

الفصل الأول (الإطار العام للدراسة)

العنوان باللغة العربية:

أثر التمكين النفسي على السلوك الإبداعي من خلال الالتزام التنظيمي: دراسة وصفية تحليلية
على العاملين بشركة الاتصالات السعودية STC

ب. العنوان باللغة الإنجليزية:

**The Impact of Psychological Empowerment on Creative Behavior
through Organizational Commitment: A Descriptive and Analytical
Study on Employees of Saudi Telecom Company (STC)**

خليفة ضيف الله فهد الحربي
242001178
دكتورة الإدارة العامة

: اسم الباحث
: الرقم الأكاديمي
: الكلية

1447هـ - 2025م

الفصل الأول (الإطار العام للدراسة)

مقدمه:

يعتبر التمكين النفسي عامل مهم من العوامل التي تساعد الافراد على أداء مهامهم بأفضل الصور وبالتالي يتمكن الافراد من تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف منظماتهم التي يعملون فيها، وقد أشار كل من خوجة والكشكي (2024: 189) ان التمكين النفسي يعتبر من المفاهيم المعاصرة والتي تساهم في زيادة شعور الفرد بفاعليته الذاتية وقدرته على أداء المهام الموكلة له في العمل والأسرة والتغلب على مشاعر اليأس والعجز والذي قد يؤثر بشكل سلبي على الاستقرار النفسي والاسري والمعني للفرد العامل. كما "يعد التمكين النفسي من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبيا وتبرز مظاهره في الكفاءة والفعالية الذاتية، والقدرة على أداء المهمات، والتأثير في العمل والشعور بقيمته ومعناه والتحفيز الذاتي والتغلب على مشاعر الإحباط واليأس" العمروسي (2019)، حيث يعد التمكين النفسي من الممارسات الإدارية الحديثة التي تتلاءم مع المتطلبات والتطورات الحاضرة لتحقيق اهداف المنظمات.

في السياق عرف حسن (2018: 20) بالإشارة الى (Perry) التمكين النفسي بأنه "إدراك الفرد أنه يمتلك المعرفة والقدرة والكفاءة ليكون عضوا فعالا في حياته والمجتمع" كما عرفه النشيلي (2021: 695) بأنه " إدراك معرفي خاص يتكون لدى الفرد من خلال علاقته بدوره الوظيفي، فهو مرتبط بالتوقعات الإيجابية التي تتعلق بموقف معين فالتمكين يختلف باختلاف الأفراد في تعزيز الدوافع النفسية للأفراد مما يمنحهم القدرة على مواجهة التحديات التي يواجهونها في العمل المسند إليهم". في سياق اخر ذو صلة أشار أبازيد (2010) الى انه "تواجه المنظمات اليوم تحديات ومتغيرات عديدة ومتلاحقة في سعيها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، حيث ازدادت حاجات وتطلعات وتوقعات الأفراد وتسارعت وتيرة التقدم التكنولوجي والعولمة وزادت حدة المنافسة بين المنظمات.

تعتبر هذه التحديات المحك الرئيسي لاختبار قدرة الجهاز الإداري على التكيف مع هذه الأوضاع، مما يتطلب البحث عن وسائل جديدة لمواكبة هذه التطورات، في السياق "فقد أخذت هذه المؤسسات تدرك أن فهم بيئة العمل قد أصبح الأسلوب الأمثل للتعرف على المؤشرات ذات الأثر المباشر في سلوك العنصر البشري ودوافعه وأدائه والوسيلة الرئيسية لتحسين الأداء الوظيفي وتطويره وزيادة الكفاءة والإنتاجية من خلال تلبية حاجات العاملين النفسية والاجتماعية والمادية" سهام ومروه (2024: 11). في السياق فان الاستجابة المناسبة لمواجهة هذه التحديات تأخذ عدة أشكال وطرق، أهمها الاهتمام بالموارد البشرية وتهيئة بيئة العمل

المناسبة لها باعتبارها العامل الأساسي الذي يتوقف عليه نجاح المنظمة وتطورها" بحسب النشيلي (2021: 670)، ويكون ذلك بتمكينهم نفسيا لأداء ما عليهم من واجبات ووظائف. كما أشار مصري ومخامرة (2021) الى ان التمكين النفسي يعزز وعي الفرد، ويزيد الكفاءة الذاتية والوعي بحلول مناسبة للمشكلات، كما انه يعزز الثقة بالنفس، لذلك الذين يتمتعون بالتمكين النفسي لديهم القدرة على الانتاج بشكل أفضل، والتعاون مع الاشخاص المحيطين، ويكونون أكثر قدرة على توفير احتياجاتهم، وتحويل افكارهم الى أفعال.

في سياق اخر تعد المنظمات أداة حيوية هامة في المجتمعات الإنسانية المعاصرة وبشكل العنصر البشري فيها حجر الزاوية من خلال أنماط التفاعلات المختلفة التي يفرزها والتي من خلالها يتم الحكم على مدى فاعلية تلك المنظمات ولكي تتمكن المنظمات من تحقيق الفاعلية، لابد لها أن تشجع مواردها البشرية على تبني السلوك الإبداعي والذي يعد مطلبا إجباريا لتلك المنظمات التي تسعى إلى التميز بالأداء وتلعب المنظمات دورا كبيرا في تنمية هذا السلوك لدى الأفراد من خلال منحهم المزيد من الصلاحيات في أدائهم لعملهم، أحمد وآخرون (2019: 478). وقد عرف بن تريخ (2018: 5) السلوك الإبداعي بأنه "هو ذلك الشعور والتصرف المميز الذي يتم إدراكه جيدا وتتم ممارسته داخل المنظمة من طرف الأفراد أو الجماعات حتى وان لم تنتج عنها سلع أو خدمات جديدة".

في سياق ذو صلة اوضح ياسين والحرايزه (2023: 57) بأنه يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع الهامة التي تناولتها الدراسات وذلك لدوره البارز في زيادة الكفاءة والفاعلية، حيث "يعتبر الالتزام التنظيمي من المصطلحات الحديثة الاستخدام في مجال العلوم الإنسانية ويصفه البعض على أنه نوع من الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه منظمته او هو العملية، التي تصبح فيها أهداف المنظمة وقيمتها والأفراد أكثر اندماجا فالالتزام التنظيمي يزيد من ارتباط الفرد بعمله ويقلل من السلوك السلبي كالإهمال، والتقصير في العمل، أو الغياب وترك العمل".

