

تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط دراسة حالة القطاع المصرفي بسعيدة

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

الإرسال: 2019/10/30

القبول: 2020/01/01

النشر: 2020/01/05

الملخص : يهدف البحث إلى دراسة علاقة التأثير للتمكين النفسي للعاملين على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بالقطاع المصرفي لولاية سعيدة و كذلك تأثير التمكين النفسي على الرضا الوظيفي وتأثير الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي بالقطاع المصرفي بسعيدة ، ولتحقيق هذا الغرض قمنا بتوزيع استبيان لعينة عشوائية من مختلف أفراد مجتمع الدراسة، ولقد تم اختيار طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية (منهجية PLS) اعتمادا على برنامج Smart PLS3 لتحليل واختبار نموذج الدراسة، وتظهر النتائج التي تم الحصول عليها وجود تأثير مباشر موجب معنوي للتمكين النفسي على الرضا الوظيفي بالقطاع المصرفي بسعيدة، ووجود تأثير مباشر موجب معنوي للرضا الوظيفي على الأداء مع وجود تأثير للتمكين النفسي على الأداء الوظيفي بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط .

الكلمات المفتاحية: التمكين النفسي، الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، منهجية PLS.

تصنيف JEL: M10 , J28 , C87 , C52

The effect of psychological empowerment on the job performance of employees with job satisfaction as an intermediary variable case study of of the banking sector in Saida

Abstract : The study aims to examine the relation between the psychological empowerment of employees and the job performance in the presence job satisfaction as an intermediary variable in the banking sector of Saida , as well as the impact of psychological empowerment on job satisfaction and the impact of job satisfaction on job performance in the banking sector in Saida . For this purpose we distributed a questionnaire to a random sample of the different members of the study community , and we adopted the method structural equations modeling (PLS methodology) depending the Smart PLS3 program to analyze and test the study model. The study finds that are a direct significant positive effect of psychological empowerment on job satisfaction in the banking sector of Saida, and a direct significant positive effect of job satisfaction on job performance , and there is an effect of psychological empowerment on the job performance in the presence job satisfaction as an intermediary variable.

Keywords : psychological empowerment, job performance, job satisfaction, PLS methodology .

JEL Classification : M10, J28, C87, C52

* طالبة دكتوراه، جامعة معسكر، الجزائر، malika.cheikhi@univ-mascara.dz (المؤلف المرسل)

** أستاذة محاضرة أ، جامعة معسكر، الجزائر، dahou.khadra@yahoo.fr

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

1. المقدمة.

يعتبر التمكين النفسي للموظفين من مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة ويعد كاستراتيجية لتحسين الأداء التنظيمي وتطوير منظمة مرنة قادرة على التكيف مع بيئة خارجية متغيرة باستمرار من خلال المساعدة علي الابتكار التنظيمي والفعالية والتحفيز لرفع الاداء وإمكانية التأثير الإيجابي في النتائج التي تعود بالنفع على الأفراد والمنظمات علي حد السواء (Kimolo (2013).

يهتم التمكين النفسي بالتأثير في دوافع العاملين ومواقفهم اتجاه العمل حسب (Thomas and Velthouse (1990) والذي ينظر إليه أيضا حسب Spreitzer (1995) كأحد عوامل التحفيز الداخلي من خلال توفير الإدارة للمناخ و البيئة الداعمة لمشاركة العاملين في أداء مهام المنظمة و تحقيق أهداف الأفراد و التنظيم معا،و يمنحهم درجة من المسؤولية والسلطة ويشجعهم على الاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم وإبداعاتهم من خلال قبول المساءلة عن عملهم كما يتعلق بتصورات الأفراد حول دورهم في وظائفهم ودورهم في المنظمة. Monavvarian et al (2014)

ولتحسين بعض جوانب إدارة المنظمات تم إعطاء الكثير من الاهتمام على المستوى العالمي للدور الذي يلعبه تمكين الموظفين في زيادة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء الوظيفي (Saif and Saleh(2013) , Carless (2004) حيث لاحظ العديد من المؤلفين وجود علاقة مباشرة بين مستوى التمكين النفسي للموظف والأداء الوظيفي، و الرضا الوظيفي (Meyerson and Dewettinck (2012) ، وكشفت دراسات أخرى أن المنظمات التي تم تمكين موظفيها نفسيا تظهر علي مستواها زيادة في الإنتاجية والرضا الوظيفي (Fuller et al (1999) ، Carless(2004) ، (Patah et al (2009) بالإضافة إلي ذلك يوجد دعم تجريبي كبير للعلاقة بين التمكين النفسي والنتائج الإيجابية للرضا الوظيفي والأداء الوظيفي مثل (Thomas and Tymon (1994) , Spreitzer(1995) ، Spreitzer et al (1997) ، Kirkman and Rosen(1999) ، Liden et al(2000) ، Laschinger et al (2001) ، Seibert et al(2004) ، Wang and Lee(2009) .

بناء على ما سبق تأتي هذه الدراسة بهدف تحديد علاقة التأثير لأبعاد التمكين النفسي للعاملين على الرضا الوظيفي وتأثير الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في سياق القطاع المصرفي بسعيدة بالإضافة إلى اختبار علاقة تأثير التمكين النفسي على الاداء الوظيفي بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط .
- على هذا الأساس يمكن صياغة إشكالية الدراسة كالتالي:

ما أثر التمكين النفسي على الأداء الوظيفي بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط؟

تكمن أهمية هذه الدراسة بأنها سوف تساهم في مجموعة المعارف الخاصة بالتمكين النفسي للعاملين من خلال دراسة العلاقة بين ابعاد التمكين النفسي و الأداء الوظيفي بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بالقطاع المصرفي بسعيدة بغرض مساعدته على تطوير طرق أكثر فعالية لتعزيز الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، ونتيجة لذلك فان الدراسة ستشجع المسؤولين على اعتبار التمكين النفسي للعاملين بمثابة فرصة لزيادة وتحقيق اقصى قدر من الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي.

*الفرضيات: من أجل الإجابة على الإشكالية نضع الفرضيات التالية

- H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي علي الرضا الوظيفي.

- H2 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي علي الأداء الوظيفي.

H3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي على الأداء الوظيفي بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

2. الدراسات السابقة:

2.1 Mehmet (2018). كان يهدف البحث إلى دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والتمكين وتحديد اتجاه هذه العلاقة وحجمها، وفي هذا السياق تم إجراء دراسة استقصائية على موظفي 19 شركة مختلفة تعمل في قطاعات مختلفة في منطقة قونية الصناعية (Konya Industrial Zone) بتركيا وتم الوصول إلى بيانات حول العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي فعندما يزيد التمكين بوحدة واحدة فإن ذلك يؤدي إلى زيادة 0.368 وحدة من الرضا الوظيفي في المؤسسات المعنية، و بالتالي يظهر وجود علاقة إيجابية بين التمكين والرضا الوظيفي، و يفسر الباحث هذا بأنه عندما يكون الموظفون راضون عن وظائفهم سيحسنون طريقة أداء الأعمال ويرتكبون أخطاء أقل لأنهم متحمسون لوظائفهم و بالتالي يساهمون في وخلق شركات ذات أداء أعلى (Mehmet.U, 2018).

