

دور التمكين الوظيفي كمتغير وسيط بين المناخ التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن.

عبد السلام حمادوش^{*1}

جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2 (الجزائر)

The role of Job empowerment as a mediator between organizational climate and organizational citizenship behavior of the employees of Solidarity Proximity Cells.

Abdessalam Hamadouche1,*

University of Mohamed Lamine Debaghine Setif 2 (Algeria),

ahamadouche1985@yahoo.com

تاريخ الاستلام: 2019/02/13؛ تاريخ القبول: 2021/02/22؛ تاريخ النشر: 2022/02/28

Abstract. This study aimed to examine if Job Empowerment mediates the relation between Organizational Climate and Organizational Citizenship.

For this purpose, data obtained from 62 employees who work in Solidarity Proximity Cells were used to examine hypothesis. A questionnaire, which designed by previous studies, used to collect the study data. Data analyzed through the SPSS statistical packaged software by using Model of Andrew F. Hayes through Macro PROCESS for SPSS and SAS Version 3.00 for estimating Mediation hypothesis.

The results of the study indicated that Job Empowerment mediate the relationship between Organizational Climate and Organizational Citizenship of the employees of Solidarity Proximity Cells.

Keywords: Job Empowerment; Organizational Climate; Organizational Citizenship Behavior; Mediator Variable; Solidarity Proximity Cells.

ملخص. هدفت هذه الدراسة إلى اختبار مدى توسط التمكين الوظيفي بين المناخ التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الخلايا الجوارية للتضامن. ولتحقيق هذا الهدف واختبار الفرضية المقترحة، تم الاعتماد على المنهج الارتباطي الذي هو أحد مستويات المنهج الوصفي، وقمنا بدراسة استطلاعية بهدف ضبط أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة وتم التحقق من صدقها وثباتها. تم توزيعها على عينة الدراسة، وقد كانت الاستثمارات المستعملة والصالحة للتحليل 62 استمارة، وتم الاعتماد على برنامج SPSS الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، واستعمال نموذج Andrew F. Hayes من خلال Macro PROCESS for SPSS and SAS Version 3.00 لاختبار الفرضية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن التمكين الوظيفي يتوسط العلاقة بين المناخ التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن. -الكلمات المفتاحية: تمكين وظيفي : مناخ تنظيمي: مواطنة تنظيمية : متغير وسيط : خلايا جوارية للتضامن.

*corresponding author

1. مقدمة

الفئة الهشة بالمجتمع بحاجة لرعاية، اهتمام ومرافقة، وتعتبر الخلايا الجوارية للتضامن التي تعمل على تحقيق احتياجاتهم الفردية والجماعية من خلال موظفيها الذين قد لا تفهم السلوكيات الرسمية لذلك، بل هم بحاجة لسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تمثل مجموعة من السلوكيات المفيدة الموجهة نحو الأفراد والمنظمة ككل، وكما تبرز أهميتها في "قدرتها على تطوير كفاءة وفعالية المنظمة من خلال المقترحات اللازمة للتطور والتكيف مع التقنيات الحديثة وما أوجدته من تحديات تستوجب تهيئة مناخ تنظيمي يستطيع المعاشية والتعامل مع الضغوط الخارجية المفروضة". (توكل، 2008، ص 62) وإلى تمكينهم وظيفيا، حيث أن التمكين يخلق فهم حالة نفسية وذهنية يدركون من خلالها معنى لعملهم، كفاءتهم الذاتية، تصميمهم الذاتي وأثر عملهم، وكما يعتبر "أداة لتقوية القدرة على التغيير التنظيمي، ومشاركة العمال، ورضا الزبائن. كما يفتح التمكين الباب واسعا أمام العديد من الفرص لتجريب قدرات العمال الإبداعية، ويعطهم المرونة، والاستقلالية في العمل. وهذا يزيد من احترام العمال لذاتهم، حيث تكون مشاعرهم أفضل بخصوص أنفسهم، ويكونون أكثر استعدادا لخدمة الزبائن. وفي هذا الصدد يعتقد Applebaum et al., 1999 بأن المنظمة التي تمكّن عمالها تصبح متمكنة في شتى مجالات الأداء الاقتصادي". (الخشالي وآخرون، 2011، ص 69-70)

ولكن هؤلاء الموظفون يلزمهم وجود مناخ تنظيمي مناسب وملائم لتحقيق هذه السلوكيات وتمكينهم وظيفيا. حيث ذكر Harrison, 1978 و Field & Abelson, 1982 أن "للمناخ التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المنظمات، وتظهر تلك الأهمية واضحة في جانب العلاقة القائمة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى... وهناك قسم كبير من الدراسات يؤكد على مدى تأثير المناخ التنظيمي على سلوك الأفراد، وبالتالي على السلوك التنظيمي". (الهيبي و يونس، 1987، ص 8) ونظرا لأهمية المتغيرات السابقة، فإن هذه الدراسة جاءت لمعرفة هل لتفاعل المتغيرات من خلال نموذج المتغير الوسيط الذي فيه نتعرف هل أن تأثر المواطنة التنظيمية كمتغير تابع بواسطة المناخ التنظيمي كمتغير مستقل من خلال تسلسل سببي يؤثر فيه المناخ التنظيمي على التمكين الوظيفي كمتغير وسيط وبدوره يؤثر على المواطنة التنظيمية لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن.

2. إشكالية الدراسة

ظروف العمل والمهام الملقاة على موظفي الخلايا الجوارية تحتاج منهم أن يكونوا في مستوى يحقق نتائج تعود عليهم وعلى الخلية والفئات الهشة بنتائج إيجابية، لأن مهامهم هي مهام خدمية وإنسانية، وكونهم يتعاملون مع الفئات الهشة التي هي بحاجة إلى الخدمة التي يقدمونها لهم والتي تهدف إلى مرافقتهم وتلبية متطلباتهم المختلفة من أجل تحسين إظاهم المعيشي. وبالتالي فإن صورة موظف الخلية الجوارية يجب أن تكون جيدة تحقق وتلبي احتياجاتهم، من خلال إرضائهم ومعالجة الوضع الذي هم فيه. ولكن هؤلاء الموظفون هم بحاجة لأن يُوفّر لهم مناخ تنظيمي مناسب وملائم يُعتبر معاشهم النفسي، الاجتماعي والتنظيمي، والذي ينبغي أن يساعدهم على العمل بجدارة وكفاءة وعلى تمكينهم والعمل من خلال سلوكيات المواطنة التنظيمية. وأن تحقيق أهداف هذه الفئة يتطلب توفر هذه السلوكيات، ومحاولة إيجاد سبل واستراتيجيات تحسين مستويات حياة الفئات والمناطق الهشة.

فالتمكين الوظيفي "يمكن أن يؤدي إلى مخرجات تنظيمية وفردية إيجابية... وعندما يتم تمكين الموظفين، فإنهم يظهرون مستوى أكبر من الثقة بالنفس ويمتلكون شعورا أكبر من القدرة في التأثير على بيئة عملهم بطريقة إيجابية". (Givens, 2011, P 192) وبالتالي يمكن أن يكون وسيطا بين متغيرين أو أكثر حيث أنه تبين أنه "يمكن لعوامل المناخ التنظيمي التأثير إيجابيا على مستوى الابتكار في المنظمات، ولكنها غير كافية في غياب التمكين النفسي للموظفين ومديريهم". (Wangombe and Yohannes, 2018, P 1) وقد ثبت أن تصورات الموظفين للجوانب الرئيسية لمناخ عملهم النفسي-مثل أسلوب القيادة، العلاقات بين

الأشخاص، فرص التطوير المهني وتطابق الأهداف الفردية و التنظيمية-تؤثر بشدة على إدراكهم للتمكين وتؤثر أيضا بشكل غير مباشر على الرضا الوظيفي الذي يتم بوساطة التمكين". (Sumter, 2016, P 6) وهذا ما يعني أن أثر المناخ التنظيمي على المواطنة التنظيمية قد لا يتم إلا من خلال التمكين الوظيفي، وقد بينت العديد من الدراسات الدور الوسيط الذي يلعبه التمكين بين متغيرين أو أكثر، مثلدراسة (الكرداوي، 2011) التي بينت أن التمكين النفسي يلعب دورا وسيطا بشكل جزئي من خلال إحداث علاقة تفاعلية مع القيادة التحويلية تعزز من دورها في التقليل من الانحرافات السلوكية للعمال داخل بيئة العمل. ودراسة (سعيد، 2011) التي بينت أن التمكين يمكن أن يكون وسيطا ملائما بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وفي دراسة (Aydin, 2016) بينت أن التمكين النفسي هو وسيط جزئي بين المناخ الإبداعي وسلوك العمل الابتكاري .

ومن جهة أخرى بينت دراسات أخرى أنه لا يتوسط العلاقة بين متغيرين أو أكثر، مثل دراسة (سعيد، 2011) بينت أنه لا تصلح أبعاد التمكين (المشاركة بالمعلومات والاستقلالية) كوسيط لوصف العلاقة بين العدالة التفاعلية والالتزام التنظيمي، ودراسة (Chang et al., 2010) التمكين النفسي لا يتوسط تماما العلاقة الارتباطية بين التمكين التنظيمي والرضا الوظيفي بسبب التأثيرات القوية المباشرة للتمكين التنظيمي على الرضا الوظيفي. وأن التمكين النفسي لا يتوسط العلاقة الارتباطية بين العوامل الخارجية و مواقف العمل، بسبب بروز الرضا الوظيفي كعامل مهم.

