



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 3 - إبراهيم سلطان شيبوط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

نموذج مقترح لتأثير التمكين النفسي كمتغير وسيط في
العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي
دراسة تطبيقية على العاملين في البنوك التجارية بالجزائر

أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال

إشراف الأستاذ الدكتور:

أ.د. بومدين يوسف

إعداد الباحثة:

بكوش عفاف

لجنة المناقشة

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
1	بواشري أمينة	أستاذ	جامعة الجزائر 3	رئيسا
2	بومدين يوسف	أستاذ	جامعة الجزائر 3	مقررا
3	بكيس نور الدين	أستاذ	جامعة الجزائر 3	عضوا
4	بوسهوة نذير	أستاذ	جامعة المدية	عضوا
5	يوسف عاشر	أستاذ	جامعة المدية	عضوا
6	عقون سعاد	أستاذ	جامعة بومرداس	عضوا

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ

وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا

تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمه تتم الصالحات، حمدا يليق بجلاله، والحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، الحمد والشكر لله على عظيم فضله وجميل عطاءه، مقرة لنعمته التي أسبغها علي، إذ أعانني سبحانه عظيم شأنه، وتعالى مقامه على إتمام هذا البحث، أدعو الله أن يتقبل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم والصلاة والسلام على أشرف الخلق وإمام المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه إلى يوم الدين.

وانطلاقا من قوله تعالى " وَلَا تَنْسُوا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ " وإقرارا بالفضل فإنه يطيب لي أن أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى من أضاء بعلمه عقل غيره وهدى بالجواب الصحيح حيرة سائله؛ فأظهر بسماحته تواضع العلماء وبرحابته سماحة العارفين، إلى الأستاذ الفاضل؛ الأستاذ الدكتور/ بومدين يوسف؛ على تفضل سيادته بالإشراف على هذه الرسالة ومنحى الرعاية العلمية والتوجيه المخلص على الرغم من كثرة أعماله، والذي أضاف لرسالة قيمة علمية وأدبية، وقدم لي المساعدات والتسهيلات، ولم يبخل على الباحثة بوقته وجهده، فله مني الشكر كله والتقدير والعرفان، ولا أجد سوى أن أدعو الله عز وجل أن يديم على سيادته الصحة والعافية، فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما يسعدني ويشرفني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير وعظيم الامتنان إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، على تفضيل سيادتهم بقبول المشاركة في لجنة الحكم والمناقشة على الرسالة، مما يثرى هذا العمل ويضفي عليه قيمة علمية وأدبية، وسوف تكون ملاحظاتهم القيمة أكبر الأثر في إثراء هذا البحث فلهم جزيل الشكر والتقدير وأسأل الله أن يمتعهم بوافر الصحة ويجزيهم عني خير الجزاء.

وأقدم أيضا بأرق معاني الشكر والتقدير إلى أساتذتي وكل من قدم لي العون في إتمام هذه الرسالة، وأسأل الله أن يجزيهم عني خير الجزاء.

وأخيرا فإني أتوج ذلك بخالص الشكر والتقدير والعرفان بالجميل إلى من تكفيهم عبارات الشكر والثناء، إلى والدي العزيز رحمة الله عليه الذي كنت أتمنى أن يكون بيننا اليوم، سائله المولى أن يتغمده في واسع رحمته، ووالدتي الغالية على تحملها كل أعباء تكملة مشواري العلمي، وادعوا من الله أن يطيل في عمرها ويديم عليها تمام الصحة والعافية، وأن يجعلني وعملي هذا في ميزان حسناتها يوم القيامة، ولا أجد دعاء لهما خيرا من قوله تعالى " وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيراً".

الباحثة،،،

الإهداء

إلى:

- ❖ روح والدي الحبيب رحمه الله.
- ❖ والدتي الغالية نبع الحنان أطال الله في عمرها.
- ❖ إلى من ساندتني ودعمتني بحمها وصبرها أختي الحنون كريمة.
- ❖ إلى قوتي في الحياة أخوتي وأهلي بارك الله فيهم وحفظهم الله.
- ❖ إلى كل الصديقات رفيقات العمر والأيام ونعم العون لي في الدين والدنيا.
- ❖ إلى الذين أدين لهم بالفضل عن كل حرف علموني إياه.

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة لتحليل العلاقة المباشرة والغير المباشرة بين النمط القيادي والأداء الوظيفي من خلال التمكين النفسي كمتغير وسيط، وذلك بالتطبيق على العاملين في البنوك التجارية بالجزائر.

لتحقيق هذا الهدف اعتمدت الباحثة على أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية واختبار معاملات المسار بين متغيرات نموذج الدراسة، على عينة قدرها 400 مفردة من العاملين في البنوك محل الدراسة، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن النمط السائد في البنوك التجارية هو القائد التحويلي، ودرجة ممارسة التمكين النفسي والأداء الوظيفي مرتفعة.

كما توصلت الدراسة لوجود تأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد النمط القيادي (التحويلي/ التبادلي) على أبعاد الأداء الوظيفي في ظل أبعاد التمكين النفسي، إلا أنه نلاحظ في النموذج الأول تفوق التأثير غير المباشر على نظيره التأثير المباشر وذلك على مستوى كل من نتائج المتغيرات الوسيطة والمتغير التابع؛ بينما نلاحظ في النموذج الثاني التأثير العكسي للوسيط وذلك على مستوى كل من نتائج المتغيرات الوسيطة والمتغير التابع.

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي تسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي، أهمها تحسين ممارسات التمكين النفسي، وتعزيز سلوكيات القيادة التحويلية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، التمكين النفسي، الأداء الوظيفي.

Study Summary :

This study aimed to explore the direct and indirect relationship between leadership style and job performance through psychological empowerment as a mediating variable, applied to employees in commercial banks in Algeria.

To achieve this goal, the researcher used Structural Equation Modeling (SEM) to test the path coefficients between the variables in the study model, based on a sample of 400 employees from the banks under study. The study reached several key findings, the most important of which is that the prevailing leadership style in commercial banks is transformational leadership, and that the levels of psychological empowerment and job performance are high.

The study also found that there is both a direct and indirect impact of the dimensions of leadership style (transformational/transactional) on the dimensions of job performance in light of the dimensions of psychological empowerment. However, in the first model, the indirect effect outweighed the direct effect at the level of both the outcomes of the mediating variables and the dependent variable. In contrast, in the second model, the mediating variable had a reverse effect at the level of both the mediating and dependent variable outcomes.

The study concluded with a set of recommendations to enhance job performance, the most important of which are improving psychological empowerment practices and promoting transformational leadership behaviors.

Key words: transformational leadership, transactional leadership, psychological empowerment, job performance.

أولاً: قائمة المحتويات

م	الموضوع	الصفحة
	الإهداء	أ
	شكر وعرفان	ب
	الملخص	ج
	قائمة المحتويات	هـ
	قائمة الجداول	ح
	قائمة الأشكال	ك
40-14	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
15	تمهيد	
16	مفاهيم ومصطلحات الدراسة	1
21	الدراسات السابقة	2
30	الدراسة الاستطلاعية	3
32	مشكلة الدراسة	4
35	أهداف الدراسة	5
35	فروض الدراسة	6
38	أهمية الدراسة	7
39	حدود الدراسة	8
40	محتويات الدراسة	9
84-41	الفصل الثاني: النمط القيادي	
42	تمهيد	
43	ماهية القيادة	1
51	مفهوم وأبعاد القيادة التحويلية	2
59	مفهوم وأبعاد القيادة التبادلية	3
66	أوجه الاختلاف بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية	4
68	محددات نمطي القيادة التحويلية والتبادلية	5
73	النتائج التنظيمية لنمط القيادة	6
84	الخلاصة	
120-85	الفصل الثالث: التمكين النفسي	

86	تمهيد	
87	النظريات والنماذج المفسرة للتمكين النفسي	1
98	مداخل التمكين النفسي	2
103	تعريف التمكين النفسي	3
108	التمكين النفسي وبعض المصطلحات	4
111	أهمية التمكين النفسي	5
112	أبعاد التمكين النفسي	6
115	محددات التمكين النفسي	7
117	نتائج التمكين النفسي	8
120	الخلاصة	
154-121	الفصل الرابع: الأداء الوظيفي	
122	تمهيد	
123	مفهوم الأداء الوظيفي	1
126	خصائص الأداء الوظيفي	2
128	العلاقة بين الأداء الوظيفي وبعض المصطلحات	3
130	أبعاد الأداء الوظيفي	4
136	محددات الأداء الوظيفي.	5
148	معدلات تحسين الأداء الوظيفي ومداخله	6
154	خلاصة	
185-155	الفصل الخامس: تصميم الدراسة	
156	تمهيد	
157	البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها	1
157	مجتمع الدراسة	2
160	متغيرات الدراسة وأساليب القياس	3
166	أساليب جمع البيانات الأولية	4
166	تجهيز البيانات لأغراض التحليل الإحصائي	5
168	أساليب التحليل الإحصائي واختبار الفروض	6
172	تقييم صلاحية نموذج الدراسة	7
185	الخلاصة	

230-186	الفصل السادس: نتائج الدراسة الميدانية	
187	تمهيد.	
188	التحليل الوصفي لاجتماع الدراسة.	1
193	تحليل الأهمية النسبية لأبعاد الدراسة.	2
203	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.	3
231	الخلاصة.	
276-232	الفصل السابع: تحليل ومناقشة نتائج اختبار الفروض	
233	تمهيد	
234	تحليل ومناقشة نتائج اختبار علاقة بين النمط القيادي والأداء الوظيفي.	1
235	تحليل ومناقشة نتائج اختبار علاقة بين التمكين النفسي والأداء الوظيفي.	2
236	تحليل ومناقشة نتائج اختبار علاقة بين النمط القيادي والتمكين النفسي	3
237	تحليل ومناقشة نتائج اختبار تأثير النمط القيادي على الأداء الوظيفي.	4
242	تحليل ومناقشة نتائج اختبار تأثير النمط القيادي على التمكين النفسي	5
249	تحليل ومناقشة نتائج اختبار تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي.	6
252	تحليل ومناقشة نتائج اختبار للتأثيرات المباشرة والغير مباشرة بين أبعاد النمط القيادي وأبعاد الأداء الوظيفي من خلال المتغير التمكين النفسي.	7
262	تأثير المتغيرات الديموغرافية على اتجاهات العاملين نحو متغيرات الدراسة.	8
277	الخلاصة.	
300-278	الفصل الثامن: النتائج والتوصيات	
279	تمهيد	
280	نتائج الدراسة.	1
295	توصيات الدراسة.	2
300	الدراسات المستقبلية.	3
334 -301	المراجع	
355 -335	الملاحق	

ثانياً: قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
68	أبرز جوانب الإخلاف بين القائد التحويلي والقائد التبادلي	1/2
100	المنهج الهيكلي والمنهج النفسي للتمكين	1/3
131	الأبعاد المتعددة لمتغير الأداء الوظيفي	1/4
158	بيان إجمالي عدد العاملين بالبنوك التجارية بالجزائر	1/5
159	بيان الاستثمارات الصالحة للتحليل	2/5
160	توزيع مفردات عينة الدراسة على بنوك التجارة محل الدراسة	3/5
160	المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة	4/5
162	مقياس متغير النمط القيادي (التحويلي/ التبادلي)	5/5
164	مقياس متغير التمكين النفسي	6/5
165	مقياس متغير الأداء الوظيفي	7/5
171	نتائج قياس درجة الثبات لمتغيرات الدراسة	8/5
172	نتائج معاملات الاتساق الداخلي لعبارات المتغير القيادة التحويلية	9/5
176	نتائج معاملات الاتساق الداخلي لعبارات المتغير القيادة التبادلية	10/5
177	معاملات الاتساق الداخلي لعبارات المتغير التمكين النفسي	11/5
178	معاملات الاتساق الداخلي لعبارات المتغير الأداء الوظيفي	12/5
181	التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القيادة التحويلية	13/5
181	مؤشرات جودة المطابقة لنموذج القيادة التحويلية	14/5
183	التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القيادة التبادلية	15/5
184	مؤشرات جودة المطابقة للنموذج القيادة التبادلية	16/5
188	بيان التكرارات والنسب المئوية فيما يخص النوع	1/6
189	التكرارات والنسب المئوية فيما يخص العمر	2/6
190	التكرارات والنسب المئوية فيما يخص الحالة الاجتماعية	3/6
190	التكرارات والنسب المئوية فيما يخص المؤهل العلمي	4/6
191	التكرارات والنسب المئوية فيما يخص سنوات الخبرة	5/6
192	التكرارات والنسب المئوية فيما يخص نوع الوظيفة	6/6
193	الأهمية النسبية لعبارات بعد التأثير المثالي	7/6
194	الأهمية النسبية لعبارات بعد التحفيز الإلهامي	8/6
195	الأهمية النسبية لعبارات بعد الاستثارة الفكرية	9/6

195	الأهمية النسبية لعبارات بعد الاعتبارية الفردية	10/6
196	الأهمية النسبية لعبارات بعد المكافآت المشروطة	11/6
197	الأهمية النسبية لعبارات بعد الإدارة الايجابية بالاستثناء	12/6
197	الأهمية النسبية لعبارات بعد الإدارة السلبية بالاستثناء	13/6
198	الأهمية النسبية لعبارات بعد المعنى	14/6
199	الأهمية النسبية لعبارات بعد القدرة الذاتية	15/6
199	الأهمية النسبية لعبارات بعد تقدير الذات	16/6
200	الأهمية النسبية لعبارات بعد الأثر	17/6
200	الأهمية النسبية لعبارات بعد أداء المهام	18/6
201	الأهمية النسبية لعبارات بعد الأداء السياقي	19/6
202	الأهمية النسبية لعبارات بعد الأداء التكيفي	20/6
203	درجات مقياس ليكرت الخماسي	21/6
203	الوزن النسبي لمتوسطات المقياس	22/6
204	الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد التأثير المثالي	23/6
205	التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد التأثير المثالي	24/6
206	الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد التحفيز الإلهامي	25/6
207	التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد التحفيز الإلهامي	26/6
208	الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد استثارة الفكرية	27/6
209	التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد استثارة الفكرية	28/6
210	الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد الاعتبارية الفردية	29/6
211	التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد الاعتبارية الفردية	30/6
212	الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد المكافآت المشروطة	31/6
213	التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد المكافآت المشروطة	32/6
214	الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد الإدارة الايجابية بالاستثناء	33/6
215	التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد الإدارة الايجابية بالاستثناء	34/6
216	الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد الإدارة السلبية بالاستثناء	35/6
217	التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد الإدارة السلبية بالاستثناء	36/6
218	الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد المعنى	37/6
219	التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد المعنى	38/6
219	الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد القدرة الذاتية	39/6
220	التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد القدرة الذاتية	40/6

221	الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد تقدير الذات	41/6
222	التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد تقدير الذات	42/6
222	الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد الأثر	43/6
223	التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد الأثر	44/6
224	الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد أداء المهام	45/6
225	التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد أداء المهام	46/6
226	الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد الأداء السياقي	47/6
227	التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد الأداء السياقي	48/6
228	الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد الأداء التكميلي	49/6
229	التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد الأداء التكميلي	50/6
234	نتائج مصفوفة الارتباط بين أبعاد النمط القيادي (التحويلي/ التبادلي) وأبعاد الأداء الوظيفي	1/7
235	نتائج مصفوفة الارتباط بين أبعاد التمكن النفسي وأبعاد الأداء الوظيفي	2/7
236	نتائج مصفوفة الارتباط بين أبعاد النمط القيادي (التحويلي/ التبادلي) وأبعاد التمكن النفسي	3/7
238	تحليل المسار أبعاد النمط القيادي التحويلي على أبعاد الأداء الوظيفي	4/7
241	تحليل المسار أبعاد النمط القيادي التبادلي على أبعاد الأداء الوظيفي	5/7
244	تحليل المسار أبعاد النمط القيادي التحويلي على أبعاد التمكن النفسي	6/7
247	تحليل المسار أبعاد النمط القيادي التبادلي على أبعاد التمكن النفسي	7/7
250	تحليل المسار أبعاد التمكن النفسي على أبعاد الأداء الوظيفي	8/7
254	تحليل المسار للتأثيرات المباشرة والغير مباشرة بين أبعاد النمط القيادي التحويلي وأبعاد الأداء الوظيفي من خلال المتغير التمكن النفسي	9/7
256	تحليل المسار للتأثيرات المباشرة بين أبعاد المتغير النمط القيادي التحويلي والمتغير التمكن النفسي	10/7
259	تحليل المسار للتأثيرات المباشرة والغير مباشرة بين أبعاد النمط القيادي التبادلي وأبعاد الأداء الوظيفي من خلال المتغير التمكن النفسي	11/7
261	تحليل المسار للتأثيرات المباشرة بين أبعاد المتغير النمط القيادي التبادلي والمتغير التمكن النفسي	12/7
263	نتائج تحليل التباين لأبعاد الدراسة حسب النوع	13/7
264	نتائج تحليل التباين لأبعاد الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	14/7
266	نتائج تحليل التباين لأبعاد الدراسة حسب المؤهل العلمي	15/7
268	نتائج تحليل التباين لأبعاد الدراسة حسب العمر	16/7
271	نتائج تحليل التباين لأبعاد الدراسة حسب سنوات الخبرة	17/7
274	نتائج تحليل التباين لأبعاد الدراسة حسب نوع الوظيفة	18/7
295	البرنامج التنفيذي لتوصيات الدراسة	1/8

ثالثاً: قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان	رقم الشكل
53	نموذج القيادة التحويلية (Bass-1985)	1/2
62	نموذج القيادة التبادلية (Bass-1985)	2/2
67	القيادة التحويلية إلى جانب القيادة التبادلية	3/2
88	مدرج ماسلو للحاجات	1/3
90	نموذج الحتمية التبادلية لـ (Bandura, 1986)	2/3
93	الخطوات الخمسة للتمكين	3/3
94	النموذج الإدراكي لـ Thomas and Velthouse	4/3
98	الشبكة الطبيعية والجزيئية للتمكين النفسي في موقع العمل لـ Spreitzer	5/3
128	العلاقة بين الأداء الوظيفي والفاعلية	1/4
129	العلاقة بين الأداء الوظيفي والكفاءة والفاعلية	2/4
130	العلاقة بين الأداء الوظيفي والإنتاجية	3/4
166	نموذج متغيرات الدراسة	1/5
169	مراحل منهجية نموذج المعادلة البنائية SEM	2/5
180	التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القيادة التحويلية	3/5
182	التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القيادة التبادلية.	4/5
188	التكرارات والنسب المئوية فيما يخص النوع	1/6
189	التكرارات والنسب المئوية فيما يخص العمر	2/6
190	التكرارات والنسب المئوية فيما يخص الحالة الاجتماعية	3/6
191	التكرارات والنسب المئوية فيما يخص المؤهل العلمي	4/6
191	التكرارات والنسب المئوية فيما يخص سنوات الخبرة	5/6
192	التكرارات والنسب المئوية فيما يخص نوع الوظيفة	6/6
237	تحليل المسار أبعاد النمط القيادي التحويلي على أبعاد الأداء الوظيفي	1/7
240	تحليل المسار أبعاد النمط القيادي التبادلي على أبعاد الأداء الوظيفي	2/7
243	تحليل المسار أبعاد النمط القيادي التحويلي على أبعاد التمكين النفسي	3/7
246	تحليل المسار أبعاد النمط القيادي التبادلي على أبعاد التمكين النفسي	4/7
249	تحليل المسار أبعاد التمكين النفسي على أبعاد الأداء الوظيفي	5/7
253	تحليل المسار للتأثيرات المباشرة والغير مباشرة بين أبعاد النمط القيادي التحويلي وأبعاد الأداء الوظيفي من خلال المتغير التمكين النفسي	6/7
258	تحليل المسار للتأثيرات المباشرة والغير مباشرة بين أبعاد النمط القيادي التبادلي وأبعاد الأداء الوظيفي من خلال المتغير التمكين النفسي	7/7

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1- مفاهيم ومصطلحات الدراسة.

2- الدراسات السابقة.

3- الدراسة الاستطلاعية.

4- مشكلة الدراسة.

5- أهداف الدراسة.

6- فروض الدراسة.

7- أهمية الدراسة.

8- حدود الدراسة.

9- محتويات الدراسة.

تمهيد:

تواجه المنظمات هذه الأيام ظروفًا ومتغيراتٍ عديدةً ومتلاحقةً في سعيها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية؛ فقد ازدادت حاجات المواطنين وتطلعاتهم، وتسارعت وتيرة التقدم التكنولوجي والعولمة، وفي ظل هذه البيئة الراهنة والصراع التنافسي الذي يميزها يُطرح مشكل البقاء والنمو هدفًا رئيسًا وأسمى للمنظمات التي أصبحت جزءًا لا يتجزأ من هذا الصراع العالمي، كما أصبحت مطالبة باتباع فلسفات إدارية ورؤى جديدة وحديثة؛ لضمان البقاء المرهون بمدى الاستعداد والقابلية لتجسيد الاختلاف الإيجابي مع المنافسين، وتعبير آخر: أضحى البقاء والنمو هدفًا للمنظمة مرهونًا بمدى قدرتها على التَّمَيُّز، وأضحى نجاحها يقاس في هذا الإطار؛ لأن التميز هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافس والعولمة والمعرفة، فإذا كانت الفلسفة السائدة في الماضي هي أنه (لا بقاء للمنظمات الضعيفة) فإن الفلسفة الحديثة اليوم هي: (لا بقاء إلا للمنظمات المتميزة) (الرشيد، 2004، ص23).

مما لا شك فيه أن للقيادات الإدارية دورًا فاعلاً في تطوير المنظمات؛ من خلال بناء ثقافة تنظيمية تعتمد على المبادأة والابتكار والإبداع كوسائل فعالة في تحقيق أهداف المنظمات ومنحها القدرة التنافسية التي تكفل النماء والتطور والاستمرار والاتجاه نحو التميز، وتعتبر كذلك القيادة الإدارية المؤثرة هي القادرة على تغير وتعديل معتقدات العاملين وسلوكياتهم تجاه الأداء الوظيفي المتميز، خصوصًا مع زيادة حجم الأنشطة القائمة على المعرفة الكثيفة (نجم، 2006، ص 51).

كما أن نجاح أية مؤسسة أو منظمة في تحقيق أهدافها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد أو المدير، وبالمنط القيادي الذي يمارسه وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف إمكانياته من أجل بناء علاقات إيجابية بين العاملين، وتحسين أداء العمل وتحفيزهم على العطاء المستمر (خطاب، 2014، ص64).

إن الاستجابة المناسبة لمواجهة هذه التحديات تأخذ عدة أشكال وطرق؛ أهمها: الاهتمام بالموارد البشرية، وتهيئة بيئة العمل المناسبة لها؛ لكونها العامل الأساسي الذي يتوقف عليه نجاح المنظمة وتطورها، ويبرز مفهوم التمكين النفسي كأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تقوم فكرته على افتراض منح العاملين الثقة وتفويضهم السلطات والاستقلالية في العمل، مما يولد لديهم شعورًا بالثقة والحافز لتحمل المسؤولية، ويفجر لديهم الطاقات الكامنة التي تظهر على هيئة إبداعات واقتراحات تزيد من دافعهم إيجابيًا نحو أهمية العمل وإنجازه بكفاءة وفعالية (Baird and Wang, 2010, p 575).

تعد البنوك التجارية متعاملاً اقتصادياً فاعلاً ومحركاً مهماً للتنمية الاقتصادية في أي بلد؛ فلم تعد ذلك الوسيط الذي يقوم بنقل الأموال من أصحاب الفائض إلى أصحاب العجز، بل ابتعدت عن ذلك المفهوم التقليدي بتقديمها خدمات حديثة مع التطور الاقتصادي والتكنولوجي، واتبعت هذا النهج حفاظاً على مركزها التنافسي (العاني، 2007، ص3).

في ضوء ما سبق، تسعى هذه الدراسة من خلال التقصي والتحليل إلى دراسة العلاقة بين النمط القيادي والأداء الوظيفي، وتأثير التمكين النفسي في هذه العلاقة؛ وذلك بالتطبيق على العاملين في البنوك التجارية.

1- مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

تضمنت الدراسة عديداً من المفاهيم والمصطلحات، والمتمثلة في: القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والتمكين النفسي، والأداء الوظيفي، ونظراً لتعدد التعريفات نجد اختلافاً وتبايناً في وجهات نظر المفكرين والمتخصصين حول ماهية هذه المصطلحات، وسوف نعرض لأهم هذه التعريفات:

1-1- النمط القيادي Leadership Style:

على الرغم من اهتمام كثير من الباحثين والعلماء والكتاب والفلاسفة بدراسة موضوع القيادة فلا تزال القيادة موضوعاً غامضاً؛ ومن ثم لم تتفق رؤى ووجهات نظر العلماء حول تعريف محدد للقيادة، ومن تلك التعريفات ما قدمه RensisLikert بأن القيادة هي: قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم، وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة لتحقيق أهداف محددة (حريم، 2009، ص68). وعُرفت أيضاً القيادة بأنها عملية التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف محددة (الموسي؛ إدريس، 2010، ص551). في حين نجد أن القيادة هي قوة التأثير على سلوك الأفراد والجماعات تجاه تحقيق أهداف المنظمة (إبراهيم؛ الصباغ، 2011، ص103). وفي الفترة الأخيرة زاد الاهتمام بالأنماط الحديثة للقيادة؛ مثل: القيادة التحويلية، والتبادلية.

ترى الباحثة أن القيادة هي عملية تفاعل متبادل بين القائد والمرؤوسين يستخدم القائد من خلالها مهاراته من أجل التأثير في الآخرين ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

❖ نمط القيادة التحويلية Transformational Leadership:

يظهر القائد وفق هذا النمط قدرته العالية في قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، وعرف (Yukl, 1989) القيادة التحويلية بأنها: العملية المتعلقة بتأثير القائد على العاملين؛ حتى يتمكنوا من المشاركة في عملية التغيير داخل المنظمة (eg: Besse, 2015, p 173). وعرفها (Avolio, 2004, p951) بأنها: القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة هيكلة النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غايتهم.

يرى (الهوري، 1996، ص76) أن القيادة التحويلية تعني: مدى قدرة القائد الإداري للارتقاء بمستوى مرؤوسيه؛ من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي، والعمل على تنمية المنظمة وتطورها.

ويعرفها (Martin, 2016, p268) بأنها: القيادة التي تلهم وتدفع المرؤوسين لتجاوز مصالحهم الشخصية لما فيه صالح المجموعة والمنظمة، فالمرؤوسون يصبحون محفزين لتقديم جهدٍ أعظم أكثر مما هو متوقع منهم.

قدّمت دراسة (Avolio, 1994, Bass and Avolio, 1994) عوامل القيادة المتعدد MLQ للقيادة التحويلية، التي تتألف من أربعة أبعاد أساسية يطلق عليها (Four I's) هي (Moore, 2003, p 24):

- **التأثير المثالي Idealized Influence:** يعني: كيفية تفاعل التابعين مع القائد وسلوكه ومدى استجابتهم له؛ حيث يكون القائد ذو التأثير المثالي محلّ إعجاب واحترام من قبل تابعه، ويمثل أنموذجاً مثاليًا قويًا في السلوك "قدوة" لهم، ويتميز هذا القائد بمستوى عالٍ من السلوكيات الأخلاقية، ويزود تابعيه برؤية واضحة وإحساس برسالة المنظمة، مما يجعل التابعين يريدون أن يحذوا حذو القائد ذي التأثير المثالي.
- **التحفيز الإلهامي Inspirational Motivatio:** أن يقوم القائد بتحفيز وإلهام أتباعه؛ لإظهار الالتزام برؤية مشتركة للمنظمة، وإيصال توقعاته العالية لأتباعه بوضوح، وزيادة روح الفريق والحماس.
- **الاعتبارية الفردية Individualized Consideration:** يتضمن توفير القائد للمناخ الداعم، والاستماع إلى التابعين، والتعامل كمدرّب وناصح. وأن يولي القائد اهتمامًا للفروق الفردية، ويتعامل مع العاملين بشكل فردي وبطريقة فريدة من نوعها، ويساعدهم على تحقيق أهدافهم الشخصية والنمو الشخصي.

- **الاستشارة الفكرية Intellectual Stimulation:** تتجلى في تأييد القائد ودعمه لأتباعه للوصول إلى الإبداع والابتكار، ومحاولة نَحج طرق وأساليب جديدة، وتحدي معتقداتهم وقيمهم، أي: مشاركة الأتباع في حل المشاكل لإيجاد حلول خلاقة.

ترى الباحثة أن القيادة التحويلية هي مجموعة من السلوكيات ذات معايير أخلاقية تهتم بتحفيز ودفع الأفراد نحو الالتزام برؤية المنظمة ورسالتها، وتعزيز سلوك الإبداع والابتكار، وتحقيق احتياجات الأفراد من أجل الوصول إلى مستوى أداء يفوق التوقعات.

❖ **نمط القيادة التبادلية Transactional Leadership:**

يظهر القائد وفق هذا النمط التركيز على تحفيز تابعيه من خلال الثواب والعقاب، وتوضيح أنواع المكافآت، أو العقوبات المتوقعة مقابل السلوك الذي يقوم به المرؤوس (Waldner, 2005, p14). وعرِّفت بأنها: تبادل شيء ذي قيمة بين ما يملكه القائد أو يسيطر عليه وما يريده التابعون في مقابل خدماتهم (Yukl and Van Fleet, 1992, p148)، وهي السلوك الذي يدخل فيه القائد والمرؤوس في عملية تبادلية للمنافع التي تُمكن كل طرف من أن يحقق هدفه (Avolio and Bass, 2004, p 47). القائد التبادلي هو ذلك القائد الذي يعتبر العلاقة مع أتباعه مبنية على أساس التبادل، فهو يُعطي لهم ما يُريدون في مقابل ما يُريده هو كقائد شريطة اتباع المهام المنصوص عليها لتحقيق أهداف المنظمة (فوزي، 2014، ص224). وعرف أيضًا القيادة التبادلية بأنها الاتفاق التعاقدي بين القائد والمرؤوسين؛ حيث يتوقع كل منهم من الآخر إنجاز ما تم الاتفاق عليه؛ لضمان بقاء العلاقة بينهما واستمراريتها (Kwasi, 2015, p99)، وتتكون سلوكيات القيادة التبادلية من ثلاثة أبعاد وذلك على النحو الآتي (Antonakis et al, 2003, p265):

- **المكافأة المشروطة Contingent Reward:** تعني أن القادة يقومون بثواب المرؤوسين في حالة تحقيقهم للتوقعات والأهداف الموضوعة من قبل هؤلاء القادة.
- **الإدارة بالاستثناء Management by Exception Active:** يقوم القائد بمراقبة أداء المرؤوسين ويتخذ الإجراءات التصحيحية إذا ما حصل أي انحراف عن المعايير المحددة للعمل؛ إذ يسعى القائد وبنشاط إلى اتخاذ الإجراءات لتعديل الانحرافات المعيارية، وتتخذ هذه الإجراءات عندما تحدث المخالفات ويفرض أحكام محددة لتجنب الوقوع بالأخطاء ويقدم النصح والمشورة.

- الإدارة بالاستثناء السلبية **Management by Exception Passive** : لا يتدخل القائد إلا في حالة حدوث المشكلات، ويتخذ القائد الإجراءات التصحيحية بعد الانحرافات، أي: إن القائد لا يتدخل إلا إذا سارت الأمور بشكل خاطئ.

وترى الباحثة أن القيادة التبادلية هي عملية تبادل للمنافع بين القائد والمرؤوسين حيث يمنح القائد مرؤوسيه مكافآت معينة مقابل الحصول على مستوى أداء معين.

1-2- التمكين النفسي Psychological Empowerment :

ظهر التمكين النفسي في الربع الأخير من القرن العشرين كأحد المفاهيم في الفكر الإداري التي تعطي اهتمامًا أكبر لدور الموارد البشرية في نجاح المنظمات (أبازيد، 2010، ص499)، وقدم الباحثون وجهات نظر مختلفة لدراسة التمكين النفسي، ونظرًا لاختلاف وجهات النظر تعددت مفاهيم التمكين النفسي فعرّفه (أبازيد، 2010، 500) بأنه شعور ودافع داخلي إيجابي يتولد لدى الفرد نحو عمله، وهدف مؤسسي استراتيجي يسعى لتعزيز القدرات وإطلاق الطاقات الكامنة بعيدًا عن البيروقراطية، ويتمثل في أربعة مجالات: إدراك الفرد لأهمية عمله، وأن لديه الاستقلالية، والتأثير، والجدارة في إنجازه. يعد التمكين في هذا المدخل متغيرًا نفسيًا ينطوي على التصورات الذاتية للمرؤوسين (Forrester, 2000, p 77).

يرى (Jose and Mampilly, 2015, p 95) أن التمكين النفسي عبارة عن مجموعة متكاملة من المدركات التي تؤثر على اعتقاد العاملين بقدرتهم على تنظيم الأحداث في عملهم وحياتهم، وشعورهم بفعالية أعمالهم، ويتمتعون بالسلطة وحرية الاختيار، كما أشاروا إلى أن العاملين الذين لديهم إحساس عالٍ بالتمكين النفسي يمتلكون شعورًا أعلى بالقدرة والسيطرة والإحساس بملكيتهم لأعمالهم ويكونون أكثر رضا بعملهم والتزامًا لمنظمتهم. ويجدر الإشارة إلى أن هناك شبه اتفاق بين الباحثين على أبعاد التمكين النفسي.

عرفه (Speritzer, 1995, p1443) أنه البناء الدافعي الذي يظهر في أربعة أبعاد تعكس توجه الفرد نحو دوره في العمل: المعنى، الكفاءة، حرية التصرف، التأثير؛ ويعتبر النموذج (Speritzer, 1995, p 1443) لقياس التمكين النفسي أكثر النماذج شيوعًا واستخدامًا من قبل الباحثين، وتتمثل هذه المدركات التحفيزية الأربعة (الأبعاد) في الآتي:

- **المعنى Meaning**: هو شعور الفرد بقيمة العمل الذي يؤديه في ظل ما يضعه لنفسه من معايير وقيم ومثل.

- **الكفاءة Competence:** هو قدرة الفرد على أداء العمل بمهارة، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالفعالية الذاتية للفرد التي تؤثر على نمط سلوكه داخل بيئة العمل.
 - **الأثر Impact:** يشير إلى مدى شعور الفرد بقدرته على التأثير في بيئة العمل ونواتج العمل سواء كان على المستوى الاستراتيجي أو الإداري أو التشغيلي، كما يشير إلى مدى التحكم والسيطرة على بيئة العمل أو اعتقاد الفرد بأن تصرفاته تؤثر على النظام.
 - **الإدارة الذاتية Self-Determination:** هي شعور الفرد بالسيطرة على عمله وكيفية القيام به وامتلاكه الحرية لبدء وتنظيم عمله بالطريقة التي يراها مناسبة.
- وترى الباحثة أن التمكين النفسي هو ذلك الشعور الداخلي الإيجابي الذي يمكّن الفرد من التحكم والسيطرة في طبيعة عمله من خلال إدراكه بأهمية عمله، وتوفير قدر من الكفاءة والاستقلالية تمكنه من التأثير في مهام عمله.

1-3- الأداء الوظيفي Job Performance :

يعدّ مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً كبيراً من الاهتمام والبحث في مجال الموارد البشرية؛ لأهميته بالنسبة إلى الفرد والمنظمة، ولتداخل العوامل التي تؤثر على الأداء وتنوعها، وعرف بأنه: نتائج العمل على أساس الجودة والكمية المحققة من قبل الموظف عند القيام بعمله. كما يعرف أداء العاملين بأنه: سلوك حقيقي يعبر عنه الجميع باعتباره إنجاز العمل الذي ينتجه الموظف المناسب لدوره في المنظمة (Celine , 2018, p3)، وعرف (Griffin et al, 2007, p 330) الأداء بأنه: إجمالي سلوكيات العاملين بالمنظمة.

كما وضح (Pushpakumari, 2008) أن الأداء الوظيفي هو المجهود الذي يبذله العامل في الوظيفة، وأشار (Stewardt and brown, 2009 , p278) إلى أن الأداء الوظيفي هو الإسهامات التي يمكن أن يقوم بها الأفراد للمنظمة التي يعملون بها، وأشار (Shahzad et al, 2013, p58) إلى الأداء الوظيفي على أنه قدرة العامل على إنجاز الأهداف التنظيمية أو الشخصية باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية.

عرف (Opatha, 2015, p 25) الأداء بأنه مدى أداء العاملين لواجباتهم ومسؤولياتهم التي يتحملونها تجاه المنظمة، وهو سلوك وظيفي هادف، لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد، والقوى الخارجية المحيطة به (الشهري، 2015، ص 5). ويرى (Ilyas and

(Abdullah, 2016, p 162) أن الأداء يتعلق بالسلوك أو ما يفعله الموظفون، وليس بشأن ما ينتجه الموظفون أو نتائج عملهم، وبالتالي يمثل أداء الموظف المدرك الاعتقاد العام للموظف بشأن سلوكه وإسهاماته في نجاح المنظمة. فهو عبارة عن إجمالي القيمة المتوقع تحقيقها في المنظمة؛ نتيجة لعدد من سلوكيات مستقلة، يسلكها العاملون في المنظمة خلال فترة زمنية محددة (Motowidlo and Kell, 2003, p 94) ويشمل الأبعاد التالية (Koopmans et al, 2011, p 585):

- **أداء المهمة:** الكفاءة أو القدرة على أداء المهام الأساسية أو المركزية للوظائف.
 - **الأداء السياقي:** سلوك إضافي وإجراءات خارج المهام الرئيسية التي تدعم المنظمة؛ حيث تشمل: المهارات اللازمة لإجراء مهام إضافية، وامتلاك المبادرة، مع مراعاة المهام الصعبة وتطوير المعرفة والمهارات.
 - **الأداء التكيفي:** مدى قدرة الفرد على التكيف مع متغيرات العمل وحل المشاكل التي تواجه الفرد في العمل بشكل إبداعي، ومواجهة المواقف الطارئة.
- وترى الباحثة أن الأداء الوظيفي هو أداء الموظف نتيجة لسلوكه الذي يأتي بعد إكمال المهام الوظيفية؛ باستخدام كفاءات معينة، والتي تقاس من خلال مقاييس مختلفة تشكل الأداء الوظيفي.

2- الدراسات السابقة:

قامت الباحثة بجمع عديد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث وتم تقسيمها كما يلي:

2-1- الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الأنماط القيادية:

هدفت دراسة (الوكيل، 2015) لمعرفة أثر نمط القيادة الاستراتيجية على الفعالية التنظيمية، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 250 مفردة من القيادات العاملة بوحدة الإدارة المحلية بالقاهرة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاستراتيجية والفعالية التنظيمية.

استهدفت دراسة (Birasny, 2014) تحديد طبيعة العلاقة بين كل من نمطي القيادة: التحويلية، والتبادلية، وإدارة المعرفة، والأداء الوظيفي. وتم التطبيق على مديري إدارة الموارد البشرية في عدد 119 منظمة خدمية في البحرين، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية أكبر من التأثير الإيجابي للقيادة التبادلية على أداء المنظمات الخدمية، كما توصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين نمطي القيادة والأداء الوظيفي.

حاولت دراسة(Khan et al, 2014) تحديد طبيعة العلاقة بين نمطي القيادة التحويلية، والتبادلية، والرضا الوظيفي والأداء المالي، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 150 مفردة من العاملين في القطاع المصرفي بمدينة إسلام آباد بباكستان، وتوصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة التحويلية له تأثير إيجابي أقوى من القيادة التبادلية على الرضا الوظيفي والأداء المالي.

وضحت دراسة (جلال، 2014) أثر نمط القيادة الديمقراطية على مستوى الأداء، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 200 مفردة من العاملين في شركة موبنيل المصرية للاتصالات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطية والأداء الوظيفي.

وضحت دراسة (Ali et al, 2013) طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة والتجديد التنظيمي والأداء التنظيمي، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 280 مديرًا في عدد 106 من المنظمات الصناعية بإيران، وتوصلت الدراسة إلى صحة النموذج المقترح؛ حيث إن القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة تسهل من عمليات التجديد التنظيمي الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء التنظيمي.

استهدفت دراسة (ياسر، 2013) معرفة أثر الأنماط القيادية على تحسين أداء العمل والرضا الوظيفي، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 354 مفردة من العاملين في وظائف قيادية وإشرافية في شبكة الإذاعات الإقليمية، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط للأناط القيادية الأربعة: (المبدع والشريك والناصح والدبلوماسي) في تحسين أداء العمل والرضا الوظيفي.

سعت دراسة (Walumbwa et al, 2011) إلى معرفة العلاقة بين القيادة والأداء وكذلك تحديد أثر كل من جودة العلاقة بين القائد وأتباعه والكفاءة التنظيمية والهوية التنظيمية كمتغيرات بين علاقة القيادة الأخلاقية والأداء، وطبقت الدراسة على عينة تكونت من 72 مشرفًا و201 من الرؤوسين المباشرين بإحدى الشركات الصينية التي تمارس نشاط الصناعات الدوائية، وكشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية وكبيرة بين القيادة الأخلاقية وأداء الموظف، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية وإدراك الموظف للكفاءة الذاتية، وتوجد علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والهوية التنظيمية، إضافة إلى إدراك الموظف لجودة العلاقة بين القائد والتابعين تتوسط جزئيًا العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأداء الموظف، وكذلك إدراك الموظف للكفاءة الذاتية تتوسط جزئيًا القيادة الأخلاقية وأداء الموظف، وأخيرًا إدراك الموظف للهوية التنظيمية تتوسط جزئيًا العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأداء الموظف.

2-2- الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التمكين النفسي:

سعت دراسة (عرفان، 2021) إلى البحث في العلاقة بين الاندماج في العمل وكل من التمكين النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من 310 معلمًا بالمدارس الحكومية المصرية، وأظهرت نتائج يسهم التمكين النفسي والرضا الوظيفي في التنبؤ بالاندماج في العمل لدى المعلمين.

كشفت دراسة (Liu et al, 2019) عن العلاقة بين التمكين النفسي والملكية النفسية والسلوك الابتكاري، وتم تطبيق الدراسة على 157 شركة صينية، وتوصلت الدراسة إلى أن التمكين النفسي والملكية النفسية يعملان كمحددان مهمين لتشجيع الأفراد على السلوك الابتكاري، كما أن العلاقة كانت أقوى بين المناخ التنظيمي الابتكاري والسلوك الابتكاري لدى الأفراد عندما كان الأفراد يتمتعون بمستوى عال من التمكين النفسي.

كشفت دراسة ((Aydognmus et al, 2018) تأثير التمكين النفسي كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، استنادًا إلى 308 مفردة من الأكاديميين، وأظهرت النتائج أن شعور الموظفين بالتمكين النفسي يعزز علاقتهم بالقائد مما يزيد بدوره من مستويات رضاهم الوظيفي.

سعت دراسة (شاهين، 2017) للبحث في العلاقة بين التمكين النفسي والاحترق النفسي المهني لدى معلمي التربية الخاصة، وطُبقت على عينة قوامها 143 مفردة، وكشفت الدراسة وجود علاقة سلبية بين التمكين النفسي والاحترق النفسي المهني.

اهتمت دراسة (الجردى، 2012) بالبحث عن أثر التمكين النفسي على فعالية العمل الجماعي بالتطبيق على الشركات العاملة في المنطقة الاقتصادية لشمال غرب خليج السويس، وكانت النتائج وجود علاقة معنوية دالة إحصائيًا بين أبعاد التمكين النفسي وفعالية العمل الجماعي، ولا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعوامل الشخصية والوظيفية كمتغيرات وسيطة على العلاقة بين التمكين وفعالية العمل الجماعي.

سعت دراسة (الكرداوي، 2011) إلى قياس أثر تطبيق القيادة التحويلية على الانحرافات السلوكية للعاملين داخل مديريات الخدمات موضع الدراسة، والتعرف على أثر توافر التمكين النفسي لدى العاملين على انحرافاتهم السلوكية وقياس أثر العلاقة التفاعلية بين كل من القيادة التحويلية والتمكين النفسي على الانحرافات السلوكية للعاملين، وأهم النتائج كانت وجود تأثير معنوي للقيادة التحويلية على الانحرافات السلوكية، واختلاف مستوى تأثير

الأبعاد المكونة للتمكين النفسي على مستوى الانحرافات السلوكية ونوعيتها للعاملين داخل بيئة العمل، ووجود علاقة بين كل من القيادة التحويلية والتمكين النفسي في تأثيرها على الانحرافات السلوكية للعاملين.

اهتمت دراسة (Biron, 2011) بقياس مستوى التمكين النفسي بين مديري الإدارة الوسطى في الخدمة المدنية للدولة وبحث العلاقة بين مدركات الدعم التنظيمي وسلوكيات قادة التمكين بالتطبيق على مديري الإدارة الوسطى بالخدمة المدنية، وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لكل من المتغيرات التنظيمية للدعم وسلوكيات القادة ومتغير التمكين النفسي، وأن سلوكيات القائد الممكن كان لها تأثير أقوى على التمكين مقارنة بالدعم التنظيمي.

أما دراسة (Hickman, 2011) فأوضحت العلاقة بين التمكين النفسي والتعلم التنظيمي بالتطبيق على معلمي قسم التربية البدنية، واستخدم مقياس Spreitzer لتمكين النفسي، وقدرت العينة 350 مفردة وأشارت النتائج إلى أن أبعاد التمكين النفسي: تقرير المصير، والكفاءة الذاتية، والأثر ذات ارتباط قوي بالتعلم التنظيمي، كما بينت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التمكين النفسي (الثقة) والتعلم التنظيمي.

أظهرت دراسة (أبازيد، 2010) أثر التمكين النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، وكانت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

استهدفت دراسة (Zhu, 2008) تحديد أثر التمكين النفسي بوصفه آلية تأثير كامنة من خلالها تؤثر القيادة الأخلاقية على الهوية الأخلاقية للأتباع، واعتمدت الدراسة على البيانات التي جمعت في 335 مفردة من الموظفين عبر ما يزيد على 13 صناعة مختلفة، وجاءت النتائج مؤكدة أن التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية والهوية الأخلاقية للأتباع.

2-3- الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الأداء الوظيفي:

هدفت دراسة (Mohamed et al, 2020) إلى معرفة تأثير أنظمة معلومات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الليبية، وتكونت العينة من 370 موظفًا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة، وتأثير ذي دلالة إحصائية لأنظمة معلومات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين.

كشفت دراسة (عبد العزيز؛ إنعام، 2020) تأثير رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية العاملة بمحافظة كفر الشيخ (البنك الأهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة)، وبلغت 232 مفردة

من العاملين، وأظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط معنوي بين جميع أبعاد رفاهية العاملين وجميع أبعاد الأداء الوظيفي، ووجود تأثير معنوي لبعدي رفاهية العاملين: (الرفاهية النفسية، رفاهية مكان العمل) على أبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهمة، والأداء السياقي، والأداء التكيفي) في البنوك محل الدراسة.

وَسَعَت دراسة (Abu hantafh , 2019) لتحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في بنك تكساس، وطبقت على عينة قدرها 52 مديراً، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثيرٍ بشكلٍ مباشرٍ على الأداء الوظيفي.

هدفت دراسة (Khan et al, 2012) إلى التعرف على أثر التزام الموظف على أدائه، وأثر ذلك على رضا العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة في لاهور وكراتشي بباكستان، وأظهرت النتائج أن التزام الموظف كان متوسطاً، وهناك تصور إيجابي لرضا الموظفين من خلال عناصر التحفيز وتنمية المهارات وطرق تشكيل فرق العمل. وضّحت دراسة (Meyerson, 2012) أثر أبعاد التمكين المتمثلة في التفويض، والإدارة بالمشاركة، والتحفيز على تحسين الأداء بالتطبيق على شركة الاتصالات السلوكية واللاسلكية، ووجود فرق كبير في أداء الموظف قبل وبعد عملية التمكين، وأن العوامل الثلاثة للتمكين كان لها أثر على تحسين الأداء.

هتمت دراسة (Lucy and Jane, 2012) بتحديد العلاقة بين استراتيجيات إدارة الوقت والأداء الوظيفي بالتطبيق على المنظمات شبه الحكومية في كينيا، ووجود علاقة بين إدارة الوقت والأداء، وهناك علاقة مباشرة بين الإدارة بالأهداف ووضع الإطار الزمني لتحقيق الأهداف.

هدفت دراسة (Tutarand Cakiroglu, 2011) إلى التعرف على الآثار المترتبة عن تمكين العاملين على دافعية الإنجاز وأداء العاملين بالتطبيق على موظفي المصاريف العامة والخاصة العاملة بأنقرة، وأكدت أن نظرة الموظف للتمكين كان لها أثر إيجابي على دافعية الإنجاز والأداء الوظيفي، وهذه العلاقة تؤثر إيجابياً على ممارسة العاملين لسلوكيات الدور الإضافي، وهناك علاقة بين تمكين الموظفين ودافعية الإنجاز.

اهتمت دراسة (Sethelaand Rosli, 2011) بالعلاقة بين الشخص المناسب لتأدية العمل والأداء الوظيفي للعاملين في قطاع الخدمات بماليزيا، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين مدى مناسبة الشخص لتأدية الوظيفة وأدائه الوظيفي، وأن الأفراد سيشاركون في سلوكيات عمل جيدة إذا كانوا قادرين على التفاعل مع بيئة عملهم بشكل جيد.

وضحت دراسة (Gedoand Lawastry, 2011) العلاقة بين العوامل الديمغرافية والأداء الوظيفي بالتطبيق على وزارة التعليم في ولاية بايلسا، وجاءت النتائج مؤكدة وجود علاقة إيجابية بين العوامل الديمغرافية المتمثلة في الجنس والعمر والخبرة والمستوى التعليمي والأداء الوظيفي.

هتمت دراسة (العامري، 2005) بالتعرف على أثر مقاومة التغيير على فاعلية الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة العين لتوزيع الماء والكهرباء بالإمارات المتحدة، والتعرف على الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير والتعرف على مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي، والتعرف على الأساليب التي تتبعها الشركة لمعالجة مقاومة التغيير، وجاءت أهم النتائج مثبتة وجود علاقة عكسية بين كل أسباب مقاومة التغيير وكل مؤشر من مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي.

وضحت دراسة (رضا، 2003) العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي بالتطبيق على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، وجاءت أهم النتائج مؤكدة أن المهارات والمعرفة التي تكتسب من البرامج التدريبية تساعد على الإبداع والابتكار، وترفع مستوى أداء الأعمال المختلفة، وأن مستوي: الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي جاءا مرتفعان.

2-4- الدراسات السابقة المتعلقة بعلاقة بين النمط القيادي والأداء الوظيفي:

كشفت دراسة (بوخلوة؛ قمو، 2018) تأثير نمط القيادة الإدارية (التحويلي/ التبادلي) على الأداء الوظيفي في مؤسسة مطاحن جديع بتقوت، وتكونت عينة الدراسة من 84 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج؛ أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمطي القيادة التحويلية والتبادلية على الأداء الوظيفي.

هدفت دراسة (بن عبد الرحمن، 2010) إلى إبراز أهمية النظرية القيادية التحويلية؛ من خلال الكشف على مدى اتسام مديري المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز" بسلوكيات القيادة التحويلية، والتعرف على طبيعة العلاقة الارتباط بين سلوكيات المدير ومستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين مستوى القيادة التحويلية للرؤساء ومستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين.

وضحت دراسة (Casimir et al, 2006) التأثيرات الوسيطة للثقة في القائد بين العلاقة والقيادة التحويلية والتبادلية والأداء الوظيفي في بيئتين مختلفتين الصينية والأسترالية، على عينة قدرها 119 موظفًا استراليًا و122 موظفًا صينيًا، وتوصلت الدراسة إلى أن الموظفين الاستراليين لديهم ثقة أكثر في قادتهم مقارنة بالموظفين الصينيين، كما

توصلت إلى وجود علاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية وأداء الموظفين في استراليا، وعلى العكس في الصين لا توجد علاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية وأداء الموظفين.

2-5- الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين النمط القيادي والتمكين النفسي:

هدفت دراسة (العتيبي، 2016) للبحث في تأثير القيادة التحويلية على التمكين النفسي، وأجرت على عينة من العاملين في شركات القطاع الخاص وقدرت 38-48 مفردة، وكشفت النتائج وجود علاقة ارتباط متوسطة بين القادة التحويلية والتمكين النفسي، أما قوة تأثير الأبعاد الثلاثة للقيادة التحويلية على التمكين النفسي وهي على الترتيب: التحفيز الإلهامي، والتأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، في حين لم تثبت معنوية الاستشارة الفكرية.

أما دراسة (Shapira and Lishchinsky , 2014) فهدفت إلى كشف العلاقة بين نمط القيادة المدرسية والتمكين النفسي للمعلمين والاتجاه نحو الانسحاب من العمل، وطبقت الدراسة على عينة 366 مفردة تم اختيارها عشوائياً، وتوصلت النتائج إلى تأثير نمط القيادة التسلطي سلبياً على التمكين النفسي للمعلمين، من ارتفاع التوجه نحو الانسحاب من مجال العمل والتأخر والتغيب، والنية لمغادرة البلاد، وأوصت الدراسة بضرورة تغيير نمط القيادة إلى نمط القيادة الذاتية والقيادة الديمقراطية، وتعزيز التمكين النفسي للمعلمين.

قامت دراسة (Avey et al, 2008) ببناء أنموذج لاختبار العلاقة بين القيادة التحويلية برأس المال النفسي كسلوك تنظيمي إيجابي ونوايا ترك العمل والتهكم التنظيمي من العاملين كمتغيرات من السلوكيات السلبية، وتأثير التمكين النفسي كوسيط في هذه العلاقات، على عينة غير متجانسة من 341 من العاملين، واستنتجت الدراسة أن القائد الفعال يؤثر على السلوكيات الإيجابية ويحد من السلوكيات السلبية، وللتمكين النفسي تأثير كبير وفعال على هذه العلاقات.

2-6- الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين التمكين النفسي والأداء الوظيفي:

حاولت دراسة (Ahmed and Malik, 2019) التحقق في تأثير التمكين النفسي على الرفاهية النفسية على أداء المعلمين، على عينة قدرها 261 مفردة في مدارس الثانوية، وقد وجد أن التمكين النفسي والرفاهية مرتبطان بشكل كبير وإيجابي بأداء المعلمين الوظيفي.

حاولت دراسة (Ölçer and Florescu, 2015) استكشاف العلاقة بين التمكين النفسي بأبعاده والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، على عينة قدرها 238 مفردة من العاملين في الصناعات التحويلية، إضافة إلى ذلك

أظهرت النتائج أن التمكين النفسي بأبعاده وخاصة الكفاءة وتقدير المصير والتأثير لهم تأثيرات إيجابية على أداء الموظفين.

بينما وضحت دراسة (Kim and Shin, 2017) العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي، وتأثير متغير النوع للقائد والمرؤوس في هذه العلاقة، على عينة قدرها 339 مفردة من العاملين في شركات كورية، وأظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي.

هدفت دراسة (Tetik, 2016) إلى تحديد تأثير التمكين النفسي على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للمرشدين السياحيين، وتم تطبيق على 381 مرشدًا سياحيًا في تركيا، وأظهرت نتائج الدراسة أن التمكين النفسي والأداء الوظيفي مرتبطان بشكل إيجابي، وأن التمكين النفسي يؤثر على مستوى أداء المرشدين السياحيين.

وبينت دراسة (Sun, 2016) العلاقة بين التمكين النفسي والأداء الوظيفي، ودور الرضا الوظيفي والعدالة كمتغيرات وسيطة بين هذه العلاقة، واعتمدت الدراسة على توزيع 600 استبانة على عاملين بعدة شركات من مختلف القطاعات، وتبين أنَّ التمكين النفسي يرتبط بشكل كبير بالأداء الوظيفي، كما أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين التمكين النفسي والأداء الوظيفي.

أجرت دراسة (Hechanova et al, 2006) استطلاعًا لآراء 954 موظفًا ومشرفيهم لتحديد العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي والأداء في خمسة قطاعات خدمية مختلفة: الفنادق، والخدمات المصرفية، ومراكز الاتصال، وشركات الطيران، وارتبط التمكين النفسي بشكل إيجابي مع الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

وكشفت دراسة (Brossoit, 2001) عن قياس تأثير القيادة التحويلية على التمكين النفسي، والبعد الأكثر تأثيرًا في نواتج العمل، وتم جمع البيانات من عينة تتكون من 100 مفردة من العمال في شركات المالية، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على التمكين النفسي، وهو بدوره يزيد من كفاءة وفعالية الرضا الوظيفي للعاملين، ويأتي بعد المعنى أكثر الأبعاد التي تسهم في زيادة كفاءة العاملين ورضاهم.

2-7- الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين النمط القيادي والتمكين النفسي والأداء الوظيفي:

هدفت دراسة (الريميدي؛ طاحي، 2019) إلى استكشاف أثر التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي، على عينة قدرها 389 مفردة من العمال في شركات السياحة المصرية، وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة التبادلية والقيادة التحويلية يؤثران إيجابيًا على التمكين النفسي، وأن

التمكين النفسي يلعب دورًا وسيطًا في العلاقة بين نمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي في شركات السياحة المصرية.

❖ التعليق على الدراسات السابقة:

هدفت الباحثة من الاطلاع على الدراسات السابقة إلى زيادة القدرة على عرض عناصر المشكلة البحثية وتحديداتها، والوقوف على أهم متغيراتها، والوقوف على أهم عناصر المشكلة البحثية التي لم يتعرض لها الباحثون من قبل؛ وهي على النحو الآتي:

- تمثل الدراسة الحالية امتدادًا للدراسات السابقة من حيث العلاقات التكاملية المقترحة بين متغيرات الدراسة، والمتمثلة في نمط القيادة، والأداء الوظيفي، والتمكين النفسي.
- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية والتبادلية والتمكين النفسي والأداء الوظيفي في تكوين الخلفية النظرية للدراسة.
- اهتمت عديد من الدراسات بالأداء الوظيفي؛ نظرًا لأهميته؛ كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أي عمل وفي أي مجال كان على كفاءة أداة العاملين، كما لا يوجد اتفاق عام حول أبعاد الأداء الوظيفي.
- أشارت الأدبيات إلى أن أهم المتغيرات تأثيرًا على الأداء الوظيفي: العدالة التنظيمية، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والالتزام الوظيفي، والاحتراق الوظيفي، والإبداع الإداري، وتأتي في مقدمة المتغيرات المؤثرة على الأداء الوظيفي إيجابًا أو سلبًا كل من: القيادة التحويلية، والتمكين النفسي.
- للنمط القيادي تأثير على عديد من المتغيرات التنظيمية؛ مثل: التمكين التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والرضا الوظيفي، والالتزام الوظيفي، كما تعمل القيادة التحويلية على توفير مناخ إبداعي وتشكيل ثقافة تنظيمية مما يسهم في الارتقاء بالأداء الوظيفي.
- واهتمت عدة دراسات بمعرفة أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية وسعت عدة دراسات، لقياس مستوى التمكين النفسي في عدة منظمات وبيان أثر التمكين النفسي على فعالية العمل الجماعي.
- تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لدور النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي كما تتفق في تناولها لأبعاد التمكين النفسي وتأثيره على الأداء الوظيفي، كما تتشابه الدراسة الحالية مع معظم

- الدراسات السابقة من حيث استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي لمنهج البحث، واستخدام الاستقصاء كأداة للبحث، ولكنها تختلف عن الدراسات السابقة في مجتمع البحث ومتغيراته.
- وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الربط بين دور النمط القيادي من خلال متغيرات القائد التحويلي والتبادلي وتأثيره على تفعيل التمكين بأبعاده المختلفة وأثر ذلك على الأداء الوظيفي.

3- الدراسة الاستطلاعية:

تعدّ الدراسة الاستطلاعية نوعاً من البحوث الاستكشافية، التي تعد خطوة أولية، لزيادة المعرفة بمشكلة الدراسة وأبعادها، كما أنها تساعد الباحثة على بناء الفروض الخاصة بالدراسة، وفيما يلي نوضح أهم عناصر الدراسة الاستطلاعية:

3-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

استهدفت الدراسة الاستطلاعية التعرف على ما يأتي:

- تحديد مشكلة الدراسة، وصياغتها في مجموعة من التساؤلات الرئيسة التي سوف يتم الإجابة عنها من خلال الدراسة.
- بناء الفروض الأساسية للدراسة كأسباب محتملة لتفسير مشكلة الدراسة.
- التعرف على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة، وتكوين صورة مبدئية عنها.
- التعرف على المتغيرات التي يمكن استخدامها في القياس.

3-2- أسلوب الدراسة الاستطلاعية: اعتمدت الباحثة في إجراء الدراسة الاستطلاعية على أسلوبين هما:

أ- الدراسة المكتبية: استهدفت الدراسة المكتبية جمع البيانات الثانوية المرتبطة بموضوع الدراسة، وتمثل أهم البيانات فيما يأتي:

- الإطار الفكري للأنماط القيادية وأبعادهم ونماذجهم.
- الإطار الفكري للتمكين النفسي والأداء الوظيفي وأبعاده ونماذجهم.
- العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي وتأثير التمكين النفسي على هذه العلاقة.

واعتمدت الباحثة على عدة مصادر للحصول على هذه البيانات، كان أهمها: المؤلفات العلمية، والمقالات، والنشرات، والدوريات، والرسائل العلمية.

ب- المقابلة الشخصية:

قامت الباحثة بإجراء 30 مقابلة مع العاملين [مدربين، رؤساء مصالح] بالبنوك التجارية محل الدراسة؛ حيث تمت مناقشة المتغيرات المرتبطة بالدراسة التي تتمثل في أبعاد القيادة التحويلية، والتبادلية، والأبعاد المختلفة للتمكين النفسي ومستوي الأداء الوظيفي، ومن أهم النقاط التي تمت مناقشتها ما يأتي:

- ما السمات التي يتصف بها القائد/ المشرف؟ وما اتجاهات العاملين نحو مدى إحساسهم بالنمط الغالب في سلوكيات القيادة التحويلية أو التبادلية بشكل عام ولكل عنصر من عناصره؟
- هل يتم توفير الاحتياجات التنموية أو التطويرية للعاملين الذي من شأنه أن يساعد الموظفين على أداء وظيفتهم بنجاح واتخاذ القرارات المناسبة التي تتعلق بالوظيفة؟
- هل يسأل القائد/ المشرف عن رأي العاملين بشأن الأمور المتعلقة بالعمل؟ وإذا كان الأمر كذلك: فهل يتم تنفيذ أفكارهم ومقترحاتهم إذا كانت فعلاً مفيدة للعمل أم يتم إهمالها (هل يتم أخذها في الاعتبار)؟
- هل يمتلك العاملون ما يكفي من الصلاحيات التي تتيح لهم الفرصة للتصرف في الأمور المتعلقة بوظيفتهم (على سبيل المثال: أن يكون لديهم الحرية لتحديد الطريقة التي ينجزون بها مهام وظيفتهم، أو أن يكون لديهم الفرصة لاتخاذ بعض القرارات المتعلقة بوظيفتهم)؟
- ما اتجاهات العاملين نحو مدى إحساسهم بالتمكين النفسي بشكل عام ولكل عنصر من عناصره: معني العمل، والكفاءة الذاتية، والاستقلالية، والتأثير؟
- هل يجتهد العاملون إذا كانوا ممكنين نفسياً بدرجة كبيرة فيحفزهم هذا فعلاً على الانخراط في أداء مهامهم والأداء السياقي ويتكيفون مما يجعلهم أكثر التزاماً وإبداعاً في تحقيق أهدافهم؟
- المشاكل والمعوقات التي تواجه العاملين في تحقيق أعلى مستويات أدائهم الوظيفي؟

3-3- نتائج الدراسة الاستطلاعية:

- أكد المبحوثون المستهدفون في الدراسة الاستطلاعية على أن سلوكيات القائد/ المشرف تتمازج بين سمات القائد التحويلي والتبادلي وذلك حسب الموقف، ويغلب على علاقتهم التبادل.

- أكد المبحوثون أن التدريب لا يتم بصفة مستمرة، وإنما توفر البنوك التدريب للعاملين في حالات معينة مثل وجود مستجدات في طريقة العمل كاستحداث أنشطة جديدة، أو وجود تغيرات تقنية، ويكون الهدف من التدريب في هذه الحالات تنمية الوعي لدى العاملين حول المستجدات، وصقل مهاراتهم لزيادة قدرتهم على التكيف مع هذه المستجدات.
- معظم القادة/ المشرفين بالبنوك موضوع البحث لا يسألون الموظفين عن رأيهم بشأن الأمور المتعلقة بالعمل؛ لأن طبيعة الأعمال التشغيلية (اليومية) في هذه المنظمات تقوم على خطوات محددة، أما بشأن الجوانب الاستراتيجية فقد تبين من خلال إجابات المبحوثين أنه تم الاستماع إلى رأيهم ومقترحاتهم، ولكن نادراً ما يتم تنفيذ هذه الاقتراحات وإشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي والاستفادة من خبراتهم حتى وإن كانت مفيدة للعمل والوصول للأداء والنتائج متميزة؛ وذلك بسبب اعتبارات أخرى، وبالتالي فإن شعور العاملين بأن مقترحاتهم في كثير من الأحيان لا تؤخذ بعين الاعتبار يقلل من شعورهم بالتمكين النفسي.
- تبين من إجابات المبحوثين عدم وضوح معنى التمكين النفسي، وبعد توضيح الباحثة للمصطلح وعناصره أكدوا على أهمية التمكين النفسي؛ حيث يشعرون بمسؤوليتهم في تطوير منظماتهم وتحسين أدائها، إلا أنه قد تبين للباحثة أن العاملين يشعرون ببعض عناصر التمكين النفسي كمعنى العمل والكفاءة الذاتية بدرجة متوسطة.
- تبين من مناقشة إجابات وحدات المعاينة أنه لكي يتصرف العامل بوظيفته- كتحديد طريقة أداء عمله أو اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بعمله- فإنه لا بد أن يرجع أولاً إلى قائده قبل القيام بأي شيء يخص الوظيفة؛ للحصول على الموافقة أو الرفض؛ مما يعني أن عملية اتخاذ القرارات تعود للقائد فقط.
- تمحورت إجابات المبحوثين حول أنه إذا كانوا فعلاً يشعرون بالتمكين النفسي الذي يتكون لديهم حالة العمل، فإن هذا سيقوي لديهم الشعور بالرغبة في تحسين أدائهم.

4- مشكلة الدراسة:

يُعدُّ القطاع المصرفي من أهم القطاعات وأكثرها حيويةً في الدول النامية أو المتقدمة، وتؤدي البنوك التجارية دوراً مهماً في الاقتصاد، ويتجلى ذلك في قيامها بتجميع الموارد المالية واستخدامها في نشاطات مُدِرَّةٍ للعائد، كما تُعدُّ عاملاً مهماً لتمويل المشاريع والإسهام في ترقية المبادلات وتطوير الاقتصاد الوطني، لكنَّ القطاع المصرفيَّ يواجه اليوم حالة ديناميكية من التطورات والتغيرات البيئية المستمرة؛ مما جعله لا يستطيع العمل دون معرفة الفرص والتحديات في

البيئة الخارجية، ونواحي القوة والضعف في البيئة الداخلية؛ مثل: التعلم التنظيمي، والثقافة التنظيمية، ونظم العمل العالية الأداء وغيرها من الأمور التي تحدد مدى قدرتها على اغتنام الفرص المتاحة وتجنب التهديدات وتحقيق أهدافها المرجوة (إبراهيم، 2001، ص 32).

وقد تنامي الاهتمام بالقيادة ودورها في إدارة المنظمات، ولا يجب أن تشتمل عقلية القائد الناجح على المهارات الذهنية والفنية التي تُسهم في تحقيق أهداف المنظمة فقط، ولكن يجب أن تعتمد تصرفاته وسلوكياته على مذاهب أخلاقية وأساليب معاملة مناسبة لجميع الأطراف المرتبطة بالعمل مبنية على الصفات التي تؤثر في سلوك الأفراد وقدراتهم وإمكاناتهم واتجاهاتهم (هوارى، 2014، ص 75).

ويُعَدُّ التمكين فلسفةً ومنهجًا في إدارة العاملين، وهو أحد الركائز الأساسية في تحسين أداء المنظمات، ويؤدي دورًا محوريًا في تعزيز قيم العاملين ومعتقداتهم وسلوكياتهم ومنه رفع مستوى أدائهم الوظيفي.

يشير بعض الباحثين (حمي، 2006، ص 205)، (رزيق، 2009، ص 4) إلى بعض الجوانب السلبية التي تعاني منها البنوك التجارية في الجزائر، نذكر أهمها فيما يأتي: سيطرة المحسوبيات والاهتمام بالأقارب؛ وانخفاض عمليات التفاعل بين العاملين والعملاء، إضافة إلى التعقيد والروتين في العمل الإداري؛ وانخفاض تبني ثقافة التكوين المستمر والتنمية البشرية وثقافة التمكين؛ الأمر الذي يتطلب العمل على معالجة تلك الظواهر؛ نظرًا لأهمية الأداء الوظيفي في مجال البنوك في الوقت الراهن.

كما تشير دراسة (نقماري، 2013، ص 15) إلى شعور العاملين في البنوك بعدم العدالة في توزيع المكافأة والحوافز والالتزام الصارم باللوائح والقوانين، والمعاناة من ضغوط العمل التي منها الصراع، وغموض الدور، وعدم مشاركتهم في صنع القرارات.

ووضحت دراسة (سعيد، 2020، ص 183) أن البنوك التجارية بالجزائر تسعى إلى تنمية الموظفين وتطويرهم ودفعهم لتقديم أفضل أداء، ولكن تعاني البنوك من عديد من السلبيات في إدارتها والتي يمكن حصرها في: غياب التقييم الدوري للعاملين، وعدم نجاعة البرامج التدريبية لغياب التخطيط الاستراتيجي الذي يحدد احتياجات البرامج التدريبية، وضعف التحفيز المادي والمعنوي؛ ولا يعتمد القادة على التمكين الذي ينقسم إلى التمكين الهيكلي والنفسي مما يؤثر على تحفيز العاملين، ويقلل من روح المسؤولية والانتماء الوظيفي.

كما أكدت دراسة (رحموني؛ بن شنة، 2023، ص41) على أن النمط التنظيمي السائد في البنوك التجارية الجزائرية يتسم بتعقيد الإجراءات الإدارية والروتينية، ومع تنامي حجم البنوك الجزائرية أدى ذلك إلى تزايد البيروقراطية، ومقاومة التغيير، والتأثير على كفاءة العاملين في إنجاز المهام والأعمال المطلوبة، وعلى فاعلية تحقيق الأهداف والنتائج المنشودة، ومن ثمّ التأثير بشكل سلبي على مهامهم الوظيفية.

وبناء على ما تم استعراضه عند مراجعة الدراسات السابقة، وفي ضوء ما تم التوصل له عند القيام بالدراسة الاستطلاعية، يمكن القول: إنّ هناك انخفاضاً في مستوى الأداء الوظيفي في القطاع المصرفي بالبنوك التجارية بالجزائر؛ الأمر الذي استوجب البحث عن عوامل تحسينه، كما تزال هناك حاجة لبذل مزيد من الجهد لفحص الآليات التي تفسر العلاقة بين النمط القيادي والأداء الوظيفي، ويعد التمكين النفسي للعاملين واحداً من الآليات التي يمكن أن تساعد النمط القيادي في تحسين الأداء الوظيفي، وتعزيزه بشكل أكبر لدى العاملين، وبالتالي؛ فإن الباحثة في هذه الدراسة تسعى إلى سد الفجوة البحثية؛ بتقديم نموذج يوضح طبيعة العلاقة والتأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين النمط القيادي والأداء الوظيفي من خلال التمكين النفسي للعاملين كمتغير وسيط.

وبناءً على ذلك يمكن ترجمة مشكلة الدراسة إلى الأسئلة التالية:

- ما النمط القيادي (التحويلي/ التبادلي) السائد داخل البنوك التجارية بالجزائر؟
- ما مدى شعور العاملين بالتمكين النفسي في البنوك التجارية بالجزائر؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية بالجزائر؟
- ما طبيعة العلاقة بين النمط القيادي (التحويلي/ التبادلي) والأداء الوظيفي؟
- ما طبيعة العلاقة بين النمط القيادي (التحويلي/ التبادلي) والتمكين النفسي؟
- ما طبيعة العلاقة بين التمكين النفسي والأداء الوظيفي؟
- إلى أي مدى يؤثر النمط القيادي (التحويلي/ التبادلي) على الأداء الوظيفي؟
- هل يؤثر النمط القيادي (التحويلي/ التبادلي) على التمكين النفسي؟
- كيف يؤثر التمكين النفسي على الأداء الوظيفي؟
- ما مدى التأثيرات غير المباشرة للنمط القيادي (التحويلي/ التبادلي) على الأداء الوظيفي من خلال التمكين النفسي كمتغير وسيط بينهما؟

- هل توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقصى منهم بالبنوك التجارية حول النمط القيادي، والتمكين النفسي، والأداء الوظيفي وفقًا لبعض خصائصهم الديموغرافية (النوع، الحالة الاجتماعية، الخبرة، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية)؟

5- أهداف الدراسة:

- على ضوء طبيعة المشكلة، والتساؤلات التي تسعى الباحثة إلى الإجابة عنها تمثل الهدف الرئيس للبحث في تحديد طبيعة العلاقة بين النمط القيادي والأداء الوظيفي، وتأثير التمكين النفسي على هذه العلاقة، وينقسم الهدف الرئيس إلى عدة أهداف فرعية هي:
- استكشاف النمط القيادي (التحويلي/ التبادلي) السائد في البنوك التجارية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين.
- تحديد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك محل الدراسة وتوصيفه.
- الكشف عن مدى شعور العاملين بالتمكين النفسي.
- فحص العلاقة بين سلوكيات النمط القيادي (التحويلي/ التبادلي) والأداء الوظيفي.
- تحديد طبيعة العلاقة بين التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين.
- توصيف طبيعة العلاقة بين سلوكيات النمط القيادي (التحويلي/ التبادلي) المتبع على التمكين النفسي.
- تحديد التأثير المباشر لسلوكيات النمط القيادي (التحويلي/ التبادلي) المتبع على تحقيق الأداء الوظيفي.
- تحديد مدى التأثير المباشر لسلوكيات النمط القيادي (التحويلي/ التبادلي) المتبع على التمكين النفسي.
- تحديد التأثير المباشر للتمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين.
- تقديم أنموذج متكامل لقياس درجة التأثير غير المباشر لسلوكيات النمط القيادي (التحويلي/ التبادلي) على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية بالجزائر من خلال توسيط التمكين النفسي.
- الكشف عن أوجه الاختلاف بين آراء المستقصى منهم حول النمط القيادي والتمكين النفسي وذلك وفقًا لخصائصهم الديموغرافية (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، ومدة الخبرة، الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي).

6- فروض الدراسة:

- اعتمدت الباحثة عند صياغة فروض الدراسة على عدد من المصادر المختلفة؛ في مقدمتها: الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بمشكلة الدراسة الحالية، والمقابلات والملاحظات، واستنادًا إلى مشكلة الدراسة والتساؤلات المتعلقة بها التي سيجري اختبارها بهدف الوصول إلى نتائج الدراسة يمكن تنمية الفروض الآتية:

❖ الفرض الأول:

في ضوء دراسات كل من (بن عبد الرحمن، 2010؛ Casimir et al, 2006) التي أكدت على وجود علاقة معنوية بين القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي، كما أكدت دراسات كل من (القرالة، 2014؛ Casimir et al, 2006؛ حسونة، 2020) بوجود علاقة ارتباط قوية للقيادة التبادلية وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي، ومنه يمكن صياغة الفرض الأول على النحو الآتي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد النمط القيادي (التحويلي/ التبادلي) وأبعاد الأداء الوظيفي في البنوك التجارية محل الدراسة.

❖ الفرض الثاني:

بناء على الدراسات السابقة وبعد مراجعة الفكر الإداري فيما يتعلق بالعلاقة بين التمكين النفسي والأداء الوظيفي؛ أشارت بعض الدراسات إلى (Ölçer and Florescu, 2015; Tetik, 2016; Ahmed and Malik, 2006; Hechanova et al, 2019) وجود ارتباط كبير بين التمكين النفسي والأداء الوظيفي، ومما سبق يمكن صياغة الفرض الثاني كما يأتي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين النفسي وأبعاد الأداء الوظيفي في البنوك التجارية محل الدراسة.

❖ الفرض الثالث:

في ضوء مراجعة الفكر الإداري يتضح وجود علاقة تفاعلية Moderating Relationship بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي؛ حيث بيّنت عديد من الدراسات (Kim and Shin, 2017; Brossoit, 2001; Sun et al, 2012; Avey et al, 2008؛ العتيبي، 2016) وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي، في حين بين (Seibert et al, 2011; Schermuly et al, 2022) وجود علاقة متوسطة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي. وتوصلت دراسة (Schermuly and Meyer, 2016) إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين القيادة التبادلية والتمكين النفسي. ومنه يمكن صياغة الفرض الثالث على النحو الآتي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد النمط القيادي (التحويلي/ التبادلي) وأبعاد التمكين النفسي في البنوك التجارية محل الدراسة.

❖ الفرض الرابع:

في ضوء دراسات كل من (بدوي، 2018؛ العتيبي، 2016؛ العطوي، 2010؛ بوخلوة وقمو، 2015؛ Wang et al, 2011) تبين وجود أثر للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي. في حين أكدت دراسات (Boerner , 2007; Kara et al, 2013; Zagarsek et al, 2009) على أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي أكبر من القيادة التبادلية على مستوى أداء الأفراد، ومن خلال ما سبق يمكن صياغة الفرض الرابع كما يلي:

يوجد تأثيرٌ معنويٌّ مباشرٌ ذو دلالة إحصائية بين أبعاد النمط القيادي (التحويلي / التبادلي) وأبعاد الأداء الوظيفي بالتطبيق على البنوك التجارية بالجزائر محل الدراسة.

❖ الفرض الخامس:

في ضوء الدراسات كل من Joo and Lim, 2013 ; Laschinger et al, 2001 Jaiswal and Dhar, 2016; Kark et al, 2003 ; (الرميدي؛ طلحي، 2019) تبين وجود تأثير إيجابي بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي؛ في حين وضحت دراسات (الرميدي؛ طلحي، 2019؛ Schermuly and Meyer, 2016 ; Pieterse et al, 2010) وجود تأثير إيجابي بين القيادة التبادلية والتمكين النفسي. لكن وضع (Pieterse et al, 2010) أن القيادة التبادلية ليس لها تأثير على التمكين النفسي. وعليه يمكن صياغة الفرض الخامس كما يأتي:

يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية لأبعاد النمط القيادي (التحويلي / التبادلي) على أبعاد التمكين النفسي بالتطبيق على البنوك التجارية بالجزائر محل الدراسة والبحث.

❖ الفرض السادس:

في ضوء دراسات كلٍّ من (Indradevi, 2012 ; chaing and Hsieh, 2012; Sun, 2016; Durrah et al, 2020; Al-Makhadmah et al, 2014) تبين وجود تأثير إيجابي لأبعاد التمكين النفسي في مستوى الأداء الوظيفي. وما سبق يمكن صياغة الفرض السادس كما يأتي:

يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي على أبعاد الأداء الوظيفي بالتطبيق على البنوك التجارية بالجزائر محل الدراسة.

❖ الفرض السابع:

بناءً على مراجعة الفكر الإداري فيما يتعلق بالعلاقة بين النمط القيادي والأداء الوظيفي والتمكين النفسي، لم تتوفر دراسات تناولت المتغيرات نفسها ما عدا دراسة (الرميدي؛ طلحي، 2019) التي تناولت الأداء الاستراتيجي

بدل الأداء الوظيفي، وبناءً على العلاقات والتأثيرات المباشرة في الفروض السابقة سوف يتم صياغة الفرض السابع على النحو الآتي:

توجد تأثيرات غير مباشرة معنوية ذو دلالة إحصائية لأبعاد النمط القيادي (التحويلي/ التبادلي) على أبعاد الأداء الوظيفي من خلال التمكين النفسي بالتطبيق على البنوك التجارية بالجزائر محل الدراسة والبحث.

❖ الفرض الثامن:

وفيما يخص البيانات الديموجرافية وعلاقتها بمتغيرات الدراسة تمت صياغة الفرض الثامن على النحو الآتي:

لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصى منهم في البنوك التجارية بالجزائر محل الدراسة حول أبعاد الدراسة حسب المتغيرات الشخصية (النوع، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، نوع الوظيفة).

7- أهمية الدراسة:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من متغيرات الدراسة: النمط القيادي التحويلي والتبادلي، والتمكين النفسي، وهي أمور تحتاج إلى مزيد من الدراسات، وتبسيط الضوء عليها؛ نظرًا لانعكاساتها على كثيرٍ من المجالات التنظيمية المهمة، ومن ثم فإن هذه الدراسة تمثل محاولة من الباحثة لتأصيل هذه المفاهيم والتعرف على كيفية تفعيلها لتعزيز الأداء الوظيفي.
- كما تأتي أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي يسهم به النمط القيادي في توفير مناخ ملائم لتطبيق سياسة التمكين النفسي والتي من شأنها أن تسهل على العاملين بالمنظمة إمكانية التعامل مع الأعباء الوظيفية دون الرجوع إلى رؤسائهم، الأمر الذي سينعكس بدوره على أداءهم الوظيفي.
- وتعد هذه الدراسة مهمة في سياق الاهتمام بالفرد وتعزيز إسهاماته في العمل؛ كونه يمثل طاقة ذهنية وفكرية، ومصدرًا للمعلومات والاقتراحات والابتكارات يجب الاستثمار فيه، على اعتبار أن تعزيز السلوك الإيجابي للعاملين من طرف القادة يرتبط بزيادة الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.
- وعلى مستوى العلمي: تسهم هذه الدراسة من خلال دورها في إثراء الدراسات السابقة في مجال الفكر الإداري والسلوك التنظيمي، ورغم تعدد الدراسات التي تناولت موضوع النمط القيادي، ومحاولة تعزيز التمكين النفسي للعاملين والذي بدوره يؤدي لتحسين الأداء الوظيفي؛ ستمثل هذه الدراسة إضافة متواضعة للأدبيات الإدارية، والتي تسهم في سد الفجوة البحثية.

- أما على المستوى العملي: فتتناول هذه الدراسة مجالاً حيويًا ومهمًا في المجتمع؛ حيث يعدُّ القطاع البنكي من أهم القطاعات الاقتصادية وأكثرها حيوية وحساسية وتأثيرًا في نمو اقتصاديات الدول، فهو إحدى الدعامات الكبرى الأساسية في بناء الهيكل المالي والاقتصادي، كما أنه يعد واحدًا من الأجهزة الفعالة الذي يعتمد عليه في تطوير وتنمية مختلف القطاعات الاقتصادية، ويرتبط بتحقيق الأهداف والمشروعات القومية، كما أنه يخدم أعدادًا كبيرة من فئات الشعب.

8- حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:

8-1- الحدود الخاصة بمجتمع الدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة على البنوك التجارية (البنك الوطني الجزائري BNA، القرض الشعبي الجزائري CPA، البنك الخارجي الجزائري BEA، بنك التنمية المحلية BDL، بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR؛ الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP) بالجزائر.

8-2- الحدود الخاصة بموضوع الدراسة:

بناءً على فروض الدراسة فإن متغيرات الدراسة على النحو الآتي:

- المتغير المستقل: تم الاستعانة بدراسة النمط القيادي بنوعين من سلوكيات القيادة وهي: القيادة التحويلية، وتم الاستعانة بنموذج Multifactor Leadership Questionnaire لقياسها، الذي يتضمن أربعة أبعاد للقيادة التحويلية ؛ هي: التأثير المثالي، والاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفكرية، والتحفيز الإلهامي Bass and (Avolio, 1994 Avolio, 1994)، وثلاثة أبعاد للقيادة التبادلية هي: المكافأة الشرطية، الإدارة بالاستثناء الإيجابية، والإدارة بالاستثناء السلبية.
- المتغير الوسيط: اعتمدت الدراسة على نموذج (Speritzer, 1995) لقياس التمكين النفسي، ويتجلى في مجموعة من أربعة مدركات هي: المعنى، والقدرة الذاتية، والاستقلالية في العمل، والأثر.
- المتغير التابع: تم الاعتماد على نموذج (koopmans et al, 2013) لقياس الأداء الوظيفي، الذي يشمل ثلاثة أبعاد: الأداء السياقي، والتكيفي، وأداء المهام.

8-3- الحدود البشرية للدراسة: تم تجميع بيانات هذه الدراسة من العاملين (المديرين، ورؤساء الأقسام، وإداريين

رئيسين، وإداريين) بالبنوك التجارية بالجزائر مع استبعاد الفنيين والعاملين.

9- محتويات الدراسة:

- في ضوء العرض السابق لمشكلة الدراسة وأهدافها فإن خطة الدراسة تتضمن خمسة فصول رئيسية هي:
- **الفصل الأول: الإطار العام للدراسة:** يتضمن هذا الفصل مقدمة الدراسة، ومصطلحات الدراسة، والدراسات السابقة، والدراسة الاستطلاعية، ومشكلة الدراسة، وأهداف الدراسة، وفروض الدراسة، وأهمية الدراسة، وحدود الدراسة، وأخيرًا محتويات الدراسة.
 - **الفصل الثاني: الأنماط القيادية:** ركز هذا الفصل على الإطار الفكري للأنماط للقيادية محل الدراسة وسوف يشمل مفهوم وأبعاد القيادة التحويلية، ومفهوم وأبعاد القيادة التبادلية، وأوجه الاختلاف بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، محددات نمطي القيادة التحويلية والتبادلية، ونتائج نمطي القيادة التحويلية والتبادلية.
 - **الفصل الثالث: التمكين النفسي:** تطرق هذا الفصل للنظريات والنماذج المفسرة للتمكين النفسي، ومداخل التمكين النفسي، وتعريف التمكين النفسي وأهميته وأبعاده، ومحددات التمكين النفسي ونتائجه.
 - **الفصل الرابع: الأداء الوظيفي:** اهتم هذا الفصل بدراسة مفهوم الأداء الوظيفي والمفاهيم المرتبطة بالأداء وأبعاده ومحدداته، ومعايير قياس الأداء الوظيفي.
 - **الفصل الخامس: تصميم الدراسة:** ويشمل تصميم البحث من حيث مجتمع البحث وعينته، ونوع العينة وحجمها، كما تناول الفصل متغيرات البحث وكيفية قياسها، وأساليب جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي للبيانات، وتقييم ثبات ومصدقية المقاييس المستخدمة في الدراسة، وأخيرًا طرق اختبار الفروض إحصائيًا.
 - **الفصل السادس التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:** عرض هذا الفصل التحليل الوصفي لعينة الدراسة ومتغيراتها، واختبار تبعية متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي.
 - **الفصل السابع الدراسة الميدانية واختبار الفروض:** يناقش هذا الفصل تحليل ومناقشة اختبارات فروض الدراسة.
 - **الفصل الثامن النتائج والتوصيات:** ويتناول هذا الفصل على نتائج الدراسة الميدانية، والتوصيات، والدراسات المستقبلية.
 - **المراجع.**
 - **الملاحق.**

الفصل الثاني

النمط القيادي

تمهيد.

- 1- ماهية القيادة.
- 2- مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها.
- 3- مفهوم القيادة التبادلية وأبعادها.
- 4- أوجه الاختلاف بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية.
- 5- محددات القيادة التحويلية والتبادلية.
- 6- النتائج التنظيمية لنمط القيادة.

الخلاصة

تمهيد:

تعتبر القيادة من أهم المواضيع التي يتضمنها علم الإدارة، وخاصة في مجال السلوك التنظيمي؛ حيث أن الباحثين والممارسين في هذا المجال اتفقوا على أن القيادة الفعالية هي القوة الرئيسة الدافعة لتحريك المنظمات إلى الأمام في بيئة أعمال تتصف بشدة بالتعقيد والمنافسة (المرسى؛ إدريس، 2010، ص 572).

لقد تطورت القيادة عبر المراحل التاريخية من شكل من أشكال السيطرة؛ حيث يقبل المرؤوسون-سواء كانوا راضين أم لا- بتوجيه وسيطرة ورقابة شخص آخر؛ إلى عملية التأثير على سلوك الأفراد التي تتحقق فعاليتها نتيجة تفاعل طبيعة الأفراد، والخصائص الشخصية للقائد ومتطلبات الموقف (فنرى، 2012، ص 68).

فالقيادة في حقيقتها وجوهرها نوع من العلاقات المركبة والمعقدة التي تنشأ بين القائد ومجموعة من الأشخاص الذين يعملون معه في موقف جماعي وضمن أطر بيئية معينة، وهي علاقة تتباين وتختلف تبعاً للمواقف وتمايزها (Al-Tawil , 2006, p 62). وقد بدأت الدراسات العلمية للقيادة أوائل القرن العشرين؛ حيث ظهرت وتطورت عديد من نظريات القيادة عبر العصور، من نظرية السمات إلى نظرية السلوك، ثم النظرية الشرطية في القيادة وأخيراً نظريات التحول والتغيير.

وفي ضوء ذلك يهدف هذا الفصل إلى تكوين خلفية عملية وتأسيس نظري لمفهوم القيادة التحويلية والتبادلية وأبعادهما، ومعرفة بعض نتائج نمطي القيادة التحويلية والتبادلية.

1- ماهية القيادة:

تعددت وتنوعت مفاهيم القيادة حسب مستوياتها وطبيعتها ووفق مراحلها، وكونها ترتبط بجوانب عديدة ومختلفة للمنظمة؛ لذا من الصعب تحديد مفهوم موحد للقيادة؛ فعلى الرغم من أنها المصطلح الأكثر تناولاً على المستوى الرسمي، وفي المناقشات غير الرسمية، ومع ذلك ما زالت محل جدل واختلاف كبيرين (Luthans, 2005, p 413).

ينما ينظر بعض الممارسين والباحثين إلى طبيعة القيادة على أساس أنها مزيج من العلم والفن؛ فإن القيادة كعلم تقوم على أصول ونظريات ومبادئ تتطلب دراسة خاصة ومناقشة متعمقة في جميع جوانب العلوم الإنسانية؛ مثل: علم النفس وعلم الاجتماع، في حين أن القيادة كفن هي فن التأثير في السلوك البشري أو فن التعامل مع الطبيعة البشرية؛ وذلك لقيادة وتوجيه مجموعات من الأفراد نحو هدف محدد بما يضمن لهم طاعتهم واحترامهم وتعاونهم (العجمي، 2008، ص172).

ربما يكون موضوع القيادة من أكثر الموضوعات تناولاً وإثارة في علم الإدارة، والتي لم يتمكن المفكرون من الاتفاق بشكل عام على تعريفها؛ فمنهم من عدّ القيادة جزءاً من الإدارة، وعدّها آخرون شيئاً مختلفاً تماماً عن الإدارة، ومنهم ما أخذها بنظرة شمولية، كما أنها تظهر في الأدب الإداري في ثلاث صور أو معانٍ عامة، نتيجة للمنصب الذي يشغله الفرد، ونتيجة لمجموعة من السلوكيات، أو وليدة صفاته الشخصية (المعاينة، 2007، ص32).

يرى (Moorhead and Griffin, 1995, p306) أن القيادة هي السلوك الملاحظ للقائد أو الفعل الذي يقوم به ويجعله قائداً، وفي هذا التعريف جمع المؤلفان بين وجهة النظر السلوكية والسمات. وأشار (Wright and Noe, 1996, p390) إلى أن القيادة عملية تمكين الآخرين وتحفيزهم بغية الالتزام الطوعي في تحقيق رؤية القائد.

وبحسب (حسن، 2003، ص111) فإن القيادة هي قدرة الشخص العملية على التأثير على مجموعة من الأفراد لدفعهم نحو تحقيق أو إنجاز أهداف محددة. وعرفَ (Robbins and Judge, 2003, p422) القيادة بأنها عملية التأثير في سلوك مجموعات من الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المُسَطَّرَة.

يري (المرسى؛ إدريس، 2005، ص551) أنها عملية يسعى من خلالها القائد إلى التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف محددة، في حين عرفها (Yukl, 2006, p1) بأنها "قدرة القائد على التأثير في اتجاهات التابعين"، ووضح (Northouse, 2013, p5) مفهوم القيادة كفرعها بأنها قدرة الفرد في التأثير على مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

هي القدرة التي يمتلكها الشخص في التأثير على أفكار الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم، وهذا يعني أن أي شخص قد يكون قادرًا على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك (محمود، 2011، ص22)، في حين عرّف (إبراهيم؛ الصباغ، 2011، ص108) القيادة بأنها القدرة على التأثير في سلوك الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف المؤسسة.

على الرغم من عدم وجود اتفاق بين الباحثين حول ماهية هذا المفهوم فإن هناك اتفاقًا عامًا بين الباحثين حول عناصر أو مكونات هذا المفهوم، وذلك على النحو الآتي (Engin , 2015, p1-15):

- القيادة عملية Leadership is a process: هي عملية تفاعل متبادل بين القائد ومرؤوسيه؛ فالقائد يؤثر في المرؤوسين ويتأثر بهم بشكل إيجابي أو سلبي.
- القيادة تعني التأثير Leadership Means Effect: لقد عرف "Mewell, 93" القيادة بعد 40 عامًا من الدراسة بأنها عملية التأثير لا أكثر ولا أقل، والتأثير يعني القدرة على جذب المرؤوسين.
- القيادة تنشأ في مجموعات Leadership is Emergent in Groups: تعني القيادة تسعى لتحقيق أهداف مشتركة من خلال مجموعات محددة، سواء كانت هذه المجموعة صغيرة أم كبيرة، حيث يكون القائد هو المسئول الأول عن المجموعة بالتأثير عليهم والاهتمام بهم؛ لتحقيق الأهداف المشتركة.
- تتطلب القيادة الاهتمام بالأهداف المشتركة Leadership requires drawing attention to common goals فالقائد هو المسئول عن توجيه أعضاء المجموعة كفريق لتحقيق الأهداف المشتركة، ومنه يجب أن تكون هذه الأهداف محددة بدقة وواضحة، ومقبولة ومفهومة من أعضاء الفريق.
- وفي ضوء هذه العناصر يمكن القول: إن القيادة هي عملية تفاعل متبادل بين القائد والمرؤوسين يستخدم من خلالها القائد مهاراته من أجل التأثير في الآخرين ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

1-1- مداخل دراسة القيادة:

لقد استحوذ موضوع القيادة على اهتمام عديد من العلماء والباحثين عبر المراحل الزمنية، مما أدى إلى ظهور عديد من النظريات، ومع مطلع القرن العشرين، كانت بدايات التأصيل العلمي للدراسة العملية للقيادة؛ لكونها الركيزة الأساسية في كل تنظيم، وتطورت عبر التاريخ من نظرية السمات إلى نظرية السلوك، ثم النظرية الشرطية وأخيرًا

النظريات الحديثة، وذلك على النحو الآتي (محمود، 2015، ص 372؛ p 7, 2011, Scott et al., ؛ Romie, 567, p 2013):

أ. مدخل "نظرية" السمات "Trait Theory Approach"

ظهر مدخل السمات في أوائل القرن العشرين وهي من أهم أدبيات السلوك التنظيمي، وتتضمن عديدًا من النظريات التي تتفق على الافتراض القائم على أن هناك مجموعة من الخصائص "السمات" التي تُميز القائد عن الآخرين وتمكنه من التأثير فيهم، وتعتبر نظرية الرجل العظيم "Great Man" من أهم نظرياتها، والتي تفترض أن القائد يُولد ولا يُصنع، وتركز على تحديد الصفات والخصائص الفطرية التي يمتلكها ويتميز بها القادة في مختلف المجالات الاجتماعية والسياسية والعسكرية؛ ولهذا السبب ركز معظم الباحثين في هذه الفترة على دراسة الخصائص الشخصية التي تميز القادة (David and John, 2012, p3 ; Northouse, 2007, p15).

لقد استمر مدخل السمات نحوًا من 30 عامًا، وتوصلت معظم الدراسات في هذا الاتجاه إلى مجموعة من السمات التي تُميز القادة سواء كانت هذه الخصائص "ديموغرافية"؛ مثل: النوع، والسن، والتعليم، أو "خصائص مرتبطة بالوظيفة"؛ مثل: الذكاء، والوعي، والحسم، أو "خصائص شخصية"؛ مثل: الود، والألفة، ومع ذلك لم تستطع هذه النظرية الوصول إلى تحديد شامل ونهائي لسمات القادة، كما لم تتمكن من تفسير الأسباب التي تجعل بعض الأشخاص يمتلكون هذه السمات دون أن يكونوا قادة (Yukl, 2006, p426 ; Judge et al., 2002 , p88). ولقد وُجّهت انتقادات كثيرة إلى نظرية السمات؛ ومنها: أنها أهملت دور المرؤوسين في نجاح عمل القائد، وكذلك أثبتت الدراسات أنه من النادر جدًا إيجاد تشابه تام بين أي قائدين، ومنه وجد صعوبة تعميم نتائج هذه النظرية تعميمًا علميًا ثابتًا؛ ولذلك تحول اتجاه الباحثين من التركيز على سمات القائد إلى التركيز على سلوكيات القائد وتصرفاته (Nitin and Refresh, 2010, p115).

ب. مدخل "نظرية" السلوك "Behavioral Approach"

قد ظهر هذا المدخل في منتصف القرن العشرين "أوائل ١٩٥٠" ويركز على سلوكيات القادة وكيفية تعاملهم مع مرؤوسيه، وتُعرف أيضًا بمدخل النمط القيادي (Northouse, 2007, p15)، ويتضمن المدخل السلوكي عدة نظريات، وأغلب الدراسات التي أجريت في هذه الفترة دراسات "University of Michigan, and Ohio State" ودراسات الشبكة الإدارية، التي حددت بُعدين رئيسيين للقيادة: هما بُعد الاهتمام بالشخص "Consideration"

وبعني القيادة الموجهة بالعاملين، ويُعد الاهتمام بالعمل "Initiating Structure" أو بالإنتاج (Melina and Herbert, 2015, p49).

يعكس بُعد التوجه بالموظف والاهتمام به ذلك السلوك الذي يعتني بالمرؤوسين ويتبادل معهم الثقة والاحترام، والانفتاح والصدقة بين القائد والموظفين، فضلاً عن الاهتمام باحتياجاتهم وإشباعهم مع مراعاة مشاعرهم. في حين يُركز بعد الاهتمام المهني على السلوكيات التي تؤدي إلى إنجاز العمل في المواعيد المحددة وتحقيق الأهداف. ويؤخذ على هذه النظرية أنها لم تكن قادرة على إيجاد أسلوب قيادي عام وفعال؛ فنمط القيادة الملائم لموقف معين قد لا يكون مناسباً في موقفٍ آخر، ومن هنا اتجه اهتمام الباحثين إلى المدخل الشرطي في القيادة (Nitin and Refresh, 2010, p119).

ج. المدخل الشرطي Contingency Approach

ظهر المدخل الشرطي في القيادة في أواخر عام ١٩٦٠ في دراسات Fiedler, 67; Hersey and Blonchard, 77 ويُسمى هذا المدخل بالنظريات الشرطية أو الموقفية، ويفترض أن نمط القيادة يختلف تبعاً لطبيعة الموقف، وأن القائد هو نتاج الموقف، وأنه لا يوجد نمط قيادي مناسب لجميع المواقف، وحددت هذه الدراسات عدداً من العوامل الموقفية التي تؤثر على نمط القيادة، وتشمل العوامل الطبيعية أو الهيكلية المهمة، وطبيعة العلاقة بين القائد والآخرين، ومدى خبرة المرؤوسين، ومدى قوة الوظيفة (Nitin and Refresh, 2010, p125).

حددت النظريات الشرطية في القيادة نمطين لسلوكيات القادة؛ هما: سلوك القائد الموجه بالمهام Task - Oriented Behavior، وهو ذلك النمط الذي يركز على تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحديد المهام المطلوب إنجازها وتنفيذها، وسلوك القائد الموجه بالعلاقات Relationship-Oriented Behavior، وهو النمط الذي يركز على احتياجات المرؤوسين وعلاقات التفاعلية فيما بينهم (Akhavan and Hassan, 2010, p 245).

تعتمد فعالية القائد على قدرته على تشخيص المواقف وتحديد الأسلوب المناسب لكل موقف، كما أنه يتمتع بالبصيرة والمرونة، ويجب أن يكون القادة قادرين على تكييف سلوكهم مع الموقف الحالي، ويوجد عديد من العوامل التي تؤثر على سلوكيات القائد؛ أهمها: خصائص المدير والمرؤوسين وتشمل العوامل الشخصية، والاحتياجات والدوافع والخبرات السابقة؛ والعوامل التنظيمية والجامعات (قنديل، 2010، ص71؛ McShane and Glinow, 2005, p 416).

ومن بين أهم نظريات المدخل الشرطي نموذج (Tannenbaum & Schmidt) لسلوك القائد، ونظرية (F.Feidler) النموذج القيادي التوقعي، ونظرية (Hersey et Blanchard) النموذج القيادي الموقف، ونظرية المسار والهدف نموذج (Robert House).

لقد أحدثت النظرية الشرطية تطوراً في نظريات القيادة، وذلك بالتحول من التركيز على سلوكيات القائد إلى التركيز على مدى فعالية نمط القيادة، الذي يتم تفسيره من خلال التوجه بالمهام أو التوجه بالعلاقات وفي ضوء طبيعة الموقف، ومع ذلك لم تخل هذه النظرية من الانتقادات؛ لأنها قدمت نماذج معقدة في القيادة وبصعب تطبيقها، ولم يتم النظر إليها من منظور شامل يعكس بيئة المنظمة، بما في ذلك المعايير الثقافية والاجتماعية (Engin , 2015, p10). وفي ضوء ما سبق يمكن القول: إنه على الرغم من تعدد وتطور نظريات القيادة على مدى أكثر من قرن فإنه لا يوجد نموذج متكامل لنظريات القيادة حتى الآن، فكل نظرية تهتم بجانب واحد في القيادة وتتجاهل الجوانب الأخرى؛ فمثلاً ركزت نظرية السمات على الخصائص التي تميز القائد وتجاهلت سلوكيات وتصرفات القائد. كما ركزت النظريات السلوكية على سلوكيات وتصرفات القائد وتجاهلت العوامل الموقفية المؤثرة في هذا السلوك، واهتمت النظريات الشرطية بتفسير سلوكيات القائد في ضوء عدد من العوامل الموقفية وتجاهلت سمات القائد الأمر الذي يتطلب المزيد من البحث والدراسة في هذا المجال كمحاولة للوصول إلى نموذج متكامل للقيادة يجمع بين السمات والسلوكيات.

د. المدخل المعاصر في القيادة Contemporary Approach of Leadership

لقد أسهمت نظريات الإدارة الحديثة بشكل كبير في تطوير مفهوم القيادة، فتطورت من المفاهيم الضيقة للنظريات القديمة إلى مفاهيم أكثر حداثة وعمقاً وأكثر واقعية لحل المشكلات التي تواجه المنظمات ومساعدتها في تحقيق أهدافها، وتعد القيادة التحويلية والتبادلية من أبرز النظريات وأحدثها في القيادة الإدارية؛ حيث ظهرت بناء على مدخل الاتجاهات الحديثة في القيادة الموقفية ونماذجها للسلوك القيادي.

ترجع الجذور الفكرية للنظرية الحديثة للقيادة لاهتمام الفلاسفة والعلماء منذ العصور بالقيادة، ولها ثلاثة مصادر مهمة؛ هي: الاقتصاد الكلاسيكي، والأنثروبولوجيا الوظيفية، وعلم النفس السلوكي (Turner,2002, p 309)، وتعد نظرية القيادة التحويلية أحد أهم النظريات الحديثة في القيادة التي ظهرت في دراسات "Burns,78; Bass,80,85"،

وقد طورت أبعاد القيادة المتمثلة في التوجه بالمهام والتوجه بالعلاقات إلى بُعدين آخرين؛ هما: القيادة التبادلية والقيادة التحويلية (eg: Hind and Mohdz, 2013, p30 ; David and John, 2012, p 10).

أكد Bernard Bass, 1980 على أن القيادة التحويلية والتبادلية ليستا مفاهيم منفصلة، بل هما مفهومان أو نموذجان يحققان نهايات وأهداف مختلفة لكيانٍ مترابط ومُتصل؛ فالقائد الجيد هو الذي يمتلك مهارات القيادة التحويلية والتبادلية معًا، كما يُمكن استخدام القيادة التحويلية بمعزل عن أو بالتزامن مع القيادة التبادلية وذلك حسب طبيعة الموقف (eg: Sophon, 2013, p2).

في سياق هرم (ماسلو) للاحتياجات تعمل القيادة التبادلية على الرضا وتلبية الاحتياجات الأساسية؛ حيث يركز قادة هذا النمط على المستويات الدنيا من الهرم؛ وذلك بتوجيه جهودهم لأداء مهام معينة ومحددة (Hargis et al, 2001, p53).