مشكلة الدراسة:

لفهم واقع قطاع الشركات بالمملكة العربية السعودية وتأثير عوامل بيئتها التنظيمية مثل التمكين النفسي وغيره على الإبداع الوظيفي للعاملين، كان ينبغي على الشركات ومن ضمنها شركة الاتصالات السعودية الأخذ في الاعتبار بحث ظروف البيئة التنظيمية وما يسودها من ممارسات وسلوكيات تقترن بمعظم الشركات، ويعتقد الباحث ان العنصر البشري في شركة الاتصالات السعودية وهي واحد من كبرى القطاعات العاملة في مجال الاتصالات وتقنياتها يعاني من ضعف الابداع الوظيفي رغما عن توفر متطلبات العنصر

البشري العامل من حوافز ورواتب وحيث يعزز التمكين النفسي مقومات الأداء الفعال لذا تزداد حاجة الأفراد له في العمل بشكل عام، حيث يعد أحد أهم العوامل المؤثرة في دافعية الأفراد، نحو الالتزام بموجهات العمل. وهناك بعض الدراسات التي أظهرت فجوات ونتائج سلبية، فقد أظهرت دراسة الحماد (2024) ان هنالك درجة ممارسة بدرجة (متوسطة) للسلوك الابتكاري بين العاملين في البنوك التجارية بدولة البحرين، فيما أظهرت دراسة (Nabilla 2012) عدم وجود أثر معنوي للتمكين النفسي من خلال بعدي (المعنى والكفاءة) على الالتزام التنظيمي، فيما أظهرت دراسة (Gachunga 2016) انه لم يكن هناك أثر لبعد التمكين النفسي (التأثير) على مستوى الالتزام التنظيمي، فيما الكثير من الدراسات أثبتت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي وتحفيز السلوك الإبداعي، مثل استكشاف الفرص داخل بيئة العمل وتوليد الأفكار الجديدة والاختبار العلمي والتطبيق العملي، والقدرة على الابتكار والتطوير المستمر حيث أظهرت دراسة سهام ومروه (2024) ودراسة (نبيل، 2023) وجود دور للتمكين النفسي في تعزيز بعد السلوك الإبداعي للعاملين، وظهرت دراسة موسى ونظير (2022) وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتمكين النفسي في تحفيز السلوك الإبداعي للعاملين، وهذا ما يعود بالفائدة على أداء المؤسسة، فيما أظهرت دراسة المعاني (2014) بأنه كان للدور القيادي الأثر الأكبر في دعم الأنشطة الإبداعية ثم الثقافة المنظمة ثم المشاركة وفرق العمل ثم الحوافز ثم التدريب والتنمية.

وبالتالي فالمطلوب من شركة الاتصالات السعودية المبادرة بتحسين الأداء العام وتعزيز بيئة عمل محفزة للعاملين وتقليل مقاومة التغيير ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وفي هذه الدراسة هنالك محاولة لتحديد العوامل التي تؤدي لذلك. وفي ظل التغيرات المستمرة في بيئات العمل وسعي شركة الاتصالات السعودية لتحقيق التميز والابتكار، أصبح من الضروري فهم العوامل التي تؤثر على السلوك الإبداعي للعاملين. ويُعد التمكين النفسي أحد تلك العوامل التي قد تسهم في تعزيز إبداع الموظفين، من خلال تنمية شعورهم بالكفاءة، والسيطرة، والمعنى في العمل. ومع ذلك، لا تزال هناك فجوة معرفية في مدى تأثير هذا التمكين على السلوك الإبداعي، خاصة في السياقات العربية.

لذا تنطلق هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي:

إلى أي مدى يؤثر التمكين النفسي للعاملين على السلوك الإبداعي من خلال الدور الوسيط للسلوك الإبداعي في شركة الاتصالات السعودية؟

تساؤلات الدراسة:

أولاً/ سؤال الدراسة الرئيسي:

١. ما أثر التمكين النفسي على السلوك الابداعي من خلال الدور الوسيط للالتزام الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات السعودية؟

ثانياً/ تساؤلات الدراسة الفرعية:

- ١,١ ما هو أثر التمكين النفسي على السلوك الابداعي لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية؟
- ١,٢ ما هو أثر التمكين النفسي على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية؟
- ١,٣ ما هو أثر الالتزام الوظيفي على السلوك الابداعي في شركة الاتصالات السعودية؟
- ١,٤ ما هو أثر التمكين النفسي على السلوك الابداعي من خلال الدور الوسيط للالتزام الوظيفي على العاملين بشركة الاتصالات السعودية وفق المتغيرات: الجنس، المؤهل الدراسي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة؟

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة على المستويين العلمي والتطبيقي كما يلي:

أولاً/ الأهمية العلمية:

١. تتمثل أهمية الدراسة من خلال المساهمة في تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاثة التمكين النفسي والسلوك الابداعي بالإضافة الى الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية بالمملكة العربية السعودية.

٢. تأتي الأهمية العلمية للدراسة من خلال إضافة جديدة إلى المكتبات وحقول المعرفة من خلال ربط التمكين النفسي بالسلوك الابداعي مع الالتزام التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية، وحيث تبحث هذه الدراسة في مجال شركات الاتصالات؛ لتعزيز المكتبة العلمية بدراسات حديثة تمكن الباحثين من الاستفادة منها في دراساتهم الحالية والمستقبلية.

٣. الفائدة العلمية والأكاديمية بما يتوقع أن تضيفه نتائجها إلى المعرفة، وتقليل الفجوة القائمة في الأدبيات، وذلك نتيجة لندرة الدراسات حول التمكين النفسي وأثره على السلوك الابداعي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية.

ثانياً/ الأهمية التطبيقية:

١. تمثل الدراسة أهمية في ضوء توجه المملكة مؤخراً لبرامج التحول الرقمي ودوره المأمول في مجال الاتصالات والتي تمثل العمود الفقري لبرنامج التحول الرقمي تحقيقاً لرؤية المملكة 2030.

