

## التمكين الإداري كمتغير مُعدّل للعلاقة بين الكفاءة الذاتية

### والنتائج التنظيمية لدى العاملين الإداريين

الشيماء مجدي صالح علي\*

drshimaamagdi49@gmail.com

#### ملخص

هدف البحث الحالي إلى الكشف عن العلاقة بين الكفاءة الذاتية والنتائج التنظيمية، ومدى قدرة التمكين الإداري على التأثير في العلاقة بين الكفاءة الذاتية والنتائج التنظيمية، والفروق المتوقعة وفق متغيرات (النوع، والحالة الاجتماعية، والعمر) على متغيرات البحث؛ حيث تم تطبيق مقياس التمكين الإداري ومقياس الكفاءة الذاتية الإدارية والنتائج التنظيمية بعد التحقق من خصائصهما السيكومترية، على عينة كلية بلغت (١٠٠) من العاملين في الإدارات المختلفة لجامعة سوهاج. وقد أسفرت النتائج عن وجود تأثير للمتغير المعدل (التمكين الإداري) حيث ساعد في تعديل تأثير الكفاءة الذاتية على النتائج التنظيمية بما نسبته (٣٠,٥%)، وتأثير الكفاءة الاستراتيجية بما نسبته (٤١,٩%) والكفاءة الاجتماعية بما نسبته (٤٠,٨%)، والدرجة الكلية للكفاءة الذاتية بما نسبته (٥٥,٢%)؛ ودلت النتائج على وجود ارتباط طردي ودال بين الدرجة الكلية لمقياس التمكين الإداري والدرجة الكلية لمقياس الكفاءة التنظيمية، وبين الدرجة الكلية لمقياس الكفاءة الذاتية الإدارية والدرجة الكلية لمقياس النتائج التنظيمية؛ ولم تكن هناك فروق دالة إحصائية على الدرجة الكلية لمقاييس التمكين الإداري، والكفاءة الذاتية الإدارية، والنتائج التنظيمية وأبعادها الفرعية، تعزى لمتغير النوع والحالة الاجتماعية؛ في حين وجدت فروق وفق متغير العمر بين فئة أقل من ٣٠ سنة مقارنة بالفئة العمرية (من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة، وفئة من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة) على الدرجة الكلية لمقياس التمكين الإداري في اتجاه الفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة، وبين فئة من ٥٠ سنة فأكثر مقارنة بالفئة العمرية (من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة، وفئة من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة) على الدرجة العمرية من ٥٠ سنة فأكثر.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الكفاءة الذاتية، النتائج التنظيمية

\* مدرس بقسم علم النفس – كلية الآداب- جامعة سوهاج

## (1) مقدمة :

يشهد العالم في الوقت الحالي عمليات تنمية مستدامة بشكل مختلف عما كان سابقاً في عمليات التنمية الاقتصادية ، مما انعكس ذلك على تغير مفاهيم الحياة السلوكية والاجتماعية والتنظيمية في مجال العمل ، وأثر التطور التكنولوجي المتزايد على زيادة حدة المنافسة التنظيمية بين المؤسسات المختلفة ، وقد واكب ذلك ظهور عديد من المفاهيم التي تسعى لتطوير وتحسين الأداء في العمل بما ينعكس على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة ويعزز قدرتها التنافسية ؛ ومن هذه المفاهيم " التمكين الإداري Administrative empowerment " ، والذي كان نتاج التحول من الثقافة التنظيمية التي تعتمد على التحكم والسيطرة الإدارية إلى الثقافة التنظيمية التي تعتمد على التمكين وما يترتب على ذلك من تغييرات في بيئة العمل ، فالتمكين يحرر الفرد من البيروقراطية إلى الديمقراطية التي تمكنه من تحمل المسؤولية ومنحه جزءاً من السلطة حتى يمكنه اتخاذ القرار والمشاركة فيه ؛ فالتمكين الإداري هو " أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تعتمد على مجموعة من المعايير التي تهدف إلى منح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات مما يشجعهم على المشاركة بفاعلية في اتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم أيضاً الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل رئيسي وذلك بتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين وكسر الجمود الإداري ، والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، مما ينعكس في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة ويزيد من شعورهم بالراحة والقبول بالمهام والواجبات المكلفين بها وعن نظام الحوافز وساعات العمل، مما يؤدي لرفع مستوى ادائهم وتحقيق الاستقرار الوظيفي والالتزام الملحوظ في العمل ورفع اداء المنظمة ككل ، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات وتميزها " ( عادل الطلحي ، ٢٠٢٣ ) .

وتؤدي الكفاءة الذاتية الإدارية دوراً أساسياً في السلوك التنظيمي ، فهي تعني "التقدير الذاتي للفرد وقدرته على إتمام كافة الأعمال والأمور المكلف بإدارتها عن طريق المثابرة وبذل الجهد في إتمام واجباته الوظيفية " ( , Ochoa Pacheco, et al )

2023 ) مما يؤكد أهمية الدور الذي تؤديه الكفاءة الذاتية في كيفية توجيه السلوك الإداري في المؤسسة ؛ وذلك لأن السلوك الذي تسلكه القيادات الإدارية يؤثر في كيفية إدراك كل فرد في المؤسسة لذاته الإدارية ( هبه عباس ، ٢٠٢٢ ) .  
ونظراً لأهمية كلا المفهومين للمنظمات وتركيز رؤية ٢٠٣٠ عليهما لما لهما من أثر ملحوظ على الأداء الوظيفي للعاملين في تلك المؤسسات ، وقد أكدت دراسات عديدة أن التمكين الإداري مؤشراً للسلوكيات المختلفة التي تؤثر على الأداء في العمل ( Ochoa , 2018 ; Chamberlin et al . 2011; Seibert, et al , 2023 Pacheco , et al , 2023 ) ، وكذلك أكدت دراسات أخرى على أثر التمكين الإداري على الاتجاهات الإيجابية نحو العمل خاصة الرضا الوظيفي ( Mathew & Nair , 2022 ) ، وتنوع الاتصالات في بيئة العمل وجودتها ( Seibert, et al , 2011 ) ، وعلى الرغم من أن عدداً متزايداً من الدراسات تناولت بالتحليل والدراسة أثر التمكين الإداري على المتغيرات الفردية والتنظيمية في بيئة العمل ، إلا أن تعميم آثاره الإيجابية عبر المواقف والثقافات التنظيمية والمهن لم يتم تناوله بشكل مباشر ( Ochoa Pacheco, et al , 2023 ) ، فقد اختلفت الدراسات في فهم متى وكيف يترجم التمكين الإداري إلى نتائج تنظيمية جيدة .

وقد حفزت تلك الفجوة العلماء والباحثين على تحديد آليات الدور الوسيط للعوامل المؤثرة على العلاقة بين التمكين الإداري والنتائج التنظيمية المختلفة فقد تعدد الدراسات التي توصلت إلى أن تمكين العاملين إدارياً يحسن من السلوكيات الخاصة بالأدوار والمهام الوظيفية الأخرى مثل تحمل المسؤولية في ظل ظروف الدعم التنظيمي ( Chiang & Hsieh 2012 ; Ölçer & Florescu , 2015; Ahmed , 2022 ; Pacheco., & Malik 2019 ; Juyumaya 2022 ; Mahmoud et al. 2022 ; Pacheco., & Coello-Montecel, 2023 ) ، كما أكدت دراسات أخرى أن شعور العامل وممارسته للتمكين الإداري عامل أساسي للنتائج الإيجابية لدى العاملين ( Kumar , et al , 2022 ) ، كما اهتم الباحثون بتحليل أثر بعض المتغيرات على التمكين الإداري كالرضا الوظيفي ، المشاركة في العمل ، سلوك المواطنة التنظيمي ( Chiang &

Hsieh . 2012 ; Chamberlin et al. 2018; Choi 2020 ; Juyumaya . ( 2022 Mahmoud et al. 2022

على الجانب الآخر أكدت دراسات على أثر التمكين الإداري في تحسين تصورات العاملين عن الكفاءة الذاتية المدركة إدارياً لديهم) ; 2020 . Almutairi . 2020 ; Ashfaq et al . 2021 ; Ruiz-Fernández et al. (2022) مما أدى إلى ارتباطهم والتزامهم وجدانياً بالمؤسسة (Islam, et al, 2014) ، وحتى مع وجود هذه الدراسات التي أجريت على مؤسسات تنظيمية مختلفة فإن الباحثين يؤكدون على الحاجة لمزيد من البحث والدراسة لتحديد الآليات المحتملة التي من خلالها يحقق العاملون المتمكنون أهدافهم في العمل ( Coun, et al , 2022) . وبناءً على ما سبق فإن البحث الحالي يتناول الدور المعدل للتمكين الإداري في العلاقة بين الكفاءة الذاتية والنتائج التنظيمية لدى عينة من العاملين في الجهاز الإداري بجامعة سوهاج .

## (٢) مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث الحالي في التساؤلات التالية:

- ١- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري والكفاءة الذاتية والنتائج التنظيمية؟
- ٢- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الكفاءة الذاتية والنتائج التنظيمية؟
- ٣- ما مدى قدرة التمكين الإداري على تعديل العلاقة بين الكفاءة الذاتية والنتائج التنظيمية لدى العاملين الإداريين؟
- ٤- هل توجد فروق دالة إحصائياً بين أفراد عينة الدراسة في التمكين الإداري والكفاءة الذاتية والنتائج التنظيمية تعزى لمتغيرات (النوع، والحالة الاجتماعية، الفئة العمرية)؟

## (٣) أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى ما يلي:

- ١- فهم تأثير التمكين الإداري في العلاقة بين الكفاءة الذاتية والنتائج التنظيمية.

٢- تفسير العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري بالكفاءة الذاتية والنتائج التنظيمية لدى العاملين الإداريين.

٣- محاولة التنبؤ بالفروق المتوقعة وفق متغيرات (النوع، والحالة الاجتماعية، العمر) في التمكين الإداري بالكفاءة الذاتية والنتائج التنظيمية لدى العاملين الإداريين.

#### (٤) أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث الحالي في عدد من النواحي أهمها:

(أ) **الناحية النظرية:** تكمن في التعرض لواحد من أهم عوامل تطوير المؤسسات الحكومية والخاصة المتعلقة بزيادة الكفاءة الذاتية الإدارية لتلك المؤسسات من خلال التمكين الإداري للقائمين على تقديم الخدمات في تلك المؤسسات وما يمثله ذلك من نتائج تنظيمية تعود على المؤسسات بمزيد من التطور وتحقيق معدلات إنجاز عالية ورضا عن الحياة الوظيفية.

(ب) **الناحية التطبيقية:** تتيح نتائج البحث للقائمين على تطوير المؤسسات الحكومية والخاصة من وضع البرامج التدريبية الخاصة بتطوير أداء العاملين الإداريين من خلال التمكين الإداري ورفع الكفاءة الذاتية للعاملين بها، بما يحقق النتائج التنظيمية المرجوة من تلك المؤسسات، بما يزيد من فاعلية أداء العاملين بها وتحقيق الاستفادة القصوى من قدرات العاملين.

#### (٥) الأطر النظرية والمفاهيم :

##### أولاً : التمكين الإداري : Administrative empowerment :

يعد التمكين الإداري أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات مما يشجعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة لعملهم ومنحهم الحرية والثقة مما يجعلهم يتصرفون بطريقة توضح الفروق في الأداء مما ينعكس على إنتاجيتهم بشكل إيجابي ( موسى نرداري ، رمضان عوض ، ٢٠٢١ ) ، ووفقاً لعلم النفس الإداري فهو مدخل لتعزيز قدرات العاملين ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات بشكل مستقل وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم وحفزهم بما يساهم في تعزيز علاقتهم بعملهم وانتمائهم له ( هيلين مراد ، ٢٠٢٠ ) .

فالتمكن الإداري Empowerment مشتق من كلمة power وتعني القوة أو السلطة وقد تختلف عن التفويض Delegation مع أنه جزء من التمكين ، فهو عملية منح التفويض والصلاحيه ليمتلك الشخص القوة والقدرة على ممارسة دور أكبر في العمل واتخاذ القرارات، فالتمكن لا يتوقف عند منح الصلاحيه أو تفويض السلطة بل يتعداه لمفهوم أوسع فهو يتضمن حرية أوسع في ممارسة الأعمال وتقليل درجة الاشراف المباشر من قبل الرؤساء وتحقيق الرقابة الذاتية والاستقلالية في انجاز المهام مما ينعكس على أداء الفرد (عبدالكريم الحميدي & علي البلوي ، ٢٠١٨).

وقد عرف " ستيفينسن وآخرون 399 , Stevenson, et al, 2007 " التمكين الإداري بأنه " إعطاء قدر أكبر من المسؤولية والسلطة للأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة من خلال التدريب والثقة والدعم ، والمبادرة إلى حل المشكلات دون الرجوع إلى الإدارة لتحسين أداء المنظمة " ، وعرفه " خالد سليمان ، ٢٠٠٩ " بأنه " العملية الإدارية التي بموجبها يتم الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم وزيادة مهاراتهم ، وتنمية قدراتهم الفردية ، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة " ، وعرف كلا من " روبن Robbins, 61 , 2009 ؛ بوشنان وهكزينسك 66 , Buchanan, & Huczynski, 2019 " التمكين الإداري بأنه "منح العاملين السلطة اللازمة وحرية العمل من أجل جعلهم قادرين على خدمة منظماتهم بفاعلية " ( في : Akpor-Robaro, 2018 ) ، وبناءً على ما سبق يمكن القول بأن التمكين الإداري "مصطلح إداري يدل على مدى مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار وصنعه مع منحهم مزيد من الصلاحيات والمسؤوليات مما يعني منحهم جزءا من الأدوار القيادية بالمؤسسة ، وهذا يترتب عليه شعورهم بالانتماء والالتزام عاطفيا وإداريا نحو المؤسسة " .

#### أبعاد التمكين الإداري :

تتمثل أبعاد التمكين الإداري في ستة أبعاد ذكرها كل من ( بومجان عادل & موسي عبد الناصر، ٢٠١٥ ؛ Shwartz-Asher, et al , 2023 ) كالتالي :

- تفويض السلطة : أي تفويض بعضاً من الصلاحيات إلى مستوى إداري أقل كي تتاح للعاملين حرية التصرف واتخاذ القرارات المناسبة وتحقيق المشاركة الفعلية .
  - الاتصال الفعال : حيث يمثل الاتصال القاعدة الأساسية للعلاقات داخل المؤسسة ، والاتصال الفعال يتم في اتجاهين ، مرسل ومستقبل ، مما يتيح للعاملين والمرؤوسين إبداء الرأي وتبادل الأفكار والوصول إلى حلول مشتركة ، مما يدعم الثقة المتبادلة بين الطرفين بشكل فعال .
  - التحفيز الذاتي : وهو إثارة سلوك الأفراد وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف ببذل أقصى جهد من خلال التحفيز الذاتي ، وإثارة دوافع الآخرين عن طريق الحوافز المناسبة وتعزيز العلاقات بين المرؤوسين والرؤساء حتى يعزز من ولاء الأفراد وشعورهم بالرضا الوظيفي .
  - المشاركة في صنع واتخاذ القرار ، ورسم السياسات التي تتخذ من قبل الإدارة ، التي بدورها تزيد من إدراك العاملين ، مما يمنحهم روح معنوية أفضل لتحقيق أفضل مستوى أداء .
  - العمل الجماعي : تؤدي فرق العمل دوراً كبيراً في تطبيق أهداف التمكين الإداري ، فهي أحد الآليات الأساسية للتطوير والتحسين الإداري ، ذلك لأنها تدير أدائها وعلاقاتها بشكل فعال ويراقبون ذاتياً كيفية أدائهم والعمل على تطويره وتحسينه ، وذلك لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى إعلاء قيمة الاستقلالية للأفراد .
  - الاستقلالية وحرية التصرف ، أو الثقة : التي تم منحها للعاملين في المؤسسة من خلال تزويدهم بالمعلومات التي يحتاجون إليها لإتمام أعمالهم المتصلة بالعمل وإعطائهم فرصة ومساحة أكبر في ممارسة مهامهم والتي تتضمن الرقابة الذاتية لأعمالهم .
- وعلى الرغم من أهمية التمكين الإداري لأي مؤسسة ، والتي تتجلى في استخراج أقصى الطاقات والإبداعات في الكوادر البشرية ، ورفع الروح المعنوية للأفراد ، مما يعزز ولاءهم التنظيمي لتحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد ، مما يعني

تقليل معدلات الغياب والمشكلات في العمل والدوران الوظيفي ، وبناء عليه يمكن القول بأن التمكين الإداري استراتيجية ومهارة تنظيمية تهدف إلى التطوير والتحسين المستمر من أداء المؤسسة ككل (محمد الصبري ، ٢٠٢٣) ، إلا أن للتمكين عددا من المعوقات تتمثل في :

فهناك العوامل التنظيمية التي قد تتمثل في ضعف الاتصال ، البيروقراطية ، عدم الثقة، نمط القيادة المتبع في المؤسسة ؛ وعند عدم تناسب المكافآت مع الجهد المبذول يؤدي ذلك إلى عدم الرضا عن العمل ، وهناك عائق آخر يتمثل في عدم قناعة الإدارة العليا نفسها بأهمية التمكين الإداري ، وأخيرا ؛ المناخ التنظيمي غير الصحي مما ينعكس سلبا في مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية مما يضعف الروح المعنوية لديهم (Forrester, 2000) .

#### ثانياً : الكفاءة الذاتية : Self-Efficacy :

تعبر الكفاءة الذاتية عن " حكم الأفراد على قدراتهم وتصورهم المستقبلي على أداء مهامهم " (Shwartz-Asher, et al , 2023) ، ووفقا لـ " باندورا Bandoura , 1986 " يتأثر السلوك الإنساني ودافعيته بمعتقدات الأفراد الذاتية حول قدراتهم ، وتؤدي الكفاءة الذاتية إلى تحقيق أهداف أعلى وتقوي الارتباط بين الأهداف والأداء ، وعلى الرغم من أن بعض الدراسات استخدمت الكفاءة الذاتية بشكل مباشر، إلا أنها ليست مفهوماً قابلاً للقياس على المستوى العام نظراً لأن القدرات تتعلق بمجال محدد، وفي بحثنا هذا نتناول الكفاءة الذاتية الإدارية وهي " القدرة على إدارة الذات والقدرات الشخصية بطريقة فعالة وفعالة في مجال العمل ، وتعني أيضا أن يكون المدير أو القائد قادراً على تحقيق النتائج المطلوبة باستخدام قدراته ومهاراته الشخصية ( هبه عباس ، ٢٠٢٢ ) .

تعد الكفاءة الذاتية الإدارية أساسية لأي قائد أو مدير ناجح، حيث تساعده في تحديد الأهداف الإدارية واتخاذ القرارات الصائبة وتنظيم الوقت والتعامل مع التحديات والضغوط بشكل فعال ( حمد اليحمدي ، ٢٠٢٣ ؛ مصلح العتيبي ، ٢٠٢٣ ) ، تعد الكفاءة الذاتية الإدارية ذات أهمية بالغة في بيئة العمل الحديثة ؛ حيث تساعد

على تعزيز كفاءة القادة والمدراء في التعامل مع تحديات العمل المتغيرة بسرعة وكفاءة ، تزود الكفاءة الذاتية الإدارية المديرين بالقدرات والمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف، وتحفزهم على الابتكار والتطوير، كما تساعد الكفاءة الذاتية الإدارية على بناء الثقة بين القائد وفريق العمل وتعزيز الفاعلية الجماعية داخل المنظمة (عرسان النصيرات ، ٢٠٢٤) .

فالكفاءة الذاتية يمكن أن تحدد المسار الذي يتبعه الفرد كإجراء سلوكي ( ابتكارياً أو نمطياً ) بحيث تدل على الثقة بالنفس والاعتماد على الذات بشكل يعبر عن التفاؤل لدى الفرد بحيث تتولد لديه الخبرة والقدرة اللازمة لأداء الأعمال ( سلطان النوفل وصفاء العلي ، ٢٠٢٣ )، ومن ثم فقد تسعى القيادة الإدارية في المنظمة إلى تحفيز العاملين مما يعمل على إثارتهم إيجابياً من أجل أداء بعض الأنشطة في المنظمة ( مثلاً " لا يوجد أحد مثلك يمكنني أن أؤكل له هذا العمل ) فمثل هذه العبارات التحفيزية تجعل العامل واثق من نفسه ويعتمد عليها في إتمام المهمة التي أُؤكلت إليه .