2.2 Sun.x (2016). تبحث هذه الدراسة بشكل أساسي في كيفية تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي وتحديد العلاقة بين التمكين النفسي للموظفين وأدائهم الوظيفي والآليات الداخلية للتمكين النفسي، وتأثير الوساطة الذي يلعبه الرضا الوظيفي بين التمكين النفسي والأداء الوظيفي عن طريق استبيان كان موجه لعينة مكونة من 600 موظف من مؤسسات مختلفة في جميع أنحاء العالم. أظهرت النتائج وجود ارتباط كبير بين التمكين النفسي، معنى العمل، الكفاءة، التأثير وتقرير المصير والأداء الوظيفي، ووجود ارتباط كبير بين التمكين النفسي والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية، ويوضح تحليل الانحدار أن الرضا الوظيفي يعمل كوسيط بين التمكين النفسي والأداء الوظيفي، ويخلص إلى أن الرضا الوظيفي يلعب دور الوسيط الجزئي بين التمكين النفسي والأداء الوظيفي. (Sun.X.J, 2016).

3.2 Weerakkody و Perera (2016). تم إجراء هذه الدراسة لقياس تأثير الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للموظفين غير التنفيذيين في الفنادق الموحدة بمنطقة كالوتارا سريلانكا (Sri Lanka، Kalutara district) و تم جمع البيانات من عينة تم اختيارها عشوائياً من 250 موظفاً في الفنادق. تكشف النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للموظفين غير التنفيذيين، وكان للرضا الوظيفي أيضاً تأثير على الأداء الوظيفي للموظفين غير التنفيذيين، وتشير أيضاً إلى أن 36.5٪ من التباين في الأداء الوظيفي للموظفين غير التنفيذيين في الفنادق يفسره الرضا الوظيفي.

يقترح الباحثان بعض الوسائل المساعدة على رفع مستوى الرضا الوظيفي للحصول على أقصى مساهمة لتحقيق الأهداف التنظيمية المساعدة على تحسين الأداء الوظيفي من بينها الأخذ بعين الاعتبار الراتب، فرص الترقية، العمل في حد ذاته، المكافآت غير المتحيزة، ظروف العمل، السياسات أو الاستراتيجيات والإجراءات، الزملاء، احتياجات المشرف وتطلعاته، والتأكيد على ممارسات الإدارة العادلة والودية تجاه الموظفين غير التنفيذيين. (Perera.M & Weerakkody.W, 2016).

4.2 Mustafa (2015). الهدف من هذه الدراسة هو تحديد العلاقة بين الأبعاد الأربعة للتمكين النفسي (التأثير، أهمية العمل، الاستقلالية والكفاءة) والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي بوجود تأثير الوساطة للرضا الوظيفي على العلاقة بين أبعاد التمكين النفسي والأداء الوظيفي، و قد تم استخدام استبيان لجمع البيانات لعينة من 238 موظفاً في قطاع التصنيع بتركيا وإجراء التحليل الإحصائي باستخدام SPSS، أشارت النتائج إلى أن كل من بعد أهمية العمل، الاستقلالية والتأثير

كان لها آثار إيجابية معنوية على الرضا الوظيفي في حين أن بعد الكفاءة لم يكن له أي تأثير على الرضا الوظيفي، وبالإضافة إلى ذلك تشير النتائج أيضا إلى أن كل من بعد الكفاءة، الاستقلالية والتأثير كان لها آثار إيجابية على الأداء الوظيفي للموظفين، في حين أن بعد أهمية العمل لم يكن لها أي تأثير على الأداء الوظيفي، وتكشف النتائج أيضا إلى أن الرضا الوظيفي أثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي، و أن الرضا الوظيفي كان له دور الوساطة الكاملة (fully mediated) في العلاقة بين بعد أهمية العمل والأداء الوظيفي وفي المقابل كان له دور الوساطة الجزئية (partially mediated) في العلاقة بين كل من بعد (الكفاءة، الاستقلالية والتأثير) والأداء الوظيفي. (Mustafa.k, 2015).

5.2. Omar و Saif (2014). تهدف الدراسة إلى تحديد مفهوم التمكين النفسي وتوضيح أبعاده المختلفة وتأثيرها على فعالية الأداء الوظيفي في القطاع المصرفي بالأردن، بعد تحليل البيانات المتحصل عليها من عينة مكونة من 185 موظف يعملون في 9 بنوك خاصة وجدت هذه الدراسة أن درجة ممارسة الموظفين لأبعاد التمكين النفسي تتجاوز المستوى المتوسط في حين أن مستوى فعالية الأداء الوظيفي في هذه البنوك كانت عالية و أظهرت كذلك وجود تأثير إيجابي لأبعاد التمكين النفسي (الكفاءة والتأثير) على فعالية الأداء الوظيفي في حين أن البعدين الآخرين (الاختيار وأهمية العمل) 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، الوظيفة والبنك) بينما لا توجد فروق بين العاملين من حيث ممارسة التمكين وفقاً للمتغيرات (الجنس، الحالة الاجتماعية، السن، المؤهل) وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين من حيث فعالية الأداء الوظيفي وفقاً للمتغيرات (الحالة الاجتماعية، البنك)، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين من حيث فعالية الأداء الوظيفي وفقاً للمتغيرات (الجنس، السن، الخبر، المؤهل، الوظيفة). (Saif.N & Omar.D, 2014).

6.2. Indradevi (2012). تهدف الدراسة إلى تحليل تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي و الرضا الوظيفي للعاملين على مستوى الشركات الخاصة بصناعة البرمجيات في الهند (Indian Software Companies) وكانت 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 ليكارت الخماسي و تم جمع البيانات من عينة من 200 موظف ، 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 ومن المتوقع زيادة الأداء الوظيفي من خلال التمكين النفسي وأبعاده 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 وتكون العلاقة أقوى في الاستقلالية يليها أهمية العمل ، الكفاءة والتأثير. (Indradevi.R, 2012).

7.2. Choong و Teck-Chai (2011) . الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو تحديد العلاقة بين التمكين النفسي والرضا الوظيفي في قطاع الإلكترونيات والكهرباء بماليزيا حيث يلعب هذا القطاع دورا حاسما في تطوير الصناعة بماليزيا و يساهم بشكل كبير في إجمالي الدخل القومي للبلاد ، هذه الدراسة هي عبارة عن مراجعة للأدبيات والدراسات السابقة الموجودة حول العلاقة بين التمكين النفسي و الرضا الوظيفي باعتبار أن فهم هذه العلاقة من قبل

المنظمات والمشرفين سيساعد علي 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).

8.2 Pushpakumari (2008). تتناول الدراسة تحليل تأثير الرضا الوظيفي على الأداء و تأخذ في الاعتبار تأثير العمر والجنس وخبرة الموظفين على مستوى الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى ذلك تهدف الدراسة إلي البحث عن أكثر الأحداث مرضية للموظف في العمل ولماذا يختار الموظفون البقاء أو مغادرة المؤسسة، تم جمع البيانات باستخدام استبيان موجه لثلاثة مجموعات من الموظفين (المهنيين ، المديرين التنفيذيين، غير التنفيذيين) من عشرين مؤسسة تابعة للقطاع الخاص التي تغطي خمس صناعات في بيئة العمل السريلانكية (Sri Lankan working environment) ، كشفت بيانات التحليل الإحصائي أن هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين ، بالإضافة إلي وجود علاقة إيجابية وهامة بين الرضا والأداء للمديرين التنفيذيين وغير التنفيذيين ولكن الاختبار الإحصائي لا يدعم تحديد العلاقة المهمة بين الرضا الوظيفي والأداء للمهنيين في مؤسسات القطاع الخاص ، وتشير النتائج إلي أنه الموظفون في المستويات العليا أكثر رضا عن الموظفين في المستويات الدنيا وأن الموظفون الأكبر سنا أكثر رضا من الموظفين الشباب في حين يشعر الموظفون ذو الخبرة العالية بالرضا عن وظائفهم مقارنة بالموظفين الأقل خبرة وتظهر النتائج أيضا أن الجنس ليس له تأثير كبير على الرضا الوظيفي.

