

PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AND ITS RELATION TO ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION AMONG PUBLIC SECTOR EMPLOYEES

Dr. Ihab Sameer QUBBAJ¹

Palestine Technical University - Kadoorie, Palestine

Abstract

The relationship between psychological empowerment and organizational identification is multifaceted and represents a crucial aspect of organizational behavior and psychology. The current study emphasizes the importance of psychological empowerment for employees at various management levels in public sector institutions. It highlights the necessity of enhancing its antecedents and components by promoting the employee's sense of competence and perception of the significance of their work and assigned tasks. Moreover, the study underscores the meaningful role that employees play and their ability to influence their work environment, which grants them a considerable degree of autonomy and independence. This, in turn, positively impacts their organizational identification, fostering a strong sense of belonging and alignment with the organization they work for, along with the adoption and defense of its beliefs and values. These findings align with the existing theoretical literature and previous studies, which demonstrate that psychological empowerment positively influences individuals' psychological states and their work experiences. It strikes a balance between their personal values and organizational values, resulting in a shared sense of purpose. Overall, psychological empowerment creates a flexible, committed, cohesive, and harmonious human workforce that strongly aligns with the organization.

Key words: Psychological Empowerment; Organizational Identification; Public Sector.

 <http://dx.doi.org/10.47832/2757-5403.22.1>

¹  i.alqubaj@ptuk.edu.ps

التمكين النفسي وعلاقته بالتمائل التنظيمي لدى موظفي القطاع العام

د. إيهاب سمير القبيج

جامعة فلسطين التقنية - خضوري، فلسطين

الملخص

تعتبر العلاقة بين التمكين النفسي والتمائل التنظيمي متعددة الأوجه، وتمثل جانبًا مهمًا من السلوك التنظيمي وعلم النفس. وقد أكدت الدراسة الحالية على أهمية التمكين النفسي للموظفين في مختلف المستويات الإدارية في مؤسسات القطاع العام، مع ضرورة تعزيز متطلباته وعناصره، من خلال تعزيز شعور الموظف بكفاءته، وإدراكه بأهمية عمله والمهام المنوطة به، وأن الدور الذي يقوم به هو ذو معنى، بالإضافة إلى امتلاكه للقدرة على التأثير في محيط عمله الذي يتيح له حرية التصرف والاستقلالية بشكل واسع، مما سينعكس إيجابًا على تماثلهم التنظيمي، أي تعزيز انتماء الفرد وتوافقه التام مع المؤسسة التي يعمل بها، والايان بمعتقداتها وقيمتها والدفاع عنها بعد تبنيها. ويتمشى ذلك مع ما ورد في الأدب النظري والدراسات السابقة بالخصوص. فالتمكين النفسي يعزز بشكل ايجابي الحالة النفسية للأفراد وتجربتهم في العمل، ويوازن بين قيمهم الشخصية والقيم التنظيمية، مما يؤدي إلى شعور مشترك بالهدف، بشكل عام، يخلق التمكين النفسي قوى بشرية عاملة مرنة ومتفانية ومتماسكة تتماهى بقوة مع المنظمة.

الكلمات المفتاحية: التمكين النفسي، التماثل التنظيمي، القطاع العام.

المقدمة

تتصف بيئة أعمال المنظمات المعاصرة بالتعقيد وتقلب عناصرها، لذا؛ وحتى تضمن هذه المنظمات بقاؤها تحقيقًا لأهدافها المنشودة، بل ونجاحها؛ عليها القيام بتدخلات داخلية مهمة مثل تغيير طرق وأساليب تفكيرها وقيامها بأعمالها. واستبدالها بأساليب معاصرة تلي متطلبات جمهورها الداخلي والخارجي (القبيج وشلي، 2023)، بل ومواجهة تحديات بيئة أعمالها، والعمل بشكل مستمر على تكييف أنظمتها الاجتماعية والتكنولوجية وتعديلها وضمان انسجامها مع تلك التغيرات. واشتملت هذه التغيرات الجذرية والمستمرة؛ مختلف جوانب بيئة عمل المنظمة الداخلية، البشرية وغير البشرية (Mousavi, Ghiasi, & Khodayari, 2017). فالتأثير اللاحق لذلك التكيف والانسجام المقصود، سيشكل حجر الزاوية في تحقيق هذه المنظمات لأهدافها، من خلال قدرتها على الاستجابة لمختلف التغيرات، والتي ستعمل بدورها على إحداث التغيير الداخلي المطلوب، وخاصة في سلوك العاملين وتمكينهم وضمان اتفاقهم وتوحدهم (تماثلهم) مع المنظمة وقيمتها الأساسية. وقد قدم علماء السلوك التنظيمي حججًا نظرية مقنعة وأدلة تجريبية تشير إلى أن الأشخاص الذين يظهرون مستويات عالية من التماثل التنظيمي يرغبون بشكل خاص في الانخراط طواعية في

الإجراءات التي تخدم منظماتهم، فعندما يتحد الفرد بشدة مع منظمته، فمن المرجح أن يتصرف بطرق تفيدها (Boivie et al., 2011).

وبالنظر إلى أهمية موضوعات الدراسة في الوقت الراهن، وتأثيراتها المهمة المحتملة، تحاول الدراسة الحالية سدة الفجوة البحثية في الدراسات السابقة حول عوامل ومحددات التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة ضمن بيئة عمل تعزز تمكين الموظفين من الناحية النفسية. ضمن علاقة لا بد من دراستها واستكشافها، وهذا ما ستتناوله الدراسة الحالية بإيجاز. من خلال محاولة استكشاف مجموعة من علاقات الأثر المحتملة والمتمثلة في تأثير التمكين النفسي على التماثل التنظيمي.

مشكلة الدراسة ومبرراتها

أبرزت الدراسات السابقة نقصًا في البحث حول متغيرات تنظيمية معينة أصبحت وثيقة الصلة بمجال علم نفس العمل على مدار العقد الماضي، حيث حددت، على سبيل المثال لا الحصر، الحاجة إلى دراسات تستكشف العلاقة بين التمكين النفسي والتماثل التنظيمي (Llorente-Alonso et al., 2023). فيما تجسد السلوكيات الداخلية للمرؤوسين والتي تساعدهم على إدراك أنفسهم على أنهم ممكنون؛ الفوائد الحقيقية للتمكين (Giao et al., 2020)، باعتباره من أهم متنبئات التماثل التنظيمي، ويمثل مفهومًا مهمًا للبحث في النتائج العاطفية والسلوكية لديهم (Karanika- Murray et al., 2015; Prati & Zani, 2013). إذ سيساعد فهم مسببات التماثل التنظيمي إدارة المنظمات على تحسين كفاءة المنظمات، من خلال تمكين الموظفين من أداء أدوارهم ومسؤولياتهم وضمان التزامهم (Vijayakumar & Padma, 2014). فيما يعتبر كل من التمكين والتماثل التنظيمي هدفين مشروعين للمؤسسات المعاصرة، التي تسعى باستمرار إلى ضمان توافرها وتعزيزهما تحقيقًا للعديد من النتائج المرغوبة على المستويين الفردي والتنظيمي.

علاوة على ما سبق، يعتبر فهم طبيعة العلاقات بين الأفراد ومنظماتهم ذات أهمية أساسية للباحثين في المجال التنظيمي، إذ يرتبط الموظفين بمنظماتهم عندما يدمجون خصائص منظماتهم ضمن مفاهيمهم الذاتية، وهو هيكل تفسيري يوضح كيفية تصرف الأفراد، بل وشعورهم ضمن سياق اجتماعي محدد (Kim et al., 2010)، بحيث أصبحت الروابط النفسية بين الأفراد والمنظمات بشكل عام، ومفهوم التماثل التنظيمي بشكل خاص موضوعات بحثية مهمة في العلوم التنظيمية على مدى العقود الماضية (Fuchs, 2012, p. 5). فيما يعد توافر مثل هؤلاء الموظفين ممن لديهم نفس القيم والافتراضات التنظيمية الأساسية عاملاً أساسياً للنجاح وعلى كافة الأصعدة (Berg & Wilderom, 2004)، فهؤلاء الموظفين هم أصول العمل غير الملموسة، وموارد تنظيمية مستدامة تشجع الأنشطة والعمليات اليومية للمؤسسات، وعليه، تبذل هذه المؤسسات العديد من الجهود لتلبية احتياجاتها الحالية وتحسين أداءهم (Kazmi & Javaid, 2022). ويمكن ذلك من خلال توظيف العديد من الأساليب الحديثة لعل أهمها التمكين النفسي، والتماثل التنظيمي، خاصة في مؤسسات القطاع العام. ومنها الفلسطينية، التي باتت مطالبة بتطوير إمكانات مواردها البشرية، سعياً إلى تقديم خدمات عامة ذات جودة عالية. بل وتلبية حاجات وتوقعات جمهورها الواسع (القيج وشلي، 2023). وعليه يتشمل غرض الدراسة الرئيس في استكشاف تأثير التمكين النفسي بدلالة أبعاده (الشعور بمعنى العمل، الشعور بالجدارة، الشعور بالاستقلالية، الشعور بالتأثير) في التماثل التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. ويمكن الإجابة على هذا السؤال من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما تصورات عينة الدراسة حول مستوى توافر التمكين النفسي بدلالة أبعاده (الشعور بمعنى العمل، الشعور بالجدارة، الشعور بالاستقلالية، والشعور بالتأثير) في عينة من وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية؟
2. ما تصورات عينة الدراسة حول مستوى توافر التماثل التنظيمي في عينة من وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية؟
3. ما علاقة التمكين النفسي بدلالة أبعاده (الشعور بمعنى العمل، الشعور بالجدارة، الشعور بالاستقلالية، والشعور بالتأثير) بالتماثل التنظيمي في عينة من وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية؟
4. ما تأثير التمكين النفسي بدلالة أبعاده (الشعور بمعنى العمل، الشعور بالجدارة، الشعور بالاستقلالية، والشعور بالتأثير) في التماثل التنظيمي في عينة من وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية؟ ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما تأثير الشعور بمعنى العمل في التماثل التنظيمي في عينة من وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية؟
- ما تأثير الشعور بالجدارة في التماثل التنظيمي في عينة من وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية؟
- ما تأثير الشعور بالاستقلالية في التماثل التنظيمي في عينة من وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية؟
- ما تأثير الشعور بالتأثير في التماثل التنظيمي في عينة من وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية؟

أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة الحالية من خلال تركيزها أولاً على قطاع حيوي، يمس حياة جمهور واسع، الا وهو القطاع العام الفلسطيني، متمثلاً بالوزارات، علاوة على تركيزها على موضوعات إدارية معاصرة، ما زالت الحاجة الى استكشافها وفحص العلاقة بينهما قائمة وملحة، وهما التمكين النفسي والتماثل التنظيمي، اذ ان ما سيتم التوصل اليه من نتائج ضمن سياق علمي ملائم، سيثري المكتبة العربية علماً ومعرفة، علاوة لما يمكن ان تمثله تلك النتائج -حال توظيفها والأخذ بها من قبل مؤسسات القطاع العام الفلسطيني- فرصاً محتملة لتعزيز الأداء وتحقيق أهدافها المنشودة في خدمة جمهورها وتلبية حاجاتهم.

أهداف الدراسة

بالتوافق مع أسئلة الدراسة الحالية، تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على تصورات عينة الدراسة الحالية حول مستوى توافر التمكين النفسي بدلالة أبعاده (الشعور بمعنى العمل، الشعور بالجدارة، الشعور بالاستقلالية، والشعور بالتأثير) في عينة من وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
2. التعرف على تصورات عينة الدراسة الحالية حول مستوى توافر التماثل التنظيمي في عينة من وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
3. اختبار العلاقة بين التمكين النفسي بدلالة أبعاده (الشعور بمعنى العمل، الشعور بالجدارة، الشعور بالاستقلالية، والشعور بالتأثير) والتماثل التنظيمي في عينة من وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

4. التعرف على درجة تأثير التمكين النفسي بدلالة أبعاده (الشعور بمعنى العمل، الشعور بالجدارة، الشعور بالاستقلالية، والشعور بالتأثير) في التماثل التنظيمي في عينة من وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: تمثلت بالمقرات الرئيسة لخمسة من الوزارات الفلسطينية الواقعة في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية) هي وزارات (العمل، التربية والتعليم، شؤون المرأة، التعليم العالي، والاقتصاد).
2. الحدود البشرية: تمثلت بالعاملين في الوزارات من العاملين من مختلف المستويات الإدارية والوظيفية.
3. الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الحالية خلال النصف الأول من العام 2023م.

مصطلحات الدراسة

1. التمكين النفسي: عملية تطوير شعور الموظف بكفاءته الذاتية في العمل، وإيمانه، بل والافتناع بأهمية عمله والمهام المنوطة به، وأن الدور الذي يقوم به هو ذو معنى، بالإضافة الى امتلاكه للقدرة على التأثير في محيط عمله الذي يتيح له حرية التصرف والاستقلالية بشكل واسع.
2. التماثل التنظيمي: حالة نفسية لدى الفرد تعمل على تعزيز شعوره بالانتماء وتوافقه التام (توحده) مع المؤسسة التي يعمل بها، وانه جزء منها، والايان بمعتقداتها وقيمها والدفاع عنها بعد تبنيها.

فرضيات الدراسة

بالنظر الى طبيعة الدراسة الحالية وغرضها وأهدافها، تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

1. الفرضية الصفرية الرئيسة الأولى H_{01} : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين النفسي بدلالة أبعاده (الشعور بمعنى العمل، الشعور بالجدارة، الشعور بالاستقلالية، والشعور بالتأثير) والتماثل التنظيمي في عينة من وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
2. الفرضية الصفرية الرئيسة الثانية H_{02} : لا يوجد تأثير دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين النفسي بدلالة أبعاده (الشعور بمعنى العمل، الشعور بالجدارة، الشعور بالاستقلالية، والشعور بالتأثير) في التماثل التنظيمي في عينة من وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. ويتفرع عن هذه الفرضية الفرعية التالية:
 - الفرضية الفرعية الصفرية الأولى $H_{02.1}$: لا يوجد تأثير دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشعور بمعنى العمل في التماثل التنظيمي في عينة من وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
 - الفرضية الفرعية الصفرية الثانية $H_{02.2}$: لا يوجد تأثير دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشعور بالجدارة في التماثل التنظيمي في عينة من وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
 - الفرضية الفرعية الصفرية الثالثة $H_{02.3}$: لا يوجد تأثير دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشعور بالاستقلالية في التماثل التنظيمي في عينة من وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

– الفرضية الفرعية الصفريّة الرابعة $H_{0.4}$: لا يوجد تأثير دال إحصائي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشعور بالتأثير في التماثل التنظيمي في عينة من وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

الإطار النظري

التمكين النفسي

يجسد التمكين التنظيمي بشكل عام؛ تلك الجهود التنظيمية التي توفر فرص تطوير التمكين الشخصي للعاملين (Prati & Zani, 2013)، والذي ينطوي بدوره على مجموعة من ممارسات الإدارة المختلفة التي تؤثر بشكل مباشر على نتائج العمل كالجودة والإنتاجية ورضا العملاء، وبشكل غير مباشر من خلال التأثير على إدراك الموظفين مثل الفاعلية الذاتية، والتحفيز، فيما تشير أدبيات التمكين إلى ظهور وجهتي نظر سائدتين حول التمكين هما النهج الاجتماعي البنوي والنهج النفسي (Echebiri et al., 2020). وحتى في مكان العمل، فيمكن تصنيف التمكين إلى التمكين الهيكلي والتمكين النفسي، حيث يتشابه الأول مع مفهوم موارد الوظيفة، ويشير كلاهما إلى جوانب في بيئة العمل التي تسهل تحقيق الأهداف (Amor et al., 2021).

يعتبر التمكين مفهوم عام للغاية، بل ومتعدد الأبعاد، لا يتعلق فقط بممارسات الإدارة أو مشاركة السلطة، بل يجب ان يتضمن التجربة النفسية الفردية للتمكين (Giao et al., 2020; Safari et al., 2010). فالعديد من الأشكال التي يتم تقديمها تحت مسمى التمكين متنوعة، وتغطي مجموعة واسعة من المبادرات، ومع ذلك، فإن إحدى السمات المميزة للتمكين، هو أن التمكين من المفترض أن ينتج حالة نفسية (Lashley, 2001, p. 21). حيث تُنصح المنظمات ألا يركز أصحاب العمل على الأنشطة والممارسات المتعلقة بالتمكين فحسب، بل يجب أيضًا توفير البيئات التي يمكن للموظفين من خلالها الشعور، بل وإدراك كفاءتهم الذاتية والاستقلالية، وأن ما يفعلونه بالفعل مؤثر وهادف. وعليه، فمن الواضح ان التمكين النفسي كمفهوم وممارسة انتقل الى السياق التنظيمي، سعيا الى تحقيق العديد من الأهداف على المستويين الفردي والتنظيمي المؤسسي.

