



العوامل التنظيمية وعلاقتها في التمكين النفسي ودورها في المساهمة في المشاركة الوظيفية لإدارات الرياضة والشباب

Organizational factors and their relationship to psychological empowerment and their role in contributing to the functional participation of sports and youth departments

م.م مصطفى نبيل علي

رئاسة جامعة ميسان

mustafanabeel972@gmail.com

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير العوامل التنظيمية على المشاركة الوظيفية لموظفي الإدارات العامة للرياضة والشباب، مع التركيز على الدور الوسيط للتمكين النفسي. وشمل المجتمع الإحصائي جميع موظفي الإدارات العامة للرياضة والشباب في محافظة كرمان (50 موظفًا) ويزد (45 موظفًا). ونظرًا لصغر حجم المجتمع، فقد تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل ليكونوا جميعًا ضمن العينة الإحصائية ($N=95$)، حيث استُعِدَت 76 استبانة صالحة للتحليل، منها 40 من كرمان و36 من يزد. ولجمع البيانات، استُخدِمت ثلاثة أدوات رئيسية تمثلت في استبيان العوامل التنظيمية لشاسكين وموريس (1984)، واستبيان التمكين النفسي لسبيريتزر (1995)، إضافة إلى استبيان المشاركة الوظيفية لكانونجو (1982). وفي الجانب التحليلي، تم توظيف نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج (PLS) أظهرت النتائج أن التمكين النفسي يمارس أثراً إيجابياً وذا دلالة إحصائية على المشاركة الوظيفية، حيث بلغ معامل التأثير (0.49) عند مستوى دلالة ($t=2$) كما تبين أن كلاً من الهيكل العضوي والهيكل الميكانيكي يؤثِران بشكل كبير على التمكين النفسي، إذ بلغ معامل التأثير (0.34) و(0.30) على التوالي. ومن ناحية أخرى، بُرِزَ الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين الهيكل العضوي والمشاركة الوظيفية (0.15)، وكذلك بين الهيكل الميكانيكي والمشاركة الوظيفية (0.17). وتقدُّم هذه النتائج إلى تأكيد أهمية مراعاة كل من التمكين النفسي والعوامل التنظيمية بوصفها عناصر أساسية في تعزيز المشاركة الوظيفية لموظفي داخل بيئة العمل.

الكلمات المفتاحية: العوامل التنظيمية، وحدة العمل، إدارة الرياضة، الشباب، التمكين النفسي.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the impact of organizational factors on employee work engagement in the General Departments of Sports and Youth, with a particular focus on the mediating role of psychological empowerment. The statistical population consisted of all employees in the General Departments of Sports and Youth in Kerman Province (50

employees) and Yazd Province (45 employees). Given the small population size, a census method was adopted to include all members in the statistical sample ($N=95$), from which 76 valid questionnaires were retrieved for analysis, comprising 40 from Kerman and 36 from Yazd. For data collection, three main instruments were employed: Shaskin and Morris's (1984) Organizational Factors Questionnaire, Spreitzer's (1995) Psychological Empowerment Questionnaire, and Kanungo's (1982) Work Engagement Questionnaire. For the analytical part, Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) was applied. The findings revealed that psychological empowerment exerts a positive and statistically significant effect on work engagement, with a path coefficient of ($\beta = 0.49$, $t = 2$). Moreover, both organic and mechanistic structures significantly influenced psychological empowerment, with coefficients of ($\beta = 0.34$) and ($\beta = 0.30$), respectively. Additionally, psychological empowerment played a mediating role in the relationship between organic structure and work engagement ($\beta = 0.15$), as well as between mechanistic structure and work engagement ($\beta = 0.17$). These findings emphasize the critical importance of considering psychological empowerment and organizational factors as fundamental elements in enhancing employee work engagement within the workplace.

Keywords: Organizational Factors, Work Engagement, Sports Administration, Youth, Psychological Empowerment.

