

القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمكين النفسي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض

مقدمه

حدث في السنوات الأخيرة تحوّل في أساليب القيادة من الأسلوب التقليدي القائم على نموذج الرئيس والمرؤوس، الى أسلوب حديث يعتمد على المشاركة في صنع القرار، من حيث تقاسم السلطة، وتحمل المسؤولية، ويمكن حصر المفاهيم الأساسية لها الأسلوب الحديث في القيادة التحويلية (Bass, 1985; Bass and Avolio, 1990) والتمكين النفسي (Spreitzer, 1995; Thomas and Velthouse, 1990)، ويتضمن أسلوب القيادة التحويلية خلق ارتباط عاطفي بين القائد والتابعين، حيث يسهم هذا الارتباط العاطفي في تشكيل قيم وألويات التابعين لتحقيق الاستقلالية والكفاءة الذاتية، وعادة ما يفسر تأثير القيادة التحويلية في أداء التابعين من خلال قدرة القائد علي تطوير التابعين وتمكينهم ، وهو بدوره يؤدي إلى تحسين مستوي قدراتهم وتحفيزهم (Bass,1997)

خلال ثمانينيات القرن الماضي، طبقت شركات عديدة برامج لتمكين العاملين للمحافظة على قدرتها التنافسية في ظل احتدام مستوي المنافسة العالمية (Bowen and Lawler, 1995; Spreitzer, 1995 ; Conger and Kanungo, 1988; Bordin et al, 2007;Koberg et,1999; O'Zaralli, 2003;Spreitzer, 1995) وقد تم ربط التمكين بالأداء الحراشة والهيئي، (2006) ، الرضا الوظيفي (Seibert et al,2004) ،نفساني،2013;قريشي

والسبتي,2015) ، وسلوك المواطنة (نعساني,2013; أبازيد,2010; Raub and Robert, 2007). وبالمثل، أكدت الدراسات أن التمكين عنصر حاسم للإبداع التنظيمي (المعاني,2014; Conger and Kanungo,)، الفاعلية (Gomez and Rozen, 2001; Bartol, 2010; Ugwu et al., ; Jose, 2014) ، وإندماج العاملين (1988; Bartram and Casimir, 2007 (Quinones et al.,2013;2014

وقد أولت الأبحاث السابقة اهتماماً متزايداً بدور القيادات في تشجيع الموظفين على اتخاذ المبادرة، وقبول المخاطرة، وحفز الابتكار، والتكيف مع بيئة تتسم بعدم التأكد (Spreitzer, 1995). وتشمل سلوكيات القائد التحويلي سلوكيات التمكين، من مثل تفويض المسؤوليات للتابعين، وتعزيز قدرتهم على التفكير بطريقة مستقلة، وتشجيعهم على الإتيان بأفكار جديدة (إبداعية (Dvir at al., 2002). وفقاً (Bennis and Nanus,1995) يسعى القائد لتمكين الآخرين لمساعدتهم علي تحويل رؤيتهم الي حقيقة والمحافظة عليها.

فالقائد الذي يتحلى بسلوك تحويلي، لديه القدرة على إمداد مرؤوسيه بالطاقة والإلهام، وذلك لتمكينهم من التصرف من خلال تزويدهم برؤية للمستقبل، بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت، وإلى جانب تزويد الموظفين بالرؤية، تتميز القيادة التحويلية بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي، الذي يعزز الفاعلية الذاتية للموظفين من أجل الوصول إلى الهدف (Eden, 1992).

ورغم وجود العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة ما بين السلوك القيادي التحويلي والتمكين النفسي، سواء النظرية منها أو التطبيقية في بيئات مختلفة، ولكن في المقابل، هناك ندرة في الدراسات التي بحثت العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي في بيئة العمل العربية علي وجه العموم والمملكة العربية السعودية على وجه الخصوص، ووفقاً لذلك، فقد جاءت هذه

الدراسة تحاول قدر الإمكان التغلب على هذا القصور، من خلال التركيز على بحث العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى تحقيق الآتي:

- التعرف بدرجة ممارسة مديري شركات القطاع الخاص، محل الدراسة بمدينة الرياض للقيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين.
- التعرف بمستوى الشعور بالتمكين النفسى لدى لعاملين في شركات القطاع الخاص محل الدراسة.
- تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي في شركات القطاع الخاص محل الدراسة.
- التنبؤ بالتمكين النفسي للعاملين من خلال أبعاد القيادة التحويلية في شركات القطاع الخاص محل الدراسة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم القيادة التحويلية

أصبح مصطلح التحويلي والإجرائي (Burns, 1978; Bass, 1990) أساساً لدراسة القيادة، وقد استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة، وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد (Burns, 1978) في كتابة القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيز مع مرؤوسيه، من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج. وعرف (Burns, 1978:20) القيادة التحويلية على أنها " عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض بكل منهم من أجل الوصول إلى أعلى مستويات

الدافعية والأخلاق". وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين، وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار أخلاقية، وقيم أخلاقية أيضاً، من مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية (Bass, 1985)، فسلوك القيادة التحويلية، يبدأ من القيم الشخصية للقائد ومعتقداته، وليس من تبادل المصالح مع المرؤوسين (Bass, 1985)، فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة، كالعدالة والاستقامة، ويسمى (Burns) تلك القيم بالقيم الداخلية. والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه، ويستطيع أن يغيّر معتقداتهم وأهدافهم، وقد ميّز (Burns) بين نوعين من القيادة: القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية، فالمبدأ الرئيس لنمط القيادة الإجرائية تبادل المنافع بين الرئيس والمرؤوس، حيث يؤثر كلّ منهم في الآخر، وذلك بأن يحصل كل من الفريقين على شيء ذي قيمة، وبعبارة أخرى، يقدم الرئيس للمرؤوسين شيئاً يريدون الحصول عليه كزيادة في المكافآت، وفي المقابل يحصل الرئيس على أشياء يرغبون بها، كزيادة الإنتاجية على سبيل المثال.

ويمثّل التمكين إحدى السمات الجوهرية للقيادة التحويلية، فالافتراض الرئيس في فكرة التمكين هو أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية، لكي تجعلهم قادرين على الاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم، ويتضح من ذلك، أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغييراً جذرياً في أدوار العمل، ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين. وبالنسبة إلى دور المدير فهو يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما دور المرؤوسين، فيتطلب التحول من اتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، وهنا يبرز دور القيادة التحويلية، التي تجعل من تمكين العاملين إحدى الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية (Kark, 2003; Dvir et Al., 2002)، ويتميّز القائد التحويلي باتباعه أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين:

كتفويض المسؤوليات، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم على طرح أفكار جديدة وإبداعية (Dvir et Al., 2002).

ويرى (Bennis and Nanus, 1985) أن القائد العظيم من يعمل على تمكين الآخرين ومساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها، ويؤكد الكاتبان أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي، لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيههم بالطاقة والإلهام، لتمكينهم من التصرف عن طريق تزويدهم برؤية للمستقبل، بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت. فالقيادات التي تملك الرؤية، يمكن أن تخلق مناخ المشاركة، وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين، التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية.

وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فالقيادة التحويلية، تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين من أجل الوصول إلى الهدف (Bass and Avolio, 1993)، وتتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين، وتحفزهم لبناء المبادرة الفردية من أجل تحقيق الهدف (Eden, 1992).