تعريف التمكين النفسي

يُعد تعريف Spreitzer (1995) للتمكين النفسي بمثابة أكثر التعريفات الشائعة في الأدب النظري بالخصوص، إذ عرفته على أنه بناء تحفيزي للعاملين، يتجلى في أربعة مدارك هي المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، والتأثير. ويعرف كذلك على أنه مجموعة الحالات أو السلوكيات النفسية والادراكية الضرورية للأفراد ليشعروا بإحساس السيطرة والاستقلالية فيما يتعلق بعملهم، وبدلاً من التركيز على الممارسات الإدارية التي تشارك السلطة مع الموظفين على جميع المستويات، يركز المنظور النفسي على كيفية تجربة الموظفين لعملهم (Safari et al., 2010; Sotirofski, 2014). كما ويشير إلى توليف الحالات النفسية للأفراد وإدراكاتهم من خلال خبرتهم في العمل (Sun et al., 2022)، وهو الدرجة التي يشعر بها الموظف أنه يتحكم في الأحداث المختلفة والمهمة في المنظمة، وشعوره بالثقة لأداء مهامه التنظيمية بشكل جيد، والتي تستند إلى إحساس الموظف بالمسؤولية تجاه هذه المهام (Rehman et al., 2019; Sušanj et al., 2019). فالتمكين النفسي هو عملية ذاتية ومعرفية وسلوكية تساعد الأفراد على الشعور بالفاعلية والكفاءة والمصرح لهم بتنفيذ

المهام، وعلى مدار العشرين عامًا الماضية، أكدت الأبحاث التي تناولت التمكين النفسي بوجود أدلة قوية تؤكد دوره كعامل تحفيزي في علم النفس التنظيمي (Llorente-Alonso et al., 2023). وعليه، يمكن تعريف التمكين النفسي في مكان العمل على أنه عملية تطوير شعور الموظف بكفاءته الذاتية في العمل، والايان بأهمية عمله والمهام المنوطة به، وأن الدور الذي يقوم به ذو معنى، بالإضافة إلى الشعور بامتلاكه القدرة على التأثير في محيط عمله الذي يتيح له حرية التصرف والاستقلالية بشكل واسع.

أبعاد التمكين النفسي

طورت Spreitzer (1995) نموذجًا مكونًا من أربع أبعاد للتمكين، يركز على تجربة الأفراد لكي تكون تدخلات التمكين الإداري فاعلة، وذلك استنادًا إلى تفسير Thomas و Velthouse (1990) المعروف للتمكين (Kraimer et al., 1999). بحيث يقدم كل بُعد بعض الأوصاف للحالة النفسية التي يتم فيها تمكين الأفراد (Hamid et al., 2013). وأضافت Spreitzer (1995) بأن هذه الأبعاد/المكونات هي: (1) **المعنى Meaning**، والذي يتضمن التوافق بين متطلبات دور العمل، والمعتقدات، والقيم، وسلوكيات الأفراد. ويتعلق هذا البعد بقيمة الهدف أو الغرض من المهمة، والذي يتم الحكم عليه فيما يتعلق بالمثل أو المعايير الخاصة بالفرد، بعبارة أخرى، إنه ينطوي على اهتمام الفرد الجوهرية بمهمة معينة (Thomas & Velthouse, 1900)، أي الدرجة التي يرى فيها الأفراد أن عملهم أو المهام المحددة لهم مهمة أو مفيدة بناءً على معاييرهم وقيمهم الشخصية (Amor et al., 2021; Safari et al., 2010)، كما يشير المعنى إلى مغزى الفرد من إكمال هدف المهمة أو الغرض منها، فهو الارتباط بين أهداف العمل ومعتقدات الفرد وقيمته وسلوكياته (Hamid et al., 2013; Hampton & Rayens, 2019). باختصار، فالمعنى يشير إلى الشعور بأن العمل الذي يقوم به الفرد ودوره مهم وذو معنى للفرد أو للمنظمة أو حتى للمجتمع، بتوافق تام ما بين قيم الفرد وسلوكياته وأهداف العمل. و(2) **الجدارة/الكفاءة Competence**، أي الكفاءة الذاتية أو الإتيان (مستوى الثقة حول قدرات الفرد أو مهاراته) الذي يمكّن الفرد من إنجاز مهمة ما بنجاح (Amor et al., 2021; Hamid et al., 2010; Safari et al., 2010)، وتتعلق بمدى فاعلية اعتقاد الأفراد بأنهم قادرون على القيام بعملهم بناءً على مهاراتهم المكتسبة (Hampton & Rayens, 2019). أي مدى شعور الفرد بكفاءته لإنجاز الأعمال والمهام الموكلة إليه بنجاح. و(3) **حرية التصرف/الاستقلالية Self-Determination**، ويعكس هذا البعد الاستقلالية في القدرة على البدء واستمرار سلوكيات وعمليات العمل؛ ومن الأمثلة هي اتخاذ قرارات حول أساليب العمل، والسرعة. بشكل يعكس الحرية والمساءلة عن أفعال الفرد للقيام بعمله الخاص (Hamid et al., 2013). فهو إدراك الموظف لمقدار السيطرة والتحكم، وأن لديه حرية الاختيار في إنجاز العمل وكيفية القيام به (Amor et al., 2021; Hampton & Rayens, 2019). ويشير هذا البعد إلى شعور الفرد بقدرته على اتخاذ القرارات والتصرف بحرية في عمله. وأخيرًا (4) **التأثير Impact**، ويشير إلى الدرجة التي يُنظر فيها إلى السلوك على أنه "يحدث فرقًا" من حيث إنجاز الغرض من المهام، أي إنتاج التأثيرات المقصودة في بيئة مهمة الفرد (Thomas & Velthouse, 1900). ويشير التأثير إلى المدى الذي يشعر فيه الفرد بالفاعلية في تحقيق هدف ما، أو اعتقاده بمدى فاعليته في النتائج التنظيمية، ومواقف أو قرارات العمل المختلفة (Hamid et al., 2013; Hampton & Rayens, 2019; Safari et al., 2010). كما يتعلق هذا البعد

بالتأثير الملحوظ لعمل الفرد على المنظمة أو القسم الذي ينتمي له (Amor et al., 2021). بمعنى شعور الفرد بقدرته على إحداث التأثير في نتائج ومخرجات القسم أو الدائرة أو المنظمة التي يعمل بها.

في الواقع، لهذه الأبعاد الأربعة تأثير قوي على شعور الموظف بالتمكين، فلبي يشعر الموظفون بالتمكين، يجب أن ينظروا إلى عملهم على أنه ذو مغزى، وأنهم يمتلكون الكفاءات اللازمة لأداء أنشطة عملهم، والاستقلالية والسيطرة والتحكم في هذه الأنشطة، والتأثير على النتائج الاستراتيجية والتشغيلية في العمل (Suifan et al., 2020). عليه، تحتاج المنظمات التي ترغب في الاستفادة من فوائد التمكين إلى تلبية الاحتياجات النفسية للموظفين المتمكنين، على وجه الخصوص، يجب على المنظمة إدراك الحاجة إلى مراعاة مشاعر الموظف، حيث يمكن أن تساعد المنظمة في تطوير احتياجات موظفيها للشعور بالكفاءة وممارسة الاختيار عند القيام بالمهام التي يشعرون أنها ذات مغزى وإحداث تأثير، مع التدريب المناسب والتواصل وردود الفعل على الأداء في ثقافة الثقة التي تحتفل بالنمو والتنمية، والأهم من ذلك، أن إجراءات الإدارة هي التي تحدد كيفية عمل المبادرة عملياً (Lashley, 2001, p. 39).

ويبقى التمكين النفسي مجالاً واسعاً للاهتمام والتوظيف في السياق التنظيمي، بما يتضمن من مكونات تؤثر على حالة الأفراد النفسية وتعكس التجربة الإيجابية لهم في مكان العمل. حتى في مؤسسات القطاع العام، التي باتت في أمس الحاجة إلى معرفة الظروف النفسية المرتبطة بالموظفين لتعزيز مستوى استعدادهم للمشاركة في الإجراءات التي تؤثر بشكل إيجابي على المنظمات والآخرين، إذ أن الأشخاص المرتبطين بمؤسساتهم بدرجة عالية، ويتمتعون بصحة نفسية، سيكون لديهم مستوى دافعية عالٍ نحو الخدمة العامة، ومن جهة أخرى، يستمر الاهتمام العلمي بالظروف النفسية العاطفية المرتبطة بنتائج الموظفين الإيجابية عبر العديد من التخصصات، بما في ذلك الإدارة العامة (Boyd & Nowell, 2020).

التماثل التنظيمي Organizational Identification

يعتبر التماثل التنظيمي ذو أهمية خاصة بالنسبة للمنظمات المعاصرة، بما فيها منظمات القطاع العام، والذي من خلاله يمكن تحقيق العديد من النتائج المرغوبة على مختلف المستويات. واعتبرت أدبيات الإدارة العامة مؤخرًا التماثل التنظيمي كقاعدة تحفيزية للموظفين العموميين، ومع ذلك، لم يتم إيلاء الاهتمام للتماثل التنظيمي للموظفين العموميين ورفاههم النفسي (Hameed et al., 2022). فالتماثل التنظيمي هو مفهوم يساعد في فهم وشرح والتنبؤ بالمواقف والسلوكيات المتعلقة بعمل الموظفين في المنظمات، وهو بناء نفسي يربط الموظفين بالمنظمة التي يعملون بها (Vijayakumar & Padma, 2014). ويمكن فهم التماثل التنظيمي من خلال مفهوم النظرية الاجتماعية. والتي تشير الأخيرة إلى استخدام الأطر النظرية لشرح وتفسير الظواهر الاجتماعية للمنظمة (Zahari et al., 2022). بما فيها سلوك المجموعات الاجتماعية داخل التنظيم وطرق تشكيلها. فيما تُعتبر المجموعة الاجتماعية بمثابة سمة أساسية وعالمية للحياة الاجتماعية للإنسان، ومسألة توضح الكيفية التي من خلالها سيصبح الأفراد ومن الناحية النفسية أعضاء في مجموعات اجتماعية (Hogg & Turner, 1985).

