

تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بسعيدة-

شيخي مليكة * ، دحو خضرة** ، سعدي عامر برزوق***

ملخص :

يهدف البحث إلى علاقة التأثير بين التمكين النفسي للعاملين و الأداء و الوظيفي من خلال تحديد تأثير كل بعد من أبعاد التمكين النفسي للعاملين (التأثير ، أهمية العمل ، الاستقلالية و الكفاءة) على مستوى الأداء الوظيفي بمديرية اتصالات الجزائر بسعيدة. و لتحقيق هذا الغرض قامت الباحثتان بتوزيع استبيان لعينة عشوائية من مختلف أفراد مجتمع الدراسة و الذي تمثل في موظفي مديرية اتصالات الجزائر بسعيدة ، و لقد تم اختيار طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية (منهجية PLS) اعتمادا على برنامج Smart PLS3 لتحليل و اختبار نموذج الدراسة.

أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها أن الأبعاد الأربعة للتمكين النفسي لا تؤثر بنفس الدرجة في الأداء الوظيفي بمديرية اتصالات الجزائر بسعيدة و أن بعد أهمية العمل هو أحد أهم مكونات التمكين النفسي مقارنة بالأبعاد الأخرى يليه بعد الكفاءة ، في حين أن بعدي الاستقلالية و التأثير ليس لهما تأثير على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التمكين النفسي، الأداء الوظيفي، التأثير، أهمية العمل، الكفاءة، الاستقلالية.

تصنيف JEL: J29 , M10, J24, P17

The Impact of Psychological Empowerment on the Job Performance of Employees - A Case Study of the Algerian Telecom Directorate in Saida-

Abstract:

The study aims to examine the relationship between the psychological empowerment of employees and the job performance across determining the impact of each dimension of the psychological empowerment of the employees (impact, meaning, self determination and competence) on the level of job performance in the

* طالبة دكتوراه ، جامعة معسكر ، الجزائر ، malika.cheikhi@univ-mascara.dz

** أستاذ محاضر أ ، جامعة معسكر ، الجزائر ، dahou.khadra@yahoo.fr

*** طالب دكتوراه ، جامعة سعيدة ، الجزائر ، saidiamer20@gmail.com

Algerian Telecom Directorate in Saida. For this purpose, the researchers distributed a questionnaire to a random sample of the different members of the study population, represented by the employees of the Algerian Telecom Directorate in Saida. The method structural equations modeling (PLS methodology) is adopted using the Smart PLS3 program to analyze and test the study model.

The results indicate that the four dimensions of psychological empowerment do not affect with the same degree job performance in the Algerian Telecom Directorate in Saida, and the meaning is one of the most important components of psychological empowerment compared to the other dimensions followed by competence, while the two dimensions of self determination and impact have no effect on the job performance.

Keywords The Psychological Empowerment, Job Performance, Impact, Meaning, Competence, Self Determination

JEL Classification :J29 , M10, J24,P17

1. مقدمة

لقد أحدث مفهوم اقتصاد المعرفة العديد من التغيرات سواء على المستوى الكلي أو الجزئي و تطلب استعداد المؤسسة للتكيف من أجل البقاء و التطور ، و تعتبر التطبيقات الحديثة لإدارة الموارد البشرية من المفاتيح الهامة التي تعتمد عليها المؤسسات في هذا المجال بل هي أكثر أهمية من التقنيات الجديدة و الموارد المالية و المادية .

وبالنظر إلى حقيقة أن دور الموارد البشرية مهم للغاية في إدارة المعرفة، فقد تحول اهتمام الباحثين إلى زيادة تمكين الموظفين الذي يمنحهم درجة من المسؤولية والسلطة و يشجعهم على الاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم وإبداعاتهم من خلال قبول المساءلة عن عملهم كما يتعلق بتصورات الأفراد حول دورهم في وظائفهم ودورهم في المنظمة ، و يعتبر محفز لرفع الأداء و مهم لأنه يوفر إمكانية التأثير الإيجابي في النتائج التي تعود بالنفع على الأفراد والمنظمات على حد سواء (Monavvarian.A et al., 2014)، ويهتم التمكين النفسي للعاملين الذي هو من أنواع التمكين الذي يبرز كأحد المفاهيم و الممارسات الإدارية الحديثة في اقتصاد المعرفة بالتأثير في دوافع العاملين ومواقفهم اتجاه العمل حسب (Thomas and Velthouse 1990) و الذي ينظر إليه أيضا حسب Spreitzer (1995) كأحد عوامل التحفيز الداخلي من خلال توفير الإدارة للمناخ و البيئة المساندة لمشاركة العاملين في أداء مهام المنظمة و تحقيق أهداف الأفراد و التنظيم معا . (wickramasinghe.M, 2018)

هناك الكثير من الدراسات التي توضح العلاقة بين التمكين النفسي و النتائج المتعلقة بالعمل على غرار دراسة (Liden et al, 2000. Sparrowe, R.T 1994. Spreitzer, G.M 1995; Spreader المرتبطة بالتمكين النفسي و الأداء الوظيفي بحيث تثبت التأثير الإيجابي المباشر و غير المباشر لكل من الأبعاد الأربعة للتمكين

النفسية (التأثير، الكفاءة، أهمية العمل، الاستقلالية) على مستوى الأداء الوظيفي الذي هو من المسائل الأساسية التي تهم بها المنظمة باعتباره يعكس درجة انجاز وإتمام المهام الموكلة للأفراد و المكونة لوظائفهم و تحقيق الأهداف التي تسعى إليها منظماتهم .

تمثل الموارد البشرية أحد العوامل الرئيسية التي ينبغي أن تمتلكها المنظمات من أجل الاستعداد للتنفيذ الناجح لإدارة المعرفة، و يعتبر التمكين من الوسائل المساعدة على الإبداع و الاستفادة من قدرات و مهارات الموظفين من أجل تحقيق الأهداف و التأثير على مستويات الأداء، وعلى هذا الأساس يمكن صياغة إشكالية كالتالي :

- هل يؤثر التمكين النفسي للعاملين على مستويات الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة ؟

لحل هذه الإشكالية قمنا بتطوير الفرضيات التالية :

- يوجد تأثير لبعده أهمية العمل على مستوى الأداء الوظيفي.

- يوجد تأثير لبعده الاستقلالية على مستوى الأداء الوظيفي.

- يوجد تأثير لبعده التأثير على مستوى الأداء الوظيفي.

- يوجد تأثير لبعده الكفاءة على مستوى الأداء الوظيفي.

و تهدف إلي وصف واقع تمكين العاملين و مستوى الأداء الوظيفي بمديرية اتصالات الجزائر بسعيدة و كذلك تحديد علاقة التأثير للتمكين النفسي على مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة من خلال معرفة تأثير كل بعد من أبعاد التمكين النفسي للعاملين (التأثير، الكفاءة، أهمية العمل، الاستقلالية) على الأداء الوظيفي .