أبعاد القيادة التحويلية

اقترح كل من (Bass and Avolio, 1993, 1997) أربعة أبعاد للقيادة التحويلية وهي:

1. الجاذبية (التأثير المثالي): يحدث التأثير المثالي عندما يحظى القائد بإعجاب التابعين واحترامهم وتقديرهم، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية له، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي، والقائد الذي يظهر صفات التأثير المثالي، يمثل أعلى مستويات القيادة التحويلية، لأنه ينال ثقة أتباعه، والقادة الذي يتحلون بهذه الصفات يكتسب لهم الاتباع الاحترام ويتقنون بهم، ولديهم مستوى عال من الثقة بالنفس،

واحترام الذات والاستقلالية الذاتية، وعادة ما يتبع القادة التحويليون أسلوب القصص والرمز كوسيلة فعّالة ومؤثرة لنقل رؤيتهم ورسالتهم للتابعين (Bass and Avolio, 1997).

2. الحافز الإلهامي: يصف الحافز الإلهامي قدرة القادة على تحفيز التابعين وإلهامهم في بناء الثقة، وإثارة الحماس في المجموعة من خلال البعد الإلهامي، ويسعى القائد التحويلي لحفز التابعين، ليصبحوا أكثر التزاماً بالأهداف والرؤى المشتركة للنمو المستقبلي للمنظمة، ويستخدم هذا النوع من القادة كذلك الرموز والاستعارات، والنداءات العاطفية المؤثرة والمبسطة لزيادة الوعي والفهم المتبادل للأهداف المرغوب في الوصول إليها، (Bass and Avolio, 1997).

3. الاستشارة الفكرية: وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة، وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلقة لأداء العمل. وتستخدم الاستشارة الفكرية في كثير من الأحيان للتفكير في المشاكل القديمة بطرق جديدة، لبذل جهد إضافي في العمل، ونتيجة لذلك، فإنه يمكن للتابعين تطوير أنفسهم بمهارات الاكتشاف والتحليل، وحل المشاكل بطرق أكثر استقلالية في التفكير، من أجل مواجهة التغيرات المتسارعة في البيئة التنظيمية (Bass, 1985).

4. الاعتبارات الفردية: وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتماماً خاصاً باحتياجات التابعين، واهتماماً بإنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء، ومن خلال التصرف كمدرب أو معلم يولي القائد اهتماماً خاصاً باحتياجات التابعين للتطور والنمو الشخصي، والإنجاز التنظيمي، بحيث يتم العناية بكل فرد بأسلوب فردي و متميز، وهذه العملية التبادلية في اتجاهين، تسلط الضوء علي الثقة المتبادلة، والمشاركة، والاهتمام بين القائد والتابعين (Bass, 1985) ، ومن خلال الاعتبارات الفردية، يساعد القائد التحويلي التابعين على تطوير الشعور بقيمتهم الذاتية (Avolio and Bass, 1995).

وقد استحوذت القيادة التحويلية على اهتمام متزايد من قبل الممارسين والباحثين على مدى العقود الماضية، ويعزى هذا الاهتمام لنتائج الدراسات التي تشير إلى التأثير الهام والجوهري

للقيادة التحويلية على النتائج التنظيمية، وعلى سلوكيات التابعين واتجاهاتهم، ومن الدراسات التي تناولت العوامل التنظيمية، دراسة (Song et al., 2012) التي استهدفت التعرف إلى تأثير العدالة الإجرائية والقيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، تم التوصل الى وجود تأثير إيجابي للعدالة الإجرائية للمنظمة على كل من القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، في حين أن القيادة التحويلية تؤثر إيجاباً على سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما وجد أن القيادة التحويلية تلعب دوراً جزئياً وسيطاً لتفسير العلاقة بين العدالة الإجرائية للمنظمة وسلوكيات المواطنة، واهتمت دراسة (Braun, et al., 2013) بفحص العلاقة بين القيادة التحويلية، والرضا الوظيفي، وأداء الفريق، فتوصلت الدراسة إلى جود ارتباط إيجابي بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للتابعين على المستوى الفردي وأداء الفريق، كما وجد أن الثقة في المشرف تتوسط العلاقة بين تصورات التابعين للقيادة التحويلية والرضا الوظيفي، وأجرى (Piederveen, et Al., 2010) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي، وتكونت عينة الدراسة من (230) مائتين موظفاً يعملون في القطاع الحكومي في هولندا، وتوصلت الدراسة الى أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي فقط في حالة عندما يكون التمكين النفسى للموظفين مرتفعاً.

وأجرى (العامري، 2002) دراسة هدفت الى معرفة العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية هو دون المستوى المطلوب، وأن السلوك القيادي التحويلي لا يرتقي الى مستوى تطلّعات العاملين، كما أجرى (العامري، 1422) دراسة أخرى من أجل معرفة مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة الى أن مديري المؤسسات العامة يتمتعون بمستوى متدنٍ في كل أبعاد القيادة التحويلية، وتوصلت دراسة (الثويني، 2014)، أن درجة ممارسة

رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود لنمط القيادة التحويلية كان مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.72)، وتناولت دراسة (الصالحي، 2013) العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديري المدارس في منطقة القصيم ومستوى الروح المعنوية، وتوصلت الدراسة إلي أن مديري المدارس يمارسون سلوك القيادة التحويلية بدرجة كبيرة، وأكدت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة نمط القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديري المدارس والروح المعنوية، واهتم (نعساني، 2008) بدراسة أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري، وتوصل الباحث إلى أن هناك علاقة طردية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع الإداري، وأجرى (المعاني، 2013) دراسة هدفت إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية، وقد توصلت الدراسة إلى أن تبني القيادات الإدارية في الجامعة الأردنية لسلوك القيادة التحويلية كان بدرجة متوسطة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على مستوى المواطنة التنظيمية. وفي دراسة (السيادة وآخرون، 2015) التي استهدفت التعرف إلى أثر القيادة التحويلية في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية، توصلت الدراسة أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي علي فاعلية سلوك العاملين، وأن بعد الاستثارة الفكرية هو البعد الأكبر تأثيراً من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية، فضلاً عن ذلك، هناك العديد من الدراسات التي ركزت على المتغيرات الشخصية، ومن أهم تلك الدراسات دراسة (kara et Al., 2013) التي استهدفت فحص تأثير أسلوب القيادة على رفاة العاملين في تركيا، وتوصلت الدراسة إلى التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على جودة حياة العمل. واهتمت دراسة (Zopiatis and Constanti, 2010) بفحص العلاقة بين القيادة التحويلية والاحتراق الوظيفي لدى عينة من (131) مائة وواحد وثلاثين مديراً يعملون في قطاع الضيافة، ودعمت الدراسة وجود ارتباط إيجابي بين القيادة التحويلية والإنجاز الشخصي، وأن القيادة التحويلية ترتبط سلباً بالإرهاك الوظيفي، وفقدان التعامل الإنساني. وأجرى (Frank and Felfe, 2011) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين

القيادة التحويلية والشعور بالضغط، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط بين بعض إبعاد القيادة التحويلية والضغط، فأشارت إلى أن التأثير المثالي والاعتبارات الفردية أكثر تنبؤاً بالشعور بالضغط من التحفيز الإلهامي، كما قام (Barling et. Al., 2000) بدراسة لمعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والذكاء العاطفي، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين الذكاء العاطفي وثلاثة من بعداء القيادة التحويلية وهي: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاعتبارات الفردية.