وفيما يخص البحث عن أكثر الأحداث مرضية للموظف في العمل فقد توصلت النتائج إلي أنه تشعر جميع الفئات الثلاثة من الموظفين بالرضا التام عندما يكون لديهم الشعور بالنجاح (عند الانتهاء من بعض المهام بنجاح) ويوجد بعض الموظفين أشاروا إلي أن المزايا المالية تجعلهم أكثر رضا، وبالنسبة للأسباب التي تدفع الموظفين إلي اختيار البقاء أو مغادرة المؤسسة فتوضح النتائج أن 33.33% من الموظفين المدراء غير التنفيذيين أشاروا إلي أنهم يبقون في المنظمة بسبب عدم وجود خيار آخر و تعتبر المزايا المالية والاستقلالية مهمة أيضا لهذه الفئة ، ولكن بالنسبة لفئة المدراء التنفيذيين فإن الفوائد المالية هي الأكثر أهمية حيث تلعب دورا مهما في الاحتفاظ بهم وجذبهم ، في حين أظهرت الفئة المهنية اختلافا كبيرا عن الفئتين السابقتين حيث تأتي فرصة النمو في المرتبة الأولى بنسبة 30.56 % والفوائد المالية في المرتبة الثانية. (Pushpakumari.D, 2008).

9.2 Hechanova (2006). و آخرون هذه الدراسة تبحث في علاقة التمكين بالرضا الوظيفي والأداء والعوامل التي قد تؤثر على مثل هذه العلاقات في خمسة قطاعات خدمة مختلفة: الفنادق ، الخدمات الغذائية، الخدمات المصرفية، مراكز الاتصال ، وشركات الطيران ، أجريت الدراسة الحالية استقصاء 954 موظفا ومشرف عليهم لتحقيق أغراض البحث ، و تشير نتائج الدراسة إلي أن التمكين النفسي مرتبطا إيجابيا بكل من الرضا الوظيفي والأداء و وجود علاقة معدلة بين التمكين النفسي والرضا الوظيفي، وكانت العلاقة بين التمكين النفسي والأداء معنوية، ارتبط الدافع الداخلي بشكل إيجابي مع التمكين والرضا الوظيفي ، ومع ذلك فان التفاعل بين التمكين النفسي والتحفيز لم يفسر اختلاف كبير في الرضا أو الأداء بمعنى لم يعدل الدافع الداخلي العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي والأداء ، أبلغ الرجال عن تمكين أكبر من النساء و تشير التحليلات الشاملة للقطاعات إلى وجود اختلافات في التمكين عبر أنواع مختلفة من قطاعات

الخدمات حيث أبلغ الموظفون في مراكز الاتصال عن تمكين أقل مقارنة بموظفي الفنادق وشركات الطيران والمطاعم والبنوك. (Hechanova.G, 2006).

3. الإطار النظري:

1.3. التمكين النفسي : Psychological Empowerment

يعرف Spreitzer (1995) التمكين النفسي للموظفين على أنه دافع جوهري و أساسي للعمل ويتجلى في مجموعة من أربعة أبعاد (أهمية العمل، التأثير، الكفاءة، Selfdetermination) تعكس توجه الفرد لدوره في العمل، وبهذا يكون التمكين النفسي عبارة عن بناء يشتمل ويتضمن تصور الموظف لدرجة استقلاليته، قدرته على التأثير في مكان العمل، شعوره بالكفاءة الذاتية وقدرته على إيجاد معنى للعمل الذي يقوم به، و يعتبر Spreitzer (1997) أن الموظفون المتمكنون يكونون أكثر رضا عن وظائفهم و لديهم شعور متزايد بالكفاءة الذاتية من خلال المشاركة في صنع القرار و تشجيعهم على استخدام مجموعة واسعة من المهارات والقدرات للتعامل مع مختلف المواقف. (Mustafa.k, 2015, pp. 113-144).

عرف Goetzee (2001) التمكين بأنه "وسيلة لتشجيع الموظفين والسماح لهم بتحمل المسؤولية الشخصية عن أي تحسن يحدث في أداء المهام الموكلة لهم أثناء المساهمة في تحقيق الهدف العام للمنظمة"، بالإضافة إلى ذلك عرف Sibson (1994) التمكين بأنه "تفويض السلطة من قبل المديرين لكل موظف وخاصة فيما يتعلق بالممارسات وأساليب العمل"، ووفقا ل Lashley (1999) يشمل هذا المفهوم تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال مشاركة ومساهمة جميع الموظفين داخل المنظمة بغض النظر عن مركزهم أو رتبهم (Degago.E, 2014, p. 62).

2.3. أبعاد التمكين النفسي:

من أجل تفعيل مفهوم "التمكين النفسي" بشكل أفضل اعتمد Spreitzer (1995) على النموذج النظري الذي أنشأه Thomas و Velthouse (1990) لتطوير مقياس رباعي الأبعاد وتحديد الأبعاد المكونة للتمكين النفسي للموظفين و التي هي: أهمية العمل، التأثير، الكفاءة و الاستقلالية. - (Crystal.J, 2010, pp. 36-41).

1.2.3 . أهمية العمل (المعني): Meaning

هو قيمة هدف أو غرض العمل الذي يتم الحكم عليه من خلال تصور الفرد وحسب الأفكار أو المعايير الفردية الخاصة به ونسبة إلى مهمته أو توقعاته الشخصية Thomas و Velthouse (1990)، ويشير أيضا إلى التطابق والتوافق بين متطلبات الوظيفة ومعتقدات الموظف وقيمه وسلوكياته (Brief & Nord, 1990; Spreitzer, 1995).

2.2.3 . التأثير : Impact

يمثل هذا البعد الدرجة التي يمكن للفرد أن يؤثر في نتائج العمل الاستراتيجية، الإدارية أو التشغيلية في المنظمة، و الدرجة التي يمكن من خلالها أن يحدث السلوك فرقا في تحقيق الغرض من المهمة التي تنتج التأثيرات المقصودة و المرغوبة في بيئة عمل الفرد، وهو يمتد أيضا إلى مفهوم أن الأفراد لديهم بعض السلطة على وظائفهم الخاصة و المسائل التنظيمية Spreitzer (1995) و حسب Kanungo و Conge (1988) فإن بعد التأثير هو من العناصر الأساسية المكونة لمفهوم التمكين.

3.2.3. الكفاءة : Competence

تشير الكفاءة إلى قدرة الفرد على تنفيذ أنشطة العمل بالمهارات والمعرفة الضرورية و يعرف Thomas و Velthouse (1990) الكفاءة على أنها الدرجة التي يستطيع بها الفرد أداء المهام بإتقان وكذلك إيمان الفرد بقدراته على التحكم في مستوى أدائه والقيام بعمله بشكل جيد، ويوضح Buitenbach و Hlalele (2005) أن الشعور بالكفاءة يعني الشعور بأن الشخص يقوم بعمل جيد في مهمة ما- (Hall.M, 2008, pp. 146-17).

