

التنبؤ بالتمكين النفسي في ضوء بعض المتغيرات لدى عينة من موظفي القطاعين الحكومي والخاص في سلطنة عُمان  
باسمة بنت سالم البلوشية<sup>1,\*</sup>  
فهيمة بنت حمد السعيدية<sup>2</sup>

كلية التربية بجامعة السلطان قابوس، ووزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان.

كلية علوم التربية بجامعة محمد الخامس بالرباط، المملكة المغربية.

## Predicting psychological empowerment in light of some variables among a sample of government and private sector employees in the Sultanate of Oman

Basma Salim AlBalushia<sup>1,\*</sup>

College of Educational Sciences Mohammed V University  
in Rabat, Morocco  
[sun54485@gmail.com](mailto:sun54485@gmail.com)

Fahima Hamad Alsaïdi<sup>2</sup>

College of Education, Sultan Qaboos University  
& Ministry of Education, Sultanate of Oman  
[fahima.alsaidi@gmail.com](mailto:fahima.alsaidi@gmail.com)

تاريخ الاستلام: 2024/02/13؛ تاريخ القبول: 2024/05/04؛ تاريخ النشر: 2024/08/31

**Abstract.** The study aimed to predict the dimensions of psychological empowerment through some demographic variables. Descriptive method was used for a sample of 351 male and female employees, and Spritzer's psychological empowerment scale was used. The results indicate a high level of psychological empowerment. The results presence of statistically significant differences in the dimensions of psychological empowerment (meaning, competence, and self-determination) depending on the variable of age and the presence of differences in competence, self-determination, impact a favor of the private sector. The results showed the possibility of predicting the four dimensions of psychological empowerment through the type of sector, private sector and ages.

**Keywords:** psychological empowerment, government and private sectors, Sultanate of Oman.

ملخص. هدفت الدراسة للتعرف على إمكانية التنبؤ بأبعاد التمكين النفسي من خلال بعض المتغيرات الديموغرافية. لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي على عينة تكونت من 351 موظفا وموظفة، واستخدمت مقياس التمكين النفسي لسبرترز. أشارت النتائج إلى ارتفاع مستوى التمكين النفسي لدى عينة الدراسة. وكشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التمكين النفسي (المعنى، والكفاءة، والاستقلال الذاتي) تبعا لمتغير العمر، ووجود فروق في الكفاءة، والاستقلال الذاتي، والتأثير في العمل لصالح القطاع الخاص، وأوضحت النتائج إمكانية التنبؤ بأبعاد التمكين النفسي الأربعة من خلال نوع القطاع -القطاع الخاص-، ومتغير العمر. الكلمات المفتاحية: التمكين النفسي، القطاعين الحكومي والخاص، سلطنة عُمان.

\*corresponding email author

## 1. مقدمة

تسعى المؤسسات لتطوير نفسها من خلال تحسين وزيادة فعالية الأداء الوظيفي للموظفين، ويتم ذلك من خلال الاهتمام بمجموعة من الاستراتيجيات والتقنيات التي تساهم في ذلك، فقد أشارت دراسة القرني (2021) إلى أن الأداء الفردي للموظفين يمثل أحد المرتكزات الأساسية التي تحدد بقاء، وديمومة ونجاح أو تراجع المؤسسات في تحقيق أهدافها ورسالتها، كما أنه يشكل مؤشراً على إنتاجية المؤسسة وسمعتها ومزاياها التنافسية لدى أصحاب العمل والمتعاملين معها، والمستفيدين منها. لذلك تلجأ المؤسسات لاستخدام أساليب إدارية تركز على الاستثمار في الفرد نفسه؛ على اعتبار مشاركته في مسؤولية فشل أو نجاح المؤسسة، وظهر ذلك من خلال الاهتمام بما يُعرف بالتمكين النفسي للأفراد (أبو الهيجاء، 2019).

ويُعد التمكين النفسي من المصطلحات الحديثة المستخدمة في مجال السلوك التنظيمي، حيث يعتبر عنصراً أساسياً للنجاح التنظيمي للمؤسسات (Jena, Bhattacharyya & Pradhan, 2019) وقد تطور هذا المفهوم من خلال المفهوم الياباني كايزن (KAIZEN)، الذي يتضمن التطوير والتحسين المستمر. وفي ضوء هذا تعددت تعريفات التمكين النفسي بتعدد الباحثين واختلافهم في وجهات النظر، ومدارسهم الفكرية (أدم وإبراهيم وأبون نصيب، 2021). حيث يمكن تعريفه على أنه عملية اجتماعية متعددة الأبعاد تساعد الموظفين على التحكم في حياتهم الخاصة، وتعزز قدرتهم على التنفيذ لاستخدامها في التعامل مع القضايا الوظيفية المختلفة (عبد الهادي وحلي وعبد اللطيف، 2023).

والتمكين النفسي عبارة عن حافز داخلي يختلف باختلاف الموظف، فهو متغير مستمر وليس حالة موجودة أو غير موجودة، بمعنى أن الأفراد يمكن أن يكونوا أكثر أو أقل تمكيناً وليس مُمكنين أو غير مُمكنين (أحمد والسيد، 2020). وبالتالي فهو يتكون من تصورات الموظفين التي تتشكل من خلال وضع وحالة بيئة العمل (محمد، 2020). ويتم تفسيره من خلال فهم الموظف لبيئته الاجتماعية والإدارية، وآليات التحكم في العوامل المحيطة به، وكيف يتأثر ويؤثر في هذه العوامل من خلال الشعور بالمسؤولية، وقبول الآخرين، والرغبة في تحقيق الطموحات المهنية، وهذا لا يتأتى إلا مع دعم المؤسسة للنمو النفسي للموظف (عامر، 2021).

وأشارت دراسة عامر (2023) بأن مفهوم التمكين النفسي هو نتاج تراكمي تطوري لعدة نظريات أشار فيها بعض علماء السلوك لتعريفات أسهمت في إثراء المخزون المعرفي أمثال توماس وفيثوس (Thomas and Vethouse)، حيث عرفا التمكين النفسي من ثلاث اتجاهات تتمثل في أنه حالة نفسية وذهنية ودافع داخلي لدى الموظف، وهي اتجاهات مترابطة تكمل بعضها البعض حيث أن ما تشعر به النفس من تمكُّن نفسي يدركه العقل ويظهر في صورة دافع إيجابي داخلي، يساعد الموظف على تنفيذ مهام عمله بكفاءة عالية، ويكون لديه القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، والتأثير في نتائج عمله بصوره إيجابية مما ينعكس على شعوره بأهمية وقيمة العمل الذي يقوم به.

كما أن التمكين النفسي بناء متعدد الأبعاد يتضمن أربعة أبعاد رئيسية (بورزق ونعيجات، 2020؛ Hsieh, Lee & Tseng, 2022)، تتمثل في بُعد إعطاء (معنى للعمل)، والذي يتأثر بالأهمية التي تتمتع بها الوظيفة، ومدى تأثيرها على الوظائف الأخرى بالنسبة للموظف والمؤسسة، ثم بُعد (الكفاءة) والتي تعني قدرة الموظف على أداء مهام عمله بمهارة عالية، ثم بُعد (الاستقلالية) وتعني درجة حرية التصرف التي يمتلكها الموظف لأداء مهام عمله، أما بُعد (التأثير) فيقصد به الدرجة التي يشعر بها الموظف بأنه قادر على التأثير في نتائج العمل الإستراتيجية والإدارية، والشعور بدوره في صياغة وتحديد ثقافة المؤسسة التي يعمل بها (قده وحياة، 2020؛ مصري ومخامرة، 2021؛ عبد الهادي وآخرون، 2023). ومما سبق نستنتج بأن التمكين النفسي هو شعور نفسي متأصل بذات الموظف، وبالتالي فإنه لا يُعطى للموظف، ولكن تعمل الإدارة العليا

للمؤسسات على توفير المناخ الملائم الذي يولد تصورات إيجابية لدى الموظفين حول عملهم وقدرتهم على القيام بالمهام، والتأثير في نتائج عملهم وتقرير مصيرهم.