مفهوم التمكين والتمكين النفسي

يقصد بالمعنى الأصلي للتمكين " منح السلطة أو القوة" (Tulloch, 1993) ويبدو أن استخدام مصطلح السلطة والقوة عام في مختلف تعاريف التمكين، على سبيل المثال، جادلت (Legge, 1995) على أنه ينبغي النظر لمصطلح التمكين بلغة توزيع الأدوار الذي وفقاً له تعزز المساواة في السلطة والقوة لأجل الثقة والتعاون، وفي الاتجاه نفسه ، ركز كل من (Conger and Kanungo) (1988:474) على القوة كمحور أساسي للتمكين "، إما أن يعزز المدير أو المشرف شعور الفرد بقوته أو يعتمد على إضعافها والتقليل منها ".

أما بالنسبة (Lashley,1996)، فإنه يمكن النظر للتمكين باعتباره مصطلحاً يشمل مجموعة واسعة من مبادرات إدارة الموارد البشرية التي تعكس مجموعة واسعة من الاهتمامات والمساعى الإدارية. وعند استعراض الاستخدامات الحالية لمفهوم "تمكين العاملين" تبرز مجموعة من التعاريف والتفسيرات المختلفة، حيث يعتبر البعض أن التمكين يعنى التشارك في السلطة مع تحويل السلطة إلى أولئك الذين يقومون بالإعمال (Block, 1991; Karsten, 1994)، وينظر 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 (Moharman et al., 1995)، وينظر إليه أيضاً على أنه تآزر بين الأفراد من خلال التركيز

على التعاون، الذي بدوره يقود إلى توسيع سلطة المجموعة وقوتها (Vogt and Murrell, 1990). وأشار (Hollander and Offerman, 1990) للتمكين كوسيلة للتشارك في السلطة. وقد نظر آخرون للتمكين من وجهة نظر الفرد، وعرفوه على أنه العملية التي يتم من خلالها تعزيز معتقدات الأفراد بقدرتهم على السيطرة التحكم (Greenberger and Gtrasser, 1995; Kanter, 1983; Keller and Dansereau, 1991) فضلاً عن أنها عملية لتعزيز الكفاءة الذاتية للفرد (Conger and Kanungo, 1988).

وقد جرى بحث التمكين ودراسته من خلال المنهج البنائي أو المنهج التحفيزي ، وبُني المنهج البنائي على أساس الممارسات الإدارية التي تركز على تفويض سلطة اتخاذ القرار من أعلى إلى أدنى المستويات في الهرم التنظيمي (Heller, 2003)، فضلاً عن توفير المعلومات والموارد للموظفين في المستويات الدنيا (Rothstein, 1995)، وبالتالي يتضمن التمكين البنائي تفويض سلطة اتخاذ القرار للموظفين، مع منحهم صلاحيات واسعة للتصرف بأنفسهم (Mills and Ungson, 2003)، و عرف (Shackletor (1995:130) التمكين " بأنه فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات، وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا ". بينما عرف (Ginnodo (1997) التمكين بأنه عندما يقوم كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل العمل اليومية التي كانت تقليدياً تنحصر معالجتها وحلها على المستويات العليا في المنظمة.

أما المنهج التحفيزي، فينظر للتمكين كحالة ذهنية وإدراكية، فعلى سبيل المثال، (Spreitzer, 1995, Thomas and Velthouse, 1990) ويركز هذا المنهج على اتجاهات العاملين نحو سلطتهم الذاتية للتعامل مع الأحداث والمواقف، والأفراد التي يواجهونها في مكان العمل (Srewart and Manz, 1997)، و يركز المنهج التحفيزي بدرجة أقل على الممارسات الإدارية من مثل تفويض السلطة، بدلاً من ذلك يشجع على الاتصالات المفتوحة، وتحديد الأهداف الملهمة، ويشجع أيضاً على دور التغذية الراجعة في زيادة التزام مشاركة

العاملين (Conge and Kanungo, 1988; Thomas and Velthouse, 1990)، وتبني كل من (Conger and Kanungo) التمكين كمفهوم تحفيزي للكفاءة الذاتية، وعرفا التمكين كعملية تسهم في زيادة شعور العاملين بالكفاءة الذاتية، وذلك من خلال التعرف بالظروف التي تعزز الشعور بالضعف، والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية، والممارسات غير الرسمية، التي تعتمد على تقديم معلومات راجعة للأفراد عن كفاءتهم الذاتية.

وفي وقت لاحق، قام (Thomas and Velthouse) بإكمال العمل الذي أنجزه (Conger and Kanungo)، فبنوا نموذج التمكين الإدراكي cognitive، وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية للفرد، وتتضمن الظروف العامة ومصدرها بصفة للمباشرة المهام التي يؤديها الفرد، والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز، وأشارا إلى أن مصدر التمكين يبدأ من الذات ونظام المعتقدات للفرد، ويتضمن نظام المعتقدات كلاً من كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة، وربطها مع أهداف التمكين وآلياته التي تطبق في المنظمة.

وعرفت (Spreitzer, 1985) التمكين النفسي كبناء تحفيزي يتجلى في أربعة أبعاد إدراكية على وجه التحديد، وهي: المعنى، الكفاءة، الاستقلالية الذاتية، والتأثير، وتعكس هذه الأبعاد الإدراكية الأربعة توجهاً إيجابياً بدلاً من التوجه السلبي نحو دور العمل، وتجادل (Spreitzer) على أن هذه الأبعاد الإدراكية يمكن جمعها لتكون بناء شاملاً لمفهوم التمكين النفسي، حيث يمثل غياب أي بعد من الأبعاد أو عدم توفره قليلاً من درجة الشعور بالتمكين النفسي، ولكنه لا يؤدي إلى إزالة الشعور بالتمكين النفسي بصورة كاملة.

وترتبط الكفاءة بالقدرة على أداء المهام بنجاح (Spreitzer, 1995)، ويشعر الموظفون بالكفاءة عندما تكون لديهم الثقة بقدراتهم لأداء أعمالهم بصورة جيدة، ويعرفون كذلك أنه

بإمكانهم الأداء أيضاً (Quinn and Spreitzer, 1997). وهناك العديد من الممارسات الإدارية التي يمكن للمديرين الاستفادة منها لتعزيز شعور العاملين بالكفاءة الذاتية. ومن تلك الممارسات التي يمكن استخدامها على سبيل المثال وليس الحصر، التعبير عن الثقة بالفرد، ووضع معايير عالية للأداء، وتعزيز فرص مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، وتوفير استقلالية عن القيود البيروقراطية، ووضع أهداف ملهمه وذات معنى (Conger and Kanungo, 1988).

