

**دراسة الدور الوسيط للمناخ الأثري في العلاقة بين التمكين
والرسوخ الوظيفي : دراسة تطبيقية على العاملين بشركة
جي بي اوتو بمحافظة القاهرة**

د/ اسامة محمد محمد سلام *

(*) د/ اسامة محمد محمد سلام : دكتور الفلسفة في ادارة الاعمال ، وتتمثل الاهتمامات البحثية في ادارة الاعمال ، ادارة الموارد البشرية ، الادارة المالية .

Email: dr.usama.m.sallam@gmail.com

ملخص الدراسة : تهدف الدراسة إلى سد الفجوة المعرفية بين متغيراتها التي تتمثل في المناخ الأثيري والذي تتمثل أبعاده في روح الألفة، الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم، الاتصالات المفتوحة مع القادة، فرص التعلم والتنمية الشخصية العادلة، التوافق بين العمل والأسرة؛ التمكين بشقيه الأول التمكين النفسي والذي تتمثل أبعاده في أهمية العمل، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير والثاني التمكين الوظيفي والذي تتمثل أبعاده في تفويض السلطة، العمل الجماعي، التحفيز، التدريب والاتصال الفعال؛ الرسوخ الوظيفي والذي تتمثل أبعاده في الروابط، الموائمة، التضحية عبر التعرف على طبيعة العلاقة بينها، بالتطبيق على عينة من العاملين بشركة جي بي اوتو بمحافظة القاهرة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل ٣١٥ استبيان باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics 23 , Amos 23 وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين على المناخ الأثيري وهناك تأثير للتمكين على الرسوخ الوظيفي و هناك تأثير للمناخ الأثيري على الرسوخ الوظيفي كما يزداد التأثير المعنوي للتمكين على الرسوخ الوظيفي عند توسيط المناخ الأثيري.

الكلمات المفتاحية : المناخ الأثيري، التمكين، التمكين النفسي، التمكين الوظيفي، الرسوخ الوظيفي، الرسوخ الوظيفي التنظيمي، الرسوخ الوظيفي المجتمعي، شركة جي بي اوتو

Study summary : The study aims to bridge the knowledge gap between its variables, which are represented in the ethereal climate, whose dimensions are represented in the spirit of intimacy, trust in leaders and the extent of their credibility, open communication with leaders, learning opportunities and personal development Justice, compatibility between work and Family; Empowerment in the first two psychological empowerment, whose dimensions are the importance of work, efficiency, independence, influence and the second functional Empowerment, whose dimensions are delegation of authority, teamwork, motivation, training and effective communication; applying to a sample of GB Auto employees The study used the descriptive analytical approach, where 315 questionnaires were analyzed using IBM SPSS Statistics 23 , Amos 23 and the study found that there is a statistically significant impact of empowerment on the ethereal climate, there is an impact of empowerment on career consolidation and there is an impact of the ethereal climate on career consolidation, and the moral impact of empowerment on career consolidation increases when the ethereal climate is centered.

Keywords: ethereal climate, empowerment, psychological empowerment, career empowerment, career consolidation, organizational career consolidation, Community Career consolidation, GB Auto

مقدمة : تمثل الموارد البشرية وإدارتها الركيزة الأساسية للمنظمات في فعاليتها لتحقيق أهدافها التي تقاس بمدى كفاءة وقدرة هذا المورد على الأداء الجيد، وحيث لا بد أن تعمل المنظمة على تمكين عاملها حيث يعتبر التمكين من الأساليب الإدارية الحديثة الذي يقوم على تحويل الاهتمام من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى المنظمة الممكنة، ولهذا تتجه العديد من المنظمات نحو التمكين باعتباره القوة الدافعة نحو تميز العنصر البشري لأي منظمة، ونتيجة لتحرير أسواق العمل اضطرت معظم المنظمات لاتخاذ العقود المؤقتة كنمط جديد من أنماط التوظيف - وعلى الرغم من أن هذه السياسات لها مبرراتها - إلا أنها تظل تهديداً من وجهة نظر العاملين نتيجة لشعورهم بعدم الأمان الوظيفي، الأمر الذي يؤدي إلى العديد من المشكلات في مقمتهما مشكلة الضغوط الوظيفية وارتفاع معدل دوران العمل والتي ترجع في جانب منها إلى افتقار المنظمات إلى تحقيق التوازن بين حياة العاملين الأسرية وحياتهم الوظيفية، حيث آلت العديد من المنظمات اهتماماً بعاملها من خلال خلق أماكن عمل صحية تساعد العاملين على أن يشعروا بالرضا بما يساهم في تعزيز أدائهم وهو ما أطلق عليه المناخ الأثيري Authenticizotic Climate وهو مناخ نفسي يتكامل مع ثقافة المنظمة (Wesarat et al., 2015) وعلى ذلك فإن تطبيق المناخ الأثيري يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات ايجابية لدى العاملين، الأمر الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالرسوخ الوظيفي والذي بدوره يساهم في استقرار المنظمة وضمان تنافسيتها، وقد أشار (Ribeiro et al., 2018) إلى أنه لا يمكن اغفال الدور الهام الذي تلعبه أبعاد المناخ الأثيري في التأثير على العاملين في أي منظمة وشعورهم بالرفاهية النفسية والثقة في الإدارة وإدراكهم لفرص أفضل للتعليم والتنمية الشخصية ويسهل من تطبيق استراتيجية التمكين بها، حيث يعد التمكين من أرقى الأساليب التي تدفع العاملين لتحمل المسؤولية ودفعهم للتعلم. ومن هنا فإن هذه الدراسة هي محاولة لترسيخ فكرة الرسوخ الوظيفي وذلك بالتطبيق على العاملين بشركة جي بي اوتو بمحافظة القاهرة.

أولاً: الدراسات السابقة : والتي تدور في ستة محاور كما يلي

المحور الأول :الدراسات التي تناولت التمكين :

دراسة (مرزوقي، ٢٠٢١) بعنوان " التمكين الإداري بإدارة الجزائرية، المديرية التنفيذية لولاية تندوف نموذجاً " وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى كل من التمكين الإداري والإبداع التنظيمي في الإدارة الجزائرية، حيث أجريت الدراسة على عينة من العاملين بالمديرية التنفيذية

لولاية تندوف، والتي بلغ عددها ٩٧ موظف، وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود مستوى مقبول قريب من درجة الموافقة للتمكين الإداري بمتوسط حسابي إجمالي قدره ٣.٣٠، وأما بالنسبة للإبداع التنظيمي فقد كشفت الدراسة عن وجود الموافقة و الذي كان متوسطه الحسابي مقدرا ب ٣.٧٢، كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى التمكين بالنسبة لمتغيري الجنس والأقدمية.

دراسة (Mohammedan , 2021) بعنوان " **The Effect of Psychological Empowerment in Achieving Organizational Citizenship Behavior–A Field Study on Azal Pharmaceutical Company** " حيث تناولت الدراسة أثر التمكين النفسي بأبعاده (أهمية العمل، الكفاءة، الاستقلالية، والتأثير) في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركة أزال لصناعة الأدوية، وتوصلت الدراسة إلى أن للتمكين النفسي بأبعاده تؤثر في تحقيق سلوك المواطنة، وأن بعد التأثير أكثر الأبعاد تأثيرا في تحقيق سلوك المواطنة، وأوصت الدراسة بضرورة قيام الشركة محل الدراسة باستثمار طبيعة العلاقة بين التمكين النفسي وتحقيق سلوك المواطنة واستكشاف أفضل المهارات والطرائق لاستثمار هذه العلاقة التي تضفيها أبعاد التمكين النفسي في صقل سلوكيات المواطنة.

دراسة (KO & Lim, 2013) بعنوان " **A Study on the influence of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment to Organizational Citizenship Behavior** " حيث هدفت الدراسة إلى بحث أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة وتوصلت الدراسة إلى أن التمكين النفسي يؤثر بشكل ايجابي على سلوك المواطنة التنظيمية، إلا أنه لم تتم دراسة التمكين النفسي والدعم التنظيمي بشكل أقل كمتغيرات استكشافية لسلوك المواطنة.

المحور الثاني : الدراسات التي تناولت المناخ الأثيري :

دراسة (النشيلي، ٢٠٢١) بعنوان " تأثير المناخ الأثيري على إدراك العاملين للفخر التنظيمي : بالتطبيق على شركات السياحة المصرية " وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد المناخ الأثيري (روح الألفة، فرص التعلم والتنمية الشخصية) على شعور العاملين بالفخر التنظيمي، بينما لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة بين أبعاد (الثقة في القادة، الاتصالات المفتوحة والصريحة مع القادة، العدالة، التوافق بين العمل والأسرة) والفخر التنظيمي، كما يؤثر بعد فرص التعلم والتنمية الشخصية على شعور العاملين بالفخر التنظيمي الاتجاهي، بينما لا توجد علاقة تأثير

ذات دلالة لأبعاد (الثقة في القادة، الاتصالات المفتوحة والصريحة مع القادة، العدالة، التوافق بين العمل والأسرة) على الفخر التنظيمي الاتجاهي.

دراسة (Rego & Cunha, 2012) بعنوان **"They need to be different, they feel happier in authentic climates"** حيث عرضت الدراسة مدى تفاعل أبعاد المناخ الأثيري الستة (روح الصداقة، الثقة في القادة، ووجود اتصالات صريحة ومفتوحة مع القادة، وفرص التعلم والتنمية الشخصية، والتوفيق بين العمل والعائلة)، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين المنظمات الأثيرية والرفاهية العاطفية والحاجة إلى التميز، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين أبعاد المنظمات الأثيرية والرفاهية العاطفية باستثناء بعد التوفيق بين العمل والعائلة، كما توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين أبعاد المنظمات الأثيرية والحاجة إلى التميز ما عدا بعدي الاتصالات الصريحة والمفتوحة مع القادة والتوفيق بين العمل والعائلة، كما أوضحت الدراسة أن العلاقة بين الحاجة إلى التميز والرفاهية العاطفية علاقة قوية أيضاً عندما تتوافر أبعاد المناخ الأثيري الستة بصورة ايجابية.

المحور الثالث : الدراسات التي تناولت الرسوخ الوظيفي :

دراسة (رمضان، ٢٠١٦) بعنوان " تأثير العلاقة التبادلية بين القائد وأعضاء المنظمة على الرسوخ الوظيفي، بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بوسط الدلتا " وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ايجابي للعاطفة على كل من الملائمة المجتمعية والتنظيمية، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للولاء على الملائمة التنظيمية والتضحية المجتمعية والتنظيمية والروابط المجتمعية، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود تأثير معنوي للإسهام على الملائمة التنظيمية فقط، وكذلك وجود تأثير معنوي للاحترام المهني على كل من الملائمة المجتمعية والتضحية المجتمعية والتنظيمية والروابط المجتمعية والتنظيمية.

دراسة (Chia-Yi & Jung-Nung, 2016) بعنوان **" Job embeddedness as a**

" modulation: Goal orientation and job stress in life insurance M & A

حيث تناولت الدراسة تأثير كل من الرسوخ الوظيفي والتوجه نحو الهدف على الضغط الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى أن مندوبي التأمين بشركة نان شان يتعرضون لضغوط وظيفية أعلى مقارنة مع مندوبي التأمين بشركة فويون المندمجة حديثاً، كما توصلت الدراسة إلى أن للرسوخ الوظيفي دور هام في تخفيض الضغط الوظيفي.

دراسة (امين، ٢٠١٨) بعنوان " أثر العدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة " وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط ايجابي بين العدالة التنظيمية والرسوخ الوظيفي كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي لكل من عدالة التوزيع وعدالة الاجراءات وعائد التعاملات وكذلك عدالة المعلومات كمتغيرات مستقلة على متغيرات الرسوخ الوظيفي (الروابط، الموائمة، والتضحية).

المحور الرابع : الدراسات التي تناولت علاقة التمكين بالمناخ الأثيري :

دراسة (أحمد، ٢٠٢١) بعنوان " أثر المناخ الأثيري على العلاقة بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي" وتوصلت الدراسة إلى أن توافر أبعاد المناخ الأثيري خاصة فرص التعلم والتنمية الشخصية، وروح الصداقة، والتوافق بين العمل والأسرة تؤثر على العلاقة بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية ويرجع هذا إلى أن فرص التعلم والتنمية الشخصية بالإضافة لروح الصداقة بين العاملين يساعد العاملين على التوافق بين العمل والأسرة، ويؤدي إلى تطبيق تمكين العاملين الذي بدوره يعزز من سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

المحور الخامس الدراسات التي تناولت علاقة المناخ الأثيري بالرسوخ الوظيفي :

دراسة (عبد الغني، ٢٠٢١) بعنوان " أثر أبعاد منظمات الأعمال الأثيرة على الرسوخ الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين بشركة بورتو للفنادق والمنتجعات السياحية " حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد منظمات الأعمال الأثيرة وبين أثرها في تحقيق الرسوخ الوظيفي بشركة بورتو للفنادق والمنتجعات السياحية، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط بين أبعاد منظمات الأعمال الأثيرة والرسوخ الوظيفي ومن أكثر الأبعاد ارتباطاً هو بعد الاتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد يليها التوافق بين العمل والعائلة يليها روح الألفة ثم فرص التعلم والتنمية الشخصية وأخيراً العدالة التنظيمية.

المحور السادس : الدراسات التي تناولت علاقة التمكين بالرسوخ الوظيفي :

دراسة (Jose & Mampilly , 2014) بعنوان **“Psychological empowerment as a predictor of employee engagement : An empirical attestation”** والتي حاولت التتبؤ بارتباط العاملين بمنظمتهم من خلال أبعاد التمكين النفسي، في ثلاث قطاعات مختلفة (الصحة، التأمين، الاتصالات)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين التمكين النفسي للعاملين وارتباطهم بوظائفهم، كما توصلت الدراسة إلى أن تأثير التمكين النفسي على الارتباط الوظيفي كان مرتفع ويفسر ما نسبته ٧١.٧ % من التباين في الارتباط الوظيفي.

دراسة (العبيد، ٢٠١٦) بعنوان **“ أثر تمكين العاملين في الارتباط الوظيفي لدى موظفي بيت التمويل الكويتي ”** لتحليل أثر تمكين العاملين في الارتباط الوظيفي، وتوصلت إلى أن مستوى تصورات المبحوثين في بيت التمويل الكويتي لتمكين العاملين للارتباط الوظيفي جاء بدرجة متوسطة لكلا المتغيرين، كما أشارت إلى وجود أثر واضح وكبير لتمكين العاملين على الارتباط الوظيفي.

التعقيب على الدراسات السابقة : استعرض الباحث عدداً من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة وهي التمكين (النفسي والوظيفي)، المناخ الأثيري، الرسوخ الوظيفي (التنظيمي والمجتمعي)، وتبين من مراجعة الدراسات السابقة أن معظمها تناول متغيرات الدراسة كمتغيرات منفصلة دون وجود ربط بينها، كما اتضح اتفاق معظم الدراسات على وجود علاقة ارتباط بين تمكين العاملين والمناخ الأثيري ومنها (أحمد، ٢٠٢١)، كما اتفقت معظم الدراسات على وجود ارتباط بين المناخ الأثيري والرسوخ الوظيفي ومنها (عبد الغني، ٢٠٢١)، في حين ندرت الدراسات التي تناولت علاقة التمكين بالرسوخ الوظيفي وكان أقرب متغير يوضح فكرة الرسوخ الوظيفي هو الارتباط الوظيفي (Jose & Mampilly , 2014) (العبيد، ٢٠١٦)، بينما لا يوجد دراسات تناولت دراسة الدور الوسيط للمناخ الأثيري في العلاقة بين التمكين والرسوخ الوظيفي - على حد علم الباحث - وعليه يمكن القول بأن هذه الدراسة هي الأولى من نوعها التي تناولت دراسة الدور الوسيط للمناخ الأثيري في العلاقة بين التمكين (النفسي والوظيفي) والرسوخ الوظيفي (التنظيمي والمجتمعي) .

ثانياً : الدراسة الاستطلاعية

مصادر جمع البيانات في الدراسة الاستطلاعية:

- الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات التمكين، المناخ الأثري، الرسوخ الوظيفي، وذلك بالاطلاع في الكتب والرسائل العلمية المطبوعة وغير المطبوعة (الإلكترونية) والنشرات والدوريات العلمية.
 - استشارة ذوي الخبرة والمهتمين بموضوع البحث عن طريق المقابلة وطرح العديد من الأسئلة المفتوحة، وكذلك تم إجراء العديد من المقابلات لمجموعة من الأكاديميين في مجال البحث ومجال الإحصاء.
 - تم إجراء استبيان مبدئي حيث اقتصر على ٢٠ مستجيب تم اختيارهم بصورة عشوائية من العاملين بشركة جي بي اوتو بمحافظة القاهرة.
- أهم النتائج التي تم استخلاصها من الدراسة الاستطلاعية:
- أظهرت الدراسة الاستطلاعية وجود فجوة بحثية على المستوى العملي تتمثل في أن توافر أبعاد التمكين تؤثر في الرسوخ الوظيفي وأن المناخ الاثري تتوسط هذه العلاقة.
 - كما أسهمت الدراسة الاستطلاعية في بلورة موضوع الدراسة وصياغتها بطريقة أكثر إحكاماً بغية دراسته بصورة أعمق وتحديد طريقة عرض تساؤلات الدراسة وتمية فروضها وتحديد مجتمع الدراسة.
 - كشفت الدراسة الاستطلاعية عن بعض المظاهر السلبية مثل ارتفاع معدل دوران العمل و الغياب في مجال التطبيق على العاملين بشركة جي بي اوتو بمحافظة القاهرة
- ثالثاً : مشكلة الدراسة :** من خلال عرض الدراسات السابقة نلاحظ وجود فجوة بحثية حيث إنها توصلت إلى أن التمكين يؤثر في المناخ الاثري وبالتالي يؤثر في الرسوخ الوظيفي وفي سبيل التأكد من وجود المشكلة في الواقع العملي تم عمل الدراسة الاستطلاعية التي حددت ملامح مشكلة الدراسة، و في ضوء ما تم التوصل إليه من الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية تم صياغة مشكلة الدراسة " ماهية الدور الوسيط للمناخ الأثري في العلاقة بين التمكين والرسوخ الوظيفي " الأمر الذي أثار التساؤلات التالية.

رابعاً : تساؤلات الدراسة :

- هل هناك تأثير للتمكين على الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بشركة جي بي اوتو بمحافظة القاهرة ؟
- هل هناك تأثير للتمكين على المناخ الأثيري لدى العاملين بشركة جي بي اوتو بمحافظة القاهرة ؟
- هل هناك تأثير تأثير للمناخ الأثيري على الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بشركة جي بي اوتو بمحافظة القاهرة ؟
- هل يزداد التأثير المعنوي للتمكين على الرسوخ الوظيفي عند توسيط المناخ الأثيري لدى العاملين بشركة جي بي اوتو بمحافظة القاهرة ؟

خامساً : أهمية الدراسة :**الأهمية النظرية :**

- تستمد الدراسة أهميتها النظرية من مساهمتها في تسليط الضوء على الإطار المفاهيمي لأبعاد التمكين، المناخ الاثيري والرسوخ الوظيفي باعتبارها من الموضوعات المعاصرة.
- تستمد الدراسة أهميتها النظرية من أهمية العلاقة بين الموضوعات التي تتناولها، فهي تتناول موضوعات حيوية لا زالت العلاقة بينهما محل اهتمام العديد من الدراسات الحديثة خلال السنوات القليلة المنقضية وهي التمكين، المناخ الاثيري، الرسوخ الوظيفي.
- تعد هذه الدراسة من أولى الدراسات العربية - على حد علم الباحث - التي تتناول مفهوم التمكين، لدى العاملين بشركة جي بي اوتو بمحافظة القاهرة، وبالتالي يمكن الاستفادة من نتائجها، التي تعزز أهمية توفر ابعاد التمكين للعاملين وما يترتب عليه من توافر أبعاد المناخ الاثيري والذي يؤدي إلى المزيد من الرسوخ الوظيفي للعاملين بالشركة محل الدراسة.

الأهمية التطبيقية :

- تتبع الأهمية التطبيقية للدراسة من أهمية شركة شركة جي بي اوتو حيث تمثل قلعة من قلاع الصناعة والتجارة المصرية.
- تتبع أهمية الدراسة أيضاً من أهمية ما يمثله رأس المال البشري لأية منظمة.
- كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من انها تساعد على توفير بيئة ملائمة تجعل شركة جي بي اوتو قادرة على مزيد من التطور والمنافسة.

سادساً : أهداف الدراسة :

- التعرف على تأثير التمكين على الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بشركة جي بي اوتو بمحافظة القاهرة.
- التعرف على تأثير التمكين على المناخ الأثيري لدى العاملين بشركة جي بي اوتو بمحافظة القاهرة.
- التعرف على تأثير المناخ الأثيري على الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بشركة جي بي اوتو بمحافظة القاهرة.
- معرفة هل يزداد التأثير المعنوي للتمكين على الرسوخ الوظيفي عند توسط المناخ الأثيري لدى العاملين بشركة جي بي اوتو بمحافظة القاهرة.

سابعاً : فروض الدراسة : في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وبعد مراجعة أدبياتها يمكن تطوير فروض الدراسة لتظهر كما يلي:

الفرض الرئيس الأول : يؤثر التمكين إيجابياً ومعنوياً على الرسوخ الوظيفي.
وينقسم الفرض الرئيس الأول إلى الفروض الفرعية التالية:

- يؤثر التمكين النفسي إيجابياً ومعنوياً على الرسوخ الوظيفي التنظيمي .
- يؤثر التمكين النفسي إيجابياً ومعنوياً على الرسوخ الوظيفي المجتمعي .
- يؤثر التمكين الوظيفي إيجابياً ومعنوياً على الرسوخ الوظيفي التنظيمي .
- يؤثر التمكين الوظيفي إيجابياً ومعنوياً على الرسوخ الوظيفي المجتمعي .

الفرض الرئيس الثاني : يؤثر التمكين إيجابياً ومعنوياً على المناخ الأثيري.
وينقسم الفرض الرئيس الثاني إلى الفروض الفرعية التالية:

- يؤثر التمكين النفسي إيجابياً ومعنوياً على المناخ الأثيري .
- يؤثر التمكين الوظيفي إيجابياً ومعنوياً على المناخ الأثيري .

الفرض الرئيس الثالث : تؤثر المناخ الأثيري إيجابياً ومعنوياً على الرسوخ الوظيفي.
وينقسم الفرض الرئيس الثالث إلى الفروض الفرعية التالية:

- يؤثر المناخ الأثيري إيجابياً ومعنوياً على الرسوخ الوظيفي التنظيمي .
- يؤثر المناخ الأثيري إيجابياً ومعنوياً على الرسوخ الوظيفي المجتمعي .

الفرض الرئيس الرابع : يزداد التأثير المعنوي للتمكين على الرسوخ الوظيفي عند توسيط المناخ الأثيري.

وينقسم الفرض الرئيس الرابع إلى الفروض الفرعية التالية:

- يزداد التأثير المعنوي للتمكين النفسي على الرسوخ الوظيفي التنظيمي عند توسيط المناخ الأثيري .
- يزداد التأثير المعنوي للتمكين النفسي على الرسوخ الوظيفي المجتمعي عند توسيط المناخ الأثيري .
- يزداد التأثير المعنوي للتمكين الوظيفي على الرسوخ الوظيفي التنظيمي عند توسيط المناخ الأثيري .
- يزداد التأثير المعنوي للتمكين الوظيفي على الرسوخ الوظيفي المجتمعي عند توسيط المناخ الأثيري .

ثامناً : منهج الدراسة وأساليب جمع البيانات :

في الجانب النظري من الدراسة تم استخدام المنهج الاستقرائي القائم على استقراء الحقائق وجمع وتحليل المعلومات والبيانات المستقاة من المنشورات العلمية والدوريات الموثوقة فضلاً عن الإستعانة بشبكة الانترنت العالمية، أما في الجانب التطبيقي فتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على عدد من الأدوات والوسائل الضرورية لتغطية الجانب الميداني من الدراسة أبرزها الاعتماد على أسلوب الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تكونت أداة الدراسة (الاستبان) من محورين أساسيين الأول معلومات عامة تخص مجتمع الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل)، أما محورها الثاني فتكون من ثلاث جزئيات الجزء الأول أبعاد التمكين (النفسي والوظيفي)، والجزء الثاني المناخ الاثيري (الخاص بالعاملين والقادة)، أما الجزء الثالث والاخير تناول الرسوخ الوظيفي (التنظيمي والمجتمعي).

تاسعاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة : اعتمدت الدراسة الحالية على عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية اللازمة لتحليل بياناتها واختبار فروضها، وبلاستعانة بالبرنامج الإحصائي

IBM SPSS Statistics 23 تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- اختبار معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.
- حساب معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الإتساق الداخلي للاستبيان.

➤ حساب المتوسطات الحسابية **Mean** والانحرافات المعيارية **Std. Deviation** لمتغيرات الدراسة.

➤ اختبار معامل الارتباط **Pearson correlation coefficient** للكشف عن الارتباط بين متغيرات الدراسة.

➤ اختبار الانحدار المتعدد **Multiple Linear Regression** للكشف عن تأثير أبعاد التمكين على المناخ الاثيري، وللكشف عن تأثير أبعاد التمكين على الرسوخ الوظيفي، للكشف عن تأثير أبعاد التمكين على الرسوخ الوظيفي. وذلك بعد إجراء اختبار الانحدار البسيط للتعرف على تأثير كل بعد من هذه الأبعاد على الرسوخ الوظيفي بصورة مستقلة.

➤ أسلوب تحليل المسار **Path Analysis** حيث يعد انسب أسلوب لاختبار فرض التوسط وهو أحد أساليب نمذجة المعادلات البنائية **Structural Equation Modeling** باستخدام برنامج **Amos**، وحيث أن نمذجة المعادلات البنائية **SEM** تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة بهدف تحديد أهم العوامل التي يكون لها تأثير علي المتغير أو المتغيرات التابعة، كما أن نمذجة المعادلات البنائية **SEM** يجمع بين اسلوبي تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي، أما بالنسبة لاسلوب تحليل المسار **Path Analysis** فهو امتداد لتحليل الانحدار المتعدد ولكنه أكثر فعالية حيث يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات وعدم الخطية وأخطاء القياس وأخيرا الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة (الهوري، ٢٠١٧).

عاشراً : حدود الدراسة :

- حدود موضوعية : دراسة دور المناخ الأثيري في العلاقة بين التمكين والرسوخ الوظيفي .
- الحدود المكانية : أفرع شركة جي بي اوتو بمحافظة القاهرة.
- الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة خلال عام ٢٠٢٢.
- الحدود البشرية : تم إجراء هذه الدراسة على عينة من العاملين بفروع شركة جي بي اوتو بمحافظة القاهرة.

حادي عشر : مجتمع وعينة الدراسة :

مجتمع الدراسة : شركة جي بي أوتو: هي شركة رائدة في قطاع السيارات كما أنها تقدم خدمات التمويل غير المصرفي بالسوق المصري، وتضم أعمال الشركة ستة قطاعات رئيسية وهي سيارات الركوب، والدراجات البخارية، والشاحنات التجارية، ومعدات الإنشاء والإطارات بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع، وتركز عمليات الشركة على أنشطة التجميع والتصنيع والتسويق والتمويل وخدمات ما بعد البيع.

عينة الدراسة : العينة هي جزء من مجتمع الدراسة الذي يجمع منه البيانات الميدانية فهي جزء من كل كونها تطبق على مجموعة من مفرداته، ويجب أن تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة قدر الإمكان، لكي يمكن ضمان تعميم النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة على المجتمع ككل، اعتمد الباحث على العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة حيث تم تحديد حجم عينة الدراسة من العاملين بشركة جي بي أوتو بمحافظة القاهرة وفقاً للمعادلة التالية :

$$n = N / ((N - 1) B^2 + 1)$$

حيث n حجم العينة & N العدد الكلي لمفردات مجتمع الدراسة & B الخطأ المسموح به وعند مستوى خطأ (٠.٠٥)

$$n = 1390 / ((1394 - 1) (0.05)^2 + 1) = 311$$

وبحساب حجم العينة وفقاً لهذه المعادلة وبمعلومية حجم المجتمع، فإن حجم العينة = ٣١١ مفردة إلا أنه قد تم زيادتها إلى ٣٤١ مفردة من العاملين بشركة جي بي أوتو بمحافظة القاهرة من أجل تلافي مشكلة انخفاض معدل الردود وحتى تكون ممثلة لمجتمع الدراسة بشكل جيد. وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية، ويوضح الجدول رقم ٢ توزيع مفردات عينة الدراسة بناء على عدد العاملين بكل فرع (طريقة التوزيع المتناسب) وذلك على النحو التالي :

جدول رقم (١) : توزيع عينات المجتمع

فرع الشركة	العنوان	الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات التي تم تجميعها	الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي
غبور اوتو - وسط البلد - القاهرة	٣١ ش عماد الدين - وسط البلد	٦٢	٥٧	٥٧
غبور اوتو - مصر الجديدة - القاهرة	٥٤ ش دمشق ميدان الجامع - مصر الجديدة	٥٩	٥٥	٥٥
غبور اوتو - شبرا - القاهرة	٢٦١ ش شبرا - ميدان الخلفاوي	٥٧	٥٢	٥٣
غبور اوتو - مدينة نصر - القاهرة	١٤ عمارات العبور - صلاح سالم	٥٥	٥١	٥١
غبور اوتو - مصر الجديدة - القاهرة	٢٢ ش السيد الميرغني - روكسي	٥٤	٤٩	٥٠
غبور اوتو - المعادي - القاهرة	٣٠ طريق مصر حلوان الزراعي	٥٤	٤٨	٤٩
اجمالي				
		٣٤١	٣١٨	٣١٥

ثاني عشر : أدبيات الدراسة :

التمكين النفسي Psychological Empowerment : عرف كلا من (Conger & Kanung , 1988) التمكين على أنه عملية تعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية لدى العاملين من خلال الحد من العوامل المسببة للضعف والتغلب عليها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية، وعرفه (Thomas & Veltouse, 1990) على أنه حافز داخلي يبرز من خلال المدركات التي تعكس مواقف العاملين نحو الأعمال التي يقومون بها، كما يعرفه (Carol , 2006) على أنه توجيه نشاط العامل نحو مختلف التحديات من خلال حثه داخلياً بوجود توافق بين أهدافه وأهداف المنظمة، وعرفه (Jha et al, 2010) بأنه تحفيز يؤدي إلى شعور العامل بالسيطرة على عمله وبالتالي إلى تعزيز إنتاجيته.

أبعاد التمكين النفسي كما أوردها (Thomas & Veltouse, 1990)

- أهمية العمل : حيث تقوم المنظمة بالعمل على فهم وإدراك العامل ومدى مساهمته في تحقيق أهدافها.
- الكفاءة : بمعنى أن يثق العامل بقدراته الذاتية ومدى شعوره بإملاك القدرة والمهارة اللازمة لإنجاز عمله.
- الاستقلالية : وتتمثل في منح العاملين قدر من حرية التصرف في الأعمال الموكلة إليهم من خلال الحد من دور المشرف والتوسع في صلاحيات العامل.
- التأثير : وهو يتمثل في مدى إدراك العامل بأن له تأثير على عمله وأنه يؤثر ويساهم في سياسات وقرارات المنظمة المتعلقة بعمله.

التمكين الوظيفي Job Empowerment : يعرفه (حمادوش، ٢٠١١) ببساطة على أنه عملية لتحقيق التحسين المستمر في أداء المنظمة، ويعرفه (كريمي وآخرون، ٢٠١٤) بأنه استراتيجية لبقاء وتحسين أداء المنظمة، ويعرفه (أفندي، ٢٠٠٣) بأنه استراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفاعلة من جانب العاملين في إدارة منظماتهم وحل مشكلاتها والتفكير الابداعي وتحمل المسؤولية والرقابة .

أبعاد التمكين الوظيفي كما أوردها (مرزوقي، ٢٠٢١)

- تفويض السلطة : تعني منح سلطة اتخاذ القرارات والتنفيذ للعاملين في المستوى الأدنى بدرجة كبيرة من التعقل والاعتماد على النفس كما يعرف أيضا على انه تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين تسهيل عملية تنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف التنظيمية.
- العمل الجماعي : يعد العمل الجماعي عنصرا دائما ومعززا للثقة بشرط توافر عوامل مشتركة بين الجماعة من التعاون والمساواة والتكامل التي تتضمنها علاقات تعارف، كما أن فرق العمل التي تقوم بالعمل الجماعي تقوم بأعمالها بشكل غير رسمي، والثقة هي من أهم مستويات التنظيم غير الرسمي.
- التحفيز : ففي عملية التمكين ينبغي الإبقاء على شعور الحماس في نفوس العاملين حيا بداخلهم وهذا من مسؤولية القادة الواعين والذين يستطيعون التوفيق مابين تحقيق الأهداف الشخصية للأفراد وأهداف المنظمة، والعمل على إرضائهم وبالتالي تحفيزهم.
- التدريب : فالإدارة المعاصرة اليوم تتسم بوجود جهود مستمرة فيها من اجل تعليم عاملها الأشياء الجديدة وكيفية تطبيق ما تعلموه، وذلك بهدف تحسين جودة ما تقدمه من سلع أو خدمات وتحقيق رضا عاملها، فنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يعود إلى مدى إتاحتها لعاملها كافة سبل التعلم من خلال التدريب والتكوين والتعلم الجماعي.
- الاتصال الفعال : يعني الاتصال الفعال العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها والتي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ القرارات، وهي عملية فهم المعلومات وتميرها من شخص لآخر، فالالاتصال الفعال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي، وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، وهذا يتطلب تعريف العمال جميعهم بأهداف المنظمة ودورها، وتعريف كل عامل بدوره بهدف تحقيق هذه الأهداف، واهتمام الإدارة باتخاذ وسائل اتصال فاعلة بين

العاملين على اختلاف مستوياتهم وتوفير فرصة الوصول إلى المعلومات التي تساعدهم على أداء أعمالهم وسهولة التواصل بينهم وبين أصحاب القرار .

المنظمات الأثيرية Authenticizotic Organization هي المنظمات التي يشعر العاملون فيها بكيانهم وتشبع حاجاتهم الإنسانية كما تساعدهم وتزيد من قدرتهم على التكيف مع عملهم (راضي، ٢٠١٨) وأشار (Rego & Cunha, 2008) إلى المناخ الأثيري باعتباره مناخ العمل الذي له تأثير إيجابي على الأداء الفردي للعامل والذي تلعت الاتصالات دور رئيسي فيه باعتبارها تحسن جودة العلاقة بين العامل ورئيسه وتحسن الأداء الفردي، والدور الهام لفرص التعلم والتنمية الشخصية التي تمكن العامل من تنمية مهاراته ويدفعه للعمل بكامل طاقته.

المناخ الأثيري Climate Authentizo : عرفته (السلنتي، ٢٠١٦) على أنه جودة بيئة العمل الذي يساعد على بث روح النشاط والحيوية وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية للعامل، ويعرفه (راضي، ٢٠١٨) باعتباره مجموعة من المدركات المتعلقة ببيئة العمل والتي تتعلق بالقيم الإيجابية السائدة وتعكس مدى ادراك العاملين للجهود المنسقة والتعاونية التي تبذلها المنظمة لتعزيز وتوفير بيئة عمل داعمة لتحسين جودة العمل وتكيف العاملين مع عملهم، وقد أشار (Ribeiro et al., 2018) أنه لا يمكن إغفال الدور الهام الذي تلعبه أبعاد المناخ الأثيري في التأثير على العاملين في أي منظمة وشعورهم بالرفاهية النفسية والثقة في الإدارة وادراكهم لفرص أفضل للتعليم والتنمية الشخصية قد يؤدي إلى الإبداع في العمل ويسهل من تطبيق استراتيجيات التمكين بها

أبعاد المناخ الأثيري : توجد ستة أبعاد للمناخ الأثيري وفقاً لـ (Rego & Cunha, 2008) (Rego et al. 2011) (Rego & Cunha, 2009)

- روح الألفة Spirit of camaraderie : وهي درجة تميز العلاقات الشخصية بالصدقة والموودة والتي تشكل مصدر للرفاهية النفسية والدعم الاجتماعي.
- الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم Trust and Credibility of Leaders : مما يشعر العامل بالدعم العاطفي وتحسين مستوى رفاهيته وتعزيز تقديره لذاته وتوافقه مع هوية المنظمة.

- الاتصالات المفتوحة والصريحة مع القادة Open and Frank Communication
With the Leader : أي السهولة والصراحة في الاتصال مع القادة مما يشعر العامل بالدعم العاطفي الذي يعزز احترام العامل لذاته.
- فرص التعلم والتنمية الشخصية Opportunities for learning and Personal Development : وهو شعور العامل بإمكانية تعلمه بشكل مستمر بما يسهم بتطوير مهاراته وقدراته.
- العدالة Fairness / Justic : يشير إلى مدى إدراك العامل للعدالة وعدم التحيز وعدم وجود تمييز غير عادل بينه وبين غيره وهذا مرتبط بالرفاهية الوجدانية -Affective Well-Being .
- التوافق بين العمل والأسرة Work-Family Conciliation : مضمونه أنه لم يعد هناك داعي للتضحية بالحياة الأسرية من أجل تحقيق التقدم المهني.
- **الرسوخ الوظيفي (JE) Job Embeddedness** : يشير مفهوم الرسوخ الوظيفي بصفة عامة إلى أن بقاء العامل بعمله لا يرجع إلى عوامل مرتبطة بالعمل أو المنظمة فقط فقد تساهم عوامل خارجية في بقاء العامل في عمله، ويعرفه (cheng , 2013) على أنه مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة التي تدعم الاحتفاظ الدائم بالعامل، وبشكل عام إذا وجد العامل أن قيمه وأهدافه وخطته المستقبلية تتوافق مع الثقافة التنظيمية والمجتمعية فإنه يكون مرتبط بعمله ومنظّمته. وعرفه (Mitchell et al., 2001) بأنه مجموعة من العوامل النفسية والمالية والاجتماعية لإستمالة العمال، وعرفه (Holton et al,2006) بأنه مجموعة من المؤثرات التي تؤثر على قرارات العامل بالإستمرار في وظيفته أو التخلي عنها، عرفه (Susomrith& Amankwaa, 2019) بأنه مجموعة شاملة من المؤثرات التي تؤثر على قرار العامل من أجل الاستمرار في المنظمة، وتشمل عوامل تنظيمية وعوامل مجتمعية
- قدمت دراسة (Mitchell et al., 2001) ثلاثة أبعاد للرسوخ الوظيفي (الملائمة، الروابط، والتضحية) ويمكن إيضاح هذه الأبعاد كما يلي:
- الروابط Links : أي الروابط الاجتماعية بين العامل ومنظّمته وفرق عمله وأصدقائه ومجتمعهم وتنقسم الروابط إلى روابط تنظيمية organization links وهي روابط رسمية وغير رسمية تنشأ بطبيعتها من خلال العمل في المنظمة ويكونها العامل مع زملائه داخل المنظمة

(Ring , 2013)، وروابط مجتمعية Community links تتمثل في الأنشطة والعلاقات والعوامل البيئية التي تؤثر في مدى بقاء العامل في عمله (أماكن العبادة، الأنشطة الترفيهية، الأنشطة الإجتماعية) (Young , 2012)

➤ الموائمة Fit : أي مدي التوافق الذي يشعر به العامل نحو عمله ومنظمته (Cho & Son, 2001) وتنقسم الموائمة إلى الموائمة التنظيمية Fit organization أي مستوى التوافق بين العامل والمنظمة (القيم والأهداف) (Mitchell et al., 2001) والموائمة المجتمعية Fit Community وهي الموائمة بين العامل والبيئة المحيطة (ثقافة المجتمع، وسائل الترفيه، والأنشطة الإجتماعية) (Yao et al., 2004)

➤ التضحية Sacrifice وهي تتعلق بالعمل أو المنظمة أو المجتمع التي يجب على العامل التخلي عنها حال ترك وظيفته (Mitchell et al., 2001) وهي تشمل التضحية التنظيمية Sacrifice organization وتتمثل في الخسارة المادية والمعنوية والمتوقع وجودها مستقبلاً و التضحية التنظيمية Sacrifice Community وهي المنافع المادية والمعنوية التي من المتوقع أن يفقدها العامل حال ترك المنظمة (جودة المدرسة، حسن الجيرة، ميزة المكان) (Yao et al., 2004)

ثالث عشر : مصادر متغيرات الدراسة :

الدراسات التي تناولته	أبعاد المتغير	المتغير
(Thomas & Veltouse, 1990)، (Mohammedan , 2021) ، (KO & Lim, 2013)، (العبيد، ٢٠١٦)، (أحمد، ٢٠٢١)، (Jose & Mampilly , 2014)	أهمية العمل، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير	التمكين النفسي
(مرزوقي، ٢٠٢١)	تفويض السلطة، العمل الجماعي، التحفيز، التدريب، الاتصال الفعال	التمكين الوظيفي
(Rego et al., 2011) (Rego & Cunha, 2008)، (Rego & Cunha, 2009)، (النشيلي، ٢٠٢١)، (Rego & Cunha, 2012)، (أحمد، ٢٠٢١)، (عبد الغني، ٢٠٢١)	روح الألفة، الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم، الاتصالات المفتوحة والصريحة مع القادة، فرص التعلم والتنمية الشخصية، العدالة	المناخ الأثيري
(Mitchell et al., 2001) ، (رمضان، ٢٠١٦)، (Chia-Yi cheng & Jung-Nung chang, 2016) (امين، ٢٠١٨)، (عبد الغني، ٢٠٢١)، (العبيد، ٢٠١٦) (Yao et al., 2004) (Young , 2012)	الروابط، الموائمة، التضحية	الرسوخ الوظيفي

رابع عشر : التحليل الاحصائي :

معدلات استجابة العاملين بشركة جي بي اوتو بمحافظة القاهرة والتي تخضع للدراسة : استغرقت عملية جمع البيانات الأولية حوالي شهرين و بلغت نسبة الردود ٩٣.٢٦% لعدد ٣١٨ قائمة استقصاء من أصل ٣٤١ قائمة كان قد تم توزيعها على العاملين بشركة جي بي اوتو بمحافظة القاهرة، بأستخدام اسلوب المقابلة الشخصية مع المفردات المستهدفة لحين استقاء القائمة أو تركها لاستيفائها في وقت لاحق و بعد مراجعة القوائم المستوفاه تبين أن هناك ٣ قائمة لم يتم استيفائها، لذلك تم استبعادها، و بالتالي أصبح القوائم المستوفاه والصالحة لأغراض التحليل ٣١٥ قائمة بنسبة ٩٢.٤% من العدد الإجمالي للقوائم التي تم توزيعها كما هو موضح في الجدول رقم (٢) .

جدول (٢) معدلات استجابة العاملين بشركة جي بي اوتو بمحافظة القاهرة والتي تخضع للدراسة

الاستبانات الموزعة	الاستبانات التي تم تجميعها	الاستبانات غير المستوفاه	الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي	نسبة الاستجابة
٣٤١	٣١٨	٣	٣١٥	٩٢.٤%

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

توصيف مجتمع الدراسة: قام الباحث بوصف البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبيان وذلك من خلال حساب التكرارات و النسبة المئوية للمتغيرات الديموجرافية موضع الاهتمام بالاستبيان وهي الجنس (ذكر و أنثى)، والعمر (٢٠-٢٩ سنة، ٣٠-٣٩ سنة، ٤٠-٤٩ سنة، ٥٠ سنة فأكثر)، والمؤهل العلمي (ثانوية عامة فأقل، بكالوريوس، دراسات عليا)، والخبرة الوظيفية (٥ سنوات فأقل، ٦-١٠ سنوات، ١١-١٥ سنة، أكثر من ١٥ سنة) وأخيرا المستوى الإداري للوظيفة (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم، موظف). كما هو مبين بالجدول رقم (٣).

