kosar and Naqvi, 2016).

أما من الناحية التطبيقية، فتكمن أهمية الدراسة في الاستفادة مما تُسفر عنه نتائج هذه الدراسة في مجال الإدارة، من خلال توجيه القائمين على العملية الإدارية نحو العمل على تهيئة بيئة عمل تُطلق طاقات موردها البشري وقدراته، وتطوير مستويات رفاهية العاملين، وتنظيم برامج لتطوير مهارات الموظفين وقدراتهم للوصول إلى الفاعلية التنظيمية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

التمكين النفسي

يُعدُّ مفهوم التمكين من المفاهيم التي شاع استخدامها في مكان العمل في السنوات الماضية، ومن أسباب انتشار هذا المفهوم النظر إليه كعنصر حاسم لزيادة الفاعلية التنظيمية (Conger and Kanungo, 1988; Spreitzer, 1997). ولا يختلف مفهوم التمكين عن غيره من المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث تزخر الأدبيات بالعديد من التعريفات والتفسيرات المختلفة؛ فالبعض يرى التمكين كتفويض للسلطة، وتوزيع سلطة صنع القرار على الموظفين أصحاب المراتب الدنيا، وتيسير وصول الموظفين للمعلومات (Blanchard et al., 1996; Harley, 1999; Bowen and Lawler, 1992). على سبيل المثال، يصف (Harley, 1999:43) التمكين «كتفويض السلطة للموظفين، وتبادل المعلومات بين مختلف مستويات التنظيم» أما كلٌّ من (Bowen and Lawler, 1992) فينظران للتمكين كمشاركة في المعلومات، والمعرفة، والمكافآت، والسلطة لموظفي الصفوف الأمامية في المنظمة. ويرى (Blanchard et al., 1996) وزملاؤه التمكين على أنه «تبادل المعلومات ومشاركة الموظفين في بناء الفريق والهيكل التنظيمية». ويعتبر كلٌّ من (Quinn and Spreitzer, 1997) هذا النوع من التمكين أنه «المنهج الميكانيكي».

وفقاً للمنهج «الميكانيكي» أو ما يُطلق عليه باحثون آخرون المنهج البنائي أو الهيكلي؛ فالتمكين مجموعة من السياسات والممارسات التي تسنها الإدارة بهدف تسلسل السلطة، وسلطة اتخاذ القرار، والمسئولية، من المستويات العليا وصولاً للمستويات الدنيا في المنظمة (Bowen and Lawler, 1992; Conger and Kanungo, 1988; Spreitzer, 2007). ويركز المنهج البنائي أو الهيكلي على الممارسات الإدارية الرامية إلى تمكين الموظفين في المستويات التنظيمية الأدنى. على هذا النحو، يختلف مفهوم التمكين عن الممارسات التقليدية؛ بمعنى أنه ينطوي على تفويض مسؤوليات صنع القرار وتوفير إمكانية الوصول للمعلومات والموارد إلى أدنى مستوى ممكن في التسلسل الهرمي (Rothstein, 1995; Bowen and Lawler, 1992, 1995). الفكرة المركزية للمنهج البنائي تنطوي على تبني التمكين في المنظمة كسلوكيات ومهارات إدارية مثل: تفويض صلاحيات اتخاذ القرارات للموظفين، إلى جانب منحهم السلطة التقديرية للتصرف بحرية (Mills and Ungson, 2003).

وتجدر الإشارة إلى إمكانية تبني المنظمات لبرامج التمكين؛ وذلك من خلال تطبيق السياسات والممارسات التي تعزز تبادل المعلومات، والمعرفة، والمكافآت، والسلطة بين مختلف المستويات الإدارية (Lawler et al., 1995). ويحدث ذلك عندما تتخلى المنظمات عن الأسلوب التقليدي الهرمي، وتتبنى نموذج الاندماج العالي. وتستخدم المنظمات التي تنحى للاندماج العالي أساليب إدارية متعددة لخلق بيئة تشجع التفكير بأسلوب استراتيجي، وتحمل المسئولية الشخصية للأعمال التي تُؤدى (Lawler, 1986).

منذ بداية التسعينيات الميلادية من القرن الماضي، شهدت بحوث علم النفس التنظيمي تحولاً في النظر لتمكين الموارد البشرية كظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد (Conger and Kanungo, 1988; Thomas and Velthouse, 1990). قد جادل العديد من الباحثين في أن هناك فرقاً بين التصرفات الإدارية المحددة وتصورات الموظفين ذات الصلة بهذه التصرفات (Thomas and Velthouse, 1990). ومن ثم، تعامل العديد من الباحثين (Thomas and Velthouse, 1990; Quinn and Spreitzer, 1997; Ford and Fottler, 1995) مع التمكين كمفهوم متعدد الأبعاد، وأن هناك اختلافاً في تصورات الأفراد لمعنى التمكين. ويُطلق كلٌّ من (Quinn and Spreitzer, 1997) على هذا المنهج «الأسلوب العضوي»، بينما

يُطلق عليه باحثون آخرون التمكين النفسي (Conger and Kanungo, 1988). يركز التمكين النفسي بشكل محدد على شعور وتصورات الموظفين نحو تجربة التمكين؛ فالتمكين النفسي متغير مستمر يعكس درجة الشعور بالتمكين، عوضاً عن وجود أو غياب التمكين (Spreitzer, 1995). وينتج عن التمكين النفسي إطاراً فعالاً للعمل، الذي يدفع الأفراد للسعي والشعور بالقدرة على تشكيل أدوار وبيئة العمل (Spreitzer, 1995).

وأوضح كلٌّ من (Conger and Kanungo, 1988) مفهوم التمكين كعملية لتحفيز الكفاءة الذاتية، وعرفاً التمكين كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للموظفين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز شعورهم بالضعف، والعمل على إزالتها والتغلب عليها من خلال الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية؛ وذلك في الاعتماد على تقديم معلومات راجعة للموظفين عن فاعليتهم الذاتية. ومن ناحية أخرى، طور (Thomas and Velthouse, 1990) هذا النموذج من خلال تعريف التمكين النفسي كزيادة في تحفيز المهام الداخلية، واقترح نموذج التمكين الإدراكي، الذي يتضمن أربعة أبعاد: المعنى، الكفاءة، الاختيار، والتأثير. يُقصد بالمعنى تقييم الأفراد لأهداف العمل، اعتماداً على المعايير ونظام القيم الشخصية للفرد (Thomas and Velthouse, 1990)، وتشير الكفاءة إلى تقييم الأفراد للمعرفي لقدرتهم على إنهاء مهام عملهم. ويعني الاختيار أن الأفراد يمتلكون حرية التصرف في عمليات العمل وسلوكياته، ويُقصد بالتأثير مدى تأثير أداء الأفراد على النتائج الاستراتيجية، والإدارية، والتشغيلية للمنظمة (Ashforth, 1989).

وعرّفت (Spreitzer, 1995: 1444) التمكين النفسي بأنه «بناءً تحفيزي يتجلى في أربعة أبعاد إدراكية، هي: المعنى، والكفاءة، والاستقلالية الذاتية، والتأثير». وينطوي المعنى على «قيمة ومعنى متطلّبات دور العمل وتقييمه وفقاً لمعايير القيم الشخصية للفرد» (Spreitzer, 1995: 1443). ويتضمن المعنى «تطابق بين متطلّبات دور العمل والمعتقدات والسلوكيات» (Spreitzer, 1995: 1443). ويُقصد بالكفاءة أو الفاعلية الذاتية «إيمان الفرد بقدرته على أداء العمل بمهارة» (Spreitzer, 1995: 1443). أمّا الاستقلالية الذاتية، فيُقصد بها «شعور الفرد بامتلاكه للمبادرة وتنظيم الإجراءات» (Spreitzer, 1995: 1443). وأخيراً، يُقصد بالتأثير «درجة تأثير الفرد على النتائج الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية في العمل» (Spreitzer, 1995: 1443). وهكذا، وفقاً (Spreitzer, 1995: 1444) فالتمكين حالة نفسية من خلال «التوجه النشط للعمل، وشعور الفرد ورغبته بأنه قادرٌ على تشكيل دور العمل والسياق التنظيمي». في هذه الدراسة، سوف نعتد على تعريف (Spreitzer, 1995: 1444) للتمكين النفسي بأنه «بناءً تحفيزي يتجلى في أربعة أبعاد إدراكية: المعنى، الكفاءة، والاستقلالية الذاتية، والتأثير».

وشهدت أدبيات الإدارة خلال السنوات الماضية، العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة التمكين، والكشف عن علاقته بالعديد من المتغيرات التنظيمية مثل: الأداء. (Bordin, et al., 2007; Koberg, et al., 1999; O'Zaralli, 2003)، واندماج العاملين (Ugwu et al., 2014; Jose, 2014)، وسلوك المواطنة التنظيمية (Kasekende et al., 2014; Dust et al., 2014)، والالتزام الوظيفي (Gohar et al., 2015; Bhatnager, 2005)، والثقة (Moye and Henkin, 2006; Ergeneli et al., 2007)، والرضا الوظيفي (Seibert et al., 2004; Spreitzer, 1995; Kummur and Moorthy, 2015; Chan et al., 2015).

في السياق العربي، وبالرغم من أن أدبيات الإدارة شهدت خلال السنوات الأخيرة الماضية العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة التمكين النفسي، والكشف عن علاقته بالعديد من المتغيرات التنظيمية المهمة، بما فيها السلوك الإبداعي (الحاج ونعيمة، 2016؛ المبيضين والطرّوانة، 2011؛ شوشة، 2011) الرضا الوظيفي (قريش والسبتي، 2015؛ بوخلوة بن قرينة، 2015)، الولاء التنظيمي (عبد الوهاب، 2012)، والصّمت التنظيمي (رضوان، 2015)، والأداء (ياسين، 2013؛ الحراحشة والهبني، 2006)، والإبداع التنظيمي (أحمد، 2011؛ البشاشة، 2008؛ عبد الحفيظ ومسعود، 2016) الاغتراب الوظيفي (ثاميدى، 2013)، والثقة (الخشالي، الزعبي، والقطب، 2011)، والعدالة التنظيمية (AlQurashi, 2015)، سلوكيات المواطنة التنظيمية (أبا زيد، 2010؛ نعساني، 2013؛ قاسم، 2011؛ العثمان، 2014)، والاستغراق التنظيمي (نجم، 2014)، إلا أنها لم تُعد دراسة العلاقة بين التمكين النفسي والاندماج في العمل اهتماماً يُذكر.

الالتزام التنظيمي

حظي مفهوم الالتزام التنظيمي على مدى العقود الماضية على قدر كبير من الاهتمام في أدبيات السلوك التنظيمي (Meyer and Allen, 1997; Mathieu and Zajac, 1990; Iverson and Roy, 1994; e.g. Bateman and Strasser, 1984; Price and Mueller, 1986; Mowday et al., 1982). ويمكن تفسير الالتزام التنظيمي بالارتباط النفسي الذي يشعر به الموظف تجاه منظمته (O'Reilly and Chatman, 1986) أو أنها القوة التي تربط الفرد بالمنظمة (Allen and Meyer, 1990)، ويمكن تحديدها بمدى قوة ارتباط وتوحد الفرد مع المنظمة (Mowday et al., 1979). ويرجع الاهتمام بمحددات الالتزام التنظيمي، إلى أسباب عدة، إنَّ الالتزام التنظيمي مُركَّب مستقرٌ نسبياً على مرِّ الزمن (Porter et al., 1974)، أكدت الدراسات السابقة - وبشكل ثابت - على الارتباط السلبي بين الالتزام التنظيمي ودوران الموظفين، والغياب، وضغوط العمل، والارتباط الإيجابي بالأداء الوظيفي (Mathieu and Zajac, 1990; Riketta, 2002; Steers, 1977; Griffeth et al., 2000). العتيبي، 1993؛ القطان، 1987؛ تقي، 2002؛ المعشر، 2003)، والأداء التنظيمي (Benkoff, 1997; Maiga and Jacobs, 2004).

وقد أكدت الدراسات السابقة أيضاً على الارتباط الإيجابي بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي (Mathieu and Zajac, 1990; الأحمدى، 2006؛ خطاب، 1988؛ المير، 1995)، والعدالة التنظيمية (أبوتايه والقطاونة، 2009؛ العجمي، 1998؛ الفهداوي والقطاونة، 2004). ويرتبط الالتزام التنظيمي أيضاً بدور العمل، وخصائص الوظيفة (Van et al., 2000; Niehoff et al., 2001; Liu and Norcio, 2008; Lin and Hsieh, 2002). والخصائص الديموغرافية مثل الجنس، والعمر، والمنصب الوظيفي، والمؤهل التعليمي، وسنوات الخدمة (تقي، 2002؛ العضيلة، 1995؛ العتيبي والسواط، 1990; Mathieu & Zajac, 1990; Mowday et al., 1997; Meyer et al., 2002).