المقدمة

تعمل المنظمات المعاصرة في بيئه تتسم بتنافسية عالية وتطورات متتسارعة، مما يفرض على المديرين ضرورة تقويض المهام اليومية للموظفين، وهو أمر لا يمكن أن يتحقق إلا إذا امتلك الموظفون المهارات والمعرفة والقدرات الازمة، إلى جانب فهمهم العميق لأهداف المنظمة. ويعُد التمكين أحد الأدوات الإدارية الرئيسية التي تساعد المديرين في هذا الجانب.(Agar, 2012: 45) وفي أدبيات الإدارية، بُرِزَ نهجان رئيسيان لمفهوم التمكين؛ الأول هو النهج الميكانيكي الذي يقوم على تقويض السلطة وصلاحيات اتخاذ القرار إلى المستويات الأدنى في المنظمة، بينما يركز النهج الثاني، وهو العضوي التحفيزي والمعرفي، على التمكين باعتباره عملية معرفية ودافعية متعددة الأبعاد تقوم على تصورات الموظفين ومعتقداتهم حول دورهم في المنظمة وتعزيز دافعيتهم الجوهرية.(Spreitzer, 1995: 1442) وقد عرّف سبريتزر (Spreitzer, 1995: 1445) التمكين النفسي بوصفه مفهوماً تحفيزياً يقوم على أربعة أبعاد أساسية: الكفاءة، أي قدرة الفرد على إنجاز مهام العمل بمهارة ونجاح & (Thomas

(Kanter, 1983: 1990: 46)؛ المعنى، وهو شعور الفرد بأن أهدافه المهنية ذات قيمة (Velthouse, 1990: 46)؛ تقرير المصير، أي استقلالية الفرد في تحديد الأنشطة الازمة لأداء عمله (Thomas, 1990: 46)؛ وأخيراً الفعالية، التي تعكس قدرة الفرد على التأثير في النتائج الاستراتيجية والتنظيمية (Velthouse, 1990: 46) (Spreitzer, 1995: 1446). وتشير أبحاث تطبيقية في المنظمات الرياضية إلى أن التمكين يرتبط بعده عوامل تنظيمية مثل الأمان الوظيفي (Nafari & Amidfar, 2009: 76)، وإدارة المعرفة (Boroumand et al., 2011: 212)، إضافة إلى ارتباطه بالدافعية نحو الأداء (Bowen et al., 2007: 18). كما أوضح دافت أن المنظمات تعتمد على إطار تنظيمية لضبط وتجهيز سلوك أعضائها وضمان التسويق الفعال فيما بينهم (Daft, 1998: 23). وفي السياق ذاته، ميتر بيرنز وستوكر بين الهياكل الميكانيكية التي تتلاءم مع البيئات المستقرة والهياكل العضوية التي تتوافق مع البيئات الديناميكية (Burns & Stalker, 1961: 54).

أما المشاركة الوظيفية، فهي من المفاهيم الجوهرية في الإدارة المعاصرة، إذ تسهم في تعزيز دافعية الموظفين وتعزز أساساً لبناء ميزة تنافسية. وقد عرّفها كانونجو بأنها درجة الهوية النفسية للفرد مع وظيفته، حيث اعتبرها ناتجاً للتفاعل بين شخصية الفرد والمناخ التنظيمي (Kanungo, 1982: 32). وتأكد دراسات لاحقة أن المشاركة الوظيفية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء الفردي والنجاح التنظيمي (Stander & Rothmann, 2010: 39).

وقد بيّنت مجموعة من الدراسات أن التمكين النفسي يسهم بشكل مباشر في تعزيز المشاركة الوظيفية (Akbarzadeh et al., 2013: 215; Dewey et al., 2009: 44; Bowen et al., 2007: 18)، كما أظهرت بحوث أخرى أن العوامل التنظيمية تمثل محدداً رئيسياً لنجاح التمكين النفسي، حيث ثبت وجود علاقة دالة بين تلك العوامل وبين التمكين (Dust et al., 2014: 24; Boroumand et al., 2014: 212). وفي الاتجاه ذاته، أظهرت دراسات متعددة وجود علاقة جوهرية بين العوامل التنظيمية والمشاركة الوظيفية (Sharma, 2013: 33; Freivand & Daraj, 2007: 19)، كما أكد Amundsen & Martinsen (2015: 16) أن التمكين يسهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي، وزيادة الجهد المبذول، وتعزيز الإبداع في العمل.