ويعتبر العمل ذا مغزى عندما تكون المهمة أو الوظيفة منسجمة مع المعتقدات والاتجاهات والقيم التي يؤمن بها الموظف (Spreitzer, 1995)، وتوصف أيضاً أنها اهتمام داخلي يرتبط بإنجاز مهمة عمل معينه أو محددة، وعندما يشعر الموظفون أن وظائفهم أو مهامهم ذات معنى أو مغزى بالنسبة إليهم، فمن المرجح أن يكونوا أكثر التزاماً ومشاركة، أما إذا شعر أن وظائف الأفراد أو مهامهم أقل معنى، فمن الأرجح أن يحمل مشاعر اللامبالاة والابتعاد عن الأحداث والمواقف المهمة (Thomas and Velthouse, 1990)، ويمكن للمديرين تعزيز شعور الموظفين بمعنى العمل، وذلك من خلال التفاعل، وإبراز أهمية دور الفرد في العمل، والتركيز على أن عمل الفرد يدعم أنشطة المنظمة والموجهة للأهداف المشتركة والنتائج النهائية.

وعرفت (Spreitzer, 1995) الاستقلالية الذاتية بالحرية والاستقلالية لأداء الأفراد لوظائفهم أو مهامهم، والقدرة على كيفية اختيار السلوك في مواقف مختلفة مرتبطة بالوظيفة، من غير أن يشعروا أنهم يتعرضون للمتابعة بشكل كلي من قبل الإدارة (Quinn and Spreitzer, 1997)، ويمكن للمديرين تسهيل شعور الموظفين بالاستقلالية الذاتية عن طريق منحهم مسؤوليات أكبر فيما يتعلق بأنشطة العمل، وتعود الاستقلالية بنتائج إيجابية، كزيادة

المرونة، والإبداع، والمبادأة، والمثابرة، والتنظيم الذاتي (Thomas and Velthouse, 1990).

ويقصد بالتأثير مدى إمكانية أن يؤثر الفرد في الاستراتيجية أو النتائج التشغيلية في عمله (Spreitzer, 1995)، والتأثير على أداء وحدة العمل، وجذب الآخرين للاستماع للأفكار التي يطرحها (Quinn and Spreitzer, 1997)، ويتجلى التأثير عادة في إيمان الموظفين بقدراتهم في عمل الفرق في الأقسام التي يعملون بها، أو أنّ لديهم قدراً كبيراً من التحكم في أحداث العمل. والموظفون الذين يشعرون أن لديهم قدراً كبيراً من التحكم، عادة ما يكون مديروهم على قدر كبير من التقدير للقرارات التي يتخذونها، والتي تمنحهم الشعور بالتحكم (Spreitzer, 1995).

القيادة التحويلية والتمكين النفسي

ينشط القائد التحويلي أتباعه من خلال تزويدهم برؤية ممتعة للمستقبل، بدلاً من الاعتماد على الثواب والعقاب. وبالإضافة إلى توفير الرؤية، فإن لقائد التحويلي يمارس السلوك الملهم من خلال التصرف كناصح ومرشد مخلص، ومن خلال هذا السلوك، فإنه يساعد على بناء الثقة في التابعين، إذا كان ذلك مرتبطاً بالهدف (Bass and Avolio, 1993).

وللقائد التحويلي دور بارز في تغيير تطلعات التابعين، واحتياجاتهم، وقيمهم، بأسلوب يحفزهم للوصول إلى أقصى طاقاتهم، وبشكل أكثر تحديداً، " يسعى القائد التحويلي لبناء روح الفريق من خلال إشعال روح الحماس، والمعايير الأخلاقية العالية، والنزاهة، والتفاؤل، وتقديم معنى للعمل، وخلق روح التحدي للأعمال التي يقوم بها الأتباع، وتعزيز مستوى الثقة والكفاءة الذاتية، وتحديد الاستقلال الذاتي " (Avolio, 2004:953). ويلجأ القائد التحويلي أيضاً للتحفيز الفكري، لتحدي قيم ومعتقدات وذهنية التابعين، وذلك من خلال منح التابعين فرصة لإعادة النظر في الطريقة التي يؤديون بها أعمالهم، وتشجيعهم على محاولة الإتيان بأساليب

إبداعية للقيام بمهام أعمالهم (Bass and Avolio, 1994)، وأخيراً، يشارك القائد التحويلي في تزويد التابعين بالاهتمام الفردي من خلال إعطاء اهتمام خاص للمستويات العليا من الاحتياجات. وكذلك تشجيع التابعين لتولي مسؤوليات أكبر من أجل تطوير قدراتهم الكامنة (Kark and Shamir, 2002).

وقد تعددت الدراسات التي تناولت البحث في العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي، فقد بينت دراسة (O'Zarall , 2003) أثر القيادة التحويلة على التمكين النفسي، وفاعلية فرق العمل في عدد من الشركات في تركيا، من خلال عينة الدراسة المكونة من 152) مائة واثنين وخمسين موظفاً، تمَّ اختيارهم عشوائياً من ثمان منظمات تركية من القطاع الخاص، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين، وإن التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية فرق العمل.

وأجرى (Karkel et al., 2003) دراسة هدفت إلى معرفة تأثير القيادة التحويلية على الاستقلالية والتمكين، فتكوّنت عيّنة الدراسة من (888) ثمانمائة وثمانية وثمانين موظفاً في القطاع المصرفي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير مزدوج للقيادة التحويلية، وأن القيادة التحويلية تمارس تأثيرها من خلال خلق الهوية الشخصية مع القائد، وتحديد الهوية الاجتماعية مع وحدة العمل، وأشارت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً مع كلٍّ من استقلالية التابعين وتمكينهم.

وقام (Avolio et al., 2004) بإجراء دراسة، هدفها معرفة الدور الوسيط للتمكين النفسي بين القيادة التحويلية، والالتزام لدى عينة من (520) خمسمائة وعشرين ممرضة في مستشفى حكومي في سنغافورا، أشارت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية ترتبط إيجاباً

بإدراك العاملين للتمكين، كما أسفرت نتائج الدراسة على أن التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام.

وفي دراستهم بشأن العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين، والسلوك الإيجابي في الحد من السلوك السلبي للعاملين، بحث (Avey et al., 2008) عينة من (341) ثلاثمائة وواحد وأربعين فرداً يعملون في جامعة في الغرب الأوسط للولايات المتحدة الأمريكية، ودعمت نتائج الدراسة وجود ارتباط إيجابي بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي، وأن التمكين النفسي لا يؤدي فقط إلى الحد من النية لترك العمل، ولكن أيضاً توسط العلاقة بين رأس المال النفسي (الأمل، التفاؤل، والمرونة) والنية لترك العمل.

وهدفت دراسة (Meyerson et al., 2008) إلى معرفة تأثير القيادة التحويلية والإجرائية على التمكين البيئي والنفسي ، وأجريت الدراسة على عينة قوامها (197) مائة وسبعة وتسعون طالباً جامعياً، وأسفرت النتائج أن القيادة التحويلية والإجرائية منبى أقوى للتمكين البيئي أكثر من التمكين النفسي. كما أسفرت نتائج الدراسة عن وجود اختلافات في أبعاد القيادة التحويلية والإجرائية المنبئة لكل من التمكين البيئي والنفسي.

وفي دراسة أجراها كلٌّ من (Kyoo and Lim, 2013) لمعرفة تأثير القيادة التحويلية والتمكين النفسي على الرضا المهني، وتكوّنت عينة الدراسة من (427) أربعمئة وسبعة وعشرين موظفاً يعملون في الشركات الكورية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن التمكين النفسي كان مرتبطاً بشكل كبير مع الرضا المهني، كما أسفرت نتائج الدراسة عن وجود ارتباط كبير بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي، الذي بدور يؤثر إيجابياً على الرضا المهني، وأن التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا المهني.