4.2.3. الاستقلالية : Self-determination

بعد الاستقلالية أو تقرير المصير يتعلق بالشعور بالحرية في الاختيار أي الحرية في اختيار أساليب العمل وإعداد و تنظيم الإجراءات مما سيؤدي إلى مزيد من المرونة والإبداع Spreitzer (1995) وكذلك اختيار الموظف للمهام و تنفيذها بالطرق التي يراها مناسبة والحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بإجراءات العمل Buitendach و Hlalele (2005) (Chong & Teck-Chai, 2011, p. 875)، إن الأفراد المتمكنين لديهم الشعور بالحرية في اختيار كيفية أداء عملهم و المزيد من التحكم في تصرفاتهم وحرية اختيار كيف وأين يساهمون.

3.3. الرضا الوظيفي : Job Satisfaction

الرضا الوظيفي هو استجابة عاطفية تجاه مختلف جوانب وظيفة الفرد و هو الموقف العاطفي والانفعالي الذي يتكون لدى الفرد الموظف تجاه عمله بحيث يكون لدى الشخص الذي يشعر بمستوى عال من الرضا الوظيفي مواقف إيجابية تجاه وظيفته و الشخص غير الراضي عن وظيفته مواقف سلبية تجاه الوظيفة ، و يوضح كل من George و Jones (2002) أن الرضا الوظيفي يمكنه التأثير على مجموعة واسعة من السلوكيات في مكان العمل (Mehmet.U, 2018, p. 56)، كذلك يعرف Luthans (1985) الرضا الوظيفي علي أنه حالة عاطفية ممتعة أو إيجابية ناتجة عن تقييم وظيفة الفرد أو الخبرة العملية و التجارب المهنية ، و يعرف الرضا الوظيفي أيضا بأنه إعادة دمج التأثير الناتج عن تصور كل فرد للوفاء باحتياجاته فيما يتعلق بعمله وبيئته Saiyaden (1993)، و قد أشار Organ and Hammer (1991) إلى أن الرضا الوظيفي يمثل مزيج معقد من المعرفة والعواطف والاتجاهات (Pushpakumari.D, 2008, pp. 90-91)، و وصف Spector (1997) أن الرضا الوظيفي هو ما يشعر به الأفراد في عملهم والجوانب المختلفة لوظائفهم.

يعتبر الرضا الوظيفي متغير لا يمكن ملاحظته لذلك لا توجد طريقة محددة وواضحة لقياسه ولكن هناك مجموعة متنوعة من الطرق التي يمكن إتباعها مثل استخدام الاستبيان لقياس الرضا الوظيفي بحيث تقيس طريقة الاستبيان الرضا عن الأبعاد أو الجوانب المختلفة للوظيفة، وهناك عدد من العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي تسمى أهمها بأبعاد الرضا الوظيفي والتي من بينها الأجر، طبيعة العمل نفسه، الترقيات، طبيعة الإشراف، مجموعة العمل وظروف العمل Luthans (1985).

4.3. أبعاد الرضا الوظيفي : Dimensions of Job Satisfaction

يوجد بعض العوامل والمحددات التي تساهم في تحديد مدى الرضا الوظيفي والتي من شأنها أن تجعل الفرد راض عن عمله إن توفرت أو غير راض عنه في حالة عدم توفرها وتمثل في: (Crystal.J, 2010, pp. 72-85)

1.4.3. العوامل التنظيمية: Organizational Factors

العوامل التنظيمية تتعلق بالتنظيم ذاته وما يسوده من أوضاع وعلاقات وظيفية ترتبط بالعمل والعامل و تشمل العوامل التنظيمية التي تؤثر على الرضا الوظيفي الأجر والحوافز، طبيعة العمل نفسه ، العلاقة مع الزملاء، طبيعة الإشراف وظروف و شروط العمل.

2.4.3. العوامل الشخصية أو الذاتية: Personal Factors

العوامل الذاتية تتعلق بالفرد نفسه من حيث قدراته، ومهاراته، ومستوى دافعيته، الجنس، الحالة الاجتماعية المدة الزمنية وقوة تأثير دوافع العمل لديه.

3.4.3. العوامل البيئية: Environmental factors

من بين هذه العوامل الانتماء الاجتماعي، ونظرة المجتمع إلى العامل، ومدى تقديره لدوره، وما يسود هذا المجتمع من أوضاع وقيم، كل ذلك يعكس تأثيره إيجابا وسلبا على اندماج العامل وتكامله مع عمله.

5.3. الأداء الوظيفي: Job Performance

يتم تعريف الأداء الوظيفي على أنه درجة مساهمة الموظف في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال إنجاز مهمة محددة والقيام بواجبات ومسؤوليات معينة، ويعتبر الأداء الوظيفي أحد المؤشرات المهمة في دراسة الأداء التنظيمي بحيث يعبر عن سلوكيات ونتائج يشترك فيها الموظفون ويلتزمون بتحقيقها وهي مرتبطة وتعلق بالأهداف التنظيمية الجوده والكمية التي يحققها الأفراد أو المجموعة بعد إنجاز المهمة، (Perera.M & Weerakkody.W, 2016, Kirmanen & Salanova, 2008)، وفقا لتعريف Schermerhorn (1989) فإن الأداء الوظيفي هو (pp. 4-5).

يساهم الأداء الوظيفي في تحسين العديد من الجوانب في الموظفين مثل السلوك والمواقف والصفات الشخصية التي تساعد على تطوير أداء العاملين بالوظيفة وزيادة إنتاجية المؤسسة بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ويتكون من أداء المهمة والأداء السياقي. (Greenslade.H & Jimmieson.L, 2007, p. 603).

1.5.3. أداء المهمة:

يغطي أداء المهمة مساهمة أي شخص في أداء المنظمة، ويشير إلى الإجراءات التي تشكل جزءا من نظام المكافآت الرسمي، أي الأساس الفني، وتفي بالمتطلبات المحددة في توصيف الوظيفة لدعم أنشطة الوظائف التنظيمية الأساسية والرئيسية في المنظمة (Barling, 2010).

2.5.3. الأداء السياقي:

هو مجموعة من السلوكيات والجهود الفردية ولا يساهم بشكل مباشر في الأداء التنظيمي ولكنه يدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية ويساهم في ثقافة ومناخ المنظمة والالتزام بالقواعد والإجراءات وتقديم الدعم الكامل للمنظمة.