وتناولت العديد من الدراسات موضوع التمكين النفسي وعلاقته بالعديد من المتغيرات وفيما يلي بعض الدراسات التي تناولت التمكين النفسي وعلاقته ببعض المتغيرات ذات الصلة بالبحث الحالي، حيث هدفت دراسة العزاوي والسيلوي (2022) إلى بناء مقياس للتمكين النفسي، والتعرف على مستوى التمكين تبعاً لمتغيري الجنس والخبرة لدى (496) مدرساً ومدرسة في المدارس الثانوية في محافظة نينوى، وأظهرت النتائج أن مدرسي المرحلة الثانوية يتمتعون بتمكين نفسي جيد، وأن المدرسين سجلوا مستويات أعلى في التمكين النفسي من المدرسات، وكان لمتغير الخبرة الأكثر أثراً في تسجيل مستوى أعلى في التمكين النفسي. وجاءت دراسة أبوحسن وطه ورف الله (2021) لمعرفة الفروق في مستوى التمكين النفسي لدى المعلمين ببعض مدارس الفيوم في ضوء الجنس وسنوات الخبرة، والتخصص العلمي. تكونت العينة من (250) معلماً ومعلمة. وتوصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين النفسي لصالح الإناث، وعدم وجود فروق في التمكين النفسي تبعاً لمتغيري سنوات الخبرة والتخصص العلمي.

أما دراسة الفراج والحلبي (2022) التي هدفت للتعرف على مستويات التمكين النفسي والتوجه نحو الحياة المهنية، والعلاقة بينهما لدى (230) مرشدة طلابية بمنطقة القصيم. توصلت النتائج إلى أن مستويات التمكين النفسي كانت مرتفعة لدى المرشدات الطالبات، وأظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستويات التمكين النفسي تبعاً للتخصص الدراسي والخبرة. وهدفت دراسة أوليفيرا وآخرون (Oliveira, Andrade, Ratten & Santos, 2023) إلى تقييم الخصائص السيكمومترية لمقياس التمكين النفسي لدى عينة تكونت من (545) عاملاً في الشركات الصناعية البرتغالية، وقد أظهرت النتائج بأن بُعد الكفاءة حصل على أعلى قيمة، يليه بُعد المعنى، ثم الاستقلالية/تقرير المصير، بينما حصل بُعد التأثير على أقل قيمة. أما دراسة مينج وصن (Meng & Sun, 2019) فهدفت إلى الكشف عن أثر التمكين النفسي في المشاركة في العمل لدى (162) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات في الصين، وكذلك الكشف عن الفروق في التمكين النفسي تبعاً لمتغير الجنس والعمر. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس جاء مرتفعاً. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين النفسي تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير العمر ولصالح أعضاء هيئة التدريس الأكبر سناً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الدرجة العلمية ولصالح الدرجات العلمية الأعلى.

من خلال الدراسات السابقة نجد أن التمكين النفسي يركز على تعزيز العديد من السلوكيات الإيجابية داخل المؤسسة، فهو يعمل على إثارة دافعية الموظف نحو الابتكار والإبداع في ظل الحرية التي يمتلكها الموظف لاتخاذ القرار والسيطرة الكاملة على العمل الذي يؤديه، والذي يختلف بين الموظفين باختلاف الجنس (أبو الحسن وآخرون، 2021؛ العزاوي والسيلوي، 2022؛ Meng & Sun, 2019)، والدرجة العلمية والعمر (Meng & Sun, 2019)، والخبرة (العزاوي والسيلوي، 2022).

### 1.1. مشكلة البحث

تماشياً مع أولويات رؤية عمان 2040 في بناء الإنسان وتحقيق الحماية والرفاهية الاجتماعية له، وكذلك أكدت نتائج استطلاع هيئة حماية المستهلك بسلطنة عمان (2020) إلى ضرورة دعم ورعاية الموظف من خلال عقد مناقشات دورية للتكيف مع المشاعر والاحتياجات المتغيرة، وتمكينه نفسياً داخل بيئة العمل خاصة مع التطور السريع لسياسات تقييم الأداء

الفردية والمؤسسية في سلطنة عمان، واحتياج المرحلة الجديدة من النهضة الحديثة لنظام تقييم أداء يركز على قياس الأداء من خلال أهداف ومؤشرات واضحة تسهم في تحسين بيئة العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين. واعتماد المنظمات المؤسسية على قياس رضا المستفيدين من الخدمات التي تقدمها، وتحقيق الابتكار والإبداع في بيئات العمل (أدم وآخرون، 2021)؛ حيث أشارت دراسة ميري (2019) إلى أهمية أن تتبنى المؤسسات في القطاعين العام والخاص مفهوم التمكين لأهميته في تهيئة الموظف نفسياً للشعور بقيمة ومعنى وأهمية العمل الذي يؤديه، حتى يستطيع أن يكون مسؤولاً عن نتائج أداؤه، خاصة أن التمكين النفسي لا يمكن تكوينه من خلال القوة أو الأساليب التقليدية؛ لأن ذلك يولد شعور بالاستغلال لدى الموظفين، وأنهم غير معنيين برفع أدائهم الرسمي المحدد في الوصف الوظيفي (محمداني، 2021).

كذلك تظهر أهمية التمكين النفسي من خلال مساهمته في رفع مستوى أداء الموظفين وزيادة فعاليتهم، ويعمل على إرساء الثقة بين الموظفين ومروستهم، وتحفيز ذواتهم وقدراتهم وإمكاناتهم (خرموش وبحري، 2021). ويُعتبر استراتيجية تنظيمية تهدف إلى تحقيق اللامركزية في السلطة من خلال تفويضها للموظفين في المستويات الهرمية الأدنى، ومشاركة الإدارة العليا عملية صنع القرار مع الموظفين (Oliveira et al., 2023)، ويسهم في تعزيز السلامة النفسية للموظف، والأداء المستدام للمؤسسة من خلال زيادة الأداء الوظيفي، والانتماء التنظيمي، والشعور بالرضا الوظيفي (Soleimani, Dana, Salamzadeh, Bouzari & Ebrahimi, 2023). وللتمكين النفسي القدرة على التنبؤ بالشعور بالأمن الوظيفي، وزيادة الانتماء للوظيفة والمؤسسة، وبذل المزيد من الجهد لتحسين الأداء الوظيفي، والتقليل من مستويات مغادرة الوظيفة، والتغيب عن العمل (أبو الهيجاء، 2019؛ Abou Hashish, Abdel All & Mousa, 2018). وهذا يعني أن التمكين النفسي يُمثل المحرك التحفيزي لرفع كفاءة الموظف، باعتباره الدافع الجوهرية الذي يعزز التوجه نحو العمل نتيجة مجموعة من العوامل التي تؤثر على سلوك الموظف.

وتشير الدراسات (أبو الهيجاء، 2019؛ خرموش وبحري، 2021) إلى أن التمكين النفسي يعتمد بشكل أساسي على مساعدة الموظف للوصول إلى المعلومات المرتبطة بالمؤسسة، وأهدافها وقيمتها، مما يكسب الموظف الشعور بقيمة العمل الذي يؤديه، ويعزز لديه التعلم من خلال توفير فرص التدريب والتطوير، وتبادل المعلومات بين زملاء العمل والإدارة العليا للمؤسسة؛ مما يسهم في تحقيق الإبداع والابتكار المؤسسي، وتعزيز مستويات الأداء والانتماء الوظيفي، والتركيز على التنظيم المؤسسي من خلال التأثير في الهيكل التنظيمي، ونظام الحوافز والأجور، وتقييم الأداء الوظيفي، والإشراف والقيادة. والخلاصة نجد أن التمكين النفسي يركز على التواصل المستمر، وتحديد أهداف أكثر إبداعية للمؤسسة، مما يتوجب على الإدارة العليا تبسيط الإجراءات، والتقليل من التركيز على السلطة المركزية.