وهذا ما يبين من خلال هذه الدراسات السابقة أن التمكين الوظيفي يمكن أن يتوسط العلاقة بين متغير مستقل ومتغير تابع أو عده.

و وقفا عند هذه الوضعية السلوكية التنظيمية، وأهمية هذا القطاع الإنساني، وكذا أهمية دراسة المناخ التنظيمي الذي يمثل جو العمل الذي يؤثر على السلوك التنظيمي للموظفين، ومزايا التمكين الوظيفي، وماذا تنتظر المنظمة من أفرادها كأداء ومخرجات تتمثل في المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الأفراد ونحو المنظمة. فسنحاول تسليط الضوء على مدد وسط التمكين الوظيفي بين المناخ التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن، وبتعبير آخر، هل أن أثر المناخ التنظيمي على المواطنة التنظيمية يتم بوجود التمكين الوظيفي أو بعدم وجوده، وبالتالي فإن التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة يتمثل في:

هل التمكين الوظيفي يتوسط العلاقة بين المناخ التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن؟

3. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: التمكين الوظيفي لا يتوسط العلاقة بين المناخ التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن.

4. أهمية الدراسة تتمثل أهمية الدراسة في تناولها لموضوع يضم ثلاثة متغيرات (التمكين الوظيفي، المناخ التنظيمي والمواطنة التنظيمية) لدى عينة من موظفي الخلايا الجوارية للتضامن، الذين يهدفون إلى تلبية احتياجات ومتطلبات الفئات الهشة بالمجتمع من خلال معرفة تفاعل هذه المتغيرات لدى عينة الدراسة. وكما تتمثل أهميتها كذلك في اختبار العلاقة السببية التي من خلالها نعرف كيف تأثرت المواطنة التنظيمية كمتغير تابع بواسطة المناخ التنظيمي كمتغير مستقل من خلال التسلسل السببي الذي يؤثر فيه المناخ التنظيمي على التمكين الوظيفي كمتغير وسيط وبدوره يؤثر على المواطنة التنظيمية، وهذا هو الأثر غير المباشر.

5. أهداف الدراسة. تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة مدى توسط متغير التمكين الوظيفي للعلاقة بين متغير المناخ التنظيمي ومتغير المواطنة التنظيمية لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن.

6. مصطلحات الدراسة الإجرائية

1.6. التمكين الوظيفي. نقل السلطات الكافية للعمال لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية بدون تدخل مباشر من الإدارة مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية ومناخ ملائم، وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم، وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة. (أفندي، 2003، ص 13)

التمكين هو الحافز الداخلي الجوهرى الذي يبرز من خلال عدد من المدارك التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم. (الوادى، 2012، ص 45) ويعتبره كلا من Lee and Koh على أنه حالة نفسية لإدراك العامل لأربعة أبعاد: المغزى، الكفاءة، الإرادة الذاتية، والتأثير. والتي تتأثر بسلوكيات المشرفين. (برني، 2015، ص 79-80)

والتعريف الإجرائي للتمكين الوظيفي هذه الدراسة هو: الدرجة المحصل عليها من قبل موظفي الخلايا الجوارية، من خلال استجاباتهم على بنود الاستبانة التي تضم الأبعاد المتمثلة في المعنى، الكفاءة الشخصية، التصميم الذاتي والأثر.

2.6. المناخ التنظيمي. مجموعة الخصائص التي تميّز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكه، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي. (المغربي، 1995، ص 303)

عرفه Stringer and Litwin على أنه "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة أو الشيء يكون لها انعكاسات أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم". (بطاح، 2006، ص 78) عرفه كل من (Isaksen et al. 2000-2001) بأنه "نماذج السلوك المتكررة، الاتجاهات والمشاعر التي تنسجم بها الحياة التنظيمية. فعلى مستوى التحليل الفردي، يمكن أن يوصف هذا المفهوم بالمناخ النفسي، حيث يعنى مدركات الفرد الحسية لنماذج السلوك، وعندما تتجمع هذه النماذج، يطلق على هذا المفهوم المناخ التنظيمي". (رنكو، 2013، ص 154)

والتعريف الإجرائي للمناخ التنظيمي في هذه الدراسة هو: الدرجة المحصل عليها من قبل موظفي الخلايا الجوارية، من خلال استجاباتهم على بنود الاستبانة التي تضم الأبعاد المتمثلة في الاتصال التنظيمي، اتخاذ القرارات، الهيكل التنظيمي، نظام الحوافز، العمل الفرقي والتدريب، والتي يعملون من خلالها.

3.6. المواطنة التنظيمية. السلوك الذي يؤديه الموظف الذي يتجاوز نداء الواجب وبالتالي يكون مدعاة للتمييز رغم عدم مكافأته ضمن سياق المكافأة الرسمية في المنظمة. (عبد الله وآخرون، 2008، ص 16)

عرفها (Organ, 1988) بأنها "سلوكيات مرتبطة بالعمل لا يتضمنها الوصف الوظيفي ولا ترتبط بنظام مكافآت رسمي، وهي تقوي وتدعم الأداء الفعال للمنظمة". (حجاج، 2012، ص 108)

ويعرفها (Roland E., 1997) على أنها "جميع السلوكيات المفيدة والإيماءات والتلميحات التي تصدر عن الأفراد وليست مطلوبة منهم بشكل رسمي، ولا بموجب لوائح العمل ولكنها تعود بالفائدة على المنظمة". (العوضي والعوضي، 2010، ص 98)

والتعريف الاجرائي للمواطنة التنظيمية في هذه الدراسة هو: الدرجة المحصل عليها من قبل موظفي الخلايا الجوارية، من خلال استجاباتهم على بنود الاستبانة التي تضم بعد المواطنة التنظيمية الموجهة نحو التنظيم و بعد المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الأفراد.

4.6. المتغير الوسيط والتوسط. المتغير الوسيط أو التوسطي (Mediator Variable) ويرمز له (Med V)، ويستعمل في اختبار العلاقة التوسطية (Mediation) التي تعني بناء نموذج سببي يوضح كيفية تسبب العلاقة التي تحدث بين الأثر والنتيجة (Cause and effect). فتحليل المتغير الوسيط يحاول تحديد العملية التوسطية التي تقود من المتغير المستقل إلى المتغير المعتمد. وبمعنى آخر، فإن تحليل المتغير الوسيط بشكله البسيط يقتضي بأن المتغير المستقل يسبب المتغير الوسيط، والمتغير الوسيط يسبب المتغير المعتمد، فهو يهتم بالتأثيرات المباشرة وغير المباشرة". (العنزي والعطوي، 2011، ص 10)

أو "هو العملية التي يؤثر بها المتغير المستقل (X) على المتغير (Y) من خلال التأثير غير المباشر لمتغير واحد أو أكثر من المتغيرات الوسيطة (M)". (Prado et al., 2014, P 5)

و"طرق تقدير دلالة تأثيرات الوسيط في العلوم الاجتماعية والتربوية مدروسة بشكل جيد وتنقسم لفئتين: أساليب العينة الواحدة وطرق الكمبيوتر المكثفة. طريقة العينة الواحدة الشائعة لكشف دلالة أثر الوسيط هي اختبار للدلالة المشتركة، وأما طريقة الكمبيوتر المكثفة الشائعة لكشف دلالة أثر الوسيط هي طريقة bias-correctedbootstrap". (Valent et al., 2016, P 1)

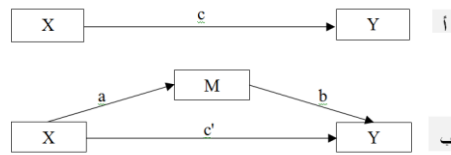
و"يوتستراب تصحيح التحيز لمجال الثقة أصبح الطريقة المستحسنة أو الموصى بها على نطاق واسع للاستدلال حول التأثير غير المباشر في تحليل الوساطة". (Hayes, 2018, P 107)

وكما يعتبر "تحليل الوسيط هو طريقة إحصائية تستعمل للإجابة على الأسئلة حول كيف يؤثر المتغير المستقل (X) على المتغير التابع (Y)". الوسيط (M) هو الميكانيزم الذي يؤثر فيه X على Y. هذا الميكانيزم يمكن أن يكون خاصية عاطفية، معرفية، بيولوجية أو أي ظاهرة أخرى.