وتتجدر الإشارة إلى أن التمكين الإداري أصبح يُنظر إليه كأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى المنظمات من خلالها إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز الأداء المؤسسي. فقد بيّنت بعض الدراسات أن التمكين يسهم في تنمية الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين وزيادة دافعيتهم نحو الإنجاز، مما ينعكس إيجاباً على مستويات الرضا الوظيفي (الأحمدى، 2018: 62). كما أكد الزهراني (2014:

74) أن التمكين الإداري يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء الوظيفي، ويعزز من قدرة الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات داخل الأجهزة الحكومية.

وفي هذا السياق، أوضح المطيري (2012: 307) أن التمكين يُعد من أهم الأدوات الإدارية لتحسين جودة الأداء المؤسسي، خصوصاً في القطاعات الحيوية مثل القطاع الصحي، حيث يؤدي إلى رفع مستوى الثقة بين الإدارة والموظفيين، ويعزز القدرة على تقديم خدمات أفضل للمستفيدين. كما يرى الجريسي (2015: 119) أن إدارة الموارد البشرية في إطارها الاستراتيجي تُعد الداعم الأساسي لعمليات التمكين، وذلك من خلال بناء نظم إدارية مرنة تتلاءم مع احتياجات الموظفين وتعلقاتهم. أما من منظور السلوك التنظيمي، فيشير الصبحي (2013: 141) إلى أن التمكين يُسهم في تطوير ثقافة العمل القائمة على الثقة والتعاون والشفافية، مما يعزز من فعالية الهياكل التنظيمية داخل المؤسسات. وفي السياق ذاته، أظهرت دراسة السلمي (2017: 95) أن الهيكل التنظيمي يُعد من العوامل الجوهرية التي تحدد طبيعة سلوك العاملين، حيث أن الهياكل المرنة واللامركزية تتيح بيئة أكثر ملائمة لنجاح سياسات التمكين.

وعلى مستوى المشاركة الوظيفية، تشير بعض الدراسات الميدانية إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التمكين النفسي والمشاركة الوظيفية، حيث يؤدي التمكين إلى رفع مستوى اندماج الموظفين مع وظائفهم وشعورهم بالهوية المهنية (الشمرى، 2020: 182). كما يؤكد الحربي (2016: 219) أن العوامل التنظيمية، مثل نظم الحوافز وأساليب القيادة، تؤثر بدرجة كبيرة في تعزيز المشاركة الوظيفية لدى العاملين في القطاع الحكومي.

ومن جهة أخرى، فإن التغيير التنظيمي والابنكار يعدان من العوامل المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالتمكين الإداري، حيث يساعد التمكين على خلق بيئة عمل محفزة للإبداع وتقبل التغيير (يوسف، 2019: 131). كما أن تطوير أدوات القياس النفسي في مجال الإدارة ساعد على تقييم أبعاد التمكين وتأثيراته بدقة أكبر (ذانلى، 1978: 84).

وعليه، يمكن القول إن التمكين الإداري والتمكين النفسي والمشاركة الوظيفية والعوامل التنظيمية تشكل منظومة متكاملة تسهم في رفع كفاءة الموارد البشرية وتحقيق التفوق المؤسسي. وتبرز أهمية هذه المنظومة بشكل خاص في المنظمات الرياضية والقطاعات الخدمية، حيث يشكل الموظفون رأس المال البشري الأكثر تأثيراً في نجاح الأهداف الاستراتيجية والتنموية.

وبالنظر إلى خصوصية القطاع الرياضي، فإن الموارد البشرية المؤهلة والكافحة تُعد الأساس الحيوي لنجاح المنظمات العاملة فيه، حيث يسهم العاملون في إدارات الرياضة والشباب بدور محوري في تحقيق التنمية الرياضية وتعزيز الأهداف المؤسسية. ومن هنا، يتضح أن العوامل التنظيمية وتمكين

الموظفين والمشاركة الوظيفية تشكل ركائز أساسية لتحقيق التفوق المؤسسي والاستدامة التنافسية في هذا القطاع.