هذا بالإضافة إلى أن نموذج التمكين النفسي كما أشارت دراسة فان وآخرون (Fan, Zhao, Zhang & Meng, 2023) تم قياسه في مجالات التعليم وعلم النفس بشكل واسع، بينما هناك عدد قليل نسبياً من الدراسات التي تناولت قياس التمكين النفسي في المجالات الأخرى في مؤسسات العمل. وفي ضوء ما تقدم نجد أن هناك حاجة ملحة لتحفيز الموظفين العاملين بالمؤسسات الحكومية والخاصة لجعل توجهاتهم استباقية لإنجاز المهام كبدل عن التوجهات السلبية لأدوار عملهم في ظل التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها السلطنة. ولذلك جاء البحث الحالي للإجابة عن التساؤلات الآتية:

➤ **التساؤل العام:** هل يمكن التنبؤ بالتمكين النفسي من خلال بعض المتغيرات الديموغرافية لدى بعض موظفي القطاعين الحكومي والخاص في سلطنة عُمان؟

## ➤ التساؤلات الفرعية:

- 1- ما مستوى التمكين النفسي لدى عينة البحث من موظفي القطاعين الحكومي والخاص في سلطنة عُمان؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين النفسي تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة والتفاعل بينهما لدى عينة البحث من موظفي القطاعين الحكومي والخاص في سلطنة عُمان؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين النفسي تعزى لمتغير نوع قطاع العمل والمؤهل الدراسي والعمر لدى عينة البحث من موظفي القطاعين الحكومي والخاص في سلطنة عُمان؟
- 4- هل يمكن التنبؤ بالتمكين النفسي من خلال بعض المتغيرات الديموغرافية لدى بعض موظفي القطاعين الحكومي والخاص في سلطنة عُمان؟

➤ الفرضية العامة: يمكن التنبؤ بالتمكين النفسي من خلال بعض المتغيرات الديموغرافية لدى موظفي القطاعين

الحكومي والخاص في سلطنة عُمان

## ➤ الفرضيات الفرعية:

- 1- يرتفع مستوى التمكين النفسي في جميع الأبعاد لدى عينة البحث من موظفي القطاعين الحكومي والخاص في سلطنة عُمان.
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين النفسي تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة والتفاعل بينهما لدى عينة البحث من موظفي القطاعين الحكومي والخاص في سلطنة عُمان.
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين النفسي تعزى لمتغير نوع قطاع العمل والمؤهل الدراسي والعمر لدى عينة البحث من موظفي القطاعين الحكومي والخاص في سلطنة عُمان.
- 4- يمكن التنبؤ بالتمكين النفسي من خلال بعض المتغيرات الديموغرافية لدى بعض موظفي القطاعين الحكومي والخاص في سلطنة عُمان.

2.1. أهداف البحث. سعى البحث الحالي لتحقيق الآتي:

- تحديد مستوى أبعاد التمكين النفسي لدى بعض موظفي القطاعين الحكومي والخاص في سلطنة عُمان.
- الكشف عن الفروق بين متوسطات أبعاد التمكين النفسي لدى بعض موظفي القطاعين الحكومي والخاص في سلطنة عُمان بدلالة بعض المتغيرات الديموغرافية.
- التعرف على القدرة التنبؤية لبعض المتغيرات الديموغرافية بالتمكين النفسي لدى بعض موظفي القطاعين الحكومي والخاص في سلطنة عُمان.

3.1. أهمية البحث تتجلى أهمية البحث الحالي من جانبين هما:

الجانب النظري: تتضح الأهمية النظرية للبحث من خلال تناولها موضوعاً متجدداً من موضوعات السلوك التنظيمي وهو التمكين النفسي في بيئات العمل المؤسسي في القطاعين الحكومي والخاص، باعتباره أحد العوامل الأساسية للتميز والتطوير في مستوى أداء الموظفين. وكذلك بناء قاعدة مفاهيمية توضح الفرق بين الموظف المُمكن نفسياً، والموظف غير المُمكن نفسياً. كما من المتوقع أن يكون هذا البحث مرجعاً للعديد من البحوث والدراسات العربية والأجنبية المستقبلية.

الجانب التطبيقي: تتوقع الباحثتان أن تسهم نتائج البحث في زيادة وعي القيادات الإدارية في سلطنة عمان بأهمية تعزيز التمكين النفسي في القطاع الحكومي والخاص، وتقديم أطر منهجية وإجرائية تساعد الإداريين في مؤسسات القطاع الحكومي

والخاص في وضع برامج واستراتيجيات جديدة لإدارة مواردها البشرية بهدف تمكينهم نفسياً، خاصة مع التوجهات الحديثة في مجال الأبحاث الإدارية المرتبطة بالسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.

#### 4.1. التعريفات الإجرائية:

التمكين النفسي (psychological empowerment): إدراك الموظف قدرته على التأثير في نتائج عمله من خلال قدرته على اتخاذ القرار والاستقلالية لتحقيق أهداف المؤسسة، وثقته بمهاراته وأدائه الوظيفي مما يكسبه الشعور بأهمية وقيمة العمل الذي يقوم به (عبد الهادي وآخرون، 2023). وتقاس إجرائياً بدلالة الدرجة التي يحصل عليها الموظف وفق استجابته نحو بنود الأداة الخاصة بالتمكين النفسي المستخدمة في هذا البحث.

#### 2. الطريقة والأدوات

1.2. منهج البحث. استخدم هذا البحث المنهج الوصفي الارتباطي؛ إذ يحاول استكشاف العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ومدى مساهمة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع.

2.2. مجتمع البحث وعينته. تكون مجتمع البحث من جميع موظفي القطاع الحكومي والخاص بسلطنة عمان للعام 2022م، وقد بلغ حجم عينته من (351) موظفاً وموظفة من مختلف مؤسسات القطاع الحكومي والخاص بسلطنة عمان، تم جمعها عن طريق الحصر الشامل من أجل زيادة التأكد من أن العينة تمثل مجتمع البحث. ويُعد حجم العينة مقبولاً لأغراض الدراسة الحالية نظراً لاعتماد الباحثين على الاستبانة كأداة لجمع البيانات (بني هاني وخطابية، 2022). وجدول 1 يوضح وصف عينة الدراسة تبعاً للجنس ونوع قطاع العمل ونوع الوظيفة

الجدول (1): وصف عينة الدراسة تبعاً للجنس ونوع قطاع العمل ونوع الوظيفة

المجموع	نوع الوظيفة			الجنس
	فنية تخصصية	إدارية تنفيذية/المهن المتوسطة	الإدارة العليا/القيادية	
102	34	45	23	حكومي
80	27	38	15	خاص
182	61	83	38	المجموع
121	39	57	25	حكومي
48	17	24	7	خاص
169	56	81	32	المجموع
223	73	102	48	حكومي
128	44	62	22	خاص
351	117	164	70	المجموع

#### 3.2. أدوات البحث

1- مقياس التمكين النفسي: (Psychological Empowerment) استخدم البحث الحالي مقياس التمكين النفسي والذي طوره سبرتزر وفريقها (Spreitzer, 1995)، وقد تم صياغة العبارات بالاستعانة بعدد من الدراسات (القرني، 2021؛ عامر، 2023؛ عبد الهادي وآخرون، 2023؛ Oliveira et al., 2023). حيث تكوّن المقياس من (20) عبارة موزعة على أربعة أبعاد هي:

البعد الأول/ المعنى (Meaning): إدراك الموظف لقيمة وأهمية العمل الذي يقوم به، والذي يدفعه للارتباط بالعمل والتوجه النفسي لإنجازه على أفضل طريقه. وتمثلها العبارات (1-5).