هناك مسارين متميزين من خلالهما المتغير (X) يؤثر على (Y). الحروف a, b, c و c'، التي تمثل الأثر المتعلق لكل العلاقات. (الشكل (01) أ، ب). وعند إجراء اختبار امبريقي لنموذج وساطة، يجب الأخذ بعين الاعتبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة وكذا التأثير الكلي للنموذج. من أجل استخلاص هذه التأثيرات من الضروري تقدير المكونات التي تشكل التأثيرات غير المباشرة، تأثير X على M، بالإضافة لتأثير M على Y. حيث يوجد متغيرين تابعين M و Y في هذا النموذج الوسيطي. (الشكل رقم (1) ب). المسار c يقيس الأثر الكلي ل X على Y ويتم الحصول عليه من خلال $c=c'+ab$. من أجل تقدير أو قياس هذا الأثر يجب تحليل مسارات أخرى والمتمثلة في التأثيرات المباشرة وغير المباشرة. في الشكل رقم (1) ب) a هو معامل التنبؤ لأثر X على M، و b و c' هما معاملي تنبؤ لأثر M و X على Y على التوالي.

حيث المسار b يمثل الأثر السببي للوسيط على المتغير التابع، بدون أخذ بعين الاعتبار أثر المتغير المستقل. والمسار c' من جهة أخرى، يمثل الأثر السببي المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع المراقب من طرف الوسيط. في لغة تحليل المسار، c' يقدر أو يقيس الأثر المباشر ل X على Y.

بينما مخرج a و b يقيسان الأثر غير المباشر ل X على Y من خلال الوسيط M. المسار b يمكن كذلك اعتباره كأثر مباشر، ولكن من الوسيط على المتغير التابع. الأثر غير المباشر ab أو $a*b$ هو الفرق بين الأثر الكلي والأثر المباشر. الأثر غير المباشر يمثل من خلال مسارين a و b والذين يربطان X ب Y من خلال M. (Prado et al., 2014, P 08-09)



الشكل (1): النموذج المفاهيمي والإحصائي للوساطة البسيطة.

المصدر: Prado et al., 2014, P 9

وكما أنه "من أجل اختبار دور المتغير الوسيط ... (يتم من خلال) حساب التأثيرات غير المباشرة (تم استخدام) إجراءات bias-correctedbootstrap التي أوصى بها Preacher and Hayes, 2008 باستخدام حزمة AMOS لغرض فحص معنويات هذه التأثيرات غير المباشرة". (العطوي، 2017، ص 24)

إن تقنية Bootstrap لإعادة المعاينة والتي هي حالة خاصة من أساليب المحاكاة بطريقة المونت كارلو Monte Carlo والتي اقترحت من قبل Efron 1979 وذلك للحصول على مقدرات أكثر دقة عندما يكون حجم العينة صغيراً، إن الفكرة الأساسية

لتقنية Bootstrap تتضمن القيام بتوليد عدد كبير من العينات المحسوبة مع الإرجاع من بيانات العينة الأصلية ل B من المرات. (علي، 2011، ص 269)

وطريقة البوتستراينغ هي الأفضل في الوقت الحالي لاختبار الأثر غير المباشر، حيث أن "الاستدلال الاحصائي يستند على اختبار فرضية أو بناء مجال ثقة، تفترض هذه الطريقة بأن توزيع المعاينة لتوزيع ab هو توزيع طبيعي". (Hayes, 2013, P 104) وكما أن اختبار Sobel يحمل في طياته تناقضا لحساب الأثر غير المباشر المتمثل في تناقضه مع افتراضه الخاص بشرط التوزيع الطبيعي للمسار ab الذي لا نعرف هل توزيعه طبيعي أم لا، حيث أنه "تبين من الناحية التحليلية ومن خلال المحاكاة أن التوزيع غير منتظم في أحجام العينات التي تميز معظم الدراسات الامبريقية (Bollen&Stine, 1990; Craig, 1936; Stone & Sobel, 1990). لأنه من غير الممكن أبدا معرفة ما إذا كان توزيع المعاينة قريبا بما فيه الكفاية للطبيعية نظرا لخصائص مشكلته في تطبيقه بأمان بطريقة تفترض التوزيع الطبيعي، فمن المستحسن استخدام اختبار لا يتطلب هذا الافتراض، في حالة وجود أحدها". (Hayes, 2018, P 97)

ومن بين هذه الاختبارات طريقة Bootstrap Confidence Interval من خلال برنامج SPSS والملاحق الذي أضفاه Andrew Hayes, 2018 تحت مسمى Macro PROCESS for SPSS and SAS Version 3.00 والذي من خلال المصفوفة التي تمنح لنا مجموعة من الاحصائيات متعلقة بالفرضية الوسطية، وخاصة فيما تعلق بالأثر غير المباشر ومجال الثقة ل T^a T^b . ويمكن حساب T^a T^b ولكن بافتراض أن التوزيع هو توزيع طبيعي، وذلك من خلال استخدام الخطأ المعياري ل ab وهذا من أجل توليد مجال الثقة الخاص ب T^a T^b ، من خلال تطبيق المعادلة التالية، والتي مفادها:

$$ab - Zci\%_{ab}^{se} \leq T^a T^b \leq ab + Zci\%_{ab}^{se} \quad \text{المصدر: Angelici, 2015, P 45}$$

حيث: "ci" هي الثقة المطلوبة (على سبيل المثال 0.95) و Zci% هي قيمة التوزيع الطبيعي فوق والتي تقع في $(100-ci)/2\%$ المئوي من التوزيع. للحصول على مجال الثقة 95%، $Z = 1.96$. (Op.cit., P 45)

ومن خلال ما سبق فإن التعريف الإجرائي للمتغير الوسيط في هذه الدراسة هو مدى توسط متغير التمكين الوظيفي للعلاقة بين متغير المناخ التنظيمي والمواطنة التنظيمية؛ أي من خلال التسلسل السببي الذي يؤثر فيه المناخ التنظيمي على التمكين الوظيفي كمتغير وسيط وبدوره يؤثر على المواطنة التنظيمية.

7. الدراسات السابقة

1.7. دراسة (Ismail, et al, 2009). التي هدفت إلى قياس أثر خصائص القيادة التحويلية والتمكين على جودة الخدمة باستخدام 110 استبانة بماليزيا. وهي دراسة مستعرضة وتم استخدام الاستبانة وللتحقق من فرضية المتغير الوسيط تم الاعتماد على نموذج Baron and Kenny (1986) من خلال استخدام الانحدار التدريجي. وتوصلت الدراسة إلى أن التمكين يعمل كمتغير وسيط كامل بين نموذج القيادة وجودة الخدمة.

2.7. دراسة (Chang et al., 2010). تهدف الدراسة إلى اختبار دور وساطة التمكين النفسي في العلاقة الارتباطية بين العوامل الخارجية والمواقف المتعلقة بالعمل لدى عينة تايوانية من ممرضات الصحة المدرسية. وقد تم استخدام نموذج المعادلات البنائية لاختبار فرضية المتغير الوسيط، واختيار عينة عشوائية مكونة من 330 مفردة. وقد بينت الدراسة أن التمكين النفسي لا يتوسط تماما العلاقة الارتباطية بين التمكين التنظيمي والرضا الوظيفي وأن التمكين النفسي لا يتوسط العلاقة الارتباطية بين العوامل الخارجية ومواقف العمل.

3.7. دراسة (سعيد، 2011). وقد تناولت دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين وأثرهما في تحقيق الالتزام التنظيمي في دائرة العمل والتدريب المهني، وقد تم جمع البيانات اعتمادا على استبانة وتوزيعها على عينة ضمت (50) من العاملين، وقد تم

الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ولاختبار فرضية المتغير الوسيط تم الاعتماد على تحليل المسار (التأثيرات المباشرة وغير المباشرة). وكانت أبرز النتائج أن متغير التمكين كان وسيطا مناسباً في وصف العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وكما أنه لا تصلح أبعاد التمكين (المشاركة بالمعلومات والاستقلالية) كوسيط لوصف العلاقة بين العدالة التفاعلية والالتزام التنظيمي فلم تحقق زيادة في التأثير غير المباشر للعدالة التفاعلية في الالتزام التنظيمي.

4.7. دراسة (الكرداوي، 2011). التي أجريت على عينة من العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية بهدف التعرف على الدور الوسيط لمستوى التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية للعاملين داخل بيئة العمل. وقد بلغت استبانات الدراسة الصالحة للتحليل 294. وقد تم الاعتماد على نموذج Baron and Kenny (1986) لاختبار فرضية المتغير الوسيط، وقد توصلت للدراسة إلى أن التمكين النفسي يلعب دوراً وسيطاً بشكل جزئي من خلال إحداث علاقة تفاعلية مع القيادة التحويلية تعزز من دورها في التقليل من الانحرافات السلوكية للعاملين داخل بيئة العمل.

5.7. دراسة (ماجد وبدرأوي، 2013). اهتمت الدراسة بمعرفة أثر الأنماط القيادية في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين، وأجريت في عدد من الشركات العراقية، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات بالجانب الميداني وتم استطلاع رأي 223 فرداً، فضلاً عن إجراء المقابلات الشخصية وقد جرى تحليل متغيرات الدراسة واختبار علاقات الارتباط والأثر وتحليل المسار بين المتغيرات. ظهر أن لتمكين العاملين دوراً فاعلاً في زيادة تأثير نمط القيادة المتبع في المنظمات عينة الدراسة عندما يدخل كمتغير وسيط بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستويات الالتزام التنظيمي.

