

## التمكين النفسي للموظفين وأثره في سلوكيات المواطن التنظيمية

### (دراسة ميدانية عن مستشفى مصراته الطبي)

أ. زينب علي أخليف

كلية العلوم التقنية ، العلوم الإدارية والمالية ، ليبيا

د. أم السعد أحمد حمودة

كلية الاقتصاد و العلوم السياسية ، إدارة اعمال، ليبيا

[om.hamuda@eps.misuratau.edu.ly](mailto:om.hamuda@eps.misuratau.edu.ly)

#### الملخص

هدف هذه الدراسة إلى استقصاء أثر التمكين النفسي بأبعاده الأربع (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، والتأثير) في تعزيز سلوكيات المواطن التنظيمية لدى الموظفين بمستشفى مصراتة الطبي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة وزعت على عينة عشوائية بلغت (62) موظفاً وموظفة من الكادر الوظيفي بالمستشفى. استخدمت الدراسة برنامج (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات عبر أساليب الإحصاء الوصفي ومعاملات الارتباط والانحدار الخطي.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود مستوى مرتفع من التمكين النفسي لدى الموظفين، حيث جاء بعد "الاستقلالية" في المرتبة الأولى يليه بعدها "الكفاءة" و "المعنى". كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي بكلفة أبعاده وسلوكيات المواطن التنظيمية. وأثبتت نتائج اختبار الفرضيات أن التمكين النفسي يفسر جزءاً كبيراً من التباين في سلوكيات المواطن، مما يؤكد أن تعزيز الشعور بالتمكين يساهم بشكل فعال في دفع الموظفين للقيام ب أعمال تطوعية تتجاوز واجباتهم الرسمية بما يخدم مصلحة المستشفى. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة استمرار إدارة المستشفى في منح الموظفين مزيداً من الصالحيات والحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم الوظيفية لتعزيز ولائهم وأدائهم الإيجابي.

استلمت الورقة بتاريخ 2026/01/12 وقبلت بتاريخ 2026/01/30، ونشرت بتاريخ 2026/01/31

الكلمات المفتاحية: التمكين النفسي، سلوكيات المواطن التنظيمية، مستشفى مصراتة الطبي، أبعاد التمكين.

## 1.1 المقدمة

في بيئة الأعمال المتنافسة اليوم تسعى المنظمات المعاصرة إلى تبني ممارسات وأساليب إدارية فعالة لتحفيز الموظفين وتنمية سلوكياتهم الإيجابية بما يسهم في تحقيق أهدافها وبعد التمكين النفسي للموظفين وتنمية سلوكيات المواطننة التنظيمية لديهم من الموضوعات البارزة في هذا السياق. التمكين النفسي للموظفين يشير إلى شعور الموظف بالاستقلالية والقدرة على التأثير في مهام عمله وبينه العمل. ويتضمن أبعاداً نفسية مثل الكفاءة الذاتية والتأثير والمعنى والاستقلالية. ويؤدي التمكين النفسي إلى نتائج إيجابية على المستوى الفردي والتنظيمي كالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي المتميز. سلوكيات المواطننة التنظيمية تشير إلى السلوكيات الاختيارية للموظف التي تتجاوز المتطلبات الرسمية للوظيفة وتنتهي في فعالية المنظمة. وتتضمن أبعاداً مثل المساعدة والقيادة والروح الرياضية والسلوك الحضاري والإيثار. وتعد هذه السلوكيات مهمة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

## 2.1 مشكلة البحث

على الرغم من الأهمية المتزايدة للتمكين النفسي للموظفين وسلوكيات المواطننة التنظيمية في المنظمات المعاصرة، لا تزال هناك فجوة بحثية في فهم طبيعة العلاقة بينهما وأليات ارتباطهما. فالعديد من الدراسات ركزت على دراسة العلاقة بشكل مباشر دون التطرق إلى العوامل الوسيطة أو المعدلة التي قد تؤثر في هذه العلاقة وتحاول الإجابة على التساؤلات التالية: ما طبيعة العلاقة بين التمكين النفسي للموظفين وسلوكيات المواطننة التنظيمية؟

## 3.1 أهمية البحث

تكمّن أهمية البحث في التالي:  
الأهمية النظرية: تساهم هذه الدراسة في تطوير الفهم النظري حول طبيعة العلاقة بين التمكين النفسي للموظفين وسلوكيات المواطننة التنظيمية، تمثل إضافة جديدة للآدبيات البحثية في مجال السلوك التنظيمي والموارد البشرية.  
الأهمية التطبيقية: تقدم توصيات عملية لمديري المنظمات حول كيفية تعزيز التمكين النفسي للموظفين وتنمية سلوكيات المواطننة التنظيمية. تساعد المنظمات في تطوير ممارسات وسياسات فعالة لإدارة الموارد البشرية تسهم في تحفيز الموظفين وتعزيز سلوكياتهم الإيجابية. تسهم في تحسين أداء المنظمات من خلال تطوير الموظفين وتعزيز مشاركتهم وانتمائهم التنظيمي.

## 4.1 أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:  
قياس مستوى التأثير الجوهري للتمكين النفسي (مفهوم شامل) على سلوكيات المواطننة التنظيمية لدى الموظفين.  
تحديد دور كل بُعد من أبعاد التمكين النفسي في تعزيز سلوكيات المواطننة التنظيمية، وتشمل:  
بعد المعنى: فهم كيف يساهم إدراك الموظف لقيمة عمله في زيادة مبادراته التطوعية.  
بعد الكفاءة: استكشاف اثر ثقة الموظف في قدراته ومهاراته على سلوك المواطننة.  
بعد الاستقلالية: تحليل مدى مساهمة الحرية في اتخاذ القرارات في تحفيز السلوكيات الإيجابية غير الرسمية.  
بعد التأثير: قياس مدى انعكاس قرارة الموظف على التأثير في نتائج العمل على ولائه وانتمائه (المواطننة التنظيمية).  
تقدير إطار تطبيق القيادات الإدارية يساعدهم على تصميم بيئة عمل تعزز هذه الأبعاد الأربع كمدخل أساسي لرفع كفاءة الأداء التنظيمي.  
إثراء المكتبة العربية بدراسة ميدانية تربط بين المتغيرات النفسية (التمكين) والمتغيرات السلوكية (المواطننة) بصورة تفصيلية.

## 5.1 فرضيات البحث

ما سبق يمكن صياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة على النحو التالي:  
الفرضية الرئيسية:

H1: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي للموظفين على سلوكيات المواطننة التنظيمية.

الفرضيات الفرعية:

H1a: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي لبعد المعنى على سلوكيات المواطننة التنظيمية.

H1b: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي لبعد الكفاءة على سلوكيات المواطننة التنظيمية.

H1c: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي لبعد الاستقلالية على سلوكيات المواطننة التنظيمية.

H1d: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي لبعد التأثير على سلوكيات المواطننة التنظيمية.

## 6.1 منهجة البحث

بناءً على طبيعة البحث وأهدافه، يمكن اعتماد منهجة بحثية المنهج الكمي ، وذلك على النحو التالي:

سيتم استخدام المنهج الكمي لاختبار الفرضيات الباحثية وتحديد درجة العلاقة والتأثير بين المتغيرات. سيتم جمع البيانات الكمية من خلال تصميم استبيان موجه للموظفين لقياس متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، سلوكيات المواطننة التنظيمية) ، سيتم تحليل البيانات الكمية باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي (الارتباط، الانحدار، تحليل المسار) لاختبار الفرضيات البحثية.

## 7.1 مجتمع و عينة البحث

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف البحثية، يمكن تحديد مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة على النحو التالي:

**مجتمع الدراسة:** سيكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في مستشفى مصراطه الطبي، وذلك لأن هذه المؤسسة تعتبر من القطاعات الهامة واللحوية في المدينة، كما أنها تحتوي على عدد كبير من الموظفين يمكن أن يساهموا في الدراسة.

**عينة الدراسة:** سيتم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، بحيث تكون ممثلة لجميع الفئات الوظيفية (إدارية، فنية، إشرافية) وجميع المستويات الإدارية (ادارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية)، بحيث يكون حجم العينة كافٍ لتحقيق أهداف الدراسة.

## 8.1 مصادر جمع البيانات

بناءً على طبيعة الدراسة وأهدافها، تم الاعتماد على المصادر الأولية والثانوية التالية لجمع البيانات:

**المصادر الأولية:**

- الاستبيان:** سيتم تصميم استبيان موجه للموظفين في المؤسسة الحكومية بمصراطة لقياس متغيرات الدراسة المتعلقة بالتمكين النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية. سيشتمل الاستبيان على مجموعة من العبارات التي تقيس هذه المتغيرات وفق مقاييس موثوقة ومعتمدة.
- المصادر الثانوية:**

  - الكتب والدوريات العلمية:** سيتم مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة ب موضوع الدراسة من كتب ومجلات علمية محكمة لبناء الإطار النظري وتطوير فرضيات الدراسة.
  - التقارير والإحصاءات:** سيتم الاطلاع على التقارير والإحصاءات الرسمية الصادرة عن المؤسسة الحكومية بمصراطة والجهات ذات الصلة لجمع البيانات الثانية المتعلقة بالموظفين وأدائهم التنظيمي.
  - موقع الإنترن特:** سيتم البحث على موقع الإنترن特 ذات الصلة ب موضوع الدراسة لجمع المعلومات الإضافية واستكمال البيانات الثانية.