وبحث (Ismail et al., 2011) تأثير التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام، وأجريت الدراسة على (118) مائة وثمانية عشر موظفاً يعملون في شركة أجنبية في شرق ماليزيا، فتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي، وكذلك وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة التحويلية والالتزام، ويتوسط التمكين النفسي العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام.

كما استهدف (Sun et al., 2012) دراسة علاقة التمكين بإبداع العاملين، والدور الوسيط لعدد من المتغيرات الوظيفية بين التمكين والإبداع، وتمت الدراسة على (385) ثلاثمائة وخمسة وثمانين من المرؤوسين، و(103) ومائة وثلاثة من مشرفيهم، في منظمات متعددة في الصين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية، وكل من التمكين البيئي ($r=55$) والتمكين النفسي ($r=63$)، ويتوسط التمكين البيئي جزئياً العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي، حين أن التمكين النفسي يتوسط بشكل كلي العلاقة بين التمكين البيئي وإبداع العاملين.

فرضيات الدراسة

في ضوء الإطار النظري للدراسة، وما أسفرت عنه نتائج الدراسات السابقة يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين سلوك القيادة التحويلية والتمكين النفسي للعاملين، وينقسم هذا الفرض إلى عدد من الفروض الفرعية الآتية:
 - 1.1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين التأثير المثالي والتمكين النفسي للعاملين.

1.2 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين التحفيز الإلهامي والتمكين النفسي للعاملين.

1.3 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين الاستثارة الفكرية والتمكين النفسي للعاملين.

1.4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين الاعتبارات الفردية والتمكين النفسي للعاملين.

2. يمكن التنبؤ بالتمكين النفسي للعاملين من خلال أبعاد القيادة التحويلية، ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

2.1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) للتأثر المثالي في التمكين النفسي للعاملين.

2.2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) للتحفيز الإلهامي في التمكين النفسي للعاملين.

2.3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) للاستثارة الفكرية في التمكين النفسي للعاملين.

2.4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) للاعتبارات الفردية في التمكين النفسي للعاملين.

تحليل النتائج واختبار فروض البحث

يشتمل هذا الجزء عرض نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية، واختبار فروض البحث لتحديد مدى صحة هذه الفروض، وذلك علي النحو الآتي:

التحليل الوصفي لسلوك القيادة التحويلية في الشركات محل الدراسة.

تم تقييم مستوى سلوك القيادة التحويلية من خلال الإجابة عن مقياس القيادة متعدد العوامل (Bass and Avolio, 1990)، الذي يتضمن (39) تسعاً وثلاثين عبارة، تمثل (4) أربعة أبعاد أساسية وهي: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستئارة الفكرية، والاعتبارات الفردية.

جدول رقم (4)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الممارسة
لأبعاد سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط* الحسابي	الأبعاد
2	0.60	3.54	التأثير المثالي
1	0.58	3.63	التحفيز الإلهامي
3	0.67	3.41	الاستئارة الفكرية
4	0.67	3.32	الاعتبارات الفردية
	0.53	3.25	الدرجة الكلية لمقياس

* المتوسط من 5 درجات

يتبين من النتائج الواردة في الجدول (4)، أن درجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية من قبل المديرين في الشركات الخاصة -محل الدراسة بمدينة الرياض- كان متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة التحويلية بين (3.32- 3.63)، وبلغ المتوسط الحسابي للقيادة التحويلية ككل (3.25) .

وقد احتل التحفيز الإلهامي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي وقدرة (3.63)، ويمكن أن يعزى احتلال التحفيز الإلهامي على المرتبة الأولى للالتزام القائد، وذلك بسلوكيات تعتمد على

استثارة الموظفين لتقبل التحدي، الذي بدوره يؤدي إلى إيضاح التوقعات للتابعين، وتحديد أسلوب الالتزام بالأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية، وإعطاء معني للأعمال التي يؤديها التابعون، وتعني أن المديرين يحفزون العاملين ويشجعونهم على إنجاز مسؤولياتهم، وتخيل أدوارهم ومستقبلهم في الإدارات التي يعملون بها من خلال بث روح التفاؤل والحماس، وهذا السلوك هو السلوك البارز للمديرين العاملين في شركات القطاع الخاص -محل الدراسة، أما حصول بُعد التأثير المثالي على المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.54)، فيمكن عزوه إلى تركيز القائد على قيم جوهرية، كالا احترام والعدالة عند تعامله مع التابعين. وهذا يكشف أن المديرين هم قادة، عادة ما يتحدثون عن أهمية القيم في المنظمات التي يعملون بها، والتركيز على الرؤى الجذابة الجديرة بالاهتمام، وعلى الجوانب الأخلاقية لأنفسهم، كقيم جوهرية بالنسبة إليهم. أما حصول الاستثارة الفكرية على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.41)، فيمكن عزوه إلى رغبة العاملين بالحصول على الاحترام والثقة، والاستقلالية الذاتية. حيث إن القادة الذين يتحلون بهذه السمة يحترمون أتباعهم، ويتفنون بهم، ويشجعون التابعين على تجربة الأفكار الجديدة وحل المشاكل بطرق إبداعية، ويعزى أيضاً إلى رغبة العاملين في اتباع المدير القدوة الذي يظهر معايير أخلاقية وسلوكية عالية.

ويمكن عزو حصول بُعد الاعتبارات الفردية على المرتبة الأخيرة من بين أبعاد القيادة التحويلية إلى حاجة العاملين لمزيد من التقدير والإطراء، والحاجة إلى التطوير الشخصي والتنظيمي، ومن خلال الاعتبارات الفردية، يبرز دور القائد عادة بالتصرف كمرشد أو مدرب لتطوير التابعين من خلال إيجاد مناخ داعم " للوصول إلى أقصى طاقة ممكنة" (Bass, 1998:6).

7.2 التحليل الوصفي للتمكين النفسي للعاملين في الشركات محل الدراسة.

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لأبعاد مقياس التمكين

الأبعاد	المتوسط* الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
المعنى	3.68	0.77	2
الكفاءة	3.82	0.63	1
الاستقلالية الذاتية	3.50	0.83	3
التأثير	3.25	0.79	4
الدرجة الكلية لمقياس	3.56	0.57	

* المتوسط من 5 درجات

يبين الجدول رقم (5) متوسط اتجاهات العاملين -محل الدراسة- لمدى إحساسهم بالتمكين النفسي، حيث تبين أن هناك شعوراً إيجابياً نحو إدراك العاملين بالتمكين النفسي وفقاً لقيمة المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.56)، أما أبعاد التمكين النفسي، فقد تبين أن بُعد الكفاءة حصل على أعلى مستوى بمتوسط حسابي (3.82)، وقد يعزى ذلك إلى ثقة العاملين بأنفسهم، وتمتعهم بالمؤهلات والمهارات والكفايات اللازمة لإنجاز مهام العمل، ويليه بُعد المعنى بمتوسط حسابي (3.68)، وقد يعزى ارتفاع تقدير الأفراد لبُعد المعنى لارتباطه بشعور الأفراد بانسجام المهام التي يؤديونها مع اتجاهاتهم، والقيم التي يهتم بها العاملون، وقد تعزى كذلك إلى الاهتمام الداخلي للفرد حول مهام العمل التي يؤديها، بينما حلَّ بُعد الاستقلالية الذاتية في المستوى الثالث بمتوسط حسابي (3.50)، وقد تعزى النتيجة المتوسطة لبُعد الاستقلالية الذاتية إلى حاجة العاملين لمزيد من الحرية والاستقلالية لاداء مهام عملهم و رغبتهم، وكذلك الحاجة لاعطائهم حرية التصرف في اختيار السلوك الملائم لمواجهة الأحداث والمواقف المرتبطة بأعمالهم، بينما حلَّ بُعد التأثير في المستوى الأخير بمتوسط حسابي (3.25)، حيث أبدى العاملون شعوراً متوسطاً بمدى قدرتهم على إحداث التأثير على مستوى الأقسام التي يعملون بها، ويمكن تسويغ حصول بُعد التأثير على المرتبة الأخيرة بين أبعاد التمكين النفسي، إلى حاجة العاملين لمزيد من الشعور بالتأثير على الأحداث في الإدارات التي يعملون بها (Spreitzer, 1995).