جدول (٣) توزيع مفردات مجتمع الدراسة وفقاً للخصائص الديموجرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	185	58.7
	أنثى	130	41.3
	الاجمالي	315	100.0
العمر	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة	77	24.4
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	177	56.2
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	48	15.2
	من ٥٠ سنة فأكثر	13	4.1
	الاجمالي	315	100.0
المؤهل العلمى	تعليم اقل من جامعى	58	18.4
	تعليم جامعى	210	66.7
	تعليم فوق الجامعى	47	14.9
	الاجمالي	315	100.0
عدد سنوات الخبرة	اقل من ٥ سنوات	128	40.6
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	108	34.3
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	64	20.3
	من 15 سنة فأكثر	15	4.8
	الاجمالي	315	100.0

المصدر: نتائج التحليل الاحصائى

يتضح من الجدول السابق ما يلي :-

- **توصيف مجتمع الدراسة من حيث النوع:** يتضح من نتائج التحليل الاحصائى ان بلغ عدد المستقصى منهم من الذكور عدد ١٨٥ عامل وهو ما يمثل ٥٨.٧% من عينة الدراسة، فى حين بلغ عدد الاناث عدد ١٣٠ عاملة ما يمثل ٤١.٣% من عينة الدراسة.
- **توصيف مجتمع الدراسة من حيث العمر:** يتضح من نتائج التحليل الاحصائى أن النسبة الكبيرة من مفردات المجتمع تقع اعمارهم بين ٣٠-٤٠ سنة حيث بلغ عددهم ١٧٧ و هو ما يمثل ٥٦.٢% من عينة الدراسة، فى حين اقل الاعمار العاملين اصحاب الفئة العمرية من ٥٠ سنة فأكثر ١٣ عامل و هو ما يمثل ٤.١% من عينة الدراسة وتأتي فى المرتبة الثانية اصحاب الاعمار من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة حيث بلغ عددهم ٧٧ بنسبة ٢٤.٤% وفي المرتبة الثالثة الفئة العمرية من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة حيث بلغ عددهم ٤٨ بنسبة ١٥.٢%.

➤ توصيف مجتمع الدراسة من حيث المؤهل العلمي: يتضح من نتائج التحليل الاحصائي أن النسبة الكبيرة من مفردات المجتمع اصحاب تعليم جامعي و هو ما يمثل ٦٦.٧% من عينة البحث و عددهم ٢١٠، في حين بلغ نسبة الحاصلين على مؤهل تعليم اقل من جامعي ١٨.٤% و عددهم ٥٨ وهي النسبة الثانية في الترتيب، بينما كان تعليم فوق الجامعي هي النسبة الاقل حيث كان عددهم ٤٧ بنسبة ١٤.٩%.

➤ توصيف مجتمع الدراسة من حيث عدد سنوات الخبرة: يتضح من نتائج التحليل الاحصائي أن النسبة الكبيرة من مفردات العينة لها خبرة اقل من ٥ سنوات و عددهم ١٢٨ بنسبة ٤٠.٦%، ويأتي في المرتبة الثانية اصحاب الخبرات من ٥ إلى اقل من ١٠ سنوات و عددهم ١٠٨ بنسبة ٣٤.٣%، وفي المرتبة الثالثة و قبل الاخيرة اصحاب الخبرة من ١٠ إلى اقل من ١٥ سنة بنسبة ٤% حيث كان عددهم ٨ وفي المرتبة الاخيرة اصحاب الخبرات من ١٥ سنة فأكثر بنسبة ٤.٨% و عددهم ١٥.

تقييم الاعتمادية Reliability : يشير مفهوم الثبات أو الاعتمادية في القياس الى الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج متسقة في ظل ظروف متنوعة ومستقلة لأسئلة متعددة، ولكن لقياس نفس الخاصية أو الموضوع محل الإهتمام وباستخدام نفس مجموعة المستقصى منهم (إدريس، ٢٠١٢)، وللتأكد من درجة الإعتدالية في المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient، بإعتباره أكثر أساليب تحليل الإعتدالية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس للبنية الأساسية المطلوب قياسها، ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية وإختبار المقاييس في البحوث الإجتماعية فقد تقرر إستبعاد أي متغير من المتغيرات الخاضعة لإختبار الثقة والذي يحصل على معامل ارتباط إجمالي بينه وبين المتغيرات الأخرى في نفس المقياس Item Total Correlation أقل من ٠.٣٠ (إدريس، ٢٠١١).

وفيما يلي تناول درجة الإتساق الداخلي في كافة المقاييس المستخدمة في الدراسة، وذلك بهدف تقليل أخطاء القياس العشوائية، وزيادة درجة الثبات و المصادقية في المقاييس المستخدمة.

➤ **تقييم درجة الاعتمادية في المقياس الخاص بمتغيرات التمكين (المتغير المستقل):** تم استخدام معامل ألفا لقياس درجة الإتساق الداخلي في المقياس الخاص بمتغيرات التمكين، وقد تبين من النتائج أن جميع المعاملات الخاصة بالعوامل المستخدمة في قياس التمكين تتراوح ما بين (٠.٤٤ - ٠.٨٠)، ووفقاً لذلك فإن مقياس التمكين النفسي والذي يتمتع بمعامل ٠.٤٤ وبعد استبعاد العبارة رقم ٦ الخاصة (أتمتع بالاستقلالية دون الرجوع مباشرة لرئيسي المباشر) يصبح معامل الفا ٠.٥٤٣، و مقياس التمكين الوظيفي ويتمتع بمعامل ٠.٧٠٢ وبعد استبعاد

العبارة رقم ٤ الخاصة (يتم الاستجابة لمطالبتي لإرضائي وبالتالي لتحفيزي) يصبح معامل الفا ٠.٧٣٨، و بذلك اصبح المقياس الرئيسي الخاص بالتمكين يحتوى على ١٠ متغيرات بدلاً من ١٢ متغيراً كما هو موضح بالجدول رقم (٤)، ورغبة في تحسين درجة الاعتمادية لنفس المقياس بعد تعديله فقد تقرر تطبيق أسلوب معامل ألفا مرة أخرى حيث ارتفع معامل ألفا للمقياس ككل من حوالي ٠.١٢٦% إلى حوالي ٠.٥٤٧%، ومن خلال تطبيق أسلوب معامل ألفا يمكن القول أن هذا المقياس الخاص بالتمكين يضم (١٠) متغيرات تتمتع جميعاً بدرجة عالية من الثبات ومن ثم يمكن الإعتماد عليها في مراحل التحليل اللاحقة .

الجدول رقم (٤) تقييم درجة التناسق الداخلي بين متغيرات التمكين باستخدام معامل ألفا (مخرجات تحليل الاعتمادية)

المتغير	المحاولة الاولى		المحاولة الثانية		العبارات المحذوفة
	عدد العبارات	معامل الفا	عدد العبارات	معامل الفا	
التمكين النفسي	٦	٠.٤٤	٥	٠.٥٤٣	٦
	٦	٠.٧٠٢	٥	٠.٧٣٨	٤
التمكين الوظيفي	١٢	٠.١٢٦	١٠	٠.٥٤٧	٦،٤
الإجمالي					

معامل الفا للمقياس ككل في المحاولة الاولى ١٢ متغير ٠.١٢٦
معامل الفا للمقياس ككل في المحاولة الثانية ١٠ متغيرات ٠.٥٤٧

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

➤ تقييم درجة الاعتمادية في مقياس المناخ الأثيري (المتغير الوسيط): تم استخدام معامل الارتباط ألفا لقياس درجة الإتساق الداخلي في مقياس المناخ الأثيري، وقد تبين من النتائج أن جميع القياسات الخاصة بالمناخ الأثيري تتراوح ما بين (٠.٦٠ - ٠.٧٠) .

جدول رقم (٥) تقييم درجة التناسق الداخلي في قياس المناخ الأثيري باستخدام معامل ألفا
(مخرجات تحليل الاعتمادية)

العبارة المحذوفة	المحاولة الثانية		المحاولة الاولى		المتغير
	معامل الفا	عدد العبارات	معامل الفا	عدد العبارات	
			٠.٦٦٢	٥	المناخ الأثيري الخاص بالعاملين
			٠.٦٥٩	٥	المناخ الأثيري الخاص بالقادة
			٠.٧٥٨	١٠	الإجمالي
معامل الفا للمقياس ككل في المحاولة الاولى ١٠ متغيرات ٠.٧٥٨					

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

وكما هو واضح من الجدول السابق رقم (٥) أن معامل ألفا للمقياس ككل حوالي ٧٥.٨%، حيث يمكن القول أن هذا المقياس للمناخ الأثيري يضم (١٠) متغيرات تتمتع جميعا بدرجة عالية من الثبات.

➤ **تقييم درجة الاعتمادية في مقياس الرسوخ الوظيفي (المتغير التابع):** تم استخدام معامل الارتباط ألفا لقياس درجة الإتساق الداخلي في مقياس الرسوخ الوظيفي، وقد تبين من النتائج أن جميع القياسات الخاصة بالرسوخ الوظيفي تتراوح ما بين (٠.٦٠ - ٠.٨٠)،
جدول رقم (٦) تقييم درجة التناسق الداخلي في قياس الرسوخ الوظيفي باستخدام معامل ألفا
(مخرجات تحليل الاعتمادية)

العبارة المحذوفة	المحاولة الثانية		المحاولة الاولى		المتغير
	معامل الفا	عدد العبارات	معامل الفا	عدد العبارات	
			٠.٧٩٦	٩	الرسوخ الوظيفي التنظيمي
			٠.٧٠٣	٣	الرسوخ الوظيفي المجتمعي
			٠.٨٥٤	١٢	الإجمالي
معامل الفا للمقياس ككل في المحاولة الاولى ١٢ متغير ٠.٨٥٤					

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

وكما هو واضح من الجدول السابق رقم (٦) أن معامل ألفا للمقياس ككل حوالي ٨٥.٤%، حيث يمكن القول أن هذا المقياس الخاص بالرسوخ الوظيفي يضم (١٢) متغير تتمتع جميعا بدرجة عالية من الثبات.

تقييم صدق المقاييس Validity Assessment : ينصرف مفهوم صدق المقياس (الصلاحية) الى مدى قدرة المقياس على قياس ما يفترض قياسه بدقة، بعد تقييم مستوى الثبات في المقاييس

المستخدمة في الدراسة الحالية، تقرر التحقق من درجة مصداقيتها، و يعد أسلوب التحليل العاملي Factor Analysis، من أكثر الاساليب الاحصائية التي اثبتت فعاليتها في اختبار صدق المقياس المستخدم الذى يساعد على التوصل الى مجموعة من العوامل الاساسية التي يضم كل منها عدداً من المتغيرات التي يتضمنها المقياس المستخدم و ذات معاملات الارتباط عالية بالعوامل المستخرجة من أسلوب التحليل العاملي مع استبعاد المتغيرات ذات معاملات الارتباط الضعيفة (إدريس، ٢٠١٢)، كما تجدر الإشارة الى أن المقاييس التي تم استخدامها في الدراسة الحالية قد تم الحصول عليها من خلال دراسات سابقة مع اجراء بعض التعديلات الطفيفة عليها بناءً على المراجع والادلة النظرية، ومناقشتها مع المتخصصين، حيث قام الباحث بإستخدام أكثر من طريقة وذلك على النحو التالي:

➤ **التأكد من الصدق الظاهري Face Validity :** وفقاً لهذه الطريقة تمت المراجعة الدقيقة لكافة بنود المقاييس المستخدمة في الدراسة، والذي يحتوى عليها الاستبيان، بالإضافة إلى عرض هذه المقاييس على بعض الأكاديميين لإبداء رأيهم فيه، وبناء عليه تم إجراء عدد من التعديلات في بعض بنود هذه المقاييس.

➤ **التأكد من صدق المحتوى Content Validity :** حيث قام الباحث بمجموعة من الخطوات من أجل التأكد من صدق المحتوى والتي تتمثل فيما يلي :

اولاً : القيام بتحديد وتعريف البنود المختلفة لكل مقياس بشكل دقيق.
ثانياً : مراجعة الدراسات السابقة التي أجريت في مجال التمكين (النفسي والوظيفي)، المناخ الأثيري، الرسوخ الوظيفي (التنظيمي والمجتمعي).

ثالثاً : إجراء دراسة إستطلاعية قبل الدراسة الميدانية على عدد محدود من العاملين بشركة جي بي اوتو بمحافظة القاهرة، بما يساعد على التحديد الدقيق لمتغيرات الدراسة.

رابعاً : تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في مجال التخصص لإبداء وجهة نظرهم في محتوياتها، وهو الأمر الذى ترتب عليه إجراء بعض التعديلات في محتويات المقاييس.

➤ **التأكد من الصدق المفهوم أو البنية الأساسية للمقياس Construct Validity:** أي

الدرجة التي يمكن من خلالها للمقياس الخاضع للاختبار أن يؤكد أن أحد الفروض الذي تم تميمته من نظرية معينة تعتمد على المفاهيم موضع الدراسة، قام الباحث باستخدام أسلوب التحليل العاملي التفسيري أو الإستكشافي(Exploratory Factor Analysis (EFA)، حيث يعد هذا الأسلوب مناسباً من حيث قدرته على تحديد الأبعاد الحقيقية للمقياس الخاضع للاختبار والتحقق مما إذا كانت تتفق مع الأبعاد الأصلية التي تم إستخدامها في

الاستبيان، بالإضافة إلى قدرة هذا الأسلوب على تخفيض البيانات من خلال إستبعاد المتغيرات، تم استخدام طريقة العناصر الاساسية Principal Component Analysis (PCA) (أدريس، ٢٠١٢، ص٨٢٨)، لاستخلاص العوامل بشرط ألا تقل قيم إيجن Eigen Value لها عن الواحد الصحيح و على طريقة تدوير بطريقة Varimax، و ألا يقل معامل التحميل (النسبة على العوامل) عن (٠.٥٠) مع عدم تحميل أي متغير على أكثر من عامل بشكل معنوي وذلك بالنسبة لمجموعات المتغيرات الخاصة بكل من :

- متغيرات التمكين و عددها (١٠) متغيرات و المستخرجة من تحليل الاعتمادية .
 - متغيرات المناخ الأثيري وعددها (١٠) متغيرات والمستخرجة من تحليل الاعتمادية.
 - متغيرات الرسوخ الوظيفي التنظيمي وعددها (٩) متغيرات والمستخرجة من تحليل الاعتمادية.
- و قبل التعرض لنتائج التحليل العاملى قام الباحث بالتأكد من توافر علاقات ارتباط معنوية بين المتغيرات تكفي لاستخدام اسلوب التحليل العاملى: ويستدل على ذلك من خلال اختبار Bartlett's Test لاختبار المعنوية الكلية لكل الارتباطات داخل المصوفة، و يستخدم للتحقق من أن المصوفة الارتباطية للمجتمع ليست من نوع مصوفة واحدة، و يستدل على ذلك بأن تكون درجة المعنوية لاختبار (Sig) أقل من (٠.٠٠٥). و بإجراء هذين الاختبارين على مقياس البحث تم التوصل إلى النتائج كما يلي .

➤ **نتائج التحليل العاملى لمقياس التمكين:** اظهرت نتائج اختبار Bartlett's ان قيمته تساوى ٩٦.٧٤٨ و هى قيمة كبيرة و مستوى معنوية (٠.٠٠٥) أى لا توجد ارتباطات معنوية على الاقل بين بعض المتغيرات الخاضعة للاختبار والمتعلقة بمقياس التمكين تكفى لاستخدام التحليل العاملى كما هو موضح بالجدول رقم (٧) .

جدول رقم (٧) نتائج اختبار Bartlett's للمقاييس المستخدمة فى الدراسة الخاصة بالتمكين

مقاييس التمكين		
٩٦.٧٤٨	مربع (كا ^٢)	اختبار Bartlett's
٠.٠٠٠٠	المعنوية	

المصدر: نتائج التحليل الاحصائى

و يوضح الجدول رقم(٨) نتائج التحليل العاملى لمقياس التمكين المكون من (١٠) عبارة كما ياتى:

جدول رقم (٨) العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية للتمكين
(مخرجات أسلوب تحليل العاملى (Factor Analysis)

عامل (٢)	عامل (١)	متغيرات التمكين
التمكين النفسى		
	.545	أعتبر عملي من الأعمال الهامة والمؤثرة في الشركة
	.736	لدي الثقة بالنفس لإجاز عملي بكفاءة وفعالية
	.643	يتم منحى قدر من حرية التصرف فيما أقوم به من أعمال
	.662	أستطيع أن اقرر كيف أنجز عملي
	.751	أشارك في صياغة الحلول لمشكلات وظيفتي
التمكين الوظيفي		
.663		يتم تفويضي في اتخاذ العديد من القرارات بما يساهم في تحقيق أهداف الشركة
.763		أشعر بأن فريق العمل متعاون ومتكامل ويثق كل منا في الآخر
.586		أشعر بتوافق بين أهدافي الشخصية وأهداف الشركة
.793		تتيح الشركة لي القدر الملائم من التدريب والتكوين
.686		تم تعريفى بدوري ووظيفتي وكل ما هو مطلوب مني
18.54	33.272	نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج
51.82	33.272	النسبة التجميعية للتباين لجميع العوامل المستخرجة

المصدر : نتائج التحليل الاحصائى

بناءً على مخرجات أسلوب التحليل العاملى تم استخراج عاملين رئيسية من أبعاد المقياس الكلى الخاضع للاختبار والذي يمثل المتغيرات الأصلية فى الاستبيان والمتعلقة بالتمكين والتي تشمل على (٢) من العوامل الرئيسية و(١٠) متغيرات، و بلغت نسبة التباين الكلى التي تفسرها تلك العوامل ٥١.٨٢%، ويشكل العاملان على أساس معاملات التحميل والتي تقرر أن تكون (٠.٥٠) أو أكثر لأي متغير بشرط أن يكون التحميل على عامل واحد فقط (المرسي، ١٩٩٩، ص١٤٨). وفى ضوء تلك النتائج ساهم هذان العاملان فى تفسير حوالى ٥٢% من التباين الكلى فى البيانات الأصلية التي خضعت للتحليل، وبالتالي فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح أسلوب تحليل العوامل من استخراج العوامل الرئيسية فى البيانات الخاضعة للتحليل. (أنظر الجدول رقم ٨).

➤ نتائج التحليل العاملى لمقياس المناخ الأثيري:

اظهرت نتائج اختبار Bartlett's ان قيمته تساوى ٣٠.٦٨٨ و هى قيمة كبيرة و مستوى معنوية (٠.٠٥) أى لا توجد ارتباطات معنوية على الاقل بين بعض المتغيرات الخاضعة للاختبار و المتعلقة بابعاد المناخ الأثيري، تكفى لاستخدام التحليل العاملى كما هو موضح بالجدول رقم (٩)

جدول رقم (٩) نتائج اختبار Bartlett's للمقاييس المستخدمة في الدراسة الخاصة بالمناخ الأثيري

مقاييس المناخ الأثيري	
٣٠.٦٨٨	مربع (كا ^٢)
٠.٠٠٠	المعنوية

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

و يوضح الجدول رقم(١٠) نتائج التحليل العاملي للمقياس الخاص بالمناخ الأثيري المكون من (١٠) عبارة كما يأتي :

جدول رقم (١٠) العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الاصلية بالمناخ الأثيري

(مخرجات أسلوب تحليل العوامل Factor Analysis)

عامل(٢)	عامل(١)	محاور المناخ الأثيري
المناخ الأثيري الخاص بالعاملين		
	.785	تسود روح الألفة والتعاون بين العاملين بالشركة
	.797	تتيح الشركة الفرصة لعاملها فرص التعلم والتنمية الشخصية
	.547	تتيح الشركة الفرصة لعاملها حرية الإبداع بما يحقق مصلحة العمل
	.771	تهيئ الشركة كافة الظروف التي تمكن العاملين من رعاية اسرهم
	.512	تحاول الشركة العمل لتمكين عاملها من التوازن بين العمل والحياة الأسرية
المناخ الأثيري الخاص بالقادة		
.913		الاتصالات في الشركة وخاصة مع القادة تتميز بالسرعة والفعالية
.915		يتسم قادة الشركة بالصدق والمرونة في التعامل
.515		يثق العاملون في بعضهم البعض وفي قاداتهم بالشركة
.543		تعتمد الشركة على معايير واضحة وعادلة للترقيات
.692		هناك عدالة في المعاملة بين العاملين بالشركة
18.006	33.678	نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج
51.684	33.678	النسبة التجميعية للتباين لجميع العوامل المستخرجة

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

بناءً على مخرجات أسلوب التحليل العاملي تم استخراج عاملين تمثل المقياس الكلي الخاضع للاختبار والذي يمثل المتغيرات الأصلية في الاستبيان والمتعلقة بالمناخ الأثيري والتي تشمل على عاملين رئيسيين و(١٠متغيراً)، و بلغت نسبة التباين التي تفسرها هذين العاملين ٥١.٦٨٤ % ، وبالتالي فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح أسلوب تحليل العوامل في استخراج العامل الرئيسية من البيانات الخاضعة للتحليل.

➤ نتائج التحليل العاملي لمقياس الرسوخ الوظيفي التنظيمي:

اظهرت نتائج اختبار Bartlett's ان قيمته تساوى ٢٣.٨٨٦٥٥٧ و هي قيمة كبيرة و مستوى معنوية (٠.٠٥) أى لا توجد ارتباطات معنوية على الاقل بين بعض المتغيرات الخاضعة للاختبار و المتعلقة بابعاد الرسوخ الوظيفي التنظيمي، تكفى لاستخدام التحليل العاملي كما هو موضح بالجدول رقم (١١)

جدول رقم (١١) نتائج اختبار Bartlett's للمقاييس المستخدمة فى الدراسة الخاصة بالرسوخ الوظيفي التنظيمي

مقاييس الرسوخ الوظيفي التنظيمي		
٢٣.٨٨٦٥٥٧	مربع (كا ^٢)	اختبار Bartlett's
٠.٠٠٠٠	المعنوية	

المصدر: نتائج التحليل الاحصائى

و يوضح الجدول رقم (١٢) نتائج التحليل العاملي للمقياس الخاص بالرسوخ الوظيفي التنظيمي المكون من (١٠) عبارة كما يأتى :

الجدول رقم (١٢) العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الاصلية بالرسوخ الوظيفي التنظيمي
(مخرجات أسلوب تحليل العوامل Factor Analysis)

محاور الرسوخ الوظيفي التنظيمي			
عامل(٢)	عامل(١)		
الروابط			
	.824	اتعاون ويشكل خلاق مع زملائي في العمل	
	.853	هناك تراطبات بيني وبين العاملين بالشركة ولو لم يكونوا ضمن الإدارة التي أعمل فيها	
	.781	يدعمني زملائي في العمل نفسياً وفتحياً	
الموائمة			
	.755	أعتبر نفسي عضواً فعالاً ومؤثراً ضمن مجموعة فعالة ومؤثرة	
	.690	أشعر بتوافق وتناغم بيني وبين وظيفتي فوظيفتي تتناسب مع مهاراتي	
	.797	في حالة تركي للعمل سوف أخفق في تحقيق أهدافي الشخصية	
التضحية			
.603		أشعر بتوافق كبير بين أهدافي الشخصية وأهداف الشركة	
.887		في حالة تركي للعمل هناك خسائر مالية سوف تلحق بي	
.866		في حالة تركي للعمل هناك خسائر نفسية ومعنوية سوف تلحق بي	
10.899	22.088	38.759	نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج
71.746	60.847	38.759	النسبة التجميعية للتباين لجميع العوامل المستخرجة

المصدر: نتائج التحليل الاحصائى

بناءً على مخرجات أسلوب التحليل العاملي تم استخراج ٣ عوامل تمثل المقياس الكلي الخاضع للاختبار والذي يمثل المتغيرات الأصلية فى الاستبيان والمتعلقة بالرسوخ الوظيفي التنظيمي والتي

تشتمل على ٣ عوامل رئيسية و (٩ متغيرات)، و بلغت نسبة التباين التي تفسرها تلك العامل ٧١.٧٤٦%، وبالتالي فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح أسلوب تحليل العوامل في استخراج العامل الرئيسية من البيانات الخاضعة للتحليل.

الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة : يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الاحصائي الوصفي الذي يتعلق بالتمكين و المناخ الأثيري و الرسوخ الوظيفي التنظيمي فيكون الجدول التالي الذي يبين طريقة تفسير قيم المتوسطات الحسابية.

جدول رقم (١٣) قيم المتوسطات الحسابية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

التفسير	قيمة المتوسط الحسابي
غير موافق تماما	من 1 الى 1.80
غير موافق	من 1.81 الى 2.60
محايد	من 2.61 الى 3.40
موافق	من 3.41 الى 4.20
موافق تماما	من 4.21 الى 5.00

تعكس الخصائص الوصفية لمتغيرات الدراسة المعلمات الاحصائية الرئيسية، التي توضح خصائص المتغيرات و تتضمن الخصائص الاساسية كالمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري بالاضافة الى جداول التكرارية، وذلك بالتطبيق على آراء المستجيبين للاستبيان و يوضح الجزء التالي الاحصاءات الوصفية، و ذلك على النحو الآتي:

التحليل الوصفي لمتغيرات التمكين: يتناول هذا الجزء وصف وتفسير التمكين و متغيراته المختلفة الخاضعة للدراسة، وفي ضوء ذلك قام الباحث باستخدام أسلوب الوصف الاحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت) بشكل إجمالي، ويحتوي مقياس التمكين على (٢) متغيرات رئيسية وكل متغير يحتوي على مجموعة من المقاييس التي تقيس التمكين، وكما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (١٤) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيرات
التمكين (الخاضعة للدراسة)

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات التمكين
التمكين النفسي				
2	موافق	0.8609	3.711	أعتبر عملي من الأعمال الهامة والمؤثرة في الشركة
4	محايد	1.0545	3.394	لدي الثقة بالنفس لإجتاز عملي بكفاءة وفعالية
3	موافق	1.0134	3.47	يتم منحي قدر من حرية التصرف فيما أقوم به من أعمال
5	محايد	0.9131	3.197	أستطيع أن أقرر كيف أنجز عملي
1	موافق	0.9926	3.844	أشارك في صياغة الحلول لمشكلات وظيفتي
1	موافق	0.9669	3.523	الاجمالي
التمكين الوظيفي				
2	محايد	0.9363	3.146	يتم تفويضني في اتخاذ العديد من القرارات بما يساهم في تحقيق أهداف الشركة
4	محايد	1.0168	2.965	أشعر بأن فريق العمل متعاون ومتكامل ويثق كل منا في الآخر
1	محايد	0.9256	3.225	أشعر بتوافق بين أهدافي الشخصية وأهداف الشركة
5	محايد	0.9244	2.892	نتيج الشركة لي القدر الملائم من التدريب والتكوين
3	محايد	1.0328	2.984	تم تعريفني بدوري ووظيفتي وكل ما هو مطلوب مني
2	محايد	0.9672	3.042	الاجمالي
	محايد	0.9670	3.2825	الاجمالي العام

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

و يتضح من الجدول رقم (١٤) أن اغلب المتوسطات الحسابية تقع عند متوسط المقياس، بل تميل الى الارتفاع قليلا لمتغيرات التمكين النفسي وبوصف التمكين متغيراً رئيسياً في الدراسة المتمثلة في : التمكين النفسي، التمكين الوظيفي حيث حققت بمجموعهم وسطاً حسابياً عاماً ٣.٢٨٢٥ وانحرافاً معيارياً عاماً ٠.٩٦٧٠، مما يدل على ان هناك اهمية للتمكين مع وجود تحفظ عليه.

التحليل الوصفي للمناخ الأثيري يتناول هذا الجزء وصف وتفسير المناخ الأثيري، وفي ضوء ذلك قام الباحث بإستخدام أسلوب الوصف الاحصائي بإستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للنشتت) بشكل إجمالي، ويحتوى مقياس بالمناخ الأثيري على (٢) متغير مكونة لمقاييس الفرعية عددها (١٠ متغيرات)، كما يتضح من الجدول رقم (١٥) .

جدول رقم (١٥) الاحصاءات الوصفية الاساسية لمتغيرات الدراسة الخاصة بالمناخ
الاثيري (الخاضعة للدراسة)

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	محاور المناخ الاثيري
المناخ الاثيري الخاص بالعاملين				
4	محايد	1.0449	3.022	تسود روح الألفة والتعاون بين العاملين بالشركة
3	محايد	.9103	3.076	تتيح الشركة الفرصة لعاملها فرص التعلم والتنمية الشخصية
5	محايد	.9963	2.968	تتيح الشركة الفرصة لعاملها حرية الإبداع بما يحقق مصلحة العمل
1	موافق	.9643	3.406	تهيئ الشركة كافة الظروف التي تمكن العاملين من رعاية اسرهم
2	محايد	1.0044	3.305	تحاول الشركة العمل لتمكين عاملها من التوازن بين العمل والحياة الأسرية
1	محايد	0.9840	3.1556	الاجمالي
المناخ الاثيري الخاص بالقادة				
5	محايد	.9947	2.752	الاتصالات في الشركة وخاصة مع القادة تتميز بالسرعة والفعالية
4	محايد	.9720	2.883	يُتسم قادة الشركة بالصدق والمرونة في التعامل
1	موافق	1.1260	3.832	يثق العاملون في بعضهم البعض وفي قادتهم بالشركة
3	محايد	.9608	2.940	تعتمد الشركة على معايير واضحة وعادلة للترقيات
2	محايد	.9743	3.270	هناك عدالة في المعاملة بين العاملين بالشركة
2	محايد	1.0055	3.1352	الاجمالي
	محايد	0.995	3.145	الاجمالي

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول رقم (١٥) أن اغلب المتوسطات الحسابية عند متوسط المقياس، حيث حققت بمجموعهم وسطاً حسابياً عاماً ٣.١٤٥ وهو عند متوسط المقياس و انحرافاً معيارياً عاماً ٠.٩٩٥، مما يدل على ان هناك تحفظ على وجود أبعاد المناخ الاثيري.

التحليل الوصفي للرسوخ الوظيفي التنظيمي : يتناول هذا الجزء وصف وتفسير الرسوخ الوظيفي التنظيمي، وفي ضوء ذلك قام الباحث باستخدام أسلوب الوصف الاحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت) بشكل إجمالي، ويحتوي مقياس الرسوخ الوظيفي التنظيمي على (٣) ابعاد مكونة لمقاييس الفرعية عددها (٩ متغيرات)، كما يتضح من الجدول رقم (١٤) .

جدول رقم (١٦) الاحصاءات الوصفية الاساسية لمتغيرات الدراسة الخاصة بالرسوخ

الوظيفي التنظيمي (الخاضعة للدراسة)

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	محاور الرسوخ الوظيفي التنظيمي
الروابط				
1	محايد	1.0176	3.292	اتعاون ويشكل خلاق مع زملائي في العمل
2	محايد	.9207	3.076	هناك ترابط بيني وبين العاملين بالشركة ولو لم يكونوا ضمن الإدارة التي أعمل فيها
3	محايد	.9181	2.914	يدعمني زملائي في العمل نفسياً وفتياً
2	محايد	0.9521	3.0942	الاجمالي
الموائمة				
2	محايد	.9983	2.984	أعتبر نفسي عضواً فعالاً ومؤثراً ضمن مجموعة فعالة ومؤثرة
3	محايد	.9569	2.911	أشعر بتوافق وتناغم بيني وبين وظيفتي فوظيفتي تتناسب مع مهاراتي
1	محايد	1.0011	3.086	في حالة تركي للعمل سوف أخفق في تحقيق أهدافي الشخصية
3	محايد	0.9854	2.9937	الاجمالي
التضحية				
1	موافق	.9285	3.489	أشعر بتوافق كبير بين أهدافي الشخصية وأهداف الشركة
2	محايد	1.0778	3.387	في حالة تركي للعمل هناك خسائر مالية سوف تلحق بي
3	محايد	.9587	3.035	في حالة تركي للعمل هناك خسائر نفسية ومعنوية سوف تلحق بي
1	محايد	0.9883	3.3037	الاجمالي
	محايد	0.975	3.131	الاجمالي

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول رقم (١٦) أن اغلب المتوسطات الحسابية عند متوسط المقياس، حيث حققت بمجموعهم وسطاً حسابياً عاماً ٣.١٣١ وهو عند متوسط المقياس و انحرافاً معيارياً عاماً ٠.٩٧٥، مما يدل على ان هناك تحفظ على وجود أبعاد الرسوخ الوظيفي التنظيمي.

خامس عشر : تحليل و مناقشة نتائج اختبار الفروض :

الفرض الأول : يؤثر التمكين إيجابياً ومعنوياً على الرسوخ الوظيفي.
وينقسم الفرض الأول إلى الفروض الفرعية التالية:

- يؤثر التمكين النفسي إيجابياً ومعنوياً على الرسوخ الوظيفي التنظيمي .
- يؤثر التمكين النفسي إيجابياً ومعنوياً على الرسوخ الوظيفي المجتمعي .
- يؤثر التمكين الوظيفي إيجابياً ومعنوياً على الرسوخ الوظيفي التنظيمي .
- يؤثر التمكين الوظيفي إيجابياً ومعنوياً على الرسوخ الوظيفي المجتمعي .

وللإجابة على الفرض الرئيسي يتعين الدراسة في كل فرض فرعي كما يلي :

نتائج اختبار الفرض الأول الرئيسي والفرعي: يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الاحصائي الخاص بوجود اثر ذو دلالة احصائية للتمكين على الرسوخ الوظيفي. و يتم التحقق من ذلك باختبار الفرض الاول وفروعه، ولاثبات صحة او عدم صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis لما له من القدرة على بيان اثر علاقة متغير مستقل على متغير تابع، و يوضح الباحث فيما يأتي نتائج هذا التحليل بطريقة الانحدار البسيط لمعرفة نوع و درجة العلاقة بين أثر التمكين كمتغير مستقل وبين الرسوخ الوظيفي بوصفة متغيراً تابعاً، وذلك كما يأتي :

➤ تحليل الانحدار البسيط لمتغيرات الدراسة :

قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis عند مستوى معنوية (٠.٠٥) و يوضح الباحث فيما يلي نتائج هذا التحليل بطريقة الانحدار البسيط لدراسة أثر التمكين (التمكين النفسي - التمكين الوظيفي) على الرسوخ الوظيفي (الرسوخ الوظيفي التنظيمي - الرسوخ الوظيفي المجتمعي) وذلك على النحو الآتي:

نوع و درجة العلاقة : و يمكن عرض نتائج نوع و درجة العلاقة بين أثر التمكين كمتغير مستقل وبين الرسوخ الوظيفي كمتغير تابع من خلال الجدول رقم (١٧) و الذي يتناول تلخيصاً لنتائج تحليل الانحدار و الارتباط البسيط عن هذه العلاقة و ذلك كما يلي :

جدول رقم (١٧) نوع وقوة العلاقة بين أثر التمكين على الرسوخ الوظيفي
(مخرجات تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis)

مستوى الدلالة	طبيعية العلاقة	درجة الحرية	F المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الانحدار	الفرض الأول
دال	طردي	1,313,314	68.674	0.18	0.424	0.540	رئيسي التمكين ← الرسوخ الوظيفي
غير دال	طردي	1,313,314	5.146	0.016	0.127	0.159	فرعي ١ التمكين النفسي ← الرسوخ الوظيفي التنظيمي
غير دال	طردي	1,313,314	1.487	0.005	0.069	0.095	فرعي ٢ التمكين النفسي ← الرسوخ الوظيفي المجتمعي
دال	طردي	1,313,314	108.11	0.257	0.507	0.554	فرعي ٣ التمكين الوظيفي ← الرسوخ الوظيفي التنظيمي
دال	طردي	1,313,314	58.926	0.158	0.398	0.481	فرعي ٤ التمكين الوظيفي ← الرسوخ الوظيفي المجتمعي

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

الفرض الثاني: يؤثر التمكين إيجابياً ومعنوياً على المناخ الأثيري
وينقسم الفرض الثاني إلى الفروض الفرعية التالية:

- يؤثر التمكين النفسي إيجابياً ومعنوياً على المناخ الأثيري .
 - يؤثر التمكين الوظيفي إيجابياً ومعنوياً على المناخ الأثيري .
- نتائج اختبار الفرض الثاني الرئيسي والفرعي:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الاحصائي الخاص بوجود اثر ذو دلالة احصائية بين التمكين على المناخ الأثيري. و يتم التحقق من ذلك باختبار الفرض الثاني وفروعه، و لاثبات صحة او عدم صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اسلوب تحليل الانحدار البسيط "Simple Regression Analysis" لما له من القدرة على بيان اثر علاقة متغير مستقل على متغير تابع، و يوضح الباحث فيما يأتي نتائج هذا التحليل بطريقة الانحدار البسيط لمعرفة نوع و درجة العلاقة بين أثر التمكين كمتغير مستقل وبين الرسوخ الوظيفي بوصفه متغيراً تابعاً، وذلك كما يأتي :

- تحليل الانحدار البسيط لمتغيرات الدراسة : قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis عند مستوى معنوية (٠.٠٥) و يوضح الباحث فيما يلي نتائج هذا التحليل بطريقة الانحدار البسيط لدراسة أثر التمكين (التمكين النفسي - التمكين الوظيفي) على المناخ الأثيري وذلك على النحو الاتي:

نوع و درجة العلاقة : و يمكن عرض نتائج نوع و درجة العلاقة بين أثر التمكين كمتغير مستقل وبين الرسوخ الوظيفي كمتغير تابع من خلال الجدول رقم (١٨) و الذي يتناول تلخيصاً لنتائج تحليل الانحدار و الارتباط البسيط عن هذه العلاقة و ذلك كما يلي :

جدول رقم (١٨) نوع وقوة العلاقة بين أثر التمكين على المناخ الأثيري

(مخرجات تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis)

مستوى الدلالة	طبيعة العلاقة	درجة الحرية	F المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الانحدار	الفرض الأول	
دال	طردية	1,313,314	107.315	0.255	0.505	0.665	التمكين ← المناخ الأثيري	رئيسي
دال	طردية	1,313,314	5.527	0.017	0.132	0.137	التمكين النفسي ← المناخ الأثيري	فرعي ١
دال	طردية	1,313,314	158.741	0.337	0.580	0.525	التمكين الوظيفي ← المناخ الأثيري	فرعي ٢

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

الفرض الثالث : تؤثر المناخ الأثيري إيجابياً ومعنوياً على الرسوخ الوظيفي.

وينقسم الفرض الثالث إلى الفروض الفرعية التالية:

➤ تؤثر المناخ الأثيري إيجابياً ومعنوياً على الرسوخ الوظيفي التنظيمي.

➤ تؤثر المناخ الأثيري إيجابياً ومعنوياً على الرسوخ الوظيفي المجتمعي .

نتائج اختبار الفرض الثالث الرئيسي والفرعي: يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الاحصائي الخاص بوجود اثر ذو دلالة احصائية للمناخ الأثيري على الرسوخ الوظيفي (الرسوخ الوظيفي التنظيمي، والرسوخ الوظيفي المجتمعي). و يتم التحقق من ذلك باختبار الفرض الثالث وفروعه، ولاتباث صحة او عدم صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اسلوب تحليل الانحدار البسيط "Simple Regression Analysis" لما له من القدرة على بيان اثر علاقة متغير مستقل على متغير تابع، و يوضح الباحث فيما يأتي نتائج هذا التحليل بطريقة الانحدار البسيط لمعرفة نوع و درجة العلاقة بين أثر المناخ الأثيري كمتغير مستقل وبين الرسوخ الوظيفي (الرسوخ الوظيفي التنظيمي، والرسوخ الوظيفي المجتمعي). بوصفة متغيراً تابعاً، وذلك كما يأتي :

➤ تحليل الانحدار البسيط لمتغيرات الدراسة :

قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis عند مستوى معنوية و يوضح الباحث فيما يلي نتائج هذا التحليل بطريقة الانحدار البسيط لدراسة أثر المناخ

الأثيري على الرسوخ الوظيفي (الرسوخ الوظيفي التنظيمي، والرسوخ الوظيفي المجتمعي) وذلك على النحو الآتي:

نوع و درجة العلاقة :

و يمكن عرض نتائج نوع و درجة العلاقة بين المناخ الأثيري كمتغير مستقل وبين الرسوخ الوظيفي (الرسوخ الوظيفي التنظيمي، والرسوخ الوظيفي المجتمعي) من خلال الجدول رقم(١٩) و الذى يتناول تلخيصاً لنتائج تحليل الانحدار و الارتباط البسيط عن هذه العلاقة و ذلك كما يلى :

جدول رقم (١٩) نوع وقوة العلاقة بين أثر المناخ الأثيري على الرسوخ الوظيفي
(مخرجات تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)

مستوى الدلالة	طبيعة العلاقة	درجة الحرية	F المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الانحدار	الفرض الأول
دال	طردية	(1,313,314)	107.315	0.255	0.505	0.384	رئيسي المناخ الأثيري ← الرسوخ الوظيفي
دال	طردية	(1,313,314)	5.527	0.017	0.132	0.127	فرعي ١ المناخ الأثيري ← الرسوخ الوظيفي التنظيمي
دال	طردية	(1,313,314)	158.741	0.337	0.580	0.641	فرعي ٢ المناخ الأثيري ← الرسوخ الوظيفي المجتمعي

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

الفرض الرئيس الرابع : يزداد التأثير المعنوى للتمكين على الرسوخ الوظيفي عند توسيط المناخ الأثيري.

وينقسم الفرض الرئيس الرابع إلى الفروض الفرعية التالية:

- يزداد التأثير المعنوى للتمكين النفسي على الرسوخ الوظيفي التنظيمي عند توسيط المناخ الأثيري .
- يزداد التأثير المعنوى للتمكين النفسي على الرسوخ الوظيفي المجتمعي عند توسيط المناخ الأثيري .
- يزداد التأثير المعنوى للتمكين الوظيفي على الرسوخ الوظيفي التنظيمي عند توسيط المناخ الأثيري .
- يزداد التأثير المعنوى للتمكين الوظيفي على الرسوخ الوظيفي المجتمعي عند توسيط المناخ الأثيري .

تستخدم معادلات النمذجة الهيكلية للتحقق من التأثير المعنوي للمتكمين على الرسوخ الوظيفي عند توسط المناخ الأثيري التي يتم بنائها في ضوء أطر نظرية سابقة وتتمثل الإجراءات المتبعة في معادلات النمذجة الهيكلية في تحديد النموذج المفترض والذي يتكون من المتغيرات الكامنة Laten Variable أو المتغيرات غير المقاسة وهي تمثل الابعاد المفترضة للمقياس ومنها تخرج أسهما متجهة إلى النوع الثاني من المتغيرات و التي يطلق عليها بالمتغيرات المقاسة أو المتغيرات التابعة أو المتغيرات الداخلية، والتي تمثل الفقرات الخاصة بكل بعد أو الابعاد الخاصة بكل عامل عام Factor وهنا يفترض أن العبارات مؤشرات للمتغيرات الكامنة. واعتمد في تطبيق هذا الاسلوب على البرنامج الاحصائي AMOS 23، وفي ضوء افتراض التطبيق والتلازم بين مصفوفة التغاير Covariance Matrix للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضة في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة ومنها كما بالجدول التالي:

جدول رقم (٢٠) مصفوفة التغاير (Covariance Matrix) للمتغيرات الداخلة في التحليل

مؤشرات الجودة الكلية لنموذج تحليل المسار باستخدام Amos

م	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
١	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	أقل من ٥
٢	حسن المطابقة Goodness of Fit index (GFI)	أكبر من ٠.٩٠
٣	مؤشر جودة المطابقة Adjusted Goodness of Fit index (AGFI)	أكبر من ٠.٨٠
٤	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	أكبر من ٠.٩٥
٥	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	بين ٠.٠٠٥-٠.٠٠٨

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي.

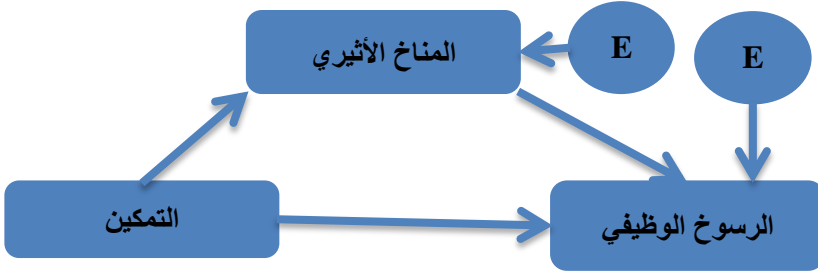
ولاختبار صحة هذا الفرض، تقرر استخدام مؤشرات جودة التطابق بين مصفوفة التغاير للمتغيرات الداخلة في التحليل و المصفوفة المفترضة من قبل النموذج (المستهلكة من قبل النموذج)، وهي الجذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)، و مؤشر جودة المطابقة Adjusted Goodness of Fit index (AGFI) و مؤشر

المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index ، و مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit index (GFI) انظر الجدول رقم (٢٠) .

و يعد النموذج مقبولاً اذا كان مربع الجذر (Rmsea) اقل من ٠.١٠، و اذا كان مؤشر جودة المطابقة (Gfi) او مؤشر المطابقة المقارن (Cfi) تساوى ٠.٩٠ على الاقل، و تتراوح قيم هذه المقاييس الاربعة بين (٠،١) و تشير القيمة المرتفعة الى تطابق أفضل للنموذج، و تجدر الاشارة الى انه عند الحكم على جودة النموذج او عدة نماذج يمكن الحول عليها من نفس البيانات، يجب ملاحظة ان افضل النماذج من حيث مطابقته للبناء العاملى الضمنى موضوع البحث هو النموذج الذى يتميز بتوفر أفضل قيم لأكبر عدد من المؤشرات الاحصائية السابقة مجمعة و لا يتم الحكم فى ضوء مؤشر معين أو اكثر (البرق اخرون ٢٠١٣).

ويتضح من الجدول رقم (٢١) أن النموذج التى تم التوصل اليه للعلاقة بين متغيرات البحث نجح فى اجتياز مؤشرات الجودة الكلية للنموذج وهى (GFI,CFI,ACF) .

وفي ضوء ماسبق، يمكن ولاختبار صحة او خطأ الفرض القائل " يزداد التأثير المعنوى للتمكين على الرسوخ الوظيفي عند توسط المناخ الأثيري " . قام الباحث بصياغة النموذج المقترح لهذا الفرض كما يلي:



الشكل رقم (١)

النموذج المقترح لهذا الفرض حيث قام الباحث باستخدام الاداة الاحصائية (AMOS V23) وللتعرف على معنوية العلاقات غير المباشرة بين متغيرات النموذج تم استخدام طريقة الإمكان الأعظم (Maximum Likelihood) وتلخيص النتائج كما يلي:

جدول رقم (٢١) مصفوفة التباين (Covariance Matrix) للمتغيرات الداخلة في التحليل

مؤشرات الجودة الكلية لنموذج تحليل المسار باستخدام Amos

م	المؤشرات	جودة المطابقة	المعنوية
١	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	2.19	مقبولة
٢	جودة المطابقة Goodness of Fit index (GFI)	0.97	مقبوله
٣	مؤشر جودة المطابقة Adjusted Goodness of Fit index (AGFI)	٠.٨٤	مقبوله
٤	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	٠.٩٥٤	مقبوله
٥	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	٠.٠٨٦	غير مقبولة

وثبت معنوية النموذج ككل بإستثناء مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) والتي بلغ مؤشره قيمة اعلى من (٠.٠٥ - ٠.٠٨).

جدول رقم (٢٢) التأثيرات المباشرة للنموذج

م	المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى الدلالة
١	التمكين ← الرسوخ الوظيفي	٠.١٩	٠.٠١٥٠

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

ويتضح من الجدول السابق أن تأثير التمكين على الرسوخ الوظيفي غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١، وفيما يتعلق بالتأثيرات غير المباشرة للتمكين على الرسوخ الوظيفي عند توسيط المناخ الأثيري . قام الباحث بعرضها كما يلي:

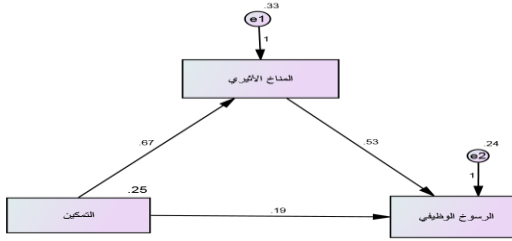
جدول رقم (٢٣) التأثيرات غير المباشرة للنموذج

م	المسار غير المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى الدلالة
١	التمكين ← المناخ الأثيري ← الرسوخ الوظيفي	٠.٣٥٥١	٠.٠٠٠٠
٢	التمكين ← المناخ الأثيري	٠.٦٧	٠.٠٠٠٠
٣	المناخ الأثيري ← الرسوخ الوظيفي	٠.٥٣	٠.٠٠٠٠

مستوى معنوية ٠.٠١

ويتضح من الجدول السابق مايلي:

تم استخدام أسلوب المعادلات النمذجة الهيكلية من برنامج (Amos23) وإجراء التحليل للنموذج وفقاً لبيانات الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النموذج النهائي كما يوضحه الشكل رقم (٢) التالي.



الشكل رقم (٢)

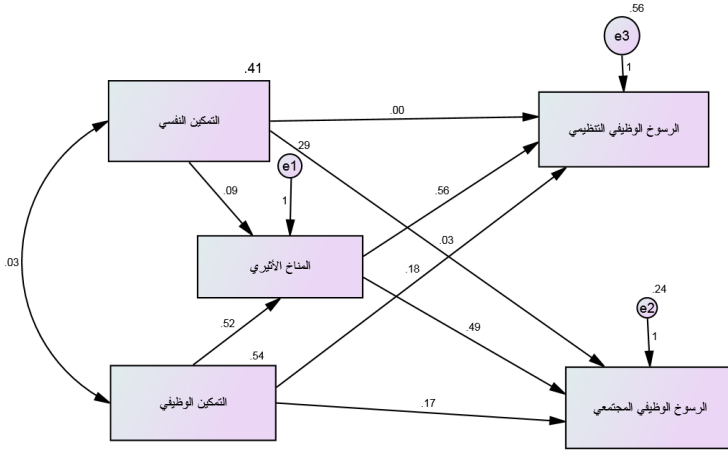
النموذج يوضح العلاقة بين التمكين و الرسوخ الوظيفي والمناخ الأثيري كمتغير وسيط

الارقام على المسارات تمثل التأثيرات المعيارية المباشرة بينما الارقام فوق نص المتغير تمثل معامل التحديد.

وتجدر الإشارة هنا انه لا نستطيع ان نجزم بمعنوية تلك المعاملات حتى نتأكد من جودة توافق النموذج الكلي، فالنتائج في الجدول رقم(٢٤) تؤكد ان جودة النموذج المقترح عالية جداً و المؤشرات بالحدود المقبولة حيث بلغ مؤشر جودة المطابقة GFI (٠.٩٧) و هو مقارب الى قيمة الواحد الصحيح (الملاءمة التامة) و بنفس السياق بلغ مؤشر المطابق المقارن CFI(٠.٩٦) و هو مقارب الى قيمة الواحد الصحيح، و بلغ الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريب RMSEA (٠.٠٨٤) وهي قريبة الى الصفر اي المواءمة الجيدة .

و بناءً عليه، نستطيع القول ان النموذج المقترح يفسر العلاقة بدرجة عالية، ويمكن الاعتماد عليه، و بالتالي تقرر قبول الفرض القائل بزيادة التأثير المعنوي للتمكين على الرسوخ الوظيفي عند توسيط المناخ الأثيري.

وتحليل الفرض الرئيسي إلى فروض فرعية للتعرف على أثر المناخ الأثيري بشكل تفصيلي وفقاً للشكل التالي



ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الاحصائي كما يلي:

وفيما يتعلق بالتأثيرات غير المباشرة لابعاد التمكين على ابعاد الرسوخ الوظيفي عند توسط المناخ الأثيري . قام الباحث بعرضها كما يلي

جدول رقم (٢٤) التأثيرات المباشرة و غير المباشرة للنموذج

م	المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى الدلالة
١	التمكين النفسي ← المناخ الأثيري	٠.٠٠٩	٠.٠٥٢
٢	التمكين الوظيفي ← المناخ الأثيري	٠.٠٥٢	٠.٠٠٠
٣	المناخ الأثيري ← الرسوخ الوظيفي التنظيمي	٠.٠٥٦	٠.٠٠٠
٤	المناخ الأثيري ← الرسوخ الوظيفي المجتمعي	٠.٠٤٩	٠.٠٠٠
المسار غير المباشر			
١	التمكين النفسي ← المناخ الأثيري ← الرسوخ الوظيفي التنظيمي	٠.٠٥٠٤	٠.٠٠٠
٢	التمكين الوظيفي ← المناخ الأثيري ← الرسوخ الوظيفي التنظيمي	٠.٢٩١٢	٠.٠٠٠
٣	التمكين النفسي ← المناخ الأثيري ← الرسوخ الوظيفي المجتمعي	٠.٠٤٤١	٠.٠٠٠
٤	التمكين الوظيفي ← المناخ الأثيري ← الرسوخ الوظيفي المجتمعي	٠.٢٥٤٨	٠.٠٠٠

مستوى معنوية ٠.٠٠١

ويتضح من الجدول السابق مايلي:

- تم استخدام أسلوب معادلات النمذجة الهيكلية للوصول إلى النموذج النهائي وتأثير ابعاد المختلفة وبذلك تم قبول جميع الفروض الفرعية بقبول المناخ الأثيري بين ابعاد التمكين و ابعاد الرسوخ الوظيفي كما يلي
- يزداد التأثير المعنوي للتمكين النفسي على الرسوخ الوظيفي التنظيمي عند توسيط المناخ الأثيري .
 - يزداد التأثير المعنوي للتمكين النفسي على الرسوخ الوظيفي المجتمعي عند توسيط المناخ الأثيري .
 - يزداد التأثير المعنوي للتمكين الوظيفي على الرسوخ الوظيفي التنظيمي عند توسيط المناخ الأثيري .
 - يزداد التأثير المعنوي للتمكين الوظيفي على الرسوخ الوظيفي المجتمعي عند توسيط المناخ الأثيري .

سادس عشر : نتائج الدراسة : في ضوء نتائج التحليل الاحصائي يمكن :

- ١ - قبول الفرض الرئيس الأول يؤثر التمكين إيجابياً ومعنوياً على الرسوخ الوظيفي . وينقسم الفرض الرئيس الأول إلى الفروض الفرعية التالية:
 - عدم قبول الفرض الفرعي الأول يؤثر التمكين النفسي إيجابياً ومعنوياً على الرسوخ الوظيفي التنظيمي وهو ما يتعارض مع دراسات (Thomas & Veltouse, 1990)، (رمضان، ٢٠١٦).
 - عدم قبول الفرض الفرعي الثاني يؤثر التمكين النفسي إيجابياً ومعنوياً على الرسوخ الوظيفي المجتمعي وهو ما يتعارض مع دراسات (أحمد، ٢٠٢١)، (Jose & Mampilly , 2014)، (Chia-Yi & Jung-Nung , 2016).
 - قبول الفرض الفرعي الثالث يؤثر التمكين الوظيفي إيجابياً ومعنوياً على الرسوخ الوظيفي التنظيمي، وهو ما يتفق ودراسة (مرزوقي، ٢٠٢١)، (Yao et al., 2004).
 - قبول الفرض الفرعي الرابع يؤثر التمكين الوظيفي إيجابياً ومعنوياً على الرسوخ الوظيفي المجتمعي وهو ما يتفق ودراسة (مرزوقي، ٢٠٢١)، (Mitchell et al., 2001)، (Young , 2012).
- ٢ - قبول الفرض الرئيس الثاني : يؤثر التمكين إيجابياً ومعنوياً على المناخ الأثيري.

وينقسم الفرض الرئيس الثاني إلى الفروض الفرعية التالية:

➤ قبول الفرض الفرعي الأول يؤثر التمكين النفسي إيجابياً ومعنوياً على المناخ الأثيري وهو ما يتفق ودراسة (Jose & Mampilly , 2014) ، (Rego & Cunha, 2009)، (النشيلي، ٢٠٢١)، (Rego & Cunha, 2012)، (أحمد، ٢٠٢١)، (عبد الغني، ٢٠٢١).

➤ قبول الفرض الفرعي الثاني يؤثر التمكين الوظيفي إيجابياً ومعنوياً على المناخ الأثيري وهو ما يتفق ودراسة (مرزوقي، ٢٠٢١)، (Rego & Cunha, 2008)، (Rego et al. 2011).

٣ - قبول الفرض الرئيس الثالث : تؤثر المناخ الأثيري إيجابياً ومعنوياً على الرسوخ الوظيفي. وينقسم الفرض الثالث إلى الفروض الفرعية التالية:

➤ قبول الفرض الفرعي الأول تؤثر المناخ الأثيري إيجابياً ومعنوياً على الرسوخ الوظيفي التنظيمي وهو ما يتفق ودراسة (النشيلي، ٢٠٢١)، (Rego & Cunha, 2012)، (أحمد، ٢٠٢١).

➤ قبول الفرض الفرعي الثاني تؤثر المناخ الأثيري إيجابياً ومعنوياً على الرسوخ الوظيفي المجتمعي وهو ما يتفق ودراسة (النشيلي، ٢٠٢١)، (Rego & Cunha, 2012)، (أحمد، ٢٠٢١).

٤ - قبول الفرض الرئيس الرابع : يزداد التأثير المعنوي للتمكين على الرسوخ الوظيفي عند توسط المناخ الأثيري.

وينقسم الفرض الرئيس الرابع إلى الفروض الفرعية التالية:

➤ قبول الفرض الفرعي الأول يزداد التأثير المعنوي للتمكين النفسي على الرسوخ الوظيفي التنظيمي عند توسط المناخ الأثيري.

➤ قبول الفرض الفرعي الثاني يزداد التأثير المعنوي للتمكين النفسي على الرسوخ الوظيفي المجتمعي عند توسط المناخ الأثيري.

➤ قبول الفرض الفرعي الثالث يزداد التأثير المعنوي للتمكين الوظيفي على الرسوخ الوظيفي التنظيمي عند توسط المناخ الأثيري.

➤ قبول الفرض الفرعي الرابع يزداد التأثير المعنوي للتمكين الوظيفي على الرسوخ الوظيفي المجتمعي عند توسيط المناخ الأثيري.