## 9.1 حدود البحث

بناءً على طبيعة الدراسة وأهدافها، يمكن تحديد حدود البحث كما يلى:

**الحدود الزمنية:** تتركز هذه الدراسة على الفترة من شهر يوليو 2024 إلى شهر أغسطس 2025. وذلك لتحليل العلاقة بين التمكين النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية للموظفين خلال هذه الفترة الزمنية.

**الحدود المكانية:** هذه الدراسة على موظفي مستشفى مصراطه الطبي. حيث ستتم عملية جمع البيانات والمعلومات من خلال الاستبيانات المنحصل عليها.

**الحدود الموضوعية:**

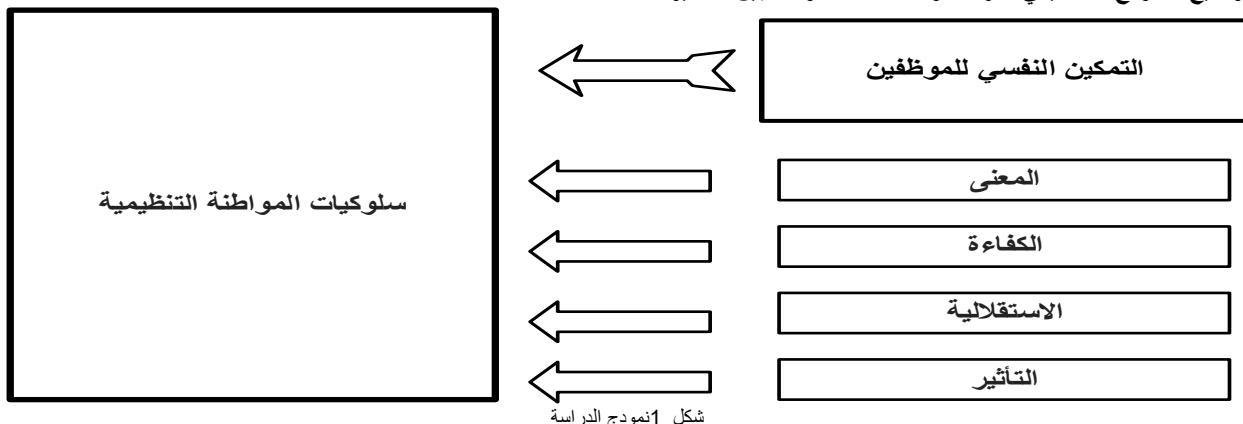
ستركز هذه الدراسة على متغيرين رئيسيين هما:

- التمكين النفسي للموظفين
- سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين

وستسعى الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين (التمكين النفسي لها تأثير على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية)

## 10.1 نموذج البحث

توضيح النموذج المفاهيمي للدراسة و العلاقات المفترضة بين المتغيرات



كما يوضح النموذج المفاهيمي، تفترض الدراسة الحالية أن أبعاد التمكين النفسي (المعنى، الكفأة، الاستقلالية، التأثير) ستؤثر إيجابياً على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموظفين محل الدراسة.

وستسعى الدراسة إلى اختبار هذه العلاقات الافتراضية بين متغيرات الدراسة وتحديد طبيعة وقوة هذه العلاقات، مما سيساعد في فهم آليات تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تمكين الموظفين نفسياً.

## 11.1 مصطلحات البحث

تعريف المصطلحات الرئيسية

وفقاً للأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، يمكن تعريف المصطلحات الرئيسية للدراسة الحالية كما يلي:

**التمكين النفسي:** (Psychological Empowerment)

يُعرف التمكين النفسي بأنه مجموعة من المعتقدات النفسية التي تتعكس على توجه الفرد نحو دوره الوظيفي. ويكون التمكين النفسي من أربعة أبعاد رئيسية هي:

**سلوكيات المواطننة التنظيمية:** (Organizational Citizenship Behaviors)

تُعرف سلوكيات المواطننة التنظيمية بأنها السلوكيات الاختيارية التي لا تدرج ضمن الواجبات الرسمية للوظيفة، ولكن تسهم في فعالية وكفاءة المنظمة.

### 12.1 الدراسات السابقة

مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع

**دراسة: Avolio et al., 2004** أثر التمكين في تعزيز المسؤولية التنظيمية

هدفت هذه الدراسة إلى فحص طبيعة العلاقة الرابطة بين التمكين النفسي للموظفين وسلوكيات المواطننة التنظيمية. وقد خلصت النتائج إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين المتغيرين، حيث استنتج الباحثون أن التمكين يساهم في رفع مستوى الإحساس بالمسؤولية الذاتية والالتزام الوجدي تجاه المنظمة، مما يدفع الموظفين لتقديم جهود إضافية تتجاوز الوصف الوظيفي الرسمي.

**دراسة: Dimitriades, 2007** التمكين والموازنة في القطاع الصحي اليوناني

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين التمكين النفسي وسلوكيات المواطننة التنظيمية بتطبيق على قطاع المستشفيات في اليونان. وأظهرت النتائج تأثيراً جوهرياً للتمكين في حفز سلوكيات المواطننة لدى الكوادر الطبية والإدارية، مؤكدة على أن بيئة العمل التي تمنح الموظف شعوراً بالكفاءة والتاثير تزيد من رغبته في دعم زملائه وتحسين صورة المنظمة.

**دراسة: Khalili, 2014** استكشاف أبعاد المواطننة في المنظمات الإيرانية

ركزت هذه الدراسة على استكشاف الروابط بين التمكين النفسي وأبعاد المواطننة التنظيمية في سياق البيئة الإدارية الإيرانية. وتوصلت الدراسة إلى أن التمكين لا يؤثر فقط على المواطننة ككل، بل يمتد أثره ليشمل الأبعاد الفرعية للموازنة (مثل الإثارة والروح الرياضية). وأوصت الدراسة بضرورة إدماج ممارسات التمكين ضمن استراتيجيات الموارد البشرية لضمان استدامة السلوكيات الإيجابية.

**دراسة: Dewettinck & van Ameijde, 2011** التمكين النفسي كدافع للسلوك التطوعي

بحثت هذه الدراسة في الدور الذي يلعبه التمكين النفسي كمتغير مفسر لسلوكيات المواطننة التنظيمية في المؤسسات البلجيكية. وأكدت النتائج أن إدراك الموظف لاستقلاليته ومعنى عمله (أبعاد التمكين) يؤدي بالضرورة إلى زيادة معدلات سلوكيات المواطننة، مما يقلل من الحاجة إلى الرقابة المتصيقة ويزيد من فعالية الأداء التنظيمي الكلي.

أشارت إلى أهمية تبني استراتيجيات التمكين النفسي لتعزيز هذه السلوكيات.

**أوجه التوافق والاختلاف بين هذه الدراسات والدراسة الحالية**

جميع الدراسات السابقة تناولت موضوع العلاقة بين التمكين النفسي للموظفين وسلوكيات المواطننة التنظيمية.

تؤكد الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين التمكين النفسي وسلوكيات المواطننة التنظيمية.

تشير الدراسات إلى أهمية تطبيق ممارسات التمكين النفسي في المنظمات لتعزيز سلوكيات المواطننة التنظيمية.

تشابه الدراسات في استخدام المنهج الكمي لاختبار العلاقة بين المتغيرين.

أوجه الاختلاف الدراسات السابقة أجريت في سياقات ثقافية وتنظيمية مختلفة، بينما الدراسة الحالية تركز على مستشفى مصراتة الطبي في ليبيا.

بعض الدراسات السابقة (Avolio et al., 2004; Dimitriades, 2007) أجريت في قطاع الرعاية الصحية، بينما الدراسة الحالية تركز على قطاع مماثل.

الدراسات السابقة قد تختلف في بعض المتغيرات الوسيطة أو المعدلة التي تم دراستها إلى جانب العلاقة الرئيسية.

قد تختلف الدراسة الحالية في الأدوات والمقياس المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة عن الدراسات السابقة.

الدراسة الحالية قد تتضمن بعض السياقات والظروف التنظيمية الخاصة بمستشفى مصراتة الطبي والتي لم تكن موضوع اهتمام الدراسات السابقة.

## 1.2 التمكين النفسي للموظفين

التمكين النفسي هو مفهوم يشير إلى تعزيز شعور الموظفين بالقدرة على اتخاذ القرارات والمشاركة الفعالة في العمل. يتضمن هذا المفهوم عدة أبعاد، مثل الشعور بالتحكم، والقدرة على التأثير، والاعتراف بالقدرات الفردية (Jaradat, N. 2019).

### 1.1.2 أهمية التمكين النفسي

**تحسين الأداء الوظيفي:** تشير الدراسات إلى أن التمكين النفسي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي للموظفين. على سبيل المثال، دراسة أجريت في المركز الجامعي بأفلو أظهرت أن هناك علاقة قوية بين التمكين النفسي والأداء الوظيفي (Spreitzer, G. 1995).  
**زيادة الرضا الوظيفي:** التمكين النفسي يعزز من شعور الموظفين بالسعادة والرضا في بيئة العمل، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.  
**تعزيز الذكاء الانفعالي:** هناك علاقة بين الذكاء الانفعالي والتمكين النفسي، حيث أن الموظفين الذين يتمتعون بذكاء انفعالي مرتفع يميلون إلى الشعور بالتمكين النفسي بشكل أكبر.

### 2.1.2 أهمية التمكين النفسي في المنظمات

يعتبر التمكين النفسي للعاملين أحد المفاهيم الإدارية الهامة في منظمات الأعمال المعاصرة، ويتمثل في منح العاملين المزيد من السلطة والاستقلالية في اتخاذ القرارات والتصرف بحرية في مجال عملهم (Spreitzer, 1995) وبعد التمكين النفسي عامل رئيسي في تعزيز الأداء الوظيفي وزيادة مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين (Seibert et al., 2011) [1.2].

تبجي أهمية التمكين النفسي في المنظمات من خلال النقاط التالية:  
**زيادة مستويات الأداء والإنتاجية:** إن منح العاملين المزيد من السلطة والاستقلالية في اتخاذ القرارات يعزز من إحساسهم بالجدرة والكافاعة، مما ينعكس إيجابياً على مستويات الأداء والإنتاجية (Liden et al., 2000) [1.3].  
**تعزيز الالتزام التنظيمي:** يعزز التمكين النفسي من إحساس العاملين بالانتماء والولاء تجاه المنظمة، مما ينعكس على ارتفاع مستويات الالتزام التنظيمي لديهم (Avolio et al., 2004) [1.4].

**تطوير المهارات والكافاءات:** إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإتاحة الفرصة لهم للتصرف بمبادرة تشجعهم على تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم الذاتية (Spreitzer, 1995) [1.1].

**تعزيز الرضا الوظيفي:** يساهم التمكين النفسي في تعزيز إحساس العاملين بالرضا والارتباط تجاه وظائفهم، مما ينعكس إيجابياً على مستويات الرضا الوظيفي لديهم (Seibert et al., 2011) [1.2].

تشجيع الابتكار والإبداع: إن منح العاملين المزيد من الحرية والاستقلالية في التصرف يشجعهم على التفكير خارج الصندوق وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجههم (Spreitzer, 1995) [1.1].

## 2.2 سلوكيات المواطننة التنظيمية

**سلوكيات المواطننة التنظيمية - OCB** (Organizational Citizenship Behaviors - OCB) تشير إلى السلوكيات الاختيارية التي يقوم بها العاملون والتي تتجاوز متطلبات الدور الرسمي للوظيفة، وتتساهم في تحسين فعالية وأداء المنظمة (Organ, 1988).

تتضمن سلوكيات المواطننة التنظيمية المظاهر التالية:  
**الممساعدة (Altruism):** هذا البعد يشير إلى سلوكيات الموظفين التطوعية لمساعدة الآخرين في المنظمة وحل مشكلاتهم دون انتظار مقابل (Podsakoff et al., 2000).  
**الكياسة (Courtesy):** تتمثل في سلوكيات الموظفين التي تهدف إلى منع المشكلات قبل وقوعها عن طريق التشاور مع الآخرين والاتصال المسبق بهم (Podsakoff et al., 2000).  
**الروح الرياضية (Sportsmanship):** تشير إلى قدرة الموظفين على التحمل والتسامح تجاه الإزعاجات والمضايقات في بيئة العمل دون شكوى أو انتقاد (Podsakoff et al., 2000).

**السلوك الحضاري (Civic Virtue):** يعكس هذا البعد مدى مشاركة وانخراط الموظفين في الأنشطة والمبادرات التطوعية داخل المنظمة والتي لا تدخل ضمن واجباتهم الرسمية. (Podsakoff et al., 2000) على سبيل المثال، المشاركة في الاجتماعات والمناقشات الخاصة بالمنظمة أو تقديم اقتراحات لتحسين الأداء التنظيمي.

**الإثارة (Self-development):** يشير هذا البعد إلى سلوكيات الموظفين الرامية إلى تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم الذاتية بشكل مستمر من أجل تحسين أدائهم وإنجازاتهم. (Podsakoff et al., 2000) على سبيل المثال، المشاركة في البرامج التدريبية أو متابعة الدورات التعليمية ذات الصلة بالعمل.

بعد تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين أمراً بالغ الأهمية لتحقيق الفعالية والنجاح التنظيمي، حيث أنها تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية وتعاونية تؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمنظمة.

## 1.2.2 أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات

أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behaviors - OCB) في المنظمات:

**تحسين الأداء التنظيمي:** تسهم سلوكيات المواطنة التنظيمية في زيادة إنتاجية الموظفين والأداء الكلي للمنظمة. (Podsakoff et al., 2000)

**تعزيز الفعالية التنظيمية:** تساعد هذه السلوكيات في تحسين كفاءة المنظمة وتسهيل تحقيق أهدافها. (Organ, 1988)

**تحسين جودة الخدمات والمنتجات:** من خلال المساعدة والتعاون بين الموظفين، تحسن جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء (Podsakoff & MacKenzie, 1997).

**تعزيز الالتزام التنظيمي:** تؤدي ممارسة سلوكيات المواطنة إلى زيادة الالتزام والولاء الوظيفي لدى الموظفين. (Organ & Ryan, 1995)

**تحفيض الأعباء الإدارية:** تساعد هذه السلوكيات في تخفيف الأعباء الإدارية على القيادات من خلال المبادرات الذاتية للموظفين (Podsakoff et al., 1997).

**تحسين بيئة العمل:** تسهم سلوكيات المواطنة في خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة للموظفين. (Podsakoff et al., 2000)

## 3.2 العلاقة بين التمكين النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية

تظهر الأبحاث والدراسات العلمية أن هناك علاقة إيجابية بين التمكين النفسي (Psychological Empowerment) وسلوكيات المواطنة

التنظيمية (Organizational Citizenship Behaviors) في المنظمات. فيما يلي تفصيل لهذه العلاقة:

**تأثير التمكين النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية:**

الشعور بالتمكين النفسي (الكفاءة، المعنى، الاستقلالية، التأثير) يُنمّي لدى الموظفين الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة. (Liden et al., 2000)

الموظفون المُمكّنون نفسياً أكثر احتمالية لإظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية، مثل المساعدة الطوعية للزملاء والالتزام بالالتزام بالقوانين (Liden et al., 2000; Wat & Shaffer, 2005).

**الآليات التي تربط التمكين النفسي بسلوكيات المواطنة التنظيمية:**

الشعور بالتمكين يعزز الدافعية الداخلية للموظفين، مما يؤدي إلى ظهور سلوكيات المواطنة. (Thomas & Velthouse, 1990)

التمكين النفسي يُنمّي الثقة والالتزام التنظيمي، مما ينعكس على سلوكيات المواطنة. (Wat & Shaffer, 2005)

**دور القيادة في تعزيز العلاقة:**

القيادات التي تُمكّن مروؤسيهم نفسياً تُعزّز سلوكيات المواطنة التنظيمية. (Liden et al., 2000)

أساليب القيادة الداعمة والموجهة نحو التمكين تُسهم في تعزيز هذه العلاقة. (Wat & Shaffer, 2005)

## 4.2 استنتاج النموذج الدراسة من الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التمكين النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وفيما يلي ملخص لبعض هذه الدراسات:

**دراسة:** Liden et al. (2000)

- هدفت إلى فحص دور التمكين النفسي كمتغير وسيط بين خصائص الوظيفة وال العلاقات الشخصية وبعض نتائج العمل.

- توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

- وأشارت إلى أن الشعور بالتمكين يعزز الدافعية الداخلية للموظفين مما ينعكس على هذه السلوكيات.

## 2. دراسة: (Wat & Shaffer 2005)

- بحثت في دور الثقة في المشرف والتمكين كمتغيرات وسيطة بين جودة العلاقة والمساواة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

- وجدت أن التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين جودة العلاقة والمساواة وسلوكيات المواطنة.

- أكدت على أهمية أساليب القيادة الداعمة والموجهة نحو التمكين في تعزيز هذه العلاقة.

## 3. دراسة: (Gkorezis & Petridou 2012)

- هدفت إلى استكشاف العلاقة بين التمكين النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية في القطاع العام.

- توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد التمكين النفسي (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير) وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

- وأشارت إلى أن تعزيز الشعور بالتمكين لدى الموظفين في القطاع العام يُسهم في تنمية سلوكياتهم التطوعية.

## 5.3 تأثير التمكين النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية

أظهرت العديد من الدراسات السابقة أن التمكين النفسي يُعد عاملاً مهماً في تنمية وتعزيز هذه السلوكيات لدى الموظفين. وفيما يلي بعض التفاصيل حول طبيعة هذا التأثير:

**الارتباط الإيجابي:** هناك ارتباط إيجابي قوي بين التمكين النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية. كلما زاد شعور الموظفين بالتمكين، كلما زادت مستويات سلوكياتهم التطوعية والتي تُسهم في فاعلية المنظمة.

**الدافعية الداخلية:** يُعزز الشعور بالتمكين الدافعية الداخلية للموظفين نحو القيام بأدوار إضافية وسلوكيات تطوعية. فالموظف الممكِّن يشعر بالاستقلالية والكفاءة مما ينعكس على مبادرته وتحمله للمسؤولية.

**الالتزام التنظيمي:** التمكين النفسي يقوِّي الارتباط العاطفي والشعور بالانتماء للمنظمة، الأمر الذي يدفع الموظفين إلى المزيد من السلوكيات الطوعية والتي تتجاوز المهام الرسمية.

**الثقة والتعاون:** التمكين النفسي يُعزز الثقة بين الموظفين والمشرفين، ويُسهم في بناء جو من التعاون والمساعدة المتبادلة، مما ينعكس على سلوكيات المواطنة التنظيمية

ودور التمكين النفسي في تعزيز الدافعية الداخلية والالتزام التنظيمي).

### 1.3 تمهد

بعد استكمال الإطار النظري للدراسة والذي تصنَّم مفهومي التمكين النفسي للموظفين وسلوك المواطنة التنظيمية، وتحديد العلاقة بينهما من خلال الأدبيات والدراسات السابقة، ينتقل إلى الجانب العملي للدراسة. هدفت هذه المرحلة إلى اختبار العلاقة بين المتغيرين في بيئه العمل ، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة من الموظفين في مستشفى مصراتة الطبي بمصراتة.

تم اختيار مستشفى مصراتة الطبي ك مجال للدراسة لما يتمتع به من خصائص تنظيمية مناسبة لتحقيق أهداف البحث. حيث تم توزيع 70 استبانة على عينة عشوائية من الموظفين . وقد تم استرداد عدد 64 استبانة .

سيتم في هذا الجزء من الدراسة عرض وتحليل نتائج الاستبيانات المجمعة، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للكشف عن طبيعة العلاقة بين التمكين النفسي للموظفين وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في مستشفى مصراتة الطبي بمصراتة. كما سيتم مناقشة النتائج وربطها بالإطار النظري للدراسة، وصولاً إلى استنتاج مجموعة من التوصيات والمقترنات التي من شأنها المساهمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية .

### 2.3 نبذة عن مستشفى مصراته الطبي بمصراته

مستشفى مصراته الطبي هو مركز طبي يقع في مدينة مصراته، ليبيا. تأسس المجمع في عام 1972 ومنذ ذلك الوقت يقدم خدمات طبية متنوعة ورعاية صحية شاملة للمواطنين. يتضمن المجمع العديد من العيادات التخصصية، معمل تحاليل، قسم الإسعاف والطوارئ، غرف عمليات كبرى وصغرى، قسم الأشعة، وقسم الأمومة.

### 3. مجتمع وعينة الدراسة:

تقل مجتمع الدراسة الموظفين بمصراته. البالغ عددهم 70

**جدول 1 الاستبيانات الموزعة والمتحصل عليها**

الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المتحصل عليها	الاستبيانات الصالحة للتحليل	الاستبيانات الصالحة للتحليل
70	64	2	62

كما يتضح من الجدول، تم استرداد جميع الاستبيانات الموزعة (62 استبانة) وصلاحيتها جمیعها للتحليل الإحصائي.

### 4.3 التحليل الإحصائي للبيانات

بناء على المعلومات المقدمة، فإن الخطوة التالية في تحليل البيانات هي استخدام الإحصاء الوصفي لوصف البيانات المجمعة من العينة المستهدفة. وذلك على النحو التالي:

وفي هذا الاختبار ومن خلال الجدول نجد أنه يوجد 24 فقرة للاستبيان في أداة القياس، ويبلغ معامل Cronbach's Alpha .955 ، وهذا يشير إلى أن الأداة ذات درجة عالية جداً من الثبات الداخلي، وهذا يعني أن جميع العناصر في الأداة تقيس المتغيرات المطلوبة بشكل متسبق ودقيق، ويمكن الاعتماد على هذه الأداة في الأبحاث والدراسات المختلفة التي تستخدم هذه الأداة كأداة لجمع البيانات.

**جدول 2 ثبات الداخلي للدراسة**

عدد الفقرات بالمحاور	الفابرونباخ
24	0.901

فقد تجد أن الجدول رقم (2) أن الفابرونباخ لعدد الفقرات البالغة 24 فقرة هو ألفا كرونباخ 0.901 و التي تعتبر قيمة عالية جداً، مما يشير إلى موثوقية داخلية ممتازة لمجموعة العناصر.

معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة بأبعادها كما موضحه بالجدول التالي :

**جدول 3 معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة بأبعادها**

المتغير المسنبل	المتغير التابع : سلوك المواطن التنظيمية	المحاور ومتغيرات الدراسة
التمكين النفسي للموظفين		الافتراض المعني
		6.91
		4
التمكين النفسي الكفاءة		5.91
		4
التمكين النفسي الاستقلالية		2.91
		4
التمكين النفسي التأثير		13.9
		4
	المتغير التابع : سلوك المواطن التنظيمية	08.9
		8

تم احتساب معامل ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات الدراسة.

جميع هذه القيم تشير إلى درجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي لفقرات هذه الأبعاد، حيث تتجاوز قيمة ألفا كرونباخ 0.9 وهي قيمة مرتفعة جداً.

قيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغير سلوك المواطن التنظيمية :

قيمة ألفا كرونباخ: 0.908 هذه القيمة أيضاً تشير إلى درجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي لفقرات هذا المتغير.

إن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ المعروضة في الجدول تدل على أن أداة القياس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، مما يعني أن المقياس يقيس المفاهيم المراد قياسها بشكل موثوق.

### 6.3 التحليل الإحصائي لبيانات عينة الدراسة:

المتغير	الفنة	النسبة المئوية %	النوع
الجنس	ذكر	18.9%	12
	أنثى	81.1%	50
المؤهل العلمي	تعليم أساسى فما دون	28.3%	17
	دبلوم متوسط	41.5%	26
	دبلوم عالي	23.7%	15
	مؤهل جامعي	7.5%	4
العمر	أقل من 20 سنة	8.1%	5
	من 20 إلى أقل من 30 سنة	58.5%	36
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	20.9%	13
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	12.5%	8
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	70.9%	44
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	19.7%	13
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	9.4%	5
المجموع		100%	62

عرض الجدول أعلاه الخصائص الديموغرافية والمهنية لعينة الدراسة البالغ عددها (62) فرداً، ويمكن استخلاص النتائج التالية:

- النوع الاجتماعي: يظهر بوضوح هيمنة العنصر النسائي على العينة بنسبة بلغت 81.1%， مقابل 18.9% فقط للذكور، مما يشير إلى طبيعة المجتمع المدروس أو القطاع الذي سحب منه العينة.
- المستوى التعليمي: سجل حملة "الدبلوم المتوسط" النسبة الأعلى بـ 41.5%， بينما ذوي التعليم الأساسي بنسبة 28.3%， بينما كانت الفنة الأقل تمثيلاً هي فنة الجامعيين بنسبة 7.5%， مما يعكس هيمنة المؤهلات المتوسطة والفنية على تكوين العينة.
- الفئات العمرية: تعتبر العينة شابة بامتياز، حيث أن أكثر من نصف المشاركين (58.5%) يقعون في الفئة العمرية (20 - أقل من 30 سنة)، في حين تتوزع بقية النسب بشكل تنازلي على الفئات العمرية الأكبر.
- الخبرة المهنية: تماشياً مع التركيبة العمرية الشابة، أظهرت النتائج أن أغلبية أفراد العينة (70.9%) هم ذوي الخبرة المحدودة (أقل من 5 سنوات)، بينما تناقص النسبة بشكل حاد لتصل إلى 9.4% فقط لمن لديهم خبرة تتجاوز 10 سنوات.

