



The relationship between felt accountability and anxiety in the workplace: The Moderating role of psychological empowerment

Ali Essam Alsaltane^a, Adnan Rheem Noor^b & Ali Abd Al Razaq Alaboody^c

a AL-Muthanna University/ College of Administration and Economics.

b AL-Muthanna University/ College of Administration and Economics.

c AL-Muthanna University/ College of Administration and Economics.

Abstract

The current study aims to test the relationship between felt accountability and anxiety in the workplace through the Moderating role of psychological empowerment. It attempted to provide a theoretical framework for the essential things presented by writers and researchers about the study variables, in addition to an analytical, practical framework for the opinions of (131) Rashid Bank, Diwaniyah branch employees. The researcher adopted the questionnaire as the primary tool to measure the study variables, which consists of three sections. The first section was devoted to measuring felt accountability based on the scale developed by (Hochwarter et al., 2003), and the second section was devoted to measuring psychological empowerment based on the scale developed by (Spreitzer, 1995), while the anxiety was measured according to (McCarthy et al., 2016).

By adopting a set of statistical tools such as the arithmetic mean, standard deviation, multiple analysis of variance (MANOVA), and one-way analysis of variance (ANOVA), the study reached a set of results, the most important of which is (There is a significant correlation between felt accountability and anxiety in the workplace. High levels of felt accountability increase an individual's anxiety in the workplace, and psychological empowerment plays a Moderating role in this relationship.) In light of these results, a number of meaningful conclusions and recommendations were formulated.

Information

Received: 9/10/2024

Revised: 25/10/2024

Accepted: 30/10/2024

Published: 31/12/2024

Keywords:

felt accountability
psychological empowerment
anxiety in the workplace

العلاقة بين المساءلة المدركة والقلق في مكان العمل: الدور التفاعلي للتمكين النفسي

علي عصام لطيف السلطاني^{a*}، عدنان رحيم نور^b و علي عبد الرزاق لفته العبودي^c

a جامعة المثنى/ كلية الادارة والاقتصاد.

b جامعة المثنى/ كلية الادارة والاقتصاد.

c جامعة المثنى/ كلية الادارة والاقتصاد.

الملخص

تهدف الدراسة الحالية الى اختبار العلاقة بين المساءلة المدركة والقلق في مكان العمل من خلال الدور التفاعلي للتمكين النفسي، إذ حاولت تقديم إطار نظري لأهم ما عرضه الكتاب والباحثون حول متغيرات الدراسة، إلى جانب إطار عملي تحليلي لأراء (131) من العاملين في مصرف الرشيد فرع الديوانية. وقد تم التعبير عن المساءلة المدركة بوصفها متغيراً مستقلاً احادي البعد، فيما تم التعبير عن التمكين النفسي بوصفه متغيراً تفاعلياً يضم أربعة أبعاد هي (معنى العمل، المقدر، الاستقلالية، والتأثير)، في حين تم التعبير عن القلق في مكان العمل ببعده متغيراً معتمداً احادي البعد. واعتمد الباحث الاستبانة أداة رئيسة لقياس متغيرات الدراسة والتي تتكون من ثلاثة أقسام. خصص القسم الأول منها لقياس المساءلة المدركة بالاعتماد على المقياس الذي طوره (Hochwarter et al., 2003) وخصص القسم الثاني لقياس التمكين النفسي بالاعتماد على المقياس الذي طوره (Spreitzer, 1995)، في حين اعتمدت الدراسة المقياس الذي طوره (McCarthy et al., 2016) للقلق في مكان العمل. وبعتماد مجموعة من الأدوات الإحصائية كالوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتحليل التباين المتعدد ((MANOVA)) تحليل التباين الأحادي ((ANONA))، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها (وجود علاقة

* Corresponding author: E-mail addresses: dr.ali.essam@mu.edu.iq.

ارتباط معنوية بين المساءلة المدركة والقلق في مكان العمل، فالمستويات العالية من المساءلة المدركة تزيد من قلق الفرد في مكان العمل، والتمكين النفسي يلعب دور تفاعلي في هذه العلاقة، وفي ضوء هذه النتائج صيغت جملة من الاستنتاجات والتوصيات الهادفة.

الكلمات المفتاحية: المساءلة المدركة ، التمكين النفسي، القلق في مكان العمل.

المقدمة:

المحتملة. وتأتي الدراسة الحالية كجزء من تلك المساعي في هذا السياق من خلال تحديد التأثيرات المحتملة للمساءلة المدركة والتمكين النفسي في القلق في مكان العمل من خلال تقديم الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. هل يتباين الافراد العاملين في تجربتهم للقلق في مكان العمل؟
2. هل تساهم المساءلة المدركة في زيادة القلق في مكان العمل؟
3. هل يساهم التمكين النفسي في تقليل اثار المساءلة المدركة في القلق في مكان العمل؟

أهداف الدراسة

تتضمن الدراسة مجموعة الأهداف الجوهرية التي يمكن تلخيصها فيما يأتي :

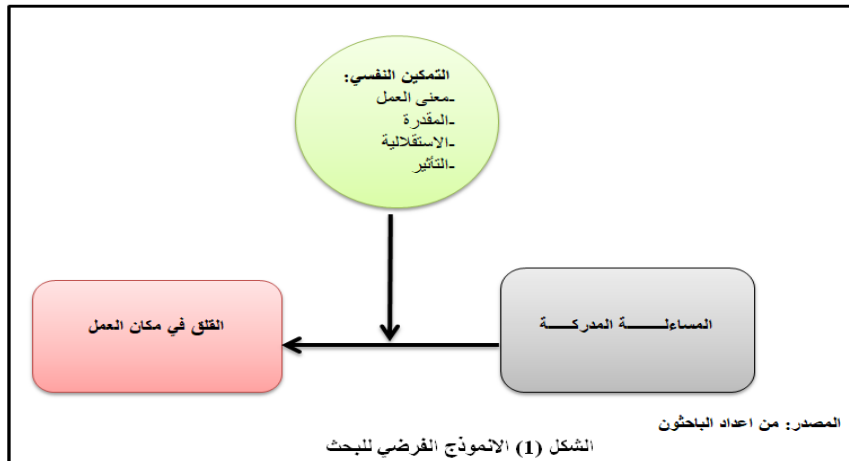
1. تحديد مستوى توفر المساءلة المدركة في المصارف عينة البحث.
2. الكشف عن مستوى التمكين النفسي في المصارف عينة البحث.
3. قياس وتشخيص أثار القلق في مكان العمل في المصارف عينة البحث.
4. اختبار علاقة التأثير المباشر بين المساءلة المدركة والقلق في مكان العمل.
5. اختبار دور التمكين النفسي في التأثير على طبيعة العلاقة بين المساءلة المدركة والقلق في مكان العمل.

أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال السعي لتحديد الاثار السلبية للمساءلة المدركة المتمثلة بالقلق في مكان العمل. وهذا سوف يساهم في إعطاء تصور أوضح عن مستوى المساءلة المدركة في بيئة الأعمال الحالية. كما تساهم هذه الدراسة في رفد المكتبة العربية والمحلية من خلال تناول متغير المساءلة المدركة والقلق في مكان العمل، إذ تعد الدراسة الحالية من أولى الدراسات على المستوى المحلي التي تتناول من الناحية النظرية والتجريبية متغير المساءلة المدركة ومتغير القلق في مكان العمل.

الانموذج الفرضي للدراسة

استناداً الى الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث، صاغ الباحث نموذج فرضي للدراسة، يظهر طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، كما هو موضح بالشكل ادناه:



المصارف الحكومية في محافظة القادسية، وذلك لامكانية الوصول لهذه المصارف وقربها الجغرافي من الباحث، وقد وتم اختيار هذه العينة للبحث لعدة أسباب منها:

❖ قرب مصارف الرشيد عينة البحث من الموقع الجغرافي للباحث، مما يسهل مهمة انجاز الدراسة ، فضلاً عن إبدائهم المساعدة في مجال تزويده بالمعلومات المطلوبة للدراسة.

❖ تتميز ملاكاتها بكونهم الاقدر والاجدر في التعامل مع فقرات الاستبانة وذلك لكونهم على تماس مباشر بالاجهزة الرقابية ومعرفتهم لاليات المساءلة المختلفة ، مما ينعكس على النتائج العملية للدراسة .

❖ تُعد من المجتمعات المتعاونة والمتفهمة لأهمية البحوث والدراسات العلمية التي تسهم في تقدم المجتمع وتنميته

وصف عينة الدراسة

في هذه الفقرة نوضح بشكل تفصيلي وصف عينة الدراسة المستهدفة من ناحية الخصائص الديموغرافية (النوعي الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي وعدد سنوات الخدمة) وكما موضح في الجدول (1)

يلاحظ من الشكل (1) ان متغير المساءلة المدركة هو المتغير المستقل، الذي سيتم قياسه باعتباره متغير احادي البعد، اما القلق في مكان العمل فهو المتغير التابع الذي سيتم قياسه باعتباره متغير احادي البعد ايضاً، اما التمكين النفسي فيمثل المتغير التفاعلي الذي سيتم قياسه من خلال ابعاده الاربعة المتمثلة بـ (معنى العمل، المقدرة، الاستقلالية، التأثير).

فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: تتباين المنظمات عينة البحث في مستويات القلق الذي يجربه الافراد العاملين.

الفرضية الثانية: تؤثر المساءلة المدركة ايجابياً في القلق في مكان العمل .