سابع عشر : توصيات الدراسة :

١ - في ضوء نتائج التحليل الاحصائي وما أثبتته من قبول فرض تأثير التمكين على المناخ الأثيري والرسوخ الوظيفي فانه يتوجب على الإدارة العليا بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص في شركة جي بي اوتو الاهتمام بالتمكين سواء النفسي أو التنظيمي ويتحقق ذلك من خلال القيام بما يلي :

➤ التأكيد على العاملين على فهم وادراك مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف الشركة وبالتالي تحقيق أهدافه الشخصية.

➤ التأكيد على العمل بكفاءة بمعنى أن يثق العامل بقدراته الذاتية ومدى شعوره بامتلاك القدرة والمهارة اللازمة لإنجاز عمله.

➤ منح العاملين المزيد من الاستقلالية أي قدر أكبر من حرية التصرف في الأعمال الموكلة إليهم من خلال الحد من دور المشرف والتوسع في صلاحيات العامل.

➤ منح العاملين المزيد من ادراكهم بأن لهم تأثير على عملهم وأنهم يؤثرون ويساهمون في سياسات وقرارات الشركة المتعلقة بعملهم.

➤ التوسع في عملية تفويض السلطة أي تحويل جزء من الصلاحيات إلى العاملين تسهيل عملية تنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف التنظيمية.

➤ حث العاملين على العمل الجماعي حيث يعد عنصرا دائما ومعززا للثقة بشرط توافر عوامل مشتركة بين الجماعة من التعاون والمساواة والتكامل، كما أن فرق العمل التي تقوم بالعمل الجماعي تقوم بأعمالها بشكل غير رسمي، والثقة هي من أهم مستويات التنظيم غير الرسمي.

➤ متابعة عملة التحفيز حيث ينبغي الإبقاء على شعور الحماس في نفوس العاملين حيا بداخلهم وهذا من مسؤولية القادة الواعين والذين يستطيعون التوفيق ما بين تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وأهداف المنظمة، والعمل على إرضائهم وبالتالي تحفيزهم.

➤ التأكيد على عملية التدريب فالإدارة تتسم بوجود جهود مستمرة فيها من أجل تعليم عامليها كل ما هو جديد مجال عملهم وكيفية تطبيق ما تعلموه، وذلك بهدف تحسين أدائهم

لأعمالهم، فنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يعود إلى مدى إتاحتها لعاملها كافة سبل التعلم من خلال التدريب والتكوين والتعلم الجماعي.

➤ التأكيد من أن عملية الاتصال هي اتصال فعال، فالإتصال الفعال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي، وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، وهذا يتطلب تعريف العمال جميعهم بأهداف المنظمة ودورها، وتعريف كل عامل بدوره بهدف تحقيق هذه الأهداف، واهتمام الإدارة باتخاذ وسائل اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم وتوفير فرصة الوصول إلى المعلومات التي تساعدهم على أداء أعمالهم وسهولة التواصل بينهم وبين أصحاب القرار.

٢ - في ضوء نتائج التحليل الاحصائي وما أثبتته من قبول فرض تأثير المناخ الأثيري على الرسوخ الوظيفي فانه يتوجب على الإدارة العليا بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص في شركة جي بي اوتو الاهتمام بأبعاد المناخ الأثيري ويتحقق ذلك من خلال القيام بما يلي :

➤ العمل على تعزيز روح الألفة و التعاون بين العاملين عن طريق تقوية العلاقات الشخصية والاجتماعية بينهم.

➤ العمل على المزيد من الثقة في القادة من خلال اشراك العاملين في رسم سياسات الشركة.

➤ الحرص على الاهتمام بوجود اتصالات مفتوحة و صريحة مع القادة من خلال إتباع سياسة الباب المفتوح.

➤ السعي نحو الاهتمام بفرص التعلم والتنمية الشخصية من خلال الاهتمام بالدورات التدريبية والندوات.

➤ العمل على تعزيز الشعور بالعدالة في توزيع المرتبات والترقيات حتي في توزيع أوقات الراحة.

➤ مساعدة العاملين على التوافق بين العمل والأسرة.

٣ - في ضوء نتائج التحليل الاحصائي وما أثبتته من قبول فرض تأثير التمكين على المناخ الأثيري والرسوخ الوظيفي فانه يتوجب على الإدارة العليا بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص في شركة جي بي اوتو الاهتمام بتحسين وتوزيع أبعاد الرسوخ الوظيفي ويتحقق ذلك من خلال القيام بما يلي :

- العمل على تعزيز الروابط بين العاملين من جهة والقادة والإدارة والشركة من جهة أخرى عن طريق الاهتمام بالمناسبات العائلية للعاملين، وإقامة رحلات ترفيهية لأسر العاملين، السماح للعامل باختيار فريق العمل الذي يرغب بالعمل معه.
- العمل على زيادة درجة الموائمة أي مدي التوافق الذي يشعر به العامل نحو عمله ومنظمته وذلك عن طريق عقد ورش عمل تهدف إلى غرس ثقافة العمل الجماعي وكذا توافق القيم الشخصية للعاملين وتوافق أهدافهم الشخصية مع أهداف الشركة، مع العمل على زيادة درجة الانسجام بين العاملين والمجتمع والبيئة المحيطة.
- مراعاة بعد التضحية حيث يجب على الإدارة طرح وزيادة العديد من المزايا العينية مثل اشتراك الأندية والاشتراك في شريحة أعلى من شرائح التأمين الصحي والمساهمة في شراء وحدات سكنية بالتقسيط للعاملين.

٤ - في ضوء نتائج التحليل الاحصائي وما أثبتته من قبول فرض يزداد التأثير المعنوي للتمكين على الرسوخ الوظيفي عند توسيط المناخ الأثيري فانه يتوجب على الإدارة العليا بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص في شركة جي بي اوتو الاهتمام بعملية الربط والتأثير بين التمكين والمناخ الأثيري بغرض الحصول على المزيد من الرسوخ الوظيفي من خلال الاهتمام بأبعاد المناخ الأثيري (روح الألفة، الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم، الاتصالات المفتوحة مع القادة، فرص التعلم والتنمية الشخصية العادلة، التوافق بين العمل والأسرة) لانه يزيد من تأثير العلاقة بين التمكين سواء النفسي أو الوظيفي والرسوخ الوظيفي سواء الوظيفي أو المجتمعي.

٥ - التوصية بدراسات مستقبلية : حيث ما زلات العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية (التمكين، المناخ الأثيري، الرسوخ الوظيفي) في حاجة إلى المزيد من البحث لاكتشاف المتغيرات المؤثرة فيها حتى يمكن تعميم نتائجها، ويمكن ذلك من خلال إجراء نفس الدراسة ولكن على عينة من عاملين آخرين أو قطاعات أخرى مثل قطاع السياحة والاتصالات الخ، أو إضافة أو حذف أبعاد أخرى لقياس متغيرات الدراسة.

المراجع

١. أحمد، هويدا عزت. (٢٠٢١). أثر المناخ الأثيري على العلاقة بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي. المجلة العربية للإدارة، ٤١(٤)، ٣٣٩-٣٦٠.
٢. ادريس، ثابت عبد الرحمن. (٢٠١١). تحليل أسباب فشل مشروعات الأعمال الصغيرة: هل تتوافر المهارات الإدارية والتسويقية لدى أصحاب ومديري هذه المشروعات؟. المجلة العلمية للبحوث التجارية، ١٨(١)، ٩-٥٣.
٣. ادريس، ثابت عبد الرحمن. (٢٠١٢). معوقات ادارة الجودة والاعتماد في الجامعات المصرية الحكومية وفقا لادراكات القيادات الاكاديمية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، ٢٠(١)، ٨٣-٩.
٤. أفندي، عطية حسن . (٢٠٠٣) . تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المؤسسة العربية للتنمية الادارية، القاهرة ص ٩.
٥. العبيد، عبد الوهاب . (٢٠١٦) . أثر تمكين العاملين في الارتباط الوظيفي لدى موظفي بيت التمويل الكويتي، رسالة ماجستير. المفرق : جامعة آل البيت.
٦. النشيلي، دينا حلمي عباس محمد. (٢٠٢١). تأثير المناخ الاثيري على إدراك العاملين للفخر التنظيمي (بالنطبق على شركات السياحة المصرية). (المجلة المصرية للدراسات التجارية. 43(4), 205-261 ,
٧. الهواري، أروى. (٢٠١٧) . "التحقق من الافتراض أحادي البعد ضمن نظرية استجابة البند، باستخدام تحليل العامل الاستكشافي مقابل تحليل العامل التوكيد - دراسة مقارنة"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) : المجلد. ٣١: العدد ٨.
٨. حمادوش، عبد السلام . (٢٠١٩) . المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدي موظفي الخلايا الجوارية للتضامن . (Doctoral dissertation) .
٩. راضي، مصطفى حمدي . (٢٠١٨) . تأثير المناخ الأثيري للمنظمات على الإلتزام التنظيمي : بالتطبيق على أقسام الاستقبال بفنادق الرياض وجدة بالمملكة العربية السعودية. مجلة البحوث التجارية (جامعة الزقازيق)، المجلد ٤٠ العدد ٣ ص ١٢٤-١٥٩ .
١٠. رمضان، احمد محمد محمود السيد . (٢٠١٦) . تأثير العلاقة التبادلية بين القائد وأعضاء المنظمة على الرسوخ الوظيفي، بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بوسط الدلتا، رسالة ماجستير، كلية التجارة جامعة المنصورة.
١١. السلنتي، لمياء السعيد . (٢٠١٦) . التأثيرات التفاعلية بين مناخ المنظمة الأثيرية والعمل العاطفي والصراع بين العمل والأسرة بالتطبيق على العاملين بشركات المحمول في مصر . مجلة البحوث المالية والتجارية (جامعة بور سعيد) العدد ٢ ص ١٣١ - ١٨٩ .
١٢. عباس، البرق & عايد، المعلا & أمل، سليمان.(٢٠١٣).التحليل الإحصائي باستخدام برنامج أموس. ط١، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

١٣. عبد الغني، سوزان حسن عيد. (٢٠٢١). أثر أبعاد منظمات الأعمال الأثيرة على الرسوخ الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بشركة بورتو للفنادق والمنتجعات السياحية. *التجارة والتمويل* 41(3), 166-220.
١٤. كريمي، أ. & مكرامي، م. & سلاجفة، س. & بغريادي، م. (٢٠١٤). أثر تمكين الموظفين على جودة الخدمة في مؤسسات التدريب. *المجلة الدولية للبحوث في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية*، 2 (3)، 145-153.
١٥. مرزوقي، محمد أحمد . (٢٠٢١) . التمكين الإداري بالإدارة الجزائرية، المديرية التنفيذية لولاية تندوف نموذجاً، مجلة مجاميع المعرفة، مجلد ٧، عدد ١، ص ص ٦٣٨-٦٥١ .
16. Awaad, A. M. A. (2014) The Effect Authentizotic Organization On Job Burnout And Organizational Commitment. *Journal of Management Research-Egypt*, Vol.32, No.1, pp. 1-29.
17. Carole, E, A case study of psychological empowerment of employees in a community college,(U.S.A: University of Florida, 2006).
18. Cheng, Ch. (2013), A longitudinal study of new comer job embeddedness and sales outcomes for life insurance salespersons, *Journal of Bussiness Research*.
19. Chia-Yicheng & Jung-Nung Chang, (2016), "Job embeddedness as a modulation: Goal orientation and job stress in life insurance M & A, " *Journal of organizational change Management*, Vol. 29 Issue: 4, pp. 484-507.
20. Conger, J., & Kanungo, R., The empowerment process: Integrating the ory and practice, *academy of management review*, vol 13, no3, 1988.
21. Jha ,s,(2010) .need for growth, achievement, pouer and qffiliation, detemination of psychologico empotement, *global business*.
22. Jose, Geetha & Mampilly, Sebastian. Rupert . (2014) . “Psychological empowerment as a predictor of employee engagement : An empirical attestation “ , *Global Business Review*, Vol. 15 , No 1 , pp. 93-104.
23. Ko, Young-Jin & Lim, Jung-Hoon. (2013). A Study on the influence of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment to Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Digital Convergence*. 11.
24. MacCallum, R. C., & Austin, J. T. (2000). Applications of structural equation modeling in psychological research. *Annual review of psychology*, 51.
25. Mitchell, T., et al., (2001), How to keep your best employees: the development of an effective retention policy. *Academy of Management Executive*, 15 (4), 96-108.
26. Mitchell, T., et al., (2001), Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, Vol. 44, No: 6, pp.1102-1121.
27. Mohammedan, H. A. M. (2021). The Effect of Psychological Empowerment in Achieving Organizational Citizenship Behavior–A Field Study on Azal Pharmaceutical Company, *Journal of economic, administrative and Legal Sciences*, 5(2), 50-32.
28. Rego, A. & Cunha, M.P. (2008) Authentizotic Climates and Employee Happiness; Pathways to Individual Performance. *Journal of Business Research*, Vol.61, No.7, pp.739-752.

29. Rego, A. & Cunha, M.P. (2009) Do the Opportunities for Learning and Personal Development Lead to Happiness? It Depends on WorkFamily Conciliation. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol.14, No.3, pp.334-348.
30. Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M.P. & Jesuino, J.C. (2011) How Happiness Mediates the Organizational Virtuousness and Affective Commitment Relationship. *Journal of Business Research*, Vol.64, pp. 524–532.
31. Rego, A., & Cunha, M. P. (2012), “They need to be different, they feel happier in authentic climates”. *Journal of Happiness Studies*. 13 (4), 701- 727.
32. Ribeiro, N., & Gomes, D& Kurian, S. (2018). “Authentic Leadership and Performance: The Mediating Role of Employees’ Affective Commitment “*Social Responsibility Journal*, Vol 14, Issue 1, pp 213 – 225, [https:// doi. org/10.1108/SRJ-06-2017-0111](https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2017-0111).
33. Ringl, R. (2013), the Relationship between Job Embesseness and Work Engagement, Master Thesis, San Jose State University.
34. Susomrith, P., & Amankwaa, A. (2019). Relationship between job embeddedness and innovative work behaviour. *Management Decision*.
35. Thomas, K., & Veltouse, B, Cognitive elements of empowerment: An intertitive model of intrinsic task motivation, *Academy of management review* ,vol 15, no 5, 1990.
36. Wesarat, P. ; Sharif, M & Abdul Majid, A . (2015) . “ A Conceptual Framework of Happiness at the Workplace “ *Canadian Center of Science and Education* , *Asian Social Science* , Vol. 11 , no 2 , pp 78-88.
37. Yao, X., et al., (2004), Job embeddedness: current research and future directions. *Understanding Employee Retention and Turnover*. 47(5), 711-722. 71– Young, J. A. (2012), Job embeddedness theory: can it
38. Young, J. A. (2012), Job embeddedness theory: can it help explain employee