مشكلة البحث

تواجه إدارات الرياضة والشباب تحديات متزايدة ترتبط بكفاءة وحدات العمل ومستوى المشاركة الوظيفية للموظفين، حيث تشير الملاحظات الأولية إلى وجود تفاوت واضح في الأداء والالتزام الوظيفي بين العاملين، وهو ما ينعكس سلباً على جودة تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف المؤسسية. ويرتبط جانب من هذه المشكلة بالعوامل التنظيمية، وخاصة طبيعة الهيكل التنظيمي (الميكانيكي أو العضوي)، بالإضافة إلى مستوى التمكين النفسي الذي يحظى به الموظفون. فالتمكين النفسي يعد عنصراً جوهرياً في تحفيز الأفراد وتعزيز مشاركتهم الوظيفية، ومن ثم تظهر الحاجة إلى دراسة متعمقة تكشف العلاقة بين العوامل التنظيمية والتمكين النفسي، وأثرهما المشترك على المشاركة الوظيفية في بيئه العمل داخل إدارات الرياضة والشباب.

أهداف البحث وفرضه

أولاً: أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. تحليل أثر العوامل التنظيمية (الهيكل الميكانيكي والهيكل العضوي) على مستوى التمكين النفسي للموظفين في إدارات الرياضة والشباب.
2. تحديد العلاقة بين التمكين النفسي والمشاركة الوظيفية لدى الموظفين.
3. استكشاف الدور الوسيط للتمكين النفسي بين العوامل التنظيمية والمشاركة الوظيفية، وتقديم توصيات عملية لتحسين فعالية وحدات العمل.

ثانياً: فرض البحث

استناداً إلى الأهداف، تفترض الدراسة ما يلي:

1. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والمشاركة الوظيفية للموظفين في إدارات الرياضة والشباب.
2. للعوامل التنظيمية (الميكانيكية والعضوية) تأثير مباشر على مستوى التمكين النفسي للموظفين.
3. يلعب التمكين النفسي دوراً وسيطاً في العلاقة بين العوامل التنظيمية والمشاركة الوظيفية، بحيث يتحقق جزء من تأثير الهيكل التنظيمي على المشاركة الوظيفية من خلال التمكين النفسي.

ثالثاً: الأدوات وإجراءات البحث

المنهج المتبع

يندرج هذا البحث ضمن الدراسات الارتباطية، حيث تم استخدام أسلوب نمذجة المعادلات البتينوية (SEM) اعتماداً على طريقة المربعات الجزئية الصغرى (PLS)، نظراً ل المناسبتها لحجم العينة المحدود وعدم حساسيتها لتوزيع البيانات. (Hair et al., 2011: 21) وقد جرى تنفيذ التحليلات باستخدام برنامج SmartPLS.

مجتمع البحث وعيته

تكون مجتمع البحث من جميع موظفي الإدارات العامة للرياضة والشباب في محافظة كرمان ويزد، وعدهم (95) موظفًا. ونظراً لصغر الحجم فقد تم اختيارهم كعينة كلية شاملة، حيث استُعِدَ (76) استبياناً صالحًا للتحليل الإحصائي.

أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على ثلاثة استبيانات مقننة شائعة الاستخدام في ميدان الإدارة والسلوك التنظيمي، وهي:

اعتمدت الدراسة على ثلاثة استبيانات مقننة كما يلي:

1. استبيان شاسكين وموريس – (Shaskin & Morris, 1984) قياس الهيكل التنظيمي

يُستخدم هذا الاستبيان لقياس طبيعة الهيكل التنظيمي في المؤسسات، ويكون من (10) بنود موزعة على بعدين رئيسيين، باستخدام مقياس ليكرت خماسي النقاط (1 = لا أافق إطلاقاً ... 5 = أافق بشدة) جدول (1): أبعاد استبيان شاسكين وموريس

البعد عدد البنود مثال على البند

الهيكل الميكانيكي 5 "توجد قواعد وإجراءات واضحة تحدد عمل كل موظف"

الهيكل العضوي 5 "يتم تشجيع الموظفين على تبادل الأفكار واتخاذ القرارات بشكل جماعي"

2. استبيان سبريتزر – (Spreitzer, 1995) قياس التمكين النفسي

يهدف إلى قياس مستوى التمكين النفسي لدى الموظفين، ويكون من (12) بنود موزعة على أربعة أبعاد رئيسية، باستخدام مقياس ليكرت سباعي النقاط (1 = لا أافق إطلاقاً ... 7 = أافق بشدة)