الفرضية الثالثة: يؤثر التمكين النفسي في طبيعة العلاقة بين المساءلة المدركة والقلق في مكان العمل

عينة الدراسة

تمثلت العينة القصدية للدراسة بالافراد العاملين في مصارف الرشيد والمتمثلة بـ (افراد عاملين، ومدراء شعب، ومعاوني مديري) الذين بلغ عددهم (131) موظف. لقد وقع إختيار الباحث على عينة من

الجدول (1) خصائص عينة الدراسة

المستوى	النسبة بالنسبة لمصرف الرشيد 515		النسبة بالنسبة لمصرف الرشيد 516	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الفئة العمرية				
30-20	10	8%	6	4%
40-31	23	18%	20	15%
50-41	24	18%	14	11%
51 فما فوق	15	11%	19	15%
المجموع	72	55%	59	45%
131				
النوع الاجتماعي				
ذكور	22	17%	33	25%
اناث	41	31%	35	27%
المجموع	63	48%	68	52%
131				
المؤهل العلمي				
دبلوم	17	13%	23	24%
بكالوريوس	44	34%	41	31%
ماجستير	3	2%	2	2%
دكتوراه	0	0%	1	1%
المجموع	64	49%	67	51%
131				
سنوات الخدمة				
اقل من 5	4	3%	5	4%
5 – 10	12	9%	9	7%
11 – 15	20	15%	22	17%
16 – 20	18	14%	16	12%
21 فما فوق	10	8%	15	11%
المجموع	64	49%	67	51%
131				

المنصب الوظيفي				
مدير	10	8%	11	8%
معاون مدير	19	15%	21	16%
مدير شعبة	11	8%	15	11%
موظف	21	16%	23	18%
المجموع	61	47%	70	53%

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على الاستبانة

المتوقع." تؤكد هذه التعريفات على تقييم الإجراءات التي يتخذها الآخرون، والحاجة إلى تبرير السلوكيات اللاحقة أو الدفاع عنها (Frink & Klimoski, 1998). علاوة على ذلك، يُنظر إلى المساءلة على أنها تؤدي إلى ضغوط داخلية للامتثال، أي أن الشخص مدرك للحاجة إلى تلبية بعض معايير السلوك المقبولة وما الذي سيحدث إذا نجح أو لم ينجح. وبالتالي، يمكن أن يكون التقييم والمكافآت والعقوبات موضوعيًا أو شخصيًا، على الرغم من أنها على الأرجح مزيج من الاثنين.

المساءلة هي عنصر أساسي في جميع المجتمعات والمنظمات التي تعيش تلك المجتمعات (Hall et al., 2003). بدون مساءلة، سيكون الأفراد قادرين على التصرف دون اعتبار للعواقب التي يفرضها الآخرون (Mitchell et al., 1998). علاوة على ذلك، إذا لم يكن للمجموعات والمنظمات أي مساءلة، فسيكون من الصعب تنسيق الأنشطة، وستجد المنظمات صعوبة في العمل بكفاءة، فالمنظمات سوف تتلاشى من دون وجود مساءلة، حيث سيتم استبدال الوقت المستغرق في توفير السلع والخدمات بجهد يهدف إلى الحد من الاضطراب داخل المنظمات (Frink & Klimoski, 1998). تماشيًا مع ذلك لا يشكك احد في الحاجة إلى المساءلة لضمان حسن سير عمل المنظمات بشكل عام، القليلون، يضعون في اعتبارهم احتمالية أن يؤدي التركيز المفرط على المساءلة إلى تقويض الكفاءة والفاعلية بشكل غير مقصود، فالعبء الزائد لمطالب المساءلة المدركة يقوض الإنتاجية والاستجابة وجودة الخدمة، وهذا يحدث عندما تصبح المساءلة هي الغاية وليست الوسيلة، مما يجعل الكفاءة والفاعلية ثانوية في الأهمية. لذلك ربطت الأدبيات السابقة بين المساءلة ومجموعة متنوعة من النتائج، فقد وجد (Fandt 1991) أن الأفراد الذين يخضعون للمساءلة أمام المشرفين على الأداء كانوا أكثر عرضة لأن يكونوا من أصحاب الأداء العالي، ويطورون دقة أكبر، ويولون اهتمامًا أكبر لاحتياجات الآخرين أكثر من الأفراد الذين ليس لديهم مساءلة. كما أثبتت الدراسات أيضاً ان للمساءلة المدركة آثارًا إيجابية على تبادل العضو- القائد ومبادرة التطوير الذاتي (Rutkowski & Steelman, 2005). كما وثق (Frink & Ferris 1999) تأثيرًا مباشرًا للمساءلة المدركة في أداء المهام. من جانب آخر، وعلى الرغم من هذه الآثار المواتية الموقّعة، تدعو العديد من الدراسات إلى اعتبار المساءلة المدركة واحدة من العديد من الضغوطات التي يواجهها الأفراد أثناء العمل (Hall et al., 2003; Hochwarter et al., 2007). فبقدر ما يعود إلى الخمسينيات من القرن الماضي، أشار تيار بحثي إلى أن التوتر والقلق يزداد عندما يتم التحكم بشكل مفرط في الأفراد العاملين، فقد توصل (Hall et al., 2003) إلى ان المستويات العالية من المساءلة المدركة تؤدي إلى مرونة أقل وزيادة القلق. ووثق (Mitchell et al., 1998)

الأدوات الإحصائية المستخدمة

استخدم البحث مجموعة من الأدوات الإحصائية من أجل اختبار الفرضيات وتحقيق الأهداف وكما يأتي:

1. المتوسط الحسابي
2. الانحراف المعياري
3. معامل كرونباخ الفا
4. تحليل التباين المتعدد MANOVA
5. تحليل التباين الأحادي ANOVA
6. تحليل الانحدار المتعدد

الإطار النظري

اولا. مفهوم المساءلة المدركة

المساءلة هي مفهوم واسع يمكن استخدامه لوصف مجموعة واسعة من الظواهر. ضمن النطاق التنظيمي، يمكن استخدام المساءلة كإطار لوصف الاتجاهات والسلوكيات والآليات على مختلف المستويات داخل المنظمة. تتخلل تعريفات المساءلة الأدب الإداري وعلم النفس الاجتماعي والفلسفة (e.g., Ferris et al., 1995; Frink & Tetlock, 1999; Lerner & Tetlock, 1998; Frink & Klimoski, 1998). ففي أكثر أشكالها البدائية، تشير المساءلة إلى الحاجة إلى تبرير تصرفات الشخص للآخرين أو إلى نفسه (Scott & Lyman, 1968; Tetlock, 1985). كما تشير المساءلة وفقاً لـ (Zellars et al., 2011) إلى الأنظمة الموضوعية (أي الخارجية للفرد) التي تستخدمها المنظمات لغرض مراقبة وضمان الامتثال من جانب الافراد العاملين. اما فيما يتعلق بالمساءلة المدركة فقد عرفها (Lerner & Tetlock, 1992; Tetlock, 1999) على انها تصور الفرد أن يُطلب منه تبرير معتقداته أو أفعاله أو سلوكياته للآخرين، وإذا لم يتمكن من القيام بذلك على نحو مرض، فسوف يتحمل عواقب سلبية بدرجات متفاوتة. كما تشير المساءلة المدركة وفقاً لـ (Wood & Tetlock, 1985; Winston, 2005). إلى تصورات الافراد العاملين بشأن الدرجة التي سيُطلب منهم فيها تبرير تصرفاتهم في العمل لشخص أو أكثر ممن يحملون قوة المكافئة أو العقوبة. في السياق ذاته عرّف (Hall & Ferris, 2011: 134) المساءلة المدركة بأنها "توقع مدرك بأن قرارات أو تصرفات الشخص سيتم تقييمها من خلال هيئة مرجعية بارزة وأنه يعتقد أن المكافآت أو العقوبات متوقفة على هذا التقييم المتوقع". كما عرفها (Frink & Klimoski, 1998; Lerner & Tetlock, 1999) على انها " احتمال حقيقي أو مدرك بأن الإجراءات أو القرارات أو السلوكيات الخاصة بالفرد أو المجموعة أو المنظمة سيتم تقييمها من قبل بعض الآخرين، وأن هناك إمكانية لتلقي الفرد أو المجموعة أو المنظمة إما المكافآت أو العقوبات بناءً على هذا التقييم