البعد الثاني/الكفاءة-الجدارة (competence): شعور الموظف بقدرته وكفاءته في تحقيق الممارسات الوظيفية الضرورية لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسته. وتمثلها العبارات (6-10).

البعد الثالث/ الاستقلال الذاتي في العمل (self-determination): الشعور بالحرية والاستقلالية الذاتية، وامتلاك الموظف للمعرفة الشخصية لأداء مهامه الوظيفية، واتخاذ قرارات عملية وفقاً للسلطة الكافية التي توضح له طريقة وزمن وسرعة أداء المهام. وتمثلها العبارات (11-15).

البعد الرابع/ التأثير في العمل (impact): يمثل درجة تأثير الموظف في الاستراتيجية الإدارية والتشغيلية، ونتائج العمل من خلال شروعه في معالجة المخاطر المستقبلية على متطلبات العمل بصورة عملية، وتمثلها العبارات (16-20).

وُجِبَ عن العبارات بمقياس ذي تقدير خماسي بدرجة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، تُعطى لها الدرجات 5، 4، 3، 2، 1 على التوالي. ولأغراض تفسير الدرجات تُعد الدرجة منخفضة إذا تراوحت بين (1,00-2,33)، ومتوسطة إذا تراوحت بين (2,34-3,66)، ومرتفعة إذا تراوحت بين (3,67-5,00).

ولغرض التحقق من صلاحية العبارات، تم عرض مقياس التمكين النفسي على مجموعة من المحكمين في مجال العلوم الإدارية والنفسية بلغ عددهم (7) للتأكد من صدق المحتوى، وقد اعتمدت الباحثتان على نسبة (80%) فأكثر معياراً لصلاحية العبارة في قياس ما وضعت له. ولحساب ثبات أداة البحث الحالي تم اعتماد طريقة الاتساق الداخلي باستعمال معادلة ألفا لكرونباخ حيث بلغ معامل ثبات المقياس (0,82). وتراوحت معاملات ثبات الأبعاد الأربعة بين (0,73)، و (0,82) وهو مؤشر مقبول للثبات.

4.2. إجراءات البحث. تم تطبيق مقياس التمكين النفسي بصورته النهائية على أفراد عينة البحث من خلال توزيع رابط إلكتروني على جميع الموظفين في القطاعين الحكومي والخاص حيث استغرق زمن التطبيق أربعة أسابيع، مع أخذ موافقة الموظف قبل إرسال الرابط إليه.

5.2. الأساليب الإحصائية. تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، عن طريق الاختبارات الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارات لعينة واحدة، اختبار تحليل التباين المتعدد الثنائي (Two-Way MANOVA)، واختبار تحليل التباين المتعدد الثنائي (Three-Way MANOVA)، وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Linear Multiple Regression).

### 3. النتائج ومناقشتها

#### 1.3. نتائج البحث

الفرضية الأولى - يرتفع مستوى التمكين النفسي في جميع الأبعاد لدى عينة البحث من موظفي القطاعين الحكومي والخاص في سلطنة عُمان.

للإجابة عن الفرضية الأولى تم التعرف على مستوى التمكين النفسي لدى عينة البحث من موظفي القطاعين الحكومي والخاص في سلطنة عُمان باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارات لعينة واحدة، ويظهر في جدول 2 نتائج السؤال الأول.

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التمكين النفسي (ن=351، المتوسط النظري=3)

أبعاد التمكين النفسي	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
الشعور بالمعنى	0.58369 4.3789	44.260	350	0.000
الكفاءة/ الجدارة	0.49477 4.4604	55.299	350	0.000
الاستقلال الذاتي في العمل	0.68700 4.0786	29.415	350	0.000
التأثير في العمل	0.59742 4.1316	35.488	350	0.000
الدرجة الكلية للتمكين النفسي	0.48044 4.2624	49.227	350	0.000

أظهرت النتائج ارتفاع المستوى الكلي للتمكين النفسي لدى عينة الدراسة من موظفي القطاعين الحكومي والخاص في سلطنة عُمان (م=4.2624، المتوسط النظري=3)؛ وكشفت النتائج كما يظهر في جدول (2) أن بعد "الكفاءة/ الجدارة" كان الأعلى في المتوسطات الحسابية (م=4.4604) لدى عينة الدراسة مقارنة بباقي الأبعاد، يليه بعد "الشعور بالمعنى" (4.3789)، ثم بعد "التأثير في العمل" (4.1316)، أما بعد "الاستقلال الذاتي في العمل" وإن كان في المستوى المرتفع إلا أنه جاء أقل من باقي الأبعاد في المتوسط الحسابي (4.0786). وبذلك تم قبول الفرضية الأولى التي تنص على ارتفاع مستوى التمكين النفسي في جميع الأبعاد لدى عينة الدراسة من موظفي القطاعين الحكومي والخاص في سلطنة عُمان.

الفرضية الثانية - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التمكين النفسي تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة الوظيفية والتفاعل بينهما لدى عينة البحث من موظفي القطاعين الحكومي والخاص في سلطنة عُمان.

للإجابة عن الفرضية الثانية تم استخدام اختبار تحليل التباين المتعدد الثنائي (Two-Way MANOVA) للتعرف على الفروق الإحصائية في أبعاد التمكين النفسي تبعاً لمتغير الجنس وسنوات الخبرة والتفاعل بينهما؛ ويوضح جدول 3 المتوسطات الحسابية للتمكين النفسي تبعاً لمتغير الجنس وسنوات الخبرة الوظيفية؛ والتي تظهر وجود اختلافات ظاهرية في المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة الوظيفية في متغيرات البحث.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية لأبعاد التمكين النفسي تبعاً لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة الوظيفية.

المتغيرات	ذكور (ن=182)	إناث (ن=169)	10-1 سنوات (ن=146)	20 - 11 (ن=122)	21 سنة فأعلى (ن=112)
الشعور بالمعنى	4.384	4.372	4.3627	4.4076	4.3604
الكفاءة/ الجدارة	4.498	4.418	4.4085	4.4833	4.4911
الاستقلال الذاتي في العمل	4.124	4.029	4.0085	4.0758	4.1644
التأثير في العمل	4.165	4.094	4.1068	4.1030	4.1980

\*\*ملاحظة: م " المتوسط الحسابي"، ن "العدد".

وتم الاعتماد على محك بيلالي (Pillai's Trace) بدلاً من محك ويلكس لامدا (Wilks' Lambda)، للتعرف على الفروق الأولية التي تعزى إلى الجنس وسنوات الخبرة الوظيفية والتفاعل بينهما؛ حيث بلغت قيمة Box's M (114.236) بمستوى دلالة



(0.000) مما يشير إلى عدم تجانس البيانات؛ حيث كشفت نتائج تحليل التباين المتعدد الثنائي (Two-Way MANOVA)، كما يظهر في جدول 4 عدم وجود فروق دالة إحصائية في أبعاد التمكين النفسي تبعاً لمتغير الجنس وسنوات الخبرة الوظيفية والتفاعل بينهما، وبذلك تم رفض الفرضية الثانية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التمكين النفسي تبعاً لمتغير الجنس وسنوات الخبرة الوظيفية والتفاعل بينهما.