٢. تكمن الأهمية التطبيقية من خلال قياس الأدوار التي يقوم بها التمكين النفسي بين العاملين بشركة الاتصالات السعودية.

٣. الكشف عن العوامل الواجب مراعاتها من جانب المسؤولين بشركة الاتصالات السعودية بالمملكة العربية السعودية لتأثير التمكين النفسي في الشركة على السلوك الابداعي للعاملين وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لهم تجاه الشركة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى ما يلي:

١. معرفة أثر التمكين النفسي من خلال بعد (الجدارة - التأثير) على السلوك الابداعي من خلال الابعاد (توليد الأفكار-القدرة) لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية.

٢. بيان أثر للتمكين النفسي من خلال بعد (الجدارة - التأثير) على مستوى الالتزام التنظيمي من خلال الابعاد (التزام عاطفي، التزام استمراري) لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية.

٣. توضيح أثر الالتزام الوظيفي من خلال بعد (التزام عاطفي - التزام استمراري) على السلوك الابداعي من خلال الابعاد (توليد الأفكار-القدرة) في شركة الاتصالات السعودية.

٤. استيضاح آراء عينة الدراسة حول أثر التمكين النفسي على السلوك الابداعي من خلال الدور الوسيط للالتزام الوظيفي على العاملين بشركة الاتصالات السعودية وفق المتغيرات: النوع، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة.

مفاهيم الدراسة:

■ التمكين النفسي:

اصطلاحاً عرفه (Singh & Kaur 2019: 340) بأنه "هو شعور القائم بالتدريس بقيمة هيئة التدريس، وثقته في مهاراته التدريسية، وقدرته على تحديد وتنظيم مهام عمله، وأهميته وفاعليته في إنتاج أفكار قيمة، وله أربعة أبعاد: المعنى (Meaning) والكفاءة (Competence) وتحديد الذات (Self-determination) والتأثير (Impact)".

اجرائياً في هذه الدراسة يعرف التمكين النفسي بأنه شعور العاملين في شركة الاتصالات السعودية بقدرتهم على أداء الأنشطة والمهام الوظيفية المتعلقة بعملهم بفعالية وتميز مما يعمل على زيادة روح المبادرة لديهم ودافعيتهم ومثابرتهم لتحقيق أهداف الشركة.

■ الالتزام التنظيمي:

اصطلاحاً بحسب حديدان (2020)، عرف بأنه "درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها وقبوله لأهدافها وقيمها ورغبته في بذل أكثر عطاء ممكن لصالحها، مع الرغبة القوية في الاستمرار بعضويتها، وهو كذلك تعهد شفوي أو مكتوب للقيام بشيء معين، ويكون هذا الالتزام بين طرفين تجمع بينهما علاقة معينة تجارية أو علاجية أو غيرها، وقد يكون بين أكثر من طرفين".

اجرائياً في هذه الدراسة يعرف الالتزام التنظيمي بأنه الاستعداد من العاملين لبذل أكبر واقصى جهد لشركة الاتصالات السعودية مع الرغبة في مواصلة العمل بالشركة وبذل جهود إضافية لتحقيق وإنجاح خطط الشركة المستقبلية.

■ السلوك الإبداعي:

اصطلاحاً عرف العزاوي (2013: 321) بأنه "يكن في كيفية تفكير الفرد بعيداً عن السباقات التقليدية مع استحضار كل أشكال المغامرة المدروسة من بين عمليات التغيير ودعمه، بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المنظمات وعملياتها وهو ترجمة فعلية لأداء فريد ومتميز مدعوم بالأفعال والقدرات لتحقيق الفعل المبدع".

اجرائيا في هذه الدراسة يعرف السلوك الإبداعي بأنه الإتيان بما هو جديد سواء كان سلعة أو خدمة أو فكرة ويكون الإبداع فردي أو جماعي أو حتى منظمي، ويكون نتيجة تفاعل الفرد مع موقف محدد ومعين، ويعود بالفائدة على الفرد والبيئة والمجتمع.

الدراسات السابقة:

في هذا الجزء من الدراسة يتم تناول الدراسات السابقة ذات العلاقة بصورة أو بأخرى بأحد متغيرات الدراسة الحالية والتي تتمثل في التمكين النفسي وعلاقته بالسلوك الابتكاري في وجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بينهما، ومن خلال استعراض الدراسات السابقة تحاول الدراسة الحالية إيجاد بعض المقارنات والمقاربات بينها والدراسة الحالية، وبيان مدى الاستفادة منها لأغراض الدراسة الحالية، واستخلاص الفجوة الدراسية التي سوف تنطلق منها الدراسة الحالية وهي على النحو التالي:

أولا/ دراسات تناولت التمكين النفسي والسلوك الإبداعي للعاملين:

تناولت العديد من الدراسات العلاقة المباشرة ما بين التمكين النفسي والسلوك الإبداعي للعاملين في المنظمات الإدارية بمختلف نشاطاتها الاقتصادية، فقد أظهرت دراسة سهام ومروه (2024) ; تبيل (2023); محمد وآخرون (2022); عزوز وأحمد (2022) ; الضيدان (2020); أحمد وآخرون (2019); عثمان (2017) ، أظهرت هذه الدراسات متفقه وجود علاقة ايجابية بين التمكين النفسي والسلوك الإبداعي للعاملين بالمنظمات الإدارية والتمكين النفسي له تأثير إيجابي واضح على تحفيز السلوك الإبداعي للعاملين بالمنظمات الإدارية محل هذه الدراسات، كما اوصت هذه الدراسات بضرورة تبني سياسات واستراتيجيات تهتم بالتمكين النفسي وتعزز من ثقافة التمكين النفسي للعاملين.

في حين اشارت بعض الدراسات لبعض العوامل مثل بيئة العمل وتأثيرها الكبير على الأثر بين التمكين النفسي والسلوك الإبداعي للعاملين بالمنظمات الإدارية ومن هذه الدراسات، دراسة سهام ومروه (2024); محمد وآخرون (2022); عزوز وأحمد (2022); الضيدان (2020); أحمد وآخرون (2019); عثمان (2017)، وقد اوصت تلك الدراسات بتوفير بيئة عمل مرنة تشجع على التجريب وتقدير المبادرات الفردية، وتوفير بيئة عمل تنظيمية مرنة ومحفزة على التجديد والابتكار، توفير بيئة تعليمية مرنة تشجع على التجريب وتقدير المبادرات الفردية للأفراد العاملين.