كما أكد Burns على أن القيادة التبادلية تهتم بتلبية احتياجات العاملين من المستوى الأدنى وفقًا لمدرج الحاجات عند (ماسلو) والمتمثلة في الحاجات الاجتماعية والمادية، في حين ركزت القيادة التحويلية على تحقيق احتياجات العاملين ذات المستوى الأعلى والمتمثلة في تحقيق الحاجة للنمو والتقدم واحترام الذات (Barnes et al, 2014, p 70). ومر تطور نظرية القيادة التحويلية والتبادلية بالمراحل الآتية:

❖ المرحلة الأولى: مرحلة Burns 1978

ظهرت بديات القيادة التحويلية كفكرة في أعمال Weber في مجال القيادة الكاريزمية عام 1963، وفي أعمال Downto عام 1973 في كتابه: (قيادة التمرد Rabel Leadershi) (الرشيدي، 2018، ص8)، وخلال فترة السبعينيات ظهر تركيز جديد على المقايضة أو التبادل بين القائد والمرؤوس وليس على الصفات أو الموقف؛ فالقيادة تكون مشروطة على الصفات والمواقف التي تنطوي على المقايضة بين القائد والمرؤوس (Gandolfi, 2012, p419)، وقد أدخل Burns عام 1978 فكرة المقايضة الاجتماعية في تعريفه للقوة، وافترض أن الأساس لنظرية المقايضة الاجتماعية هو تبادل الموارد الاجتماعية والمادية كأساس للتفاعل البشري؛ وقَسَمَ العلاقات بالمقايضة إلى: مقايضة اجتماعية ومقايضة اقتصادية.

وتعتمد المقايضة الاقتصادية على اتفاق صريح بين طرفين، على سبيل المثال في شكل عقد مكتوب، يتم تنفيذه بقوة القانون، أما المقايضة الاجتماعية فتعتمد على اتفاق ضمني بين الطرفين، ولكن هذا الاتفاق يعتمد على التزامات

غير محددة والثقة بين القائد والمرؤوس، وبطبيعة الحال لا يمكن تنفيذه بقوة القانون، وقد حدد Burns عام 1978 مدخلين للقيادة، يعتمدان على المقايضة الاقتصادية والمقايضة الاجتماعية؛ هما: القيادة التبادلية القائمة على فكرة المقايضة الاقتصادية، والقيادة التحويلية القائمة على المقايضة الاجتماعية (Rafferty and Griffin, 2004, p330).

فالقائد التبادلي يحفز المرؤوسين من خلال تبادل المكافآت مقابل الخدمات المقدمة، ويركز النمط التبادلي على تحقيق الأهداف المستقلة في الآجال قصيرة المدى (Hollander, 1979, p 158). وعرف Burns عام 1978 القيادة التحويلية بأنها: عملية تحفيز المرؤوسين للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم. فالقائد التحويلي قادرٌ على تحفيز الآخرين للتضحية بمصالحهم الذاتية من أجل مصلحة المنظمة، ويتحدى المرؤوسين ليأخذوا في الاعتبار أهدافهم طويلة الأجل لتطوير أنفسهم، بدلاً من قبول الوضع الحالي. ومن ثم، يمكن أن يصبح المرؤوسون قادةً. ويرى Burns أن القيادتين التحويلية والتبادلية على طرفي النقيض، أي متعاكستين لمتغير مستمر أو سلسلة متصلة؛ حيث تمثل القيادة التبادلية السلوكيات غير الفعالة (Joo and Nimon , 2014, p572).

❖ المرحلة الثانية: مرحلة Bass 1985.

عام 1985 وسع Bass نظرية القيادة التحويلية لـ Burns التي ميزت بين مفهومي: القيادة التبادلية والتحويلية (Bass and Avolio, 1994, p34)، ويرى (Bass, 1995, p464) أن القيادة التحويلية توسع من آثار القيادة التبادلية في جهد المرؤوسين، ورضاهم، وفعاليتهم؛ فيظهر القائد الفعال سلوكيات القيادة التبادلية والتحويلية معاً، وقد عرف Bass القيادة التحويلية بأنها تأثير القائد على المرؤوسين بشكل عام، فيمكن للقادة تحويل مرؤوسيهـم بجعلهم أكثر وعياً بأهمية قيمة نواتج المهمة، وتنشيط الاحتياجات ذات المستوى الأعلى، وقيادتهم على تجاوز مصالحهم الذاتية لصالح المنظمة. ونتيجة لهذا التأثير يشعر الأفراد بالثقة والاحترام نحو للقائد، ويتم تحفيزهم للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم.

وفي عام 1991 قدم Bass and Avolio نموذج المدى الكامل للقيادة الذي يضم متغيراً مستمراً أو سلسلة متصلة تتراوح من القيادة السلبية أو عدم القيادة، والقيادة التبادلية، والقيادة التحويلية (Bass, 1999, p11)، وتتكون القيادة التبادلية في نموذج المدى الكامل للقيادة من ثلاثة عوامل، هي: المكافأة المشروطة، والإدارة النشطة بالاستثناء، والإدارة غير النشطة بالاستثناء (Bass and Avolio, 1994, p38).

وتتكون القيادة التحويلية في نموذج المدى الكامل للقيادة من خمسة عوامل؛ هي: التأثير المثالي - والصفة، والتأثير المثالي - والسلوك، والدافعية المُلهمة، والحث الفكري أو الكاريزما، والاحترام الفردي (الشريف، 2010، ص 492؛ Salem and Kattara, 2015, p 3)، وتمثل القيادة السلبية في نموذج المدى الكامل للقيادة في عامل عدم القيادة، وعدم التدخل في القيادة، وتجنب أو غياب القيادة (Avolio et al, 1999, p442).

❖ المرحلة الثالثة: مرحلة Leithwood 1992.

وفي 1992 قام Leithwood بالبناء على فكرة Burns للقيادة التحويلية، ويرى أن هناك ثلاثة أهداف يسعى لتحقيقها القادة التحويليون، هي: مساعدة المرؤوسين على التطوير والحفاظ على ثقافة تسودها روح التعاون، وتشجيع تنمية المرؤوسين وتطويرهم، ومساعدة المرؤوسين على حل المشاكل بفعالية وكفاءة وبتعاون مع الجماعة. وتتكون القيادة التحويلية من ستة عوامل، تتمثل في: بناء رؤية المنظمة وأهدافها، والعمل على التحفيز الفكري، وتقديم الدعم الفردي، والتعبير عن الممارسات والقيم الأخلاقية، وإظهار توقعات أداء عالية، وتطوير الهياكل التنظيمية لتشجيع المشاركة في القرارات التنظيمية، واتفاقاً مع عمل Burns يرى Leithwood أن القيادة التبادلية لا تؤدي لتحسين في الأداء أو الالتزام في الأجل الطويل (Leithwood, 1992, p17).

ولم تقتصر النظريات الحديثة في القيادة على نظرية القيادة التحويلية بل امتدت هذه النظريات لتشمل أنماطاً أخرى للقيادة؛ منها: القيادة الأخلاقية والتي قدمها كل من "Brown and Trevino, 2006" والقيادة الثقافية وقدمها "Sergio Vanni and Starrate, 1998" والقيادة الروحية "Fry, 2003" فضلاً عن أنماط أخرى للقيادة؛ مثل: القيادة الأصلية، والقيادة الخادمة، والقيادة الأبوية، والقيادة المستدامة (eg: Engin , 2015, p 15).

على الرغم من وجود عديد من الأنماط القيادية الحديثة فإن الدراسة الحالية تقتصر على بحث نمطي القيادة التحويلية والتبادلية؛ وذلك لارتباطهم الوثيق بعضهم ببعض، حيث تُركز القيادة التبادلية على عملية تبادل المنافع بين القائد والمرؤوسين، ويمنح القائد مكافآت لمرؤوسيه مقابل تحقيق مستويات معينة من الأداء، في حين تُركز القيادة التحويلية على عمليات التحول والتغير التنظيمي من خلال تحفيز المرؤوسين نحو تجاوز مستويات الأداء المتوقعة (Jim, 2014, p314 ; Homstra et al, 2014, p117).

2- مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها:

احتلت القيادة التحويلية مكانة رئيسة في العقدين الأخيرين في القرن العشرين وبداية القرن الحالي، وحظيت القيادة التحويلية باهتمام كثيرين من علماء الإدارة والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وكذا علم الاجتماع، فهي النمط الذي يسعى فيه القائد لإحداث تغييرات إيجابية في طريقة العمل، فعملية تطوير الرؤوس وتحسين أدائه كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة؛ فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل الرؤوسين، بحيث يزيد من قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية.

2-1 مفهوم القيادة التحويلية:

على الرغم من هذا الاهتمام لم يتفق الباحثون على تعريف دقيق لها؛ ويرجع السبب في ذلك إلى غموضها واختلاف الفلسفات وتباين وجهات النظر، ولتوضيح معناها الحقيقي يمكن الرجوع إلى عدة تعريفات سنعرضها على النحو الآتي:

عَرَّفَ (Burns, 1978) القيادة التحويلية بأنها: عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى التقدم المتبادل؛ للوصول إلى أعلى المستويات من الدافعية والأخلاق (eg: Rao, 2014, p150).

في حين يعرف (Yukl, 1989) القيادة التحويلية بأنها: العملية المتعلقة بتأثير القائد على العاملين؛ حتى يتمكنوا من المشاركة في عملية التغيير داخل المنظمة (eg: Besse, 2015, p 173).

أما (Bass, 1999, p134) فعرفها بأنها: تأثير القائد على الرؤوسين بشكل عام؛ فالقادة يمكنهم تحويل رؤوسهم؛ وذلك بزيادة وعيهم بمعنى وقيمة النتائج المحققة للمهام الموكلة لهم، وتفعيل الحاجات العليا، وقيادتهم على تجاوز مصالحهم الذاتية لصالح المنظمة. ونتيجة لهذا التأثير يشعر الأفراد بالثقة والاحترام نحو القائد، ويكون لديهم الحافز للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم.

كما عرفها (السلمي، 1996، ص 372) بأنها: النمط الذي يطور قدرات الأفراد؛ لكي يصبحوا قادة، أي: إن القائد الفعال يقود الأفراد لكي يقودوا أنفسهم.

وعرفها (العامري، 2002، ص 21) بأنها: النمط القيادي الذي يركز على الأهداف طويلة المدى، مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، وتحفيز العاملين وتشجيعهم على تنفيذ تلك الرؤية، مع السعي إلى تحسين وتغيير الأنظمة القائمة وتعديلها لتناسب هذه الرؤية.

بينما عرفها (Avolio, 2004, p951) بالقيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تحديد التزامهم، وتسعى لإعادة هيكلة النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم.

وأشار (Brower and Balch, 2005, p99) إلى أن القيادة التحويلية تدعو للتغيير والتطوير الدائمين في المنظمة؛ لمواكبة التطورات المتتالية داخل المنظمة أو خارجها، فإن التطوير والتغيرات في بعض الثقافة التنظيمية أو كلها، ويتطلب هذا التغيير من القيادة التحويلية ثلاث ركائز أساسية؛ هي: خلق رؤية متجددة، وإحداث القبول الجماعي لهذه الرؤية، وتوفير كل الإمكانيات لإحداث التغيير.

وعرفها (الحواري، 2006، ص76) بأنها: القائد الذي يرفع من مستوى أتباعه في سبيل تحقيق الإنجازات والتطوير الذاتي، والذي يعمل في ذات الوقت - على تعزيز عملية نمو الجماعات والمنظمات وتطويرها، والذي يستثير أتباعه ويحفزهم على تنمية وعيهم بالقضايا الأساسية مع العمل على زيادة ثقتهم في أنفسهم، مع تغير أهدافهم من الحرص ومجرد الاهتمام بالبقاء على قيد الحياة إلى اهتمامات خاصة بالنجاح والتقدم بإنجازات كبيرة وبالتمنية الذاتية.

ويشير (Sabri, 2007, p57) إلى أن القيادة التحويلية هي التي ترفع من توقعات الموظفين، وتحفيزهم على النمو لتنمية ذواتهم وتطويرها، مما يؤدي إلى تنمية مهارات العمل الجماعية، كما تعمل على زيادة ثقة الموظفين بقادتهم، ونظرًا للتأثير المثالي الذي يتمتع به القائد، والتحفيز الفكري للموظفين يدفعهم لبذل الجهود الإضافية التي تفوق التوقعات.

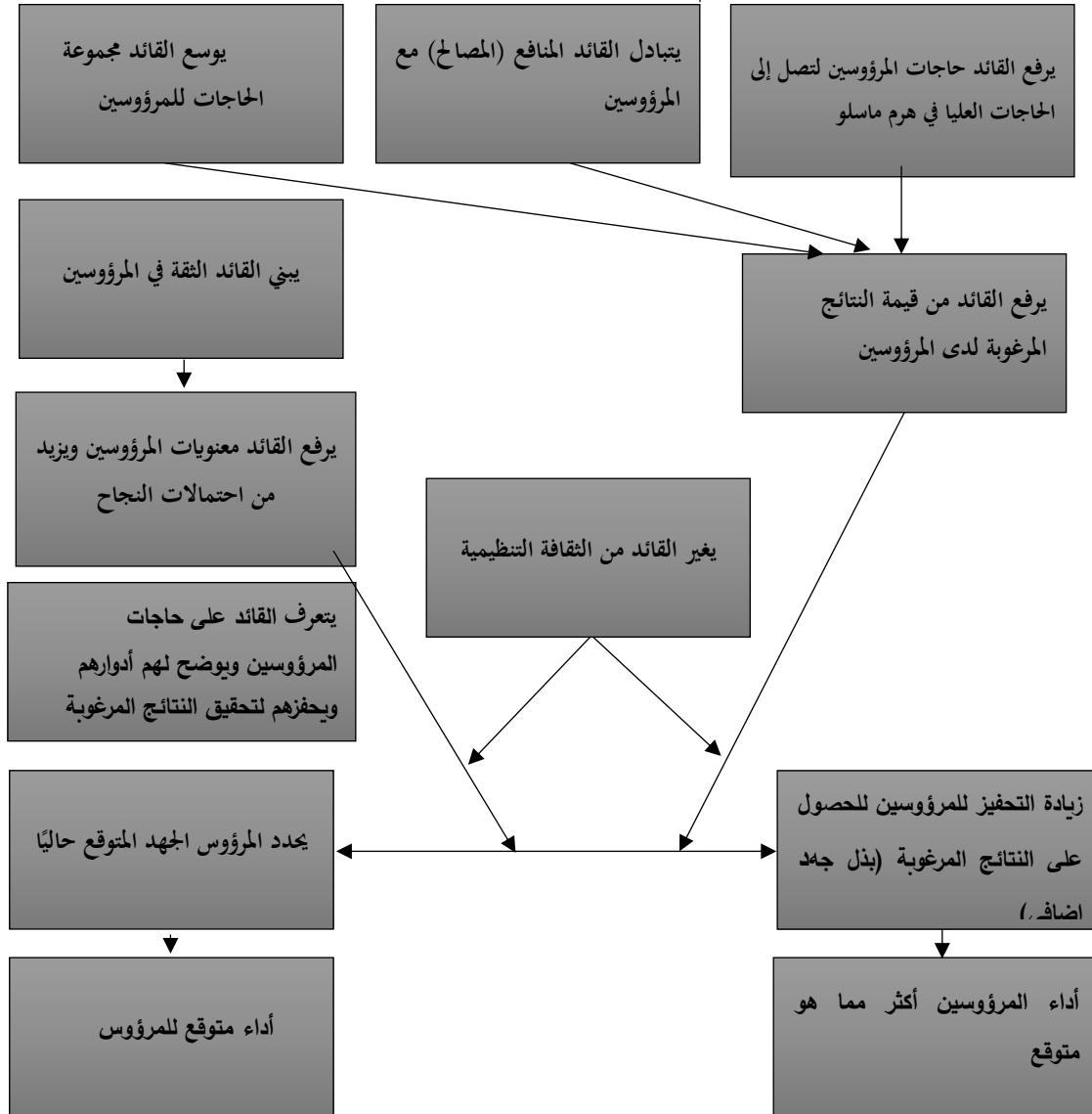
في حين عرفها (Northouse, 2007, p182) بأنها تهتم بعمليات التغيير وتحويل الأفراد، كما تولي الاهتمام بالعواطف والقيم والأخلاقيات والمعايير والأهداف طويلة المدى وتقييم دوافع العاملين، وتلبية احتياجاتهم من خلال المعاملة الحسنة.

وأشار (الشنطي، 2016، ص32) إلى أن القيادة التحويلية تعني: القدرة على إقناع العاملين بالتغيير والتحسين، كما أنها تحسبهم بأهمية إسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك بتقييم أدائهم وتحفيزهم على تحسين الأداء.

ويرى (Leithwood, 1992, p72) أن القيادة التحويلية تتكون من ستة عوامل، هي: بناء رؤية المنظمة وأهدافها، وتعمل على التحفيز الفكري، وتقديم الدعم الفردي، والتعبير عن الممارسات والقيم الأخلاقية، وإبراز توقعات أداء عالية، وتطوير الهياكل التنظيمية لتشجيع المشاركة في القرارات التنظيمية.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها: نمط قيادي يتمتع بمستوى عالٍ من السلوك الأخلاقي والقيم؛ حيث تعمل على استثارة العاملين وتحول اهتماماتهم الذاتية لمستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسة، وهي تعتمد في ذلك على مزيج من الجاذبية الشخصية (الكاريزما)، والقدرة على إلهام الآخرين وإثارة حماسهم ودفعهم وتمكينهم وتوضيح الآثار الإيجابية لإحداث عمليات التغيير داخل المنظمة من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية، وإيجاد مناخ تنظيمي منتج، وتحقيق نتائج أفضل تنعكس إيجابياً على مستوى الأداء الكلي للمنظمة.

شكل رقم (1/2) نموذج القيادة التحويلية (Bass-1985)



Source: Moore., L (2003), Leadership in the Cooperative Extension System: An Examination of Leadership Styles and Skills of State Directors and Administrators, Unpublished PHD Thesis, University of Florida, P,26.

2-2- أبعاد القيادة التحويلية:

تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد القيادة التحويلية رغم الاختلاف في التعبير عنها وتسميتها؛ وذلك بسبب الترجمة العلمية لتلك الأبعاد، وخاصة في الدراسات العربية، وسنتعرض تلك الأبعاد وفقاً للتصورات المختلفة، وذلك على النحو الآتي:

أ. الدراسات التي تناولت أبعاد القيادة التحويلية في ثلاثة أبعاد:

شهدت القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً بفضل إسهامات (Bass bernard) بتصميم نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع نموذج ومعايير لقياس العوامل السلوكية للقيادة، وأطلق عليها: Multifactor Leadership Questionnaire الذي تتضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية، وهي: التأثير المثالي، والاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفكرية (Bass , 1985). وفيما يأتي توضيح لهذه الأبعاد:

❖ التأثير المثالي:

يُعرف التأثير المثالي في القادة الذين يتصرفون بأسلوب يجعل أتباعهم يرغبون في تقليديهم، وقام Bass بتعريف ذلك العنصر بالجابذية (الكاريزما) مستعيراً المصطلح من Weber (العمرى، 2014، ص52). وهو سلوكيات القائد التي تجعل أتباعه يحبونه، والقائد الذي يتميز بالتأثير المثالي أو الجاذبية أو الكاريزما هو الذي يفضّل مصالح مرؤوسيه على مصالحه الشخصية، ويتصرف بطريقة تجعل الآخرين يحترمونه، ودائماً ما يظهر حساً بالقوة والثقة بالنفس (Kirkland, 2011, p22). وتؤكد هذه الخصائص مستوى عالياً من الولاء والإعجاب بالقائد بين الموظفين، وتضمن ثقتهم في أهداف القائد وسلوكه (Daft, 1992, p8) ومن ثمّ تخلق الاحترام والثقة التي تؤدي إلى رغبة المرؤوسين في محاكاة القائد بدرجة كبيرة، مع إدراك أن الصدق والثقة والتكامل والقوة والاحترام كلها تعد من سمات بعد التأثير المثالي (Northouse, 2018, p14).

❖ الاعتبارية الفردية:

وهي اهتمام القائد بالمرؤوسين، وإدراكه للفروقات الفردية فيما بينهم، ومعاملة كل واحد منهم بطريقة معينة ومختلفة تتناسب مع شخصيته واهتماماته، كذلك العمل على تدريبهم وتنمية خيراتهم ومواهبهم؛ لتحقيق المزيد من التقدم والنمو (Bass and Avolio, 1994, p34). ووفقاً لهذا البعد يهتم القائد التحويلي باحتياجات كل فرد؛ من أجل تنميته والارتقاء بمستويات أدائه. ويكون القائد هو المدرب والموجه ناصح لهم وصديقهم، ويهتم بالجوانب الشخصية لمرؤوسيه، ويخلق لهم فرصاً جديدة؛ مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم

ورغبتهم، والنظر إليهم كأشخاص أكفاء وليسوا مرؤوسين أو عمالاً. كما ينبغي على القائد أن يجيد الاستماع والإصغاء لمرؤوسيه ويعطيهم الأمان ويعزز الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء. ويقوم القائد أيضاً وفق هذه الخاصية بتفويض المهام للمرؤوسين (Avolio et al, 2004, p4).

❖ الاستشارة الفكرية:

وهي قدرة القائد على توجيه المرؤوسين، والرغبة في إعدادهم باستمرار لمواجهة المشكلات على جميع المستويات؛ باستخدام أساليب جديدة، ومساعدتهم في مواجهة التحديات والتغيرات المستمرة والسعي إلى البحث عن الحلول المناسبة لها (Bass and Avolio, 1994, p35). وفي هذا البعد أيضاً يتبع القادة أسلوباً معيناً في التعامل مع المرؤوسين؛ بحيث يوجهون جهودهم ومقدراتهم؛ ليكونوا مبدعين ومبتكرين؛ وذلك عن طريق زيادة وعيهم بحجم التحديات، وتحفيزهم على إيجاد حلول جديدة لمواجهة المشكلات.

ويتجنب القادة التحويليون النقد العام وتوجيه اللوم للمرؤوسين عند حدوث خطأ أو مشكلة، وبدلاً من ذلك يشجعوهم على تقديم أفكار جديدة وتنفيذ مناهج جديدة، وطرق حديثة دون تعريض هذه الأفكار للنقد. وفي المقابل يشجع المرؤوسون القائد على إعادة النظر في آرائه وافتراضاته ومبادراته؛ لأنه لا يوجد شيء ثابت وصحيح دائماً. (Avolio et al, 2004, p6)

ب. الدراسات التي تناولت أبعاد القيادة التحويلية في أربعة أبعاد:

وفي عام 1991 راجع كل من (Bass et Avolio) نظرية القيادة التحويلية وقاموا بتنقيحها وأضافوا بعداً رابعاً أطلقوا عليه: التحفيز الإلهامي، وتعد هذه الأبعاد المرجع الأساس لمختلف البحوث التي أتت بعده، وفيما يأتي توضيح لهذا البعد:

❖ التحفيز الإلهامي:

إثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين؛ لتحفيزهم على العمل كفريق واحد، وتتضمن أساليب التحفيز: عمليات الاتصال المستمر، والتسامح في حالة التقصير والإهمال أو الفشل، والاستماع لرغبات العاملين وتشجيعهم على التنوع في أفكارهم والابتكار والإبداع، والإشادة والثناء بإنجازاتهم (Avolio, 1994, p1569). وأشار (Woods, 2004, p37) إلى أن التحفيز الإلهامي هو إثارة مشاعر العاملين على العمل والحركة، والقيادة الملهمة والروحية، وإيمان القائد وعقيدته، وتتضمن أساليب التحفيز عمليات: الاتصال، والتواصل المستمر،

والتسامح في حالة الفشل أو التقصير، والإصغاء للعاملين، والاهتمام برغبتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر، والاعتراف والثناء على إنجازاتهم المتميزة.

ويحدث التحفيز عندما يتبع القائد التحويلي أساليب لتحفيز العاملين وإلهامهم ودفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لأعمالهم، ويكون حماس القائد هو أساس تحفيز العاملين؛ حيث يولد الحماس في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة (Avolio, 1994, p 1571).

ج. الدراسات التي تناولت أبعاد القيادة التحويلية في خمسة أبعاد:

أضاف (Rafferty and Griffin, 2004) بعداً خامساً لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة: التأثير المثالي، والاستشارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والتحفيز وهو التمكين، وأشارت عديد من الدراسات (الرشيدي، 2018؛ الغزالي، 2012؛ Avolio et al, 1999; Rafferty and Griffin, 2004) التي تبنت خمسة أبعاد للقيادة التحويلية. ونحاول استعراض مفهوم التمكين.

❖ التمكين:

هو أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية، وفكرة التمكين تُكمن في أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية؛ لكي يتم تمكينهم للاستجابة المباشرة لرغبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب الابتعاد عن النموذج التقليدي للقيادة، الذي يركز على التوجه إلى قيادة تعتمد على المشاركة والتشاور. إن القائد التحويلي يساعد الآخرين لتمكينهم من تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها؛ إذ يؤكد أن القادة الذين يتسمون بالسلوك التحويلي لديهم القدرة على دعم مرؤوسيههم بالطاقة وتمكينهم من الاعتماد على رؤية مستقبلية بدلاً من أسلوب العقاب والمكافآت؛ فالقيادات التي لديها رؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين، التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم سلطة اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، إضافة إلى تزويد الموظفين بالرؤية، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق سلوك مهلم يعزز الفاعلية الذاتية لدى الموظفين؛ للوصول إلى الهدف (Avolio and Bass, 1994, p46).

د. الدراسات التي تناولت أبعاد القيادة التحويلية في ستة أبعاد: تناولت عديداً من الدراسات القيادة

التحويلية في ستة أبعاد، منها:

- **نموذج Leithwod and Jantzi**: حدد كل من Leithwod and Jantzi أبعاد القيادة التحويلية بستة أبعاد؛ فقد أضافا إلى أبعاد Bass الأربعة: (التأثير المثالي، والاستشارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والتحفيز الإلهامي) بعدين هما: وجود رؤية واضحة لدى القائد التحويلي، وتعزيز الرضا عن أهداف المجموعة (ورد في: الحراشة، 2015، ص 7).

- **نموذج Podsakoff**: قدم Podsakoff أنموذجاً للقيادة التحويلية يسمى: نموذج مخزون القيادة التحويلية (TLI)، ويعد النموذج الأشهر بعد نموذج Bass ويتكون من ستة أبعاد يتطابق منها مع أبعاد نموذج Bass (الاستشارة الفكرية، والاعتبارية الفردية) ويختلف في باقي الأبعاد، وهي: (الإسراع بقبول أهداف الجماعة، وتوفير نموذج يقتدي به الآخرون، وتحفيز التوقعات بالأداء العالي، وصياغة رؤية طموحة للمنظمة (Podsakoff et al, 1996, p294-295).

ولما أثبتته الدراسات (الرشيدي، 2018؛ التويجري، 2017؛ بدوي، 2015؛ الغزالي، 2012؛ Avolio et al, 2004; Rafferry and Griffin, 1999) من صلاحية النموذج الرباعي وهو نموذج القيادة متعدد الأبعاد للتطبيق في عدد من البيئات الثقافية المختلفة فإن الدراسة الحالية ستعتمد على النموذج الرباعي للقيادة التحويلية؛ لما يتمتع به من درجة عالية من الثبات والمصادقية.

2-3- خصائص القيادة التحويلية:

القائد التحويلي على حسب Bass هو القائد الذي لديه القدرة على التطوير وتصميم رسالة ورؤية للفريق والمنظمة وزيادة الوعي بها، وإثارة دافعية المرؤوسين؛ لإعادة النظر في عملهم من منظور جديد، وحث المرؤوسين على تجاوز المصلحة الذاتية إلى المصلحة العامة، وتطوير مستوى قدراتهم وإمكاناتهم، وحدد (Hetland and Sandal, 2003, p149-158) ست خصائص هي:

- **القدرة على التركيز والانتباه**: يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على الاستماع والانتباه لما يقوله الآخرون، إضافة إلى التركيز على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها من خلال تحديد الأولويات التي يقوم بها، ليس هذا فحسب؛ بل إنه يعمل على جعل الآخرين يتبنونها، وفي مجال التغيير يمثل هذا الشخص أول الداعمين للتغيير، وأحد أهم

رموزه وأبرزهم، فهو يعمل على شرح أهدافه وتوضيح غاياته لإقناع الآخرين بأهمية الأخذ به، ويمتلك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والتي يصعب التنبؤ بها.

• **تحمل المخاطرة:** يتميز القائد التحويلي بالشجاعة والمجازفة، مما يعني أن الشخص لديه موقف واضح يتحمل المخاطرة المحسوبة، ويفرض الوضع القائم غير الملائم، كما أنه يواجه الحقيقة حتى ولو كانت مؤلمة، ويكشف الحقيقة للآخرين، ولا يسعى إلى حماية نفسه من الفشل؛ لأن الفشل بالنسبة له عملية تعليمية يحاول الإفادة منها مستقبلاً.

• **الثقة بالنفس والآخرين:** يتسم القائد التحويلي بأنه يثق بالآخرين، ويثق الآخرون به بعيداً عن التسلط والديكتاتورية؛ فسعيه الحثيث نحو تحقيق الأهداف التي يؤمن بها لا ينسيه إحساسه بالآخرين، والعمل على تمكينهم عن طريق تفويض بعض الصلاحيات لهم ومشاركتهم في عملية صنع القرارات، وغالباً ما يضع القائد التحويلي أو قائد التغيير الحقيقي لنفسه مجموعة من المبادئ التي يسترشد بها في أعماله، ويتعامل مع الجانب العاطفي عن طريق الأخلاق العالية في التعامل والمثل العليا والخوافز والعقوبات.

• **احترام الذات:** يحمل القائد التحويلي مجموعة من القيم والمثل الأساسية التي على ضوءها تتشكل أقواله وتصرفاته، ويؤمن دائماً بأن الفعل أبلغ من القول، كما أنه يدرك أن انسجام الأقوال مع الأفعال يولد الثقة والاحترام والتقدير والولاء عند الآخرين، وهو ما يحتاجه القائد عندما يريد أن يقوم بعملية التغيير، بل أن كثيراً من جهود التغيير تضع بسبب عدم ثقة المرؤوسين بالقائد.

• **القدرة على الاتصال:** يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على التصور لما ينبغي أن تكون عليه الأمور، ويعمل على ترجمة تصوراته إلى واقع، وبذلك فإنه يتمتع بقدرته على الاتصال وإيصال المعنى للآخرين؛ مستنداً في ذلك على الرؤية الواضحة لما يريد أن يفعله.

• **الإحساس بالآخرين:** يسعى القائد التحويلي إلى جعل أعمال موظفيه أكثر قيمة ومعنى؛ من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم، فضلاً عن ذلك، فإنه يعمل على إيجاد درجة عالية من الانسجام والتعاون بين الأفراد والجماعات، ورفع الروح المعنوية بينهم.

3- مفهوم وأبعاد القيادة التبادلية:

3-1- مفهوم القيادة التبادلية:

قدّم الباحثون خلال السنوات الماضية العديد من نماذج ونظريات القيادة في محاولة للوصول إلى نمط القيادة الأكثر فعالية للمنظمات، وتعتبر القيادة التبادلية أحد الأنماط القيادية المعتمدة على علاقات التبادل بين القائد والمرؤوسين من خلال نظم المكافآت والعقاب (McMurray et al., 2012, p 523)، وتُعرف أيضاً باسم (القيادة الإجرائية)، ويركز هذا النمط على عملية الإشراف والتنظيم، وأداء الجماعة، والتخطيط على المدى القصير في المنظمة (Daft and Noe, 2001, p243).

وترتكز القيادة التبادلية على أساس بناء علاقة الاتفاق المتبادل بين القائد والتابعين، ففي مقابل امتثال التابعين للقائد والقبول بسلطته يحصلون على الثناء والمكافآت والموارد إذا نفذوا مهماتهم بنجاح، أو يتلقون الإجراءات التأديبية في حالة عدم قيامهم بمسؤولياتهم بالشكل المطلوب، وعرفها (Bass, 1985) بأنها ذلك النمط من القيادة الذي يُركز على توضيح الدور للمرؤوسين، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً بالاعتماد على مكافآت معينة.

وعرّف (Kuhnert and Lewis, 1987, p650) القيادة التبادلية بأنها تلك المبادرات التي يقوم بها القائد مع العاملين بهدف تبادل شيء له قيمة للطرفين، فهي العلاقة القائمة على فكرة وجود سلسلة تبادل منافع ووعود مشتركة بين القائد والعاملين من جهة، والعاملين أنفسهم من جهة أخرى، من حيث الوظائف والخدمات لتحقيق أهداف المنظمة.

والقيادة التبادلية هي سلوك قيادي يركز فيه المدير على توضيح أهداف العمل الذي يقوم به التابع وكيفية أداء هذا العمل والمكافآت التي سيحصل عليها عند تحقيق الأهداف بنجاح (Avolio and Yammarino, 2002, p12).

ووضح (Turner and Barling, 2002, p307 ; Barnes et al, 2014 , p4) أنها مجموعة من النماذج التي تقوم على مبدأ التبادل بين القائد والمرؤوسين، إذ يتم الاتفاق بين القادة والمرؤوسين بشكل علني أو ضمني على أن السلوك المؤدي لأداء المطلوب سيتم مكافأته كمنح ترقية أو زيادة في الراتب مثلاً، في حين سيتم تنفيذ عقوبة على السلوك المؤدي للأداء غير المرضي كالنقل التأديبي أو الطرد مثلاً، وبمعنى آخر يقوم القائد بمكافأة التابعين أو معاقبتهم؛ اعتماداً على أدائهم.

وأكد (Moor,2003, p23) أن الأساس في القيادة التبادلية هو تبادل العملية بين القادة والمرؤوسين، فالقائد التبادلي يتعرف على رغبات واحتياجات المرؤوسين ثم يوضح الأدوار والمسؤوليات بالنسبة للمرؤوسين لتحقيق هذه الاحتياجات والرغبات التي سوف تكون مرضية لمقابلة أهداف محددة أو أداء مهمات معينة، وبالتالي تحقيق النتائج المرغوبة، فالمرؤوسون يتلقون المكافآت مقابل أدائهم لأعمالهم عندما يستفيد القادة من إتمام هذه الأعمال، والقادة يساعدون في بناء ثقة المرؤوسين، فضلاً عن إرضاء احتياجاتهم؛ لأن ذلك من الممكن أن يحسن الإنتاجية والأخلاق.

أما (Kreitner and Kinicki, 2004, p525) فقد وضحا أن القيادة الإجرائية من الأنماط القيادية التي يسعى من خلالها القائد إلى تعزيز استجابة المرؤوسين للأوامر عبر نظام "المكافأة والعقاب"، أي: قيام القائد بصرف المكافآت للعمل الناجح والنتائج الإيجابية، وفي المقابل المعاقبة في حال العمل السيئ والنتائج السلبية إلى أن يتم حل المشكلة وتصويب الخطأ، وتسمح بوجود علاقات ديناميكية بين المدراء والعاملين الذين هم على تماس مباشر معهم.

وبينَ (Gill et al, 2010, p23) أن القائد التبادلي هو من يحدد ويشخص الأهداف والأعمال المطلوب إنجازها من قبل التابعين ويقترح عليهم آليات تنفيذها ويزودهم بالتغذية الراجعة عن طبيعة الإنجاز في مقابل حصولهم على المكافآت إيجابية كانت أم سلبية . وعلى أساس ما تقدم يظهر بوضوح أن القيادة التبادلية تعتمد على (القوة، والمكافآت، والعقوبات) للتأثير على التابعين للحصول على الامتثال السلوكي مع الممارسات التي من شأنها تعظيم المصالح المتبادلة لكلا الطرفين (Groves and La Rocca, 2011, p512).

ووضح (Don Hellriegel, 2011, p2) أن القيادة التبادلية نمط قيادي قائم على الفكرة القائلة بأن علاقات القائد بالمرؤوس مستندة إلى سلسلة من التبادلات، كحصول المرؤوسين على الأجور والسمعة عندما يتصرفون طبقاً لرغبات قائدهم. في حين عرف (Men and Stacks, 2013, p174) القيادة التبادلية بأنها عملية التعزيز الشرطي للمرؤوسين؛ حيث يتم تحقيق احتياجات المرؤوسين من خلال المبادلات الاقتصادية".

في حين عرفها (وقداني، 2018، ص 7) على أنها القيادة التي تظهر عندما يبادر القائد بالتواصل مع مرؤوسيه؛ لغرض تبادل الأمور المهمة، بحيث يعترف الطرفان بسلطة كل منهما على الآخر، ويستمران في تحقيق أهدافهما المستقلة معاً، فالقيادة التبادلية لا تعتمد على الصفات التي يمتلكها الأفراد بل على نوعية العلاقات التي تربط بين القائد والمرؤوس.

ووضح (Robbin and Judge, 2007, p432) أن القادة يؤسسون القادة؛ بسبب ضغوط العمل، وذلك ببناء علاقات خاصة مع مجموعة صغيرة من العاملين، فيكون هؤلاء ثقة القائد، ويحصلون على قدر لا بأس به من اهتماماته، وكذا الحصول على أفضليات خاصة، وتسمى هذه المجموعة من العاملين (In- Group) ، أما مجموعة

العاملين الآخرين الذين يلقون اهتمامًا أقل فتسمى ب (Out- Group)، ويعتمد القائد على بعض العاملين عن غيرهم لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف بفعالية بسبب خصائصهم، وبالقابل يليي القائد متطلباتهم، فتأخذ عملية التبادل سلوكيين مختلفين، فإما أن تكون استدلالية بنائية؛ إذ يعدُّ القائد بمكافآت للأداء المرضي ويقدمها إذا تحقق هذا الأداء، أو علاجية تتعلق ببحث القائد عن الأخطاء ومعالجتها قبل أو بعد حدوثها.

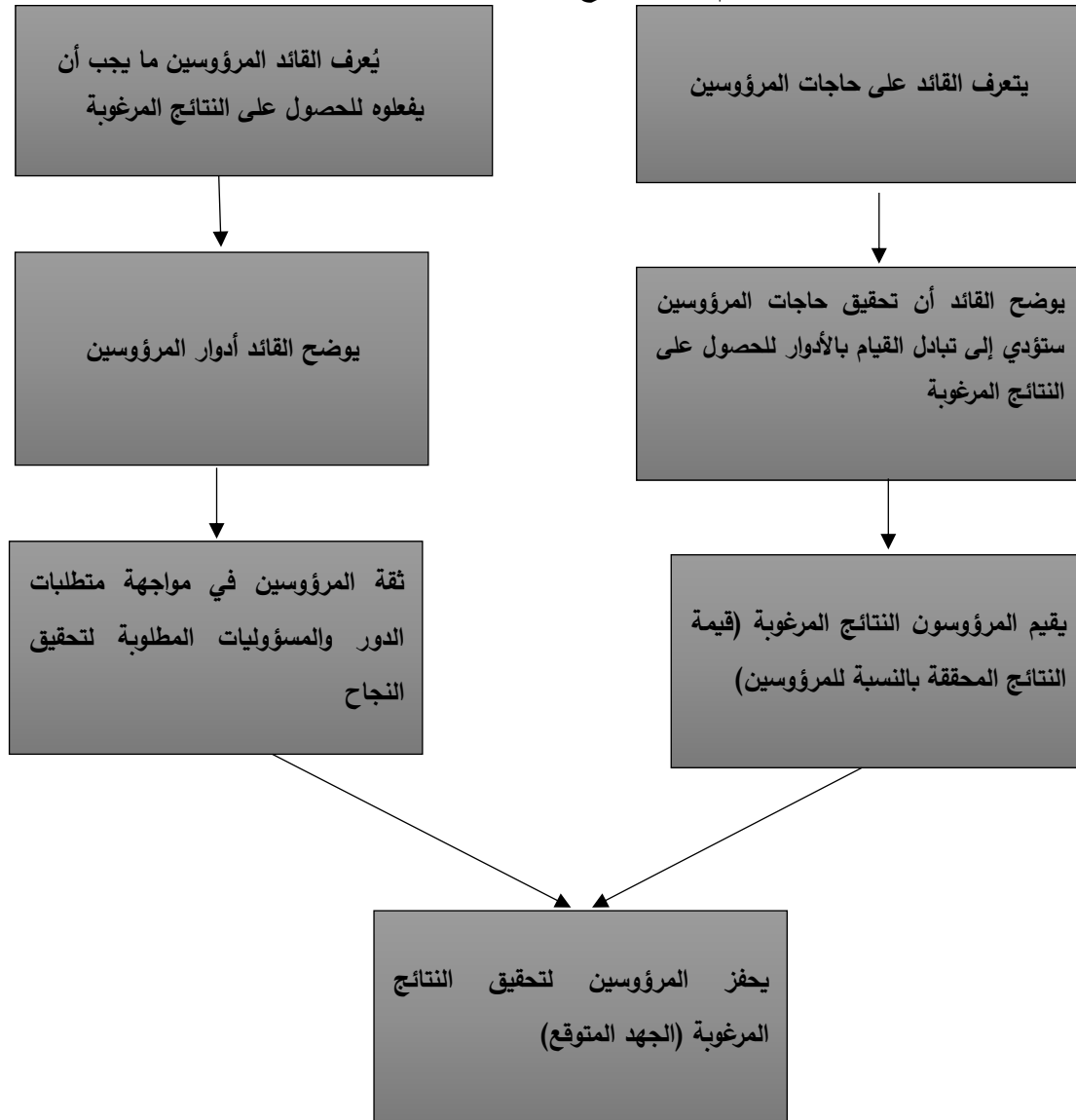
وقد حدد (Schriesheim and Scandura, 1994 , p1589) الصفة المميزة للقيادة التبادلية على أنها "القوة" وأنه أينما وجدت هذه القوة فهناك علاقات تبادلية؛ حيث تنصب جهود القائد في هذه الحالة على تحفيز العاملين وعلى العائد والمنفعة التي يحصلون عليها. وتتبع القيادة التبادلية مدخل (التكلفة والعائد) أساسًا للعلاقة بين القائد والعاملين، غير أن هذا المدخل لا يغير من قيم العاملين وعاداتهم بقدر ما يؤثر في سلوكهم من خلال استخدام الموارد التنظيمية المالية المتاحة. فالقائد التبادلي لا يهتم باحتياجات العاملين الشخصية، ولا يركز على تطوير مؤهلاتهم. وعليه فإن فعالية القادة التبادليين تكمن وتتوقف على قدرتهم على تحقيق تطلعات الأفراد وتوقعاتهم وتلبية احتياجاتهم وبالتالي التحكم في سلوكياتهم وأدائهم، وفي الوقت نفسه تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها (Kuhnert and Lewis ,1987, p649) كما أن عماد القيادة التبادلية وهدفها الأساس هو التأثير في التابعين للحصول على الامتثال السلوكي منهم مع الممارسات التي من شأنها تعظيم المصالح المتبادلة لكلا الطرفين (صالح والمبييضين، 2013، ص 60) كما ذكر (العجمي، 2010، ص 57) أن نظرية القيادة التبادلية تقوم على أساس عملية التبادل بين القائد والتابع، وذلك بتوضيح المطلوب من المرؤوسين كالتعاطف معهم، فالقائد التبادلي يدعم المرؤوسين بشروط مثل قانون الترغيب والترهيب، ويتبع القائد أسلوب الإدارة بالاستثناء أم التدخل فيكون عند الضرورة، وأفاد (الهوري، 2002، ص 67) أن القاسم المشترك الأعظم بين الأنماط الإدارية السائدة في الواقع العملي هو القائد التبادلي.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول: إن القيادة التبادلية هي عملية تبادل للمنافع بين القائد والمرؤوسين حيث يمنح القائد مرؤوسيه مكافآت معينة مقابل الحصول على مستوى أداء معين.

ومنه يتضمن هذا النمط من القيادة عملية تحفيز المرؤوسين وتوجيههم في المقام الأول من خلال مناشدة مصالحهم الذاتية، بحيث يكون الهدف الرئيس للمرؤوس هو الانصياع لأوامر القائد لدرجة أن هذا النمط يسمى أحياناً بنمط (إعطاء الأوامر) وعلى العكس من نمط القيادة التحويلية، فالقادة الذين يتبعون النمط الإجرائي لا يبحثون عن تغيير المستقبل، وإنما يكتفون بمجرد إبقاء الأمور على ما هي عليه؛ إذ يولون اهتمامهم لعمل المرؤوسين بغية البحث عن

الأخطاء والانحرافات في العمل، مما يجعل هذا النمط القيادي فعالاً في حالات الأزمات والطوارئ وعند تنفيذ المشروعات التي تحتاج لأن تتم بطريقة محددة وواضحة.

شكل رقم (2/2) نموذج القيادة التبادلية (Bass-1985)



Source : Source: Moore., L (2003), Leadership in the Cooperative Extension System: An Examination of Leadership Styles and Skills of State Directors and Administrators, Unpublished PHD Thesis, University of Florida, P,25.

3-2- أبعاد القيادة التبادلية:

تناولت الكثير من الدراسات (; Ouhaar, 2015 ; Alaidy, 2015 ; Mursi, 2014 ; Bass et al , 2003 ; Wahab, 2016) بعددين أساسيين للقيادة التبادلية؛ هما: المكافأة الشرطية، والإدارة بالاستثناء. بينما يوجد دراسات تناولت أبعاد القيادة التبادلية في ثلاثة أبعاد رئيسة (المطيري، 2011 ؛ صالح والمبيضين، 2013؛ الرفاعي، 2013؛ مرعي، 2008 ؛ الخصاونة، 2012 ؛ الضمور وآخرون، 2010؛ زايد، 1999) هي: المكافأة الشرطية، الإدارة بالاستثناء الإيجابية، والإدارة بالاستثناء السلبية. وتناولت دراسات (العيادي، 2015؛ الرميدي؛ طالح، 2019؛ إدريس؛ حمودات، 2022) أبعاد القيادة التبادلية في أربعة أبعاد؛ هي: المكافأة الشرطية، والعقوبة المشروطة، الإدارة بالاستثناء الإيجابية، والإدارة بالاستثناء السلبية. وفي ضوء العرض السابق لأبعاد القيادة التبادلية التي تناولتها الدراسات السابقة تبين أن الأبعاد الأكثر تكرارًا تتمثل في: المكافأة الشرطية، والإدارة بالاستثناء الإيجابية، والإدارة بالاستثناء السلبية، وسوف تعتمد عليها الباحثة في دراستها، ويمكن عرض هذه الأبعاد على النحو الآتي:

❖ المكافأة الشرطية :

يُركز سلوك المكافأة الشرطية على توضيح الدور والمهام المطلوب تنفيذها ثم منح المرؤوسين مكافآت مادية أو معنوية مشروطة بالوفاء بالتزامات التعاقدية، أي: إن هذا السلوك يؤكد على توضيح علاقات المكافآت مقابل المجهود (Camps and Torres, 2011, p213).

حيث يُناقش القائد مع المرؤوسين المهام المطلوب تنفيذها، والنتائج المراد الوصول إليها، والمكافآت التي يتم الحصول عليها عند زيادة المجهود أو مستوى الأداء، فالقائد التبادلي يُحدد قواعد أداء العمل، ويحافظ على المعايير، ويحدد النتائج المترتبة على تحقيق الأهداف، وتشير (Keneth and Russell, 2013 , p27) إلى ما سيحصل عليه المرؤوسون من مكافآت؛ نتيجة قيامهم بأداء الأعمال المتفق عليها مع القائد (أبو سبع، 2016، ص 920).

وتعني أيضاً إبرام صفقة بين القائد والتابعين تنص على المكافأة مقابل الأداء، ويتم فيها توضيح التوقعات والمعايير، وتوفير الموارد، وتقديم الدعم اللازم من القيادة، وترتيب اتفاقيات مرضية للطرفين، وتبادل المساعدة، وتقديم الثناء مقابل الأداء الناجح للتابعين (Bass,1997, p133)، فالمكافآت المشروطة تتمثل في توضيح المعايير أو التوقعات للعاملين ومنحهم مكافآت عند تحقيق الأهداف (Bass et al, 2003, p208) والمكافأة المشروطة تعني أن القائد يقوم بتبادل المنفعة مع العاملين، بحيث يقوم بمكافأة العاملين ذوي الأداء الجيد باستخدام التعزيز الموجب كزيادة الأجر أو الترقية أو منح امتيازات خاصة (Wahab,2016, p 417).

ويجب أن ترتبط المكافأة في القيادة التبادلية بإيجابية الأداء، وذلك بعد توضيح التوقعات والتعرف على الإنجازات ومقارنتها بالتوقعات والمعايير المحددة ومدى إسهاماتها الإيجابية في تحسين الأداء (Bass et al, 2003, p 208). ويستخدم القادة المكافآت المشروطة لتحديد الأهداف التي يفترض أن يحققها المرؤوسون وتوضيحها والإعلان عن المكافآت المناسبة، كما تتطلب المكافآت المشروطة إعطاء تغذية راجعة متكررة وإيجابية ومنح مكافآت للعمل الجيد، والإطراء على الأداء المتميز (Salim, 2013, p99). ويستنتج مما سبق أن المكافأة المشروطة تتمثل في منح المكافأة مقابل الجهد والأداء.

❖ الإدارة بالاستثناء الإيجابية:

يُشير هذا البعد إلى مدى استخدام القائد لإجراءات التصحيحية حينما تتم مراقبة أداء المرؤوسين، فالإدارة بالإستثناء الإيجابية Active MBE تعني القيادة التصحيحية؛ حيث يميل القائد إلى مراقبة أداء المرؤوسين واتخاذ إجراءات التصحيح عند حدوث انحرافات عن المعايير المحددة (Lai, 2011, p3).

ووضح (Bass et al, 2003, p209) أن الإدارة الإيجابية بالاستثناء، أو النشطة، يحدد فيها القائد معايير الأداء، وقد يعاقب المرؤوسين؛ لعدم التزامهم بتلك المعايير. وينطوي هذا النمط القيادي على رصد دقيق للانحرافات والأخطاء، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في أسرع وقت ممكن عند حدوثها. وأكد أن في الإدارة الإيجابية بالاستثناء القائد يراقب أداء التابعين، ويتخذ الإجراءات التصحيحية عند حدوث انحرافات عن المعايير المعتمدة؛ بمعنى أن القائد يطبق القواعد أو المعايير؛ لتجنب الأخطاء أو الانحرافات (Bass, 1997, p134) وهذا يعني أن يقوم القائد بتصحيح الانحرافات أولاً بأول، وأن لا ينتظر إلى أن تستفحل.

كما تشير إلى قيام القائد بمراقبة أداء المرؤوسين ومتابعتهم، وفي حالة حدوث أي أخطاء أو انحرافات في الأداء عن المعايير المحددة يقوم القائد باتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية (حموش، 2016، ص 73)، والنقد التصحيحي، والتغذية الراجعة الإيجابية (الضمور، 2010، ص 526).

❖ الإدارة بالاستثناء السلبي:

يُطلق على الجانب الآخر من الإدارة بالاستثناء بالجانب السلبي Passive وهو القيادة غير التصحيحية؛ حيث لا يتدخل القائد إلا بعد حدوث المشكلة أو مخالفة المعايير، فالاختلاف الرئيس بين الجانب الإيجابي والسلبي في القيادة التبادلية هو توقيت تدخل القائد حيث يُلاحظ القائد الإيجابي سلوك المرؤوسين، ويتوقع المشكلات ويتخذ إجراءات التصحيح قبل حدوث الأخطاء في حين ينتظر القائد السلبي حدوث المشكلة.

ففي الإدارة السلبيّة بالاستثناء لا يتدخل القائد إلا عند حدوث مشكلات أو أخطاء؛ بمعنى أن القائد ينتظر حدوث المشكلات أو الأخطاء، ومن ثم يوجه التابعين أو يتخذ الإجراءات التصحيحية (Bass, 1997, p134)، ولذلك يوصف القائد بأنه سلبي؛ إذ يحاول عدم التدخل (Bass et al, 2003, p209).

ونشير إلى عدم تدخل القائد إلا في حالة حدوث مشكلات، وبعد حدوث الانحرافات يقوم القائد باتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية، وهذا يعني أن القائد لا يتدخل إلا إذا حدثت مشكلة، ويقوم وقتها بإبلاغ المرؤوسين بأخطائهم، ولا يثني على أدائهم (مزهودة؛ قرزة، 2017، ص 95؛ أبو سبع، 2016، ص 922). ومن هنا فإن الإدارة السلبيّة بالاستثناء تعني عدم تدخل القائد إلا عند الضرورة.

3-3- خصائص القيادة التبادلية:

حددت خصائص القائد التبادلي وتوجهاته بالآتي (Liu et al, 2011, p283):

- يحدد مسارات المرؤوسين التي تسهم في تحقيق الأهداف.
- يمنح حوافز للمرؤوسين لدفعهم لتحقيق الأهداف.
- يزيل العقبات من المسار الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف.
- يزيد من رضا المرؤوسين من خلال الحوافز.
- يتجنب المخاطرة إلى حد كبير.

• يهتم بالمحددات الزمنية للأداء.

• يعالج ما هو موجود كوسيلة للاحتفاظ بالسيطرة أو التحكم.

• يولي اهتمامًا بتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

هناك بعض الخصائص التي يتميز بها القائد التبادلي مثل تجنب المخاطرة إلى درجة كبيرة، ويقوم بوضع توقيتات زمنية لإنجاز المهام المطلوبة (عبد القادر؛ عبد اللطيف، 2018، ص298)، كما يهتم بعملية الرقابة وتصحيح الأخطاء، بجانب تحفيز المرؤوسين بالمكافآت لضمان تحقيق الأهداف (صالح والمبيضي، 2013)، وإزالة العقبات أمام تحقيق الأداء الأمثل (Liu et al, 2011, p283) والاهتمام بزيادة رضى المرؤوسين (Nazim and Mahmood, 2016 , p18)، إضافة إلى تحديد معايير الأداء المطلوبة من المرؤوسين التي تسهم في تحقيق الأهداف (Hussain et al, 2017, p3).

4- أوجه الاختلاف بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية:

تعد القيادة التبادلية والتحويلية من أبرز الأنماط القيادية الحديثة التي تناولها كثير من الباحثين في مختلف أنحاء العالم. ويعتقد معظم الباحثين وجود اختلاف بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية من حيث الممارسة العملية والمفهوم، ويعتقد عديد من الباحثين أنه يوجد علاقة بين القيادة التحويلية تقوي وتعزز القيادة التبادلية.

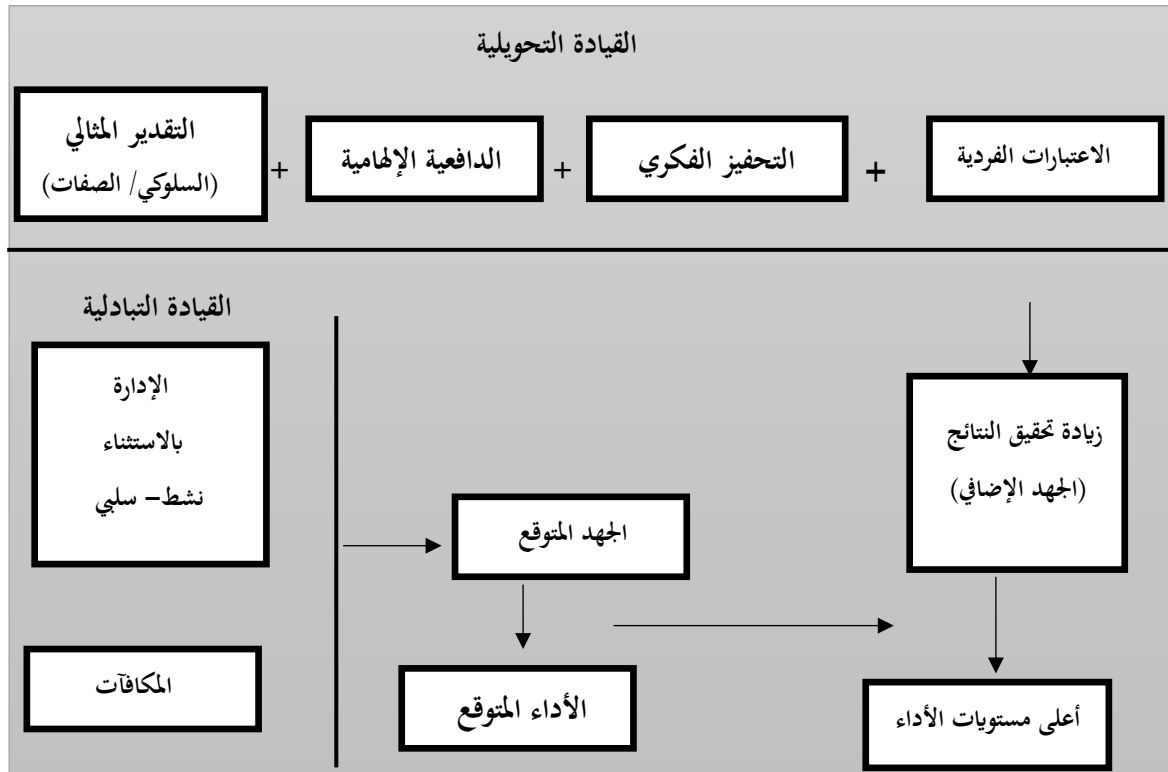
حيث فَصَلَ (Burns, 1978) بين القائد التحويلي والقائد التبادلي، في حين ربط (Bass , 1985) بين النوعين؛ وأشار إلى أنه يمكن أن يكون القائد تحويليًا وتبادليًا في نفس الوقت، وهذا ما كان جليًا في أنموذجه متعدد الأبعاد، ووفقًا لبass تعد القيادة التحويلية امتدادًا للقيادة التبادلية، بمعنى أن القيادة التحويلية ليست بديلا للقيادة التبادلية وإنما مكملتها لها (Avolio and Bass, 2004, p5 :eg)، وأكد (Nikezic et al, 2012, p290) أن القيادة التبادلية والتحويلية جزء من نفس السلسلة المتصلة من القيادة التي لا يمكن النظر إلى أحدها بشكل منفصل عن الآخر، حيث يمكن أن يمتلك القائد بعض الخصائص للقيادة التبادلية والتحويلية معًا.

فالقائد التبادلي يحفز المرؤوسين من خلال مبادلة مكافآت خارجية مقابل الخدمات المقدمة، ويركز النمط التبادلي على تحقيق الأهداف قصيرة الأجل المستقلة (Hollander, 1979, p160)، أما القيادة التحويلية فأنها عملية تحفيز المرؤوسين للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم؛ حيث إن القيادة التحويلية والقيادة التبادلية هما طرفي النقيض في متغير مستمر أو سلسلة متصلة مع اعتبار القيادة التبادلية تمثل سلوكيات غير فعالة (Joo and Nimon, 2014,).

p573) والقيادة التبادلية قائمة على فكرة المقايضة الاقتصادية، أما القيادة التحويلية فقائمة على فكرة المقايضة الاجتماعية (Rafferty and Griffin, 2004, p331).

وفي الشكل الآتي (شكل رقم (3/2)) توضيح للعلاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية التي اقترحها (Avolio and Bass, 2004):

شكل رقم (3/2): القيادة التحويلية إلى جانب القيادة التبادلية



Source : Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set (3rd ed.). Redwood City, CA: Mindgarden, p19.

وأكد (Bass and Steidlmeier, 1999, p184) على أن القيادة التحويلية تهتم بالقيم الأخلاقية للأتباع في محاولة لرفع وعيهم تجاه القضايا الأخلاقية وتحريك طاقاتهم وإمكاناتهم لإصلاح تنظيماتهم، كما تركز نظرية القيادة التحويلية على القيم المشتركة وتطوير العاملين وتحقيق الغايات الكبيرة، ويمكن أن يُطلق عليها قيادة القيم أو القيادة الاستشرافية، والقيادة التبادلية تقوم على فلسفة الذاتية وأن هذه الفلسفة تضمن للقائد والعاملين تحقيق مصلحتهم الذاتية من خلال تبادل المنافع، وبذلك يصبح القائد التبادلي قائداً أخلاقياً، وأكد (Brown and Keeping, 2005, p247) أن القيادة التبادلية تتميز بالعدالة والوضوح في عملية التبادل والتعامل بين القائد والمرؤوسين، واستخدام الثواب

الفصل الثاني:.....النمط القيادي

والعقاب لدعم السلوكيات والمعايير الأخلاقية ومعاقبة المخالف لها، فإن هناك عددًا من الباحثين يرون أن القيادة التبادلية على الرغم من تميزها بالوضوح والعدالة في المعاملة فإنَّ سلوكيات التأثير القائمة على الامتثال والطاعة المرتبطة بها تهتم بشكل كبير بالجوانب المادية على حساب الجوانب الإنسانية والاجتماعية بالشكل قد يأتي على احترام وكرامة الآخرين؛ وفي هذا صدد يشير (Aronson, 2001, p245) إلى أن القيادة التبادلية تهتم بالمصالح الشخصية أكثر من مصلحة المنظمة، كما أنها تتغافل عن المشاركة الفعالة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات، بجانب وضعها للمرؤوسين تحت رقابة صارمة. ويوضح الجدول رقم (1/2) أبرز جوانب الاختلاف بين القائد التحويلي والقائد التبادلي، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (1/2) أبرز جوانب الاختلاف بين القائد التحويلي والقائد التبادلي

القائد التحويلي	القائد التبادلي
يُقدم رؤية ورسالة للمرؤوسين.	يضع الأهداف ويُشجع المرؤوسين على الالتزام بها.
يؤسس للثقة والاحترام بين المرؤوسين.	يستخدم نظم المكافآت والعقاب لخلق التزام المرؤوسين.
يُعبّر بوضوح وبساطة عن الغرض الرئيس للمنظمة، ويهتم بتوصيل التوقعات للمرؤوسين.	يترك كل شخص يعلم أهداف المنظمة.
يهتم بالإرشاد وحل المشكلات.	يهتم بالنتائج أكثر من الاهتمام بحل المشكلات.
يمنح المرؤوسين اهتمام شخصي وتدريب وتوجيه.	يحدد مكافآت معينة مقابل تحقيق الأهداف.
وكيل للتغيير.	يتجه نحو المحافظة على الوضع الحالي وتدعيمه.
قادر على التعامل مع حالات الغموض وعدم الوضوح، وعدم التأكد.	يتجنب التعقيد وحالات عدم التأكد من خلال تفويض مسؤوليات للمرؤوسين.
يقود من خلال النماذج والأمثلة.	يُراقب الانحرافات عن القواعد ثم يتخذ إجراءات التصحيح.
معلم طويل المدى.	يعتمد على المعرفة السابقة في التعامل مع المشكلات المستقبلية.
العمل من خلال تغيير ثقافة المنظمة.	العمل من خلال النظم والثقافة الحالية للمنظمة.

Source: Kethryn W. Hegar, (2012), Modern Human Relations at Work, United State , Cengage Learning, Inc, pp 333-382

5- محددات القيادة التحويلية والتبادلية

يتوقف نجاح أي منظمة على مدى فعالية نمط القيادة حيث يؤثر القائد في مستوى أداء المرؤوسين، وبالتبعية في مستوى الأداء التنظيمي، وعلى الرغم من الاهتمام البحثي الكبير بالنتائج المترتبة على نمط القيادة فإنه لا يزال هناك قصور في الدراسات الخاصة بمحددات القيادة، ويركز الجزء التالي على السمات الشخصية للقائد "نموذج العوامل الخمسة" كأحد أهم محددات نمطي القيادة التحويلية والتبادلية.

5-1- السمات "الخصائص" الخمس للشخصية Five Factor Model of Personality

تُعرف الشخصية بأنها مجموعة ثابتة من الأفكار، والمشاعر والتصرفات التي تميز الفرد عن غيره، ويعتبر نموذج العوامل الخمسة هو النموذج الأكثر قبولاً واستخداماً بين الباحثين حيث يصف العوامل الخمسة الأساسية التي تميز الشخصية، وتؤثر في نمط القيادة (علاء الدين، 2005، ص 783؛ Christopher et al., 2012, p 397؛ Ali, 2012, p70) كما أكد (Krüger et al., 2012, p1879) أن نموذج العوامل الخمسة يعدُّ أُمُودَجًا شاملاً وشائعاً، والسمات الفردية والتصرفات تؤثر بشكل كبير في سلوك القائد وذلك على النحو التالي.

5-2- الاجتماعية "الانبساطية" Extraversion:

تميل الشخصية الانبساطية إلى تفضيل التعامل في المواقف الاجتماعية المختلفة؛ حيث يتوافر لدى الشخص الانبساطي أحاسيس ومشاعر إيجابية حول أنفسهم وحول العالم المحيط به، ويشير (Costa and McCrae, 1992, p5) إلى أن السمات المميزة للشخصية الانبساطية تتمثل في المودة، والاجتماعية، والتفاؤل، والنشاط، والبحث عن الإثارة، وتأكيد الذات، وأكد (Grover and Amit, 2024, p3) أن الشخصية الانبساطية تعكس مستوى قدرة الشخص على التواصل الاجتماعي، ولديه الثقة بالنفس، ويكون أكثر انفتاحاً وتفاعلاً مع الآخرين.

ويشير هذا البعد إلى أي مدى يكون الفرد اجتماعياً، فالشخص الانبساطي هو شخص يتصف باللباقة في الحديث والنشاط، وحب المغامرة، ويستطيع الأشخاص الاجتماعيون السيطرة على تصرفاتهم، والتعبير عن مشاعرهم حينما يتم التعامل مع الآخرين.

كما يرى (Dauman, 2003, p 302) أن هناك مجموعة من السمات التي يتصف بها الشخص المنبسط، منها: سرعة الفهم والإدراك للمثيرات والمواقف التي تحيط به، والقدرة على إقامة صلات وروابط قوية مع الآخرين، والتكيف مع المجتمع الذي يعيش فيه، وسرعة التعرف على الآخرين والثقة بهم في المعاملات. وأن أصحاب النمط

المنبسط تكون شخصياتهم موجه نحو عالمهم الخارجي؛ لذا فالطاقة النفسية لديهم تتجه نحو الآخرين ويسيطر عليهم الميل للحركة وإقامة الصلات.

أما (Andrew et al.,2015, p360) فيرى أن القائد المنبسط يكون أكثر احتمالاً لمعايشة حالات مزاجية إيجابية والشعور بالرضا عن وظيفته ولديه مشاعر إيجابية حول المنظمة وزملاء العمل، ويعتبر بُعد الانبساطية من أكثر الأبعاد ارتباطاً بالقيادة التحويلية فالقائد الاجتماعي يستطيع التأثير في الآخرين وإقناعهم، كما يستطيع تحفيز الأفراد ودفعهم نحو رؤية المنظمة.

5-3- الميل للتعلم Openness to Learning:

إن الأفراد الذين يميلون إلى التعلم هم أفراد باحثون عن أفكار وثقافات جديدة؛ لإضافتها إلى خبراتهم الحالية، كما أنهم أفراد أكثر قدرة على الإبداع والتجديد، ويعتبر بُعد التعلم سلوك رئيس في القيادة التحويلية فمن خلاله يستطيع القائد إحداث تغيير في الأفراد والمنظمات حيث يُساعد هذا البعد المرؤوسين على طرح أفكار جديدة تُسهم في حل المشكلات التي تواجه المنظمة (Simon and Leon, 2011, p 431).

ويرى (George and Jones, 1996, p316) أن هذا النمط يعكس المدى الذي يكون فيه الفرد مبدعاً ومنفتحاً ولديه الرغبة والاهتمام بجميع ما يدور حوله من مثيرات، إضافة إلى استعداداته لتحمل المخاطرة، وغالباً ما ينجح هذا النمط في تلك الوظائف التي تتطلب التغيير والتجديد والمخاطرة.

كما يشير (Goldberg, 1992, p 28) إلى أن هذا النمط يعبر عن درجة النضج العقلي، والاهتمام بالثقافة، وأن الدرجة المرتفعة منه تشير إلى أن الأفراد متفوقون ومبدعون وخياليون ومهتمون بالبحث عن كل ما هو جديد ويرغب في التغيير. ويؤكد (كاظم، 2001، ص277) إن التعلم والانفتاح على الخبرة يتضمن ستة عناصر، وهي: التفوق، وحب الاستطلاع، وسرعة البديهة، والاستقلالية، والطموح، والمنافسة.

وتعكس هذه السمة ميل الشخص إلى الإبداع والخيال والفضول الفكري، ويميل الأشخاص الذين يتمتعون وبقدر كبير من الانفتاح إلى الانفتاح الذهني، والرغبة في النظر في أفكار ووجهات نظر جديدة، والاستمتاع باستكشاف تجارب ومفاهيم جديدة. ويميلون إلى أن يكونوا أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيير، وغالباً ما يكونون مهتمين بممارسة مجموعة واسعة من الاهتمامات والأنشطة (Grover and Amit, 2024, p3).

وتبرز الأهمية الاستراتيجية للتعلم من خلال تحسين أداء القادة وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل وزيادة الإنتاجية والربحية، عن طريق تغيير سلوكياتهم، وزيادة مهاراتهم المختلفة، وحثهم على التفكير الإيجابي، وإكسابهم

المرونة الكافية في التعامل مع تحديات العمل، ويجب الحرص على اتباع أساليب التعلم المستمر للقادة (Wang et al., 2020, p303).

ووضح (Megheirkouni, 2017, p 568) أن الحرص على السعي إلى التعلم من ممارسات المنافسين من أفضل الطرق لتعزيز وتطوير القادة من خلال تشجيعهم على البحث عن كل ما هو جديد في عملهم، ومن شأنه أن يحقق العديد من المزايا، والذي يُظهر الجهد والمثابرة والإبداع في العمل (Vashdi et al., 2019, p 179)، مما يساعد القادة على اتخاذ القرارات الرئيسية في ضوء توافر معلومات واضحة.

وبيّن (Supriadi et al., 2020, p 300) أن للتعلم تأثيراً قوياً وإيجابياً على القيادة التحويلية والتبادلية؛ ومن ثمّ قدرتهم على الابتكار والإبداع، وأشار إلى أن أنماط القيادة تعتبر عملية مستمرة تقوم في الأصل على التعلم التنظيمي، أي: إنه يجب على القادة أن يكونوا قادة وخبراء في التعلم يُقدرون قيمته وأهميته.

4-5- الود "الألفة" Agreeableness:

يعكس هذا البعد مجموعة السمات المتمثلة في الإيثار، والصداقة، والكرم، والثقة، والتعاون، فالقادة أصحاب المستوى المرتفع من الود "الألفة" يتعاملون مع الأفراد من منطلق المحافظة على العلاقات الاجتماعية، كما أنهم أكثر حساسية نحو احتياجات المرؤوسين، ويتعاملون معهم بعدالة واحترام، ولا يميلون إلى الإساءة إليهم، ومن ثم يؤثر هذا البعد بشكل إيجابي في سلوكيات القيادة التحويلية (Kariann et al., 2011, p 350).

ووضح (Grover and Amit, 2024, p3) أن القادة الذين يتعاملون بمستوى عال من الود، يتمتعون باللفظ ومتعاطفين، ومتعاونين، ورحماء، وداعمين للآخرين، ويحافظون على علاقات إيجابية مع الآخرين.

ويرى (Goldberg, 1992, p 28) أن هذا النمط من أنماط الشخصية تكون لديه نظرة إيجابية تجاه الآخرين، ويثق فيهم بسرعة؛ حيث إنه شخص كثير التسامح وينسى إساءة الآخرين له ويتسم بالثقة، والاستقامة، والإيثار، والطاعة، والتواضع، والرفقة. ويشير (أبو هاشم، 2010، ص 269) إلى أن الود أو الألفة تعبر عن الكيفية التي يتعامل بها القائد مع الآخرين؛ حيث تشير الدرجة العالية منه إلى أن القائد يكون محل ثقة الآخرين؛ حيث يتصف بالود والتعاون والتعاطف والإيثار والتواضع، كما أنه يحترم ويقدر مشاعر الآخرين، في حين تدل الدرجة المنخفضة منه على العدائية وسوء الظن وقلة التعاون وعدم احترام الآخرين، وأن الشخصية ذات القبول لديها القدرة على استيعاب الآخر ومراعاة مشاعره، حيث إنه شخص متواضع ومتعاطف ومتعاون مع الغير وغير متعصب لرأيه وغالبًا ما يؤثر الغير على نفسه.

5-5- الوعي "الضمير الحي" Consciousness:

يعكس هذا البعد مجموعة السمات المتمثلة في الاعتمادية، والمسئولية والإحساس بالواجب، والتوجه بالإنجاز، والاهتمام بقواعد العمل، والقائد صاحب الضمير الحي هو شخص لديه إحساس قوي بالمسئولية عن العمل واهتمام بصناعة القرار، الأمر الذي يترتب عليه ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية والتبادلية معًا (Eunhui, 2012, p165).
فالقادة الذين يتمتعون بضمير حي مرتفع يميلون إلى الانضباط الذاتي، والتنظيم والمسئولية، والاجتهاد والتركيز على تحقيق أهدافهم والدافعية للنجاح، وهم ذوو كفاءة عالية وفعالية في عملهم (Grover and Amit, 2024, p3).
ويعكس هذا البعد الجانب الشخصي من السلوك الوظيفي للقادة الذي يتجاوز الحد الأدنى المطلوب رسميًا من المنظمة فيما يتعلق بالجمهور، واحترام اللوائح والقوانين، والدقة والعمل بجدية، والحفاظ على موارد وممتلكات المنظمة (عبد الرحمن، 2005؛ ص37).

ويرى (Thoresen et al., 2004, p 836) أن الدرجة العالية من الضمير الحي تشير إلى أن الشخص يتوافر لديه الإصرار والانضباط والتأني والدافعية للإنجاز، والرغبة في تحمل المسؤولية، فهو شخص موثوق فيه ويتميز بدرجات عالية من التوجه الذاتي، أما (أبو هاشم، 2010، ص 270) فيؤكد على أن المستويات العالية من الضمير الحي تشير إلى أن القائد منتظم في عمله ويؤدي واجباته بإخلاص وتفاؤل، حيث يتصف الأفراد الذين يتمتعون بدرجة مرتفعة من الضمير الحي بالكفاءة، والترتيب، والواجب، والكفاح من أجل الإنجاز، والتأني والانضباط الذاتي، في حين يرى (Balkis, 2005, p 278) أن الدرجة المنخفضة من الضمير الحي تدل على اللامبالاة، وعدم الالتزام بالقوانين، وعدم الانضباط.

5-6- الاستقرار النفسي/ العصبية Emotional Stability / Neuroticism:

يُشير هذا البعد إلى أي مدى يكون الفرد مطمئنًا وغير قلق؛ فالاستقرار النفسي هو الاتجاه أو البعد المضاد للعصبية التي تعكس مجموعة السمات المتمثلة في القلق، والضغط النفسي، ويميل الشخصي العصبي إلى رؤية العالم الخارجي من منظور سلبي، وهو ما يؤدي إلى انخفاض الثقة بالنفس والكفاءة الذاتية، التي هي مطلب رئيس للقيادة، ومن ثم يمكن القول: إنه كلما ارتفع مستوى العصبية لدى الفرد انخفض احتمال أن يكون قائدًا (Noordin et al., 2011 p 9635).

ويميل الأفراد الذين يعانون من العصبية إلى القلق وعدم الاستقرار العاطفي والتوتر والمشاعر السلبية، وقد يعانون من الاكتئاب أو الاضطرابات العاطفية، وردود فعلهم العاطفية أكثر حدة تجاه الضغوطات (Grover and Amit, 2024, p4).

ويرى (George and Jones, 1996 , p 320) أن الشخصية العصبية أو التي تتصف بعدم الاتزان الانفعالي شخصية تتسم بتقلبات سريعة في المزاج؛ حيث تظهر استجابات العصبي إلى معاشاة حالات وجدانية سلبية تسودها مشاعر القلق والتوتر والضغط والاندفاعية والعدائية. ويشير (Sandy et al., 2016, p115) إلى أن الشخصية العصبية تفتقر إلى النجاح في عملية الاتصال بالآخرين؛ نظرًا لأنه دائم الصراع وإثارة المشكلات مع الغير وغالبًا ما يتصف تفسيره للخلاف مع الآخرين بالتشاؤم أو السلبية، وأن العصبية سمة يشير المستوى المقبول منها إلى الاتزان الانفعالي، فالأفراد ذوو الاتزان الانفعالي (منخفضو العصبية) يتسمون بالثقة في النفس، ولديهم مستويات عالية من احترام الذات، في حين أن الأفراد ذوو الاتزان الانفعالي المنخفض (مرتفعو العصبية) يتسمون بالقلق والاكتئاب وعدم الثقة بالنفس، ويكونون أكثر عرضة للأمراض النفسية.

وبشكل عام توفر العوامل الخمسة للشخصية إطارًا شاملاً لفهم الاختلافات الفردية في الشخصية، ولها تأثير في السياقات الشخصية والمهنية، والنتائج المهمة؛ وذلك بقياس وفهم هذه السمات، ويمكن للقادة معرفة نقاط قوتهم وضعهم، ومنه التعرف على كيفية تحسين أدائهم ونتائج مهامهم.

وفي ضوء نموذج العوامل الخمسة للشخصية فإن سلوكيات القيادة التحويلية تُركز على إحداث تغييرات داخل المنظمة، وتشجيع عمليات الإبداع والتجديد، فضلاً عن الاهتمام الشخصي بالمرؤوسين، في حين تُركز سلوكيات القيادة التبادلية على المحافظة على الوضع الحالي والاعتماد على الخبرات السابقة في حل المشكلات **ويمكن القول:** إنه كلما ارتفع مستوى الاجتماعية، والميل إلى التعلم، والود أو "الألفة" والضمير الحي لدى القائد؛ اتجهت إلى سلوكيات القيادة التحويلية، وانخفضت لديه سلوكيات القيادة التبادلية.

6- النتائج التنظيمية لنمط القيادة:

تشير مراجعة عديد من الدراسات الخاصة بالقيادة التنظيمية إلى أن التزام القيادات بسلوك القيادة التحويلية والتبادلية كان له علاقة إيجابية بعديد من المتغيرات التنظيمية، وعلاقة سلبية بعديد من المتغيرات التنظيمية غير المرغوبة، ومنه تحقق سلوكيات القيادة التحويلية والتبادلية نتائج مختلفة في مواقف مختلفة، فأحياناً تُصبح القيادة التحويلية هي

النمط الأكثر فعالية من القيادة التبادلية، وأحياناً يحدث العكس، وفيما يأتي موجز لنتائج القيادة التحويلية والتبادلية وذلك على النحو الآتي:

6-1- الأداء الوظيفي:

لا يستطيع أحد أن ينكر الدور الحيوي للقيادة في نجاح أو فشل المنظمات؛ فالقائد الناجح يستطيع تحقيق احتياجات جميع الأطراف المتعاملة مع المنظمة، وقد بدأ اهتمام الباحثين بدراسة العلاقة بين نمط القيادة والأداء في الثمانينات؛ حيث أكدت دراسة Tosi, 82 على أن القائد التبادلي الذي يركز على تنفيذ استراتيجية المنظمة، وتحسين الهياكل التنظيمية، ومكافأة الأداء الجيد، وتصحيح الانحرافات يسهم في تحسين الهياكل التنظيمية، ومكافأة الأداء الجيد، وتصحيح الانحرافات يسهم في تحسين الأداء (Omer et al, 2014, p 881).

لقد أكدت عديداً من الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة والأداء وذلك لعدد من الأسباب؛ من أهمها: (Fenwick and Gayle, 2008, p 67; Obiwuru et al, 2011 , p 100) .

- التحديات والتغيرات التي تواجه المنظمات؛ حيث تعمل منظمات اليوم في بيئة ديناميكية أكثر تنافسية تعتمد على التجديد والابتكار، ومن ثم تستطيع سلوكيات القيادة الفعالة تحسين مستوى الأداء حينما تواجه المنظمات هذه التحديات.
- حينما تسعى المنظمات إلى إيجاد طرق أكثر فعالية تمكنها من تحقيق مستوى أداء يتجاوز أداء المنافسين فإن المدخل المتاح لذلك هو التركيز على سلوكيات القيادة التي تساعد في تشكيل المعايير والقيم العامة للمنظمة، وتشجيع الإبداع والتجديد وتحديث توافقاً مع البيئة المحيطة.
- إن نمط القيادة من المصادر الرئيسة في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين مستوى الأداء حيث تساعد القيادة التبادلية على سبيل المثال في تحقيق الأهداف الحالية للمنظمة من خلال ربط الأداء الوظيفي بنظم المكافآت.

❖ القيادة التحويلية والأداء الوظيفي:

تحتاج منظمات اليوم إلى قادة وكلاء للتغيير قادرين على إحداث توافق بين المنظمة وبيئتها الخارجية، وقادرين على تحقيق أهداف المنظمة والأطراف المختلفة المتعاملة مع المنظمة (Peris and Namusonge, 2012, p5). ويمتلك القائد التحويلي أربعة أنماط للسلوك تتمثل في: التأثير بالمثالية، والتحفيز الإلهامي، واستثارة التفكير، والاهتمام الشخصي بالفرد، وتسهم هذه السلوكيات في تحقيق الأهداف؛ لعدد من الأسباب؛ منها: (Dan Wang et al, 2015, p2; Yuann – Jun liaw et al, 2010, p 480)

- يعمل القائد التحويلي كنموذج للدور Role Model حيث يقدم إيضاحات حَوْل أي تفسيرات ملهمة للمرؤوسين، وهو ما يساعد في تحقيق قدر من التوافق على الأهداف العامة، كما يستطيع القائد التحويلي خلق دوافع ذاتية لدى المرؤوسين تتعلق بالتوجه بالأهداف.
- يستطيع القائد التحويلي من خلال استثارة التفكير تشجيع العاملين على حل مشكلات بطرق مختلفة وإعادة النظر في المعتقدات القديمة، وتبني منهج التفكير الاستكشافي، هو ما يساعد العاملين على العمل بعقلية مختلفة.
- فالقائد التحويلي يستطيع تحسين طرق وإجراءات أداء العمل، وكذلك تخفيض الوقت المستغرق في أداء المهام من خلال تشجيع المرؤوسين على الإبداع والتجديد والتفكير بطريقة نقدية، كما أن الاهتمام الشخصي الذي يظهره القائد التحويلي باحتياجات المرؤوسين يحدث توافقاً بين الفرد والمنظمة، ويؤدي إلى الاستجابة السريعة لاحتياجات ورغبات العملاء ويعمل على تخفيض التكاليف.

ووضحت دراسة (بن عبد الرحمن، 2010؛ Yang Sarah, 2006) العلاقة الارتباطية القوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى أدائها الوظيفي، كما بينت كذلك عديد من الدراسات (بن عيسى، 2005؛ بدوي، 2018؛ العتيبي، 2019؛ المطيري، 2019؛ العطوى، 2019؛ بوخلوة وقمو، 2018؛ Wang and Colbert, 2011) وجود أثر للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي.

❖ القيادة التبادلية والأداء الوظيفي:

تركز القيادة التبادلية على عملية التبادل بين القائد والمرؤوسين، وهو ما يسمح للقائد بتحقيق مستويات الأداء المستهدفة، وتنفيذ المهام المطلوبة، والمحافظة على الوضع الحالي للمنظمة، وتحفيز المرؤوسين من خلال الالتزامات التعاقدية، والتركيز على المكافآت الخارجية، وتجنب المخاطر غير الضرورية، وتحقيق الكفاءة التنظيمية (McCleskey, 2014, p809 ; et al., 2014).

على الرغم من محدودية الدراسات في حدود ما أتيح للباحث من دراسات التي تناولت أثر نمط القيادة التبادلية على مستوى الأداء الوظيفي فإنه من المتوقع وجود علاقة إيجابية بين القيادة التبادلية والأداء الوظيفي، ومبررات هذه العلاقة هي ما يأتي:

- يستطيع القائد التبادلي من خلال المكافأة الشرطية تحديد معايير لأداء الخدمة ومكافأة المرؤوسين حينما يتم الوفاء بهذه المعايير، كما يستطيع مراقبة أداء المرؤوسين عن قرب من خلال الإدارة بالاستثناء وهو ما يضمن أن تكون

تصرفات المرؤوسين صحيحة فيما يتعلق بتقديم الخدمة في ضوء المعايير المحددة، أي: إن القائد التبادلي يسهم في تحقيق مستوى الأداء المستهدف (Rachel et al., 2013, p452 ; liaw et al., 2010, p 485).

- تركز القيادة التبادلية على المحافظة على الوضع الحالي للمنظمة؛ لأن التفاعل بين القائد والمرؤوسين يعتمد على تحقيق المصلحة الذاتية وليس المصلحة العامة، كما أنه ليس من المتوقع تجاوز مستويات الأداء التي يحددها القائد أو أن تكون هناك حلول إبداعية لتغيير الوضع الحالي، ومن ثم يسهم القائد التبادلي بشكل محج في تحسين كفاءة العمليات الداخلية للمنظمة (Endong Setyaningdyah et al, 2013, p 141).

ووضحت دراسة (القرالة، 2014؛ Yang Sarah, 2006؛ حسونة، 2020) علاقة ارتباطية قوية للقيادة التبادلية وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي؛ لأن تطبيق القيادة التبادلية يسهل من عمل المدير؛ نتيجة الالتزام من قبل العاملين معه، حرصاً على الثواب وخوفاً من العقاب، ويخفف عنه بعض الأعباء الوظيفية، ويزيد من التنافسية في العمل، ويرفع من مستوى الانضباط في المنظمة مما يؤدي إلى تحسن النتائج وتفرغ المدير لأداء مهامه بشكل أفضل مما يرفع من مستوى الأداء الوظيفي. أما دراسة (Eran , 2007) فأكدت وجود علاقة سلبية بين نمط القيادة الإجرائية والأداء الوظيفي. كما بينت كذلك عديد من الدراسات (بوخلوة و قمو، 2018؛ Kara et al, 2013) وجود تأثير للقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي، في حين وضحت دراسة (العتيبي، 2019) أن بعد المكافآت المشروطة هو البعد الوحيد الذي يؤثر في أداء العاملين.

في حين أكدت دراسات Boernev, 2007; Kara et al, 2013 ;Lowe et al, 86; Zagarsek et al, 2008، أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي أكبر من القيادة التبادلية على مستوى أداء الأفراد، وتوصلت دراسة Mackenzio et al, 2001 إلى أن سلوكيات القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي أكبر من سلوكيات القيادة التبادلية على أداء مندوبي المبيعات.

في ضوء ما سبق يمكن القول: إن نمطي القيادة التحويلية والتبادلية يسهمان في تحسين مستوى الأداء الوظيفي من خلال آليات مختلفة لكل منهما؛ فالقائد التحويلي يركز على تحقيق احتياجات المرؤوسين، وتشجيع عمليات الإبداع والتجديد، في حين يركز القائد التبادلي على توضيح الدور للمرؤوسين ومكافأة الأداء المتميز، ومراقبة الانحرافات عن المعايير المستهدفة، ولذلك فأحياناً تصبح القيادة التحويلية هي النمط الأكثر فعالية من القيادة التبادلية، وأحياناً يحدث العكس وذلك حسب طبيعة الموقف.

6-2- التمكين النفسي:

في ظل المنظمة التمكينية يمنح الرؤساء أعضاء الفريق مزيداً من التفويض ومجالاً أوسع في التخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم، كذلك فإنهم يمكنون الأعضاء في الفريق من خلال تغيير نمط الرقابة المعمول به من قبل الرؤساء، وهذا لا يعني أن يتمتع الرؤساء عن تقديم التوجيه والإرشاد والدعم للمرؤوسين ولأعضاء الفريق كلما طالبوا بذلك، أي: أنهم يجب أن يساعدوهم على تطوير مهاراتهم والتزاماتهم؛ لكي يؤدي دورهم بفعالية في منظمة تمكينية، فالقادة الفعالون هم الذين يقومون بتمكين مرؤوسيهم بتوفير المعلومات والمسؤولية والصلاحيات والثقة بهم فيتمكنون من اتخاذ القرار والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها.

وميز (Seibert et al, 2011, p983) بين محددات سياقية تنظيمية وأخرى فردية للتمكين النفسي، وتتضمن المحددات السياقية تصورات المنظمة أو بيئة العمل، وأهمها: أسلوب القيادة الإيجابية.

❖ القيادة التحويلية والتمكين النفسي:

يؤثر القادة التحويليون في مستوى طموحات، وحاجات، ومشاعر، وتفضيلات وقيم مرؤوسيهم، بالشكل الذي يجعلهم أكثر قدرة على تحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية؛ ففي ظل القيادة التحويلية يشعر المرؤوسون بأنهم أكثر توافقاً مع قادتهم، وأنهم أكثر انخراطاً في العمل، مما يخلق لديهم الإحساس بالقدرة على التأثير في أداء المنظمة؛ بسبب زيادة مستوى التمكين النفسي لديهم (Laschinger et al., 2001, p261)

وهنا تبدو العلاقة المؤثرة التي تربط القيادة التحويلية بالتمكين النفسي لدى العاملين، حيث يعتقد القادة التحويليون أن التمكين يُعد بمثابة آلية محورية تسهم إلى حد كبير في دعم العاملين في تحقيق أهداف المنظمة (Avolio, 1999, p 445).

وتشير بعض الدراسات السابقة إلى أن المرؤوسين الذين يعملون مع قادة يركزون على تنمية القيم الإيجابية، مثل: التفاؤل والتكامل ورفع الروح المعنوية؛ يشعرون بمزيد من الأمان الوظيفي والتمكين النفسي عند قيامهم بأداء واجباتهم (Avolio, 1999; Luthan and Avolio, 2003; Walumbwa et al, 2004)، ويحرص القادة التحويليون على تدريب وتهيئة مرؤوسيهم لتولي مناصب أكثر مسؤولية؛ بهدف بناء صفٍّ ثانٍ من القادة (Yukl, 1989, p256) ومن خلال ما يحصل عليه المرؤوسون من معلومات مرتدة عن مستويات إنجازهم، وما يُقدم لهم من دعم وتشجيع من قادتهم تزداد درجة ثقة هؤلاء المرؤوسين في قدراتهم على أداء ما يطلب منهم بنجاح (Hughes, 1999, p122-136) ومن أهم تلك التصرفات:

- تأثير الجاذبية الشخصية (الكاريزما): يتلخص هذا البُعد في أن القائد الملهم يشجع تابعيه على مواجهة التحديات والتغلب على الصعوبات والظروف المعاكسة، كما يُشعر تابعيه بالفخر بمشاركتهم له الأهداف نفسها، وفي سعيهم معه لتحقيقها، ويتمتع القائد أو المدير الملهم باحترام تابعيه وثقتهم والتزامهم.
- تأثير القدوة: يعني أن يكون القائد مثالاً أعلى يحتذي به التابعون له، لدرجة أنهم يحاولون تقليد توجهاته وسلوكياته ويكون محل تقديرهم وإعجابهم واحترامهم وثقتهم، ويكونون في الوقت نفسه أكثر استعداداً للتعاون معه؛ لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية.
- الاستشارة الفكرية: القائد التحويلي يشجع مرؤوسيه على التفكير فيما هو أبعد من مصالحهم الشخصية، ويحثهم على التقدم والتطور؛ لتحقيق مزايا من الأهداف لهم وللمجموعة ككل، ويزيد من ثقتهم فيه وفي أنفسهم. فالقادة التحويليون يعتمدون على الاستشارة الفكرية لمرؤوسيه؛ بغرض حفزهم على توليد أفكار تتضمن قدرًا عاليًا من التحدي والتخيل والإبداع، وفي الوقت نفسه تتوافق مع قيمهم ومعتقداتهم. ويتضمن ذلك قيام القادة بتوجه المرؤوسين نحو إعادة النظر فيما يعتمدون عليه من أساليب تقليدية في أداء واجباتهم الوظيفية، وفي الوقت نفسه تشجيعهم على اتباع مداخل جديدة تعتمد على الإبداع في حل ما قد يعترضهم من مشكلات أثناء أداء العمل (Bass and Avolio, 1997, p28). وأكد (Shamir et al, 1993, p581) أنه بسبب سلوكيات القادة التي تشجع التحفيز الإلهامي تصبح أهداف العمل أكثر معني وأهمية للعاملين؛ ولهذا يعتبر بعد المعنى من أهم الأبعاد التي يحفزها القائد التحويلي، كما يعبر القادة التحويليون عن ثقتهم في كفاءة موظفيهم لتحقيق أهدافهم؛ ولهذا يعتبر بُعد الشعور بالكفاءة من الأبعاد التي يعززها القائد التحويلي. وأكد (Bass, 1999, p11) أن الاستشارة الفكرية تساعد على دعم الشعور بالكفاءة الذاتية للعاملين مما يجعلهم يبتكرون طرقًا جديدة في تنفيذ مهامهم.
- وتعتبر القدرة على حفز التابعين عنصرًا مهمًا لسلوكيات القيادة التحويلية؛ ليصبحوا أكثر التزامًا بالأهداف والرؤى المشتركة للنمو المستقبلي للمنظمة، مستخدمًا في ذلك الرموز والنداءات العاطفية المؤثرة والبسيطة، لزيادة الوعي والفهم المتبادل للأهداف المرغوب الوصول إليها (Bass and Avolio, 1997, p28). وتتضح العلاقة بين بُعد التحفيز الإلهامي للقيادة التحويلية والتمكين النفسي من خلال بث روح الحماس والتحمي للمهام التي يؤديها التابعون، مما يؤدي إلى تعزيز مشاعر التأثير، والكفاءة والمعنى، الاستقلالية الذاتية المرتبطة بالتمكين النفسي (Conger and Kanungo, 1988 , p 473).

- يمتلك القائد التحويلي مرجعية كبيرة وقوة ملهمة (Bass, 1985) تُمكنه من الحصول على إعجاب الأتباع واحترامهم وثقتهم، وينظر له أيضاً على أنه قدوة ومثل يحتذى به حيث يُمارس من خلالها نفوذاً وتأثيراً إيجابياً كبيراً على التابعين مما يخلق شعوراً بمعنى المهام التي يؤديها التابعون، فالموظف الذي يشعر بقدر أكبر بمعنى العمل الذي يؤديه من المرجح أن يشعر بقدر أكبر من التمكين (eg: Spreitzer, 1995, p1447).
- وتنطوي الاستشارة الفكرية على القدرة الفائقة للقائد واستثارته للتابعين لإعادة التفكير في المشكلات التقليدية بطرائق إبداعية؛ وذلك من خلال تحدي الوضع الراهن، ومساءلة الافتراضات القديمة، وإعادة صياغة المشكلات لإشباع فضولهم الفكري، واستخدام خيالهم الواسع (Bass and Avolio, 1997, p30)، مما يؤدي إلى زيادة الاستقلالية الذاتية من خلال تعزيز إيمان التابعين بقدراتهم على حل المشكلات الصعبة، والتعامل مع الأحداث والمواقف دون الاعتماد بشكل كلي على عون ومساعدة القائد.
- الاعتبار الفردية: حيث يحرص القادة التحويليون على معاملة الرؤوسين على أنهم أفراد لهم طبيعتهم المتميزة والمتفردة، وبالتالي تقديم الدعم والمشورة فيما يتعلق بتدرجهم خلال مسارهم الوظيفي، وتشجيعهم على إشباع طموحاتهم الوظيفية (Avey et al, 2008, p113). كما يوجه القادة التحويليون المزيد من الاهتمام بالاعتبارات الفردية لرؤوسهم؛ من خلال الاستماع باهتمام لمشاكلهم، وبذل المزيد من الجهد نحو إشباع الحاجة للإنجاز والنمو لدى رؤوسهم؛ من خلال القيام بدور المرشد والموجه والمدرّب، ومثل هذه السلوكيات تحفز التابعين على تحمل المزيد من المسؤوليات على نحو متزايد من أجل إبراز وتطوير قدراتهم الكامنة (Bass and Avolio, 1997, p31). وبالتالي زيادة شعورهم بالكفاءة المرتبطة بالتمكين النفسي (Spreitzer, 1995, p1448) وعلاوة على ذلك، يمنح القائد التحويلي أتباعه فرصة المشاركة في القرارات، وتقبل التحدي، وتحمل المسؤولية والذي بدوره يؤدي إلى تعزيز شعور التابعين بمزيد من الثقة، وبالتالي الشعور بالتمكين النفسي. ومن هنا، تعتمد القيادة التحويلية على التأثير في سلوكيات الرؤوسين من خلال مجموعة من التصرفات التي تستهدف تحقيق أهداف العاملين والأهداف التنظيمية في آن واحد.
- ووضح (Spreitzer et al, 1997, p673) أن هذه الأبعاد الأربعة تدعم بعضها البعض، ويضيف كل منها سمة مميزة إلى إحساس الموظف بالتمكين النفسي، وهم معاً يمثلون الصورة الكلية للأساس الذي يستند إليه القائد التحويلي في التأثير على مستوى التمكين النفسي لدى رؤوسه.

ونظراً لأهمية التمكين النفسي لدى المرؤوسين، فإنه يجب على الإدارة العليا تبني رؤية واضحة لتحفيز المرؤوسين على تحمل المسؤولية في مختلف المستويات التنظيمية، كما يؤكد كل من (Quin and Spreitzer, 1997, p40) على أن التحديد الواضح للأهداف والمهام والأدوار ونظم المكافآت يلعب دوراً مهماً في تأصيل مشاعر التمكين النفسي لدى العاملين، كما أن فهم حاجات المرؤوسين، وتهيئة المناخ التنظيمي، والقيام ببعض الممارسات التي تبني جسور الثقة بين القادة والمرؤوسين، جميعها تعتبر من الأمور التي تزيد من مشاعر التمكين النفسي لدى العاملين (Avolio et al, 2004, p958). فالقائد التحويلي يدعم التابعين بالاهتمام الفردي من خلال إعطاء اهتمام خاص للمستويات العليا من الاحتياجات، وكذلك تشجيع التابعين لتولى مسؤوليات أكبر من أجل تطوير قدرتهم الكامنة (Kark et al., 2003, p248).

في ضوء ما سبق، يتضح وجود علاقة تفاعلية Moderating Relationship بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي؛ حيث بينت العديد من الدراسات (Kim and Shin, 2017; Aydogmus et al, 2018 ; Brossoit, 2000;) وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي، بينما بين (Shamir et al, 1993; Seibert et al, 2011 ; Schermuly et al, 2022) وجود علاقة متوسطة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي. كما وضحت العديد من الدراسات (Joo and Kark et al, 2003 ; Lim, 2013 ; Laschinger et al, 2001; Jaiswal and Dhar, 2016; طلحي، 2019) وجود تأثير إيجابي بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي.

❖ القيادة التبادلية والتمكين النفسي:

أن القيادة التبادلية هي الأكثر تقليدية بين أنماط القيادة المختلفة؛ لأنها تستند بشكل عام إلى البيروقراطية والمعايير التنظيمية، وترتكز على العلاقة بين القائد والمرؤوس من حيث تبادل القيم الاقتصادية والنفسية (Işcan et al, 2014, p 882) وأكد (Van Knippenberg and Sitkin, 2013, p25) وتمثل القيادة التبادلية أسلوب قيادة أكثر تقليدية يعتمد على التبادل بين القادة والعاملين بدلاً من مشاركة الرؤية، ويحفز القادة العاملين باستخدام المكافأة المشروطة؛ حيث يوضح القادة المكافآت والتوقعات والأهداف المنشودة. ووضح (Spreitzer, 1996, p 486) أن القيادة التبادلية توضح مهام العاملين ودورهم، مما يساعدهم على أداء مهامهم بفعالية، مما يعزز بعد المعنى لديهم. وأكدت دراسة (Carless, 2004) وجود علاقة إيجابية بين وضوح الدور والتمكين النفسي، ووضحت دراسة (Zhu et al., 2012) تأثير القيادة التبادلية على التمكين النفسي، مما يؤدي إلى فهم تأثيرهم في أهداف منظمة بشكل

أفضل. ومما سبق يتبين إن إدراك العاملين لتحقيق أهداف المنظمة وما يترتب عليه من مكافآت مشروطة يعزز مشاعر الكفاءة وتنمية مشاعر التأثير الإيجابي.

ووضح (Wei et al.,2010, p34) أن القيادة التبادلية تحد من الاستقلالية الذاتية، وأكد (Bass and Avolio, 1995) أن القيادة التبادلية لديها توجه قوي نحو السيطرة وتخضع العاملين للسيطرة المستمرة، وذلك باستخدام بعد الإدارة بالاستثناء الإيجابية في وجود انحرافات عن الخطة أو أخطاء، ويتدخل القادة الذين لديهم توجه نحو الإدارة بالاستثناء السلبية لتصحيح الانحرافات في العمل عند نشوء المشاكل (Judge and Piccolo, 2004)

وتوصلت الدراسة (Martinko et al, 2018) إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التبادلية والتمكين النفسي وذلك لتأثير بعد المكافأة المشروطة على التمكين النفسي، إلا أن الارتباط يكون أقل مع بعدين، هما: الإدارة بالاستثناء الإيجابية، والإدارة بالاستثناء السلبية، كما لها تأثير أقل مع بعدي التأثير، الاستقلالية الذاتية، كما وضح (Martinko et al, 2018) تجنب تعزيز القيادة التبادلية في المنظمة؛ لأنه ليس لها تأثير على التمكين النفسي.

وأكد (Pieterse et al., 2010) أن بعد المكافأة المشروطة له تأثير إيجابي على التمكين النفسي، وأن بُعدَي الإدارة بالاستثناء الإيجابية، والإدارة بالاستثناء السلبية لهما تأثير سلبي على التمكين النفسي، بينما توصلت دراسة (الريميدي؛ طلحي، 2019) لوجود تأثير إيجابي بين القيادة التبادلية والتمكين النفسي.

وتوصلت دراسة (Schermuly and Meyer, 2016) إلى أن وجود العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه تؤثر إيجابياً في تحسين أبعاد التمكين النفسي، وأظهرت دراسة (Wang et al., 2016) معنوية الدور الوسيط لأبعاد التمكين النفسي (الشعور بمعنى العمل، والشعور بالتأثير، والشعور بالجدارة، والشعور بالاستقلالية) في العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية والقائد ومروؤسيه.

3-6- الالتزام التنظيمي:

وضحت دراسة (عواد؛ إبراهيم، 2015؛ سليم وآخرون، 2022) وجود علاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، أما دراسة (yang, 2012) وأظهرت تأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي؛ وتأثير القيادة التبادلية والالتزام التنظيمي.

وتوصلت دراسة (أبو سبع، 2016) إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التبادلية والالتزام التنظيمي، غير أن بعد الإدارة بالاستثناء السلبية له ارتباط سلبي مع الالتزام التنظيمي.

6-4- السلوك الإبداعي والابتكاري:

استندت دراسة (محمود؛ صابرين، 2019، الغالي؛ إدريس، 2010؛ Garcia-Marloes et al, 2008) على نظرية السمات التي تؤكد أن الصفات الشخصية للقائد لها تأثير على فتح المجال أمام المرؤوسين للإبداع والابتكار؛ حيث توصلت الدراسة إلى وجود تأثير بين القائد التحويلي والسلوك الإبداعي باستثناء الاعتبارات الفردية. كما تؤكد دراسة (أبو ربيع، 2018؛ Macey and Schneide, 2008).. تأثير القيادة التحويلية بأبعادها على ممارسة السلوك الإبداعي؛ ووضحت دراسة (Lukowski, 2017) تأثير الأنماط القيادية على الابتكار، وتوصل إلى أن الابتكار والإبداع يتأثران بسلوكيات القيادة التحويلية، وإدارة الابتكار ليست حكراً على القيادة التحويلية فقط ولكن يوجد عديد من أنماط القيادة لها تأثير على السلوك الإبداعي؛ كما هدفت دراسة (Özbağ & Çekmecelioğlu, 2016) لتحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الفردي، واستنتجت أن القائد التحويلي يساعد العاملين على تنمية قدراتهم على الإبداع؛ لأنه يوجد ارتباط إيجابي بين القادة التحويليين وخاصة التحفيز الفكري والإبداع الفردي، كما تؤكد دراسة (Marloes et al, 2008 ; Jaskyte, 2004) وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الإبداعي.

كما هدفت دراسة (واعر، 2015) إلى قياس أثر أنماط القيادة التحويلية، التبادلية، والتشاركية، والأبوية على الإبداع الإداري، وتوصلت الدراسة، هناك إلى وجود علاقة ارتباط طردية موجبة دالة بين أنماط القيادة الإدارية التحويلية، والتبادلية، والتشاركية، والأبوية والإبداع الإداري، وأن أقوى علاقة ارتباط كانت لصالح القيادة التحويلية. كما توصلت لوجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين لصالح بعدي: التأثير المثالي، والاهتمام الإنساني بالفرد. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على الإبداع الإداري لصالح بعدي الإدارة بالاستثناء النشطة والإدارة بالاستثناء الساكنة.

6-4- الاستغراق الوظيفي:

وضحت دراسة (نجم، 2011) وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي.

6-5- الرضا الوظيفي:

توصلت دراسة (عبد الإمام؛ وضجر، 2008) إلى وجود علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين النمط القيادي للمدراء والرضا الوظيفي للعاملين، وضرورة التركيز على خصائص القيادة التحويلية؛ كونها أكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي للعاملين وأكدت دراسة (Alshahrani and Baig, 2016) أن العاملين يكون أكثر رضا في ظل القيادة التحويلية،

في حين كشفت دراسة (Saleem , 2015) النتائج الإيجابية للقيادة التحويلية وأثر ذلك على الرضا الوظيفي، في حين أن القيادة التبادلية لها تأثير سلبي. أوضحت دراسات (Wu, 2009; Epitropaki and Martin, 2005) أن القيادة التبادلية تُحقق مستوى مرتفعاً من الرضا مقارنة بالقيادة التحويلية.