2. الدراسات السابقة :

1.2. الدوري (2018) لدراسة تأثير التمكين النفسي بأبعاده الأربعة التي تمثلت في (معني العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تطوير العمل) على الأداء الوظيفي بأبعاده التي تمثلت في (أداء المهمة، الأداء السياقي) ، استخدم الباحث استبيان لجمع البيانات من عينة مكونة من 385 موظف وتم تحليلها بالاعتماد على برنامج (SPSS)، و أظهرت نتائج الدراسة إلي وجود اثر لبعدي التمكين النفسي للعاملين (معني العمل، استقلالية العمل) على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية و هذا راجع حسب الباحث إلي إدراك العاملين في مختلف المستويات الوظيفية لأهمية وظائفهم في تحقيق أهداف المنظمة الأمر الذي يدفعهم لتحسن الأداء الوظيفي، و توصلت النتائج أيضا إلي عدم وجود تأثير لكل من أبعاد التمكين النفسي للعاملين (كفاءة العمل، تطوير العمل) على الأداء الوظيفي لدي العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية بسبب تعدد المستويات الإدارية في الشركة محل الدراسة و هذا ما يفسر حسب الباحث شعور الموظفين بأنهم أدوات للتنفيذ و ليس عناصر تشارك في وضع الأهداف و تطوير العمل الأمر الذي يؤدي لانخفاض مستويات الأداء الوظيفي. (الدوري و زكريا مطلق، 2018)

2.2. Abdul و Hameed (2015) لدراسة تأثير التمكين النفسي على أداء العاملين بالنسبة لموظفي البنوك و الأساتذة الجامعيين في Bahawalpur و Bahawalpur بباكستان، استخدم الباحثان استبيان لجمع البيانات حول العوامل التي تؤثر على أداء الموظف و الذي اعتمد فيه مقياس ليكرت الخماسي، تم توزيعه على عينة عشوائية في مدن مختلفة من منطقة Bahawalpur في باكستان مكونة من 200 موظف و أستاذ و كان معدل الاستجابة 100%، البيانات التي تم جمعها وتحليلها تدل على أن أبعاد التمكين مثل الاستقلالية وأهمية العمل و الكفاءة لها التأثير الايجابي على أداء

الموظف بمعنى وجود علاقة إيجابية بين التمكين النفسي وأداء الموظف و توصلت الدراسة إلى أنه يعتبر بعد أهمية العمل أحد أهم مكونات التمكين النفسي مقارنة بالبعدين الكفاءة و الاستقلالية .

لقد أشار الباحثان إلي القيود و الصعوبات التي واجهتهم أثناء القيام بهذا البحث على غرار أن هذه الدراسة تغطي موظفي البنوك في عدد قليل من المدن فقط، و أيضا أن المتغيرات الأخرى للتمكين النفسي قد أثرت أيضا على أداء الموظف ولم تدرج بسبب نقص الوقت (Hameed, Abdul; Abdul, Waheed, 2015) .

3.2. Omar و Saif (2014) بهدف تحديد مفهوم التمكين النفسي وتوضيح أبعاده المختلفة وتأثيرها على فعالية الأداء الوظيفي في القطاع المصرفي بالأردن، بعد تحليل البيانات المتحصل عليها من عينة متكونة من 185 موظف يعملون في 9 بنوك أردنية خاصة وجدت هذه الدراسة أن درجة ممارسة الموظفين لأبعاد التمكين النفسي تتجاوز المستوى المتوسط في حين أن مستوى فعالية الأداء الوظيفي في هذه البنوك الأردنية كانت عالية و أظهرت كذلك وجود تأثير إيجابي لأبعاد التمكين النفسي (الكفاءة competence والتأثير impact) على فعالية الأداء الوظيفي في حين أن البعدين الآخرين (الاختيار choice وأهمية العمل meaning) لا يؤثران بشكل كبير على فعالية الأداء الوظيفي، كما أشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الموظفين للتمكين النفسي وفقاً لمتغيرات (الخبرة experience، الوظيفة function والبنك bank) بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين من حيث ممارسة التمكين النفسي وفقاً للمتغيرات (الجنس gender، الحالة الاجتماعية marital status، السن age، المؤهل qualification) و أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين من حيث فعالية الأداء الوظيفي وفقاً للمتغيرات (الحالة الاجتماعية marital status، البنك bank)، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين من حيث فعالية الأداء الوظيفي وفقاً للمتغيرات (الجنس gender، السن age، الخبرة experience، المؤهل qualification، الوظيفة function) (Saif & Omar, 2014).

4.2. Hsieh و Chun-Fang (2012) لتقييم مدى و كيفية إدراك موظفي الفنادق في تايوان لمفاهيم الدعم التنظيمي (Organizational Support) و التمكين النفسي (Psychological Empowerment) و سلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior) و الأداء الوظيفي (Job Performance)، أظهرت هذه الدراسة العلاقة السببية بين المتغيرات السابقة بعد تحليل البيانات المتحصل عليها من 513 موظف في فنادق تايوان (Taiwan hotels)، و تم وضع نموذج المعادلة الهيكلية و أشارت النتائج إلى الدعم التنظيمي المدرك و التمكين النفسي للموظفين كان لهما التأثير الإيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية، في حين لا يوجد تأثير إيجابي للدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي، و أشارت النتائج أيضا إلى وجود تأثير إيجابي للتمكين النفسي و سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي، ويمثل السلوك التنظيمي كوسيط بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي وكذلك بين التمكين النفسي والأداء الوظيفي بمعنى له تأثير الوساطة بين هذه المتغيرات (Hsieh & Chun-Fang, 2012) .

5.2. Indradevi (2012) لتحليل تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي و الرضا الوظيفي للعاملين على مستوى الشركات الخاصة بصناعة البرمجيات في الهند (Indian Software Companies) و كانت أداة الدراسة عبارة عن استبيان يشتمل 12 عبارة عن التمكين النفسي و 06 عبارات على الأداء الوظيفي و 06 عبارات عن الرضا الوظيفي للإجابة عليها وفق مقياس ليكرات الخماسي يتراوح ما بين الموافقة بشدة (5) وعدم الموافقة بشدة (1)، و تم جمع البيانات

من عينة من 200 موظف من أربع شركات برمجيات في تشيناي (Chennai)، أظهرت النتائج أن 25% من الموظفين غير راضين عن وظائفهم و حوالي 60% إلى 80% يريدون تغيير عملهم، وقد حددت هذه الدراسة وجود ارتباط قوي بين التمكين النفسي للموظف والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي و من المتوقع زيادة الأداء الوظيفي من خلال التمكين النفسي و أبعاده الأربعة في شركات البرمجيات بحيث يعتبر بعد أهمية العمل هو أهم عنصر يؤثر في الأداء الوظيفي يليه التأثير والاستقلالية والكفاءة، كما وجد الباحث أيضا علاقة إيجابية عالية بين التمكين النفسي والرضا الوظيفي و تكون العلاقة أقوى في الاستقلالية يليها أهمية العمل ، الكفاءة والتأثير (Indradevi.R, 2012).