قدم كلٌّ من (Meyer and Allen, 1991) مساهمة في اقتراح نموذج من ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي، التي وفّرت الإطار السائد لأبحاث الالتزام التنظيمي في العقد الماضي (Tsai and Huang, 2008)، ويتكون النموذج من ثلاثة أبعاد: (1) العاطفي، (2) والمعيارية، (3) والمستمر، والتي تُستخدم في هذه الدراسة لقياس الالتزام التنظيمي للموظفين في شركات التأمين الخاصة. يعكس الالتزام العاطفي رغبة الموظف في أن يتعلّق عاطفياً ويشارك في المنظمة (Meyer and Allen, 1997). نتيجة لذلك، يصبح من الطبيعي تقريباً للفرد أن يكون مرتبطاً عاطفياً ويستمتع باستمرار عضويته في المنظمة (Steers, 1977). يبقى الموظفون ذوو الالتزام العاطفي القوي مع المنظمة لأنهم يرغبون في ذلك، بينما يبقى الموظفون ذوو الالتزام المعيارية العالي أنهم يشعرون بأنهم يجب عليهم ذلك (Meyer et al., 1993). وتؤكد العديد من الدراسات الارتباط الإيجابي بين الالتزام العاطفي وتحدي الوظيفة، درجة الاستقلالية الذاتية، وتنوع مهارات الموظف المستخدمة، المشاركة في صنع القرار، المعاملة العادلة، وتعزيز الأهمية الشخصية والكفاءة (Dewettinck; Albrecht and Andretta, 2011). (and Van Ameijde, 2011).

الالتزام المعيارية هو نتيجة لشعور الموظف بالالتزام بالبقاء في المنظمة. يرتكز الولاء المعيارية على التزام الموظف بالبقاء استناداً إلى الاعتقاد بأن التصرف الذي قام به هو «الشيء الصحيح والأخلاقي» (Meyer and Allen, 1991). وجدت دراسة (Vardi et al., 1989) وزملاؤه أن الموظف الذي تدسّق قيمه الثقافية مع رسالة المنظمة يُظهر التزاماً معيارياً أقوى. أخيراً، الالتزام المستمر هو استجابة محسوبة للموظف للبقاء في المنظمة بعد النظر في التكاليف المرتبطة بترك المنظمة. وتقتصر البحوث المتعلقة بالالتزام المستمر أن الموظفين يقيمون الفائدة من البقاء في مقابل البحث عن عمل جديد، أو الانتقال إلى مكان عمل جديد (McDermott et al., 1996).

التمكين النفسي والالتزام التنظيمي

تدعم نظرية التبادل الاجتماعي التي تقترح أن التصرفات من قِبَل المديرين التي تهدف للنفع من خلال تمكين العاملين، سوف تؤدي إلى زيادة رغبة الموظفين في الاستعداد للبقاء في منظماتهم، العلاقة بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي (Elloy, 2012). كما تشير العديد من الدلائل النظرية والتطبيقية إلى أن الالتزام التنظيمي هو نتيجة مقبولة لممارسات التمكين الإدارية (Jiang et al., 2011; Kuo et al., 2010; Randolph and Kemery, 2011). فالظروف التي

توفّرهما عملية التمكين، مثل فرص الاستقلالية الذاتية في اتخاذ القرار، التحدي، والمسئولية تجعل الموظفين يقدرّون تقديرًا عاليًا الأجواء والظروف التي توفّرهما عملية التمكين. بدوره، قد يؤدي هذا التقدير إلى الشعور بمعنى العمل، والكفاءة، والاستقلالية الذاتية (Liden et al., 2000). ونتيجة لذلك؛ فمن المرجح أن يردّ الموظفون مثل هذا التقدير من خلال الالتزام تجاه منظمّاتهم (Avolio et al., 2004)

توصّلت الدّراسات التي بحثت العلاقة بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي لنتائج متفاوتة (e.g. Bhatnager, 2007; Chen and Chen, 2008)؛ فبعض الدّراسات أشارت إلى وجود علاقة بين أبعاد التمكين النفسي والالتزام التنظيمي، كدراسة (Liden et al., 2000) التي أظهرت وجود ارتباط بين أبعاد التمكين النفسي: المعنى ($r=0.59$)، والاستقلالية الذاتية ($r=0.43$)، التأثير ($r=0.42$)، والكفاءة ($r=0.16$) بالالتزام التنظيمي. كما أكدت دراسة (Malik et al., 2013) كذلك وجود علاقة ارتباط مُمهّمة بين جميع أبعاد التمكين النفسي والالتزام التنظيمي. وعلى غرار الدّراسة السابقة، أجرى (Hamid et al., 2013) دراسة بهدف فحص العلاقة بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي، على عينة شملت 258 معلّمًا. وأشارت النتائج إلى وجود ارتباط بين الالتزام التنظيمي وجميع أبعاد التمكين النفسي: المعنى ($r=0.488$)، الكفاءة ($r=0.377$)، الاستقلالية الذاتية ($r=0.426$)، والتأثير ($r=0.289$). كذلك قام كلٌّ من (Joo and Shim, 2010) بدراسة شملت (294) موظفًا يعملون في عدد من منظمّات القطاع العامّ في كوريا الجنوبيّة؛ لمعرفة الدور الوسيط لثقافة التعلم التنظيمي بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي، وأشارت النتائج إلى أنّ التمكين النفسي وثقافة التعلم التنظيمي تتأثر إيجابيًا، وبشكل كبير، بمستوى الالتزام التنظيمي للموظفين.

وأشارت دراسات أخرى إلى وجود علاقة بين بعض أبعاد التمكين النفسي والالتزام التنظيمي: كدراسة (Chen and Chen, 2008) التي أكدت وجود علاقة بين كلٍّ من بُعد التأثير والمعنى والكفاءة والالتزام التنظيمي. أمّا دراسة (Kraimer et al., 1999) فقد أكدت وجود ارتباط بين كلٍّ من بُعدي الاستقلالية الذاتية والتأثير والالتزام التنظيمي. وأظهرت دراسة (Jha, 2011) في قطاع التكنولوجيا في الهند أنّ التمكين النفسي يؤثر إيجابيًا على الالتزام العاطفي والمعياري، ولكن له تأثيرًا سلبيًا على الالتزام المستمر. كما وجدت دراسة (Seibert et al., 2011) الطولية أنّ كلاً من بُعدي الكفاءة والتأثير يؤثران في زيادة الالتزام التنظيمي. وتشير العديد من الدلائل إلى أنّ الموظفين الممكّنين يُظهرون التزامًا أفضل نحو منظمّاتهم؛ فالموظفون الذين يشعرون بالتمكين النفسي يميلون إلى أن يكونوا أكثر تركيزًا، ومرونة وتحفيزًا ذاتيًا (Kraimer et al., 1999; Givens, 2011). ويُقصد بالموظفين الممكّنين أولئك الأفراد الذين يُتاح لهم فرصة الاختيار وحرية المبادرة والبدء في تنفيذ المهام، والكفاءة الذاتية، والمعنى، وفرصة إحداث التأثير في مكان العمل؛ وعليه يمكن صياغة الفرض الرئيس كالتالي:

الفرضية الأولى: هناك علاقة جوهريّة بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي. ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- هناك علاقة إيجابية جوهريّة بين التمكين النفسي والالتزام المستمر.
- هناك علاقة إيجابية جوهريّة بين التمكين النفسي والالتزام العاطفي.
- هناك علاقة إيجابية جوهريّة بين التمكين النفسي والالتزام المعياري.

الفرضية الثانية: يمكن التنبؤ بالالتزام التنظيمي من خلال بالتمكين النفسي.

الاندماج في العمل

لقد حاز موضوع الاندماج في العمل على اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي في السّنوات العشرين الماضية (Schaufeli et al., 2003)؛ وذلك لدوره الكبير في التأثير على المواقف والسلوكيات في مجال العمل (Christian et al., 2011). كشفت الدّراسات السابقة عن وجود ارتباط إيجابي بين الاندماج في العمل مع الرّضا الوظيفي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والأداء، والرفاهية النفسية، وارتباط سلبيّ مع تركّ العمل، والاحتراق الوظيفي (Bakker and Demerouti, 2008; Koyuncu, Burke, and Fiksenbaum, 2006; Medhurst and Albrecht, 2011; Saks, 2006; Schaufeli and Bakker, 2004; Shuck, Reio, and Rocco, 2011).

هذا، وتذكر الأدبيات تعريفاتٍ متعدّدة للاندماج في العمل، فقد أورد (Khan, 1990:694) أنّ اندماج العاملين عندما «يسجّر أفراد المنظمة أنفسهم لأدوار العمل، وذلك من خلال توظيف طاقاتهم، والقدرة على التعبير عن أنفسهم جسدياً، ومعرفياً، وعاطفياً في أثناء أداء أدوارهم». ويرى Khan في وصفه للاندماج في العمل كعلاقة ذات طبيعة نفسية تتسم بالحيوية والعلاقة الجدلية «من خلال عمل الفرد وتعبيره عن تفضيلاته الشخصية في سلوكيات العمل التي تعزّز التواصل في العمل، من خلال حضوره الشخصي (المادي، والمعرفي، والعاطفي) ونشاطه الفعّال في الأداء» (Khan, 1990:700). أمّا الجانب الجسديّ للاندماج في العمل، فيتعلق بالطاقة الجسدية التي يبذلها الموظفون للاندماج في قيم المنظمة وسلوكياتها. ويتعامل الجانب العاطفيّ مع كيف يشعر الموظفون تجاه عملهم، والطاقة العاطفية اللازمة لمقابلة المتطلبات العاطفية لأدوارهم في العمل. وأخيراً، يتناول الجانب المعرفيّ ذهنية الموظف، ويقظته، واهتمامه بأدوار العمل (Kahn, 1990)؛ ومن ثمّ، من وجهة نظر Khan، يمكن وصف الاندماج كمفهوم تحفيزيّ يعكس ويعبّر بصورة شاملة عن الطاقة الجسدية والعاطفية والمعرفية للموظف في العمل (Shuck & Wollard, 2010). لذلك، يتمتع الموظفون المندمجون في عملهم بالحيوية، والاستمتاع بأداء عملهم، والارتباط بشكل فعّال مع عملهم (Macey and Schneider, 2008; Kahn, 1990).

وعرّف كلٌّ من (Macey and Schneider, 2008:14) الاندماج على أنه «مدى تحفيز الموظفين للمساهمة في النجاح التنظيمي، ودرجة الاستعدادية لتطبيق الجهود التقديرية لإنجاز المهام الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية». واقترح كلٌّ من (Macey and Schneider, 2008) أنّ الاندماج كمفهوم متعدد الأبعاد يتكون من ثلاثة عناصر للاندماج: سمة الاندماج، حالة الاندماج، وسلوكيات الاندماج. وكلّ عنصر من هذه العناصر هو مينيّ على العناصر التي تسبقه؛ مما يؤدي في النهاية إلى الاندماج الكامل. ويُشار للاندماج في العمل بالوفاء ومثابرة الاستمرار في حالة ذهنية إيجابية في مكان العمل تتميز بالنشاط والتفاني والانغماس في العمل (Schaufeli et al., 2002). يوصف النشاط من خلال المستوى العالي من الطاقة والقدرة العقلية في العمل، والرغبة في استثمار مستوى عالٍ من الجهد في العمل والوقت والمثابرة للتغلب على الصعوبات. ويُصَد بالتفاني الاستغراق العالي في العمل، والإحساس بالشعور بالأهمية، والحماس، والفخر، والتحديّ من خلال هذا السعي. يشير الاستغراق إلى حالة الانغماس التام في العمل، مثل: عدم الإحساس بالوقت في مكان العمل، والشعور بعدم الرغبة في الانفصال عن العمل (Schaufeli and Bakker, 2004). وينجم عن الاندماج المتمثل في الوصول للموارد في مكان العمل، مثل الإشراف المساند، وفرص التطوير عاملٌ محفّزٌ لأداء الموظف (Schaufeli and Bakker, 2004).

وبناءً على العمل الذي طوّره Khan: أطر (May et al., 2004) وزملاؤه لمفهوم الاندماج من خلال التركيز على أهمية ما يجلبه الأفراد من موارد مادية ومعرفية وعاطفية للتأثير على المهام المتعلقة بأدوار العمل عندما يندمجون في العمل. وجادلوا في أنّ معظم الوظائف تستلزم قدرًا من المجهود البدني، والعاطفي، والمتطلبات المعرفية، وتتفاوت بحسب الوظيفة والفرد.

التمكين النفسي والاندماج في العمل

الموظفون الذين تمّ تمكينهم نفسيًا أكثر التزامًا بأعمالهم ومنظماتهم (Bordin et al., 2007). ويؤثر التمكين النفسي بشكل إيجابي على الالتزام والرضا الوظيفي وسلوكيات المواطننة التنظيمية (Wat and Shaffer, 2005; Bordin et al., 2006). يساعد التمكين النفسي على إطلاق الطاقة الكامنة لدى الموظفين، ويساعد على إجراء التغييرات الإيجابية في أدوار العمل (Seibert, Wang and Courtright, 2011). ويؤثر التمكين النفسي بشكل إيجابي على الاندماج في العمل والالتزام الوظيفي (Jose and Mampilly, 2014; Albrecht and Andretta, 2001). ويركز التمكين النفسي على شعور الأفراد ذوي الكفاءة في بيئة العمل التي تتسم بالتمكين: فالأفراد الذين يشعرون بأنهم أكثر كفاءة في قدراتهم على أداء العمل بنجاح، ينبغي أن يكونوا أكثر شعورًا بالرضا في عملهم، ويكونوا أكثر التزامًا، ولديهم رغبة أقل في ترك العمل، ويظهروا أيضًا أداءً إيجابيًا في عملهم أكثر من هؤلاء الأفراد الذين لديهم مستويات أقل من التمكين النفسي (Meyerson and Mline, 2008).

وقد دعمت نتائج الدراسات السابقة العلاقات الإيجابية بين أبعاد التمكين النفسي والاندماج في العمل (e.g. Bhatnagar, 2012; Stander and Rothmann, 2010; Jose and Mampilly, 2014; Ugwu et al., 2014). على سبيل المثال: أجرى (Stander and Rothmann, 2010) دراسة هدفت إلى فحص العلاقة بين انعدام الأمان الوظيفي، والتمكين

النفسي، والاندماج في العمل، وتكوّنت عينة الدّراسة من (442) موظفًا يعملون في منظماتٍ حكوميّة وصناعيّة في جنوب إفريقيا، وأشارت النتائج إلى وجود ارتباطٍ إيجابيّ بين التمكين النفسي والاندماج في العمل، ووجود ارتباطٍ سلبيّ مع عدم الأمان الوظيفيّ. وفي دراسة قام بها كلٌّ من (Jose and Mampilly, 2014) شملت (101) موظفًا يعملون في ثلاث منظماتٍ خدميّة في الهند، وذلك لمعرفة العلاقة بين أبعاد التمكين النفسي والاندماج العاملين، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطيّة بين التمكين النفسي والاندماج العاملين. كما أشارت النتائج أيضًا إلى وجود أثرٍ إيجابيّ لثلاثة من أبعاد التمكين النفسي (المعنى، الكفاءة، والتأثير) على اندماج العاملين. كما أجرى (Bhatnagar, 2012) دراسة هدفّت لاكتشاف العلاقة بين التمكين النفسي والاندماج في العمل والابتكار، وذلك من خلال عينة قوامها 291 مديرًا يعملون في القطاع الصناعي في الهند. وأشارت نتائج الدّراسة إلى أنّ التمكين النفسي يعزّز الاندماج في العمل؛ وهذا بدوره أدى إلى مستويات أعلى من الابتكار. وأخيرًا، أجرى (Ugwu et al., 2014) وزملاؤه دراسة هدفّت إلى فحص العلاقة بين الثقة والاندماج العاملين والتمكين النفسي، وتكوّنت عينة الدّراسة من (715) موظفًا يعملون في قطاع البنوك والإنتاج في نيجيريا. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطيّة بين التمكين النفسي والاندماج في العمل، وأنّ هناك تأثيرًا وسيطًا للتمكين النفسي في العلاقة بين الثقة والاندماج.

ويتبيّن من خلال استعراض الأدبيات المتاحة الارتباط بين أبعاد التمكين النفسي والاندماج في العمل. ويمثل المعنى، واحدًا من الأبعاد الإدراكيّة للتمكين، ويُقصّد به قيمة المهمة أو العمل الذي يقوم به الفرد ويقيّمه الأفراد من خلال القيم والمعايير التي يؤمنون بها (Thomas and Velthouse, 1990). وأشار (May et al., 2000) وزملاؤه إلى أنّ إعطاء الموظفين معنى وقيمة للعمل الذي يؤدونه يعزّز من دوافعهم وارتباطهم بالعمل؛ وهو ما يؤدي إلى اندماجهم في العمل. الكفاءة أو الفاعليّة الذاتيّة، بُعد آخر من أبعاد التمكين النفسي، ويُقصّد به اعتقاد الفرد بقدرته على أداء مهام العمل بنجاح (Spreitzer, 1995). وجد (Maslach et al., 2001) وزملاؤه علاقة ارتباطيّة قويّة بين الفاعليّة الذاتيّة والاندماج في العمل. الاستقلاليّة الذاتيّة، بُعد آخر من أبعاد التمكين النفسي، وتعكس الاستقلاليّة الذاتيّة المبادرة والاستمراريّة في سير سلوكيات العمل (Spreitzer, 1995). وفقًا لنموذج مصادر ومتطلبات الوظيفة، فإنّ مصادر الوظيفة مثل الاستقلاليّة الذاتيّة تمثل عمليّة تحفيزيّة تؤدي إلى الاندماج في العمل (Bakker and Demerouti, 2008). ويفترض التأثير ضمنيًا المشاركة في المنظمة، ويعكس ما إذا كان الأفراد يشعرون بأنهم يشكّلون فرقًا في المنظمات التي يعملون بها (Spreitzer et al., 1997). وينطوي على الإحساس بالتقدّم نحو الهدف، وشعور الأفراد بأنّ أعمالهم تمثل فرقًا في منظماتهم؛ مما يساهم في اندماجهم في العمل (Stander and Rothmann, 2010). وبناءً على ذلك، يمكننا صياغة الفرضيّة التاليّة:

- الفرضيّة الثالثة: هناك علاقة جوهريّة بين التمكين النفسي والاندماج في العمل.
- الفرضيّة الرابعة: يمكن التنبؤ بالاندماج في العمل من خلال التمكين النفسي.

منهج الدّراسة

تمّ استخدام المنهج الوصفيّ الارتباطيّ؛ لملاءمته لطبيعة الدّراسة، حيث يوفّر فهمًا عن العلاقة بين كلٍّ من: التمكين النفسي، والالتزام التنظيمي، والاندماج في العمل لدى عينة من العاملين في شركات التأمين الخاصّة بمدينة الرياض. كما استُخدمت المتوسطات الحسابيّة؛ لتحديد أبعاد التمكين النفسي والالتزام التنظيمي، والاندماج في العمل. كما استُخدم معامل كرونباخ ألفا (لحساب معامل الثبات لمتغيرات الدّراسة. وللتعرّف إلى طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين النفسي والالتزام التنظيمي، والاندماج في العمل، تمّ استخدام معامل ارتباط بيرسون، كما تمّ استخدام نموذج الانحدار المتعدّد التدريجيّ؛ لتحديد الأثر التنبؤيّ لأبعاد التمكين النفسي في مستوى الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل.

مجتمع الدّراسة وعيّناتها

يتكوّن مجتمع الدّراسة من الموظفين العاملين في شركات التأمين الخاصّة في مدينة الرياض، وقد تمّ توجية الدعوة لجميع شركات التأمين الخاصّة المدرجة في السوق المالية السعودية (sa.com.tadawul.www) لعام 2015 وعددها ثلاثٌ وثلاثون شركة، وقد استجاب للدعوة أربع عشرة شركة. وقد شملت الدّراسة جميع الموظفين العاملين في

مختلف المستويات الإدارية في هذه الشركات البالغ عددهم (2108) مفردة، حيث تمّ بالتعاون من مسؤولي إدارة الموارد البشرية اختيار عينة عشوائية طبقية تمثل تقريباً (20%) من مجتمع الدراسة، وقد تمّ توزيع (400) استبانة على عينة الدراسة، وبلغ مفردات العينة التي استوفيت 221 مفردة، لتكون نسبة الاستجابات (55%) من المجتمع الذي وُزعت عليه الاستبانة.

وفيما يتعلّق بالبيانات الديموغرافية للموظفين، فإنّ أغلب الموظفين هم ممّن تتراوح أعمارهم ما بين (25-35) عاماً حيث بلغت نسبتهم (42%)، أمّا المستوى التعليمي فقد كان أغلبهم من حملة البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (57%)، وفيما يتعلّق بمتغير الخبرة فإنّ أغلب أفراد العينة ممّن تتراوح خبراتهم ما بين (15-10) سنة، حيث بلغت نسبتهم (41%).

أداة الدّراسة وثباتها

لقد شكّلت الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات المطلوبة لهذه الدّراسة، إذ تكوّنت من أربعة أجزاء:

- الجزء الأول: بيانات شخصية عن المستجيب (العمر، المؤهل الدّراسي، سنوات الخدمة)
- الجزء الثاني: ويخصّ مقياس الذي صمّمه (Spreitzer, 1995) والمكوّن من (12) اثنتي عشرة فقرة، ويتضمّن هذا المقياس قياس الأبعاد الأربعة للتمكين النفسيّ هي: المعنى: وتم تمثيله بالعبارات (3-1). الكفاءة: وتم تمثيله بالعبارات (4-6). الاستقلالية الذاتية: وتم تمثيله بالعبارات (7-9). التأثير: وتم تمثيله بالعبارات (10-12). وهذا المقياس مُعدّد على شكل فقرات ذات مقياس خماسي، يتراوح ما بين واحد (1) إلى خمسة (5). وللتأكّد من ثبات المقياس في البيئة السّعودية، قام الباحث باستخراج معاملات الاتساق الداخليّ باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا)، وقد بلغ معامل قيم الثبات (89) تسعاً وثمانين، وهي قيم مقبولة لأغراض البحث، كما تظهر في الجدول رقم (1).
- الجزء الثالث: يخصّ مقياس الولاء التنظيميّ الثلاثي الأبعاد الذي طوّره (Meyer et al., 1993) والمكوّن من (18) ثماني عشرة فقرة، ويتضمّن هذا المقياس، وهو مقياس مُعدّد على شكل فقرات ذات مقياس خماسي، يتراوح ما بين واحد (1) غير موافق إطلاقاً (إلى خمسة) (5) موافق تماماً على النحو الآتي:
 - الالتزام العاطفي: وتم قياسه بست عبارات وتشمل الأسئلة من (1-6)
 - الالتزام المستمر: وتم قياسه بست عبارات وتشمل الأسئلة من (7-12)
 - الالتزام المعياري: وتم قياسه بست عبارات وتشمل الأسئلة من (13-18)
- وللتأكّد من ثبات المقياس في البيئة السّعودية، قام الباحث باستخراج معاملات الاتساق الداخليّ باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا)، وقد بلغ معامل قيم الثبات (86) ستّاً وثمانين، وهي قيم مقبولة لأغراض البحث، كما تظهر في الجدول رقم (1).
- الجزء الرابع: يخصّ مقياس الاندماج في العمل الذي طوّره (Schaufeli et al, 2006) والمكوّن من (17) سبع عشرة عبارة، ويتضمّن هذا المقياس قياس الأبعاد الثلاثة للاندماج في العمل هي: النشاط: وتم تمثيله بالعبارات (1، 4، 8، 12، 15، 17). التفاني: وتم تمثيله بالعبارات (2، 5، 7، 10، 13، 16). الاستغراق: وتم تمثيله بالعبارات (3، 6، 9، 11، 14)، وهذا المقياس مُعدّد على شكل فقرات ذات مقياس خماسي، يتراوح ما بين واحد (1) إلى خمسة (5). وللتأكّد من ثبات المقياس في البيئة السّعودية، قام الباحث باستخراج معاملات الاتساق الداخليّ باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا)، وقد بلغ معامل قيم الثبات (79) سبعاً وتسعين، وهي قيم مقبولة لأغراض البحث، كما تظهر في الجدول رقم (1).

جدول رقم (1)
ثبات الاختبارات باستخدام ألفا

الاختبارات	مقياس التمكين النفسي	مقياس الالتزام التنظيمي	مقياس الاندماج في العمل
قيمة ألفا	89	86	79

تحليل النتائج واختبار فروض الدراسة

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

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

جدول رقم (2)
المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي
التمكين النفسي	3.62
المعنى	3.93
الكفاءة	3.71
الاستقلالية الذاتية	3.50
التأثير	3.35
الالتزام التنظيمي	3.66
الالتزام العاطفي	3.83
الالتزام المستمر	3.41
الالتزام المعياري	3.75
الاندماج في العمل	3.54
النشاط	3.50
التفاني	3.70
الاستغراق	3.43

تشير نتائج الجدول رقم (2) إلى متوسط تصورات الموظفين- محل الدراسة- مدى شعورهم بالتمكين النفسي، إذ تبين أن هناك شعوراً إيجابياً لمدى تمكينهم نفسياً وفقاً لقيمة المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.62)، وجاء في المرتبة الأولى بعد المعنى بمتوسط حسابي (3.93)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد التأثير بمتوسط حسابي (3.35)، ويمكن عزو حصول التأثير على المرتبة الأخيرة بين أبعاد التمكين النفسي إلى حاجة الموظفين لمزيد من الشعور بالتأثير على نتائج العمل والإدارات التي يعملون فيها (Spreitzer, 1995). وتتسق هذه النتيجة مع نتائج دراسات سابقة أُجريت في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية (العتيبي، 2016).

تشير نتائج هذه الدراسة إلى أهمية دور المديرين في تعزيز شعور الموظفين بالتمكين النفسي، من خلال تهيئة المناخ الملائم، والتعريف على الظروف التي تعزز شعور الموظفين بالضغف، والعمل على إزالتها والتغلب عليها من خلال الإجراءات والممارسات التنظيمية. أحد المقومات الجوهرية للتمكين التي ينبغي للمديرين في شركات التأمين عدم إغفالها النظر للتمكين كحالة ذهنية، حيث لا يكفي فقط منح أو التخلي عن السلطة، ولكن يجب أيضاً على المديرين إيجاد مناخ يساعد

الموظفين على تمكين أنفسهم. أن تُمكنَ يعني أن تساعد الموظفين على تطوير الشعور بالثقة الذاتية، وتعني أيضًا أن تساعد الموظفين على التغلب على الشعور بفقدان القوة والسلطة، وتعني أيضًا أن توقّر الحوافز المناسبة لإنهاء مهام العمل.

ومن خلال الجدول السابق، يتضح مستوى الالتزام التنظيمي، والذي جاء بدرجة متوسطة (3.66). وقد حصل الالتزام العاطفي على أعلى متوسط بمتوسط حسابي (3.83) بين أبعاد الالتزام التنظيمي؛ ويمكن أن يُعزى ذلك إلى ارتباط ومشاركة الموظفين في المنظمة (Meyer and Allen, 1991)؛ مما يؤدي إلى رغبة الموظفين في البقاء في المنظمة، نظرًا لارتباطهم العاطفي وانسجامهم مع أهداف وقيم المنظمة. أمّا حصول الولاء المعياري على المرتبة الثانية بدرجة متوسط (3.75)، فيمكن عزوه إلى شعور الموظفين بالواجب لمواصلة العمل بالمنظمة (Meyer and Allen, 1991). ويستدل من ذلك أن الموظفين في شركات التأمين الخاصة بنوا التزامًا أخلاقيًا استنادًا إلى الاستثمار التي بذلتها المنظمة في موظفيها (Meyer and Allen, 1991). ويمكن عزو انخفاض مستوى الالتزام المستمر لوعي الموظفين بالتكاليف المرتبطة بترك المنظمة. ويستدل من ذلك أن الموظفين في شركات التأمين الخاصة راغبون في البقاء في العمل بالمنظمة؛ لأنهم يشعرون بأن ترك المنظمة سيكون مكلفًا، وبعبارة أخرى أن التضحية عالية عند مغادرة المنظمة (Meyer and Allen, 1991).

يتضح من الجدول رقم (2) أن درجات الاندماج في العمل للموظفين في شركات التأمين الخاصة - محلّ الدراسة، بمدينة الرياض - كانت متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد الاندماج في العمل ما بين (3.43-3.70). وبلغ المتوسط الحسابي الاندماج في العمل (3.54)، أمّا أبعاد الاندماج في العمل، فقد تبين أن بُعد التفاني حصل على أعلى مستوى بمتوسط حسابي (3.70)؛ ويليه بُعد النشاط بمتوسط حسابي (3.50)، بينما حلّ بُعد الاستغراق في المستوى الثالث بمتوسط حسابي (3.43)؛ وهذا يعني أن أفراد العينة يشعرون بأنهم أقل انغماسًا في عملهم، وأنهم يواجهون صعوبات أقل في الانفصال عن العمل. وتتسق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Jose and Mampilly, 2104) التي أشارت إلى أن الموظفين في قطاع الخدمات في الهند أقل استغراقًا في عملهم وأكثر تفانيًا.

اختبار فروض الدراسة

نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

وتنص على «توجد علاقة ارتباطية موجبة بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي من وجهة نظر الموظفين في شركات قطاع التأمين»، وللتحقّق من صحة هذا الفرض، تمّ حساب معامل الارتباط بين درجات أفراد العينة في مقياس التمكين النفسي ودرجاتهم في مقياس الالتزام التنظيمي، وقد كشفت نتائج التحليل في الجدول رقم (3) عن الآتي:

جدول رقم (3)

معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد مقياس التمكين النفسي وأبعاد الالتزام التنظيمي

مقياس التمكين النفسي	مقياس الالتزام	الالتزام المستمر	الالتزام العاطفي	الالتزام المعياري	مقياس الالتزام
المعنى	**0.124	**0.392	**0.364	**0.381	
الكفاءة	**0.104	**0.385	**0.251	**0.265	
الاستقلالية الذاتية	**0.128	**0.344	**0.232	**0.325	
التأثير	**0.101	**0.305	**0.182	**0.197	
مقياس التمكين	**0.114	**0.357	**0.257	**0.238	

** دالة عند مستوى 0.01

يظهر من الجدول رقم (3) وجود ارتباط دالّ وموجب بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.238) مما يؤكد صحة الفرض الرئيس الأول للدراسة. وهذا يعني أنه كلما ارتفع مستوى تصوّرات الموظفين لمدى تمكينهم نفسيًا، كان له أثر إيجابي كبير على الالتزام التنظيمي للموظفين. كما تشير نتائج الجدول رقم

(3) إلى أن هناك ارتباطاً دالاً موجباً بين أبعاد التمكين النفسي: المعنى (0.381)، والكفاءة (0.265)، والاستقلالية الذاتية (0.325)، والتأثير (0.197) والالتزام التنظيمي.

كما تشير نتائج الجدول رقم (3) إلى ارتباط التمكين النفسي بدرجة أكبر بالالتزام العاطفي والالتزام المعياري، وهو ما يؤكد أن الموظفين الذين يشعرون بمستوى عالٍ من التمكين سوف يكون لديهم التزام عاطفي ومعيارياً تجاه منظماتهم. وارتبط التمكين النفسي بدرجة أقل بالالتزام المستمر، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Jha, 2011).

نتائج الفرضية الفرعية الأولى

وتنصُّ على «هناك علاقة ارتباطية موجبة بين التمكين النفسي والالتزام العاطفي».

أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (3) إلى أنه يوجد ارتباط دالٍ وموجب بين التمكين النفسي والالتزام العاطفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.357)، مما يؤكد صحة الفرض الفرعي الأول. وتؤكد هذه النتيجة أهمية التمكين النفسي في تعزيز الالتزام العاطفي. وتظهر أنه كلما ارتفع شعور الموظفين بالإحساس بالتمكين النفسي، ارتفع مستوى التزامهم العاطفي تجاه منظماتهم. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Jha, 2011)، (Joo and Shim, 2010)، التي أشارت إلى وجود ارتباط بين التمكين النفسي والالتزام العاطفي.

نتائج الفرضية الفرعية الثانية

وتنصُّ على «هناك علاقة ارتباطية موجبة بين التمكين النفسي والالتزام المستمر».

يتضح من الجدول رقم (3) وجود ارتباط دالٍ وموجب بين التمكين النفسي والالتزام المستمر، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.114)؛ مما يؤكد صحة الفرض الفرعي الثاني. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Jha, 2011) والتي أشارت إلى عدم وجود ارتباط بين التمكين النفسي والالتزام المستمر.

نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

وتنصُّ على «هناك علاقة ارتباطية موجبة بين التمكين النفسي والالتزام المعياري».

يظهر من الجدول رقم (3) وجود ارتباط دالٍ وموجب بين التمكين النفسي والالتزام المعياري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.257)، وهو ما يؤكد صحة الفرض الفرعي الثالث. تؤكد هذه النتيجة أهمية العلاقة الإيجابية بين التمكين النفسي والالتزام المعياري. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Jha, 2011)، التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين النفسي والالتزام المعياري.

جدول رقم (4)

معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد التمكين النفسي والاندماج في العمل

أبعاد التمكين النفسي	الاندماج في العمل
المعنى	**0.383
الكفاءة	**0.340
الاستقلالية الذاتية	**0.315
التأثير	**0.240
الدرجة الكلية للتمكين النفسي	**0.320

** دالة عند مستوى 0.01

نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

وتنصُّ على: «هناك علاقة إيجابية جوهريّة بين التمكين النفسي والاندماج في العمل».

يظهر من الجدول رقم (4) وجود ارتباط دالّ وموجب بين التمكين النفسي والاندماج في العمل (0.320)، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية. كما تشير نتائج الجدول رقم (4) إلى أنّ هناك ارتباطاً دالّ وموجب بين أبعاد التمكين النفسي: المعنى (0.383)، والكفاءة (0.340)، والاستقلالية الذاتية (0.315)، والتأثير (0.240) والاندماج في العمل. تؤكد هذه النتيجة أهمية التمكين النفسي للإسهام في تحقيق الاندماج في العمل. أظهرت نتائج الدراسات السابقة أنه عندما تُخلَق الفرص للموظفين للشعور بمعنى وقيمة العمل، فإنّ ذلك يحفزهم للارتباط بالعمل؛ مما يؤدي إلى اندماجهم (May et al., 2004). ويساهم الشعور بالكفاءة أيضاً في الاندماج في العمل. وفقاً لنظرية الاستقلالية الذاتية (Deci and Ryan, 1985)، فإنّ الشعور بالكفاءة والثقة فيما يتعلق بقيمة ومعنى العمل ترتبط بتعزيز التحفيز الذاتي. وتؤثر الاستقلالية الذاتية أيضاً على اندماج العاملين. وتعكس الاستقلالية الذاتية ما إذا كان الأفراد يشعرون بالحرية والاستقلالية الذاتية في أدائهم لمهام أعمالهم (Spreitzer, 1995). وتتنسق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كلّ من (Mauno et al., 2010)، (Slatten and Mehmetoglu, 2001) والتي أشارت إلى وجود علاقة بين الاستقلالية الذاتية والاندماج في العمل.

نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة

وتنصُّ على: «يمكن التنبؤ بالالتزام التنظيمي من خلال التمكين النفسي».

للتعرف إلى مدى إسهام (تأثير) درجة التمكين النفسي في تحديد الالتزام التنظيمي، فقد استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم (5)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

المتغير التابع	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة T
الالتزام التنظيمي	0.316	53.463	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (0.05α ≤)

يوضح الجدول (5) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة؛ نظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (0.05α ≤)، الأمر الذي يشير إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي في التنبؤ بالتمكين النفسي، حيث إنّ متغير الالتزام التنظيمي يفسّر (31.6%) من التباين في متغير التمكين النفسي لدى الموظفين.

تحليل الانحدار المتعدد: لتأثير أبعاد التمكين النفسي في الالتزام التنظيمي

للتعرف إلى أبعاد التمكين النفسي الأكثر إسهاماً في تحديد الالتزام التنظيمي، فقد استخدم تحليل الانحدار المتعدد المتدرج.

جدول رقم (6)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

للتعرف إلى أبعاد التمكين النفسي التي تساهم في التنبؤ بدرجة الالتزام التنظيمي

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة بيتا B	قيمة (t)	معامل التحديد R ²	مستوى دلالة (ت)
المعنى	.335	5.47	0.318	0.000
الكفاءة	.238	3.71		0.000
الاستقلالية الذاتية	.146	2.64		0.000

يتضح من الجدول أنّ قيمة معامل التحديد (R²=0.318). ويعني هذا أنّ تلك الأبعاد تفسّر (31.8%) من التباين الكلي للالتزام التنظيمي. كما تشير نتائج الجدول رقم (6) إلى أنّ هناك ثلاثة أبعاد وهي (المعنى، والكفاءة، والاستقلالية الذاتية) لديها القدرة على التنبؤ بالالتزام التنظيمي في حين أنّ بُعد التأثير لا يمكن من خلاله التنبؤ بالالتزام التنظيمي.

حصل بُعْدُ المعنى على أفضل متنبئ (Bate=0.335)، ثم يتبعه بُعْدُ الكفاءة (Bate=0.238)، وأخيرا هناك بُعْدُ الاستقلالية الذاتية (Bate=0.146)، وبناءً على نتائج التحليل، يتمُّ دعم الفرض الثاني جزئياً من الدِّراسة، الذي ينصُّ على «يمكن التنبُّؤ بالالتزام التنظيمي من خلال أبعاد التمكين النفسي».

نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة

وتنصُّ على «يمكن التنبُّؤ بالاندماج في العمل من خلال التمكين النفسي».

للتعرف إلى مدى إسهام درجة التمكين النفسي في تحديد الاندماج في العمل، فقد استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم (7)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدِّراسة

متغير التابع	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة T
الاندماج في العمل	0.453	81.702	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (0.05α ≤)

يوضح الجدول (7) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدِّراسة؛ نظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (α ≤ 0.05)، الأمر الذي يشير إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للاندماج في العمل في التنبُّؤ بالتمكين النفسي. كما يتضح من الجدول أنَّ قيمة معامل التحديد (R²=0.453)؛ أيَّ إنَّ تلك الأبعاد تفسر (45.3%) من التباين الكلي للتمكين النفسي.

تحليل الانحدار المتعدد: لتأثير أبعاد التمكين النفسي في الاندماج في العمل

للتعرف إلى أبعاد التمكين النفسي الأكثر إسهاماً في تحديد الاندماج في العمل، فقد استخدم تحليل الانحدار المتعدد المندرج.

جدول رقم (8)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

للتعرف إلى أبعاد التمكين النفسي التي تساهم في التنبُّؤ بدرجة الاندماج في العمل

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبُّؤ	قيمة بيتا B	قيمة (t)	معامل التحديد R ²	مستوى دلالة (ت)
المعنى	.4510	6.83	0.458	0.000
الكفاءة	.2050	4.31		0.000
الاستقلالية الذاتية	0.148	2.53		0.000

يلاحظ من الجدول رقم (8) والذي يبيِّن ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، أنَّ بُعْد المعنى قد احتل المرتبة الأولى كأفضل متنبئ (B=0.451)، يليه بُعْد الكفاءة (B=0.205)، ثم بُعْد الاستقلالية الذاتية (B=0.148). كما يتضح من الجدول أنَّ قيمة معامل التحديد (R²=0.458) ويعني هذا أنَّ تلك الأبعاد تفسر (45.8%) من التباين الكلي للالتزام التنظيمي. كما تشير نتائج الجدول رقم (8) إلى أنَّ هناك ثلاثة أبعاد وهي (المعنى، والكفاءة، والاستقلالية الذاتية) لديها القدرة على التنبُّؤ بالاندماج في العمل، في حين أنَّ بُعْد التأثير لا يمكن من خلاله التنبُّؤ بالاندماج في العمل. حصل بُعْد المعنى على أفضل متنبئ (Bate=0.451)، ثم يتبعه بُعْد الكفاءة (Bate=0.205)، وأخيرا هناك بُعْد الاستقلالية الذاتية (Bate=0.148)، وبناءً على نتائج التحليل، يتمُّ دعم الفرض جزئياً من الدِّراسة، الذي ينصُّ على «يمكن التنبُّؤ بالاندماج في العمل من خلال أبعاد التمكين النفسي».

مناقشة النتائج

هدفت هذه الدراسة إلى بحث علاقة التمكين النفسي بكلٍ من الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل، كما هدفت إلى التعرف على درجة إسهام التمكين النفسي في التنبؤ بكلٍ من الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل لدى العاملين في شركات التأمين الخاصة، بمدينة الرياض.

توفر نتائج الدراسة دعماً للعلاقة الإيجابية بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي في بيئة السعودية، وجاءت النتائج متوافقة مع نتائج الدراسات السابقة (Joo and Shim, 2010; Malik et al., 2013; Kuo et al., 2010; Hamid et al., 2013)، ولكنها تختلف مع دراسة (Jha, 2011) التي أشارت إلى عدم وجود ارتباط دالٍ بين التمكين النفسي والالتزام المستمر. ويساهم التمكين النفسي في إطلاق طاقات الموظفين وإمكاناتهم، ويساعد على إحداث تغيراتٍ إيجابية في أدوار العمل (Seibert et al., 2011). فالموظفون الذين يتم تمكينهم هم أكثر التزاماً في عملهم (Bordin et al., 2007).

وتقدّم الدراسة الحالية دليلاً على وجود ارتباط دالٍ وموجب بين أبعاد التمكين النفسي: المعنى (0.381)، والكفاءة (0.265)، والاستقلالية الذاتية (0.325)، والتأثير (0.197) والالتزام التنظيمي. كما تشير نتائج الدراسة إلى ارتباط التمكين النفسي بدرجة أكبر بالالتزام العاطفي، وهو ما يؤكد أهمية هذا البعد في تعزيز الشعور بالتمكين النفسي. وقد تعود هذه النتيجة لارتباط الالتزام العاطفي بالتحفيز الداخلي (Meyer et al., 1993). وارتبط التمكين النفسي بدرجة أقل مع الالتزام المعياري، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى اتجاه المنظمة لمكافأة الموظفين الذين يتمتعون بالكفاءة والاستقلالية الذاتية؛ وهو ما يساهم في تقوية العلاقة بين الموظفين والمنظمة.

إنّ تصوّرات الموظفين أنّ لديهم القدرة والمهارة للمساهمة في نجاح المنظمة يساهم في تعزيز علاقة العقد النفسي مع المنظمة (Rousseau, 1995). ويمثل العقد النفسي العامل الأكثر أهمية في تحديد دوافع الأفراد (Schein, 1980). أمّا أضعف علاقات التمكين النفسي فكانت مع الالتزام المستمر، وقد يُعزى ذلك إلى أنّ الأفراد الذين يشعرون بأنهم أقل فاعلية قد يلجؤون إلى التشبث بالمنظمة؛ نظراً لأنّ فقدانهم لوظائفهم قد يخلق حالة من التوتر. من ناحية أخرى، فإنّ الشعور بمستوى عالٍ من التمكين النفسي قد يؤدي إلى الإحساس بأنّ البدائل سوف تكون متاحة وأحد البدائل الحصول على وظيفة خارج المنظمة. وهذه النتيجة تشير إلى أهمية تعزيز التمكين النفسي، حيث يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية مثل زيادة الارتباط العاطفي والولاء تجاه المنظمة. ولكن تأثيره على نوايا الموظف لترك المنظمة قد تكون محدودة جداً. وعلاوة على ذلك، ربما سوف تكون النتائج أضعف بالنسبة للموظفين الذين يفضلون البقاء في المنظمة بسبب خوفهم من تركها.

كما دعمت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التمكين النفسي والاندماج في العمل في بيئة المملكة العربية السعودية، وهو ما يؤكد نتائج الدراسات السابقة (Bhatnagar, 2012). (Jose and Mampilly, 2014). (Stander and Rothmann, 2010) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية بين التمكين النفسي والاندماج في العمل. تؤكد هذه النتيجة على دور التمكين النفسي في الحصول على نتائج عمل إيجابية. إنّ تجربة الموظفين في الشعور بالمعنى، والكفاءة، والاستقلالية الذاتية، والتأثير يساهم في زيادة الاندماج في العمل، حيث يميل الموظفون الذين تم تمكينهم نفسياً للاندماج في المزيد من الجهود والأدوار الإضافية، والتصرف بشكل مستقل، والشعور بمستوى عالٍ من الالتزام نحو المنظمة (Speritzer, 1995; Aviolo et al., 2004).

أيضاً، لقد أشار تحليل الانحدار البسيط إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي على التنبؤ بالتمكين النفسي بمعامل تحديد (0.316). كما كشفت تحليلات الانحدار المتعدد التدريجي عن وجود أثر إيجابي لكلٍ من أبعاد (المعنى، والكفاءة، والاستقلالية الذاتية) على الالتزام التنظيمي، وقد فسرت هذه الأبعاد ما نسبته ($R^2=0.318$) من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي. لقد أثبتت الدراسة الحالية ما وجدته الدراسات السابقة (Joo and Shim, 2010; Jha, 2011) من أنّ للمعنى تأثيراً قوياً على الالتزام التنظيمي في شركات التأمين الخاصة في المملكة العربية السعودية. وقد يُعزى ذلك لما يوفّره معنى العمل وقيّمته من تطابق بين متطلبات العمل وأدواره ونظام القيم التي يؤمن بها الفرد؛ وهذا يؤدي إلى خلق ارتباط بين الموظف والمنظمة. اقترح كلٌّ من (Thomas and Velthouse, 1990) أنّ المعنى يمثل استثماراً للطاقة النفسية، وأنّ ذوي

المستويات المنخفضة في الشعور بمعنى وقيمة العمل تميل إلى أن تكون غير مبالية ومنفصلة عن العمل. لذلك، الأفراد ذوو المستويات المرتفعة بالشعور بالمعنى قد تكون أكثر ارتباطاً بمجموعات العمل، وأكثر انخراطاً في سلوكيات وأدوار إضافية لمهام العمل. لذلك، ينبغي للمديرين الاهتمام بتعزيز شعور الموظفين بمعنى العمل من خلال إسناد أدوار عمل تتناسب مع القيم والاتجاهات التي يهتم بها الموظفون؛ مما يمنحهم شعوراً بانسجام المهام التي يؤدونها مع اتجاهاتهم وقيمهم.

كما أوضح تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للاندماج في العمل على التنبؤ بالتمكين النفسي بمعامل تحديد ($R^2=0.453$). كما أشارت تحليلات الانحدار المتعدد التدريجي إلى وجود أثر إيجابي لثلاثة من أبعاد التمكين النفسي، وهي على الترتيب من حيث قوة التأثير: المعنى، والكفاءة، والاستقلالية الذاتية، وقد فسرت هذه الأبعاد ما نسبته ($R^2=0.458$) من التباين الحاصل في الاندماج في العمل، في حين لم تثبت معنوية بُعد التأثير، وهو ما يعني أن الموظفين في شركات التأمين الخاصة يشعرون بضعف تأثيرهم على نتائج العمل. السبب الآخر المحتمل لغايات أثر بُعد تأثير على الاندماج في العمل يمكن أن يكون عائداً للاختلافات الثقافية. وجدت الدراسة أن بُعد المعنى يمارس التأثير الأكبر على الاندماج في العمل، وقد جاءت النتيجة متوافقة مع نتائج دراسة (Jose and Mampilly, 2014; May et al., 2004). ويمكن عزو إسهام المعنى في التنبؤ بالاندماج في العمل لارتباطه بشعور الأفراد بانسجام المهام التي يؤدونها مع اتجاهاتهم، والقيم التي يهتم بها الموظفون، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة اندماجهم في العمل. كما وجدت الدراسة أن الكفاءة منبئ للاندماج في العمل. وهذا يشير إلى أهمية أن يشعر الموظفون بالثقة بقدراتهم على أداء أعمالهم بصورة فعالة. ويمكن للإدارة أن تسعى لتعزيز شعور الموظفين بالكفاءة من خلال وضع معايير عالية للأداء، وتعزيز فرصة مشاركة الموظفين في عملية القرارات في أعمالهم، ووضع أهداف ملهمة وذات معنى (Conger and Kanungo, 1988).

وأخيراً، أثبتت هذه الدراسة أن الاستقلالية الذاتية منبئ للاندماج في العمل. وهذه النتيجة تشير إلى أهمية منح الموظفين الحرية والاستقلالية لأداء مهام أعمالهم واختيار السلوك المناسب في مواقف مختلفة مرتبطة بالوظيفة، دون شعورهم بأنهم يتعرضون للمتابعة بشكل كلي من قِبَل الإدارة (Quinn and Speritzer, 1997). ولتعزيز شعور الموظفين بالحرية والاستقلالية، ينبغي أن يحدث هناك تحول في فكر المديرين من مفهوم التحكم إلى مفهوم تعزيز شعور الموظفين بالتمكين النفسي؛ حتى يتسنى للموظفين الاندماج وإنجاز العمل بفاعلية. ويتطلب ذلك تبني المديرين لمهارات جديدة؛ وذلك لإطلاق طاقات الموظفين وقدراتهم. كما ينبغي للمديرين تزويد الموظفين بأهداف واضحة ومهام ومسئوليات محدّدة، فبينما يتمتع الموظفون بالاستقلالية، فإنهم في الوقت نفسه على وعي بالحدود المرسومة لحرية تصرفاتهم لاتخاذ القرارات، وهم كذلك على وعي وعلم بمسئولياتهم. يرى كلٌّ من (Quinn and Speritzer, 1997) أن وجود نظام واضح للموظفين يحد من الغموض وعدم التأكد الذي عادةً ما يصاحب عملية التمكين.

من خلال ما سبق يمكن القول: إن الدراسة الحالية تحققت من الفرضيات التي قامت عليها؛ إذ كشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة بين التمكين النفسي وكلٍ من الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل، كما أشارت النتائج إلى أنه يمكن التنبؤ بالتمكين النفسي من خلال كلٍ من الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل.

التوصيات

في ضوء ما أشارت إليه نتائج البحث الحالي، يمكن إبداء التوصيات والمقترحات التالية:

- 1- يجب على الشركات التي تهدف للحصول على نتائج عمل إيجابية، كالالتزام والرضا والاندماج وسلوك المواطنة التنظيمية أن توفر بيئة العمل التي تعزز تجربة شعور الموظفين بمعنى وقيمة العمل الذي يؤدونه، كذلك تشجيع الموظفين على الشعور بالكفاءة والاستقلالية الذاتية والتأثير على نتائج العمل التي بدورها تعزز الحصول على نتائج عمل إيجابية.
- 2- لتعزيز شعور الموظفين بالاندماج في العمل، يجب القضاء على الحواجز الإدارية التي تعيق إنجاز العمل من خلال السماح للموظفين الوصول للموارد الضرورية والأدلة والأدوات والمعلومات (Schaufeli and Salanova, 2007).
- 3- ينبغي لشركات التأمين الخاصة أن تمنح اهتماماً خاصاً لتمكين الموظفين في الصفوف الأمامية؛ فالموظفون الممكّنون الذين يتخذون القرارات المتعلقة بوظائفهم، ويتحكمون في عملهم ويساهمون في تحقيق الأهداف

التنظيمية، هم أكثر اندماجاً في عملهم، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تأكيد أهمية الأدوار التي يقوم بها الموظفون في التأثير على نتائج العمل.

- 4- إن خلق ثقافة التمكين يمكن أن تؤثر على قدرات الموظفين ليصبحوا أكثر انخراطاً في عملهم؛ مما يؤدي إلى استقلاليتهم وشعورهم بالقدرة على التأثير على نتائج العمل. ولتعزيز ثقافة التمكين يمكن للإدارة أن تشجع المشاركة في عملية صنع القرار، وتبادل المعلومات، والعمل بشكل وثيق كفريق عمل، وإظهار الاهتمام بالموظفين.
- 5- يمكن للقيادات الإدارية في شركات التأمين أن تطلع بدور أساس في تحسين مستوى اندماج الموظفين، وذلك من خلال توفير برامج تدريبية لتطوير قدرات الموظفين ومهاراتهم في التواصل والمشاركة والعمل كفريق عمل.

الدراسات المستقبلية

تناولت الدراسة الحالية بحث العلاقة بين التمكين النفسي، وكل من الالتزام التنظيمي، والاندماج في العمل؛ وهي بذلك تمهد السبيل نحو إجراء المزيد من الدراسات، ومنها:

- 1- إجراء المزيد من الدراسات حول التمكين النفسي وعلاقته مع متغيرات أخرى، كالإبداع، ورفاهية الموظفين، والعدالة التنظيمية، وضغوط العمل، والاحترق النفسي، وترك العمل.
- 2- بحث العلاقة بين التمكين النفسي، وكل من الالتزام التنظيمي، والاندماج في العمل في سياقات تنظيمية أخرى مثل: قطاع الصناعة، وتقنية المعلومات، والقطاع الصحي.
- 3- يمكن للدراسات المستقبلية أن تتعامل مع التمكين النفسي كمتغير تابع يتأثر ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية مثل: القيادة، خصائص الوظيفة، الدعم التنظيمي، مركز التحكم، والثقة، والخصائص الفردية.
- 4- يمكن للدراسات المستقبلية بحث التمكين النفسي كمتغير يتوسط العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل.
- 5- يمكن للدراسات المستقبلية بحث العلاقة بين الاندماج في العمل ومتغيرات أخرى، كالقيادة، وسلوكيات المواطننة التنظيمية، والرأس مال النفسي، والأداء، والثقة، ورفاهية الموظفين، والعدالة التنظيمية، وخصائص الوظيفة.
- 6- يمكن للدراسات المستقبلية بحث تأثير المتغيرات الشخصية على كل من التمكين النفسي والالتزام التنظيمي والاندماج في العمل.

المراجع

أولاً- مراجع باللغة العربية

- أبا زيد، رياض (2010). «أثر التمكين على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن». *مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية*. ع 2، مج 24. ص ص 493-519.
- أبوتاية، بندر كريم؛ و منار إبراهيم القطاونة. (2009). «العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في مدينة الكرك الصناعية في الأردن». *مجلة التربية، القاهرة*. ع 140، مج 1. ص ص 279-310.
- أحمد، على يونس إبراهيم سيد. (2011). «أثر التمكين الوظيفي على الإبداع التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة طيبة بالمملكة العربية السعودية». *مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق - مصر*. ع 1، مج 33. ص ص 423-460.
- الأحمد، حنان عبد الرحيم. (2006). «الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في مراكز الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية». *المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت*. ع 3، مج 13. ص ص 305-337.
- البشاشة، سامر عبد الحميد. (2008). «أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة». *المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت*. ع 1، مج 15. ص ص 213-257.
- الحاج، عرابة؛ ورجيمي نعيمة. (2016). «مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين»، *مجلة التنمية الاقتصادية، الجزائر*. ع 2. ص ص 161-172.
- الحارثي، سفر عائض؛ وسليمان بن عبد الرحمن آل الشيخ. (2017). «العلاقة بين مستوى الإدراك المعرفي للأهداف الاستراتيجية وتمكين العاملين: دراسة ميدانية على موظفي الهيئة الملكية للجبيل وينبع». *المجلة العربية للإدارة (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية)*. ع 1، مج 37. ص ص 3-20.
- الحراحشة، محمد؛ وصلاح الدين الهيتي. (2006). «أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية». *دراسات (العلوم الإدارية)*. ع 2، مج 33. ص ص 240-266.
- الحربي، قاسم بن عائل. (2013). «التمكين والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية العريقة والناشئة: تصور مقترح». *المجلة التربوية، الكويت*. ع 107 مج 27. ص ص 217-272.
- الخشالي، شاكر جار الله؛ وحسن على الزعبي؛ ومحبي الدين القطب. (2011). «أثر التمكين الإداري في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكهربائية والهندسية الأردنية». *مؤتمر للبحوث والدراسات (العلوم الإنسانية والاجتماعية)*. ع 5، مج. ص ص 61-100.
- السوق المالية السعودية www.tadawul.com.sa.
- الطعاني، حسن أحمد؛ وعمر سلطان السويجي. (2013). «التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية»، *دراسات (العلوم التربوية)*، الأردن. مج 40 ملحق 1. ص ص 327-305.
- العتيبي، آدم غازي. (1993). «أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت». *المجلة العربية للعلوم الإدارية*. ع 1، مج 1. ص ص 134-109.
- العتيبي، سعد بن مرزوق. (2004). «أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية». ورقة مقدمة إلى: *المؤتمر العربي الخامس للإدارة الإبداع والتجديد*، (29-27 نوفمبر). شرم الشيخ، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ص ص 117-90.
- العتيبي، سعد بن مرزوق. (2009). «القيادة التحويلية والتمكين ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة». ورقة مقدمة إلى: *ملتقى دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات (3 يونيو)*. تونس، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ص ص 89-62.

- العتيبي، سعد بن مرزوق. (2016). «أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض». *المجلة العربية للإدارة* (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية). ع 1، مج 36. ص ص 213-238.
- العتيبي، محمد سعود؛ ومطلق عوض الله السواط. (1997). «الولاء التنظيمي لمنتسبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه». *مجلة الإداري*، مسقط، ع 70. ص ص 67-13.
- العثمان، شهاب أحمد. (2014). «أثر التمكين الإداري على سلوك المواطنة بالتطبيق على بيت الزكاة الكويتي». *مجلة البحوث التجارية*، مصر. ع 2، مج 36. ص ص 167-194.
- العجمي، راشد شبيب (1998). «تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية»، *مجلة الإداري*، مسقط. ع 72. ص ص 71-98.
- العضيلة، على محمد (1995). «الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين». *مؤنة للبحوث والدراسات*. ع 6، مج 10. ص ص 12-31.
- الفهداوي، فهمي خليفة؛ ونشأت أحمد القطاونة. (2004). «تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية»، *المجلة العربية للإدارة* (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية). ع 2، مج 24. ص ص 1-51.
- القطان، عبد الرحيم على. (1987). «العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي: دراسة مقارنة بين العمالة الأسيوية والعربية والسعودية والغربية»، *المجلة العربية للإدارة* (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية). ع 2 مج 11. ص ص 5-32.
- المبيضين، محمد ذيب؛ ومحمد أحمد الطروانة. (2011). «أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية». *دراسات: (العلوم الإدارية)*، الأردن. ع 2، مج 38. ص ص 480-505.
- المعشر، زياد. (2003). «قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال في الأردن: دراسة ميدانية تحليلية». *دراسات (العلوم الإدارية)*، الأردن. ع 1، مج 30. ص ص 164-182.
- المير، عبد الرحيم على. (1995). «العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة»، *الإدارة العامة*. ع 2، مج 35. ص ص 207-252.
- بوخلوة، باديس؛ ومحمد حمزة بن قرينة. (2015). «أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت- ولاية ورقلة». *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، الجزائر. ع 7. ص ص 119-103.
- تقي، عبد العزيز عبد المحسن. (2002). «قياس مدى قدرة العوامل الديموغرافية وضغوط العمل في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي في المنظمات الصحية الكويتية». *مجلة العلوم الاجتماعية- الكويت*. ع 1، مج 30. ص ص 68-54.
- ثاميدى، كرين مصطفى خالد. (2013). «أثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي دراسة استطلاعية لأراء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة دهوك». *تنمية الرافدين*، العراق. ع 113، مج 35. ص ص 351-331.
- خطاب، عايدة سيد. (1988). «الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل: دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية»، *مجلة العلوم الإدارية*، جامعة الملك سعود. ع 13. ص ص 64-23.
- رضوان، طارق محمد (2015). «أثر التمكين النفسي للعاملين في الصوت التنظيمي: دراسة تطبيقية»، *مجلة التجارة والتمويل*، القاهرة، ع 1. ص ص 179-134.
- شوشة، أمير علي المرسي. (2011). «أثر تمكين العاملين على سلوكهم الإبداعي: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع تكنولوجيا المعلومات بجامعة المنصورة». *المجلة المصرية للدراسات التجارية- مصر*. ع 1، مج 35. ص ص 1-28.
- عبد الحفيظ، دايرة؛ وكيسر مسعود. (2016). «تمكين العاملين واثره على تنمية الإبداع في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة فرتيال لصناعة الأسمدة البتروكيميوية في الجزائر». *مجلة رؤى اقتصادية*، الجزائر. ع 11. ص ص 259-275.