اختبار فروض البحث

نتائج الفرض الأول:

وينص على " : توجد هناك علاقة إرتباطية إحصائية دالة عند مستوى دلالة (0.01) بين ممارسة المديرين للقيادة التحويلية، ومستوى التمكين النفسي لدي العاملين"، وللتحقق من صحة هذا الفرض، تم حساب معامل الارتباط بين درجات أفراد العينة في مقياس القيادة التحويلية ودرجاتهم في مقياس التمكين النفسي، وقد كشفت نتائج التحليل في الجدول رقم (6)

جدول رقم (6)
معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد
مقياس السلوك القيادي وأبعاد مقياس التمكين

مقياس التمكين	التأثير	الاستقلالية الذاتية	الكفاءة	المعنى	مقياس التمكين مقياس السلوك القيادي
**0.509	**0.362	**0.357	**0.406	**0.418	التأثير المثالي
**0.531	**0.382	**0.379	**0.399	**0.445	التحفيز الإلهامي
**0.461	**0.335	**0.305	**0.353	**0.404	الاستئارة الفكرية
**0.423	**0.335	**0.293	**0.276	**0.366	الاعتبارات الفردية
**0.580	**0.425	**0.403	**0.433	**0.491	مقياس السلوك القيادي

** دالة عند مستوى 0.01

تشير نتائج تحليل البيانات باستخدام معامل ارتباط (بيرسون) كما هو موضَّح بجدول رقم

(6)، إلى وجود ارتباط دال بين الدرجة الكلية لمقياس القيادة التحويلية، والدرجة الكلية لمقياس

التمكين النفسي ($r=0.580, p \leq 0,01$).

كما تشير نتائج الجدول رقم (6) إلى أن هنال ارتباطاً دالاً موجباً بين أبعاد القيادة التحويلية: التأثير المثالي ($r=0,509, p\leq 0,01$)، والتحفيز الالهامي ($r=0,531, p\leq 0,01$)، والاستثارة الفكرية ($r=0,461, p\leq 0,01$)، والاعتبارات الفردية ($r=0,423, p\leq 0,01$) والتمكين النفسي، كما تشير نتائج الجدول رقم (6) إلى ارتباط القيادة التحويلية بدرجة أكبر بالكفاءة والمعنى، وهو ما يؤكد أهمية هذين البعدين في تعزيز الشعور بالتمكين النفسي. وقد تعود هذه النتيجة إلى ما يمكن أن يتصف به القائد التحويلي من مقدرة على إلهام التابعين إلى مستويات عليا من الإنجاز، وذلك من خلال بث الشعور بجدوى العمل الذى يؤدونه وأهميته (Bennis and Nanis, 1997)، وقدرة القائد التحويلي على تمكين العاملين من خلال توفير الدعم العاطفى الإيجابى أثناء الأزمات والضغوط، وإتاحة فرص التجربة للموظفين لإتقان مهام العمل، بالإضافة، إلى إمكانية القائد التحويلي لتمكين التابعين باستخدام كلمات التشجيع، والإقناع الإيجابى، والتصرف بوصفه أنموذجاً وقوة (Bass, 1983).

ويتضح من الجدول رقم (6) صحة الفرض البديل الرئيس الأول بصورة كلية، حيث كشفت النتائج عن وجود علاقة دالة وموجبة بين أبعاد مقياس القيادة التحويلية كلها مع أبعاد مقياس التمكين النفسي للعاملين كافة. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من (O'Zarall, 2003)؛ دراسة (Jung et al., 2003)، ودراسة (Avolio et al, 2004)، ودراسة (Karkel et al., 2003).

نتائج الفرض الثاني:

وينص على الآتي " : يمكن التنبؤ بالتمكين النفسي للعاملين من خلال أبعاد القيادة التحويلية ".
 للتعرف بمدى إسهام (تأثير) درجة السلوك القيادي (القيادة التحويلية) في تحديد التمكين النفسي فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression .

جدول رقم (7)

تحليل تباين للانحدار الخطي البسيط للتعرف إلى مدى
إسهام التمكين النفسي في التنبؤ بدرجة القيادة التحويلية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	معامل التحديد R^2
الانحدار	5656.562	1	5656.562	175.558 (دالة عند 0.01)	0.337
البواقي	11148.289	346	32.220		

يتضح من الجدول الجدول رقم (7) أن قيمة ف دالة عند مستوى 0.01، الأمر الذي يشير إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتمكين النفسي على التنبؤ بالسلوك القيادي (القيادة التحويلية).

كما يتضح من الجدول أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغ 0.337 أي أن تلك الأبعاد تفسر (33.7%) من التباين الكلي للسلوك القيادي.

وللحصول إلى معادلة الانحدار التي يمكن من خلالها التنبؤ بالتمكين النفسي يوضح الجدول التالي قيم ثوابت معامل الانحدار.

جدول رقم (8)

قيم ثوابت معادلة الانحدار

المتغيرات المستقلة	قيمة الثابت	الخطأ المعياري	قيمة بيتا β	قيمة (ت)	مستوى دلالة (ت)
ثابت الانحدار	19.271	2.235		8.622	0.000
القيادة التحويلية	.209	.016	0.580	13.250	0.000

تحليل الانحدار المتعدد: لتأثير أبعاد القيادة التحويلية على التمكين النفسي:

للتعرف إلى أبعاد السلوك القيادي التحويلي الأكثر إسهاماً (المؤثرة) في تحديد التمكين النفسي، فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise Multiple Regression Analysis، ويعتمد هذا الأسلوب على إدراج أقوى أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً على التمكين النفسي في الخطوة الأولى، وفي الخطوة الثانية يتم إدراج البعد الثاني

(من أبعاد القيادة التحويلية) من حيث القوة في التأثير، لنصل في النهاية إلى معادلة الانحدار التي تشتمل أبعاد القيادة التحويلية التي لها تأثير على التمكين النفسي (ربما لا تكون جميع الأبعاد)، وفي النتيجة المرفقة فقد تم إدراج ثلاثة أبعاد من أبعاد القيادة التحويلية فقط هي على الترتيب: (التحفيز الإلهامي-والتأثير المثالي-والاعتبارات الفردية) ولم يتم إدراج بُعد (الاستثارة الفكرية)، لضعف تأثيره على التمكين النفسي.