6-6- الولاء التنظيمي:

أوضحت دراسة (برباوي؛ قناشي، 2019) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي.

6-7- التعلم التنظيمي:

بينت (الحشالي؛ التميمي، 2008) تأثير أساليب القيادة في التعلم التنظيمي التكيفي والتوليدي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأسلوبي: القيادة الإجرائية والتحويلية في التعليم التنظيمي. وهناك تأثيرٌ لبعدها الحفز الفكري للقيادة التحويلية في التعلم التنظيمي وخاصة التعلم التكيفي، أما التعلم التوليدي فتأثر في الاعتبارات الفكرية. كما بينت دراسة (Zagoršek et al, 2009) أن تأثير القيادة التحويلية مرتفع مقارنة بالقيادة التبادلية، في حين توصلت دراسة (Vera and Crossan, 2004) إلى أنه من أجل إدارة التعلم التنظيمي يجب على القادة أن يكونوا أكثر قدوة في كلتا النمطين القيادة التحويلية والتبادلية. أما دراسة (Adnan and Mubark, 2010; You - De) فقد توصلت إلى أن القيادة لها تأثير على تماسك المجموعة والتعلم التنظيمي. (Dw et al, 2009)

في ضوء ما سبق يمكن القول: إن القيادتين "التحويلية، والتبادلية" تُحققان نتائج تنظيمية إيجابية سواءً على مستوى الفرد أو المنظمة.

الخلاصة:

تناولت الباحثة في هذا الفصل التطور التاريخي لنظريات القيادة من نظرية السمات إلى نظرية السلوك ثم النظرية الشرطية في القيادة، وأخيراً نظريات التحول والتغير، وتعتبر نظرية القيادة التحويلية أحد أهم النظريات الحديثة في القيادة.

تعرف القيادة التحويلية من وجهة نظر الباحثة بأنها مجموعة من سلوكيات القائد ذات معايير أخلاقية تهتم بتحفيز ودفع الأفراد نحو الالتزام برؤية المنظمة ورسالتها، وتعزيز سلوك الإبداع والتجديد، وتحقيق احتياجات الأفراد من أجل الوصول إلى مستوى أداء يتجاوز التوقعات، وتشمل أربعة أبعاد؛ تتمثل في: التأثير بالمثالية، والتحفيز الإلهامي، واستثارة التفكير، والاهتمام الشخصي بالفرد.

وعلى الجانب الآخر تُعرف القيادة التبادلية بأنها عملية تبادل للمنافع بين القائد والمرؤوسين؛ حيث يمنح القائد مرؤوسيه مكافآت معينة مقابل الحصول على مستوى أداء معين، وتشمل بعدين رئيسيين، هما: المكافأة الشرطية والإدارة بالاستثناء.

وقدمت الباحثة في هذا الفصل نموذج العوامل الخمسة للشخصية كأحد أهم العوامل المؤثرة في سلوكيات القيادة، ويصف هذا النموذج العوامل الخمسة الأساسية التي تميز الشخصية وتوصل الباحث إلى أنه كلما ارتفع مستوى الاجتماعية، والميل للتعلم، والود أو الألفة؛ اتجهت سلوكيات القائد نحو القيادة التحويلية وانخفضت سلوكيات القيادة التبادلية.

كما تناولت الباحثة بعض النتائج التنظيمية "على مستوى الفرد" لنمطي القيادة "التحويلية والتبادلية" والمتمثلة في: التمكين الوظيفي، والقدرة على الإبداع في العمل، وتوصل الباحث إلى أن سلوكيات القيادة "التحويلية، والتبادلية" كلاهما يؤدي إلى زيادة مستوى التمكين والقدرة على الإبداع في العمل، وأنه لا يوجد نمط أكثر فعالية من نمط آخر بل يتوقف الأمر على طبيعة الموقف.

الفصل الثالث

التمكين النفسي

تمهيد.

- 1- النظريات والنماذج المفسرة للتمكين النفسي.
 - 2- مداخل التمكين النفسي.
 - 3- تعريف التمكين النفسي.
 - 4- التمكين النفسي وبعض المصطلحات.
 - 5- أهمية التمكين النفسي.
 - 6- أبعاد التمكين النفسي.
 - 7- محددات التمكين النفسي.
 - 8- نتائج التمكين النفسي.
- الخلاصة.

تمهيد

حظي مصطلح التمكن النفسي باهتمام بالغ في الفترة الأخيرة بشكل واضح كأحد المفاهيم النفسية التي تعطي دوراً كبيراً للموارد البشرية؛ حيث يعتبر التمكين النفسي للعاملين من المصطلحات الحديثة في مجالات تطور الفكر الإداري، ولا سيما بعد تحول اهتمام الإداريين والباحثين من نموذج المنظمة التي تتبنى منهج التحكم والسيطرة، إلى نموذج المنظمة الممكنة لعاملاتها، مما أدى إلى ضرورة تبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة وقدرة على التكيف والتطوير؛ من أجل الاستمرارية في بيئة العمل، كما أصبح الاتجاه السائد في بيئات الأعمال نحو توفير أدوار أكثر مرونة للعاملين وتشجيع الحلول الإبداعية للمشكلات المعقدة؛ ركيزة أساسية في تنمية الموارد البشرية والتي تعد رأس المال البشري المتاح لدى هذه المنظمات.

ويعد التمكين من العوامل الحاسمة لتحقيق النجاح التنظيمي، فهو وسيلة منطقية لجعل المنظمة تستجيب للتغيرات البيئية في الوقت المناسب؛ وذلك لأن عملية التمكين تتطلب التواصل صعوداً وهبوطاً في التسلسل الهرمي التنظيمي، بما يسهم في حصول العاملين في المستوى الأدنى على المعلومات الضرورية في الوقت المناسب، ويجعلهم يتحملون نتائج قراراتهم (Baird and wang, 2010, p575). كما أنه يُساعد المنظمات على أن تكون أكثر مرونة (Zhang and Tian, 2019, p146).

وعلى وجه الخصوص حاز «التمكين النفسي» على كثير من الاهتمام من جانب عديد من الباحثين والممارسين؛ بسبب فاعليته على نتائج الأعمال التي تُفيد المنظمة والعاملين بها (Liden et al., 2000, p 410)، وتنبع أهمية عملية التمكين النفسي من كونه بمثابة بناء تكاملي فعال يهدف إلى تحريك الرؤوسين ناحية تحقيق النجاح التنظيمي على المدى الطويل (Zhang and Bartol, 2010, p109 ; Seibert et al, 2011, p982).

وبناء على ذلك؛ فإن هذا الجزء من الفصل يستعرض النظريات والنماذج المفسرة لمداخل التمكين، ومنها سوف يتم التركيز على تعريفات التمكين النفسي من حيث ماهيته، وأهميته، وتداخله مع بعض المصطلحات وأبعاده ونتائجه. وذلك على النحو الآتي:

1- النظريات والنماذج المفسرة للتمكين النفسي:

تعددت النظريات المفسرة للتمكين النفسي لاختلاف تفسيرات الباحثين للتمكين النفسي والمتطلبات اللازمة لحدوثه؛ ومن هذه النظريات والنماذج:

1-1- نظرية الإدارة العلمية:

تبلورت نظرية الإدارة العلمية مع بداية القرن العشرين، والذي أسسه فريدريك تايلور (1911) Fredrick الذي سمي بالأب الروحي للإدارة العلمية؛ حيث كانت المهمة الأساسية للإدارة هي توجيه أنشطة العاملين ومراقبتها كوسيلة لزيادة الإنتاجية، فأثناء تلك الفترة كان ينظر للعاملين كسلعة تشتري بسعر، وكان ينظر لعلاقة العمل كعلاقة تبادل اقتصاد، كما كان ينظر للمكافأة المالية كدافع أولي لدى العاملين (Collins, 2007, p19).

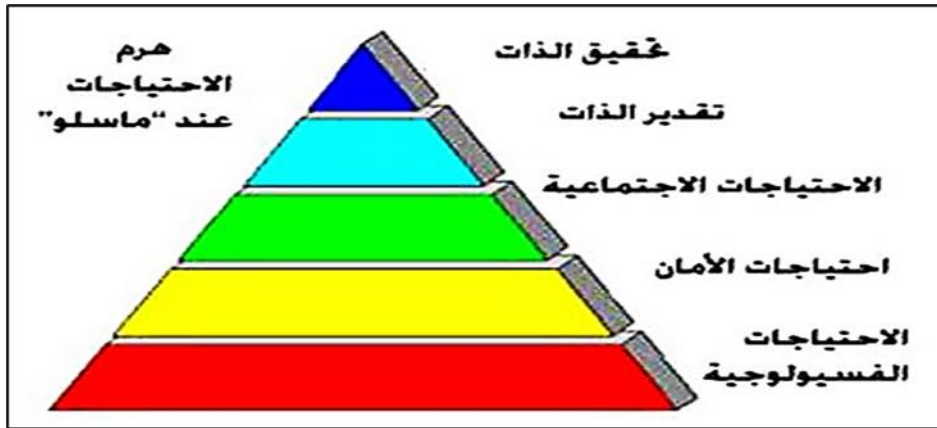
ووضح (بغول، 2011، ص168) أن الإدارة العلمية لم تكن لديها فكرة واضحة عن مسؤولية إدارة العمال وتوجيههم، ولم يكن هناك أية معايير لأداء العمل، كما تعتمد قرارات الإدارة على أسلوب المحاولة والخطأ، ولم تكن دراسة عملية لطرق العمل وأدواته، والعمال ليس لهم رغبة في أداء المهام مما يؤدي إلى النزاع بين الإدارة والعمال. وأكد (Collins, 2007, 20) أن فريدريك ووضح قواعد محددة للعامل للقيام بها دون أي مجال من المرونة أو التفاوت؛ من أجل ضمان نتائج محددة، أما فيما يخص عملية التمكين ونظرية الإدارة العلمية فهما على طرفي نقيض؛ فلم يكن مفهوم التمكين معروفاً في ذلك الوقت؛ حيث كان الفكر السائد بعيداً عن مفهوم التمكين أو حتى التفويض؛ بسبب الظروف التي كانت سائدة وخاصة ضعف المفاهيم ذات البعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي.

1-2- النظرية الإنسانية:

مع بداية عشرينيات القرن العشرين بدأت النظرة للعامل في التغير كنتيجة لدراسات Hawthth (1932)؛ حيث قدم دراسة عن أهمية التعاون والاهتمام بظروف العمل، والعوامل النفسية والاجتماعية وتأثيرها على إنتاجية العمل (Clark, 2000, p7)، ثم جاءت حركة العلاقات الإنسانية التي تضمنت أعمال هيزبرج وماكجريجر وماسلو في الفترة ما بين 1940 - 1950 كَرَدَ فِعْلَ لحركة الإدارة العلمية والمضادة للإنسانية؛ لتسهم في وضع أساس النظرية الإنسانية، للعلاقة بين العامل ومنظمة العمل، ولقد أسهمت كل هذه الأعمال في تبلور فكرة التمكين، كما مهدت لدراسة السلوك التنظيمي، وكانت وجهة نظر هذه الحركة تركز على أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل (أندراوس؛ معاينة، 2008، ص132).

وتقوم نظرية ماسلو Maslow 1943-1954 على العنصر الإنساني المتفائل والمهتم بصحته النفسية، ومن لديه يقين وثقة في قدرته على التحكم في أمور حياته مسيطراً عليها قدر الإمكان لذاته، فهو المسئول الأول والمالك لاختياراته، ويسلم ماسلو بحقيقة الدوافع والاحتياجات البشرية، وأشار لأهمية تحقيق الذات كأول لبنة في هوية الفرد التي تدعم مشاعره وإحساسه بوجوده كفرد، وهو المحرك الأول للتمكين النفسي (الوادي، 2012، ص28)، كما هو مبين في شكل (1/3).

شكل (1/3) مدرج ماسلو للحاجات



Source: Maslow, A. (1943-1954), Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50(4), 370-96.

فالفرد كما يرى ماسلو يندفع في البداية نحو العمل لتلبية احتياجاته الأساسية الفسيولوجية، وعندما تلبى هذه الحاجات تبرز حاجات عليا جديدة تنال نفس الأهمية التي تحوز عليها الحاجات الأولى التي تم إشباعها، فتظهر احتياجات الأمان وصولاً إلى آخر احتياج وتحقيق الذات.

1-3- التمكن ونظرية (Y،X) McGregor:

تأثر McGregor (1960) بأفكار ماسلو ودراسات هوثرون، وتعد أفكاره البذرة الأولى لفكرة التمكن، وقدم نظرية تتكون من مدخلين أساسيين في إدارة الأفراد؛ هما: نظرية X و Y، تفرض نظرية X أنَّ العاملَ يخلق كسولاً، لا يحب العمل ويتجنبه عندما يستطيع ذلك، والفرد الذي يفتقر للطموح يميل أن يكون مروضاً ويتجنب المسؤوليات، كما توضح النظرية X أن الاحتياج للأمان هو حاجة أساسية لدى الفرد؛ ولهذا يتحكم المدير في العامل ويهدده بالعقاب؛ من أجل ضمان تحقيق أهداف المؤسسة (الوادي، 2012، ص29).

أما النظرية Y فتقوم على الفرض القائل: إن الفرد يسعى إلى العمل بشكل طبيعي وتلقائي، فالعمل أمر طبيعي لدى الإنسان مثل اللعب، والفرد العادي ليس لديه كره موروث للعمل، والتحكم والعقاب ليسا الطريقة الوحيدة لجعل الفرد يعمل، وإنما يوجه العامل نفسه من أجل تحقيق أهداف المنظمة ويحقق له الرضا ومنه سيشعر العامل بالالتزام الشديد نحو المنظمة (الوادي، 2012، ص 29).

ووضحت (Ciara, 2007, p7) أن النظرية Y تبين أن الحاجة الإنسانية لرضا الأنا هو الموجه المباشر نحو أهداف المؤسسة، فالعامل التقليدي يتعلم في مناخ إبداعي وابتكاري ويتقبل المسؤوليات ويسعى لتحقيقها، وحل المشكلات التي تواجهه، ويمكن تحفيزه بفعالية وكفاءة من خلال أسلوب المشاركة، وهي مخالفة للنظريات التقليدية الموجهة بالتحكم والأتوقراطية مثل نظرية X.

ويرى (Roy and Sheena , 2006, p44) أن نظرية McGregor عن الدوافع الإنسانية في مكان العمل لها أثرٌ باقي في البحوث والممارسات الإدارية، فأصبح ينظر للعامل كفرد يعتمد عليه في صناعة القرارات وتحمل المسؤوليات في مجال عمله، بدلاً من رؤيته كشخص يتجنب العمل ويكره المسؤوليات، وهي عناصر مهمة في خلق الشعور بالتمكين النفسي.

كما وضع (بغول، 2007، ص 169) أن McGregor قدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية، ويجب على الإدارة توفير الظروف التي تجعل الأفراد العاملين يعكسون قدراتهم في نماذج السلوك في أدائهم، ويجب إعداد المنظمة لتكون فضاء يمكن الأفراد من تحقيق رغباتهم.

1-4- النظرية المعرفية الاجتماعية لباندورا:

قدم Bandura (1986) النظرية المعرفية الاجتماعية التي قدمت عديداً من التخصصات، خاصة في مجال علم النفس والسلوك التنظيمي، حيث تعد أكثر النظريات شيوعاً من حيث تناولها المحددات النفسية والاجتماعية للسلوك الاجتماعي (Kazdin, 2000, p154).

وتفرض النظرية أن التعلم هو معرفة يتم اكتسابها من خلال معالجة البيانات، وأن هناك مستويين للتعليم والمعرفة: الجزء الاجتماعي الذي يعترف بالأصل والمنشأ الاجتماعي لكثير من أفكار الإنسان وأفعاله، أي: ما يتعلمه الفرد؛ نظراً لكونه عضواً في المجتمع؛ أما الجزء المعرفي فيهتم بالإسهام المؤثر لعمليات التفكير في الدافعية الإنسانية والاتجاهات والأفعال (Siegall and Gardner, 2000, p 307).

ويرى Bandura أن سلوك الفرد الاجتماعي يحدث وفقاً لتوقعاته الخاصة، أي: اعتقاد المرء أن نتائج هذا السلوك ستعود عليه بفائدة كبيرة، وهي تدور حول الكفاءة كأحد الأبعاد الرئيسة للتمكين النفسي، ويعتقد كذلك أن الفرد قادر على أداء وتنفيذ السلوك المناسب الذي يحقق النتائج المرغوب فيها في موقف معين، والتي تخدم صحته وتزيد من ثقته وقدرته على التحديات التي قد يواجهها في حياته اليومية؛ حيث تعمل فعالية الفرد الذاتية على تنظيم نشاطه الاجتماعي وعاداته الصحية، فذوو الكفاءة العالية يعتقدون أنهم قادرون على مواجهة التحديات البيئية، والذين يفتقدون الكفاءة يتصفون بالعجز والتشاؤم وعدم الثقة في ممارسة التحكم والسيطرة على بيئتهم (Martin , 2007, p61).

وذكر Bandura أن سلوك الفرد والبيئة والعوامل الاجتماعية تتداخل بدرجة كبيرة بتفاعل ثلاثة مؤثرات؛ هي: العوامل الذاتية، والعوامل السلوكية، والعوامل البيئية، وأطلق على هذه المؤثرات نموذج الحتمية التبادلية (Edwards et al., 2002, p 69)، ويوضحها الشكل (2/3):

شكل (2/3) نموذج الحتمية التبادلية لـ (Bandura, 1986)



Source: Bandura, A. (2000). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. In E. Locke (Ed.), Handbook of principles of organizational behavior, p 123.

وطبقا لهذا النموذج فإن المتعلم يحتاج إلى عدد من العوامل المتفاعلة؛ أهمها (Ciara ,2007, p19):

- **العوامل الشخصية:** هي معتقدات الفرد حول قدراته واتجاهاته.
- **العوامل السلوكية:** مجموعة الاستجابات الصادرة عن الفرد في موقف ما.
- **العوامل البيئية:** تشمل الأدوار التي يقوم بها من يتعاملون مع الفرد ومنهم الآباء والمعلمون والأقران من تقديم التعزيز أو العقاب.

ومنه في ضوء هذه النظرية وضع Bandura مفهوم الكفاءة الذاتية الذي يلعب دوراً مهماً في التمكين النفسي.

1-5- نموذج (Conger and Kanungo, 1988):

بدء (Conger and Kanungo) بدراسة التمكين ووضعاً أنموذجهما في ضوء نموذج Bandura؛ حيث يشير للتمكين بأنه العملية التي تزيد من توقعات جهود الأداء لدى العامل وإيمان الفرد بقدرته على تحسين كفاءته الذاتية، وفَرَقًا بين تدخلات التمكين والشعور بالتمكين، فقد ركز المدخل النفسي للتمكين على الدوافع الذاتية وليس على الممارسات الإدارية التي تستخدم لزيادة مستوى الطاقة الممكنة لدى العاملين (eg: Martin, 2007, p114). ويذهب البعد النفسي بعيداً عن الدراسة التقليدية لممارسات الإدارة؛ إذ يؤكد على إدراكات العامل وتجربته للتمكين، ومن خلال هذا المدخل يركز أكثر على تصورات السلطة ومعتقداتها، والجدارة والسيطرة والكفاءة الذاتية، وغالباً ما يعد أنموذج (Conger and Kanungo) نقطة بداية وانطلاق في الأدبيات الخاصة بالتمكين النفسي (eg: (Ghani et al., 2009, p162).

وينظر (Conger and Kanungo) إلى التمكين بطريقتين: بوصفه مفهوماً علائقياً، وبوصفه بناء تحفيزي؛ حيث يشير الكاتبان للتمكين كمفهوم علائقي وذلك بالنظر للتمكين النفسي كمركب اتصالي، فالتمكين يدل على تفويض القوة بوصف السيطرة المطلقة التي يمارسها الفرد أو الوحدة التنظيمية على الآخرين، وهذا ما أكدته نظرية التبادل الاجتماعي بتفسيرها ووصفها بوظيفة الاعتماد المتبادل للأطراف الفاعلة؛ حيث إن القوة تنشأ عندما لا تتوقف نتائج الفرد أو الوحدة على سلوكهم الخاص، بل على ما يفعله الآخرون وكيفية استجابتهم، فقد عرف ماكيلاند (1975) حاجة الإنسان للسلطة بأنها حاجة داخلية للتأثير والتحكم في الآخرين.

أما بشأن التمكين كبناء تحفيزي فيدل على أكثر من معنى كالمشاركة في القوة أو السلطة، ويظهر ذلك في التعريف الذي تبناه الكاتبان، حيث أشارا إلى الأدبيات التي تستخدم السلطة والسيطرة على أنها حالات تحفيزية داخل الفرد، حيث عرف ماسلو (1945) الحاجة لتحقيق الذات بأنها الحاجة الداخلية للفرد التي تدفعه إلى استخدام قدراته، وأن يكافح من أجل الوصول إلى القدرة الكاملة (Conger and Kanungo, 1988, p471).

وبهذا المعنى فإنَّ السلطة تشير إلى الحاجة الجوهرية للتصميم الذاتي أو الاعتقاد بالكفاءة الذاتية الشخصية، وعرف الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين بأنه عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أعضاء المؤسسة من خلال التعرف على الظروف التي تولد الشعور بالضعف وفقدان السلطة وإزالتها من خلال الممارسات الرسمية المؤسسية والأساليب غير الرسمية التي توفر المعلومات التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية، وأوضح

الكاتبان أن التمكين النفسي مماثل لمفهوم القوة، ولتقدير مستوى التمكين النفسي في أي مؤسسة حددا خمس مراحل لعملية التمكين على النحو الآتي (Conger and Kanungo, 1988, p472-478)، وكما موضح بالشكل (3/3):

◀ المرحلة الأولى: تشخيص الظروف الموجودة بالمؤسسة والمسؤولية عن الشعور بفقدان السلطة بين الأفراد، وتتضمن عدة عناصر؛ منها: (المناخ البيروقراطي الشخصي - أسلوب الإشراف التسلطي السلبي - ضعف التحفيز - غياب الإبداع - غياب التدريب والدعم الفني - أهداف غير محددة) وإن الحاجة لتبني التمكين تكون ضرورية عندما يشعر الفرد بضعف وعجز؛ ولهذا يجب التعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور، وعندما يتم التعرف على كل الظروف يمكن تبني استراتيجية التمكين النفسي لإزالة تلك الظروف.

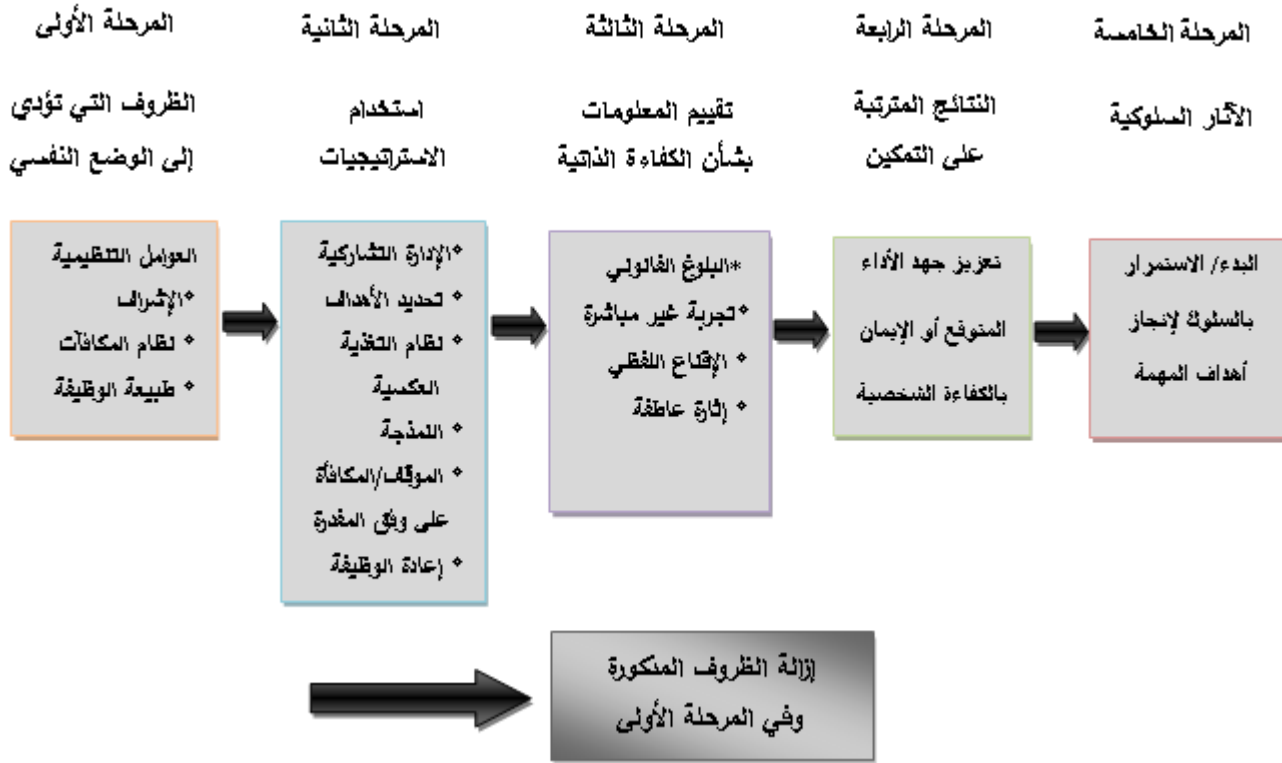
◀ المرحلة الثانية: يستخدم المُدراء لاستراتيجيات التمكين مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباته كتحديد الهدف، وإثراء الوظيفة والمكافآت المرتبطة بالأداء، ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط إزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور الفرد بفقدان القوة والسلطة، ولكن يجب تزويد المرؤوسين بمعلومات عن الكفاءة الذاتية.

◀ المرحلة الثالثة: تزويد المرؤوسين بمعلومات عن الكفاءة الذاتية وذلك باستخدام أربعة مصادر؛ هي: التحصيل الفعال، وتبادل الخبرات، والإقناع والتشجيع اللفظي، والاستشارة العاطفية.

◀ المرحلة الرابعة: نتيجة لاستقبال الأفراد لتلك المعلومات سيشعرون بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، والاعتقاد بالكفاءة الذاتية.

◀ المرحلة الخامسة: التغير في السلوك من خلال إصرار الأفراد على إنجاز أهداف المهمة المعطاة، ويرى الكاتبان أن التمكين هو العملية التي من خلالها يعتقد الفرد أن كفاءته الذاتية تتحسن، وأنه يسعى لتقوية اعتقاده بالكفاءة الذاتية أو يعمل على إضعاف أو تقليل اعتقاده بفقدان القوة.

شكل رقم (3/3) الخطوات الخمس للتمكين



Source: Conger, J. A., and Kanungo, R. N., (1988), "The empowerment process: Integrating theory and practice", The Academy of Management Review, 13(3), p 475.

1-6- نموذج (Thomas and Velthouse, 1990):

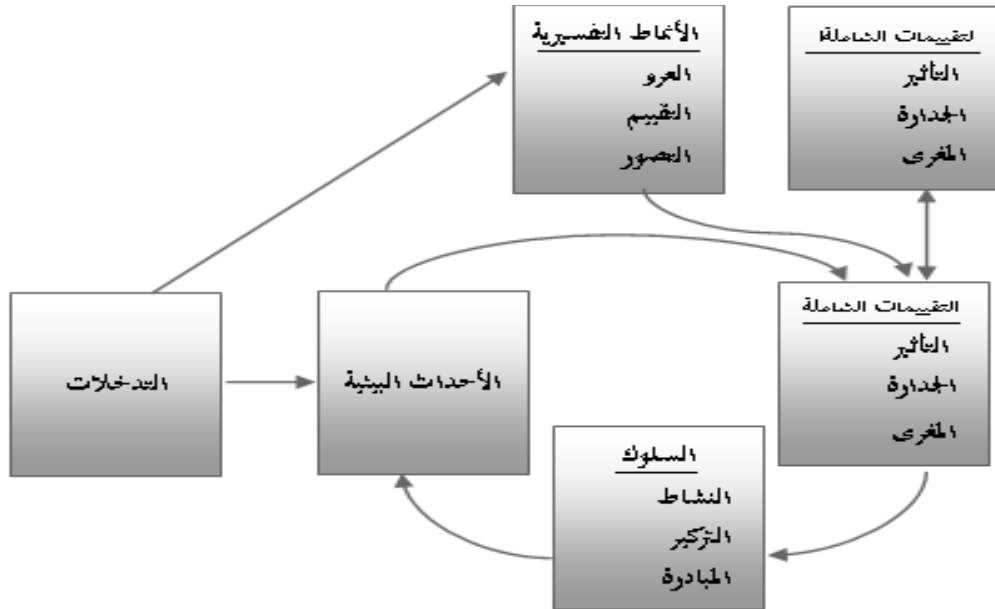
جاء هذا النموذج ليقدّم تطويراً للمدخل العام (Conger and Kanungo)؛ إذ يتم تصوير التمكين من حيث التغيرات الإدراكية (التي تسمى تقييمات المهمة)، التي تحدد الدافع لدى العاملين؛ حيث تم تعريف التمكين بأنه: "زيادة الدافعية الداخلية للمهام"، وتم بناء نموذج إدراكي أكثر تعقيداً.

ويشير (p2, 2010, Stander and Rothmans) بأن نموذج (Thomas and Velthouse) جاء توسيعاً للنموذج السابق؛ إذ حدد فيه الكاتبان أربعة أبعاد لإدراكات المهمة التي تؤثر على الدوافع الجوهرية للمهمة وهي: الخيار، والمعنى، والجدارة، والتأثير.

بينما يرى الباحثان (Thomas and Velthouse, 1990, p667) نموذجهما يختلف عن النموذج السابق في ثلاثة جوانب، هي:

- مفهوم التمكين؛ كونه حافزًا أكثر دقة من خلال تحديد التمكين مع نوع الحافز، الذي يشار إليه على أنه دافع جوهري للعمل.
 - محاولة تحديد مجموعة أكثر اكتمالاً وكافية لتقييمات المهمة التي تنتج هذا الدافع، وعلى الرغم من تضمين الكفاية الذاتية في هذه المجموعة فإنها غير كافية، وهي تكتمل بثلاثة تقييمات إضافية للمهمة.
 - يحاول النموذج جذب الانتباه إلى العمليات التفسيرية التي يصل فيها العاملون إلى تقييمات المهمة.
- وعرفا التمكين بأنه زيادة في تحفيز المهام الداخلية التي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها، والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز، وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات، ويتضمن كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف التمكين ومنهجيته.
- ويتكون النموذج الإدراكي الذي قدمه (Thomas and Velthouse, 1990) من عدة عناصر تتفاعل معًا وتؤدي إلى حدوث التمكين وتظهر في شكل (4/3):

شكل (4/3): النموذج الإدراكي لـ Thomas and Velthouse.



Source: Tomas, K. W., and Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. The Academy of Management Review, 15(4), p 670.

ويتضح من الشكل أن النموذج المعرفي للتمكين يعتمد على عدة عناصر لها دور في تحقيق التمكين على النحو الآتي (Thomas and Velthouse, 1990, p669-675؛ Ciara, 2007, p32):

- **الأحداث البيئية:** توفر الأحداث البيئية بيانات للفرد عن نتائج سلوك أداء المهمة القائم عليها، وأيضاً توفير معلومات عن ظروف والأحداث المهمة للسلوك في المستقبل، كما تشكل هذه البيانات تقييمات الفرد للمهمة فيما يتعلق بالتأثير والكفاءة والمعنى والاختيار كما تؤدي إلى تقوية سلوك الفرد الذي يؤدي بدوره إلى التأثير على الأحداث البيئية.

- **تقييمات المهمة:** يقوم الفرد بعددٍ من التقييمات أو الأحكام فيما يتعلق بمهام معينة، ووضح النموذج أربعة تقييمات محددة تحفز الدافعية الداخلية للسلوك الفردي؛ هي: **التأثير** الذي يشير إلى الدرجة التي يرى بها السلوك كعامل مسبب لحدوث اختلاف فيما يتعلق بتحقيق الغرض من المهمة، **والكفاءة** وتشير إلى الدرجة التي يؤدي بها الفرد أنشطة المهمة المسندة إليه بمهارة، **والمعنى** ويتعلق بقيمة هدف المهمة، فما يتعلق بعلاقته بمبادئ ومعايير الفرد؛ أما **الاختيار** يتضمن قضية إذا ما كان سلوك الفرد مدرك كتحكم ذاتي، فالشعور بالاختيار ينتج درجة عالية من المرونة والمبادرة والمقاومة والتنظيم الذاتي.

- **المعنى:** يرتبط بهدف المهمة، كما يرتبط بمبادئ ومعايير الفرد، ومعنى آخر يرتبط المعنى باهتمام الفرد بالمهمة المطلوبة منه، أما الاختيار فيتضمن قضية إذا ما كان سلوك الفرد مدركاً كتحكم ذاتي، فالشعور بالاختيار ينتج درجة عالية من المرونة والمبادرة والمقاومة والتنظيم الذاتي، وفي المقابل شعور الفرد بأن هناك من تحكم فيه يؤدي إلى الشعور بالتوتر والمشاعر السلبية وأيضاً يقلل من تقدير الذات.

- **السلوك:** ذكر Thomas and Velthouse خمسة عناصر لسلوك المهمة الداخلي؛ هي: النشاط، والتركيز، والمبادرة، والمقاومة، والمرونة، النشاط والتركيز في استخدام الطاقة الموجه نحو المهمة خصائص للدافعية الداخلية والخارجية وترجم بشكل فوري إلى جهود مكثفة، والعمل الجاد لا يعتمد على المشرف أو أي عوامل محفزة أخرى مثل المكافأة، أيضاً يمكن أن يظهر الفرد المرونة عند التحكم في إنجاز المهمة والمبادرة للأداء مهمة آخر وعندما تظهر العقبات يظهر الفرد المقاومة مما يحفز الدافعية نحو المواقف الغامضة أو المشكلة.

- التقييمات الشاملة أو الموقفية: هي معتقدات الفرد العامة عن التأثير والكفاءة والمعنى والاختيار التي شكلت بطريقة تراكمية واستقرائية (استنتاجية) من التقييمات الماضية التي تتغير عبر الزمن لإنجازه مهام جديدة، وعليه فالفرد يميل لإجراء تقييمات شاملة للمهمة تنسجم مع تجربته الماضية، وتستخدم عند تقييم المواقف الجديدة.

- الأساليب التفسيرية: هي ميل الفرد لتفسير الأحداث، وهذه المعالجة تضيف معلومات موضوعية بشأن التقييم والعزو والتصور، ويكون للأنماط المحددة لأداء كل عملية تأثيرات مباشرة على تقييم المهمة للفرد، وهذه الأنماط التفسيرية تحدد الطريقة التي يمكن للأفراد من خلالها تمكين أو عدم تمكين أنفسهم وإنشاء دوران تعزيز الذات أو إنحائها.

فقد وضع Thomas and Velthouse أن فردًا مرتفع الأداء يشير دائما إلى أنه يعمل من خلال خلق صورة عقلية للنجاح وتجنب تصور الفشل أو التأخر، فالفرد مرتفع الأداء يتوقع الإيجابيات، ويقلق بشكل أقل من السلبيات، وهذا الشكل من التصور يزيد من الدافعية من خلال التأثير على تقييمات المهام.

- تدخلات التمكين: يوفر وسائل للتأثير على المتغيرات في النموذج لزيادة تقييمات الفرد للمهمة، فضلاً عن إنتاج زيادات تدريجية في التقييمات الشاملة، ومن ثم تحديد استراتيجيات عامة للتدخلات وهي تغير الأحداث البيئية التي يبنى على أساسها تقييمات المهمة وتغير أنماط الفرد لتغير تلك الأحداث.

1-7- نموذج (Spritzer, 1995):

استخدمت Spritzer أسس النموذج المعرفي في بناء أنموذج يهدف لإيجاد مقياس متعدد الأبعاد لقياس التمكين النفسي في بيئة العمل (Martin, 2007, p 65)، ترى نظرية أن التمكين النفسي ظاهرة شخصية يتحمل الأفراد عبرها المسؤولية؛ للقيام بعملهم، فهو مجموعة من الحالات النفسية التي تشير إلى طريقة إدراك العاملين وخبراتهم ضمن وظائفهم أو عملهم، والمدى الذي يؤمنون فيه بدورهم في المنظمة أو المؤسسة مما يمنح الموظفين الثقة بالنفس ويجعلهم يتوقعون للنجاح في العمل، فالتمكين يعني أن الموظفين يفهمون واجباتهم تمامًا قبل أن يتم إخبارهم بما يجب عليهم فعله وهو قدرة الشخص على اتخاذ القرار بشكل مستقل واستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الضرورية (Vacharakiat, 2008, p24).

حيث عرفت (Spritzer) التمكين من وجهة نظر نفسية بأنه مجموعة من المعارف التحفيزية التي تتشكل عبر بيئة العمل وتعكس التوجه الفاعل للفرد نحو دور العمل، ويركز على اتجاه العاملين نحو التمكين الذي يظهر في الكفاءة

والثقة في القدرة على أداء المهام والشعور بالقدرة على التأثير في العمل وحرية الاختيار في كيفية أداء المهام والشعور بمعنى العمل، وأوضحت الكتابة أن تحقيق التمكين يبدأ بالتمكين النفسي الذي يجلب قناعات للعاملين والإدارة بأهمية التمكين، وعندما تترسخ هذه القناعات يتم تطبيق التمكين الإداري؛ بهدف توفير البيئة الملائمة للتمكين النفسي (Wang et al., 2011, p 680).

وترى (forie, 2009, p 95 ؛ Spritzer et al., 1997, p 484) أن التمكين ليس سمةً شخصيةً قابلةً للتعميم عبر المواقف، بل هو مجموعة من المدركات التي تشكلها بيئة العمل، ومن ثم فإن التمكين يعكس حالة عدم الاستقرار المستمرة في تصورات الأشخاص عن أنفسهم فيما يتعلق ببيئات عملهم، وثانيًا: التمكين متغير بشكل مستمر؛ إذ يمكن النظر إلى الأشخاص على أنهم أكثر أو أقل تمكينًا، أي: كل الأشخاص لديهم تمكين نفسي بدرجة ما متفاوتة وليس كونهم متمكنين تمامًا أو غير متمكنين تمامًا، وثالثًا: التمكين ليس بناءً شاملاً يمكن تعميمه عبر مواقف الحياة وأدوارها المختلفة، بل إنه خاص بمجال العمل.

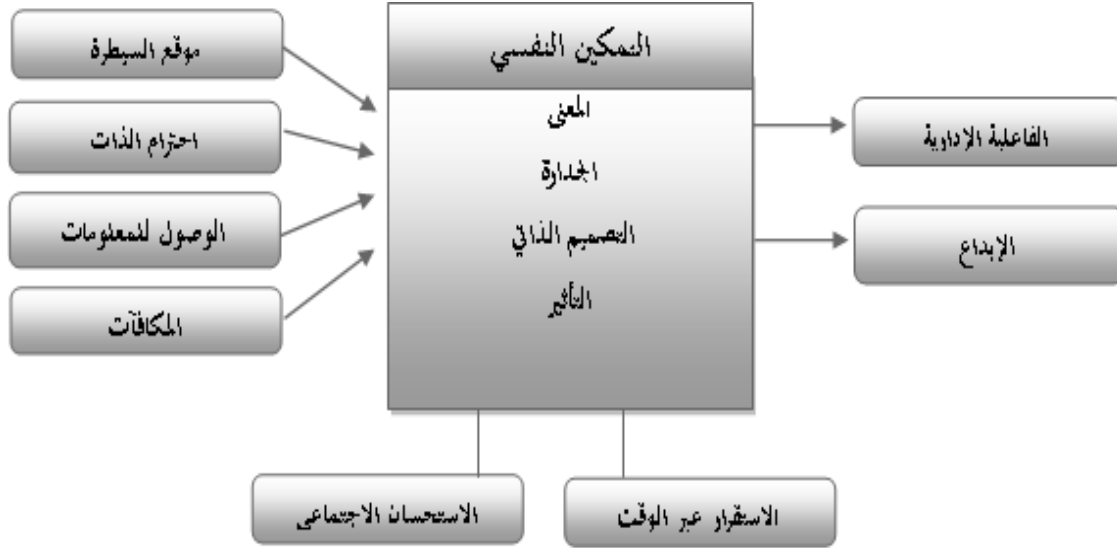
ووضح (spreitzer and doneson, 2008, p315) أنه عندما يشعر الأفراد بأنهم متمكنون ستزداد احتمالية الخروج من التفكير التقليدي نحو التفكير بالاحتمالات الجديدة في المستقبل؛ بسبب إحساسهم العميق بالمعنى والهدف، وبسبب إحساسهم القوي بالكفاية والمقدرة ويكون للأفراد المتمكنين رؤية واضحة عن قدراتهم الخاصة التي يمكن لها فسخ المجال أمامهم لتفجير الطاقة الإيجابية في التغيير.

وحددت (Spritzer) نوعين من العوامل التي تسهم في تمكين العاملين: العوامل الخاصة بالفرد ذاته، والعوامل الوظيفية المتمثلة في مرونة المنظمة في تزويد العاملين بالمعلومات والخوافز، وتتضافر هذه العوامل فيما بينها بشكل إيجابي لتنتهي إلى تمكين العاملين بأبعاده الأربعة: (المعنى، والكفاءة، والتصميم الذاتي، والتأثير) بشرط توفر الرغبة لدى العاملين في تحقيق التفوق، وهذا يتطلب تمتع المنظمة بقدر من الاستقرار كعنصر أساسي يدعم التمكين بجانب رغبة العاملين وإصرارهم على تحقيق أهداف المنظمة (Spritzer, 1995, p1443).

ومن أجل تحقيق مستوى عالٍ من التمكين النفسي وضح (Dewettinck and van Ameijde, 2011, p287؛ ghani, 2009, p162) أن Spritzer مَيَّزَ بين منظورين للتمكين: الأول: منظور عام يركز على الممارسات التنظيمية والإدارية، أما المنظور الثاني للتمكين فقد ركز على الأبعاد النفسية على مستوى الفرد العامل، أي: التركيز

على تجربة الفرد في التمكين، بمعنى ما يشعر به الفرد من أجل التدخل ليصبح أكثر فاعلية بدلاً من الممارسات الإدارية المحدودة للتمكين، ويوضح الشكل (5/3) نموذج Spreitzer للتمكين النفسي.

شكل (5/3) الشبكة الطبيعية والجزئية للتمكين النفسي في موقع العمل لسpreitzer



Source: Spreitzer, G.M., (1995), "Psychology Empowerment in the Workplace Dimensions, Measurement, and Validation", Journal Management, 38 (5), p1445.

يتضح من خلال العرض السابق أنه يوجد اختلاف بين الباحثين في نظرتهم إلى التمكين النفسي ومراحله؛ حيث اهتمت نظرية (Maslow , 1954) بالعنصر الإنساني المتفائل، والمهتم بصحته النفسية، وكما تناولت نظرية (Bandura, 1986) سلوك الفرد الاجتماعي الذي يحدث وفقاً لتوقعاته الخاصة، في حين ركّز نموذج (Kanungo, 1988) على التحفيز للفاعلية الذاتية، وقام نموذج (Thomas, 1990) ببناء نموذج للتمكين الإدراكي، في حين تناول نموذج (Spritzer, 1995) الكفاءة والثقة في القدرة على أداء المهام والشعور بالقدرة على التأثير في العمل.

2- مداخل التمكين النفسي:

يعتبر موضوع التمكين من الموضوعات التي لاقى اهتماماً بحثياً كبيراً من قبل الباحثين في مجال إدارة الأعمال بصفة عامة، والباحثين في مجال السلوك التنظيمي بصفة خاصة، ونتيجة للدور الذي يقوم به التمكين في تحقيق مزايا عديدة للمنظمة فقد اتجه الباحثون إلى تفسير مفهوم التمكين بشكل واسع من خلال مدخلين مختلفين، هما: مدخل التمكين من الناحية الهيكلية، ومدخل التمكين من الناحية النفسية (Niehoff et al., 2001; Baird and Wang, 2010; Mohsen ; 2014; Dust et al., 2018; Jose and Mampilly, 2014; Cavus and Demir, 2010).

ويشار إلى مصطلح التمكين أيضاً على أنه عملية خارجية (التمكين الهيكلي)، أو عملية داخلية (التمكين النفسي) (Shapira- lishchinsky and Tsemach, 2014, p 682).

(Ergeneli et al, 2007, p 42) والتمكين الهيكلي يُسمى بالنهج العلائقي الذي يرى التمكين كشكل من أشكال المشاركة. وأولئك الذين يتبنون النهج العلائقي يُعرفون التمكين على أنه الأنشطة والممارسات الإدارية التي تمنح الأفراد الحق في استخدام موارد المنظمة والتحكم فيها.

يتمثل الاتجاه الأول في المدخل الهيكلي Empowerment Structural، الذي يركز على الممارسات التي تعمل على تفويض الصلاحيات ومنح القوة والعلاقات المرتبطة بتقاسم السلطة وتفويضها بين المستويات الهرمية داخل التنظيم، وكذلك توفير المعلومات اللازمة من المستوى الإداري الأعلى إلى العاملين بالمستويات الدنيا التي تساعد على التمكين (Jose and Mampilly, 2014, p 94 ; Engstrom et al., 2010, p16).

ووضح (Proenca et al., 2017, p191) أن التمكين الهيكلي يُعبر عن السياسات والممارسات والهياكل التنظيمية التي بدورها تتيح للأفراد امتلاك السلطة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم، وتتمثل هذه الممارسات في إمكانية الوصول إلى المعلومات وإمكانية الوصول إلى الموارد التنظيمية، وإمكانية الوصول إلى مؤشرات واضحة فيما يتعلق بالتوجه الاستراتيجي للمنظمة، وتوافر الدعم، والتشجيع والتغذية العكسية، والقدرة على التكيف (تأهيل الموظفين)، واستثمار المنظمة في المرؤوسين، وتوافر مناخ عمل يعتمد على المشاركة، ووضوح الدور.

وفهم من ذلك أن التمكين مشابه لعملية المشاركة في صنع القرار، ولكنه يختلف عنه أيضاً؛ حيث تتراوح عملية المشاركة في صنع القرار من المدير الذي يطلب آراء عدد قليل من الأفراد إلى إشراك جميع الأفراد في قرار جماعي، أما التمكين فيتم تعريفه على نطاق أوسع من عملية المشاركة في صنع القرارات، فهو لا يقتصر على تشارك السلطة فحسب، بل يقوم على توزيع السلطة؛ بما يعني منح الأفراد السلطة/السيطرة على بعض أو كل من الجوانب المهمة، من جدولة الوظائف إلى اتخاذ القرارات إلى تنفيذ الأفكار؛ وبالتالي فإن التمكين يقوي سلطة المرؤوسين، ويمنحهم إحساساً بالملكية والتحكم في وظائفهم (Niehoff et al., 2001, p 96).

أما الاتجاه الثاني فيركز على مدخل الدافعية Motivational Approach؛ حيث يركز على الحالة النفسية للفرد، من خلال توفير الدعم العاطفي للعاملين بالمنظمة لتقليل مستويات التوتر والضغط الوظيفي في بيئة العمل، ومن ثم زيادة قدرات العاملين على أداء وظائفهم، ويعتقد مؤيدو هذا الاتجاه أنه ربما يتطلب الأمر إعادة تصميم الوظائف

بما يسمح بتنمية مشاعر العاملين المتعلقة بالمسؤولية تجاه أعمالهم، وكذلك القدرة على أداء تلك الأعمال؛ ولذا يطلق على هذا الاتجاه التمكين النفسي (Cavus and Demir, 2010 ; Jose Empowerment Psychologica and Mampilly, 2014; Mohsen, 2014; Dust et al., 2018) ووضح (Forrester, 2000, p 68) أن التمكين في هذا المدخل يعد متغيراً نفسياً ينطوي على التصورات الذاتية للمرؤوسين. وأكد (Ergeneli et al., 2010, p 42) أنه من خلال تصورات/ إدراك الأفراد تجاه وظائفهم؛ حيث يعكس هذا النهج الوضع النفسي للأفراد - ما إذا كان الأفراد يعتبرون أنفسهم مفوضين أم لا - ولذلك فإن التمكين النفسي يركز على التواصل المفتوح، والدعم العاطفي لتقليل التوتر والقلق، والأهداف الملهمة لزيادة الولاء والمشاركة، بدلاً من نقل السلطة.

وبينت دراسة (Safari et al., 2011 , p1149)، أن التمكين النفسي هو بناء نهج تحفيزي يتعامل مع الحالة الذهنية «الإدراك» للأفراد، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بتصورات المرؤوسين عن أنفسهم فيما يتعلق ببيئة عملهم (Ayoub et al., 2018, p 220)، ووضح الجدول رقم (1/3) التالي الفرق بين كل من المنهج الهيكلي والمدخل النفسي للتمكين.

جدول (1/3) المنهج الهيكلي والمنهج النفسي للتمكين

أوجه المقارنة	المنهج الهيكلي للتمكين	المنهج النفسي للتمكين
المفهوم	يقصد به تهيئة المناخ التنظيمي لتمكين العاملين، من خلال مجموعة من الأنشطة والممارسات الإدارية؛ وذلك لرفع إمكانية صناعة العاملين للقرارات، التي تتضمن مشاركة المعلومات، وتوافر المواد اللازمة لأداء العمل، وتلقي الدعم اللازم سواء من المستوى الإداري الأعلى أو من الزملاء، وكذلك توافر فرص التعلم والنمو لإنجاز المهام (Chang and Liu, 2008; Allameh et al, 2012; Jose and Mampily, 2014)	يقصد به التركيز على الحالة النفسية للعاملين، من خلال تحسين مشاعر العاملين نحو العمل، والتأكد على العمليات التحفيزية لهم، وكذلك النهوض بالدوافع الذاتية الخاصة بهم، مما ينعكس على زيادة قدراتهم لأداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية (Allameh et al, 2012; Salimi and Saeidian, 2015; Dust et al, 2018; Permarupan et al, 2020)
الفكرة	في ظل هذا المنهج يعد التمكين «فعالاً» يتمثل	يعد التمكين في ظل هذا المنهج «عملية» لتحسين

الرئيسة للمنهج	في منح السلطة للعاملين (Cavus and Demir, 2010; hamed, 2010)	مشاعر الفعالية الذاتية بين العاملين (Jose and Mampily, 2014; Dust et al, 2018; Permarupan et al, 2020)
التركيز	يركز على الدوافع الخارجية، وعلى تصورات العاملين حول وجود أو عدم وجود ظروف التمكين في بيئة العمل، أي: إمكانية تفويض السلطة لصناعة القرار مما يسمح للعاملين بإحداث تغيير في النتائج النهائية للمنظمة (chang and Liu, 2008; Cavus and Demir, 2010)	يركز على الدوافع الداخلية، أي: على العمليات التحفيزية للعاملين التي تعكس الدور النشط للعاملين في المنظمة، وكذلك التعرف على رد فعل العاملين تجاه ظروف التمكين الهيكلي، وهو ما يعكس مدركات العاملين نحو أعمالهم وأدوارهم بالمنظمة، وهذا يظهر في الشعور بأهمية الوظيفة، والكفاءة والثقة والاستقلالية لأداء المهام المطلوبة منهم، وأيضاً من خلال الشعور بالتأثير في العمل (chang and Liu, 2008; Jose and Mampilly, 2014; Permarupan et al,2020)
ممارسات التمكين	تعتبر ممارسات التمكين وفقاً للمنهج الهيكلي مؤشراً في حد ذاته عن التمكين، مثل: تزويد العاملين بالمنظمة بمعلومات لاتخاذ القرارات، ولا يهتم بإدراكهم لهذه المعلومات (chang and Liu, 2008; Cavus and Demir, 2010)	ينظر لممارسات التمكين وفقاً للمنهج النفسي على أنها آليات تسهل من إدراك العاملين لعملية التمكين، مثل إدراك العاملين لأهمية المعلومات ومعرفة كيفية استخدامها، وليس فقط توافرها. (chang and Liu, 2008; Jose and Mampilly, 2014; Dust et al., 2018)
المصدر	يستمد المنهج الهيكلي مفهومه من نظريات التبادل الاجتماعي، وهو جزء لا يتجزأ من القيم والأفكار الديمقراطية. (chang and Liu, 2008; Men, 2011)	يستمد المنهج النفسي للتمكين مفهومه من النماذج النفسية الاجتماعية (chang and Liu, 2008; Dust et al, 2018)

ويجب الإشارة إلى أن كل من منهجي التمكين النفسي والتمكين الهيكلي لا يتعارضان بل هما متكاملان يكمل كل منهما الآخر، بما يضمن الحصول على صورة كاملة لمفهوم التمكين، ففي الوقت الذي يقتصر فيه المنهج الهيكلي

للتمكنين على الممارسات الإدارية نجد أن التمكين النفسي يركز على إحساس الفرد وإدراكه لعملية التمكين، وذلك لا بد من فهم كيف يمكن للتمكنين الهيكلي أن يؤثر في عملية التمكين النفسي، وفهم كيف يمكن أن تساعد معتقدات وتصورات عملية التمكين النفسي في تطوير ممارسات التمكين الهيكلي (الجردي، 2012، ص769).

كما أكد (Jose and Mampilly, 2014, p 95) أن التمكين الهيكلي والتمكين النفسي للعاملين يمثل استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة ومدخل فعال للتطوير والتحسين المستمر، يتمثل في منح الموظفين المزيد من القوة في التصرف، وكذلك المشاركة في إمكانية اتخاذ القرارات في المنظمة.

وأضاف (Çavuş and Demir, 2010, p65) اتجاه آخر للتمكنين هو مدخل العمليات Process Approach الذي يتناول العلاقة بين التمكين الهيكلي وما ينتج عنه من تمكين نفسي للعاملين، والذي يمكن تقديره من خلال عدد من المدركات التي تعكس مواقف الفرد نحو المهام التي يقوم بها في وظيفته، وبالتالي تعكس مدى التمكين الذي يتحقق للعاملين.

وقد قامت الباحثة بالتركيز على التمكين النفسي في هذا البحث دون التمكين الهيكلي ويرجع ذلك إلى ما يلي:

- أن التمكين النفسي يركز على الدوافع الداخلية التي تتولد لدى الفرد نحو عمله، والتي تعمل على تحسين مدركات واتجاهات العاملين نحو أعمالهم وأدوارهم في المنظمة، وذلك من حيث الشعور بالاستقلال الوظيفي وأهمية العمل أو الوظيفة التي يقومون بها، والكفاءة الذاتية والثقة في قدراتهم على أداء مهام عملهم، إضافة إلى شعور الفرد بالتأثير في عمل الآخرين (Permarupan et al, 2020, p392 ; Allameh et al., 2012, p226).

- أشار بعض الممارسين إلى أن هناك حالات تم فيها توفير أدوات القوة للعاملين، لكن ذلك لم يؤدّ إلى منحهم الشعور الفعلي بالتمكنين، في حين أنه في حالات أخرى وجد أن أفراد لا يملكون شيئاً من متطلبات التمكين في بيئة العمل، لكنهم يشعرون ويتصرفون بطريقة العاملين الممكّنين مما أدى لتحقيق نتائج إيجابية عن غيرهم في العمل (موسى، 2017، ص13)، إضافة إلى أن توزيع مصادر القوة وتفويض الصلاحيات بين المستويات الإدارية يمكن أن يكون له أثر محدود على العاملين إذا كانوا لا يملكون الشعور بالقدرة الذاتية (Dust et al., 2018 , p576).

في هذا الصدد يمكن القول: إن الحالة التحفيزية (النفسية) تنتج عن الأنشطة التمكينية (الهيكلية) لرؤساء الأفراد والمشرفين والمديرين (Amenumey and Lockwood, 2008 , p269).

3- تعريف التمكين النفسي:

ظهر التمكين النفسي في الربع الأخير من القرن العشرين كأحد المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تواكب ما يحدث في سوق العمل، والتي تعطي اهتمامًا أكبر إلى دور المورد البشري في نجاح المنظمات (أبازيد، 2010، ص 499)، ويعد التمكين في مكان العمل من المفاهيم التي لاقت رواجًا وشهرة واسعة في أدبيات السلوك التنظيمي ونظرية المنظمة، وأصبح موضوع نقاش عديد من الباحثين، وتم تسليط الضوء على أهمية انضمام العاملين واشتراكهم في مكان العمل (Kristiansen, 2013, p 12).

وأشار (Yao and Cui, 2010, p269) إلى أن الباحثين اقترحوا زاوية أخرى للتمكين؛ وهي الحالة النفسية للمؤسس وأطلقوا عليها اسم: التمكين النفسي، وإن معاني التمكين تختلف باختلاف الأفراد والمواقف، وقام الباحثون بدراسة المتغيرات الوصفية للتمكين النفسي من زوايا مختلفة؛ وبالتالي تزايد الاهتمام بمصطلح تمكين العاملين؛ مما أدى لظهور اتجاهات ومداخل عديدة لدراسته وتحليل العلاقات المرتبطة به.

وكان (Conger and Kanungo) من أوائل الباحثين الذين قدموا التمكين من وجهة نظر مختلفة عن تلك التي كانت تركز على الممارسات الإدارية ومشاركة السلطة، فذكر أن الفرد الذي يشعر بالتمكين النفسي يستطيع الشعور بالكفاءة الذاتية وبالتالي إمكانية تحقيق أهداف العمل دون الحاجة للسلطة، وعلى ذلك فقد أشار إلى أن التمكين النفسي يستند بقوة على الكفاءة الذاتية للفرد، وقام بتعريف التمكين النفسي على أنه عملية تعزيز مشاعر الكفاءة الذاتية بين العاملين بالمنظمة، وذلك من خلال تحديد العوامل التي تؤدي إلى زيادة الشعور بالعجز، والعمل على إزالتها، وكذلك تحديد عوامل القوة والعمل على تعزيزها (Conger and Kanungo, 1988, p474; Abdulrab et al, 2017, p1159).

وفي الاتجاه نفسه عرف التمكين النفسي بأنه شعور خاص واستجابة عاطفية لدى الأفراد ينعكس على أدوارهم بالمنظمة، حيث وضع (Carol, 2002, p557) التمكين النفسي أنه نمط يتضمن الشعور والعواطف، ويحتاج إلى توفير مناخ مناسب لتعزيزه ولتطبيقه بصورة أكثر فاعلية، وتنعكس آثاره على منظومة العمل والأفراد،

واتفق كل من (Degago, 2014 ; Fong and Snap, 2015; Dust et al, 2018; Connolly et al, 2018; Permarupan et al, 2020) أن التمكين النفسي هو شعور داخلي إيجابي يمكن الفرد من التحكم والسيطرة في طبيعة عمله من خلال إدراكه بأهمية عمله، وتوفير قدر من الكفاءة والاستقلالية تمكنه من التأثير في مهام عمله،

والتمكين النفسي يعني جعل الناس يشعرون بالتقدير من خلال إشراكهم في القرارات، ومطالبتهم بالمشاركة في عملية التخطيط، والإشادة بهم وتقديم التدريب والدعم المناسبين لهم باستمرار.

ويؤكد (أبازيد، 2010 ، ص500؛ مي؛ لبنى، 2015، ص420) أن التمكين النفسي هو شعور ودافع داخلي إيجابي يتولد لدى الفرد نحو عمله، وهدف مؤسسي استراتيجي يسعى لتعزيز القدرات وإطلاق الطاقات الكامنة بعيداً عن البيروقراطية. كما عرفه (عرفات، 2013، ص112) بأنه حالة داخلية يشعر فيها الفرد بأهمية وقيمة العمل الذي يقوم به والاستقلالية في أداء عمله والقدرة على إنجاز الأمور، ويؤدي هذا إلى الشعور بالرضا عن العمل وبالتالي الكفاءة في العمل.

بينما (Zhang and Bartol, 2010, p111) عرف التمكين النفسي بأنه شعور الفرد العامل بالمقدرة الذاتية من خلال تحديد الظروف التي تعزز الشعور بالعجز وإزالتها من خلال استعمال مجموعة من الممارسات التنظيمية الرسمية والأساليب غير الرسمية الأمر الذي يؤدي إلى توفير المعلومات الفاعلة؛ كما عرف (Mohsen, 2014, p 4) التمكين النفسي على أنه عبارة عن الحالة الإدراكية التي تتميز بالشعور بالسيطرة والكفاءة واستيعاب الهدف.

وفسر بعض الباحثين التمكين من المنظور النفسي أيضاً؛ حيث يرى (Joo and shim, 2010 , p428) أن التمكين النفسي عبارة عن مجموعة من الحالات النفسية التي يشعر بها الأفراد، والتي من خلالها يشعرون بالتمكين من جانب رئيسهم المباشر في العمل، وبالتالي يكون لديهم القدرة على التحكم في عملهم، كما أشار أيضاً إلى أن التمكين النفسي يتعلق بالدافع الداخلي وليس الممارسات الإدارية المستخدمة في رفع مستويات الأفراد في المنظمة؛ وأشار (Ambad and Bahron, 2012, p74) إلى أن التمكين النفسي يعد حالة نفسية إيجابية وضرورية للأفراد وشعورهم بإحساس السيطرة والتحكم فيما يتعلق بمهام عملهم ويؤدونها بكفاءة وفعالية.

وأكد كل من (McShane and Von Glinow, 2007 ; Glor, 2005 ; Kristiansen, Pasa , 2019 ;) أن التمكين النفسي هو حالة نفسية تجسدها معرفة الفرد، وتعزز شعوره بالجدارة بين أعضاء المنظمة؛ من خلال تحديد نقاط القوة التي تدعم ذلك الشعور، والعمل على إزالة جميع نقاط الضعف، كما بين (Knol and Van Linge , 2009, p360) أن التمكين النفسي بمثابة حلقة الوصل النفسية التي تفسر لماذا وكيف تؤثر الحالات الخارجية على سلوك الأفراد؟

ويرى بعض الباحثين أن المنهج التحفيزي هو الأفضل لوصف مفهوم التمكين النفسي؛ حيث أوضح (Menon, 2001, p159) أن التمكين النفسي عبارة عن علاقة عقدية تحفيزية بين الرئيس والمرؤوس Motivational Construct، ويتطلب ظروف خاصة لتطبيقه، ويتم قياسه من خلال أربعة أبعاد هي: (الجدارة، والتأثير، وأهمية العمل، والاستقلالية) مع الأخذ في الاعتبار رؤية الإدارة العليا للتمكين، ويختلف مستوى الشعور بالتمكين ضعيف، وبالتالي فهو شعور مستمر ومتغير الحركة.

كما عرف (Spreitzer, 1995, p1443) التمكين النفسي بأنه: "متغير تحفيزي يتجلى في أربعة إدراكات هي: المعنى، والكفاءة، وتقرير المصير، والتأثير، وتعكس هذه الإدراكات الأربعة معًا توجهًا نشطًا، وليس سلبًا لدور العمل، وينظر (Moharman et al., 1995, p124) إلى التمكين على أنه تحفيز ذاتي يتم من خلاله تطوير تفهم كامل للمسؤوليات، وسلطة تتناسب مع تلك المسؤوليات، وكذلك القدرة على إحداث الفارق في تحقيق الأهداف. كما وضح (Morrison, 2014, p44 ; Salajeghe et al., 2013, p246 ; Givens, 2011, p192) أن التمكين النفسي مفهوم تحفيزي ينبع من الحاجة الداخلية الى الاستقلالية والتأثير والكفاءة الذاتية وتحقيق الذات.

وقام (Abdualran et al, 2017, p1158) بوضع الإطار النظري للتمكين النفسي حيث ينظر إليه على أنه عملية تحفيزية تظهر في أربعة مدركات: (المعنى، والكفاءة، والأثر، والإدارة الذاتية)، وهذه المدركات تتأثر بالعوامل والظروف المحيطة ببيئة العمل، وتعكس توجهات العاملين وشعورهم تجاه العمل، وكذلك تعمل على تحفيزهم وبالتالي تحقق أهداف المنظمة. وأحد الهياكل التحفيزية التي تتجلى في الأبعاد المعرفية الأربعة: المعنى والكفاءة والحرية والأثر، وهي بمثابة أداة تشجع الموظفين على التفكير في متطلبات الوظيفة، وبالتالي تطوير معنى لمهامهم وتعزيز كفاءتهم في نتائج العمل (Yogalakshmi and Suganthi, 2020, p 1159).

وعرف (Yildiz et al, 2017, p347) التمكين النفسي بأنه بناء تحفيزي يؤثر على بدء وتنظيم أفعال الموظفين لأداء المهمة بشكل جيد، كما أنه مرتبط بالكفاءة الذاتية ومغزي الوظيفة والتأثير على البيئة.

و(العطوي؛ الحسيني، 2018، ص12) بأنه حالة تحفيزية تنبع من إحساس الفرد وشعوره بأنه يمتلك خيار المبادرة في القيام بالأفعال وتنظيمها، إضافة إلى امتلاك القدرة على الإقدام على العمل والتأثير في البيئة. وهناك بعض الباحثين يرون أن التمكين هو أحد الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية، وقد أظهر (Saif and Saleh, 2013, p251) التمكين النفسي على أنه قدرة الفرد في توظيف وتنمية ما لديه من قدرات

واستعدادات نفسية تجعله قادرًا على التحكم في العمل واتخاذ القرارات المناسبة في جميع المواقف المختلفة في بيئة العمل. ويعتبر التمكين النفسي أحد أهم العوامل المؤثرة في مستوى دافعية الأفراد وبالتالي نجاح المنظمات (Dust et al., 2018, p16)؛ إذ يزيد من الدور الفعال للعنصر البشري داخل المنظمة، وبالتالي إمكانية انخراط الفرد بالعمل في المنظمة؛ نظرًا لأن مدركات الأفراد نحو التمكين تؤدي لتكوين اتجاهات إيجابية نحو العمل (Jose and Mampilly, 2014, p94).

ويعني التمكين كمصطلح عام السماح للعاملين ودفعهم نحو التفكير بشكل أعمق وأوسع؛ من أجل تشجيعهم على التصرف والرقابة بطريقة صحيحة على عملهم مما يجعلهم يتخذون القرار المناسب بشكل ذاتي (Shivangee and Dixit, 2011, p675).

هذا؛ ويعد التمكين النفسي فلسفة وطريقة تفكير، تعكس القيادة الديمقراطية ويدفع القرارات إلى المستويات الإدارية الدنيا (Lin, 2002, p557)، فهو ليس وسيلة لحل مشاكل العمل فحسب، بل يعد مفتاحًا للإبداع والابتكار في بيئة العمل (Bhatnagar, 2012, p)، كما يعد هدفًا تنظيميًا استراتيجيًا يسعى لتعزيز قدرات العاملين وإطلاق الطاقات الكامنة لديهم وتحريرهم من القيود البيروقراطية (Gordon, 2005, p156).

ويرى أن التمكين النفسي يعزز الثقة لدى الأفراد بقدرتهم على تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية (Suominen, 2007, p935). أي: إنه يمنح العاملين الفرصة للإسهام في نجاح الشركة بشكل عام. وعرف (Degago, 2014, p62) التمكين النفسي بأنه عملية الاستفادة من المهارات الحالية والمعرفة المتاحة للعاملين من خلال تعزيز الثقة لديهم وتوجيههم لتحقيق الأهداف التنظيمية (Melhem, 2004, p73).

وأشار إلى أن التمكين النفسي هو عملية يكتسب الأفراد من خلالها سيطرة أكبر على حياتهم، والمشاركة في تطوير مجتمعهم والمحافظة على بيئتهم (Zimmerman, 2000, p47). وعرفه من الناحية العملية بأنه: «مصطلح يسهم في تشجيع العاملين والسماح لهم بتحمل المسؤولية الشخصية عن أي تحسين يتم إجراؤه في أداء المهمة الموكلة إليهم مع الإسهام في تحقيق الهدف العام للمنظمة» (Goetze, 2001, p49).

وينظر إلى التمكين النفسي على أنه تشجيع الأفراد والسماح لهم بالمبادرة الشخصية؛ لتحسين أدائهم لوظائفهم، بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة، والعمل على تحسين إيمانهم وثقتهم بقدراتهم وإمكاناتهم (Mathew and Nair, 2021, p436).

ويرى (Jose and Mampilly, 2015, p95) أن التمكين النفسي عبارة عن مجموعة متكاملة من المدركات التي تؤثر على اعتقاد العاملين بقدرتهم على تنظيم الأحداث في عملهم وحياتهم، وشعورهم بفعالية أعمالهم، ويتمتعون بالسلطة وحرية الاختيار، كما أشاروا إلى أن العاملين الذين لديهم إحساس عالٍ بالتمكين النفسي يكون لديهم شعورٌ أعلى بالقدرة والسيطرة والإحساس بملكيتهم لأعمالهم ويكونون أكثر رضا بعملهم والتزاما لمنظمتهم.

يرى أن التمكين النفسي مفهوم متعدد الأبعاد ويشتمل على عدة عوامل، مثل: القوة، وصنع القرار، والمعلومات، والاستقلالية، والمعرفة، والمسؤولية (Pitt, 2005, p10).

من خلال عرض التعريفات السابقة يمكن توضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بينها كما يلي:

- اتفقت دراسات (Spreitzer, 1995; Thomas and Velthouse, 1990) على أن التمكين النفسي بمثابة عملية إدراكية مكونة من أربعة مدركات، كما اتفقوا في ثلاثة أبعاد للتمكين النفسي هي: أهمية العمل، والقدرة الذاتية، والأثر، ولكن اختلفوا في البعد الرابع للتمكين النفسي حيث ركزت دراسة (Thomas and Velthouse, 1990) على بعد الاختيار (والذي يعني اختيار المهام وكيفية أدائها)، ولكن تناول (Spreitzer, 1996:1995) مفهوم الاستقلالية في العمل كبعد رابع للتمكين النفسي، والذي ترى الباحثة أنه أشمل من حيث تركيزه على سماح المنظمات للعاملين بالاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم وما يرتبط فيه بثقة هذه المنظمات في هذه العمالة وقدرتها التي تتسم بالكفاءة في أداء العمل على النحو المرجو منها.
- اتفقت دراسات (Al-Makhadmah et al, 2020; Spreitzer, 1995; Conger and Kanungo, 1988) أن التمكين النفسي هو دافع تحفيزي داخل العاملين يدفعهم ويعزز شعورهم ووعيهم لأهميتهم ونجاحهم في العمل، وهو ما ينعكس إيجاباً على أدائهم في العمل.
- كما اتفقت دراسات (Mathew and Nair, 2021; Degagi, 2014; Melhem, 2004; Goetze, 2001) على توضيح الدور المهم والفعال الذي يسهم العاملون الممكّنون نفسياً في تحقيقه والذي يتمثل في: تحقيق الأهداف العامة للمنظمة ومن ثم تحقيق النجاح التنظيمي بشكل عام. وعلى العكس وجدت الباحثة قصوراً في تعريف دراسة (Zimmerman, 2001) يتمثل في تركيزه على تأثير تمكين العاملين نفسياً على حياة العاملين الشخصية والمجتمع حوله دون توضيح الدور الفعال للتمكين النفسي في نجاح بيئة العمل التي يعمل بها.

- كما وجدت الباحثة نقاط ضعف في التعريفات التي تناولتها كل من (Mathew and Nair, 2021; Shivangee and Dixit, 2011; Suominen, 2007; Pitts, 2005; Melhem, 2024; Zimmerman, 2001; Goetze, 2001) تتمثل في: عدم قيامهم بالتركيز على تحديد وتفسير واضح للأبعاد الأربعة للتمكين النفسي.

- وجدير بالذكر توضيح أهمية الدور الذي يلعبه التمكين النفسي في تعزيز ثقة العاملين في منظماتهم، ومن ثم تحفيزهم على الإسهام في الفعالية التنظيمية التي أبرزها تعريف دراسة (Melhem, 2004)، وهو ما اتفق مع فيه تعريف دراسة (Suominen, 2007).

وبناءً على ما سبق يمكن للباحثة تطوير وتبني التعريف التالي للتمكين النفسي: هو أداة تحفيزية تظهر في مجموعة مدركات نفسية تعكس الدور الاستباقي للعاملين وهي: إدراك أهمية العمل، والقدرة الذاتية، والاستقلالية في العمل، والقدرة على تحقيق أثر في نتائج المنظمة، والتي يجب إثارتها لدى العاملين لزيارة ثقتهم في منظماتهم، ومن ثم تحسين قدرتهم على إنجاز ما يطلب منهم من مهام، وزيادة تحكمهم في جوانب العمل (Butts et al, 2009; Meyerson and Kline, 2008; Spreitzer, 1999)

4- التمكين النفسي وبعض المصطلحات:

يتداخل التمكين النفسي مع العديد من المتغيرات التي نوضحها فيما يأتي:

4-1- التمكين النفسي وفاعلية الذات Self-Efficiency:

ينبغي التفرقة بين التمكين النفسي وفاعلية الذات؛ فقد يتداخل مصطلح التمكين النفسي مع مصطلحات مرتبطة به وخاصة مصطلح فاعلية الذات، فالعلاقة بينهما علاقة جدلية فقبل شعور الفرد بالتمكين النفسي عليه أن يختبر الإحساس بالفاعلية الذاتية، وأنه قادر على البدء بالمهام والواجبات بنفسه، وفي المقابل نجد أن الاستراتيجيات المتبعة لتمكين الأفراد تزيد من إحساسهم بالفاعلية، وبالتالي يمكن أن يكون التمكين النفسي وسيلة لزيادة فاعلية الذات، وتعبر عن مدى ثقة الفرد في قدراته على تحريك الدوافع ومصادر المعرفة وسلسلة التصرفات اللازمة للوفاء بمتطلبات موقف معين (Bandora, 1997, p 392).

4-2- التمكين النفسي ومفهوم الذات Self-concept:

مفهوم الذات هو اتجاهات الفرد التي يحملها نحو ذاته، والتي تعكس كيفية وصفه وتقييمه لكل من سلوكه وسماته الشخصية، ولا يظهر مفهوم الذات لدى الأفراد منذ لحظة الميلاد، ولكنه ينشأ من الخبرات والتفاعل الاجتماعي، ويتشكل داخل الأنظمة المؤسسية، كالأُسرة والمدرسة والمؤسسات الاقتصادية ودور العبادة؛ بمعنى أنه يتشكل من خامات ثقافية المنشأ، ويتأثر بالسياقات الاجتماعية والبيئية المحيطة، آخذاً في النمو من خلال التفاعل مع الآخرين، وهو بذلك يمثل انعكاساً لكيفية تقييم الآخرين للذات؛ حيث إنه يتكون من تصور مظهرنا أمام الآخر، وما يتبع ذلك من مشاعر (الفخر أو الإهانة)، ويعد مفهوم الذات نتاجاً لوعي الفرد بكيفية تقييم الآخرين لذاته وقيامه بتبني وجهات نظرهم (Crocker et al, 1998, p535).

ويختلف المفهومان في أن: التمكين النفسي يهتم بالاعتقادات في القابلية الشخصية، أما مفهوم الذات فهو يحتوي على هذه الأحكام وأيضاً على المشاعر حول ما تستحقه الذات من تقدير فيما يتعلق بأدائها، ويعتمد التمكين النفسي على كيفية تقييم الثقافة السائدة في المجتمع مع الخصائص التي يمتلكها الفرد، وحكمها على مدى ملاءمة سلوك هذا الفرد للقواعد السلوكية المسموح بها، وليست هناك علاقة ثابتة بين اعتقادات الفرد حول ما يستطيع وما لا يستطيع أدائه وبين احترامه أو عدم احترامه لنفسه، وطريقة قياس التمكين النفسي تختلف عن طريقة قياس مفهوم الذات، والصيغة المثالية لقياس التمكين النفسي قد تكون: ما مدى ثقتك في نجاحك في مادة الرياضيات، أما الصيغة المثالية لقياس مفهوم الذات فقد تكون: مادة الرياضيات تجعلني أشعر بعدم الكفاءة، وأحكام التمكين ترتبط بمهام محددة داخل ميدان محدد كما أن لديه حساسية عالية للتأثير بالاختلافات القليلة حتى داخل المهمة الواحدة، أما أحكام مفهوم الذات فهي أكثر عمومية حيث ترتبط بميدان محدد وليس بمهمة محددة كما أن هذه الأحكام أقل حساسية للتأثير بالاختلافات (Frank et al., 2010, p194).

4-3- التمكين النفسي وتقدير الذات Self-Esteem:

يتشابه مفهوم التمكين النفسي إلى حد كبير ومفهوم تقدير الذات، وكثيراً ما يخلط الباحثون بينهما ويستخدمون هذين المصطلحين بشكل متبادل، باعتبار أنهما يعبران عن الظاهرة نفسها، وفي حقيقة الأمر التمكين النفسي يهتم بالأحكام المتعلقة بالإمكانات الشخصية، أما تقدير الذات بالأحكام المتعلقة بالقيمة الشخصية، وتقييم الفرد العام الإيجابي لذاته، ويتألف من بعدين: الكفاءة، والقيمة (Carol, 2002, p558).

4-5- التمكين النفسي ونصرة الذات Self-advocacy:

نصرة الذات هي الجهود المبذولة من الأفراد للتحديث عن أنفسهم واتخاذ الإجراءات والقرارات التي تؤثر على حياتهم، والوصول إلى أعلى مستوى ممكن من الاستقلالية وقدرة الفرد على التواصل بشكل فعال، والتفاوض أو تأكيد مصالحه ورغباته واحتياجاته، والحقوق التي تنطوي على اتخاذ قرارات مستنيرة وتحمل المسؤولية عن تلك القرارات، في حين يؤكد التمكين النفسي على أن يكون لدى الفرد القدرة على اتخاذ القرارات وشعوره بالتوجه الذاتي وترجمة قدراته لأفعال ملموسة تصنفه كشخص إيجابي في المجتمع، ويلقى مصطلح نصرة الذات الضوء على حق الفرد في أن يعيش حياته بطريقته؛ لذا يتضح بأن التمكين النفسي يتسع ليشمل مفهوم نصرة الذات وليس العكس، بحيث يساعد التمكين النفسي على أن يعبر الفرد عن نفسه بوضوح وبحرية ويتخذ بنفسه القرارات بشأن حياته (Brown and Harvey, 2006, p216).

4-6- التمكين النفسي وتحقيق الذات Self-Realization:

وقد يعني تحقيق الذات حاجة الفرد إلى توظيف إمكانياته لتحقيق ذاته، ويرتبط بذلك التحصيل والإنجاز والتعبير عن الذات؛ ولذلك فإن تحقيق الفرد لذاته يشعره بالأمن والفاعلية وأن عجز الفرد عن تحقيق ذاته باستخدام قدراته وإمكانياته يشعره بالنقص والدونية مما يعرضه للقلق والتشاؤم، إن التمكين النفسي يختلف عن تحقيق الذات فالأول يعني تقديرات الفرد عن نفسه حول إمكانياته وقدراته، وأن هذا التقرير بمثابة دافع وعامل قوي في اجتياز الفرد المهام الصعبة، بينما تحقيق الذات هي سعي الفرد نحو تحقيق إمكانياته ومواهبه في ضوء تفهمه وتقبله لذاته وهذا السعي يحدده تمكين الفرد لذاته (Barton and Barton, 2011, p 204).

4-7- التمكين النفسي وتعزيز القوى StrengthenPower:

تتمثل العلاقة بين التمكين وتعزيز القوى كما أشار (Lin, 2002, p 541) في أن الهدف من تعزيز القوى هو تحديد القوة التي يتمتع بها الفرد في ضوء الموارد والإمكانات المتاحة بالمجتمع الذي يعيش فيه ليتمكن الفرد من تحقيق أهدافه.

4-8- التمكين النفسي والاستقلال الذاتي Self-independence:

يقتضي الاستقلال الذاتي بعض الشروط مثل التحرر من الالتزام والكرامة وحرية الإرادة والتحكم الذاتي والسيادة، ويعد الاستقلال الذاتي سمة شخصية تقترب بزيادة السيطرة على حياتنا الخاصة، ويتداخل مفهوم التمكين

النفسى إلى حد كبير مع مفهوم الاستقلال الذاتى، ويمكن استخدامهما كوسيلة للدفاع عن الحقوق، ويؤهل التمكين الفرد للاستفادة الكاملة من حقوق المواطنة؛ وذلك من خلال الوصول إلى الحد الأقصى من الاستقلال الذاتى لتحقيق المستوى الأدنى على الأقل من الرفاهية (Ramcharan and Short, 1993, p 8).

5- أهمية التمكين النفسى:

يمكن إبراز أهمية التمكين النفسى فى أن توافره فى المنظمة يؤدى إلى ما يأتى (مدانى ورفاع، 2018، ص14):

- شعور العاملين بالمسئولية فيما يخص أعمالهم، ومنحهم سلطة كبيرة فى تنفيذ المهام المطلوبة منهم.
 - تحسين الوضع النفسى للعاملين، ويحسن نظرتهم الذاتية الإيجابية إلى أنفسهم من خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل.
 - تكوين شعور إيجابى ورضا وظيفى لدى الأفراد العاملين فى المنظمة.
 - زيادة دافعية وكفاءة الأفراد العاملين، والذي بدوره ينعكس على إكمالهم للمهام المسندة إليهم.
 - يسهم فى توليد الطاقة البشرية وإكمال العقل البشرى والإبداع.
 - يحقق زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
 - يستهدف استغلال كفاءة الأفراد استغلالاً كاملاً، ويجعل الأفراد أقل اعتمادية على الإدارة فى إدارة أنشطتهم.
 - يعزز الكفاءة الإنتاجية من أجل تحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة.
- اكتسب مفهوم التمكين شعبية متزايدة فى مجال الإدارة خلال العقد الماضى (Ertürk, 2012, p 155) ، وتنبع أهميته من إدراك المنظمات لأهمية العنصر البشرى محرّكاً أساسياً لأدائها؛ حيث يدخل العنصر البشرى ضمن العناصر الرئيسة التى تمتلكها المنظمات لإكسابها ميزة تنافسية مستدامة، ويمكن توضيح أهمية التمكين النفسى فى النقاط التالية:
- يُقلل التمكين النفسى من عدم الرضا ومعدلات ترك العمل (Iftikhar et al, 2016, p300)
 - شعور الأفراد بالتمكين النفسى يحفزهم على زيادة الإبداع (Ayoub et al, 2018, p220)، ويشجعهم على تبني سلوك الابتكار (Liu et al, 2019, p779; Waheed et al, 2018, p117).
 - يُعد مصدرًا لتحفيز الدوافع الذاتية لدى الأفراد؛ بما يقود إلى تعزيز مبادراتهم الذاتية للانخراط فى السلوك الصوتى (Frazier and Fainshmidt, 2012, p696).

6- أبعاد التمكين النفسي:

على الرغم من تعدد التعريفات للتمكين النفسي فإن هناك اتفاق على أن التمكين النفسي عبارة عن حافز داخلي يوجد داخل الأفراد بشكل دائم على الرغم من اختلافه من فرد لآخر، ويقاس من خلال أربع مدركات. كما اتفق كل من (Fong and Snap, 2015; Dust et al., 2018; Connolly et al., 2018;) (Permarupan et al., 2020) على أن التمكين النفسي هو شعور داخلي إيجابي يمكن الفرد من التحكم والسيطرة في طبيعة عمله من خلال إدراكه بأهمية عمله، وتوفير قدر من الكفاءة والاستقلالية تمكنه من التأثير في مهام عمله. وهنا يجدر الإشارة أنه هناك شبه اتفاق بين الباحثين على أبعاد التمكين النفسي، فمن خلال تعريف كل من (Mathew and Nair, 2021; Amor, 2021; Al-Makhadmah, 2020; Spreitzer, 1995; Thomas and Velthouse, 1990). فإن التمكين متعدد الأوجه يزيد من الدافع الداخلي للمهمة الذي يتجلى في مجموعة من أربعة مدركات والتي تعكس توجه الفرد نحو دوره في العمل: المعنى، والقدرة الذاتية، والاستقلالية في العمل، والأثر. ويمكن سرد أبعاد التمكين النفسي فيما يلي:

1-6- المعنى Meaning:

يشير هذا البعد إلى شعور الفرد وإدراكه لأهمية وقيمة العمل بالنسبة له وللآخرين بما يتفق مع المهارات والقدرات والقيم الشخصية الخاصة به، مما يحقق في النهاية توافق بين متطلبات ومهام العمل والقيم والأفكار الشخصية للفرد، وهذا البعد يلعب دوراً أساسياً لعملية التمكين؛ حيث يساعد الفرد على الاندماج في العمل ومتطلباته وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على الرغبة في العمل وجودة الأداء، وبالتالي تحقيق مزيد من الالتزام والمشاركة في العمل (Wei et al., 2010; Seibert et al., 2011; Saif and Saleh, 2013; Dust et al., 2018; Permarupan et al., 2020).

فالمعنى أو ما يطلق عليه أحيانا الجدوى يعبر عن شعور الفرد بأهمية وقيمة العمل الذي يقوم به من خلال التوافق بين متطلبات العمل وقيم ومعتقدات وسلوكيات الفرد، ومن ثم ينبع شعور داخلي لديهم بالرغبة في الإسهام في تحقيق الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة (Quinones et al., 2013, p125).

ووضح (كاظم، 2015، ص 175) هو القدرة الدافعة للتمكين؛ فإذا كان الموظف لا يجب العمل في مكان معين، وإذا كانت الوظيفة التي يقوم بها تتعارض مع قيمة الشخصية، فلن يشعر بالتمكين بدوره في العمل، ومنه فإن أهمية العمل لدى الفرد تتأثر بالعوامل الآتية:

• تنوع المهارات التي تحتاجها الوظيفة.

• إكمال العمل.

• أهمية الوظيفة.

6-2- القدرة الذاتية Competences:

ويتضمن هذا البعد قدرة الفرد وإيمانه بأداء مهام عمله الموكلة إليه وذلك بمهاراته الفنية والسلوكية وقدراته وإمكاناته وخبراته، ويعد هذا البعد ركناً أساسياً في التمكين النفسي للعاملين، فنجد أن الأفراد الذين لديهم مستوى عالٍ من الإيمان بقدراتهم ومهاراتهم المرتفعة نحو النجاح والإنجاز يؤدون عملهم بطريقة أفضل من أولئك الذين يشعرون بالعجز وعدم الكفاءة (Wang and Lee, 2009, p 273; Saif and Saleh, 2013, p 252; Permarupan et al., 2020, p 392).

ويتفق التعريف السابق للكفاءة مع ما اعتبره (Quinones et al., 2013 , p125; Fong and Snape, 2015, p 130) بأن الكفاءة تشير إلى ثقة الفرد بأداء عمله بإتقان وفعالية عالية، وذلك من خلال ما يمتلكه من خصائص ومهارات وقدرات تؤهله للقيام بعمله.

ووضح (Saymah, 2018, p49) القدرة أنها ثقة الفرد في كفاءته في أداء العمل، بما يمكنه من الأداء بشكل أفضل، ويزيد من إدراكه للتمكين، وأيضاً هي الشعور بالإنجاز بعد إكمال المهمة التي قام بها الفرد بمهارة، فعند إدراك الفرد لكفاءته في العمل فإنه سوف:

• يواجه الصعوبات التي تقابله عند إنجاز العمل بدلاً من الامتناع عن الأداء.

• يشعر بالرضا الوظيفي، والذي من شأنه أن يؤثر على كيفية التعامل مع المهام في المستقبل.

كما صرح (Chen and Chen, 2008 , p289) أن المنظمات تشجع العاملين على بذل المزيد من الجهد في الوظيفة عن طريق تمكينهم وجعلهم يشعرون بتقدير أكثر، مما يؤدي إلى تعزيز مستوى التزامهم التنظيمي، ويشجع مستويات القدرة الذاتية لديهم.

6-3- الاستقلالية في العمل Self-Determination:

وهي تشير إلى شعور الفرد بالحرية في السيطرة على عمله وكيفية تنظيمه وكيفية أداء العمل بالطريقة والسرعة والوقت اللازم لأداء مهامه بالعمل، وبالتالي إمكانية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعماله التنظيمية (Wang and Lee, 2009; Saif and Saleh, 2013; Srivastava and Pathak, 2016; Permarupan et al., 2020) ويتفق المفهوم السابق للإدارة الذاتية مع ما اعتبره (Quinones et al., 2013, p 125) بأن الإدارة الذاتية تشير إلى شعور الفرد بالاستقلال الذاتي في بدء وتنظيم عمله، وتعد الاستقلالية عنصرًا أساسيًا في الدافعية الداخلية مما يؤدي إلى حدوث الصمود في مواجهة الصعاب، وبما يكون الفرد أكثر شعورًا بالمسؤولية، فالفرد عندما يشعر فقط بأنه ينفذ ما يطلب من رئيسه في العمل وأنه لا يمتلك الحرية والسلطة المناسبة لاتخاذ القرارات الخاصة بعمله، سيبقى أسيرًا لدى رئيسه ولا يشعر بالتمكين النفسي في بيئة العمل (Wei et al., 2010 , p32).

فبيئة العمل التي توفر الدعم بجميع أنواعه للعاملين بها تعزز من شعورهم بالإدارة الذاتية وتدفعهم نحو العمل واتخاذ قرارات أفضل في بيئة العمل (Dust et al., 2018, p; Permarupan et al., 2020 , p392). وتتمثل في إدراك الفرد لحرية اختيار كيفية أداء المهام المطلوبة منه في العمل، وتوقيت البدء في تنفيذها، وكيفية تنظيم آلية تنفيذها (Saymah, 2019, p50)؛ مما يجعل الفرد مسئولًا بشكل أكبر عن المهام التي يقوم بها.

6-4- الأثر Impact:

هو درجة شعور وإدراك الفرد بأن عمله يؤثر على النتائج الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية للمنظمة، فعندما يشعر الأفراد بأهمية عملهم وأثره بالمنظمة، فإن ذلك يجعلهم أكثر حماسًا واندفاعًا نحو العمل، مما يؤثر بشكل واضح على تحقيق الأهداف التنظيمية (Change and Liu, 2008; Seibert et al, 2011; Saif and Saleh, 2013; Dust et al, 2018; Permarupan et al, 2020).

وبين (Rogers and Blenko, 2006, p138) أنه مستوى التأثير الذي يؤمن الفرد بأنه يملكه على نتائج المنظمة والتطور الكلي لها، كما يمكن تعريفه أيضًا على أنه الدرجة التي يمكن أن يؤثر بها السلوك على النتيجة الإجمالية للمهمة. وهذا يعني أن العاملين الذين يشعرون بالتمكين يكونون أكثر اندماجًا في المهام المطلوب منهم أدائها؛ نتيجة لشعورهم بأنه أكثر قدرة على التأثير على نتائج منظماتهم، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بشكل واقعي.

وتبني الباحثة في البحث الحالي دراسة (Spreitzer, 1999) لقياس التمكين النفسي حيث أنه من أكثر النماذج شيوعًا واستخدامًا من قبل الباحثين على سبيل المثال: (Castro et al, 2008; Cavus and Demir,

2010; Jose and Mampilly, 2014; Mohsen, 2014; Laschinger et al., 2016; Abdulran et al, 2017; Dust et al, 2018; Connolly et al, 2018; Permarupan et al, 2020) حيث ركز هذا النموذج على أن التمكين النفسي عبارة عن مجموعة من المدركات التحفيزية التي تشكلها بيئة العمل، وهذا ينعكس بدوره على توجه الفرد نحو دوره في العمل، وأكد على ضرورة التفرقة بين بيئة العمل والإدراك الحالي لهذه البيئة، فتصورات وتقييمات الفرد لبيئة العمل هي التي تحدد مواقفه وسلوكياته وليس بيئة العمل في حد ذاتها.

وتعكس المدركات الأربعة التوجه الإيجابي ومواقف الأفراد تجاه عملهم، إضافة إلى أن الأفراد المتمكنين نفسياً لديهم دافعية مرتفعة لأداء المهام الموكلة إليهم، وكذلك مشاعر معززة للمعنى والهدف من العمل. وكل بعد يضيف جانباً مختلفاً وفريداً لشعور الفرد بعملية التمكين، ولا يمكن أن يتم استبعاد أحد هذه الأبعاد، وإلا ستكون عملية التمكين محدودة، أي: إن هذه الجوانب معاً تشكل جوهر عملية التمكين النفسي، على سبيل المثال إذا كان العاملون يمتلكون مهارات وقدرات جيدة ولكنهم لا يشعرون بأن لديهم تأثيراً بشكل واضح على المنظمة (الافتقار إلى الشعور بالتأثير)، فإن ذلك يؤثر على درجة التمكين لديهم بأن تكون منخفضة، إضافة إلى أنه يجب الإشارة إلى أن جميع النماذج المستخدمة لقياس التمكين النفسي استندت بشكل أو بآخر إلى نموذج (Spreitzer, 1995؛ الجردى، 2012; Permarupan et al., 2020).

7- محددات التمكين النفسي:

يتأثر التمكين النفسي للعاملين بعده عوامل يمكن إيجازها فيما يأتي:

- وضحت دراسة (Abdulrab et al., 2017) أن المواقف والتصورات الحسية، مثل: الدعم، والثقة، والفرص، والولاء، والاختلافات الفردية من حيث الاستقرار العاطفي، والتفاؤل والتشاؤم، ومركزية التحكم، ومدى توافر المهارات والقدرات لدى الأفراد، واحترام الذات، ومدى توافر القيم الذاتية، والظروف والعوامل المحيطة بالمنظمة، وأخيراً بيئة العمل الداخلية التي تشمل: التدريب، والمكافآت والتعويضات، ومدى مشاركة المعلومات وتوافر الموارد، وإمكانية تفويض السلطة، والتفاعلات بين أفراد العمل، عوامل مؤثرة في التمكين النفسي.
- وبينت دراسة (Jose and Mampilly, 2015) أن تقدير الذات ومركز التحكم يعد من العوامل المؤثرة على التمكين النفسي؛ حيث إن تقدير الذات ساعد الأفراد ذوي التقدير المرتفع على زيادة شعورهم بقيمة أنفسهم، وكذلك ارتفاع الإحساس بالكفاءة المرتبطة بالعمل، وعلى النقيض الأفراد ذوو التقدير المنخفض لا يكون لهم تأثير

- على عملهم وبالتالي لا يشعرون بالتمكين النفسي، أما بالنسبة لعامل مركز التحكم المؤثر على التمكين النفسي لدي العاملين، فنجد أن الأفراد الذين يتمتعون بمركز تحكم داخلي مرتفع يكون لديهم شعور بالقدرة على التأثير في بيئة عملهم، وبالتالي ارتفاع مستوى التمكين النفسي وأداء مهام العمل الموكلة إليهم في بيئة العمل.
- بينما دراسة (Morrongiello et al., 2017) بينت أن إشراك العاملين في جميع نواحي حياتهم المهنية، وتمكينهم من الوصول إلى جميع جوانب أنواع المعلومات وكذلك تشجيعهم على التعبير عن جميع الأفكار والشكاوى الخاصة بهم، وأيضاً توفير المبادئ التوجيهية الواضحة والقابلة للتعديل.
- كما توصلت دراسة (Bordin et al., 2006; Permarupan et al., 2020) إلى سهولة الحصول على المعلومات، ومشاركة العاملين، والدعم الاجتماعي لهم، وشعورهم بالأمان الوظيفي، وإحساسهم بالرضا الوظيفي، فكل هذه العوامل التنظيمية تسهم في بناء التمكين النفسي لدى الأفراد في المنظمة.
- وبينت دراسة (Zhang and Bartol, 2010) أن هناك علاقة طردية بين تواضع القادة والتمكين النفسي فكلما زاد تواضع القادة مع العاملين كان هناك سهولة للعاملين في الحصول على المعلومات وكذلك مشاركة المعلومات، أسهم ذلك في تحقيق تمكين نفسي لدى العاملين، ويعمل ذلك على زيادة السلوك الإبداعي لهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.
- كما وضحت دراسة (Khany and Tazik, 2015) أن تحمل المخاطر، وتطوير الهيكل التنظيمي والإداري، وتشجيع الإبداع والابتكار، وإعطاء المكافآت، إضافة إلى الثقة، كلها عوامل تعمل على ارتفاع مستويات التمكين النفسي لدى العاملين.
- بينما وضحت دراسة (Andrade et al., 2017) أن توفير عناصر إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة يعتبر أداة قوة تساعد في تحقيق التمكين النفسي للعاملين، كما أن توافر رؤية استراتيجية لدى الأفراد بالمنظمة يساعد ذلك في تحقيق نفسي لديهم. وقد أسهم اختلاف العوامل المؤثرة في التمكين النفسي في تعدد التعريفات الخاصة بالتمكين النفسي، الأمر الذي أثر في اتجاهات وسلوكيات الأفراد نحو العمل.
- كما وضع (عواد؛ المبيض، 2002) أنه يوجد عدة عوامل؛ منها: ما يرتبط ببيئة العمل، ومنها ما يرتبط بالفكر الإداري للقائمين على إدارة العمل، ويشير إلى وجود أربعة عوامل رئيسة تعيق التمكين في مجال العمل وتتمثل في: غياب تفويض السلطة، والرقابة الشديدة عن قرب على العاملين، وضعف الاهتمام بالحوافز المادية وعوامل الأمان

الوظيفي، والنظر للتمكين على أنه مجرد جزء من برامج التدريب والتطوير - كما أكد (Polston and Leana, 2015) أن بالفكر الإداري السائد في المنظمات - تؤثر في التمكين النفسي، فيشير إلى خطورة نمط الإدارة التسلسلي في التعامل مع العاملين حيث ينعكس ذلك بطريقة سلبية على طبيعة العمل كنتيجة مترتبة على توتر العلاقة بين الطرفين، وتخفض إنتاجية العامل نتيجة فقدان الأمن الوظيفي، وعلى هذا يعد نمط الإدارة والفكر الإداري أحد المعوقات التي تؤثر في تمكين العاملين، وكذلك هو الحال في مؤسسات التعليم سواء في القطاع الحكومي أو الخاص، فما يتعرض له العاملين في جميع المجالات يتعرض له المعلمون والمعلمات، حيث يعيش بعض المعلمين ظروفًا متشابهة، وبالتالي تؤثر في العملية التعليمية ومدة كفاءتهم في إنجاز عملهم.

8- نتائج التمكين النفسي:

يرتبط التمكين النفسي بمجموعة من النتائج التنظيمية تتمثل في:

- المنافسة العالمية والتغيرات التنظيمية: والتي تحفز الحاجة إلى القوى العاملة التي يمكنها تبني استباقية الأداء في ظل ظروف عدم التأكد، والتي يمكنها العمل بشكل مبتكر (Spreitzer, 1995).
- يسهم التمكين في تكوين السلوك الإبداعي - والسلوكيات الإبداعية هي السلوكيات الموجهة نحو التغيير؛ لأنها تنطوي على إنشاء منتج أو فكرة أو إجراء عملية جديدة - وبشكل أكثر تحديدًا؛ نظرًا لأن الأفراد المتمكنين يعتقدون أنهم مستقلون ولديهم أثر في نتائج العمل، فمن المحتمل أن يكونوا مبدعين في العمل، ويشعرون بأنهم أقل تقييدًا من الآخرين بسبب الجوانب الفنية أو جوانب العمل المرتبطة بالقواعد. وإضافة إلى ذلك، ونظرًا لأن الأفراد المتمكنين يشعرون بالاكتمال الذاتي، فمن المحتمل أن يكونوا مبتكرين في عملهم مما يسهم في النجاح التنظيمي (Thomas and Velthouse, 1990) كما أكد (Zhang and Barto, 2010; Wei et al, 2010) أن التمكين النفسي يؤدي زيادة الأداء الإبداعي.

- يعزز التمكين النفسي ويزيد من ارتفاع الشعور بالالتزام التنظيمي (Cho and Wong, 2006; Joo and Shim, 2010; Jha, 2011; Laschinger et al, 2016; Srivastave and Pathak, 2016)
- ينتج عن عدم وجود التمكين النفسي في أماكن العمل آثار سلبية تتمثل في: عدم شعور العاملين بالثقة الكافية في رؤسائهم، وعدم إمكانية التفكير بشكل مبدع للاستجابة لبيئة العمل سريعة التغير؛ لذلك ستتأثر الجودة العامة للأداء التنظيمي؛ وأيضًا نظرًا لوتيرة العمل التنافسية العالمية، فإن وجود مثل هذه المنظمات سيكون له تأثير سلبي

على المجتمع (Spreitzer, 1995). كما أكد (Hamed, 2010; Men, 2011; Ugwu et al, 2014; Khany and Tazik, 2015) أن التمكين النفسي يؤدي إلى زيادة مستويات الثقة التنظيمية المدركة من جانب العاملين.

- التمكين النفسي فعال في توليد سلوكيات أداء إيجابية عبر الثقافات؛ فالتمكين بشكل عام له تأثير قوي على الرضا الوظيفي في الثقافات محدودية السلطة مقارنة بالثقافات التي تمنح سلطة عالية، كما أن التمكين النفسي له تأثير إيجابي قوي على مواقف العمل الإيجابية (Bharadwaja and Tripathi, 2021; Tuuli and Rowlinson, 2009).

- التمكين النفسي يساعد على الإفراج عن الشعور بامتلاكهم للكفاءة اللازمة لأداء العمل، والتحكم في قراراتهم في العمل، واستخلاص المعنى والشعور بالتأثير في وظائفهم؛ وبالتالي يظهرون سلوكيات إيجابية في أداء المهام في العمل، وتزيد دوافعهم الداخلية الإيجابية، وبالتالي يطورون كفاءاتهم في العمل، ويسهمون بشكل أكبر في تحقيق الأهداف التنظيمية (Tuulil and Rowlinson, 2009).

- التمكين النفسي يعزز السلوكيات السياقية؛ مثل: التعاون والعمل الجماعي الضروري لتحسين أداء المنظمة (Tuulil and Rowlinson, 2009).

- وفقاً لـ (Kimolo, 2013; by Mathew and Nair, 2021) فالتمكين النفسي له تأثير قوي على تحفيز العاملين، والرضا الوظيفي، وبين (Peter and Mazdarani, 2008; Dickson and Lorenz, 2009; Saif and Sale, 2013; Wong and Laschinger, 2013; Mohsen, 2014) أن التمكين النفسي زيادة الشعور بالرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية

- ووضح (Kimolo, 2013; by Mathew and Nair, 2021) أن التمكين النفسي يؤثر تأثيراً قوياً في الأداء الوظيفي فهو مسهم رئيس وقوي في نجاح المنظمات. كما أن تحسين أداء العاملين (Fong and Snape, 2015)، ما يؤدي إلى تحسين وتطوير الإنتاجية (Chang and Liu, 2008; Salimi and Saeidian, 2015).

- يساعد التمكين النفسي على تقليل معدل دوران العمل (Suifan et al, 2020).

- يؤدي التمكين النفسي إلى ارتفاع درجة الرضا وانخفاض نسب الغياب والتمارض وانخفاض حوادث وإصابات العمل، وشيوع روح الفريق وظهور أفكار مبتكرة وارتفاع الإنتاجية وانخفاض التكلفة وفعالية جهود التطوير والتحسين المستمر وارتفاع درجة الرضا وولاء العملاء أو طلاب الخدمة وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة (لعور، 2014).
- ارتفاع مستوى الانخراط في العمل (Quinones et al, 2013; Jose and Mampilly, 2015; Abdulrab et al, 2017; Morrongiello et al, 2017).
- تقليل الشعور بالإرهاك العاطفي (Dust et al, 2018).
- انخفاض مستويات الاحتراق الوظيفي لدى الأفراد في العمل (Cavus and Demir, 2010; Permarupan et al, 2020).

الخلاصة:

تناولت الباحثة في هذا الفصل التمكين النفسي؛ حيث حظي باهتمام واسع في العلوم الإدارية؛ لما له من أهمية تعود لعدة أسباب، أهمها: أن تمكين العاملين يعتبر من العناصر الأساسية المؤثرة على الفعالية الإدارية والتنظيمية، وتطرت الباحثة إلى النظريات المفسرة للتمكين النفسي كنظرية الإدارة العلمية إلى الحاجات لماسلو ثم النظرية المعرفية الاجتماعية لباندورا في القيادة، وأخيرًا النماذج التي تتمثل في نموذج (Kanungo,1988) ، ونموذج (Thomas&Velthouse, 1990)، ونموذج (Spritzer, 1995):

والتمكين النفسي من وجهة نظر الباحثة هو حالة داخلية يشعر فيها الفرد بأهمية وقيمة العمل الذي يقوم به والاستقلالية في أداء عمله والقدرة على إنجاز الأمور، ويؤدي هذا إلى الشعور بالرضا عن العمل وبالتالي الكفاءة في العمل وتعزيز سلوك الإبداع والابتكار.

وللتمكين دورا بالغ الأهمية في مجال إدارة الموارد البشرية؛ حيث يؤدي إلى تحسين جودة العمل، وخفض الضغوط وتحقيق الرضا الوظيفي ورفع الكفاءة للعاملين والالتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية وتحقيق التطوير المؤسسي. وقدمت الباحثة في هذا الفصل محددات التمكين النفسي وأهمها: المواقف، والتصورات الحسية المؤثرة مثل الدعم، والثقة، والفرص، والولاء، والاختلافات الفردية من حيث: الاستقرار العاطفي، والتفاؤل والتشاؤم، ومركزية التحكم، وإشراك العاملين في جميع نواحي حياتهم المهنية، وتحمل المخاطر، والتحفيز بإعطاء المكافآت.