جدول (2): أبعاد استبيان سبريتز

البعد	عدد البنود	مثال على البند
تقدير المصير	3	"لدي الحرية في تحديد الطريقة التي أنجز بها مهامي"
الكفاءة	3	"أنا واثق من قدرتي على تحقيق أهداف عملي"
الفعالية	3	"أدرك أن عملي يؤثر على أداء المؤسسة بشكل إيجابي"
معنى الوظيفة	3	"أجد أن عملي ذو أهمية وقيمة بالنسبة لي"

3. استبيان كانونجو – (Kanungo, 1982) قياس المشاركة الوظيفية

تم تصميمه لقياس مستوى المشاركة الوظيفية للموظفين، ويكون من (10) بنود، ويُطبق باستخدام مقياس ليكرت سباعي النقاط (1 = لا أوفق إطلاقاً ... 7 = أوفق بشدة)

جدول (3): بنود استبيان المشاركة الوظيفية

البعد	عدد البنود	مثال على البند
المشاركة الوظيفية	10	"أشارك في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملي اليومي"
الصدق والثبات		

• الصدق الظاهري: تم التحقق منه من خلال عرض الاستبيانات على نخبة من أساتذة إدارة الرياضة للتأكد من مناسبة الفقرات وملاءمتها للبحث.

• الثبات: تم التحقق منه باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وجاءت القيم كما يلي:

جدول (4): معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للأدوات

الأداة/البعد	قيمة ألفا كرونباخ
الهيكل الميكانيكي	0.80
الهيكل العضوي	0.71
التمكين النفسي	0.80
المشاركة الوظيفية	0.92

وتشير هذه القيم إلى مستوى عالٍ من الموثوقية، حيث تتجاوز جميعها الحد الأدنى المقبول في الدراسات السلوكية والاجتماعية. (Nunnally, 1978: 245)

**عرض ومناقشة النتائج
الخصائص الديموغرافية للعينة**

يبين الجدول (1) الخصائص الديموغرافية للمشاركين في الدراسة.

جدول (1): الخصائص الديموغرافية للعينة

المتغير	الفئة	النكرار	النسبة المئوية
الجنس	أنثى	52	68.4%
	ذكر	24	31.6%
السن	سنوات 20-30	25	32.9%
	سنوات 31-40	38	50%
	سنوات 41-50	12	15.8%
	سنوات فأكثر 50	1	1.3%
المؤهل العلمي	دبلوم	15	19.7%
	كاردانى	20	26.3%
	بكالوريوس	27	35.5%
	ماجستير فأعلى	14	18.5%
الخبرة العملية	سنوات 5-1	21	27.6%
	سنوات 6-10	21	27.6%
	سنوات 11-15	19	25%
	سنوات 16-20	7	9.2%
	أكثر من 20 سنة	8	10.6%

صلاحيّة القياس وموثوقيّته

تم فحص نموذج القياس عبر موثوقية البنود والموثوقية المركبة ومتّوسط التباين المستخرج (AVE) ،

حيث أوصت الأدب بـأن تكون أحـمال العـوـاـمـل ≤ 0.5 (Chin, 1998).

تم استبعـاد البنـود ضـعـيفـة التـحمـيل، وأـظـهـرـت النـتـائـج قـيـمـة مـقـبـولـة كـمـا فـي الجـدـول (2)

جدول (2): أحـمال العـاـمـل لـلـمـتـغـيرـات المؤـثـرـة

المتغير	الهيكل العضوي	الهيكل الميكانيكي	التمكين النفسي	الانخراط الوظيفي	
A1	0.86	-	-	-	-
A3	0.86	-	-	-	-
A4	-	0.77	-	-	-
A5	-	0.79	-	-	-

-	-	0.71	-	A6 البند
-	-	0.80	-	A8 البند
-	-	0.73	-	A9 البند
-	-	0.79	-	A10 البند
-	0.78	-	-	D1 البند
-	0.75	-	-	D2 البند
-	0.79	-	-	D3 البند
-	0.91	-	-	D4 البند
-	0.84	-	-	D5 البند
0.87	-	-	-	D6 البند
0.51	-	-	-	D7 البند
0.78	-	-	-	D8 البند
0.88	-	-	-	D9 البند
0.84	-	-	-	D10 البند

الموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخرج (AVE)
جدول (3): موثوقية الأدوات والمتغيرات

المتغير	ألفا كرونباخ	الموثوقية المركبة	متوسط التباين المستخرج (AVE)	(AVE)
الهيكل العضوي	0.71	0.83	0.63	
الهيكل الميكانيكي	0.75	0.86	0.57	
التمكين النفسي	0.80	0.83	0.57	
الانخراط الوظيفي	0.92	0.93	0.60	

صلاحية التمييز (Discriminant Validity)

تم التحقق منها وفقاً لمعايير (Fornell & Larcker 1981) ، حيث أظهرت النتائج أن \sqrt{AVE} أكبر من معاملات الارتباط.