3. 6 العلاقة بين التمكين النفسي و الرضا الوظيفي: The Relationship Between PE and JS

إن التمكين النفسي للعاملين يعمل كمؤشر رئيسي للرضا الوظيفي حيث يؤدي ارتفاع مستوى الشعور بالتمكين إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في حين أن انخفاض مستوى التمكين يسبب انخفاض في مستوى الرضا الوظيفي (Indradevi, 2011)، (Dhladhla, 2011) وهذا لان الموظفين المتمكنون لديهم

شعور متزايد بالكفاءة الذاتية من خلال المشاركة في صنع القرار و تشجيعهم على استخدام مجموعة واسعة من المهارات والقدرات للتعامل مع المشاكل المختلفة Spreitzer (1997)، وأن الأفراد الذين يشعرون بأن وظائفهم مهمة وجديرة بالاهتمام لديهم مستويات أعلى من الرضا الوظيفي مقارنة مع أولئك الذين يشعرون بأن وظائفهم ليس لها معنى وقيمة Liden et al (2000)، وأنه قد تزيد الممارسات الإدارية التي تشجع على تقرير المصير والاستقلالية وإعطاء الموظفين مزيداً من السلطة التقديرية وتوفير المعلومات والمهارات اللازمة لأداء وظائفهم من الرضا الوظيفي بطرق مختلفة Illardi et al (1989)، Deci et al (1993) حيث أن تقرير المصير يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي لأن الإنجازات سوف تنسب إلى الفرد مباشرة دون الآخرين Liden et al (2000)، ويرى Liden et al (2000) أنه عندما يشعر الموظفون أن عملهم يمكن أن يؤثر مباشرة في النتائج والأهداف التنظيمية فإنهم يميلون إلى الشعور بمزيد من المشاركة وبالتالي يشعرون بالرضا عن وظائفهم، ومن الممكن تصور أنه إذا وجد الموظفون معنى في عملهم يتطابق مع قيم العمل المرغوبة واحترامها فسوف يكونون راضين، بالإضافة إلى ذلك إذا شعر الموظفون بالكفاءة فمن الأرجح أن يكونوا واثقين من عملهم، علاوة على ذلك يمكن للموظفين الذين يتمتعون بتقرير المصير والتأثير العالي أن ينسبوا النجاح لأنفسهم مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي Spreitzer (1995). (Mustafa.k, 2015, pp. 114-117).

7.3. العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي: The Relationship between JS and JP

يعتبر الرضا الوظيفي بمثابة محفز مهم وله تأثير كبير على سلوك الموظفين وضرورة مطلقة لتحقيق مستوى عال من التقدم في الأداء للمؤسسة Spector (1997) حيث يعتبر الموظفون الذين يتمتعون بمستوى أعلى من الرضا الوظيفي مهمين لأنهم أكثر التزاماً بالمؤسسة ويحققون إنتاجية أعلى Bin Hussin (2011).

لقد وجدت الدراسات أن مواقف الموظفين ومشاعرهم اتجاه وظائفهم لها تأثير كبير على أدائهم George (2013) فعلى سبيل المثال قد يعمل الموظف الذي يشعر بالرضا الوظيفي ساعات أكثر من الوقت المحدد للدوام أو يحاول تحقيق أهداف تنظيمية بشكل أكثر كفاءة حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أرباح أعلى Rae (2013)، في حين توصلت بعض الدراسات الأخرى والتي كانت تهدف إلى تحديد العلاقة بين الرضا والأداء توصلت إلى بعض الأدلة على أن الرضا الوظيفي يرتبط بشكل قوى ببعض جوانب الأداء Rehman and Waheed (2011)، Scheicler et al (2004). (Mustafa.k, 2015, pp. 117-118).

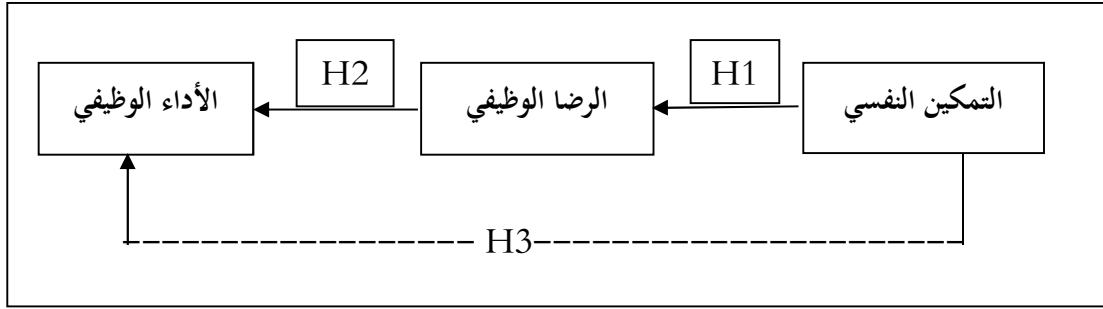
8.3. العلاقة بين التمكين النفسي و الأداء الوظيفي بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط:

سعيًا لتحقيق أداء أفضل تضع معظم المؤسسات برامج تمكين الموظفين التي تهدف إلى الوصول للتوافق بين أهداف المنظمة والأهداف الفردية Scingduenchai and Prasert (2005) من خلال جعل الموظفين قادرين على الوصول إلى المعرفة والمهارات ذات الصلة بالعمل ومنحهم السلطة التقديرية لتغيير الإجراءات المتعلقة به والتي تكون كحافز لتحسين الأداء ، بالإضافة إلى ذلك يعمل نظام تمكين الموظفين على شرح كيف ولماذا يمكن لوظيفه الموظف أن تعمل كحافز لتنشيط وتوجيه ودعم سلوكيات الموظفين التي ترتبط في نهاية المطاف بالرضا الوظيفي Harris et al (2009).

عموما يتم وصف الموظفون المتمكنون بأنهم أفراد لديهم دوافع ذاتية وملتزمون ويشعرون بالمسؤولية عن الأداء Thomas and Velthouse (1990) و يشعرون كذلك بأن عملهم أصبح ذو معنى ومرضي للغاية وبالتالي سوف يديرون وظائفهم بطريقة إبداعية و يودونها بفعالية Scingduenchai and Prasert (2005)، حيث أنه عندما يكون الموظف متحمسا للعمل (إدراك معنى الوظيفة) و واثقا من قدراته على أداء الوظيفة (كونه كفء)

من خلال العمل بشكل مستقل (إدراك حق تقرير المصير في العمل) لإحداث تغيير في مكان العمل (إدراك التأثير في العمل) سوف يؤدي هذا إلي جعله يتمتع بقدرة نفسية و يكون في موقع متميز لعرض مستوى عال من الأداء الوظيفي، فعندما يشعر الموظفون بالقوة ويمكنهم التأثير على الآخرين يصبحون واثقين وناجحين و يزيد مستوى الرضا الوظيفي لديهم ويحققون أداء أفضل فقد ثبت أن الأداء هو تابع للرضا الوظيفي وأن الرضا الوظيفي قد يتأثر بالتصورات والحالات النفسية وعوامل أخرى، فوفقاً لنظرية الدافع يؤثر مفهوم التحفيز مثل التمكين على نية الفرد للعمل ولكنها قد لا تؤدي إلى نتائج سلوكية بشكل مباشر وبالتالي فإن التمكين من شأنه أن يترجم إلى العمل المنجز من خلال الرضا الوظيفي (Mustafa, 2015). (Mustafa, k, 2015, pp. 118-120).

4. نموذج الدراسة: بناء على الدراسات السابقة والإطار النظري جاء نموذج الدراسة كالتالي:



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

الشكل (01) : نموذج الدراسة

5. منهجية الدراسة:

1.5. مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

قمنا باختيار عينة عشوائية مكونة من 90 فرد من مختلف أفراد مجتمع الدراسة و الذي تمثل في موظفي القطاع المصرفي بسعيدة (BEA ,AGB ,CPA ,BADR ,BDL ,BNA)، قدم لهم استبيان يحاول الإجابة على أسئلة الدراسة بموضوعية، وقد تمكنا من استرجاع أغلب الاستمارات (85).