يحدث التماثل عندما يدرك الأفراد أن هويتهم تتداخل مع هوية مؤسساتهم، مما يؤدي بهم إلى تعريف أنفسهم من حيث المنظمة، وإعطاء قيمة عالية لعضويتهم فيها (Besharov, 2014). ويمكن تصنيف التماثل التنظيمي إلى

ثلاث مستويات؛ وهي التماثل الذاتي، وتماثل المجموعة، والتماثل التنظيمي (Wang et al., 2011). وتعد أبعاد الولاء والانتماء والعضوية والالتزام والثقافة التنظيمية والخصائص الجماعية والمشاركة بين المجموعة، والارتباط الدائم والمستقر تقريبًا بالمنظمة، من أساسيات التماثل التنظيمي (Dinc et al., 2022). أما Fuchs (2012, p. 50) فأوضح أن أبعاد التماثل التنظيمي هي: التعريف والتصنيف الذاتي Self-categorization and labeling، والقيمة ومشاركة الهدف Value and goal-sharing، وأخيرا الانتماء والعضوية Belonging and membership.

يشير التماثل التنظيمي إلى عملية تكوين الهوية من خلال الانسجام مع الآخرين، حيث تحاول نظرية التماثل التنظيمي تطبيق هذا المفهوم على المنظمات، مقترحة أن التماثل التنظيمي هو العملية التي يشعر بها الموظف بالتوحد مع المنظمة (Tsukamoto et al., 2019). ولطالما تم الاعتراف بالهوية التنظيمية على أنها بناء حاسم للسلوك التنظيمي، مما يؤثر على رضا الفرد وفاعلية المنظمة (Li & Zhang, 2020a). كما أوضح Lee (1971) بأن التماثل التنظيمي هو عبارته عن درجة التطابق الشخصي الواسع للفرد مع المنظمة. ويعرف على أنه إدراك الموظف لتوحده Oneness وتوافقه التام مع المنظمة التي يعمل بها، ويمتد ذلك إلى اعتبار الموظف لإخفاقات المنظمة أو نجاحاتها بأنها تعنيه وتخصه شخصيا (Mael & Ashforth, 1992). بحيث يشير مفهوم التماثل التنظيمي إلى الدرجة التي يشعر بها الموظفون بالاتفاق النفسي والوحدانية/التطابق مع المنظمة (Fuchs & Edwards, 2012)، أو إلى درجة وطبيعة الترابط العاطفي والمعرفي ما بين الموظف والمنظمة، فالترابط العاطفي يُشعر الموظف بالفخر كونه جزء أصيل من المنظمة، فيما يؤدي الترابط المعرفي إلى أن تكون قيم المنظمة جزءا من طبيعة ذلك الموظف، ومن جهة أخرى، فالتماثل التنظيمي يؤثر أو يقود الموظفين إلى تبنيهم لأهداف ومصالح المنظمة على أنها أهدافهم ومصالحهم الذاتية (Moriano et al., 2014)، فهو باختصار وسيلة لشرح أو وصف لعلاقة الارتباط العميق بين الأفراد والمنظمات التي يعملون فيها (Atouba, Carlson, & Lammers, 2016)، وبالتالي، ينشئ الموظفون رابطة إيجابية مع المنظمة (Kazmi & Javaid, 2022). ويقترح Edwards (2009)، بأنه وعند تزويد المنظمة لموظفيها بالدعم الاجتماعي والعاطفي، فإن الموظف يرد بالمثل من خلال تكوين رابطة مع المنظمة. ويمتد ذلك إلى إدراك الانتماء إلى منظمة ما (Kim et al., 2010). وهو كذلك مفهوم شامل يعني الاتساق ما بين سلوكيات أو أفكار الفرد مع المنظمة التي ينتمي إليها (Li et al., 2021). ويمكن تعريف التماثل التنظيمي على أنه حالة نفسية لدى الفرد، تعزز شعوره بالانتماء وتوافقه التام (توحده) مع المؤسسة التي يعمل بها، وانه جزء أصيل منها، مع الايمان العميق بمعتقداتها وقيمها والدفاع عنها بعد تبنيها.

وأوضحا Shin و Gaan (2022) بأنه يمكن للموظف إحداث التماثل مع المنظمة من خلال (1) التماثل الاجتماعي Social Identification، حيث يربط الموظفون أنفسهم بعضويتهم التنظيمية بناءً على الهوية المميزة المدركة للمنظمة الناتجة عن بيئة العمل وقيم القائد. وهي أوصاف ذاتية تستند إلى التداخل الملحوظ بين الهويات الفردية والجماعية (Kreiner & Ashforth, 2004). فالتماثل الاجتماعي، هو إدراك الانتماء إلى تصنيف جماعي، حيث يعتبر الفرد نفسه عضواً فعلياً أو رمزياً في المجموعة، فيما يعتبر التماثل التنظيمي شكل خاص من أشكال التماثل الاجتماعي (Mael & Ashforth, 1992). و(2) العوامل النفسية Psychological Factors، مثل الثقة والعلاقات الشخصية داخل المنظمة، والتي قد تعالج احتياجات الانتماء (Gaan and Shin, 2022).

وتبرز أهمية التماثل التنظيمي في العديد من الصور والمجالات، إذ يعتبر التماثل التنظيمي المرتفع مفيداً للفرد وكذلك المنظمة على حد سواء، وفيما يتعلق بالفرد، فإنه سيُظهر أداء عمل مُحسَّن، وتحفيزاً عالياً، ورفاهية مُحسَّنة (Kazmi & Javaid, 2022). كما ويساهم التماثل التنظيمي في تحفيز الموظفين لبذل مزيداً من الجهود في العمل، بل وانخفاض معدل تغيبهم أو تركهم للمنظمة (Valle, Andrews, & Kacmar, 2020; Atouba, Carlson, & Lammer, 2016)، والتزامهم بالتغيير الذي تقره المنظمة، بل ودعمه (Neill, Men, & Yue, 2020). فالإحساس بالتماثل التنظيمي يمنع الموظفين من شعورهم بالانفصال عن المنظمة التي يعملون بداخلها، وقد يكون شرطاً مسبقاً ومهماً لشعورهم العام بالرضا الوظيفي (Knippenberg & van Schie, 2000)، حيث ستستفيد المنظمة التي تتبنى مستويات عالية من التماثل من وجود قوة عاملة تشاركها أهدافها وقيمها الرئيسية، ومن وجود موظفين يظهرن مشاعر متزايدة من العضوية والانتماء (Edwards, 2009). بالإضافة إلى ذلك، ومن خلال التماثل الشخصي والاجتماعي للموظفين، سيعزز شعورهم بالمواطنة التنظيمية، مما سيعزز من حالة الالتزام متعدد الأوجه، بل وسيرفعون من مستوى أدائهم للوصول إلى أهداف المنظمة (Suraporn & Chalernporn, 2021).

بناء على ما سبق، فشعور الفرد العامل بأن المنظمة التي يعمل بها هي بمثابة الوطن له، يمثل هدفاً لإدارة المنظمة، لما سيتبع ذلك الشعور من تعزيز الانتماء والولاء وكذلك الرضا والسلوك المعزز للأداء. ومن هنا تتوضح أهمية التماثل التنظيمي على المستويين الفردي والتنظيمي، فعلى مستوى الفرد، سيحقق الفرد المتوحد مع منظمته أداء أعلى من خلال جهوده المختلفة التي سيبدلها في أثناء عمله، ويعني ذلك مزيداً من المكافأة والنتائج. الأمر الذي سينعكس إيجاباً على أداء المنظمة ونتائجها لاحقاً، وباختصار المساهمة في تحقيق أهدافها.

قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني

يأخذ قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني النموذج الشمولي في العمل ويعد قطاعاً حيويًا، لذا ركزت معظم الحكومات على تطوير هذا القطاع وتعزيز كفاءته وفاعليته، حيث بدأ هذا القطاع بالعمل بما يتضمن من مؤسسات ودوائر مع نشأة السلطة الوطنية الفلسطينية في العام (1994). وهو ذو جاذبية خاصة للباحثين عن عمل، إذ بلغ عدد طلبات التوظيف في العام (2021) (152765) ل (69881) متقدم كما ورد في الإحصاءات الرسمية لديوان الموظفين العام الفلسطيني، ويعود ذلك إلى أن العمل في مؤسسات القطاع الحكومي تمثل استقراراً وأماناً وظيفياً مقارنة بالقطاع الخاص. وبشكل عام تعتبر طبيعة القطاع العام معقدة، في حين تحد التحديات المتعددة التي يعاني منها هذا القطاع من نجاحه (Com et al., 2019)، خاصة ضمن مناطق الصراع منخفضة الموارد، مثل الأراضي الفلسطينية المحتلة (Easton et al., 2022)، التي تعاني من وضع مالي صعب، بالإضافة إلى التوترات السياسية والأمنية والاجتماعية المرتفعة، والتضخم المتزايد، والقيود المفروضة على الحركة والوصول، والأجندة الهيكلية غير المكتملة (IMF, 2022).