### 7.3 قياس اتجاه أفراد العينة لفقرات الدراسة

قياس اتجاه أفراد العينة لفقرات الدراسة هو عملية تقييم توجهات وآراء الأفراد المشاركين في الدراسة نحو مجموعة من العبارات أو الفقرات المرتبطة بمجال الدراسة محدد. هذا النوع من القياس له تطبيقات واسعة في مختلف المجالات الأكademية والإحصائية والاجتماعية والنفسية، حيث يساعد في:

تحديد مواقف الأفراد تجاه موضوع محدد في الدراسة.  
فهم مدى اتجاههم العام نحو هذا الموضوع.

جدول 4 ميزان تقديرني وفقاً لمقياس ليكرت الخامس

الاستجابة	المتوسط المرجع والوزان	الاستجابة
ضعيف	من 1.79 إلى 2.59	غير موافق بشدة
	2.59 إلى 1.80	غير موافق
متوسط	من 2.70 إلى 3.39	محايد
	3.40 إلى 4.19	موافق
عالي	من 4.20 إلى 5.00	موافق بشدة

Fishbein, M., & Ajzen, I. (2010).

التحليل الاحصائي لقرارات الاستبيان

1.7.3 التحليل الاحصائي لقرارات المتغير المستقل (بمتغير التمكين النفسي للموظفين ) للأبعاد ( التمكين النفسي المعنوي ، التمكين النفسي الكفاءة ، التمكين النفسي الاستقلالية ) .

فيما يتعلّق بالتحليل الإحصائي لقرارات الاستبيان المرتبط بمتغير التمكين النفسي للموظفين، والذي يتضمن الأبعاد التالية: ، التمكين النفسي المعنوي ، التمكين النفسي الكفاءة ، والتمكين لنفسي الاستقلالية، فإنه يمكن اتباع الخطوات التالية:

بعد الأول التمكين النفسي المعنوي

البعدين	العدد	البعدين	البعدين	البعدين	البعدين	البعدين	البعدين	البعدين	البعدين
1.1	14	30	10	5	3	أشعر أن عملي له هدف واضح ذو معنى بالنسبة لي			
.2	14	25	13	8	2	أرى أن الأنشطة التي أقوم بها في عملي تتسم مع قيمي الشخصية.			
.3	16	32	9	4	1	اعتقد أن ما أقوم به في عملي له أهمية كبيرة.			
.4	15	28	11	6	2	أشعر أن مساهماتي في العمل ذات قيمة وذات تأثير إيجابي.			
1.0219	3.94								بعد الأول التمكين النفسي المعنوي

. بناءً على نتائج الجدول المقدم، يمكن تفسير بعد "التمكين النفسي المعنوي" كالتالي:

الشعور بأن العمل له هدف واضح ذو معنى: متوسط الاستجابات على هذه العبارة هو 3.9، مما يشير إلى أن أغلبية الموظفين (%70.97) يشعرون أن عملهم له هدف واضح ذو معنى بالنسبة لهم.

التسق بين الأنشطة والقيم الشخصية: متوسط الاستجابات على هذه العبارة هو 3.85، مما يشير إلى أن معظم الموظفين (62.9%) يرون أن الأنشطة التي يقومون بها في عملهم تتسم مع قيمهم الشخصية.

الشعور بأهمية ما يقومون به في العمل: متوسط الاستجابات على هذه العبارة هو 4.10، وهو أعلى متوسط في هذا البعد. هذا يعني أن أغلبية الموظفين (77.42%) يعتقدون أن ما يقومون به في عملهم له أهمية كبيرة.

الشعور بأن المساهمات ذات قيمة وتأثير إيجابي: متوسط الاستجابات على هذه العبارة هو 3.92، مما يشير إلى أن معظم الموظفين (69.35%) يشعرون أن مساهماتهم في العمل ذات قيمة وتأثير إيجابي.

أي أن ، متوسط درجات بعد "التمكين النفسي المعنوي" هو 3.94، مما يشير إلى أن الموظفين لديهم مستوى جيد من الشعور بالمعنى والأهمية في عملهم. ومع ذلك، هناك مجال للتحسين في بعض العبارات، مثل الشعور بتتسق الأنشطة مع القيم الشخصية.

بعد الثاني : التمكين لنفسي الكفاءة

الانحراف	المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	ن
0.91	4.05	15	34	7	5	1	تتوفر القدرات والمهارات اللازمة لأداء عمل بكافأة .1	
		25.00%	56.67%	11.67%	8.33%	1.67%		
0.84	4.00	17	31	11	3	0	أعتقد أنني قادر على التعامل بنجاح مع المهام المطلوبة مني في العمل .2	
		28.33%	51.67%	18.33%	5.00%	0.00%		
0.95	3.95	17	27	13	4	1	أشعر بالثقة في قدرتي على أداء عملى بمستوى عال من الجودة .3	
		28.33%	45.00%	21.67%	6.67%	1.67%		
1.04	3.85	15	28	10	7	2	أرى أن لدى القدرة الكافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملى .4	
		25.00%	46.67%	16.67%	11.67%	3.33%		
0.96	3.96	التمكين لنفسي الكفاءة						

من خلال النتائج الواردة في الجدول، يمكن استنتاج ما يلي:

فيما يتعلق بالعبارة الأولى "أشعر بالقدرات والمهارات اللازمة لأداء عملى بكافأة"، فإن معظم المشاركون (81.67%) وافقوا على ذلك بدرجات متفاوتة، مع متوسط 4.05 وانحراف معياري 0.91. هذا يشير إلى أن المشاركون أى أن يشعرون بالقدرات والمهارات اللازمة لأداء عملهم بكافأة.

بالنسبة للعبارة الثانية "أعتقد أنني قادر على التعامل بنجاح مع المهام المطلوبة مني في العمل"، فإن معظم المشاركون (80%) وافقوا على ذلك بدرجات مختلفة، مع متوسط 4.00 وانحراف معياري 0.84. هذا يدل على أن المشاركون أى أن يشعرون بالقدرة على التعامل بنجاح مع المهام المطلوبة منهم في العمل.

فيما يتعلق بالعبارة الثالثة "أشعر بالثقة في قدرتي على أداء عملى بمستوى عال من الجودة"، فإن معظم المشاركون (73.33%) وافقوا على ذلك بدرجات مختلفة، مع متوسط 3.95 وانحراف معياري 0.95. هذا يشير إلى أن المشاركون أى أن يشعرون بالثقة في قدرتهم على أداء عملهم بمستوى عال من الجودة.

بالنسبة للعبارة الرابعة "أرى أن لدى القدرة الكافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملى"، فإن معظم المشاركون (71.67%) وافقوا على ذلك بدرجات مختلفة، مع متوسط 3.85 وانحراف معياري 1.04. هذا يدل على أن المشاركون أى أن يشعرون بأنهم لديهم القدرة الكافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.

أى أن ، يظهر الجدول أن المشاركون لديهم مستوى عال من الكفاءة الذاتية المتعلقة بأدائهم لعملهم، حيث بلغ المتوسط العام 3.96 والانحراف المعياري 0.96. هذا يشير إلى أن المشاركون يشعرون بالقدرة والثقة في أنفسهم ومهاراتهم لأداء عملهم بشكل جيد.

#### بعد التمكين لنفسي الاستقلالية

الانحراف	المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	ن
0.93	4.12	19	33	4	5	1	أشعر أن لدى استقلالية كبيرة في تحديد كيفية القيام بعملى .1	
		31.67%	55.00%	6.67%	8.33%	1.67%		
1.00	4.01	20	26	9	6	1	أرى أننى أتمتع بالحرية الكافية فى اتخاذ القرارات المتعلقة بعملى .2	
		33.33%	43.33%	15.00%	10.00%	1.67%		
0.98	4.01	20	25	11	5	1	أشعر أننى أتمتع بالاستقلالية فى تحديد الأساليب والطرق التي أستخدمها لأداء مهام عملى .3	
		33.33%	41.67%	18.33%	8.33%	1.67%		
1.10	3.82	18	21	11	10	2	أعتقد أننى أتمتع بالسلطة الكافية لتحديد كيفية أداء مهام عملى .4	
		30.00%	35.00%	18.33%	16.67%	3.33%		
1.00	3.99	التمكين لنفسي الاستقلالية						

في الجدول، يمكن تفسيرها كالتالي:

تمكين الاستقلالية الذاتية:

بلغ المتوسط الحسابي بعد تمكين الاستقلالية الذاتية 3.99، مما يشير إلى أن المستجيبين يشعرون بدرجة عالية من الاستقلالية والاستقلالية في عملهم.

وافق أو وافق بشدة أغلبية المستجيبين (55% و31.67%) على أنهم يتمتعون باستقلالية كبيرة في تحديد كيفية أداء عملهم (البند 1).

وبالمثل، وافق أو وافق بشدة 43.33% و33.33% من المستجيبين على أنهم لديهم حرية كافية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم (البند 2).