جدول رقم (9)

تحليل تباين الانحدار المتعدد (الخطوة الثانية)

للتعرف إلى أبعاد القيادة التحويلية التي تسهم في التنبؤ بدرجة التمكين النفسي

معامل التحديد R^2	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.336	57.902 (دالة عند 0.01)	1879.521	3	5638.563	الانحدار
		32.460	344	11166.287	البواقي

يتضح من الجدول رقم (9) أن قيمة ف دالة عند مستوى 0.01، الأمر الذي يشير إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لكل من أبعاد القيادة التحويلية: (التحفيز الإلهامي-والتأثير المثالي-والاعتبارات الفردية) على التنبؤ بالتمكين النفسي. كما يتضح من الجدول أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغ أن 0.336 تلك الأبعاد تفسر (33.6%) من التباين الكلي للتمكين النفسي.

وللحصول إلى معادلة الانحدار التي يمكن من خلالها التنبؤ بالتمكين النفسي يوضح الجدول التالي قيم ثوابت معامل الانحدار (قيم ثوابت أبعاد القيادة التحويلية التي تتنبأ بالتمكين النفسي)

جدول رقم (10)
قيم ثوابت معادلة الانحدار

المتغيرات المستقلة	قيمة الثابت	الخطأ المعياري	قيمة بيتا β	قيمة (ت)	مستوى دلالة (ت)
ثابت الانحدار	19.071	2.264		8.424	0.000
التحفيز الإلهامي	.280	.071	.264	3.926	0.000
التأثير المثالي	.284	.069	.255	4.131	0.000
الاعتبارات الفردية	.197	.069	.155	2.873	

كما تشير نتائج الجدول رقم (10) الي أن هناك ثلاثة أبعاد فقط، وهي التحفيز الإلهامي- والتأثير المثالي-والاعتبارات الفردية) كلها لديها القدرة على التنبؤ بالتمكين النفسي، في حين لم تظهر نتائج التحليل أثر لِبُعْدِ الاستثارة الفكرية في التنبؤ بالتمكين النفسي، ويعد تبعاً لمعادلة الانحدار السابقة أن بُعْدَ التحفيز الإلهامي أفضل متنبئ (Bate=0.264)، ثم يتبعه بُعْدُ التأثير المثالي (Bate=0.255)، وأخيراً هناك بُعْدُ الاعتبارات الفردية (Bate=0.155)، وبناء على نتائج التحليل، يتم دعم الفرض الثانى جزئياً من الدراسة، الذى ينص على " يمكن التنبؤ بالتمكين النفسي للعاملين من خلال أبعاد القيادة التحويلية ".

وتعكس هذه النتيجة سلوكيات القائد التحويلي الذي يمارس نفوذه علي التابعين من خلال الفاعلية الذاتية التى تركز على إلهام التابعين من أجل الوصول إلى مستويات عليا من الإنجاز. ويعتمد هذا على عناصر الإقناع اللفظى للآخرين، (التعلم، والاستثارة الفكرية)، وكل هذه السلوكيات تمارس من قبل القائد التحويلي، الذي يغذي الشعور بالفاعلية الذاتية في التابعين من خلال الإفصاح عن توقعات عالية، الأمر الذي يؤدي إلى اعتقادهم بإمكانية تعاملهم مع التحديات بفاعلية، ويعمد القائد التحويلي كذلك إلى تطوير شعور التابعين بالفاعلية، وليس من خلال التوقعات العالية فحسب، ولكن من خلال التحفيز الإلهامي لزيادة الدوافع الداخلية للجهود، والوصول إلى الهدف من خلال التعبير عن رؤية واضحة وجذابة والإفصاح عن توقعات عالية،

مما يؤدي الى شعور التابعين بأهمية ما يؤديه من أعمال، إضافة إلى شعورهم بالكفاءة والاستقلالية الذاتية، والتأثير من خلال كونهم أعضاء فاعلين في منظماتهم.

كما يمكن القول إن القائد الذي يستخدم سلوك التحفيز الإلهامي، يلهم التابعين للتقبل والتعامل مع التحديات (Avolio et al., 2004; Jung et al., 2008)، كما إنه أكثر قدرة على توفير معنى للعمل، الأمر الذي يحفز التابعين ويشجعهم على إنجاز مسؤولياتهم، مما يقوي شعورهم بالتمكين النفسي (Spreitz, 1995).

ويمكن عزو إسهام الاعتبارات الفردية في التنبؤ بالتمكين النفسي، من خلال قدرة القائد على مساعدة أتباعه لتنمية الشعور بالأهمية الذاتية (Avolio, Bass, 1995)، ويعزي كذلك إلى قدرة القائد على إعطاء اهتمام للتابعين بناء على احتياجاتهم للإنجاز والتطوير، وتحمل مسؤوليات أكبر لتطوير طاقاتهم كاملة، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز شعورهم بأهدافهم الشخصية والتنظيمية.

وتعكس هذه النتيجة سلوك القائد التحويلي لتشجيع التابعين على المشاركة وتحمل المسؤولية من خلال الاستماع، وإيلاء اهتمام بحتياجات التابعين للتطور والتقدم، وبالتالي تعزيز شعورهم بالتمكين النفسي.

ويمكن عزو إسهام التأثير المثالي في التنبؤ بالتمكين النفسي بالقول: إن سلوكيات القائد تركز على وضع معايير عالية، والتصرف كقدوة، فمثل هذه السلوكيات تعزز شعور التابعين بالانتماء، واعتقادهم بأهمية ما يقومون به من أعمال وملاءمتها . كما تعكس هذه النتيجة مدى الثقة في القائد (Bass, 1990, Jung and Avolio, 2000)، كما تعكس هذه النتيجة أيضاً مدى تقبل التابعين للقائد كمثال وقدوة يحتذى بها.

سعت هذه الدراسة إلى تحديد مستويات القيادة التحويلية والتمكين النفسي في شركات القطاع الخاص -محل الدراسة- بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية-، كما سعت إلى تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي، وسعت الدراسة أيضاً إلى قياس تأثير أبعاد القيادة التحويلية على التمكين النفسي، سعت هذه الدراسة هدفها الأول معرفة مدى ممارسة المديرين في شركات القطاع الخاص- محل الدراسة- لسلوكيات القيادة التحويلية، وتشير نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة المديرين في شركات القطاع الخاص للقيادة التحويلية من وجهة نظر موظفيهم كان متوسطاً (3.25)، وقد يعزى ذلك أن غالبية الموظفين من أفراد العينة، يدركون أن الممارسات السلوكية لمديريهم، تعكس ما تتضمنه القيادة التحويلية من ممارسات قيادية، وربما جاءت هذه النتيجة اعتقاداً من أفراد العينة أن مديريهم يدركون أهمية البيئة التي تساعد على تمكينهم، والتي تنعكس في ممارستهم القيادية، الأمر الذي يعطي انطباعاً إيجابياً لاتجاهاتهم حيال الأسلوب القيادي السائد.

كما كشفت نتائج الدراسة أن من بين أبعاد القيادة التحويلية، حصل التحفيز الإلهامي والتأثير المثالي على أعلى متوسط حسابي، مما يدل على أن القيادات الإدارية في شركات القطاع الخاص -محل الدراسة- تحفز العاملين من خلال التصرف كقدوة، وتمثل هذه الأبعاد الجانب الكارزمي للقيادة التحويلية (Bass and Avilio, 1994)، بينما حصل الاستشارة الفكرية والاعتبارات الفردية على متوسط حسابي أقل، ومن ذلك نلمس حاجة القيادات الإدارية إلى تطوير مهاراتهم في التحفيز وتقدير العاملين، ويبرز دور القيادات في التصرف كمرشدين لتطوير مهارات التابعين وقدراتهم لبناء مناخ صحي يطلق طاقات العاملين وقدراتهم.