6.7. دراسة (Arefin, et al, 2015). هدفت هذه الدراسة لتطوير نموذج وساطة أين يؤثر فيه أنظمة العمل عالية الأداء على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال التمكين النفسي. وباستخدام عينة من 247 موظفاً يعملون لدى ثلاث شركات تصنيع كبيرة في بنغلادش، أظهرت نتائج استخدام نموذج Baron and Kenny (1986) أن التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية.

7.7. دراسة (Jayarathna, 2019). حيث هدفت الدراسة لاختبار كيفية ارتباط القيادة التحويلية للقائد والتمكين النفسي للمرؤوسين بسلوكيات المواطنة التنظيمية التي يظهرها الموظفون، وقد تم اختيار 130 موظفاً من مؤسسات تصنيع الملابس في سريلانكا كمستجيبين على قيادة رئيسهم، وتمكينهم الفردي وما إذا كانوا يقوموا بأكثر من متطلباتهم الأساسية من الوظيفة. والاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واختبار الفرضية الوسيطة تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد الهرمي. وقد كانت نتائج الدراسة في أن التمكين النفسي بمثابة وسيط جزئي في العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية. ومن خلال ما سبق حول الدراسات السابقة التي هدفت لاختبار مدى توسط التمكين بين متغيرين، وقد اختلفت

النتائج المتوصل إليها حسب كل دراسة في كون التمكين كمتغير وسيط جزئي، كلي أو لا يتوسط العلاقة بين متغيرين. وكما أنه تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات إلا في دراسة (ماجد وبدرأوي، 2013) أين تم استخدام الاستبانة والمقابلات الشخصية. وقد اختلفت العينات المستخدمة والتي كانت كالتالي (110، 330، 50، 294، 223، 247، 130)، ومقارنتها بعينة

الدراسة الحالية والمقدرة ب 62 مفردة. وبالنسبة للأسلوب الاحصائي المستخدم لاختبار فرضية المتغير الوسيط تم الاعتماد على الانحدار الهرمي في دراسة (Jayarathna, 2019) والنمذجة بالمعادلات البنائية في دراسة (Chang et al., 2010)، وتحليل المسار في دراستي (سعيد، 2011)، (ماجد وبدرأوي، 2013)، ونموذج Baron and Kenny (1986) في دراسات (Ismail et al., 2009)، (الكرداوي، 2011) و (Arefin et al., 2015). ونظراً للانتقادات الموجهة لنموذج Baron and Kenny (1986) المتمثلة في أنه يعتبر من أوائل النماذج التي تدرس المتغير الوسيط وله الفضل الكبير في ذلك، وتم استخدامه على نطاق واسع حتى الوقت الحالي في العديد من الدراسات في مختلف المجالات العلمية. حيث أن "إجراء الخطوات السببية لا يحدد لشكل رسمي الأثر غير المباشر ولا يتطلب

أي نوع من الاختبارات الاستدلالية حوله ... وجود أثر غير مباشر يُستدل منطقياً من نتائج مجموعة اختبارات الفرضيات الصفرية حول التقدير الكمي لشيء آخر غير الأثر غير المباشر". (Hayes, 2018, P 115) وبالتالي فإنه يعتبر نموذج كفيوليوسكي، وكما أنه مقارنة ليست مثالية إحصائياً وفلسفياً، وكما أن خطواته لا تحدد بشكل رسمي الأثر غير المباشر ولا يتطلب اختباراً استدالياً.

8. الدراسة الميدانية

1.8. المنهج المستخدم. تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الارتباطي الذي أحد مستويات المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج المناسب لإشكالية الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، وكما تم تحديد هذا المنهج من خلال الدراسات السابقة التي اعتمدها، فهو يعتمد على وصف الظاهرة وتحليلها عن طريق وسائل وأدوات البحث العلمي من أجل إجابة على التساؤلات والتحقق من الفرضيات.

2.8. الحدود الزمانية للدراسة. دامت الدراسة من 29 أكتوبر 2017 إلى غاية 26 فيفري 2018.

3.8. الحدود المكانية للدراسة. أجريت الدراسة بالخلايا الجوارية للتضامن التابعة لوكالة التنمية الاجتماعية، الفرع الجهوي بجاية، والذي يضم أربع ولايات متمثلة فيب جاية، برج بوعريج جيجل، وسطيف.

4.8. عينة الدراسة الاستطلاعية. لقد أجريت الدراسة الاستطلاعية على عينة مقدر ب 30 فرداً، وهي ممثلة لمجتمع الدراسة، بهدف ضبط أدوات الدراسة، حيث أنه "بإمكان الباحث أن يستخدم عينة يتراوح عددها عند (30) فرداً لكي يضبط أدوات قياساته للظاهرة المراد دراستها قبل تطبيقها على عينة الدراسة الكلية أو النهائية". (بغول، 2007، ص 349)

5.8. عينة الدراسة النهائية. لتحديد حجم عينة الدراسة الأساسية، تم الاعتماد على معادلة Steven K. Thompson وهي كالتالي :

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d/2z)] + p(1-p)}$$

حيث أن: N: حجم المجتمع. Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96. d: نسبة الخطأ وتساوي 0.05. p: نسبة توفر الخاصية و المحايدة = 0.50. (صحراوي وبوصلب، 2016، ص 73) فبتطبيق المعادلة السابقة، فإن حجم عينة الدراسة n يساوي: 72.

الجدول (1): عينة الدراسة النهائية

حجم المجتمع	حجم العينة المطلوبة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات التي تم استردادها	عدد الاستمارات المستعملة في التحليل	نسبة % عينة الدراسة البنائية للتحليل
87	72	87	62	62	71.26

والنسبة الباقية هي 12.5% لم يتم الإجابة عنها والمقدر عددها 09 استمارات من طرف أفراد العينة المطلوبة، وبالتالي فإن عدد أفراد عينة الدراسة الحالية هو 62 بنسبة 71.26% من المجتمع الإحصائي ككل المقدر ب 87. أي أنهنك 25 استمارة من المجتمع لم يتم الإجابة عنها، وتصبح نسبة عدم الاستجابة مقارنة بالمجتمع الإحصائي ككل 28.74%.

6.8. أداة جمع بيانات الدراسة.

1.6.8. الخطوات الخاصة ببناء أداة الدراسة. لبناء استمارة الدراسة قام الباحث بما يلي:

تحديد الأبعاد التي يتكون منها كل متغير من خلال أهداف وفروض الدراسة، وكذا من خلال الدراسات السابقة لكل متغير و الأدب النظري للمتغيرات. حيث ضم كل متغير مجموعة من الأبعاد، وكل بعد ضم مجموعة من البنود. وهي كالتالي: متغير التمكين الوظيفي: ضم هذا المتغير أربعة أبعاد تتمثل في (المعنى، الكفاءة الذاتية، التصميم الذاتي والأثر)، حيث ضم بعد المعنى 05 بنود، الكفاءة الذاتية ضم 05 بنود، التصميم الذاتي ضم 03 بنود و الأثر ضم 04. بمجموع 17 بند المتغير التمكين

الوظيفي. وهذا اعتمادا على الأدب النظري للمتغير وخاصة ما يتعلق بالدراسات السابقة لكل من (Spreitzer, 1996)، (المبيض وعواد، 2002)، (العمرى، 2011)، (أصرف، 2012).

-متغير المناخ التنظيمي: ضم هذا المتغير ستة أبعاد تتمثل في (الاتصال التنظيمي، اتخاذ القرارات، الهيكل التنظيمي، نظام الحوافز، العمل الفرقي والتدريب)، وكل بُعد ضمَّ 03 بنود بمجموع 18 بند القياس متغير المناخ التنظيمي. وهذا بالاعتماد على الأدب النظري للمتغير.

-متغير المواطنة التنظيمية: المواطنة التنظيمية ضمت 14 بندا. أما فيما يتعلق بعملية تصميم الجزء الخاص بالمواطنة التنظيمية فقد تم الاعتماد على مقياس (Fox and Spector, 2009). <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/ocbcpage.html>.

2.6.8. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

1.2.6.8. صدق المحتوى: مراعاة صدق الأداة، قمنا بحساب صدق المحتوى باعتباره من أكثر أنواع الصدق الأكثر من حيث الاستخدام، وتأكيد الباحثين على أهميته، فقمنا بعرض الاستبانة (الأداة) على مجموعة من الأساتذة في صورته الأولية، وتكونت العينة من أساتذة الجامعيين وعددهم 9 أساتذة. حيث أسفرت نتائج المعالجة الإحصائية أن نسبة صدق المحتوى لمتغير التمكين الوظيفي تساوي (0.93%) بالنسبة لمتغير التمكين الوظيفي، و(98%) بالنسبة لمتغير المناخ التنظيمي، و(0.93%) بالنسبة لمتغير المواطنة التنظيمية. وعلى اعتبار أنها تنسب أكبر من 0.60، أمكننا القول أن بنود المتغيرات صادقة فيما أعدت لقياسه.

2.2.6.7- ثبات الأداة: لحساب ثبات الأداة تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ، وللتأكد من هذه الخاصية تم الاعتماد على عينة متكونة من 30 فردا، والجدول التالي يوضح قيم معاملات ألفا كرونباخ لكل متغير، وهي كالتالي:

الجدول (2): معاملات ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة في الدراسة الاستطلاعية.