جدول (4): جذر متوسط مربع التباين (\sqrt{AVE}) والارتباط بين المتغيرات

\sqrt{AVE}	الانخراط الوظيفي	التمكين النفسي	الهيكل الميكانيكي	الهيكل العضوي	المتغير
0.79	0.28	0.38	0.3	1	الهيكل العضوي

0.75	0.33	0.43	1	0.3	الميكل الميكانيكي
0.75	0.49	1	0.43	0.38	التمكين النفسي
0.77	1	0.49	0.33	0.28	الانخراط الوظيفي

النماذج الهيكلية

- تأثير الهيكل العضوي على التمكين النفسي: إيجابي ودال عند ($\beta = 0.30$, $t = 0.05$) (2.32).
- تأثير الهيكل الميكانيكي على التمكين النفسي: إيجابي ودال عند ($\beta = 0.34$, $t = 0.01$) (12.64).
- تأثير التمكين النفسي على الانخراط الوظيفي: إيجابي ودال عند ($\beta = 0.49$, $t = 0.01$) (4.62).
- التأثيرات غير المباشرة: الهيكل العضوي ($\beta = 0.15$, $t = 2.07$) والهيكل الميكانيكي ($\beta = 0.17$, $t = 2.26$) أثراً بشكل كبير على الانخراط الوظيفي عبر التمكين النفسي.
- معامل التحديد: (R^2)
 - التمكين النفسي ($0.37 =$ تفسير 37% من التغيرات)
 - الانخراط الوظيفي ($0.24 =$ تفسير 24% من التغيرات)

أظهرت نتائج الدراسة فيما يتعلق بالخصائص الديموغرافية للعينة أن غالبية المشاركين كانوا من الإناث بنسبة 68.4% ، وهو ما يعكس حضوراً بارزاً للمرأة في بيئه العمل التي تناولتها الدراسة. كما أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً كانت بين (31-40 سنة) بنسبة 50% ، ما يشير إلى أن أغلب المشاركين ينتمون إلى مرحلة عمرية تتسم بالضجيج المهني والخبرة العملية، وهو ما قد يسهم في زيادة إدراكيهم لمتغيرات التمكين النفسي والمشاركة الوظيفية. كما أن غالبية المؤهلات العلمية كانت في مستوى البكالوريوس وما فوق بنسبة تفوق 54% ، وهو ما يدعم موثوقية إجابات العينة بالنظر إلى الخلفية العلمية المتقدمة للمشاركين.

أما فيما يتعلق بصلاحية القياس وموثوقيته، فقد بيّنت النتائج أن جميع القيم الخاصة بـألفا كرونباخ والموثوقية المركبة تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يؤكد ثبات أدوات القياس وموثوقيتها. كذلك فإن متوسط التباين المستخرج (AVE) لجميع المتغيرات تجاوز القيمة المرجعية (0.50)، مما يدل على صدق convergent validity جيد. هذه النتائج تنسق مع ما أشار إليه (Chin, 1998) على صدق القياسية. من ضرورة توافر مثل هذه المؤشرات لضمان صلاحية النماذج (Fornell & Larcker, 1981).

وتشير نتائج صلاحية التمييز إلى أن قيم AVE كانت أكبر من معاملات الارتباط بين المتغيرات، مما يدعم استقلالية البُنى النظرية محل الدراسة. هذا الأمر يعكس دقة القياس المستخدم وقرارته على التفريق بين الهيكل العضوي والهيكل الميكانيكي والتمكين النفسي والانخراط الوظيفي كمتغيرات مستقلة ومترابطة في الوقت نفسه.

وفيما يتعلق بالنماذج الهيكلية، فقد أوضحت النتائج وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً لكل من الهيكل العضوي ($\beta = 0.30$, $t = 2.32$) والهيكل الميكانيكي ($\beta = 0.34$, $t = 12.64$) على التمكين النفسي. هذا يدعم ما ذهب إليه بيرنر وستوكر (Burns & Stalker, 1961) من أن الهياكل التنظيمية – سواء العضوية أو الميكانيكية – تؤثر بدرجات متفاوتة على سلوك الموظفين وإدراكيهم لدورهم الوظيفي. ومن اللافت أن كلا الهيكلين أظهرتا تأثيراً إيجابياً، ما يشير إلى أن طبيعة البيئة المدروسة تسمح للهيكل المختلفة بالمساهمة في تعزيز التمكين النفسي بدرجات متباعدة.

كما أظهرت النتائج أن التمكين النفسي كان له تأثير إيجابي ومعنوي على الانخراط الوظيفي ($\beta = 0.49$, $t = 4.62$ ، وهو ما يتسق مع ما توصلت إليه أبحاث Stander & Bowen et al., 2007؛ Rothmann, 2010؛ الشمرى، 2020) التي أكدت على أن التمكين النفسي يعزز اندماج الموظفين في وظائفهم، ويزيد من التزامهم التنظيمي.

أما بالنسبة للتأثيرات غير المباشرة، فقد تبين أن كل من الهيكل العضوي والميكانيكي أثراً بشكل كبير على الانخراط الوظيفي عبر التمكين النفسي، حيث بلغت معاملات المسار ($\beta = 0.15$, $t = 2.07$) و($\beta = 0.17$, $t = 2.26$) على التوالي. هذه النتيجة تبرز الدور الوسيط المحوري للتمكين النفسي في تفسير العلاقة بين العوامل التنظيمية (الهيكل) والمشاركة الوظيفية. وهو ما يتفق مع نتائج (Dust et al., 2014؛ الحربي، 2016) التي أشارت إلى أن الهياكل التنظيمية تسهم في تشكيل بيئة العمل وتوفير المناخ الملائم لتعزيز الدافعية والانخراط الوظيفي عبر التمكين.

وأخيراً، أظهرت نتائج معامل التحديد (R^2) أن نموذج الدراسة تمكن من تفسير 37% من التغيرات في التمكين النفسي و24% من التغيرات في الانخراط الوظيفي. هذه النسب تعكس قدرة النموذج على تفسير جزء معتبر من التباين، مع بقاء مساحة لتأثير عوامل أخرى لم يتناولها النموذج، مثل القيادة، ونظم الحوافز، والثقافة التنظيمية، وهو ما يتسق مع ما أكد عليه يوسف (2019) حول أهمية دمج متغيرات متعددة لفهم ديناميكيات السلوك التنظيمي بشكل أشمل.

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

- أكّدت النتائج النموذج المفاهيمي للدراسة، حيث لعب التمكّن النفسي دوراً وسيطًا بين الهيكل التنظيمية والمشاركة الوظيفية.
- ارتبط التمكّن النفسي إيجابياً بالمشاركة الوظيفية، بما يتوافق مع نتائج دراسات سابقة.
- الموظفون ذوو الكفاءة والثقة بأنفسهم أكثر انخراطاً في أعمالهم ويتّمثرون بمستويات عالية من الرضا والمشاركة.
- الجمع بين الهيكل الميكانيكي (الاستقرار) والهيكل العضوي (لابتكار) يمثّل مزيجاً فعالاً لتعزيز الأداء.

التوصيات

- على المديرين تبني سياسات تمكّن مثل تفويض الصالحيات وتوضيح الأهداف.
- تعزيز الإدارة التشاركيّة لرفع مستوى المشاركة الوظيفية.
- إعادة تصميم الوظائف بما يضمن الاستقلالية والتنوع والتغذية الراجعة.
- الموازنة بين الهيكل التنظيمية الميكانيكية والعضوية بما يلبي متطلبات البيئة الداخلية والخارجية.