6.2. Teck-Chai و Choong (2011) لغرض رئيسي و هو دراسة العلاقة بين التمكين النفسي والرضا الوظيفي في قطاع الإلكترونيات والكهرباء بماليزيا حيث يلعب هذا القطاع دوراً حاسماً في تطوير الصناعة بماليزيا و يساهم بشكل كبير في إجمالي الدخل القومي للبلاد التي هي بصدد تنفيذ برنامج التحول الاقتصادي (ETP) بهدف انتقالها من دولة متوسطة الدخل إلى دولة مرتفعة الدخل بحلول عام 2020 ، هذه الدراسة هي عبارة عن مراجعة للأدبيات و الدراسات السابقة الموجودة حول العلاقة بين التمكين النفسي و الرضا الوظيفي باعتبار أن فهم هذه العلاقة من قبل المنظمات والمشرفين سيساعد على توليد أفكار ومعارف أفضل حول كيفية توجيه سلوك الموظفين من خلال تنفيذ التمكين النفسي من أجل زيادة الرضا الوظيفي ومن ثم تحسين الأداء التنظيمي العام من خلال تعزيز إنتاجية العمال والإبداع والابتكار الأمر الذي يدفع في نهاية المطاف لزيادة معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي في ماليزيا و يهدف البحث أيضا إلى تقديم بعض الأفكار حول كيفية تنفيذ التمكين النفسي الذي سيؤثر على الرضا الوظيفي (Chong & Teck-Chai, 2011).

3. الإطار النظري:

1.3. التمكين النفسي : Psychological Empowerment

وفقاً لـ Lashley (1990) التمكين النفسي هو عملية منح الموظفين الاستقلالية من خلال مشاركة المعلومات الصحيحة وتوفير الظروف المساعدة للتأثير على الأداء الوظيفي للمنظمة و مكافأة الموظفين على المساهمات المقدمة و جعلهم قادرين على اتخاذ قرارات مؤثرة بين الموظفين، يتمثل الافتراض الأساسي حول التمكين في أن الأشخاص المتمكنين يكونون أكثر نشاطاً من الأفراد غير المتمكنين بحجة أنهم يتمتعون بمعرفة كاملة عن عملهم مما يسمح لهم بالتخطيط و التنظيم الجيد لعملهم وتحديد وحل العوائق التي تعترض أداؤهم. يعرف Spreitzer (1995) التمكين النفسي على أنه تجربة فردية للحوافز الذاتية القائم على معرفة و إدراك الذات فيما يتعلق بالدور المهني للشخص ، و يعرفه كل من Konzak، Stelly و Trusty (2000) التمكين النفسي كعملية لتحسين مشاعر الفعالية الذاتية بين أعضاء المنظمة من خلال تحديد الظروف التي تعرقل سير العمل و إزالة كل من الممارسات التنظيمية والتقنيات غير الرسمية من خلال توفير معلومات الفعالة (Indradevi.R, 2012, p.38).

2.3. أبعاد التمكين النفسي:

قام Spreitzer (1995) بالاعتماد على النموذج الذي طوره Thomas و Velthouse (1990)

بتحديد أربعة أبعاد مكونة للتمكين النفسي للموظفين و التي هي: أهمية العمل ، التأثير، الكفاءة و الاستقلالية.

1.2.3. أهمية العمل (المعني) : Meaning

يعرف Thomas و Velthouse (1990) هذا البعد على أنه يمثل قيمة الهدف أو الغرض من العمل و يتم الحكم عليه حسب الأفكار أو المعايير الفردية الخاصة، و وفقاً ل Buckle (2003) فإن بعد المعنى يعبر عن قيمة هدف العمل الذي يتم تقييمه وفقاً لمعيار الفرد الخاصة، و يعتبر Spreitzer (1995) أن بُعد المعنى يشير إلى التقييم الشخصي أهمية الوظيفة و يفترض Quinn و Spreitzer (1997) أيضا أن الأشخاص المتمكنين يملكون حساً بأهمية العمل و يشعرون أن عملهم مهم بالنسبة لهم (Crystal.J, 2010, p.36).

2.2.3. التأثير : Impact

حسب Spreitzer (1995) يمثل هذا البعد مدى اعتقاد الفرد على أنه يمكنه التأثير في نتائج العمل الإستراتيجية، الإدارية أو التشغيلية في المنظمة، و يفترض أن بعد التأثير يمتد إلى مفهوم أن الأفراد لديهم بعض السلطة على وظائفهم الخاصة و المسائل التنظيمية، و يوضح أيضا أن التأثير يشير إلى الدرجة التي يمكن من خلالها أن يحدث السلوك فرقا في تحقيق الغرض من المهمة التي تنتج التأثيرات المقصودة و المرغوبة في بيئة عمل الفرد، و يرى Spreitzer و Quinn (1997) أن الأفراد المتمكنين يمتلكون إحساسا بالتأثير و يعتقدون أنه يمكن أن يكون لهم تأثير على وحدة عملهم وأن الآخرين قد يستمعون إلى أفكارهم و حسب Conge و Kanungo (1988) فإن بعد التأثير هو من العناصر الأساسية المكونة لمفهوم التمكين. (Crystal.J, 2010, pp.40-41)

3.2.3. الكفاءة : Competence

يعرف Thomas و Velthouse (1990) الكفاءة أنها الدرجة التي يستطيع بها الفرد تنفيذ المهام بإتقان، و إيمان الفرد بقدراته على أداء وظيفة بمهارة، يؤكد Quinn و Spreitzer (1997) على أن الأشخاص المتمكنين يتمتعون بشعور من الكفاءة و هذا يعني أن لديهم الثقة في قدرتهم على القيام بعملهم بشكل جيد مقارنة بالأشخاص غير المتمكنين، و يوضح Buitendach و Hlalele (2005) أن الشعور بالكفاءة يعني الشعور بأن الشخص يقوم بعمل جيد في مهمة ما، و يشير Bandura (1991) إلى أن الكفاءة تتعلق بمعتقدات الأفراد حول قدرتهم على التحكم في مستوى أدائهم و على الأحداث التي تؤثر على حياتهم، و يصف Sauer (2003) الكفاءة بأنها تصورات لمهارات الفرد لتحسين عملية صنع القرار، حل المشكلات، القيادة، احترام الذات والقدرات لأداء الأنشطة بمهارة. (Hall.M, 2008, pp.146-47)

4.2.3. الاستقلالية : Self-determination

يعرف Spreitzer (1995) بعد الاستقلالية أو تقرير المصير على أنه إحساس بالحرية لكي يقوم الموظفون بعملهم مما سيؤدي إلى مزيد من المرونة و الإبداع و المبادرة و المرونة و التنظيم الذاتي، و يؤكد كل من Buitendach و Hlalele (2005) أن الأمر يتعلق بالشعور بالاختيار أي الشعور بالحرية في الاختيار على سبيل المثال اتخاذ القرارات حول أساليب العمل، و وفقاً ل Appelbaum و Honegger (1998) فإن بعد الاستقلالية هو فرصة للفرد لاختيار المهام و تنفيذها بالطرق التي يراها مناسبة (Chong & Teck-Chai, 2011, p.875)، و يوضح Spreitzer و Quinn (1997) أن الأفراد المتمكنين لديهم الشعور بالحرية في اختيار كيفية أداء عملهم وليس إدارة صغيرة و المزيد من التحكم في تصرفاتهم وحرية اختيار كيف وأين يساهمون.

4. الأداء الوظيفي: Job Performance

يعتبر الأداء الوظيفي هو المساهمة المباشرة وغير المباشرة للفرد في الأهداف و الغايات التنظيمية (Indradevi.R, 2012, p.39)، و هو قيام العامل بالمهام و الواجبات الوظيفية المنوطة به بأسرع وقت و أقل جهد، و التزامه بالآداب و الأخلاق الحميدة أثناء العمل و غالباً ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج، و يساهم الأداء الوظيفي في تحسين العديد من الجوانب في الموظفين مثل السلوك و المواقف و الصفات الشخصية التي تساعد على تطوير أداء العاملين بالوظيفة و زيادة إنتاجية المؤسسة بالإضافة إلى إمداد المديرين و العاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، و يُعرّف الأداء الوظيفي بأنه نوع من السلوك الفردي للاستجابة لتوقعات و لوائح المنظمة و تحقيق احتياجات الفرد لدوره الرسمي باعتباره عضو من أعضاء المنظمة (Rohana.M, 2015, p.440)، كما عرفه Siljanen (2010) : " على أنه الدرجة التي يمارس فيها العاملون السلوك الذي يساهم في إنجاز وتحقيق أهداف الإدارة. (عيسى, 2014، ص 69)، و ينقسم الأداء الوظيفي إلى فئتين: أداء المهمة و الأداء السياقي.

1.4. أداء المهمة: يشمل استخدام المهارات الفنية و المعارف و السلوكيات التي تساهم في دعم أنشطة الوظائف التنظيمية الأساسية و الرئيسية في المنظمة.

2.4. الأداء السياقي: مجموعة من الجهود الفردية و السلوكيات التي لا ترتبط مباشرة بالوظائف التنظيمية الرسمية بمعنى أنها تشكل السياق النفسي و الاجتماعي و التنظيمي الذي يساهم في ثقافة و مناخ المنظمة و الالتزام بالقواعد و الإجراءات و تقديم الدعم الكامل للمنظمة (Greenslade.H & Jimmieson.L, 2007, p.603).

5. العلاقة بين التمكين النفسي و الأداء الوظيفي : أظهرت الدراسات أن التمكين النفسي مرتبط بالأداء الوظيفي (Thomas et al (1994); Spreitzer et al (1997) و أثبتت أنه يتحسن بسبب العوامل التحفيزية و الدوافع الداخلية و الخارجية التي يتم دعمها بواسطة التمكين النفسي حيث أن تمكين الموظفين يجعلهم أكثر فعالية لأنهم يتحملون بشكل استباقي مسؤوليات عملهم و يشعرون بأنهم قادرين على التأثير في بيئة العمل و النتائج التنظيمية بطريقة فعالة و أن لديهم الحرية في اختيار طريقة القيام بعملهم و تأدية مهامهم وكذلك الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم و هذا ما يدفعهم بالضرورة إلى استخدام المزيد من الجهد و تعلم كيفية التعامل مع المهام لتحسين الكفاءة الذاتية التي هي مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بفعالية العمال مما يساهم في رفع مستوى أدائهم و زيادة رغبتهم في العمل لأنهم يريدون ذلك و ليس لأنهم مضطرون . (Saif & Omar, 2014)

6. نموذج الدراسة: بناء على الدراسات السابقة و الإطار النظري جاء نموذج الدراسة كالتالي :



الشكل رقم (01) : يوضح نموذج الدراسة

7. منهجية الدراسة

1.7. مجتمع الدراسة و عينة الدراسة : قمنا باختيار عينة عشوائية متكونة من 60 فرد من مختلف أفراد مجتمع الدراسة و الذي تمثل في موظفي مديرية اتصالات الجزائر بسعيدة ، قدمت لهم مجموعة من المعلومات والبيانات حول موضوع الدراسة محددة في استبيان يحاول الإجابة على أسئلة الدراسة بموضوعية ، وقد تمكنا من استرجاع أغلب الاستمارات (55) .

2.7. أداة الدراسة : تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة ، وقد تم تقسيم الاستبانة إلي قسمين كالتالي :

القسم الأول: يضم مجموعة من العبارات المتعلقة بالمعلومات الديمغرافية عن المستجوب المتمثلة في السن، الجنس ، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية و الموقع التنظيمي . أما القسم الثاني: يتكون من محورين بحيث أن المحور الأول يضم مجموعة من العبارات حول أبعاد التمكين النفسي (التأثير ، الكفاءة ، أهمية العمل و الاستقلالية) بالاعتماد على نموذج Spreitzer (1995) أما المحور الثاني ضم مجموعة من العبارات حول الأداء الوظيفي بالاعتماد على نموذج Greenslade و Jimmieson (2007) و تم الإجابة عليها وفق مقياس ليكارت الخماسي .

3.7. طرق تحليل البيانات : تم استخدام الإحصاء الوصفي لوصف عينة الدراسة كما تم استخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (منهجية PLS) لاختبار الفرضيات من خلال الاستعانة بالبرنامج Smart PLS3 و ذلك لموائمتها مع طبيعة المتغيرات.

المعادلات الهيكلية : هي امتداد للنموذج الخطي العام الذي يمكن الباحثين من اختبار مجموعة من المعادلات الانحدارية بصورة مترامنة و تستعمل لتفحص علاقات سببية متعددة بحيث أنها تعالج التأثيرات الخطية بين مجموعة من المتغيرات الكامنة (Latente) التي تلعب دور المتغير التابع أو المستقل أو الاثنين معا، كما أنها لا تقتصر على اختبار دلالة المعادلات المقدره وإنما أيضا على توفير إمكانية التقييم الشامل للنموذج المقترح للدراسة ، و منهجية PLS هي عبارة عن منهجية تركز على تقدير النموذج المحدد فهي تستعمل نموذجين في وقت واحد عند عملية التقدير الأول يسمى بنموذج القياس (Measurements Model) الذي يعبر عن العلاقة بين المتغيرات الكامنة (Variable Latente) و المتغيرات التي تقيس أو الخاصة بقياس كل متغير كامن (Item) و الثاني يسمى بالنموذج الهيكلي (Structural Model) الذي يعبر عن العلاقة بين المتغيرات الكامنة فيما بينها.