بناء على ما سبق، يعد القطاع العام الفلسطيني قطاعاً مهماً وواعدة على الرغم من جملة التحديات التي تواجهه، والمعوقات التي تحد من إنتاجيته، فهو ما زال يحتاج إلى مزيد من الجهود لتطويره، وتحسين جودة خدماته من خلال تطوير إمكانياته وموارده وخاصة البشرية منها.

الإطار التطبيقي للدراسة

منهجية الدراسة

استنادا الى طبيعة الدراسة الحالية وغرضها وأهدافها التي تسعى الى تحقيقها، فقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive and Analytical Method) في اجراء هذه الدراسة، فمن خلال هذا المنهج؛ يمكن للباحث وصف الظواهر قيد الدراسة كما هي وقت اجرائها، ليتبع ذلك القيام بعملية تحليل البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة المستهدف، بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها للوصول الى نتائجها.

مجتمع الدراسة وعينتها

تمثل مجتمع الدراسة الحالية في العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وعددها (5)، هي (العمل، التربية والتعليم، شؤون المرأة، التعليم العالي، والاقتصاد) في مقراتها في المحافظات الشمالية فقط (الضفة الغربية). وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة الحالية (1504) موظفة وموظفا من مختلف المسميات والمستويات الادارية. فيما تم تحديد الحد الأدنى لحجم العينة الملائم باستخدام معادلة Morgan و Krejcie (1970, p. 608)، وعند مستوى ثقة (95%)، ب (306) مفردة. حيث تم اختيار عينة أكبر حجمها بلغت (349) تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية المتاحة وزعت عليها أداة الدراسة، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (346) استبانة، استبعدت منها (9) كقيم شاذة.

مقاييس الدراسة وأداتها

بعد اطلاع الباحث على الدراسات السابقة والأدب ذات العلاقة بمواضيع الدراسة الحالية، تم تصميم الأداة الرئيسية للدراسة الحالية (الاستبانة) مكونة من جزئين: حيث تضمن الجزء الاول المعلومات الشخصية لعينة الدراسة وتشمل: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وأخيرا المسمى الوظيفي. فيما تضمن الجزء الثاني قسمين، حيث مثل القسم الأول متغير الدراسة المستقل (التمكين النفسي)، وقد تم الاستناد على مقياس Spreitzer (1995) في قياس هذا المتغير وأبعاده، وضم أربع أبعاد هي الشعور بمعنى العمل وحمل الأرقام من (1-3)، وُبعد الشعور بالجدارة وحمل الأرقام من (4-6)، وُبعد الشعور بالاستقلالية وحمل الأرقام من (7-9)، وأخيرا بُعد الشعور بالتأثير الذي حمل الأرقام من (10-12). أما القسم الثاني فقد مثل المتغير التابع (التماثل التنظيمي) الذي تم قياسه من خلال (7) فقرات، حيث تم استخدام مقياس (Mael & Ashforth, 1992) والذي تضمن (6) فقرات حملت الأرقام من (13-18)، حيث يعتبر هذا المقياس بمثابة المقياس الرئيس لقياس التماثل التنظيمي، وصمم لقياس درجة شعور الأفراد بأنهم يشاركون خبراتهم مع مجموعتهم النفسية، أي تقييم درجة استعداد الافراد لتماثل واطهار أنفسهم كأعضاء في المنظمة (Edward, 2006; Karanika-Murray et al., 2015)، حيث تم إضافة فقرة اضافية الى المقياس استنادا الى دراسة (Boivie et al., 2011)، وحملت الرقم (19). وهناك العديد من الدراسات التي استخدمت هذا المقياس مثل (Hayashi, 2013; Karanika- Boyd & Nowell, 2020; De Roeck & Farooq, 2018).

Murray et al., 2015; Li & Zhang, 2020b; Liu et al., 2021; Suifan et al., 2020; Van Knippenberg & Sleebos, 2006)

وقد صيغت كافة فقرات المقياس صياغة ايجابية، فيما تم اعتماد سلم (ليكرت) الخماسي للإجابة عن الفقرات كالآتي: موافق بدرجة كبيرة جداً (5)، وموافق بدرجة كبيرة (4)، وموافق بدرجة متوسطة (3)، وموافق بدرجة قليلة (2)، وموافق بدرجة قليلة جداً (1)، كما هو مبين في الجدول رقم (1).

جدول (1): درجات الإجابة على فقرات أداة الدراسة

موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
5	4	3	2	1

المعالجات الإحصائية لبيانات الدراسة

للتأكد من مدى ملائمة البيانات لاختبار فرضيات الدراسة، اعتمد الباحث على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم التأكد من ثبات أداة الدراسة، كما تم فحص افتراضات نموذج الانحدار (الخطية والتعددية الخطية والاعتدالية وعدم وجود قيم متطرفة والتجانس واستقلالية البواقي)، وسيتم عرضها كما يلي:

ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات بطريقة كرونباخ الفا لكل متغير، ولكل بُعد من ابعاد أداة الدراسة ككل، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (2): معاملات الثبات كرونباخ الفا للمقاييس وابعادها

المقياس	عدد الفقرات	معامل الثبات
الشعور بمعنى العمل	3	0.816
الشعور بالجدارة	3	0.721
الشعور بالاستقلالية	3	0.705
الشعور بالتأثير	3	0.865
التمكين النفسي	12	0.844
التماثل التنظيمي	7	0.868

يتضح من نتائج الجدول (2) أعلاه، أن معاملات الثبات جميعها قد تجاوزت نقطة القطع (0.70) مما يعني تمتع الأداة بثبات جيد، مما يشير إلى صلاحية الأداة لمثل هذه الدراسة.

الإجابة على سؤالي الدراسة الأول والثاني

للإجابة على سؤالي الدراسة الأول والثاني، والمتعلقين بتصورات عينة الدراسة الحالية حول مستوى توافر كلا التمكين النفسي بأبعاده وكذلك التماثل التنظيمي، فقد قام الباحث باستخدام الإحصاءات الوصفية لاستجابات أفراد عينة الدراسة الحالية على متغيراتها وأبعادها، من خلال احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف تقدير استجابات مفردات الدراسة حول مستوى توافر متغيراتها المتمثلة بأبعاد التمكين النفسي كمتغيرات مستقلة، ومتغير التماثل التنظيمي كمتغير تابع. حيث تم تحديد طول كل فئة في مقياس ليكرت الخماسي عن طريق حساب المدى بين أكبر وأصغر قيم المقياس، ثم تقسيم الناتج على عدد درجات المقياس كما يظهر في الجدول رقم (3) أدناه:

- طول الفئة = (أعلى قيمة للمقياس - أقل قيمة للمقياس) ÷ عدد درجات المقياس

- طول الفئة = $0.8 = 5 \div (1-5)$

جدول (3): مستويات مقياس ليكرت

الدرجة	الفترة
منخفض جداً	1.8 – 1
منخفض	2.60 – 1.81
متوسط	3.40 – 2.61
مرتفع	4.20 – 3.41
مرتفع جداً	5 – 4.21

وفيما يلي التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد التمكين النفسي (الشعور بمعنى العمل، الشعور بالجدارة، الشعور بالاستقلالية، والشعور بالتأثير) المحددة بالدراسة الحالية، بالإضافة إلى التماثل التنظيمي، وذلك بهدف التعرف على مستوى توافرها في الوزارات محل الدراسة الحالية ومن وجهة نظر عينتها، كما يظهر في الجدول رقم (4) أدناه:

جدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التوافر لمتغيرات الدراسة وأبعادها

الترتيب	مستوى التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات وأبعاد الدراسة
1	مرتفع جداً	0.48	4.24	الشعور بمعنى العمل
2	مرتفع جداً	0.36	4.21	الشعور بالجدارة
4	متوسط	0.31	3.36	الشعور بالاستقلالية
3	مرتفع	0.52	3.61	الشعور بالتأثير

التمكين النفسي (المتغير المستقل)	3.85	0.28	مرتفع
التماثل التنظيمي (المتغير التابع)	4.01	0.39	مرتفع

يتضح من نتائج الجدول رقم (4) أعلاه، ان المتغير التابع (التمكين النفسي) جاء بمستوى توافر مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وانحراف معياري (0.28)، فيما جاءت أبعاده على التوالي: الشعور بمعنى العمل بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.48)، والشعور بالجدارة بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.36) بمستوى توافر مرتفع جدا، فيما جاء بالمرتبة الثالثة بُعد الشعور بالتأثير بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.52) بمستوى توافر مرتفع، وحل أخيرا بُعد الشعور بالاستقلالية بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.31) بمستوى توافر متوسط. أما بالنسبة للمتغير المستقل التماثل التنظيمي، فقد جاء مستوى توافره ومن وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعا بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.39). ويعزى ذلك الى ايمان المسؤولين في الوزارات محل الدراسة، بأهمية كل من التمكين النفسي والتماثل التنظيمي، وتدل درجة الموافقة المرتفعة من قبل عينة الدراسة على ذلك. وقد يعزى ذلك الى ان المسؤولين في الوزارات يعملون على تعزيز تجربة الموظفين النفسية لديها، مما يعزز شعورهم بالتمكين النفسي، الأمر الذي أدى بدوره الى تعزيز شعورهم بالتماثل التنظيمي مع وزاراتهم.