كما تناولت الباحثة بعض النتائج التنظيمية "للمتمكين النفسي" والمتمثلة في الرضا الوظيفي، والقدرة على الإبداع في العمل، كما أن له تأثيرات إيجابية على السلوكيات في بيئة العمل؛ حيث إن الأفراد الذين يتمتعون بشعور عالٍ من الثقة بالنفس قادرون على التعامل مع طلبات العملاء، وتقديم خدمات متميزة لهم، وحل المشكلات الحالية بشكل فعال.

الفصل الرابع

الأداء الوظيفي

تمهيد.

- 1- مفهوم الأداء الوظيفي.
 - 2- خصائص الأداء الوظيفي.
 - 3- العلاقة بين الأداء الوظيفي وبعض المصطلحات.
 - 4- أبعاد الأداء الوظيفي.
 - 5- محددات الأداء الوظيفي.
 - 6- معدلات ومداخل تحسين الأداء الوظيفي.
- الخلاصة.

تمهيد:

يعتبر المورد البشري جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم ضمن الهيكل التنظيمي لأداء جميع الأعمال تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح أنماطهم السلوكية ضمن مجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم.

والموارد البشري من أهم الموارد التي تستخدمها المنظمات الحديثة؛ فالإنسان هو العنصر البشري في الإنتاج والخدمات، وهو من العناصر المهمة داخل أي منظمة سلعية أو خدمية؛ لذلك تقوم جميع المنظمات بالسعي جاهدة للحصول على الكفاءات البشرية وتنميتها، كما تحاول بشكلٍ مستمرٍ رفع مستوى أداء هذه الكفاءات.

ولهذا يعد مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً كبيراً من الاهتمام والبحث في مجال الموارد البشرية؛ لأهميته بالنسبة إلى الفرد والمنظمة، ولتداخل العوامل التي تؤثر على الأداء وتنوعها، وأصبح من المؤكد أن النمو الاجتماعي والاقتصادي يعتمد أساساً على تحسين كفاءة الأداء ورفعها، ولا بد من أن نميز بين أداء الموارد البشرية والأداء التنظيمي؛ فالأداء التنظيمي في أية منظمة هو نتاج جماعي ينتج عن تكاتف جهود أطراف عديدة، تؤثر على أداء المؤسسة، ولكن تسلط الباحثة الضوء هنا على الأداء الفردي الذي من شأنه النهوض بأداء المؤسسة (Pizam, 2010, p102).

ويعتبر الأداء الوظيفي المؤشر الرئيس الذي يحدد أداء المنظمة ويؤثر على ربحيتها، وتحقيق مستوى عالٍ منه يمثل هدفاً رئيساً للمنظمات في بيئة الأعمال الديناميكية والتنافسية الحالية، وهو المحدد للنجاح التنظيمي (Alsheikh et al., 2018, p 478).

ومنه اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي؛ نظراً لارتباطه بكفاءة المنظمات وفعاليتها في تحقيق أهدافها، ومن هنا استهدف هذا الفصل توضيح مدى أهمية تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين؛ لأن نجاح أية منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم. وفي ضوء ذلك يهدف هذا الفصل إلى: تكوين خلفية علمية وتأسيس نظري لمفهوم خصائص وأبعاد الأداء الوظيفي، وكذلك مداخل تحسين أداء العاملين.

1- مفهوم الأداء الوظيفي:

حظي الأداء الوظيفي باهتمام بحثي وفلسفي كبير، وهو مفهوم مجرد وواسع لم يتفق الباحثون حوله؛ فقد تناوله بمعانٍ مختلفة ومن زوايا متعددة؛ حيث يعدُّ الأداء الوظيفي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين، في إطار المنظمات؛ إذ يمثل الأداء الوظيفي الإطار المتكامل لنتائج ومخرجات أنشطة المنظمات، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية (شرف، 2013، ص262).

وتبين من مراجعة الأدبيات المتوافرة تباين واختلاف آراء الباحثين في تحديد تعريف للأداء الوظيفي، فلقد تعددت مفاهيم الأداء الوظيفي؛ وفقاً لآراء الباحثين في إعطائهم مفهوماً واحداً، ولعل ذلك يرجع إلى منطلقاتهم الفكرية وتصوراتهم؛ فمنهم من يعرف الأداء الوظيفي بأنه مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم إنجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقاً؛ كما نجد من عرفه على حسب مستويات الأداء؛ فمنها ما يكون على مستوى المنظمة ككل، ومنها ما يكون على مستوى الوحدة الإدارية، ومنها ما يكون على المستوى الفردي للموظف، في حين يتحدد مستوى الأداء وتتمثل عناصره في المعرفة بمتطلبات العمل، وكمية العمل المنجز، ونوعية العمل، والمثابرة والوثوق (Sohail et al., 2013, p67).

ووضح (اليوسف، 1982، ص125) بأنه جهد الموظف في العمل الذي ينجزه والمخول إليه، حيث ينقسم هذا الجهد إلى قسمين: الأول عام؛ حيث يشمل مستوى الجهد في العمل، ونوعية إنجاز العمل، وفهم أهداف الجهاز الذي يعمل به الموظف المراد تقييمه. أما الثاني فخاص بما يتطلبه هذا المستوى الإداري من مهارات كالقدرة على التخطيط والتنفيذ والإشراف واتخاذ القرار.

وعُرف بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة، ويشير مفهوم الأداء كذلك إلى النتائج المحددة للسلوك؛ وبالتالي فإن الأداء الإيجابي هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك، وفي المقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك، ويُعبّر عن الأداء أحياناً بالفاعلية والكفاءة (الخزامي، 1991، ص 96).

كما يحدد أداء العاملين على أنه سلوك حقيقي يعبر عنه الجميع؛ باعتباره إنجاز العمل الذي ينتجه الموظف المناسب لدوره في المنظمة، كما عرف بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة وتنفيذ الموظف لأعماله، ومسؤولياته المكلف بها من المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته به (Armstrong, 2009, p10).

وعُرف الأداء الوظيفي أيضاً بأنه إجراءات وسلوكيات تخضع لمراقبة الأشخاص، وتسهم في تحقيق أهداف المنظمة (Hattrup and Rock, 2002, p25)؛ وأشار له آخرون؛ بأنه مجموعة السلوكيات الإدارية، المعبرة عن قيام الموظف

بعمله، وتتضمن مجموعة من العوامل كجودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص (الحوامد، 2004، ص 69).

ووضح (Rotenberry and Mober, 2007, p 205) أنه عبارة عن ناتج تفاعل القدرة والرغبة معاً، ويوجد علاقة واضحة بين القدرة والرغبة؛ لأن الفرد قد يملك القدرة على العمل ولكن لا يوجد لديه الرغبة لتنفيذ ذلك بشكل جيد، وكما قد يوجد لديه الرغبة على العمل ولكن ليس لديه القدرة على العمل.

ويرى (Koopmans et al., 2011, p 858) أن الأداء الوظيفي عبارة عن السلوكيات الموجه نحو تحقيق أهداف المنظمة، وتقع تحت سيطرة العاملين أنفسهم، ومن شأنها تعزيز الأهداف التنظيمية، ويعني ذلك أن العاملين لديهم القدرة على التحكم في سلوكياتهم المتعلقة بالعمل وفقاً للمواقف والظروف داخل المنظمة.

أما (المحاسنة، 2013، ص 104) فقد عرف الأداء الوظيفي بأنه درجة تحقيق المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها العامل، وبما يحقق أهداف المؤسسة، ويتم ذلك من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والتنوعية، بواسطة التدريب المستمر للعاملين.

كما أشار (Shahzad et al., 2013, p 58) إلى أن الأداء الوظيفي هو "قدرة العامل على إنجاز الأهداف التنظيمية أو الشخصية باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية"؛ وعرف (Osman et al., 2013, p365) الأداء الوظيفي بأنه "نتيجة لجانبي القدرات والمهارات الطبيعية أو المكتسبة التي يمتلكها العامل ودوافعه لاستخدام تلك القدرات والمهارات من أجل إنجاز المهام الوظيفية بشكل أفضل".

وأيضاً هو سلوك وظيفي هادف، لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به (الشهري، 2015، ص 7).

وأشارت دراسة (Kundu and Gahlawat, 2016, p1590) إلى أن الأداء الوظيفي هو "قياس مخرجات العاملين من خلال ثلاثة عناصر؛ هي: الثقة في إدارة المنظمة، ودوافع العاملين، وسلوكيات المواطنة التنظيمية".

وأوضح كل من (Dalal et al., 2012, E298; Ramawickrama et al., 2017, p 67) أن الأداء الوظيفي هو "كل ما يتعلق بسلوكيات العامل في المنظمة، سواء سلوكيات المواطنة التنظيمية، أو السلوكيات المضادة، أو فعالية العامل فيما يتعلق بالأنشطة والممارسات الأساسية المتعلقة بوظيفته في المنظمة".

كما يمكن تعريف إدارة الأداء بأنها عبارة عن: مجموعة من العمليات لمساعدة الأنظمة على تحقيق أهدافها، وتهتم بوجود فهم مشترك بين المديرين وفريق عملهم عما يجب تحقيقه، ثم إدارة وتطوير العاملين بطريقة تزيد من احتمال إنجازها على المدى القصير والطويل (العقابي، 2018، ص 75).

كما عرفه (Celine, 2018, p 4) بأنه نتائج العمل على أساس الجودة والكمية المحققة من قبل الموظف عند القيام بعمله. كما يُعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن النتائج والمخرجات التي حققها الشخص؛ نتيجة الجهد المبذول؛ من خلال قيامه بالمهام والواجبات والمسئوليات الموكلة إليه.

وَفَرَّقَ الباحثون بين كل من السلوك والأداء؛ ووضحوا أن الخلط بين هذين المفهومين؛ يؤدي إلى الوقوع في عدة أخطاء أو لبس في الفهم الصحيح للمفهومين؛ وبالتالي التأثير على العملية الإنتاجية للمنظمة ككل، ومن هذه الأخطاء (Rabindra and Lalatendu, 2016, p 3):

- أن اعتبار المفهومين مفهوماً واحداً؛ يؤدي إلى اعتبار مواصفات السلوك؛ وهي نفسها مواصفات الأداء؛ وهذا يقود إلى وضع معايير للسلوك، باعتبارها معايير للأداء وهكذا تكون نتيجة تطبيق المعايير غير واقعية.
- الأداء يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وينبغي التمييز بين الأداء والجهد المبذول؛ فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فإنه يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فالطالب قد يكون مجتهداً، وي بذل جهداً كبيراً في الاستعداد لامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة؛ فيكون الجهد المبذول مرتفعاً في حين أن الأداء منخفض.

وهذا ما أكدته Thomas Gilbert الذي عرّض لمصطلح الأداء، وذكر أنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي: إنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً (ورد في: العبيدي، 2017، ص 82؛ عوض الله، 2017، ص 63). وعلى ضوء ما سبق فإن الأداء الوظيفي يمكن التعبير عنه في النقاط الآتية (عيد، 2021، ص 195):

- سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة.
- استجابة تتكون من فعل ورد فعل.
- التزام العامل باللوائح والقوانين والنظم الخاصة بمؤسسته.
- التزام العامل بأوقات العمل.
- إنجاز الأعمال في الأوقات المحددة بشكل معين.
- محصلة لتفاعل محددات هي: القدرة على الإنجاز، والجهد، والدافعية، وبيئة العمل الداخلية والإدراك.
- يرتبط الأداء الوظيفي بعوامل خارجية، تتضمن: بيئة العمل الداخلية، وما تشمله من عناصر إدارية ومادية.
- يرتبط الأداء بعوامل داخلية تتضمن: قدرات الفرد ومهاراته، واستعداداته، واتجاهاته نحو العمل، ودرجة الإدراك، والفهم للأدوار، والاستعدادات، ورضاه الوظيفي.

- إن الأداء عبارة عن جهد يهدف إلى تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد مخرجات ذات مواصفات محددة، وبأقل تكلفة ممكنة.
- بذل جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة وأهداف المنظمة ككل.
- ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أنَّ الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد وإتمامها، وهو يعكس الكيفية التي تتحقق بها متطلبات الوظيفة، وتنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته المكلف بها من المنظمة. أي: إنه الناتج الذي يحققه الموظف؛ عند قيامه بأي عمل من الأعمال، كما يعرف بأنه قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها، ويتم تحديده؛ تبعا لعدة أبعاد متداخلة، هي:
- العمل الذي يؤديه الموظف، ومدى تفهمه لدوره واختصاصه، ومدى اتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة، عبر الرئيس المباشر له.
- الإنجاز الذي يحققه الموظف، ومدى توافقه مع المعايير ومستويات الجودة.
- سلوك العامل في وظيفته؛ من حيث اهتمامه بالعمل، وأدوات العمل وشعوره بالانتماء لمكان العمل، وتطوره المهني وإتقانه.
- سلوك العمل مع زملائه ورؤسائه، ومدى تعاونه معهم.
- الحالة النفسية التي يوجد عليها الموظف؛ من حيث الرغبة في العمل، وإتقانه لعمله، والسعي لتطوير نفسه.
- طرق التحسين والتطوير التي يمكن أن يوفرها العامل في عمله، وبالتالي انعكاسها في ترقيته.

2- خصائص الأداء الوظيفي:

يري (بومجان وآخرون، 2018، ص128) أن خصائص الأداء الوظيفي تتمثل في العناصر الآتية:

- **الاقتراب من العميل:** فأى منظمة تريد التميز لا بد أن تقترب من العميل؛ لأن العميل هو الأساس في تحقيق التميز، ويتم ذلك من خلال معرفة احتياجات العميل، والعمل على سدِّ حاجاته، وحل المشاكل الخاصة به، والتعرف على اهتماماته ورغباته وإشباعها.
- **النزعة إلى الحركة والنشاط:** تتبع الإدارة الناجحة أساليب تساعد على ربط المنظمة بالواقع العملي، وتجعلها أكثر مرونة وحركة؛ لأن الإدارة الصحيحة هي التي تتبع الأداء التنظيمي المتميز.
- **تحفيز الأفراد على الابتكار والتطوير:** فالمنظمة الناجحة هي التي تحفز الأفراد على الابتكار والتطوير من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية والربط بين الحوافز والإنتاج، وكذلك الربط بين الحوافز والعمل والابتكار والتطوير.

- **المرونة التنظيمية:** فلا بد من أن يكون النظام في المنظمة نظاماً مرناً أو هيكلاً مرناً؛ لكي يكون قادراً على مواجهة ومواكبة التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة سواء كانت بيئة داخلية أو بيئة خارجية.
- بينما وضح (Pizam, 2010, p103) خصائص الأداء الوظيفي فيما يأتي:
- **الأداء الوظيفي مفهوم متناقض:** يتكون الأداء من مجموعة من الأبعاد؛ منها: ما يكمل بعضه بعضاً، ومنها: ما يكون متناقضاً، فتخفيض التكاليف قد يتناقض مع تحسين الجودة، كما أن رضا العاملين قد يتناقض مع رضا المديرين، وعلى الرغم من ذلك فإن هذه العناصر المتناقضة، تبقى مكتملة لبعضها بعضاً في تحقيق الأداء.
- **الأداء ذو تغذية عكسية:** إن معرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه ليس هدفاً في حد ذاته؛ بل هو وسيلة لتحقيق هدف؛ هو القيام بالإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المرغوب.
- **الأداء الوظيفي مفهوم شامل:** لا ينحصر الأداء في الجانب المالي فقط، بل يتعداه للجانب الاجتماعي.
- **الأداء مفهوم متطور:** إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن؛ إذ إن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها تكون متغيرة عبر الزمن؛ فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في مرحلة النشأة؛ يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أدائها في مرحلة النمو أو في مرحلة النضج.
- **الأداء الوظيفي مفهوم ذاتي:** يمكن إسقاطه على جميع المنظمات؛ لذا فإن كل منظمة ملزمة بتحديد واستعمال تعريف لمفهوم الأداء وفقاً لخصائصها الداخلية وبيئتها الخارجية؛ ولهذا يختلف الأداء باختلاف الأفراد والجماعات والمؤسسات، فهو بالنسبة للمساهمين؛ يعني توزيعات الأرباح المرتفعة، وهو بالنسبة للعمال يعني الأجور الجيدة والمناخ التنظيمي الملائم للعمل، وبالنسبة للمديرين يعني المردودية الاقتصادية للأموال المستثمرة، وبالنسبة إلى العملاء؛ يعني الجودة والتطوير والابتكار في المنتجات والخدمات، وبالنسبة للحكومة؛ يعني احترام القوانين والإسهام في خدمة المجتمع.
- **الأداء مفهوم سلوكي:** إن الأداء بوصفه ظاهرة سلوكية تحدث في المؤسسات باختلاف أنواعها يمكن إدارته من خلال إخضاعها للوظائف الإدارية من تخطيط، وتنسيق، ورقابة، وتقييم، ومن هذه الخصائص ما وضح (سليم، 2018، ص460):
- ضرورة تناغم مقاييس الأداء الوظيفي استراتيجياً مع غايات المنظمة وأهدافها.
- ينبغي أن تتضمن نظم قياس الأداء، تلك المقاييس التي تسهل من مهمة المنظمة في تقييم فعاليتها إلى جانب كفاءتها.
- تكاملية المقاييس المستخدمة وعدم تناقضها.
- ينبغي أن تحفز مقاييس الأداء الأفراد العاملين على مساعدة المنظمة لتحقيق أهدافها.
- ينبغي أن تتسم مقاييس الأداء بقدر من المرونة لإمكانية إجراء التعديلات الضرورية عليها عند الحاجة.

- يفترض أن تكون المعلومات اللازمة للمقاييس المختارة متوافرة وبتوقعات مناسبة، وأن تكون تكلفتها مناسبة؛ مما يسمح بالحصول عليها.

3- العلاقة بين الأداء الوظيفي وبعض المصطلحات:

إن مصطلح الأداء الوظيفي يتكون من مكونين رئيسيين؛ هما: الفاعلية والكفاءة، ويرى الباحثون أن الأداء الوظيفي عبارة عن النتائج المترتبة على الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وبما أن النتائج لا يمكن فصلها عن الموارد التي استخدمت في تحقيقها، أي: تحقيق الكفاءة، كما لا يمكن فصل النتائج المحققة عن الأهداف أو النتائج المرغوبة، أي: تحقيق الفاعلية؛ لذا فإنه يمكن القول: إن الأداء يكون مرادفًا للكفاءة والفاعلية معًا. وتعدُّ الكفاءة والفاعلية أحد معايير تقويم الأداء؛ إذ تنصب وظيفة المعايير المتعلقة بتقويم كفاءة الوحدة على قياس مدى نجاح الوحدة في إحكام العلاقة بين الموارد المستخدمة والنتائج، بطريقة تهدف إلى تعظيم المخرجات وتخفيض المدخلات (Pizam, 2010, p 104).

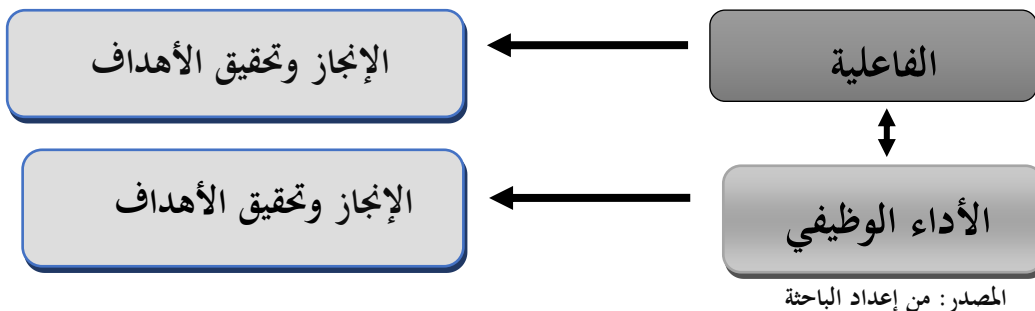
3-1- الفاعلية:

فاعلية المنظمة هي "العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المحددة من قبل نظام ما، فكلما اقتربت النتائج المحققة من الأهداف المحددة كان هذا النظام فاعلاً والعكس صحيح (Hauff and Richter, 2015, p72) كما ترتبط الفاعلية بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة، وتعني الفاعلية عمل الشيء الصحيح، أي: مدى تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بالنتائج المحققة (غري؛ إسماعيل، 2007، ص 129) بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف، ويمكن تحديد مفهوم الفاعلية بالصيغة التالية:

الفاعلية = النتيجة المحققة / النتيجة المتوقعة أو الأهداف.

ويمكن توضيح العلاقة بين الأداء الوظيفي والفاعلية كما في الشكل الآتي:

شكل رقم (1/4): العلاقة بين الأداء الوظيفي والفاعلية



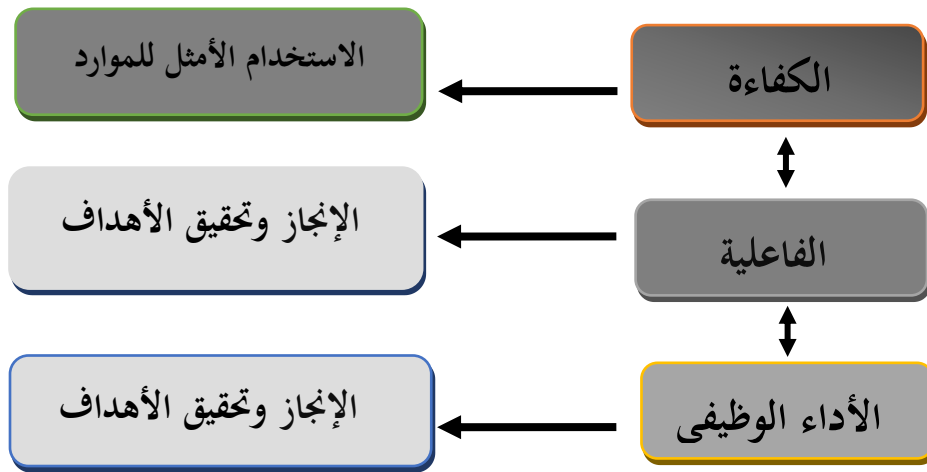
3-1- الكفاءة:

تعرف الكفاءة على أنها العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك (Jabroun and Balakrishnan, 2000, p 59)، ومن ثمّ تشير الكفاءة إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى من خلال الاستخدام الأمثل للموارد.

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات أو النتيجة المحققة}}{\text{المدخلات}}$$

ويمكن توضيح العلاقة بين الكفاءة والأداء الوظيفي كما في الشكل التالي:

شكل رقم (2/4): العلاقة بين الأداء الوظيفي والكفاءة والفاعلية



المصدر: من إعداد الباحثة

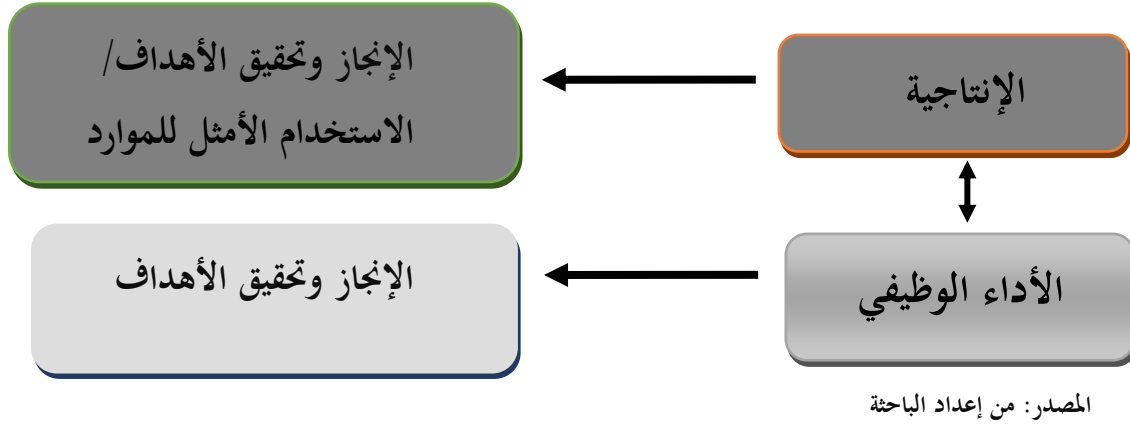
3-2- الإنتاجية:

تُعبّر الإنتاجية عن المقدرة على خلق الناتج (القيمة المضافة) باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة، وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع وخدمات) وقيمة الإنتاج وفقاً لمقياس نقدي أو مادي محدد، ويتضمن مفهوم الإنتاجية كلاً من الكفاءة والفاعلية، أي: إن الإنتاجية تقاس بمقياس الكفاءة والفاعلية (Naser and Shokouh, 2016, p 989).

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{الفاعلية}}{\text{الكفاءة}}$$

ويمكن توضيح العلاقة بين الإنتاجية والأداء الوظيفي كما في الشكل الآتي:

شكل رقم (3/4): العلاقة بين الأداء الوظيفي والإنتاجية



4- أبعاد الأداء الوظيفي:

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد الأداء الوظيفي وعناصره، كما شهدت نماذج الأداء الوظيفي تطور كبيراً منذ بداية ظهورها، فكانت في بداية الأمر ينظر إليها على أنها تقوم بتعظيم المخرجات المنظمة والاهتمام بالجودة، ثم بعد ذلك اتسعت الأبعاد لتشمل السلوكيات المرتبطة بالأداء.

حيث قدّم (عبد الجواد، 2005) بعدين هما: البعد التنظيمي: الإجراءات والآليات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي؛ لتحقيق أهدافها؛ والبعد الاجتماعي: ويشير إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم؛ لأن مستوى رضا العاملين يعدّ مؤشراً على وفاء الأفراد لمؤسستهم، خاصة إذا وفّت بحاجات العاملين فيها. وجدت دراسات (Borman and Motowildo, 1993; Campbell et al, 1990) (عابدين، 2014؛ الشمري، 2011؛ عبيد، 2009) أن الأداء الوظيفي للفرد يشمل بعدين من خلال النموذج الثنائي؛ وهما: بعد المهام، والبعد السياقي؛ كما صنف (Voinir and Patrice, 2012; Van, 2000; Motowidlo, 2003) أبعاد الأداء الوظيفي لنموذج ثلاثي، يشمل الأبعاد التالية: أداء المهمة، والأداء السياقي، والأداء التكيفي. بينما صنف (Pulakos et al, 2000) الأداء الوظيفي إلى: أداء المهام، والأداء المالي، والأداء التكيفي؛ وذكرت دراسة (Sultana, 2020) (Sinclair and Tucker, 2006) أبعاد أربعة للأداء الوظيفي: أداء المهام، والأداء السياقي، والأداء التكيفي، والسلوك السليبي في العمل.

كما أن هناك تصنيفات أخرى للأداء الوظيفي؛ منها: تصنيف الأداء حسب النموذج الخماسي الأبعاد (عبد الجواد، ٢٠٠٥) الذي يتكون مما يأتي: نوعية الأداء: قدرة الفرد على أداء عمله بدقة وخلو من الأخطاء، وتبسيط

العمل: مدى تميز المهام والواجبات المنفذة بالبساطة والوضوح، وحجم الأداء: العمل المنجز من قبل الموظف، وسرعة الإنجاز: قدرة الفرد على أداء مهامه في أقل وقت ممكن، وكفاءة الأداء: قدرة الفرد على أداء مهامه بأقل تكلفة ممكنة. وبيّن كل من (Taylor and Beh, 2013 ; Widayastuti and Hidayat, 2018 ; Sultana,2020) أن الأداء الوظيفي متغير متعدد الأبعاد بطبيعته، وأكد (Koopman et al, 20014) أن تقييم الأداء يتم على أساس السلوكيات أكثر من النتائج، كما يشمل السلوكيات التي لها صلة بأهداف المنظمة وهو ما يشير إلى أن الأداء الوظيفي متعدد الأبعاد؛ نظرًا للطبيعة المتعددة لمقاييس الأداء الوظيفي. ويظهر الجدول التالي الأبعاد المتعددة التي تناولها الباحثون لمتغير الأداء الوظيفي على النحو الآتي:

جدول رقم(1/4): الأبعاد المتعددة لمتغير الأداء الوظيفي

الأبعاد	الباحث / السنة
كمية الأداء ، جودة الأداء ، استثمار وقت العمل	الكندري، 2003
الأداء الابتكاري	Zhou and George, 2003
أداء المهمة، التفاني الوظيفي، التسهيلات الشخصية	Lin et al, 2015
جودة العمل، إنجاز المهام، الانضباط، كمية العمل	المطيري، 2016
أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي	Hassan et al, 2017; Pulakos et al, 2000 Limon and Nartgün, 2020 ; Bert Bhat,2016 سليمان، 2018
الإنتاجية، الكفاءة	Oaya et al, 2017
أداء المهمة، الأداء السياقي	Zakaria et al , 2017; Zhang , 2017; Van,2000 Borman and Motowildo, 1993 Campbel, 1990 ;Werner , 2000 عليان ، 2016 ، العنزي، 2017، الدليمي، 2018 ؛ صبرة، 2019؛ العساسفة، 2019؛ دردس، 2020
جودة العمل المنجز، الالتزام، كمية العمل المنجز	Yee, 2018
كمية العمل المنجز، المثابرة، الإبداع في العمل	العدوان، 2018
أداء المهمة	Abuhantash, 2019
أداء المهام، الأداء السياقي، سلوك الأداء العكسي	Habeeb , 2019 ; Rotundo , 2002 Koopmans et al., 2013
أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء الابتكاري	بلفقيه، 2020
أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء التكيفي، سلوك الأداء العكسي	Sinclair and Tucker , 2006; Koopmans et al., 2011

المصدر: إعداد الباحثة بناء على الدراسات السابقة.

يتضح من الجدول أنه رغم التطور الزمني للدراسات الخاصة بالأداء الوظيفي فإن معظم الدراسات تناولت بعدي: المهام، والأداء السياقي وبعض الدراسات أضافت بعدًا ثالثًا إما السلوك المضاد للإنتاجية، أو السلوك الابتكاري أو السلوك التكيفي، وقد يرجع لطبيعة كل دراسة ومجال التطبيق الخاص بها.

وبعد استعراض أهم أبعاد الأداء الوظيفي؛ تم الاعتماد على نموذج (koopmans et al, 2013 ; Ramos-) ; Villagrasa et al , 2019 ; Voirin and Patrice, 2012) للأداء الوظيفي، الذي يشمل ثلاثة أبعاد: (الأداء السياقي، والتكيفي، وأداء المهام)؛ إذ إن هذا المقياس يغطي أغلب جوانب الأداء الوظيفي، ويشمل كل النتائج السلوكية التي تترتب على قيامه بوظيفته، كما أنه مناسب لطبيعة الدراسة ومجال التطبيق.

وفي ضوء العرض السابق لأبعاد الأداء الوظيفي التي تناولتها الدراسات السابقة تبين للباحثة أن الأبعاد الأكثر تكراراً للأداء الوظيفي؛ هي: أداء المهمة، والأداء السياقي، والأداء التكيفي، وسوف تعتمد الباحثة على تلك الأبعاد في دراستها، ويمكن التعرض لهذه الأبعاد على النحو الآتي:

4-1- أداء المهام Task Performance:

يرى (Murphy, 1989) أن هناك عديدًا من الأطر لوضع تصور لأداء الوظيفة، وأنه يمكن تصنيف أداء المهمة إلى: سلوك المهمة، والكفاءة، والوظيفية المحددة (eg:Campbell, 1990, p286)، والإنتاجية، والجودة، وفهم الوظيفة (Viswesvaran and Ones, 2000, p218)، وإجادة المهام (Stout et al, 1994) والمهارات الفنية (Wade and Parent, 2002, p74). وأضاف (Sonnentag and Frese, 2002, p5) أن أداء الدور والكفاءة الفنية هما المصطلحان المستخدمان بشكل متكرر لوصف أداء مهمة الموظف.

وأكد كل من (Cohen and Liu, 2011; Johari and Yahya, 2009 ; Williams and Anderson,) (Zhu, 2013 ; 1991) أنه يتم استخدام أداء المهام بالتبادل مع أداء الدور القائم، وأشار (Welbourne et al , 1998, p545) إلى إن الدور الوظيفي هو مصطلح آخر يستخدم لوصف أداء المهمة من حيث جودة وكمية مخرجات الوظيفة.

وقد عرف (Allworth and Hesketh , 1999, p98) أداء المهام بأنه يرتبط ارتباطاً مباشراً بتحقيق الأهداف التنظيمية ويشير إلى السلوكيات المحددة مسبقاً التي تم تحديد أبعادها بوضوح في وصف الوظائف. كما عرف (Ng and Daniel, 2009, p 91) أداء المهام بأنه: "تلك السلوكيات التي يتضمنها الوصف الوظيفي"، فهذا النوع من الأداء يشار إليه بالأنشطة التي تمثل جزءاً رسمياً من متطلبات الوظيفة كما يتم من خلاله تقييم الواجبات الأساسية المطلوب إنجازها في وظيفة معينة.

وعرف (Christian et al., 2011, p103) أداء المهام على أنه سلوك مرتبط بالمهام الأساسية الإلزامية لوظيفة معينة فهي مهارة الموظف التي يؤدي بها المهام المحددة في واجباته الوظيفية.

وعرف (Koopmans et al., 2011, p 861) أداء المهام على أنه الكفاءة أو القدرة على أداء المهام الأساسية أو المركزية للوظائف. وأشار (Koopmans et al., 2014, p233) إلى أن أهم ما يميز أداء المهام عن غيره من تصنيفات الأداء هو: الاعتراف به رسمياً من قبل المنظمة من خلال قائمة وصف الوظيفة ومتطلباتها، أي: إنها من المتطلبات الأساسية والجوهرية للوظيفة، وتختلف تلك المتطلبات من وظيفة لأخرى وفقاً لطبيعة كل منها، كما أن للفروق الفردية ومهارات وقدرات ومعرفة العاملين النصيب الأكبر في التنبؤ ببعد أداء المهمة.

كما عرف كلٌّ من (Lin et al., 2015, p 14875; Wagner and Hollenbeck, 2015, p 83) أداء المهام بأنه سلوكيات الموظفين في أداء واجباتهم ومسؤولياتهم. حيث تشير هذه السلوكيات إلى مجموعة من نتائج الأنشطة المتعلقة بوظائف المنظمة الرئيسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر (Zakaria et al., 2017, p2139).

وأداء المهمة هي السلوكيات التي تتضمنها بشكلٍ مباشرٍ في إنتاج السلع والخدمات أو الأنشطة التي تقدم دعم غير مباشر للعمليات التقنية الأساسية للمنظمة، وهذه السلوكيات ترتبط بشكل غير مباشر بنظام المكافآت الرسمية للمنظمة، وأداء المهمة يغطي إسهام الفرد في أداء المنظمة (werner,2000, p 9؛ أبو شرح، 2010، ص 53).

وعرّف (Sultana, 2020, p 2469) أداء المهام بأنه كفاءة الموظفين في تنفيذ الأعمال الأساسية أو الفنية الأساسية لعملهم أو وظيفتهم. وأوضح (Tinofire, 2011, p13) أن أداء المهام هو "الفاعلية التي يؤدي بها الموظفون الأنشطة التي تسهم في الأساس التقني للمنظمة".

هذا وينقسم أداء المهام إلى ما يسمى بالمعرفة التقديرية والمعرفة الإجرائية والمهارات (Philippaers et al, 2016, p2)، وذلك على النحو الآتي:

- المعرفة التقديرية: وتشير إلى فهم ما هي الاحتياجات التي يقوم بها الفرد لأداء المهام المطلوبة منه داخل المنظمة.
- المعرفة الإجرائية والمهارات: تتعلق بالقدرة على أداء المهام المنصوص عليها؛ فالموظف يجب أن يعرف "ما الذي يفعله" و"كيف يقوم بالأنشطة لأداء المهام المحددة له في المدى الزمني المطلوب".

4-2- الأداء السياقي Contextual performance:

يعتبر (Borman and Motowildo,1993, p72) أول من أوضح مفهوم الأداء السياقي وصنفاه على أنه (أ) التطوع لأعمال تتجاوز متطلبات الوظيفة المحددة للموظفين، (ب) المساعدة للآخرين (ج) الإذعان للدفاع عن أهداف المنظمة وغاياتها، (د) اتباع التعليمات المؤسسية وكذلك الإجراءات المقترحة حتى في المواقف غير المعتادة، (هـ) المثابرة على الحماس والتطبيق عند الحاجة لإكمال متطلبات المهمة. إضافة إلى ذلك، صنفه (Conway ,1999, p 4)

إلى ثلاث سمات؛ هي: التعاون مع الآخرين، وبذل جهود إضافية، ومراقبة تنظيم المنظمة. وتم تحديد الأداء السياقي أنه التعهدات التي تضيف إلى الجوهر الاجتماعي والنفسي للمنظمة. كما ذكر (Sonnentag et al., 2008, p412) أن الأداء السياقي يختلف عن أداء المهام؛ لأن أنشطته ليست جزءاً رسمياً من الوصف الوظيفي.

واتفق (Cichy et al., 2009, p54) مع (Halldorsson, 2008) على تعريف الأداء السياقي بأنه ممارسة الفرد لسلوكيات المواطنة التنظيمية أو بسلوكيات الدور الإضافي التي تتعلق بجميع الجهود الفردية التي تكون خارج نطاق مهام الدور الرسمي. ويسمى البعض الأداء السياقي بالأداء خارج الدور Extra role performance أو أداء الدور الإضافي؛ لأنه يقيس جوانب الأداء التي لا ترتبط بمهام محددة داخل نطاق العمل (Koopmans et al., 2014, p234)

بينما أشار (أبو شرح، 2010، ص54) إلى أن الأداء السياقي هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل العمليات الجوهرية في المؤسسة ومعالجتها، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل المناخ التنظيمي والثقافي، ومن الأداء ما يكون خارج نطاق المهام الوظيفية الأساسية ويعتمد على الظروف التي تجري فيها معالجة البيانات والعمليات. وأشار (Agbola et al., 2011, p 83) إلى الأداء السياقي على أنه "إجمالي القيمة المتوقعة من سلوكيات الأفراد داخل العمل خلال فترة زمنية محددة فيما يتعلق بتعزيز سياق العمل النفسي والاجتماعي والتنظيمي".

وعرف (Koopmans et al., 2011, p 861) الأداء السياقي بأنه سلوك إضافي وإجراءات خارج المهام الرئيسة التي تدعم المنظمة؛ حيث تشمل المهارات اللازمة لإجراء مهام إضافية، وامتلاك المبادرة، مع مراعاة المهام الصعبة وتطوير المعرفة والمهارات. ويشير هذا البعد إلى الدرجة التي يسهم فيها العاملون في سياق العمل وبشكل غير مباشر في تعظيم الفاعلية التنظيمية من خلال قيامهم بمتطلبات خارج نطاق الوصف الوظيفي (Devonish, 2013, p 631).

وعرّف (Champers, 2016, p33) الأداء السياقي بأنه: "تلك السلوكيات والجهود الفردية التي لا تتصل مباشرة بإنجاز مهام الوظيفة وواجباتها، ولكنها تعزز بيئة العمل الإيجابية". ويُعرف (Arachchige and Vithanage, 2017, p11) الأداء السياقي على أنه مجموعة من عناصر الإيثار والتفاني والروح والمشاركة وحضور دورات تدريبية ومقترحات لتحسين العمل والبحث عن مهام إضافية.

وصنف (Bilal et al, 2015, p82) الأداء السياقي إلى مجموعتين؛ تضم المجموعة الأولى عدداً من العوامل التي من شأنها تعزيز أداء المهام المحددة؛ مثل: التطوع، والمثابرة، والجهد المبذول، والامتثال للقواعد والإجراءات الخاصة بالعمل؛ بينما تضم المجموعة الثانية عدداً من العوامل التي تسهل التفاعل بين الأفراد داخل العمل؛ مثل: المبادرة لمساعدة الآخرين، والاتصالات التنظيمية والشخصية، والدعم الإيجابي للعلاقات بين العاملين وبعضهم، وبين العاملين والإدارة.

وأوضح (Champers, 2016, p34) أن الأداء السياقي يتضمن ثلاثة عوامل؛ هي: أداء جهد إضافي كتعلم مهارة جديدة؛ لتحسين أداء مهام الوظيفة، وأداء بعض المهام خارج الدور الرئيس؛ من أجل تحقيق الأهداف، وتقديم اقتراحات؛ لتحسين ظروف العمل.

وينقسم الأداء السياقي إلى: أداء سياقي شخصي ويتمثل في تصرفات إيجابية للعاملين تهدف لمساعدة زملائهم وتبادل الخبرات الوظيفية (Rotund and Sockett, 2002 , p67)، وتشمل بعض السلوكيات مثل: الاستماع لمشكلات الزملاء في العمل، وتوفير معلومات للزملاء بصفة دائمة، ومساعدة الزملاء الجدد، والقيام بمهام ليست جزءاً من وظائفهم بشكل تطوعي (Febles, 2005, p14)؛ وكذلك أداء سياقي تنظيمي ويتمثل في قيام العاملين بأفعال تخص المنظمة نفسها (Rotund and Sockett, 2010, p3 ; Johnson and Meade, 2010, p14 ; Febles, 2005, p67) ومنها ما يلي: حماية ممتلكات المنظمة، وتحقيق أهداف المنظمة، وتنفيذ سياسات المنظمة وتعزيز صورتها الإيجابية.

3-4- الأداء التكيفي Adaptive Performance:

نشأ مفهوم الأداء التكيفي منذ تسعينيات القرن الماضي ثم توسع مفهومه ليشمل أداء قائد المنظمة وسلوكياته التي تتوافق مع التطوير التنظيمي، ويشير الأداء التكيفي إلى قدرة قادة المنظمات على التكيف مع مواقف العمل الديناميكية، والقدرة على تعديل السلوك وفقاً لمتطلبات البيئات، أو المواقف، أو الأحداث الجديدة (Charbonnier-Voirin and Roussel, 2012, p 281).

واستخدم العلماء مصطلحات مختلفة لوصف الأداء التكيفي، بما في ذلك القدرة على التكيف (Kozlowski et al, 2001) والقدرات التكيفية (Biedenbach and Müller, 2012) السلوك التكيفي (Staddon, 2016)، والخبرة التكيفية (Sein- Echaluze et al, 2015).

وعرف الأداء التكيفي وبشكل عام حسب (Heskett And Neal , 1999) بأنه " قدرة تكيف الفرد مع ظروف العمل الديناميكية "؛ حيث إن الموظفين يثبتون قدرتهم على التكيف من خلال تعديل سلوكهم حسب ما تقتضيه متطلبات وظروف العمل والأحداث الجديدة (eg: Ilgen and Pulakos, 1999, p31). كما يعرف بأنه مدى تكيف الفرد مع التغيرات في دور العمل أو البيئة (Pulakos et al., 2000, p 613)، وصفها (Allworth and Hesketh, 1999, p98) بأنها سلوكيات تظهر القدرة على التكيف مع التغيير ونقل التعلم من مهمة إلى أخرى مع اختلاف متطلبات العمل.

يعرف الأداء التكيفي بأنه مدى قدرة الفرد على التكيف مع متغيرات العمل وحل المشاكل التي تواجه الفرد في العمل بشكل إبداعي ومواجهة المواقف الطارئة (Koopmans et al, 2011, p 861). وأشار كل من (Charbonnier-Voirin and Roussel, 2012, p 281) إلى أن الأداء التكيفي هو قدرة الفرد على تغيير سلوكه؛ لتلبية متطلبات البيئة الجديدة، وأهم أبعاده: حل المشكلات بطريقة إبداعية، والتعامل مع حالات الطوارئ والأزمات، والقدرة على التكيف مع الآخرين، وجهود التدريب التعلم، وإدارة ضغوط العمل.

وعرف (Ford and Foster-Fishman, 2012, p970) الأداء التكيفي بأنه: تعديلات معرفية وعاطفية وتحفيزية وسلوكية تم إجراؤها استجابة لمتطلبات بيئة جديدة أو متغيرة أو متطلبات ظرفية؛ إذ يعد التكيف مفهوماً واسعاً بشكل استثنائي وقد تم تطبيقه على جميع مستويات النظام التنظيمي.

كما أشار (Pradhan and Jena, 2017, p 4) إلى أن الأداء التكيفي يعبر عن قدرة الأفراد داخل المنظمة على التعامل بكفاءة مع ظروف العمل المتقلبة كالتحولات التكنولوجية والتغيرات التي تحدث في مهام الوظائف الأساسية وإعادة هيكلة المنظمة. حيث يمثل التطور في مختلف المهن نوعاً من الابتكار التكنولوجي ويحتاج إلى تكيف العاملين مع تلك التغيرات الجديدة بطريقة فعالة.

وعرف (Chaurasia and Shukla, 2014, p343) الأداء التكيفي باعتباره سلوكيات العمل المرنة التي تساعد الموظفين على التكيف مع التغيير من خلال إظهار التميز في حل المشكلات، وعدم اليقين والتحكم في الإجهاد، والتعلم الجديد، والقدرة على التكيف فيما يتعلق بالأشخاص، الثقافة والبيئة.

أما (Shoss et al., 2012, p913) ناقش الأداء التكيفي كمجموعة من السلوكيات التي تهدف إلى الحفاظ على مستويات الأداء أو تقليل انخفاض الأداء نتيجة للتغيير، ويمكن أن يكون استجابة استباقية وعناصر تفاعلية أي تعلم وتطبيق سلوكيات واستراتيجيات جديدة تحسباً للتغيير .

كما يعبر عنه أيضاً من خلال كل من السلوكيات والقدرة على التعامل مع التغيير، ويشمل الأداء التكيفي حل المشكلات بشكل إبداعي، وتحمل المسؤولية في مواقف العمل غير المؤكدة أو غير المتوقعة، إضافة إلى تعلم المهام والتقنيات والإجراءات الجديدة، وكما أنه يشتمل على التكيف مع مختلف زملاء العمل والثقافات والأجواء المادية، كما يتعامل بعض المؤلفين مع الأداء التكيفي باعتباره بُعداً منفصلاً لأداء العمل الفردي، في حين يُدرجه آخرون في الأداء السياقي). (Dåderman et al, 2020, p99)

ومنه أصبح الأداء التكيفي أمراً بالغ الأهمية للمنظمات مع ظهور تقنيات جديدة؛ حيث يحتاج الموظفون تدريجياً إلى أن يكونوا قادرين على التكيف مع الأدوار وأنظمة العمل المتغيرة (Adekanmbi and Ukpere, 2022 , p4). وتتمثل مؤشرات الأداء التكيفي في: إظهار المرونة، والتعامل بشكل إبداعي مع المشاكل الصعبة والجديدة، والحفاظ على اكتساب المعرفة الوظيفية الحديثة، والحفاظ على اكتساب المهارات الوظيفية الحديثة، والتعامل مع حالات العمل غير المؤكدة والتي لا يمكن التنبؤ بها، وتعديل أهداف العمل عند الضرورة (Koopmans et al, 2013 , p10).

5- محددات الأداء الوظيفي:

على الرغم من اختلاف الباحثين في التحديد الدقيق لمحددات الأداء فإن أداء الأفراد يتأثر بمجموعة من العوامل؛ بحيث تؤدي بعض هذه العوامل؛ إلى رفع الأداء، في حين قد تقوم عوامل أخرى على خفض الأداء، كما أن لبعضها

تأثيراً مباشراً على الأداء، في حين لبعضها الآخر تأثير غير مباشر على الأداء، فأدى ذلك إلى التنوع في المحددات، ونستعرض أهم محددات الأداء كما يأتي (سليمان، 2018، ص 55 ؛ نادر، 2010، ص 18):

5-1- المحددات السلوكية على المستوى الفردي:

يحاط أداء الفرد بعددٍ من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة؛ لا بد أولاً من فهم الباحثين العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك، الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته.

❖ الرغبة (الدافع من العمل):

إن الدافع يقصد به مجموع القوى الداخلية التي تنبع من ذاتية الفرد، والتي تحرك وتوجه سلوكه في اتجاه معين، وهو حاجة ناقصة الإشباع، تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، وتكون محصلة: اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها، المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل، ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته (صقر، 2005، ص 38).
الرغبة = الاتجاهات والحاجات غير المشبعة x مواقف بيئة العمل.

❖ الجهد:

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسدية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته فهو درجة انسجام الفرد لأداء عمله، أي: مدى دافعية الفرد لأداء عمله (نادر، 2010، ص 18).

❖ القدرات:

هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ويقصد بها قدرات الموظف والخبرات السابقة لديه، التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات، عبر فترة زمنية قصيرة (نادر، 2010، ص 19)، ويجب على إدارة المنظمة أن تكون على معرفة بقدرات الأفراد، ودوافعهم، واتجاهاتهم؛ وذلك لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة؛ أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب؛ فهي تعبر عن مدى تمكن الفرد فنياً من الأداء، وتتألف بدورها من محصلة المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل، والمهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارات استخدام المعرفة، ومدى وضوح دور القدرات المشتركة أو الفردية للأعضاء فيما يتعلق بالتكاليف والفوائد المتوقعة.

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة} \times \text{وضوح الدور}.$$

❖ إدراك الدور (المهام):

ويشير إدراك الفرد لوظيفته إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي تصورات الفرد وانطباعاته، عن الأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة (نادر، 2010، ص20).

فالجهد والقدرة وإدراك الدور، يمثلان القسم الأول، وهو المحددات الداخلية التي تتعلق بالعامل ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية: **محددات الأداء الوظيفي = إدراك الدور + الجهد + القدرات**، وتم التعبير عن ذلك كما يلي: **الأداء = الرغبة × القدرة × بيئة العمل** (Kansal, 2016, p16)

كما أن أداء الفرد يحدث؛ نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل، والدافعية في العمل، ودرجة الدعم التنظيمي، كما هو موضح بالمعادلة التالية (Menezes, 2012, p312):

$$\text{أداء الفرد} = \text{الدافعية} + \text{القدرة} + \text{الدعم التنظيمي} + \text{الإدراك}.$$

❖ متطلبات العمل:

تتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات، الأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، وكل ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات، وقيم، واتجاهات، ودوافع. ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد، وتحتوي على عنصر التغذية الاسترجاعية بوصفه جزءاً منه (الحاسنة، 2013، ص 72).

كما أوضح (إمعتيق، 2019، ص133) أن الأداء الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل التي تتضمن الموظف نفسه وما يملكه من مهارات وخبرات ومعارف واتجاهات وقيم ودوافع خاصة بالعمل والتحديات التي تواجه الموظف في العمل، والمناخ التنظيمي، والهيكل التنظيمي.

أما (Oaya et al., 2017, p35) فأشار إلى أنه تتعدد العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وهي: واجبات العمل اليومية وسير العمل، وتلعب واجبات الوظيفة الفعلية أيضاً دوراً في أداء الموظف، بعد كل شيء سيكون الموظفون أكثر ميلاً للعمل الجاد إذا وجدوا وظائفهم ممتعة وجذابة وذات مغزى. وخبرة الموظف تشمل تجربة الموظف كل مرحلة سيرة الموظف العملية.

❖ السمات الشخصية:

وهي العوامل والمحددات النابعة بشكل مباشر وذاتي من عمق المورد البشري العامل بالمنظمة، والتي ترتبط بشخصية العامل وقدراته الخاصة، خبرته، ومعارفه، وتدريبه على ما يمارسه من عمل، فالعوامل والسمات الشخصية من ذكاء وقوة ونزاهة وسرعة بديهة، والتحلي بالأمانة والالتزام الحرفي بالمواثيق الأخلاقية الحاكمة للنشاط التنظيمي وما عاصرتة الشخصية

الفردية من عوامل تتصل بالتنشئة الأسرية والخلفية الاجتماعية والبيئية والثقافية والتعليمية التي تميز المورد البشري هي كلها عوامل من شأنها أن تتحكم في كفاءة المورد البشري لأطول مدة ممكنة طيلة سنوات عمله بالمنظمة الواحدة، فقد يجتاز المورد البشري سلاسل طويلة من الاختبارات التنافسية للالتحاق بوظيفة ما عامة أو خاصة، ومن ثم تظهر عليه بوادر الحماسة والتفوق والأمانة التنظيمية وحرفية الأداء خلال سنوات عمله بالمنظمة؛ لهذا دأبت عديد من المنظمات على مسألة التحري عن الخلفية الاجتماعية والأخلاقية للموارد البشرية المرشحة لشغل وظائف بعينها لا سيما بالقطاع الحكومي لبعض الأنماط الوظيفية خاصة ذات الطبيعة الحساسة منها، كما أن عديدًا من قوانين الخدمة المدنية حول العالم تشترط ضمن شروط التعيين أن يكون المورد البشري حسن السيرة والسمعة، وأن يقدم من المستندات ما يفيد ذلك ضمن مسوغات التعيين، كذلك الحال في بيئة الأعمال (عبد الوهاب، 2003، ص11).

5-2- محددات فنية متخصصة تحكم نشاط وأداء الموارد البشرية:

تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها لاستقطاب واستمالة واختيار أفضل عناصر الموارد البشرية العاملة في المجال ذات التخصص الذي تباشره المنظمة، وذلك من خلال آليات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتحفيز التي تتبعها إدارات الموارد البشرية؛ وذلك بالتخطيط لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية كمًّا ونوعًا، مما يفرض عليها اتباع أساليب وطرق وآليات غير تقليدية في سبيل استمالة واختيار أفضل العناصر من الموارد البشرية الموهوبة ذات القدرة على العطاء المتواصل بما يحقق ميزة تنافسية ملموسة النتائج لمنظمتها التي تعمل على خدمتها. وما سبق، فإن الوظائف التقليدية التي تباشرها الإدارات المعاصرة للموارد البشرية في منظمات الأعمال تتمثل في (عبد الوهاب، 2003، ص12):

- استقطاب واختيار وتعيين القوة العاملة وتدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كمًّا ونوعًا.
- تطوير الهيكل الوظيفي للموارد البشرية باستمرار؛ تماشيًا مع التطورات المتلاحقة في بيئة العمل.
- تنمية مهارات العاملين وتصميم برامج التدريب.
- صيانة القوى العاملة من الموارد البشرية من خلال إشباع احتياجاتهم الإنسانية والاجتماعية.
- متابعة تقدم العاملين والتقييم المستمر.
- إجراء بحوث التطوير المستمر لممارسات وسياسات الموارد البشرية.

أما عن التصور الجديد لأدوار ومهام إدارة الموارد البشرية وفقًا للاتجاهات المستقبلية كما حددها بعض المتخصصين في هذا المجال فهي تتمثل فيما يلي (عبد الوهاب، 2003، ص13):

- تبني مدخل التعلم التنظيمي المستمر كآلية لرفع كفاءة أداء المورد البشري.
- غرس القيم الإنسانية النبيلة بشكل مستمر في نفوس العاملين بما يحد من عوارض اختلال الشخصية.

- الاهتمام المستمر بتقوية شخصية العامل من الموارد البشرية وصولاً لدرجة كافية من النضج خاصة مع الأعمار الصغيرة والشابة نسبياً.
 - الحث المستمر على الابتكار والإبداع بممارسة أنماط التفكير خارج الصندوق مع الإثابة الملموسة الداعمة لهذا الغرض.
 - نشر أفكار وأساليب إدارية جديدة تقوم على أساس الإدارة بالأهداف والإدارة بالنتائج.
 - نشر ثقافة إدارة الوقت كمورد غير قابل للتعويض.
 - تعزيز قيم الأمان الوظيفي لدى المورد البشري من خلال التفكير في آليات عملية جديدة تدعم هذا الغرض.
- وأشار (جودة، 2019، ص244) إلى أنه من أجل إنجاح عملية قياس الأداء الوظيفي لا بد أن يكون هناك نظام فعال يحقق المطلوب، فهناك ضمانات لازمة لذلك؛ ومنها:
- توعية المرؤوسين والرؤساء ببرنامج التقييم لكسب تأييدهم، فالكثير من العاملين لا يرحبون بتقييم الأداء خاصة ذوي الأداء المنخفض؛ حيث يمثل تهديداً لذاتهم وغرورهم ويؤدي إلى إحساسهم بالاستياء، كما يشعر بعض الرؤساء من الخوف أو التردد عند تقييم مرؤوسيهـم حيث يرى البعض أنه يخلق نوع من الضغوط والصراع مع المرؤوسين.
 - وضع معيار موضوعي للأداء مرتبط بالوظيفة مع مراعاة اتسام المعيار بالوضوح والارتباط بالجوانب الأساسية للوظيفة.
 - توصيل معايير الأداء وإبلاغ الموظفين بالمعايير التي تم الاتفاق على استخدامها في تقييم أدائهم؛ لمعرفة ما نتوقع منهم أن يؤدوه وما هي المعايير التي سيقوم أدائهم على أساسها.
 - توثيق الأحداث المتعلقة بالأداء وذلك حتى يكون التقييم ناجحاً، خاصة تلك التقييمات التي ينتج عنها قرارات تأديبية.
 - تدريب القائمين بالتقييم حيث تنبع معظم مشاكل تقييم الأداء أساساً من ضعف مهارات القائمين بعملية التقييم.
- كما أوضح (عبد الهادي، 2005، ص171) أنه لضمان فعالية عملية قياس وتقييم الأداء يجب أن تحرص المنظمات على توفير عدة عوامل كما يأتي:
- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لتنمية المهارات القيادية لدى طبقة الإدارة مع الاهتمام بالجوانب السلوكية والتطبيقية لتلك البرامج؛ نتيجة لأهمية تأثير السلوك القيادي على فعالية تقييم الأداء.
 - إحداث تغييرات إيجابية في بعض جوانب الثقافة التنظيمية والتي لوحظ ما لها من تأثيرات سلبية وانعكاسات على فعالية تقييم أداء العاملين من خلال تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تهتم بمعالجة التأثيرات السلبية في هذا الصدد.
 - إجراء بعض التغييرات في نظم وإجراءات العمل بحيث تكون أكثر تحديداً وتبسيطاً حتى يمكن تقليل الغموض وعدم الوضوح؛ مما يسهم في فعالية عملية تقييم الأداء ووضع نظام أفضل لتقييم أداء العاملين.

- على ضوء ما لوحظ من وجود اتجاهات سلبية لدى العاملين نحو عملية قياس الأداء، فإنه من الضروري الاهتمام بمشاركة العاملين في وضع نظم تقييم الأداء، وأن تكون مقترحاتهم في هذا الصدد محل بحث ودراسة من جانب طبقة الإدارة بالمنظمات.
- إعداد وتنفيذ برامج لتدريب الرؤساء على كيفية إعداد تقارير أداء العاملين ومواجهة وحل المشكلات المتعلقة بإعداد تلك التقارير.
- هذا إضافة إلى أن هناك معوقات وصعوبات تواجه عملية تقييم الأداء نفسها؛ حيث تتمثل هذه الصعوبات فيما يلي (عبد الهادي، 2005، ص178):
- لا بد أن تخدم عملية تقييم الأداء عددًا كبيرًا من الأغراض بدءًا بتقييم مدى نجاح قرارات اختيار العاملين إلى قياس فعالية القائد وتقييم برامج وجهود التدريب واتخاذ القرارات بشأن الحوافز.
- صعوبة عملية تقييم الأداء ترجع إلى وجود عديد من العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي سواء كانت عوامل بيئية أو تنظيمية أو فردية.
- هناك عديد من المشكلات الأخلاقية والقانونية والعاطفية التي تظهر عند تقييم الأداء، ومن الممكن أن تكون لنتائج عمليات تقييم الأداء تأثيراتها العميقة على المستقبل الوظيفي للعاملين.

❖ الرضا الوظيفي:

يعدُّ الرضا الوظيفي أحد العوامل الأساسية المهمة التي تؤثر بشكلٍ كبيرٍ على مستوى أداء العاملين داخل المنظمة، ويتمثل الرضا الوظيفي في مدى اقتناع العاملين بمهامهم ووظائفهم، وشعورهم بالسعادة؛ نتيجة أداء هذه المهام. فكلما زاد رضا العاملين زادت كفاءة أدائهم في حين أن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه؛ يؤدي إلى ضعف الأداء، وقلة الإنتاجية، والرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها، بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء، ويمكن القول: إنه من العوامل الأساسية التي قد تسهم في تدني معدلات الأداء (محمد، 2016، ص60).

❖ وجود نظام فعال للحوافز:

تلعب الحوافز دورًا مهمًا في رفع مستوى أداء العاملين، وفي زيادة الإنتاج وتعد أداة تستطيع المنظمة من خلالها زيادة معدلات الإنجاز؛ لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. وهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات والسياسات، التي يتم تصميمها؛ من أجل جذب الفرد؛ لتحقيق الأعمال المطلوبة منه، بما ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة، ما دامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهدافه الشخصية، وإشباع حاجاته

إلى المستوى المرغوب، وعليه؛ فإن الغاية الأساسية من توفير الحوافز؛ تتمثل في توليد الدوافع لدى الفرد؛ من أجل التوجه نحو سلوك معين، يخدم أهداف المنظمة.

ومن الجدير بالذكر أن الاستثمار في الموارد البشرية يعد استراتيجية العمل الأولى؛ للإفادة من الموهوبين، والتي تؤدي إلى نمو المنظمة وتطورها؛ ومن ثمّ يتم تشجيع العاملين أصحاب الأداء العالي على البقاء لأطول فترة ممكنة؛ نظراً لأهمية بقائهم، والنتائج التي يقومون بتحقيقها لصالح المنظمة.

وقد أشار (Bedarkar and Pandita, 2014, p112) إلى أن المنظمات التي توزع أرباحها مع موظفيها، لها أداء مالي أعلى؛ بحيث يتم تقييم الأداء الوظيفي للعاملين طوال الوقت، وبالتالي تقييم مستوى مشاركة العاملين ثم تحفيزهم؛ من خلال مكافأة تمنح لأفضل موظف.

❖ التدريب:

يرتبط نجاح أية منظمة بمواردها البشرية، فإذا كان العنصر البشري يمتاز بالكفاءة؛ فإن ذلك يصاحبه استغلال فعال لباقي الموارد؛ وبالتالي تقديم خدمات ذات جودة عالية والعكس صحيح. ويهدف التدريب؛ إلى تحسين وتطوير قدرات العاملين؛ وبالتالي تحسين أدائهم (عوض الله، 2017، ص 57).

وتعد وظيفة التدريب من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات، وتعد وظيفة مكملية لعملية الاختيار والتعيين، كما تساعد عملية التدريب؛ على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدرتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم؛ وذلك لأن العنصر البشري شأنه في ذلك شأن عناصر الإنتاج الأخرى والأدوات، كما أن التدريب يساهم في تغيير سلوك الأفراد (Vosloban, 2012, p 663).

5-3- المحددات التنظيمية على مستوى المنظمة ككل:

تتأثر ممارسات الموارد البشرية على أرض الواقع إلى حد كبير بعددٍ من المتغيرات، وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة: مناخ العمل، والإشراف، وتوافر الموارد للأنظمة الإدارية، وبيئة العمل تتمثل في ملامح مادية؛ مثل: الإضاءة، والتهوية، وساعات العمل، والتجهيزات، وأخرى معنوية، وقد أدركت العديد من المنظمات مؤخراً- الدور المهم الذي يؤديه الموظفون؛ باعتبارهم الأصول الرئيسية للمنظمة، ويساهم أداء العاملين بشكل جماعي؛ في تحقيق هدف المنظمة؛ ومن أهم عوامل الأداء الوظيفي: الارتباط بين العاملين، وتقاسم المعرفة، والرضا الوظيفي، وبيئة العمل، والتحفيز (Kuzu and Ozilhan, 2014, p1371). ومن العوامل المؤثرة على الأداء (Kansal and Singh, 2016, p17) ما يأتي:

❖ مشكلات البيئة المادية:

تهتم كثيرٌ من المنظمات بمختلف أنواعها ببيئة العمل المادية المناسبة من ناحية، إضافة إلى العمل على توفير الهدوء للعاملين، والتهوية، والتدفئة؛ بهدف تحسين ظروف العمل، وإن عجز المنظمة عن توفير بيئة مادية مناسبة للعاملين؛ يؤدي إلى ترك آثار سيئة في نفوس العاملين، وانخفاض روحهم المعنوية؛ ومن ثمَّ إلى قلة إنتاجهم وضعف في مستوى أدائهم (أبو شيخة، 2005، ص768).

❖ القيادة:

للقيادة دورٌ كبيرٌ في التأثير على أداء الموارد البشرية مهما كانت درجة كفاءة المورد البشري العامل وحسن اختياره، فالأسلوب القيادي الذي يتفاعل من خلاله الرئيس مع المرؤوسين كفيل بدفع كفاءة الأداء إما إلى الأمام أو للخلف وفقاً لدرجة التمكين التي يتيحها القائد لمرؤوسيه، ودرجة مشاركتهم في صنع القرارات الإدارية، وتشارك الخبرات والمعارف الإدارية معهم، وخلق قادة صف ثانٍ منهم، وسمات القائد وخصائصه النفسية والعقلية والذهنية، وأسلوبه في التعامل من حيث السلطوية والمركزية الشديدة أو الديمقراطية واللامركزية، وحرصه على العدالة التنظيمية وإحساس المورد البشري بالرضا والمواطنة التنظيمية، وكذلك الطبيعة الكاريزمية التي يتحلى بها القائد من عدمه، وقوة الشخصية، والسمة الإنسانية، وحسن تفاعله مع التنظيم غير الرسمي الموجود بالمنظمة، وكما تعتبر القيادة التحويلية الداعمة للتغيير وأسلوب إدارتها للتغيير وفرضها لسياسات التطوير والمبادأة بما مع الأخذ في الحسبان العوامل المعوقة له لاسيما أصحاب المصلحة من الموارد البشرية العاملة بالمنظمة منهم محددات الأداء(محمد؛ طاهر، 2021، ص42).

❖ ضعف نطاق الإشراف:

نتيجة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية التي يشهدها المجتمع؛ فإن عبء المسؤولية التي تتحملها المنظمات تزايد، ونظراً لكبر المنظمات، وتعقد العلاقات بين المنظمة والعاملين والرؤساء؛ فإن لنطاق الإشراف دوراً في التأثير على الأداء الوظيفي، فيترتب عن عدم وجود الإشراف الجيد انخفاض في الروح المعنوية للعاملين، وخلق جو من عدم الثقة والاحترام في التعامل مع الرؤساء؛ وبالتالي يترك أثراً على أداء العاملين وإنتاجهم (أبو الخير، 2018، ص 84).

❖ المناخ التنظيمي:

كما يتأثر أداء المورد البشري بالمناخ التنظيمي السائد بالمنظمة ونوع البيئة المادية والفيزيائية التي يباشر بها أعماله ومهامه، فإذا ما كان المناخ التنظيمي مواتياً قدر الإمكان لأداء الأعمال والأنشطة كانت إنتاجية المورد البشري أعلى وأفضل، خاصة من حيث طبيعة النشاط الذي يؤديه المورد البشري من حيث كونه نشاطاً إنتاجياً ميكانيكياً روتينياً متكرراً أو نشاطاً ذهنياً يتطلب أعلى درجات التركيز العقلي والإبداع كالصناعات الإلكترونية والمخطوطات والتصاميم الفنية،

كذلك درجة تناسب الظروف البيئية التنظيمية مع الخلفية الاجتماعية والثقافية والحضارية والتعليمية التي ينحدر منها المورد البشري تلعب دورًا كبيرًا من حيث درجة انسجامه مع طبيعة مهنته (عاطف، 2017، ص 359).

ويؤدي غياب المناخ المناسب الذي يشجع على العمل والإنتاج المتمثلة بتوفر الأدوات والمعدات والبيئة المناسبة والموارد المالية والظروف المناسبة للعمل وغيرها، وحدوث الصراعات بين الموظفين ورؤسائهم أو بين الموظفين أنفسهم، وعدم تحديد واجبات الوظيفة وما هو مطلوب منهم وكيفية إنجازها والمدة الزمنية للعمل المطلوب، والنقص في التدريب على مهارة العمل جميعها تعمل على ضعف الأداء الوظيفي للموظفين (عبد الله، 2019، ص 58).

❖ الثقافة التنظيمية:

يشير مفهوم الثقافة التنظيمية إلى جملة الخبرات والمفاهيم والاعتقادات والعادات والتقاليد والقيم التي تسود بيئة العمل التنظيمية، وهي بطبيعة الحال يفترض أن تكون صورة مصغرة من ثقافة المجتمع ككل، غير أنها تضيف إلى ذاتها بعض الملامح واللمسات الخاصة التي تجعلها سمة مميزة لجوهر المنظمة السائدة بها تميزاً لها عن سائر المنظمات الأخرى المنافسة أو القريبة الشبه بها على الأقل من حيث النشاط، ومن ثم يكون على إدارة الموارد البشرية أن تبذل بعض الجهود من أجل التنشئة التنظيمية السليمة للمورد البشري حديث العهد بها؛ لضمان استيعابه بشكل كامل للثقافة التنظيمية الجديدة التي يفترض به أن يتشبع بها على نحو ينسجم مع خلفياته الثقافية والحضارية والاجتماعية لا سيما في حالة الكيانات التنظيمية متعددة الجنسيات (العنزي وآخرون، 2016، ص 548)، وتتكون الثقافة التنظيمية من معتقدات وافتراسات تدفع سلوك الموظف جزئياً، وهناك سمات وسلوكيات معينة لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين، في حين يكون للآخرين تأثير سلبي حيث يوجد عديد من الأمثلة على ذلك التي يمكنها أن تساعد هذه السمات في تحسين أداء القوى العاملة (عبد الله، 2019، ص 59):

- ثقافة مبنية على التعلم والتحسين المستمر.
- الإيمان بقيمة المعرفة الرقمية والبراعة الرقمية.
- الانفتاح على التغيير والأفكار الجديدة.
- لا توجد سمة أو فكرة واحدة يمكنها تغيير سلوك الموظف بين عشية وضحاها في الواقع؛ فالتحولات الثقافية صعبة وتستغرق وقتاً.

❖ بيئة العمل الرقمية:

تشمل بيئة العمل الرقمية الأدوات التي يستخدمها الموظفون، وكيفية استخدام تلك الأدوات، فكلما استثمرت المنظمة ما في مكوناتها الرقمية كان الموظفون أكثر سعادة وأصبح أدائهم أفضل؛ حيث تؤثر بيئة العمل المادية على مقاييس

الموظفين المهمة؛ مثل: المشاركة والرضا والأداء، وينبغي أن تكون من بيئات العمل الجيدة التي تكون مصممة وفقاً لاحتياجات ثقافة مكان العمل والقوى العاملة (أبو الخير، 2018، ص 85).

❖ التغيير والتطوير التنظيمي:

أما من حيث الحديث عن برامج التغيير والتطوير التنظيمي وحركات الإصلاح الإداري على مستوى المنظمة، فعادة ما تأتي مبادرة الإصلاح والتغيير التنظيمي من القمة، ومن ثم تثار عديد من الاحتمالات والسيناريوهات حول مدى قبول المورد البشري ودعمه لحركات التغيير التنظيمي من عدمه، وهنا يظهر البعد الأخلاقي الحاكم لأداء المورد البشري العامل، فمنهم من يكون لديه دوافعه الخاصة لمقاومة التغيير؛ حرصاً على بقاء أوضاع تنظيمية بعينها دون تغيير؛ حفاظاً على مصالحه الشخصية، ومنهم من يتمتع بحس أخلاقي عالٍ ينعكس بالتبعية على أدائه فيندفع للمشاركة بجدية في عملية التغيير والإصلاح ويقوم بالتعديل في أدائه على هذا الأساس، بل منهم من يبادئ بطرح رؤى الإصلاح والتغيير على مسامع القيادة الإدارية؛ أملاً في التطوير ورفع كفاءة الأداء، وفي كل الأحوال ربما يكون من الحكمة بمكان أن تعمل القيادة الإدارية على إشراك الموارد البشرية العاملة في فعاليات التطوير والتغيير تخطيطاً وتنفيذاً؛ لضمان تقليل حدة المقاومة المتوقعة وانحسارها في أضيق نطاق ممكن (جمعة، 2019، ص 559).

وتعدُّ المشكلات الناتجة عن التطوير التنظيمي من الظواهر التي لها أثر على انخفاض معدلات الأداء للعاملين؛ إذ إن الهدف الأسمى للتطوير التنظيمي؛ هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، ومعالجة الأمراض الفنية، التي تعاني منها المنظمات؛ بهدف خلق بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين؛ بهدف تحسين الأداء (الكبيسي، 2004، ص 58).

❖ الاتصال التنظيمي:

كما تلعب محددات الاتصال التنظيمي والحجم دوراً كبيراً في التأثير على كفاءة أداء المورد البشري، فمع زيادة الحجم التنظيمي تبرز الحاجة لوسائل وقنوات اتصالية جيدة على درجة عالية من الوضوح والدقة؛ تلائماً لعوامل التشويه سواء المتعمد أو غير المقصود لمحتويات المواد الاتصالية التي يتم نقلها عبر قنوات الاتصال المختلفة سواء كانت تعليمات أو قرارات جديدة أو فتاوى إدارية أو أوامر واجبة النفاذ، فكلما قلت أعداد القنوات التي تنتقل عبرها الرسالة كان أفضل خاصة في سياق المنظمات ذات الحجم الكبير، ومن ثمَّ مهما بلغت كفاءة المورد البشري فإنه لو تم تشويه قنوات الاتصال بما تحتويه من مواد اتصالية من طرف إلى طرف آخر سواء كان رئيس أو مرؤوس في شكل اتصال رأسي من وإلى أو حتى بين مرؤوس وزميله في شكل اتصال أفقي، أدى ذلك بالتبعية إلى الإخلال بواجبات العمل؛ نتيجة خلل ما في وسيلة الاتصال من طرف مرسل، وآخر مرسل إليه (الحاسنة، 2013، ص 77).

❖ العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين:

كما يتأثر العاملون بتفاعل المنظمة التي يعملون بها، ويجب على المنظمة، إقناع ودفع البناء والإنتاجية، والتعبير عن الذات؛ لدعم الاتصالات والعلاقات بين العاملين الأفراد ومجلس إدارة المنظمة كما أن بيئة العمل تتكون من جزأين؛ هما: البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها، أما بالنسبة للبيئة الداخلية فهي تتمثل في جميع مكونات المنظمة من سياسات وقيادات وأنظمة وغيرها، وما تتصف به البيئة التنظيمية؛ حيث يؤدي الوظيفة، والتي تتضمن مناخ العمل، والإشراف ووفرة الموارد، والأنظمة الإدارية، والهيكل التنظيمي بشكل عام (Degado-Garcia et al, 2010, p 564)

❖ غياب الأهداف المحددة:

فالمنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط تتميز بالشمولية، ولا تمتلك خططاً محددة لعملها، وأهدافها المطلوب تحقيقها، ومعدلات الإنتاج لن تكون قادرة على قياس ما تحقق من إنجاز، أو محاسبة الأفراد على مستوى أدائهم؛ وذلك لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، وينشأ عن ضعف التخطيط، وعدم الموضوعية في تطبيق تقارير الأداء؛ صعوبة قياس معدلات أداء الموظفين والتفريق بين الموظفين المنتجين وغير المنتجين، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني الأداء؛ حيث لا يكافأ الموظف المنتج بما يستحقه؛ مما قد يؤدي إلى تعميق شعورهم بعدم المبالاة؛ ومن ثم تدني مستوى الأداء (دنيا، 2017، ص192). بينما ذكر (رمضان، 2019، ص42) أن الأداء الوظيفي يتأثر بشكل واضح بغياب الأهداف المحددة، وعدم المشاركة في الإدارة، والتسيب الإداري، والرضا الوظيفي، وظروف وبيئة العمل، ووجود نظام فعال للحوافز، والاستقرار الوظيفي.

❖ عدم المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط واتخاذ القرارات؛ يؤدي إلى وجود فجوة بين القيادة الإدارية والعاملين في المستويات الأخرى، وبالتالي يؤدي إلى ضعف شعور العاملين بالمسؤولية والعمل الجماعي؛ لتحقيق أهداف الشركة، وكذلك انخفاض مستوى الأداء؛ لعدم مشاركتهم في التخطيط ووضع الأهداف المطلوب إنجازها، وينشأ عن ذلك؛ تدني الشعور بالرضا؛ ومن ثم انخفاض الحماس للعمل ومعدلات الإنتاج (منال، 2015، ص 41).

❖ التسيب الإداري:

يتمثل التسيب الإداري داخل المنظمات؛ في ضياع ساعات العمل في أمور غير مهمة، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الآخرين، والتهرب من اتخاذ القرارات. إذ يعد التسيب الإداري من الظواهر الإدارية، التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين، فالتسيب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل يقضيها المسئول أو الموظف خارج نطاق العمل، وينشأ التسيب الإداري؛ نتيجة لأسباب عديدة؛ منها: أسلوب القيادة والإشراف، فإذا كانت القيادة

الإدارية العليا على قدر كبير من الالتزام بالنظام واحترام الوقت؛ فإن ذلك سوف يجعلها قدوة يحتذى بسلوكها، وإلى جانب القيادات الإدارية العليا فإن المشرفين الإداريين كل في مستواه، إذا كانوا أيضا قدوة في الالتزام بالنظام، واحترام الوقت مع أداء دورهم في المتابعة والإشراف؛ فإن ذلك سوف يسهم في دفع موظفيهم إلى التقيد بالمواعيد وبذل الجهد(دلال، 2005، ص60).

❖ اختلاف مستويات الأداء:

أشار (outer, 2010) إلى أن من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين؛ عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم، والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء الموظف والترقيات والعلاوات التي يحصل عليها كانت عوامل الحفز على الأداء مؤثرة، وهذا يتطلب نظامًا لتقييم أداء الموظفين، يتم من خلاله التمييز بين الموظف المنتج والموظف غير المنتج، كما وضح أنه يوجد عوامل أخرى مؤثرة في الأداء الوظيفي وهي: أساليب الإدارة: تساعد الإدارة الفعالة في تحسين التحفيز والمشاركة والأداء، في حين أن الإدارة السيئة لها تأثير معاكس مما يؤدي إلى تقليل الرضا والإنتاجية والأداء، حيث يوجد عديد من الدراسات تدعم هذا الادعاء وتشير إلى أن أداء الموظف يعتمد بشكل كبير على الإدارة، وتتمثل إحدى طرق تحسين الأداء في تحديد المشكلات في الإدارة وحلها(ورد في : دنيا، 2017، ص 193).

كما وضحت دراسة (حمد، 2016؛ دغمة، 2020) العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي في الشركات والمتمثلة في الاغتراب الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وجودة الحياة الوظيفية والمركزية في اتخاذ القرار، والعدالة التنظيمية، والدعم التنظيمي المدرك، والخوافز الإدارية والتدوير الوظيفي.

5-4- محددات تنظيمية على مستوى البيئة الخارجية:

وهي العوامل الخارجية، التي تتعلق ببيئة العمل في المنظمة، والبيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية بشكل عام وأحد العوامل الخارجية التي قد تؤثر على أداء العاملين، ظروف العمل المادية، والتي لها تأثير بشكل مباشر على أداء الأفراد وإنتاجيتهم، أما فيما يتعلق بالعوامل الاجتماعية، التي تتمثل في التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل والتنظيم الرسمي، ونمط القيادة والإشراف والنقابات العمالية إضافة إلى العوامل التقنية التي تتعلق بمختلف القوى، والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المنظمة؛ مثل: نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية، أو المستخدمة في معالجة المعلومات، والورشات التجهيزات والآلات.

كما بنت دراسة (جاد الرب، 2016، ص90) أنها المحددات الخارجية التي تكون مرتبطة بالبيئة المحيطة وخارج سيطرة المنظمة، وهي تؤثر في الأداء، وتتمثل فيما يأتي: تقدم الفن الإنتاجي والعامل التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة وزيادة درجة التعقيد والتخصص الفني في النشاط الإنتاجي الصناعي ولا سيما بمجالات الصناعات المتقدمة ذات التقنيات

العالية، ومع تقدم آليات التسويق والترويج للمنتجات وفتح أسواق جديدة وتغير الذوق العام للمستهلك، مع تحكم عديد من العوامل الاقتصادية كحجم الطلب والعرض سواء من السلع والمنتجات من ناحية أو من حيث طلب وعرض العمالة من الموارد البشرية وتغيرات الأسعار ومستويات الأجور وموجات التضخم، وسط كل هذه المتغيرات والتحديات المتعاضمة، تجد إدارة الموارد البشرية نفسها أمام تحديات جسام تفرض عليها مواكبة كل هذه التغيرات.

كما وضع (المحاسنة، 2013، ص 78) أنه تؤثر البيئة الخارجية على التنظيم الذي يعمل به العامل بالمنافسة الخارجية على أدائه. كما تلعب التحديات الاقتصادية التأثير على الأداء، فانخفاض الرواتب، وكذلك اختلاف الحوافز والمكافأة، والرتب الوظيفية من مؤسسة إلى أخرى، يؤثر سلباً أو إيجاباً على أداء العاملين، ويصب هذا التأثير في النهاية على أداء الموظف، ولكي يتم تحديد مستوى أداء العاملين؛ لا بد من معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى، أما البيئة الخارجية فنجد أنها تتكون من ثلاث بيئات؛ هي: البيئة العالمية، والبيئة الإقليمية، والبيئة المحلية.

وأشار (عبد الله، 2020، ص 60) إلى أن الأسباب الرئيسة التي تؤثر في الأداء الوظيفي للأفراد كما هو مبين أدناه: تتمثل في ظروف السوق والأحوال الاقتصادية والتشريعات الحكومية والقرارات التي قد تنصب مع أو ضد عمل المؤسسة.

وتستخلص الباحثة مما تقدم؛ أن الاختلاف في الأداء، ناتج في الأصل عن متغيرات عديدة؛ منها: الفيسيولوجية المادية التنظيمية الاجتماعية البيئية والتقنية، وهو تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك، يتحدد بتفاعل جهده وقدراته، ويعتمد أغلب المديرين على التأثير على السلوك والأداء؛ من خلال التوجيه والإرشاد، حيث جهد الفرد وسلوكه وأداؤه، يحدث استجابة لمؤثرات بيئية، وجوانب شخصية ودوافع، وقدرات، وإدراك وتعليم لازمة جميعاً لحدوث الفعل، وتؤثر على السلوك والأداء، وتختلف العوامل التي تؤثر في الأداء وفقاً للتأثير النسبي لعدد من العوامل المتعلقة بكل من هدف المنظمة والأدوات والاستراتيجيات المختارة لتحقيقها؛ إذ يمكن تجميع هذه العوامل التي تحدد هيكل المنظمة وأهدافها وأنشطتها.

6- معدلات تحسين الأداء الوظيفي ومداخله:

تتطلب عملية الحكم على الأداء الوظيفي أو تقييمه؛ وصف المعدلات خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط، والتي تقاس على ضوءها النتائج المحققة؛ لذا يعد معدل الأداء أداة تخطيطية، تعبر عن غاية مطلوب بلوغها، وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم الأداء نشاطاً معيناً، ودون تحديد معدلات ومعايير الأداء يصعب قياس الأداء، والوصول إلى حكم سليم على مدى كفاءته (يوسف، 2005، ص 59).

6-1- معايير قياس الأداء الوظيفي:

من أجل معرفة مدى تحسين الأداء الوظيفي من عدمه لا بد من إخضاعه لعملية من المعايير التي تقيم الأداء؛ وذلك باتباع الخطوات الآتية (كساب؛ عماد، 2021، ص202):

- الاختيار: هنا يتم اختيار أنسب الأعمال لقياسها؛ فقد يكون موضوع الأداء عملاً جديداً، لم يسبق قياسه، أو تغير في طريقة أدائه، ويتطلب تحديداً زمنياً نمطياً جديداً لم يسبق قياسه؛ لذا يعد الاختيار؛ الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء.
- التسجيل: تشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق والمعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط التي ينظمها.
- التحليل الانتقادي: تركز هذه الخطوة على اختيار صحة البيانات المسجلة؛ للتأكد من استغلال الوسيلة والحركة الأكثر فاعلية، وعزل العناصر الغريبة التي لا تساعد على تحسين المردودية.
- القياس: تختص هذه الخطوة؛ بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر، والأسلوب الفني المناسب.
- التحديد: يتم في هذه المرحلة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديداً دقيقاً يشمل الوقت القياسي لأداء الأساليب التي تستخدم في أدائه، علماً بأن معدلات الأداء تختلف من مجتمع لآخر.

6-2- مقاييس الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي مقاييس؛ تتناولها الباحثة فيما يأتي، مع ذكر خصائصها (Ahmed et al., 2014, p37):

- مقاييس الأداء: هي العوامل والمعايير التي يتم قياس أداء العاملين بموجبها، ويجب تحديد الجوانب التي يراد تقييمها في أداء الفرد، وتنقسم معايير تقييم الأداء إلى قسمين؛ هما:
- العناصر: وهي مجموعة الصفات التي يجب أن تتوفر في الموظف؛ لكي يكون قادراً على أداء وظيفته بشكل فعال، وتمثل هذه العناصر في عناصر ملموسة، كحضور الموظف، وانصرافه في الأوقات المحددة، وهذا النوع سهل القياس، أما العناصر غير الملموسة كالصدق والأمانة، والانتماء، فمن الصعب قياسها.
- المعدلات: ومن خلاله تقاس إنتاجية الموظف، من خلال ثلاثة جوانب هي معدلات كمية كتنقييد الفرد بإنتاج كمية معينة في فترة زمنية معينة، ومعدلات نوعية، وتعني وجوب وصول الفرد إلى مستوى معين من الجودة، ومعدلات كمية ونوعية.

6-3- مؤشرات الأداء:

يعد مؤشر قياس الأداء عاملاً مساعداً في مقدار التقدم المتحقق نحو تحقيق أهداف الإدارة، وهي مقاييس محددة مسبقاً من قبل الإدارة لما تريد أن تقيسه، وتستخدم للمساعدة في التأكد من أن الإدارة نجحت في تحقيق أهدافها. ويمكن عرض ما يلي لتوضيح مفهوم مؤشرات الأداء (Chase et al., 2013, p80):

- هي بيانات مبنية على الخصائص الجوهرية لنشاط المنظمة، والتي تقف معياراً لقياس البيانات الأخرى.
- مؤشرات الأداء، هي تركيب من التقارير والجدول الحسابية، والرسوم البيانية، ومن الممكن أن تتضمن أرقام مبيعات أو عمليات إنتاجية، أو معلومات عن طواقم العمل، وعاداتهم.
- كما أنها نسب مترابطة تفيد في قياس النشاطات الرئيسية، والنتائج في المنظمة، فالتقارير المالية تشير إلى ما قد تم إنجازه على أرض الواقع، بينما مؤشرات الأداء تتضمن النشاطات، وتعد مؤشرات الأداء أداة فعالة؛ للتحقق من مدى تحقيق الأهداف (يوسف، 2005، ص96).

6-4- مداخل تحسين الأداء الوظيفي:

يعد أداء العاملين؛ من أهم المؤشرات التي تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها، وعليه؛ يتوجب على المنظمات؛ الاهتمام بإنجاز العمل المطلوب من العاملين بكفاءة وفعالية، ويتم ذلك؛ عن طريق مداخل تسهم في تحسين أداء العمل، يوجد العديد من الأساليب والوسائل، التي تساعد على تحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة، وهذه الوسائل تتضمن: الهيكل التنظيمي، والعنصر البشري، والآلات والمعدات والتكنولوجيا المستخدمة (Kansal, 2016, p17)، وتمثل هذه المداخل فيما يأتي:

❖ مدخل التعلم التنظيمي:

يأتي مفهوم التعلم التنظيمي Organizational Learning ضمن دراسات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص في الأدبيات الغربية، وهو من المداخل التطويرية ذات الاستمرارية التي تدفع في اتجاه تطوير الأداء ليس فقط على مستوى المنظمات والمؤسسات على اختلاف أطيافها، وإنما على مستوى أداء الأفراد بالمنظمات العامة والخاصة على حد سواء، فما أداء المنظمات الكلي في المحصلة النهائية إلا نتاجاً لسلسلة طويلة من الجهود الفردية المبذولة.

تعتمد الفكرة الأساسية التي يقوم عليها مفهوم التعلم التنظيمي على أساس تبادل الخبرات والأفكار وأساليب العمل والمعلومات والمعارف سواء الصريحة أو الظاهرة منها أو حتى الضمنية فيما بين الأفراد وبعضهم البعض أو حتى على مستوى جماعات العمل على مستوى الوحدات الإدارية الفاعلة بالمنظمة وذلك في إطار تفاعلي تشاركي بيني وإيجابي إنساني مشترك؛ بهدف تعزيز وتقوية أواصر العلاقات التنظيمية بين الأفراد إلى جانب تدعيم المهارات الفكرية والعقلية لأفراد

والجماعات ، وهو ما يبدو في فحواه أو مضمونه العام وثيق الصلة بتطوير أداء المورد البشري العامل بالمنظمات على اختلاف أشكالها سواء عامة أو خاصة أو غير حكومية (Popova-Nowak and Cseh, 2015, p 302).

❖ مدخل إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية:

يشير مفهوم المعرفة التنظيمية إلى مجمل الخبرات والمعارف والمعلومات والبيانات المخزنة في ذاكرة المنظمات؛ سواء الذاكرة الفردية (المعرفة المخزنة داخل عقل المورد البشري العامل على المستوى الفردي الجزئي) وهي ما تعرف بالمعرفة الضمنية، أو حتى تلك النوعية المخزنة داخل الذاكرة الجماعية المنظمة المملوكة للمنظمات على اختلاف أنواعها سواء داخل ملفات الأرشيف الورقية في الصورة التقليدية أو تلك المخزنة داخل قواعد البيانات والمعلومات التكنولوجية في إطار أتمت نظم وقواعد البيانات الرقمية مع الأخذ في الاعتبار عامل تكنولوجيا المعلومات.

إن المورد البشري العامل بالمنظمات على اختلاف أنواعها عامة أو خاصة أو غير حكومية يعد بمثابة المحور الرئيس لإدارة المعرفة التنظيمية، فما المعرفة التنظيمية في المحصلة النهائية إلا الطاقة العقلية الذهنية الحقيقية المغذية لتصرفات الأفراد داخل المنظمات على اختلاف مستوياتها سواء كانت تلك الموارد البشرية المنتسبة لقمة الهرم الإداري بالمنظمات المسؤولة عن مهام معينة تتحدد عليها مستقبل المنظمات والقطاعات التي تتولى إدارتها كالتخطيط الإستراتيجي ووضع السياسات العامة الحاكمة للمنظمة أو اقتراح مشروعات قرارات مصيرية تتحدد عليها توجهات المنظمات في المستقبل، ومن ناحية أخرى هناك المورد البشري من مستوى القيادات التنفيذية الوسطى المسؤولة عن وضع خطط تنفيذية ذات خطوات وملامح عملية لنقل الاستراتيجيات لحيز النفاذ، وهناك المورد البشري المنتسب لقاعدة الهرم الإداري بالمنظمات وهي العناصر المسؤولة عن التنفيذ المباشر للخطط والبرامج المصاغة في المستويات العليا (Delery and Roumpi, 2017, p 6).

وفي جميع الأحوال يجب أن تتوافر سلاسل من المعارف التنظيمية التي تخدم كل مستوى إداري وما تضمه من موارد بشرية متباينة في خصائصها ومهامها وطبيعتها واجباتها ومهاراتها، حيث يلزم كل عنصر من هؤلاء نوعيات مختلفة من المعارف التنظيمية التي تساعد على أداء واجباته الموكولة إليه وهو ما يتحقق من خلال الإدارة الفعالة للمعرفة التنظيمية المخزنة بذاكرة المنظمة الفردية والجماعية بحيث يكون المستفيد الأول والأخير منها هو المورد البشري، وإلا فلا قيمة للمعلومات والمعرفة التنظيمية إن ظلت حبيسة الأوعية الحاوية لها دون توظيف جيد لصالح تحسين وتطوير الأداء، إلى جانب كونها جوهر مفهوم رأس المال الفكري أو البشري الذي يخلق للمنظمات ميزتها التنافسية المستدامة (vosloban, 2012, p 662).

❖ إدارة المواهب:

برز الاهتمام بتطبيق مفهوم إدارة المواهب في المنظمات المعاصرة ضمن المهام الرئيسة التي تطلع بها إدارات الموارد البشرية في هذه المنظمات من حيث اكتشاف المواهب لدى العاملين الفعليين بالمنظمة أو حتى لدى تقدمهم لشغل الوظائف من خلال عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب، لتعد بذلك أحد أهم نقاط القوة التي تضيف بدورها الكثير إلى الميزة التنافسية للمنظمات في عالم اليوم.

وعادة ما تكون هناك مجموعة من الفروق الفردية التي تميز عناصر الموارد البشرية عن بعضها البعض، من حيث مستوى الذكاء والملكات العقلية، وممارسة بعض أنماط التفكير الاستراتيجي، والقدرة على توجيه الغير وممارسة التأثير على جماعة العمل وتوجيههم في اتجاه معين، وقد يصادف أن يكون الأفراد المتمتعين بهذه المزايا والمواهب غير معروفين أو مجهولين بالنسبة لقادتهم أو أقرانهم أو حتى لأنفسهم، ومن ثم يكون هؤلاء الأفراد بحاجة مستمرة إلى من يكتشف هذه المهارات والفروق الفردية فيما بينهم، ومن ثم يعمل على تنميتها وتعزيزها وصقلها على النحو الذي يجعل من الممكن توظيفها لخدمة المنظمة والعمل (جمال، 2020، ص 613).

ولما تتبنى المنظمات مبدأ وضع الرجل المناسب في المجال المناسب؛ لذا تكشف الممارسات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية عن أهمية التمييز بين مستويات الفروق الفردية والموارد البشرية العاملة بما يفتح المجال للإفادة من أصحاب المهارات والمواهب المميزة في إطار مفهوم إدارة المواهب.

❖ التمكين الإداري كأسلوب رفع الحافزية:

يشير مفهوم التمكين الإداري في أبسط تعريفاته إلى نشر صلاحية اتخاذ القرار في المنظمات على اختلاف المستويات الإدارية، وهو بذلك يكاد يقترب إلى أن يكون صورة مصغرة من صور اللامركزية الإدارية، وهو أيضاً استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد من خلال إشراكهم في عمليات بناء المنظمات لتحقيق أهدافها على المدى البعيد، كما يمكن النظر إليه على أنه عملية نقل المسؤولية والسلطة ودعوة العاملين لتشارك المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمات في قواعد بياناتها؛ بهدف الإسهام في تحليل المواقف وحل المشكلات التنظيمية المعقدة، ومن ثم المشاركة في سلطة اتخاذ القرارات، وبالتالي توليد الشعور لدى المورد البشري بالمسؤولية عما اتخذ أو شارك فيه من قرارات أو اتخاذ إجراءات معينة تجاه موقف ما (William, 2009, p3).

إن من شأن تفعيل هذا المدخل في إطار ممارسات الموارد البشرية أن يقود في اتجاه زيادة درجة الإنجاز والشعور بالانتماء والمواطنة التنظيمية لدى المورد البشري العامل بالمنظمات على اختلاف أطيافها، إلى جانب تعزيز جانب التعلم وسيولة النشاط الإداري وزيادة تحمل المسؤولية، وهو بهذا المعنى يتكامل مع سائر المداخل الإدارية الأخرى لاسيما جانب

التعلم التنظيمي وإدارة المواهب ورأس المال الفكري ومفهوم حلقات الجودة وفرق العمل المدارة ذاتيًا ومدخل صنع القرار وغيرها (vosloban, 2012, p 662).

❖ تفعيل اتجاه صنع واتخاذ القرار الجماعي:

تمر عملية اتخاذ القرار داخل المنظمات بعددٍ من الخطوات والمراحل بدءًا من تحديد المشكلة أو الموقف أو المسألة محل القرار، ومن ثم تجميع المعلومات والبيانات حول الموقف، والوقوف على الأسباب الحقيقية للموقف، مرورًا بتطوير وتحديد الأولويات والسيناريوهات المقترحة للحل في ظل الموارد المتاحة، ومن ثم تغليب البديل المناسب للحل ضمن سلسلة البدائل بعد المفاضلة بين مزايا وعيوب كل بديل من البدائل؛ لذا تمثل كل هذه الخطوات إطارًا تعليميًا تنظيميًا للتعلم وصقل خبرات المورد البشري المشترك في فعاليات عملية صنع القرار بشكل جماعي (الموكلي، 2022، ص66).

وتظهر فائدة عملية الصنع الجماعي للقرارات التنظيمية فيما يلي: أنها فرصة لاكتشاف المواهب الفردية والعقول الواعية ذات القدرات الذهنية العالية؛ واكتشاف قائد أو مدير المستقبل من قادة الصف الثاني؛ وجلسات العصف الذهني فرصة هائلة للتعلم وتبادل الخبرات أو اكتشاف أنماط التفكير التنظيمي للموارد البشرية؛ واستشراف طبيعة العلاقات الإنسانية والتنظيمية المحيطة ببيئة العمل؛ وتوليد أكبر قدر ممكن من الحلول المناسبة؛ وأنموذج محاكاة تدريبي للمورد البشري؛ والحد من فرص استبداد القيادة وانفرادها بالقرار (Mohsen and Sharif, 2020, p 416).

كما أن هناك بعض القواعد والقوانين المنظمة لعملية تحسين الأداء (Pizam, 2010, p 104) التي منها:

- شعور العاملين بالعدالة والمساواة.
- يجب أن يعرف العاملون بالمعايير التي سيتم بموجبها تقييم الأداء.
- من المهم أن يعرف العاملون بنوعية المكافأة أو الحافز المقدم.
- يجب أن تحتاط المنظمة من تعمد بعض العاملين عدم فهم المعايير الموضوعة لتقييم الأداء.

الخلاصة الفصل:

لقد حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ، ويشهد بحوثاً مستمرة؛ عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي؛ حيث استهدف هذا الفصل تحديد مفهوم الأداء الوظيفي، فالأداء الوظيفي بأنه المحصلة النهائية الناتجة عن الجهد الذي يبذله الموظف عند أدائه لمهام وظيفته معبراً عن ذلك بالسلوكيات المصاحبة للجهد أثناء العمل، ودرجة إنجازه وتحقيقه للنتائج المحددة مسبقاً والتي تتفق مع أهداف المنظمة، وهو الوسيلة التي تحفز العاملين للعمل بحيوية ونشاط من خلال معاييرهم المختلفة، ويعد همزة الوصل بين سلوك العاملين والمنظمة، وأحد المؤشرات لمستوى الإنجاز المطلوب، وفق الإمكانيات المتاحة.

كما تم تسليط الضوء على أبعاد الأداء الوظيفي وهي: أداء المهام وهو السلوك المرتبط بالمهام الأساسية الإلزامية للوظيفة، ويشمل: سلوك الموظف أثناء العمل ومهارته وجودة إنجاز المهام الأساسية؛ والسياقي أيضاً بسلوك المواطنة التنظيمية وهو الجهود الفردية التي لا تتصل مباشرة بمهامهم، والتكيفي وهو سلوكيات عمل مرنة تساعد الأفراد على التكيف مع التغيرات.

كما أن هدف تحسين الأداء الوظيفي لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء، وتمثل سياسة عامة، وتنتهجها المنظمات الحديثة؛ حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر، لجميع العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة.

الفصل الخامس

تصميم الدراسة

تمهيد.

- 1- البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها.
 - 2- مجتمع وعينة الدراسة.
 - 3- متغيرات الدراسة وأساليب القياس.
 - 4- أساليب جمع البيانات الأولية.
 - 5- تجهيز البيانات لأغراض التحليل الإحصائي.
 - 6- أساليب التحليل الإحصائي واختبار الفروض.
 - 7- تقييم صلاحية نموذج الدراسة.
- الخلاصة.

تمهيد:

يعتبر تصميم الدراسة من المراحل الأساسية المهمة، بل يمثل المرحلة الحرجة في التخطيط والإعداد للبحوث، حيث تستخدم خطة الدراسة كمرشد للمراحل والخطوات التالية للدراسة وخاصة جمع البيانات وتحليلها، فهي تؤكد أن الدراسة وتحقيق أهدافه المخططة، وأن أساليب التحليل التي يتم استخدامها سوف تساعد على استخلاص النتائج التي تحقق أهداف البحث، فالتصميم الجيد للدراسة هو الذي يحدد الإطار العام لمجال الدراسة ومحتوياتها ومتغيراتها وحدودها، كما أنه يوجه الباحثة إلى تحديد مجتمع وعينة البحث، وطرق تحليل البيانات (إدريس، 2012).

لهذا سعت الدراسة الحالية إلى تعرف ممارسات النمط القيادي (التحويلي - التبادلي) وذلك على مستوى العاملين في البنوك التجارية بالجزائر، وكذلك دراسة الأداء الوظيفي للعاملين من حيث سلوكياتهم لأداء مهامهم، بالإضافة إلى دراسة مستوى التمكين النفسي وذلك بغرض دراسة: العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي للعاملين في ظل وجود التمكين النفسي في البنوك التجارية بالجزائر.

وتناولت الباحثة في هذا الفصل البيانات المطلوبة للدراسة، ومصادرها، ومجتمع وعينة الدراسة، ومتغيرات ونموذج الدراسة، وأساليب القياس وطرق جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي، بالإضافة إلى اختبار الثبات والاعتمادية، وفيما يأتي عرض لتلك العناصر.

1- البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها:

تعتمد الدراسة على نوعين من البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، ويمكن توضيحها كما يلي:

- **البيانات الثانوية:** اعتمدت الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة التحويلية والتبادلية، التمكين النفسي، والأداء الوظيفي، وتم الحصول عليها من الدوريات والمجلات العلمية، والكتب العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية، والمؤتمرات التي تناولت موضوع الدراسة أو أحد جوانبه، بالإضافة إلى شبكة المعلومات (الإنترنت).
- **البيانات الأولية:** والتي تتعلق البيانات الأولية بطبيعة العلاقة بين نمط القيادي (التحويلي والتبادلي) والأداء الوظيفي، وتأثير التمكين النفسي في هذه العلاقة، وقد تم الحصول عليها من العاملين بالبنوك التجارية بالجزائر باستخدام قائمة الاستقصاء الموجهة لعينة الدراسة.

2- مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع الأفراد الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث، وتعتبر عينة الدراسة هي المجموعة الجزئية من مجتمع الدراسة وذلك على النحو التالي:

2-1- مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، وتشتبك في صفة معينة أو أكثر، ومطلوب جمع البيانات الثانوية والأولية حولها (إدريس، 2012). وفي ضوء ما سبق ولتحقيق مشكل الدراسة، تم تحديد مجتمع الدراسة المتمثل في جميع العاملين الإداريين الدائمين من: مدير بنك، ورؤساء مصالح، وإداريين بالبنوك التجارية بالجزائر، وتمثلت البنوك التجارية الآتية (بنك الوطني الجزائري، البنك الخارجي الجزائري، البنك التنمية المحلية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، والقرض الشعبي الجزائري، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط)، وبلغ عدد الإجمالي للبنوك بفروعهم بـ 2791 بنكاً، كان عدد مجتمع الدراسة 31085 موظفاً.

ويوضح جدول رقم (1/5) بيان بإجمالي عدد فروع البنوك وعدد العاملين بالبنوك التجارية بالجزائر المستهدفة محل الدراسة "بنك الوطني الجزائري، البنك الخارجي الجزائري، البنك التنمية المحلية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، والقرض الشعبي الجزائري، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط".

جدول رقم (1/5) بيان إجمالي عدد العاملين بالبنوك التجارية بالجزائر

البنوك التجارية	عدد الفروع	عدد العاملين
بنك الوطني الجزائري	247	5000
البنك الخارجي الجزائري	1649	4564
البنك الفلاحة والتنمية الريفية	334	7800
البنك التنمية المحلية	168	5000
القرض الشعبي الجزائري	162	4451
الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط	231	4270
المجموع	2791	31085

المصدر: الكشف الخاص بمواقع البنوك 2024

2-2- عينة الدراسة:

تعرف عينة الدراسة بأنها مجموعة جزئية من مجتمع البحث، ومثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، بحيث أنه يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله (إدريس، 2012).

ونظراً لوجود العديد من القيود التي تمنع الوصول إلى مجتمع الدراسة بأكمله ومنها كبر حجم مجتمع الدراسة والوقت والتكلفة، لذا اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على أسلوب العينات لجمع البيانات الأولية واعتمدت الباحثة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، بسبب توافر شروط استخدامها، والتي تتمثل في توافر إطار لمجتمع الدراسة، ووجود تجانس بين مفردات مجتمع الدراسة، في اختيار العاملين بالبنوك التجارية في الجزائر محل الدراسة، ولتحديد حجم العينة قام الباحثة باستخدام معادلة لتقدير حجم العينة وفقاً للقانون الآتي (إدريس، 2012) :

$$n = \frac{P(1 - P)}{\frac{(e)^2}{(Z)^2} + \frac{P(1 - P)}{N}}$$

حيث أن:

(n) = حجم العينة.

(N) = حجم مجتمع الدراسة.

(Z) = القيمة المعيارية وهي إحصائياً = (1.96) عند مستوى معنوية (0.05).

(p) = نسبة توافر الظاهرة الرئيسة محل الدراسة وهي تساوي (50%).

(1-p) = نسبة عدم توافر الظاهرة الرئيسة محل الدراسة (50%).