8. نتائج الدراسة :

1.8. صدق و ثبات أداة الدراسة : لمعرفة صدق وثبات الاستمارة تم الاعتماد على معامل (ألفا كرونباخ) وقد بلغت قيمته (0.92)، وهو أكبر من 0.6 مما يعني أن معامل الثبات جيد، ولمعرفة صدق الاستمارة قمنا بإدخال الجذر التربيعي على معامل ألفا كرونباخ فأصبح يساوي (0.96) وعليه يمكن القول أن أداة القياس تتصف باتساق جيد.

الجدول رقم (01) : معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان

عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	معامل الصدق
35	0.92	0.96

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS3

2.7. تحليل خصائص العينة: تم تحليلها بهدف التعرف على كيفية توزع أفراد عينة الدراسة وفقا لكل متغير.

الجدول رقم (02) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المعلومات الشخصية

المتغيرات	التكرار	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
الجنس	ذكر	40	72.7%	72.7%
	أنثي	15	27.3%	100%
	المجموع	55	100%	100%
السن	25 - 35 سنة	32	58.2%	58.2%
	35 - 45 سنة	16	29.1%	87.3%
	أكبر من 45 سنة	7	12.7%	100%
	المجموع	55	100%	100%
المؤهل العلمي	ثانوي	5	9.1%	9.1%
	ليسانس	23	41.8%	50.9%
	ماستر	26	47.3%	98.2%
	ماجستير	1	1.8%	100%
	المجموع	55	100%	100%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	19	34.5%	34.5%
	من 5 - 10 سنوات	18	32.7%	67.3%
	أكثر من 10 سنوات	18	32.7%	100%
	المجموع	55	100%	100%
الموقع التنظيمي	إطار سامي	29	52.7%	52.7%
	نائب مدير	2	3.6%	56.4%
	رئيس قسم	9	16.4%	72.7%
	مكلف بالدراسات	15	27.3%	100%
	المجموع	55	100%	100%

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS3

يظهر من الجدول رقم (03) أن نسبة الذكور من إجمالي حجم العينة هي (72.7%) و هي أعلى من نسبة الإناث التي بلغت (27.3%) ، من ناحية أخرى كانت نسبة العمر من 25 إلى 35 سنة هي (58.2%) و هي النسبة الأكبر في الفئة العمرية تليها الفئة العمرية التي ما بين 35-45 سنة بنسبة (29.1%) و نسبة من أعمارهم أكبر من 45 (12.7%) سنة و هذا ما يفسر التوجه الجديد لمديرية اتصالات الجزائر الخاص بتشبيب الإدارة ، و فيما يخص المؤهل العلمي نلاحظ أن نسبة الفئة ذات المستوى الثانوي هي (9.1%) من مفردات العينة و هي الفئة الأقل مقارنة مع الفئات الأخرى و تمثل الفئة ذات مستوى ليسانس (41.8%) أي ما يعادل 23 موظف، كما أن نسبة (47.3%) تمثل الفئة ذات مستوى ماستر أي ما يعادل 26 موظف في حين أنه يوجد موظف واحد حاصل علي شهادة ماجستير ، فيما يتعلق بالخبرة المهنية فقد سجلنا تقارب كبير بين الفئات المختلفة حيث كانت النسب متساوية (32.7%) بالنسبة للموظفين الذين لديهم خبرة مهنية ما بين 5 إلى 10 سنوات و الموظفين الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات ، في حين كانت نسبة الذين لديهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات هي (34.5%) و هذا ما يدل على التنوع في الكفاءات الموجودة في المديرية ، أما بالنسبة للموقع التنظيمي فان عينة الدراسة يوجد بها 29 موظف إطار سامي بنسبة (52.7%)، و 15 موظف مكلف بالدراسات بنسبة (27.3%)، و 9 رؤساء أقسام بنسبة (16.4%) و هذا حسب خصوصية الهيكل التنظيمي لهذه الإدارة.

3.7. نتائج Smart PLS3.

1.3.7. مؤشرات جودة النموذج : يتم تقييم جودة النموذج من خلال إتباع الخطوات التالية :

- تقييم نموذج القياس Assessment of Measurements Model

- تقييم النموذج الهيكلي Assessment of Structural Model

أولاً:تقييم نموذج القياس: نقوم في هذه الخطوة بالبحث عن صدق و موثوقية النموذج باستخدام الصدق التقاربي و الصدق التمييزي.

- الصدق التقاربي **Convergent Validity** : يبحث الصدق التقاربي عن مدى تقارب العبارات (الأسئلة) من بعضها البعض و مدى توافقها مع بعضها البعض ، و لاختبار الصدق التقاربي نعتد على مجموعة من المؤشرات الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (04) : مؤشرات الصدق التقاربي

Average Variance Extracted (AVE) متوسط التباين المفسر	Composite Reliability(CR) الموثوقية المركبة	Rho De Joreskog	Conbachs Alpha ألفا كرونباخ	المتغيرات الكامنة
0.640	0.898	0.875	0.860	أهمية العمل
0.641	0.941	0.937	0.931	الأداء الوظيفي
0.689	0.939	0.950	0.924	الاستقلالية
0.775	0.932	1.047	0.914	التأثير
0.806	0.892	1.038	0.781	الكفاءة

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS3

يتضح من الجدول أن جميع معاملات Conbachs Alpha معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0.70 حسب Hulland (1999) و يتضح أيضا أن جميع معاملات Rho De Joreskog معنوية و مقبولة لأنها أكبر من 0.70 حسب Fornelle and Lacker's (1981) و حسب Roussel et al (2002) فإن هذا المعامل أكثر دقة لأنه يدمج في عملية حسابه الأخطاء، يتبن أيضا من الجدول أعلاه أن جميع متوسطات التباين المفسر (AVE) معنوية و مقبولة من الناحية الإحصائية لأن كل القيم أكبر من 0.50 حسب Fornelle and Lacker's (1981) و بالتالي صحة التقارب قد تحققت في هذا النموذج، دائما من خلال الجدول أعلاه يتبين أن كل معاملات (CR) هي معنوية و مقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0.70 حسب Hulland (1999) و هذا ما يدل على ترابط فقرات الدراسة في قياس المتغيرات الكامنة و بالتالي وجود موثوقية لنموذج الدراسة و هذا ما يتطابق مع مؤشر Conbachs Alpha ، كما نستنتج من الشكل أدناه أن معاملات التشبع (Factor Loading) مقبولة و هي أكبر من 0.70 ، و عليه فإن جميع المؤشرات السابقة تدل على جودة النموذج المقترح .