التأكد من صحة افتراضات الانحدار الخطي

من أجل استكشاف العلاقة بين متغير تابع اعتدالي متصل (التماثل التنظيمي) ومجموعة من المتغيرات المستقلة (المتنبئات) التي تتمثل بأبعاد التمكين النفسي (الشعور بمعنى العمل، الشعور بالجدارة، الشعور بالاستقلالية، والشعور بالتأثير) للتنبؤ بالمتغير التابع وتفسيره من خلال التباين في المتغير التابع المفسر بواسطة مجموعة المتغيرات المستقلة (القدرة التنبؤية للنموذج)، والكشف عن المساهمة النسبية لكل متغير مستقل في القدرة التنبؤية من خلال التباين المفسر في المتغير التابع الذي يتفرد به كل متغير مستقل، وبالتالي معرفة أفضل المتنبئات بالمتغير التابع، يتم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple linear regression)، ويتطلب هذا النوع من التحليل التحقق من مدى مطابقة بيانات الدراسة لافتراضات نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التي تتمثل بالخطية والتعددية الخطية والاعتدالية، وعدم وجود قيم متطرفة والتجانس واستقلالية البواقي، وقد تبين بعد فحص بيانات الدراسة عدم انتهاك أي من هذه الافتراضات، حيث بلغت قيم معامل تضخم التباين (VIF) للمتغيرات المستقلة (الشعور بمعنى العمل، الشعور بالجدارة، الشعور بالاستقلالية، والشعور بالتأثير) (1.250، 1.140، 1.027، 1.153) على التوالي، وجميعها أقل من نقطة القطع (5)، مما يعني عدم انتهاك افتراض التعددية الخطية. أما بخصوص افتراضات الخطية والتجانس والاعتدالية واستقلالية البواقي، فقد تبين من خلال لوحة انتشار البواقي المعيارية (Normal P-P Plot) أن معظم النقاط تقع على خط مستقيم متزايد مما يعني عدم انتهاك هذه الافتراضات، وبخصوص افتراض القيم المتطرفة فقد تبين من خلال Mahalanobis distances أن القيمة العظمى ل Mahalanobis قد بلغت (20.203) وهي أكبر من القيمة الحرجة (18.47)، مما يشير إلى وجود قيم متطرفة في البيانات، ومن خلال الرجوع إلى البيانات تبين أن هناك ثلاثة قيم متطرفة تم حذفها من البيانات، وبالتالي أصبح حجم العينة بعد حذف القيم المتطرفة (346)، مما يعني إمكانية استخدام تحليل الانحدار الخطي

المتعدد على بيانات الدراسة الحالية بعد حذف القيم المتطرفة، وبالتالي يمكن اختبار الفرضيات الإحصائية الرئيسية الأولى والثانية والفرضيات المتفرعة عنها.

اختبار فرضيات الدراسة

1. اختبار الفرضية الصفريّة الرئيسيّة الأولى H01: ومفادها "لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) بين التمكين النفسي بدلالة أبعاده (الشعور بمعنى العمل، الشعور بالجدارة، الشعور بالاستقلالية، والشعور بالتأثير) والتماثل التنظيمي في الوزارات محل الدراسة".

من أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد على بيانات الدراسة الحالية، وذلك للكشف عن وجود علاقة خطية بين التمكين النفسي بدلالة أبعاده (الشعور بمعنى العمل، الشعور بالجدارة، الشعور بالاستقلالية، والشعور بالتأثير) والتماثل التنظيمي في الوزارات محل الدراسة، والتعرف إلى اتجاهها وقوتها، وقد تبين أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بين التمكين النفسي بدلالة أبعاده (الشعور بمعنى العمل، الشعور بالجدارة، الشعور بالاستقلالية، والشعور بالتأثير) والتماثل التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية قد بلغت (0.677) بمستوى دلالة (sig<0.001)، مما يعني وجود علاقة إيجابية قوية دالة إحصائياً بين التمكين النفسي بدلالة أبعاده والتماثل التنظيمي، وقد بلغ معامل التحديد (45.8%) مما يعني أن (45.8%) من التباين في التماثل التنظيمي يمكن تفسيره بمعلومية أبعاد التمكين النفسي لدى الموظفين. وهذا يعني إمكانية التنبؤ بمتغير التماثل التنظيمي بمعلومية أبعاد متغير التمكين النفسي. إذ لا يختلف التفسير هنا عما سبق حول مستوى التوافر، فتعزيز تجربة وحالة الموظفين النفسية سيعزز من شعورهم بالتمكين النفسي، الأمر الذي يقود إلى تعزيز شعورهم بالتماثل التنظيمي مع وزاراتهم، في علاقة واضحة وقوية. فالموظف في القطاع العام الفلسطيني، والتي تعمل الوزارة على تعزيز امكانياته وقدراته من خلال العديد من البرامج التدريبية والتطويرية، جنباً إلى جنب مع بيان أهمية الدور والعمل في مؤسسة حكومية تعتبر ذات طابع خاص في فلسطين، فهي هدف الآلاف من الباحثين عن عمل، لما توفر من ضمان وأمان وظيفي، وتعطي الملتحق فيها مكانة مجتمعية، سيعزز كل ذلك من شعوره بالتمكين النفسي، وبالتالي تعزيز تماثلهم التنظيمي مع الوزارة.

2. اختبار الفرضية الصفريّة الرئيسيّة الثانية H02: ومفادها "لا يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) للتمكين النفسي بدلالة أبعاده (الشعور بمعنى العمل، الشعور بالجدارة، الشعور بالاستقلالية، والشعور بالتأثير) في التماثل التنظيمي في الوزارات محل الدراسة".

لاختبار فيما إذا كان هناك تأثير للتمكين النفسي بدلالة أبعاده (الشعور بمعنى العمل، الشعور بالجدارة، الشعور بالاستقلالية، والشعور بالتأثير) في التماثل التنظيمي في الوزارات محل الدراسة، فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وكانت النتائج كما هي في جدول (5) التالي:

جدول (5): معاملات انحدار التماثل التنظيمي على متغير التمكين النفسي بدلالة أبعاده (الشعور بمعنى العمل، الشعور بالجدارة، الشعور بالاستقلالية، والشعور بالتأثير)

المتغير المستقل	معاملات الانحدار اللامعيارية	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية Beta	احصاء الاختبار t	مستوى الدلالة Sig
ثابت الانحدار	0.580	0.259		2.238	0.026
الشعور بمعنى العمل	0.124	0.036	0.154	3.430	<0.001
الشعور بالجدارة	0.363	0.047	0.332	7.702	<0.001
الشعور بالاستقلالية	0.060	0.052	0.048	1.172	0.242
الشعور بالتأثير	0.324	0.032	0.435	10.091	<0.001

يتضح من نتائج الجدول رقم (4) أعلاه، بأن جميع أبعاد التمكين النفسي لها تأثير دال احصائياً على التماثل التنظيمي باستثناء بُعد الشعور بالاستقلالية، حيث بلغت قيم معاملات انحدار التماثل التنظيمي على التمكين النفسي بدلالة أبعاده (الشعور بمعنى العمل، الشعور بالجدارة، الشعور بالاستقلالية، والشعور بالتأثير) على التوالي (0.124، 0.363، 0.060، 0.324) بمستوى دلالة (<0.001 ، <0.001 ، <0.001 ، <0.001)، فيما كانت جميع قيم مستويات الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) باستثناء بُعد الشعور بالاستقلالية.