(e) = خطأ المعاينة وهي تساوي (0.05)

ومن خلال المعادلة السابقة يمكن حساب حجم العينة كالتالي:

$$\text{حجم العينة} = \frac{0.5 \times 0.5}{\frac{(0.05)^2}{(1.96)^2} + \frac{0.5 \times 0.5}{31085}} = 380 \text{ مفردة}$$

وبالتالي فإن اقل حجم عينة هو 380، ولتجنب حدوث خطأ العينة قررت الباحثة زيادة حجم العينة الممثلة للمجتمع الدراسة إلى 420 مفردة من العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة، وقد بلغت الاستجابة للاستمارات 415 استمارة من إجمالي الاستمارات الموزعة، تم استبعاد عدد 15 استمارة لعدم صلاحيتها للتحليل، فاستقرت العينة على 400 مفردة، ومن ثم فإن نسبة الاستجابة بلغت 95.2%، كما هو موضح في الجدول رقم (2/5) التالي:

جدول رقم (2/5) بيان الاستمارات الصالحة للتحليل

بيان	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستبعدة	الاستمارات الصالحة للتحليل
العدد	420	20	400
النسبة	100	4.8%	95.2%

المصدر: من إعداد الباحثة

❖ وحدة المعاينة:

يُقصد بوحدة المعاينة المفردة الأساسية التي تتكون منها عناصر مجتمع البحث (إدريس، 2012)؛ لذلك فإن وحدة المعاينة الخاصة بالدراسة الحالية تتمثل في كل من يعمل بإحدى البنوك التجارية محل الدراسة (بنك الوطني الجزائري، البنك الخارجي الجزائري، البنك التنموية المحلية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، والقرض الشعبي الجزائري، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط) سواء كان مديرًا أو رئيس قسم، أو إداري. وتم توزيع عينة الدراسة على البنوك التجارية محل الدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (3/5) التالي:

جدول رقم (3/5) توزيع مفردات عينة الدراسة على بنوك التجارية محل الدراسة

البنوك التجارية	عدد العاملين	النسبة	عدد العينة
بنك الوطني الجزائري	5000	%16.09	64
البنك الخارجي الجزائري	4564	%14.68	59
البنك الفلاحة والتنمية الريفية	7800	%25.09	100
البنك التنمية المحلية	5000	%16.09	64
القرض الشعبي الجزائري	4451	%14.32	58
الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط	4270	%13.73	55
المجموع	31085	%100	400

المصدر: من إعداد الباحثة

3- متغيرات الدراسة وأساليب القياس:

اعتمدت الباحثة في جمع البيانات الأولية على إجراء دراسة ميدانية حول متغيرات الدراسة، والتي أمكن قياس خصائصها من خلال مجموعة من المقاييس المتنوعة كما هو مبين أدناه.

3-1- متغيرات الدراسة:

في إطار المراجعة الاستطلاعية المكتبية للمرجعات العلمية وفقاً للدراسات السابقة، وبناءً على مشكلة وتساؤلات الدراسة، تمكنت الباحثة من تحديد متغيرات الدراسة، والتي تتمثل في: متغيرات مستقلة النمط القيادي التحويلي والتبادلي، ومتغير وسيط التمكين النفسي، ومتغير التابع الأداء الوظيفي، ويمكن توضيح المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة من خلال الجدول رقم (4/5).

جدول رقم (4/5) المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية
القيادة التحويلية	التأثير المثالي
	التحفيز الإلهامي.
	الاستشارة الفكرية.
	الاعتبارية الفردية.
القيادة التبادلية	المكافآت المشروطة.

الإدارة الايجابية بالاستثناء. الإدارة السلبية بالاستثناء.	
المعنى القدرة الذاتية تقدير الذات الأثر	التمكن النفسي
الأداء المهام. الأداء السياقي الأداء التكيفي	الأداء الوظيفي

المصدر: إعداد الباحثة، اعتماداً على مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة.

3-2- مقاييس الدراسة:

يمكن توضيح كيفية قياس متغيرات الدراسة كما يلي:

❖ مقياس مستوى ممارسات النمط القيادي:

لقد تبنت الباحثة نموذج (Multifactor Leadership Questionnaire) و لقياس اتجاهات المستقضي نحو النمط القيادي التحويلي والتبادلي في البنوك التجارية محل دراسة، ولما أثبتته الدراسات (الرشيدي، 2018؛ التويجري، 2017؛ بدوي، 2015؛ الغزالي، 2012؛ Avolio et al, 1999; Rafferty and Griffin, 2004) (المطيري، 2011 ؛ صالح والمبيضين، 2013 ؛ الرفاعي، 2013؛ مرعي، 2008 ؛ الخصاونة، 2012؛ الضمور وآخرون، 2010؛ زايد، 1999؛ Korkmaz, 2007 ; Tyssen, et al, 2014 ; Chaudhry, 2009 ; Gingras, 2006 ; Politis, 2002 ; Howell and Merenda, 1999) من صلاحية النموذج القيادة متعدد الأبعاد للتطبيق في عدد من البيئات الثقافية المختلفة فإن الدراسة الحالية ستعتمد على النموذج الرباعي للقيادة التحويلية؛ لما يتمتع به من درجة عالية من الثبات والمصدقية.

كما اعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) للموافقة أو عدم الموافقة والمكون من خمس درجات، حيث يشير الرقم (5) إلى موافق تماماً، بينما يشير الرقم (1) إلى غير موافق تماماً مع وجود درجة حيادية في المنتصف. وقد استخدمت هذا المقياس في قائمة الاستقصاء (الجزء الأول). وتعرض الباحثة أبعاد النمط القيادي التحويلي والتبادلي في البنوك محل الدراسة وكيفية قياسها في الجدول رقم (5/5)

جدول رقم (5/5) مقياس متغير النمط القيادي (التحويلي/ التبادلي)

البيد	العبارات
القيادة التحويلية	
التأثير المثالي	يحوز مشرفي على احترام الآخرين وثقتهم. يتصرف مشرفي بإنصاف مع قدر كبير من تقدير العاملين. يسعى مشرفي على تغليب المصلحة العامة للمنظمة على مصالح القادة الشخصية. يتمتع مشرفي بالخبرة الكافية لمواجهة الأزمات وسرعة معالجتها. يلتزم مشرفي بالقيم المثلى في سلوكه ويحرص على بناء منظومة من القيم المتبادلة بين العاملين. يتصف مشرفي قوة الشخصية واللباقة وتنسجم أقواله مع أفعاله. أعتر كثيرا بأن أكون مثل مشرفي في ممارسة الأعمال.
التحفيز الإلهامي	يعمل مشرفي على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين. يشجع مشرفي على التنافس لرفع مستوى الأداء يتابع مشرفي العاملين وتقديم النصائح بشكل مهني يشجع مشرفي العاملين على تحقيق أفضل النتائج لدى مشرفي القدرة على التواصل ومشاركة الأفكار مع العاملين بشكل واضح يقوم مشرفي بشحذ هم العاملين وزرع حب التحدي لديهم يعتبر مشرفي مصدر إلهام للعاملين في الالتزام.
الاستشارة الفكرية	تطوير أفكار جديدة لحل المشكلات في العمل تشجيع العاملين على تقديم الحلول القابلة للتطبيق تشجيع العاملين على تقديم حلول ابتكارية لحل المشكلات تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف الخاصة بالمنظمة توفير فرص للعاملين لتعلم مهارات التفكير في حل المشكلات ينظر مشرفي للأخطاء التي تقع فيها على أنها تجارب مفيدة لنا حث العاملين على النظر في المشكلات من زوايا متعددة
الاعتبارية الفردية	يحرص مشرفي على مراعاة الفروق الفردية بين العاملين يقوم مشرفي بإشراك جميع العاملين في عملية التغيير يعامل مشرفي العاملين كبشر أكثر من كونهم أعضاء في جماعة العمل يحاول مشرفي إشباع حاجات العاملين الشخصية يتجنب مشرفي النقد العلني في حال وقوع خطأ من أحد العاملين يخصص مشرفي أوقات لتدريب وتطوير العاملين أثناء عملهم
القيادة التبادلية	

المكافآت المشروطة	يعتبر مشرفي أن مستوى الإنجاز هو المعيار الحقيقي لمنح المكافأة يوضح مشرفي المكافآت المتوقعة عند تحقيق الأهداف يكافئي مشرفي مقابل الجهود التي أبدلها يمنح مشرفي المكافآت للعاملين بإنصاف يناقش مشرفي مسؤولياتي وإنجاز الأهداف يوفر مشرفي الدعم والمساندة اللازمة لإنجاز العمل يعبر مشرفي عن رضاه وسروره عند حسن الإنجاز
الإدارة الايجابية بالاستثناء	يضع مشرفي قواعد ومعايير موحدة للإداء يرشدني مشرفي حول سبل تحقيق المعايير الموضوعة يتخذ مشرفي الفعل التصحيحي عند ظهور خطأ أو انحراف عن المعايير يتابع مشرفي الإخفاقات ولا ينتظر أن تستفحل يصحح مشرفي الأخطاء أو الانحرافات أولاً بأول يحرص مشرفي على تزويدي بالتغذية الراجعة المستمرة
الإدارة السلبية بالاستثناء	يترك لي مشرفي حرية إنجاز المهام الموكلة إلى دون تدخل ينتظر مشرفي حدوث المشكلات أو أخطاء ومن ثم يوجه العاملين يعزز مشرفي فكرة إذا كان السيئ يعمل فلا تصلحه ينتظر مشرفي المشكلات تتفاقم قبل أن يحلها يركز مشرفي على معالجة المشكلات الاستثنائية يتخذ مشرفي الإجراءات التصحيحية عندما تصبح المشكلات أو الانحرافات معيقة للعمل

المصدر: إعداد الباحثة، اعتماداً على مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

❖ مقياس مستوى التمكين النفسي:

وتبنت الباحثة في الدراسة الحالية دراسة (Spreitzer, 1999) لقياس التمكين النفسي حيث أنه من أكثر

النماذج شيوعاً واستخداماً من قبل الباحثين: (Castro et al, 2008; Cavus and Demir, 2010; Jose and Mampilly, 2014; Mohsen, 2014; Laschinger et al, 2016; Abdulran et al, 2017; Dust et al, 2018; Connolly et al, 2018; Permarupan et al, 2020) ، كما اعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) للموافقة أو عدم الموافقة والمكون من خمس درجات، حيث يشير الرقم (5) إلى موافق تماماً، بينما يشير الرقم (1) إلى غير موافق تماماً مع وجود درجة حيادية في المنتصف. وقد استخدمت هذا المقياس في قائمة

الاستقصاء (الجزء الثاني). وتعرض الباحثة المدركات التحفيزية الأربعة (الأبعاد) لتمكين النفسي في البنوك محل الدراسة وكيفية قياسها في الجدول رقم (6/5):

جدول رقم (6/5) مقياس متغير التمكين النفسي

العبارة	البعد
التمكين النفسي	
أشعر بأن العمل الذي أقوم به له قيمة بالنسبة لي أمارس أثناء عملي أنشطة ذات قيمة عالية يجعلني عملي أشعر بالمسؤولية نحو شركتي	المعنى (أهمية العمل)
لدى التصميم اللازم لإنجاز عملي بكفاءة أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملتي لدى الخبرة والمهارات الضرورية لأداء عملي	القدرة الذاتية (الجدارة)
لدى استقلالية كبيرة في تحديد كيفية انجاز عملي أبدى رأيي في الأمور الخاصة بعملتي يتوافر لدى الصلاحيات للتصرف في مهام عملي	تقدير الذات (الاستقلالية في العمل)
أستطيع التأثير على القرارات في مؤسستي أمتلك تأثير قوى على ما يحدث داخل جماعة العمل لدى تأثير في التطورات التي تحدث في مؤسستي	الأثر

المصدر: إعداد الباحثة، اعتماداً على مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

❖ مقياس مستوى الأداء الوظيفي:

اعتمدت الباحثة من خلال المراجعة الشاملة للدراسات السابقة على نموذج (Ramos ; koopmans et al, 2013 ; Villagrasa et al, 2019 ; Voirin and Patrice, 2012) للأداء الوظيفي، كما اعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) للموافقة أو عدم الموافقة والمكون من خمس درجات، حيث يشير الرقم (5) إلى موافق تماماً، بينما يشير الرقم (1) إلى غير موافق تماماً مع وجود درجة حيادية في المنتصف. وقد استخدمت هذا المقياس في قائمة الاستقصاء (الجزء الثالث) وتعرض الباحثة الأبعاد للأداء الوظيفي في البنوك محل الدراسة وكيفية قياسها في الجدول رقم (7/5):

جدول رقم (7/5) مقياس متغير الأداء الوظيفي

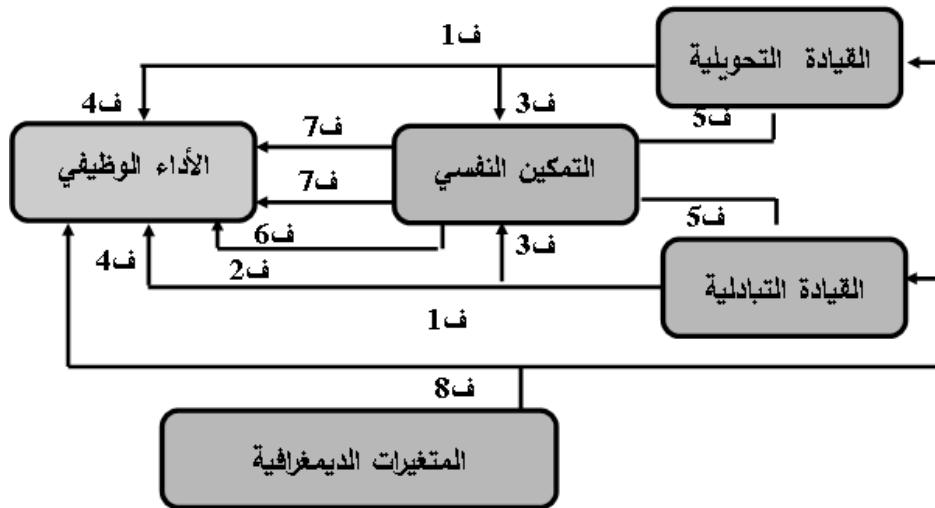
البيد	العبارات
الأداء الوظيفي	
أداء المهام	أحرص على أداء مهام وظيفتي بدقة. أؤدي واجباتي في العمل وفقاً للمعدلات المطلوبة. أقوم بإنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد. أحرص على الالتزام بمواعيد العمل الرسمية. أسعى لمعرفة كل المستجدات التي تطرأ على وظيفتي باستمرار أؤدي الأعمال الإضافية المطلوبة لوظيفتي. أستطيع - بمفردي- حل المشكلات التي تعوق العمل أستغل وقت العمل بشكل جيد. أقوم باستخدام موارد المنظمة بشكل فعال. أعمل على إنجاز المهام التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة.
الأداء السياقي	أتعامل مع مهام العمل الصعبة دون مشكلات ألتزم بالمسؤوليات حتى وإن كانت شاقة. أنتطوع لأداء العمل الإضافي بصدق. أصر على تخطي المعوقات لإتمام المهام المكلف بها. أخذ زمام المبادرة لحل مشكلات العمل. أتمثل لتعليمات العمل، حتى وإن كان الرئيس غير موجود. أدافع عن قرارات رئيسي في العمل. أتبع الإجراءات السليمة، وأتجنب غير المصرح بها. أعاون مع الآخرين في فريق العمل. أنتطوع لمساعدة الآخرين بشكل يفوق متطلبات وظيفتي. يتم الاعتماد على زملائي داخل القسم لوضع حلول جديدة للمشكلات أقدم الدعم والتشجيع لزملاء العمل عند مواجهة المشكلات.
الأداء التكيفي	أتعامل مع ظروف العمل غير المتوقعة. أتكيف بسهولة مع التغيرات في العمل. يمكنني التعامل بمرونة عندما أواجه مشكلات غير متوقعة في العمل. أستطيع التكيف جيداً مع المواقف الصعبة التي أواجهها في العمل.

أتعافى بسرعة بعد المواقف الصعبة وأواصل عملي مجدداً.
أبحث عن حلول للمشكلات؛ عن طريق المناقشة الهادئة مع زملائي.
أحرص على التعلم ومواصلة التدريب بانتظام لتنمية قدراتي.
أطلع على أحدث الابتكارات في مجال عملي لتحسين طريقة أدائي للأعمال.
أقوم بالإعداد للتغيير؛ عن طريق المشاركة في المهام والمشاريع التي تمكنني من فعل ذلك.
أشارك في تقييم الأفكار القائمة وأقترح حلولاً مبتكرة.
أستخدم مصادر متنوعة للحصول على المعلومات؛ من أجل التوصل إلى حلول مبتكرة.
أطور أدوات وطرقاً جديدة لحل المشكلات الطارئة.

المصدر: إعداد الباحثة، اعتماداً على مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

وفي ضوء ما تقدم يمكن توضيح الإطار العام للمتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، التمكين النفسي، الأداء الوظيفي)، وسوف يتم دراسة كل نمط قيادي في نموذج في التحليل الاحصائي، ويوضح الشكل رقم (1/5) النموذج الأولي للدراسة:

شكل رقم (1/5): نموذج متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

4- أساليب جمع البيانات الأولية:

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة بصفة رئيسية على قائمة الاستقصاء في جمع البيانات الأولية اللازمة، حول المتغيرات المستقلة (النمط القيادي) والمتغير الوسيط (التمكين النفسي) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، ونظراً لوجود عينة واحدة وهي عينة العاملين (مديرين، موظفين)، فقد تصميم قائمة استقصاء موجهة لمفردات عينة الدراسة من العاملين

بالبنوك التجارية محل الدراسة، وتم استيفاء قوائم الاستقصاء من خلال استخدام الأسلوب المركب المقابلة الشخصية مع المستقصي منهم، وتسليم قوائم الاستقصاء لهم باليد للإجابة عنها خلال فترة لاحقة. واشتملت القائمة على أربعة أجزاء:

- **الجزء الأول:** يتضمن مجموعة من الأسئلة الموجهة لقياس القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، استثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية)، العبارات (من 1: 27) بقائمة الاستقصاء. والقيادة التبادلية بأبعادها (المكافآت المشروطة، الإدارة الإيجابية بالاستثناء، الإدارة السلبية بالاستثناء)، العبارات من (28: 46) بقائمة الاستقصاء.
- **الجزء الثاني:** يتضمن من مجموعة من الأسئلة الموجهة لقياس التمكين النفسي بأبعاده الأربعة (المعنى، القدرة الذاتية، تقدير الذات، الأثر)، العبارات من (47: 58) بقائمة الاستقصاء.
- **الجزء الثالث:** يتضمن من مجموعة من الأسئلة الموجهة لقياس الأداء الوظيفي بأبعاده الثلاثة (أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء التكيفي)، العبارات من (59: 92) بقائمة الاستقصاء.
- **الجزء الرابع:** يتضمن مجموعة من الأسئلة الخاصة بالمتغيرات الديموغرافية التي تتعلق بـ (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الوظيفة). وتم قياس هذه الخصائص لدى المستقصي منهم من خلال استخدام الأسئلة المغلقة وذات الاستجابات المحددة مسبقاً؛ حيث يقوم المستقصي منهم منه باختيار إجابة واحدة فقط تعبر عن الخاصية المطلوبة قياسها.

5- تجهيز البيانات لأغراض التحليل الإحصائي:

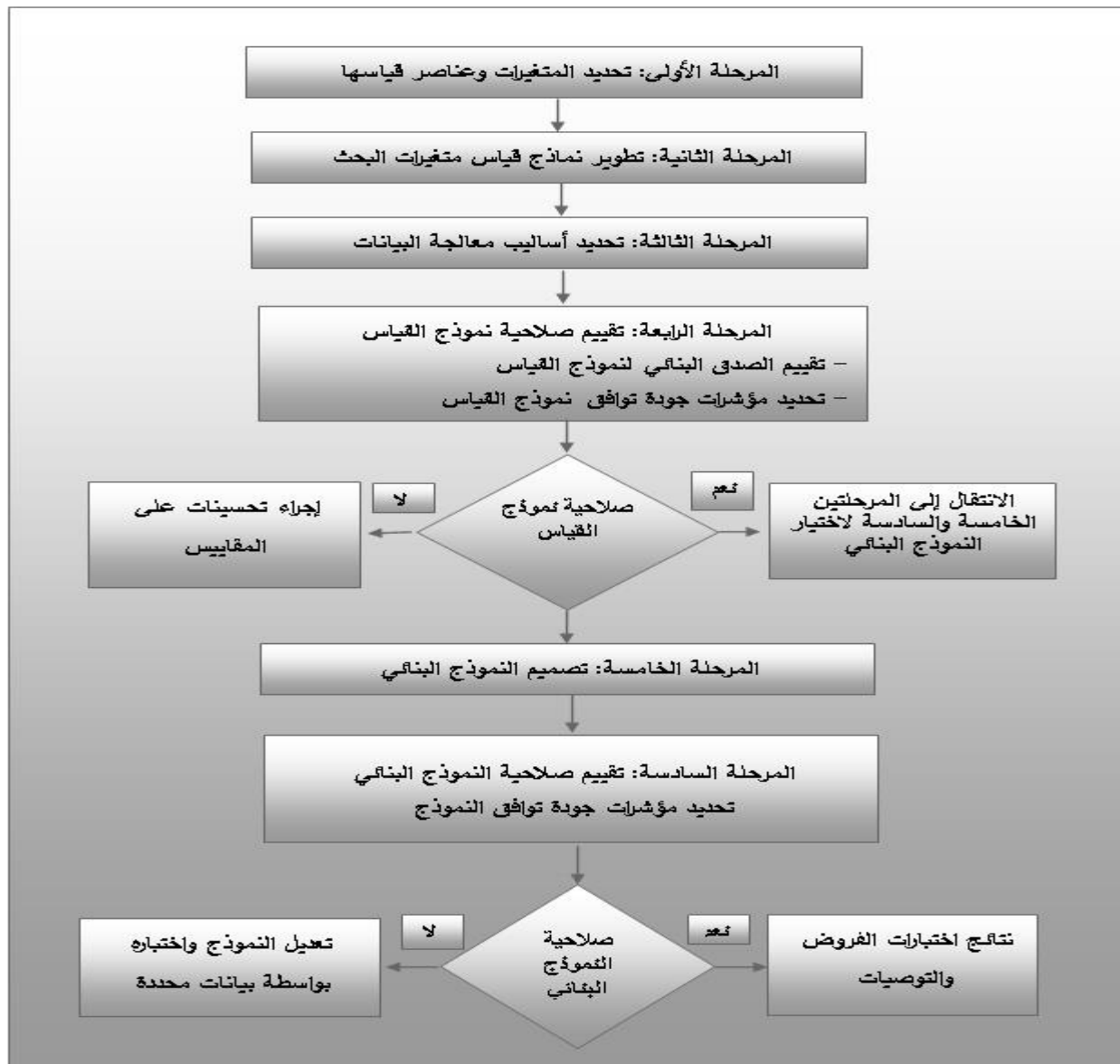
- بعد جمع البيانات من مفردات العينة، قامت الباحثة بترميز المتغيرات التي تشتمل عليها قائمة الاستقصاء، وذلك تمهيداً لعملية إدخالها إلى الحاسب الآلي؛ لتكون جاهزة لعملية التحليل الإحصائي باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، ويمكن تلخيص خطوات إعداد وتجهيز البيانات فيما يأتي:
- **ترميز البيانات:** حيث قامت الباحثة بترميز البيانات التي تشتمل عليها قائمة الاستقصاء.
 - **تفريغ البيانات:** حيث قامت الباحثة بتفريغ البيانات يدوياً في قائمة مخصصة لذلك، تحتوي على مجموعة من الصفوف والأعمدة، ويُخصَّص لكل مفردة صفٌ ولكل متغير من متغيرات الدراسة عمودٌ.

- إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي: قامت الباحثة بإدخال البيانات من القائمة السابقة إلى برنامج SPSS على الحاسب الآلي حتى تكون جاهزة لأغراض التحليل الإحصائي.

6- أساليب التحليل الإحصائي واختبار الفروض:

تتسم طبيعة بيانات هذه الدراسة بأنها متعددة المتغيرات، كما أن أغراض التحليل واختبار الفروض الخاصة بها تنطوي على التحقق من نوع ودرجة العلاقة أو الاختلاف بين أكثر من متغير في نفس الوقت، وفي ضوء ما سبق كان من الضروري أن يتم تحليلها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة للمتغيرات المتعددة؛ ونظرًا لتعدد الأساليب الإحصائية الخاصة بتحليل المتغيرات المتعددة وتفاوتها من حيث أهدافها ومتطلباتها، فقد تم اختيار بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة، وذلك في ضوء بعض المعايير من بينها: عدد المتغيرات، ونوع البيانات، ومستوى القياس، وعدد وحجم العينات، وأنواعها، وأغراض التحليل، وتم إخضاع البيانات للتحليل الإحصائي واختبار صحة الفروض باستخدام الحاسب الآلي، من خلال الاعتماد على نمذجة المعادلة البنائية Structural Equation Modeling (SEM) الذي يعرف بأنه أسلوب متعدد المتغيرات يجمع بين جوانب التحليل العاملي والانحدار المتعدد الذي يمكن الباحثة من إجراء اختبار متزامن لسلسلة من العلاقات أو التأثيرات بين المتغيرات المشاهدة والكامنة وكذلك بين عدة متغيرات كامنة، وكذلك تقدير العديد من المعادلات في وقت واحد (Hair et al, 2014). ويمكن توضيح مراحل تطبيق منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية من خلال شكل رقم (1/5):

شكل رقم (1/5): مراحل منهجية نمذجة المعادلة البنائية SEM



Source : (Hair et al, 2014)

وتم إخضاع البيانات للتحليل الإحصائي واختبار صحة باستخدام بعض الأساليب الإحصائية التي توفرها حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، برنامج AMOS، وتحليل المسار Path Analysis لتحديد قوة المسارات الموضحة في النموذج البنائي، وقد استعانت الباحثة بالأساليب التالية:

- المقاييس الإحصائية الوصفية **Descriptive statistics** كالمتوسطات Means (كأحد مقاييس النزعة المركزية)، والانحراف المعياري، والخطأ المعياري، ومعامل الاختلاف **Coefficient of Variation** (كأحد مقاييس التشتت)، والتي تستخدم في إجراء المقارنات والأهمية النسبية، وكذلك الجداول التكرارية والنسب المئوية وذلك لتحديد سمات اتجاهات استجابات مفردات العينة.
- أسلوب معامل الارتباط ألفا كرونباخ **Cronbach's alpha** وقد تم استخدام هذا الأسلوب للتحقق من درجة الاعتمادية في المقاييس متعددة البنود للدراسة الحالية، وتم اختبار هذا الأسلوب دون غيره من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل الاعتمادية؛ لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين البنود، أو العبارات التي يتكون منها كل متغير من المتغيرات التي يتكون منها المقاييس الخاضعة للاختبار.
- معامل الارتباط الخطي البسيط **ليبرسون** للتحقق من مستوى الداخلي والصدق لبنود كل نوع من المقاييس الخاضعة للدراسة.
- اختبار **(T-Testg)** لاختبار تساوى متوسط كل عبارة مع الوسط الافتراضي (3) محايد وكذلك لاختبار معنوية معاملات الانحدار.
- اختبار **فريدمان Friedman Test** لقياس الأهمية النسبية لعبارات أبعاد الدراسة.
- اختبار **مان ويتني Mann-Whitney Test** لتحليل التباين بالنسبة للمجموعات الثنائية. لبيان مدى إدراك عينة الدراسة للمتغيرات التي تم تناولها باختلاف خصائصهم الديموغرافية.
- اختبار **كروسكال والاس Kruskal-Wallis** لتحليل التباين بالنسبة للمجموعات الأكثر من فئتين.
- نموذج المعادلات الهيكلية **(SEM) Structural Equation Model** : ويعرف نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) بأنه مجموعة من الأساليب الإحصائية المترابطة التي تصف ويستخدم العلاقات بين المتغيرات المشاهدة بعضها البعض والمتغيرات الكامنة في أنماط مختلفة من النماذج النظرية، والذي يستخدم من أجل اختبار مدى ملائمة النموذج باعتباره منهجية بحثية لاختبار النماذج الإدارية كمياً باستخدام العلمي لاختبار الفروض البحثية، والتأكد من مدى ملائمة النموذج مع بيانات العينة المستخدمة وأنها تقيس فعلاً ما وضعت من أجل قياسه، كما أنه يعمل على تحقيق فهماً أفضل للعلاقات المعقدة بين المتغيرات الإدارية، وفي تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن

مجموعة البيانات وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال، واستخدمت الباحثة أيضا اختبار الصدق Validity Assessment واختبار الثبات Reliability Assessment لتأكيد ذلك، بالإضافة إلى مقاييس جودة المطابقة measures Goodness-of-fit لقياس درجة التوافق بين نموذج التباين الفعلي والنموذج المقدر أو المقترح، كما يلي:

- **اختبار الصدق Validity Assessment:** يستخدم هذا الاختبار لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صممت من اجله، والتأكيد علي أن عبارات القائمة تعطي للمستقصي منه نفس المعنى والمفهوم الذي تقصده الباحثة، واعتمدت الباحثة في إجراء اختبار الصدق، علي الصدق التقاربي / التطابقي Convergent Validity حيث قامت الباحثة بإجراء اختبار الصدق التقاربي والذي يشير إلي المدى الذي تتقارب فيه العبارات التي تستخدم في قياس المتغير أو احد أبعاده، وذلك من خلال التأكد من وجود ارتباط قوي بين عبارات المتغير المراد قياسه، ويتم قياسه عن طريق متوسط التباين المستخرج / المفسر (Average Variance Extracted (AVE) والذي يجب أن تزيد قيمته عن 0.50 لكل بعد يتم قياسه (Hair et al, 2019).
- **اختبار الثبات Reliability Assessment:** يستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في بيانات تتسم بالثبات، أي قدرتها على استخلاص نفس النتائج إذا ما تكرر الاختبار بعد فترة محددة من الزمن، ولكن في ظل ظروف مماثلة، واعتمدت الباحثة في إجراء اختبار الثبات على ما يلي:
 - **ثبات المؤشر / المقياس: Indicator Reliability- Individual Item Reliability** ويتم حسابه عن طريق معاملات التحميل المعيارية لكل عبارة من عبارات كل متغير من متغيرات الدراسة ولا بد إن تكون قيم معاملات التحميل المعيارية أكبر من 0.50 (Hair et al, 2019).
 - **الثبات المركب (CR) Composite Reliability:** لا بد أن تكون قيمة الثبات المركب (CR) مساوية أو أكبر من 0.70 (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al, 2019).
 - **الموثوقية القصوى (MarR(H)) Maximal Reliability:** لا بد أن تكون قيمة الموثوقية القصوى (MarR(H)) أكبر من الثبات المركب (CR).

- **مؤشرات جودة المطابقة:** النموذج الجيد هو الذي يتميز بتوافر أفضل قيم لأكبر عدد من المؤشرات الإحصائية التالية مجتمعة ولا يتم الحكم في ضوء مؤشر معين، وفيما يلي مؤشرات جودة المطابقة:
 - **مؤشر (CMIN/DF)** وأوصى العلماء أن هذه النسبة كلما كانت اقل من 3 دل ذلك أن النموذج ذو ملاءمة جيدة، وإذا تراوحت القيمة بين (3: 5) كان ذلك مقبول.
 - **مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)** وهذا المؤشر ينحصر بين الصفر والواحد وكلما اقتربت قيمته من الواحد دل ذلك أن جودة النموذج مثالية.
 - **مؤشر جذر متوسط مربع البواقي The root mean square residual (RMR)** وتشير قيم هذا المؤشر القريبة من الصفر إلى ملاءمة مثالية.
 - **مؤشر المطابقة المقارن Comparative fit Index (CFI)** وهذا المؤشر ينحصر بين الصفر والواحد وكلما اقتربت قيمته من الواحد دل ذلك ان جودة النموذج جيدة جدا.
 - **مؤشر المطابقة المعياري Normative fit Index (NFI)** ويجب أن يكون أكبر من (0.90).
 - **معامل تاكر لويس The Tucker-Lewis coefficient (TLI)** ويقع النطاق النموذجي لهذا المعامل بين الصفر والواحد، وتشير قيم (TLI) القريبة من 1 إلى أن النموذج ذو ملاءمة جيدة جداً.
 - **الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب Root mean Square Error Of Approximation (RMSEA)** وكلما كانت قيمة (RMSEA) اقل من 0.05 كان ذلك أفضل وإذا تراوحت القيمة بين (0.05:0.08) كان ذلك مقبول أما إذا كانت القيمة أكبر من 0.1 يتم رفض النموذج.

7- تقييم صلاحية نموذج الدراسة.

7-1- اختبار ثبات Reliability وصدق Validity لمقاييس الدراسة:

تم إجراء اختبارات الثبات لمقاييس الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha حيث يقصد بالثبات أن يعطي المقياس نفس النتائج بدون أخطاء عمد تكرار القياس على نفس العينة (Hair et al, 2014)، حيث تتراوح قيمة معامل الثبات بين (1:0)، وتعتبر القيمة (0.70) هي الحد الأدنى للقبول، بينما تعتبر (0.60) الحد الأدنى للقبول في البحوث الاستكشافية (Hair et al, 2014).

ولتحديد درجة صلاحية ومدي الاعتماد على الأداة المستخدمة في قياس استجابات مفردات العينة، قامت الباحثة باستخدام كل من معامل الاتساق الداخلي Internalconsistency وقياس درجة مصداقية النتائج المحققة لكل بند من بنود الاستقصاء، والذي يعتمد في المقام الأول على معامل الارتباط، وبالتالي فمن الضروري أن يكون المعيار الأساسي هو اختبار لمعنوية معامل الارتباط. ويوضح الجدول رقم (8/5) نتائج قياس درجة الثبات.

جدول رقم (8/5) نتائج قياس درجة الثبات لمتغيرات الدراسة

أبعاد الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل الأول: القيادة التحويلية		
البعد الأول	7	.841
البعد الثاني	7	.939
البعد الثالث	7	.782
البعد الرابع	6	.803
المتغير المستقل الثاني: القيادة التبادلية		
البعد الأول	7	.877
البعد الثاني	6	.880
البعد الثالث	6	.729
المتغير الوسيط: التمكين النفسي		
البعد الأول	3	.879
البعد الثاني	3	.810
البعد الثالث	3	.790
البعد الرابع	3	.882
المتغير التابع: الأداء الوظيفي		
البعد الأول	10	.895
البعد الثاني	12	.879
البعد الثالث	12	.938
المقياس ككل		
	92	.966

المصدر: من إعداد الباحثة إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من 60% لجميع إبعاد الدراسة، بالإضافة إلى إن معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل أكبر من 60%، حيث جاء يساوى (966). وعلى ذلك يُمكن الاعتماد عليها في قياس أبعاد الدراسة. وهذا يؤكد على أن الاستبيان يقيس ما بني من أجله وان جميع البنود والأبعاد واضحة للمبحوثين وليس فيها غموض ولو قامت الباحثة بتطبيق الاستبيان مرة ثانية على نفس العينة ستعطي نفس النتائج تقريبا.

7-2- قياس الاتساق الداخلي Internal consistency:

قامت الباحثة بعمل تحليل الارتباط بين عبارات كل بعد مع درجة البعد نفسه لقياس الصدق الداخلي لكل عبارة وكانت النتائج كما يلي:

- معاملات الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد القيادة التحويلية: نتائج تحليل الارتباط الخاصة بعبارات أبعاد المتغير المستقل الأول (القيادة التحويلية) كما في الجدول رقم (9/5) التالي:

جدول رقم (9/5): نتائج معاملات الاتساق الداخلي لعبارات المتغير القيادة التحويلية

م	العبارات	معامل الارتباط	المعنوية	الصدق
بعد التأثير المثالي				
1	يحوز مشرفي على احترام الآخرين وثقتهم	.678**	< 0.05	يوجد صدق
2	يتصرف مشرفي بإنصاف مع قدر كبير من تقدير العاملين	.751**	< 0.05	يوجد صدق
3	يسعى مشرفي على تغليب المصلحة العامة للمنظمة على مصالح القادة الشخصية	.563**	< 0.05	يوجد صدق
4	يتمتع مشرفي بالخبرة الكافية لمواجهة الأزمات وسرعة معالجتها	.695**	< 0.05	يوجد صدق
5	يلتزم مشرفي بالقيم المثلى في سلوكه ويحرص على بناء منظومة من القيم المتبادلة بين العاملين	.752**	< 0.05	يوجد صدق
6	يتصف مشرفي قوة الشخصية واللباقة وتنسجم أقواله مع أفعاله	.703**	< 0.05	يوجد صدق
7	أعتر كثيرا بأن أكون مثل مشرفي في ممارسة الأعمال	.738**	< 0.05	يوجد صدق
بعد التحفيز الإلهامي				
1	يعمل مشرفي على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين	.783**	< 0.05	يوجد صدق
2	يشجع مشرفي على التنافس لرفع مستوى الأداء	.815**	< 0.05	يوجد صدق
3	يتابع مشرفي العاملين وتقديم النصائح بشكل مهني	.896**	< 0.05	يوجد صدق
4	يشجع مشرفي العاملين على تحقيق أفضل النتائج	.778**	< 0.05	يوجد صدق

5	لدى مشرفي القدرة على التواصل ومشاركة الأفكار مع العاملين بشكل واضح	.821**	< 0.05	يوجد صدق
6	يقوم مشرفي بشحذ همم العاملين وزرع حب التحدي لديهم	.818**	< 0.05	يوجد صدق
7	يعتبر مشرفي مصدر إلهام للعاملين في الالتزام	.827**	< 0.05	يوجد صدق
بعد الاستثارة الفكرية (التشجيع الإبداعي)				
1	تطوير أفكار جديدة لحل المشكلات في العمل	.638**	< 0.05	يوجد صدق
2	تشجيع العاملين على تقديم الحلول القابلة للتطبيق	.645**	< 0.05	يوجد صدق
3	تشجيع العاملين على تقديم حلول ابتكارية لحل المشكلات	.628**	< 0.05	يوجد صدق
4	تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف الخاصة بالمنظمة	.632**	< 0.05	يوجد صدق
5	توفير فرص للعاملين لتعلم مهارات التفكير في حل المشكلات	.544**	< 0.05	يوجد صدق
6	ينظر مشرفي للأخطاء التي تقع فيها على أنها تجارب مفيدة لنا	.699**	< 0.05	يوجد صدق
7	حث العاملين على النظر في المشكلات من زوايا متعددة	.745**	< 0.05	يوجد صدق
بعد الاعتبارية الفردية				
1	يحرص مشرفي على مراعاة الفروق الفردية بين العاملين	.705**	< 0.05	يوجد صدق
2	يقوم مشرفي بإشراك جميع العاملين في عملية التغيير	.676**	< 0.05	يوجد صدق
3	يعامل مشرفي العاملين كبشر أكثر من كونهم أعضاء في جماعة العمل	.720**	< 0.05	يوجد صدق
4	يحاول مشرفي إشباع حاجات العاملين الشخصية	.720**	< 0.05	يوجد صدق
5	يتجنب مشرفي النقد العلني في حال وقوع خطأ من أحد العاملين	.725**	< 0.05	يوجد صدق
6	يخصص مشرفي أوقات لتدريب وتطوير العاملين أثناء عملهم	.642**	< 0.05	يوجد صدق

المصدر: من إعداد الباحثة إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية 0.01

أكدت نتائج الجدول السابق على: صلاحية جميع العبارات الخاصة بأبعاد المتغير المستقل الأول (القيادة التحويلية) حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (0.563:0.896) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوي 0.01 وهذا يدل على أن جميع العبارات صالحة لقياس المتغير المستقل الأول (القيادة التحويلية)، بمعنى أن هذه القائمة صادقة فيما صممت من أجل قياسه.

- معاملات الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد القيادة التبادلية: نتائج تحليل الارتباط الخاصة بعبارات أبعاد المتغير المستقل الثاني (القيادة التبادلية) كما في الجدول (10/5) التالي:

جدول (10/5) نتائج معاملات الاتساق الداخلي لعبارات المتغير القيادة التبادلية

م	العبارات	معامل الارتباط	المعنوية	الصدق
بعد المكافآت المشروطة				
1	يعتبر مشرفي أن مستوى الإنجاز هو المعيار الحقيقي لمنح المكافأة	.672**	< 0.05	يوجد صدق
2	يوضح مشرفي المكافآت المتوقعة عند تحقيق الأهداف	.745**	< 0.05	يوجد صدق
3	يكافئني مشرفي مقابل الجهود التي أبذلها	.814**	< 0.05	يوجد صدق
4	يمنح مشرفي المكافآت للعاملين بإنصاف	.739**	< 0.05	يوجد صدق
5	يناقش مشرفي مسؤولياتي وإنجاز الأهداف	.757**	< 0.05	يوجد صدق
6	يوفر مشرفي الدعم والمساندة اللازمة لإنجاز العمل	.727**	< 0.05	يوجد صدق
7	يعبر مشرفي عن رضاه وسروره عند حسن الإنجاز	.708**	< 0.05	يوجد صدق
بعد الإدارة الإيجابية بالاستثناء				
1	يضع مشرفي قواعد ومعايير موحدة للأداء	.750**	< 0.05	يوجد صدق
2	يرشدني مشرفي حول سبل تحقيق المعايير الموضوعة	.766**	< 0.05	يوجد صدق
3	يتخذ مشرفي الفعل التصحيحي عند ظهور خطأ أو انحراف عن المعايير	.779**	< 0.05	يوجد صدق
4	يتابع مشرفي الإخفاقات ولا ينتظر أن تستفحل	.786**	< 0.05	يوجد صدق
5	يصحح مشرفي الأخطاء أو الانحرافات أولاً بأول	.811**	< 0.05	يوجد صدق
6	يحرص مشرفي على تزويدي بالتغذية الراجعة المستمرة	.762**	< 0.05	يوجد صدق
بعد الإدارة السلبية بالاستثناء				
1	يترك لي مشرفي حرية إنجاز المهام الموكلة إلى دون تدخل	.230**	< 0.05	يوجد صدق
2	ينتظر مشرفي حدوث المشكلات أو أخطاء ومن ثم يوجه العاملين	.789**	< 0.05	يوجد صدق
3	يعزز مشرفي فكرة إذا كان السيئ يعمل فلا تصلحه	.787**	< 0.05	يوجد صدق
4	ينتظر مشرفي المشكلات تتفاقم قبل أن يحلها	.711**	< 0.05	يوجد صدق
5	يركز مشرفي على معالجة المشكلات الاستثنائية	.792**	< 0.05	يوجد صدق
6	يتخذ مشرفي الإجراءات التصحيحية عندما تصبح المشكلات أو الانحرافات معيقة للعمل	.593**	< 0.05	يوجد صدق

المصدر: من إعداد الباحثة إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

**تشير إلي معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية 0.01

أكدت نتائج الجدول السابق على: صلاحية جميع العبارات الخاصة بأبعاد المتغير المستقل الثاني (القيادة التبادلية) حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (0.230: 0.814) وقد جاء تجميعها معنوية عند

مستوي 0.01 وهذا يدل على أن جميع العبارات صالحة لقياس المتغير المستقل الثاني (القيادة التبادلية)، بمعنى أن هذه القائمة صادقة فيما صممت من أجل قياسه.

- معاملات الاتساق الداخلي لعبارات المتغير الوسيط (التمكين النفسي): نتائج تحليل الارتباط الخاصة بعبارات المتغير الوسيط (التمكين النفسي) كما في الجدول (11/5) التالي:

جدول (11/5) معاملات الاتساق الداخلي لعبارات المتغير التمكين النفسي

م	العبارات	معامل الارتباط	المعنوية	الصدق
بعد المعنى (أهمية العمل)				
1	أشعر بأن العمل الذي أقوم به له قيمة بالنسبة لي	.879**	< 0.05	يوجد صدق
2	أمارس أثناء عملي أنشطة ذات قيمة عالية	.871**	< 0.05	يوجد صدق
3	يجعلني عملي أشعر بالمسؤولية نحو شركتي	.886**	< 0.05	يوجد صدق
بعد القدرة الذاتية (الجدارة)				
1	لدى التصميم اللازم لإنجاز عملي بكفاءة	.798**	< 0.05	يوجد صدق
2	أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملي	.862**	< 0.05	يوجد صدق
3	لدى الخبرة والمهارات الضرورية لأداء عملي	.869**	< 0.05	يوجد صدق
بعد تقدير الذات (الاستقلالية في العمل)				
1	لدى استقلالية كبيرة في تحديد كيفية انجاز عملي	.877**	< 0.05	يوجد صدق
2	أبدى رأيي في الأمور الخاصة بعملي	.765**	< 0.05	يوجد صدق
3	يتوافر لدى الصلاحيات للتصرف في مهام عملي	.869**	< 0.05	يوجد صدق
بعد الأثر				
1	أستطيع التأثير على القرارات في مؤسستي	.844**	< 0.05	يوجد صدق
2	أمتلك تأثير قوى على ما يحدث داخل جماعة العمل	.907**	< 0.05	يوجد صدق
3	لدى تأثير في التطورات التي تحدث في مؤسستي	.882**	< 0.05	يوجد صدق

المصدر: من إعدادا لباحثة إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

**تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية 0.01

أكدت نتائج الجدول السابق على: صلاحية جميع العبارات الخاصة بعبارة التمكين النفسي حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (0.765:0.907) وقد جاء تجميعها معنوية عند مستوى 0.01 وهذا

يدل على إن جميع العبارات صالحة لقياس المتغير التمكين النفسي، بمعنى أن هذه القائمة صادقة فيما صممت من أجل قياسه.

- معاملات الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد الأداء الوظيفي: نتائج تحليل الارتباط الخاصة بعبارات أبعاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي) كما في الجدول (12/5) التالي:

جدول (12/5) معاملات الاتساق الداخلي لعبارات المتغير الأداء الوظيفي

م	العبارات	معامل الارتباط	المعنوية	الصدق
بعد أداء المهام				
1	أحرص على أداء مهام وظيفتي بدقة.	.680**	< 0.05	يوجد صدق
2	أؤدي واجباتي في العمل وفقا للمعدلات المطلوبة.	.762**	< 0.05	يوجد صدق
3	أقوم بإنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد.	.738**	< 0.05	يوجد صدق
4	أحرص على الالتزام بمواعيد العمل الرسمية.	.746**	< 0.05	يوجد صدق
5	أسعى لمعرفة كل المستجدات التي تطرأ على وظيفتي باستمرار	.812**	< 0.05	يوجد صدق
6	أؤدي الأعمال الإضافية المطلوبة لوظيفتي.	.787**	< 0.05	يوجد صدق
7	أستطيع - بمفردي- حل المشكلات التي تعوق العمل	.519**	< 0.05	يوجد صدق
8	أستغل وقت العمل بشكل جيد.	.761**	< 0.05	يوجد صدق
9	أقوم باستخدام موارد المنظمة بشكل فعال.	.729**	< 0.05	يوجد صدق
10	أعمل على إنجاز المهام التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة.	.731**	< 0.05	يوجد صدق
بعد الأداء السياقي				
1	أتعامل مع مهام العمل الصعبة دون مشكلات	.662**	< 0.05	يوجد صدق
2	ألتزم بالمسؤوليات حتى وإن كانت شاقة.	.753**	< 0.05	يوجد صدق
3	أنتطوع لأداء العمل الإضافي بصدق رغب.	.762**	< 0.05	يوجد صدق
4	أصر على تخطي المعوقات لإتمام المهام المكلف بها.	.787**	< 0.05	يوجد صدق
5	أخذ زمام المبادرة لحل مشكلات العمل.	.726**	< 0.05	يوجد صدق
6	أمتثل لتعليمات العمل، حتى وإن كان الرئيس غير موجود.	.780**	< 0.05	يوجد صدق
7	أدافع عن قرارات رئيسي في العمل.	.686**	< 0.05	يوجد صدق
8	أتبع الإجراءات السليمة، وأتجنب غير المصرح بها.	.713**	< 0.05	يوجد صدق
9	أتعاون مع الآخرين في فريق العمل.	.738**	< 0.05	يوجد صدق
10	أنتطوع لمساعدة الآخرين بشكل يفوق متطلبات وظيفتي.	.637**	< 0.05	يوجد صدق

يوجد صدق	< 0.05	.581**	يتم الاعتماد على زملائي داخل القسم لوضع حلول جديدة للمشكلات	11
يوجد صدق	< 0.05	.687**	أقدم الدعم والتشجيع لزملاء العمل عند مواجهة المشكلات.	12
بعد الأداء التكيفي				
يوجد صدق	< 0.05	.593**	أتعامل مع ظروف العمل غير المتوقعة.	1
يوجد صدق	< 0.05	.683**	أتكيف بسهولة مع التغيرات في العمل.	2
يوجد صدق	< 0.05	.747**	يمكنني التعامل بمرونة عندما أواجه مشكلات غير متوقعة في العمل.	3
يوجد صدق	< 0.05	.734**	أستطيع التكيف جيداً مع المواقف الصعبة التي أواجهها في العمل.	4
يوجد صدق	< 0.05	.727**	أتعافى بسرعة بعد المواقف الصعبة وأواصل عملي مجدداً.	5
يوجد صدق	< 0.05	.715**	أبحث عن حلول للمشكلات؛ عن طريق المناقشة الهادئة مع زملائي.	6
يوجد صدق	< 0.05	.827**	أحرص على التعلم ومواصلة التدريب بانتظام لتنمية قدراتي.	7
يوجد صدق	< 0.05	.846**	أطلع على أحدث الابتكارات في مجال عملي لتحسين طريقة أدائي للأعمال.	8
يوجد صدق	< 0.05	.801**	أقوم بالإعداد للتغيير؛ عن طريق المشاركة في المهام والمشاريع التي تمكنني من فعل ذلك.	9
يوجد صدق	< 0.05	.786**	أشارك في تقييم الأفكار القائمة وأقترح حلولاً مبتكرة.	10
يوجد صدق	< 0.05	.867**	أستخدم مصادر متنوعة للحصول على المعلومات؛ من أجل التوصل إلى حلول مبتكرة.	11
يوجد صدق	< 0.05	.833**	أطور أدوات وطرقاً جديدة لحل المشكلات الطارئة.	12

المصدر: من إعداد الباحثة إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوي معنوية 0.01

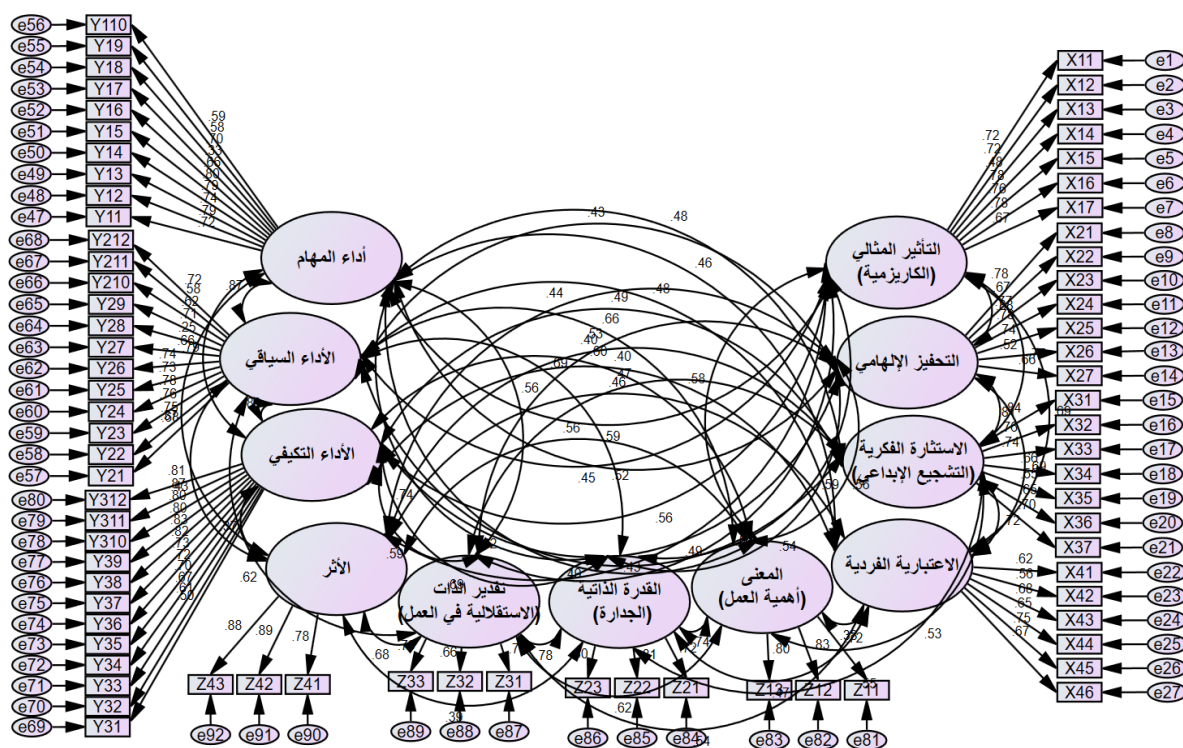
أكدت نتائج الجدول السابق على: صلاحية جميع العبارات الخاصة بعبارات المتغير الأداء الوظيفي حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (0.519:0.867) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوي 0.01 وهذا يدل على أن جميع العبارات صالحة لقياس المتغير الأداء الوظيفي، بمعنى أن هذه القائمة صادقة فيما صممت من أجل قياسه.

7-3- التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد محاور الدراسة:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج Confirmatory factor analysis.

- التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القيادة التحويلية: من خلال برنامج (AMOS) يمكن الحصول على الشكل البياني لنموذج التحليل العاملي التوكيدي والعلاقة بينهما وبين الفقرات المشاهدة لهم، والشكل التالي يوضح التحليل العاملي التوكيدي نموذج حيث القيادة التحويلية:

الشكل رقم (3/5) التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القيادة التحويلية.



المصدر: من إعداد الباحثة إستناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي AMOS.

نستنتج من الشكل السابق ما يلي: درجة تأثر أو تشبع كل بعد بكل عبارة من العبارات المعبرة عنه، حيث تعبر كل قيمة من القيم الموجودة على كل سهم من الأسهم المتجهة من البعد إلى كل عبارة من العبارات عن درجة تشبع البعد بهذا العبارة.

جدول رقم (13/5) التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القيادة التحويلية

MaxR(H)	MSV	AVE	CR	
60.88	70.74	0.502	0.874	F1
850.8	740.7	0.510	30.87	F2
810.8	7080.	9750.	00.87	F3
70.82	170.5	3850.	00.82	F4
9100.	10.76	6060.	30.89	F8
190.9	10.76	00.52	70.90	F9
460.9	6890.	5550.	60.93	F10
350.8	410.5	60.61	80.82	F11
240.8	070.6	0.601	90.81	F12
860.7	070.6	0.538	70.77	F13
950.8	660.4	0.720	0.885	F14

المصدر: من إعداد الباحثة إستناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي AMOS.

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- بالنسبة لثبات المؤشر أو المقياس أن معاملات التحميل أو التشبع لكل فقرة من فقرات كل بعد من الأبعاد أكبر من (0.5)، وهي قيم مقبولة، وهو ما يشير إلى أن المقاييس المستخدمة يمكن الوثوق بها.
- بالإضافة إلى أن قيمة معامل الثبات المركب (CR) لجميع الأبعاد جاءت أكبر من (0.70)، قيمة الموثوقية القصوى لجميع الأبعاد أكبر من معامل الثبات المركب، كما أن قيمة متوسط التباين المفسر (AVE) لجميع الأبعاد جاءت أكبر من (0.50)، وبالتالي فإن النموذج المقترح موثوق وصالح. وفيما يلي نتائج مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المقترح، كما في الجدول رقم (14/5): التالي:

جدول رقم (14/5): مؤشرات جودة المطابقة لنموذج القيادة التحويلية

المؤشر	CMIN	DF	CMIN/DF	GFI	CFI	RMR	TLI	RMSEA
القيمة	650.391	230	2.82	0.977	0.942	0.038	0.920	0.049

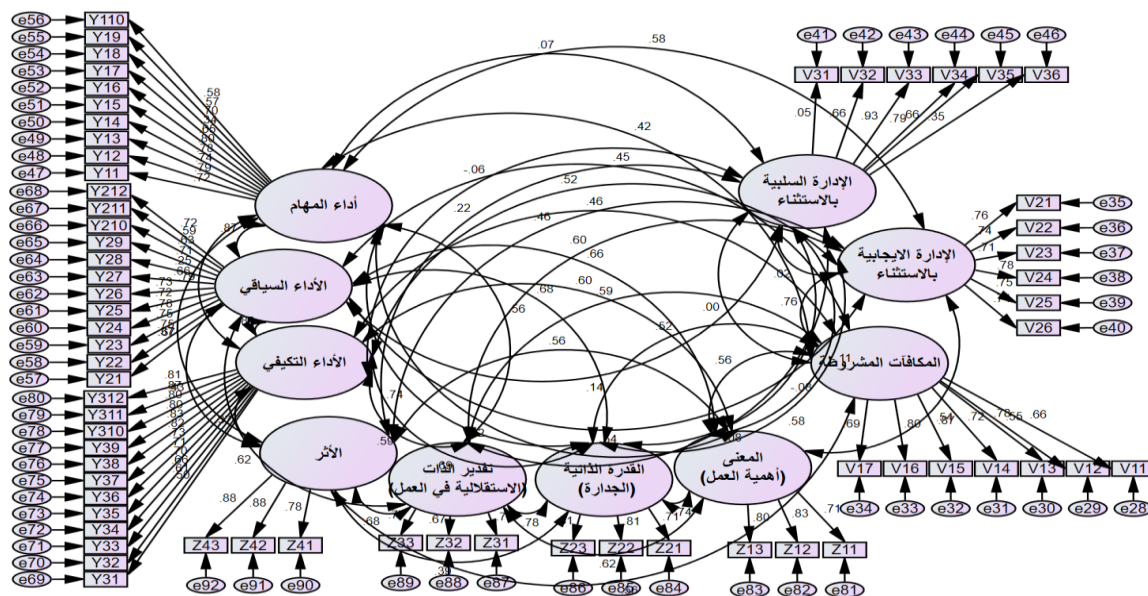
المصدر: من إعداد الباحثة إستناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي AMOS.

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة مؤشر (RMSEA) اقل من (0.10) حيث بلغت قيمته (0.049)، مما يدل على أن النموذج المقترح يطابق بدرجة كبيرة بيانات عينة البحث، وبالتالي يقبل هذا النموذج المقترح، كما أن قيمة مؤشر جذر متوسط مربع البواقي (RMR) بلغت (380.0) وهذه القيمة قريبة من الصفر مما يدل على أن ملائمة النموذج المقترح مثالية.
- قيمة نسبة (CMIN/DF) اقل من (3) حيث بلغت قيمته (2.82)، مما يؤكد صدق نموذج القياس وحسن مطابقته لبيانات عينة البحث، كما أن قيمة معظم مؤشرات جودة المطابقة (NFI، TLI، CFI، GFI) تقع في المدى المثالي أي اكبر من (0.90) أو قريبة جدا منه، ويدل ذلك على أن جودة النموذج المقترح مثالية.

- التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القيادة التبادلية: من خلال برنامج (AMOS) يمكن الحصول على الشكل البياني لنموذج التحليل العاملي التوكيدي والعلاقة بينهما وبين الفقرات المشاهدة لهم، والشكل التالي يوضح التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد النموذج القيادة التبادلية:

الشكل رقم (4/5) التحليل العاملي التوكيدي لنموذج حيث القيادة التبادلية.



المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي AMOS .

نستنتج من الشكل السابق ما يلي:

- درجة تأثير أو تشبع كل بعد بكل عبارة من العبارات المعبرة عنه، حيث تعبر كل قيمة من القيم الموجودة على كل سهم من الأسهم المتجهة من البعد إلى كل عبارة من العبارات عن درجة تشبع البعد بهذا العبارة.

جدول (15/5) التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القيادة التبادلية

MaxR(H)	MSV	AVE	CR	
9040.	70.74	320.5	870.8	5F
840.8	740.7	560.5	830.8	6F
9190.	7080.	9750.	7640.	7F
9110.	10.76	6060.	30.89	F8
190.9	10.76	00.52	80.90	F9
470.9	6860.	5550.	60.93	F10
360.8	400.5	60.61	70.82	F11
250.8	130.6	0.601	80.81	F12
830.7	130.6	0.538	60.77	F13
950.8	680.4	0.720	0.885	F14

المصدر: من إعداد الباحثة إستناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي AMOS.

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- بالنسبة لثبات المؤشر أو المقياس أن معاملات التحميل أو التشبع لكل فقرة من فقرات كل بعد من الأبعاد أكبر من (0.5)، وهي قيم مقبولة، وهو ما يشير إلى أن المقاييس المستخدمة يمكن الوثوق بها.
- بالإضافة إلى أن قيمة معامل الثبات المركب (CR) لجميع الأبعاد جاءت أكبر من (0.70)، قيمة الموثوقية القصوى لجميع الأبعاد أكبر من معامل الثبات المركب، كما أن قيمة متوسط التباين المفسر (AVE) لجميع الأبعاد جاءت أكبر من (0.50)، وبالتالي فإن النموذج المقترح موثوق وصالح. وفيما يلي نتائج مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المقترح، كما في الجدول التالي:

جدول رقم (16/5): مؤشرات جودة المطابقة للنموذج القيادة التبادلية

المؤشر	CMIN	DF	CMIN/DF	GFI	CFI	RMR	TLI	RMSEA
القيمة	899.582	312	2.88	0.917	0.950	0.050	0.911	0.049

المصدر: من إعداد الباحثة إستناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي AMOS.

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة مؤشر (RMSEA) لأبعاد النموذج اقل من (0.10)، مما يدل على أن النموذج المقترح يطابق بدرجة كبيرة بيانات عينة البحث، وبالتالي يقبل هذا النموذج المقترح، كما أن قيمة مؤشر جذر متوسط مربع البواقي (RMR) لأبعاد النموذج قريبة من الصفر مما يدل على أن ملائمة النموذج المقترح مثالية.
- قيمة نسبة (CMIN/DF) لأبعاد النموذج اقل من (3)، مما يؤكد صدق نموذج القياس وحسن مطابقته لبيانات عينة البحث، كما أن قيمة معظم مؤشرات جودة المطابقة (GFI، CFI، TLI) لأبعاد النموذج تقع في المدى المثالي أي أكبر من (0.90) أو قريبة جداً منه، ويدل ذلك على أن جودة النموذج المقترح مثالية.

الخلاصة :

تناولت الباحثة في هذا الفصل خطوات تصميم منهجية الدراسة، بما يعكس السعي نحو ضمان دقة القياس والاختبار لفروض الدراسة، من اجل الوصول إلى نتائج جيدة ومناسبة للدراسة الحالية في البنوك التجارية بالجزائر، حيث تناول وصف مجتمع الدراسة وتحديدده بما يتفق مع طبيعة الدراسة الحالية، وتحديد عينة ووحدة المعاينة، وذلك بما يضمن تمثيل العينة للمجتمع من ناحية، وإمكانية تعميم نتائج الدراسة الحالية من ناحية أخرى، ثم تناولت متغيرات الدراسة والمقاييس المستخدمة لقياس تلك المتغيرات، كما تناولت أسلوب جمع البيانات الأولية والخاصة بالدراسة الميدانية عن طريق تصميم قائمة الاستقصاء التي تضمنت أربع مجموعات رئيسية من الأسئلة، خصص النوع الأول لقياس النمط القيادي التحويلي والتبادلي، والثاني لقياس التمكين النفسي، والثالث لقياس الأداء الوظيفي، في حين الرابع متعلق بالمتغيرات الديمغرافية، كما تناولت إعداد وتجهيز البيانات لأغراض التحليل الإحصائي باستخدام حزمة البرامج الإحصائية، كما بينا في هذا الفصل الاختبارات الإحصائية، ونموذج المعادلات الهيكلية، وذلك لاختبار فروض الدراسة، وهذا ما سوف نتعرف عليه عند مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في الفصل التالي من هذه الدراسة.

الفصل السادس

نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد.

1- التحليل الوصفي لمجتمع الدراسة.

2- تحليل الأهمية النسبية لأبعاد الدراسة.

3- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

الخلاصة.

تمهيد:

يتناول التحليل الوصفي طرق تنظيم وتلخيص وعرض البيانات في صورة مبسطة، وهو عبارة عن مجموعة من الأدوات التي نستخدمها في وصف المتغيرات والظواهر الاقتصادية والبيانات، سواء باستخدام مقاييس توزيعات تكرارية ورسوم بيانية وطرق حساب مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت.

وتعكس الدراسة المعلومات الإحصائية الرئيسة، خصائص المتغيرات، وذلك بالتطبيق على آراء المستقضي منهم، ويوضح الفصل الآتي الإحصاءات الوصفية وذلك بإجراء تحليل وصفي لمجتمع ومتغيرات الدراسة، من خلال حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتكرارات المتغيرات الديموغرافية موضع الاهتمام بقوائم الاستقصاء وذلك بالتحليل الوصفي لمجتمع ومتغيرات الدراسة وتحليل الأهمية النسبية لأبعاد الدراسة.

1- التحليل الوصفي لمجتمع الدراسة:

قامت الباحثة بوصف البيانات التي تم الحصول عليها من قائمة الاستقصاء، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسبة المئوية للمتغيرات الديموغرافية موضع الاهتمام بقائمة الاستقصاء، وهي: النوع (ذكر وأنثى)، والعمر (أقل من 25 سنة، من 25 إلى أقل من 35 سنة، من 35 إلى أقل من 45 سنة، من 45 سنة فأكثر)، والحالة الاجتماعية (أعزب، متزوج)، والمؤهل العلمي (مؤهل أقل من الجامعي، مؤهل جامعي، مؤهل أعلى من جامعي)، وسنوات الخبرة (أقل من خمسة سنوات، من خمس إلى عشر سنوات، من عشر سنوات إلى 20 سنة، أكثر من عشرين سنة)، وأخيراً نوع الوظيفة (مدير بنك، رئيس قسم، إداري)، كما هو موضح فيما يلي:

1-1- توصيف مجتمع الدراسة من حيث النوع:

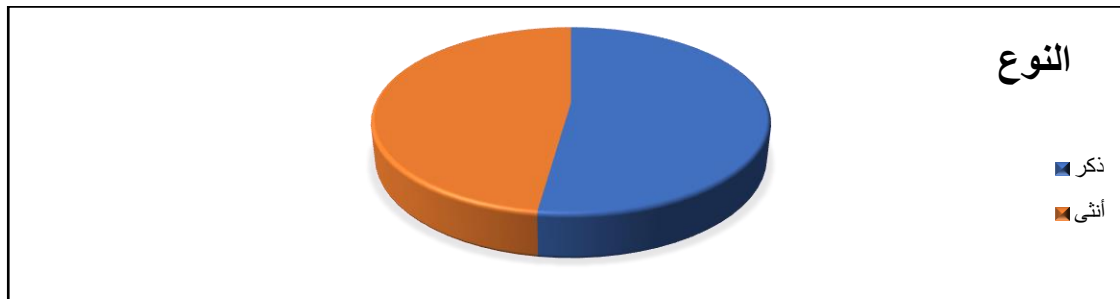
قامت الباحثة بتوزيع البيانات التي حصل عليها من قائمة الاستقصاء، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسبة المئوية المناظرة لها كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (1/6) بيان التكرارات والنسب المئوية فيما يخص النوع

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	209	52.3
أنثى	191	47.8
Total	400	100.0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

شكل رقم (1/6): التكرارات والنسب المئوية فيما يخص النوع



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن عينة الدراسة شملت كلا من النوعين حيث قدرت نسبة الذكور بـ 52.3%، أما عن الإناث فقد بلغت نسبتهم 47.8%.

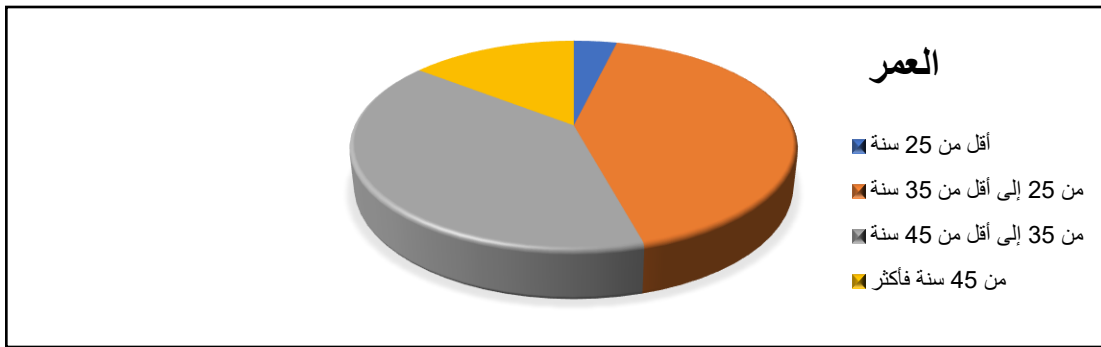
1-2- توصيف مجتمع الدراسة من حيث العمر:

جدول (2/6) التكرارات والنسب المئوية فيما يخص العمر

العمر	العدد	النسبة %
أقل من 25 سنة	15	3.8
من 25 إلى أقل من 35 سنة	168	42.0
من 35 إلى أقل من 45 سنة	159	39.8
أكثر من 45 سنة	58	14.5
Total	400	100.0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

الشكل رقم (2/6): التكرارات والنسب المئوية فيما يخص العمر



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن عينة الدراسة شملت مختلف الفئات العمرية، ويتضح من واقع البيانات أن النسبة الكبيرة من مفردات المجتمع تقع أعمارهم بين 25-35 سنة؛ حيث بلغ عددهم 168 موظف وهو ما يمثل 42% من عينة البحث، وتأتي في المرتبة الثانية فئة أصحاب الأعمار من 35 إلى أقل من 45 سنة، حيث بلغ عددهم 159 عاملاً بنسبة 39.8%، وفي المرتبة الثالثة الفئة العمرية 45 سنة فأكثر؛ حيث بلغ عددهم 58 عاملاً بنسبة 14.5%، في حين أن أقل الأعمار العاملين أصحاب الفئة العمرية 25 سنة فأقل بلغ عددهم 15 عمال، وهو ما يمثل 3.8% من عينة البحث.

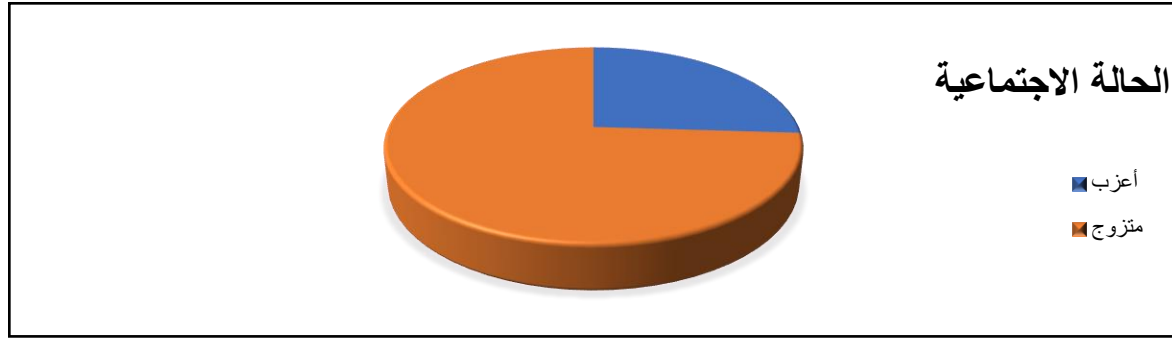
1-3- توصيف مجتمع الدراسة من حيث الحالة الاجتماعية:

جدول (3/6) التكرارات والنسب المئوية فيما يخص الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة %
أعزب	104	26.0
متزوج	296	74.0
Total	400	100.0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

الشكل رقم (3/6): التكرارات والنسب المئوية فيما يخص الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

يتضح من واقع البيانات أنه قد بلغ عدد المستقصي منهم من العزاب عدد (104) عامل، وهو ما يمثل 26% من عينة الدراسة، في حين بلغ عدد المتزوجين عدد (296) عاملاً، أي: ما يمثل نسبة 74 % من عينة الدراسة.

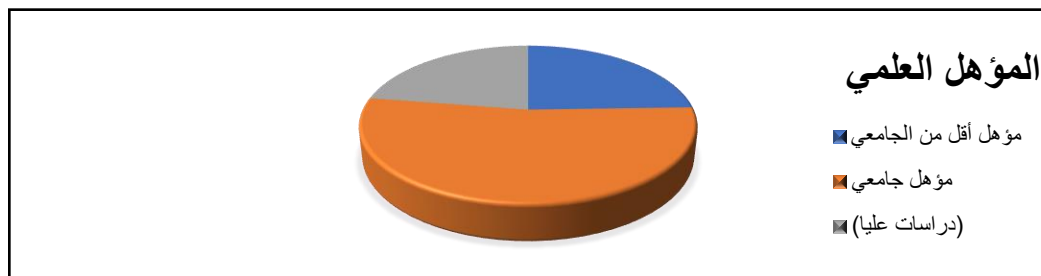
1-4- توصيف مجتمع الدراسة من حيث المؤهل العلمي:

جدول (4/6) التكرارات والنسب المئوية فيما يخص المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
مؤهل أقل من الجامعي	98	24.5
مؤهل جامعي	212	53
دراسات عليا	90	22.5
Total	308	100.0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

الشكل رقم (4/6): التكرارات والنسب المئوية فيما يخص المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

ويتضح من واقع البيانات ومن الجدول السابق أن النسبة الكبيرة من مفردات العينة لها مؤهل جامعي، وعددهم 212 بنسبة 53%، ويأتي في المرتبة الثانية أصحاب المؤهل أقل من الجامعي، وعددهم 98 بنسبة 24.5%، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة أصحاب مؤهل أعلى من جامعي بنسبة 22.5% حيث كان عددهم 90.

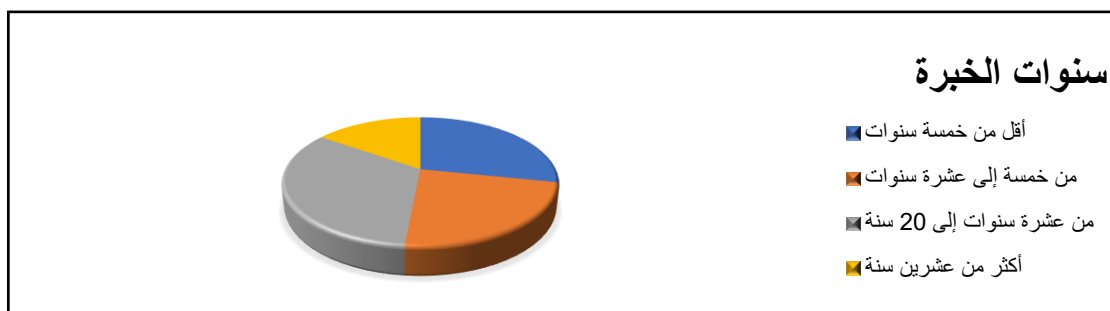
1-5- توصيف مجتمع الدراسة من حيث سنوات الخبرة:

جدول (5/6) التكرارات والنسب المئوية فيما يخص سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
أقل من خمسة سنوات	113	28.2
من خمسة إلى عشرة سنوات	93	23.3
من عشرة سنوات إلى 20 سنة	133	33.3
أكثر من عشرين سنة	61	15.3
Total	400	100.0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

الشكل رقم (5/6): التكرارات والنسب المئوية فيما يخص سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

يتضح من واقع البيانات ومن الجدول السابق أن سنوات الخبرة تم ترتيبها وفقاً لعددتها، كما يلي أقل من خمس سنوات بنسبة 28.2%، ومن خمس إلى عشر سنوات بنسبة 23.3%، ومن عشرة سنوات إلى 20 سنة بنسبة 33.3%، وأخيراً أكثر من عشرين سنة بنسبة 15.3%.

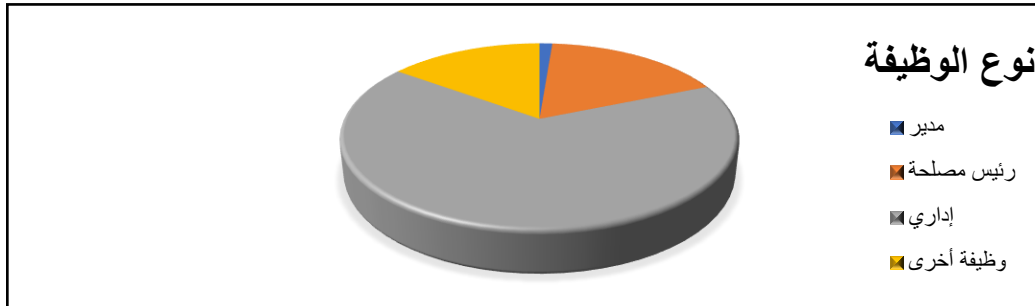
1-6- توصيف مجتمع الدراسة من حيث نوع الوظيفة:

جدول (6/6): التكرارات والنسب المئوية فيما يخص نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	العدد	النسبة %
مدير	5	1.3
رئيس مصلحة	70	17.5
إداري	265	66.3
وظيفة أخرى	60	15
Total	400	100.0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

الشكل رقم (6/6): التكرارات والنسب المئوية فيما يخص نوع الوظيفة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

يتضح من واقع البيانات ومن الجدول السابق أن النسبة الكبيرة من مفردات العينة أصحاب المسمى إداري وهو ما يمثل 66.3% من عينة البحث وعددهم 265، في حين بلغ عدد الحاصلين على المسمى الوظيفي رئيس مصلحة 17.5% وعددهم 70، بلغ عدد الحاصلين على المسمى الوظيفي وظيفة أخرى 15.0% وعددهم 60، وأخيراً يأتي في المرتبة الأخيرة المسمى الوظيفي مدير بنك 1.3%، وعددهم 5.

2- تحليل الأهمية النسبية لأبعاد الدراسة:

قامت الباحثة بحساب اختبار فريدمان لعبارات كل محور وذلك لقياس الأهمية النسبية لكل عبارة وكانت النتائج كما يلي:

2-1- الأهمية النسبية لإبعاد المتغير النمط القيادي (القيادة التحويلية/ القيادة التبادلية):

قامت الباحثة بحساب اختبار فريدمان لعبارات لبعدها من أبعاد القيادة التحويلية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، استشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية؛ وأبعاد المتغير القيادة التبادلية: المكافآت المشروطة، الإدارة الإيجابية بالاستثناء، الإدارة السلبية بالاستثناء وذلك لقياس الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات تلك الأبعاد وكانت النتائج كما يلي:

● الأهمية النسبية لعبارات بعد التأثير المثالي: نتائج الأهمية النسبية الخاصة بعبارات بعد التأثير المثالي (الكاريزمية) وتحليلها كما بالجدول التالي:

جدول (7/6) الأهمية النسبية لعبارات بعد التأثير المثالي

م	العبارات	متوسط الرتب	الترتيب	Chi-square	المعنوية
1	يحوز مشرفي على احترام الآخرين وثقتهم	4.37	1	85.198	.000
2	يتصرف مشرفي بإنصاف مع قدر كبير من تقدير العاملين	4.34	2		
3	يسعى مشرفي على تغليب المصلحة العامة للمنظمة على مصالح القادة الشخصية	3.32	7		
4	يتمتع مشرفي بالخبرة الكافية لمواجهة الأزمات وسرعة معالجتها	4.09	4		
5	يلتزم مشرفي بالقيم المثلى في سلوكه ويحرص على بناء منظومة من القيم المتبادلة بين العاملين	3.81	6		
6	يتصف مشرفي قوة الشخصية واللباقة وتنسجم أقواله مع أفعاله	4.16	3		
7	أعتر كثيرا بأن أكون مثل مشرفي في ممارسة الأعمال	3.91	5		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق يتضح الآتي:

- مستوى المعنوية لاختبار (Chi-square) اقل من (0.05) مما يؤكد وجود اختلاف في الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات هذا البعد من وجهة نظر المبحوثين.
- تأتي العبارة رقم (1) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية من بين عبارات هذا البعد، حيث سجل متوسط الرتب لهذه العبارة (4.37)، بينما تأتي العبارة رقم (3) في المرتبة الأخيرة بمتوسطة رتب (3.32).

- الأهمية النسبية لعبارات بعد التحفيز الإلهامي: نتائج الأهمية النسبية الخاصة بعبارات بُعد التحفيز الإلهامي كما بالجدول التالي:

جدول (8/6) الأهمية النسبية لعبارات بعد التحفيز الإلهامي

م	العبارات	متوسط الرتب	الترتيب	Chi-square	المعنوية
1	يعمل مشرفي على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين	3.27	7	277.500	.000
2	يشجع مشرفي على التنافس لرفع مستوى الأداء	3.79	5		
3	يتابع مشرفي العاملين وتقديم النصائح بشكل مهني	4.22	3		
4	يشجع مشرفي العاملين على تحقيق أفضل النتائج	3.35	6		
5	لدى مشرفي القدرة على التواصل ومشاركة الأفكار مع العاملين بشكل واضح	3.98	4		
6	يقوم مشرفي بشحذ همم العاملين وزرع حب التحدي لديهم	4.48	2		
7	يعتبر مشرفي مصدر إلهام للعاملين في الالتزام	4.91	1		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من الجدول لسابق يتضح الآتي:

- مستوى المعنوية لاختبار (Chi-square) اقل من (0.05) مما يؤكد وجود اختلاف في الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات هذا البُعد من وجهة نظر المبحوثين.
- تأتي العبارة رقم (7) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية من بين عبارات هذا البعد حيث سجل متوسط الرتب لهذه العبارة (4.91) ، بينما تأتي العبارة رقم (1) في المرتبة الأخيرة بمتوسط رتب (3.27).

- الأهمية النسبية لعبارات بعد الاستشارة الفكرية: نتائج الأهمية النسبية الخاصة بعبارات بُعد الاستشارة الفكرية كما بالجدول التالي:

جدول (9/6) الأهمية النسبية لعبارات بعد الاستشارة الفكرية

م	العبارات	متوسط الرتب	الترتيب	Chi-square	المعنوية
1	تطوير أفكار جديدة لحل المشكلات في العمل	4.61	1	97.225	0.000
2	تشجيع العاملين على تقديم الحلول القابلة للتطبيق	4.41	2		
3	تشجيع العاملين على تقديم حلول ابتكارية لحل المشكلات	3.97	4		
4	تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف الخاصة بالمنظمة	3.58	6		
5	توفير فرص للعاملين لتعلم مهارات التفكير في حل المشكلات	4.06	3		
6	ينظر مشرفي للأخطاء التي تقع فيها على أنها تجارب مفيدة لنا	3.55	7		
7	حث العاملين على النظر في المشكلات من زوايا متعددة	3.83	5		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق يتضح الآتي:

- مستوى المعنوية لاختبار (Chi-square) اقل من (0.05) مما يؤكد وجود اختلاف في الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات هذا البعد من وجهة نظر المبحوثين.
- تأتي العبارة رقم (1) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية من بين عبارات هذا البعد، حيث سجل متوسط الرتب لهذه العبارة (4.61)، بينما تأتي العبارة رقم (6) في المرتبة لأخيرة بمتوسط رتب (3.55).
- الأهمية النسبية لعبارات بعد الاعتبارية الفردية: نتائج الأهمية النسبية الخاصة بعبارات بعد الاعتبارية الفردية كما بالجدول التالي:

جدول (10/6) الأهمية النسبية لعبارات بعد الاعتبارية الفردية

م	العبارات	متوسط الرتب	الترتيب	Chi-square	المعنوية
1	يحرص مشرفي على مراعاة الفروق الفردية بين العاملين	3.80	1	75.422	0.000
2	يقوم مشرفي بإشراك جميع العاملين في عملية التغيير	3.79	2		
3	يعامل مشرفي العاملين كبشر أكثر من كونهم أعضاء في جماعة العمل	3.77	3		
4	يحاول مشرفي إشباع حاجات العاملين الشخصية	3.05	6		
5	يتجنب مشرفي النقد العلني في حال وقوع خطأ من أحد العاملين	3.41	4		
6	يخصص مشرفي أوقات لتدريب وتطوير العاملين أثناء عملهم	3.18	5		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق يتضح الآتي:

- مستوى المعنوية لاختبار (Chi-square) اقل من (0.05) مما يؤكد وجود اختلاف في الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات هذا البعد من وجهة نظر المبحوثين.
- تأتي العبارة رقم (1) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية من بين عبارات هذا البعد، حيث سجل متوسط الرتب لهذه العبارة (3.80)، بينما تأتي العبارة رقم (4) في المرتبة الأخيرة بمتوسط رتب (3.05)
- الأهمية النسبية لعبارات بعد المكافآت المشروطة: نتائج الأهمية النسبية الخاصة بعبارات بُعد المكافآت المشروطة وتحليلها كما بالجدول التالي:

جدول (11/6) الأهمية النسبية لعبارات بعد المكافآت المشروطة

م	العبارات	متوسط الرتب	الترتيب	Chi- square	المعنوية
1	يعتبر مشرفي أن مستوى الإنجاز هو المعيار الحقيقي لمنح المكافأة	3.61	6	146.659	.000
2	يوضح مشرفي المكافآت المتوقعة عند تحقيق الأهداف	3.55	7		
3	يكافئني مشرفي مقابل الجهود التي أبذلها	3.74	5		
4	يمنح مشرفي المكافآت للعاملين بإنصاف	3.78	4		
5	يناقش مشرفي مسؤولياتي وإنجاز الأهداف	4.25	2		
6	يوفر مشرفي الدعم والمساندة اللازمة لإنجاز العمل	4.22	3		
7	يعبر مشرفي عن رضاه وسروره عند حسن الإنجاز	4.86	1		

المصدر: من إعدادا لباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق يتضح الآتي:

- مستوى المعنوية لاختبار (Chi-square) اقل من (0.05) مما يؤكد وجود اختلاف في الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات هذا البعد من وجهة نظر المبحوثين.
- تأتي العبارة رقم (7) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية من بين عبارات هذا البعد، حيث سجل متوسط الرتب لهذه العبارة (4.86)، بينما تأتي العبارة رقم (2) في المرتبة الأخيرة بمتوسط رتب (3.55)

- الأهمية النسبية لعبارات بعد الإدارة الإيجابية بالاستثناء: نتائج الأهمية النسبية الخاصة بعبارات بُعد الإدارة الإيجابية بالاستثناء كما بالجدول التالي:

جدول (12/6) الأهمية النسبية لعبارات بعد الإدارة الإيجابية بالاستثناء

م	العبارات	متوسط الرتب	الترتيب	Chi-square	المعنوية
1	يضع مشرفي قواعد ومعايير موحدة للأداء	3.53	4	74.834	0.000
2	يرشدني مشرفي حول سبل تحقيق المعايير الموضوعية	3.70	2		
3	يتخذ مشرفي الفعل التصحيحي عند ظهور خطأ أو انحراف عن المعايير	3.36	5		
4	يتابع مشرفي الإخفاقات ولا ينتظر أن تستفحل	3.67	3		
5	يصحح مشرفي الأخطاء أو الانحرافات أولاً بأول	3.78	1		
7	يحرص مشرفي على تزويدي بالتغذية الراجعة المستمرة	2.97	6		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق يتضح الآتي:

- مستوى المعنوية لاختبار (Chi-square) اقل من (0.05) مما يؤكد وجود اختلاف في الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات هذا البعد من وجهة نظر المبحوثين.
- تأتي العبارة رقم (5) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية من بين عبارات هذا البعد، حيث سجل متوسط الرتب لهذه العبارة (3.78)، بينما تأتي العبارة رقم (6) في المرتبة الأخيرة بمتوسط رتب (2.97).

- الأهمية النسبية لعبارات بعد الإدارة السلبية بالاستثناء: نتائج الأهمية النسبية الخاصة بعبارات بُعد الإدارة السلبية بالاستثناء كما بالجدول التالي:

جدول (13/6) الأهمية النسبية لعبارات بعد الإدارة السلبية بالاستثناء

م	العبارات	متوسط الرتب	الترتيب	Chi-square	المعنوية
1	يترك لي مشرفي حرية إنجاز المهام الموكلة إلى دون تدخل	3.95	1	123.181	.000
2	ينتظر مشرفي حدوث المشكلات أو أخطاء ومن ثم يوجه العاملين	3.65	3		
3	يعزز مشرفي فكرة إذا كان السيئ يعمل فلا تصلحه	2.97	6		
4	ينتظر مشرفي المشكلات تتفاقم قبل أن يحلها	2.99	5		
5	يركز مشرفي على معالجة المشكلات الاستثنائية	3.55	4		
6	يتخذ مشرفي الإجراءات التصحيحية عندما تصبح المشكلات أو الانحرافات معيقة للعمل	3.88	2		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق يتضح الآتي:

- مستوى المعنوية لاختبار (Chi-square) اقل من (0.05) مما يؤكد وجود اختلاف في الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات هذا البعد من وجهة نظر المبحوثين.
- تأتي العبارة رقم (1) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية من بين عبارات هذا البعد، حيث سجل متوسط الرتب لهذه العبارة (3.95)، بينما تأتي العبارة رقم (3) في المرتبة الأخيرة بمتوسط رتب (2.97).

2-2- الأهمية النسبية لأبعاد التمكين النفسي:

قامت الباحثة بحساب اختبار فريدمان لعبارات كل بعد من أبعاد التمكين النفسي: المعنى، القدرة الذاتية، تقدير الذات، الأثر وذلك لقياس الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات تلك الأبعاد وكانت النتائج كما يلي:

- الأهمية النسبية لعبارات بعد المعنى: نتائج الأهمية النسبية الخاصة بعبارات بعد المعنى وتحليلها كما بالجدول التالي:

جدول (14/6) الأهمية النسبية لعبارات بعد المعنى

م	العبارات	متوسط الرتب	الترتيب	Chi-square	المعنوية
1	أشعر بأن العمل الذي أقوم به له قيمة بالنسبة لي	1.77	3	65.381	.039
2	أمارس أثناء عملي أنشطة ذات قيمة عالية	2.02	2		
3	يجعلني عملي أشعر بالمسؤولية نحو شركتي	2.21	1		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من الجدول السابق يتضح الآتي:

- مستوى المعنوية لاختبار (Chi-square) اقل من (0.05) مما يؤكد وجود اختلاف في الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات هذا البعد من وجهة نظر المبحوثين.
- تأتي العبارة رقم (3) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية من بين عبارات هذا البعد، حيث سجل متوسط الرتب لهذه العبارة (2.21)، بينما تأتي العبارة رقم (1) في المرتبة الأخيرة بمتوسط رتب (1.77)

- الأهمية النسبية لعبارات بعد القدرة الذاتية: نتائج الأهمية النسبية الخاصة بعبارات بُعد القدرة الذاتية كما بالجدول التالي:

جدول (15/6) الأهمية النسبية لعبارات بعد القدرة الذاتية

م	العبارات	متوسط الرتب	الترتيب	Chi-square	المعنوية
1	لدى التصميم اللازم لإنجاز عملي بكفاءة	2.03	2	9.107	0.011
2	أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعمل	1.91	3		
3	لدى الخبرة والمهارات الضرورية لأداء عملي	2.06	1		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق يتضح الآتي:

- مستوى المعنوية لاختبار (Chi-square) اقل من (0.05) مما يؤكد وجود اختلاف في الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات هذا البعد من وجهة نظر الباحثين.
- تأتي العبارة رقم (3) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية من بين عبارات هذا البعد، حيث سجل متوسط الرتب لهذه العبارة (2.06) ، بينما تأتي العبارة رقم (2) في المرتبة الأخيرة بمتوسط رتب (1.91).

- الأهمية النسبية لعبارات بعد تقدير الذات: نتائج الأهمية النسبية الخاصة بعبارات بُعد تقدير الذات كما بالجدول التالي:

جدول (16 /6) الأهمية النسبية لعبارات بعد تقدير الذات

م	العبارات	متوسط الرتب	الترتيب	Chi-square	المعنوية
1	لدى استقلالية كبيرة في تحديد كيفية إنجاز عملي	1.92	3	15.963	0.000
2	أبدى رأي في الأمور الخاصة بعمل	2.11	1		
3	يتوافر لدى الصلاحيات للتصرف في مهام عملي	1.97	2		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق يتضح الآتي:

- مستوى المعنوية لاختبار (Chi-square) اقل من (0.05) مما يؤكد وجود اختلاف في الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات هذا البعد من وجهة نظر الباحثين.
- تأتي العبارة رقم (2) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية من بين عبارات هذا البعد، حيث سجل متوسط الرتب لهذه العبارة (2.11) ، بينما تأتي العبارة رقم (1) في المرتبة الأخيرة بمتوسط رتب (1.92)

● الأهمية النسبية لعبارات بعد الأثر: نتائج الأهمية النسبية الخاصة بعبارات بُعد الأثر بالجدول التالي:

جدول (17/6) الأهمية النسبية لعببارات بعد الأثر

م	العبارات	متوسط الرتب	الترتيب	Chi-square	المنعوية
1	أستطيع التأثير على القرارات في مؤسستي	1.92	3	8.380	0.015
2	أمتلك تأثير قوى على ما يحدث داخل جماعة العمل	2.03	2		
3	لدى تأثير في التطورات التي تحدث في مؤسستي	2.05	1		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من الجدول السابق يتضح الآتي:

- مستوى المنعوية لاختبار (Chi-square) اقل من (0.05) مما يؤكد وجود اختلاف في الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات هذا البعد من وجهة نظر المبحوثين.
- تأتي العبارة رقم (3) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية من بين عبارات هذا البعد، حيث سجل متوسط الرتب لهذه العبارة (2.05)، بينما تأتي العبارة رقم (1) في المرتبة الأخيرة بمتوسط رتب (1.92).

2-3 الأهمية النسبية لإبعاد الأداء الوظيفي:

قامت الباحثة بحساب اختبار فريدمان لعببارات كل بعد من أبعاد الأداء الوظيفي: أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء التكيفي، وذلك لقياس الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات تلك الأبعاد وكانت النتائج كما يلي:

- الأهمية النسبية لعببارات بعد أداء المهام: نتائج الأهمية النسبية الخاصة بعبارات بُعد أداء المهام وتحليلها كما بالجدول التالي:

جدول (18/6) الأهمية النسبية لعببارات بعد أداء المهام

م	العبارات	متوسط الرتب	الترتيب	Chi-square	المنعوية
1	أحرص على أداء مهام وظيفتي بدقة.	6.50	1	299.871	0.000
2	أؤدي واجباتي في العمل وفقا للمعدلات المطلوبة.	5.79	4		
3	أقوم بإنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد.	6.05	2		
4	أحرص على الالتزام بمواعيد العمل الرسمية.	5.82	3		
5	أسعى لمعرفة كل المستجدات التي تطرأ على وظيفتي باستمرار	5.61	6		
6	أؤدي الأعمال الإضافية المطلوبة لوظيفتي.	5.74	5		

7	أستطيع - بمفردي- حل المشكلات التي تعوق العمل	3.69	10
8	أستغل وقت العمل بشكل جيد.	5.54	7
9	أقوم باستخدام موارد المنظمة بشكل فعال.	4.97	9
10	أعمل على إنجاز المهام التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة.	5.29	8

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من الجدول السابق يتضح الآتي:

- مستوى المعنوية لاختبار (Chi-square) اقل من (0.05) مما يؤكد وجود اختلاف في الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات هذا البُعد من وجهة نظر المبحوثين.
- تأتي العبارة رقم (1) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية من بين عبارات هذا البُعد، حيث سجل متوسط الرتب لهذه العبارة (6.50) ، بينما تأتي العبارة رقم (7) في المرتبة الأخيرة بمتوسط رتب (3.69).
- الأهمية النسبية لعبارات بعد الأداء السياقي: نتائج الأهمية النسبية الخاصة بعبارات بُعد الأداء السياقي كما بالجدول التالي:

دول (19/6) الأهمية النسبية لعبارات بعد الأداء السياقي

م	العبارات	متوسط الرتب	الترتيب	Chi- square	المعنوية
1	أتعامل مع مهام العمل الصعبة دون مشكلات	5.73	10	217.228	.000
2	ألتزم بالمسؤوليات حتى وإن كانت شاقة.	6.51	8		
3	أنتطوع لأداء العمل الإضافي بصدر رحب.	6.85	4		
4	أصر على تخطي المعوقات لإتمام المهام المكلف بها.	6.70	5		
5	أخذ زمام المبادرة لحل مشكلات العمل.	6.61	7		
6	أمتثل لتعليمات العمل، حتى وإن كان الرئيس غير موجود.	6.62	6		
7	أدافع عن قرارات رئيسي في العمل.	5.69	11		
8	أتبع الإجراءات السليمة، وأتجنب غير المصرح بها.	7.06	3		
9	أتعاون مع الآخرين في فريق العمل.	7.13	2		
10	أنتطوع لمساعدة الآخرين بشكل يفوق متطلبات وظيفتي.	5.82	9		
11	يتم الاعتماد على زملائي داخل القسم لوضع حلول جديدة للمشكلات	5.52	12		
12	أقدم الدعم والتشجيع لزملاء العمل عند مواجهة المشكلات.	7.77	1		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من الجدول السابق يتضح الآتي:

- مستوى المعنوية لاختبار (Chi-square) اقل من (0.05) مما يؤكد وجود اختلاف في الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات هذا البُعد من وجهة نظر المبحوثين.
- تأتي العبارة رقم (12) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية من بين عبارات هذا البُعد، حيث سجل متوسط الرتب لهذه العبارة (7.77) ، بينما تأتي العبارة رقم (11) في المرتبة الأخيرة بمتوسط رتب (5.52).

● الأهمية النسبية لعبارات بعد الأداء التكيفي: نتائج الأهمية النسبية الخاصة بعبارات بُعد الأداء التكيفي كما

بالجدول التالي:

جدول رقم (20/6) الأهمية النسبية لعبارات بعد الأداء التكيفي

م	العبارات	متوسط الرتب	الترتيب	Chi- square	المعنوية
1	أتعامل مع ظروف العمل غير المتوقعة.	6.33	7	165.012	.000
2	أتكيف بسهولة مع التغيرات في العمل.	6.07	9		
3	يمكنني التعامل بمرونة عندما أواجه مشكلات غير متوقعة في العمل.	5.69	12		
4	أستطيع التكيف جيداً مع المواقف الصعبة التي أواجهها في العمل.	5.93	10		
5	أتعافى بسرعة بعد المواقف الصعبة وأواصل عملي مجدداً.	6.17	8		
6	أبحث عن حلول للمشكلات؛ عن طريق المناقشة الهادئة مع زملائي.	6.61	6		
7	أحرص على التعلم ومواصلة التدريب بانتظام لتنمية قدراتي.	7.47	1		
8	أطلع على أحدث الابتكارات في مجال عملي لتحسين طريقة أدائي للأعمال.	7.40	2		
9	أقوم بالإعداد للتغيير؛ عن طريق المشاركة في المهام والمشاريع التي تمكنني من فعل ذلك.	6.74	5		
10	أشارك في تقييم الأفكار القائمة وأقترح حلولاً مبتكرة.	5.84	11		
11	أستخدم مصادر متنوعة للحصول على المعلومات؛ من أجل التوصل إلى حلول مبتكرة.	6.94	3		
12	أطور أدوات وطرقاً جديدة لحل المشكلات الطارئة.	6.79	4		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من الجدول السابق يتضح الآتي:

- مستوى المعنوية لاختبار (Chi-square) اقل من (0.05) مما يؤكد وجود اختلاف في الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات هذا البُعد من وجهة نظر المبحوثين.

- تأتي العبارة رقم (7) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية من بين عبارات هذا البُعد، حيث سجل متوسط الرتب لهذه العبارة (7.47) ، بينما تأت العبارة رقم (3) في المرتبة الأخيرة بمتوسط رتب (5.69) .

3- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

يهدف التحليل الوصفي Descriptive Analysis لمتغيرات الدراسة إلى معرفة الاتجاه العام لآراء المستقصي منهم حول النمط القيادي (التحويلي - التبادلي)، التمكين النفسي، الأداء الوظيفي في البنوك التجارية بالجزائر محل البحث، أي معرفة هل الاتجاه السائد لتلك الأبعاد يميل نحو الموافقة أو عدم الموافقة، واعتمدت الباحثة على تصميم قائمة الاستقصاء، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب الجدول رقم (21/6):

جدول رقم (21/6): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وبذلك يكون الوزن النسبي لكل درجة استجابة في هذه الحالة هو (20%) يتناسب مع هذه الاستجابة، وتم حساب مدى المقياس الخماسي المستخدم للمحور الكلي في الدراسة كما يلي: حساب المدى = $5 / (1-5) = 0.80$ ويبين الجدول رقم (22/6) طريقة تفسير قيم المتوسطات الحسابية.

جدول رقم (22/6): الوزن النسبي لمتوسطات المقياس

وصف المقياس	الحد الأقصى	الحد الأدنى
غير موافق بشدة	1.79	1
غير موافق	2.59	1.8
محايد	3.39	2.6
موافق	4.19	3.4
موافق بشدة	5	4.2

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

ويتم إجراء التحليل الوصفي لأبعاد النمط القيادي وأبعاد التمكين النفسي والأداء الوظيفي عن طريق حساب كلا من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى تطبيق اختبار T test ومعامل الاختلاف، بالإضافة إلى جداول التكرارية وذلك بالتطبيق على آراء المستقصي منهم، وفيما يلي التحليلات الإحصائية الوصفية على مستوى كل متغير .

3-1- التحليل الوصفي لأبعاد متغير نط القيادة (التحويلية/ التبادلية):

من خلال هذا القسم قامت الباحثة بإجراء التحليل الوصفي عن طريق حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة ومقارنتها بقيمة الوسط الحسابي المرجح الموضح بالجدول (22/6) لمعرفة الاتجاه العام لآراء المستقصي منهم حول أبعاد المتغير القيادة (التحويلية/ التبادلية)، وكذلك حساب معامل الاختلاف واختبار T test .

❖ التحليل الوصفي لبعء التأثير المثالي:

قامت الباحثة بإيجاد الإحصاءات الوصفية لبعء التأثير المثالي (الكاريزمية) وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واختبار "T-Test"، والتوزيع التكراري لعبارات هذا البعء كما يلي:

جدول (23/6) الإحصاءات الوصفية لعبارات بعء التأثير المثالي

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اختبار T-Test	المعنوية
1	يجوز مشرفي على احترام الآخرين وثقتهم	3.80	.902	0.237	15.548	.000
2	يتصرف مشرفي بإنصاف مع قدر كبير من تقدير العاملين	3.74	1.035	0.277	12.610	.000
3	يسعى مشرفي على تغليب المصلحة العامة للمنظمة على مصالح القادة الشخصية	3.25	1.061	0.326	4.134	.000
4	يتمتع مشرفي بالخبرة الكافية لمواجهة الأزمات وسرعة معالجتها	3.69	.889	0.241	13.529	.000
5	يلتزم مشرفي بالقيم المثلى في سلوكه ويحرص على بناء منظومة من القيم المتبادلة بين العاملين	3.54	.953	0.269	9.930	.000
6	يتصف مشرفي قوة الشخصية واللباقة وتنسجم أقواله مع أفعاله	3.71	.895	0.241	13.885	.000
7	أعتر كثيرًا بأن أكون مثل مشرفي في ممارسة الأعمال	3.56	1.011	0.284	9.808	.000
	بعء التأثير المثالي	3.613	0.690	0.191	15.574	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من الجدول السابق يتضح الآتي:

- متوسط جميع العبارات أكبر من (3) وهذا يدل على اتجاه رأي المستقصي منهم نحو الموافقة على عبارات هذا البعء، أي أن إجابات المستقصي منهم تشير إلى الموافقة على هذه العبارات.
- الانحراف المعياري تراوح من (0.895: 1.061) وهي نسبة صغيرة ويدل على انخفاض التشتت في استجابات المستقصي منهم لهذه العبارات مما يؤكد على أهمية هذه العبارات.

- معامل الاختلاف لجميع العبارات اقل من (50%) مما يؤكد ارتفاع نسبة الانحراف المعياري بالنسبة للوسط الحسابي، حيث إنه كل ما قل معامل الاختلاف كان ذلك أفضل.
 - يلاحظ من اختبار (T) أن مستوى المعنوية لجميع العبارات أقل من (0.05)، كما أن متوسط بُعد التأثير المثالي (الكاريزمية) بصفة عامة أكبر من (3) مما يؤكد على موافقة العينة على هذا البعد.
- وفيما يلي التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد التأثير المثالي (الكاريزمية):

جدول (24/6) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد التأثير المثالي

م	العبارات	الاختبار				
		النسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
1	يحوز مشرفي على احترام الآخرين وثقتهم	التكرار	11	27	66	226
		النسبة	2.8	6.8	16.5	56.5
2	يتصرف مشرفي بإنصاف مع قدر كبير من تقدير العاملين	التكرار	8	50	78	162
		النسبة	2.0	12.5	19.5	40.5
3	يسعى مشرفي على تغليب المصلحة العامة للمنظمة على مصالح القادة الشخصية	التكرار	11	104	107	128
		النسبة	2.8	26.0	26.8	32.0
4	يتمتع مشرفي بالخبرة الكافية لمواجهة الأزمات وسرعة معالجتها	التكرار	3	44	88	205
		النسبة	.8	11.0	22.0	51.2
5	يلتزم مشرفي بالقيم المثلى في سلوكه ويحرص على بناء منظومة من القيم المتبادلة بين العاملين	التكرار	10	52	101	186
		النسبة	2.5	13.0	25.3	46.5
6	يتصف مشرفي قوة الشخصية واللباقة وتنسجم أقواله مع أفعاله	التكرار	6	33	101	196
		النسبة	1.5	8.3	25.3	49.0
7	أعتر كثيرًا بأن أكون مثل مشرفي في ممارسة الأعمال	التكرار	12	43	127	140
		النسبة	3.0	10.8	31.8	35.0
	إجمالي الإجابات حول عبارات بعد التأثير المثالي	التكرار	61	353	668	1243
		النسبة	2.18	12.61	23.86	44.39

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي: تبين من إجمالي الإجابات حول عبارات بعد التأثير المثالي نسبة (الغير موافق بشدة والغير موافق) تمثلت في (14.79%) من حجم المجتمع، ونسبة (محايد) تمثلت في (23.86%) من حجم المجتمع، ونسبة (الموافق والموافق بشدة) تمثلت في (61.36%) من حجم المجتمع.