فيما اشارت دراسات أخرى الى ضرورة تدريب القيادات واشراكهم في أساليب التمكين واساليب التحفيز النفسي والإبداعي، مثل دراسة سهام ومروة (2024)؛ ونبيل (2023)؛ محمد وآخرون (2022)؛ عزوز واحمد (2022)؛ عثمان (2017)؛ الضيدان (2020).

في حين أظهرت بعض الدراسات الثقة الكبيرة والعالية للعاملين نتيجة تطبيقات التمكين النفسي عليهم، والثقة في القدرات، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتوفير بيئة داعمة ويتمثل ذلك من خلال دراسة: نبيل (2023)؛ محمد وآخرون (2022)؛ عزوز وأحمد (2022)؛ احمد وآخرون (2019). فيما اوصت هذه الدراسات بتشجيع ثقافة الابتكار من خلال منح الموظفين حرية التجريب والتعبير عن الأفكار وإشراك الأكاديميين في صنع القرار وتطوير المناهج لزيادة شعورهم بالتمكين وتعزيز ثقافة الابتكار من خلال دعم الموظفين نفسياً ومهنياً.

ثانياً/ دراسات تناولت التمكين النفسي والالتزام التنظيمي:

تناولت عدد كبير من الدراسات العلاقة بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي في المنظمات الإدارية بمختلف توجهاتها وظهرت وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والهوية التنظيمية، وبين التمكين النفسي والهيكل وتأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية، وكما أظهرت ان التمكين النفسي له تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي، كما ان التمكين النفسي يعزز الالتزام التنظيمي، خاصة عندما يشعر الموظفون بالحرية والاستقلالية في أداء مهامهم، حيث أوضحت ذلك نتائج دراسات النشيلي (2021)؛ العسالي وآخرون (2021) مداني ورفاع (2018)؛ Nikpour (2018) ; العتيبي (2018) ودراسة Hazel, et.al.(2016). معمرى (2022)؛ Kim (2018) ; Bani and Mesgarpour (2014) ; Sylviz and Arsiah (2012). فيما اوصت ذات الدراسات على توفير فرص للتطوير المهني وزيادة التحفيز، وتبني سياسات إدارية تشجع على الانتماء والولاء المؤسسي. وإعادة النظر في آليات منح الاستقلالية والتأثير لضمان فعاليتها في تعزيز الهوية التنظيمية وتحسين البنية التنظيمية لدعم التمكين الهيكلي.

فيما تناولت دراسات، النشيلي (2021)؛ Nikpour (2018) ; العتيبي (2018) ; et.al.(2016) ; Hazel، ان أبعاد "الجدارة" و"المعنى" كان لها تأثير إيجابي واضح على الهوية التنظيمية، فيما لم يظهر بعدا "الاستقلالية الذاتية" و"التأثير" تأثيراً معنوياً في الهوية التنظيمية، وان التأثير غير المباشر للتمكين النفسي عبر الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كان أقوى من التأثير المباشر، وان أبعاد "المعنى"، "الجدارة"،

و"الاستقلالية الذاتية" أظهرت تأثيرًا معنويًا، بينما لم يظهر بعد "التأثير" دلالة إحصائية، أبعاد "الجدارة" و"المعنى" كانت الأكثر تأثيرًا، بينما كان تأثير "الاستقلالية" و"التأثير" أقل وضوحًا.

كما أوصت دراسات النشيلي (2021)؛ العسالي (2021)؛ ممداني ورفاع (2018)؛ العتيبي (2018)؛ Sylviz and Arsiah (2012) بتطوير برامج تدريبية تستهدف التمكين النفسي كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي، واعتماد برامج تدريبية تركز على تطوير الهوية المؤسسية والانتماء التنظيمي، وتطوير برامج تدريبية تركز على بناء الالتزام التنظيمي من خلال التمكين،

هنالك دراسات أظهرت درجات متفاوتة في استخدام التمكين النفسي حيث أظهرت ان مستوى ممارسة التمكين النفسي كان مرتفعًا. دراسة كل من العسالي (2021) العتيبي (2018).

بعض الدراسات مثل دراسة العسالي (2021)؛ Kim (2018)؛ Nikpour (2018) أظهرت ان العاملون الذين يشعرون بالتمكين النفسي يميلون إلى إظهار سلوكيات تطوعية تعزز الأداء المؤسسي وان الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي يقللان من نية ترك العمل لدى العاملين، وان الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي يعملان كوسيطين فعالين في تعزيز الابتكار داخل المؤسسة.

في حين أظهرت دراسة (2016)؛ Hazel Kim et.al. (2018)؛ Sylviz and Arsiah (2012) ان الجنسية تؤثر في قوة العلاقة بين المتغيرات، مما يشير إلى اختلافات ثقافية في إدراك التمكين والرضا. وان التمكين النفسي يعزز الرضا الوظيفي ويقلل من نية ترك العمل، كما انه لم يكن للمستوى التعليمي أو مدة الخدمة تأثير معدل معنوي على العلاقة بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي.

بعض الدراسات اوصت بضرورة تعزيز برامج التمكين النفسي كمدخل لتحفيز الابتكار المؤسسي. والاستثمار في تحسين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كعوامل استراتيجية، تعزيز ثقافة التمكين داخل المؤسسات الحكومية من خلال مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار. وتصميم برامج تمكين تستند إلى احتياجات الموظفين النفسية والسياقية، والتركيز على بناء بيئة عمل داعمة تعزز الشعور بالاختيار والفعالية، وتعزيز ثقافة التمكين في قطاع البناء من خلال منح الموظفين حرية اتخاذ القرار، وإشراك العاملين في نتائج العمل التي تؤثر على المؤسسة مثل دراسة (2018) Nikpour (2016)؛ Bani and Hazel ,et.al. (2014)؛ Mesgarpour (2012)؛ Sylviz and Arsiah (2012).