وبالنظر إلى معاملات الانحدار المعيارية يتضح أن بُعد الشعور بالتأثير كان له التأثير الأكبر على التماثل التنظيمي حيث بلغت قيمة Beta (0.435) يليه بُعد الشعور بالجدارة حيث بلغت قيمة Beta (0.332) ثم بُعد الشعور بمعنى العمل حيث بلغت قيمة Beta (0.154). وقد يعزى ذلك إلى ان شعور الموظفين بقدرتهم على التأثير ضمن محيط عملهم، وأن عملهم مفيد ومؤثر، سيؤدي إلى تقوية ارتباطهم مع الوزارة وأهدافها، فهذا الإحساس بالتأثير يخلق تجربة عمل إيجابية، بل والتزاماً، ويعزز التماثل التنظيمي. فيما يقود شعور الموظفين بكفاءتهم المهنية، وفي أدوارهم ومهاراتهم، إلى التأثير الإيجابي على مستوى ادراكهم للوزارة ودورهم فيها، وهذا بدوره، يؤدي إلى إحساس أقوى بالتماثل التنظيمي، والتزام بنجاح الوزارة. وأخيراً، يؤدي شعور الموظفون بأن عملهم مفيد ومتوافق مع قيمهم إلى تعزيز الارتباط وتماثلهم مع الوزارة، فتوفر المعنى في عملهم يعزز رضاهم الوظيفي والتحفيز والمشاركة والالتزام، وكل ذلك يساهم في تعزيز الشعور بالانتماء والتوافق مع مهمة الوزارة وهدفها. وقد يعزى عدم وجود تأثير لبعد الشعور بالاستقلالية في التماثل التنظيمي، والتي توصلت الدراسة الحالية إلى توفره بدرجة متوسطة في الوزارات محل الدراسة بسبب القيود والأنظمة الحكومية التي تقيد أصلاً حريتهم أو استقلاليتهم في العمل، إلى عدم توفر العوامل المعززة للاستقلالية وحرية العمل المذكورة سابقاً، علاوة على عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة، إذ تحتاج الوزارات إلى تنمية هذه العوامل، وتعديل إجراءات العمل لتعزيز إحساس أعمق بالتماثل التنظيمي للموظفين.

ولمعرفة مقدار الاسهام النسبي الفريد لكل بُعد من أبعاد التمكين النفسي في تفسير التباين في التماثل التنظيمي، فقد تم حساب مربع معامل الارتباط شبه الجزئي بين كل بُعد من أبعاد التمكين النفسي والتماثل التنظيمي، إذ بلغت قيمته بالنسبة لبُعد الشعور بمعنى العمل (2%) تقريباً، أي أن بُعد الشعور بمعنى العمل قد أسهم بشكل فريد في تفسير ما نسبته (2%) من التباين في التماثل التنظيمي. كما تم حساب مربع معامل الارتباط شبه

الجزئي بين بُعد الشعور بالجدارة والتمائل التنظيمي حيث بلغت قيمته (9.7%) تقريبا، أي أن بُعد الشعور بالجدارة قد أسهم بشكل فريد في تفسير ما نسبته (9.7%) من التباين في التماثل التنظيمي. فيما تم حساب مربع معامل الارتباط شبه الجزئي بين بُعد الشعور بالتأثير والتمائل التنظيمي، حيث بلغت قيمته (16.65%)، أي أن بُعد الشعور بالتأثير قد أسهم بشكل فريد في تفسير ما نسبته (16.65%) من التباين في التماثل التنظيمي.

نتائج الدراسة

1. يتوفر التمكين النفسي في الوزارات محل الدراسة بمستوى مرتفع، فيما جاء بعدي (الشعور بمعنى العمل، والشعور بالجدارة) وعلى التوالي بمستوى مرتفع جدا، فيما جاء بالمرتبة الثالثة بُعد الشعور بالتأثير بمستوى نوافر مرتفع، وحل أخيرا بُعد الشعور بالاستقلالية بمستوى نوافر متوسط.
2. جاء مستوى التماثل التنظيمي ومن وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعا.
3. تبين وجود علاقة إيجابية قوية دالة احصائياً بين التمكين النفسي بدلالة أبعاده والتمائل التنظيمي.
4. لجميع أبعاد التمكين النفسي تأثير دال احصائياً على التماثل التنظيمي باستثناء بُعد الشعور بالاستقلالية.
5. يتضح أن بُعد الشعور بالتأثير كان له التأثير الأكبر على التماثل التنظيمي، يليه بُعد الشعور بالجدارة، ثم بُعد الشعور بمعنى العمل.

توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة الحالية، يقترح الباحث ما يلي:

1. ضرورة الإبقاء على مستوى التمكين النفسي الحالي في الوزارات الفلسطينية، بل ومحاولة تطويره من خلال تزويد موظفيها بفرص تنمية مهاراتهم، وإشراكهم في عمليات صنع القرار، والاعتراف بإنجازاتهم، وخلق بيئة عمل داعمة.
2. تعزيز بُعد الشعور بالاستقلالية لدى الموظفين، ويمكن ذلك من خلال التقليل من مستوى الإشراف المباشر داخل الوزارات الفلسطينية ضمن إجراءات عمل واضحة ومضبوطة، ومنحهم المزيد الاستقلالية في أداء عملهم، جنبا الى جنب مع تعزيز عملية التفويض أو لامركزية السلطة والقرار، من خلال تحديد الأهداف بشكل تعاوني، ودعم تطوير ونمو الموظفين خلال تقديم البرامج التدريبية وورش العمل وفرص التعلم، وتقدير جهود الموظفين وإنجازاتهم في صورة جيدة في صورة جيدة وتقدير الذات، بالإضافة الى تعزيز بيئة التواصل المفتوح والشفاف.
3. المحافظة على شعور الموظفين الحالي بالتمائل التنظيمي مع الوزارات التي يعملون بها، بل وتعزيزه من خلال إدراك بأن التماثل التنظيمي هو عملية ديناميكية ومتطورة باستمرار، اذ يجب تقييم استراتيجيات الوزارات وتكييفها باستمرار لتلبية الاحتياجات والتوقعات المتغيرة للموظفين، من خلال إنشاء بيئة عمل تعاونية وداعمة وموجهة نحو الغرض.

الاستنتاج Conclusion

تؤكد الدراسة الحالية على أهمية التمكين النفسي للموظفين في مختلف المستويات الإدارية في مؤسسات القطاع العام، مع ضرورة تعزيز متطلباته وعناصره، من خلال تعزيز شعور الموظف بكفاءته، وإدراكه بأهمية عمله والمهام المنوطة به، وأن الدور الذي يقوم به هو ذو معنى، بالإضافة إلى امتلاكه للقدررة على التأثير في محيط عمله الذي يتيح له حرية التصرف والاستقلالية بشكل واسع، مما سينعكس إيجاباً على تماثلهم التنظيمي، أي تعزيز انتماء الفرد وتوافقه التام مع المؤسسة التي يعمل بها، والايان بمعتقداتها وقيمتها والدفاع عنها بعد تبنيها. ويتماشى ذلك مع ما ورد في الأدب النظري والدراسات السابقة بالخصوص مثل (Avan et al., 2019a, 2019b; Bose et al., 2021; Ertürk,) (2010; Nowak, 2021; Rad et al., 2016; Suifan et al., 2020; Zhu et al., 2012). فالتمكين النفسي يعزز بشكل ايجابي الحالة النفسية للأفراد وتجربتهم في العمل، ويوازن بين قيمهم الشخصية والقيم التنظيمية، مما يؤدي إلى شعور مشترك بالهدف، بشكل عام، يخلق التمكين النفسي قوى بشرية عاملة مرنة ومتفانية ومتماسكة تتماهى بقوة مع المنظمة.

شكر وتقدير

يتقدم الباحث بالشكر إلى جامعة فلسطين التقنية-خضوري لدعمها المالي لإجراء هذا البحث.

المراجع باللغة العربية

القيج، إيهاب سمير، وشلي، عائشة يوسف. (2023). الدور الوسيط للمناخ الإبداعي في العلاقة ما بين الأنماط القيادية (التحويلية والتبادلية) والإبداع الإداري. مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، 7(2)، 42-8.

المراجع باللغة الانجليزية

- Amor, A. M., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Abeal Vázquez, J. P. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*, 39(6), 779–789. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.005>
- Atouba, Y. C., Carlson, E. J., & Lammers, J. C. (2016). Directives and Dialogue: Examining the Relationship Between Participative Organizational Communication Practices and Organizational Identification Among IT Workers. *International Journal of Business Communication*, 56(4), 530-559.
- Avan, A., Baytok, A., & Zorlu, Ö. (2019). The Effect of Servant Leadership on Psychological Empowerment and Organizational Identification. *Journal of Business Research - Turk*, 11(1), 293–309.
- Berg, P. T., & Wilderom, C. P. (2004). Defining, Measuring, and Comparing Organisational Cultures. *Applied Psychology*, 33(4), 570-582.
- Besharov, M.L. (2014). The relational ecology of identification: How organizational identification emerges when individuals hold divergent values. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1485-1512.
- Boivie, S., Lange, D., Mcdonald, M. L., & Westphal, J. D. (2011). Me or We: The effects of CEO organizational identification on agency costs. *Academy of Management Journal*, 54(3), 551–576.
- Bose, S., Patnaik, B., & Mohanty, S. (2021). The Mediating Role of Psychological Empowerment in the Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Identification of Employees. *Journal of Applied Behavioral Science*, 57(4), 490–510.
- Boyd, N. M., & Nowell, B. (2020). Sense of community, sense of community responsibility, organizational commitment and identification, and public service motivation: a

- simultaneous test of affective states on employee well-being and engagement in a public service work context. *Public Management Review*, 22(7), 1024–1050.
- Com, W. A., Elmasry, M. O., & Bakri, N. (2019). Behaviors of Transformational Leadership in Promoting Good Governance at the Palestinian Public Sector. *International Journal of Organizational Leadership*, 8, 1–12.
- De Roeck, K., & Farooq, O. (2018). Corporate Social Responsibility and Ethical Leadership: Investigating Their Interactive Effect on Employees' Socially Responsible Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 923–939.
- Dinc, M. S., Zaim, H., Hassanin, M., & Alzoubi, Y. I. (2022). The effects of transformational leadership on perceived organizational support and organizational identity. *Human Systems Management*, 41(6), 699–716.
- Easton, S. D., Dal Santo, L., Safadi, N. S., & Hokanson, K. (2022). Job stressors and solutions: Perspectives of social workers in the Occupied Palestinian Territories. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 46(2), 130-144.
- Echebiri, C., Amundsen, S., & Engen, M. (2020). Linking structural empowerment to employee-driven innovation: The mediating role of psychological empowerment. *Administrative Sciences*, 10(3).
- Edwards, M. R. (2006). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207–230.
- Edwards, M. R. (2009). HR, perceived organisational support and organisational identification: an analysis after organisational formation. In *Human Resource Management Journal* (Vol. 19, Issue 1).
- Ertürk, A. (2010). Exploring predictors of organizational identification: Moderating role of trust on the associations between empowerment, organizational support, and identification. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(4), 409–441.
- Fuchs, S. (2012). *Understanding Psychological Bonds between Individuals and Organizations*. Palgrave.
- Fuchs, S., & Edwards, M. R. (2012). Predicting pro-change behaviour: The role of perceived organisational justice and organisational identification. *Human Resource Management Journal*, 22(1), 39–59.

- Gaan, N., & Shin, Y. (2022). Generation Z software employees turnover intention. *Current Psychology*.
- Giao, H. N. K., Vuong, B. N., & Tung, D. D. (2020). A model of organizational culture for enhancing organizational commitment in telecom industry: Evidence from Vietnam. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 17, 215–224.
- Hameed, I., Ijaz, M.U., & Sabharwal, M. (2022). The Impact of Human Resources Environment and Organizational Identification on Employees' Psychological Well-Being. *Public Personnel Management*, 51(1), 71-96.
- Hamid, S. F., Nordin, N., Adnan, A. A., & Sirun, N. (2013). A Study on Primary School Teachers' Organizational Commitment and Psychological Empowerment in the District of Klang. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 90, 782–787.
- Hampton, D., & Rayens, M. K. (2019). Impact of psychological empowerment on workplace bullying and intent to leave. *Journal of Nursing Administration*, 49(4), 179–185.
- Hayashi, S. (2013). Organizational Socialization and Collective Self-Esteem as Drivers of Organizational Identification. *International Business Research*, 6(12).
- Hogg, M. A., & Turner, J. C. (1985). Interpersonal attraction, social identification and psychological group formation. *European Journal of Social Psychology*, 15, 985.
- IMF. (2022). *West Bank and Gaza Report to the AD Hoc Liaison*.
- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M., & Griffiths, M. D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 1019–1033.
- Kazmi, S. W., & Javaid, S. T. (2022). Antecedents of organizational identification: implications for employee performance. *RAUSP Management Journal*, 57(2), 111–130.
- Kim, T., Chang, K., & Ko, Y. J. (2010). Determinants of organisational identification and supportive intentions. *Journal of Marketing Management*, 26(5–6), 413–427.
- Knippenberg, D. v., & van Schie, E. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137–147.

- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., & Liden, R. C. (1999). Psychological empowerment as a multidimensional construct: A test of construct validity. *Educational and Psychological Measurement, 59*(1), 127–142.
- Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior, 25*(1), 1–27.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement, 30*(3), 607-610.
- Lashley, C. (2001). *Empowerment HR strategies for service excellence* (1st ed., Vol. 1). Butterworth-Heinemann.
- Li, Y., & Zhang, Y. (2020a). From Motivation to Organizational Identity of Members in Non-profit Organizations: The Role of Collectivism. *Frontiers in Psychology, 11*.
- Li, Y., Liu, Z., Qin, K., Cui, J., Zeng, X., Ji, M., Lan, J., You, X., & Li, Y. (2021). Organizational trust and safety operation behavior in airline pilots: The mediating effects of organizational identification and organizational commitment. *Journal of Air Transport Management, 92*.
- Liu, Y., Chen, L., Zhao, L., & Li, C. (2021). The Interactive Effect of Organizational Identification and Organizational Climate on Employees' Taking Charge Behavior: A Complexity Perspective. *Complexity, 2021*.
- Llorente-Alonso, M., García-Ael, C., & Topa, G. (2023). A meta-analysis of psychological empowerment: Antecedents, organizational outcomes, and moderating variables. *Current Psychology*.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior, 13*, 103-123.
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., & Lévy Mangin, J.-P. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal, 10*(1), 103-119.
- Mousavi, M. S., Ghiasi, M., & Khodayari, M. A. (2017). The Impact of Perceived Organizational Culture and Learning on Organizational Identity in Iran Insurance

- Company. *International Journal of Business and Management Science*, 7(1), 95-105.
- Neill, M. S., Men, L. R., & Yue, C. A. (2020). How communication climate and organizational identification impact change. *Corporate Communications: An International Journal*, 25(2), 281-298.
- Nowak, R. (2021). Structural empowerment and serving culture as determinants of organizational identification and turnover intention. *Management Research Review*, 44(2), 318–340.
- Prati, G., & Zani, B. (2013). The relationship between psychological empowerment and organizational identification. *Journal of Community Psychology*, 41(7), 851–866.
- Rad, A. S., Sabzikaran, E., & Abadi, M. L. J. (2016). A study on the interplay between psychological empowerment, organizational identification, and organization-based self-esteem: A case study of ministry of Education Employees. *Asian Journal of Management Sciences & Education*, 5(2), 36–48.
- Rehman, W. U., Ahmad, M., Allen, M. M. C., Raziq, M. M., & Riaz, A. (2019). High involvement HR systems and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment, and the moderating roles of manager and co-worker support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(4), 525–535.
- Safari, K., Rastegar, A., & Jahromi, R. G. (2010). The relationship between psychological empowerment and entrapreneurship among clerks of Fars Payame Noor University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 5, 798–802.
- Sotirofski, K. (2014). Organizational Culture Impact on Psychological Empowerment of Academic Staff. *European Journal of Sustainable Development*, 3(2), 119-124.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1465-1442.
- Suifan, T. S., Diab, H., Alhyari, S., & Sweis, R. J. (2020). Does ethical leadership reduce turnover intention? The mediating effects of psychological empowerment and organizational identification. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 30(4), 410–428.

- Sun, B., Zhu, F., Lin, S., Sun, J., Wu, Y., & Xiao, W. (2022). How Is Professional Identity Associated with Teacher Career Satisfaction? A Cross-Sectional Design to Test the Multiple Mediating Roles of Psychological Empowerment and Work Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15).
- Suraporn, O., & Chalernporn, S. (2021). The Impact of Green Corporate Identity and Green Personal-Social Identification on Green Business Performance: A Case Study in Thailand. *Journal of Asian Finance*, 8(5), 157–0166.
- Sušanj, Z., Jakopec, A., & Radoš, A. (2019). Interactive effects of multi-foci justice climates on teams' psychological empowerment. *Suvremena Psihologija*, 22(1), 27–37.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.
- Tsukamoto, N., Hirata, A., & Funaki, Y. (2019). Organizational identity and the state of organizational identification in nursing organizations. *Nursing Open*, 6(4), 1571–1579.
- Valle, M., Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2020). Situational antecedents to organizational identification and the role of supervisor support. *Organization Management Journal*, 17(3), 153-166.
- Van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571–584.
- Vijayakumar, V.S.R., & Padma, R.N. (2014). Impact of perceived organizational culture and learning on organizational identification. *International Journal of Commerce and Management*, 24(1), 40-62.
- Wang, H.K., Tseng, J.F., Yen, Y.F., & Huang, I.C. (2011). University staff performance evaluation systems, organizational learning, and organizational identification in Taiwan. *Social Behavior and Personality*, 39(1), 43-54.
- Zahari, A. I., Said, J., & Arshad, R. (2022). Examining the Components of Integrity. *Integrative Psychological and Behavioral Science*, 56(1), 234–265.
- Zhu, W., Sosik, J. J., Riggio, R. E., & Yang, B. (2012). Relationships between Transformational and Active Transactional Leadership and Followers' Organizational Identification:

The Role of Psychological Empowerment. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 13(3).