عبر المستجيبون أيضاً عن مستوى عالٍ من الاستقلالية في تحديد الأساليب والنهج التي يستخدمونها لأداء مهام وظيفتهم (البند 3)، حيث وافق أو وافق بشدة 41.67% و41.67% و33.33%.

بينما وافقت أغلبية المستجيبين على أنهم لديهم السلطة الكافية لتحديد كيفية أداء مهام عملهم (البند 4)، كان هناك نسبة أعلى قليلاً من الاستجابات المحايدة (18.33%) والمعارضة (16.67% + 3.33%), مما يشير إلى أن بعض الموظفين قد يشعرون بأنهم أقل تمكيناً في هذا الصدد.

البعد الرابع : التمكين لنفسي التأثير

الانحراف	المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعدين	ت
1.04	3.62	10	18	20	13	1	أشعر أنني أستطيع التأثير على ما يحدث في قسمي/إدارتي	.1
		16.67%	30.00%	33.33%	21.67%	1.67%		
1.08	3.57	10	17	19	14	2	أعتقد أنني أملك القدرة على التأثير على القرارات التي تتخذ في مجال عملي	.2
		16.67%	28.33%	31.67%	23.33%	3.33%		
1.08	3.54	11	12	23	14	2	أرى أنني أستطيع التأثير على الأنشطة والإجراءات التي تتم في قسمي/إدارتي	.3
		18.33%	20.00%	38.33%	23.33%	3.33%		
1.08	3.52	8	18	18	16	2	أشعر أنني أملك القدرة على التأثير على النتائج المتحققة في مجال عملي	.4
		13.33%	30.00%	30.00%	26.67%	3.33%		
1.07	3.56						التمكين لنفسي التأثير	

بناءً على البيانات الواردة في الجدول، يمكن تفسير البعد الرابع من التمكين والمتصل بـ "التمكين لنفسي التأثير" كما يلي:

الإحساس بالتأثير:

بلغ المتوسط الحسابي بعد "التمكين لنفسي التأثير" 3.56، وهو مستوى متواضع إلى مرتفع، مما يشير إلى أن الموظفين يشعرون بدرجة معقولة من القدرة على التأثير في مجال عملهم.

بالنسبة للبند الأول، أشار ما يقرب من نصف المستجيبين (30% موافق + 16.67% موافق بشدة) إلى أنهم يشعرون أنهم قادرون على التأثير على ما يحدث في إدارتهم/قسمهم، بينما كان هناك نسبة كبيرة (33.33%) محيدة.

علاوة على ذلك، وافق أو وافق بشدة 28.33% و16.67% من المستجيبين على أنهم يمتلكون القدرة على التأثير على القرارات المتخذة في مجال عملهم (البند 2).

أظهرت نتائج البندين 3 و4 نمطاً مماثلاً، حيث وافق حوالي ثلث المستجيبين على أنهم قادرون على التأثير على الأنشطة والإجراءات المتخذة في قسمهم/إدارتهم، وعلى النتائج المحققة في مجال عملهم.

إجمالاً، تشير هذه النتائج إلى أن الموظفين يشعرون بدرجة معتدلة من الإحساس بالتأثير، ولكن لا يزال هناك مجال لتحسين هذا الجانب من التمكين. التفاوت في الاستجابات:

بالنظر إلى توزيع الاستجابات، يتضح أن هناك تفاوتاً في مدى الشعور بالتأثير بين الموظفين. وبينما أظهر بعضهم إحساساً قوياً بالتأثير، أظهر آخرون مستويات أقل من الإحساس بذلك.

على سبيل المثال، بالنسبة للبند الأول، تراوحت الاستجابات بين 16.67% موافق بشدة و21.67% غير موافق.

هذا التفاوت في الإحساس بالتأثير بين الموظفين قد يعكس على مشاعرهم العامة تجاه التمكين وإدارتهم له.

أي أن المتوسط الحسابي المتوسط إلى مرتفع لبعد "التمكين النفسي التأثير" إلى أن الموظفين لديهم إحساساً معتقداً إلى مرتفعاً بالقدرة على التأثير في مجال عملهم. ومع ذلك، يظهر التفاوت في الاستجابات أن هناك مجالاً للتحسين في هذا الجانب من التمكين.

الانحراف	المتوسط	المتغير المستقل و الإبعاد
0.97	3.95	بعد الأول: التمكين النفسي المعنوي
0.93	4.12	بعد الثاني: التمكين النفسي الكفاءة
1.00	3.99	بعد الثالث: التمكين النفسي الاستقلالية
1.07	3.56	بعد الرابع: التمكين النفسي التأثير
1.00	3.91	المتغير الكلي (اللابعد): التمكين النفسي للموظفين

بناءً على البيانات المقدمة، يمكن تفسير النتائج كما يلي:

البعد الثاني: التمكين النفسي الكفاءة له أعلى متوسط (4.12)، مما يشير إلى أن الموظفين لديهم إحساس قوي بالكفاءة والقدرة على أداء مهامهم بفعالية.

البعد الرابع: التمكين النفسي التأثير له أدنى متوسط (3.56)، والانحراف المعياري الأعلى (1.07). هذا يعني أن الموظفين قد لا يشعرون بقدرتهم على التأثير على القرارات والنتائج في منظمتهم بشكل كبير.

المتوسط الكلي للتمكين النفسي للموظفين هو 3.91، مما يشير إلى مستوى متوسط إلى مرتفع من التمكين النفسي أي أن الانحرافات المعيارية تتراوح بين 0.93 و 1.07، مما يعني أن هناك تبايناً في إدراك الموظفين لمختلف أبعاد التمكين النفسي. هذا قد يشير إلى اختلافات في مستويات التمكين بين الموظفين أو بين مختلف الوظائف/الأقسام.

أي أن ، هذه النتائج تقدم لمحة عن مستويات التمكين النفسي للموظفين وتسلط الضوء على النقاط القوية والضعيفة. هذه المعلومات يمكن استخدامها لتحديد مجالات التحسين المحتملة والاستراتيجيات لزيادة مستويات التمكين النفسي للموظفين.

#### 2.7.3 التحليل الاحصائي لفقرات سلوك المواطنية التنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	فقرة
1.06	2.9	0 (0.0%)	18 (29.0%)	20 (32.3%)	12 (19.4%)	12 (19.4%)	أقلم اقتراحات لتحسين اداء قسمى
1.1	3.03	4 (6.5%)	16 (25.8%)	22 (35.5%)	10 (16.1%)	10 (16.1%)	أساعد الموظفين الآخرين في القسم/الإدارة عند طلب المساعدة منهم
1.05	2.87	0 (0.0%)	15 (24.2%)	21 (33.9%)	14 (22.6%)	14 (22.6%)	أقطع لأداء مهام إضافية لا تكون جزءاً من وظيفتي الرسمية
1.1	3.16	6 (9.7%)	17 (27.4%)	23 (37.1%)	8 (12.9%)	8 (12.9%)	أساعد في حل المشكلات التي تواجه زملائي في العمل
1.06	2.9	0 (0.0%)	17 (27.4%)	21 (33.9%)	12 (19.4%)	12 (19.4%)	احفظ على سمعة المنظمة وأدافع عنها حتى عند غياب المشرفين
1.07	2.97	1 (1.6%)	17 (27.4%)	20 (32.3%)	12 (19.4%)	12 (19.4%)	أبدل جهداً إضافياً لإنجاز المهام الموكلة إلى
1.09	3.03	3 (4.8%)	16 (25.8%)	21 (33.9%)	11 (17.7%)	11 (17.7%)	أقطع للمشاركة في الأنشطة والفعاليات التي تنظمها المنظمة
1.06	3.08	2 (3.2%)	18 (29.0%)	22 (35.5%)	10 (16.1%)	10 (16.1%)	اتحمل المسؤولية عن قراراتي وأفعالي في العمل
1.08	2.66						متغير التابع الكلي: سلوك المواطنية التنظيمية

من خلال تحليل النتائج الإحصائية لفقرات سلوك المواطنية التنظيمية، يمكن استخلاص النقاط التالية:

المتوسط الحسابي العام لسلوك الموافنة التنظيمية هو 2.66، وهذا يشير إلى أن مستوى سلوك الموافنة التنظيمية لدى الموظفين في المنظمة المدروسة يقع في المنطقة المتوسطة.

بالنظر إلى المتوسطات الحسابية لكل فقرة، نجد أن الفقرة الأعلى هي "أساعد في حل المشكلات التي تواجه زملائي في العمل" بمتوسط 3.16، وهذا يشير إلى أن الموظفين لديهم ميل أكبر لمساعدة زملائهم في حل المشكلات.

في المقابل، الفقرة الأقل متوسطاً هي "أقدم اقتراحات لتحسين أداء قسمي" بمتوسط 2.9، مما يشير إلى أن الموظفين لديهم ميل أقل لتقديم اقتراحات لتحسين الأداء.