- **الصدق التمييزي Discriminant Validity**: يبحث الصدق التمييزي عن مدى تباعد و تنافر العبارات (الأسئلة) بشكل منطقي و التأكد بأن عبارات نموذج القياس ليس فيها تكرار و تداخل بالنسبة للمتغيرات الكامنة المختلفة.

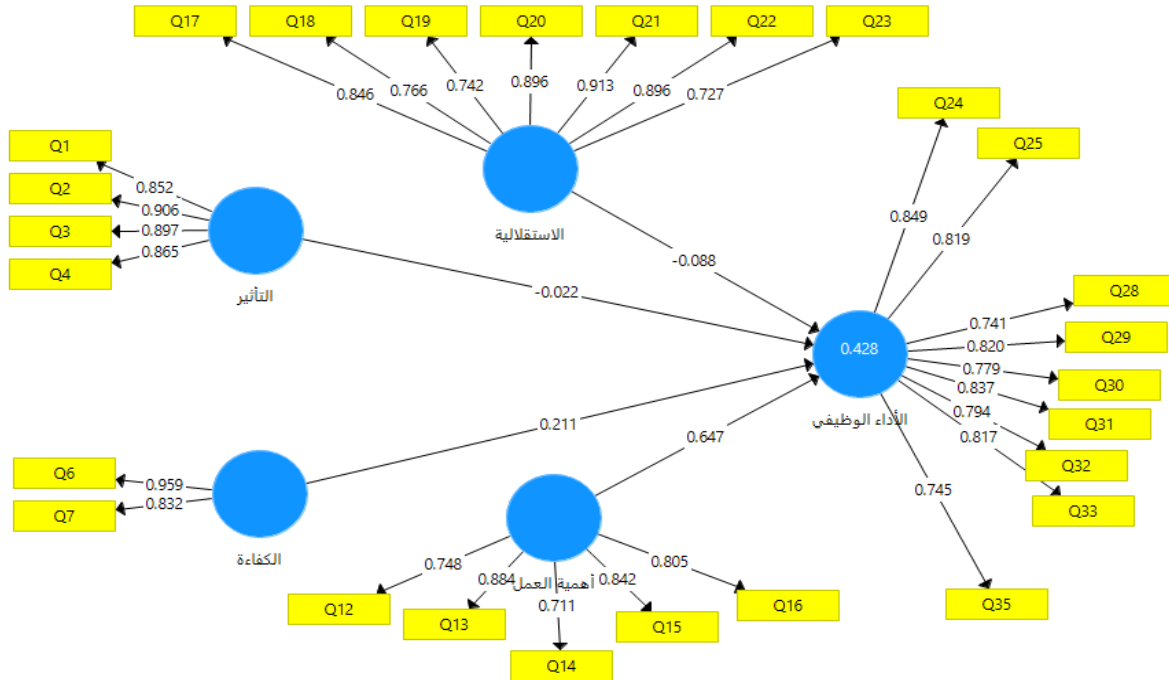
الجدول رقم (05) : مؤشرات الصدق التمييزي

المتغيرات الكامنة	أهمية العمل	الأداء الوظيفي	الاستقلالية	التأثير	الكفاءة
أهمية العمل	0.800				
الأداء الوظيفي	0.620	0.801			
الاستقلالية	0.711	0.406	0.830		
التأثير	0.433	0.278	0.407	0.880	
الكفاءة	0.215	0.326	0.203	0.266	0.898

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS3

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الصدق التمييزي **DV** معنوية و مقبولة إحصائيا حسب Fornelle and Lacker's و ذلك بالنظر إلى القطر حيث نلاحظ أن كل متغير متميز عن الآخر بمعنى أن قيمة تقاطع كل متغير مع نفسه في القطر هي أكبر من قيمة تقاطعه مع متغير آخر و هذا يثبت وجود اختلاف و عدم تداخل بين المتغيرات الكامنة و عدم تشابهها و بالتالي فإن كل متغير كامن يمثل نفسه .

- التمثيل البياني لنموذج الدراسة: بعد تشكيل النموذج المقترح تم القيام باختبار جودته من خلال برنامج Smart PLS3



المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS3

الشكل رقم (02) : نموذج الدراسة باستخدام مخرجات برنامج Smart PLS3

يتضح من الشكل أعلاه وجود خمسة (05) متغيرات كامنة (Variable Latente) (Variable) (الوظيفي) و كل متغير كامن (Manifestes) التي تعبر عن العبارات (Items) المشكلة لأسئلة الاستبيان وذلك بتمثيل عاكس (Shéma Réflective) و الذي معناه أن كل متغير كامن يتم قياسه بواسطة مجموعة من المتغيرات الجلية الخاصة به.

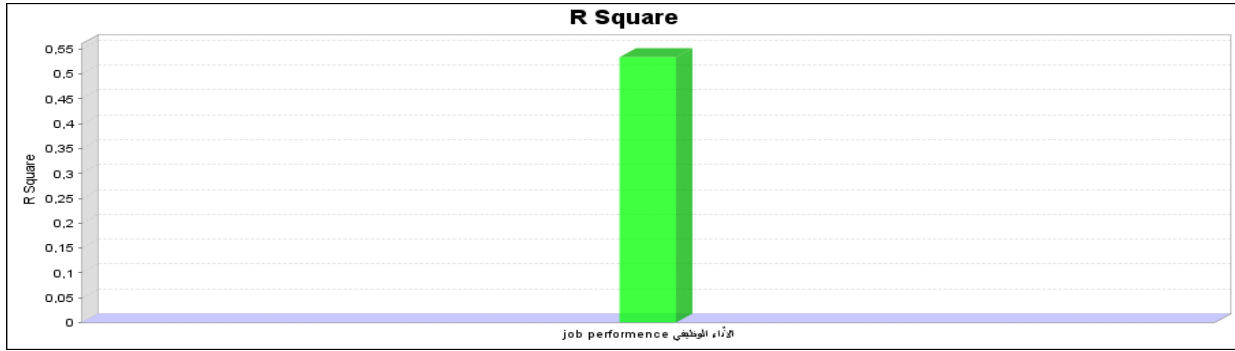
ثانيا: تقييم النموذج الهيكلي: يتم تقييم جودة نموذج القياس من خلال مجموعة من المعايير الموضحة في الجدول و هي:

1. معامل التحديد R^2
2. تأثير الحجم f^2 Effect Size
3. الصدق التنبؤي Q^2 Predictive Relevance
4. مؤشر جودة المطابقة GoF

الجدول رقم (06) : مؤشرات مطابقة النموذج الهيكلي

GoF	$Q^2 = (1 - SSE / SSO)$	$R^2_{adjusted}$	R^2	المتغير الكامن
0.558	0.229	0.382	0.428	الأداء الوظيفي

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS3



المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS3

الشكل رقم (03) : يوضح معامل التحديد باستخدام مخرجات برنامج Smart PLS3

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل التحديد معنوية و مقبولة إحصائيا حسب (Chin 1998) فانه إذا كانت قيمة معامل التحديد بين 0.67 و 0.33 فهي ذات أثر متوسط و بالتالي فان التمكين النفسي يفسر ما قيمته 42.8% من الأداء الوظيفي وله تأثير متوسط عليه و هو موضح في الشكل رقم (04) ، أما بالنسبة لمؤشر الصدق التنبؤي Q^2 فهي معنوية و مقبولة إحصائيا حسب (Croutsch 2009) لأنها أكبر من 0 الصفر مما يدل على أن المتغيرات الكامنة المستقلة الموجودة لديها القدرة على التنبؤ، و فيما يخص مؤشر جودة المطابقة **GoF** فوجدناه يساوي 0.558 و هو أكبر من 0.36 مما يدل على جودة النموذج المقترح و إمكانية الاعتماد عليه .