❖ التحليل الوصفي لبعد التحفيز الإلهامي:

قامت الباحثة بإيجاد الإحصاءات الوصفية لبعد التحفيز الإلهامي وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واختبار "T-Test"، والتوزيع التكراري لعبارات هذا البعد كما يلي:

جدول (25/6) الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد التحفيز الإلهامي

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اختبار T-Test	المعنوية
1	يعمل مشرفي على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين	3.45	1.040	0.301	7.667	.000
2	يشجع مشرفي على التنافس لرفع مستوى الأداء	3.67	.975	0.266	12.097	.000
3	يتابع مشرفي العاملين وتقديم النصائح بشكل مهني	3.83	.999	0.261	14.655	.000
4	يشجع مشرفي العاملين على تحقيق أفضل النتائج	3.49	1.013	0.290	8.439	.000
5	لدى مشرفي القدرة على التواصل ومشاركة الأفكار مع العاملين بشكل واضح	3.74	.967	0.259	13.431	.000
6	يقوم مشرفي بشحذ همم العاملين وزرع حب التحدي لديهم	3.93	.981	0.250	16.667	.000
7	يعتبر مشرفي مصدر إلهام للعاملين في الالتزام	4.09	1.009	0.247	19.040	.000
	بُعد التحفيز الإلهامي	3.745	0.855	0.228	15.299	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي:

- متوسط جميع العبارات أكبر من (3) وهذا يدل على اتجاه رأي المستقصي منهم نحو الموافقة على عبارات هذا البعد، أي أن إجابات المستقصي منهم تشير إلى الموافقة على هذه العبارات.
- الانحراف المعياري تراوح من (.967:1.040) وهي نسبة صغيرة ويدل على انخفاض التشتت في استجابات المستقصي منهم لهذه العبارات مما يؤكد على أهمية هذه العبارات.
- معامل الاختلاف لجميع العبارات أقل من (50%) مما يؤكد ارتفاع نسبة الانحراف المعياري بالنسبة للوسط الحسابي، حيث إنه كلما قل معامل الاختلاف كان ذلك أفضل.
- يلاحظ من اختبار (T) أن مستوى المعنوية لجميع العبارات أقل من (0.05)، كما أن متوسط بُعد التحفيز الإلهامي بصفة عامة أكبر من (3) مما يؤكد على موافقة العينة على هذا البعد. وفيما يلي التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد التحفيز الإلهامي:

جدول (26/6) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد التحفيز الإلهامي

م	العبارات	التكرار		الاختبار			
		النسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يعمل مشرفي على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين	التكرار	20	44	129	139	68
		النسبة	5.0	11.0	32.3	34.8	17.0
2	يشجع مشرفي على التنافس لرفع مستوى الأداء	التكرار	12	30	103	174	81
		النسبة	3.0	7.5	25.8	43.5	20.3
3	يتابع مشرفي العاملين وتقديم النصائح بشكل مهني	التكرار	14	24	77	171	114
		النسبة	3.5	6.0	19.3	42.8	28.5
4	يشجع مشرفي العاملين على تحقيق أفضل النتائج	التكرار	13	50	129	136	72
		النسبة	3.3	12.5	32.3	34.0	18.0
5	لدى مشرفي القدرة على التواصل ومشاركة الأفكار مع العاملين بشكل واضح	التكرار	12	26	92	176	94
		النسبة	3.0	6.5	23.0	44.0	23.5
6	يقوم مشرفي بشحذ هم العاملين وزرع حب التحدي لديهم	التكرار	11	20	70	169	130
		النسبة	2.8	5.0	17.5	42.3	32.5
7	يعتبر مشرفي مصدر إلهام للعاملين في الالتزام	التكرار	14	16	51	143	176
		النسبة	3.5	4.0	12.8	35.8	44.0
	إجمالي الإجابات حول عبارات بعد التحفيز الإلهامي	التكرار	96	210	651	1108	735
		النسبة	3.43	7.50	23.25	39.57	26.25

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي: تبين من إجمالي الإجابات حول عبارات بعد التحفيز الإلهامي نسبة (الغير موافق على الإطلاق والغير موافق) تمثلت في (10.93%) من حجم المجتمع، ونسبة (محايد) تمثلت في (23.25%) من حجم المجتمع، ونسبة (الموافق والموافق بشدة) تمثلت في (65.82%) من حجم المجتمع.

❖ التحليل الوصفي لبعد استثارة الفكرية:

قامت الباحثة بإيجاد الإحصاءات الوصفية لبعد استثارة الفكرية وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واختبار "T-Test"، والتوزيع التكراري لعبارات هذا البعد كما يلي:

جدول (27/6) الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد استثارة الفكرية

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اختبار T-Test	المعنوية
1	تطوير أفكار جديدة لحل المشكلات في العمل	3.82	.836	0.219	17.313	.000
2	تشجيع العاملين على تقديم الحلول القابلة للتطبيق	3.77	.840	0.223	16.076	.000
3	تشجيع العاملين على تقديم حلول ابتكارية لحل المشكلات	3.59	.914	0.255	11.280	.000
4	تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف الخاصة بالمنظمة	3.39	.997	0.294	6.857	.000
5	توفير فرص للعاملين لتعلم مهارات التفكير في حل المشكلات	3.58	.994	0.278	10.207	.000
6	ينظر مشرفي للأخطاء التي تقع فيها على أنها تجارب مفيدة لنا	3.32	.958	0.289	5.950	.000
7	حث العاملين على النظر في المشكلات من زوايا متعددة	3.43	1.030	0.300	7.305	.000
	بعد استثارة الفكرية	3.558	0.620	0.174	15.789	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي:

- متوسط جميع العبارات أكبر من (3) وهذا يدل على اتجاه رأي المستقصي منهم نحو الموافقة على عبارات هذا البعد، أي أن إجابات المستقصي منهم تشير إلى الموافقة على هذه العبارات.
- الانحراف المعياري تراوح من (0.836:1.030) وهي نسبة صغيرة ويدل على انخفاض التشتت في استجابات المستقصي منهم لهذه العبارات مما يؤكد على أهمية هذه العبارات.
- معامل الاختلاف لجميع العبارات أقل من (50%) مما يؤكد انخفاض نسبة الانحراف المعياري بالنسبة للوسط الحسابي، حيث إنه كلما قل معامل الاختلاف كان ذلك أفضل.

- يلاحظ من اختبار (T) أن مستوى المعنوية لجميع العبارات أقل من (0.05)، كما أن متوسط بُعد استشارة الفكرية بصفة عامة أكبر من (3) مما يؤكد على موافقة العينة على هذا البعد. وفيما يلي التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد استشارة الفكرية:

جدول (28/6) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد استشارة الفكرية

م	العبارات	الاختبار				
		النسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
1	تطوير أفكار جديدة لحل المشكلات في العمل	التكرار	5	38	56	241
		النسبة	1.3	9.5	14.0	60.3
2	تشجيع العاملين على تقديم الحلول القابلة للتطبيق	التكرار	0	43	88	201
		النسبة	0	10.8	22.0	50.2
3	تشجيع العاملين على تقديم حلول ابتكارية لحل المشكلات	التكرار	4	53	116	172
		النسبة	1.0	13.3	29.0	43.0
4	تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف الخاصة بالمنظمة	التكرار	14	54	148	132
		النسبة	3.5	13.5	37.0	33.0
5	توفير فرص للعاملين لتعلم مهارات التفكير في حل المشكلات	التكرار	11	47	109	167
		النسبة	2.8	11.8	27.3	41.8
6	ينظر مشرفي للأخطاء التي تقع فيها على أنها تجارب مفيدة لنا	التكرار	14	58	131	166
		النسبة	3.5	14.5	32.8	41.5
7	حث العاملين على النظر في المشكلات من زوايا متعددة	التكرار	15	49	113	164
		النسبة	3.8	12.3	28.2	41.0
	إجمالي الإجابات حول عبارات بعد استشارة الفكرية	التكرار	63	342	761	1243
		النسبة	2.25	12.21	27.18	44.39

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي: تبين من إجمالي الإجابات حول عبارات بعد استشارة الفكرية نسبة (غير موافق بشدة وغير موافق) تمثلت في (14.46%) من حجم المجتمع، ونسبة (محايد) تمثلت في (27.18%) من حجم المجتمع، ونسبة (الموافق والموافق بشدة) تمثلت في (58.36%) من حجم المجتمع.

❖ التحليل الوصفي لبعد الاعتبارية الفردية:

قامت الباحثة بإيجاد الإحصاءات الوصفية لبعدا لاعتبارية الفردية وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واختبار "T-Test"، والتوزيع التكراري لعبارات هذا البعد كما يلي:

جدول (29/6) الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد الاعتبارية الفردية

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اختبار T-Test	المعنوية
1	يحرص مشرفي على مراعاة الفروق الفردية بين العاملين	3.55	.959	0.270	9.982	.000
2	يقوم مشرفي بإشراك جميع العاملين في عملية التغيير	3.52	1.006	0.286	9.060	.000
3	يعامل مشرفي العاملين كبشر أكثر من كونهم أعضاء في جماعة العمل	3.52	.943	0.268	9.609	.000
4	يحاول مشرفي إشباع حاجات العاملين الشخصية	3.12	1.013	0.325	2.137	.033
5	يتجنب مشرفي النقد العلني في حال وقوع خطأ من أحد العاملين	3.31	1.031	0.311	5.308	.000
6	يخصص مشرفي أوقات لتدريب وتطوير العاملين أثناء عملهم	3.17	1.131	0.357	2.570	.011
	بُعد الاعتبارية الفردية	3.364	0.721	0.214	8.851	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي:

- متوسط جميع العبارات أكبر من (3) وهذا يدل على اتجاه رأي المستقصي منهم نحو الموافقة على عبارات هذا البعد، أي أن إجابات المستقصي منهم تشير إلى الموافقة على هذه العبارات.
- الانحراف المعياري تراوح من (.943:1.131) وهي نسبة صغيرة ويدل على انخفاض التشتت في استجابات المستقصي منهم لهذه العبارات مما يؤكد على أهمية هذه العبارات.
- معامل الاختلاف لجميع العبارات أقل من (50%) مما يؤكد انخفاض نسبة الانحراف المعياري بالنسبة للوسط الحسابي، حيث إنه كلما قل معامل الاختلاف كان ذلك أفضل.
- يلاحظ من اختبار (T) أن مستوى المعنوية لجميع العبارات أقل من (0.05)، كما أن متوسط بُعد الاعتبارية الفردية بصفة عامة أكبر من (3) مما يؤكد على موافقة العينة على هذا البعد. وفيما يلي التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد الاعتبارية الفردية:

جدول (30/6) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد الاعتبارية الفردية

م	العبارات	الاختبار				
		النسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
1	يحرص مشرفي على مراعاة الفروق الفردية بين العاملين	التكرار	7	56	107	171
		النسبة	1.8	14.0	26.8	42.8
2	يقوم مشرفي بإشراك جميع العاملين في عملية التغيير	التكرار	8	83	89	165
		النسبة	2.0	20.8	22.3	41.3
3	يعامل مشرفي العاملين كبشر أكثر من كونهم أعضاء في جماعة العمل	التكرار	9	45	127	171
		النسبة	2.3	11.3	31.8	42.8
4	يحاول مشرفي إشباع حاجات العاملين الشخصية	التكرار	12	107	146	94
		النسبة	3.0	26.8	36.5	23.5
5	يتجنب مشرفي النقد العلني في حال وقوع خطأ من أحد العاملين	التكرار	19	61	133	135
		النسبة	4.8	15.3	33.3	33.8
6	يخصص مشرفي أوقات لتدريب وتطوير العاملين أثناء عملهم	التكرار	23	107	114	103
		النسبة	5.8	26.8	28.5	25.8
	إجمالي الإجابات حول عبارات بعد الاعتبارية الفردية	التكرار	78	459	716	839
		النسبة	3.25	19.13	29.83	34.96

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي: تبين من إجمالي الإجابات حول عبارات بعد الاعتبارية الفردية نسبة (غير موافق بشدة و غير موافق) تمثلت في (22.38%) من حجم المجتمع، ونسبة (محايد) تمثلت في (29.83%) من حجم المجتمع، ونسبة (الموافق والموافق بشدة) تمثلت في (47.79%) من حجم المجتمع.

❖ التحليل الوصفي لبعء المكافآت المشروطة:

قامت الباحثة بإيجاد الإحصاءات الوصفية لبعء المكافآت المشروطة وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واختبار "T-Test"، والتوزيع التكراري لعبارات هذا البعد كما يلي:

جدول (31/6) الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد المكافآت المشروطة

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اختبار T-Test	المعنوية
1	يعتبر مشرفي أن مستوى الإنجاز هو المعيار الحقيقي لمنح المكافأة	3.22	.980	0.304	3.953	.000
2	يوضح مشرفي المكافآت المتوقعة عند تحقيق الأهداف	3.16	.972	0.308	2.932	.004
3	يكافئني مشرفي مقابل الجهود التي أبذلها	3.28	1.031	0.314	4.808	.000
4	يمنح مشرفي المكافآت للعاملين بإنصاف	3.30	.983	0.298	5.388	.000
5	يناقش مشرفي مسؤولياتي وإنجاز الأهداف	3.51	.939	0.268	9.522	.000
6	يوفر مشرفي الدعم والمساندة اللازمة لإنجاز العمل	3.52	.932	0.265	9.840	.000
7	يعبر مشرفي عن رضاه وسروره عند حسن الإنجاز	3.76	1.075	0.286	12.351	.000
	بُعد المكافآت المشروطة	3.394	0.750	0.221	9.220	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي. SPSS

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي:

- متوسط جميع العبارات أكبر من (3) وهذا يدل على اتجاه رأي المستقصي منهم نحو الموافقة على عبارات هذا البعد، أي أن إجابات المستقصي منهم تشير إلى الموافقة على هذه العبارات.
- الانحراف المعياري تراوح من (.932:1.075) وهي نسبة صغيرة ويدل على انخفاض التشتت في استجابات المستقصي منهم لهذه العبارات مما يؤكد على أهمية هذه العبارات.
- معامل الاختلاف لجميع العبارات أقل من (50%) مما يؤكد انخفاض نسبة الانحراف المعياري بالنسبة للوسط الحسابي، حيث إنه كلما قل معامل الاختلاف كان ذلك أفضل.
- يلاحظ من اختبار (T) أن مستوى المعنوية لجميع العبارات أقل من (0.05)، كما أن متوسط المكافآت المشروطة بصفة عامة أكبر من (3) مما يؤكد على موافقة العينة على هذا البعد. وفيما يلي التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد المكافآت المشروطة:

جدول (32/6) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد المكافآت المشروطة

م	العبارات	التكرار	الاختيار			
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
1	يعتبر مشرفي أن مستوى الإنجاز هو المعيار الحقيقي لمنح المكافأة	التكرار	19	54	172	117
		النسبة	4.8	13.5	43.0	29.3
2	يوضح مشرفي المكافآت المتوقعة عند تحقيق الأهداف	التكرار	18	84	142	136
		النسبة	4.5	21.0	35.5	34.0
3	يكافئي مشرفي مقابل الجهود التي أبدها	التكرار	27	52	130	156
		النسبة	6.8	13.0	32.5	39.0
4	يمنح مشرفي المكافآت للعاملين بإنصاف	التكرار	16	72	121	160
		النسبة	4.0	18.0	30.3	40.0
5	يناقش مشرفي مسؤولياتي وإنجاز الأهداف	التكرار	12	45	113	189
		النسبة	3.0	11.3	28.2	47.3
6	يوفر مشرفي الدعم والمساندة اللازمة لإنجاز العمل	التكرار	9	47	112	190
		النسبة	2.3	11.8	28.0	47.5
7	يعبر مشرفي عن رضاه وسروره عند حسن الإنجاز	التكرار	15	37	78	168
		النسبة	3.8	9.3	19.5	42.0
	إجمالي الإجابات حول عبارات بعد المكافآت المشروطة	التكرار	116	391	868	1116
		النسبة	4.14	13.96	31.00	39.86

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي: تبين من إجمالي الإجابات حول عبارات بعد المكافآت المشروطة نسبة (غير موافق بشدة وغير موافق) تمثلت في (18.11%) من حجم المجتمع، ونسبة (محايد) تمثلت في (31.00%) من حجم المجتمع، ونسبة (الموافق والموافق بشدة) تمثلت في (50.89%) من حجم المجتمع.

❖ التحليل الوصفي لبعء الإدارة الإيجابية بالاستثناء:

قامت الباحثة بإيجاد الإحصاءات الوصفية لبعء الإدارة الإيجابية بالاستثناء وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واختبار "T-Test"، والتوزيع التكراري لعبارات هذا البعد كما يلي:

جدول (33/6) الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد الإدارة الإيجابية بالاستثناء

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اختبار T-Test	المعنوية
1	يضع مشرفي قواعد ومعايير موحدة للأداء	3.52	.908	0.258	10.109	.000
2	يرشدني مشرفي حول سبل تحقيق المعايير الموضوعة	3.60	.839	0.233	12.497	.000
3	يتخذ مشرفي الفعل التصحيحي عند ظهور خطأ أو انحراف عن المعايير	3.49	.833	0.239	10.262	.000
4	يتابع مشرفي الإخفاقات ولا ينتظر أن تستفحل	3.57	.940	0.263	10.665	.000
5	يصحح مشرفي الأخطاء أو الانحرافات أولاً بأول	3.62	.904	0.250	11.978	.000
6	يحرص مشرفي على تزويدي بالتغذية الراجعة المستمرة	3.31	.868	0.262	6.171	.000
	بُعد الإدارة الإيجابية بالاستثناء	3.517	0.698	0.198	12.994	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي:

- متوسط جميع العبارات أكبر من (3) وهذا يدل على اتجاه رأي المستقصي منهم نحو الموافقة على عبارات هذا البعد، أي أن إجابات المستقصي منهم تشير إلى الموافقة على هذه العبارات.
- الانحراف المعياري تراوح من (.833:.940) وهي نسبة صغيرة ويدل على انخفاض التشتت في استجابات المستقصي منهم لهذه العبارات مما يؤكد على أهمية هذه العبارات.
- معامل الاختلاف لجميع العبارات أقل من (50%) مما يؤكد انخفاض نسبة الانحراف المعياري بالنسبة للوسط الحسابي، حيث إنه كلما ق لمعامل الاختلاف كان ذلك أفضل.
- يلاحظ من اختبار (T) أن مستوى المعنوية لجميع العبارات أقل من (0.05)، كما أن متوسط الإدارة الإيجابية بالاستثناء بصفة عامة أكبر من (3) مما يؤكد على موافقة العينة على هذا البعد. وفيما يلي التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد الإدارة الإيجابية بالاستثناء:

جدول (34/6) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد الإدارة الإيجابية بالاستثناء

م	العبارات	الاختبار				
		النسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
1	يضع مشرفي قواعد ومعايير موحدة للأداء	التكرار	5	51	117	182
		النسبة	1.3	12.8	29.3	45.5
2	يرشدني مشرفي حول سبل تحقيق المعايير الموضوعة	التكرار	3	43	114	200
		النسبة	.8	10.8	28.5	50.0
3	يتخذ مشرفي الفعل التصحيحي عند ظهور خطأ أو انحراف عن المعايير	التكرار	1	40	164	155
		النسبة	.3	10.0	41.0	38.8
4	يتابع مشرفي الإخفاقات ولا ينتظر أن تستفحل	التكرار	7	47	106	182
		النسبة	1.8	11.8	26.5	45.5
5	يصحح مشرفي الأخطاء أو الانحرافات أولاً بأول	التكرار	10	32	114	196
		النسبة	2.5	8.0	28.5	49.0
6	يحرص مشرفي على تزويدي بالتغذية الراجعة المستمرة	التكرار	9	50	184	127
		النسبة	2.3	12.5	46.0	31.8
	إجمالي الإجابات حول عبارات بعد الإدارة الإيجابية بالاستثناء	التكرار	35	263	799	1042
		النسبة	1.46	10.96	33.29	43.42

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي:

تبين من إجمالي الإجابات حول عبارات بعد الإدارة الإيجابية بالاستثناء نسبة (الغير موافق بشدة والغير موافق) تمثلت في (12.42 %) من حجم المجتمع، ونسبة (محايد) تمثلت في (33.29 %) من حجم المجتمع، ونسبة (الموافق والموافق بشدة) تمثلت في (54.29 %) من حجم المجتمع.

❖ التحليل الوصفي لبعء الإدارة السلبية بالاستثناء:

قامت الباحثة بإيجاد الإحصاءات الوصفية لبعء الإدارة السلبية بالاستثناء وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واختبار "T-Test"، والتوزيع التكراري لعبارات هذا البعد كما يلي:

جدول (35/6) الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد الإدارة السلبية بالاستثناء

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اختبار T-Test	المعنوية
1	يترك لي مشرفي حرية إنجاز المهام الموكلة إلى دون تدخل	3.51	1.207	0.344	7.367	.000
2	ينتظر مشرفي حدوث المشكلات أو أخطاء ومن ثم يوجه العاملين	3.07	1.047	0.341	1.197	.232
3	يعزز مشرفي فكرة إذا كان السيئ يعمل فلا تصلحه	2.67	1.198	0.449	-4.899	.000
4	ينتظر مشرفي المشكلات تتفاقم قبل أن يحلها	2.69	1.057	0.393	-5.065	.000
5	يركز مشرفي على معالجة المشكلات الاستثنائية	3.03	.937	0.309	.608	.544
6	يتخذ مشرفي الإجراءات التصحيحية عندما تصبح المشكلات أو الانحرافات معيقة للعمل	3.30	1.056	0.320	4.963	.000
	بُعد الإدارة السلبية بالاستثناء	3.045	0.709	0.233	1.112	.267

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي:

- متوسط اغلب العبارات أكبر من (3) وهذا يدل على اتجاه رأي المستقضي منهم نحو الموافقة على عبارات هذا البعد، أي أن إجابات المستقضي منهم تشير إلى الموافقة على هذه العبارات.
- الانحراف المعياري تراوح من (.937:1.207) وهي نسبة صغيرة ويدل على انخفاض التشتت في استجابات المستقضي منهم لهذه العبارات مما يؤكد على أهمية هذه العبارات.
- معامل الاختلاف لجميع العبارات أقل من (50%) مما يؤكد انخفاض نسبة الانحراف المعياري بالنسبة للوسط الحسابي، حيث إنه كلما قل معامل الاختلاف كان ذلك أفضل.
- يلاحظ من اختبار (T) أن مستوى المعنوية لأغلب العبارات أقل من (0.05)، كما أن متوسط الإدارة السلبية بالاستثناء (3.045) مما يؤكد على م
- حايد العينة على هذا البعد. وفيما يلي التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد الإدارة السلبية بالاستثناء:

جدول (36/6) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد الإدارة السلبية بالاستثناء

م	العبارات	الاختبار				
		التكرار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
1	يترك لي مشرفي حرية إنجاز المهام الموكلة إلى دون تدخل	التكرار	22	66	106	101
		النسبة	5.5	16.5	26.5	26.3
2	ينتظر مشرفي حدوث المشكلات أو أخطاء ومن ثم يوجه العاملين	التكرار	20	117	120	112
		النسبة	5.0	29.3	30.0	28.0
3	يعزز مشرفي فكرة إذا كان السيئ يعمل فلا تصلحه	التكرار	94	76	118	95
		النسبة	23.5	19.0	29.5	23.8
4	ينتظر مشرفي المشكلات تتفاقم قبل أن يحلها	التكرار	45	149	105	84
		النسبة	11.3	37.3	26.3	21.0
5	يركز مشرفي على معالجة المشكلات الاستثنائية	التكرار	6	144	95	147
		النسبة	1.5	36.0	23.8	36.8
6	يتخذ مشرفي الإجراءات التصحيحية عندما تصبح المشكلات أو الانحرافات معيقة للعمل	التكرار	9	107	94	142
		النسبة	2.3	26.8	23.5	35.5
	إجمالي الإجابات حول عبارات بعد الإدارة السلبية بالاستثناء	التكرار	196	659	638	681
		النسبة	8.17	27.46	26.58	28.38

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي:

تبين من إجمالي الإجابات حول عبارات بعد الإدارة السلبية بالاستثناء نسبة (غير موافق بشدة وغير موافق) تمثلت في (35.55%) من حجم المجتمع، ونسبة (موافق إلى حد ما) تمثلت في (26.58%) من حجم المجتمع، ونسبة (الموافق والموافق بشدة) تمثلت في (37.79%) من حجم المجتمع.

3-2- التحليل الوصفي لعبارات المتغير الوسيط التمكين النفسي:

قامت الباحثة بإيجاد الإحصاءات الوصفية لأبعاد المتغير الوسيط (التمكين النفسي): المعنى، القدرة الذاتية، تقدير الذات، الأثر، وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واختبار "T-Test"، والتوزيع التكراري لعبارات هذا البعد كما يلي:

❖ التحليل الوصفي لبعد المعنى:

قامت الباحثة بإيجاد الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد المعنى وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واختبار "T-Test"، والتوزيع التكراري للعبارات كما يلي:

جدول (37/6) الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد المعنى

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اختبار T-Test	المنوية
1	أشعر بأن العمل الذي أقوم به له قيمة بالنسبة لي	3.45	1.040	0.301	7.667	.000
2	أمارس أثناء عملي أنشطة ذات قيمة عالية	3.67	.975	0.266	12.097	.000
3	يجعلني عملي أشعر بالمسؤولية نحو شركتي	3.83	.999	0.261	14.655	.000
	بعد المعنى	3.654	0.902	0.247	12.720	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي:

- متوسط جميع العبارات أكبر من (3) وهذا يدل على اتجاه رأي المستقضي منهم نحو الموافقة على عبارات هذا المتغير، أي أن إجابات المستقضي منهم تشير إلى الموافقة على هذه العبارات.
- الانحراف المعياري تراوح من (0.975: 1.040) وهي نسبة صغيرة ويدل على انخفاض التشتت في استجابات المستقضي منهم لهذه العبارات مما يؤكد على أهمية هذه العبارات.
- معامل الاختلاف لجميع العبارات أقل من (50%) مما يؤكد انخفاض نسبة الانحراف المعياري بالنسبة للوسط الحسابي، حيث إنه كلما قل معامل الاختلاف كان ذلك أفضل.
- يلاحظ من اختبار (T) أن مستوى المنوية لجميع العبارات أقل من (0.05)، كما أن متوسط عبارات المعنى بصفة عامة أكبر من (3) مما يؤكد على موافقة العينة على هذا المتغير. وفيما يلي التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد المعنى:

جدول (38/6) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد المعنى

م	العبارات	الاختبار				
		النسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
1	أشعر بأن العمل الذي أقوم به له قيمة بالنسبة لي	التكرار	20	44	129	139
		النسبة	5.0	11.0	32.3	17.0
2	أمارس أثناء عملي أنشطة ذات قيمة عالية	التكرار	12	30	103	174
		النسبة	3.0	7.5	25.8	20.3
3	يجعلني عملي أشعر بالمسؤولية نحو شركتي	التكرار	14	24	77	171
		النسبة	3.5	6.0	19.3	28.5
	إجمالي الإجابات حول عبارات بعد المعنى (أهمية العمل)	التكرار	46	98	309	484
		النسبة	3.83	8.17	25.75	40.33

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي: تبين من إجمالي الإجابات حول عبارات بعد المعنى بنسبة (غير موافق بشدة وغير موافق) تمثلت في (12%) من حجم المجتمع، ونسبة (محايد) تمثلت في (25.75%) من حجم المجتمع، ونسبة (الموافق والموافق بشدة) تمثلت في (62.25%) من حجم المجتمع.

❖ التحليل الوصفي لبعد القدرة الذاتية:

قامت الباحثة بإيجاد الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد القدرة الذاتية وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واختبار "T-Test"، والتوزيع التكراري للعبارات كما يلي:

جدول (39/6) الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد القدرة الذاتية

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اختبار T-Test	المعنوية
1	لدى التصميم اللازم لإنجاز عملي بكفاءة	3.96	.739	0.187	22.832	.000
2	أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملتي	3.87	.755	0.195	20.237	.000
3	لدى الخبرة والمهارات الضرورية لأداء عملي	3.99	.841	0.211	20.673	.000
	بعد القدرة الذاتية	3.941	0.663	0.168	24.888	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي:

- متوسط جميع العبارات أكبر من (3) وهذا يدل على اتجاه رأي المستقصي منهم نحو الموافقة على عبارات هذا المتغير، أي أن إجابات المستقصي منهم تشير إلى الموافقة على هذه العبارات.
- الانحراف المعياري تراوح من (739:841). وهي نسبة صغيرة ويدل على انخفاض التشتت في استجابات المستقصي منهم لهذه العبارات مما يؤكد على أهمية هذه العبارات.
- معامل لاختلاف لجميع العبارات أقل من (50%) مما يؤكد انخفاض نسبة الانحراف المعياري بالنسبة للوسط الحسابي، حيث أنه كلما قل معامل الاختلاف كان ذلك أفضل.
- يلاحظ من اختبار (T) أن مستوى المعنوية لجميع العبارات أقل من (0.05)، كما أن متوسط عبارات القدرة الذاتية بصفة عامة أكبر من (3) مما يؤكد على موافقة العينة على هذا المتغير. وفيما يلي التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد القدرة الذاتية.

جدول (40/6) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد القدرة الذاتية

م	العبارات	التكرار	الاختبار			
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
1	لدى التصميم اللازم لإنجاز عملي بكفاءة	التكرار	2	12	63	243
		النسبة	.5	3.0	15.8	60.8
2	أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملية	التكرار	-	23	72	238
		النسبة	-	5.8	18.0	59.5
3	لدى الخبرة والمهارات الضرورية لأداء عملي	التكرار	1	15	90	174
		النسبة	.3	3.8	22.5	43.5
	إجمالي الإجابات حول عبارات بعد القدرة الذاتية	التكرار	3	50	225	655
		النسبة	0.25	4.17	18.75	54.58

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي:

- تبين من إجمالي الإجابات حول عبارات بعد القدرة الذاتية بنسبة (غير موافق بشدة و غير موافق) تمثلت في (4.42%) من حجم المجتمع، ونسبة (محايد) تمثلت في (18.75%) من حجم المجتمع، ونسبة (الموافق والموافق بشدة) تمثلت في (76.83%) من حجم المجتمع.

❖ التحليل الوصفي لبعد تقدير الذات:

قامت الباحثة بإيجاد الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد تقديرا لذات (الاستقلالية في العمل) وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واختبار "T-Test"، والتوزيع التكراري للعبارات كما يلي:

جدول (41/6) الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد تقدير الذات

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اختبار T-Tes	المعنوية
1	لدى استقلالية كبيرة في تحديد كيفية إنجاز عملي	3.57	.912	0.255	10.994	.000
2	أبدى رأي في الأمور الخاصة بعملي	3.79	.862	0.227	16.006	.000
3	يتوافر لدى الصلاحيات للتصرف في مهام عملي	3.59	.942	0.262	11.008	.000
	بعد تقدير الذات (الاستقلالية في العمل)	3.649	0.760	0.208	14.989	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي:

- متوسط جميع العبارات أكبر من (3) وهذا يدل على اتجاه رأي المستقصي منهم نحو الموافقة على عبارات هذا المتغير، أي أن إجابات المستقصي منهم تشير إلى الموافقة على هذه العبارات.
- الانحراف المعياري تراوح من (.862: .942). وهي نسبة صغيرة ويدل على انخفاض التشتت في استجابات المستقصي منهم لهذه العبارات مما يؤكد على أهمية هذه العبارات.
- معامل الاختلاف لجميع العبارات أقل من (50%) مما يؤكد انخفاض نسبة الانحراف المعياري بالنسبة للوسط الحسابي، حيث إنه كلما قل معامل الاختلاف كان ذلك أفضل.
- يلاحظ من اختبار (T) أن مستوى المعنوية لجميع العبارات أقل من (0.05)، كما أن متوسط عبارات تقدير الذات بصفة عامة أكبر من (3) مما يؤكد على موافقة العينة على هذا المتغير. وفيما يلي التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد تقدير الذات:

جدول (42/6) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد تقدير الذات

م	العبارات	التكرار		الاختبار				
		النسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
1	لدى استقلالية كبيرة في تحديد كيفية إنجاز عملي	التكرار	4	45	123	171	57	
		النسبة	1.0	11.3	30.8	42.8	14.2	
2	أبدى رأي في الأمور الخاصة بعملتي	التكرار	3	33	73	222	69	
		النسبة	.8	8.3	18.3	55.5	17.3	
3	يتوافر لدى الصلاحيات للتصرف في مهام عملي	التكرار	4	49	111	173	63	
		النسبة	1.0	12.3	27.8	43.3	15.8	
	إجمالي الإجابات حول عبارات بعد تقدير الذات	التكرار	11	127	307	566	189	
		النسبة	0.92	10.58	25.58	47.17	15.75	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي: تبين من إجمالي الإجابات حول عبارات بعد تقدير الذات بنسبة (غير موافق بشدة وغير موافق) تمثلت في (11.50%) من حجم المجتمع، ونسبة (محايد) تمثلت في (25.58%) من حجم المجتمع، ونسبة (الموافق والموافق بشدة) تمثلت في (62.92%) من حجم المجتمع.

❖ التحليل الوصفي لبعء الأثر:

قامت الباحثة بإيجاد الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد الأثر وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واختبار "T-Test"، والتوزيع التكراري للعبارات كما يلي:

جدول (43/6) الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد الأثر

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اختبار T-Test	المعنوية
1	أستطيع التأثير على القرارات في مؤسستي	3.19	.971	0.304	3.461	.001
2	أمتلك تأثير قوى على ما يحدث داخل جماعة العمل	3.28	.982	0.299	4.991	.000
3	لدى تأثير في التطورات التي تحدث في مؤسستي	3.30	1.016	0.308	5.216	.000
	بعد الأثر	3.258	0.891	0.273	5.075	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي:

- متوسط جميع العبارات أكبر من (3) وهذا يدل على اتجاه رأي المستقصي منهم نحو الموافقة على عبارات هذا المتغير، أي أن إجابات المستقصي منهم تشير إلى الموافقة على هذه العبارات.
- الانحراف المعياري تراوح من (0.971: 1.016) وهي نسبة صغيرة ويدل على انخفاض التشتت في استجابات المستقصي منهم لهذه العبارات مما يؤكد على أهمية هذه العبارات.
- معامل الاختلاف لجميع العبارات أقل من (50%) مما يؤكد انخفاض نسبة الانحراف المعياري بالنسبة للوسط الحسابي، حيث إنه كلما قل معامل الاختلاف كان ذلك أفضل.
- يلاحظ من اختبار (T) أن مستوى المعنوية لجميع العبارات أقل من (0.05)، كما أن متوسط عبارات الأثر بصفة عامة أكبر من (3) مما يؤكد على موافقة متوسطة ويميل لحياد العينة على هذا المتغير. وفيما يلي التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد الأثر:

جدول (44/6) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد الأثر

م	العبارات	التكرار	الاختيار			
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
1	أستطيع التأثير على القرارات في مؤسستي	التكرار	14	70	179	98
		النسبة	3.5	17.5	44.8	24.5
2	أمتلك تأثير قوى على ما يحدث داخل جماعة العمل	التكرار	24	50	139	160
		النسبة	6.0	12.5	34.8	40.0
3	لدى تأثير في التطورات التي تحدث في مؤسستي	التكرار	26	48	123	174
		النسبة	6.5	12.0	30.8	43.5
	إجمالي الإجابات حول عبارات بعد الأثر	التكرار	64	168	441	432
		النسبة	5.33	14.00	36.75	36.00
						7.92

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي: تبين من إجمالي الإجابات حول عبارات بعد الأثر بنسبة (غير موافق بشدة وغير موافق) تمثلت في (19.33%) من حجم المجتمع، ونسبة (محايد) تمثلت في (36.75%) من حجم المجتمع، ونسبة (موافق وموافق بشدة) تمثلت في (43.92%) من حجم المجتمع.

3-3- التحليل الوصفي لعبارات الأداء الوظيفي:

قامت الباحثة بإيجاد الإحصاءات الوصفية لأبعاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي): (أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء التكيفي) وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واختبار "T-Test"، والتوزيع التكراري لعبارات هذا البعد كما يلي:

❖ التحليل الوصفي لبعد أداء المهام:

قامت الباحثة بإيجاد الإحصاءات الوصفية لبعد أداء المهام وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واختبار "T-Test"، والتوزيع التكراري لعبارات هذا البعد كما يلي

جدول (45/6) الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد أداء المهام

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اختبار T-Test	المعنوية
1	أحرص على أداء مهام وظيفتي بدقة.	4.20	.725	0.173	29.066	.000
2	أؤدي واجباتي في العمل وفقا للمعدلات المطلوبة.	4.01	.748	0.187	23.755	.000
3	أقوم بإنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد.	4.07	.734	0.180	25.527	.000
4	أحرص على الالتزام بمواعيد العمل الرسمية.	4.00	.809	0.202	21.760	.000
5	أسعى لمعرفة كل المستجدات التي تطرأ على وظيفتي باستمرار	3.97	.792	0.199	21.502	.000
6	أؤدي الأعمال الإضافية المطلوبة لوظيفتي.	3.95	.949	0.240	17.599	.000
7	أستطيع - بمفردي- حل المشكلات التي تعوق العمل	3.33	.966	0.290	6.019	.000
8	أستغل وقت العمل بشكل جيد.	3.94	.766	0.194	21.651	.000
9	أقوم باستخدام موارد المنظمة بشكل فعال.	3.75	.982	0.262	13.341	.000
10	أعمل على إنجاز المهام التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة.	3.88	.861	0.222	17.993	.000
	بُعد أداء المهام	3.911	0.602	0.154	26.567	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي:

- متوسط جميع العبارات أكبر من (3) وهذا يدل على اتجاه رأي المستقضي منهم نحو الموافقة على عبارات هذا البعد، أي أن إجابات المستقضي منهم تشير إلى الموافقة على هذه العبارات.

- الانحراف المعياري تراوح من (725: 982). وهي نسبة صغيرة ويدل على انخفاض التشتت في استجابات المستقصي منهم لهذه العبارات مما يؤكد على أهمية هذه العبارات.
- معامل الاختلاف لجميع العبارات اقل من (50%) مما يؤكد ارتفاع نسبة الانحراف المعياري بالنسبة للوسط الحسابي، حيث إنه كلما قل معامل الاختلاف كان ذلك أفضل.
- يلاحظ من اختبار (T) أن مستوى المعنوية لجميع العبارات أقل من (0.05)، كما أن متوسط بُعد أداء المهام بصفة عامة أكبر من (3) مما يؤكد على موافقة العينة على هذا البعد. وفيما يلي التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد أداء المهام:

جدول (46/6) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد أداء المهام

م	العبارات	الاختبار				
		النسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
1	أحرص على أداء مهام وظيفتي بدقة.	التكرار	-	13	37	211
		النسبة	-	3.3	9.3	34.8
2	أؤدي واجباتي في العمل وفقا للمعدلات المطلوبة.	التكرار	1	16	53	236
		النسبة	.3	4.0	13.3	59.0
3	أقوم بإنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد.	التكرار	1	7	64	217
		النسبة	.3	1.8	16.0	54.3
4	أحرص على الالتزام بمواعيد العمل الرسمية.	التكرار	-	18	82	189
		النسبة	-	4.5	20.5	47.3
5	أسعى لمعرفة كل المستجدات التي تطرأ على وظيفتي باستمرار	التكرار	1	16	81	198
		النسبة	.3	4.0	20.3	49.5
6	أؤدي الأعمال الإضافية المطلوبة لوظيفتي.	التكرار	-	38	79	146
		النسبة	-	9.5	19.8	36.5
7	أستطيع - بمفردي- حل المشكلات التي تعوق العمل	التكرار	19	42	171	125
		النسبة	4.8	10.5	42.8	31.3
8	أستغل وقت العمل بشكل جيد.	التكرار	1	17	74	218
		النسبة	.3	4.3	18.5	54.5
9	أقوم باستخدام موارد المنظمة بشكل فعال.	التكرار	6	26	136	122
		النسبة	1.5	6.5	34.0	30.5
10	أعمل على إنجاز المهام التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة.	التكرار	-	14	131	138
		النسبة	-	3.5	32.8	34.5

1056	1800	908	207	29	التكرار	إجمالي الإجابات حول عبارات بعد أداء المهام
26.40	45.00	22.70	5.18	0.73	النسبة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي: تبين من إجمالي الإجابات حول عبارات بعد أداء المهام نسبة (غير موافق بشدة وغير موافق) تمثلت في (5.90%) من حجم المجتمع، ونسبة (محايد) تمثلت في (22.70%) من حجم المجتمع، ونسبة (الموافق والموافق بشدة) تمثلت في (71.40%) من حجم المجتمع.

❖ التحليل الوصفي لبعء الأداء السياقي:

قامت الباحثة بإيجاد الإحصاءات الوصفية لبعء الأداء السياقي وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واختبار "T-Test"، والتوزيع التكراري لعبارات هذا البعء كما يلي:

جدول (47/6) الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد الأداء السياقي

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اختبار T-Test	المعنوية
1	أتعامل مع مهام العمل الصعبة دون مشكلات	3.62	.918	0.254	11.859	.000
2	ألتزم بالمسؤوليات حتى وإن كانت شاقة.	3.78	.874	0.231	15.715	.000
3	أنتطوع لأداء العمل الإضافي بصدر رحب.	3.85	1.002	0.260	14.951	.000
4	أصر على تخطي المعوقات لإتمام المهام المكلف بها.	3.85	.778	0.202	19.115	.000
5	أخذ زمام المبادرة لحل مشكلات العمل.	3.81	.857	0.225	16.547	.000
6	أتمثل لتعليمات العمل، حتى وإن كان الرئيس غير موجود.	3.81	.851	0.223	16.606	.000
7	أدافع عن قرارات رئيسي في العمل.	3.59	.889	0.248	11.601	.000
8	أتبع الإجراءات السليمة، وأتجنب غير المصرح بها.	4.02	1.766	0.439	10.129	.000
9	أتعاون مع الآخرين في فريق العمل.	3.93	.798	0.203	20.361	.000
10	أنتطوع لمساعدة الآخرين بشكل يفوق متطلبات وظيفتي.	3.63	.923	0.254	11.970	.000
11	يتم الاعتماد على زملائي داخل القسم لوضع حلول جديدة للمشكلات	3.60	.819	0.228	12.797	.000
12	أقدم الدعم والتشجيع لزملاء العمل عند مواجهة المشكلات.	4.09	.820	0.200	23.267	.000
	بُعد الأداء السياقي	3.797	0.639	0.168	21.906	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

- من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي:
- متوسط جميع العبارات أكبر من (3) وهذا يدل على اتجاه رأي المستقصي منهم نحو الموافقة على عبارات هذا البعد، أي أن إجابات المستقصي منهم تشير إلى الموافقة على هذه العبارات.
 - الانحراف المعياري تراوح من (1.766: .778) وهي نسبة صغيرة ويدل على انخفاض التشتت في استجابات المستقصي منهم لهذه العبارات مما يؤكد على أهمية هذه العبارات.
 - معامل الاختلاف لجميع العبارات أقل من (50%) مما يؤكد ارتفاع نسبة الانحراف المعياري بالنسبة للوسط الحسابي، حيث إنه كلما قل معامل الاختلاف كان ذلك أفضل.
 - يلاحظ من اختبار (T) أن مستوى المعنوية لجميع العبارات أقل من (0.05)، كما أن متوسط الأداء السياقي بصفة عامة أكبر من (3) مما يؤكد على موافقة العينة على هذا البعد. وفيما يلي التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد الأداء السياقي:

جدول (48/6) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد الأداء السياقي

م	العبارات	الاختبار				
		التكرار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
1	أُعامل مع مهام العمل الصعبة دون مشكلات	التكرار	1	62	85	195
		النسبة	.3	15.5	21.3	48.8
2	ألتزم بالمسؤوليات حتى وإن كانت شاقة.	التكرار	8	31	59	241
		النسبة	2.0	7.8	14.8	60.3
3	أُطوع لأداء العمل الإضافي بصدر رحب.	التكرار	5	38	90	143
		النسبة	1.3	9.5	22.5	35.8
4	أُصر على تخطي المعوقات لإتمام المهام المكلف بها.	التكرار	1	18	93	220
		النسبة	.3	4.5	23.3	55.0
5	أُخذ زمام المبادرة لحل مشكلات العمل.	التكرار	7	21	84	219
		النسبة	1.8	5.3	21.0	54.8
6	أُمتثل لتعليمات العمل، حتى وإن كان الرئيس غير موجود.	التكرار	7	24	89	212
		النسبة	1.8	6.0	22.3	53.0
7	أُدافع عن قرارات رئيسي في العمل.	التكرار	11	25	136	182
		النسبة	2.8	6.3	34.0	45.5
8	أُتبع الإجراءات السليمة، وأُتجنب غير المصرح بها.	التكرار	2	12	79	231
		النسبة	.6	3.0	19.8	57.8

81	229	67	21	2	التكرار	9	أُتعاون مع الآخرين في فريق العمل.
20.3	57.3	16.8	5.3	.5	النسبة		
76	135	157	28	4	التكرار	10	أُطوع لمساعدة الآخرين بشكل يفوق متطلبات وظيفتي.
19.0	33.8	39.3	7.0	1.0	النسبة		
52	161	159	27	1	التكرار	11	يتم الاعتماد على زملائي داخل القسم لوضع حلول جديدة للمشكلات
13.0	40.3	39.8	6.8	.3	النسبة		
132	177	84	4	3	التكرار	12	أقدم الدعم والتشجيع لزملاء العمل عند مواجهة المشكلات.
33.0	44.3	21.0	1.0	.8	النسبة		
910	2345	1182	311	52	التكرار		إجمالي الإجابات حول عبارات بعد الأداء السياقي
18.96	48.85	24.63	6.48	1.08	النسبة		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي: تبين من إجمالي الإجابات حول عبارات بعد الأداء السياقي نسبة (غير موافق بشدة وغير موافق) تمثلت في (7.56%) من حجم المجتمع، ونسبة (محايد) تمثلت في (24.63%) من حجم المجتمع، ونسبة (موافق وموافق بشدة) تمثلت في (67.81%) من حجم المجتمع.

❖ التحليل الوصفي لبعد الأداء التكيفي:

قامت الباحثة بإيجاد الإحصاءات الوصفية لبعد الأداء التكيفي وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واختبار "T-Test"، والتوزيع التكراري لعبارات هذا البعد كما يلي:

جدول (49/6) الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد الأداء التكيفي

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اختبار T-Test	المعنوية
1	أُتعاون مع ظروف العمل غير المتوقعة.	3.84	.689	0.179	21.326	.000
2	أُتكيف بسهولة مع التغيرات في العمل.	3.78	.779	0.206	17.622	.000
3	يمكنني التعامل بمرونة عندما أواجه مشكلات غير متوقعة في العمل.	3.71	.760	0.205	16.421	.000
4	أُستطيع التكيف جيداً مع المواقف الصعبة التي أواجهها في العمل.	3.76	.794	0.211	16.858	.000
5	أُتعافى بسرعة بعد المواقف الصعبة وأواصل عملي مجدداً.	3.78	.851	0.225	16.133	.000
6	أُبحث عن حلول للمشكلات؛ عن طريق المناقشة الهادئة مع زملائي.	3.89	.758	0.195	20.606	.000

7	أحرص على التعلم ومواصلة التدريب بانتظام لتنمية قدراتي.	4.02	.922	0.229	19.472	.000
8	أطلع على أحدث الابتكارات في مجال عملي لتحسين طريقة أدائي للأعمال.	4.00	.911	0.228	19.319	.000
9	أقوم بالإعداد للتغيير؛ عن طريق المشاركة في المهام والمشاريع التي تمكنني من فعل ذلك.	3.87	.920	0.238	16.654	.000
10	أشارك في تقييم الأفكار القائمة وأقترح حلولاً مبتكرة.	3.72	.802	0.216	15.840	.000
11	أستخدم مصادر متنوعة للحصول على المعلومات؛ من أجل التوصل إلى حلول مبتكرة.	3.93	.874	0.222	18.649	.000
12	أطور أدوات وطرقاً جديدة لحل المشكلات الطارئة.	3.89	.912	0.234	17.178	.000
	بُعد الأداء التكيفي	3.851	0.644	0.167	23.186	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي:

- متوسط جميع العبارات أكبر من (3) وهذا يدل على اتجاه رأي المستقصي منهم نحو الموافقة على عبارات هذا البعد، أي أن إجابات المستقصي منهم تشير إلى الموافقة على هذه العبارات.
- الانحراف المعياري تراوح من (0.689: 0.922). وهي نسبة صغيرة وبدل على انخفاض التشتت في استجابات المستقصي منهم لهذه العبارات مما يؤكد على أهمية هذه العبارات.
- معامل الاختلاف لجميع العبارات أقل من (50%) مما يؤكد انخفاض نسبة الانحراف المعياري بالنسبة للوسط الحسابي، حيث إنه كلما قل معامل الاختلاف كان ذلك أفضل.
- يلاحظ من اختبار (T) أن مستوى المعنوية لجميع العبارات أقل من (0.05)، كما أن متوسط بُعد الأداء التكيفي بصفة عامة أكبر من (3) مما يؤكد على موافقة العينة على هذا البعد. وفيما يلي التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد الأداء التكيفي:

جدول (50/6) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد الأداء التكيفي

م	العبارات	التكرار	الاختيار			
		النسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
1	أتعامل مع ظروف العمل غير المتوقعة.	التكرار	-	13	92	243
		النسبة	-	3.3	23.0	60.8
2	أتكيف بسهولة مع التغيرات في العمل.	التكرار	4	23	92	224

14.2	56.0	23.0	5.8	1.0	النسبة		
32	249	84	34	1	التكرار	3	يمكنني التعامل بمرونة عندما أواجه مشكلات غير متوقعة في العمل.
8.0	62.3	21.0	8.5	.3	النسبة		
52	227	94	23	4	التكرار	4	أستطيع التكيف جيداً مع المواقف الصعبة التي أواجهها في العمل.
13.0	56.8	23.5	5.8	1.0	النسبة		
66	216	73	44	1	التكرار	5	أتعافى بسرعة بعد المواقف الصعبة وأواصل عملي مجدداً.
16.5	54.0	18.3	11.0	.3	النسبة		
59	258	53	30	-	التكرار	6	أبحث عن حلول للمشكلات؛ عن طريق المناقشة الهادئة مع زملائي.
14.8	64.5	13.3	7.5	-	النسبة		
137	167	58	38	-	التكرار	7	أحرص على التعلم ومواصلة التدريب بانتظام لتنمية قدراتي.
34.3	41.8	14.5	9.5	-	النسبة		
127	180	60	30	3	التكرار	8	أطلع على أحدث الابتكارات في مجال عملي لتحسين طريقة أدائي للأعمال.
31.8	45.0	15.0	7.5	.8	النسبة		
113	164	87	35	1	التكرار	9	أقوم بالإعداد للتغيير؛ عن طريق المشاركة في المهام والمشاريع التي تمكنني من فعل ذلك.
28.2	41.0	21.8	8.8	.3	النسبة		
54	212	101	33	-	التكرار	10	أشارك في تقييم الأفكار القائمة وأقترح حلولاً مبتكرة.
13.5	53.0	25.3	8.3	-	النسبة		
104	193	77	24	2	التكرار	11	أستخدم مصادر متنوعة للحصول على المعلومات؛ من أجل التوصل إلى حلول مبتكرة.
26.0	48.3	19.3	6.0	.5	النسبة		
114	157	98	30	1	التكرار	12	أطور أدوات وطرقاً جديدة لحل المشكلات الطارئة.
28.5	39.3	24.5	7.5	.3	النسبة		
967	2490	969	357	17	التكرار	إجمالي الإجابات حول عبارات بعد الأداء التكيفي	
20.15	51.88	20.19	7.44	0.35	النسبة		

المصدر: الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي: تبين من إجمالي الإجابات حول عبارات بعد الأداء التكيفي نسبة (غير موافق بشدة وغير موافق) تمثلت في (7.79%) من حجم المجتمع، ونسبة (محايد) تمثلت في (20.19%) من حجم المجتمع، ونسبة (الموافق والموافق بشدة) تمثلت في (72.02%) من حجم المجتمع.

الخلاصة:

تناول هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الوصفي، المتعلقة بالنمط القيادي (التحويلي / التبادلي) بوصفها متغيرات مستقلة؛ ومتغير التمكين النفسي بوصفه متغيراً وسيطاً، وأخيراً الأداء الوظيفي بوصفه متغيراً تابعاً بالتطبيق على العاملين في البنوك التجارية بالجزائر، وللتحقق من ذلك؛ تم تطبيق الأساليب الوصفية مثل الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت) في تحليل البيانات الخاصة باتجاهات المستقصي منهم. وأظهرت نتائج أنه تميل أغلب عينة الدراسة وفقاً للوسط الحسابي العام لمتغيرات الدراسة للموافقة، مما يدل أن هناك اتفاقاً بين اتجاهات المستقصي منهم حول النمط القيادي، التمكين النفسي، والأداء الوظيفي، كما أظهرت النتائج إدراك وفهم العاملين لأهمية متغيرات الدراسة وأبعادها، واختبار فروض الدراسة وبالتالي معرفة صحة/ عدم صحة الفروض المبينة في هذه الدراسة، سوف نتعرف عند مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في الفصل التالي.

الفصل السابع

تحليل ومناقشة نتائج اختبار الفروض

تمهيد.

- 1- تحليل ومناقشة نتائج اختبار علاقة بين النمط القيادي والأداء الوظيفي.
- 2- تحليل ومناقشة نتائج اختبار علاقة بين التمكين النفسي والأداء الوظيفي.
- 3- تحليل ومناقشة نتائج اختبار علاقة بين النمط القيادي والتمكين النفسي.
- 4- تحليل ومناقشة نتائج اختبار تأثير النمط القيادي على الأداء الوظيفي.
- 5- تحليل ومناقشة نتائج اختبار تأثير النمط القيادي على التمكين النفسي.
- 6- تحليل ومناقشة نتائج اختبار تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي.
- 7- تحليل ومناقشة نتائج اختبار للتأثيرات المباشرة والغير مباشرة.
- 8- تأثير المتغيرات الديموغرافية على اتجاهات العاملين نحو متغيرات الدراسة.

الخلاصة:

تمهيد:

تسعى الدراسة الحالية للتعرف على طبيعة العلاقة بين النمط القيادي والأداء الوظيفي وتأثير التمكين النفسي على هذه العلاقة، وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية بالجزائر ومن خلال الفرضية الرئيسية توجد تأثيرات غير مباشرة معنوية ذو دلالة إحصائية لأبعاد النمط القيادي على أبعاد الأداء الوظيفي من خلال التمكين النفسي بالتطبيق على البنوك التجارية بالجزائر محل الدراسة.

استعرضت الباحثة في هذا الجزء، أهم نتائج تحليل البيانات، التي تم جمعها ومراجعتها ومعالجتها إحصائياً، حيث قامت باختبار صحة/عدم صحة كل فرض على حده، على النحو الذي يساعد على الإجابة عن تساؤلات البحث، وتحقيق أهدافه، وذلك على النحو التالي:

1- تحليل ومناقشة نتائج اختبار علاقة بين النمط القيادي والأداء الوظيفي:

ينص الفرض الأول على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد النمط القيادي (التحويلي / التبادلي) كمتغير المستقل وأبعاد الأداء الوظيفي في البنوك التجارية محل الدراسة. قامت الباحثة بتحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بالتطبيق على البنوك التجارية محل الدراسة والبحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون كما يلي:

جدول رقم (1/7) نتائج مصفوفة الارتباط بين أبعاد النمط القيادي (التحويلي / التبادلي) وأبعاد الأداء الوظيفي.

الأداء التكيفي	الأداء السياقي	أداء المهام		
.481**	.505**	.538**	Pearson Correlation	التأثير المثالي
.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
400	400	400	N	
-.037	.004	.020	Pearson Correlation	التحفيز الإلهامي
.465	.941	.692	Sig. (2-tailed)	
400	400	400	N	
.414**	.430**	.459**	Pearson Correlation	استثارة الفكرية
.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
400	400	400	N	
.336**	.407**	.440**	Pearson Correlation	الاعتبارية الفردية
.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
400	400	400	N	
.418**	.422**	.464**	Pearson Correlation	المكافآت المشروطة
.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
400	400	400	N	
.457**	.497**	.494**	Pearson Correlation	الإدارة الإيجابية بالاستثناء
.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
400	400	400	N	
.079**	.234**	.144**	Pearson Correlation	الإدارة السلبية بالاستثناء
.017	.000	.004	Sig. (2-tailed)	
400	400	400	N	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي للبيانات SPSS.

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي: مستوى المعنوية لقيمة معامل الارتباط بين أبعاد النمط القيادي وأبعاد الأداء الوظيفي في البنوك التجارية محل الدراسة والبحث أقل من 0.01. وتدل على وجود علاقة طردية بينهم، مما يعني أن علاقة الارتباط بين المتغيرات معنوية وذات دلالة إحصائية ما عدا بعد التحفيز الإلهامي وأبعاد الأداء الوظيفي.

وبناءً على النتائج السابقة يمكن قبول صحة الفرض، أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد النمط القيادي وأبعاد الأداء الوظيفي في البنوك التجارية محل الدراسة والبحث ما عدا بعد التحفيز الإلهامي وأبعاد الأداء الوظيفي.

2- تحليل ومناقشة نتائج اختبار علاقة بين التمكين النفسي والأداء الوظيفي:

ينص الفرض الثاني على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المتغير الوسيط التمكين النفسي وأبعاد المتغير التابع الأداء الوظيفي في البنوك التجارية محل الدراسة والبحث. قامت الباحثة بتحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بالتطبيق على البنوك التجارية محل الدراسة والبحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون كما يلي:

جدول رقم (2/7) نتائج مصفوفة الارتباط بين أبعاد التمكين النفسي وأبعاد الأداء الوظيفي

الأداء التكيفي	الأداء السياقي	أداء المهام		
-.023	.019	.039	Pearson Correlation	المعنى
.640	.698	.440	Sig. (2-tailed)	
400	400	400	N	
.667**	.669**	.687**	Pearson Correlation	القدرة الذاتية
.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
400	400	400	N	
.592**	.615**	.622**	Pearson Correlation	تقدير الذات
.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
400	400	400	N	
.421**	.467**	.482**	Pearson Correlation	الأثر
.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
400	400	400	N	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي للبيانات SPSS.

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي: مستوى المعنوية لقيمة معامل الارتباط بين أبعاد النمط القيادي وأبعاد التمكين النفسي في البنوك التجارية محل الدراسة والبحث أقل من 0.01 وتدلل على وجود علاقة طردية بينهم، مما يعني أن علاقة الارتباط بين المتغيرات معنوية وذات دلالة إحصائية ما عدا بعد المعنى وأبعاد الأداء الوظيفي. وبناءً على النتائج السابقة يمكن قبول صحة الفرض، أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين النفسي وأبعاد الأداء الوظيفي في البنوك التجارية محل الدراسة والبحث. ما عدا بعد المعنى وأبعاد الأداء الوظيفي.

3- تحليل ومناقشة نتائج اختبار علاقة بين النمط القيادي والتمكين النفسي:

ينص الفرض الثالث على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي (التحويلي/ التبادلي) وأبعاد المتغير الوسيط التمكين النفسي في البنوك التجارية محل الدراسة والبحث. قامت الباحثة بتحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بالتطبيق على البنوك التجارية محل الدراسة والبحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون كما يلي:

جدول رقم (3/7) نتائج مصفوفة الارتباط بين أبعاد النمط القيادي (التحويلي/ التبادلي) وأبعاد التمكين النفسي.

الأثر	تقدير الذات	القدرة الذاتية	المعنى		
.437**	.574**	.471**	.116*	Pearson Correlation	التأثير المثالي
.000	.000	.000	.020	Sig. (2-tailed)	
400	400	400	400	N	
.062	-.009	.003	.957**	Pearson Correlation	التحفيز الإلهامي
.213	.864	.955	.000	Sig. (2-tailed)	
400	400	400	400	N	
.502**	.473**	.435**	.304**	Pearson Correlation	استثارة الفكرية
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
400	400	400	400	N	
.532**	.603**	.344**	.119*	Pearson Correlation	الاعتبارية الفردية
.000	.000	.000	.017	Sig. (2-tailed)	
400	400	400	400	N	
.689**	.523**	.360**	.059	Pearson Correlation	المكافآت المشروطة
.000	.000	.000	.243	Sig. (2-tailed)	
400	400	400	400	N	
.424**	.486**	.426**	.042	Pearson Correlation	الإدارة الايجابية بالاستثناء
.000	.000	.000	.398	Sig. (2-tailed)	
400	400	400	400	N	
.247**	.195**	.116*	.125*	Pearson Correlation	الإدارة السلبية بالاستثناء
.000	.000	.020	.012	Sig. (2-tailed)	
400	400	400	400	N	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي للبيانات SPSS.

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي: مستوى المعنوية لقيمة معامل الارتباط بين أبعاد النمط القيادي وأبعاد التمكين النفسي في البنوك التجارية محل الدراسة والبحث أقل من 0.01. وتدلل على وجود علاقة طردية بينهم، مما يعني

أن علاقة الارتباط بين المتغيرات معنوية وذات دلالة إحصائية ما عدا بعد التحفيز الإلهامي والقدرة الذاتية، تقدير الذات، الأثر وبعد المعنى و(المكافآت المشروطة، الإدارة الايجابية بالاستثناء).

وبناءً على النتائج السابقة يمكن قبول صحة الفرض جزئياً، أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد النمط القيادي وأبعاد التمكين النفسي في البنوك التجارية محل الدراسة والبحث ما عدا بعد التحفيز الإلهامي والقدرة الذاتية، تقدير الذات، الأثر وبعد المعنى و(المكافآت المشروطة، الإدارة الايجابية بالاستثناء).

4- تحليل ومناقشة نتائج اختبار تأثير النمط القيادي على الأداء الوظيفي:

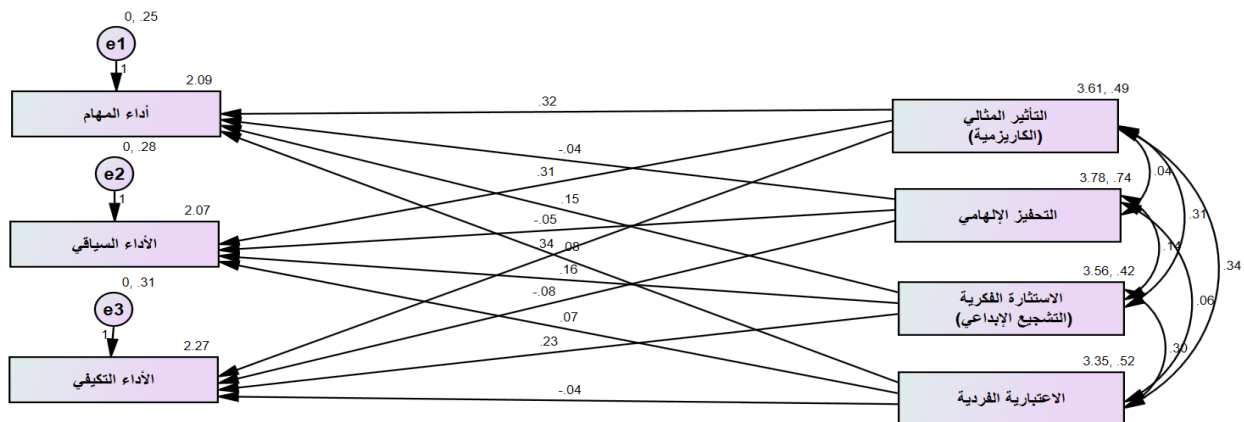
ينص الفرض الرابع على أنه: يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المتغير المستقل النمط القيادي على أبعاد المتغير التابع الأداء الوظيفي (أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء التكيفي) بالتطبيق على البنوك التجارية بالجزائر محل الدراسة والبحث.

قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل المسار لاختبار هذا الفرض وذلك بإجراء تحليل الانحدار باستخدام طريقة الاحتمال الأكبر Maximum Like lihood وحساب معاملات المسارات Path Coefficients واختبار معنويتها، وذلك من خلال البرنامج الإحصائي (AMOS). وفيما يلي نتائج تحليل هذا الفرض:

4-1- تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي:

يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، استثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) على أبعاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بالتطبيق على البنوك التجارية بالجزائر محل الدراسة والبحث، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (1/7) تحليل المسار أبعاد النمط القيادي التحويلي على أبعاد الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يوضح الشكل السابق ما يلي:

- التأثير المباشر: لأبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، استثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) على أبعاد المتغير التابع الأداء الوظيفي (أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء التكيفي).
- توضح القيم الموجودة أعلى خطوط المسار (الخطوط المستقيمة) معاملات المسار للمتغيرات السببية محل الدراسة، في حين تمثل القيم (e_i) معاملات المسار المقابلة للخطأ، والتي تعكس حجم التباين غير المفسر الراجع للخطأ والذي لا تحدده المتغيرات السببية.

فيما يلي نتائج نموذج تحليل المسار للعلاقة بين المتغيرات كما في الجدول التالي:

جدول رقم (4/7) تحليل المسار أبعاد النمط القيادي التحويلي على أبعاد الأداء الوظيفي

	Regression Weights					
معامل التحديد (R ²)	المسارات	البيان	المعلّمة المقدرة β_i	الانحراف المعياري S.E.	النسبة المئوية الحرجة C.R.	مستوى المعنوية P-Label
130.3	أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي على المتغير التابع أداء المهام					
	Y1 <--- X1	التأثير المثالي على أداء المهام	.322	.054	5.983	.000
	Y 1<--- X2	التحفيز الإلهامي على أداء المهام	-.036	.031	-1.182	.237
	Y 1<--- X3	استشارة الفكرية على أداء المهام	.151	.060	2.507	.012
	Y 1<--- X4	الاعتبارية الفردية على أداء المهام	.079	.051	1.559	.119
276.0	أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي على المتغير التابع الأداء السياقي					
	Y2 <--- X1	التأثير المثالي على الأداء السياقي	.310	.057	5.478	.000
	Y2 <--- X2	التحفيز الإلهامي على الأداء السياقي	-.047	.032	-1.453	.146
	Y2 <--- X3	استشارة الفكرية على الأداء السياقي	.156	.063	2.457	.014
	Y2<--- X4	الاعتبارية الفردية على الأداء السياقي	.066	.053	1.237	.216
258.0	أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي على المتغير التابع الأداء التكيفي					
	Y3 <--- X1	التأثير المثالي على الأداء التكيفي	.335	.059	5.638	.000
	Y3 <--- X2	التحفيز الإلهامي على الأداء التكيفي	-.084	.034	-2.472	.013
	Y3 <--- X3	استشارة الفكرية على الأداء التكيفي	.226	.066	3.405	.000
	Y3 <--- X4	الاعتبارية الفردية على الأداء التكيفي	-.039	.056	-.701	.484

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

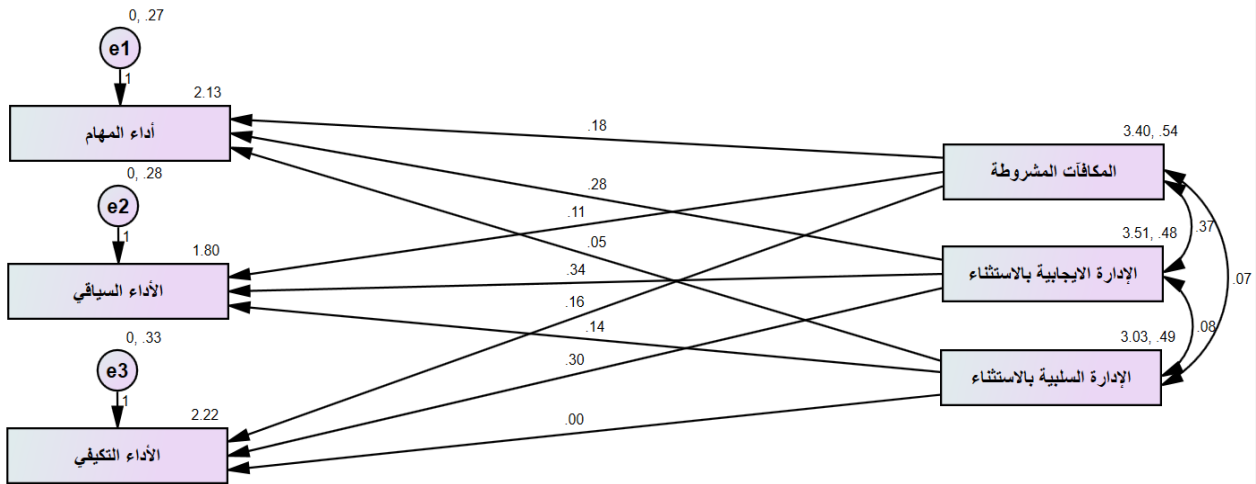
- قيمة النسبة الحرجة (CR) Critical Ratio For Regression Weight المحسوبة لأبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي على المتغير التابع (أداء المهام) أكبر من القيمة الجدولية (± 1.96)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذه الأبعاد اقل من (0.01) وهذا يدل على أن أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي معنوية ولها تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع (أداء المهام) ما عدا بعدى (التحفيز الإلهامي، الاعتبارية الفردية).
- قيمة النسبة الحرجة (CR) Critical Ratio For Regression Weight المحسوبة لأبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي على المتغير التابع (الأداء السياقي) أكبر من القيمة الجدولية (± 1.96)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذه الأبعاد اقل من (0.01) وهذا يدل على أن أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي معنوية ولها تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع (الأداء السياقي) ما عدا بعدى (التحفيز الإلهامي، الاعتبارية الفردية).
- قيمة النسبة الحرجة (CR) Critical Ratio For Regression Weight المحسوبة لأبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التبادلي على المتغير التابع (الأداء التكيفي) أكبر من القيمة الجدولية (± 1.96)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذه الأبعاد اقل من (0.01) وهذا يدل على أن أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي معنوية ولها تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع (الأداء التكيفي) ما عدا بعد (الاعتبارية الفردية).
- قيمة معامل التحديد (R^2) لأبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي على المتغير التابع (أداء المهام) بلغت (0.331). أي أن أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي تفسر (33.1%) من التغير الكلي في المتغير التابع (أداء المهام)، وقيمة معامل التحديد (R^2) لأبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي على المتغير التابع (الأداء السياقي) بلغت (0.276). أي أن أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي تفسر (27.6%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الأداء السياقي)، وقيمة معامل التحديد (R^2) لأبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي على المتغير التابع (الأداء التكيفي) بلغت (0.258). أي أن أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي تفسر (25.8%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الأداء التكيفي) وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.
- إشارة معاملات الانحدار الموجبة، تعني أن العلاقة طردية بين المتغيرات، إشارة معاملات الانحدار السالبة، تعني أن العلاقة عكسية بين المتغيرات.
- قيمة الانحراف المعياري لجميع الأبعاد أقل من (10%) مما يؤكد انخفاض نسبة التشتت.

وبناءً على النتائج السابقة يمكن قبول صحة الفرض جزئياً، أي إن هناك تأثيرات مباشرة ذو دلالة إحصائية لبعض أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، استشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) على بعض أبعاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بالتطبيق على البنوك التجارية بالجزائر محل الدراسة والبحث.

4-2- تأثير القيادة التبادلية على الأداء الوظيفي:

يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التبادلي (المكافآت المشروطة، الإدارة الايجابية بالاستثناء، الإدارة السلبية بالاستثناء) على أبعاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بالتطبيق على البنوك التجارية بالجزائر محل الدراسة، وفيما يلي نتائج تحليل هذا الفرض:

شكل رقم (2/7) تحليل المسار أبعاد النمط القيادي التبادلي على أبعاد الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

- التأثير المباشر: ولأبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التبادلي (المكافآت المشروطة، الإدارة الايجابية بالاستثناء، الإدارة السلبية بالاستثناء) على أبعاد المتغير الأداء الوظيفي.
- توضح القيم الموجودة أعلى خطوط المسار (الخطوط المستقيمة) معاملات المسار للمتغيرات السببية محل الدراسة، في حين تمثل القيم (e_i) معاملات المسار المقابلة للخطأ، والتي تعكس حجم التباين غير المفسر الراجع للخطأ والذي لا تحدده المتغيرات السببية.

فيما يلي نتائج نموذج تحليل المسار للعلاقة بين المتغيرات كما في الجدول التالي:

جدول رقم (5/7) تحليل المسار أبعاد النمط القيادي التبادلي على أبعاد الأداء الوظيفي

Regression Weights						
المسارات	البيان	المعلّمة المقدرة β_i	الانحراف المعياري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	مستوى المعنوية P-Label	معامل التحديد (R ²)
أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التبادلي على المتغير التابع (أداء المهام)						
Y1 <--- V1	المكافآت المشروطة على أداء المهام	.185	.051	3.654	.000	.273
Y 1 <--- V2	الإدارة الايجابية بالاستثناء على أداء المهام	.285	.054	5.239	.000	
Y 1 <--- V3	الإدارة السلبية بالاستثناء على أداء المهام	.051	.038	1.364	.172	
أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التبادلي على المتغير التابع (الأداء السياقي)						
Y2 <--- V1	المكافآت المشروطة على الأداء السياقي	.111	.052	2.144	.032	.279
Y2 <--- V2	الإدارة الايجابية بالاستثناء على الأداء السياقي	.341	.056	6.141	.000	
Y2 <--- V3	الإدارة السلبية بالاستثناء على الأداء السياقي	.136	.039	3.521	.000	
أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التبادلي على المتغير التابع الأداء التكيفي						
Y3 <--- V1	المكافآت المشروطة على الأداء التكيفي	.163	.056	2.930	.003	.226
Y3 <--- V2	الإدارة الايجابية بالاستثناء على الأداء التكيفي	.304	.060	5.090	.000	
Y3 <--- V3	الإدارة السلبية بالاستثناء على الأداء التكيفي	-.001	.041	-.029	.977	

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة النسبة الحرجة Critical Ratio For Regression Weight (CR) المحسوبة لأبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التبادلي على المتغير التابع أداء المهام أكبر من القيمة الجدولية (± 1.96)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذه الأبعاد أقل من (0.01) وهذا يدل على أن أبعاد المتغير المستقل (النمط القيادي التبادلي معنوية ولها تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع (أداء المهام) ما عدا بعد (الإدارة السلبية بالاستثناء).
- قيمة النسبة الحرجة Critical Ratio For Regression Weight (CR) المحسوبة لأبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التبادلي على المتغير التابع (الأداء السياقي) أكبر من القيمة الجدولية (± 1.96)، بالإضافة إلى أن مستوى

- المعنوية لهذه الأبعاد اقل من (0.01) وهذا يدل على أن أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التبادلي معنوية ولها تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع (الأداء السياقي).
 - قيمة النسبة الحرجة (CR) Critical Ratio For Regression Weight المحسوبة لأبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التبادلي على المتغير التابع (الأداء التكيفي) أكبر من القيمة الجدولية (± 1.96)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذه الأبعاد اقل من (0.01) وهذا يدل على أن أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التبادلي معنوية ولها تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع (الأداء التكيفي) ما عدا بعد (الإدارة الايجابية بالاستثناء).
 - قيمة معامل التحديد (R^2) لأبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التبادلي على المتغير التابع (أداء المهام) بلغت (0.273). أي أن أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التبادلي تفسر (27.3%) من التغير الكلي في المتغير التابع (أداء المهام)، وقيمة معامل التحديد (R^2) لأبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التبادلي على المتغير التابع (الأداء السياقي) بلغت (0.279). أي أن أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التبادلي تفسر (27.9%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الأداء السياقي)، وقيمة معامل التحديد (R^2) لأبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التبادلي على المتغير التابع (الأداء التكيفي) بلغت (0.226). أي أن أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التبادلي تفسر (22.6%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الأداء التكيفي) وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.
 - إشارة معاملات الانحدار الموجبة، تعني أن العلاقة طردية بين المتغيرات، إشارة معاملات الانحدار السالبة، تعني أن العلاقة عكسية بين المتغيرات.
 - قيمة الانحراف المعياري لجميع الأبعاد أقل من (10%) مما يؤكد انخفاض نسبة التشتت.
- وبناءً على النتائج السابقة يمكن قبول صحة الفرض جزئياً، أي أن هناك تأثيرات مباشرة ذو دلالة إحصائية لبعض أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التبادلي (المكافآت المشروطة، الإدارة الايجابية بالاستثناء، الإدارة السلبية بالاستثناء) على بعض أبعاد المتغير الأداء الوظيفي بالتطبيق على البنوك التجارية بالجزائر محل الدراسة والبحث.

5- تحليل ومناقشة نتائج اختبار تأثير النمط القيادي على التمكين النفسي.

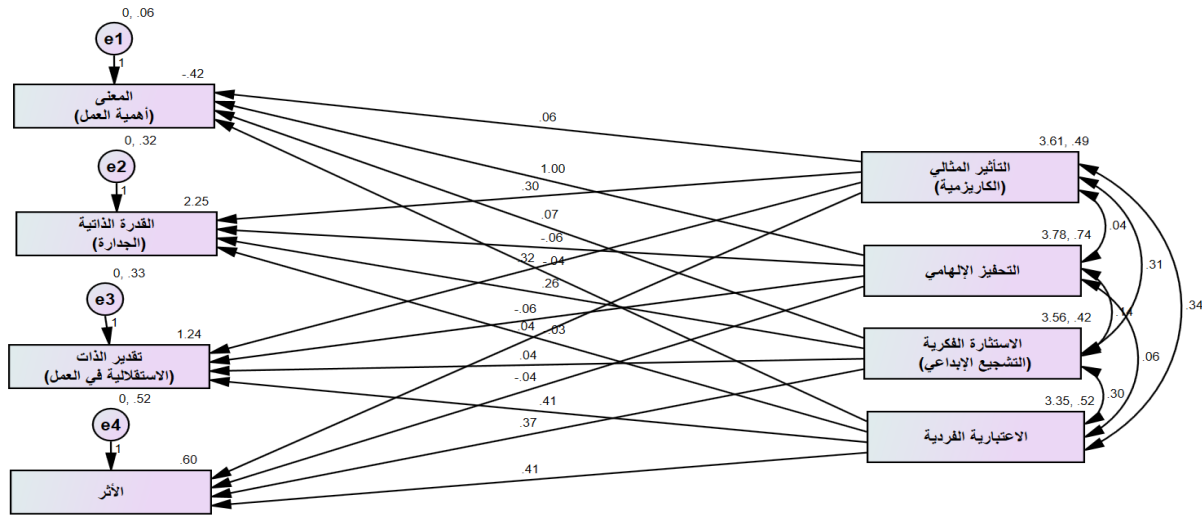
- ينص الفرض الخامس على أنه: يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المتغير المستقل النمط القيادي على أبعاد المتغير التابع التمكين النفسي بالتطبيق على البنوك التجارية بالجزائر محل الدراسة والبحث، وفيما يلي نتائج تحليل هذا الفرض:

قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل المسار لاختبار هذا الفرض وذلك بإجراء تحليل الانحدار باستخدام طريقة الاحتمال الأكبر Maximum Like lihood وحساب معاملات المسارات Path Coefficients واختبار معنويتها، وذلك من خلال البرنامج الإحصائي (AMOS) وجاءت النتائج كما هي موضحة في الشكل التالي:

5-1- تأثير القيادة التحويلية على التمكين النفسي:

يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، استشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية على أبعاد المتغير التابع (التمكين النفسي) بالتطبيق على البنوك التجارية بالجزائر محل الدراسة والبحث. وفيما يلي نتائج تحليل هذا الفرض:

شكل رقم (3/7) تحليل المسار أبعاد النمط القيادي التحويلي على أبعاد التمكين النفسي



المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

- التأثير المباشر: لأبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، استشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) على أبعاد المتغير التابع (التمكين النفسي).
- توضح القيم الموجودة أعلى خطوط المسار (الخطوط المستقيمة) معاملات المسار للمتغيرات السببية محل الدراسة، في حين تمثل القيم (e_i) معاملات المسار المقابلة للخطأ، والتي تعكس حجم التباين غير المفسر الراجع للخطأ والذي لا تحدده المتغيرات السببية.

فيما يلي نتائج نموذج تحليل المسار للعلاقة بين المتغيرات كما في الجدول التالي:

جدول رقم (6/7) تحليل المسار أبعاد النمط القيادي التحويلي على أبعاد التمكين النفسي

Regression Weights						
المسارات	البيان	المعلّمت المقدرة	الانحراف المعياري	النسبة الحرجة	مستوى المعنوية	معامل التحديد (R ²)
		β_i	S.E.	C.R.	P-Label	
أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي على المتغير التابع المعنى						
220.9	Z1 <--- X1	التأثير المثالي على المعنى	.061	.027	2.245	.025
	Z 1<--- X2	التحفيز الإلهامي على المعنى	.997	.016	64.163	.000
	Z 1<--- X3	استثارة الفكرية على المعنى	.071	.030	2.361	.018
	Z 1<--- X4	الاعتبارية الفردية على المعنى	-.040	.026	-1.557	.119
أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي على المتغير التابع القدرة الذاتية						
253.0	Z2 <--- X1	التأثير المثالي على القدرة الذاتية	.301	.060	4.990	.000
	Z2 <--- X2	التحفيز الإلهامي على القدرة الذاتية	-.061	.035	-1.749	.080
	Z2 <--- X3	استثارة الفكرية على القدرة الذاتية	.262	.067	3.889	.000
	Z2<--- X4	الاعتبارية الفردية على القدرة الذاتية	-.030	.057	-.527	.598
أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي على المتغير التابع تقدير الذات						
422.0	Z3 <--- X1	التأثير المثالي على تقدير الذات	.317	.061	5.196	.000
	Z3 <--- X2	التحفيز الإلهامي على تقدير الذات	-.062	.035	-1.763	.078
	Z3 <--- X3	استثارة الفكرية على تقدير الذات	.041	.068	.596	.551
	Z3 <--- X4	الاعتبارية الفردية على تقدير الذات	.408	.057	7.103	.000
أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي على المتغير التابع الأثر						
326.0	Z4 <--- X1	التأثير المثالي على الأثر	.040	.077	.525	.600
	Z4 <--- X2	التحفيز الإلهامي على الأثر	-.040	.044	-.913	.361
	Z4 <--- X3	استثارة الفكرية على الأثر	.367	.086	4.281	.000
	Z4 <--- X4	الاعتبارية الفردية على الأثر	.410	.072	5.676	.000

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة النسبة الحرجة Critical Ratio For Regression Weight (CR) المحسوبة لأبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي على المتغير التابع المعنى أكبر من القيمة الجدولية (± 1.96)، بالإضافة إلى أن

- مستوى المعنوية لهذه الأبعاد اقل من (0.01) وهذا يدل على أن أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي معنوية ولها تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع المعنى ما عدا بعد الاعتبارية الفردية.
- قيمة النسبة الحرجة Critical Ratio For Regression Weight (CR) المحسوبة لأبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي على المتغير التابع القدرة الذاتية الجدارة أكبر من القيمة الجدولية (± 1.96)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذه الأبعاد اقل من (0.01) وهذا يدل على أن أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي معنوية ولها تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع القدرة الذاتية ما عدا بعد (التحفيز الإلهامي، الاعتبارية الفردية).
- قيمة النسبة الحرجة Critical Ratio For Regression Weight (CR) المحسوبة لأبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي على المتغير التابع تقدير الذات أكبر من القيمة الجدولية (± 1.96)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذه الأبعاد اقل من (0.01) وهذا يدل على أن أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي معنوية ولها تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع تقدير الذات ما عدا بعدى (التحفيز الإلهامي، استشارة الفكرية).
- قيمة النسبة الحرجة Critical Ratio For Regression Weight (CR) المحسوبة لأبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي على المتغير التابع (الأثر) أكبر من القيمة الجدولية (± 1.96)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذه الأبعاد اقل من (0.01) وهذا يدل على أن أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي معنوية ولها تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع (الأثر) ما عدا بعدى (التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي).
- قيمة معامل التحديد (R^2) لأبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي على المتغير التابع المعنى بلغت (0.922) أي أن أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي تفسر (92.2%) من التغير الكلي في المتغير التابع المعنى، وقيمة معامل التحديد (R^2) لأبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي على المتغير التابع القدرة الذاتية بلغت (0.253) أي أن أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي تفسر (25.3%) من التغير الكلي في المتغير التابع القدرة الذاتية، وقيمة معامل التحديد (R^2) لأبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي على المتغير التابع تقدير الذات بلغت (0.422) أي أن أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي تفسر (42.2%) من التغير الكلي في المتغير التابع تقدير الذات، وقيمة معامل التحديد (R^2) لأبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي على المتغير التابع الأثر بلغت (0.326) أي أن أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي تفسر (32.6%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الأثر) وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

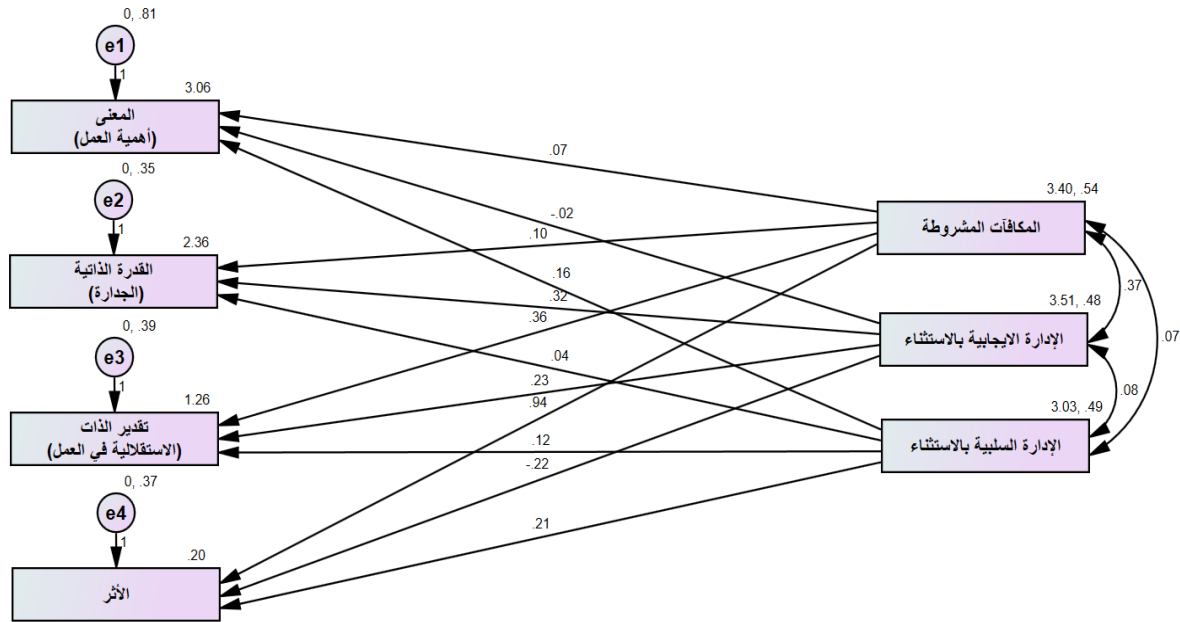
- إشارة معاملات الانحدار الموجبة، تعني ان العلاقة طردية بين المتغيرات، إشارة معاملات الانحدار السالبة، تعني أن العلاقة عكسية بين المتغيرات.
- قيمة الانحراف المعياري لجميع الأبعاد أقل من (10%) مما يؤكد انخفاض نسبة التشتت.

وبناءً على النتائج السابقة يمكن قبول صحة الفرض جزئياً، أي أن هناك تأثيرات مباشرة ذو دلالة إحصائية لبعض أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، استشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) على بعض أبعاد المتغير التابع (التمكين النفسي) بالتطبيق على البنوك التجارية بالجزائر محل الدراسة والبحث.

5-2- تأثير القيادة التبادلية على التمكين النفسي:

لا يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التبادلي (المكافآت المشروطة، الإدارة الايجابية بالاستثناء، الإدارة السلبية بالاستثناء) على أبعاد المتغير التابع (التمكين النفسي) بالتطبيق على البنوك التجارية بالجزائر محل الدراسة والبحث.

شكل رقم (4/7) تحليل المسار أبعاد النمط القيادي التبادلي على أبعاد التمكين النفسي



المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

- **التأثير المباشر:** لأبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التبادلي (المكافآت المشروطة، الإدارة الايجابية بالاستثناء، الإدارة السلبية بالاستثناء) على أبعاد المتغير التابع (التمكين النفسي).

- توضح القيم الموجودة أعلى خطوط المسار (الخطوط المستقيمة) معاملات المسار للمتغيرات السببية محل الدراسة، في حين تمثل القيم (e_i) معاملات المسار المقابلة للخطأ، والتي تعكس حجم التباين غير المفسر الراجع للخطأ والذي لا تحدده المتغيرات السببية.

فيما يلي نتائج نموذج تحليل المسار للعلاقة بين المتغيرات كما في الجدول التالي:

جدول رقم (7/7) تحليل المسار أبعاد النمط القيادي التبادلي على أبعاد التمكين النفسي

المسارات	البيان	المعلّمت	الانحراف المعياري	النسبة	مستوى المعنوية	معامل التحديد
		المقدرة	S.E.	الحرّجة	P-Label	(R2)
.018	أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التبادلي على المتغير التابع المعنى					
	Z1 <--- V1	المكافآت المشروطة على المعنى	.068	.088	.772	.440
	Z 1<--- V2	الإدارة الايجابية بالاستثناء على المعنى	-.023	.094	-.247	.805
	Z 1<--- V3	الإدارة السلبية بالاستثناء على المعنى	.157	.065	2.405	.016
.189	أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التبادلي على المتغير التابع القدرة الذاتية					
	Z2 <--- V1	المكافآت المشروطة على القدرة الذاتية	.098	.058	1.706	.088
	Z2 <--- V2	الإدارة الايجابية بالاستثناء على القدرة الذاتية	.322	.062	5.208	.000
	Z2 <--- V3	الإدارة السلبية بالاستثناء على القدرة الذاتية	.041	.043	.964	.335
.311	أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التبادلي على المتغير التابع تقدير الذات					
	Z3 <--- V1	المكافآت المشروطة على تقدير الذات	.364	.061	5.976	.000
	Z3 <--- V2	الإدارة الايجابية بالاستثناء على تقدير الذات	.230	.065	3.516	.000
	Z3 <--- V3	الإدارة السلبية بالاستثناء على تقدير الذات	.120	.045	2.638	.008
.513	أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التبادلي على المتغير التابع الأثر					
	Z4 <--- V1	المكافآت المشروطة على الأثر	.939	.060	15.745	.000
	Z4 <--- V2	الإدارة الايجابية بالاستثناء على الأثر	-.219	.064	-3.422	.000
	Z4 <--- V3	الإدارة السلبية بالاستثناء على الأثر	.214	.044	4.808	.000

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة النسبة الحرجة Critical Ratio For Regression Weight (CR) المحسوبة لأبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التبادلي على المتغير التابع المعنى اقل من القيمة الجدولية (± 1.96)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذه الأبعاد أكبر من (0.01) وهذا يدل على أن أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التبادلي غير معنوية وليس لها تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير المعنى ما عدا بعد الإدارة السلبية بالاستثناء.

- قيمة النسبة الحرجة (CR) Critical Ratio For Regression Weight المحسوبة لأبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التبادلي على المتغير التابع القدرة الذاتية اقل من القيمة الجدولية (± 1.96)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذه الأبعاد أكبر من (0.01) وهذا يدل على أن أبعاد المتغير النمط القيادي التبادلي غير معنوية وليس لها تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير القدرة الذاتية ما عدا بعد الإدارة الايجابية بالاستثناء.
- قيمة النسبة الحرجة (CR) Critical Ratio For Regression Weight المحسوبة لأبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التبادلي على المتغير تقدير الذات أكبر من القيمة الجدولية (± 1.96)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذه الأبعاد اقل من (0.01) وهذا يدل على أن أبعاد النمط القيادي التبادلي معنوية ولها تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير تقدير الذات.
- قيمة النسبة الحرجة (CR) Critical Ratio For Regression Weight المحسوبة لأبعاد المتغير النمط القيادي التبادلي على المتغير الأثر أكبر من القيمة الجدولية (± 1.96)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذه الأبعاد اقل من (0.01) وهذا يدل على أن أبعاد المتغير النمط القيادي التبادلي معنوية ولها تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير الأثر.
- قيمة معامل التحديد (R^2) لأبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التبادلي على المتغير التابع المعنى بلغت (0.018). أي أن أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التبادلي تفسر (1.8%) من التغير الكلي في المتغير التابع المعنى أهمية العمل، وقيمة معامل التحديد (R^2) لأبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التبادلي على المتغير التابع القدرة الذاتية بلغت (0.189). أي أن أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التبادلي تفسر (18.9%) من التغير الكلي في المتغير التابع القدرة الذاتية، وقيمة معامل التحديد (R^2) لأبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التبادلي على المتغير التابع تقدير الذات بلغت (0.311). أي أن أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التبادلي تفسر (31.1%) من التغير الكلي في المتغير التابع تقدير الذات، وقيمة معامل التحديد (R^2) لأبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التبادلي على المتغير التابع الأثر بلغت (0.513). أي أن أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التبادلي تفسر (51.3%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الأثر) وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.
- إشارة معاملات الانحدار الموجبة، تعني أن العلاقة طردية بين المتغيرات، إشارة معاملات الانحدار السالبة، تعني أن العلاقة عكسية بين المتغيرات.
- قيمة الانحراف المعياري لجميع الأبعاد أقل من (10%) مما يؤكد انخفاض نسبة التششت.

وبناءً على النتائج السابقة يمكن قبول صحة الفرض جزئياً، أي أن هناك تأثيرات مباشرة ذو دلالة إحصائية لبعض أبعاد المتغير النمط القيادي التبادلي (المكافآت المشروطة، الإدارة الايجابية بالاستثناء، الإدارة السلبية بالاستثناء) على بعض أبعاد المتغير التمكين النفسي بالتطبيق على البنوك التجارية بالجزائر محل الدراسة.

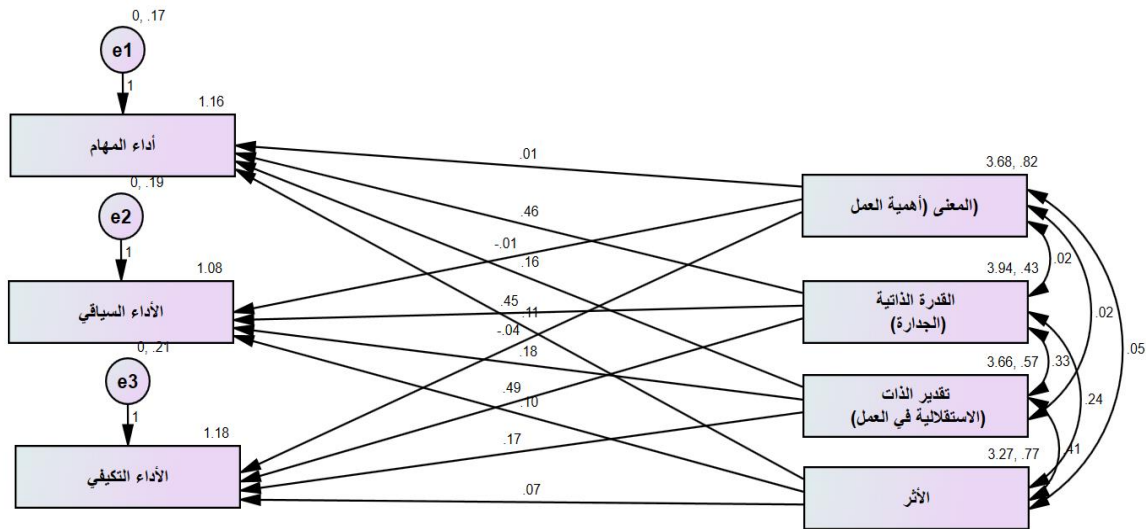
6- تحليل ومناقشة نتائج اختبار تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي:

ينص الفرض السادس على أنه: يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المتغير التمكين النفسي (المعنى، القدرة الذاتية، تقدير الذات، الأثر) على أبعاد المتغير الأداء الوظيفي بالتطبيق على البنوك التجارية بالجزائر محل الدراسة.

وفيما يلي نتائج تحليل هذا الفرض:

قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل المسار لاختبار هذا الفرض وذلك بإجراء تحليل الانحدار باستخدام طريقة الاحتمال الأكبر Maximum Likelihood وحساب معاملات المسارات Path Coefficients واختبار معنويتها، وذلك من خلال البرنامج الإحصائي (AMOS) وجاءت النتائج كما هي موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (5/7) تحليل المسار أبعاد التمكين النفسي على أبعاد الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يوضح الشكل السابق ما يلي:

- التأثير المباشر: لأبعاد لمتغير التمكين النفسي (المعنى، القدرة الذاتية، تقدير الذات، الأثر) على أبعاد المتغير الأداء الوظيفي.
- توضح القيم الموجودة أعلى خطوط المسار (الخطوط المستقيمة) معاملات المسار للمتغيرات السببية محل الدراسة، في حين تمثل القيم (β_i) معاملات المسار المقابلة للخطأ، والتي تعكس حجم التباين غير المفسر الراجع للخطأ والذي لا تحدده المتغيرات السببية.
- فيما يلي نتائج نموذج تحليل المسار للعلاقة بين المتغيرات كما في الجدول التالي:

جدول رقم (8/7) تحليل المسار أبعاد التمكين النفسي على أبعاد الأداء الوظيفي

	Regression Weights					
المسارات	البيان	المعلّمة المقدرة β_i	الانحراف المعياري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	مستوى المعنوية P-Label	معامل التحديد (R ²)
0.534	أبعاد المتغير المستقل التمكين النفسي على المتغير التابع أداء المهام					
	Y1 <--- Z1	المعنى على أداء المهام	.006	.023	.252	.801
	Y 1<--- Z2	القدرة الذاتية على أداء المهام	.457	.043	10.652	.000
	Y 1<--- Z3	تقدير الذات على أداء المهام	.155	.044	3.552	.000
	Y 1<--- Z4	الأثر على أداء المهام	.110	.030	3.605	.000
0.509	أبعاد المتغير المستقل التمكين النفسي على المتغير التابع الأداء السياقي					
	Y2 <--- Z1	المعنى على الأداء السياقي	-.006	.024	-.265	.791
	Y2 <--- Z2	القدرة الذاتية على الأداء السياقي	.446	.045	9.877	.000
	Y2 <--- Z3	تقدير الذات على الأداء السياقي	.175	.046	3.809	.000
	Y2<--- Z4	الأثر على الأداء السياقي	.101	.032	3.152	.002
0.489	أبعاد المتغير المستقل التمكين النفسي على المتغير التابع الأداء التكيفي					
	Y3 <--- Z1	المعنى على الأداء التكيفي	-.036	.026	-1.394	.163
	Y3 <--- Z2	القدرة الذاتية على الأداء التكيفي	.488	.048	10.209	.000
	Y3 <--- Z3	تقدير الذات على الأداء التكيفي	.175	.049	3.595	.000
	Y3 <--- Z4	الأثر على الأداء التكيفي	.068	.034	2.007	.045

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة النسبة الحرجة (CR) Critical Ratio For Regression Weight المحسوبة لأبعاد المتغير التمكين النفسي على أبعاد المتغير أداء المهام أكبر من القيمة الجدولية (± 1.96)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذه الأبعاد اقل من (0.01) وهذا يدل على أن أبعاد المتغير التمكين النفسي معنوية ولها تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير أداء المهام ما عدا بعد المعنى.
- قيمة النسبة الحرجة (CR) Critical Ratio For Regression Weight المحسوبة لأبعاد المتغير التمكين النفسي على أبعاد المتغير الأداء السياقي أكبر من القيمة الجدولية (± 1.96)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذه الأبعاد اقل من (0.01) وهذا يدل على أن أبعاد المتغير التمكين النفسي معنوية ولها تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير الأداء السياقي ما عدا بعد المعنى.
- قيمة النسبة الحرجة (CR) Critical Ratio For Regression Weight المحسوبة لأبعاد المتغير التمكين النفسي على أبعاد المتغير الأداء التكيفي أكبر من القيمة الجدولية (± 1.96)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذه الأبعاد اقل من (0.01) وهذا يدل على أن أبعاد المتغير التمكين النفسي معنوية ولها تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير الأداء التكيفي ما عدا بعد المعنى.
- قيمة معامل التحديد (R^2) لأبعاد المتغير المستقل التمكين النفسي على المتغير التابع أداء المهام بلغت (0.534). أي أن أبعاد المتغير المستقل التمكين النفسي تفسر (53.4%) من التغير الكلي في المتغير التابع أداء المهام، وقيمة معامل التحديد (R^2) لأبعاد المتغير المستقل التمكين النفسي على المتغير التابع الأداء السياقي بلغت (0.509). أي أن أبعاد المتغير المستقل التمكين النفسي تفسر (50.9%) من التغير الكلي في المتغير التابع الأداء السياقي، وقيمة معامل التحديد (R^2) لأبعاد المتغير المستقل التمكين النفسي على المتغير التابع الأداء التكيفي بلغت (0.489). أي أن أبعاد المتغير المستقل التمكين النفسي تفسر (48.9%) من التغير الكلي في المتغير التابع الأداء التكيفي وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.
- إشارة معاملات الانحدار الموجبة، تعنى أن العلاقة طردية بين المتغيرات، إشارة معاملات الانحدار السالبة، تعنى أن العلاقة عكسية بين المتغيرات.
- قيمة الانحراف المعياري لجميع الأبعاد أقل من (10%) مما يؤكد انخفاض نسبة التشتت.

وبناءً على النتائج السابقة يمكن قبول صحة الفرض جزئياً، أي أن هناك تأثيرات مباشرة ذو دلالة إحصائية لبعض أبعاد المتغير المستقل التمكين النفسي (المعنى، القدرة الذاتية، تقدير الذات، الأثر) على بعض أبعاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بالتطبيق على البنوك التجارية بالجزائر محل الدراسة.