الأفراد من خلال تحديد الظروف التي تعزز العجز. ويشير مصطلح التمكين في هذا السياق إلى الجوانب النفسية، التي تتكون من مجموعة من الشروط الضرورية للتحفيز الداخلي. على مدى العقد الماضي، تبنى العديد من الباحثين والممارسين التمكين النفسي كوسيلة لزيادة عملية صنع القرار في المستويات التنظيمية الأدنى وفي الوقت نفسه إثراء الحياة العملية للأفراد (Liden & Tewksbury, 1995). في ذات السياق يعرف (Menon, 2001) التمكين النفسي بأنه حالة معرفية تتميز بإحساس السيطرة المدرك والمقدرة واستيعاب الهدف. وبالتالي فإن التمكين النفسي يعكس التوجه النشط للفرد تجاه دوره في العمل، وتشكل بيئة العمل معارفه (Spreitzer, 1995). ويجب على الفرد تجربة البعد النفسي للتمكين حتى تتمكن المنظمة من تحقيق النتائج المرجوة منها وتثبيت الشعور بالتمكين لدى العاملين فيها. وتشد وجهه النظر النفسية على حقيقة أن التمكين ليس سمة أو نزعة للشخصية، بل هو بناء ديناميكي يعكس المعتقدات الفردية حول العلاقة بين الشخص والبيئة (Mishra & Spreitzer, 1998). وينصب تركيز البحث الحالي على المدخل التحفيزي، الذي يؤكد على الجوانب التحفيزية الفردية لعملية التمكين (Kizilos, 1990). وعرف (Spreitzer, 1995) على نطاق واسع بناء التمكين النفسي على أنه دافع المهمة الجوهرية المعزز الذي تم تأسيسه في مجموعة من أربعة معارف مختلفة (المعنى، والتأثير، والاستقلالية، والمقدرة) التي تعكس توجه الفرد فيما يتعلق بدوره الوظيفي. التمكين النفسي هو المقدر النفسي الجسدي الذي تتمتع القوى العاملة بالسيطرة المهنية والقدرة على اتخاذ قرارات عملهم وتطوير المعنى والتأثير من وظائفهم (Liden et al., 2000). كما عرف (Ramamoorthy et al., 2005) التمكين النفسي بأنه التصور الناتج عن الأفراد الذين يذكرون أن استقلاليتهم وقوتهم يمكن أن تؤدي إلى خلق أفكار جديدة وتغييرات إيجابية مبتكرة. ومن التعاريف التي تم وصفها، يمكن أن نستنتج أن مفهوم التمكين النفسي هو أحد العوامل التحفيزية الجوهرية التي يجربها الأفراد العاملين. لذلك، يمكنهم تنفيذ العمل المعطى بسبب ثقافتهم بأنفسهم. ويعرف (Carless, 2004) التمكين النفسي بأنه إدراك الفرد لقدرة الفردية على التعامل مع الأشخاص الذين يواجهونهم في العمل. بمعنى آخر، التمكين هو إدراك لممارسة اللامركزية في السلطة من خلال إشراك الأفراد العاملين في صنع القرار (Carless, 2004) مما يشجع الفرد على استخدام حكمه الخاص لاتخاذ قرارات سريعة (Humborstad et al., 2008). في ذات الاتجاه قام (Hsieh & Chao 2004) بتفعيل التمكين باعتباره بناء تقديرياً يوفر للأفراد العاملين حرية التصرف والاستقلالية في مهامهم من قبل الإدارة.

2. أبعاد التمكين النفسي

في النصف الأخير من عام 1990، ناقش Thomas and Velthouse أن التمكين هو الدافع لإكمال المهمة من خلال أربعة أبعاد: (المقدرة والتأثير والمعنى والاستقلالية). ويرى (Thomas & Velthouse, 1990) أن بناء التمكين النفسي متعدد الأبعاد نظراً لأنه يتكون من أربعة أبعاد؛ علاوة على ذلك، فإن غياب أي من هذه الأبعاد الأربعة سوف يمنع تحقق بناء التمكين النفسي بشكل كامل. لذلك، لا يمكن لأبعاد التمكين النفسي المميزة قياس البناء بشكل منفصل (Mahmoud et al., 2022). وبأخذ نفس المفهوم، افترض (Spreitzer, 1995) أن التمكين النفسي هو بناء الدافع للقيام بالعمل،

تأثيرات سلبية للمساءلة المدركة في السلوك الاجتماعي. وتوصل (Adelberg & Batson, 1978) إلى أن المستويات العالية من المساءلة المدركة تؤدي إلى انخفاض المرونة، والتعاون، والمساعدة، والسلوك ذي الدوافع السياسية (Fandt & Ferris, 1990). ونظراً لأن الأفراد غالباً ما يواجهون العديد من المسؤوليات التي قد تخلق مطالب متضاربة، فإن المساءلة المدركة يمكن أن تكون بمثابة ضغوط في مكان العمل (Sigel-Jacobs & Yates, 1996)، مما يؤدي إلى ردود فعل للضغط (Frink & Klimoski, 1998; Hall et al., 2003). في ذات السياق من المثير للاهتمام أن الأدبيات السابقة تشير إلى أن المساءلة المدركة يمكن أن تعزز كل من النتائج المواتية والنتائج غير المواتية - في وقت واحد. على سبيل المثال، توصلت الدراسات السابقة مثل دراسة (Hochwarter et al., 2007) إلى أن المساءلة المدركة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بكل من الرضا الوظيفي والقلق، وقد وثقت دراسات أخرى علاقات مع المواطنة والعمل العاطفي والتوتر الوظيفي (Hall et al., 2003). يشير هذا التباين التنبئي إلى احتمال وجود متغيرات معدلة أو تفاعلية تقلل من الآثار السلبية للمساءلة المدركة على نتائج العمل (Hochwarter et al., 2007). بناءً على هذا التوجه، ندرس في البحث الحالي دور التمكين النفسي في العلاقة بين المساءلة المدركة والقلق في مكان العمل. نحن نفترض أنه عندما يكون الأفراد العاملين ممتكين بشكل عالي، فإن ذلك سوف يقلل من التأثير السلبي للمساءلة المدركة على القلق في مكان العمل.

ثانياً. التمكين النفسي

في الأونة الأخيرة، بدأ الباحثون التنظيميون في التركيز على تمكين الممارسات الإدارية مثل تفويض اتخاذ القرار وزيادة الوصول إلى المعلومات والموارد (Spreitzer, 1995). ويُنظر إلى التمكين في هذا السياق من منظور ظرفي. اهتم الباحثون التنظيميون مؤخرًا بالتمكين النفسي في مكان العمل (Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995, 1996; Thomas & Velthouse, 1990). يختلف التمكين النفسي عن التمكين الهيكلي من حيث أنه يركز على المعتقدات والتجارب الأساسية للأفراد حول أدوارهم في المنظمة، بدلاً من التركيز على الممارسات الإدارية التي تتناول ما يمكن للمنظمة وما ينبغي عليها فعله لإضفاء الطابع الإنساني على العمل وتحرير الموارد المخفية (Corsun & Enz, 1999).

1. مفهوم التمكين النفسي

عند مراجعة الأدبيات السابقة يلاحظ بشكل واضح وجود ثلاث مداخل واسعة للتمكين، وهي المدخل الهيكلي والقيادي والتحفيزي. يُعرّف المدخل الظرفي التمكين بأنه يتأثر ذلك البناء الذي يتأثر بعوامل خارجية. يذكر (Conger & Kanungo, 1988) أن المديرين يمكنهم تمكين الأفراد عندما يتشاركون المعلومات، ويوفرون الهيكل، ويطورون مديلاً قائماً على الفريق، ويقدمون فرص التدريب ذات الصلة، ويكافئون الأفراد على المبادرات التي اتخذوها. يعتمد مدخل القيادة على الجانب التنشيطي للتمكين ويشير (Menon, 2001) إلى أن القادة يهتمون مؤوسيهم للمشاركة في عملية تحول المنظمة. في هذا المدخل تعتبر عوامل مثل الإقناع الشخصي والكفاءة الذاتية واحترام الذات مهمة (Appelbaum & Honegger, 1998). أخيراً يتخذ (Conger & Kanungo, 1988) مدخلاً تحفيزياً فردياً للتمكين ويعرفانه على أنها عملية تعزيز مشاعر الكفاءة الذاتية لدى

د. التأثير

يعرف (Ashforth, 1989) التأثير بأنه الدرجة التي يمكن للفرد من خلالها التأثير على نتائج العمل الإستراتيجية والإدارية والتشغيلية. وفقاً لـ (Thomas & Velthouse, 1990) فإن التأثير هو الدرجة التي يُنظر بها إلى السلوك على أنه يحدث فرقا من حيث تحقيق الغرض من المهمة. إنه الإنجاز الذي يشعر به الفرد في تحقيق غرض المهمة (Appelbaum & Honeggar, 1998). إنه ينطوي على الشعور بأن المهمة تتقدم للأمام، وأن أنشطة الفرد تحقق شيئا ما بالفعل. ويشير (Quinn & Spreitzer, 1997) إلى أن الأشخاص الممكنين لديهم شعور بالتأثير. وهذا يعني أن الناس يعتقدون أن بإمكانهم التأثير على وحدة عملهم وأن الآخرين يستمعون إلى أفكارهم. يوسع بعد تأثير التمكين فكرة أن الأفراد لديهم بعض السيطرة على وظائفهم مما يعني أن لديهم بعض التأثير على المسائل التنظيمية الأكبر (Spreitzer, 1996).

ثالثا. القلق في مكان العمل

يبدو أن بعض الناس يولدون وهم يميلون إلى القلق، وبالفعل تشير الأبحاث الحديثة إلى أن الأشخاص يصابون باضطرابات القلق بعد تعرضهم لحوادث أو أحداث مؤلمة ومرهقة في حياتهم، كما يمكن أيضًا "تعلم" اضطرابات القلق - على سبيل المثال، يمكنك تشعر بالقلق بعد رؤية شخص آخر يتصرف بطريقة قلقة. لذلك غالبًا ما يجد الناس صعوبة بالغة في فهم مصدر قلقهم لأنه لا يوجد دائمًا سبب واضح. كما تشير الابحاث أن غالبية الناس يصابون بالقلق بعد تعرضهم لـ "التوتر" لفترة من الوقت، وأنه ليس هناك بالضرورة سبب محدد. فقد يعاني الفرد من الكثير من الضغوط الطفيفة، والتي تبدو صغيرة في حد ذاتها، ومع ذلك، فإن تراكمها معًا يصل إلى حد كبير من الإجهاد الذي يسبب القلق.

تحتوي أماكن العمل على مجموعة متنوعة من المحفزات التي قد تسبب القلق: مطالب العمل، والصراعات مع الزملاء والمشرفين، وعبء العمل المفرط أو ضغط العمل، والمخاطر الجسدية، والتغيرات الهيكلية، والشكوك المتعلقة بالوظيفة، وإدراك القصور وما إلى ذلك. اقترح (Linden & Muschalla, 2007) مفهومًا طيبًا جديدًا يسمى القلق المتعلق بمكان العمل والذي في رأيهم، يجب تمييزه عن اضطرابات القلق التقليدية. لقد حددوا في عينات مختلفة من المرضى الذين يعانون من أمراض نفسية جسدية وأمراض قلبية، الأشخاص الذين استوفوا معايير القلق المرتبط بمكان العمل فقط. عندما تصبح أعراض القلق شديدة للغاية، فإنها قد تؤدي إلى أشد أشكال القلق المرتبط بمكان العمل: رهاب أو فوبيا مكان العمل، والذي يصفه Muschalla بأنه "رد فعل رهابي تقليدي يتعلق بمكان العمل المحفز. ويحدث مع رد فعل يشبه الذعر مع الاستثارة الفسيولوجية عند التفكير في مكان العمل أو الاقتراب منه. يُظهر الشخص سلوك تجنب واضح تجاه مكان العمل (Muschalla & Linden 2009).