من جانب آخر، سعت الدراسة في هدفها الثاني إلى معرفة مستوى شعور العاملين في شركات القطاع الخاص-محل الدراسة- بالتمكين النفسي، وتشير نتائج الدراسة أن العاملين في شركات القطاع الخاص- محل الدراسة بمدينة الرياض- يشعرون بمستوى متوسط من التمكين

النفسي وفقاً لمقياس (Spreitzer, 1995)، حيث بلغت الدرجة الكلية للمقياس (3.56) من 5. وتتجلى تجربة التمكين في كل من الأبعاد الأربعة (الكفاءة، والمعنى، والاستقلالية الذاتية، والتأثير)، إذا فقدت أحد الأبعاد، فإن تجربة التمكين سوف تكون محدودة، كما أظهرت النتائج أن أعلى درجات التمكين كانت عن بُعد الكفاءة، الأمر الذي يدل على ثقة العاملين بأنفسهم، وتمتعهم بالمؤهلات والمهارات والكفايات اللازمة لإنجاز مهام العمل. وتعد الكفاءة عنصراً أساسياً للعمل في شركات القطاع الخاص، نظراً لاعتماد شركات القطاع الخاص على العناصر ذات الكفاءة التي تتمتع بالمعارف والمهارات اللازمة لبيئة العمل في القطاع الخاص.

وحصل بُعد المعنى على المرتبة التالية من بين أبعاد التمكين النفسي، مما يدل على أن العاملين في شركات القطاع الخاص يشعرون بانسجام المهام التي يؤديونها مع اتجاهاتهم والقيم التي يؤمنون بها، ويؤكد هذه النتيجة ما أشار إليه (Spreitzer, 1995) من أهمية المعنى في تعزيز الشعور بالتمكين النفسي، وحلّ بُعد الاستقلالية الذاتية في المرتبة الثالثة، ومن ذلك نلمس الحاجة إلى منح العاملين المزيد من الحرية والاستقلالية لأداء مهام عملهم، ويبرز دور المديرين في تعزيز شعور العاملين بالاستقلالية من خلال منح العاملين مسؤوليات أكبر فيما يتعلق بأنشطة ومهام العمل ومهامهم، وكذلك منح العاملين حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأسلوب العمل، كإجراءات، الوقت، والجهد (Spreitzer, 1995)، لما لها من نتائج إيجابية على نتائج العمل كالمرونة، والإبداع، والمبادرة، والتنظيم الذاتي.

وجاءت أقل درجات الشعور بالتمكين النفسي عن بُعد التأثير الذي يشمل جوانب عدة في العمل، ومنها التأثير على النتائج الاستراتيجية، والإدارية، والتشغيلية (Spreitzer, 1995)، مما يعكس شعوراً بحاجة العاملين إلى مزيد من التأثير على نتائج العمل (Ashforth, 1989). ويشير ذلك أيضاً إلى حاجة العاملين للاعتراف والتقدير من قبل رؤوسائهم بالقرارات التي يتخذونها، والتي تعزز شعورهم بالتحكم (Spreitzer, 1995)، ولزملاء العمل كذلك دور رئيس

في شعور زملائهم بالتمكين من خلال التغذية الراجعة ،التي تشعرهم بأن لهم تأثيراً في مجال العمل (Spreitzer, 1995).

كما سعت الدراسة في هدفها الثالث إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي، وكشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية متوسطة وموجبة ودالة إحصائياً عند (0,01) بين درجات ممارسات المديرين للقيادة التحويلية ومستوي التمكين النفسي بمعامل ارتباط (0,580)، وهو ما يؤكد نتائج الدراسات السابقة : دراسة كل من (O'Zarall,2003)، دراسة (Jung et al., 2003)، دراسة (Avolio et al., 2004)، ودراسة (Karkel et al., 2003). كذلك أثبتت الدراسة ارتباط القيادة التحويلية بجميع أبعاد التمكين النفسي- محل الدراسة- وهي: المعنى، والكفاءة، والاستقلالية الذاتية، والتأثير. وتشير هذه النتائج إلى أن القيادة ترتبط بدرجة أكبر بالكفاءة والمعنى، وهو ما يؤكد أهمية هذين البعدين في تعزيز الشعور بالتمكين النفسي.

هذا، وقد سعت الدراسة في هدفها الرابع أيضاً إلى قياس تأثير أبعاد القيادة التحويلية على التمكين النفسي، وكشفت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على التنبؤ بالتمكين النفسي بمعامل تحديد ($R^2=0,377$)، أي أن أبعاد القيادة التحويلية تفسر (37.7 %) من التباين الكلي في التمكين النفسي، وأن أبعاد القيادة التحويلية لا تساهم بالقدرة نفسها على التنبؤ بالتمكين النفسي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند (0,01) لثلاث من أبعاد القيادة التحويلية، وهي علي الترتيب من حيث قوة التأثير: التحفيز الإلهامي، والتأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، في حين لم تثبت معنوية بُعد الاستثارة الفكرية.

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن الدراسة الحالية قد تحققت من الفرضيات التي قامت عليها، حيث كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة بين القيادة التحويلية والتمكين

النفسي، كما أشارت النتائج إلى أنه يمكن التنبؤ بالتمكين النفسي من خلال بعض أبعاد القيادة التحويلية.

التوصيات

انطلاقاً من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

- لتعزيز الشعور بمستوى عال من التمكين النفسي للعاملين، ينبغي على القيادات الإدارية في شركات القطاع الخاص إيضاح الرؤية التي تلهم العاملين لتحمل مسؤولية أكبر في العمل في مختلف المستويات الإدارية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال توضيح الأهداف التنظيمية للعاملين، وتحديد مهام وأدوار العمل ودوره بشكل دقيق وواضح، ويمكن تحقيق ذلك أيضاً من خلال منح فرصة أكبر لمروءوسيهم لتقديم الآراء والمقترحات حول أنشطة العمل والمهام التي يقومون بها.
- يمكن للقيادات الإدارية في شركات القطاع الخاص أن تسهم بدور جوهري في زيادة مستوى التمكين النفسي للعاملين، وذلك من خلال تطوير المديرين والمشرفين في الصفوف الأمامية، فمن خلال توفير برامج لتدريب المديرين والمشرفين وتطويرهم في الصفوف الأمامية، وتشجيعهم على تبني أدوار جديدة، تتلاءم والتغيرات في مكان العمل، كأن يقوموا بدور الميسر أو المسهل بدلاً من دور الموجه، فإن ذلك سوف ينعكس علي مستوى التمكين النفسي للعاملين.
- إن فهم المديرين العاملين في شركات القطاع الخاص لاحتياجات العاملين، وخلق مناخ مساند وداعم للتمكين، وبناء ممارسات لبناء الثقة، ودمج العاملين في أنشطة العمل، كل ذلك يسهم بدور إيجابي في تعزيز شعور العاملين بالتمكين النفسي، ويمكن تحقيق ذلك

من خلال تأكيد أهمية الأدوار التي يقوم بها الموظفون في التأثير على النتائج التشغيلية والتنظيمية، من خلال إنجاز المهام المسندة إليهم.