7- تحليل ومناقشة نتائج اختبار للتأثيرات المباشرة والغير مباشرة بين أبعاد النمط القيادي وأبعاد الأداء الوظيفي من خلال المتغير التمكين النفسي:

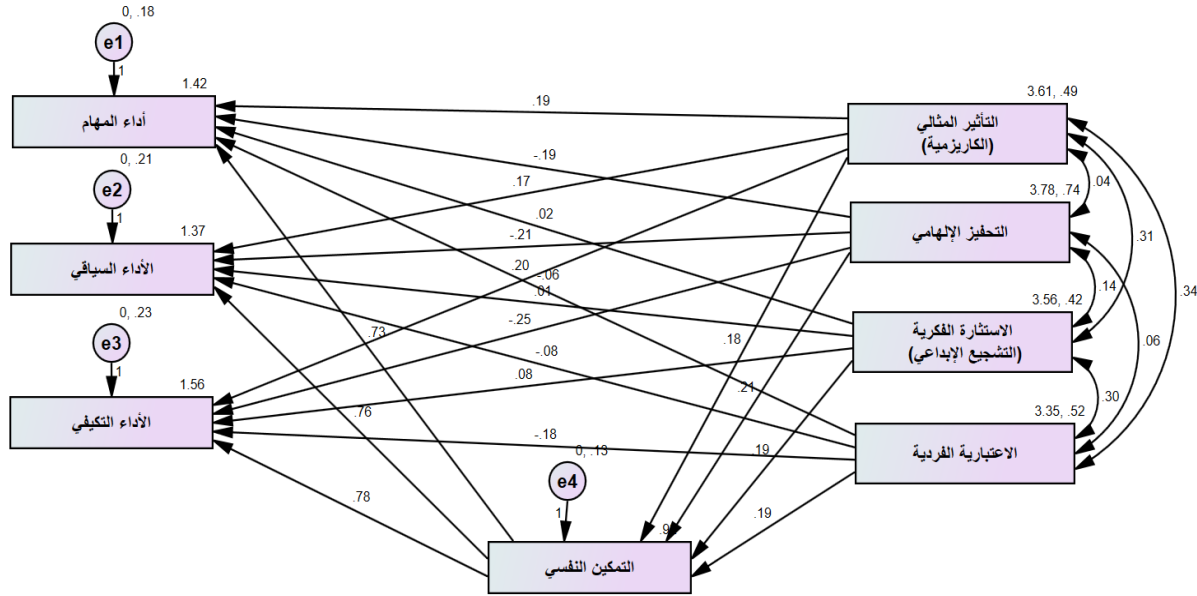
ينص الفرض السابع على أنه: توجد تأثيرات غير مباشرة معنوية ذو دلالة إحصائية لأبعاد المتغير المستقل النمط القيادي على أبعاد المتغير الأداء الوظيفي من خلال المتغير الوسيط التمكين النفسي بالتطبيق على البنوك التجارية بالجزائر محل الدراسة والبحث. وفيما يلي نتائج تحليل هذا الفرض:

قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل المسار لاختبار هذا الفرض وذلك بإجراء تحليل الانحدار باستخدام طريقة الاحتمال الأكبر Maximum Like lihood وحساب معاملات المسارات Path Coefficients واختبار معنويتها، وذلك من خلال البرنامج الإحصائي (AMOS) وجاءت النتائج كما هي موضحة في الشكل التالي:

7-1- العلاقة بين القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي من خلال التمكين النفسي

لا توجد تأثيراً تغير مباشرة معنوية ذو دلالة إحصائية لأبعاد النمط القيادي التحويلي (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، استشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) على أبعاد المتغير الأداء الوظيفي من خلال المتغير التمكين النفسي بالتطبيق على البنوك التجارية بالجزائر محل الدراسة والبحث. وفيما يلي نتائج تحليل هذا الفرض:

شكل رقم (6/7) تحليل المسار للتأثيرات المباشرة والغير مباشرة بين أبعاد النمط القيادي التحويلي وأبعاد الأداء الوظيفي من خلال المتغير التمكين النفسي



المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يوضح الشكل السابق ما يلي:

- التأثير المباشر: لأبعاد النمط القيادي التحويلي (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، استشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) على أبعاد الأداء الوظيفي.
- التأثير المباشر: لأبعاد النمط القيادي التحويلي (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، استشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) على المتغير التمكين النفسي.
- التأثير المباشر: لأبعاد المتغير (التمكين النفسي) على أبعاد المتغير (الأداء الوظيفي).
- التأثير الغير مباشر: لأبعاد المتغير النمط القيادي التحويلي (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، استشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) على أبعاد المتغير (الأداء الوظيفي) من خلال المتغير (التمكين النفسي).
- توضح القيم الموجودة أعلى خطوط المسار (الخطوط المستقيمة) معاملات المسار للمتغيرات السببية محل الدراسة، في حين تمثل القيم (e_i) معاملات المسار المقابلة للخطأ، والتي تعكس حجم التباين غير المفسر الراجع للخطأ والذي لا تحدده المتغيرات السببية.

فيما يلي نتائج نموذج تحليل المسار للعلاقة بين المتغيرات كما في الجدول التالي:

جدول رقم (9/7) تحليل المسار للتأثيرات المباشرة والغير مباشرة بين أبعاد النمط القيادي التحويلي وأبعاد الأداء الوظيفي من خلال المتغير التمكين النفسي

Regression Weights						
المسارات	البيان	التأثيرات المباشرة	مستوى المعنوية P-Label	التأثيرات الغير مباشرة	مستوى المعنوية P-Label	التأثيرات الكلية
تأثير أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي على المتغير أداء المهام من خلال المتغير التمكين النفسي						
Y1 <--- Z<--- X1	التأثير المثالي على أداء المهام من خلال المتغير الوسيط التمكين النفسي	.190	.000	.131	.004	0.322
Y 1<--- Z<--- X2	التحفيز الإلهامي على أداء المهام من خلال المتغير الوسيط التمكين النفسي	-.189	.000	.152	.004	-0.036
Y 1<--- Z<--- X3	استثارة الفكرية على أداء المهام من خلال المتغير الوسيط التمكين النفسي	.015	.770	.135	.004	0.151
Y 1<--- Z<--- X4	الاعتبارية الفردية على أداء المهام من خلال المتغير الوسيط التمكين النفسي	-.058	.195	.136	.004	0.078
تأثير أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي على المتغير الأداء السياقي من خلال المتغير التمكين النفسي						
Y2 <--- Z<--- X1	التأثير المثالي على الأداء السياقي من خلال المتغير الوسيط التمكين النفسي	.173	.000	.137	.004	0.310
Y2 <--- Z<--- X2	التحفيز الإلهامي على الأداء السياقي من خلال المتغير الوسيط التمكين النفسي	-.206	.000	.159	.004	-0.047
Y2 <--- Z<--- X3	استثارة الفكرية على الأداء السياقي من خلال المتغير الوسيط التمكين النفسي	.014	.800	.142	.004	0.156
Y2<--- Z<--- X4	الاعتبارية الفردية على الأداء السياقي من خلال المتغير الوسيط التمكين النفسي	-.077	.102	.143	.004	0.066
تأثير أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي على المتغير الأداء التكيفي من خلال المتغير التمكين النفسي						
Y3 <--- Z<--- X1	التأثير المثالي على الأداء التكيفي من خلال المتغير الوسيط التمكين النفسي	.195	.000	.140	.004	0.335
Y3 <--- Z<--- X2	التحفيز الإلهامي على الأداء التكيفي من خلال المتغير الوسيط التمكين النفسي	-.247	.000	.162	.004	-0.084
Y3 <--- Z<--- X3	استثارة الفكرية على الأداء التكيفي من خلال المتغير الوسيط التمكين النفسي	.082	.161	.144	.004	0.226
Y3 <--- Z<--- X4	الاعتبارية الفردية على الأداء التكيفي من خلال المتغير الوسيط التمكين النفسي	-.185	.000	.145	.004	-0.040

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت قيمة مستوى المعنوية للتأثيرات المباشرة بين أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي والمتغير التابع أداء المهام اقل من (0.01) وهذا يدل على أن العلاقات المباشرة بين أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي والمتغير التابع أداء المهام معنوية ولها تأثير ذو دلالة إحصائية ما عدا بعدى (استثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية). في حين جاءت قيمة مستوى المعنوية للتأثيرات الغير مباشرة بين أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي والمتغير التابع أداء المهام من خلال المتغير الوسيط اقل من (0.01) وهذا يدل على أن العلاقات الغير مباشرة بين أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي والمتغير التابع (أداء المهام) جميعها معنوية ولها تأثير ذو دلالة إحصائية.
- جاءت قيمة مستوى المعنوية للتأثيرات المباشرة بين أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي والمتغير التابع الأداء السياقي اقل من (0.01) وهذا يدل على أن العلاقات المباشرة بين أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي والمتغير التابع الأداء السياقي معنوية ولها تأثير ذو دلالة إحصائية ما عدا بعدى (استثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية). في حين جاءت قيمة مستوى المعنوية للتأثيرات الغير مباشرة بين أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي والمتغير التابع (الأداء السياقي) من خلال المتغير الوسيط اقل من (0.01) وهذا يدل على أن العلاقات الغير مباشرة بين أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي والمتغير التابع الأداء السياقي جميعها معنوية ولها تأثير ذو دلالة إحصائية.
- جاءت قيمة مستوى المعنوية للتأثيرات المباشرة بين أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي والمتغير التابع الأداء التكيفي اقل من (0.01) وهذا يدل على أن العلاقات المباشرة بين أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي والمتغير التابع الأداء التكيفي معنوية و لها تأثير ذو دلالة إحصائية ما عدا بعد استثارة الفكرية، في حين جاءت قيمة مستوى المعنوية للتأثيرات الغير مباشرة بين أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي والمتغير التابع الأداء التكيفي من خلال المتغير الوسيط اقل من (0.01) وهذا يدل على أن العلاقات الغير مباشرة بين أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي والمتغير التابع الأداء التكيفي جميعها معنوية و لها تأثير ذو دلالة إحصائية.
- قيمة معامل التحديد (R^2) لأبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي والمتغير الوسيط التمكين النفسي على المتغير التابع أداء المهام بلغت (0.503). أي أن أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي والمتغير الوسيط التمكين النفسي تفسر (50.3%) من التغير الكلي في المتغير التابع أداء المهام، وقيمة معامل التحديد (R^2) لأبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي والمتغير الوسيط التمكين النفسي على المتغير التابع الأداء السياقي بلغت (0.473). أي أن أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي والمتغير الوسيط التمكين النفسي تفسر (47.3%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الأداء السياقي)، وقيمة معامل التحديد (R^2) لأبعاد المتغير

المستقل النمط القيادي التحويلي والمتغير الوسيط التمكين النفسي على المتغير التابع الأداء التكيفي بلغت (448). أي أن أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي والمتغير الوسيط التمكين النفسي تفسر (44.8%) من التغير الكلي في المتغير التابع الأداء التكيفي معامل التحديد (R^2) لأبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي على المتغير الوسيط التمكين النفسي بلغت (552). أي أن أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي تفسر (55.2%) من التغير الكلي في المتغير الوسيط التمكين النفسي وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

- إشارة معاملات الانحدار الموجبة، تعني أن العلاقة طردية بين المتغيرات، إشارة معاملات الانحدار السالبة، تعني أن العلاقة عكسية بين المتغيرات.

جدول رقم (10/7) تحليل المسار للتأثيرات المباشرة بين أبعاد المتغير النمط القيادي التحويلي والمتغير التمكين النفسي

Regression Weights					
المسارات	البيان	المعاملات المقدرة β_i	الانحراف المعياري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	مستوى المعنوية P-Label
المتغير الوسيط التمكين النفسي على المتغير التابع أداء المهام					
Y 1<--- Z	التمكين النفسي على أداء المهام	.730	.059	12.352	0.001
المتغير الوسيط التمكين النفسي على المتغير التابع الأداء السياقي					
Y2<--- Z	التمكين النفسي على الأداء السياقي	.764	.062	12.224	0.001
المتغير الوسيط التمكين النفسي على المتغير التابع الأداء التكيفي					
Y 3<--- Z	التمكين النفسي على الأداء التكيفي	.778	.066	11.738	0.001
أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي على المتغير الوسيط التمكين النفسي					
Z <--- X1	التأثير المثالي على التمكين النفسي	.180	.039	4.642	.005
Z <--- X2	التحفيز الإلهامي على التمكين النفسي	.209	.022	9.396	0.001
Z <--- X3	استثارة الفكرية على التمكين النفسي	.185	.043	4.283	0.001
Z <--- X4	الاعتبارية الفردية على التمكين النفسي	.187	.036	5.128	0.001

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

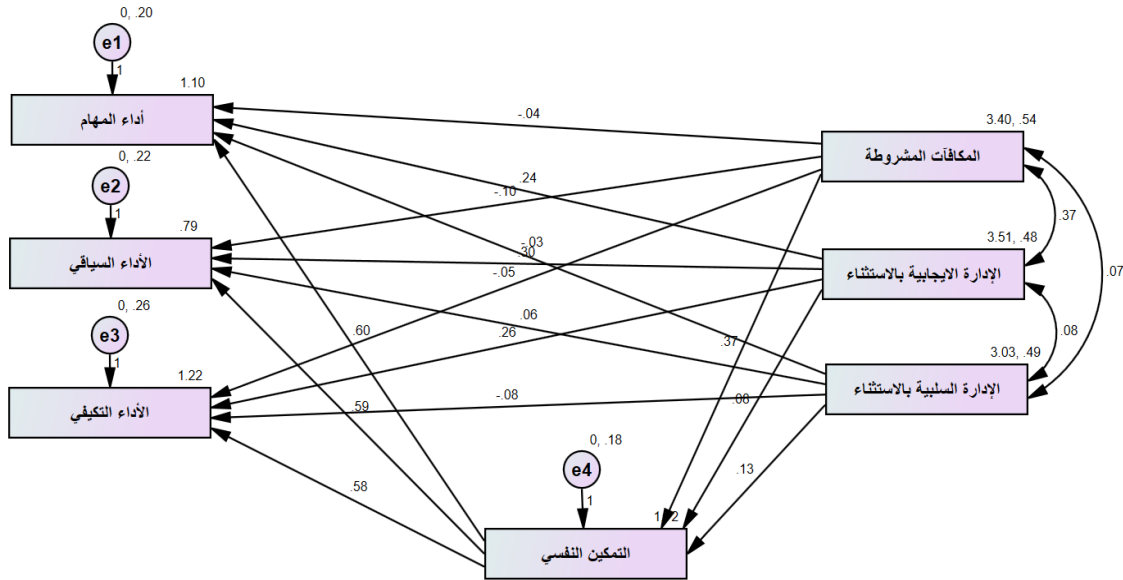
يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة النسبة الحرجة (CR) Critical Ratio For Regression Weight المحسوبة لأبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي على المتغير الوسيط التمكين النفسي أكبر من القيمة الجدولية (± 1.96)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذه الأبعاد اقل من (0.01) وهذا يدل على أن أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي معنوية ولها تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير الوسيط التمكين النفسي.
 - قيمة النسبة الحرجة (CR) Critical Ratio For Regression Weight المحسوبة للمتغير الوسيط التمكين النفسي على أبعاد المتغير التابع الأداء الوظيفي أكبر من القيمة الجدولية (± 1.96)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية اقل من (0.01) وهذا يدل على أن المتغير الوسيط التمكين النفسي معنوية وله تأثير ذو دلالة إحصائية على أبعاد المتغير التابع الأداء الوظيفي.
 - إشارة معاملات الانحدار الموجبة، تعني أن العلاقة طردية بين المتغيرات، إشارة معاملات الانحدار السالبة، تعني أن العلاقة عكسية بين المتغيرات.
 - قيمة الانحراف المعياري لجميع الأبعاد أقل من (10%) مما يؤكد انخفاض نسبة التشتت.
- وبناءً على النتائج السابقة يمكن قبول صحة الفرض، أي أن هناك تأثيرات غير مباشرة معنوية ذو دلالة إحصائية لأبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التحويلي (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، استئارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) على أبعاد المتغير التابع الأداء الوظيفي من خلال المتغير الوسيط التمكين النفسي بالتطبيق على البنوك التجارية بالجزائر محل الدراسة والبحث.

7-2- العلاقة بين القيادة التبادلية على الأداء الوظيفي من خلال التمكين النفسي:

لا توجد تأثيرات غير مباشرة معنوية ذو دلالة إحصائية لأبعاد المتغير النمط القيادي التبادلي (المكافآت المشروطة، الإدارة الايجابية بالاستثناء، الإدارة السلبية بالاستثناء) على أبعاد التابع الأداء الوظيفي من خلال المتغير التمكين النفسي بالتطبيق على البنوك التجارية بالجزائر محل الدراسة والبحث. وفيما يلي نتائج تحليل هذا الفرض:

شكل رقم (7/7) تحليل المسار للتأثيرات المباشرة والغير مباشرة بين أبعاد النمط القيادي التبادلي وأبعاد الأداء الوظيفي من خلال المتغير التمكين النفسي



المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

- التأثير المباشر: ولأبعاد المتغير النمط القيادي التبادلي (المكافآت المشروطة، الإدارة الإيجابية بالاستثناء، الإدارة السلبية بالاستثناء) على أبعاد المتغير الأداء الوظيفي.
- التأثير المباشر: ولأبعاد المتغير النمط القيادي التبادلي (المكافآت المشروطة، الإدارة الإيجابية بالاستثناء، الإدارة السلبية بالاستثناء) على المتغير التمكين النفسي.
- التأثير المباشر: لأبعاد المتغير التمكين النفسي على أبعاد المتغير الأداء الوظيفي.
- التأثير الغير مباشر: ولأبعاد المتغير النمط القيادي التبادلي (المكافآت المشروطة، الإدارة الإيجابية بالاستثناء، الإدارة السلبية بالاستثناء) على أبعاد المتغير الأداء الوظيفي من خلال المتغير التمكين النفسي.
- توضيح القيم الموجودة أعلى خطوط المسار (الخطوط المستقيمة) معاملات المسار للمتغيرات السببية محل الدراسة، في حين تمثل القيم (e_i) معاملات المسار المقابلة للخطأ، والتي تعكس حجم التباين غير المفسر الراجع للخطأ والذي لا تحدده المتغيرات السببية.

فيما يلي نتائج نموذج تحليل المسار للعلاقة بين المتغيرات كما في الجدول التالي:

جدول رقم (11/7) تحليل المسار للتأثيرات المباشرة والغير مباشرة بين أبعاد النمط القيادي التبادلي وأبعاد الأداء الوظيفي من خلال المتغير التمكين النفسي

Regression Weights						
المسارات	البيان	التأثيرات المباشرة	مستوى المعنوية P-Label	التأثيرات الغير مباشرة	مستوى المعنوية P-Label	التأثيرات الكلية
تأثير أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التبادلي على المتغير التابع أداء المهام من خلال المتغير الوسيط التمكين النفسي						
Y1 <--- Z<--- V1	المكافآت المشروطة على أداء المهام من خلال المتغير الوسيط التمكين النفسي	-.036	.458	.221	.004	0.185
Y 1<--- Z<--- V2	الإدارة الايجابية بالاستثناء على أداء المهام من خلال المتغير الوسيط التمكين النفسي	.238	0.000	.046	.109	0.285
Y 1<--- Z<--- V3	الإدارة السلبية بالاستثناء على أداء المهام من خلال المتغير الوسيط التمكين النفسي	-.028	.397	.080	.004	0.051
تأثير أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التبادلي على المتغير التابع الأداء السياقي من خلال المتغير الوسيط التمكين النفسي						
Y2 <--- Z<--- V1	المكافآت المشروطة على الأداء السياقي من خلال المتغير الوسيط التمكين النفسي	-.104	.037	.215	.004	0.111
Y2 <--- Z<--- V2	الإدارة الايجابية بالاستثناء على الأداء السياقي من خلال المتغير الوسيط التمكين النفسي	.296	0.001	.045	.109	0.341
Y2 <--- Z<--- V3	الإدارة السلبية بالاستثناء على الأداء السياقي من خلال المتغير الوسيط التمكين النفسي	.058	.096	.078	.004	0.136
تأثير أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التبادلي على المتغير التابع الأداء التكيفي من خلال المتغير الوسيط التمكين النفسي						
Y3 <---Z<--- V1	المكافآت المشروطة على الأداء التكيفي من خلال المتغير الوسيط التمكين النفسي	-.051	.352	.214	.004	0.163
Y3 <--- Z<--- V2	الإدارة الايجابية بالاستثناء على الأداء التكيفي من خلال المتغير الوسيط التمكين النفسي	.259	.001	.045	.109	0.304
Y3 <--- Z<--- V3	الإدارة السلبية بالاستثناء على الأداء التكيفي من خلال المتغير الوسيط التمكين النفسي	-.079	.039	.077	.004	-0.002

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت قيمة مستوى المعنوية للتأثيرات المباشرة بين أبعاد المتغير النمط القيادي التبادلي والمتغير أداء المهام أكبر من (0.01) وهذا يدل على أن العلاقات المباشرة بين أبعاد المتغير النمط القيادي التبادلي والمتغير أداء المهام غير معنوية وليس لها تأثير ذو دلالة إحصائية ما عدا بعد الإدارة الايجابية بالاستثناء. في حين جاءت قيمة مستوى المعنوية للتأثيرات الغير مباشرة بين أبعاد المتغير النمط القيادي التبادلي والمتغير أداء المهام من خلال المتغير الوسيط اقل من (0.01) وهذا يدل على أن العلاقات الغير مباشرة بين أبعاد المتغير النمط القيادي التبادلي والمتغير أداء المهام معنوية ولها تأثير ذو دلالة إحصائية ما عدا بعد الإدارة الايجابية بالاستثناء.
- جاءت قيمة مستوى المعنوية للتأثيرات المباشرة بين أبعاد المتغير النمط القيادي التبادلي والمتغير الأداء السياقي أكبر من (0.01) وهذا يدل على أن العلاقات المباشرة بين أبعاد المتغير النمط القيادي التبادلي والمتغير الأداء السياقي غير معنوية وليس لها تأثير ذو دلالة إحصائية ما عدا بعد الإدارة الايجابية بالاستثناء. في حين جاءت قيمة مستوى المعنوية للتأثيرات الغير مباشرة بين أبعاد المتغير النمط القيادي التبادلي والمتغير التابع الأداء السياقي من خلال المتغير الوسيط اقل من (0.01) وهذا يدل على أن العلاقات الغير مباشرة بين أبعاد المتغير النمط القيادي التبادلي والمتغير التابع الأداء السياقي معنوية ولها تأثير ذو دلالة إحصائية ما عدا بعد الإدارة الايجابية بالاستثناء.
- جاءت قيمة مستوى المعنوية للتأثيرات المباشرة بين أبعاد المتغير النمط القيادي التبادلي والمتغير التابع الأداء التكيفي اقل من (0.01) وهذا يدل على أن العلاقات المباشرة بين أبعاد المتغير النمط القيادي التبادلي والمتغير التابع الأداء التكيفي معنوية ولها تأثير ذو دلالة إحصائية ما عدا بعد المكافآت المشروطة. في حين جاءت قيمة مستوى المعنوية للتأثيرات الغير مباشرة بين أبعاد المتغير النمط القيادي التبادلي والمتغير التابع الأداء التكيفي من خلال المتغير الوسيط اقل من (0.01) وهذا يدل على أن العلاقات الغير مباشرة بين أبعاد المتغير النمط القيادي التبادلي والمتغير التابع الأداء التكيفي معنوية ولها تأثير ذو دلالة إحصائية ما عدا بعد الإدارة الايجابية بالاستثناء.
- قيمة معامل التحديد (R^2) لأبعاد المتغير النمط القيادي التبادلي والمتغير الوسيط التمكين النفسي على المتغير التابع أداء المهام بلغت (449.4). أي أن أبعاد المتغير النمط القيادي التبادلي والمتغير الوسيط التمكين النفسي تفسر (44.9%) من التغير الكلي في المتغير التابع أداء المهام، وقيمة معامل التحديد (R^2) لأبعاد المتغير النمط القيادي التبادلي والمتغير الوسيط التمكين النفسي مجتمعه على المتغير التابع الأداء السياقي بلغت (437.4). أي أن أبعاد المتغير النمط القيادي التبادلي والمتغير الوسيط التمكين النفسي تفسر (43.7%)

من التغير الكلي في المتغير التابع الأداء السياقي، وقيمة معامل التحديد (R^2) لأبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التبادلي والمتغير الوسيط التمكين النفسي مجتمعه على المتغير التابع الأداء التكيفي بلغت (372). أي أن أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التبادلي والمتغير الوسيط التمكين النفسي تفسر (37.2%) من التغير الكلي في المتغير التابع الأداء التكيفي معامل التحديد (R^2) لأبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التبادلي على المتغير الوسيط التمكين النفسي بلغت (387). أي أن أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التبادلي تفسر (38.7%) من التغير الكلي في المتغير الوسيط التمكين النفسي وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

- إشارة معاملات الانحدار الموجبة، تعني أن العلاقة طردية بين المتغيرات، إشارة معاملات الانحدار السالبة، تعني أن العلاقة عكسية بين المتغيرات.

جدول رقم (12/7) تحليل المسار للتأثيرات المباشرة بين أبعاد المتغير النمط القيادي التبادلي والمتغير التمكين النفسي

Regression Weights					
المسارات	البيان	المعلومات المقدرة β_i	الانحراف المعياري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	مستوى المعنوية P-Label
المتغير الوسيط التمكين النفسي على المتغير التابع أداء المهام					
Y 1<--- Z	التمكين النفسي على أداء المهام	.585	.055	10.606	0.001
المتغير الوسيط التمكين النفسي على المتغير التابع الأداء السياقي					
Y2<--- Z	التمكين النفسي على الأداء السياقي	.585	.055	10.606	0.001
المتغير الوسيط التمكين النفسي على المتغير التابع الأداء التكيفي					
Y 3<--- Z	التمكين النفسي على الأداء التكيفي	.582	.060	9.631	0.001
أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التبادلي على المتغير الوسيط التمكين النفسي					
Z <--- V1	المكافآت المشروطة على التمكين النفسي	.367	.041	8.860	.001
Z <--- V2	الإدارة الايجابية بالاستثناء على التمكين النفسي	.077	.045	1.736	.673
Z <--- V3	الإدارة السلبية بالاستثناء على التمكين النفسي	.133	.031	4.305	.011

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة النسبة الحرجة Critical Ratio For Regression Weight (CR) المحسوبة لأبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التبادلي على المتغير الوسيط التمكين النفسي أكبر من القيمة الجدولية (± 1.96)، بالإضافة إلى أن

- مستوى المعنوية لهذه الأبعاد اقل من (0.01) وهذا يدل على أن أبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التبادلي معنوية ولها تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير الوسيط التمكين النفسي ما عدا بعد الإدارة الايجابية بالاستثناء.
- قيمة النسبة الحرجة (CR) Critical Ratio For Regression Weight المحسوبة للمتغير الوسيط التمكين النفسي على أبعاد المتغير التابع الأداء الوظيفي أكبر من القيمة الجدولية (± 1.96)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية اقل من (0.01) وهذا يدل على أن المتغير الوسيط التمكين النفسي معنوية وله تأثير ذو دلالة إحصائية على أبعاد المتغير التابع الأداء الوظيفي.
- إشارة معاملات الانحدار الموجبة، تعني أن العلاقة طردية بين المتغيرات، إشارة معاملات الانحدار السالبة، تعني أن العلاقة عكسية بين المتغيرات.
- قيمة الانحراف المعياري لجميع الأبعاد أقل من (10%) مما يؤكد انخفاض نسبة التشتت.
- وبناءً على النتائج السابقة يمكن قبول صحة الفرض، أي أن هناك تأثيرات غير مباشرة معنوية ذو دلالة إحصائية لأبعاد المتغير المستقل النمط القيادي التبادلي (المكافآت المشروطة، الإدارة السلبية بالاستثناء) ماعدا بعد (الإدارة الايجابية بالاستثناء) على أبعاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي) من خلال المتغير الوسيط (التمكين النفسي) بالتطبيق على البنوك التجارية بالجزائر محل الدراسة.

8- تأثير المتغيرات الديموغرافية على اتجاهات العاملين نحو متغيرات الدراسة:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الفرض الخاص بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بالبنوك التجارية موضع الدراسة نحو إدراكهم لكل من نمط القيادة (التحويلي/ التبادلي)، التمكين النفسي، والأداء الوظيفي، وفقا لـ(النوع - العمر - الحالة الاجتماعية - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - نوع الوظيفة)، ولتحقق ذلك تم استخدام الاختبارات اللامعلمية (مان ويتنيوكروسكال-واليز).

8-1- الاختلافات في آراء العاملين وفق النوع:

للتعرف على ما إذا كان هناك اختلافات جوهرية لدى العاملين (الذكور والإناث) تم استخدام اختبار تحليل التباين لمانوتني لمجتمعين مستقلين لدراسة إدراك العينة نمط القيادة (التحويلي/ التبادلي)، التمكين النفسي، والأداء الوظيفي طبقاً للنوع.

جدول رقم (13/7) نتائج تحليل التباين لأبعاد الدراسة حسب النوع

البُعد	النوع	حجم العينة	متوسط الرتب	قيمة مان وتني	مستوى المعنوية
القيادة التحويلية	ذكر	209	209.60	18057.000	.100
	أنثى	191	190.54		
التأثير المتألي	ذكر	209	207.78	18438.000	.186
	أنثى	191	192.53		
التحفيز الإلهامي	ذكر	209	203.24	19387.000	.619
	أنثى	191	197.50		
الاستشارة الفكرية	ذكر	209	210.22	17928.500	.078
	أنثى	191	189.87		
الاعتبارية الفردية	ذكر	209	207.47	18502.000	.205
	أنثى	191	192.87		
القيادة التبادلية	ذكر	209	209.83	18010.000	.091
	أنثى	191	190.29		
المكافآت المشروطة	ذكر	209	208.26	18337.500	.158
	أنثى	191	192.01		
الإدارة الايجابية بالاستثناء	ذكر	209	204.06	19216.000	.517
	أنثى	191	196.61		
الإدارة السلبية بالاستثناء	ذكر	209	209.32	18117.000	.109
	أنثى	191	190.85		
التمكين النفسي	ذكر	209	223.63	15125.000	.000
	أنثى	191	175.19		
المعنى	ذكر	209	201.70	19709.000	.827
	أنثى	191	199.19		
القدرة الذاتية	ذكر	209	217.43	16422.000	.002
	أنثى	191	181.98		
تقدير الذات	ذكر	209	221.09	15656.500	.000
	أنثى	191	177.97		
الأثر	ذكر	209	223.15	15226.000	.000
	أنثى	191	175.72		
الأداء الوظيفي	ذكر	209	220.55	15769.000	.000
	أنثى	191	178.56		
	ذكر	209	221.44	15582.000	.000

		177.58	191	أنثى	أداء المهام
.001	16041.000	219.25	209	ذكر	الأداء السياقي
		179.98	191	أنثى	
.000	15606.500	221.33	209	ذكر	الأداء التكيفي
		177.71	191	أنثى	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي للبيانات SPSS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- مستوى المعنوية لجميع الأبعاد اقل من 5% وهذا يدل على اختلافات المستقصي منهم في الإجابة على جميع الأبعاد حسب النوع. ما عدا بعد القيادة التحويلية، التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، القيادة التبادلية، المكافآت المشروطة، الإدارة الايجابية بالاستثناء، الإدارة السلبية بالاستثناء، المعنى مستوى المعنوية جاء أكبر من 5% مما يدل على عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات بعض المستقصي منهم في الإجابة على هذه الأبعاد حسب النوع.

بناءً على النتائج السابقة نرفض الفرض بالنسبة لجميع الأبعاد أي توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات المستقصي منهم حسب النوع، ما عدا بعد القيادة التحويلية، التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، القيادة التبادلية، المكافآت المشروطة، الإدارة الايجابية بالاستثناء، الإدارة السلبية بالاستثناء، المعنى نقبل الفرض جزئياً أي لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات بعض المستقصي منهم لهذه الأبعاد حسب النوع.

8-2- الاختلافات في آراء العاملين وفقاً للحالة الاجتماعية:

للتعرف على ما إذا كان هناك اختلافات جوهرية لدى العاملين تم استخدام اختبار تحليل التباين لـ مانوتني لدراسة إدراك العينة نمط القيادة (التحويلي/ التبادلي)، التمكين النفسي، والأداء الوظيفي طبقاً للحالة الاجتماعية. ولدراسة هذا الفرض تم استخدام تحليل التباين لـ مانوتني وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (14/7) نتائج تحليل التباين لأبعاد الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

البُعد	الحالة الاجتماعية	حجم العينة	متوسط الرتب	قيمة مان وتني	مستوى المعنوية
القيادة التحويلية	أعزب	104	225.38	12804.500	.011
	متزوج	296	191.76		
التأثير المثالي	أعزب	104	215.22	13861.000	.130
	متزوج	296	195.33		
التحفيز الإلهامي	أعزب	104	216.29	13750.000	.104
	متزوج	296	194.95		

.011	12819.000	225.24	104	أعزب	الاستشارة الفكرية
		191.81	296	متزوج	
.056	13464.500	219.03	104	أعزب	الاعتبارية الفردية
		193.99	296	متزوج	
.037	13280.500	220.80	104	أعزب	القيادة التبادلية
		193.37	296	متزوج	
.086	13658.000	217.17	104	أعزب	المكافآت المشروطة
		194.64	296	متزوج	
.010	12780.000	225.62	104	أعزب	الإدارة الايجابية بالاستثناء
		191.68	296	متزوج	
.588	14844.500	195.24	104	أعزب	الإدارة السلبية بالاستثناء
		202.35	296	متزوج	
.866	15221.000	202.14	104	أعزب	التمكين النفسي
		199.92	296	متزوج	
.106	13763.500	216.16	104	أعزب	المعنى
		195.00	296	متزوج	
.398	14553.000	192.43	104	أعزب	القدرة الذاتية
		203.33	296	متزوج	
.601	14872.500	195.50	104	أعزب	تقدير الذات
		202.26	296	متزوج	
.694	14998.500	196.72	104	أعزب	الأثر
		201.83	296	متزوج	
.008	12723.000	226.16	104	أعزب	الأداء الوظيفي
		191.48	296	متزوج	
.004	12479.500	228.50	104	أعزب	أداء المهام
		190.66	296	متزوج	
.040	13331.500	220.31	104	أعزب	الأداء السياقي
		193.54	296	متزوج	
.062	13503.000	218.66	104	أعزب	الأداء التكيفي
		194.12	296	متزوج	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي للبيانات SPSS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- مستوى المعنوية لجميع الأبعاد أكبر من 5% وهذا يدل على عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات المستقضي منهم على جميع الأبعاد حسب الحالة الاجتماعية. ما عدا بعد القيادة التحويلية، الاستشارة الفكرية، القيادة التبادلية، الإدارة الإيجابية بالاستثناء، الأداء الوظيفي، أداء المهام، الأداء السياقي مستوى المعنوية جاء أقل من 5% مما يدل على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات بعض المستقضي منهم على هذه الأبعاد حسب الحالة الاجتماعية.

بناءً على النتائج السابقة نقبل الفرض بالنسبة لجميع الأبعاد أي لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات المستقضي منهم حسب الحالة الاجتماعية، ما عدا بعد القيادة التحويلية، الاستشارة الفكرية، القيادة التبادلية، الإدارة الإيجابية بالاستثناء، الأداء الوظيفي، أداء المهام، الأداء السياقي نرفض الفرض جزئياً أي توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات بعض المستقضي منهم لهذه الأبعاد حسب الحالة الاجتماعية.

8-3- الاختلافات في آراء العاملين وفقاً للمؤهل العلمي:

تم استخدام تحليل التباين لكروسكال-وليز (Kruskal-Wallis) عدة عينات مستقلة لدراسة الفروق الإحصائية لآراء العاملين نحو نمط القيادة (التحويلي/ التبادلي)، التمكين النفسي، والأداء الوظيفي طبقاً للمؤهل العلمي.

جدول رقم (15/7) نتائج تحليل التباين لأبعاد الدراسة حسب المؤهل العلمي

البعد	المؤهل العلمي	حجم العينة	متوسط الرتب	قيمة كروسكال ويلز	مستوى المعنوية
القيادة التحويلية	مؤهل أقل من الجامعي	98	213.44	2.339	.311
	مؤهل جامعي	212	192.64		
	دراسات عليا	90	204.92		
التأثير المثالي	مؤهل أقل من الجامعي	98	196.53	.307	.858
	مؤهل جامعي	212	200.10		
	دراسات عليا	90	205.76		
التحفيز الإلهامي	مؤهل أقل من الجامعي	98	197.86	.085	.958
	مؤهل جامعي	212	201.92		
	دراسات عليا	90	200.04		
الاستشارة الفكرية	مؤهل أقل من الجامعي	98	228.62	14.974	.001
	مؤهل جامعي	212	179.75		
	دراسات عليا	90	218.77		
الاعتبارية الفردية	مؤهل أقل من الجامعي	98	203.76	.177	.915
	مؤهل جامعي	212	200.61		
	دراسات عليا	90	196.69		

.559	1.162	201.73	98	مؤهل أقل من الجامعي	القيادة التبادلية
		195.46	212	مؤهل جامعي	
		211.03	90	دراسات عليا	
.082	5.011	213.64	98	مؤهل أقل من الجامعي	المكافآت المشروطة
		188.37	212	مؤهل جامعي	
		214.76	90	دراسات عليا	
.561	1.157	204.60	98	مؤهل أقل من الجامعي	الإدارة الايجابية بالاستثناء
		194.88	212	مؤهل جامعي	
		209.27	90	دراسات عليا	
.973	.055	198.60	98	مؤهل أقل من الجامعي	الإدارة السلبية بالاستثناء
		201.73	212	مؤهل جامعي	
		199.68	90	دراسات عليا	
.000	16.585	190.82	98	مؤهل أقل من الجامعي	التمكين النفسي
		186.50	212	مؤهل جامعي	
		244.02	90	دراسات عليا	
.744	.592	193.35	98	مؤهل أقل من الجامعي	المعنى
		201.55	212	مؤهل جامعي	
		205.81	90	دراسات عليا	
.000	20.115	190.93	98	مؤهل أقل من الجامعي	القدرة الذاتية
		185.01	212	مؤهل جامعي	
		247.42	90	دراسات عليا	
.030	6.994	182.23	98	مؤهل أقل من الجامعي	تقدير الذات
		198.35	212	مؤهل جامعي	
		225.46	90	دراسات عليا	
.000	15.993	200.84	98	مؤهل أقل من الجامعي	الأثر
		183.28	212	مؤهل جامعي	
		240.69	90	دراسات عليا	
.001	15.053	198.60	98	مؤهل أقل من الجامعي	الأداء الوظيفي
		184.33	212	مؤهل جامعي	
		240.65	90	دراسات عليا	
.001	13.446	196.74	98	مؤهل أقل من الجامعي	أداء المهام
		185.95	212	مؤهل جامعي	
		238.87	90	دراسات عليا	
.003	11.407	197.39	98	مؤهل أقل من الجامعي	الأداء السياقي
		187.06	212	مؤهل جامعي	

		235.54	90	دراسات عليا	
.000	30.683	191.10	98	مؤهل أقل من الجامعي	الأداء التكيفي
		179.95	212	مؤهل جامعي	
		259.14	90	دراسات عليا	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي للبيانات SPSS.

- مستوى المعنوية لجميع الأبعاد اقل من 5% وهذا يدل على وجود اختلافات المستقصي منهم في الإجابة على جميع الأبعاد حسب المؤهل العلمي. ما عدا (القيادة التحويلية، التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارية الفردية، القيادة التبادلية، المكافآت المشروطة، الإدارة الايجابية بالاستثناء، الإدارة السلبية بالاستثناء، المعنى مستوى المعنوية جاء أكبر من 5% مما يدل على عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات بعض المستقصي منهم في الإجابة على هذه الأبعاد حسب المؤهل العلمي.

بناءً على النتائج السابقة نرفض الفرض بالنسبة لجميع الأبعاد أي توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات المستقصي منهم حسب المؤهل العلمي، ما عدا بعد (القيادة التحويلية، التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارية الفردية، القيادة التبادلية، المكافآت المشروطة، الإدارة الايجابية بالاستثناء، الإدارة السلبية بالاستثناء، المعنى نقبل الفرض جزئياً أي لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات بعض المستقصي منهم لهذه الأبعاد حسب المؤهل العلمي.

8-4- الاختلافات في آراء العاملين وفقاً للعمر:

تم استخدام تحليل التباين لكروسكال-وليز (Kruskal-Wallis) لقياس عدة عينات مستقلة لدراسة الفروق الإحصائية لآراء العاملين نحو نمط القيادة (التحويلي/ التبادلي)، التمكين النفسي، والأداء الوظيفي طبقاً للعمر.

جدول رقم (16/7) نتائج تحليل التباين لأبعاد الدراسة حسب العمر.

البعد	العمر	حجم العينة	متوسط الرتب	قيمة كروسكال ويلز	مستوى المعنوية
القيادة التحويلية	أقل من 25 سنة	15	302.73	20.686	.000
	من 25 إلى أقل من 35 سنة	168	185.49		
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	159	193.64		
	من 45 سنة فأكثر	58	236.32		
التأثير المثالي	أقل من 25 سنة	15	242.43	7.483	.058
	من 25 إلى أقل من 35 سنة	168	195.07		
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	159	191.15		
	من 45 سنة فأكثر	58	231.00		

.950	.354	212.47	15	أقل من 25 سنة	التحفيز الإلهامي
		197.61	168	من 25 إلى أقل من 35 سنة	
		203.01	159	من 35 إلى أقل من 45 سنة	
		198.90	58	من 45 سنة فأكثر	
.000	28.112	319.90	15	أقل من 25 سنة	الاستشارة الفكرية
		192.55	168	من 25 إلى أقل من 35 سنة	
		182.64	159	من 35 إلى أقل من 45 سنة	
		241.63	58	من 45 سنة فأكثر	
.000	18.836	299.23	15	أقل من 25 سنة	الاعتبارية الفردية
		179.82	168	من 25 إلى أقل من 35 سنة	
		204.92	159	من 35 إلى أقل من 45 سنة	
		222.76	58	من 45 سنة فأكثر	
.000	22.790	257.03	15	أقل من 25 سنة	القيادة التبادلية
		178.65	168	من 25 إلى أقل من 35 سنة	
		198.19	159	من 35 إلى أقل من 45 سنة	
		255.49	58	من 45 سنة فأكثر	
.005	12.753	239.93	15	أقل من 25 سنة	المكافآت المشروطة
		196.09	168	من 25 إلى أقل من 35 سنة	
		185.72	159	من 35 إلى أقل من 45 سنة	
		243.59	58	من 45 سنة فأكثر	
.004	13.245	238.83	15	أقل من 25 سنة	الإدارة الايجابية بالاستثناء
		186.02	168	من 25 إلى أقل من 35 سنة	
		196.00	159	من 35 إلى أقل من 45 سنة	
		244.88	58	من 45 سنة فأكثر	
.000	26.587	243.87	15	أقل من 25 سنة	الإدارة السلبية بالاستثناء
		168.19	168	من 25 إلى أقل من 35 سنة	
		214.00	159	من 35 إلى أقل من 45 سنة	
		245.86	58	من 45 سنة فأكثر	
.053	7.669	235.70	15	أقل من 25 سنة	التمكين النفسي
		203.30	168	من 25 إلى أقل من 35 سنة	
		184.47	159	من 35 إلى أقل من 45 سنة	
		227.24	58	من 45 سنة فأكثر	
.802	.995	220.30	15	أقل من 25 سنة	المعنى
		201.05	168	من 25 إلى أقل من 35 سنة	
		202.00	159	من 35 إلى أقل من 45 سنة	

		189.67	58	من 45 سنة فأكثر	
.272	3.908	216.93	15	أقل من 25 سنة	القدرة الذاتية
		210.57	168	من 25 إلى أقل من 35 سنة	
		187.13	159	من 35 إلى أقل من 45 سنة	
		203.73	58	من 45 سنة فأكثر	
		243.90	15	أقل من 25 سنة	
.209	4.541	199.77	168	من 25 إلى أقل من 35 سنة	تقدير الذات
		191.13	159	من 35 إلى أقل من 45 سنة	
		217.09	58	من 45 سنة فأكثر	
		196.20	15	أقل من 25 سنة	
.002	15.292	201.50	168	من 25 إلى أقل من 35 سنة	الأثر
		181.75	159	من 35 إلى أقل من 45 سنة	
		250.11	58	من 45 سنة فأكثر	
		209.97	15	أقل من 25 سنة	
.038	8.436	201.78	168	من 25 إلى أقل من 35 سنة	الأداء الوظيفي
		185.23	159	من 35 إلى أقل من 45 سنة	
		236.19	58	من 45 سنة فأكثر	
		206.93	15	أقل من 25 سنة	
.187	4.800	205.11	168	من 25 إلى أقل من 35 سنة	أداء المهام
		186.77	159	من 35 إلى أقل من 45 سنة	
		223.11	58	من 45 سنة فأكثر	
		218.63	15	أقل من 25 سنة	
.001	15.633	196.49	168	من 25 إلى أقل من 35 سنة	الأداء السياقي
		184.16	159	من 35 إلى أقل من 45 سنة	
		252.22	58	من 45 سنة فأكثر	
		209.27	15	أقل من 25 سنة	
.017	10.156	208.72	168	من 25 إلى أقل من 35 سنة	الأداء التكيفي
		179.82	159	من 35 إلى أقل من 45 سنة	
		231.13	58	من 45 سنة فأكثر	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي للبيانات SPSS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- مستوى المعنوية لجميع الأبعاد اقل من 5% وهذا يدل على اختلافات المستقصي منهم في الإجابة على جميع الأبعاد حسب العمر. ما عدا بعد التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التمكين النفسي، المعنى، القدرة الذاتية،

تقدير الذات، أداء المهام مستوى المعنوية جاء أكبر من 5% مما يدل على عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات بعض المستقصي منهم في الإجابة على هذه الأبعاد حسب العمر.

بناءً على النتائج السابقة نرفض الفرض بالنسبة لجميع الأبعاد أي توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات المستقصي منهم حسب العمر، ما عدا بعد التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التمكين النفسي، المعنى، القدرة الذاتية، تقدير الذات، أداء المهام، نقبل الفرض جزئياً أي لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات بعض المستقصي منهم لهذه الأبعاد حسب العمر.

8-5- الاختلافات في آراء العاملين وفقاً لسنوات الخبرة:

أنه تم استخدام اختبار تحليل التباين لـ كروسكال-وليس (Kruskal-Wallis) لقياس عدة عينات مستقلة لدراسة الفروق الإحصائية لاتجاهات العاملين نحو نمط القيادة (التحويلي/ التبادلي)، التمكين النفسي، والأداء الوظيفي طبقاً لسنوات الخبرة.

جدول رقم (17/7) نتائج تحليل التباين لأبعاد الدراسة حسب سنوات الخبرة.

البعد	سنوات الخبرة	حجم العينة	متوسط الرتب	قيمة كروسكال ويلز	مستوى المعنوية
القيادة التحويلية	أقل من خمسة سنوات	113	202.28	10.004	.019
	من خمسة إلى عشرة سنوات	93	168.88		
	من عشرة سنوات إلى 20 سنة	133	216.60		
	أكثر من عشرين سنة	61	210.30		
التأثير المثالي	أقل من خمسة سنوات	113	209.10	4.720	.193
	من خمسة إلى عشرة سنوات	93	177.97		
	من عشرة سنوات إلى 20 سنة	133	207.35		
	أكثر من عشرين سنة	61	203.98		
التحفيز الإلهامي	أقل من خمسة سنوات	113	206.05	2.601	.457
	من خمسة إلى عشرة سنوات	93	190.14		
	من عشرة سنوات إلى 20 سنة	133	209.20		
	أكثر من عشرين سنة	61	187.05		
الاستشارة الفكرية	أقل من خمسة سنوات	113	195.86	10.579	.014
	من خمسة إلى عشرة سنوات	93	171.09		
	من عشرة سنوات إلى 20 سنة	133	214.71		
	أكثر من عشرين سنة	61	222.94		
	أقل من خمسة سنوات	113	198.82	8.581	.035

		174.83	93	من خمسة إلى عشرة سنوات	الاعتبارية الفردية
		220.31	133	من عشرة سنوات إلى 20 سنة	
		199.54	61	أكثر من عشرين سنة	
.006	12.396	199.42	113	أقل من خمسة سنوات	القيادة التبادلية
		166.95	93	من خمسة إلى عشرة سنوات	
		221.14	133	من عشرة سنوات إلى 20 سنة	
		208.65	61	أكثر من عشرين سنة	
.001	16.829	186.54	113	أقل من خمسة سنوات	المكافآت المشروطة
		170.28	93	من خمسة إلى عشرة سنوات	
		229.43	133	من عشرة سنوات إلى 20 سنة	
		209.34	61	أكثر من عشرين سنة	
.013	10.727	207.39	113	أقل من خمسة سنوات	الإدارة الايجابية بالاستثناء
		167.73	93	من خمسة إلى عشرة سنوات	
		216.99	133	من عشرة سنوات إلى 20 سنة	
		201.75	61	أكثر من عشرين سنة	
.192	4.739	204.99	113	أقل من خمسة سنوات	الإدارة السلبية بالاستثناء
		182.46	93	من خمسة إلى عشرة سنوات	
		199.14	133	من عشرة سنوات إلى 20 سنة	
		222.66	61	أكثر من عشرين سنة	
.004	13.108	209.86	113	أقل من خمسة سنوات	التمكين النفسي
		165.16	93	من خمسة إلى عشرة سنوات	
		219.39	133	من عشرة سنوات إلى 20 سنة	
		195.86	61	أكثر من عشرين سنة	
.247	4.141	209.38	113	أقل من خمسة سنوات	المعنى
		184.96	93	من خمسة إلى عشرة سنوات	
		210.00	133	من عشرة سنوات إلى 20 سنة	
		187.02	61	أكثر من عشرين سنة	
.001	16.494	229.18	113	أقل من خمسة سنوات	القدرة الذاتية
		181.80	93	من خمسة إلى عشرة سنوات	
		206.03	133	من عشرة سنوات إلى 20 سنة	
		163.84	61	أكثر من عشرين سنة	
.100	6.243	206.45	113	أقل من خمسة سنوات	تقدير الذات
		177.95	93	من خمسة إلى عشرة سنوات	
		214.43	133	من عشرة سنوات إلى 20 سنة	
		193.48	61	أكثر من عشرين سنة	

.004	13.303	189.05	113	أقل من خمسة سنوات	الأثر
		172.76	93	من خمسة إلى عشرة سنوات	
		215.73	133	من عشرة سنوات إلى 20 سنة	
		230.79	61	أكثر من عشرين سنة	
.080	6.751	219.84	113	أقل من خمسة سنوات	الأداء الوظيفي
		177.88	93	من خمسة إلى عشرة سنوات	
		200.76	133	من عشرة سنوات إلى 20 سنة	
		198.61	61	أكثر من عشرين سنة	
.076	6.877	221.44	113	أقل من خمسة سنوات	أداء المهام
		179.96	93	من خمسة إلى عشرة سنوات	
		200.08	133	من عشرة سنوات إلى 20 سنة	
		193.93	61	أكثر من عشرين سنة	
.116	5.903	217.37	113	أقل من خمسة سنوات	الأداء السياقي
		178.92	93	من خمسة إلى عشرة سنوات	
		198.86	133	من عشرة سنوات إلى 20 سنة	
		205.73	61	أكثر من عشرين سنة	
.032	8.787	214.46	113	أقل من خمسة سنوات	الأداء التكيفي
		172.06	93	من خمسة إلى عشرة سنوات	
		211.68	133	من عشرة سنوات إلى 20 سنة	
		193.63	61	أكثر من عشرين سنة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي للبيانات SPSS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- مستوى المعنوية لجميع الأبعاد أكبر من 5% وهذا يدل على عدم وجود اختلافات المستقصي منهم في الإجابة على جميع الأبعاد حسب سنوات الخبرة. ما عدا بعد القيادة التحويلية، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، القيادة التبادلية، الإدارة الايجابية بالاستثناء، المكافآت المشروطة، الإدارة الايجابية بالاستثناء، التمكين النفسي، القدرة الذاتية، الأثر، الأداء التكيفي مستوى المعنوية جاء أقل من 5% مما يدل على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات بعض المستقصي منهم في الإجابة على هذه الأبعاد حسب سنوات الخبرة.

بناءً على النتائج السابقة نقبل الفرض بالنسبة لجميع الأبعاد أي لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات المستقصي منهم حسب سنوات الخبرة، ما عدا بعد القيادة التحويلية، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، القيادة التبادلية، الإدارة الايجابية بالاستثناء، المكافآت المشروطة، الإدارة الايجابية بالاستثناء، التمكين النفسي، القدرة

الذاتية، الأثر، الأداء التكيفي نرفض الفرض جزئياً أي توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات بعض المستقضي منهم لهذه الأبعاد حسب سنوات الخبرة.

8-6- الاختلافات في آراء العاملين وفقاً للوظيفة

استخدمت الباحثة تحليل التباين لـ كروسكال-وليز (Kruskal-Wallis) لقياس عدة عينات مستقلة لدراسة الفروق الإحصائية لاتجاهات العاملين نحو نمط القيادة (التحويلي/ التبادلي)، التمكين النفسي، والأداء الوظيفي طبقاً لنوع الوظيفة.

جدول رقم (18/7) نتائج تحليل التباين لأبعاد الدراسة حسب نوع الوظيفة.

البُعد	نوع الوظيفة	حجم العينة	متوسط الرتب	قيمة كروسكال ويلز	مستوى المعنوية
القيادة التحويلية	مدير	5	200.70	8.424	.038
	رئيس مصلحة	70	231.96		
	إداري	265	189.27		
	وظيفة أخرى	60	213.37		
التأثير المثالي	مدير	5	300.20	11.571	.009
	رئيس مصلحة	70	221.48		
	إداري	265	187.93		
	وظيفة أخرى	60	223.23		
التحفيز الإلهامي	مدير	5	79.60	5.596	.133
	رئيس مصلحة	70	202.30		
	إداري	265	201.47		
	وظيفة أخرى	60	204.19		
الاستشارة الفكرية	مدير	5	274.70	16.165	.001
	رئيس مصلحة	70	246.32		
	إداري	265	188.76		
	وظيفة أخرى	60	192.73		
الاعتبارية الفردية	مدير	5	307.00	12.859	.005
	رئيس مصلحة	70	229.28		
	إداري	265	187.66		
	وظيفة أخرى	60	214.77		
القيادة التبادلية	مدير	5	293.10	5.359	.147
	رئيس مصلحة	70	212.26		
	إداري	265	193.43		

		210.31	60	وظيفة أخرى	
.000	17.943	324.60	5	مدير	المكافآت المشروطة
		241.71	70	رئيس مصلحة	
		188.03	265	إداري	
		197.17	60	وظيفة أخرى	
.143	5.432	314.60	5	مدير	الإدارة الايجابية بالاستثناء
		199.47	70	رئيس مصلحة	
		196.97	265	إداري	
		207.79	60	وظيفة أخرى	
.011	11.145	167.70	5	مدير	الإدارة السلبية بالاستثناء
		170.02	70	رئيس مصلحة	
		201.06	265	إداري	
		236.33	60	وظيفة أخرى	
.000	27.671	206.00	5	مدير	التمكين النفسي
		259.96	70	رئيس مصلحة	
		180.76	265	إداري	
		217.85	60	وظيفة أخرى	
.117	5.896	83.90	5	مدير	المعنى
		209.44	70	رئيس مصلحة	
		198.71	265	إداري	
		207.70	60	وظيفة أخرى	
.000	30.100	229.90	5	مدير	القدرة الذاتية
		266.41	70	رئيس مصلحة	
		183.52	265	إداري	
		196.17	60	وظيفة أخرى	
.000	23.387	285.00	5	مدير	تقدير الذات
		243.99	70	رئيس مصلحة	
		181.70	265	إداري	
		225.78	60	وظيفة أخرى	
.000	29.282	303.70	5	مدير	الأثر
		257.48	70	رئيس مصلحة	
		181.48	265	إداري	
		209.45	60	وظيفة أخرى	
.000	19.112	226.40	5	مدير	الأداء الوظيفي
		253.06	70	رئيس مصلحة	

		185.70	265	إداري	
		202.38	60	وظيفة أخرى	
.000	19.898	189.90	5	مدير	أداء المهام
		248.16	70	رئيس مصلحة	
		183.33	265	إداري	
		221.63	60	وظيفة أخرى	
.004	13.258	265.10	5	مدير	الأداء السياقي
		242.07	70	رئيس مصلحة	
		190.42	265	إداري	
		191.16	60	وظيفة أخرى	
.000	22.901	269.00	5	مدير	الأداء التكيفي
		255.96	70	رئيس مصلحة	
		184.78	265	إداري	
		199.50	60	وظيفة أخرى	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي للبيانات SPSS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- مستوى المعنوية لجميع الأبعاد اقل من 5% وهذا يدل على اختلافات المستقصي منهم في الإجابة على جميع الأبعاد حسب نوع الوظيفة. ما عدا بعد التحفيز الإلهامي، القيادة التبادلية، الإدارة الايجابية بالاستثناء، المعنى مستوى المعنوية جاء أكبر من 5% مما يدل على عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات بعض المستقصي منهم في الإجابة على هذه الأبعاد حسب نوع الوظيفة.

بناءً على النتائج السابقة نرفض الفرض بالنسبة لجميع الأبعاد أي توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات المستقصي منهم حسب نوع الوظيفة، ما عدا بعد التحفيز الإلهامي، القيادة التبادلية، الإدارة الايجابية بالاستثناء، المعنى نقبل الفرض جزئياً أي لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات بعض المستقصي منهم لهذه الأبعاد حسب نوع الوظيفة.

الخلاصة:

تناول الفصل السابع الاختبارات الإحصائية للفروض؛ لاختبار العلاقة بين النمط القيادي والتمكين النفسي والأداء الوظيفي بالبنوك التجارية في الجزائر باستخدام تحليل ارتباط بيرسون Pearson؛ والذي يهدف لتحديد اتجاه وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة؛ كما تم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية Structural Equation Moel (SEM)، وذلك لدراسة علاقة أبعاد النمط القيادي وأبعاد الأداء الوظيفي، في ظل وجود التمكين النفسي من خلال التأثير المباشر وغير مباشر؛ معرفة اتجاهات المستقصي منهم حول متغيرات الدراسة حسب متغيرات الشخصية. وأظهرت نتائج التحليل الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة؛ كما تبين الدور الذي يلعبه التمكين النفسي، في العلاقة غير المباشرة بين النمط القيادي والأداء الوظيفي بالبنوك التجارية محل الدراسة، كما أظهرت النتائج وجود اختلاف بوجهات النظر العاملين وفقا لبعض خصائصهم الديمغرافية (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، مستوى التعليم، الوظيفة الحالية) حول متغيرات وأبعاد الدراسة. وبعد قيام الباحثة، باختبار فروض الدراسة ونتائجها؛ ستقوم بمناقشة النتائج التي تم التوصل إليها، فضلا عن الإسهام ببعض التوصيات مصحوبة بآليات تنفيذها في الفصل التالي.

الفصل الثامن

النتائج والتوصيات

تمهيد.

1/8 نتائج الدراسة.

2/8 توصيات الدراسة.

3/8 الدراسات المستقبلية.

تمهيد:

اهتمت الدراسة الحالية بدراسة وتحليل العلاقة المباشرة والغير مباشرة بين النمط القيادي (التحويلي / التبادلي) والأداء الوظيفي من خلال التمكين النفسي كمتغير وسيط وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية بالجزائر (بنك الوطني الجزائري، البنك الخارجي الجزائري، البنك التنمية المحلية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، القرض الشعبي الجزائري، والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط)، وقد ركزت الدراسة بصفة خاصة على استكشاف طبيعة وقوة العلاقة بين النمط القيادي (التحويلي / التبادلي) وبين الأداء الوظيفي في البنوك التجارية محل الدراسة، ومعرفة الاختلافات بين آراء العاملين حول مدى توافر نمط القيادة (التحويلي / التبادلي)، ومدى ممارسة التمكين النفسي، ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد قائمة استقصاء تتكون من أربعة أجزاء رئيسية، تتمثل المجموعة في النمط القيادي (التحويلي / التبادلي)، التمكين النفسي، والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى المتغيرات الديمغرافية لمفردات عينة الدراسة؛ وتم تجميع البيانات من عينة مكونة من 400 مفردة من العاملين بالجهاز الإداري بالبنوك التجارية محل الدراسة، وتم التحليل الإحصائي واختبار الفروض من خلال عدد من المقاييس والاختبارات الإحصائية التي تناسب طبيعة البيانات على برنامج SPSS.

وهدف هذا الفصل إلى بلورة النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، وكذا البحوث المستقبلية المقترحة وذلك على النحو التالي:

1- نتائج الدراسة.

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1-1- نتائج متعلقة بالنمط القيادي:

❖ النمط القيادي التحويلي:

• تبين أن هناك اتفاقاً بين اتجاهات العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة حول أهمية القيادة التحويلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتغير القيادة التحويلية 3.57، كانت نسبة الموافقة مرتفعة نسبياً؛ أما على مستوى الأبعاد حيث جاء بعد التحفيز الإلهامي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، بينما جاء بعد الاعتبارية الفردية أقل الأبعاد من حيث الأهمية النسبية، ويمكن إرجاع ذلك لعدم إهتمام القادة بالعاملين وتطويرهم أثناء عملهم؛ وبمقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، نجد أنها تفقت مع دراسة (العطوي، 2010؛ وفاء، 2012؛ الرميدي؛ طلحي، 2019) ممارسة القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة. واختلقت مع دراسة (الرفاعي، 2013) كانت درجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية متوسطة.

• تم الاستدلال على وجود فروق إحصائية حسب الحالة الاجتماعية، العمر، سنوات الخبرة والوظيفة المستقصى منهم حول نمط القيادة التحويلية لانخفاض مستوى المعنوية عن 5%، بينما بالنسبة لأبعاد القيادة التحويلية جاء بعد التأثير المثالي يوجد فروق في اتجاهات المستقصى منهم يعزى الوظيفة، كما توجد فروق تعزى الحالة الاجتماعية، المؤهل، العمر، سنوات الخبرة، الوظيفة تعزى الاستثارة الفكرية؛ أما بعد الاعتبارية الفردية اختلفت اتجاهات المستقصى منهم تعزى عمر، سنوات الخبرة، والوظيفة؛ لكن عدم وجود اختلافات إحصائية للمستقصى منهم لبعده التحفيز الإلهامي.

• توصلت نتائج الدراسة أنه ليكون القائد أكثر تأثيراً في العاملين يجب أن يحرص على بناء منظومة من القيم المتبادلة بين العاملين ويلتزم بالقيم المثلى في سلوكه؛ وأن يحفز العاملين بالمزيد من التواصل ومشاركة الأفكار مع العاملين بشكل واضح.

• أكدت الدراسة على أهمية تشجيع الابتكار والإبداع بين العاملين تقديم حل المشكلات والإنصاف في منح المكافآت للعاملين مقابل جهودهم التي يبذلونها.

- جاءت العبارة (يعتبر مشرفي مصدر إلهام للعاملين في الالتزام) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم، ولذلك نجد من الأفضل تركيز القائد على إلهام العاملين من أجل تحقيق أفضل النتائج وتنمية روح الفريق الواحد بين العاملين.
- وأيضاً يجب تطوير أفكار جديدة لحل المشكلات في العمل بتشجيع العاملين على تقديم الحلول القابلة للتطبيق.
- ومن خلال نتائج تعتقد الباحثة تعتقد الباحثة أنه من الأفضل تركيز القادة على التحفيز الإلهامي الاستشارة الفكرية لأنهم أهم متغيرات الدراسة، حيث يصف التحفيز الإلهامي هذا البعد سلوك القائد الذي يهتم بتشكيل رؤية المنظمة، وخلق حماس لدى المرؤوسين نحو تحقيق هذه الرؤية، وإحداث قدر من التوافق في الأهداف بين المنظمة والعاملين، والتعامل مع المشكلات والتحديات كفرص للتعلم والنمو، أما الاستشارة الفكرية يركز على عمليات التجديد والابتكار، وتشجيع المرؤوسين على إعادة النظر في الافتراضات الحالية للمنظمة، والتعامل مع المواقف القديمة بطرق جديدة، وعدم توجيه انتقادات لحالات إخفاق أو أخطاء المرؤوسين، وتوصلت الدراسة أنه يجب على القادة تشخيص وتحليل الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف الخاصة بالمنظمة، بمعنى تقييم الموقف للمنظمة، وإعادة تقييم مدى قدرة إشباع حاجات ورغبات العملاء الداخليين، وذلك بالاستفادة من تجاربهم وحثهم على الابتكار والإبداع.

❖ النمط القيادي التبادلي:

- هناك اتفاقاً بين آراء المستقصى منهم حول القيادة التبادلية حيث كانت نسبة الموافقة الإجمالية متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.32 مما يدل على حيادية آراء المستقصى منهم؛ أما على مستوى الأبعاد حيث جاء بعد الإدارة الإيجابية بالاستثناء أعلى الأبعاد من حيث الأهمية النسبية من بين اتجاهات المستقصى منهم؛ بينما جاء بعد الإدارة السلبية أقل الأبعاد من حيث الأهمية النسبية، ويرجع ذلك معظم القادة لا يترك المجال للعاملين في حرية إنجاز المهام الموكلة إليهم دون تدخل، ويقومون بالإجراءات التصحيحية للمشكلات خاصة الاستثنائية منها؛ وبمقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، نجد أنها اتفقت مع دراسة (الرفاعي، 2013؛ السليمات، 2020) كانت درجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية متوسطة؛ بينما اختلفت مع دراسة (يوسف، 2017؛ الرميدي؛ طلحي، 2019) درجة ممارسة القيادة التبادلية مرتفعة جداً.

- تبين وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية حول القيادة التبادلية وبعد الإدارة الايجابية بالاستثناء حسب متغير الحالة الاجتماعية، العمر، وسنوات الخبرة؛ أما بعد المكافآت المشروطة يوجد فروق في اتجاهات المستقصى منهم يعزى الوظيفة، وسنوات الخبرة، بينما الإدارة السلبية بالاستثناء اتجاهات المستقصى منهم تعزى عمر، والوظيفة.
- أكدت الدراسة من أجل تحسن أداء العاملين على القادة تحديد وتوحيد قواعد ومعايير للأداء؛ ومتابعة الأداء وتصحيح الانحرافات بناءً على المعايير المحددة مسبقاً.
- أكدت الدراسة على ربط نظام المكافآت بالأداء، وتوزيع المكافآت بإنصاف مقابل الجهود التي يبذلها العاملون.
- جاءت العبارة (يعبر مشرفي عن رضاه وسروره عند حسن الإنجاز) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم، ولذلك يجب على القائد تعزيز ودعم السلوك الايجابي بالمزيد من المساندة والتحفيز المعنوي.
- ومن أجل حل المشكلات في العمل يجب تشجيع العاملين على تقديم الحلول وتطوير أفكار جديدة قابلة للتطبيق.
- وتعتقد الباحثة أنه من الأفضل على القادة ممارسة سلوكيات الإدارة الإيجابية بالاستثناء، وذلك بتصميم نظام متكامل لإدارة الأداء المتوازن وتحديد كيفية قياس الأداء وتحديد المؤشرات الفعلية وكيفية تنفيذه، ومتابعة الأداء الفعلي، وذلك بتحديد الفجوة بالمقارنة بين المؤشرات المستهدفة والفعلية، وعلاج فجوات الأداء، والاستفادة من الأخطاء بالتغذية الراجعة المستمرة، وجعل نظم لإدارة المعرفة ومنظمة متعلمة. حيث يركز سلوك الإدارة الايجابية بالاستثناء على مراقبة أداء المرؤوسين واتخاذ إجراءات التصحيح عند حدوث انحرافات عن المعايير المحددة، وعلى الرغم من أن هذا السلوك قد يسهم في تخفيض درجة الاستقلالية الممنوحة للأفراد إلا أنه قد يسهم في خلق مناخ يسعى إلى تعظيم منفعة المنظمة.

وفي ضوء ما سبق تبين من النتائج أن النمط السائد في البنوك التجارية هو القائد التحويلي حيث كان المتوسط الحسابي أعلى من القيادة التبادلية، وعلى المستوى الأبعاد جاءت متوسطات الحسابية لأبعاد التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستشارة الفكرية أكبر من متوسط الحسابي لبعدها الإدارة الايجابية الاستثنائية، كما اتجهت استجابات المستقصى منهم حول القيادة التحويلية نحو الموافقة، بينما استجاباتهم حول القيادة التبادلية نحو الحياد؛ لكن ترى الباحثة النمط السائد في البنوك هو النمط الذي يمتلك مهارات القيادة التحويلية والتبادلية حسب الموقف لان المتوسط الحسابي لكل من نمطين ليس بالفرق الكبير؛ حيث تعتبر نظرية القيادة التحويلية أحد أهم النظريات الحديثة في القيادة

حيث تم تطوير أبعاد القيادة المتمثلة في التوجه بالمهام والتوجه العلاقات إلى بُعدين آخرين هما القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، وعلى أن القيادة التبادلية والتحويلية ليستا مفاهيم منفصلة بل هي مفاهيم أو أنماط تحقق نهايات مختلفة لكيان متصل، فالقائد الجيد هو الذي يمتلك مهارات القيادة التحويلية والتبادلية، كما يُمكن استخدام القيادة التحويلية بمعزل عن أو بالتزامن مع القيادة التبادلية وذلك حسب طبيعة الموقف، وبمقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، نجد أنها اختلفت مع دراسة (الرفاعي، 2013؛ المبيضين، 2013) أن النمط القيادي التبادلي هو السائد على النمط التحويلي نتيجة أن المدخل التبادلي مفهوم أكثر في العمل الميداني، واتفقت مع دراسة (الريميدي؛ طلحي، 2019).

1-2- نتائج متعلقة بالتمكين النفسي:

- تبين أن هناك إتفاقاً بين آراء المستقصى منهم حول التمكين النفسي حيث جاءت نسبة موافقة الإجمالية مرتفعة نسبياً، وقُدِّر المتوسط الحسابي 3.63، أما على مستوى الأبعاد حيث جاء بعد القدرة الذاتية أعلى الأبعاد من حيث الأهمية النسبية من بين اتجاهات المستقصى منهم، بينما جاء بعد الأثر أقل الأبعاد من حيث الأهمية النسبية من بين اتجاهات المستقصى منهم، ويمكن إرجاع ذلك لعدم إحساسهم بالقدرة على التأثير في القرارات والمخرجات الإستراتيجية أو الإدارية أو التشغيلية للعمل؛ وبمقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، نجد أنها اختلفت مع دراسة (الريميدي؛ طلحي، 2019؛ المعاني، التخينة، 2022؛ هزرشي وآخرون، 2021)
- وتبين وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية حول التمكين النفسي وبعد القدرة الذاتية حسب متغير النوع المؤهل، الوظيفة، وسنوات الخبرة؛ أما بعد تقدير الذات يوجد فروق في اتجاهات المستقصى منهم يعزى الوظيفة، النوع، والمؤهل، بينما بعد الأثر جاءت اتجاهات المستقصى منهم تعزى العمر، الوظيفة، النوع، المؤهل، سنوات الخبرة؛ بينما بعد المعنى لا توجد اختلافات نحو المستقصى منهم.
- ومن أجل دعم وتعزيز التمكين النفسي لدى العاملين يجب تركيز على عدة مدركات خاصة بتوجهاتهم نحو وظائفهم ونحو المشاركة في أهداف منظماتهم وإنجاز عملهم بكفاءة، يجب تعزيز شعور العاملين بقيمة العالية لأعمالهم، وزيادة من الصلاحيات للتصرف في مهام عملهم.
- جاءت العبارة (لدى الخبرة والمهارات الضرورية لأداء عملي) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم، مما يعني لإدراك العاملين لأهميتهم في العمل؛ وإدراكهم لكفاءتهم وقدرتهم على الإنجاز في العمل.

- كما بينت الدراسة أنه عندما يعمل قادة البنوك على بناء مناخ تشاركي والتي تجعلهم يشعرون بانتمائهم ومسؤوليتهم نحو منظماتهم، وقدرتهم على الاستقلالية في اتخاذ القرارات.
- وتعتقد الباحثة أنه من أجل تحسين الشعور بالتمكين النفسي يجب على المنظمة جعل العاملين أكثر كفاءة لأداء وظائفهم، لأنهم يرون بيئة العمل بشكل أكثر وضوحاً ومواجهة التحديات أثناء قيامهم بعملهم، ويتصرفون بشكل مستقل دون الرجوع لرؤسائهم في تحديد كيفية إنجاز أعمالهم، كما زيادة رفع الروح المعنوية وزيادة حماسهم للعمل ومنه الارتقاء بمستوى الأداء وزيادة المشاعر اتجاه العمل الذي يقومون به، ومدى تأثيرهم على القرارات ومنه على نتائج المنظمة.

1-3- نتائج متعلقة بالأداء الوظيفي:

- تبين أن هناك اتفاقاً بين آراء المستقصى منهم حول الأداء الوظيفي حيث جاءت نسبة موافقة الإجمالية مرتفعة، وقدر المتوسط الحسابي 3.85، أما على مستوى الأبعاد حيث جاء بعد أداء المهمة أعلى الأبعاد من حيث الأهمية النسبية من بين اتجاهات المستقصى منهم، بينما جاء بعد الأداء السياقي أقل الأبعاد من حيث الأهمية النسبية من بين اتجاهات المستقصى منهم، مما يدل على عدم التطوع لمساعدة الآخرين، وعدم التعاون بين زملاء العمل لوضع حلول جديدة للمشكلات.
- وتبين وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية حول الأداء الوظيفي وبعد الأداء السياقي حسب متغير المؤهل، الوظيفة، والعمر؛ أما بعد الأداء المهام يوجد فروق في اتجاهات المستقصى منهم يعزى الوظيفة، المؤهل، بينما بعد الأداء التكيفي جاءت اتجاهات المستقصى منهم تعزى الحالة الاجتماعية، العمر، الوظيفة، المؤهل، سنوات الخبرة، مما يدل على نظم العمل في البنوك محل الدراسة غير متشابهة إلى حد ما، وبالتالي يؤدون العاملون وظائفهم بأساليب مختلفة.
- أوضحت نتائج أن هناك احتياج إلى تفعيل تبادل المعلومات بين العاملين لمعرفة كل المستجدات التي تطرأ لإيجاد مهارات جديدة.
- كما وضحت النتائج من أجل تخطي المعوقات ومشاكل عند إنجاز مهامهم، يجب أن القادة معدلات محددة لأداء وظائفهم.

- جاءت العبارة (أحرص على أداء مهام وظيفتي بدقة) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم الأمر الذي يؤكد حرص العاملين بالبنوك محل الدراسة على الدقة في أعمالهم، على العكس أستطيع - بمفردى- حل المشكلات التي تعوق العمل التي كانت أقلهم في المتوسط الحسابي.
- كان متوسط أداء المهام مرتفع وفي المرتبة الأولى بينما الأداء السياقي والتكيفي يحتاجون إلى تحسين الذي يؤثر بدوره على تحسين مستوى الأداء الوظيفي ككل.

1-4- نتائج تحليل العلاقة بين النمط القيادية والأداء الوظيفي:

❖ النمط القيادي التحويلي والأداء الوظيفي:

- أظهرت نتائج مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية، حيث يدل معامل ارتباط بيرسون الموجب إلى أن العلاقة بين طردية بين التأثير المثالي والاستثارة الفكرية والاعتبارية الفردية طردية وأبعاد الأداء الوظيفي، بمعنى كلما زاد التزام القادة بسلوكيات القيادة التحويلية أدى إلى تحسين الأداء الوظيفي.
- كما بينت النتائج أن بعد التأثير المثالي أكثر الأبعاد بأبعاد الأداء الوظيفي، في مقابل لا يوجد ارتباط بين التحفيز الإلهامي وأبعاد الأداء الوظيفي، لأن مستوى المعنوية كان أكبر من 0.01 وهذا دليل على عدم وجود ارتباط.
- كما أن لنتائج معاملات المسار للمتغيرات السببية محل الدراسة أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية حيث أظهرت النتائج أن أبعاد التحفيز الإلهامي والاعتبارية ليس لهما تأثير على بعد أداء المهام، أما بعد التأثير والاستثارة الفكرية له تأثير إيجابي على أداء المهام ولكن بعد التأثير هو أكثر الأبعاد تأثيراً على أداء المهام.
- كما أظهرت النتائج أن بعد التحفيز الإلهامي والاعتبارية الفردية ليس لهما تأثيراً بعد الأداء السياقي، أما التأثير المثالي والاستثارة الفكرية لهما تأثير طردي على الأداء السياقي ويظل التأثير المثالي أكثر تأثيراً على الاستثارة الفكرية.
- أظهرت النتائج أن أبعاد القيادة التحويلية لها تأثيراً ذو دلالة معنوية مع الأداء التكيفي ولكن التأثير المثالي والاستثارة الفكرية لهم تأثير طردي على الأداء كيفي أما التحفيز الإلهامي له تأثير سلبي على الأداء التكيفي أما الاعتبارية الفردية ليس لها تأثير على الأداء التكيفي.
- فيما يتعلق بالقوة التفسيرية المستقل النمط القيادي التحويلي تفسر (33.1%) من التغير الكلي في (أداء المهام)، (27.6%) من التغير الكلي في (الأداء السياقي)، وتفسر (25.8%) من التغير الكلي في (الأداء التكيفي).

- وبمقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، نجد أنها اختلفت جزئياً مع دراسة (بن عبد الرحمن، 2010؛ Casimir et al, 2006)، كما اختلفت جزئياً مع دراسة (بدوي، 2018؛ العتيبي، 2016؛ العطوي، 2010؛ بوخلوة وقمو، 2015؛ Wang et al, 2011) وجود تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي؛ وتعتقد الباحثة أن القيادة التحويلية هم وكلاء للتغيير قادرين على إحداث توافق بين المنظمة وبيئتها الخارجية، وقادرين على تحقيق أهداف المنظمة والأطراف المختلفة المتعاملة مع المنظمة، وذلك بتحسين طرق وإجراءات أداء العمل، وكذلك تخفيض الوقت المستغرق في أداء المهام من خلال تشجيع الرؤوسين على الإبداع والتجديد والتفكير بطريقة نقدية، كما أن الاهتمام الشخصي الذي يظهره القائد التحويلي باحتياجات الرؤوسين يحدث توافقاً بين الفرد والمنظمة ويؤدي إلى الاستجابة السريعة لاحتياجات ورغبات العملاء.

❖ النمط القيادي التبادلي والأداء الوظيفي:

- أظهرت نتائج مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية، حيث يدل معامل ارتباط بيرسون الموجب، وهذا يعني وجود علاقة بين أبعاد القيادة التبادلية المكافآت المشروطة والإدارة الإيجابية بالاستثناء، والإدارة السلبية بالاستثناء وأبعاد الأداء الوظيفي أداء المهام، الأداء السياقي، والأداء التكيفي، بمعنى كلما زاد التزام القادة بسلوكيات القيادة التحويلية أدى إلى تحسين الأداء الوظيفي.
- كما أظهرت النتائج أن بعد الإدارة الإيجابية بالاستثناء أكثر الأبعاد ارتباطاً بأبعاد الأداء الوظيفي.
- وبينت النتائج أن أبعاد المكافآت المشروطة والإدارة الإيجابية بالاستثناء تأثيراً طردياً على أداء المهام؛ أما الإدارة السلبية بالاستثناء ليس لها تأثير على أداء المهام؛
- أظهرت النتائج بوجود تأثير طردي لأبعاد القيادة التبادلية على بعد الأداء السياقي وأكثر الأبعاد تأثيراً هو الإدارة الإيجابية بالاستثناء؛
- كما بينت النتائج أبعاد القيادة التبادلية المكافآت المشروطة والإدارة الإيجابية بالاستثناء لهما تأثير إيجابي طردي على الأداء التكيفي، أما الإدارة السلبية بالاستثناء ليس لها تأثير على الأداء التكيفي،
- فيما يتعلق بالقوة التفسيرية النمط القيادي التبادلي تفسر (27.3%) من التغير الكلي في المتغير التابع (أداء المهام)، وتفسر (27.9%) من التغير الكلي في (الأداء السياقي)، وتفسر (22.6%) من التغير الكلي في (الأداء التكيفي).

- وبمقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، نجد أنها اتفقت جزئياً مع دراسة (القرالة، 2014؛ Casimir et al, 2006؛ حسونة، 2020) بوجود علاقة ارتباط قوية للقيادة التبادلية وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي، وتعتقد الباحثة أن تركيز القيادة التبادلية على عملية التبادل بين القائد والمرؤوسين وهو ما يسمح للقائد بتحقيق مستويات الأداء المستهدفة، وتنفيذ المهام المطلوبة، والمحافظة على الوضع الحالي للمنظمة، وتحفيز المرؤوسين من خلال الالتزامات التعاقدية، والتركيز على المكافآت الخارجية، وتجنب المخاطر غير الضرورية، وتحقيق الكفاءة التنظيمية.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن نمطي القيادة التحويلية والتبادلية كليهما يسهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، لكن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي أكبر من القيادة التبادلية على مستوى أداء الأفراد، وهذه النتيجة منسجمة مع دراسة (Boerner, 2007; Kara et al, 2013; Zagarsek et al, 2009)، ويرجع ذلك لآليات مختلفة لكل منهما فالقائد التحويلي يركز على تحقيق احتياجات المرؤوسين، وتشجيع عمليات الإبداع والتجديد في حين يركز القائد التبادلي على توضيح الدور للمرؤوسين ومكافأة الأداء المتميز، ومراقبة الانحرافات عن المعايير المستهدفة، ولذلك فأحياناً تصبح القيادة التحويلية هي النمط الأكثر فعالية من القيادة التبادلية وأحياناً يحدث العكس وذلك حسب طبيعة الموقف.

1-5- نتائج تحليل العلاقة بين التمكين النفسي والأداء الوظيفي:

- أظهرت نتائج المصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية، حيث يشير معامل الارتباط بيرسون موجبة إلى أن العلاقات بين أبعاد التمكين النفسي وأبعاد الأداء الوظيفي طردية بمعنى كلما زاد أبعاد التمكين القدرة الذاتية، تقدير الذات، الأثر علاقة طردية مع أبعاد الأداء الوظيفي.
- كما بينت النتائج أن بعد القدرة الذاتية أكثر الأبعاد التمكين النفسي ارتباطاً مع أبعاد الأداء الوظيفي، بينما جاء بعد المعنى ليس له ارتباط مع الأداء الوظيفي لأن مستوى المعنوية كان أكبر من 0.01.
- كما أن لنتائج معاملات المسار للمتغيرات السببية محل الدراسة أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين النفسي (القدرة الذاتية- تقدير الذات- الأثر) تأثيراً طردياً إيجابياً على أداء المهام؛ أما بعد المعنى ليس له تأثير على أداء المهام.

- كما أن النتائج معاملات المسار للمتغيرات السببية محل الدراسة أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين النفسي (القدرة الذاتية- تقدير الذات- الأثر) تأثيراً طردي إيجابي على أداء السياقي؛ أما بعد المعنى ليس له تأثير على أداء السياقي.
- كما أن لنتائج معاملات المسار للمتغيرات السببية محل الدراسة أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين النفسي (القدرة الذاتية- تقدير الذات- الأثر) تأثيراً طردي إيجابي على أداء التكيفي؛ أما بعد المعنى ليس له تأثير على أداء التكيفي.
- فيما يتعلق بالقوة التفسيرية لمتغير التمكين النفسي تفسر (53.4%) من التغير أداء المهام، تفسر (50.9%) من التغير الكلي في الأداء السياقي، وتفسر (48.9%) من التغير الكلي في الأداء التكيفي.
- وبمقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، نجد أنها اختلفت جزئياً مع دراسة (Seibert ؛Tahir, 2017) et al, 2011؛ Arefin et al, 2015؛ الحسيني، 2009؛ chaing and Hsieh, 2012 ; Indradevi, 2012 ; Sun, 2016; Durrah et al, 2014 ; Al-Makhadmah et al, 2020؛ حيث أنه كلما كانت هناك مستويات عالية من التمكين النفسي فإنّ الموظفين سيقومون بأداء وظائفهم بشكل جيّد مع بذل المزيد من الجهد، ما يعني مستويات أداء أعلى مما يجعلها في نهاية المطاف تنعكس ايجابيا على المنظمة.
- وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن أن التمكين النفسي له القدرة على تغيير لمدارك الموظفين وجعلهم يشعرون بالمعنى والاستقلالية والفعالية الذاتية والتأثير، فجميع هذه المدارك تزيد من دافعية الفرد نحو إنجاز العمل وإنجازه بشكل جيّد، وبالتالي هذا يساعد على بلوغ مستويات أداء عالية؛ ويتضح ذلك من خلال ما يلي:**
- التمكين النفسي يُعزز من أداء المهمة، من خلال إنجاز المهام المطلوبة بجودة وكفاءة، ويكون هذا الإنجاز منظم، ومخطط ومُرتب حسب أولوية الأهداف، وذلك نظراً لما يملكه الموظفون الممكّنين من مستويات من الإستقلالية والفعالية الذاتية في العمل.
- التمكين النفسي يعزز من الأداء السياقي، حيث أنّ شعور الموظفين بالتمكين النفسي يزيد من ثقتهم واحترامهم الذاتي، وبالتالي يشعرون أنّ لهم قيمة وأثر في تحقيق أهداف المنظمة-من خلال وظائفهم-مما يزرع لديهم روح المسؤولية تجاه المنظمة وزملائهم في العمل، وينتج عن ذلك سلوكيات عديدة مثل: اتخاذ المبادرة والتعاون مع الآخرين، والإبداع في القيام بالمهام الصعبة والتوجه نحو الزبون والتركيز أكثر على تقديم خدمات حسب مواصفات كل زبون.

- التمكين النفسي يعزز من الأداء التكيفي، فشعور الموظفين بالتمكين النفسي يمنحهم القدرة والثقة على مواجهة الصعاب والتكيف معها، مما ينتج عنه مجموعة من السلوكيات مثل: إظهار المرونة والتعامل بشكل إبداعي مع المشاكل الصعبة والجديدة، وتقديم المقترحات والأفكار الجديدة قصد إحداث التغيير، والتعامل مع حالات العمل الصعبة وبالتالي محاولة إحداث التغيير والتكيف مع كل التغيرات الحاصلة في بيئة العمل.

1-6- نتائج تحليل العلاقة بين النمط القيادة والتمكين النفسي:

❖ النمط القيادي التحويلي والتمكين النفسي:

- أظهرت نتائج المصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية، حيث يشير معامل الارتباط بيرسون موجبة إلى أن العلاقات بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد التمكين النفسي طردية، أنه كلما زاد القيادة التحويلية زاد التمكين النفسي.
- كما أظهرت النتائج أنه لا يوجد علاقة بين بعد التحفيز الإلهامي والقدرة الذاتية، الأثر، وتقدير الذات، وبينما نجد جاء بعد التحفيز الإلهامي أكثر الأبعاد ارتباطاً مع بعد المعنى.
- كما أن النتائج معاملات المسار للمتغيرات السببية محل الدراسة أكبر تأثير على بعد القدرة الذاتية هو التأثير مثالي، أكبر تأثير على الأثر، وتقدير الذات هو الاعتبارية الفردية.
- كما أن النتائج معاملات المسار للمتغيرات السببية محل الدراسة أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي - التحفيز الإلهامي - استثارة الفكرية) تأثيراً طردى إيجابى على بعد المعنى؛ أما بعد الاعتبارية الفردية ليس له تأثير على المعنى.
- كما أن النتائج معاملات المسار للمتغيرات السببية محل الدراسة أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي - استثارة الفكرية) تأثيراً طردى إيجابى على بعد القدرة الذاتية؛ أما بعد الاعتبارية الفردية، التحفيز الإلهامي ليس له تأثير على القدرة الذاتية.
- كما أن النتائج معاملات المسار للمتغيرات السببية محل الدراسة أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي - الاعتبارية الفردية) تأثيراً طردى إيجابى على بعد تقدير الذات؛ أما بعد استثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي ليس له تأثير على تقدير الذات.

- كما أن النتائج معاملات المسار للمتغيرات السببية محل الدراسة أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (الاستثارة الفكرية - الاعتبارية الفردية) تأثيراً طردي إيجابي على بعد الأثر؛ أما بعد التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي ليس له تأثير على الأثر.
- فيما يتعلق بالقوة التفسيرية لمتغير النمط القيادي التحويلي تفسر (92.2%) من التغير الكلي في بعد المعنى، وتفسر (25.3%) من التغير الكلي في القدرة الذاتية، وتفسر (42.2%) من التغير الكلي في تقدير الذات، وتفسر (32.6%) من التغير الكلي في المتغير الأثر.
- وبمقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، نجد أنها اتفقت جزئياً مع دراسة كل من (Joo and Lim، 2013 ; Laschinger et al.، 2001 Jaiswal and Dhar، 2016؛ Kark et al. 2003؛ الرميدي؛ طلحي، 2019) التي بينت وجود تأثير إيجابي بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي، ومن خلال ما سبق تعتقد الباحثة أن القادة التحويليين يؤثرون في مستوى طموحات، حاجات، مشاعر، تفضيلات وقيم مرؤوسيههم، بالشكل الذي يجعلهم أكثر قدرة على تحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية. ففي ظل القيادة التحويلية يشعر المرؤوسون بأنهم أكثر توافقاً مع قادتهم، وأنهم أكثر انخراطاً في العمل، مما يخلق لديهم الإحساس بالقدرة على التأثير في أداء المنظمة بسبب زيادة مستوى التمكين النفسي لديهم.

❖ النمط القيادي التبادلي والتمكين النفسي:

- أظهرت نتائج المصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية، حيث يشير معامل الارتباط بيرسون موجبة إلى أن العلاقات بين أبعاد القيادة التبادلية وأبعاد التمكين النفسي طردية، أنه كلما زاد القيادة التبادلية زاد التمكين النفسي.
- كما وضحت الدراسة لا يوجد ارتباط بين بعد المعنى والمكافآت المشروطة، الإدارة الإيجابية بالاستثناء.
- كما أن النتائج معاملات المسار للمتغيرات السببية محل الدراسة أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التبادلية على بعد المعنى؛ بينما بعد الإدارة السلبية بالاستثناء له تأثير على المعنى.
- كما أن النتائج معاملات المسار للمتغيرات السببية محل الدراسة أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التبادلية على بعد القدرة الذاتية؛ أما بعد الإدارة الإيجابية بالاستثناء له تأثير على القدرة الذاتية.

- كما أن النتائج معاملات المسار للمتغيرات السببية محل الدراسة أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التبادلية تأثيراً طردي إيجابي على بعد تقدير الذات.
- كما أن النتائج معاملات المسار للمتغيرات السببية محل الدراسة أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التبادلية (الإدارة السلبية بالاستثناء والمكافآت المشروطة) تأثيراً طردي إيجابي على بعد الأثر؛ أما بعد الإدارة الإيجابية بالاستثناء له تأثير عكسي على الأثر.
- النمط القيادي التبادلي يفسر (1.8%) من التغير الكلي في المعنى، وتفسر (18.9%) من التغير الكلي في المتغير التابع القدرة الذاتية، وتفسر (31.1%) من التغير الكلي في تقدير الذات، وتفسر (51.3%) من التغير الكلي في الأثر.
- وبمقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، نجد أنها اتفقت جزئياً مع دراسة (الرميدي؛ طلحي، 2019؛ Pieterse et al, 2010 ; Schermuly and Meyer, 2016) لوجود تأثير إيجابي بين القيادة التبادلية والتمكين النفسي. لكن اختلفت مع دراسة (Pieterse et al, 2010) أن القيادة التبادلية ليس لها تأثير على التمكين النفسي، ومن خلال ما سبق تعتقد الباحثة أن وجود العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه، وتوافق قيم، ومهارات، وقدرات، وإمكانيات الفرد مع المنظمة تؤثر إيجابياً في تحسين أبعاد التمكين النفسي، حيث يركز على نتائج الأداء وبالتحديد على النتائج الحقيقة المنجزة لأهداف العمل، فضلاً من توضيح العلاقة القائمة على فكرة وجود سلسلة تبادل منافع ووعود مشتركة.
- وفي ضوء ما سبق يمكن القول، ظهر أن القيادة التحويلية والتبادلية يؤثران في ممارسة التمكين النفسي، إلا أن القائد التحويلي له تأثير أكبر على التمكين النفسي، وهذه النتيجة منسجمة مع دراسة (الرميدي؛ طلحي، 2019)، ويمكن يرجع ذلك إلى اعتقاد القادة التحويليين أن التمكين يُعد بمثابة آلية محورية تسهم إلى حد كبير في بناء ودعم التزام العاملين تجاه تحقيق أهداف المنظمة، فالقيادة التحويلية تعتمد بشكل أساسي على أبعاد التمكين النفسي في التأثير على سلوكيات وتصرفات العاملين داخل المنظمة؛ بينما القيادة التبادلية تركز على التبادل في معاملات فهي لا تولي الاهتمام الزائد بالتمكين النفسي.

1-7- نتائج متعلقة بالتأثير المباشر وغير المباشر لنمط القيادة على الأداء الوظيفي في وجود التمكين النفسي

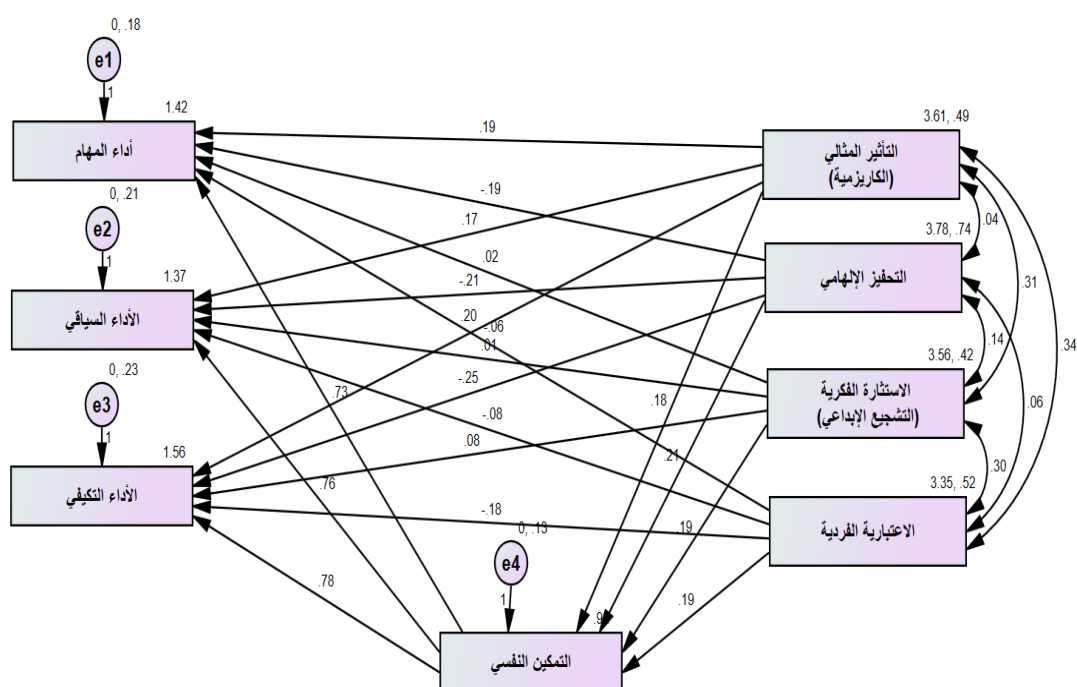
كمتغير وسيط:

دراسة المتغيرات المستقلة (النمط القيادي)، وطبيعة علاقتها مع المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، ومع المتغيرات الوسيطة (التمكين النفسي)، تم التوصل إلى الآتي:

- وجود تأثير مباشر وغير مباشر لأبعاد النمط القيادي (التحويلي / التبادلي) على أبعاد الأداء الوظيفي في ظل التمكين النفسي، وبعد دراسة أهم المتغيرات المؤثرة في الدراسة تم التوصل إلى النموذجين التاليين:

❖ النموذج الأول: الذي قام بدوره باختبار المتغيرات التالية:

- ✓ المتغير المستقل: القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، استشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية).
- ✓ المتغير الوسيط: التمكين النفسي (المعنى، القدرة الذاتية، تقدير الذات، الأثر).
- ✓ المتغير التابع: الأداء الوظيفي (أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء التكيفي).

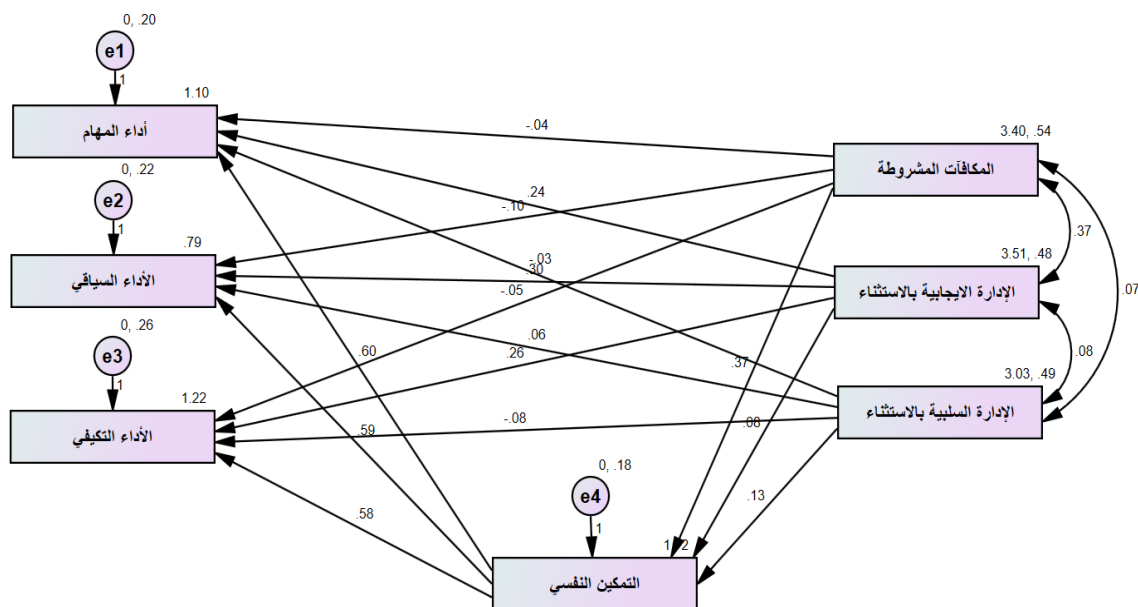


وتوصلت الباحثة من خلال النموذج الأول إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- معنوية جميع المعالم الخاصة بالنموذج باستثناء خمسة مسارات فقط وهي بين الاستشارة الفكرية (أداء المهام، الأداء السياقي، وأداء التكيفي)؛ الاعتبارية الفردية (أداء المهام، والأداء السياقي).
 - وجود تأثير مباشر وغير مباشر لأبعاد القيادة التحويلية على أبعاد الأداء الوظيفي في ظل أبعاد التمكين النفسي، إلا أنه من الملاحظ تفوق التأثير غير المباشر عن التأثير المباشر وذلك على مستوى كل من نتائج كل من المتغيرات الوسيطة والمتغير التابع.
 - يوجد تأثير مباشر وغير مباشر لبعد التأثير المثالي على أبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهام- الأداء السياقي- والأداء التكيفي)، غير أن التأثير المباشر كان أكبر من التأثير غير مباشر.
 - كان التأثير مباشر والإجمالي عكسي للتحفيز الإلهامي على أبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهام- الأداء السياقي- والأداء التكيفي)، في حين كان التأثير غير مباشر طرديا للتحفيز الإلهامي على أبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهام- الأداء السياقي- والأداء التكيفي).
 - يوجد تأثير مباشر عكسي للاعتبارية الفردية على بعد الأداء التكيفي، في حين كان التأثير غير مباشر طرديا للاعتبارية الفردية على أبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهام- الأداء السياقي- والأداء التكيفي).
 - كما لا يوجد تأثير مباشر للاستشارة الفكرية على أبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهام- الأداء السياقي- والأداء التكيفي) أي تأثير غير معنوي، في حين كان يوجد تأثير غير مباشر طرديا للاستشارة الفكرية على أبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهام- الأداء السياقي- والأداء التكيفي).
- ومن هذا المنطلق ترى الباحثة إن ممارسة التمكين النفسي، هي أحد أساليب علاج القصور في سلوكيات النمط التحويلي لرفع وتحسين الأداء الوظيفي، وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة (الرميدي؛ طلحي، 2019).

❖ النموذج الثاني: الذي قام بدوره باختبار المتغيرات التالية:

- ✓ المتغير المستقل: القيادة التبادلية (المكافآت المشروطة، الإدارة الايجابية بالاستثناء، الإدارة السلبية بالاستثناء).
- ✓ المتغير الوسيط: التمكين النفسي (المعنى، القدرة الذاتية، تقدير الذات، الأثر).
- ✓ المتغير التابع: الأداء الوظيفي (أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء التكيفي).



وتوصلت الباحثة من خلال النموذج الثاني إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- معظم المعالم غير معنوية بالنموذج في التأثير المباشر باستثناء مسارات محدودة وهي بعد الإدارة الإيجابية بالاستثناء على أبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهام- الأداء السياقي- والأداء التكيفي)؛ على عكس التأثير غير مباشر معظم المسارات معنوية ماعدا بعد الإدارة الإيجابية بالاستثناء على أبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهام- الأداء السياقي- والأداء التكيفي).
- يوجد تأثير مباشر وغير مباشر لأبعاد القيادة التبادلية على الأداء الوظيفي في ظل التمكين النفسي، إلا أنه الملاحظ تفوق التأثير غير مباشرة عن التأثيرات المباشر وذلك على مستوى كل النتائج.
- لا يوجد تأثير مباشر للمكافآت المشروطة والإدارة السلبية بالاستثناء على أبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهام- الأداء السياقي- والأداء التكيفي)؛ في حين يوجد تأثير غير مباشر بين هذه الأبعاد.
- يوجد تأثير مباشر الإدارة الإيجابية بالاستثناء على أبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهام- الأداء السياقي- والأداء التكيفي)؛ في حين لا يوجد تأثير غير مباشر بين هذه الأبعاد.

ومن هذا المنطلق ترى الباحثة إن ممارسة التمكين النفسي، هي أحد أساليب التي تعدل العلاقة بين سلوكيات النمط التبادلي والأداء الوظيفي، وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة (الرميدي؛ طلحي، 2019)؛ ولكن بينت الدراسة التأثير العكسي على العلاقة بين ممارسات القيادة التبادلية على الأداء الوظيفي.

2- توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها، فقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات العملية والتي يمكن أن تساعد القيادات الإدارية في البنوك التجارية الخاضعة للدراسة، على رفع مستوى الأداء الوظيفي من خلال دعم سلوكيات القيادة، وتعزيز التمكين النفسي.