1. مفهوم القلق في مكان العمل

مصطلح "القلق" وفقاً لـ (Freud's 1936) يصف التأثير المشترك للعاطفة السلبية، والإثارة الفسيولوجية، يشير هذا أساسًا إلى القلق على أنه "نظام دفاعي متطور تبلور عبر دهور من الزمن لحماية الكائنات الحية من تهديدات البقاء على قيد الحياة" (Ohman, 2000). تحتوي هذه العلاقة المتبادلة على عناصر سلوكية وفسيولوجية،

وأن الدافع هو تركيبة من (التأثير والمعنى والاستقلالية والمقدرة). وتؤثر بيئة المنظمة على أبعاد التمكين. في هذه الجزئية تحديداً سوف نقوم بعرض ابعاد التمكين بشكل موجز.

أ. معنى العمل

وفقاً (Appelbaum & Honeggar 1998: 2) "الشعور بالمعنى هو الشعور بأنك تسير على طريق يستحق وقتك وطاقتك؛ وأنت في مهمة قيمة؛ وأن هدفك مهم في المخطط الأكبر للأشياء". ويرى (May et al., 2004) أن "المعنى" يعد بُعداً مهماً جداً من بينها لأنه أسلوب يعزز دافعية الأفراد ويزيد من ارتباطهم بعملهم مما يؤدي إلى انغماسهم بأعمالهم. يفترض (Spreitzer et al., 1997: 46) أن "المعنى يعمل كمحرك للتمكين، إذا لم تكن قلوب الأفراد في عملهم، وإذا كان نشاط عملهم يتعارض مع نظام القيم الخاص بهم، فلن يشعروا بالتمكين". يجادل (Thomas & Velthouse, 1990) بأن فكرة تحقيق القيمة الشخصية والرضا الوظيفي تنبع من التصور بأن عمل الفرد يحقق أو يسمح بتحقيق قيم العمل المرغوبة. إن تحقيق القيمة هذا يتوافق مع البعد المعنى للتمكين.

ب. المقدرة

والتي تعرف أيضاً بالكفاءة الذاتية، وهي إيمان الفرد بقدراته على أداء أنشطة العمل بمهارته (Gist, 1987). يعرف (Appelbaum & Honeggar, 1998) المقدرة بأنها الإنجاز الذي حققه في أداء أنشطة المهام التي اخترتها بمهارة. يتضمن الشعور بالمقدرة الشعور بأنك تقوم بعمل جيد في مهمة ما. وفقاً لـ (Thomas & Velthouse, 1990)، فإن المقدرة هي الدرجة التي يستطيع بها الشخص أداء أنشطة المهام بشكل متقن عندما يحاول ذلك. وتتشابه المقدرة مع الكفاءة الذاتية، والتي تشير إلى معتقدات الأفراد حول قدرتهم على ممارسة السيطرة على مستوى أدائهم وعلى الأحداث التي تؤثر على حياتهم (Bandura, 1991). تساعد المقدرة الأفراد على الاستفادة من مهاراتهم ومعرفتهم وقدرتهم في أداء المهمة وتنمية الاعتقاد بأن الوظيفة هي مسؤوليتهم (Permarupan et al., 2020). وتشجع المقدرة الأفراد على حل المهام الصعبة بمستوى عالٍ من الثقة لإنجاز المهمة الموكلة إليهم بنجاح (Al-Makhadmah et al., 2020).

ج. الاستقلالية

وفقاً لـ (Deci et al., 1989) فإن الاستقلالية هي الشعور بالاختيار في بدء الإجراءات وتنظيمها. وهو يعكس الاستقلالية في بدء واستمرار سلوك وعمليات العمل، على سبيل المثال اتخاذ القرارات بشأن أساليب العمل والوتيرة والجهد (Bell & Staw, 1989). يؤكد (Appelbaum & Honeggar, 1998) أن الاستقلالية هي الفرصة التي تشعر بها لاختيار أنشطة المهام التي تكون منطقية بالنسبة لك وتنفيذها بطرق تبدو مناسبة. الشعور بالاستقلالية هو الشعور بالحرية في الاختيار، والقدرة على استخدام حكمك الخاص وتنفيذ فهمك للمهمة. يؤدي الشعور بأن الأحداث تسيطر على الشخص إلى التوتر، ونبرة عاطفية أكثر سلبية وانخفاض احترام الذات (Keller & Dansereau, 1995). علاوة على ذلك، لكي يشعر الأفراد بالتمكين، يجب عليهم أن يدركوا أن بيئة عملهم بيئة تحريرية وليست مقيدة، وأن أفعالهم مهمة وأن النتائج تتأثر بقراراتهم.

فعل ما تعتقد أنه صحيح وما يمليه النظام الحالي (Sunil & Rooprai, 2009). صنف (Avram & Cooper 2008) نقلاً عن (Macovei, 2016) العوامل التنظيمية التي تولد القلق الى فئتين رئيسيتين :أ. العوامل العامة التي يمكن العثور عليها في أي نوع من المنظمات ب. عوامل محددة لكل منظمة على حدة. في الفئة الأولى نجد الأنواع التالية من السلوكيات : - السلوكيات التعسفية Abusive behaviors للمديرين / المشرفين (صمت متعمد طويل الأمد، إجابات قصيرة قاسية، تجاهل المرؤوسين، إظهار اللامبالاة، الإهانات، الإذلال، تشويه السمعة، الازدراء، الهيمنة، السيطرة، الصراخ، التهديدات، إلخ) ؛ -السلوك الغامض Ambiguous behavior للقادة، الذي يؤدي إلى حالة من الارتباك وعدم التأكد لدى المرؤوسين لأنهم يتجاهلون القواعد المكتوبة وغير المكتوبة للمنظمة أو يتجاوزونها؛ - التصورات السلبية Negative perceptions للأفراد العاملين المتعلقة بالممارسات التنظيمية. يزداد القلق مع التحصيل العلمي والحيازة (المنصب) ومستوى المسؤولية الإشرافية وينخفض مع مستوى التحكم في عمل الفرد والدعم الإداري المدرك والأمن الوظيفي . في ذات السياق توصل (Liem & Liem, 1988) الى ان بيانات العمل التي تؤدي إلى اجهاد الأفراد، قد تتسبب في عدم الرضا الوظيفي، وانخفاض الروح المعنوية، وضعف أداء العمل والقلق. علاوة على ذلك، تعد عوامل الشخصية من بين العوامل الأخرى التي يمكن أن تتسبب إلى التوتر والقلق والرضا الوظيفي في وظائف مختلفة، وربما يعاني بعض الأشخاص من مستويات عالية من القلق في وظائفهم أكثر من غيرهم (Piko, 2006). من جانب آخر حدد (Cheng & McCarthy, 2018) اعتماداً على نظريات العواطف والإجهاد ثلاث خصائص ظرفية كمحددات أساسية للقلق في مكان العمل - متطلبات العمل العاطفية ومتطلبات المهام والمطالب التنظيمية. تماشياً مع هذا الطرح في دراستنا الحالية اعتمدنا على القلق الموقفي باعتبار ان المساءلة المدركة هي احد الظروف الموقفية في بيئة العمل التي تسبب القلق في مكان العمل.

الجانب العملي

مقاييس الدراسة

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على عدد من المقاييس المعتمدة سابقاً في ادبيات نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي والتي تمتاز بالثبات والمصدقية العالية. وقد صصمت جميع مقاييس الدراسة بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي، والجدول (1) يقدم عرض مفصل عن هذه المقاييس. وقد قام الباحث بالتأكد من اتساق وثبات مقاييس الدراسة من خلال اجراء اختبار الفا كرونباخ، وقد تم حساب معامل الثبات للمقاييس باستخدام معامل ارتباط الفا كرونباخ وقد تراوحت قيم معامل الفا كرونباخ بين (2) وهي مقبولة احصائياً في البحوث الادارية والسلوكية لان قيمتها اكبر من (0.75) (Nunnaly & Bernstein, 1994) والتي تدل على ان المقاييس تتصف بالاتساق الداخلي.