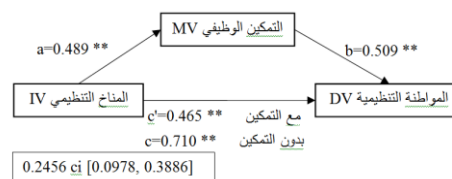
المتغير	عدد الفقرات	قيمة ألفا
التمكين الوظيفي	17	0.86
المناخ التنظيمي	18	0.87
المواطنة التنظيمية	14	0.86

من خلال الجدول رقم (2)، نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لكل المتغيرات مرتفع و يفوق 0.60 وهذا ما يجعل من ثبات وموثوقية الاستبانة مرتفعة وصالحة للتطبيق، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لمتغير المناخ التنظيمي ككل (0.87)، بينما التمكين الوظيفي بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.86) ككل، بينما بلغ معامل ألفا كرونباخ لمتغير المواطنة التنظيمية ككل (0.86). وهذا مؤشر يدل على أن متغيرات الدراسة ذات ثبات عال.

9. عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية

1.9. عرض نتائج الفرضية الرئيسية. التمكين الوظيفي لا يتوسط العلاقة بين المناخ التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن.

للتأكد من هذه الفرضية، اعتمد الباحث على مصفوفة Macro PROCESS for SPSS and SAS Version 3.00، وبالاعتماد على النموذج الرابع وهو نموذج الوسيط البسيط، ومن خلال نتائج تحليل المصفوفة تبينت النتائج التالية:



** دال إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من 0,005 و 0,001.

الشكل (2): نتائج الفرضية الثالثة الخاصة بالمتغير الوسيط باستعمال Macro PROCESS for SPSS and SAS Version 3.00.

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Macro PROCESS for SPSS and SAS V 3.00.

مخرجات النموذج:

النموذج: Y4:VOCB:(المواطنة التنظيمية)/X:(المناخ التنظيمي)/M:VEmp:(التمكين الوظيفي) حجم العينة: 62
نتائج متغير:VEmp:(التمكين الوظيفي)

الجدول (3) أ: مخرجات المسار a.

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.6920	.4788	.0443	49.1784	2.0000	59.0000	.0000

المصدر: مخرجات Macro PROCESS for SPSS and SAS Version 3.00

الجدول (3) ب: مخرجات المسار a.

	Coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1.4639	.1474	9.9337	.0000	1.1691	1.7587
VO	.4819	.0649	7.4245	.0000	.3520	.6117

المصدر: مخرجات Macro PROCESS for SPSS and SAS Version 3.00

من خلال الجدولين رقم (3 أ و 3 ب)، نلاحظ أن تأثير المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) على المتغير الوسيط (التمكين الوظيفي) أي (a) هو معامل التنبؤ لأثر X على M والذي يساوي 0.48 وهو دال احصائيا، بخطأ معياري يقدر بـ 0.064. وهذا يبين أن المناخ التنظيمي يؤثر على التمكين الوظيفي.

نتائج متغير:OCB:(المواطنة التنظيمية)

الجدول (4) أ: مخرجات المسار c و b.

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.7906	.6251	.0610	49.1784	2.0000	59.0000	.0000

المصدر: مخرجات Macro PROCESS for SPSS and SAS Version 3.00

الجدول (4) ب: مخرجات المسار c و b.

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	.1276	.2813	.4536	.6518	-.4353	.6905
VO	.4651	.1055	4.4074	.0000	.2539	.6762
VE	-.5098	.1515	-3.3641	.0014	-.2065	-.8130

المصدر: مخرجات Macro PROCESS for SPSS and SAS Version 3.00

من خلال الجدولين (4 أ و 4 ب)، نلاحظ أن تأثير المتغير الوسيط (التمكين الوظيفي) على المتغير التابع (المواطنة التنظيمية) أي (b) يمثل الأثر السببي للوسيط على المتغير التابع، بدون أخذ بعين الاعتبار أثر المتغير المستقل 'المناخ التنظيمي' والذي يساوي 0.50 وهو دال احصائيا وبخطأ معياري يقدر بـ 0.15. وهذا يبين أن التمكين الوظيفي يؤثر على المواطنة التنظيمية، بدون المناخ التنظيمي. وكما نلاحظ أن أثر المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) على المتغير التابع (المواطنة التنظيمية) أي (المسار c، يمثل الأثر السببي المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع المراقب من طرف الوسيط) والذي يساوي 0.46 وهو دال احصائيا وبخطأ معياري يقدر بـ 0.10.

نموذج الأثر الكلي. نتائج متغير:OCB:(المواطنة التنظيمية)

الجدول (5) أ: مخرجات المسار c.

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.7437	.5531	.0715	74.2694	1.0000	60.0000	.0000

المصدر: مخرجات Macro PROCESS for SPSS and SAS Version 3.00

الجدول (5) ب: مخرجات المسار c.

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	.8738	.1873	4.6665	.0000	.4993	1.2484
VO	.107	.0825	8.6180	.0000	-.5458	.8757

المصدر: مخرجات Macro PROCESS for SPSS and SAS Version 3.00

من خلال الجدولين (5 أ و 5 ب)، نلاحظ أن تأثير المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) على المتغير التابع (المواطنة التنظيمية) أي (المسار c يقيس الأثر الكلي ل X على Y ويتم الحصول عليه من خلال $c=c'+ab$) والذي يساوي 0.71 وهو دال احصائيا وبخطأ معياري يقدر بـ 0.08، وهذا يبين أن المناخ التنظيمي يؤثر على المواطنة التنظيمية. التأثيرات الكلية المباشرة وغير المباشرة ل X على Y.

الأثر الكلي ل X على Y.

الجدول (6): الأثر الكلي ل X على Y.

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-0.7107	.0825	8.6180	.0000	.5458	.8757

المصدر: مخرجات Macro PROCESS for SPSS and SAS V 3.00

الأثر المباشر ل X على Y.

الجدول (7): الأثر المباشر ل X على Y.

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
.4651	.1055	4.4074	.0000	.2539	.6762

المصدر: مخرجات Macro PROCESS for SPSS and SAS V 3.00

الأثر غير المباشر ل X على Y.

الجدول (8): الأثر غير المباشر ل X على Y.

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
VEmp → .2456	.0740	.0978	.3886

المصدر: مخرجات Macro PROCESS for SPSS and SAS V 3.00

من خلال الجداول رقم (8)، نلاحظ أن الأثر غير المباشر للمتغير المستقل (المناخ التنظيمي) على المتغير التابع (المواطنة التنظيمية) حيث، (ab) الأثر غير المباشر هو الفرق بين الأثر الكلي والأثر المباشر. وهو الذي يمثل من خلال مسارين a و b والذين يربطان X ب Y من خلال M) والذي يساوي 0.24، والقيمتين $LLCI=0.0978$ و $ULCI=0.3886$ لم يقاطعهما الصفر، أي أنه "نظرا لأن مجال ثقتها CI لا يتضمن الصفر"، (Preacher and Hayes, 2008, P 886) أو بمعنى آخر "بما أن مجال الثقة لا يتضمن ولا يزيد عن الصفر، فهذا يدعم الاستنتاج بأن التأثير غير المباشر إيجابي". (Hayes, 2013, P 109) وهذا يعني أن التمكين الوظيفي يتوسط العلاقة بين المناخ التنظيمي والمواطنة التنظيمية.

أي أن: $ab=0.2456$, $95\% LLCI=0.0978$, $ULCI=0.3886$

وللتأكد من هذه الفرضية بطريقة أخرى، تم الاعتماد على الشروط التالية حسب ما يراها (Baron & Kenny 1986) والنموذج كالتالي: نموذج (Baron, Reuben M. and Kenny, David A. (1986): هذا النموذج يتضمن مجموعة من المعادلات الانحدارية التي ينبغي القيام بها، حيث أكد الباحثان أنه "لاختبار الوساطة، ينبغي تقدير معاملات الانحدار الثلاثة التالية: أولاً، انحدار المتغير الوسيط على المتغير المستقل؛ ثانياً، انحدار المتغير التابع على المتغير المستقل؛ وثالثاً، انحدار المتغير التابع على كلا من المتغير المستقل وعلى الوسيط". (Baron and Kenny, 1986, P 1177)

وكما أنه "توفر معادلات الانحدار الثلاثة اختبارات روابط النموذج الوسيط. لتأسيس الوساطة، يجب أن تكون الشروط التالية ثابتة: أولاً، يجب أن يؤثر المتغير المستقل على الوسيط في المعادلة الأولى؛ ثانياً، يجب أن يظهر المتغير المستقل أثره على المتغير التابع في المعادلة الثانية؛ وثالثاً، يجب أن يؤثر الوسيط على المتغير التابع في المعادلة الثالثة. إذا كانت كل هذه الشروط ثابتة في الاتجاه المتوقع، فعندئذ يجب أن يكون تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع أقل في المعادلة الثالثة منه في الثانية. تثبت الوساطة المثالية إذا لم يكن للمتغير المستقل أي تأثير عندما يتم التحكم في الوسيط". (Ibid.)