الجدول (4): نتائج تحليل التباين المتعدد الثنائي (Two-Way MANOVA) للكشف عن الفروق في أبعاد التمكين النفسي تبعاً لجنس الموظفين وسنوات الخبرة والتفاعل بينهما

مصدر التباين	المتغيرات التابعة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	القيمة الاحتمالية
	الشعور بالمعنى	0.007	1	0.007	0.020	0.889
الجنس	الكفاءة/ الجدارة	0.408	1	0.408	1.674	0.197
	الاستقلال الذاتي في العمل	0.697	1	0.697	1.478	0.225
	التأثير في العمل	0.417	1	0.417	1.169	0.280
سنوات الخبرة الوظيفية	الشعور بالمعنى	0.126	2	0.063	.184	0.832
	الكفاءة/ الجدارة	0.380	2	0.190	.779	0.460
	الاستقلال الذاتي في العمل	1.290	2	0.645	1.368	0.256
	التأثير في العمل	.745	2	0.373	1.043	0.353
	الشعور بالمعنى	1.051	2	0.526	1.537	0.217
التفاعل بين الجنس وسنوات الخبرة الوظيفية	الكفاءة/ الجدارة	.558	2	0.279	1.144	0.320
	الاستقلال الذاتي في العمل	.355	2	0.177	.376	0.687
	التأثير في العمل	.554	2	0.277	.775	0.461
الخطأ	الشعور بالمعنى	118.015	345	0.342		
	الكفاءة/ الجدارة	84.127	345	0.244		
	الاستقلال الذاتي في العمل	162.710	345	0.472		
	التأثير في العمل	123.224	345	0.357		
المجموع	الشعور بالمعنى	6849.640	351			
	الشعور بالجدارة	7068.880	351			
	الاستقلال الذاتي في العمل	6004.160	351			
	التأثير في العمل	6116.600	351			

الفرضية الثالثة -توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التمكين النفسي تعزى لمتغير نوع قطاع العمل والمؤهل الدراسي والعمر لدى عينة البحث من موظفي القطاعين الحكومي والخاص في سلطنة عُمان.

للإجابة عن الفرضية الثالثة تم استخدام اختبار تحليل التباين المتعدد الثلاثي (Three-Way MANOVA) للتعرف على الفروق الإحصائية في أبعاد التمكين النفسي تبعاً لمتغير نوع قطاع العمل والمؤهل الدراسي والعمر. ويوضح جدول 5 المتوسطات الحسابية لمتغيرات البحث؛ والتي تظهر وجود اختلافات ظاهرية تبعاً لنوع قطاع العمل والمؤهل الدراسي والعمر في أبعاد التمكين النفسي.

## الجدول (5): المتوسطات الحسابية لأبعاد التمكين النفسي تبعاً لمتغيرات (نوع قطاع العمل، العمر، المؤهل الدراسي).

المتغير	نوع القطاع	المتوسط الحسابي	العمر	المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي
حكومي	ن = 223	4.3417	36-26 سنة	4.2797	دبلوم التعليم العام فأقل	4.4658
			ن = 128			
الشعور بالمعنى	خاص	4.4437	46-37 سنة	4.4599	دبلوم عالي/ بكالوريوس	4.3594
			ن = 167			
الكفاءة/ الجدارة	خاص	4.5469	أعلى من 47 سنة	4.3643	دراسات عليا	4.3446
			ن = 56			
حكومي	ن = 223	4.4108	36-26 سنة	4.3812	دبلوم التعليم العام	4.6184
			ن = 128			
الاستقلال الذاتي في العمل	خاص	4.2516	46-37 سنة	4.5114	دبلوم عالي/ بكالوريوس	4.4188
			ن = 167			
حكومي	ن = 223	3.9794	أعلى من 47 سنة	4.4893	دراسات عليا	4.4120
			ن = 56			
التأثير في العمل	خاص	4.2437	36-26 سنة	3.9547	دبلوم التعليم العام	4.2974
			ن = 128			
حكومي	ن = 223	4.0673	46-37 سنة	4.1210	دبلوم عالي/ بكالوريوس	4.0115
			ن = 167			
خاص	ن = 128	4.2516	47 سنة فأعلى	4.2357	دراسات عليا	4.0337
			ن = 56			
حكومي	ن = 223	4.0673	36-26 سنة	4.0594	دبلوم التعليم العام	4.2053
			ن = 128			
خاص	ن = 128	4.2437	46-37 سنة	4.1665	دبلوم عالي/ بكالوريوس	4.0854
			ن = 167			
خاص	ن = 128	4.2437	أعلى من 47 سنة	4.1929	دراسات عليا	4.1711
			ن = 56			

وبغرض التعرف على دلالة الفروق الاحصائية بين متوسطات أبعاد التمكين النفسي لدى عينة البحث من موظفي القطاعين الحكومي والخاص في سلطنة عُمان، تم الاعتماد على محك بيلاي (Pillai's Trace) بدلا من محك ويلكس لامدا (Wilks' Lambda)، للتعرف على الفروق الأولية تبعاً لنوع قطاع العمل والمؤهل الدراسي والعمر؛ حيث بلغت قيمة Box's M (247.104) بمستوى دلالة (0.014) مما يشير إلى عدم تجانس البيانات؛ وأظهرت نتائج تحليل التباين المتعدد الثلاثي (-Three Way MANOVA) كما يظهر في جدول 6 عدم وجود فروق دالة احصائية في جميع أبعاد التمكين النفسي تبعاً لمتغير المؤهل

الدراسي، وبذلك تم رفض الفرضية الثالثة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في حين تم قبول الفرضية جزئياً للأبعاد التي أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيها تبعاً لنوع قطاع العمل والعمر؛ حيث أوضحت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في بعدي الكفاءة/الجدارة والاستقلال الذاتي في العمل تبعاً لمتغيري العمر ونوع قطاع العمل، كما أشارت النتائج لوجود فروق دالة إحصائية تبعاً للعمر في بعد الشعور بالمعنى، وفروق دالة إحصائية تبعاً لنوع قطاع العمل في بعد التأثير في العمل.

الجدول (6): نتائج تحليل التباين المتعدد الثنائي (Three-Way MANOVA) للكشف عن الفروق في أبعاد التمكين النفسي تبعاً لنوع قطاع العمل والمؤهل الدراسي والعمر.

مصدر التباين	المتغيرات التابعة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	القيمة الاحتمالية	قيمة مربع ايتا
المؤهل العلمي Pillai's Trace= (0.044), (p=0.050)	الشعور بالمعنى	.343	2	.171	.515	.598	-
	الكفاءة/الجدارة	1.304	2	.652	2.788	.063	-
	الاستقلال الذاتي في العمل	1.578	2	.789	1.802	.166	-
نوع القطاع Pillai's Trace= (0.036), (p=0.014)	التأثير في العمل	.462	2	.231	.665	.515	-
	الشعور بالمعنى	.966	1	.966	2.901	.089	-
	الكفاءة/الجدارة	.973	1	.973	4.162	.042	.012
العمر Pillai's Trace= (0.062), (p=0.006)	الاستقلال الذاتي في العمل	5.282	1	5.282	12.067	.001	.034
	التأثير في العمل	3.285	1	3.285	9.464	.002	.027
	الشعور بالمعنى	3.279	2	1.640	4.927	.008	.028
الخطأ	الكفاءة/الجدارة	2.105	2	1.053	4.502	.012	.025
	الاستقلال الذاتي في العمل	6.160	2	3.080	7.036	.001	.039
	التأثير في العمل	1.790	2	.895	2.578	.077	-
المجموع	الشعور بالمعنى	114.817	345	.333			
	الكفاءة/الجدارة	80.669	345	.234			
	الاستقلال الذاتي في العمل	151.005	345	.438			
	التأثير في العمل	119.731	345	.347			
	الشعور بالمعنى	6849.640	351				
	الكفاءة/الجدارة	7068.880	351				
المجموع	الاستقلال الذاتي في العمل	6004.160	351				
	التأثير في العمل	6116.600	351				

وللتعرف على اتجاه الفروق في نوع قطاع العمل كشفت نتائج جدول 6 وجود فروق دالة احصائيا في بعد الكفاءة/الجدارة، وبعد الاستقلال الذاتي في العمل، وبعد التأثير في العمل لصالح الموظفين العاملين في القطاع الخاص، كذلك أشارت نتائج اختبار LCD للفروق البعدية تبعا للعمر كما يظهر في جدول 7 وجود فروق دالة احصائيا في بعد الشعور بالمعنى، وبعد الكفاءة/الجدارة لصالح الموظفين ذوي الأعمار (37 - 46 سنة) مقارنة بالموظفين ذوي الأعمار (26-36 سنة)، أما بعد الاستقلال الذاتي في العمل فأشارت النتائج لوجود فروق دالة احصائيا لصالح الموظفين ذوي الأعمار (37 - 46 سنة)، والموظفين ذوي الأعمار (47 سنة فأعلى) مقارنة بالموظفين ذوي الأعمار من (26 - 36 سنة).