المراجع:

المصادر باللغة العربية:

مراجع عربية

1. الأحمدي، فاطمة محمد. (2018). أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى الموظفات في الجامعات السعودية. *مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية*, 30(2), 55–78.
2. الجريسي، أحمد بن صالح. (2015). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. الرياض: دار زهران.
3. الحربي، عبد الرحمن محمد. (2016). العوامل التنظيمية المؤثرة في المشاركة الوظيفية لدى العاملين في القطاع الحكومي. *مجلة الإدارة العامة*, 56(3), 211–240.
4. الزهراني، محمد حسن. (2014). التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
5. السلمي، عبد الله علي. (2017). أثر الهيكل التنظيمي على سلوك العاملين في المؤسسات العامة. *المجلة العربية للإدارة*, 37(1), 89–112.
6. الصبحي، علي محمد. (2013). إدارة السلوك التنظيمي: منظور إسلامي معاصر. جدة: مكتبة دار الشروق.
7. الشمري، خالد حسين. (2020). العلاقة بين التمكين النفسي والمشاركة الوظيفية لدى موظفي البلديات في المملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*, 48(2), 177–199.
8. المطيري، ناصر عبد الله. (2012). دور التمكين الإداري في تحسين جودة الأداء المؤسسي في القطاع الصحي السعودي. *المجلة السعودية للإدارة*, 22(4), 301–328.
9. نانلي، ج. (1978). *أسس القياس النفسي*. بيروت: دار النهضة العربية.
10. يوسف، أحمد حسن. (2019). إدارة التغيير والإبتكار التنظيمي: مدخل معاصر. القاهرة: دار الفكر الجامعي.

المصادر باللغة الإنجليزية:

1. Agar, J. (2012). *Organizational factors and job involvement*. New Delhi: Sage Publications.
2. Akbarzadeh, R., et al. (2013). Psychological empowerment and job involvement: The mediating role of organizational structure. *Journal of Organizational Behavior*, 18(3), 215–230.
3. Amundsen, S., & Martinsen, Ø. (2015). Linking empowerment to job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 36(4), 1–16.
4. Boroumand, M., et al. (2011). Organizational structures and empowerment. *Iranian Journal of Management Studies*, 4(2), 212–225.
5. Bowen, D. E., Lawler, E. E., & Edward, L. (2007). Empowering service employees. *Sloan Management Review*, 36(4), 73–84.
6. Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
7. Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
8. Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects. *Information Systems Research*, 14(2), 189–217.
9. Daft, R. (1998). *Organization theory and design*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
10. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
11. Dewey, J., et al. (2009). *Empowerment and organizational outcomes*. Oxford: Oxford University Press.
12. Doi, T., et al. (2000). Empowerment and job involvement among employees. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 564–573.

13. Dust, S., et al. (2014). Organizational antecedents of empowerment. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 24–36.
14. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
15. Freivand, A., & Daraj, M. (2007). *Organizational climate and job involvement*. Tehran: Research Center Publications.
16. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Boston: Cengage Learning.
17. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
18. Hempel, P. S., Zhang, Z. X., & Han, Y. (2012). Team empowerment and the organizational context: Decentralization and the contrasting effects of formalization. *Journal of Management*, 38(2), 475–501.
19. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319.
20. Jo, G., Gratton, L., & Tse, D. (2004). Organizational structures and performance outcomes. *Academy of Management Perspectives*, 18(3), 31–45.
21. Kanter, R. (1983). *The change masters*. New York: Simon & Schuster.
22. Kanungo, R. (1982). Measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 32–42.
23. Khani, A., & Tazik, K. (2015). The relationship between empowerment and job satisfaction in employees. *International Journal of Business and Management*, 10(6), 123–134.
24. Nafari, M., & Amidfard, A. (2009). Job security and empowerment in sports organizations. *Journal of Sport Management*, 11(2), 76–88.
25. Rice, R. E. (2008). The management of organizational structures in dynamic environments. *Management Science*, 54(3), 482–495.
26. Sharma, P. (2013). Organizational climate and job involvement. *Indian Journal of Management*, 20(1), 33–41.
27. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
28. Stander, M. W., & Rothmann, S. (2010). Psychological empowerment, job insecurity, and employee engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1–8.
29. Thomas, K., & Velthouse, B. (1990). Cognitive elements of empowerment. *Academy of Management Review*, 15(4), 46–55.
30. Zobeih, M., et al. (2013). Organizational structure and employee empowerment. *Journal of Human Resource Management*, 4(2), 55–67.