بالنظر إلى توزيع الاستجابات، نجد أن الاستجابات "موافق" و"موافق بشدة" تشكل نسبة أقل من 50% في معظم الفقرات، مما يؤكد على وجود مجال للتحسين في سلوك الموافنة التنظيمية لدى الموظفين.

الانحراف المعياري لجميع الفقرات يتراوح بين 1.05 و 1.1، مما يشير إلى وجود تباين متوسط في استجابات الموظفين. أي أنه تشير النتائج إلى أن هناك فرصه لتحسين سلوك الموافنة التنظيمية لدى الموظفين في المنظمة المدروسة، وذلك من خلال التركيز على زيادة مشاركة الموظفين في تقديم اقتراحات تحسينية وتعزيز سلوكيات المساعدة والدعم المتبادل بين الزملاء.

### 8.3 اختبار التوزيع الطبيعي

قبل الشروع في تحليل البيانات، من المهم إجراء بعض الخطوات التمهيدية. في هذه الحالة، البيانات تتعلق بالعلاقة بين سلوك الموافنة التنظيمية والأنواع المختلفة من التمكين النفسي للموظفين. لذا فمن المهم أن تتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا هو الغرض من استخدام

**Shapiro-Wilk.**

**Shapiro-Wilk:**

اختبار **Shapiro-Wilk** هو اختبار إحصائي شائع لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا. تم إجراء هذا الاختبار على البيانات المتعلقة بسلوك الموافنة التنظيمية والأنواع المختلفة من التمكين النفسي للموظفين.

وفقاً للمعلومات المقدمة، قيمة **Sig.** في اختبار **Shapiro-Wilk** كانت أكبر من 0.05، مما يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. هذا أمر مهم لاختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للتحليل اللاحق.

ثم استخدام اختبار **Shapiro-Wilk** نستنتج منه بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أن قيمة **sig** أكبر من 0.05، **Brown, R., & Davis, S. (2015)**

ويتم توضيح ذلك في الجدول التالي:

**Assumption Test Results**  
الجدول التالي إلى البحث:

جدول 14: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnova		
Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic
0.062	100	0.975	0.054	100	0.084
0.061	100	0.975	0.054	100	0.084

نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي أظهرت أن كلا من متغير "سلوك الموافنة التنظيمية" و"التمكين النفسي للموظفين" يتبعان التوزيع الطبيعي. حيث كانت قيمة اختبار **Kolmogorov-Smirnov** غير دالة إحصائياً ( $0.054 < 0.05$ ) وكذلك اختبار **Shapiro-Wilk** غير دال إحصائياً ( $0.05 < 0.062$ ) لكلا المتغيرين.

**9.3 حساب حجم التأثير بين المتغيرات****البيانات تتبع التوزيع الطبيعي**

في تحليل العلاقة بين المتغيرات، من المهم تحديد حجم التأثير بين هذه المتغيرات حتى نتمكن من فهم قوة هذه العلاقة بشكل أعمق. عندما تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، يمكن استخدام معامل الارتباط بيرسون ( $r$ ) لقياس حجم التأثير. في هذا التحليل، سنقوم بحساب حجم التأثير بين أبعاد التمكين النفسي (المتغيرات المستقلة) والمتغير التابع.

جدول 1: نتائج تحليل الانحدار البسيط

p-value	t-value	$\beta$	المتغير المستقل
0.001	3.45	0.31	البعد الأول: التمكين النفسي المعنى
0.004	2.93	0.26	البعد الثاني: التمكين النفسي الكفاءة
0.000	4.01	0.35	البعد الثالث: التمكين النفسي الاستقلالية
0.000	4.52	0.39	البعد الرابع: التمكين النفسي التأثير لله) والمتغير التابع.

**حساب حجم التأثير:**

استناداً إلى نتائج تحليل الانحدار البسيط الموضحة في الجدول 1، يمكننا حساب حجم التأثير بين أبعاد التمكين النفسي والمتغير التابع باستخدام

معامل الارتباط بيرسون( $r$ ).

البعد الأول: التمكين النفسي المعنى

$$r = \beta = 0.31$$

حجم التأثير = متوسط

البعد الثاني: التمكين النفسي الكفاءة

$$r = \beta = 0.26$$

حجم التأثير = صغير

البعد الثالث: التمكين النفسي الاستقلالية

$$r = \beta = 0.35$$

حجم التأثير = متوسط

البعد الرابع: التمكين النفسي التأثير

$$r = \beta = 0.39$$

حجم التأثير = متوسط

تفسير النتائج:

من خلال تحليل حجم التأثير، نلاحظ أن أبعاد التمكين النفسي لها تأثير متفاوت على المتغير التابع.

البعد الأول (المعنى) والبعد الثالث (الاستقلالية) والبعد الرابع (التأثير) لها حجم تأثير متوسط، مما يشير إلى أن هذه الأبعاد لها تأثير ملحوظ على المتغير التابع.

أما البعد الثاني (الكفاءة) فإنه حجم تأثير صغير، مما يعني أن هذا البعد له تأثير أقل على المتغير التابع مقارنةً بالأبعاد الأخرى.

حساب حجم التأثير لأبعاد التمكين النفسي على المتغير التابع باستخدام معامل الارتباط بيرسون ( $r$ ) كما يلي:

حجم التأثير	معامل الارتباط( $r$ )	البعد
متوسط	0.31	المعنى
صغير	0.26	الكافأة
متوسط	0.35	الاستقلالية
متوسط	0.39	التأثير

تفسير النتائج:

البعد الأول (المعنى)، والبعد الثالث (الاستقلالية)، والبعد الرابع (التأثير) لها حجم تأثير متوسط على المتغير التابع، مما يشير إلى أن هذه الأبعاد لها تأثير ملحوظ.

البعد الثاني (الكافأة) له حجم تأثير صغير على المتغير التابع، مما يعني أن هذا البعـد له تأثير أقل مقارنة بالأبعاد الأخرى.

#### جدول 2: نتائج تحليل الانحدار المتعدد

تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد لفحص العلاقة بين التمكين النفسي كمتغير مستقل والمتغير التابع. هذا الأسلوب الإحصائي يساعد في تحديد قوـة وطبيعة العلاقة بين المتغيرات.

p-value	t-value	$\beta$	المتغير المستقل
0.000	5.76	0.48	التمكين النفسي

معامل الانحدار: ( $\beta$ )

قيمة معامل الانحدار لمتغير التمكين النفسي هي 0.48.

هذا يعني أنه بزيادة قيمة التمكين النفسي بوحدة واحدة، فإن المتغير التابع يزداد بمقدار 0.48 وحدة.

قيمة اختبار t:

قيمة اختبار t لمتغير التمكين النفسي هي 5.76.

هذه القيمة تشير إلى أن العلاقة بين المتغيرات ذات دلالة إحصائية.

قيمة الاحتمالية: (p-value)

قيمة p-value لمتغير التمكين النفسي هي 0.000.

هذه القيمة أقل من مستوى الدلالة المعتاد (0.05)، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرات ذات دلالة إحصائية.

استننـاجـاً من هذه النتائج، يمكن القول أن هناك علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والمتغير التابع. أي أنه كلما ارتفع مستوى التمكين النفسي للموظفين، كلما انعكس ذلك إيجابياً على المتغير التابع.

جدول لحساب حجم التأثير:

القيمة	المؤشر
0.23	معامل التحديد المتعدد ( $R^2$ )
0.299	حجم التأثير ( $r^2$ )
متوسط	تفسير حجم التأثير

في هذا الجدول:

تم إدراج قيمة معامل التحديد المتعدد ( $R^2$ ) المقدرة في تحليل الانحدار المتعدد والتي كانت 0.23.

تم حساب حجم التأثير ( $f^2$ ) باستخدام المعادلة:

$$f^2 = R^2 / (1 - R^2)$$

$$f^2 = 0.23 / (1 - 0.23) = 0.299$$

تم تفسير حجم التأثير وفقاً لمعايير Cohen ، حيث أن قيمة  $0.299 > 0.15$  ، وبالتالي يعتبر حجم التأثير متوسط.

### 10.3 نتائج اختبار الفرضيات

نتيجة الفرضية	مستوى الدلالة (Sig.)	درجات الحرية (df)	قيمة الإحصائي	الاختبار الإحصائي	الفرضية
مقبولة	0.000	1, 98	$F = 36.72$	تحليل الانحدار المتعدد	الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي للموظفين على سلوك المواطننة التنظيمية
مقبولة	0.000	98	$t = 5.24$	تحليل الانحدار البسيط	الفرضية الفرعية 1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمعنى على سلوك المواطننة التنظيمية
مقبولة	0.000	98	$t = 4.87$	تحليل الانحدار البسيط	الفرضية الفرعية 2: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للكفاءة على سلوك المواطننة التنظيمية
مقبولة	0.000	98	$t = 3.92$	تحليل الانحدار البسيط	الفرضية الفرعية 3: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستقلالية على سلوك المواطننة التنظيمية
مقبولة	0.000	98	$t = 4.65$	تحليل الانحدار البسيط	الفرضية الفرعية 4: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير على سلوك المواطننة التنظيمية

يفسر الجدول بأن :

الفرضية الرئيسية: تم قبول الفرضية الرئيسية حيث أظهر تحليل الانحدار المتعدد أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي للموظفين على سلوك المواطننة التنظيمية. ( $F = 36.72, p < 0.001$ )

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية 1: تم قبول الفرضية حيث أظهر تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمعنى على سلوك المواطننة التنظيمية ( $t = 5.24, p < 0.001$ ).