- **مؤشر تأثير الحجم** : يوضح هذا المؤشر تأثير كل متغير مستقل على متغير تابع بحيث حسب (Cohen 1988) فانه إذا كانت قيمة f^2 أكثر من 0.35 فان تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع هو أثر عالي، و إذا كانت قيمة المعامل ما بين 0.35 و 0.15 فان التأثير متوسط، إذا كانت قيمة المعامل ما بين 0.15 و 0.02 فان التأثير منخفض أما إذا كانت القيمة أقل من 0.02 فانه مرفوض.

الجدول رقم (07) : مؤشر معامل تأثير الحجم f^2

المتغيرات الكامنة المستقلة	معامل تأثير الحجم f^2
أهمية العمل	0.343
الاستقلالية	0.006
التأثير	0.001
الكفاءة	0.071

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS3

يتضح لنا من الجدول أن متغير بعد أهمية العمل يؤثر بشكل متوسط على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية اتصالات الجزائر بسعيدة حيث كانت قيمة معامل تأثير الحجم تساوي 0.343 و هي ما بين 0.35 و 0.15 ، في حين كان لبعء الكفاءة تأثير منخفض على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة لأن معامل تأثير الحجم يساوي 0.071 حيث قيمة المعامل ما بين 0.15 و 0.02، أما بالنسبة لبعء الاستقلالية و التأثير كانت قيمة f^2 أقل من 0.02 و هذا معناه عدم وجود تأثير لهذه المتغيرات على مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة .

ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة:

الارتباط بين المتغيرات الكامنة :

الجدول رقم (08) : الارتباط ما بين المتغيرات الكامنة (Latente Variable Correlations)

المتغيرات الكامنة	أهمية العمل	الأداء الوظيفي	الاستقلالية	التأثير	الكفاءة
أهمية العمل	1	0.620	0.711	0.433	0.215
الأداء الوظيفي	0.620	1	0.406	0.278	0.326
الاستقلالية	0.711	0.406	1	0.407	0.203
التأثير	0.433	0.278	0.407	1	0.266
الكفاءة	0.215	0.326	0.203	0.266	1

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS3

نلاحظ من الجدول أن معاملات الارتباط موجبة و قوية و معنوية و هذا ما يدل على وجود علاقة طردية (موجبة

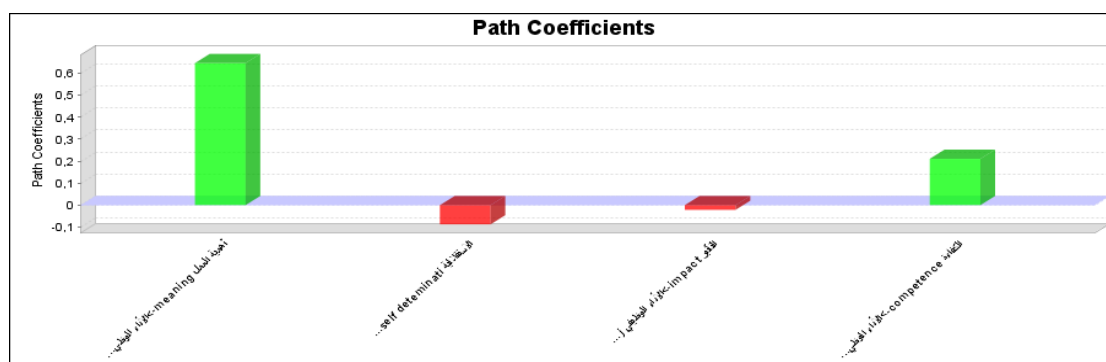
قوية) بين متغيرات الدراسة .

- معاملات المسار:

الجدول رقم (08) : جدول التأثيرات المباشرة (Direct Effects)

Hypo- thèse	Relationship	Original Sample	T Statistical	P Values	Décision
H1	الأداء الوظيفي > أهمية العمل	0.647	5.087	0.000	مقبولة
H2	الأداء الوظيفي > الاستقلالية	-0.088	0.469	0.630	مرفوضة
H3	الأداء الوظيفي > التأثير	-0.022	0.142	0.885	مرفوضة
H4	الأداء الوظيفي > الكفاءة	0.211	2.064	0.030	مقبولة

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS3



المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS3

الشكل رقم (04) : يوضح التأثيرات المباشرة (Direct Effects)

يتضح من الجدول و الشكل أعلاه أنه يوجد أثر موجب لبعء أهمية العمل و بعد الكفاءة على الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية اتصالات الجزائر بسعيدة إذ بلغ هذا الأثر (Original Sample) على التوالي 0.647 و 0.211 و هو أثر معنوي و ذو دلالة إحصائية حيث أن قيم **P Values** هي على التوالي 0.000 و 0.030 و هي أصغر من 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية الأولى **H1** و الفرضية الرابعة **H4** ، في حين نلاحظ أن قيم الأثر المباشر لكل من بعد الاستقلالية و التأثير هي على التوالي (- 0.088) و (- 0.022) و هي قيم ذات أثر سالب و غير معنوية حيث أن قيم **P Values** هي على التوالي 0.630 و 0.885 و هي أكبر من 0.05 وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضيتين الثانية **H2** و الثالثة **H3** .