مناقشة الدراسات السابقة وموضع الدراسة الحالية منها:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أنها تمثل أحد الاتجاهات أو النماذج المعاصرة في موضوع أثر التمكين النفسي على السلوك الابداعي من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي للعاملين بحيث يمكن توظيفها في المجال الاداري توظيفاً فاعلاً سعيًا للتحسين المتواصل، كما تتفق الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي والأساليب الإحصائية كالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبارات الفروق بين المتوسطات، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة من حيث المنهج والأدوات وتحديد عينة الدراسة، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، وما ورد فيها أيضاً من نتائج وتوصيات. في سياق اخر فان اختلاف الدراسات السابقة وتنوعها كان له دور مهم في دعم وتعزيز الدراسة الحالية، مما أكسب الباحث سعة في الاطلاع بجوانب عديدة للتمكين النفسي والسلوك الابداعي والالتزام الوظيفي باعتبارهم المتغيرات الأساسية للدراسة الحالية. ولقد تباينت عينات الدراسات السابقة من باحث لآخر تبعاً لنوع المستجيب، كما تنوعت عينات دراستها لكل دراسة وفق بيئتها، كما ان معظم الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وهي تشابه الدراسة الحالية في استخدامها للاستبانة، كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة من حيث المناهج، والأدوات، وتحديد واختيار العينة، وإجراءات وكيفية التطبيق، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.

الفجوة الدراسة:

١. تعتبر هذه الدراسة -بحسب علم الباحث- الدراسة الوحيدة التي تناولت أثر التمكين النفسي على السلوك الابداعي من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي للعاملين، وفي نطاق بحث الباحث فإنه لم يجد دراسة بذات متغيرات دراسته الحالية الثلاثة التمكين النفسي والسلوك الإبداعي إضافة للالتزام التنظيمي (مجتمعه) في دراسة واحدة، من الدراسات التي تم استعراضها وتعد تلك هي الفجوة الدراسية الرئيسية التي يعتمد عليها الباحث في دراسته الحالية.

٢. كما أظهرت بعض الدراسات السابقة والتي اقتصر على متغيرين فقط، أظهرت بعض الفجوات، حيث فقد أظهرت دراسة (Nabilla 2012) عدم وجود أثر معنوي للتمكين النفسي من خلال بعدي (المعنى والكفاءة) على الالتزام التنظيمي، فيما أظهرت دراسة (Hazel 2016) انه لم يكن هناك أثر لبعد التمكين النفسي (التأثير) على مستوى الالتزام التنظيمي.

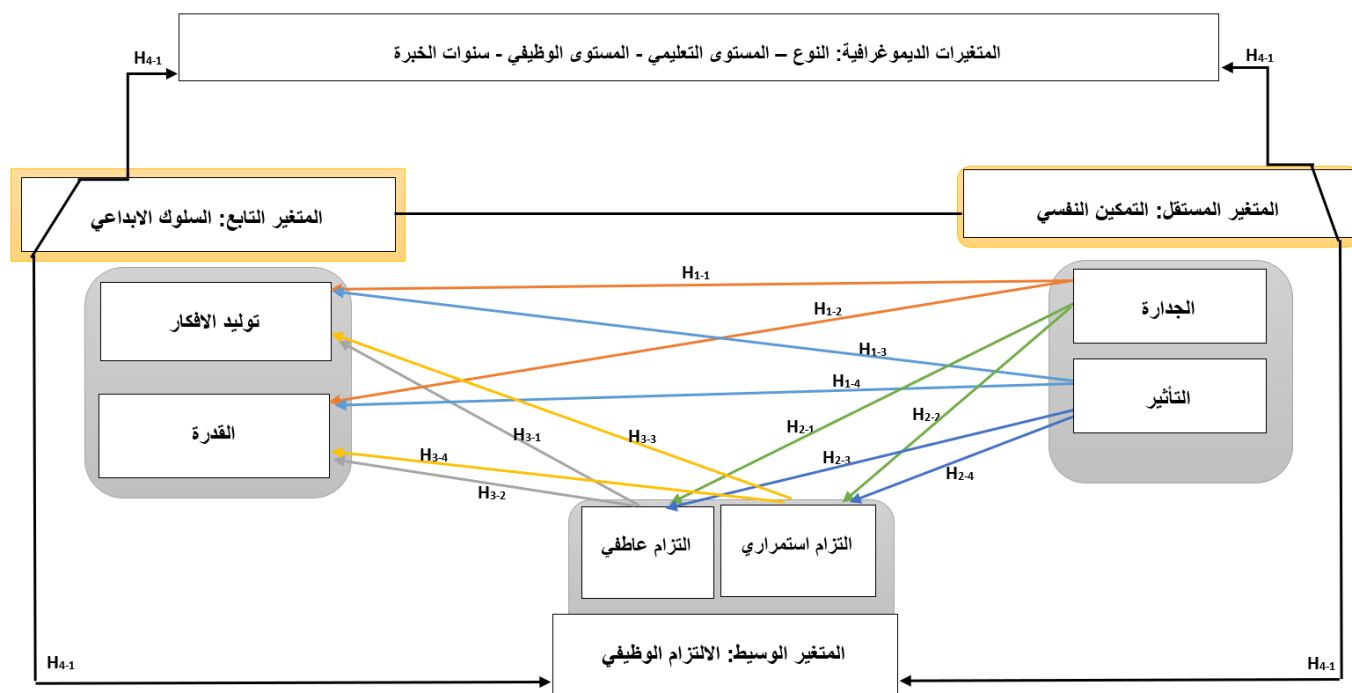
نموذج ومتغيرات الدراسة:

هذه الدراسة تشتمل على ثلاث متغيرات بالإضافة الى ابعادها وعناصرها وهي على النحو التالي:

١. المتغير المستقل الرئيسي وهو التمكين النفسي والذي يؤثر سلبا او إيجابا على المتغير التابع وكذا على المتغير الوسيط، وقد اعتمدت الدراسة الحالية في بيان ابعاد وعناصر التمكين النفسي على دراسة ونموذج (Spreitzer 1995: 1443) حيث اعتمد (الجدارة- التأثير) كأبعاد للمتغير المستقل.
٢. المتغير التابع للدراسة ويتمثل في السلوك الإبداعي، وقد اعتمدت الدراسة بعض الابعاد للسلوك الابداعي وهي (توليد الأفكار ، القدرة) وذلك بحسب دراسة كل من محمد وآخرون (2022); الضيدان(2020).
٣. المتغير الوسيط للدراسة وهو الالتزام التنظيمي وقد اعتمدت الدراسة في تحديد عناصره وابعاده على دراسة مداني ورفاع (2018) حيث اعتمد (الالتزام عاطفي-الالتزام استمراري) كأبعاد للمتغير الوسيط.