2.5. أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، وقد تم تقسيمها إلى قسمين

كالتالي:

القسم الأول:

يضم مجموعة من العبارات المتعلقة بالمعلومات الديمغرافية عن المستجوب المتمثلة في السن، الجنس، المستوى

الدراسي، الخبرة المهنية.

القسم الثاني:

يتكون من ثلاثة محاور تم الإجابة عليها وفق مقياس ليكارت الخماسي، بحيث أن المحور الأول يضم مجموعة من العبارات حول أبعاد التمكين النفسي (التأثير، الكفاءة، أهمية العمل والاستقلالية) والمحور الثاني حول الأداء الوظيفي في حين أن المحور الثالث ضم مجموعة من العبارات حول الرضا الوظيفي وقد تم إعداد الاستبانة من المصادر التالية:

الجدول (01): مصادر عبارات الاستبيان

المتغيرات	المصادر
التمكين النفسي	نموذج Spreitzer (1995)
الأداء الوظيفي	نموذج Jimmieson و Greenslade (2007)
الرضا الوظيفي	نموذج (Blau (1987، Susskind et al (2000)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

3.5. طرق تحليل البيانات:

في ضوء أهداف الدراسة وفروضها تم استخدام الإحصاء الوصفي لوصف عينة الدراسة كما تم استخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (منهجية PLS) لاختبار الفرضيات من خلال الاستعانة بالبرنامج Smart PLS3 وذلك لموائمتها مع طبيعة متغيرات الدراسة.

6. نتائج الدراسة:

1.6. صدق وثبات أداة الدراسة:

لمعرفة صدق وثبات الاستمارة تم الاعتماد على معامل (ألفا كرونباخ) وقد بلغت قيمته (0.928) ، وهو أكبر من 0.6 مما يعني أن معامل الثبات جيد، ولمعرفة صدق الاستمارة قمنا بإدخال الجذر التربيعي على معامل ألفا كرونباخ فأصبح يساوي (0.963) وعليه يمكن القول أن أداة القياس تتصف باتساق جيد.

الجدول (02): معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان

عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	معامل الصدق
40	0.928	0.963

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS22

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

الجدول (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المعلومات الشخصية

المتغيرات	التكرار	النسبة %	النسبة التراكمية %
الجنس	ذكر	72	84.7%
	أنثى	13	100%
	المجموع	85	100%
السن	25-35 سنة	32	37.6%
	35-45 سنة	36	42.4%
	أكبر من 45 سنة	17	20%
	المجموع	85	100%
المؤهل العلمي	ثانوي	19	22.4%
	ليسانس	46	54.1%

8.2%	15.3%	13	ماستر	
100%	8.2%	7	ماجستير	
	100%	85	المجموع	
	24.7%	21	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
34.1%	34.1%	29	من 5-10 سنوات	
41.2%	41.2%	35	أكثر من 10 سنوات	
100%	100%	85	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS22

3.6. نتائج Smart PLS3.

1.3.6. مؤشرات جودة النموذج:

يتم تقييم جودة النموذج من خلال إتباع الخطوات التالية :

1/ تقييم نموذج القياس Assessment of Measurements Model

2/ تقييم النموذج الهيكلي Assessment of Structural Model

أولاً: تقييم نموذج القياس:

نقوم في هذه الخطوة بالبحث عن صدق وموثوقية النموذج باستخدام الصدق التقاربي والصدق التمييزي.

Convergent Validity: أ: الصدق التقاربي

يبحث الصدق التقاربي عن مدى تقارب العبارات (الأسئلة) من بعضها البعض ومدى توافقها مع بعضها البعض،

ولاختبار الصدق التقاربي نعتمد على مجموعة من المؤشرات الموضحة في الجدول التالي:

الجدول (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
0.742	0.896	0.840	0.825	أهمية العمل
0.633	0.896	0.856	0.854	الكفاءة
0.600	0.857	0.780	0.779	الاستقلالية
0.651	0.903	0.867	0.865	التأثير
0.666	0.889	0.847	0.835	الرضا الوظيفي
0.552	0.937	0.930	0.927	الأداء الوظيفي

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) ويتضح أيضاً أن جميع معاملات Rho De Joreskog معنوية ومقبولة لأنها أكبر من 0.70 حسب Fornelle and Lacker's (1981) وحسب 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 ومقبولة من الناحية الإحصائية لأن كل القيم أكبر من 0.50 حسب Fornelle and Lacker's (1981) وبالتالي 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) وهذا ما يدل علي ترابط فقرات الدراسة في قياس المتغيرات الكامنة و بالتالي وجود موثوقية لنموذج الدراسة وهذا ما يتطابق أيضا مع مؤشر Conbachs Alpha وعليه فإن جميع المؤشرات السابقة تدل علي جودة النموذج المقترح.

ب: الصدق التمييزي Discriminant Validity:

يبحث الصدق التمييزي عن مدى تباعد وتنافر العبارات (الأسئلة) بشكل منطقي والتأكد بأن عبارات نموذج القياس ليس فيها تكرار وتداخل بالنسبة للمتغيرات الكامنة المختلفة.

الجدول (05): مؤشرات الصدق التمييزي

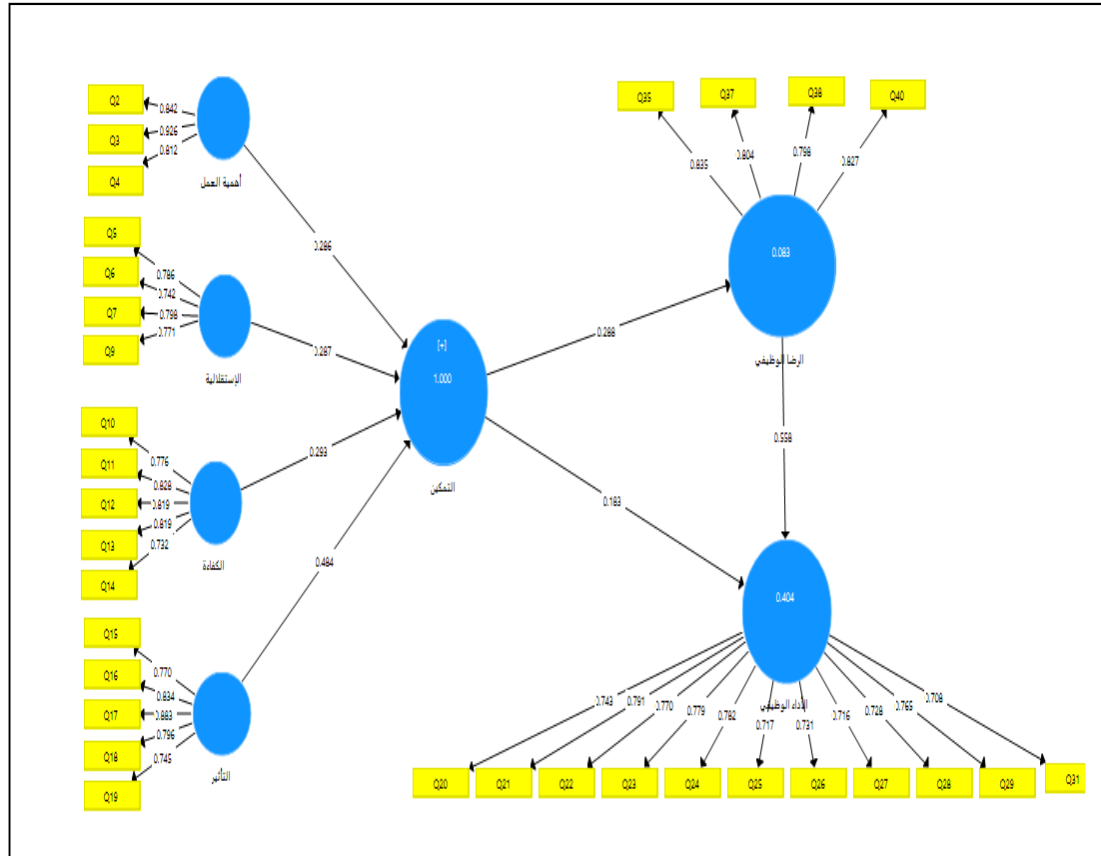
الكفاءة	الرضا الوظيفي	التأثير	الاستقلالية	الأداء الوظيفي	أهمية العمل	المتغيرات الكامنة
					0.862	أهمية العمل
				0.743	0.254	الأداء الوظيفي
			0.775	0.285	0.578	الاستقلالية
		0.807	0.466	0.338	0.383	التأثير
	0.816	0.258	0.146	0.610	0.293	الرضا الوظيفي
0.796	0.110	0.417	0.165	0.020	0.237	الكفاءة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS3