وقد اشتملت التوصيات على النمط القيادي، التمكين النفسي، والأداء الوظيفي والتي أمكن وضعها في شكل برنامج تنفيذي يسهل على القائمين في البنوك التجارية، والتي يمكن تسهم في النهوض بالتمكين النفسي واستثماره في تعزيز الأداء الوظيفي بالبنوك التجارية، وتضمن البرنامج التنفيذي: التوصية، والمتطلبات التنفيذية، والجهة المسؤولة عن التنفيذ، ويمكن عرضها من خلال جدول رقم (1/8)، كما يلي:

جدول رقم (1/8) البرنامج التنفيذي لتوصيات الدراسة

المسئول عن التنفيذ	المتطلبات التنفيذية	التوصية	مجال التوصية
الإدارة العليا ممثلة في رئيس مجلس الإدارة	- أن تكون تصرفات وممارسات أعضاء مجلس الإدارة ورؤساء البنوك قدوة لكافة المستويات الإدارية بالبنك، وهو ما يعني التزام قيادات البنك برؤية البنك ورسالته والسعي إلى تحقيق أهدافه، وكذلك الالتزام بالقواعد والقوانين المنظمة لسير العمل. - تشجيع النقاش والنقد وضمان إمكانية التعبير عن الآراء المعارضة والأفكار الجديدة ومناقشتها في إطار عملية اتخاذ القرار. - التأكد من إتاحة المعلومات الكافية والدقيقة في الوقت المناسب لجميع العاملين.	أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أن القيادة التحويلية هي النمط الأكثر تأثيراً في مستوى الأداء الوظيفي مقارنة بالقيادة التبادلية، وهو ما يتطلب تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية	النمط القيادي

	مناقشة المشاكل التي تظهر أثناء العمل والحفاظ على روابط الثقة بين كافة العاملين. ■ تنمية المهارات الفنية للعاملين بالبنك من خلال القيام ببرامج تدريبية تغطي بعض الموضوعات المتعلقة بطبيعة نشاط كل فرد.		
الإدارة العليا متمثلة في رئيس مجلس الإدارة	■ الاهتمام بالخوافز المادية والمناسبة لطبيعة عملهم ليكون حافزاً على بذل المزيد من الجهد والعطاء. ■ تنمية روح التعاون والثقة بالنفس لدى العاملين عند اتباع نمط القيادي التبادلي لدعم جهودهم ومشاركتهم في تطوير أدائهم. ■ تطبيق مهارات القيادة التبادلية في البنوك والتحفيز للحصول على المقابل الأمثل للمكافآت. ■ تبني كل ما شأنه المساعدة في تفعيل دور القيادة التحويلية والتبادلية ونشر آثارهما الإيجابية في البنوك. ■ الدمج بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية يمكن من التأقلم مع التغيرات وقيادة تطوير البنوك وتحقيق التميز التنظيمي.	التوجه بالعلاقات الإنسانية ودعم السلوكيات ذو اتجاه ورؤية للتغيير عن طريق ممارسة مهارات القيادة التبادلية	
الإدارة العليا متمثلة في رئيس مجلس الإدارة	■ تعزيز إحساس الأفراد بأهمية عملهم، ويكون ذلك من خلال توفير الأنشطة التي تكون ذات قيمة عالية بالنسبة لهم على سبيل المثال، إشراكهم في إعداد الخطط وتطويرها وتنفيذها، أيضاً يمكن السماح لهم بالانضمام إلى فرق العمل المختلفة لاكتساب الخبرات. ■ تعزيز إحساس الأفراد بكفاءتهم، ويكون ذلك من خلال توفير الفرص التي تسمح لهم باكتساب المهارات اللازمة التي تدعم كفاءتهم. على سبيل المثال، توفير التدريبات التي تساعد على التعامل مع التحديات التي قد تواجههم عند القيام بعملهم وتدعم ثقتهم في قدرتهم على أداء عملهم بنجاح، مدح القادة الأداء المرئوسين	قيام القادة بتعزيز التصورات الإيجابية (التمكين النفسي) لدى الأفراد عن عملهم	التمكين النفسي

	في العمل ومكافأته، تقديم الملاحظات والتوجيهات التي تساعد في تحسين أدائهم في العمل وتزيد من قدرتهم على مواجهة مخاوفهم، وتعزز ثقتهم في قدرتهم على التفكير في إيجاد حلول جيدة للمشكلات التي تواجههم بدلا من تجاهلها. ■ تعزيز شعور الأفراد بالاستقلالية. على سبيل المثال، منحهم بعض السيطرة على ما يفعلونه "حرية التصرف في بعض الأمور المتعلقة بوظائفهم"، مثل منح الصلاحية للأفراد بالعمل من المنزل عند الضرورة، أو منحهم الصلاحية لوضع جدول زمني غير تقليدي لاتخاذ بعض القرارات المتعلقة بأساليب العمل ووتيرته، ومقدار الجهد الذي يجب أن يبذلوه في عملهم؛ بما يعزز إدراك الأفراد بمسؤوليتهم عن تحسين أوضاع منظماتهم وطرح المزيد من الأفكار المفيدة والتنبيه على المشكلات التي قد تعرقل الأداء. ■ قيام القادة بتعزيز إحساس الأفراد بقدرتهم على التأثير في نتائج العمل، ويكون ذلك من خلال أن تظهر لهم نتائج أعمالهم، أو منحهم الفرصة بالمشاركة في صناعة بعض القرارات المرتبطة بوظائفهم، وتنفيذ أفكارهم المفيدة، بما يشعرهم بقدرتهم على التأثير ويشجعهم على الاستمرار فيتدفق المقترحات والأفكار الجديدة.		
الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية	■ توفير الدعم المادي والمعنوي للمرؤوسين العاملين بالبنوك محل الدراسة ■ انتهاز إدارة الموارد البشرية للسياسات التي تعزز من تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري من خلال تفعيل إقامة الندوات والدورات التدريبية وفتح العمل لتشجيعهم على مساعدة زملائهم في العمل.	العمل على تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة وذلك من خلال تعزيز التمكين النفسي.	الأداء الوظيفي

	- مراجعة وتحديث الوصف الوظيفي بشكل دوري من خلال إجراء تحليل وظيفي لكل الوظائف. - ضرورة قيام نظام التقييم السائد في البنوك على تشجيع الاتصال والحوار بين الرؤساء والمُروّسين، فيما يتعلق بمناقشة المروّسين حول نتائج أدائهم كما يجب على القيادات القيام بإجراءات جدية لمعالجة القصور في الأداء الوظيفي للعاملين للوصول إلى مستوى من الأداء الوظيفي المقبول. - ضرورة تشجيع الإدارة للعاملين بالجهاز الإداري بالبنوك محل الدراسة على العمل الجماعي والتعاون مع زملاء العمل.	
الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية	- دعم روح المبادرة عند العاملين، وتدريبهم وتنمية قدرتهم على اتخاذ القرارات وتحمل مسئولياتها، سواء إيجابية أو سلبية دون خوف من العقبات. - علاج القصور حول عدم التعاون مع فريق العمل علم التطوع لأداء أعمال إضافية أو تحمل المسئوليات الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى دعم الأداء الوظيفي للعاملين بشكل عام. - مراعاة شعور العاملين وزيادة حماسهم لأداء وظائفهم، وزيادة ولائهم وانتمائهم للبنوك، ورغبتهم في البقاء بها. - زيادة فرص مشاركة العاملين في البنوك محل الدراسة؛ لاتخاذ القرارات؛ وذلك لتوطيد علاقتهم بالبنوك التي يعملون بها؛ حيث يؤثر ذلك إيجابيا على فاعلية الأداء الوظيفي. - توعية العاملين بالتركيز على الجوانب الإيجابية للوظيفة والبعد عن الجوانب السلبية؛ الأمر الذي يؤدي إلى حرص العاملين على أداء وظيفتهم بدقة وفعالية.	ضرورة الاهتمام بتحسين الأداء الوظيفي وبشكل خاص (الأداء السياقي)؛ للوصول إلى الحد المقبول من الأداء الوظيفي ككل، وذلك يتطلب التركيز على جوانب ضعف هذا البعد من الأداء؛ من خلال التركيز على ما يلي:

	■ التوجه الفعلي بالممارسات الإيجابية نحو زيادة إحساس العاملين بالبنوك بأن تقدر وتثمن جهودهم ومساهماتهم التي يبذلونها وأن تعتمد البنوك على برنامج للحوافز المالية لتشجيع العاملين على أداء العمل بطريقة أفضل، ومساعدتهم على الإبداع في العمل.	
إدارة الموارد البشرية	■ دعم ثقافة تنظيمية وطرق العمل التي يمكن نظام المعلومات جميع العاملين بتبادل المعلومات لمساعدة بعضهم البعض من خلال ما يتوافر من المعلومات لمساعدة الزملاء في العمل وحل مشكلاتهم ودعم المهام الرسمية والتفاني والتطوع في العمل. ■ اعتماد الالتزام بالسلوكيات التطوعية والاخلاقية ضمن معايير تقييم الأداء، وذلك بالربط بين المكافآت والحوافز ومعايير السلوك التطوعي. ■ توجيه الاهتمام نحو بث ثقافة المواطنة وزيادة الوعي حول طبيعتها وأهميتها بين الأفراد وحثهم على ممارستها. ■ تشجيع العمل الجماعي وروح الفريق الواحد لما لهما من دور في حث العاملين على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.	ضرورة الاهتمام القادة بتشجيع وتعزيز الأداء السياقي من خلال ما يلي:
إدارة الموارد البشرية	■ العمل على تحسين الأداء التكيفي في التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات، من خلال سرعة إمدادهم بالمعلومات اللازمة، والحرص على تنمية وتطوير هؤلاء العاملين بشكل مستدام، بحيث يصبح عملهم مرونة وقابلية للتعديل بسهولة وفقا للمتطلبات المتغيرة والبيئة الخارجية. ■ تعزيز الثقافة التنظيمية وبناء مناخ تشاركي والتي تجعلهم يشعرون بانتمائهم ومسؤوليتهم نحو البنوك، وقدرتهم على المشاركة والاستقلالية في اتخاذ القرارات.	قيام القيادة بتحسين وتنمية الأداء التكيفي من خلال ما يلي:

3- الدراسات المستقبلية:

على الرغم من أن الدراسة الحالية حاولت دراسة العلاقة العلاقة بين النمط القيادي (التحويلي / التبادلي) والأداء الوظيفي من خلال التمكين النفسي كمتغير وسيط وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية بالجزائر، إلا أن النتائج التي توصلت إليها الدراسة تشير إلى أن هناك مجالات لدراسات مستقبلية في حاجة للبحث، فمن الأفضل أن يحظى موضوع الأداء الوظيفي من مدخل سلوكي بالمزيد من الدراسة، لذا من بين الدراسات المقترحة ما يلي:

- تأثير الممارسات الإستراتيجية الموارد البشرية على الأداء الوظيفي وانعكاساتها على أداء البنوك.
- تأثير إستراتيجية جودة حياة العمل في التأثير على الأداء الوظيفي.
- تأثير الملكية النفسية والرأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي.
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث لإلقاء الضوء على الأساليب التي تعزز وتدعم التمكين النفسي، على سبيل المثال:

- أثر المناخ الأخلاقي في دعم التمكين النفسي بمستشفيات العمومية والخاصة دراسة مقارنة.
- محددات وأبعاد التمكين النفسي بالجامعات الجزائرية
- دراسة العلاقة بين التمكين النفسي بعدة متغيرات منها الاغتراب التنظيمي، الالتزام التنظيمي، الخد من المخاطر الوظيفية بالمصانع، الخوف التنظيمي، صوت العاملين
- إمكانية إجراء بعض الدراسات التطبيقية على قطاعات متنوعة أخرى مثل: القطاع الصحي، والقطاع الفندقي والسياحي، والقطاع السياحي، مع إجراء قليل من التطوير والمواءمة للمقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية لتناسب مع نوع القطاع المطبق عليه

المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية:

أ. الكتب:

- إبراهيم، محمد محمد؛ الصباغ، شوقي محمد عبد القوي، (2011)، "الإدارة: الأسس والأصول العلمية"، مطبعة الخولي
- إبراهيم، يحيى، (2001)، " استراتيجيات النجاح وأسرار التميز"، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة.
- أندراوس، جمال رامي؛ معاينة، عادل سالم، (2008)، "الإدارة بالثقة والتمكين"، مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن.
- السلمي، علي، (1996)، "إدارة السلوك الإنساني"، القاهرة، دار غريب للنشر.
- العجمي، محمد حسنين، (2008)، "القيادة الإدارية والتنمية البشرية"، الأردن، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العجمي، محمد حسنين، (2010)، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة 2.
- العيسوي، عبد الرحمن، (2002)، "سيكولوجية الشخصية"، مصر، منشأة المعارف، للنشر والتوزيع، جامعة الإسكندرية، مصر.
- المرسي، جمال الدين؛ إدريس، ثابت عبد الرحمن، (2005)، "السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة"، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- المرسي، جمال الدين؛ إدريس، ثابت عبد الرحمن، (2010)، "إدارة الأعمال المعاصرة"، الدار الجامعة، الإسكندرية، الطبعة الثانية.
- المعاينة، سالم فالح، (2007)، "الوجيز في القيادة الإدارية"، الأردن، عمان، مؤسسة البلسم للنشر والتوزيع.
- الهواري، سيد، (2006)، "ملاحم مدير المستقبل من الإدارة التبادلية إلى القيادة التحويلية"، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- الهواري، سيد، (2014)، "الإدارة الديمقراطية بالأهداف والنتائج: منهج فعال للإدارة وللتطوير الإداري الكلي"، القاهرة، دار الجيل للطباعة
- الوادي، محمود حسين، (2012)، "التمكين الإداري في العصر الحديث"، دار الحامد، عمان، الأردن.
- بغول زهير، (2011)، "الوجيز في الفكر الإداري"، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة.
- جودة، عبد المحسن، (2019)، "إدارة الموارد البشرية"، (بدون ناشر)، المنصورة.
- حريم، حسين، (2009)، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة.

- حسن، محمد علي، (2003)، " السلوك الإنساني في البنوك بين المنهج والتطبيق"، القاهرة، مكتبة كلية التجارة، جامعة بني سويف.
- خطاب، عائدة سيد، (2014)، " العولمة والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الشركات دولية النشاط - الإدماج - إعادة هيكلة العمالة"، المكتبة الأكاديمية- دار الفكر العربي، القاهرة.
- عبد الهادي، أحمد إبراهيم (2005)، "إدارة الأفراد"، دار النهضة العربية، القاهرة.
- علاء الدين، عبد الغني محمود، (2015)، "إدارة المنظمات"، القاهرة، مكتبة كلية التجارة، جامعة بني سويف.
- قنديل، علاء محمد سيد، (2010)، "القيادة الإدارية وإدارة الابتكار"، عمان، دار الفكر، للطباعة والنشر.
- محمود، علاء الدين عبد الغني، (2011)، "إدارة المنظمات"، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 1.
- نجم، عبود نجم، (2006)، "أخلاقيات الإدارة في عالم متغير"، منشورات المنظمة العربية الإدارية، القاهرة.

ب. المجالات والتقارير:

- أبازيد، رياض، (2010)، " أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن"، مجلة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية، المجلد 24، العدد 2، ص 493-519.
- أبو سبع، إبراهيم، (2016)، "دور القيادة التبادلية في زيادة الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في قطاع الشركات الصناعية بالإسماعيلية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مصر، المجلد 7، العدد 2، ص 894-916.
- أبو هاشم، السيد محمد، (2010)، " النموذج البنائي للعلاقات بين السعادة النفسية والعوامل الخمسة الكبرى للشخصية وتقدير الذات والمساندة الاجتماعية لدى طلاب الجامعة"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، مجلد 20، العدد 81، ص 268-350.
- التويجري، هيلة منديل محمد، (2017)، "القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم دراسة ميدانية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة القصيم، المجلد 18، العدد 3، ص 611-647.
- الجردي، فراس محمد، (2012)، "التمكين النفسي: مدخل نظري"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، يوليو العدد (3)، ص 474-768.
- الحراحشة، محمد عبود موسى، (2014)، "درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق في الأردن"، مجلة مؤتة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، مجلد 29، عدد 3، ص 299-333.

- الحراحشة، محمد عبود؛ الخريشا، ملوح باجي، (2012)، "درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 27، العدد 2، ص 57-114.
- الخوامدة، نضال صالح، (2004)، "العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في الوزارة الخدمية الأردنية"، مجلة جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المجلد 16، العدد 1، ص 61-99.
- الرشدي، علي ضبيان شلال، (2018)، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض"، المجلة العربية للدراسات الأمنية، المجلد 33، العدد 71، ص 3-39.
- الرشدي، فؤاد فايد، (2014)، "أثر القيادة التحويلية على تطبيق أسلوب بطاقة قياس الأداء المتوازن"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، العدد 2، ص 90-119.
- الرميدي، بسام سمير؛ طلحي، فاطمة الزهراء، (2019)، "الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين نمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي لشركات السياحة المصرية"، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 2، العدد 1، ص 107-134.
- الشريف، راشد به مسلط به عبد الله، (2010)، "التطوير الذاتي للموقف في المنظمات العامة دراسة ميدانية للمنظمات العامة بجدة"، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة الأزهر، العدد 5.
- الشنطي، محمود عبد الرحمن إبراهيم، (2016)، "أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، عدد 1، ص 31-57.
- الشنطي، محمود عبد الرحمن؛ أبو عمرة، صابرين سعيد، (2019)، "دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 27، العدد 2، ص 1-33.
- الشهري، عبد الله، (2018)، "درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتحسين الأداء"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 2، العدد 15، ص 1-33.
- الضمور، ابتسام؛ أبو صالح، محمد، (2010)، "أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في إكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 37، العدد 2، ص 525-562.
- العامري، أحمد بن سالم، (2002)، "القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية لآراء الموظفين"، مجلة جامعة الملك سعود، عمادة البحث العلمي، مركز البحوث كلية العلوم الإدارية، الرياض، ص 1-40.

- العبيدي، فائق والجناي، كفاح، (2017)، " قياس أداء المنظمات التعليمية باستخدام بطاقة الأداء المتوازنة على وفق منظور الخارطة الإستراتيجية "، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، مجلد 7، العدد 2، ص 78 – 98.
- العتيبي، سعد بن مرزوق، (2016)، "أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض"، المجلة العربية للإدارة، مجلد 36، العدد 1، ص 213-238.
- العطوي، عامر علي حسين؛ الحسني، كمال كاظم طاهر، (2018)، " دور ثقافة إدارة الخطأ في تعزيز سلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي: دراسة تحليلية متعددة المستويات"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 4، ص 156-197.
- العطوي، عامر؛ الحسني، كمال، (2010)، "دور الثقافة إدارة الخطأ في تعزيز سلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي: دراسة تحليلية متعددة المستويات"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 4، ص 157-197.
- العقايي، ناصر عطية؛ الربيعي، خلود هادي عبود، (2018)، "تحليل متطلبات الإدارة الإلكترونية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية: بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العراق، مجلد 13 العدد 45، ص 63-95.
- القرالة، عبد الناصر، (2020)، " التنبؤ بالتدفق النفسي في ضوء أبعاد التمكين النفسي لدى طلبة الصف الثاني الثانوي في محافظة الكرك"، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، مجلد 6، العدد 1، ص 193 – 209.
- الكرداوي، مصطفى محمد، (2011)، "التمكين النفسي للعاملين بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومي في مصر"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 18، العدد 2، ص 283-324.
- الوكيل، منال محمد أحمد، (2015)، "أثر نمط القيادة الإستراتيجية على الفعالية التنظيمية للمنظمات العامة: دراسة تطبيقية على بعض وحدات الإدارة المحلية بمحافظة القاهرة، مجلة البحوث والدراسات العربية، مجلد 41، عدد 63، ص 219-253.
- بدوي، سحر محمد، (2010)، "أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية"، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، مجلد 7، العدد 2، ص 1-63.
- بدوي، نسرين عبد الله؛ لطيف، خلف انصر، (2018)، "دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة تكريت وكركوك"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 2، ص 85 – 114.
- بن عبد الرحمن، الطاهر، (2010)، " القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 1، العدد 3، ص 119 – 138.

- بوخلوة، باديس؛ قمو، سهيلة، (2015)، "آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن جديد بتقوت ولاية ورقلة"، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، مجلد 1، العدد 1، ص 207-226.
- بوجمان، عادل؛ جوهر، أقطي؛ خالد، الوافي، (2018)، "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة"، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد 18، العدد 2، ص 121-143.
- جلال، محمد عبد الغني، (2014)، "أثر النمط الديمقراطي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالتطبيق على شركة موبينيل المصرية للاتصالات"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة حلوان، العدد 1، مجلد 28، ص 1-48.
- حمودات، ثابت إحسان احمد؛ ادريس، فرح فارس، (2022)، "القيادة التبادلية وعلاقتها بالتوازن التنظيمي في كليات وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات العراقية"، مجلة الكوفة علوم التربية المدنية، جامعة الكوفة، المجلد 4، العدد 4.
- حموش، أسماء، (2017)، "الأنماط القيادية السائدة لدى مدرّاء المدارس الابتدائية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقته بالاحتراق النفسي لديهم: دراسة ميدانية بعدد من المدارس الابتدائية بولاية بومرداس"، مجلة دراسات، الجزائر، العدد 58، ص 69-183.
- رحموني، عبد الرؤوف؛ بن شنة، فاطمة، (2023)، "أثر رأس المال البشري على الأداء المالي للبنوك - دراسة تطبيقية لعينة من البنوك التجارية الجزائرية خلال الفترة 2010-2020"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، مجلد 10، العدد 2، ص 35-48.
- شاهين، إيمان فوزي سعيد، (2017)، "فاعلية برنامج إرشادي مختصر قصير المدى قائم على اكتشاف المنفعة وتحديد الأهداف في تنمية التمكين النفسي لدى عينة من طلاب الدراسات العليا"، مجلة الإرشاد النفسي، المجلد 1، العدد 25، ص 1-59.
- شرف، إبراهيم الهادي، (2013)، "إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، اليمن صنعاء، العدد 11، ص 2-243.
- صالح، أحمد؛ المبيضين، محمد، (2013)، "القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 40، العدد 1، ص 58-74.
- عادل، محمد زايد، (1999)، "تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين: دراسة ميدانية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 6، العدد 2، ص 193-211.
- عبد الجواد، عبد السلام محمد، (2020)، "مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين العاملين بالمصرف التجاري الوطني في نطاق بلدية البيضاء- ليبيا"، مجلة آفاق اقتصادية، جامعة المرقب، كلية الاقتصاد والتجارة، العدد 12، ص 1-28.

- عبد العزيز، علي مرزوق؛ إنعام، السيد فهم خطاب، (2020)، " أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مجلد 1، العدد 2، ص 263-314.
- عبد القادر، دبون وعبد اللطيف، صيتي، (2018)، "دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن :حالة ديوان الترقية - والتسيير العقاري لولاية غرداية"، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، رفاد للدراسات والأبحاث، الأردن، المجلد 4، العدد 3، ص 219-312.
- عرفات، صلاح شعبان، (2013)، القيادة التحويلية والابتكار لدى الموظفين ودور التمكين الهيكلي والتمكين النفسي كمتغيرات وسيطة، المجلة المصرية للدراسات النفسية، كلية التربية، جامعة حلوان، مجلد 23، العدد 79، ص 101-163.
- عرفان، أسماء عبد المنعم أحمد، (2021)، "الاندماج في العمل وعلاقته بالتمكين النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية"، المجلة المصرية للدراسات النفسية، مجلد 31، العدد 110، ص 111-164.
- فوزي، شعبان ندا مذكور، (2014)، "العلاقة بين سلوك القيادة والالتزام التنظيمي للمرؤوسين: دراسة مقارنة"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، جمهورية مصر العربية، العدد 3، ص 471-549.
- كاظم، علي مهدي، (2001)، "نموذج العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية: مؤشرات سايكومترية من البيئة العربية"، المجلة المصرية للدراسات النفسية، العدد 30، ص 277-299.
- كاظم، كمال طاهر الحسن، (2015)، "التمكّن النفسي ثروة لتعزيز السلوك الريادي"، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 1، ص 171-188.
- مزهودة، نور الدين؛ قرزة، اسمهان، (2017)، "أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، مجلد 4، العدد 6، ص 89-110.
- موسى، احمد إبراهيم، (2017)، " أثر التمكين النفسي للعاملين في مستوى الاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية، المجلد 27، العدد 1، ص 9-58.
- مي السيد خليفة، (2015)، "الإسهام النسبي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في التمكين النفسي والالتزام الوجداني للمعلمين"، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، 21 مجلد 3، ص 411-484.
- ياسر، عبد الوهاب، (2013)، "أثر الأنماط القيادية في تحسين أداء العمل والرضا الوظيفي للمنظمات بالتطبيق على شبكات الإذاعات الإقليمية في مصر"، مجلة إدارة الأعمال المصرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 3، ص 283.

أ. الملتقيات والمؤتمرات:

- الرشيد، صالح بن سلمان، (2004)، " نحو بناء إطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية"، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية.
- رزيق، كمال، (2014)، " نماذج عربية لتحقيق التميز في الأداء الحكومي"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، السعودية.
- نقماري، سفيان، (2013)، "الإبداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية في البنوك"، الملتقى الدولي الأول حول اقتصاد المعرفة والإبداع وتغيير المنظمات والمؤسسات، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر.

ب. مذكرات التخرج:

- أبو شرخ، حامد، (2010)، "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الجودي، فراس محمد، (2012)، " أثر التمكين النفسي على فعالية العمل الجماعي دراسة تطبيقية على الشركات العاملة في المنظمة الاقتصادية لشمال غرب خليج السويس"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- الخاوصنة، سلام المنتصر محمد، (2012)، "القيادة متعددة العوامل وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها مديروا الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الرفاعي، زهراء سيد محمد سيد عبد الله، (2013)، "علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- السليمات، محمد عبد الله إسماعيل، (2020)، " القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العامري، محمد الرئيس مشلش مسلم، (2005)، " أثر مقاومة التغيير على فعالية الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة العين لتوزيع الماء والكهرباء"، رسالة ماجستير، كلية تجارة، عين شمس.
- العاني، إيمان، (2007)، "البنوك التجارية وتحديات التجارة الالكترونية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري الجزائر، قسنطينة.

- العايش، زيد عبد الفتاح عبد الرحمن، (2010)، "أثر نط القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية في وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها من وجهة نظر الإدارات الوسطى"، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، الأردن.
- العسافسة، رشا محمد، (2019)، "أثر الدعم التنظيمي المدرك في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في البنوك الأردنية"، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- العطوي، حمد إبراهيم خليل، (2010)، "دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة"، دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- العمري، عبد الله مهدي، (2008)، "تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية مع دراسة تطبيقية على قطاع البترول في الإمارات العربية"، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- الغزالي، حافظ عبد الكريم، (2012)، "أثر القيادة التحويلية على عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- الكندري، عبد الله أحمد محمد عباس، (2003)، "أثر العدالة التنظيمية على فاعلية الأداء الوظيفي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- المطيري، عبد العزيز محمد فارح، (2011)، "أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- حمي، حورية، (2006)، "آليات رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية وفعاليتها: حالة الجزائر"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، الجزائر.
- رضا، حاتم علي حسن، (2003)، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- سعيد، ثريا، (2020)، "أثر تحسين أداء الموارد البشرية على التقليل من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية دراسة حالة لعينة من البنوك الجزائرية"، رسالة دكتوراه، كلية علوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر.
- عوض الله، محمد، (2017)، "دور التدريب في أداء العاملين دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الإمام المهدي، السودان.
- فنري، نور غياث، (2012)، "أثر القيادة الملزمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على مركز المؤتمرات في القاهرة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- مرعي، كائكان فواز عبد الحميد، (2008)، "أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية"، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن.

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية:

- Abdulrab, M., Zumrah, A. R., Almaamari, Q., Altahitah, A., (2017), "The role of psychological empowerment on work engagement: The development of conceptual framework", International Journal of Business Management and Economic Research, 8(6), 1157-1163.
- Ahmed, N., Malik, B., (2019), "Impact of psychological empowerment on job performance of teachers: Mediating role of psychological well-being", Review of Economics and Development Studies, 5(3), 451-460.
- Akhavan Tabassi, A., Hassan Abu Bakar, A., (2010), "Towards assessing the leadership style and quality of transformational leadership: the case of construction firms of Iran", Journal of Technology Management in China, 5(3), 245-258.
- Alaidy, E., (2015), "The impact of transactional leadership on achieving goals of NGOs' projects: an applied study on disabled rehabilitation associations in Gaza Strip", Unpublished Master Thesis, The Islamic University, Gaza, Palestine.
- Ali, N., Vahid, M. D., Behnaz, A., Salman, N. S., Aliasghar; R.,(2013), "Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms", The International Journal of Advanced Manufacturing Technology, Vol. 64, 1073–1085.
- Alkahtani, A. H., Abu-Jarad, I., Sulaiman, M., Nikbin, D., (2012), " The Impact of Personality and Leadership Styles Alkahtani, A. H., Abu-Jarad, I., Sulaiman, M., & Nikbin, D. on Leading Change Capability of Malaysian Manager", Australian Journal of Business and Management Research, Vol.1, No.2, pp 70-98.
- Allameh, S. M., Heydari, M., Davoodi, S. M. R.,(2012), " Studying the relationship between transformational leadership and psychological empowerment of teachers in Abade Township", Procedia - Social and Behavioral Sciences ,Volume 31,224-230.
- Allworth, E., Hesketh, B., (1999), "Construct-oriented biodata: capturing change-related and contextually relevant future performance", International Journal of Selection and Assessment, 7(2), 97-111.
- 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.

- Alnawafleh, K. A., Mohammad, Z. A., Al-Nwafleh, H. A., (2018), "Auditing of Nursing Care for Hemodialysis Patients at Ma, an Governmental Hospitals- Jordan", Assiut Scientific Nursing Journal, Vol (6), No (15), Page 89-98.
- Ambad, S. N. A., Bahron, A., (2012), "Psychological empowerment: The influence on organizational commitment among employees in the construction sector", Journal of Global Business Management, 8(2), 73.
- Amenumey, E. K., Lockwood, A., (2008), "Psychological climate and psychological empowerment: an exploration in a luxury UK hotel group, Tourism and Hospitality Research, 8(4), 265-281.
- Amit., Anshika, G., (2024), "The Big Five Personality Traits and Leadership: A Comprehensive Analysis", IJFMR, Volume 6, Issue 1, 1-10. January-February.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., Sivasubramaniam, N., (2003), "Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire", The leadership quarterly, 14(3), 261-295.
- Arachchige, B., Vithanage, V., (2017), " A Study on the Work- Family Balance and Job Performance of Academics in Sir Lanka", IUP Journal of Management Research, 16(2), 7-28.
- Armstrong, M., Baron, A., (1998), "Performance management Handbook. London: IPM.
- Aronson, E., (2001), "Integrating leadership styles and ethical perspectives", Canadian Journal of Administrative Sciences, 18, 244-256.
- Avey, J.B., Hughes, L.W., Norman, S.M., Luthans, K.W., (2008), "Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 29 No. 2, pp. 110-126.
- Avolio B. J., Zhu, W., Koh, W., Bhatia, P., (2004), "Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance", Journal of Organizational Behavior, Vol. 25, pp. 951-968.
- Avolio, B. J., Yammarino, F. J., (2002), "Introduction, and overview of, transformational and charismatic leadership", In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), Transformational and charismatic leadership: The road ahead (pp. xvii–xxiii). Amsterdam: JAI Press.
- Avolio, B.J., (1994), "The Natural Some Antecedents to Transformational Leadership", International Journal of Public Administration, Vol. 17, Issue. 9, pp. 1559 – 1581.

- Avolio, B.J., Bass, B. M., (1995), "Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-Level Framework for Examining the Diffusion of Transformational Leadership", *Leadership Quarterly*, 6, 199-218.
- Avolio, B.J., Bass, B.M., Jung, D.I., (1999), "Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Aydogmus, C., Camgoz, S., Ergeneli, A. and Ekmekci, O., (2018), "Perceptions of transformational leadership and job satisfaction: The roles of personality traits and psychological empowerment", *Journal of Management & Organization*, 24 (1): 81–107.
- Ayoub, D., Al-Akhras, D., Na'anah, G., & Al-Madadha, A., (2018), "The relationship between psychological empowerment and creative performance of employees: mediating effect of job satisfaction in international non-governmental organizations", *European Scientific Journal* (14), 20, 217.
- Baird, K., & Wang, H., (2010), "Employee empowerment: Extent of adoption and influential factors", *Personnel Review*, 39(5), 574-599.
- Balkis, D., (2005), "Relationship between the Big Five personality factors and conflict management style", *International Journal of conflict management*, 9 (4), 276 - 301.
- Balkis, M. Isiker, G. B., (2005), "The Relationship between Thinking Styles and Personality Types", *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 33, 283-294.
- Barnes, Seth R., (2014), "Exploring the Socially Responsible Leadership Capacity of College Student Leaders Who Mentor", *Educational Administration: Theses, Dissertations, and Student Research*.
- Barton, H., Barton, L. C., (2011), "Trust and psychological empowerment in the Russian work context", *Human Resource Management Review*, 21(3), 201-208.
- Bass, B. M. (1985), "Leadership and Performance beyond Expectations", New York, NY: The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J., (1997), "Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire", Palo Alto, CA: Mindgarden.
- Bass, B. M., (1995), "Theory of Transformational Leadership Redux", *The Leadership Quarterly*, 6, 463-478.

- Bass, B. M., (1997), " Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National boundaries? ", American Psychologist, 52, 130-139.
- Bass, B. M., (1999), "Two decades of research and development in transformational leadership", European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1), 9–32.
- Bass, B. M., Avolio, B.J., (1994), "Improving Organizational Effectiveness through Transformational leadership", London SAGE publication, Inc.
- Bass, B. M., Steidlmeier, P., (1999), " Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior", Leadership Quarterly, Vol .10, N. 2, 181–217.
- Bass, B. M.; Avolio, B J., (1994),"Transformational leadership and organizational culture", The International journal of public administration, Vol. 17, Issue. 3-4, 541-554.
- Bass, B., (1997), "Does the transactional transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? ", American Psychologist Association, 52(2), 130-139.
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D., Berson, Y., (2003), "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership", Journal of Applied Psychology, American Psychological Association, 88(2), 207-218.
- Besse, H., Muhammad, B., Fahri, K., Andi, I., (2015), " Transformational leadership Influence Toward High School Teacher Performance in Wajo Regency ", Vol. 7, No. 1, pp 170-176.
- Bhatnagar, J., (2012), "Management of innovation: Role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context", The International Journal of Human Resource Management, 23(5), 928-951.
- Bilal, H., Shah, B., Yasir, M., Mateen, A., (2015), "Employee engagement and contextual performance of teaching Faculty of Private Universities", Journal of Management Sciences, Vol, 6. No.1,Pp. 81-88.
- Birasnav, M., (2014), "Knowledge Management and Organizational Performance in the Service Industry: The Role of Transformational Leadership Beyond the Effects of Transactional Leadership", Journal of Business Research, 67, 1622-1629.
- Biron, M. M., (2011), "more than lip service: linking the intensity of empowerment initiatives to individual well – being and performance", journal of Human resource management, Vol (22), No (2), 258-278.

- Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., Griesser, D., (2007), "Follower behavior and organizational performance: The impact of transformational leaders", *Journal of leadership & organizational Studies*, 13(3), 15-26.
- Borman, W. C., Motowidlo, S. J., (1993), "Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance", In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds), *Personnel selection in organizations* pp. 71-98. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Brossoit, K. B., (2001), "Understanding employee empowerment in the workplace: Exploring the relationships between transformational leadership, employee perceptions of empowerment, and key work outcomes", *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 61(9-B), 5036.
- Brower, R. W., Balch, B. V., (2006), "Transformational Leadership & decision making in schools", Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Brown, D. J., & Keeping, L. M., (2005), "Elaborating the construct of transformational leadership: The role of affect", *The Leadership Quarterly*, 16(2), 245-272.
- Brown, D., Harvey, D., (2006), "An External Approach to Organizational Development", New Jersey: Prentice Hall.
- Burns, J. M. (1978), "Leadership", New York, NY: Harper and Row.
- Campbell, C. H., Ford, P., Rumsey, M. G., & Pulakos, E. D., (1990), "Development of multiple job performance measures in a representative sample of jobs", *Personnel Psychology*, 43, 277-300.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., Wise, L. L., (1990), "Modeling job performance in a population of jobs". *Personnel Psychology*, 43(2), 313-575.
- candura, T. A., Schriesheim, C. A., (1994), "Leader-Member Exchange and Supervisor Career Mentoring as Complementary Constructs in Leadership Research", *Academy of Management Journal*, 37, 1588-1602.
- Carnes, A., Houghton, J. D., Ellison, C. N., (2015), "What matters most in leader selection? The role of personality and implicit leadership theories", *Leadership & Organization Development Journal*, 36(4), 360–379.
- Carol, Y., (2002), "Empowerment in the Service Industry: An Empirical Study in Taiwan". *The Journal of Psychology*. 136(5), 555-560.
- Casimir, G., Waldman, D. A., Bartram, T., Yang, S., (2006), " Trust and the relationship between leadership and follower performance: Opening the black box in Australia and China", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), 68-84.

- Çavus, M. F., Demir, Y., (2010), "The Impacts of Structural and Psychological Empowerment on Burnout: A Research on Staff Nurses in Turkish State Hospitals", Canadian social science, 6(4), 63-72.
- Celine, F., (2018), "Effects of Job-Stress on Employee Performance in an Enterprise: A microfinance Institution in Cameroon", Master Thesis, Centria University of Applied Sciences.
- Champers, R., (2016), "Evaluating indicators of job performance, distributions and types of analysis", Doctor of philosophy. Louisiana. Tech University.
- Chang, L. C., & Liu, C. H., (2008), "Employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey", International journal of nursing studies, 45(10), 1442-1448.
- Charbonnier-Voirin, A., Roussel, P., (2012), " Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations", Canadian Journal of Administrative Sciences, 29(3), 280-293.
- Chen, H. F., & Chen, Y. C., (2008), " The impact of work redesign and psychological empowerment on organizational commitment in a changing environment: An example from Taiwan's state-owned enterprises", Public Personnel Management, 37(3), 279-302.
- Chiang, C.-F., Hsieh, T.-S., (2012), "The Impacts of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior", International Journal of Hospitality Management, 31, 180-190. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.04.011>.
- Christian, M. S., Garza, A. S., Slaughter, J. E., (2011), "Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance", Personnel psychology, 64(1), 89-136.
- Ciara Leane., (2007), "HR Systems and Employee Empowerment: an Empirical Investigtion, submitted to Dublin City University Business", A Thesis submitted for the fulfillment of Master of Philosophy Degree, the Library of Dublin University, USA., 1-84.
- Cichy, R., Cha, J., Kim, S., (2009), "The Relationship between Organizational Commitment and Contextual Performance among Private Club Leaders", International Journal of Hospitality Management, 28(1), 53-62.
- Clark, J. A., (2000), " Frederick Winslow Taylor: The first human relations advocate? ", Public Administration Times, 23(12), 7 – 8.

- Cohen, A., Liu, Y., (2011), " Relationships between in-role performance and individual values, commitment, and organizational citizenship behavior among Israeli teachers", International Journal of Psychology, 46(4) .
- Collins, Michael Dwain., (2007), "Understanding the Relationship Between Leader – Member Exchange, Psychological empowerment, Job Satisfaction and and Turnover Intent in A Limited –service Restaurant Environment", Thesis Submitted for the requirements of the degree of Doctor of Philosophy, Department of Quantitative Psychology, Ohio State University, 1-182.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., (1988), "The Empowerment Process: Integration Theory and Practice", Academy of Management Journal, 13 (3), 471-482.
- Connolly, M., Jacobs, S., Scott, K., (2018), "Clinical leadership, structural empowerment and psychological empowerment of registered nurses working in an emergency department", Journal of nursing management, 26(7), 881-887.
- Conway, J. M., (1999), "Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs", Journal of applied Psychology, 84(1), 3.
- Cooper, C. A., Knotts, H. G., McCord, D. M., Johnson, A., (2013), "Taking personality seriously: The five-factor model and public management", The American Review of Public Administration, 43(4), 397–415.
- Costa, P. T., McCrae, R. R., (1992), "Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory", Psychological assessment, 4(1), 5-13.
- Crocker, J., Major, B., Steele, C., (1998), "Social Stigma", In: Gilbert, D.T., Fiske, S.T. and Lindzey, G., Eds., The Handbook of Social Psychology, 4th Edition, Vol. 2. Academic Press, New York, 504-553.
- Daft, R. L. (1992)," Essential Organization Theory and Design", West Publishing Company.
- Daft, R. L., Noe, R. A., (2001), "Organisational Behaviour", USA: Harcourt, Inc
- Dalal, R., Baysinger, M., Brummel, B., Lebraton, J., (2012), " The Relative importance of employee engagement", other job attitudes, and trait
- Dauman, N., Erlandsson, S., Lundlin, L., Dauman, R., (2015), "Intra-individual variability in tinnitus patients", HNO, 63(4), 302-306.
- David V. D., John Algonac's., (2012), "The Nature of Leadership", United State of America: Sag Publications, Inc, 3-15.

- Degago, E., (2014), "A study on impact of psychological empowerment on employee performance in small and medium scale enterprise sectors", *European Journal of Business and management*, 6(27), 60-72
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., Humphrey, S. E., (2011), "Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta - Analytic Test of Their Relative Validity", *Personal Psychology*, (Vol.64, No. 1, pp7-52.
- Devonish, D., (2013), " Workplace bullying, employee performance and behaviors. Employee Relations The mediating role of psychological well-being", *Employee Relations*. Vol. 35, No. 6, Pp.630-647.
- Dewettinck, K., & Van Ameijde, M., (2011), " Linking leadership empowerment behavior to employee attitudes and behavioral intentions: Testing the mediating role of psychological empowerment", *Personnel Review*, 40 (3), 284-305.
- Don, H., Slocum, J. W., Woodman, R. W., (2001). *Organizational behavior*. South-Western, Cengage Learning.
- Durrah, O., Khmour, N., Al-Abbadi, S., Saif, N., (2014), "The impact of psychological empowerment on the effectiveness of job performance: A field study on the jordanian private banks", *European Journal of Business and Management*, 6(32), 176-190.
- Dust, S. B., Resick, C. J., Margolis, J. A., Mawritz, M. B., Greenbaum, R. L., (2018), "Ethical leadership and employee success: Examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion", *The Leadership Quarterly*, 29(5), 570-583.
- Edwards, J.L., Green, K.E., Lyons, C.A., (2002), "Personal empowerment, efficacy, and environmental characteristics", *Journal of Educational Administration*, Vol. 40 No. 1, pp. 67-86.
- Engin, Karadag., (2015), "Leadership and Organizational Outcome: Meta Analysis of Empirical Studies", New York: Springer International Publishing Switzerland, pp1-19.
- Engström, M., Wadensten, B., &Haggstöm, E., (2010), "Caregivers' job satisfaction and empowerment before and after an intervention focused on caregiver empowerment", *Journal of Nursing Management*, 18(1), 14-23.
- Ergeneli, A., Arı, G. S., & Metin, S., (2007), "Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers", *Journal of business research*, 60(1), 41-49.
- Ertürk, A., (2012), "Linking psychological empowerment to innovation capability: Investigating the moderating effect of supervisory

- trust", International Journal of Business and Social Science, 3(14).153-165.
- Eunhui Lee, (2012), "Big Five Personality Traits and Equity Sensitivity and Transformational Leadership," International Journal of Social Science and Humanity vol. 2, no. 2, 164-167.
 - Febles, M., (2005), "The role of task and contextual performance in appraisal fairness and satisfaction", published Doctor Dissertation Alliant International University, San Diego.
 - Fenwick, F. J., Gayle, C. A., (2008)," Missing links in Understanding The Relationship Between Leadership and Organizational Performance", International Business & Economic Research Journal, Vol.7, No.5, 67-78.
 - Fong, K. H., & Snape, E., (2015), "Empowering leadership, psychological empowerment and employee outcomes: Testing a multi-level mediating model", British Journal of Management, 26(1), 126–138.
 - Forrester, R., (2000), "Empowerment: Rejuvenating a potent idea", Academy of Management Perspectives, 14(3), 67-80.
 - Fourie , A.S.,(2009), " Psychological empowerment: A South African Perspective", submitted in accordance with the requirements for the degree of Doctor of Literature and Philosophy, University of South Africa.
 - Franke, M., Munoz, M ., Finnegan, K ., Zeladita, J., Sebastian, J., Bayona, J., Shin, S., (2011), "Validation and abbreviation of an HIV stigma scale in an adult Spanish-Speaking Population in Urban Peru", Aids and Behavior, 14(5),189-199.
 - Gandolfi, F. (2012), "A conceptual discussion of transformational leadership and intercultural competence", Revista de Management Comparat International, 13(4), 522-534.
 - Gennaro, F. V., George, E. H., Andrew S. D., (2014), "Transactional and transformational leadership: An examination of the leadership challenge model. Policing", An International Journal of Police Strategies & Management, 37(4), 809-822.
 - George, J. M., & Jones, G. R., (1996), "The Experience of Work and Turnover Intentions: Interactive Effects of Value Attainment, Job Satisfaction, and Positive Mood", Journal of Applied Psychology, 81, 318-325. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.318>.
 - George, J. M., Gareth, R. J., (2002)," Understanding and Managing Organizational Behavior," Edition, 3, illustrated; Publisher, Prentice Hall.

- George, J. M., Zhou, J., (2002), "Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings", *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 687–697.
- Ghani, N. A. A., Hussin, T. R. & Jusoff, K.(2009), "Antecedents of Psychological Empowerment in the Malaysian Private Higher Education Institutions", *International Education Studies*, Vol.2 No.3, pp.161-165.
- Gill, J., Johnson, P., Clark. M., (2010), "Research Methods for Managers". SAGE Publications, Washington DC.
- Givens, R. J., (2011), "The role of psychological empowerment and value congruence in mediating the impact of transformational leadership on follower commitment in American churches", *International Journal of Leadership Studies*, 6(2), 188-214.
- Glor, E.D., (2005), "About Empowerment, ", *The Innovation Journal: The Public-Sector Innovation Journal*, Volume 10 (1), pp. 1-21.
- Goldberg, L. R. (1992), "The development of markers for the Big-Five factor structure", *Psychological Assessment*, 4(1), 26–42.
- Goldberg, L. R. (1993), "The structure of phenotypic personality traits", *American Psychologist*, 48(1), 26–34.
- Gordon, R. D., (2005), "An empirical investigation into the power behind empowerment", *Organization Management Journal*, 2(3), 144-165.
- Griffin, M. A., Neal, A., Parker, S. K., (2007), "A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts", *Academy of management journal*, 50(2), 327-347.
- Groves, K., LaRocca, M., (2011), "An Empirical Study of Leader Ethical Values, Transformational and Transactional Leadership, and Follower Attitudes toward Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, Springer.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., (2014), "Multivariate Data Analysis", 7 th Ed, Pearson Education Limited, England.
- Halldorsson, F., (2008), "Leadership Style, Employee Job Performance, and Organizational Outcomes", PhD Dissertation, The Faculty of the graduate school of the University of Minnesota.
- Hamed, S. S., (2010), "Antecedents and consequences of employees empowerment", *Management Review: An International Journal*, 5(1), 64-94.
- Hamstra, M. R., Van Yperen, N. W., Wisse, B., & Sassenberg, K., (2014), "Transformational and transactional leadership and followers' achievement goals", *Journal of Business and Psychology*, 29, 413-425.

- Hargis, M. B., Wyatt, J.D., Piotrowski, C., (2001), "Developing Leaders: Examining the Role of Transactional and Transformational Leadership across Contexts Business", *Organization Development Journal* 29 (3), 51–66.
- Hechanova, M. R. M., Alampay, R. B. A., & Franco, E. P., (2006), " Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers", *Asian journal of social psychology*, 9(1), 72-78.
- Hetland, H., & Sandal, G. M., (2003), " Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(2), 147–170.
- Hickman, F. D., (2011), "Relationship between Self-Stigma and Personal Empowerment among People Who have Severe Mental Illness", *Dissertations*, 405. <https://digital.sandiego.edu/dissertations/405>.
- Hind K. M., Mohdz, G., (2013), "Towards a Substantive Theory of Leadership Negotiation and Decision Makking of International Journal of Innovation and Business", *Leadership, Strategy*, Vol. 20,30-45.
- Hollande, E. P., (1979)," The Impact of Ralph M. Stogdill and the Ohio State Leadership Studies on a Transactional Approach to Leadership", *Journal of Management*, Vol. 5, No. 2, pp. 157-165.
- Iftikhar, M., Shahid, M. U., Shahab, M. H., Mobeen, M., Qureshi, M. I., (2016), "Exploring the relationship among organizational citizenship behavior, psychological empowerment and turnover intensions with the mediating role of affective commitment", *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 296-304.
- Ilyas, M., Abdullah, T., (2016), "The Effect of Leadership, Organizational Culture, Emotional Intellegence, and Job Satisfaction Performance", *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 5(2), 158-164.
- Indradevi, R., (2012), "The Impact of Psychological Empowerment on Job Performance and Job Satisfaction in Indian Software Compagnie EXCEL", *International Journal of Multidisciplinary Management Studies*, Vol 2, Issue 4.
- Iscan, Ö.F., Ersari, G., Naktiyok, A., (2014), "Effect of Leadership Style on Perceived Organizational Performance and Innovation: The Role of Transformational Leadership beyond the Impact of Transactional Leadership-An Application among Turkish SME's", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 881-889.
- Jaiswal, D., Dhar, R. L., (2016), "Impact of perceived organizational support, psychological empowerment and leader member exchange on commitment

- and its subsequent impact on service quality", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(1), 58-79.
- Jim Allen, M., (2014), "Situational, Transformational, and Transactional Leadership, and Leadership Development ", *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol.5, No.4, Pp117-130.
 - Joaquin C., Federico, T., (2011), "Contingent Reward Leader Behavior: Where Does It Come From? ", *Systems Research and Behavioral Science*, Vol. 28, No.3, 212-230.
 - Johari, J., Yahya, K. K., (2009), "Linking organizational structure, job characteristics, and job performance constructs: a proposed framework", *International Journal of Business and Management*, 4(3), 145-152, *Journal of Applied Business Research*, 33, 87-94 .
 - Johnson, E., Meade, A., (2010), "A Multi- level investigation of overall job performance ratings". Paper presented at the 25th annual meeting of the society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta.
 - Joo, B. K., Lim, T., (2013), "Transformational leadership and career satisfaction: The mediating role of psychological empowerment", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 316-326.
 - Joo, B. K., Shim, J. H., (2010), "Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture", *Human resource development international*, 13(4), 425-441.
 - Joo, B., Nimon, K., (2014), "Two of a kind? A canonical correlational study of transformational leadership and authentic leadership", *European Journal of Training and Development*, Vol. 38, No. 6, pp. 570-587.
 - Jose, G., Mampilly, S. R., (2014), " Psychological empowerment as a predictor of employee engagement: Anempirical attestation", *Global Business Review*, 15(1), 93-104.
 - Jose, G., Mampilly, S. R., (2015), "Relationships among perceived supervisor support, psychological empowerment and employee engagement in Indian workplaces", *Journal of Workplace Behavioral Health*, 30(3), 231-250.
 - Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., Gerhardt, M. W., (2002), "Personality and leadership: A qualitative and quantitative review", *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780.
 - Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., De Hoogh, A. H., (2011), " Ethical leader behavior and big five factors of personality", *Journal of business ethics*, 100, 349-366.

- Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J., Lee, G., (2013), "The effects of leadership style on employee well-being in hospitality", *International Journal of Hospitality Management*, 34, 9-18.
- Kark, R., Shamir, B., Chen, G., (2003), "The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency" ", *Journal of Applied Psychology*, 88, 246-255.
- Kazdin, A. E., (2000), " Encyclopedia of Psychology", encyclopedia of Psychology washington , dc, new york,: oxford university press.
- Keneth, J. H., Lisa, M. R., (2013), "An Investigation of the Curvilinear Effects of Contingent Reward Leadership on Stress – Related and Attitudinal Outcomes", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 4, No.1, 28-35.
- Kethryn W. H., (2012), "Modern Human Relations at Work", United State: Cengage Learning, Inc, 333-382.
- Khan, M. M., Zia, U. R., Muhammad, D., (2012), "The Impact of Employee Commitment on Employee Satisfaction role Employee Performance as Amoderating Variable", *Singaporean Journal of Business Economics and Management studies*, Vol (1), No (2).
- Khan, S., Asghar, M., Zaheer, A., (2014), "Influence of Leadership Style on Employee Job Satisfaction and Firm Financial Performance: A Study of Banking Sector in Islamabad Pakistan", *Actual Problems in Economics*, Vol.155, No.5, 374-384.
- Kim, S., Shin, M., (2017), "The effectiveness of transformational leadership on empowerment: The roles of gender and gender dyads", *Cross Cultural & Strategic Management*, 24 (2), 271-287.
- Kirkland, K. L., (2011), " The effect of emotional intelligence on emotional competence and transformational leadership", Unpublished Doctoral Dissertation, City University of New York.
- Knol, J., Van Linge, R., (2009), "Innovative Behaviour: The effect of Structural and Psychological Empowerment on Nurses", *Journal of advanced nursing*, 65(2), 359–370.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, Henrica C.W., van der Beek, A. J., (2011), "Conceptual Frameworks of Individual Work Performance", *Journal of occupational and environmental medicine*, Vol.53 (8), p.856-866.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., van der Beek, A.J. and de Vet, H.C.W., (2013), "Development of an individual work performance questionnaire", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 62 No. 1, pp. 6-28.

- Koopmans. L., (2014), Measuring Individual Work Performance.
- Kosciulek, J. F., (2005), "Structural Equation Model of the Consumer-Directed Theory of Empowerment in a Vocational Rehabilitation Context", *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 49(1), 40–49.
- Kreitner, R., Kinicki, A., (2004), "Organizational behavior", Boston, MA: McGraw- Hill Irwin.
- Kristiansen, M., (2013), "When in Need of Empowerment – A Study of the relationship between leadership and employees' empowerment", Master's Dissertation in Organization, Leadership and Work, Department of Sociology and Human Geography Faculty of Social Sciences, The University of Oslo.
- Krueger, R. F., Derringer, J., Markon, K. E., Watson, D., Skodol, A. E. (2012), "Initial construction of a maladaptive personality trait model and inventory for DSM-5". *Psychological medicine*, 42(9), 1879-1890.
- Kuhnert, K. W., Lewis, P., (1987), "Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis", *The Academy of Management Review*, 12(4), 648–657.
- Kundu, S., Gahlawat, N., (2016), "High performance work systems and employees intention to leave", *Management Research Review*, Vol. 39, No. 12, 1587-1615.
- Kwasi D. B., (2015), "Resilient leadership: a transformational-transactional leadership mix", *Journal of Global Responsibility*, Vol. 6 Iss 1 pp. 99 – 11.
- Lai, A., (2011), " Transformational-transactional leadership theory", AHS Capstone Projects Paper, 17, 1-33.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., Wilk, P, (2001), "Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: Expanding Kanter's model", *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 31(5), 260-272.
- Leithwood, K.A., (1992), "The Move toward Transformational Leadership", *Educational Leadership*, Vol 49, No5, 8-12
- Liaw, Y. J., Chi, N. W., Chuang, A., (2010) "Examining The Mechanisms linking Transformational Leadership, Employee Customer Orientation, and Service Performance: The Mediating Roles of Perceived Supervisor and Coworker Support", *Journal of Business Psychology*, Vol.25, No.3, 477-492.
- 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), 407-416.

- Lin, C. Y. Y., (2002), "Empowerment in the service industry: An empirical study in Taiwan", *The Journal of Psychology*, 136(5), 533-554.
- Liu, F., Chow, I. H. S., Zhang, J. C., & Huang, M., (2019), "Organizational innovation climate and individual innovative behavior: exploring the moderating effects of psychological ownership and psychological empowerment", *Review of Managerial Science*, 13, 771-789.
- Lucy, k. N., jone, m., (2012), " Time management and job performance in selected parastatals in Kenya", *Australian journal of business and Management research*, Vol (2), No (5).
- Luthans, F., (2005), "Organizational Behavior", New York. Mc Graw Hill Com. Inc. Coates, J. & J. Jarratt (1994). *Workplace Creativity, Employment Relations Today*, Spring.
- Martin, J., (2016), "Perceptions of transformational leadership in academic libraries", *Journal of Library Administration*, 56(3), 266-284.
- Martin, R. A., (2007), "The psychology of humor: An integrative approach", Elsevier Academic Press.
- Martin, S., (2007), "The relationship between nurses' enviroental and psychological strain in critical care nursing work environments", A dissertation submitted to the graduate faculty of north carolina state university.
- Mathew, J., Nair, S., (2022), "Psychological empowerment and job satisfaction: A meta-analytic review", *Vision*, 26(4).
- McMurray, A.J., Islam, M., Sarros, J.C., Pirola-Merlo, A. (2012), "The impact of leadership on workgroup climate and performance in a non-profit organization", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 33 No. 6, pp. 522-549.
- McShane, S.L. and Von Glinow, M.A., (2003), "Organizational Behaviour. International Edition", McGraw-Hill Education, New York.
- Megheirkouni, M., (2017), "Leadership Styles and Organizational Learning in UK For-Profit and Non-Profit Sports Organizations", *International Journal of Organizational Analysis*, 25, 596-612.
- Melhem, Y., (2004), "The antecedents of customer-contact employees' empowerment", *Employee relations*, 26(1), 72-93.
- Men, L. R., (2011), "How employee empowerment influences organization – employee relationship in China". *Public Relations Review*, 37(4), 435-437.
- Men, L.R. and Stacks, D.W. (2013), "The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation", *Journal of Communication Management*, Vol. 17, No. 2, pp. 171-192.

- Menon, S., (2001), "Employee empowerment: An integrative psychological approach", *Applied psychology*, 50(1), 153-180.
- Mohamed, R. S., Abozed, S. S., El-Damhougy, S., Salama, M. F., Hussein, M. M., (2020), "Efficiency of newly formulated functional instant soup mixtures as dietary supplements for elderly". *Heliyon*, 6(1).
- Moharman, S. A.; Cohen, S. G., Moharman, A. M., (1995), " Designing Team Based Organization", San Francisco: Jossey-Bass.
- Mohsen, M. A. M. S., (2014), "Psychological empowerment and job satisfaction in the hotel industry: a study on Egyptian employees in KSA hotels", In 32nd EuroCHRIE conference "Hospitality and Tourism Futures", Dubai 6-9 October 2014, EuroCJEIE.
- Moore, L. L., (2003), "Leadership in the cooperative extension system: An examination of leadership styles and skills of state directors and administrators", Unpublished doctoral dissertation, University of Florida, Florida.
- Moorhead and Griffin, (1995). "Organizational Behavior Managing People and Organization". New Jersey Houghton Mifflin Company.
- Morrison, P. M., (2014), "Exploring the role of Psychological self - empowerment and self esteem in the development of adolescent leadership self –efficacy : a mediational analysis ", alliant international university.
- Motowidlo, S. J., Kell, H. J., (2003), "Job performance", *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12(4), 39-53.
- Mursi, M., (2014), "The Effect of Transactional Leadership on Sense of Job Insecurity and Psychological Withdrawal from Work" *A field Study*. *Jordan Journal of Business Administration*, 10(2).
- Ng, T. W. H., Feldman, D. C., (2009), "How broadly does education contribute to job performance? ", *Personnel Psychology*, 62(1), 89–134.
- Niehoff, B. P., Moorman, R. H., Blakely, G., Fuller, J., (2001), "The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment", *Group & Organization Management*, 26(1), 93-113.
- Nikezić, S., Purić, S., Purić, J., (2012), "Transactional and Transformational Leadership: Development through Change", *International Journal for Quality Research*, 6 (3), 285-296, Centar for Quality-University of Podgorica, Montenegro & Univesity of Kragujevac, Serbia
- Nikezic, S., Vladetic, S., & Dimitrijevic, J., (2012), "Leadership communications: Conditions for effective leadership", *Collection Papers Fac, L. Nis*, 63, 261.

- Nitin. N., Refresh. K., (2010), "Hand Book of Leadership Theory and Practice", United State of America, Harvard Business School Publishing Corporation.
- Nordin, N., (2011), "The influence of emotional intelligence, leadership behaviour and organizational commitment on organizational readiness for change in higher learning institution", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 129-138.
- Northouse, P. G, (2018), "Leadership Theory and Practice", Thousand Oaks, CA: sage publications.
- Obiwuru, T. C., Okwu, A. T., Akpa, V. O., Nwankwere, I. A., (2011)," Effects of Leadership Style on Organizational Performance : A Survey of Selected Small Scale Enterprises in Ikosi – ketu Council Development Area of Lagos State, Nigeria", *Australian Journal of Business and Management Research*, Vol.1,No.7, 100-111.
- Ölçer, F., Florescu, M., (2015), "Mediating effect of job satisfaction in the relationship between psychological empowerment and job performance", *Theoretical and Applied Economics*, 22(3), 111-136.
- Opatha, H. H. D. N. P., (2015), "Organizational behavior: The human side of work. Nugegoda, Sri Lanka: Department of Human Resource Management", University of Sri Jayewardenepura.
- Peris M. K., Namusonge, G. S., (2012), " The Effect of leadership Styles on Organizational Performance at State Corporations in Kenya", *International Journal of Business and Commerce*, Vol.2, No.1, 1-12.
- 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.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D., (2010), "Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment", *Journal of organizational behavior*, 31(4), 609-623.
- Pizma, A., (2010), "Interational encyclopedia of hospitality management", 2end, USA: Elsevier.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Bommer, W. H., (1996), "Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors", *Journal of Management*, Vol. 22, No. 2, 259–298.

- Posa, J., (2019), "Predictors of Psychological Well-Being: Perceived Organizational Support, Work Engagement, and Psychological Empowerment", Ph. D. Dissertation, Capella University.
- Proenca, T., Torres, A., & Sampaio, A. S., (2017), "Frontline employee empowerment and perceived customer satisfaction", *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 15(2), 187-206.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., Plamondon, K. E. (2000), "Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance", *Journal of Applied Psychology*, 85 (4), 612.
- Pushpakumari, M. D., (2008, January), "The impact of job satisfaction on job performance: An empirical analysis", In *City Forum*, Vol. 9, No. 1, pp. 89-105.
- Quinn, R. E., Spreitzer, G. M., (1997), "The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider", *Organizational Dynamics*, 26, 37-49.
- Rabindra, K. P., Lalatendu, K. J., (2016), "Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation", *Business Perspectives and Research*, 5(1), 1–17.
- Rafferty, A.E., Griffin, M. A., (2004), "Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions", *The Leadership Quarterly*, Volume. 15, Issue. 3, PP.329 – 354.
- Ramawickrama, J., Opatha, H. H. D. N. P., PushpaKumari, M. D., (2017), "A Synthesis towards the Construct of Job Performance", *International Business Research*, Vol. 10, No. 10, Pp 66-81
- Rao, M.S. (2014), "Transformational leadership – an academic case study", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 46 No. 3, pp. 150-154.
- Rinehart, J. S., Short, P. M., (1993), "Job Satisfaction and Empowerment among Teacher Leaders", *Reading Recovery Teachers*, and Regular Classroom Teachers.
- Robbins, S. P., (2003), "Organizational Behavior", New Jersey: Pearson Education International.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., (2007), "Organizational behavior", (12th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Romie, F. L., (2013), "Explicit Leader Behavior: A Review of Literature, Theory Development, and Research" *Journal of Management Development*, Vol. 32, No. 6, 567-605.
- Rothmann, S., Coetzer, E. P., (2003), "The big five personality dimensions and job performance", *SA Journal of industrial psychology*, 29(1), 68-74.

- Rotundo, M., Sackett, P., (2002), "The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach", *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87, No. 1, 66-80.
- Roy, Y. J. C., Sheena, S. I., (2006), "Empowerment Through Choice ? A Critical Analysis of The Effects of Choice in Organizations", *Research in Organizational Behavior Jour*, Vol. 27, P. 41–79.
- Sabri, H., (2007), "Jordanian managers' leadership styles in comparison with the International Air Transport Association (IATA) and prospects for knowledge management in Jordan", *International Journal of Commerce and Management*, 17(1/2), 56-72.
- Safari, K., Haghighi, A. S., Rastegar, A., Jamshidi, A., (2011), "The relationship between psychological empowerment and organizational learning". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1147-1152.
- Saif, N. I., Saleh, A. S., (2013), " Psychological empowerment and job satisfaction in Jordanian hospitals", *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(16), 250-257.
- Salajeghe, S., PourRashid, R., Mousaei, M., (2013). "Analysis of psychological empowerment and its relationship with knowledge management (the case of jam petrochemical company located in south pars area, Iran) ", *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 3(4), 245-253.
- Salem, I., Kattara, H., (2015), "Transformational leadership: Relationship to job stress and job burnout in five-star hotels", *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 15, N. 4, pp. 1-15.
- Salim, A., (2013), "Testing the effectiveness of transactional and transformational leadership in the Egyptian environment", *Journal of Economics and Administration Sciences*, 19 (71), 94-124.
- Salimi, S., Saeidian, N., (2015), "Relationship between quality of work life and psychological empowerment by employees' productivity (structural equations modeling) ", *International Journal of Educational and Psychological Researches*, 1(1), 10-16.
- Sandy S. J., Man-Chung, F., Marie-Anne, C. M., Chris J. J., (2016), "Personality and Workaholism", *Personality and Individual Differences*, 95, 114–120 .
- Saymah, M., (2018), "The Impact of Psychological Empowerment on Individual Creativity among Al Aqsa University's Employees", *Doctoral dissertation, The Islamic University–Gaza*.

- şcan, Ö. F., Ersarı, G., & Naktiyok, A., (2014), "Effect of leadership style on perceived organizational performance and innovation: the role of transformational leadership beyond the impact of transactional leadership—an application among Turkish SME's", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 881-889.
- Schermuly, C. C., Creon, L., Gerlach, P., Graßmann, C., Koch, J., (2022), "Leadership styles and psychological empowerment: A meta-analysis", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(1), 73-95.
- Schermuly, C. C., Meyer, B., (2016), "Good relationships at work: The effects of Leader–Member Exchange and Team–Member Exchange on psychological empowerment, emotional exhaustion, and depression". *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 673-691.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H., (2011), "Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review", *Journal of applied psychology*, 96(5), 981-1003.
- Sein-Echaluze, M. L., Aguado, P. M., Esteban-Escañó, J., Esteban-Sánchez, A., Florentín, P., Gracia-Gómez, M. C., Velamazán, M. Á., (2015), "Design of adaptive experiences in higher education through a learning management system", In *Proceedings of the 3rd International Conference on Technological Ecosystems for Enhancing Multiculturality*, 165-171.
- Sethela, j., Rosli, M., (2011), "The relationship between preson – job fit and job performance: a study among the employee of the service sector SME,s in Malaysia", *International journal of business, Humanities and technology*, Vol (1), No (2), 95- 105.
- Setyaningdyah, E., Nimran, U., Thoyib, A., (2013), "The Effects of Human Resources Competence, Organizational Commitment, and Transactional Leadership on Work Discipline, Job Satisfaction and Employee's Performance", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business*, Vol.5, No.4.
- Shahzad, F., Iqbal, Z., Gulzar, M., (2013), "Impact of organizational culture on employees job performance: An Empirical study of software houses in Pakistan", *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol, 5, No. 2, 56-65.
- Shamir, B., House, R.J., Arthur, M.B., (1993), "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory", *Organization Science*, 4, 577-594.
- Shapira-Lishchinsky, O., Tsemach, S., (2014), "Psychological empowerment as a mediator between teachers’ perceptions of authentic leadership and their withdrawal and citizenship behaviors", *Educational Administration Quarterly*, 50(4), 675-712.

- Shapira-Lishchinsky, O., Tsemach, S., (2014), "Psychological empowerment as a mediator between teachers' perceptions of authentic leadership and their withdrawal and citizenship behaviors", *Educational Administration Quarterly*, 50(4), 675-712.
- Siegall, M., Gardner, S., (2000), "Contextual factors of psychological empowerment", *Personnel Review*, 29 (6), 703-722.
- Simon T.A. P., Leon C. P., (2011) ," The Influence of Personality Factors on Transformational Leadership: Exploring the Moderating Role of Political Skill", *International Journal of Leadership Studies*, Vol.6, No.3, pp 430 - 447.
- Sohail, M., Ahmad, N., Iqbal, N., Haider, Z., Hamad, N., (2014)," Impact of Training and Development on the Employee Performance: A Case Study from Different Banking Sectors of North Punjab", *Arabian Journal of Business and Management Review*, 2, 19-23.
- Sonnentag, S., Frese, M., (2002), "Performance concepts and performance theory". *Psychological management of individual performance*, 23(1), 3-25.
- Sophon. S., (2013), "Organizational Leadership in Times of Uncertainty: Is Transformational Leadership the Answer", *Journal of Transdisciplinary Writing and Research from Clermont Graduate University*, Vol .2, No.1, 1-15.
- Spreitzer, G. M., (1995), "Psychology Empowerment in the Workplace Dimensions, Measurement, and Validation", *Journal Management*, 38 (5). pp1442-1465.
- Spreitzer, G. M., (1996), " Social structural characteristics of psychological empowerment", *Academy of Management Journal*, 39(2), 483–504.
- Spreitzer, G.M., Doneson, D., (2008), "Musings on the past and future of employee empowerment", In T. Cummings (Ed.), *Handbook of organizational development*, 311-324. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 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, 670–704.
- Staddon, J. E. R., (2016), "Adaptive behavior and learning", Cambridge University Press.
- Stander, M.W., Rothmann, S., (2010), " Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement", *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 36(1), 1-8.

- Stewart G.L., Brown K. G., (2009), "Human Resource Management: Linking Strategy to Practice", Jon Wiley & Sons, Inc., New York.
- Stout, R. J., Salas, E., Carson, R., (1994), "Individual task proficiency and team process behavior: What's important for team functioning? ", *Military Psychology*, 6(3), 177–192.
- Sultana, A., (2020), "Multidimensionality of job performance: An empirical assessment through scale development", *Ilkogretim Online*, 19(4).
- Sun, X. (2016) "Psychological Empowerment on Job Performance—Mediating Effect of Job Satisfaction". *Psychology*, 7, 584-590.
- Supriadi, O., Musthan, Z., Sa'odah, R. N., Haryanti, Y. D., Marwal, M. R., Purwanto, A., Sumartiningsih, S., (2020), "Did transformational, transactional leadership style and organizational learning influence innovation capabilities of school teachers during covid-19 pandemic", *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 299-311.
- Tawil, H., (2006), "Educational management: concepts and prospects", 3rd ed, Amman: Dar Wael for Publishing and Distribution
- Taylor, J., Beh. L. S., (2013), "The Impact of Pay for Performance Schemes on the Performance of Australian and Malaysian Government Employees", *Public Management Review*, 15, 8, 1090-1115.
- Tetik, N., (2016), "The effects of psychological empowerment on job satisfaction and job performance of tourist guides", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(2), 221-239.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A., (1990), " Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation ", *Academy of Management Review*, 1990, Vol. 15 No. 4666 –681
- Thoresen, C. J., Bradley, J. C., Bliese, P. D., Thoresen, J. D., (2004)., "The Big Five Personality Traits and Individual Job Performance Growth Trajectories in Maintenance and Transitional Job Stages", *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 835–853.
- Turner, N., Barling, J., (2002), "Transformational leadership and moral reasoning", *Journal of Applied Psychology*. vol. 87, No.2, 304-311.
- Tutar, H., Altinoz, M., Cakiroglu, D., (2011). "The effects of employee empowerment on achievement motivation and the contextual performance of employees", *African journal of Business management*, Vol (5), No (1), PP 6318-6329.
- Vacharakiat, M., (2008), "The Relationships of Empowerment, Job Satisfaction, and Organizational Commitment among Filipino and American Registered Nurses Working in the U.S.A", A dissertation

- submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy at George Mason University.
- van Knippenberg, D., Sitkin, S. B., (2013), " A critical assessment of charismatic—transformational leadership research: Back to the drawing board?", *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1–60. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.759433>
 - Vashdi D. R., Levitats Z. S., Grimland S., (2019), "Which transformational leadership behaviors relate to organizational learning processes?", *Learning Organization*, 26(2), 176-189. <https://doi.org/10.1108/TLO-04-2018-0065>.
 - Viswesvaran, C., Ones, D. S., (2000), "Perspectives on models of job performance", *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
 - Voirin, A. Ch., Patrice R., (2012), "Adaptive Performance: A New Scale to Measure Individual Performance in Organizations", *Canadian Journal of Administrative Sciences* 29(3).
 - Wade, M., & Parent, M., (2002), "Relationships between job skills and performance: a study of webmasters", *Journal of Management Information Systems*, 18(3), 71-96.
 - Wagner, J.A. Hollenbeck, J. R., (2015), " Organizational behavior: Securing competitive advantage", 2nd Edition. New York, NY: Routledge.
 - Wahab, Z., (2016), "The impact of some modern leadership styles on achievement the requirements of total quality management: A field study of the opinions of a sample of managers in the General Company for Electrical Industries, *Journal of Baghdad College of Economic Sciences University*, 49, 415-440.
 - Waldner, C. L., (2005),"The relationship between a situational construct, organizational culture, and transformational and transactional leadership", Oklahoma State University.
 - Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., Christensen, A. L., (2011), " Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204–213.
 - Wang, C., Chin, T., & Lin, J. H., (2020), " Openness and firm innovation performance: the moderating effect of ambidextrous knowledge search strategy", *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 301-323.

- Wang, C., Chin, T., Lin, J. H., (2020), "Openness and firm innovation performance: the moderating effect of ambidextrous knowledge search strategy", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 24 No. 2, pp. 301-323.
- Wang, D., Feng, T., Lawton, A., (2015), "Linking Ethical Leadership with Firm Performance: A Multi-Dimensional Perspective", *Journal of Business Ethics*, pp 1-15.
- Wang, G., & Lee, P. D., (2009), "Psychological empowerment and job satisfaction: An analysis of interactive effects", *Group & organization management*, 34(3), 271-296.
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., Colbert, A. E., (2011), "Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research", *Group & Organization Management*, 36(2), 223–270.
- Wang, J., Qiu, R., Liu, X., (2011), "Does Psychological Empowerment of Boundary Employee Mediate the Relationship between Supervisor Support and Job Satisfaction", *International Conference on Grey Systems and Intelligent Services (GSIS)*, Sept., China, PP.679-683.
- Wei, F., Yuan, X., & Di, Y., (2010), "Effects of transactional leadership, psychological empowerment and empowerment climate on creative performance of subordinates: A cross-level study", *Frontiers of Literary Studies in China*, 4(1), 29-46.
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E., Erez, A., (1998), "The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure", *Academy of management journal*, 41(5), 540-555.
- Werner, J. M., (2000), "Implications of OCB and contextual performance for human resource management", *Human resource management review*, 10(1), 3-242.
- Widyastuti, T., Hidayat, R. (2018), "Adaptation of individual work performance questionnaire (IWPQ) into Bahasa Indonesia", *International Journal of Research Studies in Psychology*, 7(2).
- Williams, L. J., Anderson, S. E., (1991), "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors", *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Woods, R. S. (2004), "The Effects of Self-efficacy, Transformational Leadership and Trust on Leadership Effectiveness of Senior Student Affairs Officers", *Unpublished Doctoral Dissertation*, Regent University.
- Wright P. M., Noe, R. A., (1996), "Management of Organizations", Irwin, ISBN, 0256174725, 9780256174724.

- Yao, K., Cui, X., (2010), "Study on the Moderating Effect of the Employee Psychological Empowerment on the Enterprise Employee Turnover Tendency: Taking Small and Middle Enterprises in Jinan as the Example", *International Business Research*, 3(3), 21-31.
- Yildiz, B., Serdar, S. U., Coskun, S., (2017), " Drivers of innovative behaviors: The moderator roles of perceived organizational support and psychological empowerment", *International Journal of Organizational Leadership*, 6(3): 341-360.
- Yogalakshmi, J. A., Suganthi, L. (2020), "Impact of perceived organizational support and psychological empowerment on affective commitment: Mediation role of individual career self-management", *Curr Psychol* 39, 885–899.
- Yukl, G., (2006), "Leadership in organizations", 6th ed, Pearson Education Inc, upper sadel river, New Jersey, UAS.
- Yukl, G., Van Fleet, D. D., (1992), "Theory and research on leadership in organizations", In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 147–197), Consulting Psychologists Press.
- Zagoršek, H., Dimovski, V., & Škerlavaj, M., (2009), "Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning", *Journal for East European management studies*, 144-165.
- Zakaria, A., Hargono, R., Suwandi, T., (2017), "Role of Personal Advanced to Nurse Performance Improvement: Task Performance and Contextual Performance", *International Journal of Advanced Research*, 5(5), 2138-2144.
- Zhang, X., & Bartol, K. M., (2010), "Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement", *Academy of management journal*, 53(1), 107-128.
- Zheng, M. M., Tian, V. I., (2019), "Empowerment across Cultures: How National Culture Affects Structural and Psychological Empowerment and Employee Engagement", *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 13(3), 144-156.
- Zhu, w., (2008), "The Effect of Ethical Leadership on Follower Moral Identity: The Mediating Role of Psychological Empowerment", *Leadership Review*, Vol. 8, Issue. 3, pp.62 -73.
- Zhu, Y., (2013), "Individual behavior: in-role and extra-role", *International Journal of Business Administration*, 4(1), 23-27.

الملاحق

الملحق الأول
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر (03)

قائمة الاستقصاء

السيد الفاضل/

السيدة الفاضلة/

تحية طيبة وبعد،،،

يمثل هذا الاستقصاء الأداة الرئيسية من دراسة ميدانية تقوم بها الباحثة بهدف تحديد وتحليل تأثير التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي بالتطبيق على البنوك التجارية بالجزائر". وتعتبر هذه الدراسة إحدى الدراسات العلمية التي تخدم أغراض البحث العلمي في مجال إدارة الموارد البشرية، كما تعمل على تطوير العمل وتحسين جودة الخدمة المقدمة للمواطنين، وحتى يمكن لهذه الدراسة أن تحقق أهدافها فإننا على ثقة بكم في التعاون الصادق لاستيفاء قائمة الأسئلة التي يشتمل عليها هذا الاستقصاء، علما أن كافة البيانات الواردة بها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرة لكم سلفا على حسن تعاونكم

الباحثة عفاف بكوش

أولاً: فيما يأتي عدد من العبارات المتعلقة بالقيادة التحويلية.

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التأثير المثالي (الكاريزمية)						
1	يحوز مشرفي على احترام الآخرين وثقتهم					
2	يتصرف مشرفي بإنصاف مع قدر كبير من تقدير العاملين					
3	يسعى مشرفي على تغليب المصلحة العامة للمنظمة على مصالح القادة الشخصية					
4	يتمتع مشرفي بالخبرة الكافية لمواجهة الأزمات وسرعة معالجتها					
5	يلتزم مشرفي بالقيم المثلى في سلوكه ويحرص على بناء منظومة من القيم المتبادلة بين العاملين					
6	يتصف مشرفي قوة الشخصية واللباقة وتنسجم أقواله مع أفعاله					
7	أعتر كثيرًا بأن أكون مثل مشرفي في ممارسة الأعمال					
التحفيز الإلهامي						
8	يعمل مشرفي على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين					
9	يشجع مشرفي على التنافس لرفع مستوى الأداء					
10	يتابع مشرفي العاملين وتقديم النصائح بشكل مهني					
11	يشجع مشرفي العاملين على تحقيق أفضل النتائج					
12	لدى مشرفي القدرة على التواصل ومشاركة الأفكار مع العاملين بشكل واضح					
13	يقوم مشرفي بشحذ همم العاملين وزرع حب التحدي لديهم					
14	يعتبر مشرفي مصدر إلهام للعاملين في الالتزام					
الاستشارة الفكرية (التشجيع الإبداعي)						
15	تطوير أفكار جديدة لحل المشكلات في العمل					
16	تشجيع العاملين على تقديم الحلول القابلة للتطبيق					
17	تشجيع العاملين على تقديم حلول إبتكارية لحل المشكلات					
18	تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف الخاصة بالمنظمة					
19	توفير فرص للعاملين لتعلم مهارات التفكير في حل المشكلات					
20	ينظر مشرفي للأخطاء التي تقع فيها على أنها تجارب مفيدة لنا					
21	حث العاملين على النظر في المشكلات من زوايا متعددة					
الاعتبارية الفردية						
22	يحرص مشرفي على مراعاة الفروق الفردية بين العاملين					
23	يقوم مشرفي بإشراك جميع العاملين في عملية التغيير					
24	يعامل مشرفي العاملين كبشر أكثر من كونهم أعضاء في جماعة العمل					

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
25	يحاول مشرفي إشباع حاجات العاملين الشخصية					
26	يتجنب مشرفي النقد العلني في حال وقوع خطأ من أحد العاملين					
27	يخصص مشرفي أوقات لتدريب وتطوير العاملين أثناء عملهم					

ثانياً: فيما يأتي عدد من العبارات المتعلقة بالقيادة التبادلية.

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المكافآت المشروطة						
1	يعتبر مشرفي أن مستوى الإنجاز هو المعيار الحقيقي لمنح المكافأة					
2	يوضح مشرفي المكافآت المتوقعة عند تحقيق الأهداف					
3	يكافئ مشرفي مقابل الجهود التي أبدلها					
4	يمنح مشرفي المكافآت للعاملين بإنصاف					
5	يناقش مشرفي مسؤولياتي وإنجاز الأهداف					
6	يوفر مشرفي الدعم والمساندة اللازمة لإنجاز العمل					
7	يعبر مشرفي عن رضاه وسروره عند حسن الإنجاز					
الإدارة الايجابية بالاستثناء						
8	يضع مشرفي قواعد ومعايير موحدة للإداء					
9	يرشدني مشرفي حول سبل تحقيق المعايير الموضوعة					
10	يتخذ مشرفي الفعل التصحيحي عند ظهور خطأ أو انحراف عن المعايير					
11	يتابع مشرفي الإخفاقات ولا ينتظر أن تستفحل					
12	يصحح مشرفي الأخطاء أو الانحرافات أولاً بأول					
13	يحرص مشرفي على تزويدي بالتغذية الراجعة المستمرة					
الإدارة السلبية بالاستثناء						
14	يترك لي مشرفي حرية إنجاز المهام الموكلة إلي دون تدخل					
15	ينتظر مشرفي حدوث المشكلات أو أخطاء ومن ثم يوجه العاملين					
16	يعزز مشرفي فكرة إذا كان السيئ يعمل فلا تصلحه					
17	ينتظر مشرفي المشكلات تتفاقم قبل أن يحلها					
18	يركز مشرفي على معالجة المشكلات الاستثنائية					
19	يتخذ مشرفي الإجراءات التصحيحية عندما تصبح المشكلات أو الانحرافات معيقة للعمل					

ثالثا: فيما يأتي عدد من العبارات المتعلقة بالتمكين النفسي.

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المعنى (أهمية العمل)						
1	أشعر بأن العمل الذي أقوم به له قيمة بالنسبة لي					
2	أمارس أثناء عملي أنشطة ذات قيمة عالية					
3	يجعلني عملي أشعر بالمسؤولية نحو شركتي					
القدرة الذاتية (الجدارة)						
4	لدى التصميم اللازم لإنجاز عملي بكفاءة					
5	أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملتي					
6	لدى الخبرة والمهارات الضرورية لأداء عملي					
تقدير الذات (الاستقلالية في العمل)						
7	لدى استقلالية كبيرة في تحديد كيفية إنجاز عملي					
8	أبدى رأي في الأمور الخاصة بعملتي					
9	يتوافر لدى الصلاحيات للتصرف في مهام عملي					
الأثر						
10	أستطيع التأثير على القرارات في مؤسستي					
11	أمتلك تأثير قوي على ما يحدث داخل جماعة العمل					
12	لدى تأثير في التطورات التي تحدث في مؤسستي					

رابعا: فيما يأتي عدد من العبارات المتعلقة بالأداء الوظيفي.

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أداء المهام						
1	أحرص على أداء مهام وظيفتي بدقة.					
2	أؤدي واجباتي في العمل وفقا للمعدلات المطلوبة.					
3	أقوم بإنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد.					
4	أحرص على الالتزام بمواعيد العمل الرسمية.					
5	أسعى لمعرفة كل المستجدات التي تطرأ على وظيفتي باستمرار					
6	أؤدي الأعمال الإضافية المطلوبة لوظيفتي.					
7	أستطيع - بمفردي - حل المشكلات التي تعوق العمل					
8	أستغل وقت العمل بشكل جيد.					

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
9	أقوم باستخدام موارد المنظمة بشكل فعال.					
10	أعمل على إنجاز المهام التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة.					
الأداء السياقي						
11	أتعامل مع مهام العمل الصعبة دون مشكلات					
12	ألتزم بالمسؤوليات حتى وإن كانت شاقة.					
13	أتطوع لأداء العمل الإضافي بصدر رحب.					
14	أصر على تخطي المعوقات لإتمام المهام المكلف بها.					
15	أخذ زمام المبادرة لحل مشكلات العمل.					
16	أتمثل لتعليمات العمل، حتى وإن كان الرئيس غير موجود.					
17	أدافع عن قرارات رئيسي في العمل.					
18	أتبع الإجراءات السليمة، وأتجنب غير المصرح بها.					
19	أتعاون مع الآخرين في فريق العمل.					
20	أتطوع لمساعدة الآخرين بشكل يفوق متطلبات وظيفتي.					
21	يتم الاعتماد على زملائي داخل القسم لوضع حلول جديدة للمشكلات					
22	أقدم الدعم والتشجيع لزملاء العمل عند مواجهة المشكلات.					
الاداء التكيفي						
23	أتعامل مع ظروف العمل غير المتوقعة.					
24	أتكيف بسهولة مع التغيرات في العمل.					
25	يمكنني التعامل بمرونة عندما أواجه مشكلات غير متوقعة في العمل.					
26	أستطيع التكيف جيداً مع المواقف الصعبة التي أواجهها في العمل.					
27	أتعاقب بسرعة بعد المواقف الصعبة وأواصل عملي مجدداً.					
28	أبحث عن حلول للمشكلات؛ عن طريق المناقشة الهادئة مع زملائي.					
29	أحرص على التعلم ومواصلة التدريب بانتظام لتنمية قدراتي.					
30	أطلع على أحدث الابتكارات في مجال عملي لتحسين طريقة أدائي للأعمال.					
31	أقوم بالإعداد للتغيير؛ عن طريق المشاركة في المهام والمشاريع التي تمكنني من فعل ذلك.					
32	أشارك في تقييم الأفكار القائمة وأقترح حلولاً مبتكرة.					
33	أستخدم مصادر متنوعة للحصول على المعلومات؛ من أجل التوصل إلى حلول مبتكرة.					
34	أطور أدوات وطرقاً جديدة لحل المشكلات الطارئة.					

خامسا: فيما يأتي عدد من العبارات المتعلقة بالبيانات الشخصية

النوع:			
	أنثى		ذكر
			ب- العمر (السن):
	من 25 إلى أقل من 35 سنة		أقل من 25 سنة
	من 45 سنة فأكثر		من 35 إلى أقل من 45 سنة
			ج- الحالة الاجتماعية:
	متزوج		أعزب
			د- المؤهل العلمي:
	مؤهل جامعي		مؤهل أقل من الجامعي
			(دراسات عليا)
			هـ- سنوات الخبرة:
	من خمسة إلى عشرة سنوات		أقل من خمسة سنوات
	أكثر من عشرين سنة		من عشرة سنوات إلى 20 سنة
			و- نوع الوظيفة:
	رئيس مصلحة		مدير
	وظيفة أخرى		إداري

الملحق الثاني

• الفرض الرئيسي الأول والثاني والثالث:

Correlations								
		التأثير المثالي (الكاريزمية)	التحفيز الإلهامي	الاستشارة الفكرية	الاعتبارية الفردية	المكافآت المشروطة	الإدارة الإيجابية بالاستثناء	الإدارة السلبية بالاستثناء
التأثير المثالي	Pearson Correlation	1	.059	.678**	.665**	.746**	.718**	.139**
	Sig. (2-tailed)		.239	.000	.000	.000	.000	.005
	N	400	400	400	400	400	400	400
التحفيز الإلهامي	Pearson Correlation	.059	1	.257**	.091	.039	.030	.123*
	Sig. (2-tailed)	.239		.000	.070	.438	.544	.014
	N	400	400	400	400	400	400	400
الاستشارة الفكرية	Pearson Correlation	.678**	.257**	1	.656**	.700**	.573**	.111*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.026
	N	400	400	400	400	400	400	400
الاعتبارية الفردية	Pearson Correlation	.665**	.091	.656**	1	.712**	.540**	.231**
	Sig. (2-tailed)	.000	.070	.000		.000	.000	.000
	N	400	400	400	400	400	400	400
المكافآت المشروطة	Pearson Correlation	.746**	.039	.700**	.712**	1	.718**	.134**
	Sig. (2-tailed)	.000	.438	.000	.000		.000	.007
	N	400	400	400	400	400	400	400
الإدارة الإيجابية بالاستثناء	Pearson Correlation	.718**	.030	.573**	.540**	.718**	1	.170**
	Sig. (2-tailed)	.000	.544	.000	.000	.000		.001
	N	400	400	400	400	400	400	400
الإدارة السلبية بالاستثناء	Pearson Correlation	.139**	.123*	.111*	.231**	.134**	.170**	1
	Sig. (2-tailed)	.005	.014	.026	.000	.007	.001	
	N	400	400	400	400	400	400	400
المعنى	Pearson Correlation	.116*	.957**	.304**	.119*	.059	.042	.125*
	Sig. (2-tailed)	.020	.000	.000	.017	.243	.398	.012
	N	400	400	400	400	400	400	400
القدرة الذاتية	Pearson Correlation	.471**	.003	.435**	.344**	.360**	.426**	.116*
	Sig. (2-tailed)	.000	.955	.000	.000	.000	.000	.020
	N	400	400	400	400	400	400	400
تقدير الذات	Pearson Correlation	.574**	-.009	.473**	.603**	.523**	.486**	.195**
	Sig. (2-tailed)	.000	.864	.000	.000	.000	.000	.000
	N	400	400	400	400	400	400	400
الأثر	Pearson Correlation	.437**	.062	.502**	.532**	.689**	.424**	.247**
	Sig. (2-tailed)	.000	.213	.000	.000	.000	.000	.000
	N	400	400	400	400	400	400	400
أداء المهام	Pearson Correlation	.538**	.020	.459**	.440**	.464**	.494**	.144**
	Sig. (2-tailed)	.000	.692	.000	.000	.000	.000	.004

	N	400	400	400	400	400	400	400
الأداء السياقي	Pearson Correlation	.505**	.004	.430**	.407**	.422**	.497**	.234**
	Sig. (2-tailed)	.000	.941	.000	.000	.000	.000	.000
	N	400	400	400	400	400	400	400
الاداء التكيفي	Pearson Correlation	.481**	-.037	.414**	.336**	.418**	.457**	.079**
	Sig. (2-tailed)	.000	.465	.000	.000	.000	.000	.170
	N	400	400	400	400	400	400	400

Correlations

		المعنى (أهمية العمل)	القدرة الذاتية (الجدارة)	تقدير الذات	الأثر	أداء المهام	الأداء السياقي	الاداء التكيفي
التأثير المثالي	Pearson Correlation	.116 [*]	.471**	.574**	.437**	.538**	.505**	.481**
	Sig. (2-tailed)	.020	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	400	400	400	400	400	400	400
التحفيز الإلهامي	Pearson Correlation	.957**	.003	-.009	.062	.020	.004	-.037
	Sig. (2-tailed)	.000	.955	.864	.213	.692	.941	.465
	N	400	400	400	400	400	400	400
الاستثارة الفكرية	Pearson Correlation	.304**	.435**	.473**	.502**	.459**	.430**	.414**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	400	400	400	400	400	400	400
الاعتبارية الفردية	Pearson Correlation	.119 [*]	.344**	.603**	.532**	.440**	.407**	.336**
	Sig. (2-tailed)	.017	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	400	400	400	400	400	400	400
المكافآت المشروطة	Pearson Correlation	.059	.360**	.523**	.689**	.464**	.422**	.418**
	Sig. (2-tailed)	.243	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	400	400	400	400	400	400	400
الإدارة الإيجابية بالاستثناء	Pearson Correlation	.042	.426**	.486**	.424**	.494**	.497**	.457**
	Sig. (2-tailed)	.398	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	400	400	400	400	400	400	400
الإدارة السلبية بالاستثناء	Pearson Correlation	.125 [*]	.116 [*]	.195**	.247**	.144**	.234**	.079**
	Sig. (2-tailed)	.012	.020	.000	.000	.004	.000	.170
	N	400	400	400	400	400	400	400
المعنى	Pearson Correlation	1	.033	.023	.058	.039	.019	-.023
	Sig. (2-tailed)		.507	.643	.246	.440	.698	.640
	N	400	400	400	400	400	400	400
القدرة الذاتية	Pearson Correlation	.033	1	.672**	.413**	.687**	.669**	.667**
	Sig. (2-tailed)	.507		.000	.000	.000	.000	.000
	N	400	400	400	400	400	400	400
تقدير الذات	Pearson Correlation	.023	.672**	1	.627**	.622**	.615**	.592**
	Sig. (2-tailed)	.643	.000		.000	.000	.000	.000
	N	400	400	400	400	400	400	400

الأثر	Pearson Correlation	.058	.413**	.627**	1	.482**	.467**	.421**
	Sig. (2-tailed)	.246	.000	.000		.000	.000	.000
	N	400	400	400	400	400	400	400
أداء المهام	Pearson Correlation	.039	.687**	.622**	.482**	1	.784**	.774**
	Sig. (2-tailed)	.440	.000	.000	.000		.000	.000
	N	400	400	400	400	400	400	400
الأداء السياقي	Pearson Correlation	.019	.669**	.615**	.467**	.784**	1	.759**
	Sig. (2-tailed)	.698	.000	.000	.000	.000		.000
	N	400	400	400	400	400	400	400
الأداء التكيفي	Pearson Correlation	-.023	.667**	.592**	.421**	.774**	.759**	1
	Sig. (2-tailed)	.640	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	400	400	400	400	400	400	400

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

• الفرض الرئيسي الرابع:

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
y1 <--- x1	.322	.054	5.983	***	
y1 <--- x2	-.036	.031	-1.182	.237	
y1 <--- x3	.151	.060	2.507	.012	
y1 <--- x4	.079	.051	1.559	.119	
y2 <--- x1	.310	.057	5.478	***	
y3 <--- x1	.335	.059	5.638	***	
y2 <--- x2	-.047	.032	-1.453	.146	
y3 <--- x2	-.084	.034	-2.472	.013	
y2 <--- x3	.156	.063	2.457	.014	
y3 <--- x3	.226	.066	3.405	***	
y2 <--- x4	.066	.053	1.237	.216	
y3 <--- x4	-.039	.056	-.701	.484	

Means: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x1	3.614	.035	102.746	***	
x2	3.777	.043	87.663	***	
x3	3.556	.032	110.112	***	
x4	3.350	.036	92.821	***	

Intercepts: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
y1	2.087	.174	11.989	***	
y2	2.070	.184	11.278	***	
y3	2.274	.193	11.806	***	

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x1 <--> x3	.307	.027	11.213	***	
x3 <--> x4	.305	.028	10.953	***	
x2 <--> x4	.056	.031	1.806	.071	
x2 <--> x3	.142	.029	4.966	***	
x1 <--> x2	.036	.030	1.176	.239	
x1 <--> x4	.337	.030	11.057	***	

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x1	.494	.035	14.124	***	
x2	.741	.052	14.124	***	
x3	.416	.029	14.124	***	
x4	.520	.037	14.124	***	
e1	.255	.018	14.124	***	
e2	.283	.020	14.124	***	
e3	.312	.022	14.124	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
y3	.258
y2	.276
y1	.313

● الفرض الرئيسي الخامس:

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
y3 <--- v3	-.001	.041	-.029	.977	
y3 <--- v1	.163	.056	2.930	.003	
y2 <--- v1	.111	.052	2.144	.032	
y1 <--- v1	.185	.051	3.654	***	
y3 <--- v2	.304	.060	5.090	***	
y2 <--- v2	.341	.056	6.141	***	
y1 <--- v2	.285	.054	5.239	***	
y2 <--- v3	.136	.039	3.521	***	
y1 <--- v3	.051	.038	1.364	.172	

Means: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
v3	3.034	.035	86.624	***	
v2	3.513	.035	101.469	***	
v1	3.397	.037	91.912	***	

Intercepts: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
y1	2.127	.166	12.788	***	
y2	1.800	.170	10.585	***	
y3	2.224	.183	12.179	***	

Covariances: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
v1	<-->	v2	.367	.031	11.653	***	
v3	<-->	v2	.082	.025	3.343	***	
v3	<-->	v1	.069	.026	2.650	.008	

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
v3	.490	.035	14.124	***	
v1	.545	.039	14.124	***	
v2	.478	.034	14.124	***	
e1	.270	.019	14.124	***	
e2	.282	.020	14.124	***	
e3	.325	.023	14.124	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
y3	.226
y2	.279
y1	.273

● **الفرض الرئيسي السادس:****Estimates (Group number 1 - Default model)****Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)****Maximum Likelihood Estimates****Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
z1	<---	x1	.061	.027	2.245	.025	
z1	<---	x2	.997	.016	64.163	***	
z1	<---	x3	.071	.030	2.361	.018	
z1	<---	x4	-.040	.026	-1.557	.119	
z2	<---	x1	.301	.060	4.990	***	
z3	<---	x1	.317	.061	5.196	***	
z2	<---	x2	-.061	.035	-1.749	.080	
z3	<---	x2	-.062	.035	-1.763	.078	
z2	<---	x3	.262	.067	3.889	***	
z3	<---	x3	.041	.068	.596	.551	
z4	<---	x3	.367	.086	4.281	***	
z2	<---	x4	-.030	.057	-.527	.598	
z3	<---	x4	.408	.057	7.103	***	
z4	<---	x4	.410	.072	5.676	***	

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
z4	<---	x1	.040	.077	.525	.600	
z4	<---	x2	-.040	.044	-.913	.361	

Means: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x1	3.614	.035	102.746	***	
x2	3.777	.043	87.663	***	
x3	3.556	.032	110.112	***	
x4	3.350	.036	92.821	***	

Intercepts: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
z1	-.422	.088	-4.808	***	
z2	2.251	.196	11.513	***	
z3	1.240	.197	6.281	***	
z4	.599	.249	2.411	.016	

Covariances: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x1	<-->	x3	.307	.027	11.213	***	
x3	<-->	x4	.305	.028	10.953	***	
x2	<-->	x4	.056	.031	1.806	.071	
x1	<-->	x2	.036	.030	1.176	.239	
x1	<-->	x4	.337	.030	11.057	***	
x2	<-->	x3	.142	.029	4.966	***	

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x1	.494	.035	14.124	***	
x2	.741	.052	14.124	***	
x3	.416	.029	14.124	***	
x4	.520	.037	14.124	***	
e1	.065	.005	14.124	***	
e2	.321	.023	14.124	***	
e3	.328	.023	14.124	***	
e4	.519	.037	14.124	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
z4	.326
z3	.422
z2	.253
z1	.922

• الفرض الرئيسي السابع:

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
z3	<---	v1	.364	.061	5.976	***	
z2	<---	v1	.098	.058	1.706	.088	
z1	<---	v1	.068	.088	.772	.440	
z3	<---	v2	.230	.065	3.516	***	
z2	<---	v2	.322	.062	5.208	***	
z1	<---	v2	-.023	.094	-.247	.805	
z4	<---	v3	.214	.044	4.808	***	
z2	<---	v3	.041	.043	.964	.335	
z1	<---	v3	.157	.065	2.405	.016	
z4	<---	v2	-.219	.064	-3.422	***	
z4	<---	v1	.939	.060	15.745	***	
z3	<---	v3	.120	.045	2.638	.008	

Means: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
v3	3.034	.035	86.624	***	
v2	3.513	.035	101.469	***	
v1	3.397	.037	91.912	***	

Intercepts: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
z1	3.058	.288	10.607	***	
z2	2.355	.189	12.455	***	
z3	1.255	.200	6.270	***	
z4	.202	.196	1.031	.303	

Covariances: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
v1	<-->	v3	.069	.026	2.650	.008	
v1	<-->	v2	.367	.031	11.653	***	

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
v2	<-->	v3	.082	.025	3.343	***	

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
v1	.545	.039	14.124	***	
v2	.478	.034	14.124	***	
v3	.490	.035	14.124	***	
e1	.810	.057	14.124	***	
e2	.348	.025	14.124	***	
e3	.391	.028	14.124	***	
e4	.375	.027	14.124	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
z4	.513
z3	.311
z2	.189
z1	.018

• الفرض الرئيسي الثامن:

Estimates (Group number 1 - Default model)**Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)****Maximum Likelihood Estimates****Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
y1	<---	z1	.006	.023	.252	.801	
y2	<---	z2	.446	.045	9.877	***	
y3	<---	z3	.175	.049	3.595	***	
y2	<---	z1	-.006	.024	-.265	.791	
y3	<---	z1	-.036	.026	-1.394	.163	
y1	<---	z2	.457	.043	10.652	***	
y3	<---	z2	.488	.048	10.209	***	
y1	<---	z3	.155	.044	3.552	***	
y2	<---	z3	.175	.046	3.809	***	
y1	<---	z4	.110	.030	3.605	***	
y2	<---	z4	.101	.032	3.152	.002	
y3	<---	z4	.068	.034	2.007	.045	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
y1	<---	z1	.009
y2	<---	z2	.468
y3	<---	z3	.203
y2	<---	z1	-.009
y3	<---	z1	-.050

			Estimate
y1	<---	z2	.492
y3	<---	z2	.494
y1	<---	z3	.192
y2	<---	z3	.211
y1	<---	z4	.158
y2	<---	z4	.142
y3	<---	z4	.092

Means: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
z1	3.683	.045	81.017	***	
z2	3.944	.033	120.154	***	
z3	3.663	.038	97.163	***	
z4	3.272	.044	74.471	***	

Intercepts: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
y1	1.161	.153	7.607	***	
y2	1.077	.161	6.701	***	
y3	1.184	.170	6.969	***	

Covariances: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
z1	<-->	z2	.020	.030	.664	.506	
z1	<-->	z4	.046	.040	1.159	.247	
z2	<-->	z3	.332	.030	11.146	***	
z2	<-->	z4	.238	.031	7.626	***	
z3	<-->	z4	.414	.039	10.609	***	
z1	<-->	z3	.016	.034	.464	.642	

Correlations: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
z1	<-->	z2	.033
z1	<-->	z4	.058
z2	<-->	z3	.672
z2	<-->	z4	.413
z3	<-->	z4	.627
z1	<-->	z3	.023

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
z1	.825	.058	14.124	***	
z2	.430	.030	14.124	***	
z3	.567	.040	14.124	***	
z4	.770	.055	14.124	***	
e1	.173	.012	14.124	***	
e2	.192	.014	14.124	***	
e3	.214	.015	14.124	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
y3	.489
y2	.509
y1	.534

• الفرض الرئيسي التاسع:

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
z	<---	x4	.187	.036	5.128	***	H
z	<---	x3	.185	.043	4.283	***	G
z	<---	x1	.180	.039	4.642	***	D
z	<---	x2	.209	.022	9.396	***	F
y1	<---	x1	.190	.047	4.057	***	
y1	<---	x2	-.189	.029	-6.515	***	
y1	<---	x3	.015	.052	.293	.770	
y1	<---	x4	-.058	.044	-1.297	.195	
y2	<---	x1	.173	.050	3.489	***	
y3	<---	x1	.195	.053	3.713	***	
y2	<---	x2	-.206	.031	-6.744	***	
y3	<---	x2	-.247	.032	-7.591	***	
y2	<---	x3	.014	.055	.254	.800	
y3	<---	x3	.082	.059	1.400	.161	
y2	<---	x4	-.077	.047	-1.636	.102	
y3	<---	x4	-.185	.050	-3.706	***	
y3	<---	z	.778	.066	11.738	***	K
y2	<---	z	.764	.062	12.224	***	J
y1	<---	z	.730	.059	12.352	***	I

Means: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x1	3.614	.035	102.746	***	
x2	3.777	.043	87.663	***	
x3	3.556	.032	110.112	***	
x4	3.350	.036	92.821	***	

Intercepts: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
z	.917	.125	7.311	***	
y1	1.418	.158	8.992	***	
y2	1.369	.167	8.215	***	
y3	1.560	.177	8.824	***	

Covariances: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x1	<-->	x3	.307	.027	11.213	***	
x3	<-->	x4	.305	.028	10.953	***	
x2	<-->	x4	.056	.031	1.806	.071	
x2	<-->	x3	.142	.029	4.966	***	
x1	<-->	x2	.036	.030	1.176	.239	
x1	<-->	x4	.337	.030	11.057	***	

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x1	.494	.035	14.124	***	
x2	.741	.052	14.124	***	
x3	.416	.029	14.124	***	
x4	.520	.037	14.124	***	
e4	.132	.009	14.124	***	
e1	.184	.013	14.124	***	
e2	.206	.015	14.124	***	
e3	.232	.016	14.124	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
z	.552
y3	.448
y2	.473
y1	.503

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

INDX1Y1	.131
INDX2Y1	.152
INDX3Y1	.135
INDX4Y1	.136
INDX1Y2	.137
INDX2Y2	.159
INDX3Y2	.142
INDX4Y2	.143
INDX1Y3	.140
INDX2Y3	.162
INDX3Y3	.144
INDX4Y3	.145

Matrices (Group number 1 - Default model)**Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	x4	x3	x2	x1	z
z	.187	.185	.209	.180	.000
y3	-.039	.226	-.084	.335	.778
y2	.066	.156	-.047	.310	.764
y1	.079	.151	-.036	.322	.730

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	x4	x3	x2	x1	z
z	.187	.185	.209	.180	.000
y3	-.185	.082	-.247	.195	.778
y2	-.077	.014	-.206	.173	.764
y1	-.058	.015	-.189	.190	.730

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	x4	x3	x2	x1	z
z	.000	.000	.000	.000	.000
y3	.145	.144	.162	.140	.000
y2	.143	.142	.159	.137	.000
y1	.136	.135	.152	.131	.000

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
INDX1Y1	.131	.059	.208	.004
INDX2Y1	.152	.108	.202	.004
INDX3Y1	.135	.067	.198	.004
INDX4Y1	.136	.074	.205	.004
INDX1Y2	.137	.064	.210	.004
INDX2Y2	.159	.117	.211	.004
INDX3Y2	.142	.066	.214	.004
INDX4Y2	.143	.081	.211	.004
INDX1Y3	.140	.063	.222	.004
INDX2Y3	.162	.118	.214	.004
INDX3Y3	.144	.071	.218	.004
INDX4Y3	.145	.078	.225	.004

• الفرض الرئيسي العاشر:

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
z	<---	v3	.133	.031	4.305	***	A
z	<---	v2	.077	.045	1.736	.083	B
z	<---	v1	.367	.041	8.860	***	C
y3	<---	v3	-.079	.038	-2.061	.039	
y3	<---	v1	-.051	.055	-.931	.352	
y2	<---	v1	-.104	.050	-2.081	.037	
y1	<---	v1	-.036	.048	-.742	.458	
y3	<---	v2	.259	.054	4.795	***	
y2	<---	v2	.296	.049	6.009	***	
y1	<---	v2	.238	.047	5.018	***	
y2	<---	v3	.058	.035	1.663	.096	
y1	<---	v3	-.028	.034	-.847	.397	
y3	<---	z	.582	.060	9.631	***	K
y2	<---	z	.585	.055	10.606	***	J
y1	<---	z	.601	.053	11.293	***	I

Means: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
v3	3.034	.035	86.624	***	
v2	3.513	.035	101.469	***	
v1	3.397	.037	91.912	***	

Intercepts: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
z	1.718	.136	12.607	***	
y1	1.095	.171	6.396	***	
y2	.795	.178	4.474	***	
y3	1.224	.195	6.293	***	

Covariances: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
v3	<-->	v1	.069	.026	2.650	.008	
v1	<-->	v2	.367	.031	11.653	***	
v3	<-->	v2	.082	.025	3.343	***	

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
v3	.490	.035	14.124	***	
v1	.545	.039	14.124	***	
v2	.478	.034	14.124	***	
e4	.181	.013	14.124	***	
e1	.204	.014	14.124	***	
e2	.220	.016	14.124	***	
e3	.264	.019	14.124	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
z	.387
y3	.372
y2	.437
y1	.449

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

INDV1Y1	.221
INDV2Y1	.046
INDV3Y1	.080
INDV1Y2	.215
INDV2Y2	.045
INDV3Y2	.078
INDV1Y3	.214
INDV2Y3	.045
INDV3Y3	.077

Matrices (Group number 1 - Default model)**Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	v2	v1	v3	z
z	.077	.367	.133	.000
y3	.304	.163	-.001	.582
y2	.341	.111	.136	.585
y1	.285	.185	.051	.601

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	v2	v1	v3	z
z	.077	.367	.133	.000
y3	.259	-.051	-.079	.582
y2	.296	-.104	.058	.585
y1	.238	-.036	-.028	.601

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	v2	v1	v3	z
z	.000	.000	.000	.000
y3	.045	.214	.077	.000
y2	.045	.215	.078	.000
y1	.046	.221	.080	.000

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
INDV1Y1	.221	.157	.286	.004
INDV2Y1	.046	-.012	.098	.109
INDV3Y1	.080	.044	.128	.004
INDV1Y2	.215	.154	.279	.004
INDV2Y2	.045	-.011	.099	.109
INDV3Y2	.078	.043	.120	.004
INDV1Y3	.214	.151	.278	.004
INDV2Y3	.045	-.011	.096	.109
INDV3Y3	.077	.042	.120	.004