والتالي نموذج توضيحي لارتباطات متغيرات الدراسة مع بعضها من خلال العلاقات الارتباطية سعيًا

شكل رقم (1): الإطار المفاهيمي للعلاقة بين متغيرات الدراسة



لاستنباط الفرضيات الدراسية لهذه الدراسة واختبارها والتالي النموذج الذي يوضح ذلك:

فروض الدراسة:

هذه الدراسة تفترض ما يلي:

- ١,١ يوجد تأثير احصائي معنوي عند مستوى دلالة (0.05) للتمكين النفسي من خلال بعد (الجدارة) على السلوك الابداعي من خلال بعد (توليد الأفكار) لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية.
- ١,٢ يوجد تأثير احصائي معنوي عند مستوى دلالة (0.05) للتمكين النفسي من خلال بعد (الجدارة) على السلوك الابداعي من خلال بعد (القدرة) لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية.
- ١,٣ يوجد تأثير احصائي معنوي عند مستوى دلالة (0.05) للتمكين النفسي من خلال بعد (التأثير) على السلوك الابداعي من خلال بعد (توليد الأفكار) لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية.
- ١,٤ يوجد تأثير احصائي معنوي عند مستوى دلالة (0.05) للتمكين النفسي من خلال بعد (التأثير) على السلوك الابداعي من خلال بعد (القدرة) لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية.
- ٢,١ يوجد تأثير احصائي معنوي عند مستوى دلالة (0.05) للتمكين النفسي من خلال بعد (الجدارة) على مستوى الالتزام التنظيمي من خلال بعد (التزام عاطفي) لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية.
- ٢,٢ يوجد تأثير احصائي معنوي عند مستوى دلالة (0.05) للتمكين النفسي من خلال بعد (الجدارة) على مستوى الالتزام التنظيمي من خلال بعد (التزام استمراري) لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية.
- ٢,٣ يوجد تأثير احصائي معنوي عند مستوى دلالة (0.05) للتمكين النفسي من خلال بعد (التأثير) على مستوى الالتزام التنظيمي من خلال بعد (التزام عاطفي) لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية.
- ٢,٤ يوجد تأثير احصائي معنوي عند مستوى دلالة (0.05) للتمكين النفسي من خلال بعد (التأثير) على مستوى الالتزام التنظيمي من خلال بعد (التزام استمراري) لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية.
- ٣,١ يوجد تأثير احصائي معنوي عند مستوى دلالة (0.05) للالتزام الوظيفي من خلال بعد (التزام عاطفي) على السلوك الابداعي من خلال بعد (توليد الأفكار) في شركة الاتصالات السعودية.

- ٣,٢ يوجد تأثير احصائي معنوي عند مستوى دلالة (0.05) للالتزام الوظيفي من خلال بعد (التزام عاطفي) على السلوك الابداعي من خلال بعد (القدرة) في شركة الاتصالات السعودية.
- ٣,٣ يوجد تأثير احصائي معنوي عند مستوى دلالة (0.05) للالتزام الوظيفي من خلال بعد (التزام استمراري) على السلوك الابداعي من خلال بعد (توليد الأفكار) في شركة الاتصالات السعودية.
- ٣,٤ يوجد تأثير احصائي معنوي عند مستوى دلالة (0.05) للالتزام الوظيفي من خلال بعد (التزام استمراري) على السلوك الابداعي من خلال بعد (القدرة) في شركة الاتصالات السعودية.
- ٤,١ توجد فروق معنوية في إدراك العاملين بشركة الاتصالات السعودية حول أثر التمكين النفسي على السلوك الابداعي من خلال الدور الوسيط للالتزام الوظيفي وفق المتغيرات: النوع، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في العناصر الأساسية الآتية:

١. حد الموضوع: أثر التمكين النفسي على السلوك الابداعي: الدور الوسيط للالتزام التنظيمي للعاملين بشركة الاتصالات السعودية.
٢. الحدود المكانية: ركزت الدراسة على العاملين بشركة الاتصالات السعودية بمدينة جدة.
٣. الحدود البشرية: العاملين بشركة الاتصالات السعودية (موظفين-مهندسين-فنيين-إدارة عليا).
٤. الحدود الزمانية: الحدود الزمانية للدراسة الحالية تشمل العام 2025م-2026م.

إجراءات ومنهجية الدراسة:

أولاً/ منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية، ويعرف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول الى نتائج، وفي ذات السياق فإن المنهج الوصفي التحليلي يهدف إلى "صفة البحث التي تستهدف الوصف الكمي أو الكيفي لظاهرة اجتماعية أو إنسانية أو إدارية أو مجموعه

من الظواهر المترابطة معاً من خلال استخدام أدوات جمع البيانات المختلفة وهي المقابلة والملاحظة وغيرها مما يجعل الظاهرة أو الظواهر محل الدراسة واضحة بدرجة يسهل معها تحديد المشكلة تحديداً واقعياً تمهيداً لاختبار الفروض حولها" الأشعري (2007: 118) لذا ولكل تلك المبررات فإن المنهج الوصفي التحليلي يعتبر الأنسب لهذه الدراسة.

ثانياً/ أدوات الدراسة:

سوف يتم استخدام الاستبيان، كأداة لجمع البيانات المطلوبة وسوف تكون المشاركة في الإجابة على قائمة الاستقصاء لهذه الدراسة مشاركة تطوعية، مع التأكيد على خصوصية المبحوثين، حيث "يعد الاستبيان أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين" عبيدات وآخرون (2011: 104)، ويعتبر الاستبيان من أهم أدوات جمع البيانات التي أخذت في الانتشار في مجال البحوث ولا تزال تمثل موقعاً بارزاً في الوقت الحالي بين وسائل جمع البيانات، الزين (2009: 66). وسوف يتم توزيع قائمة استقصاء الكترونية على العاملين بشركة الاتصالات السعودية بمدينة جدة، ومن ثم يتم تجميعها الكترونياً وتحليلها، حيث يتم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) في التحليل لاستخراج النتائج.