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الصدق التمييزي DV معنوية ومقبولة إحصائيا حسب Fornelle and Lacker's وذلك بالنظر إلي 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 وعدم تداخل بين المتغيرات الكامنة و عدم تشابهها وبالتالي فان كل متغير كامن يمثل نفسه.

ج - 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 (02) : نموذج الدراسة باستخدام مخرجات برنامج Smart PLS3

يتضح من الشكل أعلاه وجود سبعة (07) متغيرات كامنة (التمكين، التأثير، الكفاءة، أهمية العمل، الاستقلالية، الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي) وكل متغير كامن (Variable Latente) موصول بمجموعة من المتغيرات الجلية أو الظاهرة (Variable Manifestes) التي تعبر عن العبارات (Items) المشكلة لأسئلة الاستبيان وذلك بتمثيل عاكس (Schéma Réflexive) والذي معناه أن كل متغير كامن يتم قياسه بواسطة مجموعة من المتغيرات الجلية الخاصة به، ونلاحظ أن معاملات التشبع (Factor Loading) مقبولة وهي أكبر من 0.70 مما يدل على جودة النموذج المقترح.

ثانياً: تقييم النموذج الهيكلي: يتم تقييم النموذج الهيكلي من خلال مجموعة من المعايير الموضحة في الجدول وهي:

2/ تأثير الحجم f^2 Effect Size

1/ معامل التحديد R^2 R Square

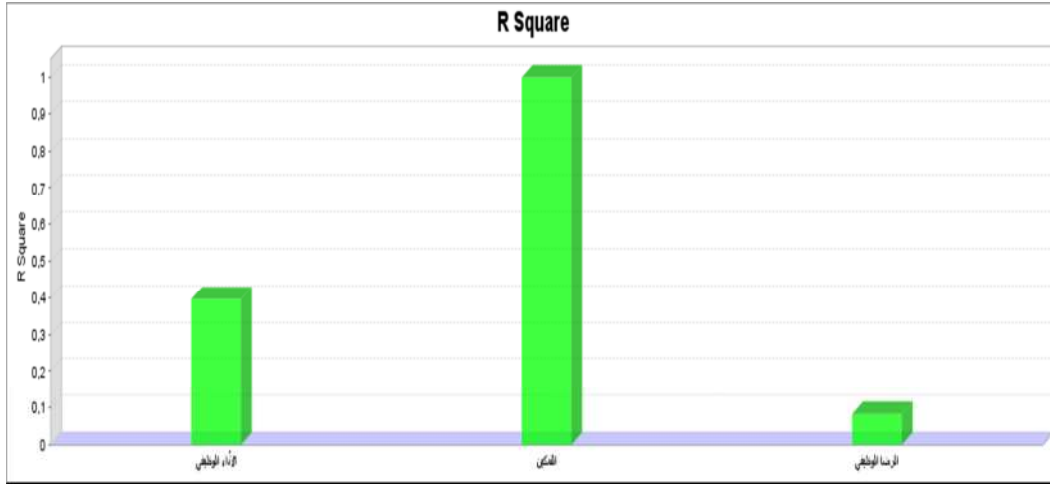
4/ مؤشر جودة المطابقة GoF

3/ الصدق التنبؤي Q^2 Predictive Relevance

الجدول (06): مؤشرات مطابقة النموذج الهيكلي

GOF	$Q^2 = (1 - \frac{SSE}{BSP})$	R ² adjusted	R ²	المتغير الكامن
0.39	0.190	0.381	0.396	الأداء الوظيفي
	0.046	0.071	0.083	الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS3



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS3

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

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل التحديد معنوية و مقبولة إحصائياً حسب (Chin 1998) فإنه إذا كانت قيمة معامل التحديد بين 0.67 و 0.33 فهي ذات أثر متوسط وبالتالي فإن التمكين النفسي يفسر ما قيمته 39% من الأداء الوظيفي وله تأثير متوسط عليه في حين يوجد تأثير ضعيف للتمكين النفسي على الرضا الوظيفي بحيث كانت قيمة معامل التحديد تساوي 0.08 وهي أقل من 0.19 حسب (Chin 1998) وهو موضح في الشكل رقم (03)، أما بالنسبة لمؤشر الصدق التنبؤي Q^2 فهي معنوية ومقبولة إحصائياً 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 0.39 وهو أكبر من 0.36 مما يدل على جودة النموذج المقترح وإمكانية الاعتماد عليه.

مؤشر تأثير الحجم:

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

Effect size f^2		المتغير الكامن
الأداء الوظيفي	الرضا	
0.042	0.090	التمكين
0.477	/	الرضا

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS3

يتضح لنا من الجدول أن للرضا الوظيفي تأثير عالي وكبير على الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع المصرفي بسعيدة لان قيمة معامل تأثير الحجم تساوي 0.477 وهي أكبر من 0.35 حسب (Cohen 1988) ، في حين أن للتمكين النفسي تأثير منخفض على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وكذلك الرضا الوظيفي لأن معامل تأثير الحجم يساوي 0.042 و 0.090 على التوالي وهي قيم ما بين 0.15 و 0.02 حسب (Cohen 1988).

2.3.6 . اختبار فرضيات الدراسة:

الارتباط بين المتغيرات الكامنة:

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

المتغيرات الكامنة	التمكين النفسي	الأداء الوظيفي	الرضا الوظيفي
التمكين النفسي	1	0.344	0.288
الأداء الوظيفي	0.344	1	0.611
الرضا الوظيفي	0.288	0.611	1

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS3

نلاحظ من الجدول أن معاملات الارتباط موجبة وقوية ومعنوية وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية (موجبة قوية) بين متغيرات الدراسة.