8. تفسير النتائج:

اختبرت هذه الدراسة نموذجاً يراعي العلاقة بين العناصر الأربعة للتمكين النفسي و الأداء الوظيفي ، و تظهر النتائج التي تم الحصول عليها أن الأبعاد الأربعة للتمكين النفسي لا تؤثر بنفس الدرجة في الأداء الوظيفي بمديرية اتصالات الجزائر بسعيدة ، و وجدت أنه يوجد تأثير متوسط لبعء أهمية العمل على الأداء الوظيفي و يوجد تأثير منخفض لبعء الكفاءة على الأداء الوظيفي ، في حين لا يوجد تأثير لبعء الاستقلالية و التأثير على الأداء الوظيفي و هذا ما أثبتته مؤشرات معامل تأثير الحجم f^2 ، مما يفسر إدراك العاملين في مختلف المستويات الإدارية لأهمية وظائفهم في تحقيق أهداف المنظمة الأمر الذي يدفعهم لتحسن الأداء الوظيفي في الوقت الذي نلاحظ فيه عدم وجود تأثير لبعء الاستقلالية على الأداء الوظيفي بسبب تعدد المستويات الإدارية و بالتالي يدفع إلى شعور الموظفين بأنهم أدوات للتنفيذ و لا يمكنهم المشاركة في وضع الأهداف و تطوير العمل مما يؤدي لعدم بذل جهود إضافية لتأدية المهام و انخفاض كفاءتهم الذاتية و بالتالي انخفاض مستويات الأداء. أظهرت النتائج بالاعتماد على معامل التحديد R^2 أن التمكين النفسي يفسر ما قيمته 42.8% من الأداء الوظيفي بمديرية اتصالات الجزائر بسعيدة وله تأثير متوسط عليه ، وأن المتغيرات الكامنة المستقلة المتمثلة في أبعاد التمكين النفسي (أهمية العمل ، الاستقلالية ، التأثير و الكفاءة) لديها القدرة على التنبؤ بالأداء الوظيفي حسب مؤشر الصدق التنبؤي Q^2 مما يدل على واقع التمكين في المؤسسة محل الدراسة.

9. الخلاصة

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد علاقة التأثير للتمكين النفسي للعاملين على مستوي الأداء الوظيفي و تحديداً بمديرية اتصالات الجزائر بسعيدة من خلال معرفة تأثير كل بعد من أبعاد التمكين النفسي للعاملين (أهمية العمل ، الاستقلالية ، التأثير و الكفاءة) على الأداء الوظيفي ، و أظهرت النتائج أن بعء أهمية العمل و الكفاءة تؤثر على الأداء الوظيفي في حين أن بعء الاستقلالية و التأثير لا يؤثران على الأداء الوظيفي و أن بعد أهمية العمل هو أحد أهم مكونات التمكين النفسي مقارنة بالأبعاد الأخرى.

و بناء على سبق على مديرية اتصالات الجزائر بسعيدة أن تقوم بمنح استقلالية للموظفين في أداء واجباتهم لتجاوز المشاكل التي يمكن أن يتعرضوا لها أثناء تأدية مهامهم و حلها دون الرجوع للإدارة ، و التركيز أكثر على تفويض السلطة والعمل على خلق مناخ تنظيمي يعزز اعتقاد الأفراد على أنه يمكنهم التأثير في نتائج العمل و أن لديهم بعض السلطة على وظائفهم الخاصة و المسائل التنظيمية الأمر الذي سيكون له أثر إيجابي واضح على أداء الموظفين ، إضافة إلى إشراكهم في اتخاذ القرار لأنه يعتبر عنصراً هاماً في تحقيق أهداف المؤسسة والرفع من الأداء الوظيفي للعاملين، بمعنى التركيز على جوانب بعء

التأثير و الاستقلالية و أخذها بعين الاعتبار عند استهداف تحسين الأداء الوظيفي باعتبار أن التمكين النفسي يعمل على تعزيز الكفاءة الذاتية التي تسمح الأفراد العاملين بتقديم أفضل ما لديهم لخدمة المنظمة .

المراجع العربية

كتاب

-عيسى، ح.ع.ع.ا. (2014). تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية و الجوازات و الإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين". رسالة مقدمة الى كلية العلوم الادارية جامعة العلوم التطبيقية كجزء مكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، مملكة البحرين جامعة العلوم التطبيقية كلية العلوم الادارية.

مقال

-الدوري و زكريا مطلق، (2018). أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال "دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركة زين للإتصالات الأردنية ISSN 25207377 *The Scientific Journal of cihan university-sulaimanyia*, Vol. (02) Issue (1) (Print), ISSN 25205102 (Online).

المراجع الأجنبية

Book

-Crystal, J., (2010). *The Impact of Psychological Empowerment And Job Satisfaction on Organisational Commitment Amongst Employees in Multinational Organization*. Mini-thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Magister Commerce in the Department of Industrial Psychology, Faculty of Economic and Management Science, University of the Western Cape .

Journal

-Chong, Y.O. & Teck-Chai, L., (2011). The Effect of Psychological Empowerment on Job Satisfaction: The Development of Conceptual Framework. *International Journal of Academic Research*, Vol.3, N°2, Part III.

-Greenslade, H. & Jimmieson, L., (2007). Distinguishing Between Task and Contextual Performance For Nurses : Development of Job Performance Scale. *Journal Of Advanced Nursing* 58 (6), 602-611, DOI:10.1111/j.1365-2648.2007.04256.x.

-Hall, M., (2008). The Effect of Comprehensive Performance Measurement Systems on Role Clarity, Psychological Empowerment and Managerial Performance. *Accounting Organizations and Society* 33 (2008) 141-163, Department of Accounting and Finance, London School of Economics and Political Science, Houghton Street, London WC2A2AE, United Kingdom Available Online At www.sciencedirect.com.

- Hameed, Abdul; Abdul, Waheed, (2015). Impact of Psychological Empowerment on Employee's Performance, Vol 3, N°1, Page 1-15. ***Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences***.
- Hsieh, T.-S. & Chun-Fang, C., (2012). The Impact of Perceived Organizational Support And Psychological Empowerment on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior. ***International Journal of Hospitality Management*** 31 180-190.
- Indradevi.R, (2012). The Impact of Psychological Empowerment on Job Performance and Job Satisfaction in Indian Software Compagnie, EXCEL. ***International Journal of Multidisciplinary Management Studies***, Vol 2, Issue 4, ISSN 22498834.
- Monavvarian.A, Asgari.N & Hajilouei.L, (2014). The role of Implicit Knowledge Sharing in Psychological Empowerment of Employees Studied Case: Business Management Staff, South Pars Gas Complex Company. ***International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences***, pp. Vol.4, N° 9, ISSN:2222-6990.
- Rohana.M, (2015). Exploratory Factor Analysis: Conceptualization, Reliability and Validity of Job Performance. ***International Journal of Social Science and Humanity***, Vol.5, N°5, DOI:10.7763/IJSSH.2015.V5.496.
- Saif, N. & Omar, D., (2014). The Impact of Psychological Empowerment on The Effectiveness of Job Performance: A Field Study on The Jordanian Private Banks. ***European Journal of Bisness and Management***, ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2-39 (online), Vol.6, N°32.
- wickramasinghe.M, e.a., (2018). Psychological Empowerment , Psychological Capital and job satisfaction AMONG administrative Staff : Government Universities in Srilanka. ***International Journal of Advance Engineering and Research Development***, volume 5, Issue04.