مرتبطة بتقييم الموقف (سواء كان حقيقياً أو مدركاً) ، والاستجابات المستنبطة، والدوافع المحيطة بها. فالقلق يمثل عاطفة شائعة تشير إلى وجود تهديد محتمل، وتعزز التقييمات المتشائمة للأحداث المستقبلية، وتؤدي إلى استجابات نفسية تساعد الأفراد على تقليل ضعفهم (Raghunathan & Pham, 1999; Savitsky et al., 1998; Shepperd et al., 2005; Young et al., 2008). في ضوء ذلك عرف القلق بشكل عام على انه تكوين استجابات عاطفية معقدة مثل الاضطرابات الداخلية وعدم الراحة الفسيولوجية (Laws & Bhatt, 2005) غالباً ما يُظهر الأفراد العاملون مخاوف وقلقاً غامضاً واتجاهاً متشائماً فيما يتعلق بالأبعاد المختلفة لوظائفهم. هذه المظاهر هي نتائج التفاعل بين خصائص شخصية الفرد والمتغيرات التي تعمل في مواقف العمل. يؤدي التفاعل المستمر بين مجموعتين من المتغيرات إلى تطوير نزعة سلوكية منحرفة لدى الفرد، والتي يمكن أن يطلق عليها "القلق الوظيفي"، هذا القلق يجعل الفرد يشعر بالخوف والتخوف والتشاؤم دون داع تجاه مختلف مكونات عمله (Srivastava, 1980: 256 & Krishna). وبالتالي، يمكن القول أن القلق يجعل الفرد يتخيل نتائج سلبية أو غير مرغوب فيها من مختلف مكونات وظيفته والتي هي في الأساس نتيجة لخصائص شخصية الفرد والارتباطات المؤلمة مع مكونات وظيفته (Srivastava, 1985). عرف القلق على انه الضغط الذي يعاني منه الافراد العاملون أثناء تنفيذ مهام عملهم، بسبب المخاوف المتعلقة بأدائهم التنظيمي والقدرة على تلبية توقعات عمل صاحب العمل (Parker & DeCotiis, 1996; Xie, 1983). كما عرف على انه "حالة من الضيق و / أو الاستثارة الفسيولوجية كرد فعل للمنبهات بما في ذلك المواقف الجديدة وإمكانية حدوث نتائج غير مرغوب فيها" (Brooks & Schweitzer, 2011: 44). كما يُعرّف القلق في مكان العمل، الذي يمثل استجابة للضغوطات على شكل عنصر من عناصر الإجهاد بأنه الشعور بالعصبية وعدم الارتياح والتوتر بشأن الأداء المرتبط بالوظيفة (McCarthy et al., 2016) يتأثر بالفروق الفردية والعوامل البيئية (Motowidlo et al., 1986) ويتم تشغيله على كل من المستويات الموقفية والظرفية. كما ينظر إلى القلق في مكان العمل على أنه شعور بالعصبية والتخوف من إنجاز المهام الوظيفية (Eysenck et al., 2007; Muschalla & Linden, 2012). من خلال ما تقدم يتضح ان القلق في مكان العمل يمثل بناء خاص بالمجال بالفروق الفردية وخصائص مكان العمل (Ganster & Schaubroeck, 1991; Motowidlo et al., 1986).

2. مقدمات القلق في مكان العمل

العمل هو أحد المصادر الرئيسية للتوتر والقلق. فالتعامل مع مشرفين صارمين، وفرص خفض الرتبة ، وما إذا كان بالإمكان إنجاز العمل في الوقت المحدد، وفي النهاية ، الخوف من الطرد كلها عوامل تعطي شيئاً يدعو للقلق بشأنه. ففي أي مكان عمل، هناك نظام قائم يجب عليك الالتزام به. قد تشمل هذه القواعد واللوائح والسياسات التنظيمية. ينشأ القلق أحياناً من حقيقة أنه قد يكون هناك تضارب في المصالح بين

الجدول (2) ثبات واتساق مقاييس الدراسة

المقاييس	الرمز	عدد الفقرات	مصدر المقاييس	الفا كرونباخ
المساءلة المدركة	ACC	8	(Hochwarter et al., 2003)	.772
التمكين النفسي	EMP	12	(Spreitzer, 1995)	.763
القلق في مكان العمل	ANX	8	(McCarthy et al., 2016)	.868

الوصف الإحصائي : عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

يتناول هذا المبحث الوصف الإحصائي لنتائج الدراسة التطبيقية مع تحليل وتفسير هذه النتائج . ويتضمن هذا المبحث ثلاثة جوانب رئيسية ، الأول يتعرض الى المتغير المستقل المتمثل بالمساءلة المدركة (وهو متغير احادي البعد) ، أما الجانب الثاني فيتعلق بالمتغير التفاعلي التمكن النفسي الذي يضم أربعة أبعاد (معنى العمل، المقدره، الاستقلالية، والتأثير) ، أما الجانب الثالث فهو المتغير المعتمد المتمثل بالقلق في مكان العمل (وهو متغير احادي البعد). ويتضمن هذا المبحث عرضاً للمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وإنحرافات المعيارية وأقصى إجابة وأدنى إجابة ومستوى الإجابة والأهمية النسبية. وقد حددت الدراسة مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد إنتماءها لأي فئة. ولأن إستبانة الدراسة إتمدت على مقياس ليكرت الخماسي (أتفق تماماً – لا أتفق تماماً) فإن هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية وكما يأتي (15 :

(Dewberry,2004 :

1 – 1.80 : منخفض جداً

1.81 – 2.60 : منخفض

2.61 – 3.40 : معتدل

3.41 – 4.20 : مرتفع

4.21 – 5.0 : مرتفع جداً

اولاً. المساءلة المدركة

يُظهر الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأدنى وأقصى إجابة ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة تجاه متغير المساءلة المدركة. ويتضح من هذا الجدول أن الفقرة (1) الخاصة بـ (أنا مسؤول للغاية عن أفعالي في العمل) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (4.77) وبانحراف معياري (0.42) مُظهرًا تناسق وتناغم إجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع جداً". في حين حصلت الفقرة (5) الخاصة بـ (الى حد كبير، يقع نجاح مجموعتي في العمل الفوري على عاتقي) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.90) وبانحراف معياري بلغ (0.62) مُبيناً إنسجام إجابات الأفراد عينة الدراسة وضمن مستوى إجابة "مرتفع".

ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لُبعد المساءلة المدركة بلغ

(4.47) وبانحراف معياري عام بلغ (0.70). وقد حصل هذا البُعد على

مستوى إجابة "مرتفع جداً". وتراوحت أدنى الاجابات للفقرات بين 5-

4-6 وكانت أقصى الاجابات 5.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لمتغير المساءلة المدركة (N=131)

ت	العبارة	M	S.D.	أدنى إجابة	أقصى إجابة	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	أنا مسؤول للغاية عن أفعالي في العمل.	4.77	.42	4	5	مرتفع جداً	1
2	غالبًا ما أضطر إلى شرح سبب قيامي بأشياء معينة في العمل.	4.71	.45	4	5	مرتفع جداً	2
3	تحملني الإدارة العليا المسؤولية عن جميع قراراتي.	4.70	.45	4	5	مرتفع جداً	3
4	إذا كانت الأمور في العمل لا تسير على النحو المطلوب ، فسوف أسمع عن ذلك من الإدارة العليا.	4	.57	3	5	مرتفع	7
5	إلى حد كبير، يقع نجاح مجموعتي في العمل الفوري على عاتقي.	3.90	.62	3	5	مرتفع	8
6	تعتمد وظائف العديد من الأشخاص في العمل على نجاحي أو فشلي.	4.41	.55	3	5	مرتفع جداً	6
7	في المخطط الكبير للأشياء ، جهودي في العمل مهمة للغاية.	4.62	.48	4	5	مرتفع جداً	4
8	يدقق زملاء العمل والمرؤوسون والرؤساء عن كُتب في جهودي في العمل.	4.61	.48	4	5	مرتفع جداً	5
	المعدل العام	4.47	0.70	-	-	مرتفع جداً	

عملي). على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (4.80) وبانحراف معياري (0.40) يُبين تناسق إجابات الأفراد عينة الدراسة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع جداً". في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة بـ (العمل الذي اقوم به ذو معنى بالنسبة لي) على ادنى المتوسطات

ثانياً. التمكين النفسي

1. معنى العمل

يُظهر الجدول (4) البيانات الخاصة بالوصف الإحصائي لُبعد معنى العمل، حيث حصلت الفقرة (1) الخاصة بـ (انا اثق بقدرتي على اداء

الحسابية بلغ (4.60) بإنحراف معياري بلغ (0.49) مُبيناً إنسجام إجابات الأفراد عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة وضمن مستوى إجابة "مرتفع جداً".
ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعدها معنى العمل بلغ (4.72) بإنحراف معياري بلغ (0.44). وقد حصل هذا البُعد على مستوى إجابة "مرتفع جداً" وكانت الأهمية النسبية له مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير التمكين النفسي في التسلسل (1).

الجدول (4) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لبعدها معنى العمل (N=131)

ت	العبرة	M	S.D.	أدنى إجابة	أقصى إجابة	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	انا اتق بقدرتي على اداء عملي.	4.80	.40	4	5	مرتفع جداً	1
2	انشطة عملي ذات قيمة عالية لدي.	4.76	.42	4	5	مرتفع جداً	2
3	العمل الذي اقوم به ذو معنى بالنسبة لي.	4.60	.49	4	5	مرتفع جداً	3
1	المعدل العام	4.72	0.44	-	-	مرتفع جداً	1

2. المقدر
يُظهر الجدول (5) البيانات الخاصة بالوصف الإحصائي لبعدها المقدر، حيث حصلت الفقرة (3) الخاصة بـ (انا اتقن المهارات اللازمة لأداء عملي) على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (4.57) وبانحراف معياري (0.49) يُبين تناسق إجابات الأفراد عينة الدراسة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع جداً". في حين حصلت الفقرة (1) الخاصة بـ (انا نتق بقدرتي على اداء عملي) على ادنى المتوسطات

الحسابية بلغ (4.45) بإنحراف معياري بلغ (0.49) مُبيناً إنسجام إجابات الأفراد عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة وضمن مستوى إجابة "مرتفع جداً".
ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعدها المقدر بلغ (4.52) بإنحراف معياري بلغ (0.49). وقد حصل هذا البُعد على مستوى إجابة "مرتفع جداً" وكانت الأهمية النسبية له مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير التمكين النفسي في التسلسل (2).