ثالثاً/ مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بشركة الاتصالات السعودية بمدينة جدة، والبالغ عددهم (850) من موظفين-مهندسين-فنيين-إدارة عليا، وسوف يتم استخراج عينة عشوائية بسيطة اعتماداً على معادلة (Thompson, 2012) وهي صيغة رياضية تستخدم في الإحصاء لتحديد حجم العينة المناسب لدراسة معينة، وذلك بناءً على حجم المجتمع الكلي، وسوف يتم الوصل للعينة المختارة عن طريق التوزيع الالكتروني لقائمة الاستقصاء.

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

حيث إن:

N: حجم المجتمع

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)

d: نسبة الخطأ وتساوي (0.05)

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50)

وبالتطبيق في المعادلة أعلاه بكتابة حجم المجتمع كان حجم العينة:

$$n = \frac{850 * 0.5 * 0.5}{850 - 1 * \left(\frac{0.05^2}{1.96^2} \right) + .50(.50)} = 265$$

ليصبح العدد الكلي المستهدف للعينة (265).

اسس تصميم قائمة الاستقصاء:

سوف يقوم الباحث ببناء وتطوير قائمة استقصاء بهدف التعرف على أثر التمكين النفسي على السلوك الإبداعي من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي، وسوف تحتوي قائمة الاستقصاء في صورتها النهائية على قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول/ البيانات الديموغرافية: يشتمل على البيانات الشخصية لعينة الدراسة وتشمل الخصائص الديموغرافية وهي: الجنسية، الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي، المستوى الوظيفي، القطاع الوظيفي. القسم الثاني/ محاور الدراسة مقسمة إلى أربعة، وهي على النحو التالي:

المحور الأول: عبارات أثر التمكين النفسي على السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية.

المحور الثاني: عبارات أثر التمكين النفسي على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية.

المحور الثالث: عبارات أثر الالتزام الوظيفي على السلوك الإبداعي في شركة الاتصالات السعودية.

وتخضع خيارات الإجابة على عبارات المحاور لمقياس ليكرث للتدرج الخماسي، وهو كما يلي:

جدول رقم (1): أوزان الإجابات حسب مقياس ليكرث الخماسي.

المتوسط الموزون	الوزن	الإجابة
5.0 – 4.20	5	أوافق بشدة
4.20 >- 3.40	4	أوافق
3.40 >- 2.60	3	محايد
2.60 >- 1.80	2	لا أوافق
1.80 >- 1	1	لا أوافق إطلاقاً

طريقة اختبار صدق وثبات قائمة الاستقصاء:

لقياس صدق قائمة الاستقصاء يتم اختبار صدق قائمة الاستقصاء من خلال مدى مقدرة القائمة على قياس ما صُممت من أجله، وبالتالي يتم حساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط لبيرسون بين كل عبارة داخل المحور ودرجة البعد الذي تتبع له. ولقياس ثبات قائمة الاستقصاء سوف يتم استخدام معاملات ألفا كرونباخ وهي من أشهر اختبارات الثبات وأكثرها استخداماً في معظم المجالات البحثية

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

في هذه الدراسة سوف يتم تحليل البيانات طبقاً للطرق الإحصائية الملائمة لطبيعة الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences) وبغرض الإجابة على تساؤلات الدراسة والتأكد من فرضياتها سوف يستخدم الباحث الإحصاء الوصفي، وحيث يتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات قائمة الاستقصاء ولكل مجال من مجالاتها.

كما يقوم الباحث بتحليل البيانات التي يتم الحصول عليها من الإجابة على الأسئلة الواردة بقائمة الاستقصاء، ومن ثم إجراء المعالجات الإحصائية باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب المتغيرات المستقلة ولكل فقرة من فقرات قائمة الاستقصاء، وتماشياً مع نوعية هذه الدراسة يتم تحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها باستخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة وفقاً للبيانات الأولية، واستخراج معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي، واستخراج معامل (كرونباخ ألفا) لحساب معامل الثبات لأداة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف محاور أداة الدراسة، وتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات، واختبار (ت) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في المحاور وفقاً للمتغيرات الأولية.

المراجع:

- الأشعري، أحمد بن داود المزجاجي. (2007). *الوجيز في طرق البحث العلمي*. جده: خوارزم للنشر والتوزيع.
- أبازيد، رياض. (2010). أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)*، مجلد (24)، العدد (2)، 493 - 519.
- أحمد، دروم وفاطنه، فهيري وصابرينه، حمياني. (2019). أثر التمكين النفسي على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية. *مجلة اقتصاد المال والأعمال (JFBE)*، المجلد (3)، العدد (3)، 477-500.
- بن تريح، إبراهيم. (2018). أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة) تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر.
- الحماد، فواز مساعد محمد. (2024). درجة ممارسة السلوك الابتكاري في البنوك التجارية في دولة الكويت ومملكة البحرين. *مجلة الدراسات الجامعية الشاملة، المجلد (8)، العدد (34)*، 15118-15139.
- حسن، أماني عبد النواب صالح. (2020). التمكين النفسي في تحسين الكمالية التكيفية والتوجه نحو الحياة لدى طالبات الجامعة. *مجلة كلية التربية جامعة الأزهر غزة، العدد (180) الجزء (1)*.
- حديدان، صابرينه. (2020). اتجاهات العاملين نحو الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بميناء جن جبيل في الجزائر، *مجلة جامعة أم القرى للعلوم الاجتماعية، المجلد (12)، العدد (2)*، 1-35.
- خوجة، انهار فؤاد والكشكي، مجده السيد علي. (2024). التمكين النفسي كمتغير معدل للعلاقة بين التدفق النفسي والصراع بين الأسرة والعمل لدى عينة من الأطباء بجدة. *مجلة كلية التربية، جامعه أسيوط، المجلد (40)، العدد (5)، الجزء (2)*، 187-261.
- سهام ومروه. (2024). أثر التمكين النفسي على السلوك الإبداعي دراسة ميدانية وتطبيقية حالة المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى. *دراسة ماجستير إدارة أعمال (غير منشورة)*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