ولذا يمكن أن نعرف الكفاءة الذاتية الإدارية " بأنها قدرة الفرد ذاتياً على مواجهة المواقف الجديدة بالنسبة له في محيط العمل مما يتيح له اختبار اعتقاداته الذاتية عن نفسه وتأكيد مهاراته وخبراته المهنية في بيئة العمل وبما يتناسب مع أهداف المؤسسة " .

وذكر كلٌّ من " سلطان النوفل وصفاء العلي ، ٢٠٢٣ " الخصائص العامة للأفراد مرتفعي الكفاءة الذاتية وفقاً لـ " باندورا , 1994 Bandoura " في الآتي ( التميز بالثقة بالنفس، تحمل المسؤولية ، امتلاك المهارات الاجتماعية ، المثابرة في مواجهة القيود والمحددات ، لديهم طاقة إيجابية مرتفعة ) ، بينما كان الأفراد منخفضي الكفاءة الذاتية يتميزون بـ ( غياب القدرة على أداء المهمات الصعبة ، الاستسلام الفوري ، الانشغال بنواقص الأمور فضلاً عن تهويل الأمور ، صعوبة النهوض عند حدوث الانتكاسات ، مستوى الطموح المنخفض ، يقع ضحية للاكتئاب والاجهاد (سلطان النوفل وصفاء العلي ، ٢٠٢٣) .

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن الكفاءة الذاتية الإدارية لها قدرة تنبؤيه بمستوى أداء الفرد في العمل (Shwartz-Asher, et al, 2023) ، ويمكن للباحثة أن تفترض أن الأفراد الذين يتمتعون بكفاءة ذاتية إدارية أعلى لديهم إصرار على مواجهة العقبات ، والمثابرة على حل المواقف الغامضة ، كما أن لديهم خبرة ذاتية إيجابية عن قدرتهم المهنية في أداء المهام ، فضلا عن ثقتهم في أنفسهم ، واللباقة في تحدث مع الرؤساء والمرؤوسين ، وقدرتهم على الإقناع والتفاوض .

### ثالثاً : النتائج التنظيمية Organizational Outcomes :

أكد " غرابارسكي وآخرون Grabarski , et al , 2021 " أن النتائج التنظيمية عاملا هاما للتنبؤ بمجموعة من مؤشرات النجاح المهني ومن أهمها المشاركة المهنية " التي تعني - أي النتائج التنظيمية - الدرجة التي يطور بها الفرد حياته المهنية بشكل استباقي ، كما يتم التعبير عنها من خلال مجموعة من السلوكيات المهنية المتنوعة " ؛ والتي تتمثل في النجاح المهني ، الرضا الوظيفي ، الرضا عن الحياة المهنية ، الإنتاجية المرتفعة ، الازدهار في العمل، والترقي الوظيفي ، والصحة التنظيمية الجيدة (Shwartz-Asher, et al, 2023) .

يمكن القول بأن التمكين الإداري لديه القدرة على التنبؤ بالمتغيرات ذات الصلة بالمنظمات ، وقد أظهرت نتائج الأبحاث السابقة أن التمكين الإداري يرتبط بشكل إيجابي بالالتزام العاطفي بينما يرتبط سلبا بنوايا الدوران الوظيفي (Shwartz-Asher, et al, 2023) ، ومن ثم تقترح الباحثة أن النتائج التنظيمية تم تناولها في البحث الحالي من خلال أربع أبعاد هي :

١. المشاركة في العمل Job Engagement ؛ وهي تعد ضرورية لتحسين بيئة العمل ، أشارت الأبحاث إلى أن مشاركة الموظفين ضرورية لتعزيز الإنتاجية وجودة الأداء ، كما أظهرت الدراسات السابقة أن هناك علاقة تكاملية بين مشاركة الموظفين وتصميم العمل المرن ، مما يؤدي إلى أداء أفضل للمؤسسة (Abildgaard , et al, 2020)، بالإضافة إلى ذلك ، تم ربط المشاركة في صنع القرار في مكان العمل بزيادة المشاركة السياسية، مما يشير إلى وجود صلة

بين العمل والسياسة، مع التأكيد على استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات لتعزيز المشاركة السياسية والتفاعل بين المواطنين والحكومة ؛ بشكل عام ، لا تساهم المشاركة في العمل في النجاح التنظيمي فحسب، بل لها أيضًا آثار أوسع على المشاركة المجتمعية والحكومة ، وقد أدى تطور مشاركة الموظفين واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى تسهيل التعاون بين الموظفين وأصحاب العمل وأصحاب المصلحة الآخرين، مما يسלט الضوء على أهمية المشاركة في بيئات العمل (Gyan-Baffour, 1999 ; Gollan, & Xu, 2015).

٢. الأداء الوظيفي Job Performance ؛ وهو يتأثر بخصائص العمل والقيم الفردية والتصرفات الشخصية ( Peiró, et al, 2020 ) تظهر الأبحاث أن خصائص العمل تؤثر بشكل غير مباشر على الأداء الوظيفي من خلال الأهمية التي يوليها الموظفون لها ؛ بالإضافة إلى ذلك، تؤدي الاستقلالية الوظيفية دورًا حاسمًا في تعزيز أداء الموظفين من خلال التأثير على الرضا الوظيفي والتحفيز والمشاركة والالتزام التنظيمي ، علاوة على ذلك، تم تحديد نقاط قوة الشخصية على أنها تنبئ بالأداء الوظيفي بما يتجاوز القدرة العقلية العامة والسمات الشخصية الخمس الكبرى. وقد أظهرت الدراسات أيضًا أن عامل "g"، أو الذكاء العام، يظل مؤشرًا مهمًا للأداء الوظيفي، مما يؤثر على اكتساب المعرفة الوظيفية والأداء العام. في حين يمكن قياس الأداء الوظيفي بشكل موضوعي أو ذاتي، فإن تقييمات المشرفين تستخدم بشكل شائع على الرغم من التحيزات المحتملة ؛ بشكل عام، يعد فهم العلاقة المتبادلة بين الاستقلالية الوظيفية ونقاط قوة الشخصية والقدرة العقلية العامة وخصائص العمل أمرًا ضروريًا في التنبؤ بالأداء الوظيفي وتحسينه ( Qu, & Yan, 2023 ؛ Harzer, et al , 2021 ) .

٣. سلوك المواطنة التنظيمي Organizational Citizenship Behavior ؛ يشير (OCB) إلى السلوكيات التي تشير إلى اهتمامات الموظف العميقة واهتمامه النشط بحياة المنظمة، فهو يمثل اهتمامًا على المستوى الكلي بالمنظمة كما يتضح من المشاركة الإيجابية في اهتمامات المنظمة، تتميز الفضيلة المدنية، وهي أحد

الأبعاد الخمسة لـ OCB، يتحمل الموظفون مسؤوليات كونهم "مواطنين" في المنظمة والمشاركة بنشاط في المشاركة البناءة في سياسات المنظمة وحوكمتها؛ فقد أظهرت الأبحاث السابقة أن عوامل مثل الكفاءة الذاتية، والتنشئة الاجتماعية التنظيمية، ومشاركة المعرفة، ووضوح الدور تؤدي أدوارًا مهمة في التأثير على OCB، ويميل الأفراد ذوو الكفاءة الذاتية العالية إلى إظهار OCB مرتفع، في حين أن التنشئة الاجتماعية التنظيمية يمكن أن تؤدي إلى المزيد من OCB المتكرر من خلال تبادل المعرفة ووضوح الدور، يعد فهم الأبعاد والعوامل المؤثرة على OCB أمرًا ضروريًا للمؤسسات لتعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية وتعزيز الأداء العام (Ma, et al, 2023).

٤. الرضا عن الحياة الوظيفية Life Satisfaction؛ يعد الرضا عن الحياة في مكان العمل جانبًا مهمًا للرفاهية العامة، فقد أشارت الأبحاث السابقة إلى أن الرضا عن الحياة يرتبط بشكل كبير بمجالات الحياة المختلفة، مثل الأسرة والصحة والعلاقات الاجتماعية، بالإضافة إلى ذلك، فإن عوامل مثل ضغوط العمل في المنزل، ومتطلبات العمل المتصورة، ودعم الزملاء تعد من المؤشرات الأساسية للرضا عن الحياة بين الموظفين، علاوة على ذلك، فإن جودة الحياة العملية، التي تشمل الرضا الوظيفي، والعلاقات مع الزملاء، والتوازن بين العمل والحياة، أمر بالغ الأهمية للرفاهية العامة، أظهرت الدراسات أن تجارب التعافي في العمل تؤثر بشكل إيجابي على الرضا عن الحياة، حيث يؤدي إثراء العمل والأسرة دورًا وسيطًا، بشكل عام، يعد خلق بيئة عمل داعمة، وتقليل ضغوط العمل، وتعزيز التوازن بين العمل والحياة أمرًا ضروريًا لتعزيز الرضا عن الحياة بين الموظفين (Zhou, 2021).

#### (٦) الدراسات السابقة:

هدفت دراسة "نوال النادي، ٢٠١٤" إلى الكشف عن العلاقة بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي، وتحديد مدى التباين بين آراء العاملين بالشركات محل الدراسة حول أبعاد كلا من تمكين العاملين والالتزام التنظيمي، وتحديد طبيعة واتجاه

العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين وبين أبعاد الالتزام التنظيمي بالشركات محل الدراسة، وتكونت مجموعة الدراسة من عينة من العاملين في الشركات الصناعية بقطاع الأعمال الصناعية بمحافظة الدقهلية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تباين معنوي بين آراء العاملين حول أبعاد التمكين بالشركات الصناعية محل الدراسة، كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة تأثير معنوية بين تمكين العاملين وبين الالتزام التنظيمي حيث بلغ قيمة معامل الارتباط المتعدد (٦١,٥٣) عند مستوى معنوية ٠,٠١%.

هدفت دراسة " باديس خلوة ومحمد قرينة ، ٢٠١٥" إلى الكشف عن أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي في مؤسسة مطاحن الواحات بتقريت، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة حول تمكين العاملين و مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، بحيث يعزى هذا الاختلاف إلى الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي و الحالة الاجتماعية ، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الاستبانة التي شملت (٤٠) فقرة لعينة مكونة من (٨٤) موظفاً توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع متغيرات التمكين (تفويض السلطة، تدريب العاملين، المشاركة في اتخاذ القرار، تحفيز العاملين) على الرضا الوظيفي، عدم رضا العاملين عن الترقية وعن علاقتهم برؤسائهم ، وعن الراتب ، كما وجدت فروقات ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول تمكين العاملين و مستوى الرضا الوظيفي.

فحصت دراسة " Huang, 2017 " العلاقة بين التمكين النفسي للموظفين وسلوكهم الاستباقي ، واستكشاف الدور الوسيط للكفاءة الذاتية في هذه العلاقة، باستخدام نمذجة المعادلات البنوية، أجريت اختباراً تجريبياً بناءً على بيانات المسح التي تم الحصول عليها من ٣٣٧ طالب ماجستير إدارة الأعمال في ٤ جامعات في جنوب الصين ، أظهرت النتائج أن التمكين النفسي والكفاءة الذاتية أدى إلى سلوك استباقي، بالإضافة إلى ذلك، توسطت الكفاءة الذاتية جزئياً العلاقة بين التمكين النفسي والسلوك الاستباقي. تسلط هذه النتائج الضوء على أهمية قيام مديري مكان العمل بتعزيز التمكين النفسي والكفاءة الذاتية للموظفين لتعزيز سلوك الموظف الاستباقي.

كان الهدف من دراسة " Bargsted, et al , 2019 " التحقق من الدور الوسيط لخصائص تصميم العمل (المهمة والمعرفة والخصائص الاجتماعية والسياقية) في العلاقة بين الكفاءة الذاتية المهنية والرضا الوظيفي، وقد أظهرت الأبحاث كيف أن تصميم العمل التحفيزي له عواقب إيجابية على الأفراد، حيث يزيد من التحكم والإدراك للقوى الداخلية (مثل الكفاءة الذاتية) ويؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي ، ومع ذلك، لا يُعرف سوى القليل عن كيفية تأثير الكفاءة الذاتية على الرضا الوظيفي من خلال إثراء الوظيفة؛ تم جمع البيانات على ٣٥٣ عاملاً في شيلي على استبيان تم الإبلاغ عنه ذاتياً، وأكدت تحليلات الانحدار جزئياً الفرضيات، حيث أظهرت وساطة كاملة للخصائص المهمة والاجتماعية لتصميم العمل في العلاقة بين الكفاءة الذاتية المهنية والرضا الوظيفي، تُظهر هذه النتائج كيف ترتبط الكفاءة الذاتية المهنية بتصميم العمل وتسلط الضوء على أهمية الخصائص الاجتماعية والمهمة لتحسين الرضا الوظيفي، مما يساهم في فهم أفضل لكيفية تحسين الكفاءة الذاتية للرضا الوظيفي من خلال تصميم العمل.

تناولت دراسة كل من " Shah, et al, 2019 " الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين التمكين النفسي المدرك ورضا العاملين والالتزام التنظيمي ونوايا الدوران الوظيفي ، وقد تضمنت العينة ٤١١ مشاركا من سبع شركات اتصالات تقع في إقليم العاصمة إسلام آباد في باكستان ، وأظهرت النتائج أن رأس المال النفسي يتوسط العلاقة بين التمكين النفسي المدرك والرضا الوظيفي للموظفين، والالتزام التنظيمي ونية الدوران .

كما هدفت دراسة " رامز حسين ، ٢٠٢٠ " إلى الوصول إلى إطار مقترح يوضح دور الرضا الوظيفي في العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى العاملين بمصلحة الضرائب المصرية ؛ وذلك من خلال دراسة العلاقة بين كل من التمكين الإداري وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والعلاقة بين كلا من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ؛ ولهذا الغرض تم تصميم استمارة استقصاء تكونت من (٦٦) عبارة تم تطبيقها على (١٠٠) موظف ، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك

تأثيراً واضحاً للرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة المتمثلة في (الرضا عن الأجر الرضا عن محتوى العمل - الرضا عن فرص الترقية - الرضا عن نمط الإشراف - الرضا عن ظروف العمل) على العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام الوظيفي بالمنظمات العامة والحكومية .

كما تناولت دراسة كل من " Al-Qahtani, et al, 2021 " استكشاف دور تقدير الذات والكفاءة الذاتية في تمكين المرأة لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات السعودية ، تم تنفيذ تصميم مقطعي في ١٥ جامعة حكومية، تم استخدام تقنية أخذ العينات العنقودية متعددة المراحل لاختيار ٥٥٨٧ مشاركا، وتضمنت عملية جمع البيانات المتغيرات الاجتماعية والديموغرافية، ومقياس روزنبرج لتقدير الذات، ومقياس الكفاءة الذاتية العامة، ومقياس تمكين المرأة ، وأشارت النتائج إلى أن تقدير الذات لدى المشاركين في الدراسة توزع بالتساوي بين المتوسط (٤٩,٨%) والمرتفع (٥٠,٢%). كما أن ٦٦.٩% من المشاركين لديهم كفاءة ذاتية عالية، و ٨٦,٨% لديهم ارتفاع إجمالي في تمكين المرأة ، كما أكدت الدراسة أنه يمكن التنبؤ بنسبة ٧٣,٤% من مستوى تمكين المرأة من خلال تقدير الذات والكفاءة الذاتية .

كما اهتمت دراسة كلٌّ من " موسى ذرذاري ورمضان عوض، ٢٠٢١" بالكشف عن طبيعة العلاقة بين التمكين الوظيفي والأداء لدى عينة من الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي أفلو -الأغواط- ، كما سعت إلى معرفة دلالة الفروق في التمكين الوظيفي والأداء تبعا لمتغير المؤهل العلمي والأقدمية في العمل والتفاعل بينهما ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم حصر جميع مفردات مجتمع الدراسة البالغ عددهم ٩٣ إداريا وتطبيق الاستبيان ضمن إجراءات الدراسة الأساسية، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين التمكين الوظيفي والأداء، كما توجد فروق ذات دلالة احصائية في التمكين الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي والأقدمية في العمل، ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الأداء تعزى إلى المؤهل العلمي والأقدمية في العمل والتفاعل بينهما .

ومن الجانب الآخر أكدت دراسة " هبه عباس ، ٢٠٢٢ " أن رؤساء وحدات وأقسام الأنشطة الطلابية في كليات جامعة بغداد يتمتعون بكفاءة ذاتية إدارية خلال أداء مهامهم الإدارية، فضلاً عن ذلك يتخذون بأساليبهم وسلوكياتهم تمكين الافراد داخل وحداتهم، وان هناك علاقة ارتباط خطية موجبة بين الكفاءة الذاتية الادارية والتمكين الإداري لدى رؤساء وحدات واقسام الأنشطة الطلابية في كليات جامعة بغداد، وذلك في دراستها عن العلاقة بين الكفاءة الذاتية الإدارية والتمكين الإداري لرؤساء وحدات واقسام الأنشطة الرياضية في جامعة بغداد من وجهة نظر أعضاءها، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والعلاقات الارتباطية، فيما حددت الباحثة عينة البحث الذي تمثلت بأعضاء وحدات واقسام كليات جامعة بغداد للأنشطة الطلابية والبالغ عددهم ١٣٢ عضواً ، وطبقت مقياس الكفاءة الذاتية الادارية (١٥) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي ( الكفاءة الفردية والجماعية ، الكفاءة الاستراتيجية، الكفاءة التنظيمية)، ومقياس التمكين الاداري (٣٠) فقرة، موزعة على خمس مجالات هي (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب والتعلم، الاتصال الفعال، التحفيز) .

كما تناولت دراسة كلٌّ من " سلطان النوفل وصفاء العلي ، ٢٠٢٣ " علاقة التأثير بين أولويات القيادة الإدارية عبر أبعادها (الاهتمام بالعاملين، القيم الحية، إدارة الوقت، إجادة فنون التعامل مع التقنية، المشاركة في صنع القرار) وبين الكفاءة الذاتية للعاملين ، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات عن الموضوع قيد الدراسة، وقد بلغ حجم مجتمع البحث (١٦٤) فرداً علماً أن العينة غطت (١٠٩) فرداً وعلى نحو عشوائي، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وأكدت نتائج الدراسة ضعف الاهتمام بدراسة موضوع أولويات القيادة من قبل الباحثين في المجال التنظيمي ، كما أكدت أنه توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الإدارية بأبعادها وبين الكفاء الذاتية للعاملين .

قامت دراسة " García-Juan, et al , 2023 " باستكشاف العلاقة بين التمكين الإداري والأداء التنظيمي والدور الوسيط لثلاث نتائج للموظفين: الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي كمتغيرات سلوكية مرتبطة بالرفاهية السعيدة ، والقلق

الوظيفي كمتغير مرتبط بالرفاهية اللذنية ، وباستخدام منهجية متعددة المستويات مع بيانات عن الموظفين من ١٠٣ سلطات محلية لعام ٢٠١٦، أكدت نتائج الدراسة أن التمكين الإداري لا يؤثر على المتغيرات السلوكية ، لأن التمكين يساهم في الحد من القلق الوظيفي في الحكومات المحلية الإسبانية، وعلى وجه التحديد، تعد المعلومات والمكافآت أبعاد التمكين الإداري التي تساعد في الحد من مستويات القلق الوظيفي لدى الموظفين، وبالتالي تعزيز الأداء ، تشير هذه النتائج إلى أن مديري الحكومات المحلية يمكنهم تطبيق تقنيات مفيدة مثل نشر المعلومات حول أهداف المنظمة بين الموظفين أو دفع المكافآت لتحقيق الأهداف.

بينما تناولت دراسة " Shwartz-Asher, et al, 2023 " كيف ترتبط الموارد الشخصية ( أي الأمل والتفاؤل والكفاءة الذاتية والدعم الاجتماعي ) بالبناء التحفيزي للتمكين الإداري ، والذي بدوره يتنبأ بسلوكيات الموظفين (سلوك المواطن التنظيمي ، تقييم الأداء ، المشاركة الوظيفية ، الرضا عن الحياة ) ، وقد أجريت الدراسة على عينة من العاملين بدوام كلي وجزئي ن= ٢٥١ موظفا ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن متغيرات البحث ترتبط ببعضها البعض بشكل ملحوظ وإيجابي ، كما توصلت الدراسة إلى أهمية الدور المعدل - بشكل جزئي - بين الموارد الشخصية والتمكين الإداري .