ولتقدير مدى وجود وساطة كلية أو جزئية يتم "مقارنة الأثر المباشر ل X (المتغير المستقل) بالأثر الكلي ل c، فإذا كانت c' (الأثر المباشر) أقرب إلى الصفر من c و c' ليست ذات دلالة إحصائية، عندئذ نقول أن M (المتغير الوسيط) يتوسط بشكل كامل أثر X على Y (المتغير التابع) ... ولكن لو كانت c' قريبة من الصفر من c ولكن c' احصائياً تختلف عن الصفر، فإن M يتوسط جزئياً أثر X (المتغير المستقل) على Y (المتغير التابع)". (Hayes, 2018, P 114)

وبتطبيق نموذج (Baron & Kenny, 1986) نحصل على النتائج التالية:

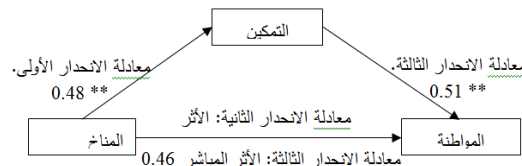
أولاً، انحدار المتغير الوسيط (التمكين الوظيفي) على المتغير المستقل (المناخ التنظيمي)، والنتيجة هي: 0.48 وهو دال احصائياً.

ثانياً، انحدار المتغير التابع (المواطنة التنظيمية) على المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) والنتيجة هي: 0.71 وهو دال احصائياً.

ثالثاً، انحدار المتغير التابع (المواطنة التنظيمية) على كلا من المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) وعلى المتغير الوسيط (التمكين الوظيفي)، وفي هذه الحالة الانحدار هو انحدار متعدد، حيث نتيجة المعادلة هي: 0.51 وهي تمثل أثر المتغير الوسيط (التمكين الوظيفي) على المتغير التابع (المواطنة التنظيمية) وهو دال احصائياً. والأثر المباشر للمتغير المستقل (المناخ التنظيمي) على المتغير التابع (المواطنة التنظيمية) بمعامل انحدار يقدر ب 0.46 وهو دال احصائياً.

ومن خلال المعادلات الثلاثة السابقة فإنه يتبين أن الأثر المباشر قريب من الصفر والذي يساوي 0.46 من الأثر الكلي والذي يساوي 0.71، ولكن الأثر المباشر احصائياً يختلف عن الصفر (دال احصائياً)، بالتالي فإن: التمكين الوظيفي يتوسط جزئياً أثر المناخ التنظيمي على المواطنة التنظيمية. وهذا يعني عدم وجود الوساطة الكلية، لأنه لم تنتفي الدلالة الإحصائية للأثر المباشر.

ويمكن توضيح نتائج نموذج Kenny and Baron, 1986 بالشكل التالي:



** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0,005 و 0,001.

الشكل (4): نتائج فرضية المتغير الوسيط من خلال نموذج Baron and Kenny, 1986.

المصدر: من إعداد الباحث، اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS لمعادلات الانحدار الخاصة بنموذج Baron and Kenny, 1986 الخاصة بفرضية المتغير الوسيط.

2.8. تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية.

الفرضية التي مفادها أن: التمكين الوظيفي لا يتوسط العلاقة بين المناخ التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن.

لم تتحقق الفرضية، وقد كانت نتائج هذه الفرضية في أن التمكين الوظيفي يتوسط العلاقة بين المناخ التنظيمي والمواطنة التنظيمية.

حيث أن الأثر غير المباشر للتمكين الوظيفي يقدر ب 0.24 وبما أن الصفر لا يتضمن قيمتي ULCL وLLCI وهذا يعني أن التمكين الوظيفي يتوسط العلاقة أو يتوسط أثر المناخ التنظيمي على المواطنة التنظيمية، وكما بينت نتائج مصفوفة Macro PROCESS for SPSS and SAS Version 3.00، أن المناخ التنظيمي يؤثر على التمكين الوظيفي بمعامل انحدار يقدر ب 0.48 وهو دال احصائياً، وكما أن التمكين الوظيفي يؤثر على المواطنة التنظيمية بمعامل انحدار يقدر ب 0.51 وهو دال احصائياً. وكما أن أثر المناخ التنظيمي على المواطنة التنظيمية ويمثل الأثر الكلي يقدر ب 0.71 وهو دال احصائياً وهو معامل انحدار مرتفع، وكما يؤثر المناخ التنظيمي على المواطنة التنظيمية بوجود التمكين الوظيفي ويمثل الأثر المباشر يقدر ب 0.46 وهو دال احصائياً.

وهذا يعني أن، المناخ التنظيمي يسبب التمكين الوظيفي، والتمكين الوظيفي يسبب المواطنة التنظيمية، أو بعبارة أخرى المتغير الوسيط (التمكين الوظيفي) يحاول تحديد العملية الوسيطة التي تقود من المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) إلى المتغير المعتمد أو التابع (المواطنة التنظيمية).

وكما بينت نتائج الفرضية حسب نموذج (Baron and Kenny 1986) التي دلت أن وساطة التمكين الوظيفي هي وساطة جزئية، حيث بينت نتائج النموذج أن الأثر المباشر للمتغير المستقل (المناخ التنظيمي) يؤثر بمعامل انحدار الذي يساوي 0.46 وهو دال احصائيا وهو أقل من الأثر الكلي الذي يساوي 0.72 وهو دال احصائيا، لكون التأثير الذي يلعبه التمكين الوظيفي هو تأثير جزئي، بسبب التأثيرات القوية للمناخ التنظيمي على المواطنة التنظيمية.

وبالتالي يتبين لنا أهمية التمكين الوظيفي في عملية تأثير المناخ التنظيمي على المواطنة التنظيمية، ويبقى للمناخ التنظيمي الأثر الكبير والقوي على المواطنة التنظيمية. ومن خلال مقارنة نتائج ما توصلت إليه الدراسة الحالية في أن التمكين الوظيفي يتوسط العلاقة بين المناخ التنظيمي والمواطنة التنظيمية مع الدراسات السابقة التي توصلت إلى أن التمكين قد يتوسط العلاقة بين متغيرين أو لا يتوسط أو قد يكون وسيطا كلياً أو جزئياً.

حيث أن الدراسات السابقة التي تتفق مع الدراسة الحالية في توسط التمكين، دراسات كل من (Ismail, et al, 2009) التي بينت أن التمكين يعمل كمتغير وسيط كامل بين نموذج القيادة وجودة الخدمة، وفي دراسة (سعيد، 2011) أين تبين أن التمكين كان وسيطاً مناسباً في وصف العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وأما في دراسة (الكرادوي، 2011) بينت أن التمكين النفسي يلعب دوراً وسيطاً بشكل جزئي من خلال إحداث علاقة تفاعلية مع القيادة التحولية تعزز من دورها في التقليل من الانحرافات السلوكية للعاملين داخل بيئة العمل، وبالتالي فإن هذه الدراسة بينت أن توسط التمكين النفسي له دور في التقليل من الانحرافات السلوكية للعامل، مما يعني أن عملية التوسط عملية مهمة في التقليل من السلوكيات المضادة للإنتاج، وينبغي على الباحثين والإداريين الاهتمام بالمتغيرات الوسيطة أثناء القيام ببرامج تحسين مستويات أداء المنظمات، سواء من خلال تعزيز الإيجابيات والسلوكيات التطوعية مثل المواطنة التنظيمية، الالتزام التنظيمي وغيرها من المتغيرات، أو التقليل من السلوكيات السلبية والمضادة للإنتاجية. وفي دراسة (ماجد وبدراوي، 2013) توصلت إلى أن تمكين العمال يعمل كمتغير وسيط بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي، مما يؤدي إلى رفع مستويات الالتزام التنظيمي، وهذا ما يبين أن المتغير الوسيط هو "الميكانيزم الذي يؤثر فيه المتغير المستقل على المتغير التابع". (Prado et al., 2014, P 8) وفي

دراسة (Arefin, et al, 2015) بينت أن التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية. ودراسة (Jayarathna, 2019) التي توصلت إلى أن التمكين النفسي بمثابة وسيط جزئي في العلاقة بين القيادة التحولية وسلوك المواطنة التنظيمية. إذا معظم الدراسات السابقة توصلت إلى أن التمكين متغير وسيط بين متغيرين وهذا يعزز من نتائج الدراسة الحالية التي أفادت أن التمكين الوظيفي يتوسط العلاقة بين المناخ التنظيمي والمواطنة التنظيمية، وبالتالي يمكن تعريف التمكين الوظيفي كمتغير وسيط على أنه "المتغير الذي لا يحدث المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) تأثيره على المتغير التابع (المواطنة التنظيمية) إلا من خلاله". تم تغيير المتغيرات ما بين القوسين لتتوافق ومتغيرات الدراسة الحالية. (ساعاتي، 2014، ص 60)

وبالنسبة للدور الذي يلعبه التمكين الوظيفي فإنه " يمكن لعوامل المناخ التنظيمي التأثير إيجابياً على مستوى الابتكار في المنظمات، ولكنها غير كافية في غياب التمكين النفسي للموظفين ومديريهم"، (Wangombe and Yohannes, 2018, P 1) وكما أن "التمكين النفسي هو بناء مهم لأنه يوفر القدرة على التأثير إيجابياً على المخرجات التي تفيد الأفراد والمنظمات"، (Aydin, 2016, P 78) وكما أنه "قد ثبت أن تصورات الموظفين للجوانب الرئيسية لمناخ عملهم النفسي-مثل أسلوب القيادة، العلاقات بين

الأشخاص، فرص التطوير المهني وتطابق الأهداف الفردية والتنظيمية-تؤثر بشدة على إدراكهم للتمكين وتؤثر أيضا بشكل غير مباشر على الرضا الوظيفي الذي يتم بوساطة التمكين". (Sumter, 2016, P 6)

ونتايج هذه الدراسة لا تتفق مع دراسة كلا من دراسة (Chang et al, 2010) التي توصلت إلى أن التمكين النفسي لا يتوسط تماما العلاقة الارتباطية بين التمكين التنظيمي والرضا الوظيفي بسبب التأثيرات القوية المباشرة للتمكين التنظيمي على الرضا الوظيفي، وكما توصلت إلى أن التمكين النفسي لا يتوسط العلاقة الارتباطية بين العوامل الخارجية ومواقف العمل، والرضا الوظيفي برز كعامل مهم. وكذا في دراسة (سعيد، 2011) بينت أنه لا تصلح أبعاد التمكين (المشاركة بالمعلومات والاستقلالية) كوسيط لوصف العلاقة بين العدالة التفاعلية والالتزام التنظيمي. وعدم توسط متغير معين للعلاقة بين متغيرين آخرين يعني أن الأثر المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع يكون أكبر من الأثر الكلي، فلو كان الأثر المباشر في الدراسة الحالية للمناخ التنظيمي على المواطنة التنظيمية أكبر من الأثر الكلي لكان التمكين الوظيفي لا يتوسط العلاقة بين المتغيرين. وكما أن عدم توسط متغير معين قد يكون لمتغيرات أخرى قد تكون ديمغرافية مثل عينة الدراسة وخصائصها، لأنه قد يكون التمكين الوظيفي وسيطا لدى عينة دون غيرها، وهذا ما يحتاج إلى القيام بدراسات مقارنة بين عينتين مختلفتين لمعرفة هل متغير ما يكون وسيطا أو لا بين متغيرين، ويمكن استغلال النتائج المتوصل إليها في القيام باستراتيجيات تحسين مستويات الأداء أو تعزيز سلوكيات كالمواطنة التنظيمية.

وبالتالي على المنظمات الاهتمام بالتمكين الوظيفي لدى موظفيها، والعمل على تعزيزه وتقويته، بالإضافة إلى تحسين المناخ التنظيمي الذي يمكن أن يخلق مواطنة تنظيمية يعمل من خلالها الموظفون على تحقيق الأهداف التنظيمية وخلق جو مناسب ومحفز للعمل.

الخلاصة:

توصلت الدراسة إلى أن الأثر غير المباشر للتمكين الوظيفي يساوي 0.24 والقيمتين $ULCI=0.3886$ و $LLCI=0.0978$ لم يقاطعهما الصفر فبالتالي فإن التمكين الوظيفي متغير وسيط بين المناخ التنظيمي والمواطنة التنظيمية، وعملية التوسط هذه تبين أن السلوك التنظيمي هو عملية معقدة، ولا يفهم ببساطة من خلال علاقة أو أثر بين متغيرين فقط، وإنما هناك متغيرات أخرى تدخل وتتوسط هذه العلاقة، والتي يجب أخذها بعين الاعتبار في عملية تحسين السلوك التنظيمي وأداء المنظمات ككل.

ومن خلال ماسبق حول ما توصلت إليه الدراسة، فإن الباحثي قترح مجموعة من التوصيات التي تتمثل في: العمل على تحسين ظروف المناخ التنظيمي بما يتناسب وتعزيز التمكين الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية للموظفين، وكذا توفير مناخ تنظيمي مناسب للموظفين وتعزيز تمكينهم الوظيفي مثلان استراتيجيتين مهمتين في غرس و تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وكما أن نتائج الدراسة الحالية حول مدى توسط التمكين الوظيفي بين المناخ التنظيمي والمواطنة التنظيمية متعلقة بعينتها، حيث أنه لا يمكن التعميم على عينات أخرى، ومن أجل التأكد من صدق وثبات النتائج ينبغي إجراء المزيد من الدراسات حول الموضوع على عينات أخرى مختلفة عن الدراسة الحالية. وكما أن إجراء مثل هذه الدراسات من طرف الطلبة والباحثين مستقبلا حول المتغيرات الوسيطة وإضافة متغيرات معدلة ستكون ذات أهمية كبيرة وخاصة فيما يتعلق بجانب السلوك التنظيمي.

المراجع

- أصرف، حامد وجودت حامد. (2012). أثر تطبيق برنامج الحكومة الالكترونية على تمكين العاملين التطبيق على وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية. *المجلة العربية للاقتصاد والتجارة*، 2(3)، 655-690.
- أفندي، عطية حسين. (2003). *تمكين العاملين: مدخل للتطوير المستمر*. القاهرة، مصر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- برني، لطيفة. (2015). *أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية: دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة*. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. بسكرة، الجزائر. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر.
- بطاح، أحمد. (2006). *قضايا معاصرة في الإدارة التربوية*. عمان، الأردن. دار الشروق.
- بغول، زهير. (2007). محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في إطار نظرية فريدريك هرزبرغ للدافعية. أطروحة دكتوراه علم النفس والعمل والتنظيم. قسنطينة، الجزائر. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري.
- توكل، نور الهدى. (2008). سلوكيات المواطنة التنظيمية وأثرها على أداء المنظمات. *مجلة التنمية الإدارية*، 1(119)، 62-63.
- حجاج، خليل جعفر. (2012). دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة. *مجلة تنمية الرافدين*، 34(110)، 106-138.
- الخشالي، شاكر جار الله والزعبي، حسن علي والقطب، محيي الدين. (2011). أثر التمكين الإداري في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين: دراسة ميدانية في شركة الصناعات الكهربائية والهندسية الأردنية. مؤتمرا للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، 26(5)، 61-100.
- رنكو، مارك. (2013). *الإبداع: نظرياته وموضوعاته، البحث، والتطور، والممارسة (ترجمة، تحقيق: شفيق فلاح علاونة وداود سليمان القرنة، بالاشتراك مع: مؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله للموهبة والإبداع)*. المملكة العربية السعودية. مكتبة العبيكان السلسلة، إصدارات موهبة العلمية.
- ساعاتي، فهد بن سيف الدين غازي. (2014). *الإدارة الرياضية: مناهج البحث العلمي في الإدارة الرياضية*. القاهرة، مصر. دار العربي للنشر والتوزيع.
- سعيد، هديل كاظم. (2011). العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين وأثرهما في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 17(63)، 121-150.
- صحراوي، عبد الله و بوصلب، عبد الحكيم. (2016). النمذجة البنائية (SEM) ومعالجة صدق المقاييس في البحوث النفسية والتربوية: نموذج البناء العاملي لعلاقات التسيير الإداري بالمؤسسة التعليمية. *مجلة العلوم النفسية والتربوية*، 3(2)، 61-91.
- عبد الله، أنيس أحمد وفليح، حكمت محمد وأحمد، حميد أنور. (2008). العدالة الاجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 4(12)، 9-31.
- العطوي، عامر علي حسين. (2017). العواقب النفسية والبرجماتية لمقاطعة مكان العمل وتأثيرها في أداء العاملين: دراسة حقلية لعينة من المؤسسات الحكومية في محافظة الديوانية. *مجلة المثنى لعلوم الإدارية والاقتصادية*، 7(3)، 8-35.
- علي، طه حسين. (2011). الخوارزمية الديناميكية (DRBLTS) والموزونة احتماليا (WBP) لتقدير معلمات الانحدار الحسب باستخدام تقنية الBootstrap: دراسة مقارنة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 17(64)، 257-267.
- العمري محمد، بن سعيد. (2011). التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود. *مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية*، 23(1)، 61-99.
- العززي، سعد علي حمود والعطوي، عامر علي حسين. (2011). نماذج البحث في إدارة الأعمال. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، مؤتمر كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء. استرجع من موقع: https://www.researchgate.net/publication/300013942_nmadhj_albhth_fy_adart_alamal
- الكردوي، مصطفى محمد. (2011، ماي). التمكين النفسي للعاملين بوصفه متغيرا وسيطا في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومي في مصر. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 18(2)، 283-324.
- ماجد، زيد صادق وب دراوي، عبد الرضا فرج. (2013). الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين: دراسة استطلاعية في عينة منظمات الأعمال العراقية. *مجلة العلوم الاقتصادية*، 9(34)، 52-102.

- المبيض، علي محمود و عواد، عمرو محمد أحمد. (2002). محددات ونتائج تمكين العاملين الوظائف الإدارية بمستشفيات جامعة عين شمس. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، (1)، 1-82.
- المغربي، كامل محمد. (1995). السلوك التنظيمي: مفاهيم سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. ط 2. عمان. الأردن. دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الهيبي، خالد عبد الرحيم ويونس، طارق شريف. (1987). العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية: دراسة مقارنة بين المنشأة العامة للمطاحن العراقية وشركة مطاحن أمريكية. *المجلة العربية للإدارة*، 11(4)، 5-21.
- الوادي، محمود حسين. (2012). *التمكين الإداري في العصر الحديث*. عمان، الأردن. دار الحامد للنشر والتوزيع.

References

- Abdullah, Anis Ahmed and Falih, Hikmat Mohammed and Ahmed, Hamid Anwar. (2008). Procedural justice and its impact on organizational citizenship behavior. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 4 (12), 9-31. [in Arabic]
- Al-Anazi, Saad Ali Hammoud and Al-Atwi, Amer Ali Hussein. (2011). Research models in business administration. *The Iraqi Journal of Administrative Sciences*, Conference of the College of Administration and Economics, University of Karbala. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/300013942_nmadhj_albhth_fy_adart_alamal [in Arabic]
- Alatwi, Amer Ali Hussein. (2017). The psychological and pragmatic consequences of workplace boycotts and their impact on workers' performance: A field study of a sample of government institutions in Al-Diwaniyah Governorate. *Al-Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences*, 7(3), 8-35. [in Arabic]
- Al-Hiti, Khaled Abdel Rahim and Younis, Tariq Sharif. (1987). The relationship between organizational climate and organizational output: a comparative study between the Iraqi Mills General Establishment and an American Mills Company. *The Arab Journal of Management*, 11(4), 5-21. [in Arabic]
- Ali, Taha Hussein. (2011). Dynamic Algorithm (DRBLTS) and Weighted Probability (WBP) to estimate hippocampal regression parameters using Bootstrap technique: a comparative study. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 17 (64), 257-267. [in Arabic]
- Al-Kardawi, Mustafa Muhammad. (2011, May). Psychological empowerment of workers as a mediating variable in the relationship between transformational leadership and behavioral deviations within the government work environment in Egypt. *The Arab Journal of Administrative Sciences*, 18(2), 283-324. [in Arabic]
- Al-Khashali, Shaker Jarallah and Al-Zoubi, Hassan Ali and Al-Qutb, Mohieddin. (2011). The effect of administrative empowerment in enhancing the characteristic of trust among employees: a field study in the Jordanian Electrical and Engineering Industries Company. *Mutah for Research and Studies, Humanities and Social Sciences Series*, 26(5), 61-100. [in Arabic]
- Al-Wadi, Mahmoud Hussein. (2012). *Administrative Empowerment in the Modern Era*. Amman, Jordan. Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution. [in Arabic]
- Angelici, Laura. (2015). *Statistical methods to assess the susceptibility to particulate matter and health effects mediated by micrnas carried in plasma extracellular vesicles cycle XXVIII* (PhD Thesis in Biomedical Statistics). Italia: University of Milan.
- Arefin, Md. Shamsul., Arif, Ishtiaque., and Raquib, Muhammad. (2015). The mediating role of psychological empowerment in the relationship between high-performance work systems and organizational citizenship behaviour. *European Scientific Journal*, 11(2), 1857 – 7881.
- Assref, HamedJawdat Hamid. (2012). The impact of the application of the e-government program on empowering the application's employees on the Palestinian Ministry of Communications and Information Technology. *The Arab Journal of Economics and Trade*, 2(3), 655-690. [in Arabic]
- Aydin, Burcu. (2016). The Mediating Role of Psychological Empowerment on the relationship between Creative Climate and Innovative Work Behavior: The Case of Employees of Various Sectors in Turkey. *Journal of Behavior at Work*, 1(1), 74-84.
- Bagul, Zuhair. (2007). Determinants of success in administrative work in national institutions in the framework of Frederick Herzberg's theory of motivation. Phd thesis work and organization

- psychology. Constantine, Algeria. Faculty of Humanities and Social Sciences, Mentouri Brothers University. [in Arabic]
- Baron, Reuben M. and Kenny, David A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Battah, Ahmed. (2006). Contemporary issues in educational administration. Amman, Jordan. Al-Shorouk House. [in Arabic]
- Bernie, Latifa. (2015). The impact of empowering employees in improving the social performance of Algerian institutions: a comparative study between public hospitals and private hospital clinics in the province of Biskra. PhD thesis in economic sciences. Biskra, Algeria. Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences, Mohamed Khider University. [in Arabic]
- Chang, Li-Chun., Shih, Chia-Hui., & Lin, Shu-Man. (2010). The mediating role of psychological empowerment on job satisfaction and organizational commitment for school health nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 47, 427-433.
- Effendi, Atiya Hussein. (2003). Empowering employees: an introduction to continuous improvement and development. Cairo Egypt. Arab Organization for Administrative Development. [in Arabic]
- 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. *International Journal of Leadership Studies*, 6(2), 188-214.
- Hajjaj, Khalil Jaafar. (2012). The role of organizational justice in promoting organizational citizenship behavior: an exploratory study of the opinions of employees of the Gaza Governorates Electricity Distribution Company. *Al-Rafidain Development Journal*, 34 (110), 106-138. [in Arabic]
- Hayes, Andrew F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York, USA: The Guilford Press.
- Hayes, Andrew F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis, Second Edition: A Regression-Based Approach (2nded)*. New York, USA: The Guilford Press.
- Ismail, Azman., Abd Halim, Farida., Abdullah, Dayang Nailul Munna Abang., Shminan, Ahmad Sofian., Muda., Agatha Lamentan Anak & Samsudin, Shairazi. (2009). The Mediating Effect of Empowerment in the Relationship between Transformational Leadership and Service Quality. *International Journal of Business and Management*, 4(4), 3-12.
- Jayarathna, S. M. Dinethi Yasodara. (2019). Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior (OCB): Mediating effect of Psychological Empowerment: A study on Apparel Sector Sri Lanka. *Journal of Business School*, 2(4), 1-15.
- Maghribi, Kamel Mohamed. (1995). Organizational behavior: concepts of individual and group behavior in the organization. 2nd floor, Amman, Jordan. Dar Al-Fikr for Publishing and Distribution. [in Arabic]
- Majed, Zaid Sadiq and Badrawi, Abdel Reda Farag. (2013). Leadership styles and their impact on organizational commitment through empowering employees: An exploratory study in a sample of Iraqi business organizations. *Journal of Economic Sciences*, 9(34), 52-102. [in Arabic]
- Mubaid, Ali Mahmoud and Awad, Amr Mohamed Ahmed. (2002). Determinants and results of empowering employees in administrative jobs at Ain Shams University Hospitals. *The Scientific Journal of Economics and Trade*, (1), 1-82. [in Arabic]
- Omari Mohammed, bin Saeed. (2011). Functional empowerment and organizational commitment among academic leaders at King Saud University. *King Saud University Journal, Administrative Sciences*, 23(1), 61-99. [in Arabic]
- Prado, Paulo Henrique Muller., Korelo, José Carlos., y Lucena da Silva, Danielle Mantovani. (2014, Setembro). Análise de mediação, moderação e processos condicionais. *Brazilian Journal of Marketing*, 13(4), 04-24.
- Preacher, Kristopher J., & Hayes, Andrew F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Renko, Mark. (2013). Creativity: Theories and Topics, Research, Development, and Practice (translation, investigation: Shafiq Falah Alawneh and Daoud Suleiman Al-Qurna, in partnership

- with: King Abdulaziz and His Companions Foundation for Giftedness and Creativity). Kingdom Saudi Arabia. Obeikan Library Al-Silsilah, Mawhiba Scientific Publications. [in Arabic]
- Saati, Fahd bin Saif al-Din Ghazi. (2014). Sports management: scientific research methods in sports management. Cairo Egypt. Dar Al Arabi for Publishing and Distribution. [in Arabic]
- Saeed, HadeelKazem. (2011). The relationship between organizational justice and empowerment and their impact on achieving organizational commitment: a field study in the Department of Labor and Vocational Training. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 17 (63), 121-150. [in Arabic]
- Sahrawi, Abdullah and Boslab, Abdel Hakim. (2016). Structural modeling (SEM) and addressing the validity of scales in psychological and educational research: The global construction model for administrative management relations in the educational institution. *Journal of Psychological and Educational Sciences*, 3(2), 61-91. [in Arabic]
- Spreitzer, Gretchen M. (1996, Apr). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *The Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Sumter, Kim. (2016). *The mediating role of psychological empowerment in the relationship between organizational culture and job-related affective well-being* (Master Thesis Human Resource Studies). Netherland: Faculty of Social and Behavioural Science, Tilburg University.
- Toukel, Noor Al-Huda. (2008). Organizational citizenship behaviors and their impact on the performance of organizations. *Administrative Development Journal*, (119), 62-63. [in Arabic]
- Valente, Matthew J., Gonzalez, Oscar., Miočević, Milica., & MacKinnon, David P. (2016, December). A Note on Testing Mediated Effects in Structural Equation Models: Reconciling Past and Current Research on the Performance of the Test of Joint Significance. *EducPsycholMeas*, 76(6), 889–911.
- Wangombe, James.,&Yohannes, Teacle H. (2018, February). Relationship between Organizational Climate, Employee Psychological Empowerment, and Innovation in Market Research Firms in Kenya. *Applied Finance and Accounting*, 4(1), 11-33.