- عبد الوهاب، ياسر. (2012). «أثر التمكين الإداري على الولاء التنظيمي: دراسة حالة بنك مصر.. المركز الرئيس». *مجلة البحوث والدراسات العربية، القاهرة*. ع 56. ص ص 175-222.
- قاسم، مرفت إبراهيم راشد. (2011). «أثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنة: دراسة ميدانية»، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، القاهرة*. ع 2، 566-594.
- قريشي، محمد الطاهر؛ ولطيفة أحمد السبتي. (2015). «أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة»، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*. ع 1، مج 11. ص ص 59-89.
- نافع، وجيه عبد الستار. (2009). «التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جامعة الطائف»، *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية - جامعة القصيم*. ع 1، مج 2. ص ص 35-87.
- نجم، عبد الحكيم أحمد ربيع. (2014). «توظيف التمكين النفسي في العلاقة في التمكين التنظيمي والاستغراق الوظيفي: بالتطبيق على العاملين بالإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية». *المجلة المصرية للدراسات التجارية، القاهرة*. ع 4، مج 38. ص ص 371-400.
- نعساني، عبد المحسن عبد السلام. (2013). «أسباب التمكين النفسي ونتائجه بالتطبيق على القطاع المصرفي بمدينة الرياض»، *المجلة العربية للإدارة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية*. ع 2، مج 23. ص ص 239-219.
- ياسين، فاطمة لحسن أيت. (2013). «أثر التمكين الوظيفي على الأداء من وجهة نظر الموظفين: دراسة ميدانية»، *مجلة الاقتصاد، اليمن*. ع 6,7، س 6. ص ص 459-421.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية

- Albrecht, S. L. and Andretta, M. (2011). «The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers: Test of a model». *Leadership in Health Services*, 24 (3), 228–237.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). «The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization». *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- AlQurashi, Suzan, M., (2015). «The relationship between organizational justice and psychological empowerment of Saudi public employees», *International Journal of Business and Public Administration*, 12 (1), 41-67.
- Ashforth, B. E. (1989). «The experience of powerlessness in organizations». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 207-242.
- Avolio, B. J.; Zhu, W.; Koh, W. and Bhatia, P. (2004), «Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance», *Journal of Organizational Behavior*, 25 (8), 951-68.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). «Towards a model of work engagement», *Career Development International*, 13 (3), 209–223.
- Bateman, T. S. and Strasser, S. (1984). «A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment», *Academy of Management Journal*, 27 (1), 95-113.
- Benkoff, B. (1997). «Ignoring commitment is costly: new approaches establish the missing link between commitment and performance», *Human Relations*, 50 (6), 701-26.
- Bhatnagar, J. (2005). «The power of psychological empowerment as an antecedent to organizational commitment in Indian managers», *Human Resource Development International*, 8 (4), 419-433

- Bhatnagar, J. (2007). «Predictors of organizational commitment in India: strategic HR roles, organizational learning capability and psychological empowerment», *International Journal of Human Resource Management*, 18 (10), 1782-811.
- Bhatnagar, J. (2012). Management of innovation: role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. The *International Journal of Human Resource Management*, 23, 928–951. doi:10.1080/09585192.2012.651313
- Blanchard, K., Carlos, J. and Randolph, A. (1996). *Empowerment Takes More Than a Minute*. Berrett – Koehler Publishers, San Francisco, CA.
- Bordin, C.; Bartram, T. and Casimir, G. (2007). «The antecedents and consequences of psychological empowerment among Singaporean IT employees», *Management Research News*, 30(1), 34–46.
- Bowen, D. E. and Lawler, E. E. (1992). «The empowerment of service workers: what, why, how, and when». *Sloan Management Review*, 33 (3), 31-39.
- Chan, Y. H.; Nadler, S. S. and Hargis, M. B. (2015). «Attitudinal and behavioral outcomes of employees' psychological empowerment: A structural equation modeling approach», *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 19 (1), 24-41.
- Chen, H. F. and Chen, Y. C. (2008). «The impact of work redesign and psychological empowerment on organizational commitment in a changing environment: an example from Taiwan's state-owned enterprises», *International Public Management Association for Human Resources*, 37, 279-302.
- Christian, M. S.; Garza, A.S. and Slaughter, J. E. (2011). «Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relation With Task and Contextual Performance», *Personnel Psychology*, 64, 1,89–136.
- Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1988). «The empowerment process: integrating theory and practice». *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, pp. 471-482.
- Dewettnick, K. and Van Ameijde, M. (2011), «Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioural intentions», *Personnel Review*, 40 (3), 284-305.
- Dust, S.; Resick, C. and Mawritz, B. (2014). «Transformational leadership, psychological empowerment, and the moderating role of mechanistic-organic contexts», *Journal of Organizational Behavior*. 35, 413-433.
- Elloy, D. (2012). «Effects of ability utilization, job influence and organization commitment on employee empowerment: an empirical study», *International Journal of Management*. supplement pp. 627-633.
- Ergeneli, A. Saglam, G. and Metin, S. (2007). «Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers», *Journal of Business Research*. 41-49.
- Ford, C. R. and Fottler, D. M. (1995). «Empowerment: A matter of degree». *The Academy of Management Executive*. 9 (3), 21-31.
- Givens, R. J. (2011). «The role of psychological empowerment and value congruence in mediating the impact of transformational leadership on follower commitment in American churches», *Inter-*

national Journal of Leadership Studies, 6 (2).

- Gohar, F. R.; Bashir, M.; Abrar M. and Asghar, F. (2015). «Effect of psychological empowerment, distributive justice and job autonomy on organizational commitment», *International Journal of Information, Business and Management*. 7 (1), 144-173.
- Griffeth, R.W.; Hom, P.W. and Gaertner, S. (2000). «A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the millennium», *Journal of Management*, 26 (3), 463-88.
- Hamid, F. S.; Nordin, N.; Adnan, A. and Sirun, N. (2013). «A study on primary school teachers' organizational commitment and psychological empowerment in the district of Klang», *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 90, 782-787.
- Harley, B. (1999). «The myth of empowerment: work organization, hierarchy and employee autonomy in contemporary Australian workplaces», *Work, Employment and Society*, 13 (1), 41-66.
- Iverson, R. D. and Roy, P. (1994). «A causal model of behavioural commitment: evidence from a study of Australian blue-collar employees». *Journal of Management*, 20 (1), 15-41.
- Jha, S. (2011). »Influence of psychological empowerment on affective, normative and continuance commitment: A study in the Indian IT industry», *Journal of Indian Business Research*, 3 (4), 263–282.
- Jiang, J. Y.; Sun, L. and- Law, K. S. (2011). «Job satisfaction and organization structure as moderators of the effects of empowerment on organizational citizenship behavior: A self-consistency and social exchange perspective», *International Journal of Management*, 28 (3), 675-693.
- Joo, B.; Shim, J. H. (2010). »Psychological empowerment and organizational commitment: The moderating effect of organizational learning culture,« *Human Resource Development International*, 13 (4), 425–441.
- Jose, G. and Mampilly, S. R. (2014). «Psychological empowerment as a predictor of employee engagement: An empirical attestation», *Global Business Review*, 15 (1), 93–104.
- Kahn, W. A. (1990). «Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work», *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Kahn, W. A. (1992). "To be fully there: psychological presence at work", *Human Relations*, 45 (4), 321-49.
- Kasekende, F. and Otengei, S. O. and Ntayi, J. M. (2016). «Linking teacher competences to organizational citizenship behavior: The role of empowerment», *International Journal of Educational Management*, 30(2), 252-270.
- Khany R. and Tazik, K. (2016). «On the relationship between psychological empowerment, trust and Iranian EFL teachers' job satisfaction: The case of secondary school teachers», *Journal of Career Assessment*, 24 (1), 112-129.
- Koberg, C. S.; Boss, R. W.; Senjem, J. C. and Goodman, E. A. (1999). «Antecedents and outcomes of empowerment: empirical evidence from the health care industry», *Group and Organization Management*, 24 (1), 71-91.
- Kosar, R. and Naqvi, Sayyed M. (2016). «Psychological empowerment and employee behaviors:

- Employee engagement as mediator and leader-member exchange as moderator», *Journal of International Business Research and Marketing*, 1 (6), 24-30.
- Koyuncu, M.; Burke, R. J. and Fiksenbaum, L. (2006). «Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: Potential antecedents and consequences», *Equal Opportunities International*, 25 (4), 299–310.
 - Kraimer, M. L.; Seibert, S. E.; and Liden, R. C. (1999). «Psychological empowerment as a multidimensional construct: A test construct validity», *Educational and Psychological Measurement*, 59 (1), 127-142.
 - Kumar, K. M. and Moorthy, R. (2015). «An investigation of relationship between psychological empowerment and job satisfaction», *Journal of Contemporary Research in Management*, 10 (1), 1-15.
 - Kuo, T. H.; Ho, L.; Li-An H.; Lin, C. and Lai, K. K. (2010). «Employee empowerment in a technology advanced work environment», *Industrial Management and Data Systems*, 110 (1), 24-42.
 - Kuo, T. H.; Ho, L. A.; Lin, C.; Lai, K. K. (2010). «Employee empowerment in a technology advanced work environment», *Industrial Management & Data Systems*, 110 (1), 24–42.
 - Lawler, E.E. (1986). *High Involvement Management*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
 - Lawler, E. E. III; Mohrman, S. A. and Ledford, G. E. Jr (1995). *Creating High Performance Organizations: Practices and Results of Employee Involvement and Total Quality Management in Fortune 1000 Companies*, Jossey-Bass, San Francisco, CA
 - Leiter, M. P. (2005). «Engagement with work: issues for measurement and intervention”, in Burke, R. J. and Cooper, C. L. (Eds.), *The Human Resources Revolution: Why Putting People First Matters*, Elsevier, Oxford, pp. 213-30.
 - Liden, R. C.; Wayne, S. J. and Sparrowe, R. T. (2000). «An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes», *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 407-16.
 - Lin, S. L. and Hsieh, A. T. (2002). «Constraints of task identity on organizational commitment», *International Journal of Manpower*, 23 (2), 151–165.
 - Liu, S. W. and Norcio, R. (2008). «Mediating effects of job characteristics on job satisfaction and organizational commitment of Taiwanese expatriates working in Mainland China», *The Business Review*, Cambridge, 9 (2), 62–67.
 - Macey, W. H. and Schneider, B. (2008). «The meaning of employee engagement», *Industrial & Organizational Psychology*, Perspectives on Science and Practice, 1, 3-30.
 - Maiga, A. S. and Jacobs, F. A. (2004). «The association between benchmarking and organizational performance: an empirical investigation», *Managerial Finance*, 30 (8), 13-33.
 - Malik, F.; Chughtai, S.; Iqbal, Z. and Ramzan, M. (2013). «Does psychological empowerment bring about employee commitment: Evidence from telecommunication sector of Pakistan», *Journal of Business Studies Quarterly*, 5 (1), 14-21.
 - Maslach, C.; Schaufeli, W. B. and Leiter, M. P. (2001). «Job burnout», *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.

- Mathieu, J. E. and D. M. Zajac. (1990). «A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment», *Psychological Bulletin*, 108, 2, 171–94.
- Mauno, S.; Kinnunen, U.; Mañkikangas, A. and Feldt, T. (2010). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A qualitative review and directions for future research. In S.L. Albrecht (Ed.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishers, pp. 111–128.
- May, D. R.; Gilson, R. L. & Harter, L.M. (2004). «The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- McDermott, K.; Laschinger, H. K. S. and Shamian, J. (1996). «Work empowerment and organizational commitment», *Nursing Management*, 27 (5), 44-47.
- Medhurst, A. and Albrecht, S. (2011). «Salesperson engagement and performance: A theoretical model», *Journal of Management and Organization*, 17 (3), 398–411.
- Meyer, J. P.; Stanley, D. J.; Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002). «Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences», *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyer, J. P. Allen; N.J., and Smith, C. A. (1993). «Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization», *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991). «A three-component conceptualization of organizational commitment», *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-90.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Meyerson, S. L. and Kline, T. J. B. (2008). Psychological and environmental empowerment: Antecedents and consequences, *Leadership and Organization Development Journal*, 29 (5), 444–460.
- Mills, P. K. and Ungson, G. R. (2003). «Reassessing the limits of structural empowerment: organizational constitution and trust as controls», *Academy of Management Review*, 28 (1), 143-53.
- Mowday, R. T.; Porter, L. W. and Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment and Absenteeism and Turnover*, Academic Press, New York, NY.
- Mowday, R. T.; Steers, R. M. and Porter, L. W. (1979). «The measurement of organizational commitment», *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224–247.
- Moye, Melinda J. and Henkin Alan B. (2006). «Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers», *Journal of Management Development*, 25 (2), 101–117
- Niehoff, B. P.; Moorman, R. H.; Blakely, G. and Fuller, J. (2001). «The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment», *Group & Organization Management*, 26 (1), 93–113.
- O'Reilly, C. A. and Chatman, J. (1986). «Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior», *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492–499.