أكدت دراسة " Ochoa Pacheco, et al , 2023 " على أهمية الدور المعدل للكفاءة الذاتية والالتزام العاطفي في العلاقة بين التمكين الإداري وأداء العمل ، تم جمع البيانات من ٣٥٧ موظفاً، تم اختبار الفرضيات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية وإجراءات التمهيد، أثبتت النتائج صحة العلاقات الارتباطية بين التمكين الإداري والكفاءة الذاتية والالتزام العاطفي وأداء العمل ، بالإضافة إلى ذلك، تم تأكيد تأثير الدور المعدل للكفاءة الذاتية والالتزام العاطفي، مما يؤكد على أهمية المتغيرات النفسية، مثل التمكين النفسي والالتزام العاطفي، للأفراد والمنظمات، كما أكدت الدراسة أن الشعور بالتمكين والالتزام العاطفي أمر ضروري لبناء علاقة طويلة الأمد بين الموظف والمنظمة.

هدفت دراسة " عبير كحلة ، ٢٠٢٤ " إلى التعرف على تأثير رأس المال النفسي التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفيات محل الدراسة، وطبقت الدراسة على أكبر عشرة مستشفيات بالقطاع العام المصري بمحافظة القاهرة والجيزة. وخلصت الدراسة إلى عديد من النتائج أهمها: أكدت الدراسة علي وجود تأثير لبعد الكفاءة الذاتية على الأداء الوظيفي للعاملين وفي ذلك دلالة علمية مؤداها أن الكفاءة الذاتية تعمل على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفيات محل الدراسة. كما أكدت الدراسة علي وجود تأثير لبعد التفاؤل على الأداء الوظيفي للعاملين. وفي ذلك دلالة علمية مؤداها أن التفاؤل في العمل يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ويخلق روح حب العمل لدى العاملين ويزيد من حالة الرضا الوظيفي بالمستشفيات محل الدراسة ، وأكدت الدراسة علي وجود تأثير لبعد الأمل على الأداء الوظيفي للعاملين. وأخيراً أكدت الدراسة علي وجود تأثير لبعد المرونة على الأداء الوظيفي للعاملين.

كان الهدف من دراسة " Kaharuddin, et al , 2024 " تحليل تأثير الكفاءة الذاتية والعدالة التنظيمية والتمكين النفسي على سلوك العمل الإبداعي للموظفين في البنوك الحكومية، تم الحصول على بيانات البحث من خلال أدوات التوثيق وتوزيع الاستبيانات عبر الإنترنت على ١٥٠ موظفًا في البنوك الحكومية، تم اختيارهم باستخدام أساليب العينة العمدية، وأظهرت النتائج أن الكفاءة الذاتية والتمكين النفسي كان لهما تأثير إيجابي على سلوك العمل الإبداعي للموظفين، بينما لا تؤثر العدالة التنظيمية بشكل ملحوظ على سلوك العمل الإبداعي، بالإضافة إلى ذلك، يجب أيضاً مراعاة جوانب الكفاءة الذاتية والتمكين النفسي لتشجيع سلوك العمل الإبداعي الأمثل، مما يساهم في تحسين الأداء لديهم .

من ناحية أخرى هدفت دراسة " Nimran, et al , 2024 " إلى شرح التأثير المباشر للتمكين الإداري على كفاءة الموظفين والالتزام التنظيمي، مع وجود ثقافة التعلم المؤسسي كمتغير، تم جمع البيانات من موظفي فرع PT. BRI Martadinata Malang وتحليلها باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية باستخدام

المربعات الجزئية الصغرى وبرنامج WarpPLS 6.0 ، ووفقاً لنتائج هذه الدراسة، فإن تمكين الموظفين له تأثير كبير على كفاءتهم والالتزام التنظيمي لديهم ، كما تعدل ثقافة التعلم التنظيمي تأثير تمكين الموظفين على الالتزام التنظيمي.

### تعقيب على الدراسات السابقة :

نخلص مما سبق أن موضوع التمكين الإداري على جانب كبير من الأهمية في البحوث المتخصصة في علم النفس الصناعي والتنظيمي ، خاصة وأنه له قدرة تنبؤية تظهر في عديد من السلوكيات المهنية ( الالتزام التنظيمي ، والرضا الوظيفي ، والإنتاجية المرتفعة مع جودة في الأداء ) وهذا ما لاحظناه في " نوال النادي ، ٢٠١٤ ؛ Shah, et al, 2019 ؛ رامز حسين ، ٢٠٢٠ ؛ هبه عباس ، ٢٠٢٢ " ، بينما ارتبط التمكين الإداري بمفاهيم أخرى كالكفاءة الذاتية والموارد الشخصية ( كالأمل والتفاؤل والدعم الاجتماعي ) مع تأكيدها على أهمية الدور الوسيط للتمكين الإداري في " هبه عباس ، ٢٠٢٢ ؛ Shwartz-Asher, et al, 2023 " ، في حين نبهنا كلا من " سلطان النوفل وصفاء العلي ، ٢٠٢٣ " على أهمية القيادة الإدارية وارتباطها بشكل إيجابي بالتمكين الإداري.

نلاحظ أيضاً أن أغلب الدراسات السابقة اعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بالتمكين الإداري ، بينما استخدم لكل من " هبه عباس ، ٢٠٢٢ ؛ Shwartz-Asher, et al, 2023 " مقياساً لقياس التمكين الإداري وآخر للكفاءة الذاتية الإدارية ، وهما اللذان اعتمدت عليهما الباحثة في تطوير أداة لقياس متغيراتها . كل دراسة من الدراسات السابقة تناولت مؤشراً سلوكياً مهنيًا واحدًا أو اثنين لا أكثر في توضيح أثر التمكين الإداري على العاملين ، بينما في دراسة " Shwartz-Asher, et al, 2023 " اعتمد مفهوم النتائج التنظيمية باعتباره مجموعة من السلوكيات المهنية الناتجة عن التمكين الإداري والكفاءة الذاتية ، وتناوله من أربع أبعاد ( المشاركة الوظيفية ، تقييم الأداء ، الرضا الوظيفي ، سلوك المواطنة التنظيمي ) وهو ما يتفق مع رؤية الباحثة في بحثها الحالي .

### (٧) فروض البحث:

في ضوء التحديد السابق لمشكلة البحث وأبعادها النظرية، وما تلاه من مسح للتراث النظري تم صياغة الفروض التالية لاختبار مدى صحتها ؛ **الفرض الرئيس:** يُعدّل التمكين الإداري العلاقة بين الكفاءة الذاتية والنتائج التنظيمية. يتصل بالفرض الرئيس السابق الفروض الفرعية التالية:

(١) توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري وكلاً من الكفاءة الذاتية والنتائج التنظيمية لدى عينة البحث.

(٢) توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الكفاءة الذاتية والنتائج التنظيمية لدى عينة البحث.

(٣) توجد فروق دالة إحصائياً بين أفراد العينة في الأداء على أدوات البحث (التمكين الإداري، والكفاءة الذاتية، والنتائج التنظيمية)، تعزى إلى متغيرات (النوع، والحالة الاجتماعية، والعمر).

### (٨) الإجراءات الميدانية للبحث:

(أ) **منهج البحث:** اعتمد البحث الحالي علي استخدام المنهج الوصفي المقارن، لاعتباره المنهج المناسب لطبيعة هذا البحث، من خلال جمع البيانات وتصنيفها، وتحليلها، واستخراج النتائج.

(ب) **إجراءات التطبيق:** في بداية الإجراءات الميدانية للبحث تم اتباع عدد من الإجراءات وهي:

- (١) تم تحديد عدد من شروط اختيار عينة البحث تمثلت في:
  - أ- أن تمثل عينة البحث موظفي الجهاز الإداري ببعض كليات جامعة سوهاج ممثلين لكلا الجنسين (الذكور، والإناث).
  - ب- أن تمثل عينة البحث شرائح متعددة من الموظفين وفق متغيرات (الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة في العمل، التعرض لعدد من دورات تدريبية).

٢) تم اتباع إجراءات التطبيق الإلكترونية من خلال "جوجل درايف" لشرح الهدف من البحث وكيفية الإجابة على المقاييس والتأكيد على سرية البيانات، وأهمية الاستجابة بدقة على أداة البحث.

### (ج) عينة البحث:

(١) **عينة البحث الاستطلاعية:** تم اختيار عينة البحث الاستطلاعية بطريقة عشوائية من موظفي بعض كليات جامعة سوهاج (الآداب والتربية والتجارة، والعلوم) ، بهدف التأكد من صلاحية أدوات البحث للتطبيق على العينة المستهدفة بالبحث، حيث تم تطبيق أدوات البحث على عينة مكونة من (٤٥ موظف) تم اختيارهم وفقاً لمتغير النوع والحالة الاجتماعية وعدد سنوات الخبرة والعمر، ممثلين لكلا الجنسين (ذكور، وإناث)، حيث بلغ المتوسط العمري لعينة البحث (٣٨,٩٨) بانحراف معياري قدره (١٠,٠٥).

جدول (١) البيانات الديمغرافية لعينة البحث الاستطلاعية

العمر		عدد سنوات الخبرة		النوع	
١٢	أقل من ٣٠ سنة	٨	أقل من ٥ سنوات	إناث	ذكور
١٤	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	٧	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٢٣	٢٢
١٤	من ٤٠ إلى ٥٠ سنة	١٤	من ١٠ إلى ١٥ سنة	الحالة الاجتماعية	
٥	من ٥٠ فأكثر	١٦	أكثر من ١٥ سنة	متزوج	اعزب
				٣٠	١٥

يوضح الجدول (١) الخصائص الديمغرافية للعينة الاستطلاعية حيث شملت العينة الاستطلاعية (٢٢) ذكور و(٢٣) إناث، موزعين (١٥ اعزب، و ٣٠ متزوج)، منهم (٨) كانت خبرتهم الإدارية أقل من ٥ سنوات، و(٧) خبرتهم من ٥ إلى ١٠ سنوات، و(١٤) خبرتهم الإدارية من ١٠ إلى ١٥ سنة، أما ما زادت خبرتهم عن ١٥ سنة بلغ عددهم (١٦) فرد، وشملت العينة من حيث العمر (١٢) فرد عمرهم اقل من ٣٠ سنة، وعدد (١٤) فرد من ٣٠ إلى اقل من ٤٠ سنة، ومن ٤٠ إلى ٥٠ سنة كان عددهم (١٤) فرد، والفتة العمرية من ٥٠ سنة فأكثر بلغ عددها (٥) أفراد.

(٢) **عينة البحث الأساسية:** تم اختيار عينة البحث الأساسية بطريقة عشوائية من موظفي بعض كليات جامعة سوهاج تم اختيارهم وفقاً لمتغير النوع والحالة الاجتماعية

وعدد سنوات الخبرة والعمر، حيث تم تطبيق أدوات البحث بعد التأكد من خصائصها السيكومترية على عينة مكونة من (١٠٠ فرد)، ممثلين لكلا الجنسين (ذكور، وإناث) وبلغ المتوسط العمري لعينة البحث (٣٩,٧٩) بانحراف معياري قدره (٩,٢٩) .

جدول (٢) البيانات الديمغرافية لعينة البحث الأساسية

العمر		عدد سنوات الخبرة		النوع	
٢٠	أقل من ٣٠ سنة	١٥	أقل من ٥ سنوات	إناث	ذكور
٣٦	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	١٥	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٤٥	٥٥
٣٥	من ٤٠ إلى ٥٠ سنة	٣٣	من ١٠ إلى ١٥ سنة	الحالة الاجتماعية	
٩	من ٥٠ فأكثر	٣٧	أكثر من ١٥ سنة	متزوج	اعزب
				٦٦	٣٤

يوضح الجدول (١) الخصائص الديمغرافية للعينة الأساسية حيث شملت العينة الأساسية (٥٥) ذكور و(٤٥) إناث، موزعين (٣٤ اعزب، و٦٦ متزوج)، منهم (١٥) كانت خبرتهم الإدارية أقل من ٥ سنوات، و(١٥) خبرتهم من ٥ إلى ١٠ سنوات، و(٣٣) خبرتهم الإدارية من ١٠ إلى ١٥ سنة، أما ما زادت خبرتهم عن ١٥ سنة بلغ عددهم (٣٧) فرد، وشملت العينة من حيث العمر (٢٠) فرد عمرهم اقل من ٣٠ سنة، وعدد (٣٦) فرد من ٣٠ إلى اقل من ٤٠ سنة، ومن ٤٠ إلى ٥٠ سنة كان عددهم (٣٥) فرد، والفئة العمرية من ٥٠ سنة فأكثر بلغ عددها (٩) أفراد.

(د) أدوات البحث: اعتمدت الباحثة في الجانب الإجرائي من البحث الحالي علي تطبيق ثلاثة مقاييس وهي (التمكين الإداري، والكفاءة الذاتية الوظيفية، ونتائج التنظيمية) وهي من تطوير الباحثة اعتمادا على عدد من المقاييس التراث النظري في مجال علم النفس التنظيمي.

(أولاً) مقياس التمكين الإداري: انطلقاً من تعدد الدراسات السابقة في مجال التمكين الإداري الذي يعد مجالاً حديثاً في بحوث علم النفس الصناعي عامة والبحوث الإدارية خاصة وبالاستناد إلى الاطار النظري الذي أشرنا إليه سابقاً ؛ فقد اعتمدت الباحثة على الاستعانة بدراسة كل من "Ochoa Pacheco, et al, 2023; Shwartz- Asher, et al , 2023 ؛ هبه عباس ، ٢٠٢٣" لتطوير مقياس لقياس "التمكين

الإداري" يتفق مع ما تنتبناه الباحثة من مفهوم وعوامل تحدد التمكين الإداري ، وحددت الباحثة مفهومه إجرائياً بأنه " مصطلح إداري يدل على مدى مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار وصنعه مع منحهم مزيد من الصلاحيات والمسؤوليات مما يعني منحهم جزءا من الأدوار القيادية بالمؤسسة ، وهذا يترتب عليه شعورهم بالانتماء والالتزام عاطفيا وإداريا نحو المؤسسة ، وذلك في ضوء ما تعبر عنه فقرات الأداة المستخدمة في البحث الحالي "

وفي ضوء هذا التعريف والدراسات السابقة وآراء الباحثين والعينة المستخدمة احتوى المقياس على ٣٠ فقرة موزعة على خمس أبعاد هي ( تفويض السلطة، فرق العمل ، التدريب والتعلم ، الاتصال الفعال ، التحفيز ) بواقع ٦ فقرات في كل بعد من الأبعاد الخمسة ، ولا يحتوي المقياس على أي فقرات سلبية ، ويصحح المقياس من ١ - ٥ طبقا لمقياس ليكرت .

**الخصائص السيكومترية لمقياس التمكين الإداري:** تم التحقق من الخصائص السيكومترية لمقياس التمكين الإداري من خلال الطرق التالية:

(أ) **الاتساق الداخلي لمقياس التمكين الإداري:** تم حساب الاتساق الداخلي لمقياس

التمكين الإداري، من خلال الإجراءات التالية:

(١) حساب معاملات ارتباط فقرات المقياس بالدرجة الكلية للمقياس بعد حذف درجة الفقرة من الدرجة الكلية للمقياس، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٣) درجة ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس

رقم الفقرة	الارتباط بالدرجة الكلية للمقياس	رقم الفقرة	الارتباط بالدرجة الكلية للمقياس	رقم الفقرة	الارتباط بالدرجة الكلية للمقياس
١	**٠.٤٠٧	١١	**٠.٤٩٣	٢١	**٠.٦٦٨
٢	*٠.٣١٤	١٢	**٠.٦٥٤	٢٢	**٠.٣٧٦
٣	**٠.٦٨٨	١٣	**٠.٦٥٠	٢٣	٠.٠٠٠
٤	*٠.٣١٢	١٤	**٠.٦٧٣	٢٤	**٠.٦٥٩
٥	*٠.٣٢٨	١٥	**٠.٥٣٧	٢٥	**٠.٧٥٥
٦	**٠.٤٤٩	١٦	**٠.٦٥٠	٢٦	**٠.٦١٢
٧	**٠.٦١٢	١٧	**٠.٥٦٣	٢٧	**٠.٤٨٦

رقم الفقرة	الارتباط بالدرجة الكلية للمقياس	رقم الفقرة	الارتباط بالدرجة الكلية للمقياس	رقم الفقرة	الارتباط بالدرجة الكلية للمقياس
٨	** ٠.٥٩٦	١٨	** ٠.٦٢٥	٢٨	** ٠.٦٣٠
٩	** ٠.٤١٨	١٩	** ٠.٨٠٧	٢٩	** ٠.٦٤٧
١٠	** ٠.٧١١	٢٠	** ٠.٦٢٦	٣٠	** ٠.٦٧٤

بناءً على ما أسفر عنه الجدول (٣) يتضح تحقيق فقرات المقياس نسبة الارتباط المحققة للدلالة الإحصائية، وتحقيقها لمحك "جالتون Galton" (٠,٣٠) لقبول الفقرة بالمقياس باستثناء الفقرة رقم (٢٣) حيث تم حذفها من الصورة النهائية للمقياس، بما يعطي الثقة لتطبيق المقياس على العينة الحالية.

(٢) حساب معاملات ارتباط فقرات كل بُعد من أبعاد المقياس بالدرجة الكلية للبُعد ذاته بعد حذف درجة الفقرة من الدرجة الكلية للبُعد، وكانت النتائج كالآتي:

جدول (٤) درجة ارتباط الدرجة الفرعية لكل فقرة بالدرجة الكلية للبُعد

رقم الفقرة	الارتباط بالدرجة الكلية للبُعد	رقم الفقرة	الارتباط بالدرجة الكلية للبُعد	رقم الفقرة	الارتباط بالدرجة الكلية للبُعد
		١٢	** ٠.٦٥٨	٢٥	** ٠.٦٧٠
١	** ٠.٦٧١	١٣	** ٠.٦٧٥	(٥) التحفيز	
٢	** ٠.٤٣٢	١٤	** ٠.٧٥٨	٦	* ٠.٣٦١
٣	** ٠.٧٨٩	(٣) التدريب والتعلم		١٦	** ٠.٦٦٩
٤	** ٠.٤٥٧	١٥	** ٠.٧٤٩	٢٣	** ٠.٦٥٩
٥	** ٠.٥٨٨	١٧	** ٠.٧٨٧	٢٤	** ٠.٧٦٠
٧	** ٠.٦٨٣	١٨	** ٠.٧٥٥	٢٦	** ٠.٦١٣
		١٩	** ٠.٧٤٢	٢٧	** ٠.٧٢٥
		(٢) فريق العمل		٢٨	** ٠.٧٧٢
٨	** ٠.٦٧٨	(٤) الاتصال الفعال		٢٩	** ٠.٨١٤
٩	** ٠.٥١٨	٢٠	** ٠.٧٨٦		
١٠	** ٠.٧٩٢	٢١	** ٠.٧٠٣		
١١	** ٠.٧٢٠	٢٢	** ٠.٦١٤		

بناءً على ما أسفر عنه الجدول (٤) يتضح تحقيق فقرات المقياس نسبة الارتباط المحققة للدلالة الإحصائية، وتحقيقها لمحك "جالتون Galton" (٠,٣٠) لقبول الفقرة بالمقياس، بما يعطي الثقة لتطبيق المقياس على العينة الحالية.

(٣) حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية للمقياس، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٥) معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية

م	الاختبار الفرعي	م-ع-ر	
		الانحراف المعياري	نسبة الارتباط
١	تفويض السلطة	٢.١٨	٠.٦٩٨**
٢	فريق العمل	٢.٩٧	٠.٨٧٠**
٣	التدريب والتعلم	٢.٠٣	٠.٨٢٥**
٤	الاتصال الفعال	١.٨١	٠.٧١٠**
٥	التحفيز	٣.٦٣	٠.٩١٤**

يتضح من الجدول (٥) وجود ارتباطات دالة بين درجة الأبعاد الفرعية، والدرجة الكلية للمقياس مما يعطي ثقة في تطبيقه.

(ب) صدق المقارنة الطرفية: يُعبر صدق المقارنة الطرفية عن مدى قدرة المقياس على التمييز بين الأفراد في السمة التي يتصدى لقياسها، وقد اعتمدت الباحثة على معيار (الخبرة) لتحديد فئات المقارنة (الفئة العليا: أكثر من ١٥ سنة في العمل، الفئة الدنيا: أقل من ٥ سنوات في العمل) لترتيب العينة الاستطلاعية (ن=٤٥) حيث بلغ عدد الفئة العليا (ن=٩) والفئة الدنيا (ن=٨)، وفيما يلي توضيح لتلك النتائج:

جدول (٦) قيم (ت) للصدق التمييزي لمقياس التمكين الإداري (ن=١٧)

الاختبار	المجموعة	م	ع	د/ح	قيمة (ت)	الدلالة
تفويض السلطة	الفئة العليا	١٦.٢٢	١.٤٨	١٥	٥.٩٩**	دال عند مستوى ٠.٠١ في اتجاه الفئة العليا
	الفئة الدنيا	١١.٦٢	١.٦٨			
فريق العمل	الفئة العليا	١٨.٨٩	١.٠٥	١٥	٨.٤١**	دال عند مستوى ٠.٠١ في اتجاه الفئة العليا
	الفئة الدنيا	١١.٣٧	٢.٤٤			
التدريب والتعلم	الفئة العليا	١١.١١	١.٢٧	١٥	٩.٠٣**	دال عند مستوى ٠.٠١ في اتجاه

الاختبار	المجموعة	م	ع	د/ح	قيمة (ت)	الدلالة
الاتصال الفعال	الفئة الدنيا	٦.٢٥	٠.٨٩	١٥	** ٨.٣٢	دال عند مستوى ٠.٠١ في اتجاه الفئة العليا
	الفئة العليا	١١.٢٢	٠.٩٧			
	الفئة الدنيا	٧.٧٥	٠.٧١			
التحفيز	الفئة العليا	٢١.٧٨	١.٣٩	١٥	** ١٠.٣٠	دال عند مستوى ٠.٠١ في اتجاه الفئة العليا
	الفئة الدنيا	١٢.٥٠	٢.٢٧			
المقياس الكلي	الفئة العليا	٧٩.٢٢	٢.٣٣	١٥	** ١٥.٩٢	دال عند مستوى ٠.٠١ في اتجاه الفئة العليا
	الفئة الدنيا	٤٩.٥٠	٥.٠٤			

ينضح من الجدول (٦) وجود فروق دالة إحصائية بين الفئة العليا من حيث الخبرة والفئة الدنيا من حيث الخبرة، بما يشير إلى تمتع المقياس بالقدرة على التمييز بين فئتي البحث من حيث الخبرة، وهو مؤشر جيد لصدق المقياس.

(ج) ثبات المقياس: تم حساب ثبات مقياس التمكين الإداري، بالطرق التالية:

(أ) طريقة ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha**: تم حساب ثبات مقياس التمكين الإداري وأبعاده الفرعية، باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ ضمن حزمة البرامج الإحصائية المعروفة باسم SPSS، وفيما يلي توضيح لتلك النتائج:

جدول (٧) معاملات ثبات لمقياس التمكين الإداري

المتغيرات	معامل ثبات ألفا كرونباخ	نسبة التباين المشترك	معامل الاغتراب
تفويض السلطة	٠.٧١٥	٠.٥١١	٠.٤٨٩
فريق العمل	٠.٨١٤	٠.٦٦٣	٠.٣٣٧
التدريب والتعلم	٠.٧٤٥	٠.٥٥٥	٠.٤٤٥
الاتصال الفعال	٠.٧١٤	٠.٥٠٩	٠.٤٩١
التحفيز	٠.٨٣١	٠.٦٩٠	٠.٣١٠
المقياس الكلي	٠.٩١٧	٠.٨٤١	٠.١٥٩

وفق رأي "فيرنون" (Vernon, et al, 2010, 113- 118)، فإن معاملات الثبات السابقة جيدة ومقبولة للتطبيق، حيث أشار "فيرنون" إلى أن معامل الثبات يُعد جيداً إذا كان نسبة التباين المشترك أكبر من ٠.٥٠%، وقيمة الخطأ الموضحة بمعامل الاغتراب أقل من ٠.٥٠%.

(ب) معامل ثبات التجزئة النصفية **Split-Half Coefficient**: تم حساب ثبات التجزئة النصفية (فردى- زوجي) لبنود مقياس التمكين الإداري وأبعاده الفرعية، وتصحيح الطول باستخدام معادلة سييرمان - براون، وفيما يلي توضيح لتلك النتائج:

جدول (٨) معامل ثبات التجزئة النصفية لمقياس التمكين الإداري

معامل ثبات التجزئة النصفية		المتغيرات
قبل تصحيح الطول	بعد تصحيح الطول	
٠.٥١١	٠.٦٧٧	تفويض السلطة
٠.٧٠٥	٠.٨٢٧	فريق العمل
٠.٥١٦	٠.٦٨٤	التدريب والتعلم
٠.٥٢٤	٠.٦٨٨	الاتصال الفعال
٠.٦٠٤	٠.٧٥٣	التحفيز
٠.٨٠٥	٠.٨٩٢	المقياس الكلي

يتضح من جدول (٨) تمتع مقياس التمكين الإداري بدرجة ثبات جيدة بعد تصحيح الطول.

### (ثانياً) مقياس الكفاءة الذاتية الإدارية:

اتبعت الباحثة الخطوات السابق ذكرها - في مقياس التمكين الإداري - في هذا المقياس اعتماداً على دراسة كل من "عبد الكريم الحميدي وعلي البلوي ، ٢٠١٨ ؛ Ochoa Pacheco, et al, 2023; Shwartz-Asher, et al , 2023 " لتطوير مقياس لقياس "الكفاءة الذاتية التنظيمية" يتفق مع ما تتبناه الباحثة من مفهوم وعوامل تحدد الكفاءة الذاتية التنظيمية ، وحددت الباحثة مفهومها إجرائياً بأنه " بأنها قدرة الفرد ذاتياً على مواجهة المواقف الجديدة بالنسبة له في محيط العمل مما يتيح له اختبار اعتقاداته الذاتية عن نفسه وتأكيد مهاراته وخبراته المهنية في بيئة العمل وبما يتناسب مع أهداف المؤسسة ، وذلك في ضوء ما تعبر عنه فقرات الأداة المستخدمة في البحث الحالي " ؛ واحتوى المقياس على ١٥ فقرة موزعة على ثلاث أبعاد ( الكفاءة الفردية الاجتماعية ، الكفاءة الاستراتيجية ، الكفاءة التنظيمية)، ويصحح أيضاً المقياس من ١ - ٣ طبقاً لمقياس ليكرت ( نعم - ينطبق إلى حد ما - لا ) .

**الخصائص السيكومترية لمقياس الكفاءة الذاتية الإدارية:** تم التحقق من الخصائص السيكومترية لمقياس الكفاءة الذاتية التنظيمية من خلال الطرق التالية:

(أ) **الاتساق الداخلي لمقياس الكفاءة الذاتية الإدارية:** تم حساب الاتساق الداخلي لمقياس الكفاءة الذاتية التنظيمية، من خلال الإجراءات التالية:

(١) حساب معاملات ارتباط فقرات المقياس بالدرجة الكلية للمقياس بعد حذف درجة الفقرة من الدرجة الكلية للمقياس، وكانت النتائج كالآتي:

جدول (٩) درجة ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس

الارتباط بالدرجة الكلية للمقياس	رقم الفقرة						
** ٠.٧٥٠	١٩	** ٠.٦٨١	١٣	* ٠.٣٠٦	٧	** ٠.٧٦٩	١
* ٠.٣٧١	٢٠	* ٠.٣٥٨	١٤	** ٠.٥٧٣	٨	** ٠.٧٥٩	٢
** ٠.٤٠٢	٢١	٠.٦١٥	١٥	** ٠.٦٨٥	٩	** ٠.٧٥٢	٣
** ٠.٦٦٢	٢٢	٠.٠٨٤	١٦	٠.٠٤٤	١٠	٠.٠٠٧	٤
** ٠.٦١٥	٢٣	** ٠.٥٩٩	١٧	* ٠.٣٠٦	١١	** ٠.٥٢٩	٥
		** ٠.٨٢٦	١٨	** ٠.٥٥٩	١٢	** ٠.٨٣٨	٦

بناءً على ما أسفر عنه الجدول (٩) يتضح تحقيق فقرات المقياس نسبة الارتباط المحققة للدلالة الإحصائية، وتحقيقها لمحك "جالتون Galton" (٠,٣٠) لقبول الفقرة بالمقياس باستثناء الفقرات أرقام (٤، ١٠، ١٦) حيث تم حذفها من الصورة النهائية للمقياس.

(٢) حساب معاملات ارتباط فقرات كل بُعد من أبعاد المقياس بالدرجة الكلية للبُعد ذاته بعد حذف درجة الفقرة من الدرجة الكلية للبُعد، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١٠) درجة ارتباط الدرجة الفرعية لكل فقرة بالدرجة الكلية للبُعد

الارتباط بالدرجة الكلية للبُعد	رقم الفقرة	الارتباط بالدرجة الكلية للبُعد	رقم الفقرة	الارتباط بالدرجة الكلية للبُعد	رقم الفقرة
(٣) الكفاءة الاجتماعية		(٢) الكفاءة الاستراتيجية		(١) الكفاءة التنظيمية	
** ٠.٤٣٣	٤	** ٠.٨٣٦	٥	** ٠.٧٩٧	١
** ٠.٦٦٨	٦	** ٠.٧٥٧	٨	** ٠.٨٢٣	٢
** ٠.٥٩٦	٧	** ٠.٥٩٠	١٠	** ٠.٧٤٨	٣
* ٠.٣٤٠	١٢	** ٠.٦٨٢	١٤	** ٠.٤٣٨	٩
** ٠.٥٠٦	١٣	** ٠.٤٨٧	١٨	** ٠.٨٠١	١١
** ٠.٥٤٧	١٧	** ٠.٦١٦	١٩	** ٠.٨٢٧	١٥
		** ٠.٦٦٤	٢٠	** ٠.٧٨٦	١٦

يتضح من الجدول (١٠) وجود نسبة ارتباط محققة للدلالة الإحصائية بين الفقرة والدرجة الكلية للبُعد المنتمية له، وتحقيقها لمحك "جالتون Galton" (٠.٣٠)، مما يُعطي الثقة في تطبيق المقياس.

(٣) حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للبُعد والدرجة الكلية للمقياس الكلي، وفيما يلي توضيح لتلك النتائج:

جدول (١١) معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية

م	الاختبار الفرعي	م - ع - ر	
		الانحراف المعياري	المتوسط
١	الكفاءة التنظيمية	٣.٤٨	٢٩.٢٧
٢	الكفاءة الاستراتيجية	٣.٩٢	٢٧.٩١
٣	الكفاءة الاجتماعية	٢.١٩	٢١.٢٤

يوضح الجدول (١١) وجود ارتباطات دالة بين درجة الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس مما يعطي ثقة في تطبيقه.

(ب) **صدق المقارنة الطرفية:** اعتمدت الباحثة على معيار (الخبرة) لتحديد فئات المقارنة (الفئة العليا: أكثر من ١٥ سنة في العمل، الفئة الدنيا: أقل من ٥ سنوات في العمل) لترتيب العينة الاستطلاعية (ن= ٤٥) حيث بلغ عدد الفئة العليا (ن=٩) والفئة الدنيا (ن=٨)، وفيما يلي توضيح لتلك النتائج:

جدول (١٢) قيم (ت) للصدق التمييزي لمقياس الكفاءة الذاتية التنظيمية (ن= ١٧)

الاختبار	المجموعة	م	ع	د/ح	قيمة (ت)	الدلالة
الكفاءة التنظيمية	الفئة العليا	٣٤.١٧	٠.٧٥	١٥	** ١٠.١٥	دال عند مستوى ٠.٠١ في اتجاه الفئة العليا
	الفئة الدنيا	٢٦.١٥	٢.٠٥			
الكفاءة الاستراتيجية	الفئة العليا	٣٣.٣٣	٠.٨٢	١٥	** ١١.٢٧	دال عند مستوى ٠.٠١ في اتجاه الفئة العليا
	الفئة الدنيا	٢٤.٦٥	١.٩٨			
الكفاءة الاجتماعية	الفئة العليا	٢٤.٦٧	١.٠٣	١٥	** ٦.٥١	دال عند مستوى ٠.٠١ في اتجاه الفئة العليا
	الفئة الدنيا	٢٠.٠٥	١.٦٧			
المقياس الكلي	الفئة العليا	٩٢.١٧	١.٧٢	١٥	** ١٢.٠٥	دال عند مستوى ٠.٠١ في اتجاه الفئة العليا
	الفئة الدنيا	٧٠.٨٥	٤.٦١			

ينتضح من الجدول (١٢) وجود فروق دالة إحصائية بين الفئة العليا من حيث الخبرة والفئة الدنيا من حيث الخبرة، بما يشير إلى تمتع المقياس بالقدرة على التمييز بين فئتي البحث من حيث الخبرة، وهو مؤشر جيد لصدق المقياس.

(ج) **ثبات المقياس:** تم حساب ثبات مقياس الكفاءة الذاتية الإدارية ، بالطرق التالية:

(أ) **طريقة ألفا كرونباخ :** تم حساب ثبات مقياس الكفاءة الذاتية التنظيمية وأبعاده الفرعية، باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ ضمن حزمة البرامج الإحصائية المعروفة باسم SPSS، وفيما يلي توضيح لتلك النتائج:

جدول (١٣) معاملات ثبات لمقياس الكفاءة الذاتية الإدارية

المتغيرات	معامل ثبات ألفا كرونباخ	نسبة التباين المشترك	معامل الاغتراب
الكفاءة التنظيمية	٠.٨٤٥	٠.٧١٤	٠.٢٨٦
الكفاءة الاستراتيجية	٠.٧٤٩	٠.٥٦١	٠.٤٣٩
الكفاءة الاجتماعية	٠.٧٢٥	٠.٥٢٦	٠.٤٧٤
المقياس الكلي	٠.٨١٤	٠.٦٦٢	٠.٣٣٨

وفق رأي فيرنون (Vernon, et al, 2010, 113- 118)، فإن معاملات الثبات السابقة جيدة ومقبولة للتطبيق، حيث يشير فيرنون إلى أن معامل الثبات يُعد جيداً إذا كان نسبة التباين المشترك أكبر من ٥٠،٥٠%، وقيمة الخطأ الموضحة بمعامل الاغتراب أقل من ٥٠،٥٠%.

(ب) **معامل ثبات التجزئة النصفية:** تم حساب ثبات التجزئة النصفية (فردى- زوجي) لبنود مقياس الكفاءة الذاتية التنظيمية وأبعاده الفرعية، وتصحيح الطول باستخدام معادلة سببرمان - براون، وفيما يلي توضيح لتلك النتائج:

جدول (١٤) معاملات ثبات التجزئة النصفية لمقياس الكفاءة الذاتية التنظيمية

المتغيرات	معامل ثبات التجزئة النصفية	
	قبل تصحيح الطول	بعد تصحيح الطول
الكفاءة التنظيمية	٠.٧٠١	٠.٨٢٤
الكفاءة الاستراتيجية	٠.٥٧١	٠.٧٢٧
الكفاءة الاجتماعية	٠.٧٢١	٠.٨٣٨
المقياس الكلي	٠.٧١٣	٠.٨٣٢

يتضح من جدول (١٤) تمتع مقياس الكفاءة الذاتية التنظيمية بدرجة ثبات جيدة بعد تصحيح الطول.

### ثالثاً) مقياس النتائج التنظيمية:

يعد مصطلح النتائج التنظيمية مصطلحاً شاملاً لكافة النتائج الإيجابية والسلبية في بيئة العمل، وبعد مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة، كانت دراسة " Shwartz-Asher, et al , 2023 " هو الأساس الذي اعتمدت عليه الباحثة

في بناء مقياسها ، وقامت بترجمة بعض العبارات التي يقيس من خلالها بعد النتائج التنظيمية في دراسته ، فقد كان المقياس في تلك الدراسة يشمل الأبعاد التالية " المشاركة الوظيفية ، الرضا عن الحياة الوظيفية ، تقييم الأداء ، سلوك المواطنة التنظيمي " ، وكان لكل بعد حوالي من ٥-٧ فقرات نقيسه ، ومن ثم ترجمت الباحثة تلك الفقرات واستعانت ببعضها بما يتفق مع بيئتنا العربية ، وبما يتفق مع العينة المستخدمة ، وبذلك عرفت الباحثة النتائج التنظيمية بأنه " مجموعة من السلوكيات المهنية التي تعبر عن مدى تطور حياة الفرد مهنيا وكذلك تطور مؤسسته مهنيا سواء كان إيجابياً أو سلبياً ، وذلك في ضوء الدرجة التي يحصل عليها الفرد في الأداة المستخدمة " ، وتكون المقياس في صورته النهائية من ٢٠ فقرة موزعة كالتالي :

( المشاركة في العمل فقراته { ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ } ، تقييم الأداء فقراته { ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩ } ، سلوك المواطنة التنظيمي فقراته { ١٠ ، ١١ ، ١٢ ، ١٣ ، ١٤ ، ١٥ ، ١٦ ، ١٧ ، ١٨ } ، الرضا عن الحياة الوظيفية فقراته { ١٩ ، ٢٠ } ) ، ويصحح المقياس وفقا لطريقة ليكرت ( ١-٥ ) ولا توجد عبارات سلبية .

**الخصائص السيكومترية لمقياس النتائج التنظيمية:** تم التحقق من الخصائص السيكومترية لمقياس النتائج التنظيمية من خلال الطرق التالية:

(أ) **الاتساق الداخلي لمقياس النتائج التنظيمية:** تم حساب الاتساق الداخلي لمقياس النتائج التنظيمية، من خلال الإجراءات التالية:

(١) حساب معاملات ارتباط فقرات المقياس بالدرجة الكلية للمقياس بعد حذف درجة الفقرة من الدرجة الكلية للمقياس، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١٥) درجة ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس

الارتباط بالدرجة الكلية للمقياس	رقم الفقرة						
** ٠.٤٢٩	١٦	** ٠.٦٥٦	١١	** ٠.٧٢٨	٦	** ٠.٥٨٥	١
** ٠.٧١١	١٧	* ٠.٣٤١	١٢	** ٠.٥٩٦	٧	** ٠.٥٢٨	٢

الارتباط بالدرجة الكلية للمقياس	رقم الفقرة						
** ٠.٧٤٢	١٨	* ٠.٣٥٠	١٣	** ٠.٦٢٩	٨	* ٠.٣٣٤	٣
** ٠.٦٦٤	١٩	* ٠.٣٥٤	١٤	** ٠.٥٤١	٩	** ٠.٦٩٣	٤
** ٠.٦٨٩	٢٠	** ٠.٥٨٠	١٥	** ٠.٦٩٠	١٠	** ٠.٦٤٤	٥

بناءً على ما أسفر عنه الجدول (١٥) يتضح تحقيق فقرات المقياس نسبة الارتباط المحققة للدلالة الإحصائية، وتحقيقها لمحك "جالتون Galton" (٠,٣٠) لقبول الفقرة بالمقياس، مما يُعطي الثقة في تطبيق المقياس.

(٢) حساب معاملات ارتباط فقرات كل بُعد من أبعاد المقياس بالدرجة الكلية للبُعد ذاته بعد حذف درجة الفقرة من الدرجة الكلية للبُعد، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١٦) درجة ارتباط الدرجة الفرعية لكل فقرة بالدرجة الكلية للبُعد

الارتباط بالدرجة الكلية للبُعد	رقم الفقرة						
(٤) الرضا عن الحياة الوظيفية		(٣) سلوك المواطنة التنظيمي		(٢) الأداء الوظيفي		(١) المشاركة في العمل	
** ٠.٧٠٠	١٠	** ٠.٥٧٠	١٣	** ٠.٦٩٢	٥	** ٠.٧٦١	١
** ٠.٦٧٧	١١	** ٠.٥٤٦	١٤	** ٠.٧٤٧	٦	** ٠.٦٧٧	٢
** ٠.٦١٩	١٢	** ٠.٧٣٥	١٥	** ٠.٥٩٣	٧	** ٠.٥٢٨	٣
** ٠.٨١٨	١٩	* ٠.٣٢٣	١٦	** ٠.٧٧٤	٨	** ٠.٨١٧	٤
** ٠.٨٥٧	٢٠	** ٠.٧٣٨	١٧	** ٠.٧١٦	٩		
		** ٠.٧٠٨	١٨				

يتضح من الجدول (١٦) وجود نسبة ارتباط محققة للدلالة الإحصائية بين الفقرة والدرجة الكلية للبُعد المنتمية له، وتحقيقها لمحك "جالتون Galton" (٠,٣٠)، مما يُعطي الثقة في تطبيق المقياس.

### (3) حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية للمقياس

الكلية، وفيما يلي توضيح لتلك النتائج:

جدول (17) معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية

م	الاختبار الفرعي	م-ع-ر	
		الانحراف المعياري	المتوسط
1	المشاركة في العمل	٢.٤٣	١٥.٦٩
2	الأداء الوظيفي	٣.٤٦	١٨.٩٨
3	سلوك المواطنة التنظيمي	٣.٤٨	٢٤.٠٠
4	الرضا عن الحياة الوظيفية	٣.٩٤	١٧.٤٠

يوضح الجدول (17) وجود ارتباطات دالة بين درجة الأبعاد الفرعية والدرجة

الكلية للمقياس مما يعطي ثقة في تطبيقه.

(ب) صدق المقارنة الطرفية: اعتمدت الباحثة على معيار (الخبرة) لتحديد فئات

المقارنة (الفئة العليا: أكثر من 15 سنة في العمل، الفئة الدنيا: أقل من 5 سنوات في

العمل) لترتيب العينة الاستطلاعية (ن=45) حيث بلغ عدد الفئة العليا (ن=9) والفئة

الدنيا (ن=8)، وفيما يلي توضيح لتلك النتائج:

جدول (18) قيم (ت) للصدق التمييزي لمقياس النتائج التنظيمية (ن=17)

الاختبار	المجموعة	م	ع	د/ح	قيمة (ت)	الدلالة
المشاركة في العمل	الفئة العليا	١٦.٨٩	١.٨٣	١٥	* ٢.٤٠	دال عند مستوى ٠.٠٥ في اتجاه الفئة العليا
	الفئة الدنيا	١٤.٧٥	١.٨٣			
الأداء الوظيفي	الفئة العليا	١٩.٦٧	٣.٣٢	١٥	* ٢.٦٨	دال عند مستوى ٠.٠٥ في اتجاه الفئة العليا
	الفئة الدنيا	١٥.٧٥	٢.٦٠			
سلوك المواطنة التنظيمي	الفئة العليا	٢٦.١١	٢.٠٣	١٥	** ٥.٢٢	دال عند مستوى ٠.٠١ في اتجاه الفئة العليا
	الفئة الدنيا	١٩.٧٥	٢.٩٦			
الرضا عن الحياة الوظيفية	الفئة العليا	٢٠.٧٨	١.٥٦	١٥	** ٤.٩٧	دال عند مستوى ٠.٠١ في اتجاه الفئة العليا
	الفئة الدنيا	١٣.٧٥	٣.٩٢			
المقياس الكلي	الفئة العليا	٨٣.٠٠	٧.٢١	١٥	** ٥.٣٢	دال عند مستوى ٠.٠١ في اتجاه الفئة العليا
	الفئة الدنيا	٦٤.٠٠	٧.٥٠			

يتضح من الجدول (١٨) وجود فروق دالة إحصائية بين الفئة العليا من حيث الخبرة والفئة الدنيا من حيث الخبرة، بما يشير إلى تمتع المقياس بالقدرة على التمييز بين فئتي البحث من حيث الخبرة، وهو مؤشر جيد لصدق المقياس.

(ج) **ثبات المقياس:** تم حساب ثبات مقياس النتائج التنظيمية، بالطرق التالية:

(أ) **طريقة ألفا كرونباخ:** تم حساب ثبات مقياس النتائج التنظيمية وأبعاده الفرعية، باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ ضمن حزمة البرامج الإحصائية المعروفة باسم spss، وفيما يلي توضيح لتلك النتائج:

جدول (١٩) معاملات ثبات لمقياس النتائج التنظيمية

المتغيرات	معامل ثبات ألفا كرونباخ	نسبة التباين المشترك	معامل الاغتراب
المشاركة في العمل	٠.٧٦٢	٠.٥٨١	٠.٤١٩
الأداء الوظيفي	٠.٧٣٩	٠.٥٤٦	٠.٤٥٤
سلوك المواطنة التنظيمي	٠.٦٧٧	٠.٤٥٨	٠.٥٤٢
الرضا عن الحياة الوظيفية	٠.٧٧١	٠.٥٩٤	٠.٤٠٦
المقياس الكلي	٠.٨٨٠	٠.٧٧٤	٠.٢٢٦

وفق رأي "فيرنون (Vernon, et al, 2010, 113- 118)، فإن معاملات الثبات السابقة جيدة ومقبولة للتطبيق بالرغم من أن معامل اغتراب بُعد سلوك المواطنة التنظيمي اعلى من ٥٠% إلا أن المقياس الكلي محقق للدلالة الإحصائية، حيث يشير فيرنون إلى أن معامل الثبات يُعد جيداً إذا كان نسبة التباين المشترك أكبر من ٥٠.٥٠%، وقيمة الخطأ الموضحة بمعامل الاغتراب أقل من ٥٠.٥٠%.

(ب) **معامل ثبات التجزئة النصفية:** تم حساب ثبات التجزئة النصفية (فردى- زوجي) لبنود مقياس النتائج التنظيمية وأبعاده الفرعية، وتصحيح الطول باستخدام معادلة سبيرمان - براون، وفيما يلي توضيح لتلك النتائج:

جدول (٢٠) معامل ثبات التجزئة النصفية لمقياس النتائج التنظيمية

معامل ثبات التجزئة النصفية		المتغيرات
بعد تصحيح الطول	قبل تصحيح الطول	
٠.٧٥٠	٠.٦٠٤	المشاركة في العمل
٠.٧٧٧	٠.٦٣٥	الأداء الوظيفي
٠.٧٠٨	٠.٥٧٨	سلوك المواطنة التنظيمي
٠.٧٥٢	٠.٦٠٢	الرضا عن الحياة الوظيفية
٠.٨٥٣	٠.٧٤٣	المقياس الكلي

يتضح من جدول (٢٠) تمتع مقياس النتائج التنظيمية بدرجة ثبات جيدة بعد تصحيح الطول.

#### (٩) الأساليب الإحصائية المستخدمة بالبحث:

تم إدخال البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية **spss**، اعتماداً على مقاييس النزعة المركزية من متوسطات وانحرافات معيارية وذلك لقياس متوسط استجابات أفراد العينة على أدوات البحث، ومعامل ارتباط بيرسون للتعرف على العلاقة بين متغيرات البحث، كما تم تحليل الفروق باستخدام الاختبار التائي "**T.test**"، وتحليل التباين الأحادي **one way anova** لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة الكلية على متغيرات البحث، والانحدار البسيط للتعرف على إسهام التمكين الإداري في تعديل العلاقة بين الكفاءة الذاتية الإدارية والنتائج التنظيمية.

#### (١٠) المعالجة الإحصائية واستخراج النتائج:

(١) التوزيع الطبيعي للبيانات: لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ومدى تجانسها من عدمه، اعتمدت الباحثة في هذا الإجراء على اختبار "كولومجروف، سمرنوف **Tow-Sample Kolmogorov-Smirnov**" للكشف عن مدى اعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات، وفيما يلي عرض للنتائج:

## جدول (٢١) اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المقياس	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة Z	Sig.(p. value)
مقياس التمكين الإداري	٦٢.١٢	١٠.٩٨	٠.٠٥٨	٠.٢٠٠
الكفاءة التنظيمية الذاتية	٧٩.٢٩	٧.٠٥	٠.٠٧١	٠.٢٠٠
النتائج التنظيمية	٧٤.٥٧	٩.٩٩	٠.٠٧٣	٠.٢٠٠

يشير الجدول (٢١) إلى أن قيمة **P. Value** ، أكبر من مستوى الدلالة

(٠,٠٥)، بما يشير إلى توزيع بيانات العينة التوزيع الطبيعي.

## (٢) المعالجة الإحصائية لفروض البحث:

## (أ) نتائج التحليلات الإحصائية للفرض الأول:

ينص الفرض الأول على: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري وكلاً من الكفاءة الذاتية والنتائج التنظيمية لدى عينة البحث ؛ وللتحقق من صحة الفرض السابق تم حساب معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط "بيرسون Pearson" بين درجات أفراد عينة البحث على مقياس التمكين الإداري وأبعاده الفرعية ودرجاتهم على مقياس الكفاءة الذاتية الإدارية، ومقياس النتائج التنظيمية وأبعادهم الفرعية، وفيما يلي توضح للنتائج:

جدول (٢٢) قيمة (ر) لمعامل ارتباط بيرسون بين مقياس التمكين الإداري

والكفاءة الذاتية الإدارية والنتائج التنظيمية

معامل الارتباط						متغيرات البحث	الكفاءة الذاتية الإدارية
التمكين الإداري							
المقياس الكلي	التحفيز	الاتصال الفعال	التدريب والتعلم	العمل كفريق	تفويض السلطة		
**٠.٣٨٩	**٠.٢٨٧	**٠.٣٦٤	**٠.٣١٤	**٠.٣٠٤	**٠.٤٥٦	الكفاءة التنظيمية	
٠.١٧٥	٠.١٠٣	٠.١٥٠	٠.١٣٧	٠.١٥٨	*٠.٢٢٩	الكفاءة الاستراتيجية	
*٠.٢٣٨	٠.١٤٣	**٠.٣٤٤	٠.١٩٥	٠.١٥١	*٠.٢٩٩	الكفاءة الاجتماعية	
**٠.٣٠٩	*٠.٢٠٧	**٠.٣١٩	*٠.٢٤٩	*٠.٢٤١	**٠.٣٨٠	المقياس الكلي	
٠.١٤٧	٠.٠٨٦	**٠.٣٠٨	٠.٠٥٢	٠.٠٥١	*٠.٢٦٢	المشاركة في العمل	-

معامل الارتباط						متغيرات البحث
التمكين الإداري						
المقياس الكلي	التحفيز	الاتصال الفعال	التدريب والتعلم	العمل كفريق	تفويض السلطة	
**٠.٥٨١	**٠.٥٠٩	**٠.٤٨٤	**٠.٤٣٧	**٠.٤٨٩	**٠.٥٥٨	الأداء الوظيفي
**٠.٦٥٠	**٠.٥٥٧	**٠.٤٩٩	**٠.٤٩٥	**٠.٦٢٣	**٠.٥٤١	سلوك المواطن التنظيمي
**٠.٦٥٧	**٠.٥٤٥	**٠.٥٠٣	**٠.٥٥٤	**٠.٦١٩	**٠.٥٤٥	الرضا عن الحياة الوظيفية
**٠.٧٢١	**٠.٦٠٦	**٠.٦٠٤	**٠.٥٥٦	**٠.٦٤٧	**٠.٦٥١	المقياس الكلي

قيمة (ر) الجدولية د/ ح ٩٨ \* دال عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٢٠٥ \*\* دال عند مستوى ٠.٠١ = ٠.٢٦٧

يشير الجدول (٢٢) إلى ما يلي:

١- وجود ارتباط طردي ودال عند مستوى (٠.٠١) بين تفويض السلطة والدرجة الكلية لمقياس الكفاءة الذاتية الإدارية وبعُد الكفاءة التنظيمية، في حين كان الدلالة عند مستوى (٠.٠٥) مع بُعدي (الكفاءة الاستراتيجية والكفاءة الاجتماعية)، كما وجدت علاقة دالة عند (٠.٠١) مع الدرجة الكلية لمقياس النتائج التنظيمية وأبعاد (الأداء الوظيفي، وسلوك المواطن التنظيمي، والرضا عن الحياة الوظيفية)، وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) مع بُعدي المشاركة في العمل.

٢- وجود ارتباط طردي ودال عند مستوى (٠.٠١) بين أبعاد (العمل كفريق، والتدريب والتعلم، والتحفيز) مع بُعدي (الكفاءة التنظيمية)، وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) مع الدرجة الكلية لمقياس الكفاءة التنظيمية، كما وجدت علاقة دالة عند (٠.٠١) بينها مع الدرجة الكلية لمقياس النتائج التنظيمية وأبعاد (الأداء الوظيفي، وسلوك المواطن التنظيمي، والرضا عن الحياة الوظيفية).

٣- وجود ارتباط طردي ودال عند مستوى (٠.٠١) بين الاتصال الفعال والدرجة الكلية لمقياس الكفاءة الذاتية الإدارية وبعُد (الكفاءة التنظيمية، والكفاءة الاجتماعية)،

كما وجدت علاقة دالة عند (0.01) مع الدرجة الكلية لمقياس النتائج التنظيمية وأبعاد الفرعية الأربعة.

٤- وجود ارتباط طردي ودال عند مستوى (0.01) بين الدرجة الكلية لمقياس التمكين الإداري والدرجة الكلية لمقياس الكفاءة التنظيمية وُعد (الكفاءة التنظيمية)، في حين كان الدلالة عند مستوى (0.05) مع بُعد (الكفاءة الاجتماعية)، كما وجدت علاقة دالة عند (0.01) مع الدرجة الكلية لمقياس النتائج التنظيمية وأبعاد (الأداء الوظيفي، وسلوك المواطن التنظيمي، والرضا عن الحياة الوظيفية).

#### مناقشة نتائج الفرض الأول:

يتضح مما سبق تحقق صحة الفرض الفرعي الأول الذي يؤكد " أنه توجد علاقة ارتباطية دالة للتمكين الإداري وبين الكفاءة الذاتية الإدارية والنتائج التنظيمية " ؛ وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من " نوال النادي ، ٢٠١٤؛ Huang, 2017 ; Al- ; Qahtani, et al, 2021؛ هبه عباس ٢٠٢٢ ، عبير كحلة ، ٢٠٢٤ " ، فقد أكدوا على العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري والكفاءة الذاتية الإدارية مما يظهر ذلك في تحسن أداء العاملين ، والالتزام التنظيمي ، كما أكدت دراسة كل من " Ochoa Nimran, et al , 2023 ; Kaharuddin, et al , 2024 ; Pacheco, et al , 2024 " على أن الشعور بالتمكين والالتزام العاطفي والتنظيمي يساهم في بناء علاقة بيئية طويلة الأمد بين العامل والمنظمة ، بينما تختلف تلك النتيجة مع دراسة " García-Juan, et al , 2023 " الذي أكد أن التمكين الإداري لا يؤثر على المتغيرات السلوكية .

وبناء على ما سبق يمكن تفسير نتائج هذا الفرض في ضوء الإطار النظري المطروح في هذا البحث ، فإذا كان التمكين الإداري هو منح جزء من السلطة للعاملين ، وبالتالي فهي كما ذكرنا سابقاً بناء علاقاتي يعتمد على ممارسات الإدارة ، لأنه - أي التمكين الإداري - يصف العملية التي يتقاسم بها المدير سلطته مع مرؤوسيه في علاقة ديناميكية ، وهذا يدفعنا للتأكيد على أن التمكين الإداري أيضا بناء تحفيزي ، وهو بذلك يؤكد وجهة نظر " لورانتو ألنوسو وآخرون ، Llorente-Alonso, et al , 2024 " الذي عرف التمكين الإداري بأنه " عملية تعزيز مشاعر الكفاءة الذاتية بين

أعضاء المنظمة من خلال تحديد الظروف التي تعزز العجز ومن خلال إزالتها من خلال الممارسات التنظيمية الرسمية والتنظيمات غير الرسمية لتوفير معلومات الكفاءة الذاتية الإدارية المناسبة للعاملين " ، فالتمكين يحرر الفرد من البيروقراطية إلى الديمقراطية التي تمكنه من تحمل المسؤولية ومنحه جزءاً من السلطة .

وبناء على ما سبق فإن الممارسات الإدارية التي تعمل على بث روح التمكين والشعور بالكفاءة الذاتية تمنح العاملين لديها حالة ذهنية تتسم بـ ( رضا العامل الوظيفي ، شعوره بالاستقلالية ، والالتزام التنظيمي ) مما يحقق أداء أعلى في عمله ومن ثم رفع كفاءته الإنتاجية ؛ فقد أكد " أوشا يشو وآخرون Ochoa Pacheco, et al , 2023 " أن العاملين ذوو التمكين الإداري المرتفع يميلون أن يكونوا أكثر مثابرة والتزاماً مما يؤدي إلى تحقيق أهدافهم ، كذلك نجد أن الأفراد الأكثر شعوراً بالكفاءة الذاتية يكونوا أكثر إصراراً على مواجهة ضغوط العمل وعقباته .

ومن ثم فإن التمكين الإداري يعزز النتائج التنظيمية ؛ فنجد أن المستويات الأعلى من الكفاءة الذاتية أكثر ملاءمة لفاعلية الأداء ، فالذين يظهرون معتقدات أقوى حول الكفاءة الذاتية لديهم وجهات نظر أكثر تفاؤلاً تعزز قدراتهم ومهاراتهم الإدارية ، مما يدفعنا للقول بأن الأفراد المتمكنين إدارياً يميلون إلى اعتبار أنفسهم أكثر قدرة في الجهد المبذول للمهام الوظيفية مما يعكس ذلك على سلوكياتهم التي تتسم بالإيجابية في بيئة العمل التنظيمية .

#### (ب) نتائج التحليلات الإحصائية للفرض الثاني:

ينص الفرض الثاني على: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الكفاءة الذاتية الإدارية والنتائج التنظيمية لدى عينة البحث؛ وللتحقق من صحة الفرض السابق تم حساب معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط "بيرسون Pearson" بين درجات أفراد عينة البحث على مقياس التمكين الإداري وأبعاده الفرعية ودرجاتهم على مقياس الكفاءة الذاتية الإدارية، ومقياس النتائج التنظيمية وأبعاده الفرعية، وفيما يلي توضح للنتائج:

جدول (٢٣) قيمة (ر) لمعامل ارتباط بيرسون بين مقياس التمكين الإداري والكفاءة الذاتية الإدارية والنتائج التنظيمية

معامل الارتباط				متغيرات البحث	النتائج التنظيمية
الكفاءة الذاتية الإدارية					
المقياس الكلي	الكفاءة الاجتماعية	الكفاءة الاستراتيجية	الكفاءة التنظيمية		
**٠.٤٨٧	**٠.٤٦٤	**٠.٣٧٦	**٠.٤٣٨	المشاركة في العمل	
**٠.٤٣٥	**٠.٣٦٩	**٠.٢٨٩	**٠.٤٧٥	الأداء الوظيفي	
**٠.٣٧٥	**٠.٣١٦	*٠.٢٦٣	**٠.٣٩٦	سلوك المواطنة التنظيمي	
**٠.٣٤٣	*٠.٢٢١	*٠.٢٣١	**٠.٤٢١	الرضا عن الحياة الوظيفية	
**٠.٥١٤	**٠.٤١٨	**٠.٣٥٩	**٠.٥٥٦	المقياس الكلي	

قيمة (ر) الجدولية د/ ح ٩٨ \* دال عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٢٠٥ \*\* دال عند مستوى ٠.٠١ = ٠.٢٦٧

يشير الجدول (٢٣) إلى ما يلي:

- ١- وجود ارتباط طردي ودال عند مستوى (٠.٠١) بين الكفاءة التنظيمية والدرجة الكلية لمقياس النتائج التنظيمية وأبعاده الفرعية الأربعة.
- ٢- وجود ارتباط طردي ودال عند مستوى (٠.٠١) بين الكفاءة الاستراتيجية والدرجة الكلية لمقياس النتائج التنظيمية وأبعاد (المشاركة في العمل، والأداء الوظيفي)، في حين كانت الدلالة عند مستوى (٠.٠٥) مع بُعدي (سلوك المواطنة التنظيمي، والرضا عن الحياة الوظيفية).
- ٣- وجود ارتباط طردي ودال عند مستوى (٠.٠١) بين الكفاءة الاجتماعية والدرجة الكلية لمقياس النتائج التنظيمية وأبعاد (المشاركة في العمل، والأداء الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمي)، في حين كانت الدلالة عند مستوى (٠.٠٥) مع بُعد (الرضا عن الحياة الوظيفية).
- ٤- وجود ارتباط طردي ودال عند مستوى (٠.٠١) بين الدرجة الكلية لمقياس الكفاءة التنظيمية الذاتية والدرجة الكلية لمقياس النتائج التنظيمية وأبعاده الفرعية الأربعة.

## مناقشة نتائج الفرض الثاني :

يتضح مما سبق تحقق صحة الفرض الفرعي الثاني الذي يؤكد " أنه توجد علاقة ارتباطية دالة بين الكفاءة الذاتية الإدارية والنتائج التنظيمية " ؛ وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من " هبه عباس ٢٠٢٢ ؛ Ochoa Pacheco, et al , 2023 " ، بينما تختلف تلك النتيجة مع دراسة " García-Juan, et al , 2023 " الذي أكد أن التمكين الإداري لا يؤثر على المتغيرات السلوكية .

وبناء على ما سبق يمكن تفسير نتائج هذا الفرض في ضوء الإطار النظري المطروح في هذا البحث ، عرف " أوكا بيكو وآخرون ، Ochoa Pacheco, et al , 2023 " الكفاءة الذاتية بأنها " التقدير الذاتي للفرد وقدرته على إتمام كافة الأعمال والأمور المكلف بإدارتها عن طريق المثابرة وبذل الجهد في إتمام واجباته الوظيفية " ، وبما أن الكفاءة الذاتية يمكن افتراض أنها بناءً تحفيزياً يعمل على تحسين السلوكيات التنظيمية الخاصة بالعمل مثل الالتزام التنظيمي والشعور بالانتماء الوظيفي للمنظمة ، فإن تصورات العاملين عن كفاءتهم الذاتية تساعدهم في البقاء ملتزمين تجاه مؤسساتهم مما يجعلهم يؤدون مهامهم بشكل أفضل .

وأكد كلٌّ من " سلطان النوفل وصفاء العلي ، ٢٠٢٣ " الخصائص العامة للأفراد مرتفعي الكفاءة الذاتية وفقاً لـ " باندورا 1994 , Bandoura " في الآتي ( التميز بالثقة بالنفس ، تحمل المسؤولية ، امتلاك المهارات الاجتماعية ، المثابرة في مواجهة القيود والمحددات ، لديهم طاقة إيجابية مرتفعة ) ، بينما كان الأفراد منخفضي الكفاءة الذاتية يتميزون بـ ( غياب القدرة على أداء المهمات الصعبة ، الاستسلام الفوري ، الانشغال بنواقص الأمور فضلاً عن تهويل الأمور ، صعوبة النهوض عند حدوث الانتكاسات ، مستوى الطموح المنخفض ، يقع ضحية للاكتئاب والاجهاد )

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن الكفاءة الذاتية الإدارية لها قدرة تنبؤية بمستوى أداء الفرد في العمل ( , Shwartz-Asher, et al, 2023 ; Shiau, et al ) ، وهو ما يؤكد افتراض الباحثة بأن الأفراد الذين يتمتعون بكفاءة ذاتية إدارية أعلى لديهم إصرار على مواجهة العقبات ، والمثابرة على حل المواقف الغامضة

، كما أن لديهم خبرة ذاتية إيجابية عن قدرتهم المهنية في أداء المهام ، فضلا عن ثقتهم في أنفسهم ، واللباقة في تحدث مع الرؤساء والمرؤوسين ، وقدرتهم على الإقناع والتفاوض .

### (ج) نتائج التحليلات الإحصائية للفرض الثالث:

**ينص الفرض الثالث على:** يُعدّل التمكين الإداري العلاقة بين الكفاءة الذاتية الإدارية والنتائج التنظيمية" ، ولتحقق من صحة الفرض السابق إحصائياً ؛ تم استخدام تحليل الانحدار الهرمي والذي يتكون من ثلاث خطوات، تتضمن الخطوة الأولى متغير (الكفاءة الذاتية الإدارية) كمتغير مستقل (1)، في حين تتضمن الخطوة الثانية متغير (التمكين الإداري) كمتغير مستقل (2)، أما الخطوة الثالثة فتتضمن (الكفاءة الذاتية الإدارية × التمكين الإداري) كمتغيرين مستقلين (مرحلة التعديل أو إدخال المتغير المعدل)، ويوضح العرض التالي النتائج التي تم التوصل إليها:

### (1) نتائج التمكين الإداري كمتغير مُعدّل لعلاقة بُعد الكفاءة التنظيمية والنتائج التنظيمية:

جدول (٢٤) التأثير المعدل التمكين الإداري (متغير مستقل ٢)

بين درجة بُعد الكفاءة التنظيمية (متغير مستقل ١) والنتائج التنظيمية (متغير تابع)

مستوى الدلالة Sig.	B	قيمة F	مقدار تغير (R <sup>2</sup> )	قيمة (R <sup>2</sup> )	قيمة R	المتغيرات المفسرة
٠.٠٠٠٠	٠.٥٦	٤٣.٨٧	٠.٣٣٠٩	٠.٣٠٩	٠.٥٥٦	الكفاءة التنظيمية النموذج الأول
٠.٠٠٠٠	٠.٧٢	١٠٦.٠٧	٠.٢١١-	٠.٥٢٠	٠.٧٢١	التمكين الإداري النموذج الثاني
٠.٠٠٠٠	٠.٧٨	١٥٦.٠٦	٠.٣٠٥-	٠.٦١٤	٠.٧٨٤	الكفاءة التنظيمية × التمكين الإداري (المتغير المعدل) النموذج الثالث (مرحلة التعديل)

يتضح من الجدول (٢٤) ما يلي:

- ١- أدى دخول المتغير المعدل إلى ارتفاع معامل الارتباط من (٠.٥٦) إلى (٠.٧٨) وهي قيمة دالة عند مستوى (٠.٠٠١).
- ٢- أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) لبُعد الكفاءة التنظيمية فسر ٣٠.٩% من التباين الكلي الذي يحدث في النتائج التنظيمية، وبعد إدخال المتغير المعدل أسهم المتغيرين

معاً في تفسير ٦١.٤% من التباين، بما يدل على أن المتغير المعدل أثر في القدرة التفسيرية للنموذج الأول بنحو (٣٠.٥%) من التباين، وهو ما يدل على أن دخول المتغير المعدل أدى إلى ارتفاع القدرة التفسيرية للنموذج، وشرح نسبة إضافية معنوية من التباين في المتغير التابع تزيد عن تلك النسبة التي تم تفسيرها بواسطة المتغير المستقل الأول (الكفاءة التنظيمية)، بما يعكس اختلاف جوهري في النتائج التنظيمية، وهذا من شأنه أن يقودنا إلى الاستنتاج بأن المتغير المعدل (التمكين الإداري) ساعد في تعديل تأثير الكفاءة التنظيمية على النتائج التنظيمية بما نسبته (٣٠.٥%) من إجمالي التباين بقوة معامل تأثير بلغت (٠.٧٨).

٣- تشير معاملات جوهريّة النماذج المفسرة (قيمة F) إلى معنوية النماذج عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) بعد إدخال المتغير المعدل (التمكين الإداري).

**(٢) نتائج التمكين الإداري كمتغير مُعدّل لعلاقة بُعد الكفاءة الاستراتيجية والنتائج التنظيمية:**

جدول (٢٥) التأثير المعدل التمكين الإداري (متغير مستقل ٢) بين درجة بُعد الكفاءة الاستراتيجية (متغير مستقل ١) والنتائج التنظيمية (متغير تابع)

المتغيرات المفسرة	قيمة R	قيمة (R <sup>2</sup> )	مقدار تغير (R <sup>2</sup> )	قيمة F	B	مستوى الدلالة Sig.
النموذج الأول	٠.٣٥٩	٠.١٢٩	٠.١٢٩	١٤.٤٦	٠.٣٦	٠.٠٠٠
النموذج الثاني	٠.٧٢١	٠.٥٢٠	٠.٣٩١-	١٠٦.٠٧	٠.٧٢	٠.٠٠٠
النموذج الثالث (مرحلة التعديل)	٠.٧٤٠	٠.٥٤٨	٠.٤١٩-	١١٨.٨٥	٠.٧٤	٠.٠٠٠

يتضح من الجدول (٢٥) ما يلي:

- ١- أدى دخول المتغير المعدل إلى ارتفاع معامل الارتباط من (٠.٣٦) إلى (٠.٧٢) وهي قيمة دالة عند مستوى (٠.٠١).
- ٢- أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) لُبُعد الكفاءة الاستراتيجية فسر ١٢.٩% من التباين الكلي الذي يحدث في النتائج التنظيمية، وبعد إدخال المتغير المعدل أسهم المتغيرين معاً في تفسير ٥٢% من التباين، بما يدل على أن المتغير المعدل أثر في القدرة

التفسيرية للنموذج الأول بنحو (٤١.٩%) من التباين، وهو ما يدل على أن دخول المتغير المعدل أدى إلى ارتفاع القدرة التفسيرية للنموذج، وشرح نسبة إضافية معنوية من التباين في المتغير التابع تزيد عن تلك النسبة التي تم تفسيرها بواسطة المتغير المستقل الأول (الكفاءة الاستراتيجية)، بما يعكس اختلاف جوهري في النتائج التنظيمية، وهذا من شأنه أن يقودنا إلى الاستنتاج بأن المتغير المعدل (التمكين الإداري) ساعد في تعديل تأثير الكفاءة الاستراتيجية على النتائج التنظيمية بما نسبته (٤١.٩%) من إجمالي التباين بقوة معامل تأثير بلغت (٠.٧٤).

٣- تشير معاملات جوهريّة النماذج المفسرة (قيمة F) إلى معنوية النماذج عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) بعد إدخال المتغير المعدل (التمكين الإداري).

**(٣) نتائج التمكين الإداري كمتغير مُعدّل لعلاقة بُعد الكفاءة الاجتماعية والنتائج التنظيمية:**

جدول (٢٦) التأثير المعدل التمكين الإداري (متغير مستقل ٢) ب

ين درجة بُعد الكفاءة الاجتماعية (متغير مستقل ١) والنتائج التنظيمية (متغير تابع)

مستوى الدلالة Sig.	B	قيمة F	مقدار تغير (R <sup>2</sup> )	قيمة (R <sup>2</sup> )	قيمة R	المتغيرات المفسرة	
٠.٠٠٠٠	٠.٤٢	٢٠.٧٢	٠.١٧٥	٠.١٧٥	٠.٤١٨	الكفاءة الاجتماعية	النموذج الأول
٠.٠٠٠٠	٠.٧٢	١٠٦.٠٧	٠.٣٤٥-	٠.٥٢٠	٠.٧٢١	التمكين الإداري	النموذج الثاني
٠.٠٠٠٠	٠.٧٦	١٣٧.١٤	٠.٤٠٨-	٠.٥٨٣	٠.٧٦٤	الكفاءة الاجتماعية × التمكين الإداري (المتغير المعدل)	النموذج الثالث (مرحلة التعديل)

يتضح من الجدول (٢٦) ما يلي:

١- أدى دخول المتغير المعدل إلى ارتفاع معامل الارتباط من (٠.٤٢) إلى (٠.٧٦) وهي قيمة دالة عند مستوى (٠.٠١).

٢- أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) لبُعد الكفاءة الاجتماعية فسر ١٧.٥% من التباين الكلي الذي يحدث في النتائج التنظيمية، وبعد إدخال المتغير المعدل أسهم المتغيرين معاً في تفسير ٥٨.٣% من التباين، بما يدل على أن المتغير المعدل أثر في

القدرة التفسيرية للنموذج الأول بنحو (٤٠.٨%) من التباين، وهو ما يدل على أن دخول المتغير المعدل أدى إلى ارتفاع القدرة التفسيرية للنموذج، وشرح نسبة إضافية معنوية من التباين في المتغير التابع تزيد عن تلك النسبة التي تم تفسيرها بواسطة المتغير المستقل الأول (الكفاءة الاجتماعية)، بما يعكس اختلاف جوهري في النتائج التنظيمية، وهذا من شأنه أن يقودنا إلى الاستنتاج بأن المتغير المعدل (التمكين الإداري) ساعد في تعديل تأثير الكفاءة الاجتماعية على النتائج التنظيمية بما نسبته (٤٠.٨%) من إجمالي التباين بقوة معامل تأثير بلغت (٠.٧٦).

٣- تشير معاملات جوهريّة النماذج المفسرة (قيمة F) إلى معنوية النماذج عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) بعد إدخال المتغير المعدل (التمكين الإداري).

**(٤) نتائج التمكين الإداري كمتغير مُعدّل لعلاقة الدرجة الكلية للكفاءة التنظيمية والنتائج التنظيمية:**

جدول (٢٧) التأثير المعدل التمكين الإداري (متغير مستقل ٢)

بين درجة الكفاءة الذاتية الإدارية الكلية (متغير مستقل ١) والنتائج التنظيمية (متغير

تابع)

المتغيرات المفسرة	قيمة R	قيمة (R <sup>2</sup> )	مقدار تغير (R <sup>2</sup> )	قيمة F	B	مستوى الدلالة Sig.
النموذج الأول	٠.٥١٤	٠.٢٦٥	٠.٢٦٥	٣٥.٢٦	٠.٥١	٠.٠٠٠
النموذج الثاني	٠.٧٢١	٠.٥٢٠	٠.٢٥٥-	١٠٦.٠٧	٠.٧٢	٠.٠٠٠
النموذج الثالث (مرحلة التعديل)	٠.٩٠٤	٠.٨١٧	٠.٥٥٢-	٤٣٦.٧٦	٠.٩٠	٠.٠٠٠

يتضح من الجدول (٢٧) ما يلي:

١- أدى دخول المتغير المعدل إلى ارتفاع معامل الارتباط من (٠.٥١) إلى (٠.٩٠) وهي قيمة دالة عند مستوى (٠.٠٠١).

٢- أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) الدرجة الكلية للكفاءة التنظيمية الذاتية فسر ٢٦.٥% من التباين الكلي الذي يحدث في النتائج التنظيمية، وبعد إدخال المتغير المعدل أسهم

المتغيرين معاً في تفسير ٨١.٧% من التباين، بما يدل على أن المتغير المعدل أثر في القدرة التفسيرية للنموذج الأول بنحو (٥٥.٢%) من التباين، وهو ما يدل على أن دخول المتغير المعدل أدى إلى ارتفاع القدرة التفسيرية للنموذج، وشرح نسبة إضافية معنوية من التباين في المتغير التابع تزيد عن تلك النسبة التي تم تفسيرها بواسطة المتغير المستقل الأول (الكفاءة التنظيمية الكلية)، بما يعكس اختلاف جوهري في النتائج التنظيمية، وهذا من شأنه أن يقودنا إلى الاستنتاج بأن المتغير المعدل (التمكين الإداري) ساعد في تعديل تأثير الكفاءة التنظيمية الذاتية على النتائج التنظيمية بما نسبته (٥٥.٢%) من إجمالي التباين بقوة معامل تأثير بلغت (٠.٩٠).

٣- تشير معاملات جوهرية النماذج المفسرة (قيمة F) إلى معنوية النماذج عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) بعد إدخال المتغير المعدل (التمكين الإداري).  
**مناقشة نتائج الفرض الثالث:**

ينضح مما سبق تحقق صحة الفرض الرئيسي الذي يؤكد " أنه يُعدّل التمكين الإداري العلاقة بين الكفاءة الذاتية الإدارية والنتائج التنظيمية " ، وهو ما يؤكد الفرضية الأولى والثانية بأنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين متغيرات البحث الثلاث ؛ وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من "Al- Shah, et al, 2019; Huang, 2017" ; "Ochoa Pacheco, et al , 2023 ; Qahtani, et al, 2021" فقد كان للتمكين الإداري دوراً في تفسير الكفاءة الذاتية بعد إدخاله كمتغير معدل خاصة وأنه - التمكين الإداري - كان له قدرة تنبؤية تظهر في عدد من السلوكيات المهنية (الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي ، والإنتاجية المرتفعة مع جودة في الأداء ) وهو ما أكدته أيضاً دراسة " Shwartz-Asher, et al, 2023 " ، بينما تختلف تلك النتيجة مع دراسة " García-Juan, et al , 2023 " الذي أكد أن التمكين الإداري لا يؤثر على المتغيرات السلوكية .

وبناء على ما سبق يمكن تفسير نتائج هذا الفرض في ضوء الإطار النظري المطروح في هذا البحث ، والذي يشير إلى أن التمكين الإداري يعنى - من وجهة نظر

الباحثة - هو منح العاملين جزءا من السلطات والمسؤوليات بما يتيح لهم المشاركة في اتخاذ القرار مما يشعرهم بكفاءتهم الذاتية داخل بيئة العمل الداعمة لثقافة التمكين الإداري ، مما ينعكس ذلك على سلوكياتهم في العمل كشعورهم بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وكذلك تحسين أدائهم مما يعني إنتاجية مرتفعة ذات جودة ملحوظة ، فقد عرفا " كونجر وكانونجو Conger, & Kanungo, 1988 " التمكين الإداري بأنه "عملية تعزيز مشاعر الكفاءة الذاتية بين أعضاء المنظمة من خلال تحديد الظروف التي تعزز العجز ومن خلال إزالتها من خلال الممارسات التنظيمية الرسمية والتقنيات غير الرسمية لتوفير معلومات الكفاءة الذاتية" ، لذلك فقد ميزوا بين معاني مختلفة للتمكين: التمكين من حيث الإدارة، كمحاولة لتفويض السلطة أو تقاسمها؛ والتمكين من حيث علم النفس، كوسيلة للتحفيز من خلال تعزيز الكفاءة الشخصية .

وهذا ما ركزت عليه الدراسة الحالية من أن التمكين الإداري الهدف منه هو منح العاملين سيطرة أكبر على مواردهم والمزيد من الوصول إلى المعلومات، من أجل تمكينهم من التعامل بشكل أكثر فاعلية مع متطلبات العمل وحتى رفع مكانتهم داخل المنظمة ، ومن ثم فإن التمكين الإداري بناء علاقاتي في ممارسة الإدارة، لأنه يصف العملية التي يتقاسم بها القائد سلطته مع مرؤوسيه في علاقة ديناميكية (Llorente-Alonso, et al , 2024).

#### (د) نتائج التحليلات الإحصائية للفرض الرابع:

**ينص الفرض الرابع على:** توجد فروق دالة إحصائية بين أفراد العينة في الأداء على أدوات البحث (التمكين الإداري، والكفاءة الذاتية الإدارية ، والنتائج التنظيمية)، تعزى إلى متغيرات (النوع، والحالة الاجتماعية، والعمر).

#### (١) الفروق على أدوات البحث وفق متغير النوع (ذكور، وإناث):

للتحقق من صحة الفرض السابق، ومعرفة مستويات الدلالة واتجاهها لصالح أي من فئتي الدراسة (الذكور، والإناث)، وذلك على الدرجة الكلية لمقياس التمكين الإداري، والكفاءة التنظيمية الذاتية، والنتائج التنظيمية وأبعادها الفرعية، تم استخدام

الاختبار التائي **T.test** " لاختبار دلالة الفروق بين عينتين غير مرتبطتين، ويوضح العرض التالي النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول (٢٨) المتوسطات (م) والانحرافات المعيارية (ع) وقيم (ت) لدى فئتي الدراسة الذكور (ن=٥٥) والإناث (ن=٤٥) على مقياس متغيرات البحث

الدلالة	قيمة (ت)	الإناث		الذكور		المتغيرات الفرعية	
		ع	م	ع	م		
غير دال	٠.٠٩-	١.٩١	١٤.٢٠	٢.١١	١٤.١٦	تفويض السلطة	التمكين الإداري
غير دال	٠.٢٥	٣.٤٢	١٤.٣١	٣.٦٢	١٤.٤٩	العمل كفريق	
غير دال	٠.٤٠	٢.٠٣	٧.٩٨	٢.١١	٨.١٤	التدريب والتعلم	
غير دال	٠.٢١	١.٥٤	٩.٣٣	١.٦٦	٩.٤٠	الاتصال الفعال	
غير دال	٠.٥٥-	٣.٨٣	١٦.٣١	٣.٥٤	١٥.٩١	التحفيز	
غير دال	٠.٠١-	١١.٠٦	٦٢.١٣	١١.٠٢	٦٢.١١	المقياس الكلي	الكفاءة الذاتية الإدارية
غير دال	٠.٦١	٣.٠٩	٢٩.٠٤	٢.٧٧	٢٩.٤٠	الكفاءة التنظيمية	
غير دال	٠.٥٢-	٣.٣٧	٢٨.٥٣	٣.٠٦	٢٨.٢٠	الكفاءة الاستراتيجية	
غير دال	٥٤.-	٢.١١	٢١.٨٢	٢.٠٢	٢١.٦٠	الكفاءة الاجتماعية	
غير دال	٠.١٤-	٧.٥٤	٧٩.٤٠	٦.٦٨	٧٩.٢٠	المقياس الكلي	النتائج التنظيمية
غير دال	٠.٩٣	٢.١٥	١٥.٧٣	١.٩٠	١٦.١١	المشاركة في العمل	
غير دال	٠.٩٨	٣.٤٩	١٨.٦٩	٢.٨٥	١٩.٣١	الأداء الوظيفي	
غير دال	١.٢٧	٣.٥٩	٢٣.٤٩	٣.٩٢	٢٢.٥٣	سلوك المواطنة التنظيمي	
غير دال	٠.٢٩	٣.٩٣	١٦.٥١	٤.٠٤	١٦.٧٤	الرضا عن الحياة الوظيفية	
غير دال	٠.١٣	٩.٦٨	٧٤.٤٢	١٠.٣٢	٧٤.٦٩	المقياس الكلي	

\* دال عند مستوى ٠.٠٥      \*\* دال عند مستوى ٠.٠١

درجة الحرية = ٩٨      الدلالة عند مستوى ٠.٠٥ = ٢.٠٠٠      عند مستوى ٠.٠١ = ٢.٦٦٠

تدل النتائج المستخلصة من التحليلات الإحصائية "T-test" المبينة بالجدول (٢٨)، إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين أفراد عينة البحث على

الدرجة الكلية لمقاييس التمكين الإداري، والكفاءة التنظيمية الذاتية، والنتائج التنظيمية وأبعادها الفرعية، تعزى لمتغير النوع (ذكور، وإناث).

## (٢) الفروق على أدوات البحث وفق متغير الحالة الاجتماعية (أعزب، ومتزوج):

للتحقق من صحة الفرض السابق، ومعرفة مستويات الدلالة واتجاهها لصالح أي من فئتي الدراسة (أعزب، ومتزوج)، وذلك على الدرجة الكلية لمقاييس التمكين الإداري، والكفاءة التنظيمية الذاتية، والنتائج التنظيمية وأبعادها الفرعية، تم استخدام الاختبار التائي **T.test** " لاختبار دلالة الفروق بين عينتين غير مرتبطتين، وفيما يلي عرض للنتائج:

جدول (٢٩) المتوسطات (م) والانحرافات المعيارية (ع) وقيم (ت) لدى فئتي الدراسة

أعزب (ن= ٣٤) ومتزوج (ن= ٦٦) على مقياس متغيرات البحث

الدلالة	قيمة (ت)	متزوج		أعزب		المتغيرات الفرعية	
		ع	م	ع	م		
غير دال	٠.١٢-	٢.١٢	١٤.١٩	١.٧٩	١٤.١٥	تفويض السلطة	التمكين الإداري
غير دال	٠.٠٠٤	٣.٥٠	١٤.٤١	٣.٥٩	١٤.٤١	العمل كفريق	
غير دال	٠.٩٨	١.٩٣	٧.٩٢	٢.٢٩	٨.٣٥	التدريب والتعلم	
غير دال	٠.١٩	١.٧٠	٩.٣٥	١.٣٩	٩.٤١	الاتصال الفعال	
غير دال	١.٥٦	٣.٣٩	١٥.٦٨	٤.٠٥	١٦.٨٨	التحفيز	
غير دال	٠.٧١	١٠.٧٥	٦١.٥٦	١١.٥٠	٦٣.٢٠	المقياس الكلي	
غير دال	٠.٨٨-	٢.٩٠	٢٩.٤٢	٢.٩٤	٢٨.٨٨	الكفاءة التنظيمية	الكفاءة التنظيمية
غير دال	٠.٧٩	٣.٢١	٢٨.١٧	٣.١٨	٢٨.٧٠	الكفاءة الاستراتيجية	
غير دال	٠.٠٨-	٢.٠٢	٢١.٧١	٢.١٦	٢١.٦٧	الكفاءة الاجتماعية	
غير دال	٠.٠٣-	٧.٠٧	٧٩.٣٠	٧.١١	٧٩.٢٦	المقياس الكلي	
غير دال	٠.١٠-	١.٩٦	١٥.٩٥	٢.١٥	١٥.٩١	المشاركة في العمل	النتائج التنظيمية
غير دال	٠.٣٣-	٣.١٥	١٩.١١	٣.٢٠	١٨.٨٨	الأداء الوظيفي	
غير دال	٠.٠٩-	٣.٩١	٢٢.٩٨	٣.٥٨	٢٢.٩١	سلوك المواطنة التنظيمي	
غير دال	٠.٠٩-	٤.١٤	١٦.٦٧	٣.٦٧	١٦.٥٩	الرضا عن الحياة الوظيفية	
غير دال	٠.٢٠-	١٠.٢٤	٧٤.٧١	٩.٦٢	٧٤.٢٩	المقياس الكلي	

\* دال عند مستوى ٠.٠٥ \*\* دال عند مستوى ٠.٠١

درجة الحرية = ٩٨ الدلالة عند مستوى ٠.٠٥ = ٢.٠٠٠ عند مستوى ٠.٠١ = ٢.٦٦٠

تدل النتائج المستخلصة من التحليلات الإحصائية "T-test" المبينة بالجدول (٢٩)، إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية لمقاييس التمكين الإداري، والكفاءة الذاتية الإدارية، والنتائج التنظيمية وأبعادها الفرعية، تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية (أعزب، ومتزوج).

### (٣) الفروق على أدوات البحث وفق متغير العمر:

للتحقق من الفرض، تم استخدام اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد "One Way ANOVA"، لاختبار دلالة الفروق بين المجموعات الأربعة وفق متغير العمر (أقل من ٣٠ سنة، من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة، من ٤٠ إلى ٥٠ سنة، من ٥٠ فأكثر) على أدوات البحث، وفيما يلي توضيح للنتائج:

جدول (٣٠) تحليل التباين في اتجاه واحد لدلالة الفروق وفق العمر

على مقياس التمكين الإداري وأبعاده الفرعية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم ف	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	بين المجموعات	٢٨.٧٧٤	٣	٩.٥٩	٢.٤٧	غير دال
	داخل المجموعات	٣٧١.٩٨٦	٩٦	٣.٨٧		
	التباين الكلي	٤٠٠.٧٦٠	٩٩			
العمل كفريق	بين المجموعات	١٢٩.١٨٢	٣	٤٣.٠٦	٣.٧٨	دال
	داخل المجموعات	١٠٩٥.٠٠٨	٩٦	١١.٤١		
	التباين الكلي	١٢٢٤.١٩٠	٩٩			
التدريب والتعلم	بين المجموعات	٥٧.٦١٦	٣	١٩.٢٠	٥.٠٥	دال
	داخل المجموعات	٣٦٤.٨٩٤	٩٦	٣.٨٠		
	التباين الكلي	٤٢٢.٥١٠	٩٩			
الاتصال الفعال	بين المجموعات	٢٢.٣٠٦	٣	٧.٤٣	٣.٠٩	غير دال
	داخل المجموعات	٢٣١.٠٠٤	٩٦	٢.٤١		
	التباين الكلي	٢٥٣.٣١٠	٩٩			

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم ف	مستوى الدلالة
التحفيز	بين المجموعات	٢٢٣.١٨٠	٣	٧٤.٣٩	٦.٤٧	دال
	داخل المجموعات	١١٠٣.٠١٠	٩٦	١١.٤٩		
	التباين الكلي	١٣٢٦.١٩٠	٩٩			
المقياس الكلي	بين المجموعات	١٦٩٩.٤٨٢	٣	٥٦٦.٤٩	٥.٣١	دال
	داخل المجموعات	١٠٢٤٥.٠٧٨	٩٦	١٠٦.٧٢		
	التباين الكلي	١١٩٤٤.٥٦٠	٩٩			

يوضح الجدول (٣٠)، وجود فروق دالة إحصائية على الدرجة الكلية لمقياس التمكين الإداري وأبعاده الفرعية (العمل كفريق، التدريب والتعلم، التحفيز) ؛ ولتحقق من اتجاه دلالة الفروق لأي من الشرائح العمرية الأربعة، تم استخدام اختبار "شيفيه Scheffe" لإجراء جميع المقارنات الممكنة بين كل مجموعتين من المجموعات الأربعة على الأبعاد الدالة، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (٣١) نتائج اختبار "شيفيه" على الأبعاد الدالة من مقياس التمكين الإداري

المستوى	المتوسط	أقل من ٣٠ سنة	أقل من ٣٠: ٤٠	أقل من ٤٠: ٥٠	أكثر من ٥٠
العمل كفريق	أقل من ٣٠ سنة	١٦.٢٥	-	٢.٧٢*	٢.٣٩
	من ٣٠: أقل من ٤٠	١٣.٥٣		-	٠.٣٣
	من ٤٠: ٥٠ سنة	١٣.٨٦			-
	من ٥٠ فأكثر	١٦.٠٠			-
التدريب والتعلم	أقل من ٣٠ سنة	٩.٤٥	-	٢.٠٣*	١.٦٢*
	من ٣٠: أقل من ٤٠	٧.٤٢		-	٠.٤١-
	من ٤٠: ٥٠ سنة	٧.٨٣			-
	من ٥٠ فأكثر	٨.٥٦			-
التحفيز	أقل من ٣٠ سنة	١٨.٩٥	-	٣.٨٩*	٣.٥٨*
	من ٣٠: أقل من ٤٠	١٥.٠٥		-	٠.٣٢-
	من ٤٠: ٥٠ سنة	١٥.٣٧			-
	من ٥٠ فأكثر	١٦.٦٧			-

المستوى	المتوسط	أقل من ٣٠ سنة	من ٣٠: أقل من ٤٠	من ٤٠: من ٥٠ سنة	من ٥٠ فأكثر
الدرجة الكلية	٦٨.٩٥	-	* ١٠.٠٩	* ٨.٧٥	١.٥٠
	٥٨.٨٦		-	١.٣٤-	٨.٥٨-
	٦٠.٢٠			-	٧.٢٤-
	٦٧.٤٤				-

يشير الجدول (٣١) إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين فئة أقل من ٣٠ سنة مقارنة بالفئة العمرية من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة على الدرجة الكلية لمقياس التمكين الإداري وأبعاد (العمل كفريق، والتدريب والتعلم، والتحفيز) في اتجاه الفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة؛ كما وجدت فروق دالة إحصائية بين فئة أقل من ٣٠ سنة مقارنة بالفئة العمرية من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة على الدرجة الكلية لمقياس التمكين الإداري وأبعاد (التدريب والتعلم، والتحفيز) في اتجاه الفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة.

جدول (٣٢) تحليل التباين في اتجاه واحد لدلالة الفروق وفق العمر

على مقياس الكفاءة التنظيمية الذاتية وأبعاده الفرعية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم ف	مستوى الدلالة
الكفاءة التنظيمية	بين المجموعات	٢٣.٢٥٧	٣	٧.٧٥	٠.٩١	غير دال
	داخل المجموعات	٨١٦.٩٨٣	٩٦	٨.٥١		
	التباين الكلي	٨٤٠.٢٤٠	٩٩			
الكفاءة الاستراتيجية	بين المجموعات	٢٤.٤٢٠	٣	٨.١٤	٠.٧٩	غير دال
	داخل المجموعات	٩٨٤.٣٣٠	٩٦	١٠.٢٥		
	التباين الكلي	١٠٠٨.٧٥٠	٩٩			
الكفاءة الاجتماعية	بين المجموعات	١.٩٩٢	٣	٠.٦٦٤	٠.١٥	غير دال
	داخل المجموعات	٤١٧.٠٠٨	٩٦	٤.٣٤٤		
	التباين الكلي	٤١٩.٠٠٠	٩٩			

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم ف	مستوى الدلالة
المقياس الكلي	بين المجموعات	٥٧.٢٦٠	٣	١٩.٠٩	٠.٣٨	غير دال
	داخل المجموعات	٤٨٥٧.٣٣٠	٩٦	٥٠.٦٠		
	التباين الكلي	٤٩١٤.٥٩٠	٩٩			

يوضح الجدول (٣٢)، إلى انه لا توجد فروق دالة إحصائية على الدرجة الكلية لمقياس الكفاءة التنظيمية الذاتية وأبعاده الفرعية الثلاثة.

جدول (٣٣) تحليل التباين في اتجاه واحد لدلالة الفروق وفق العمر

على مقياس النتائج التنظيمية وأبعاده الفرعية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم ف	مستوى الدلالة
المشاركة في العمل	بين المجموعات	١.٢٥٤	٣	٠.٤٢	٠.١٠	غير دال
	داخل المجموعات	٤٠٠.٣٨٦	٩٦	٤.١٧		
	التباين الكلي	٤٠١.٦٤٠	٩٩			
العمل كفريق	بين المجموعات	٢٦.٣٨٠	٣	٨.٧٩	٠.٨٨	غير دال
	داخل المجموعات	٩٥٨.٥٣٠	٩٦	٩.٩٨		
	التباين الكلي	٩٨٤.٩١٠	٩٩			
سلوك المواطنة التنظيمي	بين المجموعات	١٢١.٥٦٣	٣	٤٠.٥٢	٢.٩٩	دال
	داخل المجموعات	١٣٠٠.٢٧٧	٩٦	١٣.٥٤		
	التباين الكلي	١٤٢١.٨٤٠	٩٩			
الرضا عن الحياة الوظيفية	بين المجموعات	١٢٤.٢٩٣	٣	٤١.٤٣	٢.٧٦	دال
	داخل المجموعات	١٤٣٨.٧٤٧	٩٦	١٤.٩٩		
	التباين الكلي	١٥٦٣.٠٤٠	٩٩			
المقياس الكلي	بين المجموعات	٦٩١.٨٩٠	٣	٢٣٠.٦٦	٢.٤١	غير دال
	داخل المجموعات	٩١٨٨.٥٣٠	٩٦	٩٥.٧١		
	التباين الكلي	٩٨٨٠.٥١٠	٩٩			

يوضح الجدول (٣٣)، وجود فروق دالة إحصائية على بُعدي (سلوك

المواطنة التنظيمي، والرضا عن الحياة الوظيفية) ؛ وللتحقق من اتجاه دلالة الفروق لأي من الشرائح العمرية الأربعة، تم استخدام اختبار "شيفيه Scheffe" لإجراء جميع

المقارنات الممكنة بين كل مجموعتين من المجموعات الأربعة على الأبعاد الدالة، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (٣٤) نتائج اختبار "شيفيه" على الأبعاد الدالة من مقياس النتائج التنظيمية

المستوى	المتوسط	أقل من ٣٠ سنة	من ٣٠ إلى ٤٠	من ٤٠ إلى ٥٠ سنة	من ٥٠ فأكثر
سلوك المواطنة التنظيمي	أقل من ٣٠ سنة	٢٤.١٥	-	٢.٢٦	١.٣٧
	من ٣٠ إلى ٤٠ سنة	٢١.٨٩	-	-	٠.٨٨
	من ٤٠ إلى ٥٠ سنة	٢٢.٧٧	-	-	-
الرضا عن الحياة الوظيفية	من ٥٠ فأكثر	٢٥.٣٣	-	-	-
	أقل من ٣٠ سنة	١٧.٣٠	-	١.٤٤	١.٠٤
	من ٣٠ إلى ٤٠ سنة	١٥.٨٦	-	-	٠.٣٩
	من ٤٠ إلى ٥٠ سنة	١٦.٢٦	-	-	-
من ٥٠ فأكثر	١٩.٧٨	-	-	-	-

يشير الجدول (٣٤) إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين فئة من ٥٠ سنة فأكثر مقارنة بالفئة العمرية من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة والفئة العمرية من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة على بُعد سلوك المواطنة التنظيمي في اتجاه الفئة العمرية من ٥٠ سنة فأكثر؛ كما وجدت فروق دالة إحصائية بين فئة من ٥٠ سنة فأكثر مقارنة بالفئة العمرية من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة والفئة العمرية من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة على بُعد الرضا عن الحياة الوظيفية في اتجاه الفئة العمرية من ٥٠ سنة فأكثر.

#### مناقشة نتائج الفرض الرابع:

يتضح مما سبق عدم تحقق صحة الفرض الفرعي الثالث جزئياً فقد أكدت النتائج الإحصائية أنه "لم تكن هناك فروق دالة إحصائية على الدرجة الكلية لمقاييس التمكين الإداري، والكفاءة الذاتية الإدارية، والنتائج التنظيمية وأبعادها الفرعية، تعزى لمتغيري النوع والحالة الاجتماعية؛ في حين وجدت فروق وفق متغير العمر بين فئة أقل من ٣٠ سنة مقارنة بالفئة العمرية (من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة، وفئة من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة) على الدرجة الكلية لمقاييس التمكين الإداري في اتجاه الفئة العمرية أقل

من ٣٠ سنة، وبين فئة من ٥٠ سنة فأكثر مقارنة بالفئة العمرية (من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة، وفئة من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة) على بُعدي سلوك المواطنة التنظيمي والرضا عن الحياة الوظيفية في اتجاه الفئة العمرية من ٥٠ سنة فأكثر؛ وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من " Kaharuddin, Dhardhari & Amoumen, 2021 ؛ et al , 2024 ؛ Nimran, et al , 2024 " فقد أكدوا أن التمكين الإداري له عوامل كثيرة تؤثر في إدراكه والإيمان به في المنظمة ويختلف هذا الأمر تبعاً للفئات العمرية المختلفة، بينما تختلف تلك النتيجة مع دراسة "غلباء العتيبي، ٢٠١٧، García-Juan, et al , 2023،" الذي أكد أن التمكين الإداري لا يؤثر على المتغيرات السلوكية كما أنه توجد فروق دالة إحصائياً بين أفراد العينة ولكنها لا ترجع إلى العمر بل إلى اختلاف جهة العمل أو نوع العمل أو الخبرة أو المؤهل العلمي.

فمن ناحية متغيري النوع والحالة الاجتماعية أكد البحث الحالي عدم وجود فروق دالة بين أفراد عينة البحث ترجع إليهما، ويمكن تفسير ذلك في ضوء دراسة " باديس خلوة ومحمد قرينة، ٢٠١٥ " الذين أكدوا على أنه وجدت فروق دالة إحصائياً بين أفراد العينة ترجع إلى النوع والحالة الاجتماعية والخبرة والأقدمية في العمل، وهذه الفروق قد تعزي إلى مدى إدراك أفراد العينة لأبعاد التمكين الإداري والكفاءة الذاتية ومن ثم ينعكس على النتائج التنظيمية لهم في العمل، ليس هذا فحسب انتماء أفراد عينة البحث إلى نفس بيئة العمل (جامعة سوهاج) فهم يتعرضون لنفس الظروف الفيزيائية والنفسية التي توجد في إطار تلك البيئة، بل إن السمة العامة للسلوكيات الإدارية تكاد تكون واحدة في تلك البيئة مما أثر على وجود تلك الفروق، بينما لم تؤكد دراسات أخرى بل لم تطرق إلى دراسة الفروق بين أفراد العينة خاصة في النوع والحالة الاجتماعية - في حدود علم الباحثة - لذا فإن هذا الجانب بحاجة إلى دراسات أخرى تركز على الفروق الفردية بين الأفراد في التمكين الإداري والكفاءة الذاتية.

من ناحية أخرى أكد البحث الحالي أن الفئات العمرية الأصغر أقل من ٣٠ سنة هي الأعلى؛ قد يتأثر العمال الأصغر سناً بشكل أكبر بالعوامل التنظيمية، ويتفاعلون بشكل أقوى مع وجودهم وبالتالي يصبحون أكثر تمكياً من نظرائهم الأكبر سناً ويتفق

هذا مع دراسة "Llorente-Alonso, et al , 2024" ، فقد يتعرض العمال الأكبر سنًا للتمييز في عملية التوظيف أو لا يتلقون نفس الفرص للتطوير المهني مثل زملائهم الأصغر سنًا، مما يؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي بين الفئات العمرية الأكبر سنًا.

واقترح " ماكري وآخرون 472, 1999, McCrae et al " أن كبار السن يختلفون عن نظرائهم الأصغر سنًا من خلال قدرتهم على التحكم في اندفاعاتهم بشكل أفضل، والبحث بشكل أقل عن المشاعر، وتحمل المزيد من المسؤولية الأخلاقية ، وقد يفسر هذا سبب تمكين العمال الأكبر سنًا، الذين يبلغون عن قدر أكبر من ضبط النفس، من نظرائهم الأصغر سنًا ؛ كما تتفق نتائجنا مع تلك التي حصل عليها " توماس وفيلدمان 2009, Thomas and Feldman " اللذان وجدوا أن العمر مرتبط بالدوران والتنقل في العمل ومستوى التعليم ساعد في تفسير الاختلافات الملحوظة بين الفئات العمرية المختلفة، وبالمثل اقترح "Llorente-Alonso, et al , 2024" تفسيرًا على شكل حرف U للعلاقة بين الرضا الوظيفي والعمر، مما يشير إلى أن العمال الشباب قد يشعرون بالرضا لأن لديهم خبرة عمل قليلة، ولكن مع تعلمهم، يصبحون أكثر قدرة على الحكم على ظروف عملهم، مما يعني أن الرضا قد ينخفض مع دخولهم نطاق منتصف العمر؛ أما فيما يخص سلوك المواطنة التنظيمي والالتزام التنظيمي ، قد يكون العمال الأصغر سنًا أكثر تمكينًا والتزامًا بمنظماتهم في بداية حياتهم العملية، لأنهم لا يتمتعون بفائدة القدرة على مقارنة وظائفهم الحالية بأي وظائف سابقة .