الجدول (7): نتائج اختبار LCD للفروق البعدية تبعا للعمر.

المتغير	(I) المتغير	(II) المتغير	الفرق بين المتوسطات	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية
الشعور بالمعنى	37-46 سنة	26-36 سنة	0.1802*	0.06777	0.008
الكفاءة/الجدارة	37-46 سنة	26-36 سنة	0.1301*	0.05681	0.023
الاستقلال الذاتي في العمل	37-46 سنة	26-36 سنة	0.1663*	0.07772	0.033
	أعلى من 47 سنة	26-36 سنة	0.2810*	0.10600	0.008

الفرضية الرابعة – يمكن التنبؤ بالتمكين النفسي من خلال بعض المتغيرات الديموغرافية لدى بعض موظفي القطاعين الحكومي والخاص في سلطنة عُمان.

للإجابة عن الفرضية الرابعة تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Linear Multiple Regression) للتنبؤ بأبعاد التمكين النفسي من خلال خمس متغيرات مستقلة هي: الجنس (ذكر، أنثى)، وسنوات الخبرة الوظيفية (1-10 سنوات، 11-20 سنوات، 21 سنة فأكثر)، والمؤهل الدراسي (أقل من دبلوم التعليم العام، دبلوم التعليم العام، دبلوم عالي/ بكالوريوس، دراسات عليا)، ونوع قطاع العمل (حكومي، خاص)، والعمر (25 سنة فأقل، 26-36 سنة، 37-46 سنة، 47 سنة فأعلى)، ونوع الوظيفة (الإدارة العليا/القيادية، إدارية تنفيذية/المهنة المتوسطة، فنية تخصصية) كمتغيرات مستقلة؛ وبذلك تم إدخال 18 متغير مستقل في نموذج الانحدار كمتغيرات صورية أو وهمية (Dummy Variable) بعد إعادة ترميزها ب (1، 0)، و جدول 8 يشير إلى خلاصة النتائج للتنبؤ بكل بعد من أبعاد التمكين النفسي في نموذج انحدار منفصل من خلال متغيرات البحث.

الجدول (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بأبعاد التمكين النفسي.

المتغير التابع	النموذج	معامل الانحدار غير المعياري		معامل الانحدار "ت" القيمة المحسوبة	معامل الانحدار المعياري Beta	قيمة R <sup>2</sup> التباين
		معامل الخطأ المعياري B	معامل الانحدار غير المعياري			
	الثابت (Constant)	4.245	0.051	82.539		
الشعور بالمعنى	نوع قطاع العمل (القطاع الخاص)	0.135	0.065	2.071	0.111	0.029
	العمر (37-46 سنة)	0.177	0.063	2.832	0.152	0.005

	0.000	122.047		0.036	4.440				الثابت (Constant)	الكفاءة/ الجدارة
0.058	0.020	2.336	0.132	0.068	0.158				المؤهل الدراسي (دبلوم التعليم العام)	
	0.003	-2.97	-0.16	0.055	-0.16				العمر (26-36) سنة	الاستقلال
	0.035	2.118	0.123	0.060	0.126				نوع قطاع العمل (القطاع الخاص)	
	0.000	82.700		0.049	4.056				الثابت (Constant)	التأثير في العمل
0.073	0.000	4.506	0.240	0.076	0.342				نوع قطاع العمل (القطاع الخاص)	
	0.000	-3.69	-0.19	0.076	-0.28				العمر (26-36) سنة	التأثير في العمل
	0.000	84.873		0.048	4.062				الثابت (Constant)	
0.055	0.013	2.496	0.133	0.080	0.199				نوع الوظيفة (الإدارة العليا/الوظائف القيادية-)	التأثير في العمل
	0.001	3.277	0.177	0.067	0.219				نوع قطاع العمل (القطاع الخاص)	
	0.048	-1.98	-0.10	0.068	-0.135				العمر (26-36) سنة	

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي في جدول 8 إمكانية مساهمة نوع قطاع العمل (القطاع الخاص) (Beta= 0.111)، والعمر (37-46) سنة (Beta= 0.152) في التنبؤ بالشعور بالمعنى في الاتجاه الموجب؛ وفسرت المتغيرات ككل 2,9% من التباين في الشعور بالمعنى. وساهم كل من المؤهل الدراسي (دبلوم التعليم العام) (Beta= 0.132)، ونوع قطاع العمل (القطاع الخاص) (Beta= 0.123) في التنبؤ طردياً بالكفاءة/الجدارة، أما العمر (26-36) سنة (Beta= -0.16) فساهم في التأثير عكسياً بالكفاءة/الجدارة؛ وفسرت المتغيرات 5,8% من التباين في بُعد الكفاءة/الجدارة. وفي ضوء النتائج يمكن القول بقبول الفرضية الرابعة.

وكشفت النتائج إمكانية التنبؤ بالاستقلال الذاتي في العمل من خلال التأثير الموجب لنوع قطاع العمل (القطاع الخاص) (Beta= 0.240)، أما العمر فتنبأ بالاستقلال الذاتي في العمل في الاتجاه السالب (Beta= -0.19)، وفسرت المتغيرات 7,3% من التباين في بُعد الكفاءة/الجدارة. كما أظهرت النتائج إمكانية مساهمة نوع قطاع العمل (القطاع الخاص) (Beta= 0.177)، ونوع الوظيفة (الإدارة العليا/الوظائف القيادية) (Beta= 0.133) في التنبؤ بالتأثير في العمل في الاتجاه الموجب، أما العمر فكان تأثيره في الاتجاه السالب من خلال التأثير في العمل (Beta= 0.10)، وفسرت المتغيرات 5,5% من التباين في التأثير في العمل.

وكشفت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي في جدول 8 عدم وجود تأثير للجنس وسنوات الخبرة الوظيفية في أبعاد التمكين النفسي لدى عينة البحث من موظفي القطاع الحكومي والخاص في سلطنة عُمان. كما أن نسبة التباين المفسرة من أبعاد التمكين النفسي منخفضة، مما يشير لوجود عوامل اجتماعية ونفسية وتنظيمية أخرى، تحتاج لدراستها مستقبلاً من قبل الباحثين.

### 2.3. مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الفرضية الأولى ارتفاع مستوى التمكين النفسي لدى أفراد عينة البحث وترى الباحثان بأن هذا الارتفاع سببه هو اتباع مؤسسات العمل في القطاع الحكومي والخاص في سلطنة عمان نظم عمل وممارسات لإدارة الموارد البشرية تعزز مهارات الموظفين وليس دوافعهم من خلال إلحاق موظفيها بالدورات التدريبية وورش العمل، حيث أظهرت النتائج ارتفاع بُعد شعور الموظف بأنه يمتلك المهارات والقدرات اللازمة لأداء مهام عمله، يليه شعوره بقيمة وأهمية العمل الذي يقوم به. وفي ذات السياق أشارت دراسة الفراج والحلبي (2022) على ضرورة توافر بيئات عمل داعمة تُعزز مهارات الموظفين من خلال التدريب وورش العمل، ودوافعهم من خلال تفويض السلطات والمسؤوليات، وكذلك تعزز فرص مشاركتهم

في اتخاذ القرار والتأثير في العمل؛ وذلك للحصول على ممارسات وأداء عمل عالية. وتتفق هذه النتيجة مع مينج وصن ( Meng & Sun, 2019)، ودراسة العزاوي والسيلاوي (2022)، ودراسة الفراج والحلي (2022).