الجدول (5) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لبعدها المقدر (N=131)

ت	العبرة	M	S.D.	أدنى إجابة	أقصى إجابة	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	انا نتق بقدرتي على اداء عملي.	4.45	.49	4	5	مرتفع جداً	3
2	انا مطمئن نفسياً بشأن قدراتي على اداء انشطة عملي.	4.54	.50	4	5	مرتفع جداً	2
3	انا اتقن المهارات اللازمة لأداء عملي.	4.57	.49	4	5	مرتفع جداً	1
2	المعدل العام	4.52	0.49	--	--	مرتفع جداً	2

3. الاستقلالية
يُظهر الجدول (6) البيانات الخاصة بالوصف الإحصائي لبعدها الاستقلالية، حيث حصلت الفقرة (3) الخاصة بـ (لدي فرصة كبيرة للاستقلال والحرية في كيفية القيام بعملتي) على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (1.73) وبانحراف معياري (0.50) يُبين تناسق إجابات الأفراد عينة الدراسة، وضمن مستوى إجابة "منخفض جداً". في حين حصلت الفقرة (2) الخاصة بـ (بإمكاني ان اقرر بنفسني كيفية اداء

عملي) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (1.70) بإنحراف معياري بلغ (0.47) مُبيناً إنسجام إجابات الأفراد عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة وضمن مستوى إجابة "معتدل".
ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعدها الاستقلالية بلغ (1.71) بإنحراف معياري بلغ (0.48). وقد حصل هذا البُعد على مستوى إجابة "منخفض جداً" وكانت الأهمية النسبية له مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير التمكين النفسي في التسلسل (4).

الجدول (6) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لبعدها الاستقلالية (N=131)

ت	العبرة	M	S.D.	أدنى إجابة	أقصى إجابة	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	لدي استقلالية كبيرة في كيفية اداء عملي.	1.71	.48	1	3	منخفض جداً	2
2	بإمكاني ان اقرر بنفسني كيفية اداء عملي.	1.70	.47	1	3	منخفض جداً	3
3	لدي فرصة كبيرة للاستقلال والحرية في كيفية القيام بعملتي.	1.73	.50	1	3	منخفض جداً	1
4	المعدل العام	1.71	0.48	--	--	منخفض جداً	4

4. التأثير
يُظهر الجدول (7) البيانات الخاصة بالوصف الإحصائي لبعدها التأثير، حيث حصلت الفقرة (3) الخاصة بـ (لدي تأثير في التطورات التي تحدث في قسمي او شعبتني) على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (2.29) وبانحراف معياري (0.57) يُبين تناسق إجابات الأفراد عينة

ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعده التأثير بلغ (2.21) بإنحراف معياري بلغ (0.59). وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة "3" وكانت الأهمية النسبية له مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير التمكين وكانت الأهمية النسبية له مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير التمكين

الجدول (7) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لبعده التأثير (N=131)

ت	العبارة	M	S.D.	أدنى إجابة	أقصى إجابة	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	لدي تأثير كبير لما يحدث في قسمي او شعبي	2.15	.65	1	3	منخفض	3
2	استطيع التأثير على القرارات في قسمي او شعبي	2.19	.56	1	3	منخفض	2
3	لدي تأثير في التطورات التي تحدث في قسمي او شعبي	2.29	.57	1	3	منخفض	1
	المعدل العام	2.21	0.59	--	--	منخفض	3

حصلت الفقرة (5) الخاصة بـ (غالباً ما أشعر بالقلق تجاه احتمالية عدم قدرتي على تحقيق مهام عمل المصرف في الوقت المحدد). على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.34) وبإنحراف معياري بلغ (0.95) مُبيناً إنسجام إجابات الأفراد عينة الدراسة وضمن مستوى إجابة "مرتفع". ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعده القلق في مكان العمل بلغ (3.94) وبإنحراف معياري عام بلغ (0.58). وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة "مرتفع". وتراوحت أدنى الاجابات لل فقرات بين 5-4 وكانت أقصى الاجابات 5.

ثالثاً: القلق في مكان العمل
يُظهر الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأدنى وأقصى إجابة ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة تجاه القلق في مكان العمل. ويتضح من هذا الجدول أن الفقرة (1) الخاصة بـ (غالباً ما تراودني أفكار عن ضعف اداء المصرف الذي اعمل به) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (4.34) وبإنحراف معياري (0.48) مُظهراً تناسق وتناغم إجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع جداً". في حين

جدول (8) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لمتغير القلق في مكان العمل (N=131)

ت	العبارة	M	S.D.	أدنى إجابة	أقصى إجابة	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	غالباً ما تراودني أفكار عن ضعف اداء المصرف الذي اعمل به.	4.34	.48	4	5	مرتفع جداً	1
2	أخشى أن يكون أداء المصرف أقل من أداء باقي المصارف.	4.25	.47	3	5	مرتفع جداً	2
3	أشعر بالتوتر والقلق بشأن عدم القدرة على تحقيق أهداف العمل.	4.03	.60	3	5	مرتفع	3
4	أنا قلق من عدم تلقي تقييم إيجابي عن أداء المصرف الذي اعمل به.	4.05	.53	3	5	مرتفع	7
5	غالباً ما أشعر بالقلق تجاه احتمالية عدم قدرتي على تحقيق مهام عمل المصرف في الوقت المحدد.	2.34	.95	1	4	منخفض	8
6	أنا قلق بشأن ما إذا كان الآخرون يقدرّون أداء المصرف جيداً	4.14	.54	3	5	مرتفع	6
7	أخشى من عدم تمكني على إدارة متطلبات عمل المصرف بنجاح.	4.18	.52	3	5	مرتفع	4
8	حتى عندما ابذل أقصى ما أستطيع ، لا ازال أشعر بالقلق ازاء اداء المصرف بشكل جيد.	4.19	.54	3	5	مرتفع	5
	المعدل العام	3.94	0.58	-	-	مرتفع	1

البدء في اختبار الفرضيات لايد من الاطلاع على مصفوفة معاملات الارتباط بين هذه المتغيرات كتمهيد لعملية اختبار الفرضيات والاطلاع على اتجاه الفرضيات. اذ يعرض الجدول (9) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين متغيرات الدراسة الثلاثة: المساءلة المدركة، التمكين النفسي والقلق في مكان العمل.

اختبار الفرضيات
يتضمن البحث الحالي ثلاث فرضيات رئيسة الاولى تخص علاقة التأثير بين المساءلة المدركة والقلق في مكان العمل. اما الفرضية الثانية فتسلط الضوء على العلاقة بين التمكين النفسي والقلق في مكان العمل اما الفرضية الثالثة فانها تخص علاقة التفاعل بين التمكين النفسي والمساءلة المدركة وتأثيرها على القلق في مكان العمل. وقبل

الجدول (9) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

	المساءلة المدركة	التمكين النفسي	القلق في مكان العمل
Pearson Correlation	1		
Sig. (2-tailed)			
N	131		
Pearson Correlation	.061	1	
Sig. (2-tailed)	.487		
N	131	131	
Pearson Correlation	.270**	-.242**	1
Sig. (2-tailed)	.002	.005	
N	131	131	131

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

تشير الفرضية الثانية الى وجود علاقة تأثير مباشر سلبية بين التمكين النفسي و القلق الوظيفي. استخدم البحث ايضا تحليل انحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية اذ يظهر في الجدول (10) معاملات التأثير بيتا بالإضافة الى اختبار معنوية معاملات بيتا المذكورة حول علاقة التأثير اذ بلغ معامل بيتا (-0.259) وهذا يدل على تحقق الفرضية لوجود علاقة معنوية ذات تأثير ذو دلالة احصائية عند (1%) . كما يلاحظ من خلال بيانات الجدول (10) ان قيمة (F) بلغت (10.41) وهي معنوية عند مستوى (1%) مما يدل على وجود القوة الاحصائية لنموذج الدراسة. اما قيمة معامل التفسير (R^2) فتشير الى ان المساءلة المدركة والتمكين النفسي يساهم في تفسير (15%) من التغير الحاصل في القلق الوظيفي والباقي (85%) يعود لعوامل اخرى غير داخلية في النموذج.

الجدول (10) نتائج اختبار فرضيات التأثير

المتغير المعتمد	القلق الوظيفي	معامل بيتا B	المعنوية sig
المتغير المستقل 1	المساءلة المدركة	0.286**	0.001
المتغير المستقل 2	التمكين النفسي	-0.259**	0.002
F		10.41**	
R^2		0.15	

النفسي والمساءلة المدركة في القلق الوظيفي ، اذ بلغت قيمة معامل بيتا المعيارية لمتغير حاصل التفاعل الظاهر اسفل الجدول (-1.09) وهي معنوية عند مستوى (1%) مما يدل على تحقق الفرضية . اذ يظهر الشكل (2) كيف ان تأثير المساءلة يكون ايجابيا وبشكل عالي عندما يكون التمكين النفسي منخفض وكيف ان تأثير المساءلة يكون غير ايجابي عندما يكون التمكين النفسي عالي وهذا يشير الى التمكين النفسي يلطف من التأثيرات السلبية للمساءلة في مكان العمل.