- الضيدان، الحميدي محمد. (2020). التمكين النفسي وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، العدد (4)، الجزء (2)، 417-501.*
- العمروسي، نيللي حسين كامل. (2019). الوعي المعلوماتي وعلاقته بالتمكين النفسي لدى طلبة الدراسات العليا بكلية التربية جامعة الملك خالد بالسعودية. *مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (26) العدد (121)، 417-548.*
- العسالي، بلقاسم وخالدي، محمد وهزشي، طارق. (2021). قياس مستوى ممارسة التمكين النفسي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته. *مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد (12)، العدد (1)، 169-184.*
- العتيبي، سعد بن مرزوق. (2018). التمكين النفسي وعلاقته بكل من الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل لدى العاملين في شركات التأمين الخاصة بمدينة الرياض. *المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلة العربية للإدارة، المجلد (38)، العدد (4)، 115-143.*
- العزاوي، محمد عبد الوهاب. (2013). أثر أبعاد رأس المال الفكري في السلوك الإبداعي للعاملين. *مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية المجلد (36)، العدد (94).*
- عبيدات، نوقان وعدس، عبد الرحمن وعبد الحق، كايد. (2011). *البحث العلمي مفهومة - أدواته - أساليبه*. الطبعة الثانية عشر، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- عزوز، موسى واحمد، نذير سي. (2022). أثر التمكين النفسي في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حاله مؤسسة السويدي كابل بولاية عين الدفلى. *مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد (7)، العدد (1)، 533-550.*
- عثمان، عفاف عبد اللاه. (2017). أثر التمكين النفسي على السلوك الإبداعي لدى معلمات المرحلة المتوسطة بمنطقة نجران، *مجلة كلية التربية، جامعه المنصورة، المجلد (98)، العدد (1)، 301-337.*
- المعاني، أحمد إسماعيل. (2014). أثر الأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي على تحقيق التمكين النفسي للعاملين في الشركات الصناعية الأردنية. *المجلة العربية للإدارة، المجلد (34)، العدد (1)، 33-56.*
- محمد، على يوسف ورفاعي، ممدوح عبد العزيز محمد وحسن، سالي على محمد. (2022). أثر التمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية على الإدارة المحلية بمحافظة سوهاج. *جامعه عين شمس، كلية التجارة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (2)، 35-67.*

- معمري، حمزة. (2022). تحليل مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي المؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية. *مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد (11)، العدد (2)، 704-685.*
- مداني، طويهر طه ورفاع، شريفه. (2018). دور التمكين النفسي في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين بالمكتبات الجامعية. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد (13)، 48-29.*
- مصري، إبراهيم، ومخامرة، كمال. (2021). التمكين النفسي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية لدى أفراد الشرطة الفلسطينية في محافظة الخليل، *مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد (5) عدد (47)، 150-173.*
- موسى، عزوز ونظير، احمد. (2022). أثر التمكين النفسي في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة السويدي كابل بولاية عين الدفلي. *مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد (7)، العدد (1)، 555-533.*
- النشيلي، دينا حلمي عباس محمد. (2021). التمكين النفسي ودوره في تحقيق الهوية التنظيمية دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية في الاقتصاد والتجارة، المجلد (51)، العدد (3)، الجزء (3)، 700-669.*
- نبيل، بهوري. (2023). أسلوب التمكين ودوره في تنمية السلوك الإبداعي للعالمي، دراسة ميدانية على عينة عشوائية من موظفي مؤسسة - Condor برج بوعرييج. *مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد (8)، العدد (1)، 814-797.*
- ياسين، مرح محمد أحمد والحرايزه، يزن امانور. (2023). أثر التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي: الدور الوسيط للتمكين النفسي دراسة تطبيقية: سلطة منطقة العقبة الاقتصادية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والتجارية، مجلة محكمة للجامعة الإسلامية بغزة، (IUGJEBS)، المجلد (31)، العدد (2)، 87- 56.*
- الزين، ادم محمد. (2009). *الدليل إلى منهجية البحث العلمي وكتابة الرسائل الجامعية، الطبعة الثامنة، الخرطوم: مطابع مركز التدريب الإداري والمهني والبحوث.* تحت إشراف إدارة التعريب بجامعة الخرطوم.
- Bani, M., Yasoureini, M. and Mesgarpour, A. (2014). A study on Relationship Between Employees Psychological Empowerment and Organizational Commitment. *Management Science Letters*, 4(6), p.1197-1200.
- Hazel, Gachunga and Maina, Wanjiku and Karanja, (2016). Influence of Employee Psychological Empowerment on Organizational Commitment in Kenya Civil Service, *Journal of Business & Change Management*, Vol.3 No.1.

- Kim, B. (2018). Effect of Psychological Empowerment on Turnover Intention Through Job Satisfaction and Organizational Commitment: Focus on Korea, China, Japan employees. *East Asian Journal of Business Economics*, 6(2), p1-13.
- Nikpour, Amin. (2018). Psychological Empowerment and Organizational Innovation: Mediating Role of Job Satisfaction and Organizational. *International Journal of Organizational Leadership Volume 7*, p. 106-119
- Singh, M., & Sarkar, A. (2019). Role of Psychological Empowerment in The Relationship Between Structural Empowerment and Innovative Behavior. *Management Research Review*, 42(4), p. 521-538.
- Singh, K. & Kaur, S. (2019). Psychological empowerment of teachers: Development and validation of multi-dimensional scale. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, ISSN: 2277- 3878, 7(6S5), p.340-347.
- Spreitzer, Gretchen. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management*, vol38, No5, p1443.
- Sylviz, Nabila and Arsiah, Bahron. (2012). Psychological Empowerment: The Influence on Organizational Commitment Among Employees in the Construction Sector, *The Journal of Global Business Management*, Vol8, N2.
- Steven K. Thompson. (2012). *Sampling*. Third Edition, p: 59-60.