معاملات المسار:

❖ التأثيرات المباشرة (Direct Effects)

الجدول رقم (09): جدول التأثيرات المباشرة (Direct Effects)

Hypothèse	Relationship	Original Sample	P Values
H1	التمكين - < الرضا الوظيفي	0.288	0.011
H2	الرضا الوظيفي - < الأداء الوظيفي	0.558	0.000
H3	التمكين - < الأداء الوظيفي	0.183	0.160

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS3

يتضح من الجدول أن التأثير المباشر (Original Sample) للتمكين النفسي على الرضا الوظيفي هو 0.288 وذلك معناه أنه عند وجود التمكين النفسي بالقطاع المصرفي بسعيدة فهذا يعكس بالإيجاب على الرضا الوظيفي

للعاملين وهو أثر معنوي وذو دلالة إحصائية حيث أن قيمة P Values هي 0.011 وهي أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الأولى H1، في حين نلاحظ أن قيمة الأثر المباشر للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي هي 0.558 وهي قيمة ذات أثر موجب بمعنى أنه عند وجود الرضا الوظيفي بالقطاع المصرفي بسعيدة فهذا ينعكس بالإيجاب على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وهو أثر معنوي حيث أن قيمة P Values هي 0.000 وهي أصغر من 0.05 وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية الثانية H2، في حين نلاحظ أن قيمة الأثر المباشر للتمكين النفسي على الأداء الوظيفي هي أيضا موجبة ولكن غير معنوية بمعنى أنه يوجد تأثير موجب للتمكين النفسي على الأداء الوظيفي و يوجد أثر للتمكين النفسي على الأداء الوظيفي بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط (وساطة كلية) ومنه نقبل الفرضية H3.

❖ الأثر غير المباشر (Indirect Effects)

الجدول (10) : جدول الأثر غير المباشر (Indirect Effects)

Relationship	Original Sample	P Values
التمكين- < الأداء الوظيفي	0.161	0.021

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS3

يتضح لنا من الجدول وجود تأثير غير مباشر للتمكين النفسي على الأداء الوظيفي وهو تأثير موجب معنوي (0.161) حيث أن قيمة P Values كانت 0.021 وهي أصغر من 0.05 وهذا ما يؤدي بنا إلى قبول الفرضية H3 التي مفادها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي على الأداء الوظيفي بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط (وجود وساطة كلية للرضا الوظيفي بين التمكين النفسي و الأداء الوظيفي).

❖ الأثر الكلي (Total Effects)

الجدول (11): جدول الأثر الكلي (Total Effects)

Relationship	Original Sample	P Values
التمكين- < الأداء الوظيفي	0.344	0.015

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS3

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن الأثر الكلي للتمكين النفسي على الأداء الوظيفي موجب معنوي وهذا ما يترجم بأن التمكين النفسي يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي بطريقة مباشرة وبطريقة غير مباشرة.

7. الخلاصة:

اختبرت هذه الدراسة علاقة التأثير للتمكين النفسي على مستوى الأداء الوظيفي بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بالقطاع المصرفي لولاية سعيدة وكذلك تأثير التمكين النفسي على الرضا الوظيفي وتأثير الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي، وتظهر النتائج التي تم التوصل إليها وجود تأثير مباشر موجب معنوي للتمكين النفسي على الرضا الوظيفي وذلك معناه أنه عند وجود التمكين النفسي بالقطاع المصرفي بسعيدة فهذا ينعكس بالإيجاب على الرضا الوظيفي للعاملين وهذا ما يتطابق مع مختلف الدراسات مثل دراسة Indradevi (2011) إذ يعمل التمكين النفسي للعاملين

كمؤشر رئيسي للرضا الوظيفي حيث يؤدي ارتفاع مستوى الشعور بالتمكين إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في حين أن انخفاض مستوى التمكين يسبب انخفاض في مستوى الرضا الوظيفي، وأظهرت النتائج أيضا وجود تأثير موجب معنوي للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي بمعنى أنه عند وجود الرضا الوظيفي بالقطاع المصرفي بسعيدة فهذا ينعكس بالإيجاب على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين مما يفسر أن الرضا الوظيفي يعتبر بمثابة محفز مهم وله تأثير كبير على سلوك الموظفين وضرورة مطلقة لتحقيق مستوى عال من التقدم في الأداء للمؤسسة وهذا ما تثبته بعض الدراسات على غرار دراسة Pushpakumari (2008)، وتوصلت النتائج أيضا إلى وجود تأثير مباشر موجب للتمكين النفسي على الأداء الوظيفي ولكن غير معنوي ووجود أثر غير مباشر موجب معنوي للتمكين النفسي على الأداء الوظيفي وأن الأثر الكلي للتمكين النفسي على الأداء الوظيفي هو كذلك أثر موجب معنوي الأمر الذي يدل على وجود تأثير للتمكين النفسي على الأداء الوظيفي بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بمعنى أن الرضا الوظيفي يلعب دور الوساطة الكلية في العلاقة بين التمكين النفسي والأداء الوظيفي وهذا ما تطابق مع دراسة Mustafa (2015) وبالتالي فإن التمكين من شأنه أن يترجم إلى العمل المنجز من خلال الرضا الوظيفي فعندما يشعر الموظفون بالقوة ويمكنهم التأثير على الآخرين يصبحون واثقين وناجحين ويزيد مستوى الرضا الوظيفي لديهم ويحققون أداء أفضل.

قائمة المراجع:

- Chong, Y. O., Teck-Chai, L., (2011, March), *The Effect of Psychological Empowerment on Job Satisfaction: The Development of Conceptual Framework*, International Journal of Academic Research, Vol.3, N°2, Part III .
- Crystal.J., (2010, November), *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 Commer ii in the Department of Industrial Psychologie, Faculty of Economic and Management Science, University of the WesternCape .
- Degago.E., (2014), *A Study On Impact of psychological Empowerment on Employee Performance in Small and Medium Scale Enterprise Sectors*, European Journal of Business and Management , ISSN 2222-1905(paper)ISSN2222-2839(online) Vol.6, No.27.2014.
- Greenslade.H., Jimmieson.L., (2007, January 26), *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 Oline At www.sciencedirect.com .

- Hechanova.G., (2006), *Psychological empowerment ,Job performance among filipino service workers*, Asian Journal of Sociale Psychology , 9,72-78.DOI:10.1111/j.1367-2223.2006.00177x,
<https://www.researchgate.net/publication/229539892>.
- Indradevi.R. ,(2012, April), *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 .
- Mehmet.U., (2018), *THE EFFECT OF EMPOWERMENT ON EMPLOYEES'JOB SATISFATION :A RESEARCH ON KONYA INDUSTRIAL ZONE*, MANAS Journal of Social Stuies , vol : 7 No: 1: ISSN:1624-7215.
- Mustafa.k.,(2015), *Mediating effect of job satisfaction in relationship between psychological empowerment and job performance*, Theoretical and Applied Economics , Volume XXII(2015),No.3(604),Autumu,pp.111-136.
- Perera.M., Weerakkody.W., (2016), *IMPACT OF JOB SATISFACTION ON JOB PERFORMANCE OF NON EXECUTIVE EMPLOYEES IN HOTEL INDUSTRY:WITH REFERENCE TO KALUTARA DISTRICT IN SRILANKA*,DOI:10.4038/kihm.v11i1.27.<https://www.researchgate.net/publication/311913200>.
- Pushpakumari.D., (2008, June), *The Impact of Job Satisfaction on Job Performance: An Empirical Analysis*, Famous City Forum .
- 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 Bisnees and Management , ISSN 2222-1905 (paper)ISSN 2222-2-39 (online),Vol.6,No32.
- Sun.X.J., (2016), *Psychological Empowerment on Job Performance - Mediating Effect of Job Satisfaction*, Psychology,7,584-590, <http://dx.org/10.4236/psych.2016.704060>.