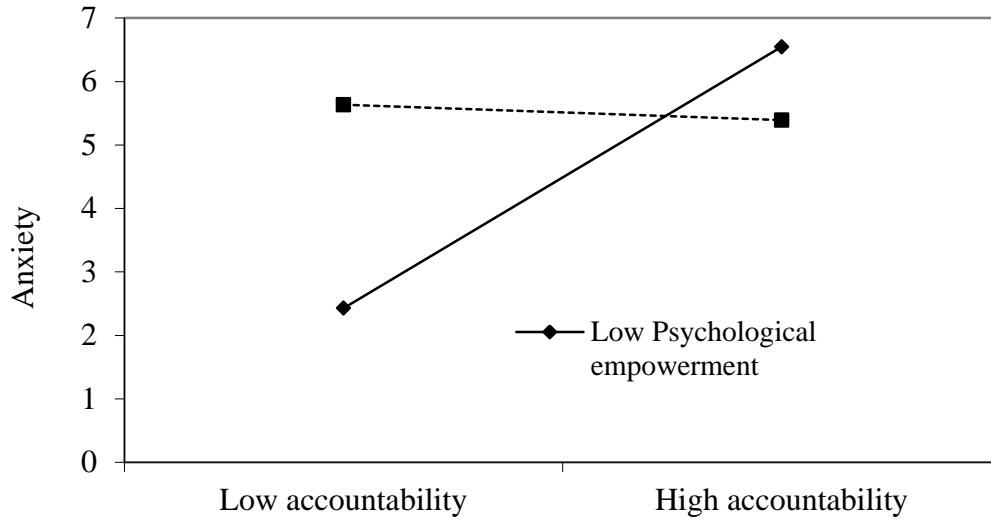
الجدول (11) بيانات اختبار فرضية التأثير التفاعلي

المتغير المعتمد	الاداء الوظيفي	معامل بيتا B	المعنوية sig
المتغير المستقل	المساءلة المدركة	0.969**	0.000
المتغير المعدل	التمكين النفسي	0.513**	0.035
حاصل التفاعل	المساءلة المدركة X التمكين النفسي	-1.09**	0.001

الفرضية الاولى
توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة بين المساءلة في مكان العمل والقلق
تخص هذه الفرضية علاقة التأثير الموجبة بين المساءلة المدركة والقلق الوظيفي. استخدم البحث تحليل انحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية اذ يظهر الجدول (10) معاملات التأثير بيتا بالإضافة الى اختبار المعنوية معاملات بيتا المذكورة حول علاقة التأثير بين المساءلة المدركة والقلق الوظيفي. يتبين من خلال الجدول وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المساءلة المدركة والقلق الوظيفي اذ بلغ معامل بيتا (0.286) وهذا يدل على تحقق الفرضية الاولى لان هذه القيمة معنوية عند مستوى 1% .
الفرضية الثانية:

الفرضية الثالثة :

تتناول الفرضية الثالثة الدور التفاعلي لمتغير التمكين النفسي و الذي يعمل كمتغير معدل للعلاقة بين المساءلة المدركة والقلق الوظيفي. اذ يظهر من خلال الجدول (11) البيانات الخاصة باختبار هذه الفرضية و التي تتضمن معامل بيتا المعيارية و درجة المعنوية وحاصل التفاعل بين متغير المساءلة المدركة والتمكين النفسي، وتنشأ من خلال بيانات الجدول (11) وجود علاقة تفاعلية بين رأس التمكين



الشكل (2) علاقة التفاعل بين التمكين النفسي والمساءلة المدركة
❖ التوصيات

1. هناك حاجة لزيادة تمكين الافراد العاملين في المصارف عينة البحث من اجل تقليل الاثار السلبية للمساءلة المدركة في القلق في مكان العمل.
2. ضرورة اعطاء اهمية لبعدي الاستقلالية والتأثير ، لتنمية احساس الافراد العاملين في المصارف عينة البحث بدور الفاعل في مجريات الامور في منظماتهم مما يتعكس بشكل ايجابي على القلق في مكان العمل.
3. اهمية تطوير نظام فاعل لمراقبة اداء المصارف عينة البحث بهدف تقييم مختلف الانشطة التي تؤديها والتعرف على جوانب الضعف في ادائها لان ذلك يمكن ان يساعد تشخيص وبشكل مبكر اسباب القلق والعمل على الحد منه.
4. ضرورة تحديد مسببات القلق عند الافراد عينة البحث ، هل هم لديهم قلق سماتي ام قلق موقعي ، اذا كان القلق سماتي يتوجب ادخال الافراد بدورات تأهيل نفسي لمعرفة مسببات قلقهم والحد منها . واذا كان قلق موقعي ، يتوجب تحديد المواقف والظروف التي تسبب لهم القلق في مكان العمل.
5. على إدارات المصارف الالتفات إلى الدور المزدوج الذي تمارسه المساءلة المدركة في إحداث نتائج تنظيمية سلبية او ايجابية والحد من النتائج التنظيمية السلبية، وفهم الظروف التي تسهل من تقليل النتائج السلبية المرتبطة بهذا البناء المهم.
6. نظراً للأثر السلبى للمساءلة المدركة المفرطة في العواقب المتحققة، يوصي الباحث بضرورة سعي الاجهزة والهيئات الرقابية لخلق تصور ايجابي عن المساءلة ودورها الايجابي في تقويم العمل، وذلك من خلال التركيز على خلق بيئة مساءلة تتسم بالوضوح والتوافق، وتعزيز تجارب وخبرات العاملين في الاجهزة الرقابية.

الاستنتاجات والتوصيات

❖ الاستنتاجات

- في ضوء نتائج الاحصاء الوصفي واختبار الفرضيات المتعلقة بمتغيرات نموذج البحث تم الوصول إلى الاستنتاجات الآتية:
1. اظهرت نتائج الدراسة ان العاملين في المصارف عينة البحث لديهم مستوى مرتفع من الادراك للمساءلة المفرطة وهذا يشير إلى أن هناك إنسجاماً عالياً بين الافراد العاملين على ان الاجهزة والهيئات الرقابية لا تحقق الغرض الذي وجدت من اجله.
 2. ان اغلب المصارف عينة البحث تمتلك المعايير التي تمكنها من تمييز طبيعة المساءلة التي يحتمل مواجهتها، كما ان لديها القدرة على تصنيفها فيما اذا كانت مساءلة ايجابية او سلبية.
 3. اشترت نتائج الدراسة وجود اتفاق على ان المساءلة المفرطة يمن ان تؤدي الى الروتين و الجمود التنظيمي لإدراكهم بان التأثيرات السلبية المترتبة مصارفهم سوف تنعكس عليهم ايضاً.
 4. اظهرت نتائج الدراسة ان هناك تبايناً واضحاً في شعور الافراد العاملين بالتمكين النفسي اذ ظهر ذلك جلياً في الاجابات التي تؤكد عدم شعور الافراد العاملين بالاستقلالية في عملهم، فضلاً عن عدم شعورهم بالتأثير على ما يجري في قسمهم.
 5. اشارت نتائج الدراسة الى أن لدى الافراد العاملين عينة الدراسة شعور عالي بالقلق بشأن اداء مصارفهم وعدم قدرتهم على تحقيق اهداف العمل، ويعزى ذلك القلق الى تعدد الاجهزة والهيئات الرقابية، اذ يساءل القيادات الادارية عينة الدراسة أمام الكثير من الجهات والاطراف ذات العلاقة، مما يفرض عليهم تحديات عند تنفيذ مسؤولياتهم الوظيفية، يؤدي ذلك بالنتيجة الى زيادة مستويات القلق والتوتر المجرى في مكان العمل.
 6. بينت الدراسة ان هناك تأثيراً واضحاً وذو دلالة معنوية للمساءلة المدركة في زيادة القلق في مكان العمل وساهم التمكين النفسي في تعديل هذه العلاقة.

المصادر

- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
- Corsun, D. L., & Enz, C. A. (1999). Predicting psychological empowerment among service workers: The effect of support-based relationships. *Human relations*, 52, 205-224.
- Cummings, L. L., & Anton, R. J. (1990). "The logical and appreciative dimensions of accountability". In S. Srivastava, D. Cooperrider, & Associates (Eds.), *Appreciative management and leadership* (pp. 257–286). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of applied psychology*, 74(4), 580.
- D'Mello, S. (2012). Stress: The global economic downturn has taken its toll on employees: What's the impact for organizations. *Kenexa High Performance Institute Work Trends Survey*. Wayne, PA: Kenexa High Performance Institute.
- Eysenck, M. W., Derakshan, N., Santos, R., & Calvo, M. G. (2007). "Anxiety and cognitive performance: attentional control theory". *Emotion*, 7(2), 336-353.
- Fandt, P. M. (1991). "The relationship of accountability and interdependent behavior to enhancing team consequences". *Group & Organization Studies*, 16(3), 300-312.
- Fandt, P. M., & Ferris, G. R. (1990). "The management of information and impressions: When employees behave opportunistically". *Organizational behavior and human decision processes*, 45(1), 140-158.
- Ferris, G. R., Mitchell, T. R., Canavan, P. J., Frink, D. D., & Hopper, H. (1995). "Accountability in human resource systems". In G. R. Ferris, S. D. Rosen, & D. T. Barnum (Eds.), *Handbook of human resource management* (pp. 175–196). Oxford: Blackwell.
- Ferris, G.R., Mitchell, T.R., Canavan, P.J., Frink, D.D., & Hopper, H. (1995). Accountability in human resource systems. In G.R. Ferris, S.D. Rosen, & D.T. Barnum (Eds.), *Handbook of human resource management* (pp. 175-196). Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- Adelberg, S., & Batson, C. D. (1978). "Accountability and helping: When needs exceed resources". *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(4), 343-350.
- Al-Makhadmah, I. M., Al Najdawi, B. M., & Al-Muala, I. M. (2020). Impact of psychological empowerment on the performance of employees in the four-and five-star hotel sector in the Dead Sea–Jordan tourist area. *Geo Journal of Tourism and Geosites*, 30, 896-904.
- Appelbaum, S. H., & Honegger, K. (1998). Empowerment: A contrasting overview of organizations in general and nursing in particular—an examination of organizational factors, managerial behaviors, job design, and structural power. *Empowerment in organizations*, 6(2), 29-50.
- Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational behavior and human decision processes*, 43(2), 207-242.
- Astrachan, J. H. (2004). Organizational departures: The impact of separation anxiety as studied in a mergers and acquisitions simulation. *The Journal of applied behavioral science*, 40(1), 91-110.
- Bandura, A., & Wessels, S. (1997). *Self-efficacy* (pp. 4-6). Cambridge: Cambridge University Press.
- Bell, N. E., & Staw, B. M. (1989). People as sculptors versus sculpture: The roles of personality and personal control in organizations. *Handbook of career theory*, 232, 251.
- Boyd, N. G., Lewin, J. E., & Sager, J. K. (2009). A model of stress and coping and their influence on individual and organizational outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 197-211.
- Brooks, A. W., & Schweitzer, M. E. (2011). Can Nervous Nelly negotiate? How anxiety causes negotiators to make low first offers, exit early, and earn less profit. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(1), 43-54.
- Carless, S. A. (2004). Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction?. *Journal of business and psychology*, 18, 405-425.

- Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1108-1123.
- Humborstad, S. I., Humborstad, B., & Whitfield, R. (2007). Burnout and service employees' willingness to deliver quality service. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 7(1), 45-64.
- Keller, T., & Dansereau, F. (1995). Leadership and empowerment: A social exchange perspective. *Human Relations*, 48(2), 127-146.
- Kizilos, P. (1990). Crazy about Empowerment?. *Training*, 27(12).
- Klimoski, R., & Inks, L. (1990). "Accountability forces in performance appraisal". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 45(2), 194-208.
- Laws, K. R., & Bhatt, R. (2005). False memories and delusional ideation in normal healthy subjects. *Personality and Individual Differences*, 39(4), 775-781.
- Lerner, J. S., & Tetlock, P. E. (1999). "Accounting for the effects of accountability". *Psychological bulletin*, 125(2), 255-275.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of applied psychology*, 85(3), 407.
- Liden, R.C. and Tewksbury, T.W. (1995). "Empowerment and work teams", In, Handbook of Human Resource Management, Eds: Reffis, G.R., S.D. Rosen and D.T. Barnum. Massachusetts: Blackwell Publishers.
- Liem, R., & Liem, J. H. (1988). Psychological effects of unemployment on workers and their families. *Journal of social issues*, 44(4), 87-105.
- Linden, M., & Muschalla, B. (2007). Anxiety disorders and workplace-related anxieties. *Journal of anxiety disorders*, 21(3), 467-474.
- Macovei, C. M. (2016). Measuring job anxiety in military organization. In *International conference knowledge-based organization* (Vol. 22, No. 2, pp. 451-456).
- Mahmoud, M. A., Ahmad, S. B., & Poespowidjojo, D. A. L. (2022). Validation of the psychological Ford, M. T., Cerasoli, C. P., Higgins, J. A., & Decesare, A. L. (2011). Relationships between psychological, physical, and behavioural health and work performance: A review and meta-analysis. *Work & Stress*, 25(3), 185-204.
- Freud, S. (1936). Inhibitions, symptoms and anxiety. *The Psychoanalytic Quarterly*, 5(1), 1-28.
- Frink, D. D., & Ferris, G. R. (1999). The moderating effects of accountability on the conscientiousness-performance relationship. *Journal of Business and Psychology*, 13, 515-524.
- Frink, D. D., & Klimoski, R. J. (1998). "Toward a theory of accountability in organizations and human resources management". In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 16 (pp. 1-51). Stamford, CT: JAI Press..
- Ganster, D. C., & Schaubroeck, J. (1991). Work stress and employee health. *Journal of management*, 17(2), 235-271.
- Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of management review*, 12(3), 472-485.
- Hall, A. T., & Ferris, G. R. (2011). "Accountability and extra-role behavior". *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 23(2), 131-144.
- Hall, A. T., Frink, D. D., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., & Bowen, M. G. (2003). "Accountability in human resources management". In C. A. Schriesheim & L. Neider (Eds.), *New directions in human resource management* (pp. 29-63). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Gavin, M. B., Perrewé, P. L., Hall, A. T., & Frink, D. D. (2007). "Political skill as neutralizer of felt accountability—job tension effects on job performance ratings: A longitudinal investigation". *Organizational behavior and human decision processes*, 102(2), 226-239.
- Hsieh, A. T., & Chao, H. Y. (2004). A reassessment of the relationship between job specialization, job rotation and job burnout: example of Taiwan's high-technology industry. *The International*

- Permarupan, P. Y., Al Mamun, A., Samy, N. K., Saufi, R. A., & Hayat, N. (2020). Predicting nurses burnout through quality of work life and psychological empowerment: A study towards sustainable healthcare services in Malaysia. *Sustainability*, 12(1), 388.
- Piko, B. F. (2006). Burnout, role conflict, job satisfaction and psychosocial health among Hungarian health care staff: A questionnaire survey. *International journal of nursing studies*, 43(3), 311-318.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational dynamics*, 26(2), 37-49.
- Raghunathan, R., & Pham, M. T. (1999). "All negative moods are not equal: Motivational influences of anxiety and sadness on decision making". *Organizational behavior and human decision processes*, 79(1), 56-77.
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T., & Sardesai, R. (2005). Determinants of innovative work behaviour: Development and test of an integrated model. *Creativity and innovation management*, 14(2), 142-150.
- Rodell, J. B., & Judge, T. A. (2009). Can "good" stressors spark "bad" behaviors? The mediating role of emotions in links of challenge and hindrance stressors with citizenship and counterproductive behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1438.
- Rutkowski, K. A., & Steelman, L. A. (2005). Testing a path model for antecedents of accountability. *Journal of Management Development*, 24(5), 473-486.
- Savitsky, K., Medvec, V. H., Charlton, A. E., & Gilovich, T. (1998). "What, me worry?": arousal, misattribution, and the effect of temporal distance on confidence". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(5), 529-536.
- Scott, M., & Lyman, M. (1968). Accounts. *American Sociological Review*, 33, 46-62.
- Sedikides, C., Herbst, K., Hardin, C., Deletha, P., & Dardis, G. (2002). Accountability as a deterrent to self-enhancement: The search for mechanisms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 592-605.
- safety, psychological empowerment, intrapreneurial behaviour and individual performance measurements. *RAUSP Management Journal*, 57, 219-234.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
- McCarthy, J. M., Trougakos, J. P., & Cheng, B. H. (2016). Are anxious workers less productive workers? It depends on the quality of social exchange. *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 279.
- Menon, S. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied psychology*, 50(1), 153-180.
- Mishra, A. K., & Spreitzer, G. M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Academy of management Review*, 23(3), 567-588.
- Mitchell, T. R., Hopper, H., Daniels, D., Falvy, J., & Ferris, G. R. (1998). "Power, accountability, and inappropriate actions". *Applied Psychology: An International Review*, 47, 497-517.
- Motowidlo, S. J., Packard, J. S., & Manning, M. R. (1986). Occupational stress: its causes and consequences for job performance. *Journal of applied psychology*, 71(4), 618.
- Muschalla, B., & Linden, M. (2009). Workplace phobia—a first explorative study on its relation to established anxiety disorders, sick leave, and work-directed treatment. *Psychology, Health & Medicine*, 14(5), 591-605.
- Muschalla, B., & Linden, M. (2012). "Specific job anxiety in comparison to general psychosomatic symptoms at admission, discharge and six months after psychosomatic inpatient treatment". *Psychopathology*, 45(3), 167-173.
- Ohman, A. (2000), "Anxiety", in Fink, G. (Ed.), *Encyclopedia of Stress*, Academic Press, San Diego, CA.
- Parker, D. F., & DeCotiis, T. A. (1983). Organizational determinants of job stress. *Organizational behavior and human performance*, 32(2), 160-177.

- model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.
- Twenge, J. M. (2000). The age of anxiety? The birth cohort change in anxiety and neuroticism, 1952–1993. *Journal of personality and social psychology*, 79(6), 1007.
- Wood Jr, J. A., & Winston, B. E. (2005). Toward a new understanding of leader accountability: Defining a critical construct. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(3), 84-94.
- Xie, J. L. (1996). Karasek's model in the People's Republic of China: Effects of job demands, control, and individual differences. *Academy of Management journal*, 39(6), 1594-1618.
- Young, A. S., Klap, R., Shoai, R., & Wells, K. B. (2008). "Persistent depression and anxiety in the United States: prevalence and quality of care". *Psychiatric Services*, 59(12), 1391-1398.
- Zellers, K. L., Hochwarter, W. A., Lanivich, S. E., Perrewé, P. L., & Ferris, G. R. (2011). Accountability for others, perceived resources, and well being: Convergent restricted non-linear results in two samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1),
- Shepperd, J. A., Grace, J., Cole, L. J., & Klein, C. (2005). "Anxiety and outcome predictions". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(2), 267-275.
- Siegel-Jacobs, K., & Yates, J. F. (1996). Effects of procedural and outcome accountability on judgment quality. *Organizational behavior and human decision processes*, 65(1), 1-17.
- Spreitzer, G. M. (1995). Individual empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of management journal*, 39(2), 483-504.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of management*, 23(5), 679-704.
- Srivastava, A. K., & Krishna, A. (1980). "The effect of job-anxiety on job performance". *The Indian Journal of Social Work*, 41, 255-260.
- Srivastava, A. K. (1985). Moderating effect on achievement on role stress-job anxiety relationship. *Psychological Studies*, 30(2), 102-106.
- Sunil, K., & Rooprai, K. Y. (2009). "Role of emotional intelligence in managing stress and anxiety at workplace". *Proceedings of ASBBS*, 16(1), 163-172.
- Tetlock, P. E. (1985). Accountability: The neglected social context of judgment and choice. *Research in organizational behavior*.
- Tetlock, P. E. (1992). The impact of accountability on judgment and choice: Toward a social contingency model. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 331-376). Academic Press.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive"