



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المعهد العالي لإدارة الأعمال
قسم: الموارد البشرية

تأثير أنماط القيادة (التحويلية والسامة) في تعزيز الالتزام العاطفي والمشاركة العالية لدى
العاملين، الدور الوسيط للتمكين النفسي
(دراسة حالة على العاملين في هيئة التميز والإبداع)

**The effect of leadership styles on enhancing affective commitment
and high work involvement, the mediating role of psychological
empowerment**

**“A case study on employees of the Distinction and Creativity
Agency”**

إعداد الطالبة

آلاء أيوب

إشراف

الدكتور فداء ناصر

العام الدراسي: 2023-2024

((لا يعبر هذا العمل إلا عن وجهة نظر معدّه، ولا يتحمل المعهد أية مسؤولية جراء هذا العمل))

ملخص الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين أنماط القيادة وكل من الالتزام العاطفي والانغماس الوظيفي (المشاركة العالية)، وطبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من 69 موظف في القطاع العام الممثل في هيئة التميز والإبداع.

وللتعرف على أنماط القيادة التي تناولتها الدراسة، تم التركيز على كل من القيادة التحويلية والقيادة السامة، وتجسدت النتائج بإيجاد أثر إيجابي (علاقة طردية) بين كل من القيادة التحويلية والمتغيرات الأخرى (التمكين النفسي، الالتزام العاطفي، الانغماس الوظيفي)، في المقابل أظهرت الدراسة وجود علاقة عكسية بين القيادة السامة وكل من (التمكين النفسي، الالتزام العاطفي) بينما لم تجد أي علاقة معنوية مع الانغماس الوظيفي. وفيما يخص دراسة التمكين النفسي فتم اختباره كمتغير وسيط للعلاقة بين كل من أنماط القيادة (السامة، التحويلية) وكل من الالتزام العاطفي والانغماس الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يؤثر التمكين النفسي بشكل إيجابي في كل من (الالتزام العاطفي، الانغماس الوظيفي).
- يتوسط التمكين النفسي العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام العاطفي بشكل كلي.
- يتوسط التمكين النفسي العلاقة بين القيادة السامة والالتزام العاطفي بشكل كلي.
- يتوسط التمكين النفسي العلاقة بين القيادة التحويلية والانغماس الوظيفي بشكل كلي.
- لم يتوسط التمكين النفسي العلاقة بين القيادة السامة والانغماس الوظيفي.
- يوجد أثر سلبي لنمط القيادة السامة في تحقيق كل من التمكين النفسي والالتزام العاطفي.
- يوجد أثر إيجابي لنمط القيادة التحويلية في تحقيق كل من التمكين النفسي والالتزام العاطفي.
- يوجد أثر إيجابي لنمط القيادة التحويلية في تحقيق الانغماس الوظيفي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة لنمط القيادة السامة في تحقيق الانغماس الوظيفي.

Abstract:

This study seeks to test the mediating role of psychological empowerment in the relationship between leadership styles and both enhancing affective commitment and high work involvement, this study was applied to a sample of 69 employees in the public sector represented by the Distinction and Creativity Agency.

To identify the leadership styles examined in the study, the focus was on both transformational leadership and toxic leadership, and the results were embodied in finding a positive effect (direct relationship) between each of transformational leadership and other variables (psychological empowerment, enhancing affective commitment, high work involvement). On the other hand, the study showed the presence there is an inverse relationship between toxic leadership and both (psychological empowerment and enhancing affective commitment), while no significant relationship was found with high work involvement.

With regard to the study of psychological empowerment, it was tested as a mediating variable for the relationship between each of the leadership styles (toxic, transformational) and both affective commitment and high work involvement. The study reached the following results:

- Psychological empowerment has a positive effect on both (affective commitment and high work involvement).

- Psychological empowerment totally mediates the relationship between transformational leadership and affective commitment.
- Psychological empowerment totally mediates the relationship between toxic leadership and affective commitment.
- Psychological empowerment totally mediates the relationship between transformational leadership and high work involvement.
- Psychological empowerment doesn't mediate the relationship between toxic leadership and high work involvement.
- There is a negative effect of the toxic leadership style on achieving both psychological empowerment and affective commitment.
- There is a positive effect of the transformational leadership style in achieving psychological empowerment, affective commitment and high work involvement.
- There is no significant effect of toxic leadership style on achieving high work involvement.

الإهداء...

إلى أمي...

إلى أبي...

إلى أختي...

إلى أساتذتي...

إلى أصدقائي...

إلى وطني الحبيب...

الباحثة

الشكر

يطيب لي تقديم الامتتان والشكر لكل من قدم لي يد العون في إتمام هذه الرسالة، لمن كان لهم دور في إنجازها، فمهما بلغ العمل الفردي من النجاح وتدعم بالطموح لابد من وجود عظيم الفضل للداعمين له في تحقيق التفوق.

وبعد حمد الله سبحانه وتعالى على ما أمدني به من خير التوفيق في إنجاز هذه الرسالة، أتوجه بمزيد من الامتتان والعرفان وتقديم كل الشكر والتقدير لجميع أساتذتي في المعهد العالي لإدارة الأعمال دون استثناء لجميع جهودهم التي كان لها الدور الأساس في تحقيق كل ما أصل إليه، وأخص بالشكر الدكتور القدير فداء ناصر لما قدمه من كامل الدعم والمتابعة والإشراف.

وإلى عائلتي وأصدقائي الداعمين لي دوماً في كل خطوة، هذا الدعم حافز أساسي لا غنى عنه إطلاقاً في تحقيق النجاح والاستمرار به.

ويبقى امتناني عاجز عن رد الجميل لكل داعم...

كل الشكر والامتتان...

فهرس المحتويات	
الصفحة	الموضوع
أ	ملخص الدراسة
ب	ملخص الدراسة باللغة الإنكليزية
ج	الإهداء
د	كلمة الشكر
هـ	فهرس المحتويات
و	فهرس الأشكال
و	فهرس الجداول
1	الفصل الأول الإطار المنهجي
2	1-1 المقدمة
3	2-1 مفاهيم ومصطلحات الدراسة
5	3-1 الدراسات السابقة
12	4-1 مشكلة الدراسة
13	5-1 فرضيات الدراسة
13	6-1 نموذج الدراسة
14	7-1 أهداف الدراسة
15	8-1 أهمية الدراسة
17	الفصل الثاني الإطار النظري

18	1-2 أنماط القيادة في منظمات الأعمال
19	تمهيد
19	1-1-2 مفهوم القيادة
20	2-1-2 أهمية القيادة
21	3-1-2 مفهوم القيادة التحويلية
23	4-1-2 أهمية القيادة التحويلية
24	5-1-2 أهداف ومبادئ القيادة التحويلية
25	6-1-2 أبعاد القيادة التحويلية
33	7-1-2 سمات وخصائص القائد التحويلي
36	8-1-2 علاقة القيادة التحويلية مع المتغيرات الأخرى
38	9-1-2 الخلاصة
41	القيادة السامة
42	10-1-2 مفهوم القيادة السامة
45	11-1-2 أبعاد القيادة السامة
46	12-1-2 صفات القائد السام
47	13-1-2 أتباع القائد السام
48	14-1-2 النتائج التنظيمية للقيادة السامة
49	15-1-2 العلاقة بين القيادة السامة والمتغيرات الأخرى
51	16-1-2 الخلاصة
53	2-2 التمكين النفسي

54	1-2-2 مفهوم التمكين النفسي
55	2-2-2 أهمية التمكين النفسي
55	3-2-2 أبعاد التمكين النفسي
57	4-2-2 نماذج التمكين النفسي
63	5-2-2 معوقات التمكين النفسي
64	6-2-2 النتائج التنظيمية للتمكين النفسي
67	7-2-2 الخلاصة
68	3-2 الالتزام العاطفي
69	1-3-2 مفهوم الالتزام التنظيمي
70	2-3-2 أبعاد الالتزام التنظيمي
73	3-3-2 مراحل تطور الالتزام التنظيمي
75	4-3-2 مفهوم الالتزام العاطفي
76	5-3-2 أهمية الالتزام العاطفي والفروقات مع الأبعاد الأخرى
77	6-3-2 معوقات الالتزام التنظيمي العاطفي
79	7-3-2 الممارسات التي تعزز الالتزام التنظيمي العاطفي
80	8-3-2 نتائج الالتزام التنظيمي العاطفي
82	9-3-2 الخلاصة
84	4-2 الانغماس الوظيفي (المشاركة العالية)
85	1-4-2 مفهوم الانغماس الوظيفي
87	2-4-2 المقاربات النظرية

89	3-4-2 أبعاد الانغماس الوظيفي
91	4-4-2 مستويات الانغماس الوظيفي
91	5-4-2 معوقات الانغماس الوظيفي
92	6-4-2 نتائج الانغماس الوظيفي
93	7-4-2 العلاقة بين الانغماس الوظيفي والالتزام العاطفي
94	8-4-2 الخلاصة
95	الفصل الثالث 1-3 الدراسة الميدانية وتحليل البيانات
97	تمهيد
97	1-1-3 منهج الدراسة
97	2-1-3 مجتمع وعينة الدراسة
98	3-1-3 حدود الدراسة
98	4-1-3 أداة الدراسة
99	5-1-3 توصيف متغيرات الدراسة
99	6-1-3 توصيف العينة
101	7-1-3 اختبارات المصادقية والثبات
115	8-1-3 اختبار الفرضيات
155	9-1-3 ملخص النتائج
156	10-1-3 التوصيات والمقترحات
158	11-1-3 محددات الدراسة

159	3-1-12 المراجع
170	3-1-13 الملاحق

فهرس الأشكال		
الصفحة	العنوان	رقم الشكل
14	نموذج الدراسة	الشكل رقم (1)
58	نموذج التمكين النفسي حسب : Kanungo & Conger	الشكل رقم (2)
61	نموذج التمكين النفسي حسب: Velthouse & Thomas	الشكل رقم (3)
63	نموذج التمكين النفسي حسب: Spreitzer	الشكل رقم (4)

فهرس الجداول		
الصفحة	العنوان	رقم الجدول
45	الفروقات بين مفاهيم القيادة المدمرة والاستبدادية والتتمر في مكان العمل	الجدول رقم (1)
47	المشاعر السلبية لأتباع القائد السام	الجدول رقم (2)
51	مقارنة بين القيادة السامة والتحويلية من إعداد الباحثة	الجدول رقم (3)
66	توضيح الفروقات قبل وبعد التمكين النفسي	الجدول رقم (4)
92	معوقات الانغماس الوظيفي	الجدول رقم (5)

99	وصف العينة وفق متغيرات الشخصية والوظيفية.	الجدول رقم (6)
101	معاملات ثبات الاتساق الداخلي لمحاوَر الاستبيان.	الجدول رقم (7)
103	مقياس ليكرت الخماسي	الجدول رقم (8)
104	تحليل الإجابات على متغيرات الدراسة	الجدول رقم (9)
106	تحليل الإجابات لمحور القيادة التحويلية.	الجدول رقم (10)
108	تحليل الإجابات لمحور القيادة السامة.	الجدول رقم (11)
110	تحليل الإجابات لمحور الانغماس الوظيفي.	الجدول رقم (12)
112	تحليل الإجابات لمحور الالتزام العاطفي.	الجدول رقم (13)
113	تحليل الإجابات لمحور التمكين النفسي	الجدول رقم (14)
115	نتائج تحليل الانحدار بين القيادة التحويلية والالتزام العاطفي	الجدول رقم (15)
116	اختبار العلاقة الخطية بين القيادة التحويلية والالتزام العاطفي	الجدول رقم (16)
116	قيم معاملات الانحدار بين القيادة التحويلية والالتزام العاطفي	الجدول رقم (17)
118	نتائج تحليل الانحدار بين القيادة السامة والالتزام العاطفي	الجدول رقم (18)
118	اختبار العلاقة الخطية بين القيادة السامة والالتزام العاطفي	الجدول رقم (19)
119	قيم معاملات الانحدار بين القيادة السامة والالتزام العاطفي	الجدول رقم (20)
121	نتائج تحليل الانحدار بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي	الجدول رقم (21)
121	اختبار العلاقة الخطية بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي	الجدول رقم (22)
121	قيم معاملات الانحدار بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي	الجدول رقم (23)
123	نتائج تحليل الانحدار بين القيادة السامة والتمكين النفسي	الجدول رقم (24)
123	اختبار العلاقة الخطية بين القيادة السامة والتمكين النفسي	الجدول رقم (25)
124	قيم معاملات الانحدار بين القيادة السامة والتمكين النفسي	الجدول رقم (26)
125	نتائج تحليل الانحدار بين القيادة التحويلية والانغماس الوظيفي	الجدول رقم (27)

126	اختبار العلاقة الخطية بين القيادة التحويلية والانغماس الوظيفي	الجدول رقم (28)
126	قيم معاملات الانحدار بين القيادة التحويلية والانغماس الوظيفي	الجدول رقم (29)
128	نتائج تحليل الانحدار بين القيادة السامة والانغماس الوظيفي	الجدول رقم (30)
128	اختبار العلاقة الخطية بين القيادة السامة والانغماس الوظيفي	الجدول رقم (31)
129	قيم معاملات الانحدار بين القيادة السامة والانغماس الوظيفي	الجدول رقم (32)
131	نتائج تحليل الانحدار بين التمكين النفسي والالتزام العاطفي	الجدول رقم (33)
132	اختبار العلاقة الخطية بين التمكين النفسي والالتزام العاطفي	الجدول رقم (34)
132	قيم معاملات الانحدار بين التمكين النفسي والالتزام العاطفي	الجدول رقم (35)
134	نتائج تحليل الانحدار بين التمكين النفسي والانغماس الوظيفي	الجدول رقم (36)
134	اختبار العلاقة الخطية بين التمكين النفسي والانغماس الوظيفي	الجدول رقم (37)
136	قيم معاملات الانحدار بين التمكين النفسي والانغماس الوظيفي	الجدول رقم (38)
137	علاقة المتغيرات المباشرة	الجدول رقم (39)
138	نتائج تحليل الانحدار بين القيادة التحويلية والالتزام العاطفي بوجود التمكين النفسي	الجدول رقم (40)
138	اختبار العلاقة الخطية بين القيادة التحويلية والالتزام العاطفي بوجود التمكين النفسي	الجدول رقم (41)
138	قيم معاملات الانحدار بين القيادة التحويلية والالتزام العاطفي بوجود التمكين النفسي	الجدول رقم (42)
141	علاقة المتغيرات المباشرة	الجدول رقم (43)
142	نتائج تحليل الانحدار بين القيادة السامة والالتزام العاطفي بوجود التمكين النفسي	الجدول رقم (44)

142	اختبار العلاقة الخطية بين القيادة السامة والالتزام العاطفي بوجود التمكين النفسي	الجدول رقم (45)
142	قيم معاملات الانحدار بين القيادة السامة والالتزام العاطفي بوجود التمكين النفسي	الجدول رقم (46)
145	علاقة المتغيرات المباشرة	الجدول رقم (47)
146	نتائج تحليل الانحدار بين القيادة التحويلية والانغماس الوظيفي بوجود التمكين النفسي	الجدول رقم (48)
146	اختبار العلاقة الخطية بين القيادة التحويلية والانغماس الوظيفي بوجود التمكين النفسي	الجدول رقم (49)
146	قيم معاملات الانحدار بين القيادة التحويلية والانغماس الوظيفي بوجود التمكين النفسي	الجدول رقم (50)
149	علاقة المتغيرات المباشرة بين القيادة السامة والانغماس الوظيفي	الجدول رقم (51)

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

1-1 المقدمة

2-1 مفاهيم ومصطلحات الدراسة

3-1 الدراسات السابقة

5-1 مشكلة الدراسة

5-1 فرضيات الدراسة

6-1 نموذج الدراسة

7-1 أهداف الدراسة

8-1 أهمية الدراسة

1-1 المقدمة:

تهتم المنظمات في معرفة العوامل التي تساعد في تعزيز الالتزام و الانغماس لدى العاملين، ويستند تحقيق ذلك بشكل كبير على بيئة العمل والممارسات القيادية السائدة في المنظمة والتي تلعب دوراً محورياً في زيادة اهتمام العاملين واخلاصهم لعملهم، وهذا بدوره يشكل حافز لفهم كيفية التأثير بالعاملين بشكل فعال بما يحقق المنفعة العامة للعمل، وتجنب الممارسات الضارة التي تلحق بالخسائر الكبيرة على العاملين وبالتالي المؤسسة ككل، وينطلق تركيز الاهتمام على أنماط القيادة التي أثبتت أثرها على سلوكيات العاملين بشكل كبير، فالقائد هو العنصر الرئيسي الذي يدور حوله العمل، الأمر الذي يتطلب أن تكون لديه القدرة في التأثير على سلوك العاملين بالشكل المطلوب، وبشكل خاص حول دور القيادة الفعال في تحقيق التمكين النفسي للعاملين الذي يعتبر من الاستراتيجيات والمهارات الفعالة التي تعزز تهيئة بيئة عمل محفزة ومستقرة للعاملين مما يساهم في التطوير والتحسين الإداري المستمر، الذي ينعكس بدوره على تقليل دوران العمل ورفع مستوى الأداء، نجد أيضاً متغيرات هامة لها مساهمات فعالة ينتج عنها الإنجاز والاستقرار والرضا الوظيفي، منها الالتزام العاطفي والانغماس الوظيفي و يمكن تعزيزهما من خلال الممارسات القيادية المناسبة، ومن خلال تمكين العاملين ودفعهم للنمو وإعطائهم الاستقلالية من قبل القائد و ينعكس ذلك على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسات وزيادة الولاء التنظيمي وجعل العاملين يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر .

انطلاقاً من أهمية ترابط العوامل والمتغيرات المذكورة، تسعى هذه الدراسة لاختبار نمطين قياديين متناقضين في الممارسات وكذلك في النتائج التنظيمية التي تنتج عنهما، وهما النمط القيادي التحويلي والنمط القيادي السام، نظراً لحدثة دراسة هذين النمطين وندرة دراستهما في القطاع العام، وتختبر دورهما في تحقيق التمكين النفسي وتأثيرهما المباشر في تعزيزه أو تثبيطه ، ودور ذلك في تحقيق كل من الالتزام العاطفي والانغماس الوظيفي، وأيضاً دراسة العلاقة المباشرة بين النمطين القياديين وكل من الانغماس الوظيفي والالتزام العاطفي، أي العوامل التي تشجع على المشاركة والالتزام وتلهم المرؤوسين للإنجاز وهي سمات أساسية للبيئة الإيجابية

المحفزة للعمل وذلك في ظل صعوبات الاحتفاظ بالموارد البشرية واستثمارها، وفهم مثل هذه الحالة من بعدين: الموارد البشرية (العاملين) ذاتهم، وبالقائد (المشرف المباشر).

1-2 مصطلحات الدراسة:

أولاً: القيادة التحويلية (Transformational leadership)

تعريف جان كريجر (Jan Krieger) القيادة التحويلية تعمل على تحفيز التابعين بشكل أكبر من التوقعات عن طريق رفع الوعي بأهمية وقيمة أهداف محددة ومثالية، والسمو بالاهتمامات الشخصية لدى التابعين لتحقيق ازدهار ومصحة المنظمة، ومخاطبة الاحتياجات العليا لديهم.

• أبعاد القيادة التحويلية:

التأثير المثالي - الدافعية الإلهامية - الاستثارة الفكرية - الاعتبارات الفردية.

التأثير المثالي (Idealized influence): 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 تابع أخلاقي، والقائد الذي يظهر صفات التأثير المثالي يمثل أعلى مستويات القيادة التحويلية لأنه ينال ثقة أتباعه، وكثيراً ما يتبع القادة التحويلين أسلوب القصص والرموز كوسيلة فعالة ومؤثرة لنقل رؤيتهم ورسالتهم إلى التابعين (Bass and Avolio, 1997)

الدافعية الإلهامية (Inspirational motivation): وتعني قدرة القائد على تحفيز العاملين وإلهامهم في بناء الثقة، وإثارة الحماس في المجموعة من خلال البعد الإلهامي، ويسعى القائد التحويلي إلى تحفيز التابعين ليصبحوا أكثر التزاماً بالرؤى والأهداف المشتركة للنمو المستقبلي للمنظمة، ويستخدم القادة التحويلين النداءات العاطفية المؤثرة والمبسطة لزيادة الوعي والفهم المتبادل للأهداف المرغوب في تحقيقها.

الاستثارة الفكرية (Intellectual stimulation): يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة، وتشجيع حل المشكلات بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل، وتسعى في الكثير من الأحيان إلى تشجيع العاملين لحل المشكلات القديمة بطرق جديدة حيث يمكن للتابعين

تطوير أنفسهم بمهارات التحليل والاكتشاف وحل المشكلات بطريقة أكثر استقلالية في التفكير، من أجل مواجهة التغيرات المتسارعة في البيئة التنظيمية.

الاعتبارات الفردية (Individuale consideration): تظهر من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتماماً خاصاً باحتياجات التابعين، واهتماماً بإنجازاتهم من خلال استراتيجيات الإطراء والتقدير، وإعطاء الاهتمام بتطوير التابعين ونموهم الشخصي، بحيث يتم العناية بكل فرد بأسلوب فردي ومتميز، وهذه العملية التبادلية في اتجاهين تسلط الضوء على الثقة المتبادلة، المشاركة، والاهتمام بين القائد والتابعين ومن خلال (Bass, 1985) الاعتبارات الفردية تساعد القائد التحويلي التابعين على الشعور بقيمتهم الذاتية (Bass and Avolio, 1997)

ثانياً: التمكين النفسي (Psychological empowerment):

حسب (Spreitzer, 1995) هو حالة تحفيزية تتضمن أربعة أبعاد: المعنى، والكفاءة، وتقرير المصير، والتأثير، يشير المعنى إلى الدرجة التي يرى فيها الأفراد عملهم مهم أو ذو معنى. وتشير الكفاءة إلى قدرة الفرد ومهاراته في إنجاز عمله. أما تقرير المصير فهو تصور وجود الاختيار في العمل والحرية في كيفية القيام به ويتعلق التأثير بالتأثير الملحوظ لعمل الفرد بالمنظمة أو القسم.

ثالثاً: القيادة السامة (Toxic leadership):

يمكن تعريف القيادة السامة بأنها سلوكيات القيادة السلبية ومواقف من التمر والطبيعة الفظة والتخريبية (Yavaş, 2016) حيث إن التأثير غير المرغوب فيه لمثل هذه السلوكيات القيادية السامة هو أنه يمكن أن يكون مرهقاً بالنسبة للموظفين (Çetinkaya & Ordu, 2018) حيث يتجاهل القادة السامون رفاهية موظفيهم، ويتسمون بعدم الاهتمام بالآخرين وعدم التركيز على رغباتهم وكذلك بالانتقاد والتهديد لموظفيهم. **أبعاد القيادة السامة:** النرجسية، القيادة الاستبدادية، عدم القدرة على التنبؤ، الإشراف المسيء، الترويج الذاتي.

رابعاً: الالتزام العاطفي (Affective commitment): ويعرف بأنه إيمان قوي وقبول بأهداف المنظمة وقيمها، والاستعداد لبذل جهد هائل تجاه المنظمة، والرغبة الإيجابية في الحفاظ على العضوية في المنظمة، ويشير الالتزام التنظيمي إلى حالة نفسية تصف العلاقة بين الموظف والمنظمة، فالأفراد الملتزمين بشدة تجاه المنظمة والأهداف ولديهم الاستعداد لتكريس المزيد من الجهد هم أكثر عرضة للبقاء في المنظمة (Porter, 1974).

خامساً: الانغماس الوظيفي (Work engagement):

يشير الانغماس الوظيفي إلى حالة تحفيزية إيجابية وعاطفية من الطاقة العالية مقترنة بمستويات عالية من التفاني وتركيز قوي على العمل (Schaufeli and Bakker, 2010).

فمن المرغوب فيه للغاية بالنسبة للمؤسسات العامة والخاصة المعاصرة إشراك الموظفين لأنه ثبت أن المشاركة تتزامن مع مستويات عالية من الإبداع وأداء المهام وسلوك المواطنة التنظيمية ورضا العملاء (Bakker et al, 2014)

1-3 الدراسات السابقة:

1) دراسة (Rachelle Smith, 2015) بعنوان: منافع وحواجز تنفيذ القيادة التحويلية في المختبر:

الغرض من دراسة الحالة الاستكشافية والنوعية هو فحص الأسلوب القيادي لرئيس المختبر العلمي من قبل وجهة نظر العلماء والمحليين والفنيين وأسلوب القيادة المفضل لديهم؛ إضافة لفحص التصور الذاتي للرئيس وأسلوب القيادة وتفضيل أسلوب المرؤوس المتصور؛ وتصورات الموظفين المزايا والتحديات التي تواجه تطبيق وتنفيذ النمط التحويلي ونماذج القيادة الحرة والمعاملات والتحويلية لأفوليو، استخدمت دراسة الحالة هذه إحصاءاً لـ 15 عالمًا ومحلاً وفنياً، منهم 13 مشارك، بالإضافة إلى مسؤول واحد، وهو الرئيس، الذي شارك بالفعل.

أشارت النتائج إلى أن أسلوب القيادة الحالي للرئيس كان تبادلية، في حين كان تفضيل المرؤوسين للقيادة التحويلية.

(2) دراسة بعنوان: التحقيق في العلاقة بين القيادة التحويلية، التمكين النفسي والالتزام العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية في قطاع الأدوية في إندونيسيا:

(Sri Handayani , Udin, Ahyar Yuniawan , Tri Wikaningrum, Sri Supriyati,2018)

تهدف هذه الدراسة إلى التحقق ما إذا كانت القيادة التحويلية مرتبطة بالتمكين النفسي، والالتزام الوجداني وسلوك المواطنة التنظيمية. باستخدام تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) القائمة على المربعات (PLS) لتحليل عينة 244 من الموظفين العاملين في قطاع الأدوية الإندونيسي، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية ترتبط بشكل كبير بجوانب التمكين النفسي والالتزام الوجداني وسلوك المواطنة التنظيمية وكذلك يرتبط التمكين النفسي بشكل كبير بالالتزام العاطفي (الوجداني) وسلوك المواطنة التنظيمية؛ وفي نفس الوقت لا يرتبط الالتزام العاطفي بشكل كبير وسلوك المواطنة التنظيمية.

وتشير النتائج إلى أن الإدارة يجب أن تأخذ في الاعتبار أسلوب القيادة التحويلية من حيث التحفيز الملهم الفردي والتحفيز الفكري والتأثير المثالي لتشجيع وتحسين سلوك المواطنة التنظيمية والتمكين النفسي والالتزام العاطفي للموظفين.

(3) دراسة (Marion Zeller,2018) بعنوان: تأثير القيادة السامة على الأتباع:

يهدف البحث إلى التعرف على السلوكيات المرتبطة بالقيادة السامة وفهم تأثير القادة السامين على أتباعهم والتحقق في كيفية تعامل الأتباع في ظل القادة السامين وتحديد آليات المواجهة التي يستخدمونها.

كانت تقنية أخذ العينات عبارة عن أخذ عينات غير احتمالية، وبما أن الدراسة كانت نوعية، فإن حجم العينة يتكون من 14 من عمال المعرفة، الذين عانوا من القيادة السامة مباشرة، وشملت العينة أفراداً يمثلون كافة مستويات المجتمع من التسلسل الهرمي للأعمال، بما في ذلك المتدربين والمديرين المتوسطين ورؤساء الأقسام. وتنوعت العينة بين مجالات مختلفة منها: الاستشارات، الأمن، الطب والمحاسبة. علاوة على ذلك، تم تقسيم العينة بشكل مقصود للحصول على المساواة تمثيل الجنس، حيث تمت مقابلة 7 ذكور و 7 إناث.

وكانت نتائج البحث تركز على الآثار السلبية التي تلحق المرؤوسين في ظل القيادة السامة إضافة لبحث واسع حول آليات التكيف المختلفة باختلاف المرؤوسين

(4) دراسة (Jha, Sumi,2019) بعنوان: محددات الاحتفاظ بالموظفين: نموذج وساطة معتدل للقيادة المسيئة والتمكين النفسي:

يهدف هذا البحث إلى استكشاف العلاقة بين السلامة النفسية (PS) والاحتفاظ بالموظفين (ER) عندما يكون التمكين النفسي (PE) متغيراً وسيطاً والقيادة المسيئة هي متغير معدل، أجريت الدراسة من خلال تلقي ردود من المديرين والمشرفين في صناعة الاتصالات. كان حجم العينة 337. استخدمت الاستبيانات القياسية لجمع البيانات. تم إجراء تحليل وساطة خاضعة للإشراف لالتقاط الاختلافات في تأثير ER بسبب وجود قيادة مسيئة. كشفت نتائج الدراسة أن القيادة المسيئة توسط العلاقة بين الموظفين PS وPE. تم العثور على تأثير وساطة PE بين علاقة PS وER لتكون كبيرة، وأصبحت العلاقة أضعف في وجود قيادة مسيئة عالية وأقوى في وجود قيادة متدنية مسيئة. تناقش الورقة عيوب القيادة المسيئة في ER حيث قد تؤدي القيادة المسيئة إلى نتائج فورية وقد يستجيب الموظفون بدافع الخوف لكنهم سيغادرون المنظمة بمجرد أن تتاح لهم الفرصة.

(5) دراسة (Lefkothea Tsevaridou and Ourania Matsouka,2019) بعنوان: أثر أنماط القيادة على التمكين النفسي للموظفين:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ارتباطات أساليب القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وقيادة عدم التدخل على التمكين النفسي للموظفين، تشكلت عينة البحث من 29 مديراً و247 موظفاً في البلديات اليونانية المحلية، في مقدونيا الشرقية وتراقيا، في الغرب مقدونيا ومقدونيا الوسطى. أكمل المديرون استبيان القيادة متعدد العوامل لـ Avolio Bass (1997)، وأكمل الموظفون أداة القوة النفسية لـ Spreitzer (1995). لتحليل البيانات الإحصائية وأظهرت النتائج أنه هناك ارتباط إيجابي كبير بين مواقف التأثير المثالي للقيادة التحويلية، مع تقرير المصير للقوة النفسية. ومع ذلك، هناك ارتباط سلبي التأثير المثالي في سلوك القيادة التحويلية مع

البعد لتقرير المصير. ولم يكن هناك ارتباط في أي من القيادة التبادلية أو عدم التدخل في القيادة بأبعاد التمكين النفسي.

6) دراسة (Qian Meng Fangfang Sun,2019) بعنوان: تأثير فحص دور التمكين النفسي على المشاركة في العمل:

الهدف الأساسي من هذا البحث هو فحص دور التمكين النفسي على المشاركة في العمل لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة في الصين والآثار المترتبة على كل من أعضاء هيئة التدريس ومديري الجامعات. تركز أسئلة الدراسة على مستوى التمكين النفسي والمشاركة العملية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة والعلاقة بين التمكين النفسي والمشاركة في العمل، قام الباحث بجمع البيانات من عينة مكونة من 162 عضو هيئة تدريس في إحدى جامعات الصين.

وأكدت النتائج أن التمكين النفسي مرتبطاً بشكل إيجابي بجميع أبعاد المشاركة في العمل. وأظهرت نتائج تحليل الانحدار أن الدور الإيجابي للتمكين النفسي في تحقيق المشاركة في العمل بشكل أساسي من خلال بعدين: المعنى والكفاءة. وأن هناك علاقة إيجابية للغاية بين التمكين النفسي والارتباط بالعمل.

7) دراسة (Usama Bin Jabbar,2020) بعنوان: العلاقة بين القيادة المسيئة والتزام الموظف: منظور نظرية الحفاظ على الموارد:

تهدف هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين القيادة المسيئة والالتزام التنظيمي لموظفي البنك حيث يعمل الذكاء العاطفي للموظف كوسيط. تم اختيار عينة من 255 موظفاً في البنك وتم جمع إجاباتهم من خلال استبيانات مغلقة. تم استخدام PLS— SEM للتحليل باستخدام SmartPLS Ver. 3.0 تظهر النتائج أن السلوكيات التعسفية تعطل الالتزام التنظيمي لموظفي البنك. على الرغم من حقيقة أن الذكاء العاطفي يتوسط في العلاقة، إلا أنه لا يمكن أن يحول الالتزام التنظيمي إلى إيجابي بسبب الكثافة السلبية القوية للقيادة المسيئة. لذلك توصي هذه الدراسة بأنه من المحتمل أن يتحقق التزام الموظف عندما يمكن إضعاف الآثار السلبية للقيادة المسيئة من خلال استخدام الذكاء العاطفي من قبل موظفي البنك.

8) دراسة (Nereida Hadžiahmetović, Muniz Karajbić, 2021) بعنوان:

تأثير أنماط القيادة على التزام الموظفين في الشركات العائلية:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير أنماط القيادة على التزام الموظفين في الشركة العائلية، ولفهم أهمية الربط بين ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي واثنين من أساليب القيادة (التحويلية، التبادلية) لتحقيق عمل ونتائج أفضل. اعتمد الباحث على جمع البيانات ذات الصلة من هياكل الشركات المختلفة في 100 شركة عائلية بوسنية من خلال دراسة استقصائية.

يخلص البحث إلى أن الأسلوب التحويلي كان مفضلاً في كثير من الأحيان وأكثر ارتباطاً بالتزام العمال من أسلوب القيادة التبادلية لأن أسلوب القيادة هذا يحول المتابعين إلى تجاوز مصلحتهم الذاتية، وإلهامهم لأداء أفضل مما كان متوقعاً في البداية.

9) دراسة (Amor a, Despoina Xanthopoulou Ariadna Monje , 2021)

التمكن (b, Nuria Calvo a Jose Pablo Abeal V azquez a بعنوان: التمكين

الهيكل، التمكين النفسي والمشاركة في العمل:

اعتمدت هذه الدراسة على نظرية متطلبات الموارد الوظيفية للتحقيق فيما إذا كان التمكين النفسي المنطقي يتوسط في الارتباط الإيجابي بين التمكين الهيكل والمشاركة في العمل وقام ما مجموعه 1033 موظف العاملين في قطاع الخدمات في إسبانيا (N ¼ 515) والمملكة المتحدة (N ¼ 518) كشفت تحليلات نمذجة المعادلات الهيكلية متعددة المجموعات أن التمكين النفسي توسط جزئياً في العلاقة الإيجابية بين التمكين الهيكل والمشاركة في العمل، وهذا الارتباط في العمل يرتبط بشكل إيجابي بأداء المهمة وسلبيًا بنية ترك العمل. أشارت تحليلات الثوابت إلى وجود صلة إيجابية بين التمكين النفسي والمشاركة في العمل كانت المشاركة أقوى للموظفين العاملين في المملكة المتحدة منها في إسبانيا، تشير هذه النتائج إلى أن التمكين النفسي هو آلية أساسية قد تفسر سبب ارتباط التمكين الهيكل بشكل إيجابي مع المشاركة في العمل.

10) دراسة (Al Otaibi, SM, Amin, M, Winterton, J et al ,2022) بعنوان :

**دور القيادة التمكينية في الالتزام العاطفي والانغماس الوظيفي للموظفين الدور الوسيط
للتمكن النفسي في عمل الممرضين:**

هدفت الدراسة إلى اختبار الدور الوسيط للتمكن النفسي في الارتباط بين القيادة التمكينية والانغماس الوظيفي، وإلى معرفة دور القيادة التمكينية في تحقيق الانغماس الوظيفي لدى العاملين.

طبقت الدراسة من خلال بيانات استبيان على 231 ممرضة عاملة في مستشفى جامعي في المملكة العربية السعودية تم تحليلها باستخدام تصميم بحث مقطعي استخدام SEM لتقييم العلاقة بين القيادة التمكينية والالتزام العاطفي، والمشاركة في العمل، أثناء اختبار الدور الوسيط للتمكن النفسي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن القيادة التمكينية تتعلق بشكل كبير بالالتزام العاطفي، ويرتبط الالتزام العاطفي بشكل كبير بالمثل بالمشاركة العالية بالعمل. علاوة على ذلك، أظهرت النتائج أن التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين القيادة التمكينية والمشاركة في العمل إلى حد كبير، وتم العثور على أنه لا يوجد علاقة مباشرة كبيرة بين القيادة التمكينية والمشاركة في العمل.

11) دراسة بعنوان: القيادة التحويلية والمشاركة في العمل: الدور الوسيط للتمكن النفسي

:(Dyah Ayu Dina Al Muslimah Heru Kurnianto Tjahjono,2023)

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر القيادة التحويلية على المشاركة في العمل، مع التمكين النفسي كمتغير وسيط. واعتمد البحث دراسة كمية باستخدام البيانات الأولية التي تم الحصول عليها من خلال استبيان استقصائي للموظفين في إحدى الشركات الخاصة الإندونيسية النشطة في مجال التوزيع معدات مختبر أبحاث التكنولوجيا الحيوية، وتم القياس باستخدام مقياس ليكرت ويتم تحليل البيانات بمساعدة أداة PLS-SEM على 36 موظف من مستويات وظيفية مختلفة.

تشير نتائج البحث إلى أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على المشاركة في العمل، وأن التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والمشاركة في العمل. وتشير هذه النتائج إلى أن القادة الذين يتبنون أساليب القيادة التحويلية يمكنهم تعزيز المشاركة في العمل من خلال التمكين النفسي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

1- نجد أن الدراسات السابقة تدعم الإطار النظري للدراسة المقترحة مع وجود بعض الاختلافات التي تميز الدراسة الحالية ومنها محل الدراسة في القطاع العام حيث تعتبر الدراسة الأولى على حد علم الباحثة التي تدرس تأثير النمطين القياديين، النمط السام والنمط التحويلي والمقارنة بينهما وتأثيرهما على كل من المتغيرات التمكين النفسي، الالتزام العاطفي، الانغماس الوظيفي وترابط كل من هذه المتغيرات في دراسة واحدة واختبارها ضمن القطاع العام.

2- اتفقت العديد من الدراسات المذكورة على أنه للتمكين النفسي دور وسيط بين أنماط قيادة مختلفة أبرزها (التحويلية، السامة) والنتائج الإيجابية على العمل التي تمثلت بتعزيز الالتزام العاطفي والانغماس الوظيفي والتقليل من دوران العمل أو نية ترك العمل والعكس بالنسبة لنمط القيادة السامة.

3- أوجدت بعض الدراسات المذكورة أن النمط القيادي التحويلي يؤثر على التمكين النفسي والالتزام العاطفي بشكل أكبر مقارنة بالأنماط القيادية الأخرى مثل التبادلية والأبوية على سبيل المثال، مما يشكل أهمية بالغة لدراسة النمط القيادي التحويلي وأهمية دراسته والحاجة له في القطاع العام.

4- أوجدت الدراسات السابقة بأن القيادة السامة تؤثر على التمكين النفسي للعاملين وعلى دافعيتهم في نية ترك العمل كما أنه أوجدت إحدى الدراسات أنه التخفيف من الآثار الكبيرة للقيادة السامة يتعلق بمهارات العاملين ومنها على سبيل المثال كما ورد في الدراسات أعلاه - الذكاء العاطفي لدى العاملين، والذي يدل على أن القائد السام لوحده لا يكفي لخلق بيئة سامة، بل إن ذلك يعتمد على طبيعة ونمط الأتباع أيضاً ولكن كل ذلك لم يلغي التأثير السلبي الكبير الذي يمكن أن يحدثه وجود قائد سام في بيئة العمل مما يؤكد على حجم الآثار السلبية للنمط القيادي السام.

1-4 مشكلة الدراسة:

يواجه القطاع العام السوري واقع يغلب فيه تسرب الموارد البشرية، يزداد تعقيداً مع زيادة الصعوبات المعيشية ونقص الكفاءات بفعل الهجرة، مما يعيق عمل المنظمات العامة ويرهق العاملين فيها أيضاً، فالعامل السوري اليوم يواجه العديد من الضغوطات الخارجية التي تقلل من مستوى أدائه وفعاليتها، والذي يؤثر بدوره تدريجياً على مدى تقديره لعمله والتزامه به، فما يحتاج إليه العامل في القطاع العام لا يقتصر على الاحتياجات المادية فقط إنما يصل إلى حاجة النمو الشخصي والمرونة والاستقلالية والتقدير، والتي نادراً ما يتولى الاهتمام بها في القطاع العام الذي يغلب عليه الإجراءات الروتينية والمركزية في العمل، أما من جانب المنظمات العامة فتتأثر سلباً بخسارة العاملين فهناك تكاليف باهظة لتعويض خسارة الموارد البشرية وصعوبة تعويض خبراتهم التراكمية، وتزداد الأمور سوءاً في حال وجود عاملين شغوفين لكن يفتقرون لبيئة عمل محفزة وممارسات قيادية إيجابية تسمح بتمكينهم وبانخراطهم في عملهم وتشجعهم على الالتزام، تولدت هنا لدى الباحثة الفكرة في دراسة العوامل التي تساعد في تهيئة بيئة عمل إيجابية في ظل الاضطرابات المتعددة الاتجاهات من النواحي النفسية والمادية والإدارية فتوجهت الدراسة نحو اختبار الممارسات القيادية لكل من النمط القيادي التحويلي والنمط القيادي السام، ودورهما في تحقيق كل من التمكين النفسي، الالتزام العاطفي والانغماس الوظيفي والتي تساعد في التخفيف من المشكلات التي يعاني منها الموارد البشرية في القطاع العام السوري اليوم، واتخذت الباحثة هيئة التميز والإبداع محل الدراسة فهي هيئة علمية تدرج ضمن القطاع العام وتتميز بطيف متنوع من العاملين، وتزداد أهمية الدراسة فيها تبعاً لطبيعة عملها التي تحتاج لجذب أفضل الكفاءات السورية وتمثيلها عالمياً في ظل الصعوبات الحالية، فهي تبحث في كيفية تمكين العاملين ورفع مستوى أدائهم، حيث يمكن دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة والمساعدة في كيفية تحقيق أهداف المؤسسة العامة والعاملين فيها.

وبناء على ذلك تتجلى مشكلة الدراسة بمايلي:

- 1- هل يؤثر النمط القيادي (التحويلية، السامة) للقائد في تحقيق التمكين النفسي للعاملين؟
- 2- هل يؤثر النمط القيادي (التحويلية، السامة) للقائد في تحقيق الالتزام العاطفي للعاملين؟

- 3- هل يؤثر النمط القيادي (التحويلية، السامة) للقائد في تحقيق الانغماس الوظيفي لدى للعاملين؟
- 4- هل يؤثر التمكين النفسي في تحقيق كل من (الانغماس الوظيفي، الالتزام العاطفي) للعاملين؟
- 5- هل يتوسط التمكين النفسي الأثر بين أنماط القيادة (التحويلية، السامة) والالتزام العاطفي للعاملين؟
- 6- هل يتوسط التمكين النفسي الأثر بين أنماط القيادة (التحويلية، السامة) والانغماس الوظيفي للعاملين؟

1-5 فرضيات الدراسة:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة للقيادة (التحويلية، السامة) في تحقيق الالتزام العاطفي.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة للقيادة (التحويلية، السامة) في تحقيق التمكين النفسي.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة للقيادة (التحويلية، السامة) في تحقيق الانغماس الوظيفي.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة للتمكين النفسي في (الانغماس الوظيفي، الالتزام العاطفي).
- 5- يتوسط التمكين النفسي الأثر بين أنماط القيادة (التحويلية، السامة) والالتزام العاطفي.
- 6- يتوسط التمكين النفسي الأثر بين أنماط القيادة (التحويلية، السامة) والانغماس الوظيفي.

1-6 نموذج الدراسة:

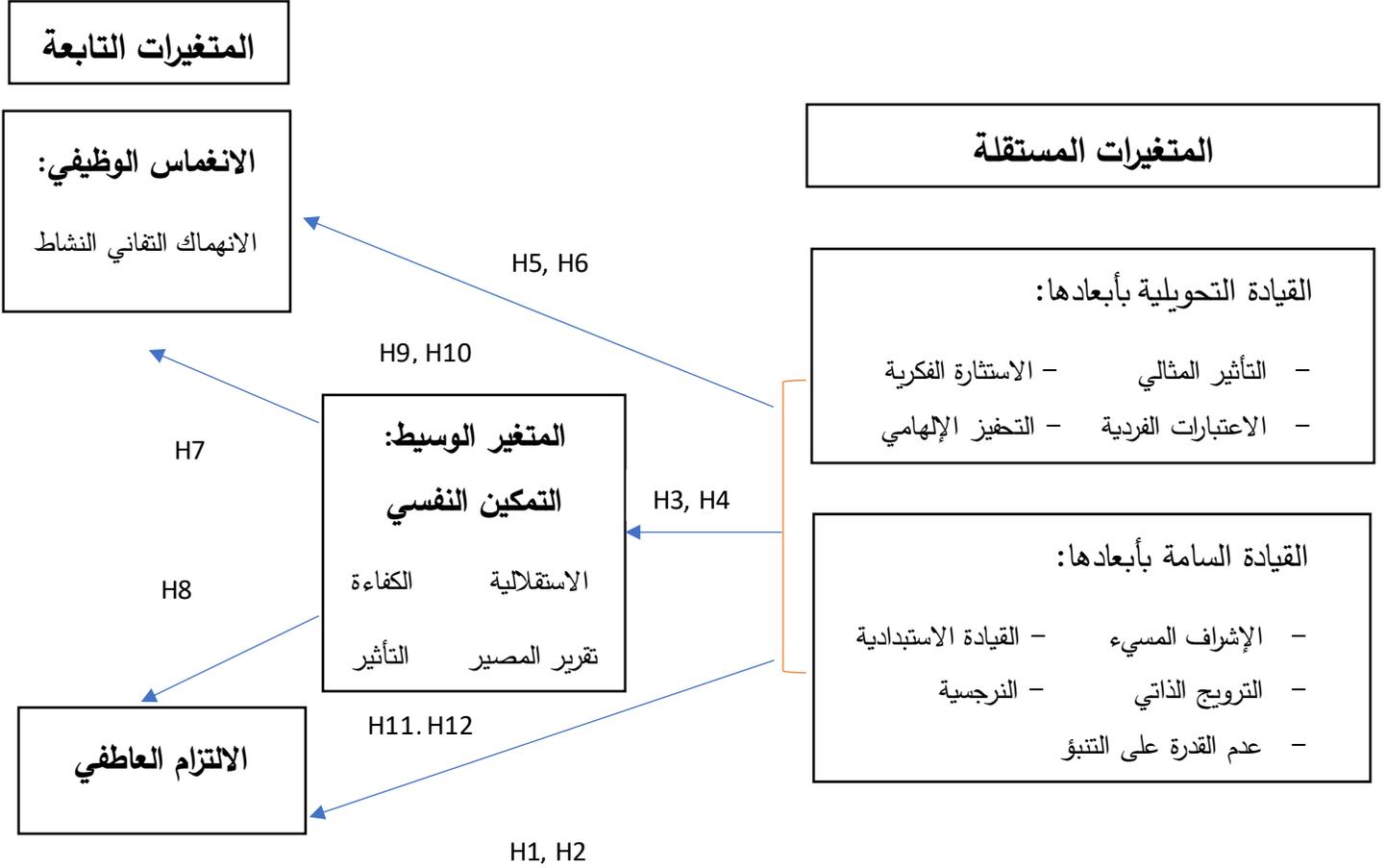
متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة: نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة السامة.

المتغيرات التابعة: الانغماس الوظيفي، الالتزام العاطفي.

المتغير الوسيط: التمكين النفسي.

يوضح الشكل التالي نموذج الدراسة:



7-1 أهداف الدراسة:

تتجسد أهداف الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤلات الواردة في مشكلة الدراسة، وبما يتفق مع أهمية الدراسة وهي:

- 1- البحث في دور كل من أنماط القيادة (التحويلية، السامة) التي يتمتع بها القائد في التأثير على سلوكيات العاملين في القطاع العام.
- 2- المقارنة بين أنماط القيادة وفهم الممارسات الخاصة لكل نمط وأثرهما في تحقيق التمكين النفسي، ومعرفة دور النمطين القياديين في تعزيز الالتزام العاطفي والانغماس الوظيفي.

3- اختبار دور التمكين النفسي كوسيط بين متغيرات الدراسة القيادية (التحويلية، السامة) والمتغيرات (الانغماس الوظيفي، الالتزام العاطفي).

4- السعي لمعرفة كيفية تحسين مستوى التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع العام من خلال فهم الممارسات القيادية الإيجابية والمسيئة التي تلعب دور هام في خلق بيئة عمل تفاعلية وتؤثر بشكل كبير ومباشر على سلوكيات العاملين وانعكاس ذلك على تحقيق النتائج الإيجابية التنظيمية في القطاع العام.

1-8 أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في النقاط التالية:

أولاً: من الناحية النظرية:

تسهم في القاء الضوء على معرفة أنماط القيادة بالوجهين المتناقضين (التحويلية، السامة) ودورها في تحقيق كل من التمكين النفسي وتبرز أثرهما المباشر في تحقيق الانغماس الوظيفي والالتزام العاطفي، وعن طريق التمكين النفسي كمتغير وسيط، فهذه الدراسة تعتبر الدراسة الأولى (على حد علم الباحثة) التي تسلط الضوء على اختلاف تأثير كل من أنماط القيادة بشكل مباشر على كل من الانغماس الوظيفي والالتزام العاطفي في القطاع العام في الجمهورية العربية السورية والممثل في هيئة التميز والإبداع، إضافة لاختبار التناقض في الممارسات التحويلية والسامة وأثرها على النتائج التنظيمية، وتكمن أهمية هذه الدراسة أيضاً في دراسة أنماط القيادة في المؤسسات والمنظمات العامة وتزويد المدراء والقادة في العمل الحكومي بمعرفة مدى تأثيرهم في تحقيق التمكين النفسي والالتزام والانغماس الوظيفي في منظماتهم، مع دراسة ماهي العوامل التي تحقق أثر مباشر وطبيعته وماهي العوامل المؤثرة بشكل ثانوي، والذي بدوره يساهم في الاحتفاظ بالموارد البشرية و رفع مستوى الأداء المتوقع من العاملين في القطاع الحكومي وخاصة في ظل الواقع الحالي التي تمر به البلاد من صعوبات الاحتفاظ بالموارد البشرية والحاجة للخبرات والكفاءات الوطنية.

ثانياً: من الناحية العملية:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تزويد القادة والإداريين في القطاع العام بالممارسات القيادية الإيجابية ودورها الفعال في تمكين العاملين نفسياً وتعزيز التزامهم ومشاركتهم، كما بينت الممارسات المسيئة التي تقلل من قدرة العاملين على الإنجاز وتقلل من ثقة العاملين بمؤسساتهم وتحد من نموهم وتطورهم، حيث أن هذه الدراسة تبين الوجهين المتناقضين لكل من القيادة التحويلية والقيادة السامة وكيفية تأثيرهما على العاملين، مما يساعد القادة اليوم على التركيز على ممارساتهم وفهم كيفية تفاعل العاملين تجاهها، والذي بدوره يعتبر أمر هام جداً في تهيئة بيئة عمل إيجابية ومحفزة للعمل وتحديد السمات الأهم لبيئة العمل الناجحة التي يمكن إنشائها في القطاع العام وفي الموارد الحالية المتاحة، ويعتبر ذلك احتياج ضروري لواقع القطاع العام اليوم الذي يشهد تسرب في الموارد البشرية و زيادة الروتين، حيث يمكن تفعيل أدوار القادة التي بإمكانها أن تخفف من هذه الآثار السلبية.

الفصل الثاني

الإطار النظري

أنماط القيادة في منظمات الأعمال

تمهيد

1-1-2 مفهوم القيادة

2-1-2 أهمية القيادة

3-1-2 مفهوم القيادة التحويلية

4-1-2 أهمية القيادة التحويلية

5-1-2 أهداف ومبادئ القيادة التحويلية

6-1-2 أبعاد القيادة التحويلية

7-1-2 سمات القائد التحويلي

8-1-2 وظائف القائد التحويلي

9-1-2 خصائص القائد التحويلي

10-1-2 علاقة القيادة التحويلية مع المتغيرات الأخرى

11-1-2 الخلاصة

تمهيد:

تعددت وتنوعت تعريفات القيادة ووجهات نظر الباحثين حولها، ومع ذلك تشترك اغلب التعريفات بان جوهر القيادة هو التأثير في الآخرين، وتعتبر القيادة إحدى ظواهر التفاعل الاجتماعي التي ظهرت لها أنماط مختلفة، فظهر مصطلح القيادة التحويلية في كتاب القيادة (Burns,1978) ليتم التمييز بين القادة الذين يعملون على اقامة علاقة ذات هدف وتحفيز مع موظفيهم من القادة الذين يعتمدون بشكل كبير على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج، ويرى ايضاً أن القائد التحويلي يعمل على ترويج مجموعة من القيم الاخلاقية والمثل العليا مثل العدالة والمساواة والسلام والإنسانية، بينما على النقيض من النمط التحويلي هناك أيضاً تعريفات للنمط السام أبرزها بأنها سلوكيات القائد التي تتسم بالإساءة، وهي السلوكيات الاستبدادية والنرجسية والترويج للذات وغير المتوقعة (شميت وهانجز، 2008)، تتناول الدراسة أنماط القيادة بنمطياتها التحويلي والسام لما لذلك دور كبير في شكل التأثير في سلوكيات العاملين ما بين التحفيز والخوف، فالقيادة هي الموجه الأساسي لكل منظمة فيما يتعلق بالأهداف والرؤيا وبيئة العمل المتوازنة وتحفيز العاملين لرفع مستوى الأداء.

1-1-2 مفهوم القيادة:

لقد شهدت السنوات الماضية أن القادة يصنفون على أنهم ديمقراطيين، استبداديين، حريين (القيادة الحرة) وتظهر هذه الأنماط التي تعبر عن أنماط مختلفة من القيادة، قوة القادة وأتباعهم في اتخاذ القرارات، لكن منذ أواخر الثمانينات، تطورت مفاهيم القيادة ومع بداية التسعينات بدأت نظريات القيادة التحويلية والقيادة الكاريزمية بالظهور ونجد أربعة أنماط للقيادة تمت دراستها بشكل متكرر في السنوات الأخيرة وهي القيادة الأبوية والتحويلية والتبادلية والسامة، وعلى مدى الزمن تم اقتراح العديد من التعريفات الخاصة بالقيادة، ولكن

معظمها خلص إلى أن القيادة هي عبارة عن مثلث متساوي الأضلاع يوجد فيه ثلاث اتجاهات هي القائد والأتباع والسياق التنظيمي (Alberto Silva 2016).

كما عرفها البعض أنها عملية تستلزم التأثير وتحدث في إطار المجموعة وتنطوي على مجموعة من الأهداف والرؤى المشتركة، حيث أنه تم تطوير العديد من النماذج النظرية ذات الصلة بالقيادة والتي تبحث في جدال طويل حول ما إذا كانت القيادة تتعلق بخصائص فطرية أو تصرفات مكتسبة Ann N.L. Chapman et al... (2014).

كما تم تعريف القيادة على أنها تلك العملية التي يؤثر بها الشخص على الآخرين لتحقيق الأهداف وتوجيه اتساقاً وتماسكاً، حيث أن القائد يعمل على إنجاز هذه العملية من خلال تطبيق كتلة المعارف والمهارات القيادية التي يمتلكها (Manoj Kumar Sharma et al... (2013).

كما يمكن تعريف القيادة على أنها عملية اتصال وتوجيه وتحفيز لإيصال تصورات مستقبلية للتابعين بهدف إحداث عمليات التغيير في المنظمة (Bratton et al (2005).

2-1-2 أهمية القيادة:

- وصف (Wehrich and Koontz, 2005) القيادة بأنها فعل التأثير على الآخرين لدفعهم لهم بشكل حتمي وحماسي لتحقيق أهداف محددة حيث تعتبر القيادة بمثابة الدافع الذي يحفز الموظفين بمختلف أنواع التحفيز المادي أو المعنوي حيث وبطريقة موجهة وهادفة لإخراج أفضل ما لديهم من مستويات الأداء العالية

- وفقاً (Northouse, 2007) يمكن أن تكون القيادة تصنف إلى أربعة مجالات : القيادة كعملية؛ قوة التأثير؛ ما يحدث داخل المجموعة أو الفريق، والوصول للنتائج، حيث تعتبر القيادة الخطوة الأساسية في بدأ العمل من خلال مساهمتها في وضع الرؤى وخطط العمل وتوفير التوجيه والمتابعة المناسبين للعاملين في تنفيذ مهامهم بكامل اليسر والكفاءة وتحقيق النتائج المرجوة.

• علاوة على ذلك، تشير القيادة إلى الطريقة التي يؤدي بها المدير العمليات الإدارية الرئيسية ويتعامل مع العلاقات المحيطة، ومع الموظفين وشركاء الشركة (Stavrinoudis & Chrysanthopoulou,; Springett, 2004, 2015) حيث يحدد أسلوب القيادة إلى حد كبير العلاقات مع الموظفين البيئية المناخية التنظيمية وكذلك جودة الخدمات والسلع المقدمة (Kozak & Uca, 2008)، وينعكس ذلك بشكل كبير من خلال مشاركة التقدير والامتنان للعاملين مما يكسبهم الثقة والالتزام.

• القيادة الفعالة تعزز الأداء الفعال، وكل من التزام ورضا ومشاركة الموظفين ونوعية حياة الموظفين المهنية وتقليل دوران العمل والتغيب وعدم الارتباط (Hogan & Kaiser, 2005; Amazue et al.,) (2016).

ما سبق تجد الباحثة أهمية وجود القائد كعنصر رئيسي يمكنه تحقيق التغيير المناسب والمطلوب في المؤسسة ويعتمد ذلك على مهارات القائد بشكل أساسي التي تتركز أهميتها في تحفيز وإلهام التابعين وتشجيعهم على العمل وبقدرته على التوجيه الفعال ليحقق فريق العمل أقصى ما يمكن إنجازه من الرؤيا والأهداف مع تحقيق الرضا والتمكين المناسبين.

2-1-3 مفهوم القيادة التحويلية:

يُعتبر (Downton, 1973) أول من صاغ مصطلح القيادة التحويلية، وفيما بعد تم صياغته كمدخل مهم للقيادة من قبل عالم الاجتماع السياسي (Burns MacGregor James, 1978) للتمييز بين القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيز وإلهام مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يتبعون نظرية القيادة التبادلية والتي تقوم على تبادل المنافع (Yukl, 1994, Hinkin and Tracey, 1999).

وصف القائد التحويلي بأنه شخص سامي الأخلاق يجمع القادة والمرؤوسين حول هدف واحد مشترك بطريقة تسمو بهم إلى أعلى مستويات من النجاح والأخلاق والتحفيز، كما أنه رأى أن القيادة في الأساس جانب أخلاقي يرتقي بالقيم والأخلاق التي تتجاوز المصالح الشخصية

(Burns, 1978) ، (Ciulla,2004) ، (2004 ,Hollander) ، (2012 ,Johnson)

أصبح هذا التعريف أكثر توسعاً مع (Bass,1985) عندما عرف القيادة التحويلية أنها التي تعمل بتوجيه الجماعة لهدف واحد عن طريق التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والفكري والاهتمام بالفرد والتي ترتقي بمستوى النضج لتحقيق الذات مستعين في هذا بتسلسل ماسلو الهرمي الذي يوضح نضج احتياجات الإنسان حتى يصل إلى تحقيق الذات (Crea, 2018).

فتستخدم القيادة التحويلية الإلهام والرؤى المشتركة والقيم لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير والتحفيز ورفع الروح المعنوية فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة (Fairholm,1995).

فهي تعبر عن مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمات ككل (الهوري،1996).

كما يقوم القادة التحويلين بتمكين الأتباع من القيام بالأعمال والمهام التي يتلقونها وبالتالي فهي تتقاسم المسؤولية وصنع القرار مع أتباعها وتسمح لهم بأن يصبحوا أكثر تمكيناً وتزيد الحافز لديهم الذي يحتاجونه لتطوير أنفسهم (Leithwood, Jantz, Steinbach,2000).

ويستخدم القائد التحويلي لتحقيق ذلك عنصر الجاذبية والصفات الشخصية الإيجابية ليرفع من التطلعات ويحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذي المستوى العالي (Griffin&Raferty,2004).

فالقيادة التحويلية تحتاج مهارة عالية لتحفيز وتشجيع الأتباع ومنحهم الثقة لتحقيق الهدف المنشود وهنا يجب مشاركة المرؤوسين وإدارتهم وإدارة الموارد المتاحة بالإضافة إلى توافر مهارات الاتصال والابتكار والإبداع والحكمة في استخدام السلطة الممنوحة، فالهدف الأساسي للقيادة التحويلية هي التأكد من أن أهداف المنظمة تتماشى مع أهداف الموظفين

(Korkmaz, Jirawuttinaunt, Barnes, et all,2013) (Wang, & Tsai, 2014)

يعتبر التعرف على حاجات المرؤوسين الظاهرة والكامنة والعمل على توظيف و استثمار طاقتهم والجهد المبذول لتحقيق رؤية المنظمة أساس للقيادة التحويلية، وذلك بدوره يشعر الأفراد بالثقة والاحترام للقائد والولاء والإعجاب مما يزيد من حماسهم و رغبتهم في بذل جهد أقصى من المعتاد، وأقصى من الأداء المتوقع لهم مما يحقق الأهداف التنظيمية. (Bell,et al,2019) (Broom & Marshall, 2017)

وبذلك يتخطى النمط القيادي التحويلي تبادل المكافآت لتحقيق الأهداف إلى التركيز على احتياجات وقيم المتابعين، وبالتالي تعزيز التحول والتحسين في الأفراد والمؤسسات (Bharwaney,2020) .

ولخص جان كريجر (Jan Krieger) تعريف القيادة التحويلية بأنها تعمل على تحفيز التابعين بشكل أكبر من التوقعات عن طريق رفع الوعي بأهمية وقيمة أهداف محددة ومثالية، والسمو بالاهتمامات الشخصية لدى التابعين لتحقيق ازدهار ومصحة المنظمة، ومخاطبة الاحتياجات العليا لديهم، وتقاطع هذا التعريف مع تعريف باس، حيث وصف بأن القائد التحويلي يقوم بتحفيز أتباعه لتحقيق أداء يفوق التوقعات من خلال تحويل مواقف الأتباع ومعتقداتهم وقيمهم بدلاً من مجرد الحصول على الامتثال (باس،1985؛ يوكل، 1999).

وترى الباحثة بأنه يمكن تعريف القيادة التحويلية على أنها " أسلوب للقيادة يقوم على الثقة المتبادلة بين القادة والتابعين والتي تبنى على التواصل الفعال، وبالشكل الذي يمكنه من توضيح رؤية المنظمة لهم وإقناعهم بها للتوجه نحو التغيير وتحقيق الأهداف المرجوة، ونحو الإنجاز تجاه أنفسهم وتجاه منظماتهم، مما يعزز تطويرهم فكرياً وعملياً ويطور عمل منظماتهم أيضاً، وذلك من خلال أربعة محاور أساسية يتمكن منها كل قائد تحويلي وهم التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية".

2-1-4 أهمية القيادة التحويلية:

يزيد الاهتمام بالقيادة التحويلية نظراً لما يمكن تغييره من خلال هذا النمط في كل من سلوكيات العاملين ورسم الرؤى، والذي بدوره ينعكس على نجاح المنظمة ونموها، حيث يكون التركيز والنجاح مسؤولية الجميع

وليس القائد فقط، وتظهر النتائج الإيجابية على مستوى العاملين والمنظمة ككل. ويتجلى الاهتمام الكبير بالقيادة التحويلية عندما تعيش المنظمات باختلاف أنواعها في بيئة مضطربة ومتغيرة نتيجة ظروف واضطرابات خارجية ونجد أغلبها في البلدان النامية او في ظل المنافسة الحادة التي تشهدها الاسواق المعاصرة في معظم الدول المتقدمة، وهذا ما يتوافق مع (Chew, Spangler and 2005, pp.42, Zhu,)، حين وصف القائد التحويلي بأنه يمتلك رؤية واسعة لما يمكن أن يكون في المستقبل، وليس الماضي للمنظمة، ويرى معظم الدارسين في مجال القيادة التحويلية ان لها اهمية كبيرة تبرز من خلال (Anderson,2001) :

-رفع مستوى الاداء التنظيمي.

- الاستجابة الفاعلة للتغيرات الحاصلة في مناخ عمل المنظمات والتقلبات الجارية في حاجات العاملين والمتعاملين مع المنظمة ورغباتهم .

-رفع مستوى ثقة العاملين بالمنظمة واشعارهم بروح المواطنة والانتماء وتبعث في نفوسهم الدافعية اللازمة لتحقيق الاداء المتميز .

وتجد الباحثة أن بيئة العمل المدروسة في القطاع العام تشهد تغييرات واضطرابات متعددة نتيجة الظروف المحيطة المتغيرة ونتيجة أسباب داخلية تتعلق بالعاملين بما يخص كفاءتهم وظروفهم المعيشية، ونجد هنا دور بالغ الأهمية يمكن أن يصنعه نمط القيادة التحويلي في ظل توصيف هذه الظاهرة، فمن خلال قدرته على التأثير بالعاملين وتحفيزهم يمكنه ذلك من خلق بيئة عمل جديّة ومحفزة تساعد العاملين على الإنجاز وتقدير العمل.

2-1-5 أهداف ومبادئ القيادة التحويلية:

لقد حدد Iethweed ثلاثة أهداف جوهرية للقيادة التحويلية، وحث القائد التحويلي على الالتزام بها وهي (حسون،2015):

1- مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية: وذلك عن طريق وضع هدف تسعى المنظمة إلى تحقيقه وتقلل عزلة المرؤوسين واستخدام الآليات المناسبة لتحقيق التغيرات الثقافية نحو الأفضل، وتفعيل القيم والمعتقدات والمعايير بالمنظمة ومشاركة القيادة مع الآخرين بتفعيل السلطة لفريق عمل قادر على التحسين والتطوير .

2- مساعدة العاملين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية: المشاركة بين العاملين والمديرين تؤدي على تفسير المشكلة من وجهات نظر عديدة ورؤى مختلفة، وبالتالي وضع الحلول البديلة بناء على مناقشات المجموعة وتجنب الالتزام بحلول موجودة مسبقا إضافة إلى الاستماع بطريقة فعالة للآراء المختلفة

3- تعزيز تنمية العامل: دافعية النمو عند العاملين يتم تعزيزها من خلال تبنينهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني ويتم تسهيل هذه العملية عندما يرتبطون ارتباطا وثيقا بمنهج وأهداف المنظمة ويشعرون انهم ملتزمون بها بشكل قوي وبالتالي تتحقق التنمية من خلال اعطائهم دور إيجابي في حل مشكلة المنظمة بهدف تحقيق الإصلاح المؤسسي التأكيد على تحقيق الأهداف

وتجد الباحثة أن كل من الأهداف السابقة يمكنها تحقيق تغيير وأثر هام في مستوى مشاركة وتفاعل فريق العمل والذي بدوره يرفع من الإنتاجية ومستوى أداء الخدمات في القطاع العام، فنجد بأن ما يحتاجه العامل من نمو مهني وتقدير لإنجازه عمله يمكن تحقيقه من خلال الأهداف والمبادئ التي تتبناها القيادة التحويلية.

2-1-6 أبعاد القيادة التحويلية:

تناول كل من Bass و Burner أبعاد القيادة التحويلية بشكل تفصيلي، سنستعرض وجهات نظر كل من الباحثين حول أبعاد القيادة التحويلية:

بداية بالنسبة ل Bass :

ذكرت نظرية Bass أن هناك 4 أبعاد للقيادة التحويلية وهم التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية (Bass, 1985; Grant, & Deci, 2015; Pandey, Davis, Pandey, & Peng, 2015)

(Forest ,Halvari ,Olafsen; 2012) والتي يجب أن تتوفر في القائد، وهي:

1- الاعتبارات الفردية:(Consideration Individualized) حيث يقدم القادة اهتمام لكل فرد في المجموعة ليتعرفوا على الاختلافات فيما بينهم و الجهود و الأهداف حيث لكل فرد شخصية مختلفة عن الآخر.

(Garcia–Morales et al., 2012; Hannah, Schaubroeck, & Peng 2016)

كما ذكر (Avolio et al, 1999) أن ما يميز القائد التحويلي عن غيره هو قدرته على تحليل شخصية تابعيه والتوصل إلى احتياجاتهم وقدراتهم والتعرف أيضا على ما يحفزهم حيث كل شخص يختلف تحفيزه عن الآخر فمثلاً هناك ما يحفزه المال، وآخر يحفزه الراحة.. إلخ ، كل هذا من أجل توظيف هذه الفروق بالشكل المطلوب وما يتجاوز عن ذلك لتحقيق الأهداف المطلوبة، وهذا لا يأتي إلا من خلال بناء الثقة والاهتمام بمصالحهم (Simola, Atkinson & Bodla & Nawza, 2010) (Barling, & Turner,2012). (Pilgreen, 2011)

كما يعد الاعتبار جانباً مهماً في العلاقات بين القائد والأعضاء، كقائد تحويلي فهو يميل إلى أن يكون ودوداً وغير رسمي وقريباً من أتباعه. فالقادة الفعالون يعاملون مرؤوسيهم على أنهم متساوين، وكذلك يبادر في تقديم المشورة والمساعدة والدعم والتشجيع، هؤلاء القادة قدوة لأتباعهم يحتذى به، كما يسهم في تعيين المهام بشكل فردي للمساعدة بشكل كبير في تغيير قدرات أتباعهم ودوافعهم (Bass,1985).

كما يجد ستة طرق يمكن للقائد استخدام الاعتبارات الفردية مثل التفويض وتعزيز الألفة والاتصال بالمرؤوسين، الاستخدام الفعال للاتصالات، المعاملة الفردية للمرؤوسين، الاستشارة، والتوجيه.

ومما سبق يمكننا تعريف الاعتبارات الفردية على أنها التعرف على الفروق الفردية لكل فرد في المجموعة ومراعاتها واستثمارها في تنفيذ استراتيجية المنظمة.

خصائص هذا البعد: مراعاة اختلافات الأفراد وسماتهم الشخصية، الإصغاء للتابعين، التفاعل مع الآخرين.

2- **الاستثارة الفكرية (Stimulation Intellectual):** وتعني قدرة القائد على القيام بعصف ذهني

للتابعين والتطرق لأساليب جديدة لحل المشكلات وتشجيعهم على تنفيذها بشكل صحيح،

(Schaubroeck, & Peng, 2016)(2015 ,Peng & ,Pandey ,Davis Pandey)

والذي يتم من خلال دعم العقلانية والذكاء لحل المشكلات بشكل مبتكر (Judge & Robbins,2013)،

وهذا لا يأتي إلا من خلال الثقة في القائد وفي أنفسهم تلك الثقة التي منحها القائد التحويلي لهم

(McIntire, and ,Maestas ,Achen ,2014)

كما يزيد من الجهود داخل المرؤوسين ويولد الوعي بالمشكلة وحل المشكلات، والفكر والخيال، والقيم والمعتقدات حيث يركز القادة المحفزون على التفكير الاستراتيجي والأنشطة الفكرية في مهامهم وعلى التحليل والصياغة والتنفيذ والتفسير والتقييم، باستخدام التحفيز الفكري يكونون قادرين على التمييز والفهم والتصور وتوضيح الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة وتحديد ما تواجهه المنظمة من نقاط القوة والضعف.

وفي ضوء ما سبق ذكره يمكننا تعريف الاستثارة الفكرية بأنها قدرة القائد على تشجيع التابعين للقيام بعملية عصف ذهني لحل المشكلات بشكل مبتكر من خلال التوجه بأفكارهم حتى يصبح لديهم قناعة كاملة بالتغيير. **خصائص هذا البعد:** تعزيز التفكير النقدي، خلق بيئة ملائمة لإحداث المعرفة، تشجيع الإبداع والابتكار واستقلالية الفكر.

3- **التأثير المثالي (Influence Idealized):** أي أن يكون للقائد رؤية وإحساس بالرسالة التي يحملها

والحماس لتحقيقها ليكون قادر على تحفيز وتشجيع التابعين للوصول لهذا الإحساس، فهؤلاء القادة

يمتلكون كاريزما وثقة وفخر في أنفسهم وفي تابعيهم بغرس الثقة في تابعيهم (Bass, 1994) فإن

القائد التحويلي (Grant, 2012) يعتبر قائد يحتذى به استثنائي ينظر إليه التابعين على أنه مثل أعلى وقدوة

(Hemsworth; 2014 ,Lin; 2013 ,Jirawuttinaunt, 2013)

ويتضح مما سبق أن القائد التحويلي هو الشخص الذي يمتلك كاريزما ويؤثر في الأفراد التابعين من خلال سلوكه الأخلاقي الرفيع فيكسب ثقتهم ويحاولون التقرب منه مما يسهل مهمة القائد في توجيههم لتنفيذ أهداف المنظمة

خصائص هذا البعد: القيادة عن طريق القدوة، التعامل بثقة وتفاؤل، مشاركة المخاطر مع التابعين

فأكد باس بذكره للكاريزما على أهميتها بشكل أكبر خلال حالات الأزمات أو التغيرات المؤسسية، حيث يُشير هؤلاء القادة حافزاً إضافياً من خلال قدرتهم على التحفيز إلى التأثير في أتباعهم (باس، 1985).

4- **التحفيز الإلهامي:** (Motivation Inspirational) الفكرة الجديدة، أي أن القائد يمد التابعين بالإلهام والتشجيع لإتباع سلوك معين وتقديم تحفيز مستمر للتقبل والتغيير، وأيضا تجاوز حاجاتهم الشخصية ويكون هذا من خلال رؤية مميزه، (Avolio, 1994), (الرشيدي، 2018) .

وصف (Yuki, 2006) سلوك التحفيز الإلهامي بأنه عبارة عن مشاركة الرؤية والتركيز على جهد يحتذى به التابعين لجعل سلوكهم نموذجا ملائما للخطة.

خصائص هذا البعد : التركيز على جهود التابعين من أجل تحقيق أكثر من مصلحتهم الذاتية -دعم العمل بروح الفريق -إعلان النتائج الإيجابية -تحفيز الخيال عن طريق تقديم توصيف واضح الصورة في المستقبل

أما عن الأبعاد بالنسبة ل Burner:

لقد استكشفت الغالبية العظمى من الأبحاث الحالية تأثير القادة الإيجابيين على الأتباع وأظهرت الأبحاث التي أجريت على القادة التحويليين تأثيراً إيجابياً على أداء الأتباع، حيث إن قدرتهم على إلهام الأتباع هي التي تؤدي إلى النتائج الإيجابية والتأثير الإيجابي على المنظمات (Burner et al., 2007).

يقترح Burner وآخرون (2007) ثلاث طرق يمكن للقادة من خلالها التأثير على أتباعهم:

الدافع الملهم والتحفيز الفكري والاعتبار الفردي.

يشير دافع الإلهام إلى الطريقة التي يلهم بها القائد أتباعه من خلال تحديات ذات معنى وجديرة بالملاحظة.

التحفيز الفكري يشير إلى الطريقة التي يحفز بها القائد أتباعهم على طرح الأسئلة ومنحهم الفرصة لإبداء رأيهم ونصائحهم دون خوف من النقد.

وأخيراً، يشير الاعتبار الفردي إلى الطريقة التي يدفع بها القائد الاهتمام باحتياجات كل تابع ونموه وتطور احتياجاته الخاص.

ومما سبق نجد أن أبعاد القيادة التحويلية هي أربعة:

- التأثير المثالي
- الدافعية الإلهامية
- الإستشارة الفكرية
- الاعتبارات الفردية.

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 تابع أخلاقي، والقائد الذي يظهر صفات التأثير المثالي يمثل أعلى مستويات القيادة التحويلية

لأنه ينال ثقة أتباعه، وكثيراً ما يتبع القادة التحويلين أسلوب القصص والرموز كوسيلة فعالة ومؤثرة لنقل رؤيتهم ورسالته إلى التابعين (Bass and Avolio, 1997).

الدافعية الإلهامية: وتعني قدرة القائد على تحفيز العاملين وإلهامهم في بناء الثقة، وإثارة الحماس في المجموعة من خلال البعد الإلهامي، ويسعى القائد التحويلي إلى تحفيز التابعين ليصبحوا أكثر التزاماً بالرؤى والأهداف المشتركة للنمو المستقبلي للمنظمة، ويستخدم القادة التحويلين النداءات العاطفية المؤثرة والمبسطة لزيادة الوعي والفهم المتبادل للأهداف المرغوب في تحقيقها.

على الرغم من أن الدافع الملهم قد تم تحديده كعنصر مهم في القيادة التحويلية، تم تعريف هذا البناء بشكل مختلف (باربوتو، 1997). وذكر باس (1985) أن الكاريزمية يستخدم القادة النداءات الملهمة والمحادثات العاطفية لإثارة دوافع الأتباع لتجاوز المصلحة الذاتية لصالح الفريق.

وفي وقت لاحق، ذكر باس (1999) أن كلا من الكاريزما والدافع الملهم يتم عرضهما عندما يكون يتصور القائد المستقبل المرغوب فيه، ويوضح كيفية الوصول إليه، ويضع مثلاً يجب اتباعه، ويحدد مستويات عالية من الأداء، ويظهر التصميم والثقة.

وقد عرّف داونتون (Downton, 1973) الإلهام بأنه فعل أو قوة تحريك الفكر أو العواطف. في على النقيض من ذلك، حصر باس (1985) استخدام مصطلح القيادة الملهمة في الحالات التي يكون فيها القائد يوظف أو يضيف صفات عاطفية غير فكرية إلى عملية التأثير. وذكر أن ملهمة يضيف القادة الصفات العاطفية إلى عملية التأثير من خلال استخدام المحادثات الملهمة النداءات العاطفية. وبالمثل، اقترح يوكل (yuki, 1981) أن الإلهام يشير إلى 'مدى الذي يحفز القائد الحماس بين مرؤوسيه لعمل المجموعة ويقول لهم أشياء بناء ثقة المرؤوسين في قدرتهم على أداء المهام بنجاح والوصول إلى المجموعة أهداف".

ويمكن تعريفه على النحو التالي:

التعبير عن الرسائل الإيجابية والمشجعة حول المنظمة، والتصريحات التي تفيد ذلك وبناء الدافع والثقة.

الاستثارة الفكرية: يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة، وتشجيع حل المشكلات بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلقة لأداء العمل، وتسعى في الكثير من الأحيان إلى تشجيع العاملين لحل المشكلات القديمة بطرق جديدة حيث يمكن للتابعين تطوير أنفسهم بمهارات التحليل والاكتشاف وحل المشكلات بطريقة أكثر استقلالية في التفكير، من أجل مواجهة التغيرات المتسارعة في البيئة التنظيمية.

حيث يشمل عامل القيادة هذا السلوكيات التي تزيد من اهتمام الأتباع بالوعي بالمشكلات، مما ينمي قدرتهم وميلهم إلى التفكير في المشكلات بشكل جديد (باس، 1985). وتظهر آثار التحفيز الفكري في زيادة قدرة الأتباع على تصور المشكلات وفهمها وتحليلها وتحسين جودة الحلول التي تقدمها (باس وأفوليو، 1990). واستناداً إلى عمل باس (1985)، فإننا نحدد التحفيز الفكري على النحو التالي:

تعزيز اهتمام الموظفين ووعيهم بالمشكلات وزيادة قدرتهم على التفكير حول المشاكل بطرق جديدة. الاعتبارات الفردية: تظهر من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتماماً خاصاً باحتياجات التابعين، واهتماماً بإنجازاتهم من خلال استراتيجيات الإطار والتقدير، وإعطاء الاهتمام بتطوير التابعين ونموهم الشخصي، بحيث يتم العناية بكل فرد بأسلوب فردي ومتميز، وهذه العملية التبادلية في اتجاهين تسلط الضوء على الثقة المتبادلة، المشاركة، والاهتمام بين القائد والتابعين (Bass, 1985)، ومن خلال الاعتبارات الفردية يساعد القائد التحويلي التابعين على الشعور بقيمتهم الذاتية (Bass and Avolio, 1997).

2-1-7 سمات القائد التحويلي:

يوجه القائد التحويلي تحولاً في المنظمة لتحقيق نمو مستدام، حيث يتخطى مصالحه الشخصية من أجل المنظمة، ويتسم قادة التحويلية بالانتماء والفخر بالنتائج، وإلهام الأتباع ويدرك القائد التحويلي احتياجات فريقه، ويلزمه بالرؤية، ويرفض منهج "ذلك ما هو معروف"، بل ينبض بثقة داخلية قوية حيث سيلتزم القائد

التحولي بفعل ما هو صحيح على عكس ما هو شائع أو مقبول، كما يسعى لتجنب استخدام السلطة في إجبار الأتباع على طاعة الأوامر (Bass and Avolio,1999)

كما يتميز بالاستقلالية ويثير الأمل ويتمتع بالأخلاق والبصيرة ويتمتع بشخصية كاريزمية ملهمة ومهتمة بالفرد ومتفانية في العمل (Bernes,1978).

من الواضح أنه إذا توفرت قيادة تحويلية، فهذا يعني تلقائية أن ثمة قائد تحولي يتولى مهام العملية القيادية التحويلية، وقد عرف تروفينو (Trofino, 2000) القادة التحويليين بأنهم أولئك القادة الذين يتمتعون بالمقدرة على وضع رؤية للمستقبل بشكل واضح المعالم، وهم كذلك صناع أسطورة نجاح مميزة في النظم، كما عرف تروفينو القائد التحويلي بأنه القائد الذي يقوم بوضع رؤية واضحة للمنظمة التي يقودها، ويعمل كذلك على إيجاد أنظمة جديدة كلياً، تتوافق مع متطلبات الحاضر والمستقبل .

وترى (عباس، 2004م، صفحة 29) أن القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم قدرته في الإبداع والإلهام في التأثير على مرؤوسيه، فهو يتحدث للمرؤوسين حول كيفية الأداء، ويسهم في تثقيفهم ويستخدم الكثير من الوسائل والأدوات غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي قد يكون مليئاً بالأخطاء، وذلك في محاولة منه لتغيير هذا الواقع من خلال تابعيه .وهناك من ينظر إلى القائد التحويلي على أنه الشخص الذي يتمتع داخل مؤسسته بالقدرة على إلهام المرؤوسين للرقى بمصالحهم الذاتية من أجل صالح المنظمة، والذي له القدرة على إحداث تأثير خارق على تابعيه (آدم وآخرون، 2021) وكذلك يمكن ملاحظة أن القادة التحويليين هم الأشخاص الذين يوفرهم الحماس الذي يزيد الثقة، والطموح وولاء المرؤوسين مما يجعلهم مقتنعين في عملهم ويمتلكون الرغبة في بذل الجهود الإضافية لتحقيق النجاح (آدم وآخرون، 2021) وتعقياً على ما سبقت الإشارة إليه؛ يمكن اعتبار أن القائد التحويلي هو الشخص الذي يتمتع بسمات قيادية مختلفة كالجاذبية والتأثير والرؤية العميقة والتفكير الإبداعي، وينطلق في تعامله مع مرؤوسيه من سلوكيات قائمة على القيم والمبادئ والمثل والأخلاق الحميدة، آخذاً في الاعتبار الأبعاد الشخصية لمرؤوسيه، بحيث لا يقدم مصلحة

مؤسسته على مصلحة المرؤوسين، ويعتمد كثيرا على تعزيز المشاعر الإيجابية في المنظمة والتي تقود لبناء الثقة وتعزيز التعاون وإشاعة التقدير ونشر ثقافة المكافأة.

- مهام القائد التحويلي:

يتميز القائد التحويل عن غيره من القائدة بأنه يتولى زمام عمليات التحويل داخل مؤسسته، وهذا بالتحديد ما استدعى تسمية القائد ب"التحويلي"، وعليه؛ ثمة وظائف ومهام مختلفة يجب أن يقوم القائد التحويلي بأدائها (المراد، 2005) (Rowland & Higgs, 2001):

1- إدراك الحاجة للتغيير: يتميز القائد التحويل بعمق الرؤية، وهذا يعني بالضرورة أنه يدرك الحاجة الفعلية للتغيير داخل مؤسسته، وهو بالتالي قادر على إقناع المرؤوسين في مؤسسته بضرورة إحداث التغيير من خلال جاذبيته الشخصية أو قدراته الإلهامية

2- صياغة الرؤية والرسالة: يتوجب على القائد التحويلي أن يعمل في صياغة الرؤية والرسالة الخاصتين بمؤسسته، ويمكن ملاحظة أن هاتين المسالتين تعبران عن طموحات وتطلعات المؤسسة وفق رؤية هذا القائد التحويلي، ونتيجة لذلك يجب النظر إلى القائد التحويلي على أنه صاحب رؤية واضحة المعالم وتعبر عن طموحات مؤسسته وتجسد الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوب بتحقيقها لمؤسسته .

3- اختيار نموذج التغيير: إذا كان من مهام القائد التحويلي إدراك الحاجة إلى التغيير، فإن من مهامه أيضا أن يختار نموذج التغيير الملائم لمؤسسته من بين كل النماذج الإدارية المتاحة لإحداث التغيير، حيث يختار القائد التحويلي نموذجا تم التحقق من فاعليته ضمن سياقات زمانية ومكانية ومؤسسية محددة.

4- تكوين الاستراتيجية الجديدة: يقوم القائد التحويلي بتكوين استراتيجية جديدة لمؤسسته تتفق مع الرؤية والرسالة ونموذج التغيير ومسارته من جهة، خاصة في ظل الجو التنافسي بين المؤسسات ذات العمل المشترك .

5- إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة: ثمة من ينظر للقائد التحويلي على أنه مسؤول عن رسم رؤية ورسالة المؤسسة، كما يقوم بإدخال منظومة القيم والقناعات الجديدة وترويجها بين المرؤوسين، ويعمل جاهدا على صيانة النسيج الروحي للمنظمة وتدعيمه عن طريق حل الصراع بين القيم الشخصية للعاملين وبين قيم المنظمة

6- إدارة المرحلة الانتقالية: تمثل هذه المرحلة أصعب مهام القائد التحويلي، وذلك بحكم أنها تتضمن التخلص من القديم ووهم العظمة، على أن يتمكن القائد التحويلي من التعامل مع كل مشكلة باستراتيجية تتناسب معها (الهواري، صفحة 79) (ضيف، 2019م، صفحة 89). وتبدو مهام القائد التحويلي أكثر صعوبة في حالة الأزمة أو التغيير والتطوير السريع في العمل الإداري لدى مؤسساتهم

7- تعبئة الالتزام: أي يترتب على القائد التحويلي مهمة حشد المرؤوسين للقبول بالرؤية والرسالة الجديدة والالتزام بها، حيث يعد القبول بهذه الرؤية والرسالة الجديدة والالتزام بها من قبل التابعين أمرا بالغ الأهمية

- خصائص القائد التحويلي:

هناك مجموعة من الخصائص المميزة للقائد التحويلي والتي بدورها تميزه عن غيره من أنماط القيادة، وحدد كل من Sandal & Hetland و Bennis خصائص للقائد التحويلي سوف نستعرضها بداية مع

(Sandal & Hetland (2003 وهي ست خصائص للقائد التحويلي، على النحو التالي:

1- الثقة بالنفس والآخرين: تسهم ثقة القائد التحويلي بنفسه في تمكينه لمرؤوسيه عن طريق تفويضهم بعض الصالحيات وإشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرارات .

2- تحمل تبعات المخاطرة: إذا كانت المسؤوليات الملقاة على كاهل القائد التحويلي كبيرة جدا، فهذا بسبب السلوكيات الإبداعية التي يقوم بها في مؤسسته وتجاه مرؤوسيه، وهنا يتصف القائد التحويلي بأنه قادر على تحمل تبعات المخاطرة المتولدة عن سلوكياته في مؤسسته، حيث يجب أن يتسم هذا القائد

بالشجاعة في تحمل تبعات المخاطرة، والشجاعة هذه متولدة عن رؤية واضحة لدى القائد التحويلي حول ما تؤول إليه الأمور .

3- احترام الذات: يدرك الحاجة لانسجام الأقوال مع الأفعال، وهو ما يسهم تلقائيا في توليد الثقة والاحترام والتقدير وضمن الولاء من المرؤوسين، وهذا أمر بالغ الأهمية بالنسبة للقائد التحويلي، خاصة عندما يريد أن يقوم بعملية تحويل، مع إدراكنا أن الكثير من محاولات التغيير تفشل بسبب غياب ثقة المرؤوسين بالقائد .

4- القدرة على الاتصال: يعتبر إتقان هذه المهارات واحدة من الخصائص التي يتمتع بها القائد التحويلي، خاصة إذا ما أدركنا أن كثير من المشكلات الإدارية تنبع من "مفهوم لم يقصد، أو مقصود لم يفهم

5- القدرة على التركيز والانتباه: تعتبر مهارات القدرة على التركيز ووحدة الانتباه من المهارات التي لا يستغني عنها القائد التحويلي، وذلك بحكم أن إخفاقه في أي عمل داخل المؤسسة قد يكلف الكثير، لذلك نجد أن القائد التحويلي يتمتع بكثير من القدرة على التركيز في مجريات الأمور حوله، ويركز بشكل كبير على الأمور بالغة الأهمية في مهارات الاتصال والتواصل أو في ترتيب أولويات مؤسسته أو في حل مشكلاتها .

6- الإحساس بالآخرين: يتوجب على القائد التحويلي أن يحاول جعل أعمال مرؤوسيه أكثر قيمة وذلك بالارتقاء بمستوى كفاءة إنتاجيتهم واجتهادهم في أداء أعمالهم، وهو بالتالي يسهم في إيجاد درجة عالية من التجانس والانسجام والتعاون المشترك ورفع الروح المعنوية بين مرؤوسيه

أما بالنسبة للخصائص من وجهة نظر الباحث (Bennis):

يوجد العديد من الخصائص التي تميز القائد التحويلي عن غيره من القادة وأشار (Bennis,1989) إلى عدة خصائص للقائد التحويلي منها :

- 1- القائد التحويلي هو شخص قادر على تكوين رؤية المنظمة ورسالتها وايصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتمادها.
- 2- يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الافراد نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية.
- 3- للقائد التحويلي حضور واضح ونشاط بدني متفاعل، إذ أنه يشارك الافراد مشكلاتهم ويقدم لهم الحلول الملائمة.
- 4- يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة
- 5- يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف المخطط لها وتفوق ما هو متوقع منهم كأفراد ومن المنظمة .
- 6- القائد التحويلي عنصر تغيير ومحب للمخاطر المحسوبة ولا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير، ويرى الباحث ان الخصائص الواجب توافرها بالقيادة التحويلين عديدة وأن على القادة الاستفادة من هذه الخصائص والاطلاع عليها ليحققوا الانجاز الافضل لمنظماتهم فالقائد التحويلي يجب ان يكون لديه حب التعلم المستمر والتمسك بالقيم الأخلاقية.

2-1-8 علاقة القيادة التحويلية مع المتغيرات الأخرى:

ناقشت الأبحاث السابقة سلوك القيادة التحويلية وتأثيرها على درجة مشاركة الموظفين (Li et al., 2019; Mi et al., 2019; Yang et al., 2020) كشفت الدراسات أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير على المشاركة الوظيفية (Bui et al., 2017) يمكن للقائد التحويلي تشجيع مشاركة الموظفين، والتي تُعرف بأنها الحالة المعرفية والعاطفية والسلوكية للموظف الفردي الموجهة نحو النتائج التنظيمية المرغوبة، من خلال تعزيز السلوكيات والمواقف الإيجابية لمرؤوسيه تجاه العمل، وكذلك دعم كفاءتهم الذاتية في مواجهة التحديات. الرؤية والهدف (لاي وآخرون، 2020).

تعمل سلوكيات القيادة التحويلية على تحفيز مشاركة الموظفين وتوفير رؤية واضحة يمكن أن تساعد الموظفين على استيعاب أهداف المنظمة وفهم مدى أهمية مساهماتهم في تحقيق هذه الرؤية (Schwarz, 2017) وفي وقت لاحق، قد يصبح الموظفون منخرطين لأنهم متأكدون من الروابط بين جهودهم ومستقبل مؤسستهم.

أما بالنسبة للعلاقة مع الالتزام التنظيمي، من بين الدراسات التنظيمية المختلفة، تحدد الأدبيات السلوك القيادي باعتباره أمراً بالغ الأهمية لمحددات التزام الموظف (الحسامي وآخرون، 2018) حيث يتطلع الموظفون إلى التزامات قادتهم للمبادئ التوجيهية ونموذج أخلاقيات العمل لقادتهم ولذلك يعتمد القادة تشكيل أخلاقيات عمل المرؤوسين ونتائج عملهم بشكل إيجابي (خان وآخرون، 2020).

كما يتضمن التحفيز الفكري قيام القادة بتحدي الموظفين لإجراء فحص نقدي للمواقف وإيجاد حلول إبداعية للمشكلات التنظيمية. (Buil et al., 2019) قد لا يؤثر سلوك القائد هذا فقط على تصورات الموظفين بأن الوظيفة أكثر تحدياً ولكن أيضاً على تصوراتهم للاستقلالية في مناخ العمل لأن الموظفين يُمنحون المرونة لحل المشكلات باستخدام أساليب جديدة (حميد وآخرون، 2019). مجتمعة، يمكن أن تؤدي زيادة تصورات التحدي والاستقلالية إلى تنشيط الموظفين بشكل جوهري، وبالتالي تزيد من مشاركة الموظفين (Koroglu and Ozmen, 2021).

وتعتبر القيادة التحويلية عامل مساهم مهم في تطوير الالتزام التنظيمي العاطفي (Sahu et al., 2018) من خلال تطوير العلاقة بين القائد والتابع عندما يستخدم القادة التحويلين الاعتبار الفردي لتلبية احتياجات التابعين، وتجاوز المعاملات الاقتصادية، والمساهمة في فترة تنظيمية طويلة والالتزام قوي (نذير وإسلام، 2017) حيث أشار الباحثين إلى أن القيادة التحويلية هي أفضل سلف للالتزام التنظيمي العاطفي (Islam et al., 2018).

وأظهر وونغ (wong,2017) العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي العاطفي، فيمتلك القائد الفكري قوة أكبر في الالتزام العاطفي مقارنة بالالتزام المستمر. (Buil et al., 2019)

أما بالنسبة للتمكين النفسي فلقد أوجد بارك وآخرون (2017) بأنه عندما يكون لدى القادة منظور قيادي إيجابي، فإنهم يهتمون بالتمكين وقد يعزز ذلك بشكل مباشر الموارد النفسية للموظفين.

كما أوجد بأن القيادة التحويلية تلعب دوراً مهماً في التأثير على التمكين النفسي ويسهل المشاركة في صنع القرار، في المقابل توفير المرؤوسين لشعور أكبر بالمعنى في وظائفهم. كما جادل البعض بأنه يعزز ثقة المرؤوسين بأنفسهم وبأدائهم الوظيفي (Conger-Kanungo,1988، Konzak et al, 2000)

وعلى أساس التمكين، يمتلك القائد القدرة على المشاركة مع مرؤوسيه (Likert,1967، 1961)

وبما أن قضايا تقديم الدعم وإعطاء الحرية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمدير، في إشارة إلى إمكانية ذلك تعزيز، تنشأ هنا أهمية المدير والنمط القيادي الذي يتسم به.

حيث يسمح القادة التحويلين للموظفين بتقاسم المسؤولية، واتخاذ القرارات، وبالتالي توفير التمكين الذي يحتاجونه لتحسين عملهم (Leithwood,1992) قد يكون من الممكن الحديث عن تمكين الموظفين إذا كان المدير يبذل جهداً لتعزيز موظفيه (Thomas & Velthouse, 1990) من خلال مشاركة المعلومات مع الموظفين، وإعطاء المزيد من المسؤولية، والتواصل إلى أعلى، يمكن للموظفين التعبير عن آرائهم بسهولة أكبر (Wilkinson,1998) حيث يجب توفير تصورات الكفاءة الذاتية للموظفين من أجل توفير القوة النفسية. لذلك، يجب على القادة تشجيع مرؤوسيهم على تقرير مصيرهم بأنفسهم وبمسؤولية. من المهم من حيث التمكين النفسي أن يقرر الموظفون أنفسهم عملهم وأن يتمكنوا من إيجاد حلول للمشاكل التي ربما تنشأ.

2-1-9 الخلاصة:

استناداً إلى ما سبق نجد أن القيادة التحويلية تركز بشكل أكبر على تسهيل التعاون التنظيمي الذي يمكن أن يساعد في دفع الرؤية إلى الأمام من اتخاذ القرارات ووضع الخطط الاستراتيجية مقارنة مع أنماط القيادة الأخرى، مازالت الرؤى والتخطيط الاستراتيجي مهمين بالنسبة للقائد التحويلي لكنه يقوم بذلك من خلال الاهتمام بالاتباع ومنحهم الثقة ومشاركتهم المسؤولية، ويختلف ذلك على سبيل المثال مع القيادة التبادلية

التي تعدد على نظام التبادل بين القائد والأتباع فيتلقى الموظفون تعزيزاً إيجابياً لتحقيق أهداف محددة، يتمتع القائد التبادلي الفعال بمهارة في التعرف على الإنجازات ومكافأتها في الوقت المناسب، و عادةً ما يتم تقييم أعضاء الفريق وإعطائهم تعليقات بناءً على معايير الأداء المحددة مسبقاً لكن ليس من المتوقع بالضرورة أن يفكر الأتباع بشكل مبتكر في المهام المطروحة وهذا ما يختلف مع القيادة التحويلية التي تركز بالدرجة الأولى على التمكين والمشاركة فضلاً عن الاقتصار على متابعة العمليات و إنجاز المهام الموكلة، فالقائد التحويلي يلهم الأتباع بطرق تتجاوز التبادلات والمكافآت، و يمكن لهذا النهج أن يزيد من الحافز الجوهري للفريق من خلال التعبير عن القيمة والغرض وراء أهداف المنظمة، فالتركيز هنا على الدوافع الداخلية بشكل أكبر من الدوافع الخارجية التي تتميز بها الأنماط الأخرى من القيادة.

ويعتمد القائد التحويلي على الأدوات مثل التواصل والكاريزما والقدرة على التكيف والدعم العاطفي ويتكون نمط القيادة التحويلي من أربعة أبعاد رئيسية وهي:

الاعتبار الفردي - يستمع القادة التحويليون إلى اهتمامات الأتباع واحتياجاتهم حتى يتمكنوا من تقديم الدعم المناسب، مدركين اختلافات أتباعهم فهم قادرون على تكييف أساليب إدارتهم لاستيعاب مختلف الأفراد في فريقهم.

الدافع الملهم - فالقادة التحويليون قادرون على صياغة رؤية موحدة تشجع أعضاء الفريق على تجاوز التوقعات، فالقائد التحويلي مدرك أن الأتباع الأكثر تحفيزاً هم أولئك الذين لديهم إحساس قوي بالهدف.

التأثير المثالي - القادة التحويليون يمثلون السلوك الأخلاقي، يكسب سلوكهم الأخلاقي مستوى ضروري من الاحترام والثقة، يمكن أن يساعد ذلك القادة في توجيه عملية صنع القرار التي تعمل على تحسين المنظمة بأكملها.

التحفيز الفكري - يتحدى القادة التحويليون بانتظام الافتراضات ويتحملون المخاطر ويطلبون مدخلات وأفكار أعضاء الفريق، ويعززون بيئة حيث يكون من الآمن إجراء المحادثات والإبداع والتعبير عن وجهات نظر متنوعة، وهذا يمكن الموظفين من طرح الأسئلة وممارسة مستوى أكبر من الاستقلالية وتحديد طرق أكثر فعالية في نهاية المطاف لتنفيذ مهامهم.

أما عن السمات الأساسية للقائد التحويلي فهو يتسم بممارسة الوعي الذاتي ويزدهر من خلال النمو الشخصي ويدرك تماماً نقاط القوة والضعف لديه، ويستغرق وقتاً كافياً للتفكير وتحديد الأهداف مع اعتقاده وإيمانه بأهمية النمو والتمكين للجميع وباستمرار بدءاً من ذاته، فهو منفتح وباحث عن الأفكار ووجهات النظر الجديدة، إضافة إلى أنه مبتكر ومتكيف يفهم البيئات والأعمال المتغيرة، متطلع للمستقبل ولا يخشى التغيير، بل هو استباقي في تحديد الوجهة والمسار بما يناسب أهداف المنظمة ويناسب فريق العمل، وكل ذلك هي سمات ومهام و مكونات أساسية للقائد تسهم في تحقيق التمكين ورفع مستوى الأداء لكل العاملين باختلاف إمكانياتهم، وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية بأفضل طريقة ممكنة.

القيادة السامة

10-1-2 مفهوم القيادة السامة

11-1-2 أبعاد القيادة السامة

12-1-2 القائد السام

13-1-2 أتباع القائد السام

14-1-2 النتائج التنظيمية للقيادة السامة

15-1-2 العلاقة بين القيادة السامة والمتغيرات الأخرى

16-1-2 الخلاصة

2-1-10 مفهوم القيادة السامة:

تجدر الإشارة إلى أن القادة السامين والقيادة السامة هما أمران منفصلان، حيث يرتبط القادة السامون بسمات الشخصية والسلوكيات السلبية، لكن لكي تكون القيادة السامة حاضرة، يجب أن يكون هناك عنصر إضافي تم إدخالها في الإطار، وهو المنظمة (Schyns, 2015)

وبتعريف المثلث السام فهو الذي يحقق تواجد القادة والأتباع والسياق التنظيمي السام بشكل متزامن (Padilla et al, 2007).

وحسب نظرية (Hunt, 1984) يختلف آراء الأتباع حول سلوك القيادة بناءً على التركيبة السكانية الخاصة بهم، و من الصعب تحديد السلوك السام الدقيق الذي يظهر في المنظمة، ومع ذلك، اقترح دوتليش وكايرو (2003) أن واحدة من السلوكيات السلبية التي يتم ملاحظتها وعرضها بشكل متكرر من خلال السلوكيات المدمرة كافية لتحقيق ذلك والتعرف على وجود القائد السام في المنظمة، فنجد تيار متزايد من الأبحاث التي تصف القيادة المسيئة بأنها في ارتفاع مستمر، مما يزيد من الاضطرابات العقلية والنفسية لدى الموظفين والانحراف في مكان العمل مما جعل أهمية دراستها لا تقل أهمية عن دراسة القيادة الإيجابية، فبينما تبحث الشركات باستمرار عن تحسين ممارسات الموارد البشرية لتحقيق مكاسب التزام الموظف (السرطان وشبيل، 2020) نجد أن أساليب القيادة غير الأخلاقية تقيد من إيجابية الموظف تجاه العمل (دي كليرك وآخرون، 2020). وبالتالي الإفراط في السلوكيات الإشرافية السلبية وفشل المنظمات.

يوجد حد أدنى من الأبحاث الأكاديمية في مجال السمية والقيادة (بيليتيه، 2010)، بدايةً يعد جان ليبمان بلومين رائد في مجال القيادة السامة، ويعرف القادة على أنهم سامون عندما يرتكبون أفعالاً خطيرة إلى حد معقول ويتحملون الأذى لأتباعهم ومنظماتهم كما يهدف القادة السامون إلى تعزيز أنفسهم على حساب الآخرين عمداً (ليبمان-بلومين، 2005).

فهم في المقام الأول المعنين بـ 'اكتساب السيطرة والحفاظ عليها'، واستدعاء أساليب خلق الخوف والتهيب إذا لزم الأمر للقيام بذلك. (هورنشتاين، 1996؛ بيليتيه، 2010)

يصور القادة السامون باستمرار سلوكيات سلبية مسيئة أو مدمرة ويمكن أن يسبب ضرراً نفسياً للتابعين (Brough, Webster, & دالي، 2016)، وعرفت بأنها نمط للقيادة يضر بالمرؤوسين من خلال إحكام السيطرة عليهم، والقضاء علي روح الحماس والابتكار والتفكير الإبداعي (Hitchcock, 2015)، فالقائد السام يركز على تحقيق أهدافه ورغباته دون الاهتمام باحتياجات المرؤوسين أو المنظمة، مما يؤثر سلباً على المرؤوسين والمنظمة على المدى البعيد (Paul, 2017)، فهو يفتقر إلى الاهتمام بالآخرين، ويتسم سلوكه بالأنانية وتغليب مصلحته الشخصية على مصالح المرؤوسين والمنظمة. (Malik Et al, 2018) ويتعمد استخدام سلوكيات تعمل على تدمير الروح المعنوية للمرؤوسين، ودوافعهم، واحترام لذاتهم (Dobbs & Do, 2019).

تتضمن بعض السلوكيات المرتبطة بالقادة السامين ما يلي:

عدم الكفاءة والفساد والقسوة والشر (ريد، 2010). بالإضافة إلى أنه يميز القادة السامين بأن لديهم استعداداً تجاه الكراهية بدرجة عالية وتزداد مستويات النرجسية وحاجتهم الشخصية للسلطة (Yi Chua, & Murray, 2015). بينما أكد ليبمان-بلومن (2005) على أن القائد السام حقاً هو القائد الذي يظهر باستمرار مثل هذه السلوكيات والصفات.

جدول رقم (1) الفروقات بين مفهوم القيادة المدمرة والقيادة الاستبدادية والتنمر في مكان العمل:

المفهوم	التعريف والتعليق:
القيادة المدمرة (Einarsen et al.2007)	سلوك منهجي ومتكرر من قبل القائد، ينتهك المصالح المشروعة والقانونية للمنظمة، وذلك من خلال تجاهل او تخريب أهداف المنظمة، والمهام، والموارد والرضا الوظيفي للمرؤوسين ودافعيتهم ورفاهيتهم هذا التعريف واسع جداً، ويتضمن أي نوع من السلوكيات المؤذية التي تستهدف المرؤوسين والمنظمة ككل، القيادة السامة تشمل مجموعة أضيق من السلوكيات، التي تنطوي على سلوكيات القائد الموجه نحو المرؤوسين بالتحديد، بالإضافة إلى تعريف القيادة المدمرة حيث يشمل الأذى الجسدي، وهذه السلوكيات التي تقع خارج نطاق القيادة السامة (Pelletier,2010,Schmidt,2008) وبالتالي فإن القيادة المدمرة عبارة عن هيكل شامل يتضمن العديد من السلوكيات القيادية السلبية التي يمكن أن ينفذها القائد، ومن بينها القيادة السامة.
القيادة الاستبدادية (Ashforth, 1994&1997)	الاتجاه نحو فرض قوة وسلطة القائد على الآخرين، وتشمل السلوكيات التالية: التعسف، تعظيم الذات، التقليل من شأن الآخرين، الافتقار إلى مراعاة الآخر، إحباط روح المبادرة، العقاب غير اللازم. في دراسات (Tepper,2000&2007) هيكل القيادة الاستبدادية مختلفاً عن نظريات القيادة السلبية الأخرى. حيث أن السلوكيات التي تم الإشارة إليها سابقاً تعتبر مزعجة ولكنها ليست بالضرورة مدمرة، لذلك تفتقد القيادة الاستبدادية إلى كثير من العناصر الأكثر عدائية التي تشملها القيادة السامة (Pelletier,2010)
التنمر في أماكن العمل	التنمر في العمال يعني الإساءة أو استبعاد أي شخص اجتماعياً أو التأثير سلباً على مهام عمل شخص ما. ولاعتبار السلوك يقع في نطاق التنمر يجب أن يحدث هذا السلوك بشكل متكرر ومنتظم. توصل (Fox&Stallworth,2005) إلى أن التنمر يمكن أن يحدث بين المشرفين والمرؤوسين، أو يحدث بين زملاء العمل ممن هم في نفس الدرجة الوظيفية، وبين العملاء والعاملين، لذلك ليس شرطاً للتنمر وجود علاقة إشرافية (رئيس ومرؤوس)
Einarsen, Hoel,Zapf& cooper,2003)	

جدول: (Schimdt,2014).

2-1-11 أبعاد القيادة السامة:

تعد الأبعاد الأكثر شيوعاً في الدراسات هي الأبعاد الخمسة التي قام (Schmidt, 2008) بتطويرها وتتضمن:

1- الإشراف المسيء / المؤذي: يعرفه (Tepper,2000) بأنه إظهار محنك للسلوكيات العدائية اللفظية وغير اللفظية باستثناء التواصل الجسدي.

يظهر القائد وفق هذا النمط درجة كبيرة من النزعة إلي بعض التصرفات العدوانية في التعامل مع المرؤوسين، كالسخرية وإهانة المرؤوسين علناً، والتقليل من شأنهم، والتأكيد على أوجه القصور في أدائهم وتوجيه اللوم لهم دائماً، وإحباط المبادرات الفردية، والتشكيك في قدراتهم وإنجازاتهم كما يتسم بالاعتداء على خصوصيتهم.

2- القيادة الاستبدادية/ السلطوية: تبعاً ل (cheng et al..2004) وتشير إلى سلوكيات القائد الذي يتميز بالسلطة المطلقة والسيطرة على المرؤوسين، ويقضي ذلك الطاعة التامة من المرؤوسين.

يسعى القائد وفق هذا النمط إلي السلطة والسيطرة المطلقة على مرؤوسيه وتجاهل أفكارهم، ويرى أن أداء العمل بطريقته هي الأفضل، وعلى المرؤوسين الامتثال والطاعة دون معارضة.

3- النرجسية/الأناوية: (Hook,2007) إحساس مبالغ في الأهمية الذاتية والتفرد (الاستثنائية)، وشعور مفرط بالأحقية، وشغف ليكون الفرد محلاً للإعجاب، وميول استغلالية نحو الآخرين والافتقار للتعاطف والغرور. يتصرف القائد وفق هذا النمط استناداً إلى أنه أفضل من غيره، حيث يرى نفسه في درجة أعلى من الآخرين، ولديه إحساساً مبالغاً فيه بحب وتقدير الذات، وعدم الاستعداد لتقبل النقد، ويسعى للهيمنة وتجاهل آراء الآخرين، كما يتسم بالأناوية.

4- تعزيز الذات: نجد ان النرجسية تركز على السلوكيات التي تتعلق بتعزيز الذات والأناوية لتلبية الشعور الداخلي للفرد بالاعتداء بنفسه، في حين أن السلوكيات التي تندرج ضمن تعزيز الذات تركز على انطباع الذات لدى الآخرين، يتصرف بعض القادة بطرق تلبية مصالحهم الخاصة على حساب

مصلحة المنظمة، يحدث ذلك مع نية الحفاظ على صورة إيجابية عند الإدارة العليا في التسلسل الهرمي للقيادة، رغم ذلك فإن بعض السلوكيات الصادرة من هؤلاء القادة لا تشترط تواجد القيادة العليا عند حدوثها، (Schmidt, 2008) يحاول القائد وفق هذا النمط أن ينسب الفضل في جميع النجاحات لنفسه، والتعظيم على فشله باللوم على الآخرين، كما تتغير شخصيته للأفضل في حضور القيادات الأعلى.

5- التقلب/ عدم التنبؤ: تشير الأدبيات إلى أن السلوكيات القيادية السلبية هي سلوكيات متكررة وثابتة من القادة ولكن هناك بعض القادة ذوي السلوكيات السلبية المفاجئة، وبناء على اعتبار أن السلوك السلبي له آثار سلبية، فإن السلوك السلبي غير المتوقع قد يؤدي إلى تفاقم تلك الآثار السلبية (Schmidt, 2008) حيث يظهر القائد وفق هذا النمط تقلبات مزاجية وتغيرات سلوكية غير متوقعة، ويغضبون لأسباب غير معروفة، كما تؤثر حالته النفسية على مناخ العمل.

2-1-12 صفات القائد السام:

لقد تناولت الدراسات العديد من صفات القائد السام ومن أبرزها:
الغضب والعدوانية والتحكم والتقليل من شأن الموظفين والتلاعب والتنمر والتنازل وشن الخلافات بين الموظفين وعدم التعامل الصحيح مع الأخطاء والتغطية عليها.
ويقدم ليبمان-بلومن (2005) مجموعة متنوعة من السلوكيات التي يستطيع القادة من خلالها القيام بذلك ترتبط بأنها سامة، وهي: النرجسية، وجنون العظمة، والحقد، ونية الشر حيث يرتبط القادة السامون بثلاثة عناصر، عدم الاهتمام بالمرؤوسين أو الأقران، التأثير السلبي على البيئة المحيطة بناءً على أفعالهم، وأخيراً، خدمة أنفسهم (Thorogood, 2012 ; Thomas, Gentzler, & Salvatorelli, 2017).

يسرد ليبمان-بلومن (2005)، خصائص الشخصية المختلة التي قد تكون مرتبطة بالقيادة السامة:

- الافتقار إلى النزاهة، مما يشير إلى أن القائد غير جدير بالثقة أو فاسد
- الطموح النهم الذي يدفع القادة إلى التركيز على مجدهم الخاص أعلى من أتباعهم
- الأناني، حيث يتعامى القادة عن عيوبهم
- الكبرياء الذي يدفعهم إلى إلقاء اللوم على الآخرين ويمنعهم من ذلك الاعتراف بأخطائهم
- اللأخلاقية، حيث لا يستطيعون تمييز الصواب من الخطأ
- الجشع الذي يدفعهم إلى التركيز على المال كأولوية
- تجاهل تأثير تصرفاتهم على الآخرين
- الجبن الذي يمنعهم من اتخاذ القرارات الصعبة
- الفشل في الفهم والقدرة على التصرف بفعالية في المواقف القيادية

2-1-13 أتباع القائد السام:

يشعر أتباع القادة السامين بالعديد من المشاعر السلبية والتي نذكر منها في الجدول رقم (2):

التعب	الإحباط	الغضب	القلق
منزعج	تعييس- مكسور -مذلول	غاضب	قلق
منهك	يشعر بالإساءة العاطفية	غير راضي، غير منتمي	مضغوط
مرهق	عديم الفائدة، ليس له قيمة	يكره الذهاب إلى العمل	حذر
مكافح	غير كفوء	يشعر بخيبة الأمل	عاجز، فاشل
مستغل	المحاسبة الذاتية	غير شغوف وغير مهتم	خائف

جدول " The impact of toxic leaders on their followers " (Marion Zeller,2018)

2-1-14 النتائج التنظيمية للقيادة السامة:

تؤدي القيادة السامة إلى زيادة نية الاستقالة لدى الموظفين، لأن القادة ذوي السلوكيات السامة يمكن أن يلحقوا الضرر بالموظفين ورفاهية الموظفين وزيادة استياءهم (Mehta and Maheshwari, 2013).

في حين لا يزال بإمكان الناس المشاركة والأداء تحت قيادة رئيس مدمر (Fiset et al., 2019)، فإن نية ترك المنظمة ستبقى في أذهانهم، يمكن للموظفين المشاركة في بعض أشكال السلوكيات التدميرية الخفية، مثل نية ترك وظيفتهم (ريتشارد وآخرون، 2020) (لام وشو، 2019؛ برادهان وآخرون، 2019) والصمت عندما يتعرضون للإيذاء من قبل قادتهم، هنا تصبح نية الدوران نتيجة هامة للقيادة السامة.

وهكذا اقترح ليبمان-بلومن (2005) مفهوم عام، مثل السلوك الهدام، لتصنيف القيادة السامة، كما وصف نتائج القيادة السامة بمصطلحات أكثر حيادية مثل ضارة، ومن المنطق عليه على نطاق واسع أن النتائج يجب أن تستند إلى الطبيعة المفترضة بدلاً من التأثيرات المحددة التي يمكن أن تساهم في التضمين غير الصحيح للسلوكيات وبغض النظر عن أنواع المنظمات، فإن القادة ذوي السلوكيات المدمرة يدهورون أداء المنظمة ويؤثرون سلباً على الصحة العقلية للموظفين (Erickson et al., 2015)

(نيبيرج وآخرون، 2011؛ شو وآخرون، 2014؛ ويستمان وواسونجا، 2015)

2-1-15 العلاقة بين القيادة السامة والمتغيرات الأخرى:

تعد الممارسات السيئة مثل (التحرش والتسلط والعنف والإذلال) التي يمارسها القادة السامين لا تضر فقط بصحة الموظفين الجسدية والعاطفية، بل تسبب بشكل غير مباشر في تكاليف باهظة للمؤسسات، فسوء سلوك القائد للموظفين يتم تصويره بشكل عام في السلوكيات اللفظية وغير اللفظية فالمعاملة المسيئة قد خلفت خبايا هائلة التكاليف والتي تتحملها المنظمة من حيث سلوك العمل الذي يؤدي إلى نتائج عكسية، كمغادرة الموظفين للعمل، وإهدار الموارد التنظيمية في تسوية الصراعات، وتقليل حجمها وتقليص سلوكيات المواطنة التنظيمية (Pradhan & Jena, 2018)(Matos et al, 2018)

حيث إن عداء القائد يتفاقم بسبب تعرض الموظفين لضغوط شديدة من قبل القائد في سبيل تحقيق مستوى أعلى من الإنتاجية التنظيمية، وبالتالي ينتقل هذا الضغط إلى كل مرؤوس في محاولة فعل المزيد بموارد أقل (تامبي وآخرون، 2019)، وتماشياً مع ذلك، فإن الديناميكيات المتغيرة للشركات المعاصرة في العالم، وذلك بسبب تزايد طلبات العملاء، والتقدم التكنولوجي، وزيادة الضغط على إنشاء أنظمة عمل عالية الأداء/الالتزام العالي من قبل المنظمات التي تعمل نذير لعداء المشرفين (Milosevic et al., 2020) وهذا الضغط اللاحق يضع القادة في المواقف 'المعقدة أو الشريرة'، والتي يشير (Kim, 2020) إلى وجود حلول غير معروفة أو غير مختبرة، مما يوفر خلفية لسوء السلوك الإداري. (Wang & Chan, 2020)

فبالنسبة للالتزام فهو يعتمد على الطريقة التي يوجه بها القادة موظفيهم بشكل عام، حيث القادة الذين لديهم سلوكيات عدوانية لا يكسبون الاحترام لأنفسهم وأتباعهم بسبب سلوكهم العدائي (دي كليرك وآخرون، 2020) وتفترض الدراسات السابقة أن أساليب القيادة الإيجابية ترتبط بالالتزام العاطفي والعكس صحيح

(Eliana & Maarif, 2019) (Aşçı, 2020) فالقادة الساميين يمارسون عدم المساواة، تفكيك استقرار العلاقة بين المشرفين والمرؤوسين، ويؤدي الازعاج والقلق وغيره من الظروف غير المتعاونة إلى ظهور وجهات نظر وسلوكيات سلبية (خان وآخرون، 2020)، مثل انخفاض الرضا الوظيفي والرغبة في نهاية المطاف في ترك المنظمة (دي كليرك وآخرون، 2020)

أما عن العلاقة بين القيادة السامة والانغماس الوظيفي، فإن السلوك العدواني من قبل القادة يؤثر سلباً على عقلية الموظفين والرفاهية الجسدية وكذلك التزامهم العاطفي مع الشركة، حيث إلقاء اللوم على الموظفين وضغطهم يؤدي للانغماس في أعمال تؤدي إلى نتائج سلبية مثل التغيب والتخريب والصراع بين العمل الإضافي والحياة. (Matos et al., 2018) كل ذلك يؤثر على إرهاق العاملين وإجهادهم بدلاً من تعزيز الانغماس لديهم.

وبالنسبة للعلاقة مع التمكين النفسي، فبالاستناد إلى افتراضات نظرية التبادل الاجتماعي (SET) التي تساعد في فهم السلوكيات في مكان العمل، فمن المفترض أن الموظفين يتبادلون ما يتلقونه من العمل مع مشرفيهم وبالتالي يمكن إثبات أن الموظفين الذين يتلقون معاملة عدائية من قادتهم يعطي رؤسائهم نتائج

مماثلة، وهو ما ليس في صالح المنظمات ويؤثر بشكل كبير على بيئة العمل (ميلوسيفيتش وآخرون، 2020).

فالموظفين يستغرقون وقتاً أطول للتكيف مع الوضع المتغير بسبب سلوك القائد غير الداعم، وإذا كانت البيئة غير آمنة نفسياً بسبب سوء المعاملة، يجوز للموظفين مغادرة المنظمة، حيث يمكن للموظفين التحدث والتعبير عن آرائهم ومخاوفهم في المنظمة التي يسودها الأمان النفسي والتي تفتقر لها بيئة العمل التي يحكمها القائد السام.

(Walumbwa and Schaubroeck, 2009) سيمسن وآخرون (2009) هيكلان (2012)

من ناحية أخرى، من شأن البيئة أن تعزز الكفاءة الذاتية والثقة بالذات لدى الموظفين (Luthans and Youssef, 2004) وهي أبعاد أساسية للتمكين النفسي وبالتالي نجد تمكين الموظفين ذوي الكفاءة الذاتية العالية من اتخاذ القرارات وتشجيعهم على مسؤولية اتخاذها سيكون من الأسهل تحقيقه في بيئة آمنة نفسياً (كيم وفرنانديز، 2017) وذلك ما يصعب تحقيقه في ظل القيادة السامة التي تؤثر بشكل سلبي على التمكين النفسي.

2-1-16 الخلاصة:

تعرف القيادة السامة بأنها القيادة التي يسيء استخدام السلطة فيها ويتم تجاهل رفاهية وتطور الأتباع، حيث يظهر القائد السام سمات مختلفة تخلق بيئة عمل سامة وتعيق نمو ونجاح الأفراد والمنظمة ككل، وتختلف سمات ومستويات القيادة السامة ولكنها تشترك في السمات التالية:

الافتقار إلى التعاطف والذكاء العاطفي، الإدارة التفصيلية وانعدام الثقة، خلق المنافسة غير الصحية والتقويض الافتقار إلى الشفافية والتواصل الفعال، التنمر والترهيب، اتخاذ القرارات غير المتسقة والمحسوبة، الافتقار إلى المساءلة وتحويل اللوم، مقاومة ردود أفعال الأتباع ونموهم، التمييز ضد الموظفين.

يمكن أن يكون للقيادة السامة عواقب سلبية ووخيمة على كل من الأفراد والمنظمة ككل، تشمل بعض التأثيرات الرئيسية للقيادة السامة في مكان العمل ومنها:

انخفاض الرضا الوظيفي، زيادة نية دوران الموظفين، عدم الالتزام، انخفاض الإنتاجية، التأثير النفسي السلبي،

فالقائد السام هو منعدم للأمن الشخصي والوعي الذاتي، وتزداد احتمالية تواجده في الثقافة التنظيمية التي تدعم ذلك وحين الافتقار للمساءلة، وعدم الاكتراث لأهمية التمكين الإداري، كل ما سبق يلعب دوراً هاماً في انخفاض مستوى أداء وتمكين والتزام كل من العاملين في البيئة السامة وبدوره يؤثر سلباً على تحقيق الأهداف التنظيمية.

يمكن تلخيص ما سبق من خلال المقارنة بين القيادة التحويلية والقيادة السامة من خلال نواحي مختلفة تناولتها الدراسة من خلال الجدول رقم (3):

من حيث	القيادة التحويلية	القيادة السامة
الأبعاد	التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية، الدافعية الإلهامية	النرجسية، تعزيز الذات، التقلب، الإشراف السيء، القيادة الاستبدادية
بيئة العمل	مريحة، ودودة، محفزة، تلقائية	قلقة، خاضعة، مرهقة، معيقة
نظرة العاملين للقائد	كاريزمي، مؤثر، محل ثقة، مقدر	متسلط، أناني، محطم، مستغل
محفزات ودوافع العاملين للعمل	دافع التمكين والنمو والتحدي وحب العمل وهو أكثر استدامة	العمل بحافز الخوف والتهديد ويعتبر حافز مؤقت للإنجاز
التواصل مع المرؤوسين	بامتنان وتقدير، فعالية واحترام ومساواة، تحمل المسؤولية، يكافأ ويلهم	تمييز وتحيز بين العاملين، تعالي، لقاء اللوم، عدم تقدير، بغضب، تفعيل شعور العاملين بالذنب
أولويات القائد	الأهداف العامة، بناء فريق متماسك	التركيز على ذاته على حساب العمل والمصلحة العامة
استراتيجيات واتجاهات العاملين تجاه القائد	الاحترام، الاندفاع للعمل، الامتنان، التفاعل والتعاون	الانسحاب، التفاوضي، التجنب، المواجهة
الرؤيا وتحقيق الأهداف	واضحة، ملهمة، تحقق انسجام كلي	لا تحقق أي انسجام أو معنى أو مشاركة مع العاملين
طريقة حل المشكلات	الاستثارة الفكرية ومشاركة الحلول وتشجيع العاملين على الحلول الجديدة	تنفيذ الأوامر وتنفيذ ما هو معروف من دون مشاركة رأي العاملين
النتائج التنظيمية	إيجابية تحقق الالتزام والمشاركة العالية والرفاه النفسي	سلبية تشجع نية ترك العمل والتسرب والاحتراق الوظيفي

من إعداد الباحثة مستخلص من الدراسات السابقة

التمكين النفسي

2-2 التمكين النفسي

1-2-2 مفهوم التمكين النفسي

2-2-2 أهمية التمكين النفسي

3-2-2 أبعاد التمكين النفسي

4-2-2 نماذج التمكين النفسي

5-2-2 معوقات التمكين النفسي

6-2-2 النتائج التنظيمية للتمكين النفسي

7-2-2 الخلاصة

2-2-1 مفهوم التمكين النفسي:

يعرف التمكين النفسي على أنه عملية زيادة الاكتفاء الذاتي للموظفين من خلال توفير المعلومات والابتكار عن طريق القضاء على المواقف والقضايا التي تجعل الموظفين يشعرون بالضعف داخل المنظمة (كونجر وكانونجو، 1988).

يرى الأفراد المتمكنون نفسيًا أنفسهم على أنهم أكفاء وقادرون على التأثير على وظائفهم وبيئات عملهم بطرق هادفة، مما يسهل السلوكيات الاستباقية (سبريتزر، 1995؛ توماس وفيلتهاوس، 1990؛ بيندل وباركر، 2010؛ باركر وكولينز، 2010).

كما قاما بتعريفه كل من (Kanungo & Conger) بأنه عملية تعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية لدى أفراد المنظمة من خلال تحديد العوامل المسببة للعجز والعمل على تحييدها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية، فقام كل من (Velthouse & Thomas, 1990) بتطوير إطار نظري يعبر عن التمكين كمهمة ثم واصلا بأنه حوافز داخلية ذات أربعة مدارك (المعنى ، التأثير ،الاختيار ، المقدره) تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها، وعرفا التمكين بأنه مجموعة من المدارك التي تتأثر بالبيئة المحيطة التي تساعد العاملين على التوجه إلى عملهم بنشاط، فالتمكين النفسي حالة نفسية يجب على الموظفين تجربتها حتى تكون تدخلات التمكين الإداري ناجحة، والتي تشمل أربعة أبعاد رئيسية: المعنى والكفاءة وتقرير المصير والتأثير (ميرسون وكلاين 2008؛ سبريتزر 1995).

كما عرف Spreitzer سنة 1995 التمكين النفسي بأنه "بناء تحفيزي يتكون من أربعة أبعاد إدراكية هي: المعنى، المقدره، الاستقلالية والتأثير" وهذه المدركات تعكس توجهها إيجابيا للفرد تجاه عمله، وهذا التوجه ينطوي على رغبة الفرد وشعوره بقدرته على التحكم في عمله وذلك ما توافق مع تعريف كل من (سامل والنمر) سنة 2008 أن التمكين النفسي هو "مدى قدرة الفرد على توظيف وتنمية ما لديه من قدرات واستعدادات نفسية، تجعله قادرا على التحكم واتخاذ القرارات المناسبة في مواقف الحياة المختلفة.

وعرفه المعاني سنة 2014 بأنه الحافز الداخلي الجوهري الذي يقاس من خلال عدد من المدارك التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم، وهذه المدارك هي: المعنى، الكفاءة أو الجدارة، الاستقلالية وحرية التصرف، التأثير.

2-2-2 أهمية التمكين النفسي:

يكتسب التمكين النفسي أهمية من خلال شعور الأفراد العاملين بامتلاكهم مساحة واسعة من الحرية والتعبير عن الرأي بدلاً من انتظار الأوامر الصادرة من الإدارة العليا، فالأشخاص الممكنين نفسياً يشعرون بأهمية العمل الجماعي والقدرة على حل المشاكل التي تواجههم، وبذلك التمكين النفسي أعطى العاملين حافزاً لمعاني من خلال زيادة ثقتهم بأنفسهم والتركيز على المشاركة بقرارات تتعلق بطبيعة عملهم بإفراح المجال للإبداع والتميز وإيجاد فرصة للعمل الجماعي.

لذلك يعتبر التمكين هو الاختبار الرئيسي للإداريين في الوقت الحاضر، ونظراً لهذه التحديات، ينبغي للمسؤولين اتخاذ الشركات بطريقة تجعل كل فرد يشعر بأنه قوي، حيث يعتبر الموظفون المتفانون والقادرون عاملاً رئيسياً لنجاح الشركات في الوقت الحاضر، والتمكين هو في الأساس أداة لتوفير صلاحيات معينة للعاملين لأداء المهام المختلفة بشكل علني بما يحقق مصلحة المنظمة.

2-2-3 أبعاد التمكين النفسي:

في النصف الأخير من عام 1990، ناقش (Thomas & Velthouse, 1990) أن التمكين هو الدافع لإكمال المهمة مع تكوين أربعة أبعاد: الكفاءة، التأثير والمعنى وتقرير المصير.

وبأخذ نفس المفهوم، (Spreitzer, 1995) حيث افترض أن التمكين النفسي هو بناء الدافع للقيام بالعمل، وهذا الدافع هو تركيبة من التأثير والمعنى وتقرير المصير والكفاءة.

كما ادعى (De Klerk, 2014) أن التركيبات الأربعة تكشف عن التوجه الذي يرغب فيه الأفراد في أداء وظائفهم ويشعرون بالقدرة على القيام بذلك بنشاط بدلاً من ذلك بشكل سلبي. وبالمثل، ماكهي وآخرون إن التمكين هو بناء متعدد الأبعاد، ولا يمكن لمفهوم واحد أن يمثل واقعه، انها توفر دلالة واسعة لفكرة التمكين من خلال وصفها بأنها الدافع الجوهرى العالى للموظفين لأداء مهمة محددة من خلال مجموعة من أربعة معارف، والتي تظهر من خلال توجه الأفراد نحو عملهم، هؤلاء الأربعة أبعاد المعرفية هي الكفاءة وتقرير المصير والمعنى والتأثير.

1- المعنى: هو القيمة المدركة للهدف أو الهدف الذي يقيمه الفرد فيما يتعلق بمثله العليا أو المعايير (Thomas & Velthouse, 1990) يتم تحديد التوازن بين الطلبات من خلال دور العمل والقيم والمعتقدات والسلوك.

تؤثر بيئة المنظمة على أبعاد التمكين هذه (Thomas & Velthouse, 1990) (Mayo et 2004) (al, يرى أن «المعنى» بينهم بعداً مهماً لأنه أسلوب يعزز تحفيز الموظفين ويزيد من تعلقهم بعملهم مما يؤدي إلى الارتباط بأعمالهم.

2- الكفاءة يمكن وصفها بأنها الإيمان بقدرات الفرد والقدرة على أداء الواجبات الموكلة إليه (Gist, 1987).

3- تقرير المصير: يعرف بأنه درجة من الاستقلالية التي يتمتع بها الفرد في بدء وإدارة مختلف الأعمال المتعلقة به العمليات والسلوكيات (ديسي وآخرون، 1989).

وهي معروفة أيضاً كالفعالية الذاتية، وهي إيمان الموظف بقدراته على أداء العمل الأنشطة التي تتناسب مع مهارته (Gist, 1987)

حيث هناك علاقة عالية وقوية بينهما كفاءة الموظف وتفاعله مع عمله (Maslach et al., 2001) ومن ناحية أخرى، فإن تقرير المصير يدل على الكفاءة الذاتية للموظفين للبدء ومواصلة أنشطة العمل (Spreitzer, 1995).

يشير تقرير المصير إلى دافع الأفراد لتولي الأدوار الوظيفية من خلال مبادرتهم، و لقد تم إثبات وجود درجة عالية من تقرير المصير بشكل ملحوظ تؤثر على المستويين الفردي والتنظيمي (Deci et al., 1989)

4- التأثير: فيشير إلى إنجازات الموظفين التي يمكن أن توفر مجموعة متنوعة من النتائج ذات المغزى (دي كليرك وستاندر، 2014؛ كواك وجاكسون، 2015؛ تشانغ وبارتول، 2010)

حيث يمكن التعبير عن حجم التأثير على النحو التالي:

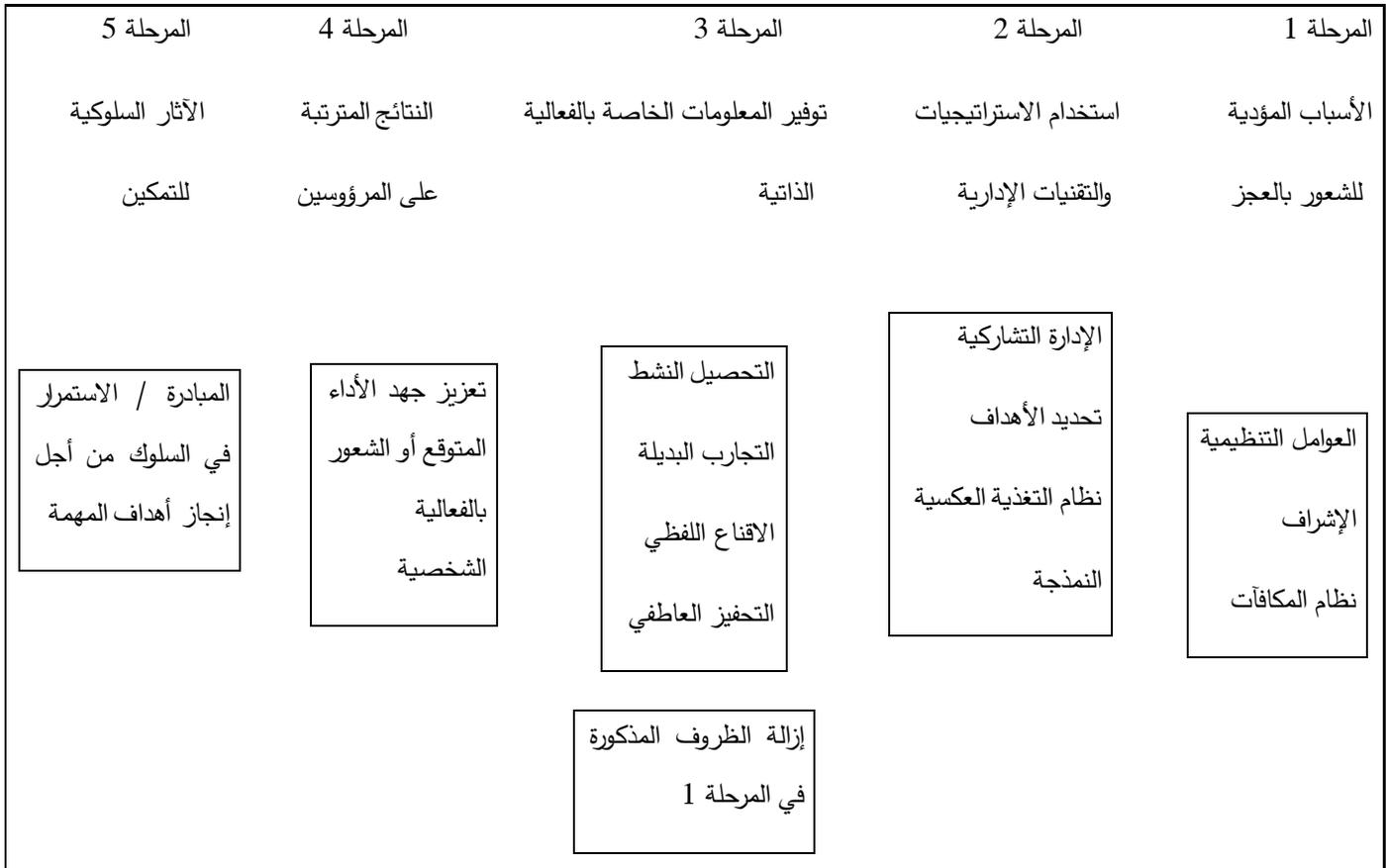
نقيض 'العجز المكتسب' وهو مدى تأثير الفرد على تنفيذ الاستراتيجيات والتشغيل، ومخرجات العمل الإداري (أشפורث، 1989). هذه العوامل الأربعة تكمل بعضها البعض في خلق التمكين النفسي حيث أن غياب أي عامل سوف يؤدي إلى تضائل التمكين، وليس القضاء على الشعور بالتمكين بشكل كامل.

2-2-4 نماذج التمكين النفسي:

1- نموذج التمكين النفسي حسب Kanungo & Conger: سنة 1988 أورد الباحثان

التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنا نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين "كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية، حيث يؤكد هذا النموذج على السيطرة والسلطة، وينظر إلى التمكين النفسي بطريقتين مختلفتين هما: التمكين بوصفه بناء ترابطي والتمكين بوصفه بناء تحفيزي، ويشير إلى أن السلطة في الأدبيات الإدارية والاجتماعية تعد من مفهوم ترابطي يستخدم لوصف القوة أو السيطرة المتصورة التي يمتلكها الفرد أو الوحدة التنظيمية

على الآخرين، حيث تنشأ السلطة أو القوة عندما لا تتوقف نتائج أداء الفرد أو الوحدة التنظيمية على سلوكها الخاص ولكن على ما يفعله الآخرون، وأن عملية التمكين عن طريق القوة أو السلطة عملية تشترك بها الإدارة العليا مع العاملين، أما بشأن التمكين كبناء تحفيزي فيشر الباحثان إلى أن علماء النفس يستخدمون القوة على أنها حالات تحفيزية داخل الفرد، إذ أن القوة تعني رغبة داخلية للفرد والسيطرة على الأفراد الآخرين ويشير Kanungo & Conger : إلى أن هذا النموذج يتكون من خمسة مراحل للتمكين النفسي كما هي موضحة في الشكل الآتي:



SOURCE: Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (1988), The empowerment process: integrating theory and practice, Academy of Management Review, 13(3), p 175

ويوضح الشكل السابق خمس خطوات لعملية التمكين النفسي:

1- المرحلة الأولى: حيث يتم تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين، والتي يمكن تصنيفها إلى عوامل تنظيمية كالمغيرات التنظيمية الرئيسية، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصالات،... أما عوامل عناصر أسلوب الإشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلط، السلبية، التحديد الاعتباطي للمكافآت، ضعف قيم التحفيز وغياب الإبداع، وتشمل عناصر تصميم العمل، غياب وضوح الدور، ضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، نقص السلطة المناسبة، عدم التحديد المناسب للموارد، الأهداف غير الواعية، محدودية الاتصالات بين القيادات والعاملين، الروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل.

2- المرحلة الثانية: استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة وتوفير متطلباتها من حيث تحديد الأهداف، الإثراء الوظيفي، المكافآت المرتبطة بالأداء، ويجب أن يكون الهدف من استخدام هذه الاستراتيجيات ليس فقط إزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة، ولكن يجب استخدامها أيضا وبشكل رئيس في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية .

3- المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربع مصادر: المكاسب غير الفعالة، التجارب البديلة، الإقناع اللفظي، الاستثارة العاطفية - .

4- المرحلة الرابعة: ونتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعرون بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، توقعات الأداء والاعتقاد بالفاعلية الذاتية

5- المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة .

يتضح من هذا النموذج أنه يتكون من خطوات متسلسلة تبدأ بتشخيص البيئة التنظيمية لوضع الاستراتيجيات التنظيمية الملائمة والمناسبة لها، ثم تحفيز الأفراد العاملين من خلال تقديم معلومات من شأنها أن تعزز شعورهم بالفاعلية الذاتية، مما يترتب عن ذلك رفع مستوى أدائهم وسعيهم المستمر لتحقيق أهداف المنظمة.

2- نموذج التمكين النفسي حسب Velthouse & Thomas سنة 1990: تمت بناء

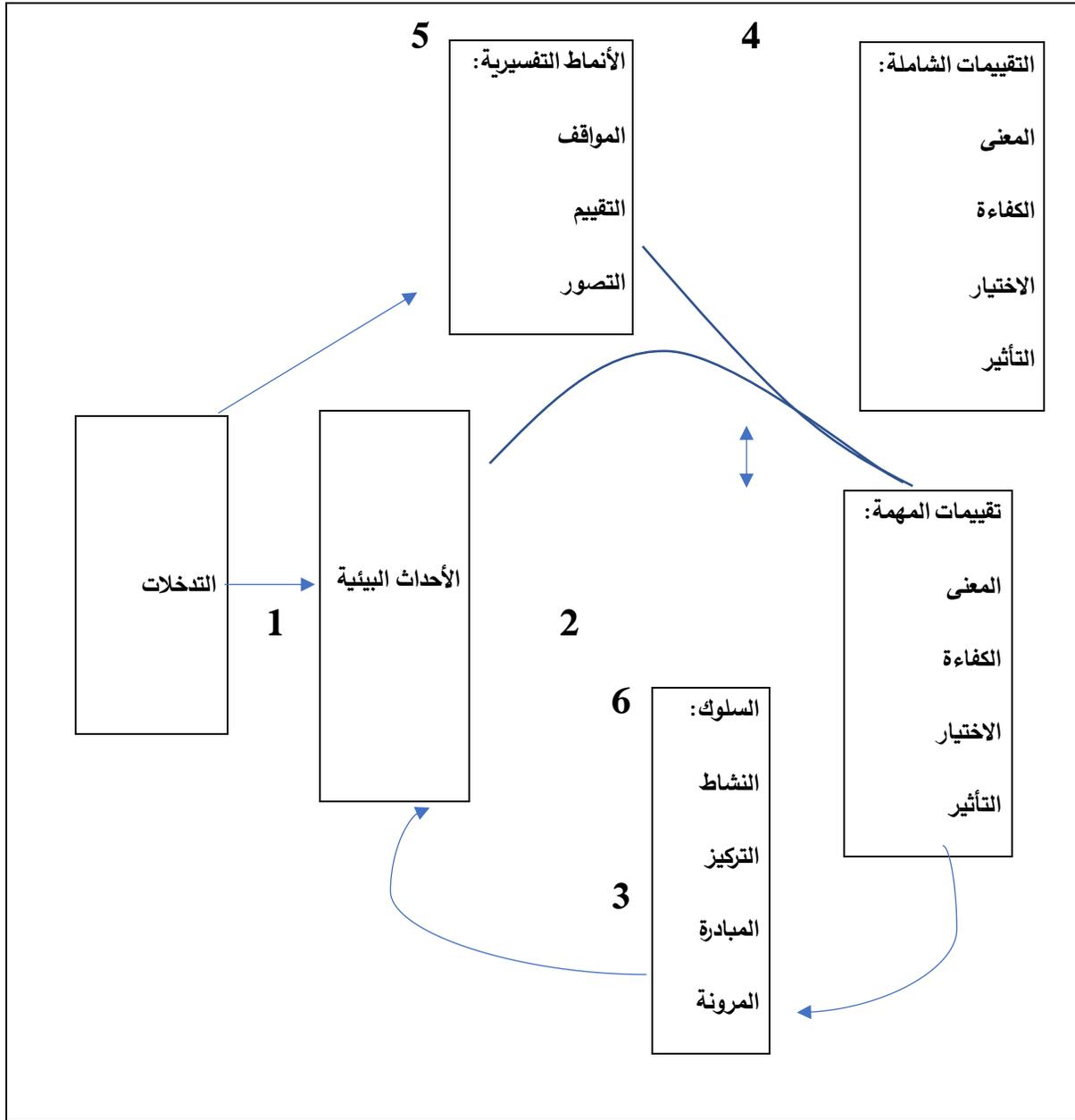
هذا النموذج من طرف Velthouse & Thomas سنة 1990 وهو تطور للنموذج السابق للباحثين Kanungo & Conger سنة 1988 ووفقا لهذا النموذج يتم إدراك التمكين النفسي عن طريق التغيير في المتغيرات المعرفية أو التصورية (تقييمات المهمة) والتي تحدد الحوافز لدى العاملين، ويختلف عن النموذج السابق في ثلاثة نقاط:

- مفهوم التمكين النفسي كحافز يجعله أكثر كفاءة عن طريق تحديد التمكين مع نوع الحافز والذي يوصف على أنه دافع جوهري في مكان العمل.

- محاولة تحديد مجموعة من عمليات تقييم المهام تكون كاملة أو كافية لإنتاج هذا الدافع

- يحاول هذا النموذج التقاط العمليات التفسيرية التي يصل عن طريقها العاملون إلى تقييمات المهمة

يبني هذا النموذج أن التمكين النفسي يتمثل في إدراك الفرد لتقييمات المهمة المتعلقة بـ (المعنى، الكفاءة، الاختيار، التأثير) المبنية على الأحداث البيئية والتي تشكل دافعا لسلوكه اللاحق، وأن هذا الإدراك لتقييمات المهمة أو التقييمات الشاملة يتأثر بتفسيرات الفرد للأحداث بالإضافة إلى الوسائل التي تتخذها المنظمة من أجل التأثير في هذه التقييمات.

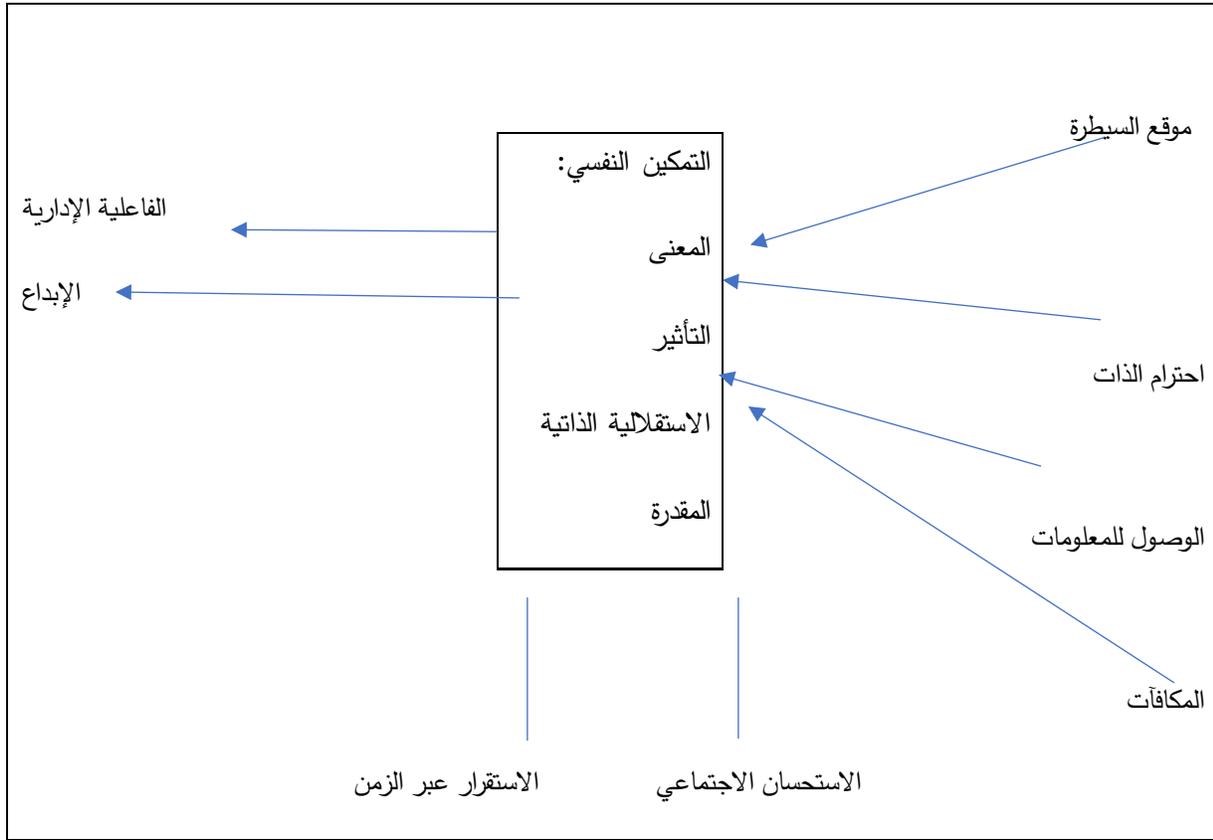


Source: Thomas, K. W. and B. A. Velthouse. (1990), Cognitive Elements of Empowerment, An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation Academy of Management Review 4(15), p 670.

3- نموذج التمكين النفسي حسب Spreitzer سنة 1995:

وقد عرف التمكين من منظور نفسي كمجموعة من المدارك التحفيزية التي شكلتها بيئة العمل والتي تعكس التوجه الفاعل للفرد نحو دوره في العمل، وهذه المدارك هي: المعنى، المقدرة (الجدارة)، الاستقلالية، التأثير، وأشار صاحب هذا النموذج إلى وجود وجهيتين نظر للتمكين كما يلي: الأولى تتعلق بالممارسات التنظيمية الإدارية التي تتضمن التفويض بصنع القرارات والوصول إلى المعلومات والموارد إلى المستويات الإدارية الدنيا، أما الثانية فركزت على المنظور الفردي للتمكين أي ما يشعر به الأفراد تجاه وظائفهم، وهو ما يجعلهم أكثر فاعلية مقارنة بالصلاحيات العليا المحدودة للتمكين. ويوضح الشكل (3-1) الشبكة الطبيعية والجزئية للتمكين النفسي في موقع العمل.

يتضح من خلال الشكل أن التمكين النفسي ينحو نحواً نظامياً، حيث تؤثر الممارسات التنظيمية الأربعة (موقع السيطرة، احترام الذات، الوصول للمعلومات، المكافآت) على مدارك الفرد والتي تتمثل في (المعنى، المقدرة، الاستقلالية الذاتية، التأثير) فيقوم بتقييم هذه العناصر لتؤثر بدورها في الفاعلية والإبداع، ويتطلب ذلك أن تكون المنظمة تتمتع بقدر من الاستقرار كعنصر أساس داعم ومعزز للتمكين، بالإضافة إلى القبول والاستحسان الاجتماعي لها



Source: Spreitzer, G. M. (1995). "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation", Academy of Management Journal, 38(5), p1445.

2-2-5 معوقات تطبيق التمكين النفسي

اتفقت الدراسات السابقة جميعها على الممارسات التي تتخذها المنظمة حول تنفيذ التمكين النفسي، وقد تكون عن قصد أو دون قصد والتي نذكر من أهمها:

1- البيروقراطية واحتكار السلطة بيد الإدارة العليا، والتي أصبحت ثقافة يصعب تغييرها وقد اعتادت عليها أغلب المنظمات.

2- تطبيق أسلوب الرقابة الشديدة على العاملين وبشكل مستمر وقد يكون عن قرب في أغلب الأحيان.

3- نظرة الإدارة لعملية التمكين على أنها مجرد جزء من برامج التدريب والتطوير.

4- ضعف اهتمام الإدارة العليا بالتعويضات والحوافز والمكافآت الإضافية وعدم الأمان الوظيفي للعاملين.

5- ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملغاة على العاملين وكثرة الأعمال الروتينية والواجبات الوظيفية التي تستغرق جل وقتهم الوظيفي والشخصي في بعض الأحيان، وهو ما ينطبق على المديرين والقياديين.

6- عدم استعداد أغلب المرؤوسين للمبادرة والابتكار فضلا عن عدم الرغبة في تحمل مسؤوليات وأعباء إضافية.

7- يوجه الاتهام للمديرين والقياديين أحيانا في إعاقة التمكين أو على الأقل في عدم دعمه وتوفير مستلزماته لعدم رغبتهم فيه حقيقة وإن أظهروا عكس ذلك، فضلا عن وجود قيادات غير متمكنة أو غير مواكبة فلا تجد من تطور فكري ومفاهيم عصرية لعلها معادية لفلسفة التمكين النفسي.

8- الأخطاء التي تقع فيها المنظمة أثناء التطبيق وما يصاحبها من آثار جانبية وعرضية لم يكن مخطط لها مسبقا، وعدم دعم الإدارة في حالات الإخفاق في بعض القرارات كفيل بإفشال العملية بأكملها والعودة إلى مرحلة ما قبل التمكين.

9- الإحساس الذي يتولد لدى المديرين بسبب فقدان السلطة يقف عائقا أمام التمكين بصورة عامة.

2-2-6 النتائج التنظيمية الإيجابية للتمكين النفسي:

أوضح غيث وسيباستيان (2014) أن تمكين الموظفين يُعرف باسم عنصر ضروري يساهم في نجاح المنظمة. ووضع كونجر كانونجو (1988) بعدا تحفيزيا للتمكين، تمكين الموظفين بما في ذلك الأمان الوظيفي وفرص النمو والمكافآت تؤدي إلى رضاهم، والذي له في نهاية المطاف تأثير إيجابي على نتائج المنظمة (لاو وماي، 1988).

كما تكشف الأبحاث الموجودة على أن الموظفين الذين يشعرون بمزيد من التمكين في العمل هم أكثر إنتاجية وفعالية ورضا مقارنة بمن يشعرون بالتمكين أقل في العمل (الزعاوي وآخرون، 2016؛ ميرسون وكلاين، 2008).

كما تفترض نظرية التمكين النفسي هو أن الموظفين المتمكنين هم أكثر نشاطاً وإنتاجية من الموظفين الذين لا يتمتعون بالتمكين (Kang et al., 2017)

ويتنبأ التمكين بالسلوكيات المختلفة المرتبطة بالوظيفة مثل سلوك المواطنة التنظيمية وأداء المهام والالتزام التنظيمي (Han et al., 2016) (Dust et al., 2014)

كما يشير التمكين النفسي إلى تصور الموظفين للعلاقة الشخصية بين الرئيس والأعضاء للفريق، حيث يشعر الموظفون بالارتياح لكونهم على طبيعتهم (Edmondson, 1999, p. 354)

وفي مناخ آمن نفسياً، يشعر أعضاء الفريق بالانفتاح على مناقشة القضايا، وعدم التردد من الاستعداد للتعلم أثناء العمل. وقد دعا كلارك (2010) إلى ذلك أن البيئة الآمنة نفسياً تعمل على تسهيل الظروف المشجعة للتمكين النفسي مما يجعل الموظف يشعر بالأمان، التحرر من الشعور بالخضوع لسيطرة الرؤساء والعمليات التنظيمية (كارميلي، 2007).

نجد بأن الحرية تساعد الموظفين على إبراز أصواتهم (Wong et al., 2010) وبالمثل، فقد تم تأييد نظرية التبادل الاجتماعي (Cook et al., 2013) بأن الموظف يُظهر شعوراً بالانتماء

وأخيراً، في بيئة آمنة نفسياً يميل الموظفون إلى اتخاذها مسؤوليات وظيفية أكبر تخلق تأثيراً في وظائفهم (Wong et al., 2010).

وقد أظهرت بعض الدراسات التجريبية أن التمكين النفسي يرتبط ارتباطاً واسعاً مجموعة من السلوكيات والنتائج التنظيمية الإيجابية، مثل الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي والأداء الإبداعي ورضا العملاء والمشاركة

في العمل (جيسوال وذر 2016؛ ماتيو وآخرون. 2006؛ أوجوو وآخرون. 2014؛ وانغ وليو 2015؛ وي وآخرون. 2010.

يعد التمكين النفسي في الدراسات التي أجريت من أهم التطورات التنظيمية في الوقاية من مشاكل الصحة الجسدية والعقلية للموظف وزيادة كفاءة المؤسسة. (يون، 2001) و لقد تم التعبير عنها مع متغيرات مثل الابتكار، وسلوك المخاطرة، والالتزام بالعمل.

كما يعبر التمكين أنه عملية زيادة الاكتفاء الذاتي للموظفين من خلال توفير المعلومات والابتكار عن طريق القضاء على المواقف والقضايا التي تجعل الموظفين يشعرون بالضعف داخل المنظمة (كونجر وكانونجو، 1988).

وفقاً لكونجر وكانونجو، فإن الناس كائنات قوية بطبيعتها، لكن عيش الشكوك والأحداث السلبية يقودهم إلى الشعور بالعجز (كونجر وكانونجو، 1988) ولكي يشعر الفرد بالقوة في المنظمة، يجب إزالة الظروف التي تجعله يشعر بالسوء والضعف.

نجد في الجدول رقم (4) أدناه توضيح للفروقات قبل وبعد التمكين النفسي:

زمن المقارنة		مؤشر المقارنة
بعد التمكين النفسي	قبل التمكين النفسي	
التحدي والاختلاف	الخوف	التردد والخوف
التعلم مغامرة	التعلم مسؤولية	التعلم
العاملون يحلون مشاكلهم بأنفسهم	العاملون يقومون بمبادرات ضعيفة	المبادرات
التدريب والتطوير مستمر	التدريب والتطوير ضئيل	التدريب والتطوير
الترحيب بالتغيير	تجنب التغيير	التغيير

التقييم	تعتبر نقد	تعتبر ضرورية
مستوى الرؤية	نقص الرؤية	الرؤية القوية والمشاركة والمركزة
التعامل مع المشكلات	تجنب المشكلات	حل المشكلات
الاتصال	الاتصال المغلق	الاتصال المفتوح وتبادل المعلومات
الثقة	الشك	الثقة

المصدر: عبد الله حكمت النجار وآخرون (2017)، التمكين النفسي دور وظائف إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، ص77، بتصرف.

2-2-7 الخلاصة:

التمكين النفسي (PE) هو عملية ذاتية ومعرفية وسلوكية تساعد الأفراد على الشعور بالفعالية والكفاءة والتفويض لتنفيذ المهام، يتكون التمكين النفسي من الأبعاد الأربعة (التأثير، تقرير المصير، الكفاءة، الاستقلالية)، وتتأثر عملية التمكين بكل من الممارسات التنظيمية و الممارسات القيادية المحيطة بالعامل، حيث يؤثر كل من البيروقراطية وزيادة التحكم والرقابة، كذلك ضغوط العمل الإضافية إلى تقليص التمكين النفسي لدى العاملين، و يلعب الوعي لدى القائد وإيمانه بأهمية التمكين دور هام في حصول العاملين على التمكين النفسي المناسب، أثبت التمكين عبر التجربة وفي مختلف المنظمات تحقيقه للعديد من النتائج التنظيمية الإيجابية مثل الالتزام والمشاركة والإبداع والابتكار، والعكس أيضاً بحال غياب التمكين النفسي في المنظمة، مما يؤكد ضرورة تسليط الضوء والاهتمام بالبحث حول استراتيجيات وممارسات التمكين النفسي في المنظمات لما له دور بالغ الأهمية في تحقيق النتائج التنظيمية الإيجابية أهمها رفع مستوى الأداء والالتزام.

الالتزام العاطفي

1-3-2 مفهوم الالتزام التنظيمي

2-3-2 أبعاد الالتزام التنظيمي

3-3-2 مراحل الالتزام التنظيمي

4-3-2 مفهوم الالتزام العاطفي

5-3-2 أهمية الالتزام العاطفي

6-3-2 مقارنة الالتزام العاطفي بالأبعاد الأخرى

7-3-2 معوقات الالتزام التنظيمي العاطفي

8-3-2 الممارسات التي تعزز من الالتزام التنظيمي العاطفي

9-3-2 نتائج الالتزام التنظيمي العاطفي

10-3-2 الخلاصة

2-3-1 مفهوم الالتزام التنظيمي:

عرف التزام الموظفين بأنه القوة التي تربط الفرد إلى مسار عمل ذي صلة بواحد أو أكثر من الأهداف (ماير وهيرسكوفيتش (2001، ص 299).

فهو الإيمان القوي والقبول بأهداف المنظمة وقيمها، والاستعداد لبذل جهد هائل نيابة عن التنظيم، والرغبة الإيجابية في الحفاظ على العضوية التنظيمية (بورتر وآخرون، 1974).

ويشير الالتزام التنظيمي إلى حالة نفسية تصف العلاقة بين الموظف والمنظمة، الأفراد الملتزمون بشدة بأهداف المنظمة والذين هم على استعداد لتخصيص المزيد من الجهد هم أكثر عرضة للبقاء في المنظمة (بورتر وآخرون، 1974).

كما تم تعريفه على أنه 'القوة النسبية لتحديد هوية الفرد ومشاركته في منظمة معينة (شريف، 2020).

فيعبر عن صلة بهدف أو مجموعة من الأهداف وعلى القوة التي تلزم الفرد بنهج العمل (Herscovitch & Meyer, 2001).

يعرب (Shweta & Pandey, 2015) أن الالتزام التنظيمي حالة يصبح من خلالها الأفراد ملتزمون برؤية ورسالة وأهداف المنظمة مما يحقق بقاءها، وأنه متعدد الأبعاد التي تشمل قبول أهداف وقيم المنظمة، والاستعداد لبذل الجهد في العمل بالمنظمة والرغبة الشديدة في الحفاظ على العضوية بها.

فهو قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها (Mowday & Steers, Porter, 1974) حيث يمكن أن يشتمل هذا التعريف للالتزام التنظيمي على العناصر التالية:

- إيمان قوي بقيم وأهداف المنظمة

- الاستعداد لبذل مجهود كبير في العمل بالمنظمة

- الرغبة في الاستمرار في العضوية في المنظمة.

ومن أبرز التعريفات التي تناولتها الدراسات السابقة نجد التعريفين التاليين:

تعريف بوشنان (Buchanan1974) فينظر إلى الالتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة وانه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر وهي:

التطابق (Identification): ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل فيها.

الانهماك (Envolement): ويقصد به الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.

الولاء (Loyalty): والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة.

كما عرفه على أنه تعلق الأفراد بقيم وأهداف المنظمة ورغبتهم في خدمتها بصرف النظر عن مقدار ما يحصلون عليه منها.

وعرف Wiener سنة 1982 على أنه الضغوط الداخلية المعيارية التي تضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.

وسوف تتناول الدراسة الفروقات بين هذه التعاريف من خلال استعراض أبعاد وأنواع الالتزام التنظيمي.

2-3-2 أبعاد الالتزام التنظيمي:

اتجهت العديد من الدراسات إلى تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال بها عن مستوى الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية، ويعتبر (بوتر) رائدا من الرواد في هذا الجانب، من خلال إسهامه في تحديد بعدين هما التطابق بين أهداف وقيم الفرد والمنظمة، والارتباط العاطفي بالمنظمة، (خضير واخرون ، 1996 ، 78) وقد كانت أعراف الالتزام وقيمه هي الأبعاد التي حددها نموذج الالتزام مدى الحياة، وتم تسمية كل من الولاء للمنظمة، والمسؤولية التي يشعر بها الفرد اتجاه منظمته، والرغبة في الاستمرار في العمل بها، بالإضافة إلى الإيمان بها، أبعادا يمكن من خلالها التعبير

عن الالتزام التنظيمي ، والتي تم قياسها بمقياس كوردون و زملائه (Gordon,1998.25) وتم اعتماد أربعة أبعاد أساسية و هي : الولاء ، و الرغبة في العمل، والمسؤولية، و الإيمان بالمنظمة، و افتقاد أي من هذه العناصر الأربعة يفقد مفهوم الالتزام التنظيمي أحد عناصره الجوهرية، فضلا عن الاهتمام الكبير الذي حظيت به تلك الابعاد من قبل الباحثين (الجندي، ،2003 100)، وهي الآتي:

1- الولاء التنظيمي :ينصرف مفهوم الولاء كونه شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء للمنظمة وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهدافها، ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق نجاح المنظمة. (السيد و آخرون، 2002) و هناك ثلاثة أشكال للولاء كما أوضحها (هيجان ، 1998 ، 35)

- الولاء المعنوي : ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتة والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير ، و بالتالي فإنه يرى أن من الواجب مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها.

- الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة : يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من احتياجات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها.

- الولاء الاغترابي: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها

2 - المسؤولية اتجاه المنظمة فالمسؤولية تجاه المؤسسة تعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزما أخلاقيا في تمكين المنظمة في تحقيق

هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة (عبدالرازق، 1998، 394)

3- رغبة الاستمرار بالعمل في المنظمة: درجة التزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، (يوسف، 1999 ، 492) .

4- الإيمان بالمنظمة يعني مدى إيمان الأفراد بالمنظمة ومدى افتخارهم بعضويتها، ويتكون هذا البعد لدى الفرد في معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له (الخشالي، 2003)، إن الإيمان بالمنظمة و أهدافها و قيمها و فلسفتها وثقافتها من شأنه أن يدفع الأفراد للإبداع والابتكار من أجل إنجاح هذه المنظمات لما يمثل هذا النجاح نجاحا للأفراد أنفسهم و يدفعهم لبذل أقصى مجهود و وأيضا يعتبر التزام الأفراد لمنظماتهم عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها ، ويدفعهم لبذل أقصى مجهود وإخلاص في تأدية مهامهم ، و توفير كافة سبل الدعم للمنظمة التي يؤمنون بها. (Armstrong, 2006, 273)

أبعاد الالتزام التنظيمي حسب Meyer & Allen ثلاثي الأبعاد سنة 1999:

1- الالتزام الاستمراري: ويشير إلى استعداد الفرد للبقاء في المنظمة بسبب استثماراته الشخصية التي لا يمكنه الاستغناء عنها وتتمثل في علاقات العمل مع الزملاء، التقاعد، المهارات التي توجه نحو نشاط معين بالإضافة إلى مدة الخدمة والمزايا الأخرى التي تجعل مغادرة المنظمة للعمل في مكان آخر أمرا مكلفا بالنسبة للفرد، وقد يفسر التزام الفرد في هذه الحالة في ضوء مقدار العوائد المادية التي يحصل عليها أو صعوبة إيجاد عمل في منظمة أخرى، فهو يبقى ملتزما بالمنظمة بسبب الحاجة لذلك، وهو التزام محسوب يدرك ويقدر الفرد من خلاله الكلفة المرتبطة بتوقف نشاطه في المنظمة.

2- الالتزام العاطفي: يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد أن يشارك في تحقيق هذه الأهداف ويتأثر بدرجة إدراكه للخصائص المميزة لعمله من حيث درجة الاستقلالية والأهمية وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيهاتهم كما يتأثر بمدى إحساس الفرد بتمكينه من المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات في البيئة التنظيمية التي يعمل فيها، فتجارب العمل تجلب الشعور بالراحة للعاملين في هذه المنظمة.

3- الالتزام المعياري: ويشير إلى شعور الفرد بواجب البقاء في المنظمة ويتأثر هذا الشعور بالقيم العائلية والثقافية التي يتميز فيها الفرد قبل عضويته في المنظمة أو بالتنشئة الاجتماعية التي يكتسبها بعد عمله في هذه الأخيرة، كما يتطور الالتزام المعياري عند حصول الأفراد على المكافآت مسبقاً أو دورات تدريبية مكلفة تجعله يشعر بالتزامه بالمعاملة بالمثل وأنه مدين للمنظمة.

ويرى أيضاً أن العاملين الذين لديهم التزام استمراري قوي يبقون في المنظمة بسبب حاجتهم إليها، والعاملون الذين لديهم التزام عاطفي قوي يبقون في المنظمة بسبب رغبتهم فيها، والعاملون الذين لديهم التزام معياري قوي يبقون في المنظمة لأنهم يشعرون بأن الواجب يقتضي ذلك

2-3-3 مراحل تطور الالتزام التنظيمي:

يشير (Bochanan) أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاثة مراحل متتابعة وهي :

1- مرحلة التجربة : وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصباً على تأمين قبوله في المنظمة ، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد ، والبيئة التي يعمل فيها ، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات و أهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته .

ويقول بوكانن : إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئه للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف : تحديات العمل، تضارب الولاء عدم وضوح الدور ، ظهور الجماعات المتلاحمة ، إدراك التوقعات ، نمو الاتجاهات نحو التنظيم ، والشعور بالصدمة .

2- مرحلة العمل والإنجاز : وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز ، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز ، ويتبلور وضوح الولاء للعمل في المنظمة .

3- مرحلة الثقة بالمنظمة : وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر الى ما لا نهاية ، حيث يزداد ولائه وتقوى علاقته بالمنظمة و الانتقال الى مرحلة النضج .

وقد ذكر العتيبي والسواط أن (Welsch and Iavan) أشار إلى أن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين حددهما في التالي :

- **مرحلة الانضمام للمنظمة:** التي يريد الفرد العمل بها وغالبا ما يختار ما يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

- **مرحلة الالتزام التنظيمي:** وهنا يصبح الفرد حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها.

وحسب (O’Riely and chatment,1986) هناك ثلاثة مراحل للالتزام التنظيمي :

الإدعان أو الالتزام : حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة ، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه .

مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة : حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة ، لأنها تشبع حاجاته الانتماء وبالتالي فهو يفخر بها .

مرحلة التبني : أي اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له ، وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم .

2-3-4 مفهوم الالتزام العاطفي:

اعتبر ماير وهيرسكوفيتش (Meyer and Herscovitch,2001) أن الالتزام العاطفي هو الجوهر الأساسي للالتزام التنظيمي، وهو السمة الدائمة التي لا غنى عنها والمركزية للالتزام التنظيمي وهذا ما يميزه عن باقي أبعاد الالتزام التنظيمي، فهو أمر هام يحقق ديمومة لا غنى عنها.

يتم تعريف الالتزام العاطفي على أنه الارتباط العاطفي، والتعرف، ومشاركة الموظف في المنظمة وأهدافها (Meyer et al., 1993) مشاركته العاطفية وارتباطه بالمنظمة (Allen & Meyer, 1996) وفقاً لألين وماير، فإن الالتزام العاطفي هو ارتباط عاطفي ينشأ بين الشخص والشركة.

فهو الحالة النفسية المتعلقة بعلاقة الفرد بالمنظمة، وهذه الحالة النفسية لا يجب أن تقتصر على تطابق القيم والأهداف فقط بل تعكس الرغبة، والحاجة و/أو ضرورة بقاء الفرد كعضو في المنظمة، وهو 'رابطة نفسية' أحادية البعد تعكس التقاني والمسؤولية تجاه هدف معين. كلاين وآخرون (2012) (Allen & Meyer,1991).

ويعود هذا التمثيل أيضاً إلى كتاب رايشرز (1985) الأساسي فعرف الالتزام بأنه "عملية التماهي مع الأهداف المتعددة للمنظمة ويعتبر الموظفون الذين يمكن الاعتماد عليهم أساساً للميزة التنافسية للشركات الموجودة في العصر الحالي".

يصف الالتزام التنظيمي العاطفي حالة الاتصال العاطفي بحيث يتعرف الموظف الملتمزم على المنظمة ويهتم بها ويستمتع بها (Benevene et al., 2018; Rodrigo et al., 2019) يرتبط الالتزام التنظيمي العاطفي أكثر من الالتزام المعياري أو المستمر بالمنظمة والنتائج ذات الصلة بالموظف لأنه يرتبط بالدافع الجوهرى للفرد، في حين يرتبط الالتزام المعياري والمستمر بالشعور بالالتزام أو الضغط (كيم وبيهر، 2018). عرفه Chatman & O'Reilly سنة 1986 على أنه الارتباط السيكولوجي (النفسي) الذي يشعر به الفرد تجاه المنظمة والذي يعكس درجة تبنيه لمميزاتها ووجهات نظرها

كما عرفه (عبد القادر دوالي، 2010) على أنه "شعور داخلي يتولد لدى الفرد، يتمثل بارتباطه بمنظمته وتمسكه بها وتبنيه أهدافها وقيمها، وينتج عن هذا الشعور تبنيه سلوكيات مفيدة، تعود بالنفع على المنظمة، وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية

من خلال ما تم عرضه من تعريفات ورؤى الباحثين لمصطلح الالتزام التنظيمي العاطفي يمكن القول أنه الحالة النفسية التي تتوافق فيها قيم الفرد مع أهداف المنظمة حيث يكون الفرد أكثر إيمان وقناعة بهذه الأهداف، فيسعى لبذل المزيد من الجهود التي يقدمها وتتولد لديه الرغبة الشديدة في البقاء كعضو في المنظمة.

2-3-5 أهمية الالتزام العاطفي والفروقات مع الأبعاد الأخرى:

يوصف الالتزام العاطفي بأنه الارتباط العاطفي بمنظمة ما، والذي يتجلى في تعريف الفرد نفسه بهذه المنظمة ومشاركته فيها.

(Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 2002)

يعتبر بناء (Kanter, 1968) أحد الأبحاث الأولى حول الالتزام العاطفي حيث عرفه بالتعبير التالي ("أصبح جزءًا من الكل"، اختلاط الذات بالجماعة) وبناء على هذا الوصف قدم Sheldon (1971)

تميزاً مهماً للالتزام العاطفي من خلال تعريف الالتزام بأنه "موقف أو توجه تجاه منظمة ما يربط هوية الشخص بالمنظمة"

فتكمن خاصية الالتزام العاطفي أنه يتطور في المقام الأول من خلال مشاركة الفرد وتماهيه مع المنظمة، وبشكل أكثر تحديداً، يصبح الأفراد مدفوعين بشكل جوهري أو مشاركين في مسار العمل الذي يتطور من تحديد الهوية والارتباط مع قيم وأهداف المنظمة بشكل أكبر (Meyer and Herscovitch, 2001)، ويعد ذلك الدافع والرغبة القوية أهم ما يميز الالتزام العاطفي عن غيره من أبعاد الالتزام (المستمر والمعياري)، حيث يطغى ذلك على المنفعة الشخصية من المنظمة أو العمل ويتجاوز الالتزام الذي يبنى على الواجب الأخلاقي تجاه المنظمة، يسمح الالتزام العاطفي بتوليد مستوى أعلى من المواطنة التنظيمية و الأداء العالي و الرضا عن العمل وكذلك يمكنه أن يخفف بشكل أكبر من كل من النتائج التنظيمية السلبية كتسرب العاملين و التغيب عن العمل مما ينعكس إيجاباً بشكل يفوق التوقعات على عمل المنظمة ككل، ويخفف من التوتر والقلق خلال العمل بشكل كبير مقارنة بأبعاد الالتزام الأخرى ويرتبط ذلك بشدة كونه من دافع داخلي للأفراد يجعلهم يعملون بشغف بدلاً من إتمام المهام بشكلها التقليدي.

2-3-6 معوقات تحقيق الالتزام التنظيمي العاطفي:

يترتب على تحقيق الالتزام العاطفي تحديات عديدة، أبرزها:

- سوء توزيع المهام في العمل ما يجعل البعض يعمل تحت ضغط كبير.
- صدور تعليمات غامضة أو غير محددة ومن عدة مشرفين يجعل مهام الوظيفة غير واضحة وبالتالي تعرقل العمل.
- الفشل في التعبير عن السياسات الخاصة بالعمل.

- عدم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التوظيف، التوجيه،..)
- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار والتوتر في بيئة العمل.
- ضآلة فرص الترقية.
- انتشار مظاهر اللامبالاة والتسبب والغياب والتمارض وعدم احترام مواعيد العمل والاستياء والتدمر وكثرة الشكاوي.
- سوء العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- عدم التقارب بين القيادة الإدارية والعاملين وانخفاض الروح المعنوية.
- مدى حرية واستقلالية الأفراد بالعمل (غياب الاستقلالية).
- الخصائص الشخصية للفرد، وكذلك يختلف مستوى الالتزام بالنسبة للمتغيرات الديمغرافية للأفراد، على سبيل المثال:
- العمر متغير إيجابي، فالعاملين الأكبر سناً لديهم التزام أكبر بسبب قلة البدائل لخياراتهم الوظيفية إضافة إلى أنهم متحفظون لعدم تغيير وظائفهم (Mathieue zajac., Allen, 1990)
- الجنس أيضاً فالنساء أكثر التزاماً من الذكور وربما يعود ذلك بسبب الوضع الحالي والاجتماعي حيث المتزوجون أكثر التزاماً بسبب التزاماتهم المعيشية والعائلية فيترتب عليهم معايير مختلفة بناء على مسؤولياتهم واحتياجاتهم مقارنة مع النساء.
- (الحميري، العزاوي، القرشي، 2015) (Nyhan, 1999; Payne & Huffman, 2005)

وتجد الباحثة أن هذه العوامل تندرج ضمن عوامل تتعلق بالفرد نفسه وثقافته ومستوى تمكينه واهتمامه بالعمل،
وضمن عوامل تنظيمية تتعلق بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي، ونمط القيادة السائد في المنظمة.

2-3-7 الممارسات والعوامل التي تعزز الالتزام العاطفي :

تتعدد الممارسات التي تعزز من الالتزام العاطفي ومازالت محل الدراسة والبحث، ويمكن ذكر أبرز ما اتفق
عليه الباحثين إلى الآن:

- تقديم التوجيه المناسب للعاملين: ويوجد ثلاثة تفسيرات محتملة لهذا التأثير:

(أ) التوجيه يساعد الموظفين على التعرف شخصياً على المنظمة

(ب) التوجيه يساعد في التعامل مع الضغط النفسي

(ج) تؤدي الأدوار والعلاقات الإيجابية إلى تعزيز مواقف أفضل عن العمل

- العلاقات الاجتماعية الناجحة ضمن العمل: فوجد موريسون (Morrison,2002) أن الموظفين
الذين لديهم شبكات اجتماعية خارج وحدات عملهم الوظيفية أبلغوا عن مستويات أعلى من الالتزام
العاطفي تجاه المنظمة.

- التدريب والتطوير: حقق الوصول إلى التدريب متغيراً مهماً في التأثير على مستويات الموظفين من
الالتزام العاطفي للمنظمة وذلك حسب (Bartlett, 2001) وذلك في العديد من الدراسات.

- عمليات التوظيف: عندما تستخدم المنظمات تقنيات مثل التوظيف المنظم والدقيق واختيار وتصميم
التجارب الأولية التي تشجع الأعضاء الجدد على التعرف عليها وقبول قيم المنظمة الجديدة، وكذلك زيادة
فترة العمل التجريبية لقياس الالتزام، يؤثر ذلك على الالتزام بشكل إيجابي.

- ممارسات التنشئة الاجتماعية التي تركز على القيم التنظيمية وتتضمن قدوة إيجابية على مستوى الإدارة لها تأثير على المشاعر العاطفية للأعضاء الجدد وتساعد في تعزيز الالتزام العاطفي لديهم. (Caldwell et al., 1990; O'Reilly & Caldwell, 1981).

كما وجد هيلمان وماكميلين (Hellman,1994) أن المنظمات التي تقدم تجارب التنشئة الاجتماعية التي يستطيع العاملون الجدد الانضمام إليها ويمكنهم القيام بتحديد دورهم في المنظمة والتعرف على معاييرها بشكل أسرع يمكنها تحقيق مستويات أعلى من الالتزام العاطفي.

- توضيح الدور الوظيفي والأهداف الأدوار الإيجابية: يؤدي إلى خلق الظروف اللازمة لتطوير مستويات الالتزام العاطفي الإيجابي بين الموظفين.

- وضع نظام مناسب للحوافز والتعويضات: يساعد في تطوير الالتزام العاطفي لدى العاملين، حيث يشعر العامل بأنه جزء في المنظمة ويحصل على معاملة عادلة وليس مجرد عامل فيها.

- تفعيل مشاركة العاملين وزيادة مستوى انخراطهم في العمل (Deloria,E, 2001)

- مساعدة العاملين في إشباع احتياجاتهم وتحقيق ذاتهم: أي إتاحة مجال للنمو والتطور وتوظيف مهاراتهم وتحفيزهم للعمل ومنحهم الاستقلالية المناسبة والتي يحتاجونها للقيام بمهامهم الوظيفية.

إحساس العامل بالأمان: الأمان الوظيفي للعامل وذلك يمكن من خلال وجود مسار وظيفي للعامل ضمن المنظمة وضمن تطوره المستمر ضمنها.

ضمان المعاملة العادلة: التعامل العادل مع جميع العاملين دون أي تمييز، والعمل على حل الصراعات التنظيمية بطريقة فعالة وعملية وعادلة.

2-3-8 نتائج الالتزام التنظيمي العاطفي :

اختلفت الدراسات في تحديد نتائج الالتزام التنظيمي تبعاً لأبعاده، كما اختلفت في تحديد العوامل المؤثرة فيه، استحق الالتزام العاطفي الاهتمام البالغ نتيجة أثاره الإيجابية الكبيرة واعتبر بأنه السمة المركزية للالتزام التنظيمي

(Meyer and Herscovitch, 2001)، ولكن ذلك لا يتوقف فقط على وجود الالتزام العاطفي بل توصلت معظم الدراسات لوجود آثار إيجابية مختلفة على المنظمة والأفراد لجميع أبعاد الالتزام التنظيمي (المعياري، الاستمراري، العاطفي)، لكن إمكانية تحقيقها ونسبتها تتحقق بشكل أكبر في البعد العاطفي للالتزام، ومن أبرز هذه النتائج:

- 1- الشعور بالفخر والانتماء بالمنظمة وقوة الاعتقاد بأهدافها وقيمها
- 2- شعور العاملين بروح معنوية عالية: يلعب الالتزام التنظيمي دوراً مهماً في رفع الروح المعنوية للعاملين ويجعلهم يحبون عملهم، ويحبون المنظمة التي يعملون فيها، ويدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهدافها.
- 3- الحد من تسرب العاملين (الاحتفاظ بالموظفين): إلى أنه ومع تباين واختلاف نتائج الالتزام التنظيمي بتباين أبعاده فإن نتيجة البقاء بالمنظمة تمثل نتيجة عامة ومشاركة للأبعاد الثلاثة، وبالنسبة ل (Mowday et al, 1982) يعد الموظف الذي يتمتع بالالتزام العاطفي أقل عرضة للمغادرة.
- 4- سهولة جذب واستقطاب الكفاءات.
- 5- تقليل التكاليف وبشكل خاص تكاليف التوظيف نتيجة القدرة الأكبر على الاحتفاظ بالعاملين.
- 6- الأداء المتميز للعاملين: وذلك نتيجة الالتزام يتكون الدافع والرغبة الشديدة للعمل وبأن العمل المنجز يستحق الجهود.
- 7- الإبداع في الأداء

8- سلوك المواطنة التنظيمية: تم تعريف المواطنة التنظيمية عمومًا على أنها السلوك التقديري للفرد لإظهار جهد إضافي تطوعي غير مطلوب ضمن المتطلبات الوظيفية، يمكن أن يقدموا ساعات عمل طويلة إضافية.

9- الترقية وإمكانية تخطيط المسار المهني للموظفين

10- جودة الحياة الوظيفية للموظفين

11- زيادة رضا العاملين وتخفيف التوتر والإرهاق في مكان العمل.

12- انخفاض معدلات التغيب عن العمل

13- زيادة التعاون بين أعضاء الفريق: العاملون الملتزمون يقدمون المساعدة لزملائهم بشكل أكبر من الآخرين.

14- مشاركة المعلومات: يعمل العاملون الملتزمون على خلق مساحة تشاركية في بيئة العمل بشكل أكثر فعالية.

(Schmidt,2007., Mathieu & Zajac, 1990., Mowday, Porter & ,Steers, 2013; Mowday et al., 1982; Randall, 1990; Solinger et al., 2008; Somers ,1995,2009)

(Williams &Liu, 2009; Meyer et al., 2002; Shore & Wayne, 1993)

(Solinger et al., 2008) (Mercurio,2015) (Anderson, 1991)

2-3-9 الخلاصة:

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه ارتباط الموظف بمكان العمل، وهو ارتباط أحادي البعد وله عدة أبعاد:

(الاستمراري مرتبط باستمرار الحاجة، العاطفي والذي يرتبط برغبة الموظف بالانتماء لمكان العمل، والأخير المعيارى والذي يرتبط بواجب الالتزام النابع من الأخلاقيات وعقلية الالتزام).

لكل أبعاد الالتزام أهمية بالغة لنجاح عمل المنظمة ولكن يتميز الالتزام العاطفي بكونه يحقق مستوى أعلى من الولاء والاستقرار وكذلك مستويات أعلى من الأداء ويرتبط بشدة مع تحقيق النتائج الإيجابية التنظيمية مثل الاحتفاظ بالموارد البشرية وتخفيف القلق والتوتر في بيئة العمل وتحقيق الأداء المبتكر والمتميز.

حيث يعرف الالتزام العاطفي على أنه رابطة نفسية تنشأ بين الفرد والمنظمة يربط من خلالها الفرد هويته بالمنظمة و يتوافق مع قيمها وأهدافها ويهتم بها ويفخر بالعمل ضمنها.

ويتأثر الالتزام العاطفي بشكل كبير بنوعية الإجراءات والممارسات الإدارية من بداية العمل وتكوين صورته عن المنظمة، وبشكل خاص بعملية التوظيف والتوجيه والمتابعة، إضافة إلى أنه يتعلق بشكل كبير بالتنشئة الاجتماعية ضمن المنظمة وبتكوين العلاقات الاجتماعية وكذلك فرص التطوير والتدريب المتاحة، يمكن لجميه هذه الممارسات أن تعدل من مستوى الالتزام العاطفي لدى العاملين.

الانغماس الوظيفي

4-2 الانغماس الوظيفي

1-4-2 مفهوم الانغماس الوظيفي

2-4-2 أبعاد الانغماس الوظيفي

3-4-2 مستويات الانغماس الوظيفي

4-4-2 المقاربات النظرية

5-4-2 النتائج التنظيمية للانغماس في العمل

6-4-2 معوقات الانغماس الوظيفي

7-4-2 العلاقة بين الانغماس الوظيفي والالتزام العاطفي

8-4-2 الخلاصة

2-4-1 مفهوم الانغماس الوظيفي:

يعرف الانغماس بأنه حالة ذهنية إيجابية ومرضية ومتعلقة بالعمل وتتميز بالحيوية والتفاني والاستيعاب، ويشير النشاط أو الحيوية هنا إلى مستويات عالية من الطاقة والمرونة العقلية أثناء العمل، والرغبة في استثمار الجهد في العمل، والمثابرة أيضًا في وجه الصعوبات.

الانغماس الوظيفي هو حالة إيجابية وعاطفية وتحفيزية من الإنجاز تتميز بالقوة، التفاني، والاستيعاب ويتم تصنيفه حسب الاستيعاب والنشاط والتفاني (وسالانوف وجونزاليز روما، 2002)

(Bakker & Schaufeli, 2010)

وقد عرفه خان (1990) على أنه بناء تحفيزي يعكس التزام الموظفين الكامل لتنفيذ أدوارهم، و هذا يعكس الموظفين المنغمسين الذين هم منظمون وقادرين على توجيه أنفسهم جسديًا ومعرفيًا وعاطفيًا في نفس الوقت أثناء أداء العمل.

كما يتم تعريف انغماس الموظفين على أنه رغبة الموظفين وقدرتهم على مساعدة شركتهم على النجاح، إلى حد كبير من خلال توفير جهد تقديري على أساس مستدام (دراسة العمل العالمي لبيرين، 2003)، ويتبين من التعريف بأن الانغماس هو حالة مستمرة ودائمة وليست مؤقتة.

وفي دراسة أخرى (استطلاع سكارليت) ينظر إلى الأمر على أنه درجة قابلة للقياس من الارتباط العاطفي للموظفين بوظيفتهم وزملائهم والتنظيم الذي يؤثر بشكل عميق على رغبتهم في التعلم والأداء في العمل، فالانغماس هو حالة عمل ناشئة وحالة معرفية وعاطفية وسلوكية إيجابية موجهة نحو النتائج التنظيمية (Shuck & Wollard, 2009).

أما غالوب فيربط مشاركة الموظف بالارتباط العاطفي الإيجابي للموظف والالتزام العاطفي (ديموفسيك ، 2008). وبالتالي فإن مشاركة الموظف تجعل الموظفين مرتبطين عاطفياً بمنظمتهم وميلهم إلى أن يصبحوا شغوفين بعملهم وبالتالي يؤدي إلى تحسين الاحتفاظ بالموظفين.

كما عرفه روثمان (2010، ص 28)، الانغماس هو امتداد الذات حيث يتم توفير الأفراد مع فرصة التعبير عن الذات المفضلة لديهم، وسلوكيات المهام التي تعزز التواصل مع العمل ويعتقد أن هذه المشاركة تحدث عندما يشعر الأفراد بالتوافق الأمثل فيما بينهم وأدوار عملهم.

حيث عرف "bard Roth" الانغماس بأنه : " حالة نفسية تتضمن مكونين هما التقاني والذي يشير إلى التوافر المعرفي ومقدار الوقت الذي ينفقه الفرد بدوره بالتفكير في العمل والانهماك الذي يشير إلى قوة تركيز الفرد على الدور الذي يقوم به " (رنا ناصر، 2017 ، ص34)، فالعامل المنغمس وظيفياً يتمتع بالخبرة والعديد من المهارات والمعارف التي تمكنه من احتواء وظيفته والقيام بها على أكمل وجه مع مستوى عالي من الطاقة والرغبة في القيام بدوره داخل المؤسسة كما ينبغي، وذكر "Pollock" أن المشاركة في العمل هي : " الاندماج الداخلي للفرد في العمل، أو التطابق والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في تحقيق الصورة الذاتية للفرد أو التزامه نحو عمله " (أحمد ديب محمد ماضي، 2014 ، ص24) بمعنى أن يحب الفرد عمله وأن يكون مرتبطاً ومتيحاً به، فالأفراد المحبين لوظائفهم يعملون بكفاءة أعلى وإنتاجية أكبر من هؤلاء الذين لا يحبون عملهم.

وعرفه "Havental" بأنه: "مخرجات سلوكية تتمثل بمستوى الاحتواء والتفاعل والالتزام العالي والحماس والتأثير الإيجابي الذي يمتلكه الفرد تجاه الوظيفة التي يقوم بها." (رنا ناصر ، 2017 ص35) فكلما زادت درجة تعمق الفرد وانغماسه بعمله كلما أصبح العامل أكثر تمسكاً بعمله ويشعر بأن الوقت ينتهي بسرعة حيث يصبح من الصعب عزل أو فصل نفسه عن العمل.

كما يرى "Horter" أن الانغماس هو: " الالتزام والمشاركة ورضا الفرد مع الحماس نحو العمل " (إحسان ديش جالب وآخرون، ص155) . فعندما يكون الفرد منغمساً في عمله فذلك يساهم في تعزيز الأداء،

والالتزام بالعمل وتحقيق نسبة أكبر من مخرجات العمل، وإن الأفراد المنغمسين يسهمون في رفع مستوى مؤسستهم وتحسين أدائها.

ويعرف كذلك بأنه : " شعور الفرد بتعمقه بالمنظمة من أجل التميز والسعي لخلق حالة من التطور والتحسين المستمر ، ولما تحقق أهداف المنظمة مع شعوره بالحماس تجاه العمل". (رامي مزيق ، عمي يونس ميا 2017 ،ص50) فالمشاركة في العمل هي عمل ايجابي ذا صلة بقوة وتقاني وإخلاص العمال تجاه مهنتهم و منظمتهم، إذ يمثل التوجهات المتعلقة بكيفية استثمار الفرد لشعوره تجاه وظيفته وعن مستوى التزامه واندماجه مع الآخرين في العمل و شدة تمسكه بقيم المؤسسة من أجل تحسين أدائها.

2-4-2 الانغماس الوظيفي في ظل المقاربات النظرية:

منطلقات بيتر دراكر والحماس العمالي:

يقول "بيتر دراكر" في عام 1954 إن كل عضو في منشأة الأعمال يسهم بشيء مختلف إلا أنه على الجميع القيام بالإسهام من أجل هدف مشترك عام، كما يجب أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه، وأن تتلاءم إسهاماتهم مع بعضها لإنتاج "كل" كامل شامل، لا توجد فيه ثغرات أو احتكاكات أو ازدواج غير مطلوب في الجهود. (صالح عبد الباقي : ص374).

فمن الواضح أن لكل مؤسسة مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وهذه الأهداف من الضرورة أن تكون الأولويات لدى كل فرد يعمل داخل هذه المؤسسة، وأن تحديد الأهداف بكل وضوح ودقة يؤدي إلى مضاعفة الفرد لمجهوداته وخاصة إذا كانت هذه الأهداف تعود عليه بالفائدة حيث يصبح العامل أكثر حرصا وحماسا على عمله من أجل الحصول على الفائدة المتوقعة من تحقيق الأهداف، إن جل الإدارات التنظيمية تسعى إلى خلق الحماس لدى عمالها ولتحقيق ذلك على أرض الواقع يجب على إدارة المؤسسة أن تتبع سياسة أو خطة تمكنها من الوصول والحصول على أهدافها وهذا ما يحاكيه "بيتر دراكر" في نظريته "الإدارة بالأهداف فالإداريون دائما يسعون إلى الحصول على نتائج ايجابية تتفق وأهداف المنظمة. فهي أسلوب

إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوس في كافة المستويات الإدارية على وضع أهداف قابلة للتحقيق تمثل محصلة الأهداف المختلفة للفئات المشاركة في نشاط المنظمة الإيجابي (صبحي جبر عيسى، 2004، ص58)

فقد أصبح من المألوف أن يشترك العاملون مع رئيسهم في تحديد الأهداف التي يقومون بتحقيقها، وقد أصبح هذا الأسلوب شائع الاستخدام خلال السنوات الأخيرة حيث لم يكن من المقبول أن يكن من المقبول أن يقوم العاملون بتحديد ووضع الأهداف فإنه يتوجب على كل مؤسسة تهدف إلى النجاح إشاعة روح الفريق لكي تحول الجهود الفردية إلى جهد عام يسهم في تحقيق أهداف واضحة (صالح عبد الباقي، 1988، ص374) فالحماس العمالي سلوك إنساني تعمل أي مؤسسة استنارته من خلال استراتيجية واضحة المعالم بفرض تحقيق المنفعة والفائدة للعمال والمؤسسة ككل.

منطلقات "فروم" والتفاني العمالي:

لقد توصل "فروم" 1964 من خلال دراساته أن على المدراء استثمار قبولهم الشخصي لدى الموظفين والعمل على إلهامهم وزيادة حماسهم، وهذا يعتمد بدرجة أساسية على ميل و رغبة الموظف في التصرف وفقا لنتائج المتوقعة من تصرفه (محمد سعيد شفيق المصري، 2015، ص14) حيث يجب على كل عامل أن يتصرف بإيجابية داخل المؤسسة مما يؤدي ذلك إلى تحسين وتوطيد العلاقة بينه و بين القائد الأمر الذي يجعل منه يسعى دائما إلى مساعدته وظيفيا . ويتحدد مشاركة الموظف بمستوى توقعاته ويظهر ذلك في دافعيته للعمل، وتكون نتائج هذا التفاعل وفقاً للتالي:

- إذا كانت توقعات الفرد أقل من حوافز المنظمة سيزداد مشاركته في العمل.
- أما عندما تكون والتوقعات أكبر من حوافز المنظمة سيقبل مشاركته في العمل.

(عمار بن محمد، 2018:ص52).

منطلقات "براون" والاستيعاب العمالي:

قام "براون" 1996 بمراجعة الدراسات التجريبية التي تمت على الانغماس الوظيفي، وبناء على هذه المراجعة توصل إلى وصف محددات ونتائج الانغماس الوظيفي، والمتغيرات التي يرتبط بها بطريقة تبادلية، ويصف "براون" الشخص المنغمس وظيفيا على النحو التالي:

1- من حيث الخصائص الشخصية: لديه إيمان شديد باختلافات العمل، وحاضر داخلي مرتفع، وشعور عالي باحترام الذات، إلا أن الشخص المنغمس وظيفيا لا يمكن تمييزه من خلال الخصائص الديموغرافية

2- من حيث خصائص الوظيفة وسلوكيات الإشراف:

يهتم الشخص المنغمس وظيفيا بالأعمال ذات النتائج الهامة والتي بها درجة عالية من التحدي ذات المهمة المركبة والتي تحتاج لأنواع مختلفة من المهارات (عمار العيد حمامة، 2018:ص53) إضافة إلى ذلك نجده يهتم بالأعمال التي يمكن أن يتصور نتائجها أثناء العمل، وتربطه علاقة إيجابية مع المشرف حيث يوفر له تغذية راجعة كافية عن أدائه.

3- من حيث الاتجاهات الوظيفية: يتميز الشخص المنغمس وظيفيا بأن لديه درجة عالية من الرضا العام عن وظيفته حتى مع إدراكه لضعف اهتمام مشرفه بمرؤوسيه فكلما زادت درجة انغماس العامل في عمله كلما انعكس ذلك بطريقة ايجابية على المؤسسة في مختلف جوانبها، بغض النظر عن الطريقة التي يتعامل فيها الرئيس مع مرؤوسيه فإن حب العامل لوظيفته وتعمقه فيها يبقى مستمرا.

2-4-3 أبعاد الانغماس الوظيفي:

1- النشاط (الحيوية): خليط من المشاعر الإيجابية التي تحدث ضمن أداء الوظيفة وتتكون من المشاعر المتمثلة بأعلى مستويات الطاقة عند أداء الوظيفة والحيوية الإدراكية أي النشاط العقلي و أداء المهام في وقت الصعوبات، فالنشاط طاقة وقوة عقلية متدفقه أثناء العمل ورغبة من العامل الذي يبذل جهد يساهم في إتمام واجبه والمثابرة في الصعاب وتكريس الجهود والاستمرار في مواجهة

المشاكل والعوائق او الفشل في العمل وللمشاعر الإيجابية التأثير في نشاط الأفراد وهذه المشاعر الإيجابية هي الفرح والرضا والفخر والحب كلها تشترك مجتمعة في القدرة على توسيع وبناء موارد العاملين المادية والفكرية والاجتماعية و مواردهم النفسية إذ النشاط شعور داخلي يمثل كل من العاطفة والطاقة المخزنة في الفرد مرتبطة بالوظيفة أي عندما يشعر الفرد بالنشاط في عمله يدرك انه مفعم بالحيوية وسرعة الإدراك وقادر على القيام بعمله والتفاعل مع الآخرين و يمتلك طاقة إيجابية حيوية فيما يخص عمله ويكون إيجابي بشكل عام.

2- **التفاني** : هو قوة المشاركة في العمل وتجربة الإحساس بالأهمية والحماس والإلهام والفخر والتحدي أي التطابق النفسي مع احد الوظائف أو الأعمال المتمثلة بسلوكيات قائمة على الالتزام وضبط الذات كاستثمار الوقت الإضافي والطاقة والمبادرة والاستمرار حتى مع صعوبة المهمة هدف تحقيقها في وقت محدد، وتمتع العاملين بالمرونة الذهنية التي تتصف بالمشاركة القوية في العمل، ومن خصائص التفاني الأهمية أو الشعور بالمعنى في العمل، أي إحساس الأفراد بأن العمل يحقق نتائج معينة ذات أهمية بالغة في تلبية احتياجاتهم و الحماس الذي يعتبر عاملا مهما ومؤثر على مواقف سلوكيات الأفراد في سياق الوظيفة، أي أن الفرد لديه مستوى عالي من الحماس في العمل يسعى جاهدا لأجل تحقيق أداء متميز، اما الإلهام فهو شيء تشجيعي يجبر الفرد على التقاط الأفكار وتحقيق نتائجها من خلال تحديد المستوى الأعلى من القدرات الداخلية و تعزيز الثقة بالنفس مما يحقق ازدهار وحب وإبداع وإلهام ودافع لتحقيق الأداء العالي، الفخر والتحدي هو إمكانات النمو والتطور والتفوق لتحقيق النجاح اي هو حالة عاطفية تنشأ من المهام و خصائص الدور الذي يؤديه الفرد ويرتبط بالرضا الوظيفي والمشاركة الوظيفية.

3- **الانهماك (الاستيعاب)**: وهو الاهتمام العميق بالعمل وشعور الفرد بأن وقته في العمل يمر سريعا والتركيز الكامل على المهام ويكون الفرد مهتما بعمله ومنغمسا فيه ومن الصعوبة الانفصال عنه، وكذلك وصف الانهماك بأنه انغماس تام للفرد وشديد التركيز على العمل وتجاهل كل ما حوله اذ

ينصب هذا التركيز على ذاته وعمله فقط مرافقا في ذلك التركيز على الشعور في السعادة والاهتمام إذ أن الانهماك هو وقت يقضيه الفرد في التفكير بالمهام وشدة التركيز لأن ذلك يجعله بحاله تحفيزية مرتبطة بمشاعر إيجابية، وبقما يكون الفرد منهمكا في نشاط يستمتع به، ومرتبب ذلك الاهتمام بالسعادة أو الاهتمام اي متابعة النشاط ممزوج بمشاعر إيجابية، وهناك نوعان من الاهتمام، اهتمام الفرد اي مرتبب بالسمة الشخصية واهتمام ظرفي هو اقل استمرارية من الشخصي.

2-4-4 مستويات الانغماس الوظيفي بحسب (Alfes,2010):

توجد ثلاثة مستويات للانغماس الوظيفي وهي :

- الانغماس الفكري (Engagement intellectual): التفكير الجاد بالعمل وكيفية القيام به بالشكل الأفضل

- الانغماس العاطفي (Engagement Affective): الاحساس بالطاقة والحيوية والحماس عند قيام العامل بعمل جيد

- الانغماس الاجتماعي (Engagement Social): المبادرة والمناقشة مع الزملاء وذلك لوضع الخطط التي من خلالها يمكن القيام بكل التحسينات المطلوبة في مجال العمل، مما يؤدي الى الابتكار والإبداع في الأعمال ككل.

2-4-5 معوقات الانغماس الوظيفي:

يوجد العديد من المعوقات التي تواجه الانغماس الوظيفي منها إدارياً ومنها بالنسبة للعاملين، نذكر أبرزها من خلال الجدول التالي رقم (5):

بالنسبة للعاملين	بالنسبة للمنظمة
عدم رضا العاملين على سياسة المنظمة	مركزية القرارات
الحد من حرية العمل وكثرة القيود المفروضة عليهم	غياب توفير بيئة العمل صحية ومرنة
غياب مبدأ الاتصال بين الإدارة والعمال	غياب الإمكانيات اللازمة لتمكين وتنمية الأفراد
عدم تقيد وتطبيق العمال للأوامر المنظمة	غياب العقلانية في التوجيه والتخطيط

(Kumar and Pansari, 2015) (Cheema et al, 2015). (Effectory, 2015 and Gallup, 2013)

2-4-6 النتائج التنظيمية للانغماس الوظيفي:

حسب براون و (محمد سعيد شفيق، 2015)، من أبرز النتائج التنظيمية الإيجابية التي يحققها الانغماس

الوظيفي:

1. الرضا الوظيفي العام

2. الرضا عن العمل الفردي والشعور بالراحة والسعادة

3. الالتزام التنظيمي

4. المجهود في العمل

5. الكفاءة في الأداء

6. الاحتفاظ بالموظفين

7. الإبداع والابتكار

وكل النتائج المذكورة تعتبر حاجة ضرورية وماسة لكل من القطاعات العامة في البلاد، والتي يمكن تعزيزها كما تبين سابقاً من خلال الممارسات القيادية الإيجابية التي يتضمنها نمط القيادة التحويلي و كذلك من خلال تمكين العاملين ومنحهم فرص النمو والاستقلالية المناسبة في العمل.

2-4-7 العلاقة بين مشاركة الموظفين والالتزام التنظيمي العاطفي:

أظهرت الدراسات التي أجريت في السياق الغربي وجود علاقة إيجابية بين مشاركة الموظفين والالتزام التنظيمي العاطفي (Allen and Meyer, 1990) بيسيو وآخرون. (2015) جادل بأنه مع تعزيز مشاركة الموظفين والالتزام التنظيمي يزداد. علاوة على ذلك، يوضح نموذج الطلب على الوظيفة-الموارد أن المشاركة في العمل أكثر فعالية بكثير من الطلب على الوظيفة في التنبؤ بالالتزام التنظيمي لأن الأخير يهيئ الموظف نحو مزيد من الإرهاق المهني والعاطفي ويؤدي في النهاية إلى الإرهاق (جينيا وآخرون، 2018) ويشير التحقيق السابق أيضاً إلى أن بيئة العمل التي توفر الأمان النفسي والمعنى تضمن التزام الموظفين تجاه مؤسساتهم (كور أوغلو وأوزمن، 2021).

وجدت دراسة موجودة أن العلاقة المفيدة لمشاركة الموظفين ترتبط بشكل إيجابي بالالتزام العاطفي (Johnson et al., 2018; Srivastava and Singh, 2020) وفي الوقت نفسه، أكدت الأبحاث أن المسؤولية الاجتماعية للشركات ومشاركة الموظفين هي السوابق الإيجابية للالتزام التنظيمي العاطفي (نذير وإسلام، 2020). تعتمد معظم الدراسات حول مشاركة الموظفين والالتزامات التنظيمية في الغالب على الإعداد التنظيمي الغربي واستخدمت عينات غربية. (Buil et al., 2019) وفي السياق الهندي، قام سريفاستافا وسينغ (2020) باختبار عوامل الالتزام على أرض الواقع بين الموظفين لفهم مستوى المشاركة بين المديرين التنفيذيين لديهم. بيسيو وآخرون. (2015) وصف المشاركة بأنها شكل من أشكال الالتزام الذي يتم تحديده من خلال عدد الجهود المتبادلة التي يبذلها الموظفون والتطوير التنظيمي.

2-4-8 الخلاصة:

يعرف الانغماس الوظيفي على أنه حالة ذهنية إيجابية ومرضية ومتعلقة بالعمل وتتميز بالحيوية والتفاني والاستيعاب (الانهماك) ويعرف من خلال الأبعاد الثلاثة النشاط والتفاني والانهماك كأبعاد للانغماس الوظيفي، كما أنه يتكون من ثلاثة مستويات وهي الانغماس الفكري والانغماس الاجتماعي والانغماس العاطفي.

يحقق الانغماس الوظيفي عدة نتائج تنظيمية إيجابية أبرزها الانعكاس على مستوى الأداء النوعي للعاملين و المبتكر ويميزه أيضاً حالة الرضا والسعادة التي يمر بها الموظف المنغمس وظيفياً وهي تختلف عن حالة الإرهاق نتيجة الإجهاد التي يرافقها عدم الرضا لدى العاملين، كما أن الانغماس الوظيفي يساعد في ارتفاع معدل الاحتفاظ بالعاملين، و يكون العاملين جل اهتمامهم هو نوعية الأداء وكيفية تحقيق مهامهم الموكلين بها بما يحقق أقصى التوقعات والذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة ككل.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية وتحليل البيانات

الدراسة الميدانية وتحليل البيانات

تمهيد

3-1-1 منهج الدراسة

3-1-2 مجتمع وعينة الدراسة

3-1-3 حدود الدراسة

3-1-4 الأداة المستخدمة في جمع البيانات الخاصة في الدراسة

3-1-5 توصيف العينة

3-1-6 توصيف متغيرات الدراسة

3-1-7 اختبارات المصدقية والثبات

3-1-8 اختبار الفرضيات

3-1-9 ملخص النتائج

3-1-10 التوصيات والمقترحات

3-1-11 محددات الدراسة

3-1-12 المراجع

3-1-13 الملاحق

تمهيد:

يتناول هذا الفصل أهم الإجراءات التي تتمثل بعينة الدراسة، والأدوات التي تم استخدامها في سبيل تحقيق أهدافه، واختبار الفرضيات، حيث سيتم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) النسخة 25** وفقاً لما تتطلبه الدراسة، وأخيراً مناقشة النتائج وتفسيرها.

حيث تبدأ مراحل الاختبار بوضع توصيف تمثيلي للعينة باستعراضها المتوسطات الحسابية، مع وجود جداول تفصيلية إضافية لحساب متوسط معدل تكرار الإجابات على كل العبارات ولمختلف التصنيفات الوظيفية وصولاً إلى اختبار الفرضيات بما يتناسب مع متطلبات الدراسة، بالإضافة لعرض ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها بالمقارنة مع الدراسات السابقة.

3-1-1 منهج الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة والفرضيات التي تحاول الباحثة اختبارها سيتم استخدام المنهج الوصفي الذي يعبر عن المتغيرات المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً، والمنهج الوصفي لا يقف عند حد جمع المعلومات، فهو أسلوب يعتمد على دراسة الواقع أو المتغيرات كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعتمد إلى تحليلها وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها وتحليلها، حيث تم الاعتماد على مدى توفر معلومات ودراسات علمية في هذا المجال من خلال مراجعة للدراسات السابقة ومن ثم جمع البيانات للحصول على معلومات تفصيلية من العاملين المشمولين في عينة الدراسة للوصول إلى تحليل علمي يؤدي إلى نتائج عملية وحقائق عن الظروف القائمة التي تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

3-1-2 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في هيئة التمميز والإبداع حيث تم تقدير عدد العاملين فيها حوالي 140 موظف، وقد تم توزيع الاستبيان على العاملين ما يقارب 100 نسخة من الاستبيان على العينة بالشكلين الإلكتروني والورقي واستعادت منها الباحثة 69 نسخة مستكملة لجميع البيانات المطلوبة، ويفسر ذلك صعوبة

استكمال البيانات التي واجهتها الباحثة حيث تنتشر إدارات الهيئة في ثلاث محافظات (دمشق، حمص، اللاذقية) إضافة لبيئة العمل التي تتباين بين العمل المكتبي والعمل عن بعد (بيئة هجينة) مما أدى لصعوبة الوصول لجميع العاملين لمتابعة استكمال بياناتهم، فتم الاعتماد على الاستمارات الصالحة للتحويل، أما بالنسبة لنوع العينة فهي عينة طبقية حيث قامت الباحثة باختيار عدد المفردات لكل طبقة أو فئة بما يتناسب مع حجمها الحقيقي وتمثيلها في المجتمع الأصلي للدراسة.

3-1-3 حدود الدراسة:

تحدد هذه الدراسة بالمجالات التالية :

الحدود الموضوعية: تشمل العاملين في هيئة التميز والإبداع بكافة المستويات الوظيفية .

الحدود المكانية: هيئة التميز والإبداع بإدارات برامجها كافة المنتشرة في المحافظات (دمشق، اللاذقية، حمص).

الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال عام 2023-2024م

3-1-4 الأداة المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات، حيث اختارت الباحثة أسئلة الاستبانة وفق مقياس "ليكرت الخماسي" كما يلي الدرجات: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وتقابلها مستويات الموافقة التالية على التوالي (5-4-3-2-1)، ووفق الترميز الخماسي تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، وتم اعتماد المقاييس لكل من المتغيرات من خلال الدراسات السابقة التي اعتمدها الباحثة في الدراسة حيث تم اعتماد المقاييس التالية لكل من المتغيرات الواردة في الدراسة:

1-تم اعتماد مقياس القيادة التحويلية Leadership Questionnaire (MLQ) Form 6S

2-تم اعتماد مقياس القيادة السامة Schmidt (2008) Toxic Leadership Scale (Formatted)

3- تم اعتماد مقياس التمكين النفسي Psychological Empowerment Scale

4- تم اعتماد مقياس الانغماس الوظيفي UWES-17

5- تم اعتماد مقياس الالتزام العاطفي Allen and Meyer's (1990) Affective Commitment Scale

3-1-5 توصيف الاستبانة:

شملت الاستبانة خمس أجزاء رئيسية وهي:

أولاً: المتغيرات الشخصية والوظيفية وفق التالي: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة.

ثانياً: مقياس القيادة التحويلية، ويتكوّن من 12 عبارة.

ثالثاً: مقياس القيادة السامة، ويتكون من 10 عبارات.

رابعاً: مقياس الانغماس الوظيفي ويتكون من 6 عبارات.

خامساً: مقياس التمكين النفسي، ويتكون من 8 عبارات.

سادساً: مقياس الالتزام العاطفي، ويتكون من 9 عبارات.

3-1-6 توصيف عينة الدراسة:

فيما يلي نستعرض خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة. وقد توزعت العينة كما في الجدول رقم (6).

الجدول رقم (6): وصف العينة وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	27	39.1%
	أنثى	42	60.9%

17.4%	12	ثانوية / معهد متوسط	المؤهل العلمي
59.4%	41	إجازة جامعية	
5.8%	4	دبلوم	
17.4%	12	دراسات عليا	
26.1%	18	عمل إداري	المستوى الوظيفي
49.3%	34	مساعد إداري أو منسق	
18.8%	13	قطاع تعليمي	
5.8%	4	عمل فني	
63.8%	44	أقل من سنتين	سنوات الخبرة في هيئة التميز والإبداع
31.9%	22	من سنتين إلى 5 سنوات	
2.9%	2	من 5 إلى 10 سنوات	
1.4%	1	أكثر من 10 سنوات	
49.3%	34	من 1 سنة إلى 3 سنوات	سنوات الخبرة الكلي
18.8%	13	من 3 إلى 5 سنوات	
14.5%	10	من 5 إلى 8 سنوات	
4.3%	3	أكثر من 10 سنوات	
13.0%	9	أكثر من 15 سنة	

يتضح من الجدول (6) بلغت نسبة الذكور 39.1% من إجمالي مفردات عينة الدراسة مقابل 60.9% نسبة الإناث، ويمكن أن يعود ذلك بسبب رغبة الإناث بطبيعة العمل الحكومي أكثر من الذكور في مجتمعاتنا، لما يحقق من استقرار وظيفي إضافة لطبيعة العمل والتي يغلب عليها المهام الإدارية فضلاً عن الجهود البدنية، ويمكن النظر أيضاً بما يترتب على الذكور في مجتمعاتنا من مسؤوليات تلبية الحياة المعيشية التي لا يمكن تلبيةها من خلال العمل بالقطاع العام، نظراً لانخفاض الأجور.

كما يتضح بأن نسبة 82.6% من إجمالي مفردات عينة الدراسة أي أعلى من ثلاثة أرباع عينة الدراسة كانوا من حملة الإجازة الجامعية فأعلى، كما يتضح نسبة 17.4% من إجمالي مفردات الدراسة هم من الحاصلين على مؤهل علمي ثانوية أو معهد متوسط، ويعود ذلك للمتطلبات الوظيفية ضمن الهيئة والتي تستند بشكل كبير لجذب وتوظيف الكفاءات والشهادات الأكاديمية العليا.

كذلك يتضح من الجدول (6) بأن الجزء الأكبر من مفردات العينة كانوا بمنصب مساعد إداري أو منسق بنسبة 49.3% من إجمالي مفردات عينة الدراسة، بينما بلغت نسبة الفنيين 19.2% والمشرفين 16.8% من إجمالي مفردات عينة الدراسة، ويمكن تفسير ذلك بطبيعة العمل ومتطلباته التي تستند على الجانب الأكاديمي والبحثي وضرورة توفره بالدرجة الأولى في جميع الأقسام الإدارية.

ويتضح من الجدول (6) بأن الجزء الأكبر من مفردات العينة لديهم أقل من سنتين خبرة في هيئة التميز والإبداع بنسبة 63.8% من إجمالي مفردات عينة الدراسة، بينما الأشخاص الذين لديهم خبرة من سنتين إلى 5 سنوات نسبتهم 31.9%، و فقط 4.3% لديهم خبرة أكثر من 5 سنوات من إجمالي مفردات عينة الدراسة، ويمكن تفسير ذلك لانتساب عدد كبير من العاملين الجدد وأيضاً لافتتاح عدد كبير من الشواغر والأقسام الجديدة ويعود ذلك نتيجة التوسع الذي تشهده طبيعة العمل دائماً بافتتاح أقسام علمية جديدة.

كما يتضح بأن نسبة 68.1% من إجمالي مفردات عينة الدراسة أي أعلى من ثلاثة نصف عينة الدراسة لديهم خبرة عمل أقل من 5 سنوات، بينما بلغت نسبة الأشخاص الذين لديهم خبرة عمل أكثر من 5 سنوات 31.9% من إجمالي مفردات عينة الدراسة، ويعود ذلك لوجود عدد كبير من العمالي الجدد في الهيئة من ذوي الموظفين الجدد أو الخريجين الجدد ممن يبحث عن اكتساب خبرات جديدة في بداية مسارهم المهني كما أنه يتوزع الإداريين الأكثر خبرة بشكل متساوي في جميع الأقسام والبرامج في الإدارة العليا.

3-1-7 دراسة صدق وثبات الاستبانة:

فيما يتعلق بثبات استبانة الدراسة تم استخدام معامل الاتساق الداخلي للتحقق من ثبات الأداة حسب معامل ألفا كرونباخ، وجذر معامل ألفا الذي يمثل الصدق، حيث تم إضافة معاملات ثبات الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان كما في الجداول التالية:

الجدول رقم (7): معاملات ثبات الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان.

متغيرات الدراسة	عدد الأسئلة	معامل الثبات (معامل ألفا)	معامل الصدق
المتغير الأول: القيادة التحويلية	12	0.952	0.976
المتغير الثاني: القيادة السامة	10	0.928	0.963
المتغير الثالث: الانغماس الوظيفي	6	0.912	0.955
المتغير الرابع: التمكين النفسي	8	0.891	0.944
المتغير الخامس: الالتزام العاطفي	9	0.796	0.892

يبين الجدول رقم (7) أنّ معامل الثبات للمتغير الأول (القيادة التحويلية) مرتفع، حيث بلغ (0.952) لإجمالي عبارات المتغير التي يبلغ عددها (12) ومن ثمّ فالمتغير ذو درجة ثبات عالية. أمّا بالنسبة لمعامل الصدق فنلاحظ أنّه أيضاً مرتفع وقيمته للمتغير الأول كانت (0.976) مما يعني أنّ المحور الأول صادق وممثل للمجتمع الذي سحبت منه العينة.

وفيما يخصّ المتغير الثاني (القيادة السامة) فإنّ معامل الثبات له أيضاً مرتفع حيث بلغ (0.928) لإجمالي عبارات المتغير التي يبلغ عددها (10) فالمتغير ذو درجة ثبات عالية. أمّا بالنسبة لمعامل الصدق فنلاحظ أنّه أيضاً مرتفع وقيمته للمتغير الثاني كانت (0.976) مما يعني أنّ المحور الثاني صادق وممثل للمجتمع الذي سحبت منه العينة.

كذلك للمتغير الثالث (الانغماس الوظيفي) فإنّ معامل الثبات له أيضاً مرتفع حيث بلغ (0.912) لإجمالي عبارات المتغير التي يبلغ عددها (6) فالمتغير ذو درجة ثبات عالية. أمّا بالنسبة لمعامل الصدق فنلاحظ أنّه أيضاً مرتفع وقيمته للمتغير الثالث كانت (0.955) مما يعني أنّ المحور الثالث صادق وممثل للمجتمع الذي سحبت منه العينة.

وفيما يخصّ المتغير الرابع (التمكين النفسي) فإنّ معامل الثبات له كذلك مرتفع حيث بلغ (0.891) لإجمالي عبارات المتغير التي يبلغ عددها (8) فالمتغير ذو درجة ثبات عالية. أمّا بالنسبة لمعامل الصدق فنلاحظ

أنه أيضاً مرتفع وقيمته للمتغير الرابع كانت (0.944) مما يعني أن المحور الرابع صادق وممثل للمجتمع الذي سحبت منه العينة.

كذلك بالنسبة للمتغير الخامس (الالتزام العاطفي) فإن معامل الثبات له أيضاً مرتفع حيث بلغ (0.796) لإجمالي عبارات المتغير التي يبلغ عددها (9) فالمتغير ذو درجة ثبات عالية. أما بالنسبة لمعامل الصدق فنلاحظ أنه أيضاً مرتفع وقيمته للمتغير الخامس كانت (0.892) مما يعني أن المحور الخامس صادق وممثل للمجتمع الذي سحبت منه العينة.

وبالنسبة للاستبيان ككل فإن معامل الثبات مرتفع بلغ (0.866) فالاستبيان ذو درجة ثبات عالية، وبلغ معامل الصدق لكامل الاستبيان (0.931) مرتفع فالاستبيان صادق وممثل للمجتمع الذي سحبت منه العينة.

توضيح مقياس ليكرت الخماسي (لأسئلة محاور الاستبانة):

مقياس ليكرت الخماسي مقياس ترتيبية، ويتم التعامل معه أثناء التحليل مع أوزان كمية تقابل كل حالة من حالته. يتم تفسير النتائج التي نحصل عليها بمختلف أنواعها كوسط أو وسيط أو غيره وفق الجدول التالي: حيث إن طول الفترة = 0.80 وتم حسابه بقسمة 4 على 5 حيث إن 4 هو المدى بين الاختيارات (من 1 إلى 2 مدى ومن 2 إلى 3 مدى وهكذا) والعدد هو عدد الخيارات.

الجدول رقم (8): مقياس ليكرت الخماسي

المجال	مستوى الموافقة	درجة الموافقة
1 - 1.79	1	منخفض جداً / غير موافق بشدة
1.80 - 2.59	2	منخفض / غير موافق
2.60 - 3.39	3	متوسط / حيادي
3.40 - 4.19	4	عالي / موافق
4.20 - 5.00	5	عالي جداً / موافق بشدة

تحليل آراء أفراد العينة حول محاور الاستبانة:

فيما يلي تحليل آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة وهي القيادة التحويلية، القيادة السامة، الانغماس الوظيفي "المشاركة العالية لدى العاملين"، التمكين النفسي والالتزام العاطفي.

الجدول رقم (9): تحليل الإجابات على متغيرات الدراسة

المتغيرات الدراسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	Sig	المعنوية
القيادة التحويلية	4.21	0.690	موافق بشدة	0.000	معنوي
القيادة السامة	2.10	0.775	غير موافق	0.000	معنوي
الانغماس الوظيفي	4.48	0.528	موافق بشدة	0.000	معنوي
التمكين النفسي	4.42	0.573	موافق بشدة	0.000	معنوي
الالتزام العاطفي	4.27	0.464	موافق بشدة	0.000	معنوي

فيما يخص القيادة التحويلية فقد أظهرت قيم المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة (4.21) فهو يميل نحو الموافقة إلى الموافقة بشدة، وبالنظر إلى مستويات الدلالة المحسوبة Sig فقد كانت جميعها معنوية، ويشير إلى درجة تطبيق جيدة جداً (عالية) لنمط القيادة التحويلية مما يعكس وجود النمط التحويلي للقيادة في مكان العمل، والذي يتجلى بالتركيز على خلق بيئة ملهمة للعمل وبناء فريق حيوي مبادر وموجه نحو تحقيق الأهداف الخاصة بالعمل، مع الإشارة لوجود فارق جوهري بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة والمتوسط المفترض والذي قيمته (3) والذي يقابل درجة الحيادي، وهذا الفارق يميل لدرجة الموافقة بشدة، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري (0.690) نلاحظ مستوى منخفض لتشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي، وبالتالي فإن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة يعبر عن إدراك أفراد عينة الدراسة لمستويات تطبيق القيادة التحويلية.

أما فيما يخص القيادة السامة فقد أظهرت قيم المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة (2.10) وهو يميل نحو عدم الموافقة وذلك وفقاً لتقييم أفراد عينة الدراسة، وبالنظر إلى مستويات الدلالة المحسوبة Sig

فقد كانت جميعها معنوية ويشير ذلك إلى انخفاض ممارسات نمط القيادة السامة في بيئة العمل، والذي يدل على وجود أنماط قيادية إيجابية في المؤسسة، مع الإشارة لوجود فارق جوهري بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة والمتوسط المفترض والذي قيمته (3) والذي يقابل درجة الحيادي، وهذا الفارق يميل لدرجة عدم الموافقة، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري (0.775) نلاحظ مستوى منخفض لتشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي، وبالتالي فإن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة يعبر عن إدراك أفراد عينة الدراسة لمستويات القيادة السامة لديهم والمنخفضة جداً.

وفيما يخص الانغماس الوظيفي فقد أظهرت قيم المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة (4.48) وهو يميل نحو الموافقة بشدة وذلك وفقاً لتقييم أفراد عينة الدراسة، وبالنظر إلى مستويات الدلالة المحسوبة Sig فقد كانت جميعها معنوية، والذي يفسر وجود الرغبة العالية لدى العاملين واهتمامهم العالي بتنفيذ أقصى جهودهم في العمل والذي يمكن بدوره أن يرتبط بشدة بوجود بيئة عمل محفزة وسياسات تنظيمية داعمة ووجود النمط التحويلي المحفز والمقدر للعمل في المؤسسة، مع الإشارة لوجود فارق جوهري بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة والمتوسط المفترض والذي قيمته (3) والذي يقابل درجة الحيادي، وهذا الفارق نجده يميل نحو درجة الموافقة بشدة، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري (0.528) نلاحظ مستوى منخفض لتشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي، وبالتالي فإن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة يعبر عن إدراك أفراد عينة الدراسة لمستويات الانغماس الوظيفي لديهم.

كذلك فيما يخص التمكين النفسي فقد أظهرت قيم المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة (4.42) وهو يميل نحو الموافقة بشدة وذلك وفقاً لتقييم أفراد عينة الدراسة، وبالنظر إلى مستويات الدلالة المحسوبة Sig فقد كانت جميعها معنوية ويشير ذلك إلى مستوى جيد من التمكين النفسي يتمتع به العاملين في مكان العمل ومستوى جيد من الراحة والرضا والاستقلالية التي تمكنهم من تعزيز ثقتهم بأدائهم وتميزه والذي يعكس وجود بيئة عمل تسمح بمشاركة الرأي والنمو للعاملين، مع الإشارة لوجود فارق جوهري بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة والمتوسط المفترض والذي قيمته (3) والذي يقابل درجة الحيادي، وهذا الفارق يميل نحو درجة الموافقة بشدة، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري (0.573) نلاحظ مستوى منخفض

لتشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي، وبالتالي فإن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة يعبر عن إدراك أفراد عينة الدراسة لمستويات التمكين النفسي لديهم.

أما فيما يخص الالتزام العاطفي فقد أظهرت قيم المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة (4.27) وهو يميل نحو الموافقة بشدة وذلك وفقاً لتقييم أفراد عينة الدراسة، وبالنظر إلى مستويات الدلالة المحسوبة Sig فقد كانت جميعها معنوية ويشير ذلك إلى مستوى جيد من الالتزام العاطفي لدى العاملين والذي يعكس مدى تعلق ورغبة العاملين في العمل ضمن المؤسسة وموافقته للمبادئ والقيم السائدة ضمنها، مع الإشارة لوجود فارق جوهري بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة والمتوسط المفترض والذي قيمته (3) والذي يقابل درجة الحيادي، وهذا الفارق يميل نحو درجة الموافقة بشدة، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري (0.464) نلاحظ مستوى منخفض لتشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي، وبالتالي فإن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة يعبر عن إدراك أفراد عينة الدراسة لمستويات الالتزام العاطفي لديهم.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات القيادة التحويلية كما هو مبين في الجداول التالية:

الجدول رقم (10): تحليل إجابات أفراد العينة حول نمط القيادة التحويلية.

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	Sig	النتيجة
1- أشعر بالسعادة والراحة بالعمل مع مديري	4.36	0.707	عالي جداً	0.000	يوجد فارق معنوي بين المتوسطين
2- يحفزني مديري في العمل على حل المشاكل التي اعتدت مواجهتها بطرق جديدة	4.23	0.894	عالي جداً	0.000	يوجد فارق معنوي بين المتوسطين
3- يساعدني مديري في تطوير نفسي	4.13	0.890	عالي	0.000	يوجد فارق معنوي بين المتوسطين

يوجد فارق معنوي بين المتوسطين	0.000	عالي	0.922	4.13	4- يشاركني مديري بتقييمه لعملي ووجهة نظره حول ما أقدمه
يوجد فارق معنوي بين المتوسطين	0.000	عالي	0.999	3.87	5- يكافأني مديري عندما أحقق المهام المطلوبة مني
يوجد فارق معنوي بين المتوسطين	0.000	عالي جداً	0.863	4.3	6- يشعرنني مديري بأن العمل الذي أقوم به هام و ذو معنى
يوجد فارق معنوي بين المتوسطين	0.000	عالي	0.962	4.01	7- يشجعني مديري على إعادة التفكير في التحديات التي لم أفكر بها سابقاً
يوجد فارق معنوي بين المتوسطين	0.000	عالي	0.870	4.09	8- أشعر بالاهتمام من مديري بشكل خاص عندما أبدي حماسي للعمل
يوجد فارق معنوي بين المتوسطين	0.000	عالي جداً	0.653	4.43	9- يعبر مديري عن رضاه عندما نقوم بإنجاز أعمالنا على أكمل وجه
يوجد فارق معنوي بين المتوسطين	0.000	عالي جداً	0.757	4.32	10- يستطيع بكلمات بسيطة وواضحة شرح ما نستطيع فعله وما علينا فعله
يوجد فارق معنوي بين المتوسطين	0.000	عالي جداً	0.859	4.29	11- لدي الثقة الكاملة بمديري في العمل
يوجد فارق معنوي بين المتوسطين	0.000	عالي جداً	0.780	4.33	12- أفخر بالعمل مع مديري
يوجد فارق معنوي بين المتوسطين	0.000	عالي جداً	0.690	4.21	القيادة التحويلية

بينت نتائج التحليل الإحصائي كما هو موضح من الجدول رقم (10) وكما ذكرنا سابقاً أنّ المتوسط الحسابي لإدراك مفردات عينة الدراسة للمتغير الأول القيادة التحويلية هو (4.21) أي أن إجابات أفراد العينة تميل نحو مستوى الموافقة عالي وعالي جداً، حيث تراوحت متوسطات عباراته ما بين (3.87 - 4.43) المقابل لدرجة عالي وعالي جداً، مع الإشارة لوجود فرق جوهري بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة

لعبارة المحور والمتوسط المفترض والذي يقابل درجة الحيادي، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري للمتغير الأول القيادة التحويلية (0.690) نلاحظ مستوى تشتت منخفض لإجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي لهذا المحور، حيث تراوحت الانحرافات المعيارية لعباراته بين (0.653- 0.999) جميعها أقل من 1 مما يدل على مستوى تشتت منخفض، وبالتالي فإن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة يعبر عن رأي أفراد العينة لمدى موافقتهم لأهمية نمط القيادة التحويلية.

يفسر ذلك ممارسات النمط التحويلي في بيئة العمل، فللقائد دور أساسي في تهيئة بيئة عمل مريحة ومناسبة للعاملين تحفزهم على المشاركة في العمل وتلهمهم في تقديم أفضل أداء لديهم من خلال الوضوح والتحفيز، والذي بدوره يعزز من ثقة العاملين في رسالة وأهداف مؤسستهم والفخر بعملهم بها ونجد ذلك من خلال العبارة رقم 9، بينما نجد انخفاض عامل المكافأة المادية ضمن العمل في العبارة رقم 5، حيث يمكن تفسير ذلك نتيجة الأجور والمكافآت المنخفضة ضمن بيئة العمل الحكومي دون إغفال دور القائد الهام في الثناء على إنجاز المهام لدى العاملين والذي مازال يلعب دور هام بالنسبة للعاملين.

الجدول رقم (11): تحليل إجابات أفراد العينة حول نمط القيادة السامة.

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	Sig	النتيجة
أحصل على دعم مديري فقط عندما يكون ما أنفذه يخدم مصلحته الشخصية	1.97	0.891	منخفض	0.000	يوجد فرق معنوي بين المتوسطين
يذكرني مديري بشكل دائم بأخطائي السابقة	2.36	1.137	منخفض	0.000	يوجد فرق معنوي بين المتوسطين
يحملني مديري مسؤوليات ومهام خارج توصيفي الوظيفي	2.54	1.158	منخفض	0.001	يوجد فرق معنوي بين المتوسطين

يوجد فارق معنوي بين المتوسطين	0.000	منخفض	0.856	1.87	يسيئ لي علنا امام زملائي في العمل
يوجد فارق معنوي بين المتوسطين	0.000	منخفض	0.946	2.04	الاحظ تحسن في سلوكه معي اثناء حضور مشرفين عليه
يوجد فارق معنوي بين المتوسطين	0.000	منخفض	1.069	2.22	يتحدد مناخ العمل بناء على مزاجه الحالي
يوجد فارق معنوي بين المتوسطين	0.000	منخفض	0.931	2.01	ينسب العمل إليه في حال نجاحه حتى لو لم يشارك به
يوجد فارق معنوي بين المتوسطين	0.000	منخفض	1.057	2	لا يراعي التزاماتي خارج العمل (العائلية، الحالات الصحية،..)
يوجد فارق معنوي بين المتوسطين	0.000	منخفض	0.883	1.99	يزدهر على المجاملات والجوائز الشخصية
يوجد فارق معنوي بين المتوسطين	0.000	منخفض	0.978	2.01	يميز نفسه على الآخرين
يوجد فارق معنوي بين المتوسطين	0.000	منخفض	0.775	2.10	القيادة السامة

من الجدول رقم (11) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإدراك مفردات عينة الدراسة للمتغير الثاني القيادة السامة هو (2.10) أي أن إجابات أفراد العينة تميل نحو مستوى منخفض، حيث تراوحت متوسطات عباراته ما بين (1.87 - 2.54) المقابل لدرجة منخفض، مع الإشارة لوجود فرق جوهري بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لعبارات المحور والمتوسط المفترض والذي يقابل درجة الحيادي، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري للمحور الثاني القيادة السامة (0.775) نلاحظ مستوى تشتت منخفض لإجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي لهذا المحور، حيث تراوحت الانحرافات المعيارية لعباراته بين (0.853 - 1.158) مما يشير إلى وجود تشتت معتدل نسبياً في إجابات أفراد العينة، وهذا يعني أن هناك

اتفاق إلى حد ما بين آراء المستجيبين حول هذا المحور ، مع وجود بعض وجهات النظر المتباينة، وبالتالي فإن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة يعبر عن رأي أفراد العينة لمدى عدم موافقتهم لنمط القيادة السامة، وتفسر الإجابات على الاستبيان بتأكيد تركيز القيادات والإدارة العليا على المصلحة العامة و إنجاز المهام الموكل بها والابتعاد عن تحقيق المنافع الشخصية على حساب العمل ويتبين ذلك من خلال العبارة رقم (1) حيث تقابلها قيمة منخفضة، ومن ناحية أخرى يمكن تفسير ارتفاع القيمة المقابلة لعبارة رقم (3) التي تعبر عن تحمل الأعباء خارج التوصيف الوظيفي، بأنه يرتبط بضغط العمل والمسؤوليات التي تزداد على العاملين في المؤسسة والتي تترافق مع التوسع في العمل التي تشهده المؤسسة بافتتاح أقسام جديدة وبالمقابل قلة العاملين فيها مقارنة بأعباء العمل ومتطلباته، ويزداد ذلك في ظل غياب وضوح ومشاركة بطاقات الوصف الوظيفي مع العاملين في المنظمة، بينما يمكن تفسير التباين في تفسير وجود القيادة السامة لاختلاف أنماط وتباين مهارات العاملين وكيفية تقييمهم لسلوكيات القائد السام، حيث تعتبر المهارات التي يتمتع بها الأتباع دور أساسي في التخفيف من أثر القيادة السامة في بيئة العمل وفي نقصانها يحدث العكس حيث يزيد أثر القيادة السامة ومن مثل هذه المهارات الذكاء العاطفي ومهارات التواصل ويرتبط ذلك بما وجدته الباحثة أيضاً في الدراسات السابقة كما في دراسة (Usama Bin Jabbar,2020) : العلاقة بين القيادة المسيئة والتزام الموظف: منظور نظرية الحفاظ على الموارد.

الجدول رقم (12): تحليل الإجابات لمحور الانغماس الوظيفي.

النتيجة	Sig	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
يوجد فارق معنوي بين المتوسطين	0.000	عالي جداً	0.484	4.64	أبذل قصارى جهدي لإكمال مهامي بشكل جيد
يوجد فارق معنوي بين المتوسطين	0.000	عالي جداً	0.484	4.64	أعمل جاهداً على تقديم أفضل ما لدي أثناء القيام بمهامي
يوجد فارق معنوي بين المتوسطين	0.000	عالي جداً	0.764	4.35	أشعر بالحماس والحيوية تجاه تنفيذ مهامي

يوجد فارق معنوي بين المتوسطين	0.000	عالي جداً	0.653	4.43	أكرس الكثير من الاهتمام والتركيز لتأدية مهام
يوجد فارق معنوي بين المتوسطين	0.000	عالي جداً	0.675	4.43	أشعر بالفخر بتأدية المهام الموكل بها
يوجد فارق معنوي بين المتوسطين	0.000	عالي جداً	0.688	4.38	أشعر بالإيجابية تجاه تأدية مهام الموكل بها
يوجد فارق معنوي بين المتوسطين	0.000	عالي جداً	0.528	4.48	الانغماس الوظيفي

من الجدول رقم (12) المتوسط الحسابي لإدراك مفردات عينة الدراسة للمتغير الثالث الانغماس الوظيفي هو (4.48) أي أن إجابات العينة تميل نحو مستوى عالي جداً، حيث تراوحت متوسطات عباراته ما بين (4.35 - 4.64) المقابلين جميعهم لدرجة عالي جداً، مع الإشارة لوجود فرق جوهري بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لعبارات المحور والمتوسط المفترض والذي يقابل درجة الحيادي، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري للمحور الثالث الانغماس الوظيفي (0.528) نلاحظ مستوى تشتت منخفض لإجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي لهذا المحور، حيث تراوحت الانحرافات المعيارية لعباراته بين (0.484 - 0.764) جميعها أقل من 1 مما يدل على مستوى تشتت منخفض، وبالتالي فإن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة يعبر عن رأي أفراد العينة لمدى موافقتهم لأهمية الانغماس الوظيفي، وبالتفسير نجد بأن العاملين في المؤسسة يعملون جاهدين في التركيز على أداء مهامهم في أفضل طريقة مما يجعلهم فخورين بإنجازاتهم المهنية والوظيفية ويمكن لذلك أن يرتبط بشدة بطبيعة عمل المؤسسة كونها مؤسسة أكاديمية وطنية تركز على تأدية مهام وطنية للشباب واليا فعين المتميزين وتمثيلهم عالمياً مما يشكل حافزاً وإلهاماً لأداء مهامهم بأفضل شكل ممكن، إضافة لوجود النمط التحويلي السائد في بيئة العمل الذي يشجع على المشاركة في العمل والإنجاز الوظيفي والذي برز من خلال الإجابة على معظم العبارات، أما بالنسبة للعبارات رقم (3) و (6) نلاحظ انخفاض طفيف في مدى الشعور بالحماس والإيجابية تجاه تنفيذ

المهام ويمكن تفسير ذلك تبعاً لطبيعة العمل في المؤسسة من ناحية أخرى التي يغلب عليها الضغط والسرعة بالإنجاز وتكليفهم مهام خارج توصيفهم الوظيفي في بعض الأحيان.

الجدول رقم (13): تحليل الإجابات لمحور الالتزام العاطفي.

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	Sig	النتيجة
فخور بان أعلن عن عملي في هذه المؤسسة	4.62	0.597	عالي جداً	0.000	يوجد فارق معنوي بين المتوسطين
أقدر قيمة العمل في هذه المؤسسة	4.51	0.678	عالي جداً	0.000	يوجد فارق معنوي بين المتوسطين
أحب العمل في هذه المؤسسة	4.49	0.720	عالي جداً	0.000	يوجد فارق معنوي بين المتوسطين
أشعر بالامتنياز للعمل مع شخص مثل مديري المباشر	4.35	0.801	عالي جداً	0.000	يوجد فارق معنوي بين المتوسطين
عندما أتحدث مع أصدقائي عن مشرفي المباشر أصفه كشخص رائع للعمل معه	4.33	0.816	عالي جداً	0.000	يوجد فارق معنوي بين المتوسطين
تعجبنى القيم التي تنتقل لي عن طريق مشرفي المباشر	4.22	0.820	عالي جداً	0.000	يوجد فارق معنوي بين المتوسطين
أنا سعيد بالعمل مع زملائي في العمل	4.49	0.760	عالي جداً	0.000	يوجد فارق معنوي بين المتوسطين
يشجعني زملائي على القيام بعملي	4.38	0.859	عالي جداً	0.000	يوجد فارق معنوي بين المتوسطين

يوجد فارق معنوي بين المتوسطين	0.000	عالي جداً	0.573	4.42	الالتزام العاطفي
-------------------------------	-------	-----------	-------	------	------------------

من الجدول رقم (13) المتوسط الحسابي لإدراك مفردات عينة الدراسة للمتغير الرابع للالتزام العاطفي هو (4.42) أي أن إجابات أفراد العينة تميل نحو مستوى عالي جداً، حيث تراوحت متوسطات عباراته ما بين (4.22 - 4.62) المقابلين جميعهم لدرجة عالي جداً، مع الإشارة لوجود فرق جوهري بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لعبارات المحور والمتوسط المفترض والذي يقابل درجة الحيادي، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري للمحور الرابع للالتزام العاطفي (0.573) نلاحظ مستوى تشتت منخفض لإجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي لهذا المحور، حيث تراوحت الانحرافات المعيارية لعباراته بين (0.678 - 0.859) جميعها أقل من 1 مما يدل على مستوى تشتت منخفض، وبالتالي فإن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة يعبر عن رأي أفراد العينة لمدى موافقتهم لأهمية الالتزام العاطفي وشعورهم به، والذي يعود إلى إدراك العاملين لأهمية العمل الذي ينجزونه وكذلك لتقتهم بكفاءتهم وبمساهمتهم القيمة في الإنجاز وكذلك ثقتهم برسالة وقيم المؤسسة واستحقاقها لجهودهم، أما العبارة رقم (6) نلاحظ انخفاض طفيف جداً في تقييم مدى انتقال القيم عن طريق القائد المباشر والذي يمكن تفسيره بتركيز العاملين على العمل بالمنظمة واهتمامهم بطبيعة العمل بشكل أكبر من التزامهم تجاه القائد المباشر.

الجدول رقم (14): تحليل الإجابات لمحور التمكين النفسي.

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	Sig	النتيجة
عندما أتحدث مع أصدقائي عن زملائي بالعمل أصفهم بأنهم أشخاص رائعين	4.39	0.844	عالي جداً	0.000	يوجد فارق معنوي بين المتوسطين
أثق بقدرتي على القيام بعملية	4.61	0.548	عالي جداً	0.000	يوجد فارق معنوي بين المتوسطين

يوجد فارق معنوي بين المتوسطين	0.000	عالي	0.856	4.13	لدي استقلالية كبيرة في تحديد الطريقة التي أنفذ بها مهامي
يوجد فارق معنوي بين المتوسطين	0.000	عالي جداً	0.626	4.41	لدي اهتمام كبير بما أقوم به
يوجد فارق معنوي بين المتوسطين	0.000	عالي	0.754	4.07	لدي تأثير كبير على ما يحدث في قسمي الوظيفي / مع إدارتي
يوجد فارق معنوي بين المتوسطين	0.000	عالي جداً	0.750	4.29	مهامي الوظيفية والأنشطة التي أقوم بها ذات معنى بالنسبة لي
يوجد فارق معنوي بين المتوسطين	0.000	عالي جداً	0.558	4.46	أتقن المهارات الضرورية التي يحتاجها عملي
يوجد فارق معنوي بين المتوسطين	0.000	عالي جداً	0.784	4.28	عملي مفيد لي
يوجد فارق معنوي بين المتوسطين	0.000	عالي	0.954	3.83	رأبي مهم في اتخاذ القرارات الإدارية
يوجد فارق معنوي بين المتوسطين	0.000	عالي جداً	0.464	4.27	التمكين النفسي

من الجدول رقم (14) المتوسط الحسابي لإدراك مفردات عينة الدراسة للمتغير الخامس التمكين النفسي هو (4.27) أي أن إجابات أفراد العينة تميل نحو مستوى عالي إلى عالي جداً، حيث تراوحت متوسطات عباراته ما بين (3.83 - 4.61) المقابل لمستوى عالي إلى عالي جداً، مع الإشارة لوجود فرق جوهري بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لعبارات المحور والمتوسط المفترض والذي يقابل درجة الحيادي، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري للمحور الخامس التمكين النفسي (0.464) نلاحظ مستوى تشتت منخفض لإجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي لهذا المحور، حيث تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارته بين (0.548 - 0.954) جميعها أقل من 1 مما يدل على مستوى تشتت منخفض، وبالتالي فإن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة يعبر عن رأي أفراد العينة لمدى موافقتهم لأهمية التمكين

النفسي. ويشير ذلك إلى راحة العاملين وشعورهم بالكفاءة والقدرة على الإنجاز مما يحقق لهم الرضا على إنجازاتهم الوظيفية والفخر بالعمل ضمن المؤسسة إضافة لوجود تفاعل بين العاملين والذي يخلق جو من الألفة والمودة والتي بدورها تساعد في توفير الراحة والسعادة في العمل، بينما نجد انخفاض في الإجابة المقابلة لقياس بعد الاستقلالية ويعود ذلك لطبيعة العمل في القطاع العام الذي يغلب عليه المركزية في العمل.

3-1-8 اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة للقيادة التحويلية في تعزيز الالتزام العاطفي.

قامت الباحثة بتطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام العاطفي، ولإنجاز ذلك تم التحقق من شرط وجود علاقة بين المتغيرات، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط المناسب الذي هو معامل الارتباط الخطي البسيط (Pearson Correlation)، حيث تم استخدام هذا المعامل باعتبار التوزيع الطبيعي للبيانات، وبالاعتماد على مبرهنة النهاية المركزية، ولأنه الاختبار الأنسب وفقاً لنوع البيانات الكمية، وفيما يلي تم استعراض النتائج:

الجدول رقم (15) نتائج تحليل الانحدار بين القيادة التحويلية والالتزام العاطفي

Model Summary ^b									
Change Statistics					Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
Sig. F Change	df2	df1	F Change	R Square Change					
0.000	67	1	17.125	0.204	0.41705	0.192	0.204	0.451	1

a. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية

الجدول رقم (16) اختبار العلاقة الخطية بين القيادة التحويلية والالتزام العاطفي

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	17.125	2.978	1	2.978	Regression	1
		0.174	67	11.653	Residual	
			68	14.632	Total	
a. Dependent Variable: الالتزام العاطفي						
b. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية						

الجدول رقم (17) قيم معاملات الانحدار بين القيادة التحويلية والالتزام العاطفي

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	9.579		0.313	2.996	(Constant)	1
0.000	4.138	0.451	0.073	0.304	القيادة التحويلية	
a. Dependent Variable: الالتزام العاطفي						

نلاحظ من الجدول (15) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية والالتزام العاطفي حيث قيمة sig أصغر من 0.05 وهي علاقة طردية جيدة لأن نسبة معامل الارتباط بلغت 0.451 وبالتالي يمكن دراسة الانحدار.

يتبين من الجدول (15) أنّ قيمة معامل التحديد بلغت 0.204 أي أنّ القيادة التحويلية استطاعت أن تفسّر 20.4% من التغيرات الحاصلة في الالتزام العاطفي، وهذا التفسير حقيقي لأن قيمة sig أصغر من 0.05 مما يدل على وجود أثر ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية في الالتزام العاطفي.

ويتبين من الجدول (16) جدول (ANOVA) أن قيمة sig أصغر من 0.05 أي يوجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والالتزام العاطفي مما يدل على صلاحية النموذج للدراسة.

كما يبيّن الجدول (17) نتائج دراسة دلالة معاملات النموذج واتضح أنّ:

- ثابت النموذج هام وحقيقي وقيمه 2.996 لأنّ معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ويعني أنّ نسبة الالتزام العاطفي تساوي 2.996 عند انعدام القيادة التحويلية.
- معامل القيادة التحويلية يساوي 0.304 وهو دال إحصائياً لأن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05، ويعني أنّ كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في القيادة التحويلية يزيد من الالتزام العاطفي بمقدار 0.304 وحدة.

وبالتالي فإن معادلة الانحدار الخطي البسيط من الشكل:

$$Y = 2.996 + 0.304 \times X$$

حيث X: المتغير المستقل "القيادة التحويلية"

Y: المتغير التابع "الالتزام العاطفي"

وتجد الباحثة بأن ذلك يتوافق بشكل كبير مع الدراسات السابقة التي أشارت إلى دور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام العاطفي، حيث أن الأسلوب التحويلي كان مفضلاً في كثير من الأحيان وأكثر ارتباطاً بالالتزام العاملين لأن أسلوب القيادة هذا يحول المتابعين إلى تجاوز مصلحتهم الذاتية، وإلهامهم لأداء أفضل مما كان متوقعاً في البداية وذلك يتوافق مع دراسة Nereida Hadžiahmetović, Muniz (Karajbić, 2021).

اختبار الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة للقيادة السامة في تعزيز الالتزام العاطفي.

قامت الباحثة بتطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر القيادة السامة في تعزيز الالتزام العاطفي، ولإنجاز ذلك تم التّحقّق من شرط وجود علاقة بين المتغيّرات، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط المناسب الذي هو معامل الارتباط الخطي البسيط (Pearson Correlation)، حيث تمّ استخدام هذا المعامل باعتبار التّوزيع الطّبيعي للبيانات، وبالاعتماد على مبرهنة النهاية المركزيّة، ولأنّه الاختبار الأنسب وفقاً لنوع البيانات الكميّة، وفيما يلي تمّ استعراض النّتائج:

الجدول رقم (18) نتائج تحليل الانحدار بين القيادة السامة والالتزام العاطفي

Model Summary ^b									
Change Statistics					Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
Sig. F Change	df2	df1	F Change	R Square Change					
0.017	67	1	5.986	0.082	0.44774	0.068	0.082	-0.286	1

a. Predictors: (Constant), القيادة السامة

الجدول رقم (19) اختبار العلاقة الخطية بين القيادة السامة والالتزام العاطفي

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.017 ^b	5.986	1.2	1	1.2	Regression	1
		0.2	67	13.431	Residual	
			68	14.632	Total	

a. Dependent Variable: الالتزام العاطفي

b. Predictors: (Constant), القيادة السامة

الجدول رقم (20) قيم معاملات الانحدار بين القيادة السامة والالتزام العاطفي

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Std. Error	B		
		Beta				
0.000	29.57		0.157	4.634	(Constant)	1
0.017	-2.447	-0.286	0.07	-0.171	القيادة السامة	

a. Dependent Variable: الالتزام العاطفي

نلاحظ من الجدول (18) وجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة معنوية بين القيادة السامة والالتزام العاطفي حيث قيمة sig أصغر من 0.05 وهي علاقة عكسية ضعيفة لأن نسبة معامل الارتباط بلغت -0.286 وبالتالي يمكن دراسة الانحدار.

يتبين من الجدول (18) أنّ قيمة معامل التحديد بلغت 0.082 أي أنّ القيادة السامة استطاعت أن تفسّر 8.2% من التغيرات الحاصلة في الالتزام العاطفي، وهذا التفسير حقيقي لأن قيمة sig أصغر من 0.05 ممّا يدل على وجود أثر ذو دلالة معنوية للقيادة السامة في الالتزام العاطفي.

ويتبين من الجدول (19) جدول (ANOVA) أن قيمة sig أصغر من 0.05 أي يوجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة والالتزام العاطفي ممّا يدل على صلاحية النموذج للدراسة.

كما يبيّن الجدول (20) نتائج دراسة دلالة معاملات النموذج واتضح أنّ:

- ثابت النموذج هام وحقيقي وقيمه 4.634 لأنّ معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ويعني أنّ نسبة الالتزام العاطفي تساوي 4.634 عند انعدام القيادة السامة.

- معامل القيادة السامة يساوي -0.171 وهو دال إحصائياً لأن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05، ويعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في القيادة السامة ينقص من الالتزام العاطفي بمقدار 0.171 وحدة.

وبالتالي فإن معادلة الانحدار الخطي البسيط من الشكل:

$$Y = 4.634 - 0.171 \times X$$

حيث X: المتغير المستقل "القيادة السامة"

Y: المتغير التابع "الالتزام العاطفي"

وتجد الباحثة أن ذلك يتوافق مع ما ورد في الدراسات السابقة عن العلاقة العكسية بين القيادة السامة والالتزام العاطفي حيث أظهرت أن السلوكيات التعسفية تعطل الالتزام التنظيمي للعاملين. حيث لا يمكن أن يحول الالتزام التنظيمي إلى إيجابي ويرتبط ذلك بالكثافة السلبية القوية للقيادة المسيئة. لذلك فإنه من المحتمل أن يتحقق التزام الموظف عندما يمكن إضعاف الآثار السلبية للقيادة المسيئة ويختلف ذلك حسب مهارات ونمط استجابة العاملين، دراسة (Usama Bin Jabba,2020).

كما أنه قد تؤدي القيادة المسيئة إلى نتائج فورية في العمل وقد يستجيب الموظفون بدافع الخوف لكنهم سيغادرون المنظمة بمجرد أن تتاح لهم الفرصة (Sumi Jha,2019).

اختبار الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة للقيادة التحويلية في تعزيز التمكين النفسي.

قامت الباحثة بتطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر القيادة التحويلية في تعزيز التمكين النفسي، ولإنجاز ذلك تم التحقق من شرط وجود علاقة بين المتغيرات، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط المناسب الذي هو معامل الارتباط الخطي البسيط (Pearson Correlation)، حيث تم استخدام هذا المعامل باعتبار التوزيع الطبيعي للبيانات، وبالاعتماد على مبرهنة النهاية المركزية، ولأنه الاختبار الأنسب وفقاً لنوع البيانات الكمية، وفيما يلي تم استعراض النتائج:

الجدول رقم (21) نتائج تحليل الانحدار بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي:

Model Summary									
Change Statistics					Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
Sig. Change	F	df2	df1	F Change					
0.000		67	1	43.632	0.44884	0.385	0.394	.628 ^a	1

a. القيادة التحويلية. Predictors: (Constant),

الجدول رقم (22) اختبار العلاقة الخطية بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	43.632	8.79	1	8.79	Regression	1
		0.201	67	13.498	Residual	
			68	22.288	Total	

a. التمكن النفسي. Dependent Variable:
b. القيادة التحويلية. Predictors: (Constant),

الجدول رقم (23) قيم معاملات الانحدار بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	43.632	8.79	1	8.79	(Constant)	1
0.000	6.605	0.201	67	13.498	القيادة التحويلية	

a. التمكن النفسي. Dependent Variable:

نلاحظ من الجدول (21) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي حيث قيمة P-value أصغر من 0.05 وهي علاقة طردية متوسطة (جيدة جداً) لأن نسبة معامل الارتباط بلغت 0.628 وبالتالي يمكن دراسة الانحدار.

يتبين من الجدول (21) أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.385 أي أن القيادة التحويلية استطاعت أن تفسر 38.5% من التغيرات الحاصلة في التمكين النفسي، وهذا التفسير حقيقي لأن قيمة sig أصغر من 0.05 مما يدل على وجود أثر ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية في التمكين النفسي.

ويتبين من الجدول (22) جدول (ANOVA) أن قيمة sig أصغر من 0.05 أي يوجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي مما يدل على صلاحية النموذج للدراسة.

كما يبين الجدول (23) نتائج دراسة دلالة معاملات النموذج واتضح أن:

- ثابت النموذج هام وحقيقي وقيمه 8.79 لأن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ويعني أن نسبة التمكين النفسي تساوي 8.79 عند انعدام القيادة التحويلية.
- معامل القيادة التحويلية يساوي 13.498 وهو دال إحصائياً لأن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05، ويعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في القيادة التحويلية يزيد من التمكين النفسي بمقدار 13.498 وحدة.

وبالتالي فإن معادلة الانحدار الخطي البسيط من الشكل:

$$Y = 8.79 + 13.498 \times X$$

حيث X: المتغير المستقل "القيادة التحويلية".

Y: المتغير التابع "التمكين النفسي".

وتجد الباحثة أن ذلك يتوافق بشكل كبير مع جميع الدراسات السابقة التي أكدت على وجود علاقة طردية ومباشرة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي، التي تساهم بدورها في كسب العاملين الثقة بقدرتهم على انجاز المهام بفعالية أكبر.

اختبار الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة للقيادة السامة في تعزيز التمكين النفسي.

قامت الباحثة بتطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر القيادة السامة في تعزيز التمكين النفسي، ولإنجاز ذلك تم التحقق من شرط وجود علاقة بين المتغيرات، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط المناسب الذي هو معامل الارتباط الخطي البسيط (Pearson Correlation)، حيث تم استخدام هذا المعامل باعتبار التوزيع الطبيعي للبيانات، وبالاعتماد على مبرهنة النهاية المركزية، ولأنه الاختبار الأنسب وفقاً لنوع البيانات الكمية، وفيما يلي تم استعراض النتائج:

الجدول رقم (24) نتائج تحليل الانحدار بين القيادة السامة والتمكين النفسي

Model Summary										
Change Statistics					Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model	
Sig. Change	F	df2	df1	F Change						R Square Change
0.000		67	1	14.012	0.173	0.52452	0.161	0.173	.416 ^a	1

a. Predictors: (Constant), القيادة السامة

الجدول رقم (25) اختبار العلاقة الخطية بين القيادة السامة والتمكين النفسي

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
^b 00.0	14.012	3.855	1	3.855	Regression	1
		0.275	67	18.433	Residual	

			68	22.288	Total	
a. Dependent Variable: التمكين النفسي						
b. Predictors: (Constant), القيادة السامة						

الجدول رقم (26) قيم معاملات الانحدار بين القيادة السامة والتمكين النفسي

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Std. Error	B		
		Beta				
0.000	27.613		0.184	5.069	(Constant)	1
000.0	-3.743	-0.416	0.082	-0.307	القيادة السامة	
a. Dependent Variable: التمكين النفسي						

نلاحظ من الجدول (24) وجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة معنوية بين القيادة السامة والتمكين النفسي حيث قيمة sig أصغر من 0.05 وهي علاقة عكسية ضعيفة لأن نسبة معامل الارتباط بلغت -0.416 وبالتالي يمكن دراسة الانحدار.

يتبين من الجدول (24) أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.173 أي أن القيادة السامة استطاعت أن تفسر 17.3% من التغيرات الحاصلة في التمكين النفسي، وهذا التفسير حقيقي لأن قيمة sig أصغر من 0.05 مما يدل على وجود أثر ذو دلالة معنوية للقيادة السامة في التمكين النفسي.

ويتبين من الجدول (25) جدول (ANOVA) أن قيمة P-value أصغر من 0.05 أي يوجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة والتمكين النفسي مما يدل على صلاحية النموذج للدراسة.

كما يبين الجدول (26) نتائج دراسة دلالة معاملات النموذج واتضح أن:

- ثابت النموذج هام وحقيقي وقيمه 5.069 لأن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ويعني أن نسبة التمكين النفسي تساوي 5.069 عند انعدام القيادة السامة.

- معامل القيادة السامة يساوي 0.307- وهو دال إحصائياً لأن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05, ويعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في القيادة السامة ينقص من التمكين النفسي بمقدار 0.307 وحدة.

وبالتالي فإن معادلة الانحدار الخطي البسيط من الشكل:

$$Y = 5.069 - 0.307 \times X$$

حيث X: المتغير المستقل "القيادة السامة"

Y: المتغير التابع "التمكين النفسي"

وتجد الباحثة أنه أيضاً من خلال الدراسات السابقة أنها بينت وجود علاقة عكسية بين القيادة السامة والتمكين النفسي، والعكس عند انعدام ممارسات القيادة السامة وبشكل خاص من المشرف المباشر الذي يحمل تأثير أكبر على العاملين، نلاحظ بأن مستوى التمكين النفسي يرتفع بشكل ملحوظ لدى العاملين.

اختبار الفرضية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة للقيادة التحويلية في تعزيز الانغماس الوظيفي:

قامت الباحثة بتطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر القيادة التحويلية في تعزيز المشاركة العالية لدى العاملين، ولإنجاز ذلك تمّ التّحقّق من شرط وجود علاقة بين المتغيرات، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط المناسب الذي هو معامل الارتباط الخطي البسيط (Pearson Correlation)، حيث تمّ استخدام هذا المعامل باعتبار التوزيع الطبيعي للبيانات، وبالاعتماد على مبرهنة النهاية المركزية، ولأنه الاختبار الأنسب وفقاً لنوع البيانات الكمية، وفيما يلي تمّ استعراض النتائج:

الجدول رقم (27) نتائج تحليل الانحدار بين القيادة التحويلية والانغماس الوظيفي لدى العاملين

Model Summary				
Change Statistics			R	Model

Sig. F Change	df2	df1	F Change	R Square Change	Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square		
0.001	67	1	12.844	0.161	0.48704	0.148	0.161	.401 ^a	1
a. القيادة التحويلية. Predictors: (Constant),									

الجدول رقم (28) اختبار العلاقة الخطية بين القيادة التحويلية والانغماس الوظيفي لدى العاملين

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
^b 1.00	12.844	3.047	1	3.047	Regression	1
		0.237	67	15.893	Residual	
			68	18.94	Total	
a. الانغماس الوظيفي لدى العاملين. Dependent Variable:						
b. القيادة التحويلية. Predictors: (Constant),						

الجدول رقم (29) قيم معاملات الانحدار بين القيادة التحويلية والانغماس الوظيفي لدى العاملين

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	8.723		0.365	3.186	(Constant)	1
10.00	3.584	0.401	0.086	0.307	القيادة التحويلية	
a. الانغماس الوظيفي لدى العاملين. Dependent Variable:						

نلاحظ من الجدول (27) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية والانغماس الوظيفي لدى العاملين حيث قيمة sig أصغر من 0.05 وهي علاقة طردية منخفضة لأن نسبة معامل الارتباط بلغت 0.401 وبالتالي يمكن دراسة الانحدار.

يتبين من الجدول (27) أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.161 أي أن القيادة التحويلية استطاعت أن تفسر 16.1% من التغيرات الحاصلة في الانغماس الوظيفي لدى العاملين، وهذا التفسير حقيقي لأن قيمة sig أصغر من 0.05 مما يدل على وجود أثر ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية في الانغماس الوظيفي لدى العاملين.

ويتبين من الجدول (28) جدول (ANOVA) أن قيمة sig أصغر من 0.05 أي يوجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والانغماس الوظيفي لدى العاملين مما يدل على صلاحية النموذج للدراسة.

كما يبين الجدول (29) نتائج دراسة دلالة معاملات النموذج واتضح أن:

- ثابت النموذج هام وحقيقي وقيمه 3.186 لأن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ويعني أن نسبة الانغماس الوظيفي لدى العاملين تساوي 3.186 عند انعدام القيادة التحويلية.
- معامل القيادة التحويلية يساوي 0.307 وهو دال إحصائياً لأن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05، ويعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في القيادة التحويلية يزيد من الانغماس الوظيفي لدى العاملين بمقدار 0.307 وحدة.

وبالتالي فإن معادلة الانحدار الخطي البسيط من الشكل:

$$Y = 3.186 + 0.307 \times X$$

حيث X: المتغير المستقل "القيادة التحويلية"

Y: المتغير التابع "الانغماس الوظيفي"

ويمكن تفسير ذلك ومن خلال إيجاد التقاطعات مع الدراسات السابقة بأنه يوجد علاقة ذو أثر بين القيادة التحويلية والانغماس الوظيفي لدى العاملين، حيث يلعب القائد التحويلي دور في إلهام وتحفيز العاملين للعمل وتوجيههم للعمل بالطريقة الصحيحة.

اختبار الفرضية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة للقيادة السامة في تعزيز الانغماس الوظيفي:

قامت الباحثة بتطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر القيادة السامة في تعزيز الانغماس الوظيفي لدى العاملين، ولإنجاز ذلك تمّ التّحقّق من شرط وجود علاقة بين المتغيّرات، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط المناسب الذي هو معامل الارتباط الخطي البسيط (Pearson Correlation)، حيث تمّ استخدام هذا المعامل باعتبار التّوزيع الطّبيعي للبيانات، وبالاعتماد على مبرهنة النهاية المركزيّة، ولأته الاختبار الأنسب وفقاً لنوع البيانات الكميّة، وفيما يلي تمّ استعراض النّتائج:

الجدول رقم (30) نتائج تحليل الانحدار بين القيادة السامة والانغماس الوظيفي:

Model Summary										
Sig.	F Change	Change Statistics				Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
		df2	df1	F Change	R Square Change					
0.335		67	1	0.945	0.014	0.52797	-0.001	0.014	.118 ^a	1

Predictors: (Constant), القيادة السامة

الجدول رقم (31) اختبار العلاقة الخطية بين القيادة السامة والانغماس الوظيفي لدى العاملين

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.335 ^b	0.945	0.263	1	0.263	Regression	1
		0.279	67	18.676	Residual	

			68	18.94	Total	
a. Dependent Variable: الانغماس الوظيفي لدى العاملين						
b. Predictors: (Constant), القيادة السامة						

الجدول رقم (32) قيم معاملات الانحدار بين القيادة السامة والانغماس الوظيفي لدى العاملين

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Std. Error	B		
0.000	25.148		0.185	4.647	(Constant)	1
3350.	-0.972	-0.118	0.083	-0.08	القيادة السامة	

a. Dependent Variable: الانغماس الوظيفي لدى العاملين

نلاحظ من الجدول (30) وجود علاقة ارتباط سالبة ليست ذات دلالة معنوية بين القيادة السامة والانغماس الوظيفي لدى العاملين حيث قيمة sig أكبر من 0.05 وهي علاقة عكسية ضعيفة لأن نسبة معامل الارتباط بلغت -0.118.

يتبين من الجدول (30) أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.014 أي أن القيادة السامة استطاعت أن تفسر 1.4% من التغيرات الحاصلة في الانغماس الوظيفي لدى العاملين، وهذا التفسير غير حقيقي لأن قيمة sig أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية للقيادة السامة في الانغماس الوظيفي لدى العاملين.

ويتبين من الجدول (31) جدول (ANOVA) أن قيمة sig أكبر من 0.05 أي لا يوجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة والانغماس الوظيفي مما يدل على عدم صلاحية النموذج للدراسة.

كما يبين الجدول (32) نتائج دراسة دلالة معاملات النموذج واتضح أن:

- ثابت النموذج هام وحقيقي وقيمه 4.647 لأنّ معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ويعني أنّ نسبة الانغماس الوظيفي لدى العاملين تساوي 4.647 عند انعدام القيادة السامة.
- معامل القيادة السامة يساوي -0.08 وهو غير دال إحصائياً لأن معنوية الاختبار أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

وبالتالي فإن معادلة الانحدار الخطي البسيط من الشكل:

$$Y = 4.647 - 0.08 \times X$$

حيث X: المتغير المستقل "القيادة السامة"

Y: المتغير التابع "الانغماس الوظيفي"

تجد الباحثة أنه من نتائج التحليل الإحصائي واستناداً للعديد من الدراسات بأن ذلك يتقاطع مع ما وجدته الدراسات السابقة حيث لا يوجد تأثير مباشر بين نمط القيادة السامة والانغماس الوظيفي للعاملين، بينما في المقابل وجدنا علاقة مباشرة بين نمط القيادة التحويلية والانغماس الوظيفي لدى العاملين، وتجد الباحثة أن يمكن تفسير ذلك تبعاً لأنماط الأتباع واستراتيجيات تكيفهم مع النمط السام من ناحية، إضافة إلى ارتباط العاملين بمهامهم وتكريس جهودهم للإنجاز بغض النظر عن نمط القيادة المحيط بهم والتي تعتبر في هذه الدراسة مهام إدارية وطنية تشكل دافع كبير للإنجاز وتعزز الطموح لدى العاملين، ويمكن تفسير ذلك أيضاً تبعاً للسياق التنظيمي ومحل تنفيذ الدراسة والذي يمكن أن يتباين حسب وروده في القطاع العام أو الخاص وسواء في الدول التي تتميز في الاقتصاديات المتطورة أو العكس.

حيث نجد أنه بالعودة لنتائج التحليل الإحصائي لاختبار نمط القيادة السامة كان هناك تباين عند المستجيبين حول التأثير بالنمط السام، ويكون ذلك تبعاً لأولوية التركيز والمحفزات والاستجابة النفسية التي تختلف من موظف لآخر في بيئة العمل، وبدوره تختلف طبيعة الاستجابة وتفسير السلوكيات للقائد، إضافة لذلك نجد أنه بعض العاملين يمكن أن يدفعهم للمشاركة بالعمل دافع الخوف بينما البعض الآخر يدفعهم الإنجاز والتحدي ويختلف ذلك عن كونه الخوف دافع خارجي يحركه نمط القيادة السامة بشكل كبير، بينما التحدي دافع داخلي عند العامل يمكن أن يحركه بشكل أكبر نمط القيادة التحويلية، ويمكن أيضاً اتباع الحياد في

تقدير المواقف الإدارية من قبل العاملين، بالمقابل لن يؤثر ذلك بشكل كبير عند العاملين في تقدير مدى مشاركتهم وانخراطهم الوظيفي حيث يعود حافز المشاركة لارتباط العامل بالمهام الموكلة بها وبقدرته على إنجاز مهامه بشكل أكبر من ارتباطه بالمؤسسة أو نمط القيادة المحيط به.

حيث أن القيادة التحويلية تخفف أيضا من ضغط العاملين بشكل كبير الذي ربما يتعرض له الموظفين وهو عامل إيجابي ينظر له كدافع للعمل بالمقابل يتم التعامل بشكل حيادي مع القيادة السامة.

اختبار الفرضية السابعة: يوجد أثر ذو دلالة للتمكين النفسي في تعزيز الالتزام العاطفي.

قامت الباحثة بتطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التمكين النفسي في تعزيز الالتزام العاطفي، ولإنجاز ذلك تم التحقق من شرط وجود علاقة بين المتغيرات، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط المناسب الذي هو معامل الارتباط الخطي البسيط (Pearson Correlation)، حيث تم استخدام هذا المعامل باعتبار التوزيع الطبيعي للبيانات، وبالاعتماد على مبرهنة النهاية المركزية، ولأنه الاختبار الأنسب وفقاً لنوع البيانات الكمية وفي ما يلي تم استعراض النتائج:

الجدول رقم (33) نتائج تحليل الانحدار بين التمكين النفسي والالتزام العاطفي

Model Summary									
Change Statistics					Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
Sig.	F Change	df2	df1	F Change					
0.000		67	1	60.973	0.476	0.33813	0.469	0.476	^a 690. 1

Predictors: (Constant), التمكين النفسي

الجدول رقم (34) اختبار العلاقة الخطية بين التمكين النفسي والالتزام العاطفي

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
^b 000.	60.973	6.971	1	6.971	Regression	1
		0.114	67	7.66	Residual	
			68	14.632	Total	
a. Dependent Variable: الالتزام العاطفي						
b. Predictors: (Constant), التمكين النفسي						

الجدول رقم (35) قيم معاملات الانحدار بين التمكين النفسي والالتزام العاطفي

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Std. Error	B		
0.000	5.633		0.319	1.8	(Constant)	1
0000.	7.809	0.69	0.072	0.559	التمكين النفسي	
a. Dependent Variable: الالتزام العاطفي						

نلاحظ من الجدول (33) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين التمكين النفسي والالتزام العاطفي حيث قيمة sig أصغر من 0.05 وهي علاقة طردية جيدة لأن نسبة معامل الارتباط بلغت 0.690، وبالتالي يمكن دراسة الانحدار.

يتبين من الجدول (33) أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.469 أي أن التمكين النفسي استطاعت أن تفسر 46.9% من التغيرات الحاصلة في الالتزام العاطفي، وهذا التفسير حقيقي لأن قيمة sig أصغر من 0.05 مما يدل على وجود أثر ذو دلالة معنوية للقيادة السامة في الالتزام العاطفي.

ويتبين من الجدول (34) جدول (ANOVA) أن قيمة sig أصغر من 0.05 أي يوجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والالتزام العاطفي مما يدل على صلاحية النموذج للدراسة.

كما يبين الجدول (35) نتائج دراسة دلالة معاملات النموذج واتضح أن:

- ثابت النموذج هام وحقيقي وقيمه 1.8 لأنّ معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ويعني أنّ نسبة الالتزام العاطفي تساوي 1.8 عند انعدام التمكين النفسي.
- معامل التمكين النفسي يساوي 0.559 وهو دال إحصائياً لأنّ معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05، ويعني أنّ كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في التمكين النفسي يزيد من الالتزام العاطفي بمقدار 0.559 وحدة.

وبالتالي فإن معادلة الانحدار الخطي البسيط من الشكل:

$$Y = 1.8 + 0.559 \times X$$

حيث X: المتغير المستقل "التمكين النفسي"

Y: المتغير التابع "الالتزام العاطفي"

وتجد الباحثة بأن ذلك ينطبق مع الدراسات السابقة التي أكدت على وجود علاقة طردية بين التمكين النفسي والالتزام العاطفي، حيث أنه كلما ازدادت قدرة العاملين على التعبير عن أنفسهم والعمل بأريحية وتلقوا فرص جيدة للتطور والنمو وكذلك المشاركة والاستقلالية ضمن مؤسساتهم كلما ساهم ذلك في زيادة مستوى التزامهم بمؤسساتهم وتقدير مشاركتهم ضمن هذه المؤسسة والفخر بالعمل بها.

اختبار الفرضية الثامنة: يوجد أثر ذو دلالة للتمكين النفسي في تعزيز الانغماس الوظيفي

لدى العاملين:

قامت الباحثة بتطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التمكين النفسي في الانغماس الوظيفي، ولإنجاز ذلك تمّ التّحقّق من شرط وجود علاقة بين المتغيّرات، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط المناسب الذي هو معامل الارتباط الخطي البسيط (Pearson Correlation)، حيث تمّ استخدام هذا المعامل باعتبار التّوزيع الطّبيعي للبيانات، وبالاعتماد على مبرهنة النهاية المركزيّة، ولأنّه الاختبار الأنسب وفقاً لنوع البيانات الكميّة وفي ما يلي تمّ استعراض النّتائج:

الجدول رقم (36) نتائج تحليل الانحدار بين التمكين النفسي والانغماس الوظيفي:

Model Summary									
Change Statistics					Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
Sig. F Change	df2	df1	F Change	R Square Change					
0.000	67	1	20.296	0.232	0.46579	0.221	0.232	.482 ^a	1

Predictors: (Constant), a. التمكين النفسي

الجدول رقم (37) اختبار العلاقة الخطيّة بين التمكين النفسي والانغماس الوظيفي لدى العاملين

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	20.296	4.403	1	4.403	Regression	1
		0.217	67	14.536	Residual	
			68	18.94	Total	

a. Dependent Variable: الانغماس الوظيفي
b. Predictors: (Constant), التمكن النفسي

الجدول رقم (38) قيم معاملات الانحدار بين التمكن النفسي والانغماس الوظيفي لدى العاملين

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Std. Error	B		
		Beta				
0.000	5.708		0.44	2.512	(Constant)	1
0000.	4.505	0.482	0.099	0.444	التمكن النفسي	

a. Dependent Variable: الانغماس الوظيفي لدى العاملين

نلاحظ من الجدول (36) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين التمكن النفسي والانغماس الوظيفي لدى العاملين حيث قيمة sig أصغر من 0.05 وهي علاقة طردية ضعيفة لأن نسبة معامل الارتباط بلغت 0.482، وبالتالي يمكن دراسة الانحدار.

يتبين من الجدول (36) أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.232 أي أن التمكن النفسي استطاعت أن تفسر 23.2% من التغيرات الحاصلة في الانغماس الوظيفي لدى العاملين، وهذا التفسير حقيقي لأن قيمة sig أصغر من 0.05 مما يدل على وجود أثر ذو دلالة معنوية للقيادة السامة في الانغماس الوظيفي لدى العاملين.

ويتبين من الجدول (37) جدول (ANOVA) أن قيمة sig أصغر من 0.05 أي يوجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين التمكن النفسي والانغماس الوظيفي لدى العاملين مما يدل على صلاحية النموذج للدراسة.

كما يبين الجدول (38) نتائج دراسة دلالة معاملات النموذج واتضح أن:

- ثابت النموذج هام وحقيقي وقيمته 2.512 لأنّ معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ويعني أنّ نسبة الانغماس الوظيفي لدى العاملين تساوي 2.512 عند انعدام التمكين النفسي.
- معامل التمكين النفسي يساوي 0.444 وهو دال إحصائياً لأنّ معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05, ويعني أنّ كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في التمكين النفسي يزيد من الانغماس الوظيفي لدى العاملين بمقدار 0.444 وحدة.

وبالتالي فإنّ معادلة الانحدار الخطي البسيط من الشكل:

$$Y = 2.512 + 0.444 \times X$$

حيث X: المتغير المستقل "التمكين النفسي"

Y: المتغير التابع "الانغماس الوظيفي"

لقد دلت الدراسات السابقة على وجود علاقة طردية بين التمكين النفسي و الانغماس الوظيفي لدى العاملين، ولقد تبين ضمن هذه الدراسة وجود زيادة بمقدار ضئيل مقارنة بغيرها من الدراسات السابقة، لكن يمكن تفسير ذلك بأنه يوجد هناك عوامل أخرى ضمن بيئة العمل كضغط العمل وطبيعة العمل الحكومي الذي يتميز بالمركزية إضافة لزيادة المهام الوظيفية والذي بدوره يلعب دور يوازي بالأهمية النظر إلى نمط القيادة في بيئة العمل.

اختبار الفرضية التاسعة: يتوسط التمكين النفسي الأثر بين القيادة التحويلية والالتزام العاطفي.

لابد من توضيح نوع العلاقة المدروسة، حيث أنّه يمكن للعلاقة أن تأخذ إحدى شكلين وهما علاقة غير مباشرة (بوجود الوسيط) والأخرى علاقة مباشرة، حيث تتمثل العلاقة المباشرة بوجود المتغير التابع (الالتزام العاطفي) والمستقل (القيادة التحويلية) فقط، بينما نجد أنّ العلاقة غير المباشرة هي العلاقة المراد التحقق منها، والمتمثلة بوجود المتغير التابع (الالتزام العاطفي) والمتغير المستقل (القيادة التحويلية) وأخيراً الوسيط

الذي يتمثل بالتمكين النفسي والذي يتأثر بممارسة القيادة التحويلية وبدوره يؤثر في تحقيق الالتزام العاطفي، وللتأكد من الوساطة يجب التأكد من التالي:

أولاً: التأكد من تأثير القيادة التحويلية في الالتزام العاطفي، كما يجب التحقق من تأثير القيادة التحويلية في التمكين النفسي، والتحقق من تأثير التمكين النفسي في الالتزام العاطفي.

ثانياً: التحقق من انخفاض مستوى شدة العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام العاطفي بوجود المتغير الوسيط مما هي عليه حين استبعاده.

أولاً: تمّ التحقق من التأثير المباشر للقيادة التحويلية في تعزيز الالتزام العاطفي والعلاقة المباشرة للقيادة التحويلية في التمكين النفسي بالإضافة لدراسة العلاقة المباشرة للتمكين النفسي والالتزام العاطفي وفق التالي:

الجدول رقم (39) علاقة المتغيرات المباشرة

Sig.	t	S.E.	B	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	4.138	0.073	0.304	الالتزام العاطفي	القيادة التحويلية
0.000	6.605	67	13.498	التمكين النفسي	القيادة التحويلية
0.000	7.809	0.072	0.559	الالتزام العاطفي	التمكين النفسي

يظهر الجدول (39) العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وبين المتغير المستقل والمتغير الوسيط، وبين المتغير الوسيط والمتغير التابع، ونلاحظ أنّ كل النماذج السابقة معنوية.

ثانياً: تمّ دراسة أثر المتغير المستقل مع المتغير التابع بوجود المتغير الوسيط وعليه تبين الجداول التالية نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام العاطفي بوجود التمكين النفسي:

الجدول رقم (40) نتائج تحليل الانحدار بين القيادة التحويلية والالتزام العاطفي بوجود التمكين النفسي:

Model Summary ^b										
Durbin-Watson	Change Statistics					Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
	Sig. Change	F	df2	df1	F Change					
8241.	0.000	66	2	30.094	0.477	0.34052	0.461	0.477	.916 ^a	1
a. Predictors: (Constant), التمكين النفسي, القيادة التحويلية										
b. Dependent Variable: الالتزام العاطفي										

الجدول رقم (41) اختبار العلاقة الخطية بين القيادة التحويلية والالتزام العاطفي بوجود التمكين النفسي

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	30.094	3.489	2	6.979	Regression	1
		0.116	66	7.653	Residual	
			68	14.632	Total	
a. Dependent Variable: الالتزام العاطفي						
b. Predictors: (Constant), التمكين النفسي, القيادة التحويلية						

الجدول رقم (42) قيم معاملات الانحدار بين القيادة التحويلية والالتزام العاطفي بوجود التمكين النفسي

Coefficients ^a							
Collinearity Statistics		Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model
VIF	Tolerance			Beta	Std. Error	B	
		0.000	5.427		0.328	1.783	(Constant)
1.651	0.606	0.799	0.255	0.029	0.077	0.02	القيادة التحويلية
1.651	0.606	0.000	5.874	0.672	0.093	0.544	التمكين النفسي

Dependent Variable: الالتزام العاطفي

يتبين من الجدول (40) أن قيمة معامل التحديد المصحح بلغت 0.477 أي أن القيادة التحويلية والتمكين النفسي استطاعت أن تفسّر 47.7% من التغيرات الحاصلة في الالتزام العاطفي للعاملين، وهذا التفسير حقيقي لأن قيمة sig أصغر من 0.05 مما يدل على وجود أثر ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية والتمكين النفسي في الالتزام العاطفي للعاملين، كما يبين الجدول قيمة إحصائية دورين واتسون بلغت 1.824 فهي قريبة من القيمة 2 مما يؤكد خلو النموذج من مشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء.

ويتبين من الجدول (41) جدول (ANOVA) أن قيمة sig أصغر من 0.05 أي يوجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والالتزام العاطفي مع التمكين النفسي مما يدل على صلاحية النموذج للدراسة.

كما يبين الجدول (42) نتائج دراسة التداخل الخطي أو التعددية الخطية بين المتغيرات المستقلة، ويلاحظ أن جميع قيم VIF أصغر من 3 لذلك لا يوجد تداخل خطي بين المتغيرات، وتبين دلالة معاملات النموذج أن:

- ثابت النموذج هام وحقيقي وقيمته 1.783 لأنّ معنويّة الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ويعني أنّ نسبة الالتزام العاطفي تساوي 1.783 عند انعدام القيادة التحويلية والتمكين النفسي.
 - معامل القيادة التحويلية يساوي 0.02 وهو غير دال إحصائياً لأنّ معنويّة الاختبار أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي يمكن الاستغناء عنه في معادلة الانحدار.
 - معامل التمكين النفسي يساوي 0.544 وهو دال إحصائياً لأنّ معنويّة الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05، ويعني أنّ كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في التمكين النفسي يزيد من الالتزام العاطفي بمقدار 0.544 وحدة وذلك عند ثبات القيادة التحويلية.
- وبالتالي فإن معادلة الانحدار الخطي المتعدد من الشكل:

$$Y = 1.783 + 0.02 \times X_1 - 0.544 \times X_2$$

حيث X_1 : المتغير المستقل الأول "القيادة التحويلية"

X_2 : المتغير المستقل الثاني "التمكين النفسي"

Y : المتغير التابع "الالتزام العاطفي"

وبالتالي فإن التمكين النفسي يتوسط تأثير القيادة التحويلية في الالتزام العاطفي وساطة كلية بسبب انعدام تأثير القيادة التحويلية.

اختبار الفرضية العاشرة: يتوسط التمكين النفسي الأثر بين القيادة السامة والالتزام العاطفي.

لابد من توضيح نوع العلاقة المدروسة، حيث أنّه يمكن للعلاقة أن تأخذ إحدى شكلين وهما علاقة غير مباشرة (بوجود الوسيط) والآخرى علاقة مباشرة، حيث تتمثل العلاقة المباشرة بوجود المتغير التابع (الالتزام العاطفي) والمستقل (القيادة السامة) فقط، بينما نجد أنّ العلاقة غير المباشرة هي العلاقة المراد التحقق منها، والمتمثلة بوجود المتغير التابع (الالتزام العاطفي) والمتغير المستقل (القيادة السامة) وأخيراً الوسيط الذي

يتمثل بالتمكين النفسي والذي يتأثر بممارسة القيادة السامة وبدوره يؤثر في تحقيق الالتزام العاطفي، وللتأكد من الوساطة يجب التأكد من التالي:

أولاً: التأكد من تأثير القيادة السامة في الالتزام العاطفي، كما يجب التحقق من تأثير القيادة السامة في التمكين النفسي، والتحقق من تأثير التمكين النفسي في الالتزام العاطفي.

ثانياً: التحقق من انخفاض مستوى شدة العلاقة بين القيادة السامة والالتزام العاطفي بوجود المتغير الوسيط مما هي عليه حين استبعاده.

أولاً: تم التحقق من التأثير المباشر للقيادة السامة في تعزيز الالتزام العاطفي والعلاقة المباشرة للقيادة السامة في التمكين النفسي بالإضافة لدراسة العلاقة المباشرة للتمكين النفسي والالتزام العاطفي وفق التالي:

الجدول رقم (43) علاقة المتغيرات المباشرة

Sig.	t	S.E.	B	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.017	-2.447	0.07	-0.171	الالتزام العاطفي	القيادة السامة
0.000	-3.743	0.082	-0.307	التمكين النفسي	القيادة السامة
0.000	7.809	0.072	0.559	الالتزام العاطفي	التمكين النفسي

يظهر الجدول (43) العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وبين المتغير المستقل والمتغير الوسيط، وبين المتغير الوسيط والمتغير التابع، ونلاحظ أنّ كل النماذج السابقة معنوية.

ثانياً: تم دراسة أثر المتغير المستقل مع المتغير التابع بوجود المتغير الوسيط وعليه تبين الجداول التالية نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر القيادة السامة في تعزيز الالتزام العاطفي بوجود التمكين النفسي:

الجدول رقم (44) نتائج تحليل الانحدار بين القيادة السامة والالتزام العاطفي بوجود التمكين النفسي

Model Summary ^b										
Durbin - Watson	Change Statistics					Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
	Sig. Change	F df2	df1	F Change	R Square Change					
1.832	0.000	66	2	30.032	0.476	0.34068	0.461	60.47	90.6 _a	1
a. Predictors: (Constant), التمكين النفسي, القيادة السامة										
b. Dependent Variable: الالتزام العاطفي										

الجدول رقم (45) اختبار العلاقة الخطية بين القيادة السامة والالتزام العاطفي بوجود التمكين النفسي

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	3230.0	3.489	2	6.971	Regression	1
		0.116	66	7.66	Residual	
			68	14.632	Total	
a. Dependent Variable: الالتزام العاطفي						
b. Predictors: (Constant), التمكين النفسي, القيادة السامة						

الجدول رقم (46) قيم معاملات الانحدار بين القيادة السامة والالتزام العاطفي بوجود التمكين النفسي

Coefficients ^a							
Collinearity Statistics		Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
VIF	Tolerance			Beta	Std. Error	B	

		0.000	4.284		0.42	1.797	(Constant)	1
1.209	0.827	0.993	0.008	0.001	0.059	0.000	القيادة السامة	
1.209	0.827	0.000	7.051	0.691	0.079	0.56	التمكين النفسي	
Dependent Variable: الالتزام العاطفي								

يتبين من الجدول (44) أن قيمة معامل التحديد المصحح بلغت 0.461 أي أن القيادة السامة والتمكين النفسي استطاعت أن تفسر 46.1% من التغيرات الحاصلة في الالتزام العاطفي للعاملين، وهذا التفسير حقيقي لأن قيمة sig أصغر من 0.05 مما يدل على وجود أثر ذو دلالة معنوية للقيادة السامة والتمكين النفسي في الالتزام العاطفي للعاملين، كما يبين الجدول قيمة إحصائية دوربن واتسون بلغت 1.832 فهي قريبة من القيمة 2 مما يؤكد خلو النموذج من مشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء.

ويتبين من الجدول (45) جدول (ANOVA) أن قيمة sig أصغر من 0.05 أي يوجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة والالتزام العاطفي مع التمكين النفسي مما يدل على صلاحية النموذج للدراسة.

كما يبين الجدول (46) نتائج دراسة التداخل الخطي أو التعددية الخطية بين المتغيرات المستقلة، ويلاحظ أن جميع قيم VIF أصغر من 3 لذلك لا يوجد تداخل خطي بين المتغيرات، وتبين دلالة معاملات النموذج أن:

- ثابت النموذج هام وحقيقي وقيمه 1.797 لأن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ويعني أن نسبة الالتزام العاطفي تساوي 1.797 عند انعدام القيادة السامة والتمكين النفسي.
- معامل القيادة السامة يساوي 0.000 وهو غير دال إحصائياً لأن معنوية الاختبار أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي يمكن الاستغناء عنه في معادلة الانحدار.

- معامل التمكين النفسي يساوي 0.56 وهو دال إحصائياً لأن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05, ويعني أنّ كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في التمكين النفسي يزيد من الالتزام العاطفي بمقدار 0.56 وحدة وذلك عند ثبات القيادة السامة.

وبالتالي فإن معادلة الانحدار الخطي المتعدد من الشكل:

$$Y = 1.797 + 0.00 \times X_1 + 0.56 \times X_2$$

حيث X_1 : المتغير المستقل الأول "القيادة السامة"

X_2 : المتغير المستقل الثاني "التمكين النفسي"

Y : المتغير التابع "الالتزام العاطفي"

وبالتالي فإن التمكين النفسي يتوسط تأثير القيادة السامة في الالتزام العاطفي وساطة كلية بسبب انعدام تأثير القيادة السامة.

اختبار الفرضية الحادية عشر: يتوسط التمكين النفسي الأثر بين القيادة التحويلية والانغماس الوظيفي لدى العاملين.

لابد من توضيح نوع العلاقة المدروسة, حيث أنه يمكن للعلاقة أن تأخذ إحدى شكلين وهما علاقة غير مباشرة (بوجود الوسيط) والأخرى علاقة مباشرة, حيث تتمثل العلاقة المباشرة بوجود المتغير التابع (الانغماس الوظيفي لدى العاملين) والمستقل (القيادة التحويلية) فقط, بينما نجد أنّ العلاقة غير المباشرة هي العلاقة المراد التحقق منها, والمتمثلة بوجود المتغير التابع (الانغماس الوظيفي لدى العاملين) والمتغير المستقل (القيادة التحويلية) وأخيراً الوسيط الذي يتمثل بالتمكين النفسي والذي يتأثر بممارسة القيادة التحويلية وبدوره يؤثر في تحقيق الانغماس الوظيفي لدى العاملين, وللتأكد من الوساطة يجب التأكد من التالي:

أولاً: التأكد من تأثير القيادة التحويلية في الانغماس الوظيفي لدى العاملين، كما يجب التَّحَقُّق من تأثير القيادة التحويلية في التمكين النفسي، والتَّحَقُّق من تأثير التمكين النفسي في الانغماس الوظيفي لدى العاملين.

ثانياً: التحقق من انخفاض مستوى شدة العلاقة بين القيادة التحويلية والانغماس الوظيفي لدى العاملين بوجود المتغير الوسيط مما هي عليه حين استبعاده.

أولاً: تمَّ التَّحَقُّق من التأثير المباشر للقيادة التحويلية في تعزيز الانغماس الوظيفي لدى العاملين والعلاقة المباشرة للقيادة التحويلية في التمكين النفسي بالإضافة لدراسة العلاقة المباشرة للتمكين النفسي والانغماس الوظيفي لدى العاملين وفق التَّالِي:

الجدول رقم (47) علاقة المتغيرات المباشرة

Sig.	t	S.E.	B	المتغير التابع	المتغير المستقل
10.00	3.584	0.086	0.307	الانغماس الوظيفي	القيادة التحويلية
0.000	6.605	67	13.498	التمكين النفسي	القيادة التحويلية
0.000	4.505	0.099	0.444	الانغماس الوظيفي	التمكين النفسي

يظهر الجدول (47) العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وبين المتغير المستقل والمتغير الوسيط، وبين المتغير الوسيط والمتغير التابع، ونلاحظ أنَّ كل النماذج السابقة معنوية.

ثانياً: تمَّ دراسة أثر المتغير المستقل مع المتغير التَّابع بوجود المتغير الوسيط وعليه تبين الجداول التَّالِيَّة نتائج تحليل الانحدار الخطِّي لأثر القيادة التحويلية في تعزيز الانغماس الوظيفي لدى العاملين بوجود التمكين النفسي:

الجدول رقم (48) نتائج تحليل الانحدار بين القيادة التحويلية والانغماس الوظيفي بوجود التمكين النفسي

Model Summary ^b										
Durbin-Watson	Change Statistics					Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
	Sig. F Change	df2	df1	F Change	R Square Change					
1.949	0.000	66	2	10.909	0.248	0.4644	0.226	0.248	.498.	1
a. Predictors: (Constant), التمكين النفسي, القيادة التحويلية										
b. Dependent Variable: الانغماس الوظيفي لدى العاملين										

الجدول رقم (49) اختبار العلاقة الخطية بين القيادة التحويلية والانغماس الوظيفي لدى العاملين بوجود التمكين النفسي

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	10.909	2.353	2	4.705	Regression	1
		0.216	66	14.234	Residual	
			68	18.94	Total	
a. Dependent Variable: الانغماس الوظيفي لدى العاملين						
b. Predictors: (Constant), التمكين النفسي, القيادة التحويلية						

الجدول رقم (50) قيم معاملات الانحدار بين القيادة التحويلية والانغماس الوظيفي لدى العاملين بوجود التمكين النفسي

Coefficients ^a

Collinearity Statistics		Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
VIF	Tolerance			Coefficients	Coefficients	Std. Error		
				Beta				
		0.000	5.368		0.448	2.405	(Constant)	1
1.651	0.606	0.241	1.183	0.162	0.105	0.124	القيادة التحويلية	
1.651	0.606	0.007	2.773	0.38	0.126	0.351	التمكين النفسي	

Dependent Variable: الانغماس الوظيفي لدى العاملين

يتبين من الجدول (48) أنّ قيمة معامل التحديد المصحح بلغت 0.226 أي أنّ القيادة التحويلية والتمكين النفسي استطاعت أن تفسّر 22.6% من التغيرات الحاصلة في الانغماس الوظيفي لدى العاملين، وهذا التفسير حقيقي لأن قيمة sig أصغر من 0.05 ممّا يدل على وجود أثر ذو دلالة معنويّة للقيادة التحويلية والتمكين النفسي في الانغماس الوظيفي لدى العاملين، كما يبين الجدول قيمة إحصائية دورين واتسون بلغت 1.949 فهي قريبة من القيمة 2 مما يؤكد خلو النموذج من مشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء.

ويتبين من الجدول (49) جدول (ANOVA) أن قيمة sig أصغر من 0.05 أي يوجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والانغماس الوظيفي لدى العاملين مع التمكين النفسي ممّا يدل على صلاحية النموذج للدراسة.

كما يبين الجدول (50) نتائج دراسة التداخل الخطّي أو التعددية الخطية بين المتغيرات المستقلة، ويلاحظ أن جميع قيم VIF أصغر من 3 لذلك لا يوجد تداخل خطي بين المتغيرات، وتبين دلالة معاملات النموذج أنّ:

- ثابت النموذج هام وحقيقي وقيمه 2.405 لأنّ معنويّة الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ويعني أنّ نسبة الانغماس الوظيفي لدى العاملين تساوي 2.405 عند انعدام القيادة التحويلية والتمكين النفسي.

• معامل القيادة التحويلية يساوي 0.124 وهو غير دال إحصائياً لأنّ معنويّة الاختبار أكبر من مستوى الدلالة 0.05, وبالتالي يمكن الاستغناء عنه في معادلة الانحدار.

• معامل التمكين النفسي يساوي 0.351 وهو دال إحصائياً لأنّ معنويّة الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05, ويعني أنّ كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في التمكين النفسي يزيد من الانغماس الوظيفي لدى العاملين بمقدار 0.351 وحدة وذلك عند ثبات القيادة التحويلية.

وبالتالي فإنّ معادلة الانحدار الخطي المتعدد من الشكل:

$$Y = 2.405 + 0.124 \times X_1 + 0.351 \times X_2$$

حيث X_1 : المتغير المستقل الأول "القيادة التحويلية"

X_2 : المتغير المستقل الثاني "التمكين النفسي"

Y : المتغير التابع "الانغماس الوظيفي"

وبالتالي فإنّ التمكين النفسي يتوسط تأثير القيادة التحويلية في الانغماس الوظيفي لدى العاملين وساطة كلية بسبب انعدام تأثير القيادة التحويلية.

اختبار الفرضية الثانية عشر: يتوسط التمكين النفسي الأثر بين القيادة السامة والانغماس الوظيفي لدى العاملين.

لابد من توضيح نوع العلاقة المدروسة, حيث أنّه يمكن للعلاقة أن تأخذ إحدى شكلين وهما علاقة غير مباشرة (بوجود الوسيط) والآخرى علاقة مباشرة, حيث تتمثل العلاقة المباشرة بوجود المتغير التابع (الانغماس الوظيفي لدى العاملين) والمستقل (القيادة السامة) فقط, بينما نجد أنّ العلاقة غير المباشرة هي العلاقة المراد التحقق منها, والمتمثلة بوجود المتغير التابع (الانغماس الوظيفي لدى العاملين) والمتغير المستقل (القيادة السامة) وأخيراً الوسيط الذي يتمثل بالتمكين النفسي والذي يتأثر بممارسة القيادة السامة وبدوره يؤثر في تحقيق الانغماس الوظيفي لدى العاملين, وللتأكد من الوساطة يجب التأكد من التالي:

أولاً: التأكد من تأثير القيادة السامة في الانغماس الوظيفي لدى العاملين، كما يجب التَّحَقُّق من تأثير القيادة السامة في التمكين النفسي، والتَّحَقُّق من تأثير التمكين النفسي في الانغماس الوظيفي لدى العاملين.

ثانياً: التَّحَقُّق من انخفاض مستوى شدة العلاقة بين القيادة السامة والانغماس الوظيفي لدى العاملين بوجود المتغير الوسيط مما هي عليه حين استبعاده.

أولاً: تمَّ التَّحَقُّق من التأثير المباشر للقيادة السامة في تعزيز الانغماس الوظيفي لدى العاملين والعلاقة المباشرة للقيادة السامة في التمكين النفسي بالإضافة لدراسة العلاقة المباشرة للتمكين النفسي والانغماس الوظيفي لدى العاملين وفق التَّالِي:

الجدول رقم (51) علاقة المتغيرات المباشرة

Sig.	t	S.E.	B	المتغير التابع	المتغير المستقل
3350.	-0.972	0.083	-0.08	الانغماس الوظيفي	القيادة السامة
0.000	-3.743	0.082	-0.307	التمكين النفسي	القيادة السامة
0.000	4.505	0.099	0.444	الانغماس الوظيفي	التمكين النفسي

يظهر الجدول (51) العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وبين المتغير المستقل والمتغير الوسيط، وبين المتغير الوسيط والمتغير التابع، ونلاحظ أنَّ كل النماذج السابقة معنوية ما عدا علاقة المتغير المستقل والمتغير التابع ليست معنوية وبالتالي لا يمكن دراسة التمكين النفسي كمتغير وسيط، لأنَّ أحد شروط وجود المتغير الوسيط هو وجود تأثير مباشر بين المتغير المستقل والتابع.

3-1-9 ملخص النتائج:

تناولت هذه الدراسة كل من المتغيرات المستقلة القيادة التحويلية والقيادة السامة ودورهما في تحقيق كل من الالتزام العاطفي والانغماس الوظيفي لدى العاملين، إضافة إلى دراسة دور التمكين النفسي كوسيط في هذه الدراسة، وتوصلنا إلى ما يلي:

- 1- تؤثر القيادة التحويلية بشكل إيجابي في الالتزام العاطفي.
- 2- تؤثر القيادة السامة بشكل سلبي في الالتزام العاطفي.
- 3- تؤثر القيادة التحويلية بشكل إيجابي في الانغماس الوظيفي لدى العاملين.
- 4- لا يوجد دلالة معنوية للعلاقة بين القيادة السامة والانغماس الوظيفي لدى العاملين.
- 5- تؤثر القيادة التحويلية بشكل إيجابي في التمكين النفسي.
- 6- تؤثر القيادة السامة بشكل سلبي في التمكين النفسي.
- 7- يؤثر التمكين النفسي بشكل إيجابي في الالتزام العاطفي.
- 8- يؤثر التمكين النفسي بشكل إيجابي في الانغماس الوظيفي لدى العاملين.
- 9- يتوسط التمكين النفسي بشكل كلي الأثر بين القيادة التحويلية والالتزام العاطفي.
- 10- يتوسط التمكين النفسي بشكل كلي الأثر بين القيادة السامة والالتزام العاطفي.
- 11- يتوسط التمكين النفسي بشكل كلي الأثر بين القيادة التحويلية والانغماس الوظيفي لدى العاملين.
- 12- لا يوجد علاقة معنوية لتوسط التمكين النفسي الأثر بين القيادة السامة والانغماس الوظيفي لدى العاملين.

3-1-10 التوصيات والمقترحات:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1- باعتبار خبرة أفراد العينة أقل من سنتين، ينصح القيايين والإداريين بتقديم الدعم والتوجيه المناسب الذي يحتاجه العاملين، وذلك من خلال متابعة سير العمل والإجابة على استفسارات العاملين ومشاركة التقييم من الناحيتين الإيجابية والسلبية بهدف التعلم، وتقادي التركيز على لوم الأخطاء دون التعلم منها.

2- تصميم جلسات توجيه وخطه تمكين للعاملين الجدد مما يساعد على تحقيق كل من ضمان جودة تقديم الخدمة من خلال تدريب العاملين على المهارات التي يحتاجونها بعملهم وأيضاً يساهم ذلك في بناء بيئة عمل تفاعلية ومرنة وينعكس ذلك على تقدير العاملين لفرص النمو والتوجيه المتاحة لهم ضمن المؤسسة وبالتالي احترام مؤسستهم وتعزيز التزامهم بها بشكل أكبر، وكذلك انخراطهم بشكل أكبر نتيجة زيادة الكفاءة الناتجة عن التدريب والمتابعة.

3- اتباع آليات تقييم موضوعية ومنح المكافآت المادية إلى جانب المكافآت المعنوية، وتقدير العاملين المتميزين، والثناء على الأداء المتميز والجهود المبذولة من العاملين، فالتقدير حافز أساسي وهام لأداء العمل وتطويره وكذلك تعزيز التزام العاملين وانخراطهم لشعورهم بأهمية القيام بمهامهم وأثرها في إحداث الفروقات.

4- منح العاملين الاستقلالية في أداء المهام، من خلال منحهم مساحة كافية لمشاركة آرائهم في كيفية تنفيذ مهامهم، وفي اتخاذ القرارات الإدارية، مما يشعر العامل بأنه جزء أساسي من المنظمة وليس مجرد عامل، ويسهم أيضاً في تقليل الروتين في العمل والذي يطغى في طبيعة عمل القطاع العام مما يشجع من زيادة مشاركة العاملين، وبدوره يعزز من قدرتهم على الالتزام.

5- تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين وذلك من خلال العمل على زيادة ثقة العاملين بأنفسهم ورفع مستوى كفاءاتهم ودعمهم بجميع الوسائل الممكنة والسياسات والإجراءات المحفزة للاستمرار في تقديم أفضل ما لديهم، والتأكيد على أهمية المهام التي ينجزونها ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يكون التركيز

الأكبر على تعزيز بعدين الكفاءة والمعنى، كل ذلك له أهمية بالغة في رفع مستوى الالتزام العاطفي والانغماس الوظيفي للعاملين وبالتالي تحقيق الاحتفاظ بالموارد البشرية ورفع مستوى أداء تقديم الخدمات.

6- تعزيز نمط القيادة التحويلية في بيئة العمل لما له من تأثير إيجابي في تفاعل العاملين والالتزام ومشاركتهم في أعمالهم وبشكل خاص من خلال تقدير إنجازاتهم ومشاركة الإطراءات الصادقة حيث ينعكس كل ذلك إيجاباً في تحقيق النتائج التنظيمية الإيجابية.

7- تجنب ممارسات القيادة السامة والابتعاد عن التقليل من شأن العاملين أو عدم تقدير إنجازاتهم مما يؤثر بشكل كبير على زيادة نية ترك العمل في المؤسسة والتثبيط من الالتزام العاطفي والمشاركة بين العاملين.

9 - تعزيز ثقافة فرق العمل ضمن المؤسسة وعوامل التنشئة الاجتماعية، مما يساهم في تخفيف ضغط العمل وتحقيق التعاون بهدف إنجاز المهام على أكملها، يساعد ذلك في خلق بيئة اجتماعية تفاعلية تتميز بالمشاركة وتبادل المعلومات وتخفيف من تبعات اللامركزية التي يتمتع بها القطاع العام كنمط إداري، ويخفف من ضغط الإجراءات الروتينية السائدة وبذلك تلعب دورها على تعزيز الالتزام العاطفي والانغماس الوظيفي.

10- إجراء ورشات عمل من شأنها إجراء توعية بأهمية القيادة التحويلية ودورها في تحقيق النتائج التنظيمية الإيجابية في المنظمات العامة وبشكل خاص دورها في تحقيق المصلحة العامة والمقارنة بذلك مع النمط القيادي السام وما ينتج عنه من نتائج تنظيمية سلبية أبرزها عدم تجاوز المصالح الذاتية، وبالتالي لها دور كبير في زيادة الوضع سوءاً في ظل مشاكل الاحتفاظ بالموارد البشرية التي تمر بها البلاد والقطاع العام بشكل خاص نظراً لخصوصية عمل هذا القطاع.

11- القيام بورشات عمل تدريبية موجهة إلى الإداريين وأصحاب القرار متخصصة في كل ما يتعلق بكيفية تمكين العاملين وخلق بيئة عمل منجزة وتساعد في تحقق الرفاه النفسي للعاملين، إضافة لتمكين الإداريين من الممارسات والإجراءات الإدارية التي تتلاءم مع بيئة العمل الهجينة.

12- من الناحية البحثية يمكن اختبار العوامل المؤثرة بتشكيل النمط السائد للقيادة والعوامل التنظيمية وضغط العمل كعوامل تؤثر معاً في تحقيق شكل النتائج التنظيمية، واختبار أنماط الشخصية للعاملين واستراتيجيات التكيف الخاصة بهم ويساعد ذلك في معرفة كيفية استجابتهم وتفاعلهم مع سلوكيات القائد من ناحية، وكذلك معرفة مدى تحقيقهم للتمكين النفسي والالتزام العاطفي.

11-1-3 محددات الدراسة والآفاق المستقبلية:

- 1- تم إجراء الدراسة في هيئة التميز والإبداع بكافة أقسامها وبرامجها في كل من المحافظات: دمشق واللاذقية وحمص. وهي هيئة تتمتع بالطابع الحكومي وتختلف بذلك بشكل كبير عن القطاع الخاص
- 2- تم إجراء الدراسة في عام 2023.
- 3- العينة الكلية حوالي 140 عامل لكن لم يتمكن من الوصول لأكثر من 69 استمارة كعينة وسطية.
- 4- نلاحظ في هذه الدراسة وفي الوضع الحالي للبلاد، هجرة عدد كبير من الكفاءات وتسرب عدد كبير من الموارد البشرية من القطاع العام بشكل خاص بسبب الصعوبات الحالية التي تمر فيها البلاد، ولقد ظهر ذلك جلياً بالدراسة من ناحيتين:
 - غالبية المستجيبين والعاملين حالياً في هيئة التميز والإبداع خبرتهم تقل عن 5 سنوات وأعمارهم تقل عن 30 عام.
 - صعوبة قياس الالتزام التنظيمي بأبعاده خلال الفترة الحالية في سورية.
- 5- ضعف ثقافة الاستبيان في مثل هذا النوع من الأبحاث نتيجة الخوف من تقييم قائد المشروع، أو بسبب عدم القدرة على تمييز حالة التوازن في العمل وتحييد الأحكام المسبقة، حيث يسعى الموظف دائماً إلى تعمد الإيجابية والتفاؤل أكثر من الواقع الحالي ولقد تجلّى ذلك في عدم القدرة على دراسة الأثر بين القيادة السامة والانغماس الوظيفي لدى العاملين.

- 6- الاقتصار على دراسة بعد الالتزام العاطفي ويبرر ذلك حالة العمل التي يعينها القطاع العام كتقديم خدمات وطنية ضمن المؤسسات العامة في فترة النمو ما بعد الحرب التي تشهدها البلاد وانعكاس ذلك على العاملين والكفاءات السورية لما يحمله هذا العمل من حاجة ومعنى بالنسبة للعاملين.
- 7- اقتصرت الدراسة على دراسة متغير التمكين النفسي كمتغير وسيط ولم يتم الأخذ بعين الاعتبار أية متغيرات معدلة يمكن أن تناسب الدراسة مثل طبيعة العمل، ضغط العمل، المناخ التنظيمي، أنماط الأتباع.

وبناء على ذلك تقترح الباحثة دراسة المؤثرات السلوكية ودوافع العاملين بشكل أكبر وليس فقط من خلال أنماط القيادة المختلفة.

3-1-12 المراجع العربية

- الخضر، محمد، ديب، حيان،، عمار، نريمان. (2017) بحوث التسويق: دليل نظري وتطبيقي وعملي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS. دمشق: المعهد العالي لإدارة الأعمال (HIBA).
- منيرة، شادي. (2020)، القيادة الملهمة وعلاقتها بالانغماس الوظيفي للعامل، الجزائر، كلية العلوم الإنسانية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- عبد الرحمن، ياسر،، بوغرزة، رضا،، حديد، يوسف. (2021)، أثر الرضا الوظيفي في تعزيز الانغماس الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، الجامعة الجزائرية، العدد 02.
- نوساني، عبد المنعم عبد السلام،، الخولي، جمال بدير. (2016)، نموذج مقترح للعوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي العاطفي بالتطبيق على القطاع المصرفي في مدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، العدد 1.

- عيد، أيمن عادل. (2021)، القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، العدد الأول.
- أبو الذهب، محمد صبحي. (2021)، أثر القيادة السامة على صمت العاملين: الدور الوسيط للتنمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة (تحت النشر)، كلية تكنولوجيا الإدارة ونظم المعلومات، مصر، مجلد 44، عدد 4.
- قدة، حياة. (2021)، أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي، جامعة الشهيد حمه الخضر بالوادي، الجزائر.
- أرباب، نهى عثمان. (2022)، أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين، المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 45.
- محمود، سليم.، العوكلي، زكريا.، علي، حسن. (2022)، أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى إداريي المدارس الثانوية العامة في مدينة درنة، مجلة المختار للعلوم الإنسانية، مجلد 2، عدد 40، الصفحات 263-296.

الكتب الأجنبية:

- Mello, J. (2013). Strategic Human Resource Management. Fourth Edition.
- WERNER, JON., DESIMONE, RANDY. (2011). Human Resource Development, Sixth Edition.
- Smith, Rachelle. (2015), Advantages and Barriers to Transformational Leadership Implementation in a Scientific Laboratory, e Walden Dissertations and Doctoral Studies Collection at Scholar Works.

- Zeller, Marion. (2018). The impact of toxic leaders on their followers. gordon institute of business science, university of pretoria.

المقالات الأجنبية:

- Ahmed.J.S., Masri.I.S., Abu Minshar.M.M., Abbas.A.F.(2023). The Mediation Role of Psychological Empowerment on the Relationship Between Dialogical Leadership and Organizational Brilliance. Employee Responsibilities and Rights Journal.V35. P:227–246.
- Arnold, A, Kara. (2017). Transformational Leadership and Employee Psychological Well–Being: A Review and Directions for Future Research, Journal of Occupational health psychology. American Psychological Association.
- Albrecht, L, Simon., Andreetta, Manuela. (2010). The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers Test of a model, Leadership in Health Services, Vol. 24, No. 3, pp. 228–237.
- Amor, Ariadna., Despoina X, anthopoulou , Nuria Calvo a, Jose Pablo Abeal V azquez. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross–country study. European Management Journal.
- Al Otaibi, SM, Amin, M, Winterton, J et al. (2 more authors). (2022). The role of empowering leadership and psychological empowerment on

nurses' work engagement and affective commitment. *International Journal of Organizational Analysis*

- Aishah Tamby Omar., Ungku, Norulkamar., Ungku Ahmad. (2020), The Role of Toxic Leadership and Perceived Organizational Support on Academic Staff's Psychological Distress, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 10, No. 12, 2020, Pg. 958 – 980.
- Brink, Beatrix. (2019). Coping with destructive leadership behavior: A qualitative study of nonphysical abuse in South African companies.
- Balakrishnan. C., Chandra, V. (2013), Employee Retention Through Employee Engagement – A Study At An Indian International Airport, *International Journal of Business and Management Invention*, Volume 2 , Issue 8 , PP.09–16
- Bhatia, Ajay., Deep, Gagan., Sachdeva, Swati. (2012), Analyzing The Role Of Job Involvement On Organizational Effectiveness: An Empirical Study Among The Employees Of PUNJAB NATIONAL BANK, *International Journal of Computing & Business Research*.
- Bin Jabbar, Usama., Saleem, Farida ., Malik ,Muhammad., Saddiqa Qureshi, Saiqa., Thursamy, Ramayah. (2020). Abusive leadership and employee commitment nexus: Conservation of resources theory perspective. *Cogent Business & Management*.
- Ceyda Sürer. F, (2017), The Effect Of Leadership Styles On Employees' Psychological Empowerment And The Gender Role In This Relation,

Research Journal of Business and Management, RJBM–V.4–ISS.4–(1)–
p.434–446.

- Charles R. Salter, Dr. Mary H. Harris, Jay McCormack. (2014). Bass & Avolio's Full Range Leadership Model and Moral Development, E–Leader Milan.
- Dinh Luan Nguyen.(2020).Mediating the role of psychological empowerment between transformational leadership and employee engagement, Management Science Letters 10,4039–4044.
- Garg, V., Attree, A., & Kumar, V. (2022). The Mediating Role of Psychological Empowerment on the Transformational Leadership Innovative Work Behaviour relationship: A Study of Indian Banking Sector., South Asian Journal of Human Resources Management, Vol.
- Hoole, Crystal., Hotz, Gabi . (2016), The impact of a total reward system of work engagement. Journal of Industrial Psychology. Page. 1 of 14
- HANCER, MURAT. (2005). Dimenesion Of The TURKISH Version Of The Psychological Empowerment Scale, Psychological Reports, 97, 645–650.
- Hussain, Kanwal., Abbas, Zuhair., Gulzar, Saba., Jibril, Abdul Bashiru., Hussain, Altaf. (2020). Examining the impact of abusive supervision on employees' psychological wellbeing and turnover intention: The mediating role of intrinsic motivation. Cogent Business & Management.
- Hattab, Syahrudin., Wirawan, Hillman., Salam, Rudi., Daswati, Daswati., Niswaty, Risma. (2022). The effect of toxic leadership on

turnover intention and counterproductive work behaviour in Indonesia public organizations, *International Journal of Public Sector Management*. Emerald Publishing Limited.

- Haseeb.M., Shah.M.(2023). The Influence of Despotic Leadership on Project Success: the Mediating Role of Psychological Empowerment and Psychological Safety, *Journal of Applied Economics and Business Studies*, Volume. 7, Issue 1.p.1–26.
- Handayani.S., Udin, Ahyar Yuniawan. , Tri Wikaningrum., Sri Supriyati. (2018).Investing The Link Between Transformational Leadership, Psychological Empowerment, Affective Commitment And Organisational Citizenship Behaviour In The PHARMACEUTICAL SECTOR OF INDONESIA, Handayani et al., *IJPSR*, 2018; Vol. 9(2): 766–774.
- Jha, Sumi. (2019), Determinants of employee retention: a moderated mediation model of abusive leadership and psychological empowerment, *Emerald*, VOL. 51 NO. 7/8, pp. 373–386.
- Jauhari, Hemang., Singh, Shailendra., Kumar, Manish. (2017). How does transformational leadership influence proactive customer service behavior of frontline service employees? Examining the mediating roles of psychological empowerment and affective commitment, *Journal of Enterprise Information Management*, ", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 65, Iss 1, pp. 58–79.

- Jens Rowold, University of Muenster, Germany, Multifactor Leadership Questionnaire Psychometric properties of the German translation by Jens Rowold,(2005).
- Kamran, Iqbal., Naveed, Muhammad., Abdul Subhan, Qazi., Fatima ,Tehreem., Alshahrani,T, Saeed. (2022), When Self–Sacrificial Leaders Induce Employees’ Citizenship Behaviors? Uncovering the Nexus of Psychological Empowerment and Psychological Well–Being, SAGE Open
- Mercurio, A, Zachary. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review, Human Resource Development Review, Vol. 14(4), p. 389–414.
- Marin–Garcia, A, Juan., Bonavia, Tomas. (2021). Empowerment and Employee Well–Being: A Mediation Analysis Study, Int. J. Environ. Res. Public Health. 18, 5822.
- Meng Fangfang Sun, Qian. (2019), The Impact Of Psychological Empowerment On Work Engagement Among University Faculty Members In China, Psychology Research and Behavior Management, Psychology Research and Behavior Management,12, p. 983–990.
- Michael, Ryan., Oducado, Flores., Ners., Jurnal. (2019). Leader Empowering Behaviors and Psychological Empowerment as Perceived by Young Hospital Staff Nurses: A Pilot Study., 14 (1), pp.47.
- Mahmood, Asif; Sahar, Arooj (2017) : Impact of psychological empowerment and perceived career support on employee work engagement with the mediating role of affective commitment, Pakistan,

Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS), ISSN 2309–8619, Johar Education Society, Pakistan (JESPK), Lahore, Vol. 11, Iss. 3, pp. 1084–1099.

- Mehmood , Zafar ul Islam. (2011). Leadership and HRM: Evaluating New Leadership Styles for effective Human Resource Management. International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 15.
- Mangundjaya,W,L., Wicaksana, S.A. (2021).The linkage of Leadership, Psychological Empowerment, and Employee Engagement with Affective Commitment to Change: A study at public/stateowned organization. International Journal of Human Capital Management, Vol. 5 (2).
- McFarlane Shore, Lynn., Wayne, J, Sandy. (1993). Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support, Journal of Applied Psychology, Vol. 78, No. 5, P.774–780.
- Nastasia , Krisnova., Wahyuni , Rika., Fenia,Z, Selvi., Irfani, Hadi., Rahmadani, Sari. (2023), Psychological Empowerment and Employee Engagement in Millennial Generation Employees, Research of Applied Science and Education, JURNAL IPTEKS TERAPAN. V17, i1, P. (138–145).
- Oginyi, C. N. Ronald, Eze Matthew Anene, Nwafor Adibe Kenneth, Nwonyi, K. Sampson.Ojen Ndametem James.(2023). Impacts of Leadership Style.Psychological Empowerment, and Perceived

Organizational Reputation on Work Engagement Among Bank Workers in Enugu Metropolis., Volume 6, Issue 1.

- Paola Ochoa Pacheco, David Coello–Montecel.,Michelle Tello.(2023). Psychological Empowerment and Job Performance: Examining Serial Mediation Effects of Self–Efficacy and Affective Commitment, *Adm. Sci*, 13, 76.
- Rahmadani, G, Vivi., Sebayang, R, Indah. (2017). The Influence of Person–Organization Fit and Person–Job Fit on Work Engagement among Policemen in Sumatera Utara. *International Journal of Management Science and Business Administration*, Volume 4, Issue 1, P. 45–51.
- Rafferty,E, Alannah., Griffin, A, Mark. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions, *The Leadership Quarterly*. Elsevier, 15, p.329 – 354,
- Sharma, Aarti., Goel, Alok., Sengupta, Santoshi. (2017), How does Work Engagement vary with Employee Demography. *Information Technology and Quantitative Management (ITQM2017)*, *Procedia Computer Science*, 122, P.146–153.
- Schaufeli, Wilmar. (2018), Work engagement in Europe: Relations with national economy, governance and culture, *ScienceDirect, Organizational Dynamics*, 47, P. 99—106.
- Saari, T., Melin, H., Balabanova, E., & Efendiev, A. (2017). The job demands and resources as antecedents of work engagement:

Comparative research on Finland and Russia. *Baltic Journal of Management*, 12(2), pp. 240 – 254.

- Spreitzer, Gretchen M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5): 1442–1465.
- Spreitzer, Gretchen M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2): 483–504.
- Spreitzer, Gretchen M., & Quinn, Robert E. 2001. *A Company of Leaders: Five Disciplines for Unleashing the Power in your Workforce*. San Francisco: Jossey–Bass. Translated into Chinese by JWS–Hong Kong. Translated into Dutch by Thema B.V.
- Shaw, James., Erickson, Anthony., Harvey, Michael. (2011), A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations, *Elsevier ,the Leadership Quarterly* 22, p. 575–590.
- Semedo, S, Carla., Salvador, Ana., R, Dos Santos,Nuno., Pais, Leonor , Mónico , Lisete.(2022). Toxic Leadership and Empowering Leadership: Relations with Work Motivation, *Psychology Research and Behavior Management*.
- Tsevaridou, Lefkothea., Matsouka, Q. (2019). The Impact of Leadership Styles on Employees’ Psychological Empowerment, in *Greek Sport*

Departments, Democritus University of Thrace, Department of Physical Education and Sport Science, Sport Mont 17, 3, p. 73–78.

- Tomlinson, Gary. (2010), Building a culture of high employee engagement, Strategic HR Review, Emerald, Vol. 9 Issue: 3, pp.25–31.
- Vandenberghe, Christian., Bentein, Kathleen., Stinglhamber, Florence. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes, Journal of Vocational Behavior, Elsevier ,64, P. 47–71.
- Waris, M., Khan,A., Ismail, I., Adeleke, A, Q., Panigrahi, S. (2018). Impact of leadership qualities on employee commitment in multi–project–based organizations, IOP Publishing, Earth and Environmental Science. 140.
- Wei Sun & Ang Xu & Yufan Shang, (2014). Transformational leadership, team climate, and team performance within the NPD team: Evidence from China, Asia Pac J Manag. P.127–147.
- Wang Jiatong., Zheng Wang., Mehboob Alam., Majid Murad., Fozia Gul., Shabeeb Ahmad Gill.(2022). The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. | Volume 13 | Article 831060.
- Weidert, Janet. (2011), THE PHYSIOLOGICAL MEASUREMENT OF EMPLOYEE ENGAGEMENT, Colorado State University.
- Xiaolin Shen, Tao Shen , Yanling Chen , Ying Wang , Xuan He , Xinyue Lv and Qiang Jin.(2023). The associations between benevolent

leadership, affective commitment, work engagement and helping behavior of nurses: a cross-sectional study, p.1-11.

- Zhang, Jing., Song, Lynda., Wang, Yue., Liu, Guangjian. (2018). How authentic leadership influences employee proactivity: the sequential mediating effects of psychological empowerment and core self-evaluations and the moderating role of employee political skill. Frontiers of Business Research in China, 12:5.

3-1-13 الملاحق:

الاستبيان:

تقوم الباحثة بإعداد استبانة مخصصة للبحث حول تأثير أنماط القيادة على الانغماس الوظيفي والالتزام العاطفي في هيئة التمريض والإبداع، ستطلب من خلال هذه الاستبانة الإجابة على بعض البيانات الشخصية ودرجة موافقتكم على العبارات المذكورة، مع التأكيد على أن جميع المعلومات الواردة في الاستبيان مخصصة فقط للاستخدام لأغراض البحث العلمي، ولكم جزيل الشكر على حسن تعاونكم واهتمامكم.

أولاً: المتغيرات الشخصية:

الرجاء وضع إشارة صح أمام العبارة المناسبة لاختيارك:

1- الجنس:

() أنثى	() ذكر
----------	---------

2- المستوى الوظيفي:

() عمل فني	() عمل إداري / مدير عام أو مدير مشروع - رئيس قسم أو دائرة - عضو لجنة علمية
	() مساعد إداري أو منسق
مسمى وظيفي آخر يرجى ذكره:	

3- المؤهل العملي:

() إجازة جامعية	() ثانوية/ معهد متوسط
	() دراسات عليا

4- سنوات الخبرة:

() من 5 إلى 9 سنوات	() أقل من 5 سنوات
() 15 سنة فأكثر	() من 10 سنوات إلى 14 سنة

5- عدد سنوات العمل في هيئة التميز والإبداع:

() من سنتين إلى 5 سنوات	() أقل من سنتين
--------------------------	------------------

() أكثر من 10 سنوات	() من 5 إلى 10 سنوات
----------------------	-----------------------

ثانياً: محور الدراسة (أنماط القيادة):

يرجى الإجابة بإشارة صح على العمود الذي يعبر عن درجة موافقتك للعبارة:

القيادة التحويلية:						
رقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أشعر بالسعادة والراحة بالعمل مع مديري					
2	يحفزني مديري في العمل على حل المشاكل التي أعتدت مواجهتها بطرق جديدة					
3	يساعدني مديري في تطوير نفسي					
4	يشاركني مديري بتقييمه لعملي ووجهة نظره حول ما أقدمه					
5	يكافئني مديري عندما أحقق المهام المطلوبة مني					
6	يشعرني مديري بأن العمل الذي أقوم به هام وذو معنى					
7	يشجعني مديري على إعادة التفكير في التحديات التي لم أفكر بها سابقاً					
8	أشعر بالاهتمام من مديري بشكل خاص عندما أؤدي حماسي للعمل					
9	يعبر مديري عن رضاه عندما نقوم بإنجاز أعمالنا على أكمل وجه					
10	يستطيع بكلمات بسيطة وواضحة شرح ما نستطيع فعله وما علينا فعله					
11	لدي الثقة الكاملة بمديري في العمل					
12	أفخر بالعمل مع مديري					

القيادة السامة:						
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أحصل على دعم مديري فقط عندما يكون ما أنفذه يخدم مصلحته الشخصية					
2	يذكرني مديري بشكل دائم بأخطائي السابقة					
3	يحملني مديري مسؤوليات ومهام خارج توصيفي الوظيفي					
4	يسبئ لي علنا امام زملائي في العمل					
5	الاحظ تحسن في سلوكه معي اثناء حضور مشرفين عليه					
6	يتحدد مناخ العمل بناء على مزاجه الحالي					
7	ينسب العمل إليه في حال نجاحه حتى لو لم يشارك به					
8	لا يراعي التزاماتي خارج العمل (العائلية، الحالات الصحية،..)					
9	يزدهر على المجاملات والجوائز الشخصية					
10	يميز نفسه على الآخرين					

الانغماس الوظيفي:						
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أبذل قصارى جهدي لإكمال مهامي بشكل جيد					
2	أعمل جاهداً على تقديم أفضل ما لدي أثناء القيام بمهامي					
3	أشعر بالحماس والحيوية تجاه تنفيذ مهامي					
4	أكرس الكثير من الاهتمام والتركيز لتأدية مهامي					
5	أشعر بالفخر بتأدية المهام الموكل بها					
6	أشعر بالإيجابية تجاه تأدية مهامي الموكل بها					

التمكين النفسي:						
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أثق بقدرتي على القيام بعملية					
2	لدي استقلالية كبيرة في تحديد الطريقة التي أنفذ بها مهامي					
3	لدي اهتمام كبير بما أقوم به					
4	لدي تأثير كبير على ما يحدث في قسمي الوظيفي / مع إدارتي					
5	مهامي الوظيفية والأنشطة التي أقوم بها ذات معنى بالنسبة لي					
6	أتقن المهارات الضرورية التي يحتاجها عملي					
7	عملي مفيد لي					
8	رأبي مهم في اتخاذ القرارات الإدارية					

الالتزام العاطفي:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	فخور بان أعلن عن عملي في هذه المؤسسة					
2	أقدر قيمة العمل في هذه المؤسسة					
3	أحب العمل في هذه المؤسسة					
4	أشعر بالامتياز للعمل مع شخص مثل مديري المباشر					
5	عندما أتحدث مع أصدقائي عن مشرفي المباشر أصفه كشخص رائع للعمل معه					
6	تعجبني القيم التي تنتقل لي عن طريق مشرفي المباشر					
7	أنا سعيد بالعمل مع زملائي في العمل					
8	يشجعني زملائي على القيام بعملية					
9	عندما أتحدث مع أصدقائي عن زملائي بالعمل أصفهم بأنهم أشخاص رائعين					