وبناء على ما سبق يمكن تفسير نتائج هذا الفرض في ضوء الإطار النظري المطروح في هذا البحث ، سلطت الأبحاث الحديثة الضوء على التمييز على أساس العمر كمشكلة شائعة في المنظمات (Furunes & Mykletun,2010) ، واقترح " شيرمولي وآخرون 2014, Schermuly et al " أن التمييز على أساس العمر قد يقلل من الأداء الوظيفي ومكوناته بعدة طرق مختلفة، حيث تعمل الصور النمطية على تقليل الأداء وإدراك العمال لكفاءتهم، واختيار العمال الأصغر سنًا على حساب العمال

الأكبر سنًا يقلل من المعنى، كما يزعمون أن استبعاد العمال الأكبر سنًا من عمليات صنع القرار والمشاركة قد يقلل من تقرير المصير والتأثير.

وعلى النقيض من ذلك، وجد " ديميتريادس وكوفيدوس & Dimitriades Kufiduse, 2004 " أن التمكين مرتبط بشكل واضح بالعمر، وحدد " سبريتزر Spreitzer, 1996" علاقة إيجابية بين العمر وبعُد الكفاءة في التمكين ؛ وعلاوة على ذلك، بعد تصنيف العينة إلى فئات عمرية، وجدت " أوزارلي Ozaralli, 2003 " فروقًا كبيرة بين أولئك الذين تتراوح أعمارهم بين ٢٠ و ٣٠ عامًا وأولئك الذين تزيد أعمارهم عن ٤٠ عامًا، وخلصت إلى أن العمال الأكبر سنًا يشعرون بمزيد من التمكين (Llorente-Alonso, et al , 2024) ، وفي ضوء ما سبق، فإن الهدف هنا هو تحليل ما إذا كان عمر العمال يؤثر على العلاقة بين الأداء الوظيفي والتمكين الإداري والكفاءة الذاتية ، فعلى سبيل المثال، يشير حجم التأثير الأكبر (ES) في العلاقة بين خصائص العامل الفردية والأداء الوظيفي إلى أنه كلما كان العامل أكبر سنًا، كلما أثرت خصائصه الشخصية على الأداء الوظيفي.

من ناحية أخرى ؛ إذا ما نظرنا إلى التمكين الإداري باعتباره يمثل عاملاً تحفيزياً مرتبطاً بالدوافع الخاصة بأداء المهام ، فإن ذلك يتطلب مجموعة من المكونات المعرفية التي تهدف إلى توليد الدوافع ، هذه المكونات تتمثل في ( التأثير ، والكفاءة ، والمعنى ، والاختيار أو تقرير المصير ) ، وبناءً عليه فإن هذه المكونات وخاصة مكون الكفاءة يتوافق مع ما اقترحه "باندورا، ١٩٧٧" ( Llorente-Alonso, et al , 2024) ، وهذا يعني أن الدافع كان له أثر في إدراك أفراد عينة البحث الحالي لفكرة التمكين الإداري ومن ثم تحسين أدائهم ومشاركتهم في العمل والتزامهم بتنظيمها ببيئة عملهم .

وليس هذا فحسب ؛ وإنما تفترض الباحثة أن تقدير الذات لدى أفراد العينة ساهم في ظهور تلك الفروق الدالة إحصائياً مدعمة بالممارسات الإدارية المتبعة في الوحدات الإدارية التي يعملون بها ، فقد أكد " كانتر Kanter , 1977 " أن الوصول إلى هياكل التمكين الإداري يعتمد على تصورات القوة في بيئة العمل ، فالممارسات الإدارية

الموجهة نحو منح العاملين قدراً أكبر من الوصول إلى الدعم والموارد وتوفير المعلومات وإتاحة فرص التعلم والابتكار والنمو المهني ، والتي تعمل كعناصر تحفيزية للتمكين ، تؤثر على تحسين الأداء ومشاركتهم الإيجابية في بيئة عملهم ( المرجع السابق ) ؛ بل إن " مونجي أمور وآخرون Monje Amor et al,2021 " أكدوا أن التمكين الإداري يتوسط الارتباط بين الأداء والمشاركة في العمل ، كما أكد " سبريتزر Spreitzer, 1996 " أن بعض الممارسات الإدارية التي تعمل على تحسين الدعم التنظيمي وتشجع العاملين على الثقة ببعضهم البعض، مما يقلل بدوره من قوى الهيمنة في العمل ويعزز التمكين ، لا ينصب التركيز هنا على الفرص أو الوصول إلى العناصر الإدارية، بل على تصورات العاملين للدعم الذي تقدمه المنظمة ، والذي يتضمن تصور الفرد للمكافآت الحقيقية والثقة المتبادلة بينه وبين الإدارة ، لقد وجد أن الثقة الشخصية أو المتبادلة أو الثنائية بين العمال والمشرفين تسهل الأنشطة من حيث السلوك التنظيمي وتمكن العمال من الشعور بالتمكين ، وأشارت دراسة " جيل وآخرون Gill et al, 2019 " إلى فكرة أن الثقة تتنبأ بمشاعر التمكين بين المرؤوسين، وكذلك مشاعر الثقة المتبادلة تجاه المشرفين؛ وعلاوة على ذلك، تدعم نتائج دراسة "لورانتو النسو Llorente-Alonso, et al , 2024 " فكرة أن التمكين يؤدي دوراً وسيطاً في العلاقة بين مشاعر الثقة لدى المرؤوسين ورفاهيتهم ومواقفهم في العمل.

**توصيات البحث :** أكد البحث الحالي على أهمية التمكين الإداري في المنظمات ودوره في تحسين أداء العاملين ومن خلال ما توصلت اليه الباحثة إليه من نتائج ؛ كانت أهم التوصيات هي "

- إجراء مزيد من البحوث على التمكين الإداري وعلاقته بمتغيرات عديدة
- دراسة تطبيقات الذكاء الاصطناعي وأثرها على التمكين الإداري
- أثر الثقافة الرقمية على الكفاءة الذاتية والتمكين الإداري .

## المراجع :

- باديس خلوة ، ومحمد قرينة . (٢٠١٥). أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بتقريت-ولاية ورقلة .مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، مج. ٢٠١٥، ع. ٧، ص ص . ١٠٣-١١٩ .  
<https://search.emarefa.net/detail/BIM-587975> .
- بومجان عادل & موسى عبد الناصر.(٢٠١٥) . التمكين الإداري و أثره على أداء المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل-بسكرة.
- حمد اليعمدي . (٢٠٢٣). مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عمان .مجلة كلية التربية (أسيوط.154-196, 39(4.2), )
- رامز حسين . (٢٠٢٠). دور الرضا الوظيفي في العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية *L'Egypte Contemporaine, 111(540), 321-383.*
- سلطان النوفل، & صفاء العلي. (٢٠٢٣). أولويات القيادة الإدارية وتأثيرها في الكفاءة الذاتية للعاملين بحث ميداني تحليلي لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل *Journal of Business Economics for Applied Research, 5(2).*
- عادل الطلحي . (٢٠٢٣). أثر التمكين الإداري على التميز المؤسسي في منظمات القطاع العام: دراسة ميدانية على مدراء ومديرات مدارس التعليم بمحافظة جده .المجلة العربية للإدارة.117-142, 43(3) ,
- عبدالكريم الحميدي & علي البلوي . (٢٠١٨) .(الضغط المهنية وعلاقتها بالكفاءة الذاتية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية ، (Doctoral dissertation) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
- عبير كحلة . (٢٠٢٤). أثر رأس المال النفسي التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بمنظمات الأعمال في ظل التحول الرقمي .المجلة الأكاديمية للبحوث التجارية المعاصرة.1-19, 4(1) ,

- عرسان النصيرات. (٢٠٢٤). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لسلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية المزار الشمالي - الأردن. مجلة كلية التربية أسيوط. 123-154, 40(3).
- نوال النادي . (٢٠١٤). العلاقة بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام الصناعي بمحافظة الدقهلية. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة. 1-44, 12(2).
- محمد الصبري. (٢٠٢٣). دور القيادة التحويلية في دعم التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة إب الجمهورية اليمنية. مجلة أبحاث، ١٠(٢)، ٥٣٤-٥٦٧.
- مصلح العتيبي . (٢٠٢٣). تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية (أسيوط) - 123, 39(3), 152.
- موسى ذرذاري ، رمضان عوض . (٢٠٢١) . علاقة التمكين الوظيفي بالأداء لدى عينة من الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي أفلو-الأغواط *Social Sciences Journal*, 15(2), 315-326.
- هبه عباس. (٢٠٢٢). الكفاءة الذاتية الإدارية وعلاقتها بالتمكين الإداري لرؤساء وحدات الأنشطة الطلابية في كليات جامعة بغداد من وجهة نظر أعضاءها. مجلة واسط للعلوم الرياضية 223-243, 8(2), <https://doi.org/10.31185/wjoss.23>
- هيلين مراد . (٢٠٢٠). العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي دراسة ميدانية في وزارة الاستثمار والتعاون الدولي بمصر. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 21(2), 181-210.
- Abildgaard, J. S., Hasson, H., von Thiele Schwarz, U., Løvseth, L. T., Ala-Laurinaho, A., & Nielsen, K. (2020). Forms of participation: The development and application of a conceptual model of participation in work environment interventions. *Economic and Industrial Democracy*, 41(3), 746-769.
- Ahmed, N., & Malik, B. (2019). Impact of psychological empowerment on job performance of teachers: Mediating role of psychological well-being. *Review of Economics and Development Studies*, 5(3), 451-460.

- Akpor-Robaro, M. O. (2018). Organizational Behaviour, Management Theory and Organizational Structure: An Overview of The Inter-Relationship.
- Almutairi, Y. M. N. (2020). Leadership self-efficacy and organizational commitment of faculty members: Higher education. *Administrative Sciences*, 10(3), 66.
- Al-Qahtani, A. M., Ibrahim, H. A., Elgzar, W. T., El Sayed, H. A., & Essa, R. M. (2021). The role of self-esteem and self-efficacy in women empowerment in the Kingdom of Saudi Arabia: A cross-sectional study. *African Journal of Reproductive Health*, 25(1), 69-78.
- Ashfaq, F., Abid, G., & Ilyas, S. (2021). Impact of ethical leadership on employee engagement: role of self-efficacy and organizational commitment. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(3), 962-974.
- Azizifar, A., Naghipour, S., Mohamadian, F., Veisani, Y., Cheraghi, F., & Aibod, S. (2020). Investigating the relationship between iranian EFL teachers' empowerment and their self-efficacy as a consequence for their educational improvement. *Journal of education and health promotion*, 9(1), 80.
- Bargsted, M., Ramírez-Vielma, R., & Yeves, J. (2019). Professional self-efficacy and job satisfaction: The mediator role of work design. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(3), 157-163.
- Chamberlin, M., Newton, D. W., & LePine, J. A. (2018). A meta-analysis of empowerment and voice as transmitters of high-performance managerial practices to job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 39(10), 1296-1313.
- Chiang, C. F., & Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International journal of hospitality management*, 31(1), 180-190.

- Choi, I. (2020). Moving beyond mandates: Organizational learning culture, empowerment, and performance. *International Journal of Public Administration*, 43(8), 724-735.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Coun, M. J., Peters, P., & Robert, J. Blomme, and Jaap Schaveling. 2022. 'To empower or not to empower, that's the question'. Using an empowerment process approach to explain employees' workplace proactivity. *The International Journal of Human Resource Management*, 33, 2829-55.
- Dimitriades, Z., & Koufidou, S. (2004). Individual, job, organizational and contextual correlates of empowerment: Some Greek evidence. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 9(2), 36-43.
- Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a potent idea. *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 67-80.
- Furunes, T., & Mykletun, R. J. (2010). Age discrimination in the workplace: Validation of the Nordic Age Discrimination Scale (NADS). *Scandinavian Journal of Psychology*, 51, 23-30. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2009.00738.x>
- García-Juan, B., Escrig-Tena, A. B., & Roca-Puig, V. (2023). Structural empowerment and organizational performance: the mediating role of employees' well-being in Spanish local governments. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(10), 1907-1939.
- Gollan, P. J., & Xu, Y. (2015). Re-engagement with the employee participation debate: Beyond the case of contested and captured terrain. *Work, employment and society*, 29(2), NP1-NP13.
- Grabarski, M. K., Konrad, A. M., Shin, D., & Sullivan, S. E. (2021). Career empowerment: Exploring the nomological network. *Proceedings of the Midwest Academy of Management, Davenport, IA, USA*, 14-16.

- Gyan-Baffour, G. (1999). The effects of employee participation and work design on firm performance: A managerial perspective. *Management Research News*, 22(6), 1-12.
- Harzer, C., Bezuglova, N., & Weber, M. (2021). Incremental validity of character strengths as predictors of job performance beyond general mental ability and the Big Five. *Frontiers in Psychology*, 12, 518369.
- Huang, J. (2017). The relationship between employee psychological empowerment and proactive behavior: Self-efficacy as mediator. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(7), 1157-1166.
- Islam, T., Ur Rehman Khan, S., Norulkamar Bt. Ungku Ahmad, U., Ali, G., & Ahmed, I. (2014). Organizational learning culture and psychological empowerment as antecedents of employees' job related attitudes: a mediation model. *Journal of Asia Business Studies*, 8(3), 249-263.
- Juyumaya, J. (2022). How psychological empowerment impacts task performance: The mediation role of work engagement and moderating role of age. *Frontiers in Psychology*, 13, 889936.
- Kaharuddin, K., Sofiyah, S., & Sudirman, A. (2024). Development Innovative Work Behavior for Companies? Analysis of Self-Efficacy, Organizational Justice, and Psychological Empowerment as Predictors. *International Journal of Social Science and Business*, 8(1), 124-132.
- Kumar, N., Liu, Z., & Jin, Y. (2022). Evaluation of employee empowerment on taking charge behaviour: an application of perceived organizational support as a moderator. *Psychology Research and Behavior Management*, 1055-1066.
- Llorente-Alonso, M., García-Ael, C. & Topa, G. (2024) . A meta-analysis of psychological empowerment: Antecedents, organizational outcomes, and moderating variables. *Curr Psychol* 43, 1759–1784 . <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04369-8>.

- Ma, E., Wang, D., Wang, L., & Liu, A. (2023). Industry as contexts or theory? A systematic and meta-analysis of status and directions of organizational citizenship behaviors in hospitality. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 47(5), 877-907.
- Mahmoud, M. A., Ahmad, S., & Poespowidjojo, D. A. L. (2022). Psychological empowerment and individual performance: the mediating effect of entrepreneurial behavior. *European Journal of Innovation Management*, 25(5), 1388-1408.
- Mathew, J., & Nair, S. (2022). Psychological empowerment and job satisfaction: A meta-analytic review. *Vision*, 26(4), 431-440.
- McCrae, R. R., Costa, P. T., de Lima, M. P., Simões, A., Ostendorf, F., Angleitner, A., ... & Piedmont, R. L. (1999). Age differences in personality across the adult life span: parallels in five cultures. *Developmental psychology*, 35(2), 466.
- Monje Amor, A., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Abeal Vázquez, J. P. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*, 39(6), 779–789. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.005>.
- Nimran, U., Al Musadieq, M., & Afrianty, T. W. (2024). Empowerment effect on competence and organizational commitments: Organizational learning culture as moderating. *Multidisciplinary Reviews*, 7(2), 2024038-2024038.
- Ochoa Pacheco, P., Coello-Montecel, D., & Tello, M. (2023). Psychological empowerment and job performance: Examining serial mediation effects of self-efficacy and affective commitment. *Administrative Sciences*, 13(3), 76.
- Ölçer, F., & Florescu, M. (2015). Mediating effect of job satisfaction in the relationship between psychological empowerment and job performance. *Theoretical and Applied Economics*, 22(3), 111-136.

- Pacheco, P. O., & Coello-Montecel, D. (2023). Does psychological empowerment mediate the relationship between digital competencies and job performance?. *Computers in Human Behavior, 140*, 107575.
- Peiró, J. M., Bayona, J. A., Caballer, A., & Di Fabio, A. (2020). Importance of work characteristics affects job performance: The mediating role of individual dispositions on the work design-performance relationships. *Personality and Individual Differences, 157*, 109808.
- Reel, S., Rouse, S., Vernon, W., & Doherty, P. (2010). Reliability of a two-dimensional footprint measurement approach. *Science & Justice, 50*(3), 113-118.
- Ruiz-Fernández, M. D., Alcaraz-Córdoba, A., López-Rodríguez, M. M., Fernández-Sola, C., Granero-Molina, J., & Hernández-Padilla, J. M. (2022). The effect of home visit simulation on emotional intelligence, self-efficacy, empowerment, and stress in nursing students. A single group pre-post intervention study. *Nurse Education Today, 117*, 105487.
- [Shiau, W.-L., Yuan, Y., Pu, X., Ray, S. & Chen, C.C.](#) (2020), "Understanding fintech continuance: perspectives from self-efficacy and ECT-IS theories", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 120 No. 9, pp. 1659-1689. <https://doi.org/10.1108/IMDS-02-2020-0069>
- Schermuly, C., Deller, J., & Büsch, V. (2014). A research note on age discrimination and the desire to retire: The mediating effect of psychological empowerment. *Research on Aging, 36*, 382–393. <https://doi.org/10.1177/0164027513508288>
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review. *Journal of applied psychology, 96*(5), 981.
- Shah, T. A., Khattak, M. N., Zolin, R., & Shah, S. Z. A. (2019). Psychological empowerment and employee attitudinal outcomes: The pivotal role of psychological capital. *Management Research Review, 42*(7), 797-817.

- Shwartz-Asher, D., Grabarski, M., Tziner, A., and Shkoler, O. (2023). Career Don't Stop Believing: Career Empowerment as a Mediator between Hope and Organizational Outcomes. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 39(1), 13 - 22. <https://doi.org/10.5093/jwop2023a1>
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39, 483–504.
- Qu, J., & Yan, J. (2023). Working from home vs working from office in terms of job performance during the COVID-19 pandemic crisis: evidence from China. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61(1), 196-231.
- Thomas, W. H., & Feldman, D. C. (2009). Re-examining the relationship between age and voluntary turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 283–294. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.01.004>
- Zhou, Y. (2021). The Relationship between Recovery Experience and Life Satisfaction: The Mediating Role of Work-Family Enrichment. *Psychology*, 12(4), 554-566.

## **Administrative empowerment as a moderating variable of the relationship between self-efficacy and organizational outcomes among administrative workers**

### **Abstract**

The current research aims to attempt to reveal the relationship between self-efficacy and organizational outcomes, and the extent to which administrative empowerment can influence the relationship between self-efficacy and organizational outcomes, and the expected differences according to the variables (gender, social status, and age) on the research variables; where the administrative empowerment scale and the administrative self-efficacy and organizational outcomes scale were applied after verifying their psychometric properties, on a total sample of (100) employees in the various departments of Sohag University. The results showed that there was an effect of the modified variable (administrative empowerment) as it helped modify the effect of organizational efficiency on organizational outcomes by (30.5%), and the effect of strategic efficiency by (41.9%) and social efficiency by (40.8%), and the total degree of self-efficacy by (55.2%); The results indicated a direct and significant correlation between the total degree of the administrative empowerment scale and the total degree of the organizational efficiency scale, and between the total degree of the administrative self-efficacy scale and the total degree of the organizational outcomes scale; There were no statistically significant differences in the total score of the administrative empowerment scales, administrative self-efficacy, and organizational outcomes and their sub-dimensions, attributed to the gender and social status variables; while differences were found according to the age variable between the category of less than 30 years compared to the age group (from 30 to less than 40 years, and from 40 to less than 50 years) on the total score of the administrative empowerment scale in the direction of the age group of less than 30 years, and between the category of 50 years and above compared to the age group (from 30 to less than 40 years, and from 40 to less than 50 years) on the dimensions of organizational citizenship behavior and satisfaction with work life in the direction of the age group of 50 years and above .

**Key Words :** administrative empowerment , self-efficacy , organizational outcomes.