وأشارت نتائج الفرضية الثانية إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في التمكين النفسي تبعاً لمتغير الجنس وسنوات الخبرة الوظيفية والتفاعل بينهما وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو الحسن وآخرين (2021) في عدم وجود فروق في سنوات الخبرة الوظيفية، ودراسة الفراج والحلي (2022)، وتختلف مع دراسة العزاوي والسيلاوي (2022) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة، ويمكن عزو ذلك إلى أن معظم الناس يبذلون الجهد العقلي والجسدي بهدف تحقيق التفوق من خلال الاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم في إنجاز مهامهم، كما أنهم يسعون إلى إشباع حاجاتهم من خلال التفكير وحل المشكلات بهدف التطوير وتحقيق الاستقرار النفسي، والتقدير الاجتماعي، والتأثير في بيئة العمل بغض النظر عن اختلافهم في الجنس وسنوات الخبرة. وهذا ما يفسره النموذج الإدراكي لسبرترز (Spreitzer) للتمكين النفسي بأنه يظهر نتيجة مجموعة من العوامل التي ترجع لخصائص الفرد كمركز للتحكم، ومدى تقديره لذاته، وعوامل ترجع لخصائصه الوظيفية كالحصول على المعلومات، ونظام المكافآت (بورزق ونعيجات، 2020).

أما نتائج الفرضية الثالثة فقد أوضحت عدم وجود فروق دالة إحصائية في أبعاد التمكين النفسي لدى أفراد عينة البحث تُعزى لمتغير المؤهل الدراسي ويرجع ذلك إلى أن ممارسات الأداء الوظيفي ترتبط بالتنظيم الهيكلي لكل مؤسسة، وهناك وصف وظيفي موحد لكل مهام أو قوانين العمل، كما أن المؤسسات في القطاع الحكومي والخاص تمنح جميع الموظفين فرص فيما يتعلق بتطوير مهامهم الوظيفية من خلال تقديم الدورات التدريبية وورش العمل وكذلك التدوير الوظيفي بين المؤسسات. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الشعور بالمعنى، والكفاءة/الجدارة، والاستقلال الذاتي في العمل يعزى لمتغير العمر ولصالح الموظفين الأكبر سناً (سنة 37-46) مقارنة بالموظفين الأصغر عمراً (سنة 26-36) ويمكن تفسير ذلك بأن الموظف الأكبر سناً خلال سنوات عمله يشغل وظائف متعددة وفقاً للتدرج الوظيفي المتبع في كل مؤسسة، ومن خلال هذا السلم الوظيفي يكتسب العديد من المهارات والمعارف والخبرات التي تؤثر على نمط سلوكه داخل بيئة العمل مما ينعكس على قدرته في السيطرة على الأعمال التي يؤديها، والشعور بالحرية في إعداد وتنظيم الإجراءات اللازمة لإنجاز المهام، وهذا يجعله يشعر بأهمية وقيمة العمل الذي يقوم به، وتتفق النتيجة الحالية مع دراسة مينج وصن ( Meng & Sun, 2019) والتي أشارت إلى وجود فروق في مستوى التمكين النفسي تعزى لمتغير العمر ولصالح أعضاء هيئة التدريس الأكبر سناً. كذلك أظهرت النتائج وجود فروق في التمكين النفسي لصالح القطاع الخاص في أبعاد الكفاءة/الجدارة، الاستقلال الذاتي في العمل، والتأثير في العمل وتفسر الباحثتان ذلك بأن خطر فقدان الوظيفة في القطاع الخاص أعلى من القطاع الحكومي مما يدفع الموظف للالتزام بساعات العمل، وبذل الجهد في تنفيذ متطلبات الوظيفة بكفاءة عالية تساهم في تطوير العمل وزيادة الإنتاجية من خلال المبادرة والإبداع في تحقيق أهداف المؤسسة.

كما أشارت نتائج الفرضية الرابعة إلى أن أكثر المتغيرات الديمغرافية إسهاماً في التنبؤ بأبعاد التمكين النفسي الأربعة هي نوع القطاع لصالح القطاع الخاص في الاتجاه الموجب، وكذلك متغير العمر بالاتجاه السالب لصالح الموظفين ذوي الأعمار (26-36)، ولعل السبب في ذلك يعود إلى أن المؤسسات في القطاع الخاص تعمل على قياس أثر العمل من خلال النتائج المتحصل عليها، والتي تُعد مؤشراً للحكم على تحقيق أهدافها وبالتالي فإنها تسعى إلى تمكين موظفيها نفسياً وهذا ما أكدته دراسة خرموش وبحري (2021) أنه حين يُدرك الموظف بأنه قوة مؤثرة في نتائج العمل يجعله يثق في قدراته ومهاراته مما يدفعه إلى اتخاذ القرارات والمشاركة في تنظيم إجراءات العمل، والسيطرة على مخرجاته لتحقيق أهداف المؤسسة، ولا يتأثر

الإدراك إلا مع التقدم بالعمر، وترى الباحثتان وفقاً لنظريات النمو النفسي والمعرفي أنه كلما تقدم الفرد بالعمر يكون أكثر قدرة على الالتزام الوظيفي، ولديه نية أقل للانسحاب من وظيفته، كما يظهر أداء وظيفي يتسم بالإيجابية والمسؤولية.

بينما كان متغير المؤهل (دبلوم التعليم العام) الأكثر اسهاماً في التنبؤ ببعده الكفاءة/ الجدارة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه بسبب اهتمام المؤسسات في القطاع الحكومي والخاص بتكثيف برامج التطوير والتنمية المهنية للموظفين ذو المؤهلات الدراسية الأدنى، يتولد لدى الموظفين مشاعر إيجابية تزيد من تقديرهم لذاتهم، وإيمانهم بأنهم يمتلكون قدرات تمكنهم من تجاوز صعوبات العمل، وتدفعهم للأداء الجيد (الفراج والحلي، 2022).

كما أظهرت نتائج الفرضية الرابعة بأن نوع الوظيفة (الإدارة العليا) تسهم في التنبؤ ببعده التأثير في العمل، ولعل ذلك يرجع إلى أن التمكين النفسي يتكون من تصورات الموظف، والتي تتشكل من خلال حالة العمل، وبالتالي فهو يستطيع التأثير في مؤسسته من خلال نوع المهمة والدور الذي يقوم به، فالموظف في الإدارة العليا للمؤسسة أكثر قدرة على التأثير في النتائج الاستراتيجية في العمل، وكذلك في القرارات التي يمكن أن تُتخذ. وهذا ما أكدته دراسة العزاوي والسيلوي (2022) بأن سياق بيئة عمل الموظف، وميزات شخصيته تُشكل العمليات المعرفية للتمكين النفسي التي بدورها تُحفز سلوكه، وتسهم في تكوين الشعور الداخلي نحو العمل بكفاءة.

كما أن نسبة التباين المفسرة من أبعاد التمكين النفسي الأربعة منخفضة، مما يشير إلى وجود عوامل اجتماعية ونفسية وتنظيمية أخرى تحتاج لدراستها مستقبلاً من قبل الباحثين. ولم تجد الباحثتان - في حدود اطلاعهما - دراسات تناولت متغيرات هذا السؤال مجتمعة. والخلاصة فإن التمكين النفسي يُمثل دوراً بارزاً في مجال السلوك التنظيمي، فهو يساهم مساهمة فاعلة في عملية تعزيز السلوكيات الإيجابية للموظف مع ضمان استدامة المؤسسة، ورفع كفاءتها وفق أهدافها وخططها الاستراتيجية.