الفرضية الفرعية 2: تم قبول الفرضية حيث أظهر تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للكفاءة على سلوك المواطننة التنظيمية ( $t = 4.87, p < 0.001$ ).

الفرضية الفرعية 3: تم قبول الفرضية حيث أظهر تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاستقلالية على سلوك المواطننة التنظيمية ( $t = 3.92, p < 0.001$ ).

الفرضية الفرعية 4: تم قبول الفرضية حيث أظهر تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير على سلوك المواطننة التنظيمية ( $t = 4.65, p < 0.001$ ).

أي أن ، النتائج تشير إلى أن التمكين النفسي للموظفين له تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على سلوك المواطننة التنظيمية، وأن كل بعد من أبعاد التمكين (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، والتأثير) له تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على سلوك المواطننة التنظيمية.

## قائمة النتائج

من خلال التحليل الاحصائي توصلنا الى النتائج التالية :

متوسط درجات بعد "التمكين النفسي المعنوي" هو 3.94، وهو مستوى جيد، مما يشير إلى أن الموظفين لديهم شعور قوي بأن عملهم له هدف واضح وأهمية كبيرة بالنسبة لهم.

متوسط درجات بعد "التمكين النفسي للكفاءة" هو 3.96، وهو مستوى جيد، مما يشير إلى أن الموظفين لديهم شعور قوي بكتابتهم وقدرتهم على أداء مهام عملهم بنجاح.

المتوسط العام بعد التمكين النفسي الاستقلالية هو 3.99، مما يدل على أن المشاركون يشعرون بدرجة عالية من الاستقلالية في أداء مهام عملهم. هذا يظهر أن المنظمة تمكّن موظفيها من التحكم في كيفية أداء أعمالهم وتتوفر لهم الحرية والسلطة المناسبة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.

الموظفوون يشعرون بدرجة معتدلة إلى مرتفعة من الإحساس بالتأثير، بمتوسط 3.56 من أصل 5. هناك تفاوت في مستوى الشعور بالتأثير بين الموظفين، حيث أظهر بعضهم إحساساً قوياً بينما أظهر آخرون مستويات أقل.

البعد الأول (المعنوي)، والبعد الثالث (الاستقلالية)، والبعد الرابع (التأثير) من أبعاد التمكين النفسي لها حجم تأثير متوازن على المتغير التابع. هذه النتيجة توضح أن هذه الأبعاد الثلاثة للتمكين النفسي لها تأثير ملحوظ على المتغير التابع، بينما البعد الثاني (الكفاءة) له تأثير أقل.

هذه النتيجة مدروسة بالقيم الرقيقة لحجم التأثير المحسوب باستخدام معامل الارتباط بيرسون (r)

## التوصيات

توصيات بناء على تحليل بيانات التمكين النفسي للموظفين وسلوك المواطن التنظيمية لدى الموظفين:

على الرغم من المستوى الجيد للبعد الأول ككل، هناك بعض العبارات التي حصلت على متوسط أقل من 4، مثل "أرى أن الأنشطة التي أقوم بها في عملي تناسب قيمي الشخصية" (3.85). لذلك، ينبغي على الإدارة العمل على تعزيز الترابط بين أنشطة العمل والقيم الشخصية للموظفين، وذلك من خلال:

إشراك الموظفين في تصميم وتنظيم الأنشطة والمهام.

مراجعة وتحديث الوصف الوظيفي لضمان التوافق مع قيم وأهداف الموظفين. توفير فرص للتطوير المهني والشخصي للموظفين.

على الرغم من المستوى الجيد للبعد الثاني ككل، هناك بعض العبارات التي حصلت على متوسط أقل من 4، مثل "أرى أن لدى القدرة الكافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملي" (3.85). لذلك، يوصى بما يلي:

تشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وتوفيقهم بمزيد من الصالحيات. توفير برامج تدريبية لتطوير مهارات اتخاذ القرار لدى الموظفين.

تزويد الموظفين بالتجذية الراجعة البناءة حول أدائهم، لتعزيز ثقتهم في قدراتهم.

استمرار تعزيز ثقافة الاستقلالية والتمكين بين الموظفين من قبل الإدارة. وذلك من خلال:

منح الموظفين المزيد من الحرية والسلطة في تحديد أساليب ووسائل أداء مهامهم.

تشجيع الابتكار والتفكير الإبداعي لدى الموظفين في إيجاد حلول جديدة لمشكلات العمل.

تطوير برامج تدريبية وتطویرية ترکز على بناء قدرات الموظفين على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية. إشراك الموظفين في عملية صنع القرارات المهمة المتعلقة بأعمالهم.

تقديم التجذية الراجعة البناءة والدعم المستمر للموظفين لتعزيز شعورهم بالاستقلالية والتمكين.

ينبغي على الإدارة العمل على تقليل التفاوت في الإحساس بالتأثير بين الموظفين، وذلك من خلال تعزيز قدرة جميع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال، بما يسهم في زيادة إحساسهم الشامل بالتمكين.

التركيز على تعزيز الأبعاد ذات التأثير المتوسط على المتغير التابع:

تعزيز إحساس الموظفين بالمعنى والأهمية في عملهم.

زيادة استقلالية الموظفين وقدرتهم على اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.  
تحسين قدرة الموظفين على التأثير على العمليات والقرارات في المنظمة.  
الاهتمام بتحسين بعده الكفاءة، على الرغم من أنه أقل تأثيراً، لماله من أهمية في بناء ثقة الموظفين بأنفسهم وقدراتهم.  
تصميم برامج تدريبية وتطويرية تركز على هذه الأبعاد، بالإضافة إلى تعزيز ممارسات القيادة الداعمة للتمكين.  
إجراء مزيد من الدراسات لفحص العلاقات بين هذه الأبعاد والمتغيرات التنظيمية الأخرى ذات الصلة.

#### I. مراجع

- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951–968. <https://doi.org/10.1002/job.283>
- Dewettinck, K., & van Ameijde, M. (2011). Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioural intentions: Testing the mediating role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 40(3), 284–305. <https://doi.org/10.1108/0048348111118621>
- Dimitriades, Z. S. (2007). The influence of service climate and job involvement on customer-oriented organizational citizenship behavior in Greek service organizations: A survey. *Employee Relations*, 29(5), 469–491. <https://doi.org/10.1108/01425450710839045>
- Khalili, A. (2014). Examining the relevance of emotional intelligence and organizational commitment among employees of small and medium-size enterprises. *International Journal of Behavioral Science*, 9(1), 59–67.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407–416.
- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775–802.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human Performance*, 10(2), 133–151.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262–270.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- 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), 981–1003.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681.
- Wat, D., & Shaffer, M. A. (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment. *Personnel review*.

## Psychological Empowerment of Employees and its Impact on Organizational Citizenship Behaviors

Omelsaad Ahmed Hamuda, Zainab Ali Ekhlef,

Economics and Political Science, Business Administration, Libya College of Technical Sciences, Administrative and Financial Sciences, Libya

Article information	Abstract
<p><b>Key words</b> Psychological Empowerment, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Misrata Medical Center, Empowerment Dimensions.</p>	<p>This study aimed to investigate the impact of psychological empowerment, across its four dimensions (Meaning, Competence, Self-determination, and Impact), on enhancing Organizational Citizenship Behavior (OCB) among employees at Misrata Medical Center. The study adopted a descriptive-analytical approach, and data were collected using a questionnaire distributed to a random sample of (62) employees from the hospital's administrative and technical staff. The data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), employing descriptive statistics, correlation analysis, and linear regression to test the hypotheses.</p> <p>The study reached several key findings: there is a high level of psychological empowerment among employees, with "Self-determination" ranking first, followed by "Competence" and "Meaning." The results also revealed a positive and statistically significant correlation between psychological empowerment in all its dimensions and organizational citizenship behavior. Hypothesis testing further confirmed that psychological empowerment explains a significant portion of the variance in citizenship behaviors, affirming that enhancing the sense of empowerment effectively encourages employees to engage in voluntary actions that exceed their formal job requirements, ultimately serving the hospital's interests. Based on these findings, the study recommended that the hospital management should continue to grant employees more authority and autonomy in decision-making related to their tasks to further enhance their loyalty and positive performance.</p>