- O'zaralli, N. (2003). «Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness», *Leadership and Organization Development Journal*, 24 (6), 335- 344
- Porter, L. W.; Steers, R. M.; Mowday, R. T. and Boulian, P. V. (1974). «Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians», *Journal of Applied Psychology*, 5, 603-609.
- Price, J. L. and Mueller, C. W. (1986). *Handbook of Organizational Measurement*. Marshfield, MA: Pittman.
- Quinn, R. E. and Spreitzer, G.M. (1997). «The road to empowerment: seven questions every leader should consider», *Organizational Dynamics*, 26 (2), 37-49.
- Randolph, W. A. and Kemery, E. R. (2011). «Managerial use of power bases in a model of managerial empowerment practices and employee psychological empowerment», *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18, 95–106.
- Riketta, M. (2002). «Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis», *Journal of Organizational Behavior*, 23 (3), 257-66.
- Rothstein, L. R. (1995). «The Empowerment Effort that Came Undone», *Harvard Business Review*, 73 (1), 20-31.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage, Newberry Park, MA
- Saks, A. M. (2006). «Antecedents and consequences of employee engagement», *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600–619.
- Sangar, R. and Rangnekar, S. (2014). «Psychological empowerment and role satisfaction as determinants of creativity», *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 10 (2), 119-127
- Schaufeli, W. B.; Martinez, I. M.; Marques-Pinto, A.; Salanova, M. and Bakker, A. B. (2003). «Burnout and engagement in university students: a cross-national study», *Journal of Cross-cultural Psychology*, 33 (5), 464-81.
- Schaufeli, W. B.; Salanova, M. (2007). Work engagement: an emerging psychological concept and its implications for organizations. In: Gilliland, S. W., Steiner, D. D.; Skarlicki, D. P. (Eds.), *Research in Social Issues in Management: Managing Social and Ethical Issues in Organizations*. Information Age Publishers, Greenwich, CT.
- Schaufeli, W. B.; Salanova, M.; González-Roma, V. and Bakker, A. B. (2002). «The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach», *Journal of Happiness Studies*, 3 (1), 71–92.
- Schaufeli, W. B. and Bakker, A. B. (2004). «Job demands, job resources, and their relationship with burn-out and engagement: A multi-sample study», *Journal of Organizational Behavior*, 25 (3), 293–315.
- Schaufeli W. B. A.; Bakker A. B. and Salanova M. (2006). «The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross sectional study», *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701–716.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational Psychology*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Seibert, S.; Silver, S. and Randolph, W. (2004). «Taking empowerment to the next level: a multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction», *Academy of Management Journal*, 47 (3), 332-50.

- Seibert, S. E.; Wang, G. and Courtright, S. H. (2011). «Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review». *Journal of Applied Psychology*, 96 (5), 981–1003.
- Shuck, B.; Reio, T. G. and Rocco, T. S. (2011). »Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables«, *Human Resource Development International*, 14 (4), 427–445.
- Shuck, M. B. and Wollard, K. (2010). «Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations», *Human Resource Development*, 9, 89-110.
- Slatten, T. and Mehmetoglu, M. (2011). «Antecedents and effects of engaged frontline employees». *Managing Service Quality*, 21 (1), 88–107.
- Spreitzer, G. M. (1995). «Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation», *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M.; Kizilos, M. A. and Nason, S. W. (1997). «A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment, and effectiveness, satisfaction, and strain», *Journal of Management*, 23 (5), 670–704.
- Srivastava, A. P. and Dhar, R. L. (2016). «Impact of leader exchange, human resource management practices and psychological empowerment on extra role performance: The mediating role of organizational commitment», *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65 (3), 351-377.
- Stander, M. W. and Rothmann, S. (2010). «Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement», *SA Journal of Industrial Psychology*, 36 (1), 1-8. doi:10.2014/sajip.v36i1.849
- Steers, R. M. (1977). «Antecedents and outcomes of organizational commitment», *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Thomas, K. B. and Velthouse, B. A. (1990). «Cognition elements of empowerment: An «interpretive» model of intrinsic task motivation», *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Tsai, M. T. and Huang, C. C. (2008). «The relationship among ethical climate types, facets of job satisfaction, and the three components of organizational commitment: a study of nurses in Taiwan», *Journal of Business Ethics*, 80, 565-81.
- Ugwu, O. F.; Onyishi, E. I. and Rodriguez-Sanchez, M. A. (2014). «Linking organizational trust with employee engagement: the role of psychological empowerment», *Personnel Review*, 43 (3) 377-400.
- Van Der Vegt, G.; Emans, B. and Van De Vliert, E. (2000). «Team members' affective responses to patterns of intragroup interdependence and job complexity», *Journal of Management*, 26 (4), 633–655.
- Vardi, Y.; Wiener, Y. and Popper, M. (1989). «The value content of organizational mission as a factor in the commitment of members», *Psychological Reports*, 65, 27-34.
- Wat, D. and Shaffer, M. A. (2005). «Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment», *Personnel Review*, 34 (4), 406–422.

ملحق استقصاء

الجزء الأول- معلومات شخصية

يرجى وضع (X) أمام الإجابة التي تتفق مع وضعك.

العمر:	18- أقل من 25 سنة	25- 29 سنة	30- 34 سنة	35- 39 سنة
المؤهل التعليمي:	أقل من ثانوية عامة	ثانوية عامة	بكالوريوس	ماجستير أو ما يعادلها
سنوات الخدمة في الوظيفة:	أقل من 5 سنوات	5- 9 سنوات	10- 14 سنة	15- 19 سنة
سنوات الخدمة في الجهة التي تعمل بها:	أقل من 5 سنوات	5- 9 سنوات	10- 14 سنة	15- 19 سنة
				20 سنة فأكثر
				20 سنة فأكثر

الجزء الثاني: إرشادات: العبارات التالية من أجل التعرف اتجاهك نحو التمكين.

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

العبارات	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تمامًا
1. العمل الذي أقوم به على درجة عالية من الأهمية بالنسبة لي.	1	2	3	4	5
2. أنشطة وظيفتي ذات معنى بالنسبة لي على المستوى الشخصي.	1	2	3	4	5
3. العمل الذي أقوم به ذو معنى بالنسبة لي.	1	2	3	4	5
4. أنا واثق من قدراتي للقيام بأداء مهام وظيفتي.	1	2	3	4	5
5. أنا على ثقة بقدراتي على أداء أنشطة العمل الخاص بي.	1	2	3	4	5
6. استطعت إتقان المهارات الضرورية لأداء لوظيفتي.	1	2	3	4	5
7. لدى استقلالية كبيرة في تحديد كيفية أداء وظيفتي.	1	2	3	4	5
8. أستطيع اتخاذ قرارات على مسئوليتي في كيفية القيام بعملتي.	1	2	3	4	5
9. لدى فرصة هائلة من الحرية والاستقلالية في كيفية أداء وظيفتي.	1	2	3	4	5
10. تأثيري كبير فيما يحدث في القسم الذي أعمل به.	1	2	3	4	5
11. لدى قدر واسع من التحكم فيما يحدث في القسم الذي أعمل به.	1	2	3	4	5
12. لدى قدر هائل من التأثير على ما يحدث في القسم الذي أعمل به.	1	2	3	4	5

الجزء الثالث

إرشادات: العبارات التالية هي من أجل التعرف على مستوى الالتزام الوظيفي.

الرجاء قراءة كل عبارة بعناية تامة ثم ضع دائرة حول الرقم الذي يبين درجة الموافقة أو عدم الموافقة.

العبارات	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تمامًا
1. سوف تكون سعادتي بالغة فيما لو قضيت بقية حياتي الوظيفية في هذه المنظمة.	1	2	3	4	5
2. أشعر بأن مشكلات المنظمة تعتبر مشكلاتي الخاصة.	1	2	3	4	5
3. لا أشعر بأني جزء من العائلة في هذه المنظمة.	1	2	3	4	5
4. لا أشعر بارتباط عاطفي تجاه هذه المنظمة.	1	2	3	4	5
5. لهذه المنظمة قيمة شخصية كبيرة عندي.	1	2	3	4	5
6. لا أشعر بالانتماء القوي لمنظمتي.	1	2	3	4	5
7. من الصعب علي ترك هذه المنظمة الآن حتى لو كنت أرغب بذلك.	1	2	3	4	5
8. هناك الكثير في حياتي سوف يتعرض للفوضى فيما لو قررت ترك منظمتي الآن.	1	2	3	4	5
9. أشعر الآن أن البقاء في منظمتي ضرورة أكثر منه رغبة.	1	2	3	4	5

العبارات	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تمامًا
10. إنني أشعر بوجود القليل من الفرص في الخارج فيما لو تركت هذه المنظمة الآن.	1	2	3	4	5
11. إن من السلبيات فيما لو تركت هذه المنظمة هوندره البدائل المتاحة أمامي.	1	2	3	4	5
12. أنني لا أشعر بالالتزام نحو البقاء في هذه المنظمة.	1	2	3	4	5
13. حتى لو كان من مصلحتي ترك المنظمة، إلا أنني لأشعر بأنه من الواجب أن أترك منظمتي الآن.	1	2	3	4	5
14. إنني سوف أشعر بالذنب فيما لو تركت هذه المنظمة الآن.	1	2	3	4	5
15. تستحق هذه المنظمة ولائي.	1	2	3	4	5
16. إنني لن أترك هذه المنظمة الآن لأنني أشعر بالالتزام تجاه الأفراد الذين يعملون بها.	1	2	3	4	5
17. أدين بالعرفان والجميل لمنظمتي.	1	2	3	4	5

الجزء الرابع

مجموعة من العبارات التي تقيس شعورك نحو العمل. الرجاء التكرم بوضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن درجة الحدوث.

العبارات	لم يحدث أبداً	يحدث عدة مرات في السنة	يحدث عدة مرات في الشهر	يحدث عدة مرات في الأسبوع	يحدث كل يوم دائماً
1. أشعر أن لدى طاقة كبيرة في عملي.	1	2	3	4	5
2. أجد أن العمل الذي أقوم به ذو معنى وغرض بالنسبة لي.	1	2	3	4	5
3. أشعر بمرور الوقت سريعاً وأنا في عملي.	1	2	3	4	5
4. أشعر بالقوة والنشاط في عملي.	1	2	3	4	5
5. أشعر بالحماس تجاه عملي.	1	2	3	4	5
6. أنسى كل شيء من حولي عندما أقوم بعملي.	1	2	3	4	5
7. تمثل وظيفتي مصدر إلهام بالنسبة لي.	1	2	3	4	5
8. عندما استيقظ صباحاً، أشعر بالرغبة في الذهاب إلى العمل.	1	2	3	4	5
9. أشعر بالسعادة عندما أعمل بشكل مكثف.	1	2	3	4	5
10. أنا فخور بالعمل الذي أقوم به.	1	2	3	4	5
11. أنا غارق في عملي.	1	2	3	4	5
12. يمكنني مواصلة العمل لفترات طويلة جداً وفي وقت واحد.	1	2	3	4	5
13. تمثل وظيفتي تحدياً بالنسبة لي.	1	2	3	4	5
14. أنجز المهام المطلوبة مني في العمل.	1	2	3	4	5
15. أنا مرن جداً من الناحية الذهنية في وظيفتي.	1	2	3	4	5
16. أجد من الصعوبة أن أفصل نفسي عن وظيفتي.	1	2	3	4	5
17. أنا دائم المثابرة حتى عندما لا تسير الأمور بشكل جيد في عملي.	2	2	3	4	5

Psychological Empowerment and Its Relationship with Organizational Commitment and Work Engagement Among Private Insurance Employees in Riyadh

Dr. Saad Marzuk Alotaibi

Associate Professor

Management Department

College of Business Administration

King Saud University

Kingdom of Saudi Arabia

ABSTRACT

The present study aims to investigate psychological empowerment and its relation to organizational commitment and work engagement, and its has sought to examine the role of psychological empowerment in predicting Organizational commitment and work engagement among private insurance employees in Riyadh, and to identify the contribution of psychological empowerment in predicting organizational commitment and work engagement. The study was carried out on a sample of (221) employees.

The study tools included: psychological empowerment scale (Spreitzer, 1995), organizational commitment scale (Meyer et al., 1993), and work engagement scale (Schaufeli et al., 2006).

The results showed a positive correlation between psychological empowerment and both of organizational commitment and work engagement, and psychological empowerment was a significant predictor of both organizational commitment and work engagement.

Further analysis showed that all the dimensions of psychological empowerment, other than impact are predictor of both organizational commitment and work engagement.

Keywords: Psychological Empowerment, Organizational Commitment, Work Engagement, Private Insurance Companies.