#### 4. الخاتمة

في ضوء ما سبق تخلص الباحثتان للتوصيات والمقترحات التالية:

1. ضرورة تركيز إدارة الموارد البشرية خاصة في مؤسسات القطاع الحكومي على توظيف الأفراد في الوظائف التي تنسجم مع قدراتهم الذاتية، والتي تحفز الموظف على الاستمرار في وظيفته وتقلل من حالات الانتقال العشوائية بين الوظائف المختلفة.
2. تصميم البرامج التدريبية التي تزيد من قدرة الموظفين على التصرف في المواقف، واتخاذ القرارات بأساليب العمل، مما ينعكس إيجاباً على قدرتهم على اختيار السلوك واتقانه، وكذلك التأثير في بيئة العمل.
3. أهمية الأخذ بالمقترحات والآراء التي يقدمها الموظفون لتطوير العمل، بهدف تعزيز الثقة بأدائهم، وقدرتهم على إنجاز مهامهم بكفاءة عالية.
4. قياس التمكين النفسي باستخدام أدوات أخرى كالمقابلات، نظراً لأن الاستبانة تعاني من القصور المرتبطة بتعدد المستجيب في إعطاء الإجابات، وزيادة نسبة المرغوبة الاجتماعية خاصة إذا احتاجت بعض الأسئلة إلى توضيح وإزالة الغموض

5. دراسة مساهمة العوامل الاجتماعية والنفسية كالرضا الوظيفي، الدافعية حول الإنجاز، الأداء الابتكاري في التمكين النفسي لدى الموظفين في القطاع الحكومي والقطاع الخاص، وأخذها للارتقاء بالسلوك التنظيمي، وتحقيق جودة الأداء الوظيفي.

#### الإحالات والمراجع:

- أبو الهيجاء، شيرين (2019). أثر التمكين النفسي على الأداء الوظيفي والانتماء التنظيمي في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن. غير منشورة. رسالة لنيل شهادة ماجستير في الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
- أبو ححسن، أحمد وطه، نورة ورف الله، عائشة (2021). التمكين النفسي في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 15 (15)، 1296-1325.
- أحمد، رحاب والسيد، أمل (2020). أثر جودة الحياة الوظيفية على التمكين النفسي. مجلة الدراسات المالية والتجارية، جامعة بني سويف - كلية التجارة، 30 (2)، 145 - 173.
- أدم، الأمين وإبراهيم، محمد وأبو نصيب، عرفة (2021). الدور المعدل للتمكين النفسي للمستخدمين في العلاقة بين جودة نظم المعلومات الإدارية ورضا المستخدمين دراسة على عينة من مؤسسات القطاع الخدمي العاملة بولاية الخرطوم. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29 (1)، 240-261.
- بهريز، مروة (2019). القيمة التنبؤية لمهارة إدارة الصف من خلال أبعاد التمكين النفسي لدى معلمي العاديين ومعلمي ذوي الاحتياجات الخاصة. مجلة كلية التربية بالمنصورة، 108 (5)، 1411-1445.
- بورزق، أسامة ونعيجات، عبد الحميد (2020). نمذجة أثر التمكين النفسي على الثقة التنظيمية لدى العاملين-الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بمدينة الأغواط (الجزائر). مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، 4 (2)، 141-160.
- خرموش، منى وبحري، صابر (2021). تفعيل مدخل التمكين النفسي كإستراتيجية في تعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة. مجلة العلوم الاجتماعية، 15 (2)، 74-82.
- بني هاني، محمد وخطابية، غدير (2022). درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الشغوفة في جامعة اليرموك. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 18 (4)، 663-677.
- عامر، إيمان (2021). التمكين النفسي وعلاقته بكل من الرضا الوظيفي والالتزام المهني لدى المعلم. مجلة البحث العلمي في التربية- جامعة عين شمس، 22 (4)، 76-117.
- عامر، فاطمة (2023). التمكين النفسي لدى معلمات رياض الأطفال. مجلة الفتح، 27 (3)، 408-429.
- عبد الهادي، هشام؛ وحلي، جيهان؛ وعبد اللطيف، منار (2023). الخصائص السيكو مترية لمقياس التمكين النفسي لدى معلمي المرحلة الثانوية. مجلة كلية التربية، بدون رقم مجلد (3)، 375-402.
- العزاوي، راقية والسيلاوي، عبد الكريم (2022). قياس التمكين النفسي لمدرسي المرحلة الثانوية. مجلة التربية للعلوم الإنسانية، 2 (6)، 323-354.
- الفرج، أفنان والحلي، حنان (2022). التمكين النفسي وعلاقته بالتوجه نحو الحياة المهنية لدى المرشحات الطالبات بمنطقة القصيم. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، بدون رقم مجلد (25)، 32-61.



- قده، حياة ونعرورة، بوبكر (2020). أثر التمكين النفسي في تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية الجامعة بالوادي. *مجلة معهد العلوم الاقتصادية*، 23(1)، 793-814.
- القرني، صالح (2021). توسيط التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة العلاقة المُمكنة وبعض متغيرات الأداء الفردي للعمل-دراسة ارتباطية تنبؤية في السياق التعليمي. *مجلة العلوم التربوية*، 27(2)، 335-404.
- محمد، أسماء (2020). توسيط التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الخادمة والاندماج في العمل بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 21(2)، 1-42.
- محمداني، حسام الدين (2021). أثر التمكين النفس ي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية- دراسة تطبيقية على شركة أزال لصناعة الأدوية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 5(2)، 32-50.
- مصري، إبراهيم؛ ومخامرة، كمال (2021). التمكين النفسي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية لدى أفراد الشرطة الفلسطينية في محافظة الخليل. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 5(47)، 150-173.
- دائرة الدراسات وبحوث السوق، المديرية العامة للدراسات والتطوير (2020). *التحديات التي تواجه موظفي هيئة حماية المستهلك وإدارتها في ظل جائحة كورونا كوفيد-19* (بحث غير منشور). هيئة حماية المستهلك، سلطنة عمان.
- Abou Hashish, E., Abdel All, N., & Mousa, A. (2018). Nurses' perception of psychological empowerment and its relationship to work engagement and job insecurity. *Journal of Nursing Education and Practice*, 8(9), 36-44.
- Fan, X., Zhao, S., Zhang, X., & Meng, L. (2023). The impact of improving employee psychological empowerment and job performance based on deep learning and artificial intelligence. *Journal of Organizational and End User Computing (JOEUC)*, 35(3), 1-14.
- Hsieh, S., Lee, C., & Tseng, T. (2022). Psychological empowerment and user satisfaction: Investigating the influences of online brand community participation. *Information & Management*, 59(1), 1-15.
- Jena, L., Bhattacharyya, P., & Pradhan, S. (2019). Am I empowered through meaningful work? The moderating role of perceived flexibility in connecting meaningful work and psychological empowerment. *IIMB Management Review*, 31(3), 298-308.
- Meng, Q., & Sun, F. (2019). The impact of psychological empowerment on work engagement among university faculty members in China. *Psychology research and behavior management*, 12(n/a), 983-990.
- Oliveira, M., Andrade, J., Ratten, V., & Santos, E. (2023). Psychological empowerment for the future of work: Evidence from Portugal. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(n/a), 65-78.
- Soleimani, M., Dana, L., Salamzadeh, A., Bouzari, P., & Ebrahimi, P. (2023). The effect of internal branding on organizational financial performance and brand loyalty: mediating role of psychological empowerment. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 30(2), 143-163.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.