



## أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض\*

د. سعد بن مرزوق العتيبي

أستاذ مساعد إدارة الموارد البشرية - قسم الإدارة

كلية إدارة الأعمال - جامعة الملك سعود

المملكة العربية السعودية

### ملخص:

هدفت الدراسة إلى بحث أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى العاملين، وأجريت الدراسة على عينة من العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض مكونة من (348) موظفًا، وكشفت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المديرين في شركات القطاع الخاص للقيادة التحويلية من وجهة نظر موظفيهم كان متوسطًا (3.25)، كما كشفت نتائج الدراسة أن العاملين في شركات القطاع الخاص -محل الدراسة بمدينة الرياض- يشعرون بمستوى متوسط من التمكين النفسي وفقًا لمقياس (Spreitzer, 1995)، حيث بلغت الدرجة الكلية للمقياس (3.56) من 5، وأكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية متوسطة وموجبة، ودالة إحصائيًا عند (0,01) بين درجات ممارسات المديرين للقيادة التحويلية ومستوى التمكين النفسي، كما أكدت نتائج الدراسة كذلك وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على التمكين النفسي، وإن أبعاد القيادة التحويلية لا تساهم بالقدر نفسه على التمكين النفسي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لثلاثة من أبعاد القيادة التحويلية، وهي على الترتيب من حيث قوة التأثير: التحفيز الإلهامي، والتأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، في حين لم تثبت معنوية الاستتارة الفكرية.

### مقدمة:

حدثت في السنوات الأخيرة تحولٌ في أساليب القيادة من الأسلوب التقليدي القائم على نموذج الرئيس والمرعوس، إلى أسلوب حديث يعتمد على المشاركة في صنع القرار، من حيث تقاسم السلطة، وتحمل المسؤولية. ويمكن حصر المفاهيم الأساسية لهذا الأسلوب الحديث في "القيادة التحويلية" (Bass, 1985; Bass and Avolio, 1990) و"التمكين النفسي" (Spreitzer, 1995; Thomas and Velthouse, 1990)، ويتضمن أسلوب القيادة التحويلية إيجاد ارتباط عاطفي بين القائد والتابعين، إذ يساهم هذا الارتباط العاطفي في تشكيل قيم وأولويات التابعين لتحقيق الاستقلالية والكفاءة الذاتية، وعادة ما يفسر تأثير القيادة التحويلية في أداء التابعين من خلال قدرة القائد على تطوير التابعين وتمكينهم، وهو بدوره يؤدي إلى تحسين مستوى قدراتهم وتحفيزهم (Bass, 1997).

\* تم تسلم البحث في يونيو 2015، وقُبل للنشر في أغسطس 2015. يشكر الباحث عمادة البحث العلمي بجامعة الملك سعود ممثلة في مركز بحوث كلية إدارة الأعمال على دعمها لهذا البحث.

خلال ثمانينيات القرن الماضي، طبقت شركات عديدة برامج لتمكين العاملين للمحافظة على قدرتها التنافسية في ظل المنافسة العالمية (Spreitzer, 1995; Conger and Kanungo, 1988; (Bowen and Lawler, 1995). وقد تم ربط التمكين بالأداء (Bordin et al., 2007; Koberg et al., 1999; O'Zaralli, 2003; Spreitzer, 1995)، والرضا الوظيفي (Seibert et al., 2004; نعساني, 2013; قريشي والسبتي, 2015; الطعاني والسويدي, 2013)، وسلوكيات المواطنة التنظيمية (نعساني, 2013; أبا زيد, 2010; Dust et al., 2014). وبالمثل، أكدت الدراسات أن التمكين عنصر حاسم للإبداع التنظيمي (Sangar and Rangnekar, 2014; المعاني, 2014; Gomez and Rosen, 2001; Jose, 2014). الفاعلية (Conger and Kanungo, 1988; Bartram and Casimir, 2007)، وانماج العاملين (Ugwu et al., 2014).

وقد أولت الأبحاث السابقة اهتمامًا متزايدًا بدور القيادات في تشجيع الموظفين على اتخاذ المبادرة، وقبول المخاطرة، وحفز الابتكار، والتكيف مع بيئة تتسم بعدم التأكد (Spreitzer, 1995). وتشمل سلوكيات القائد التحويلي سلوكيات التمكين، مثل تفويض المسؤوليات للتابعين، وتعزيز قدرتهم على التفكير بطريقة مستقلة، وتشجيعهم على الإتيان بأفكار جديدة إبداعية (Dvir et al., 2002) ووفقًا لـ (Bennis and Nanus, 1985) فإن القائد يسعى لتمكين الآخرين؛ لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها.

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

### مشكلة الدراسة:

في ضوء تزايد حدة المنافسة على المستوى الإقليمي والعالمي، يتحتم على المنظمات العربية المضي لتبني تغييرات هيكلية جذرية، ولكي يتم تحسين كفاءة المنظمات العربية ومرونتها، ينبغي التحول من الممارسات الإدارية التقليدية إلى الممارسات الإدارية الحديثة التي تتبنى مفاهيم إدارية، كالتمكين والقيادة التحويلية.

ومما لا شك فيه أن الاهتمام بالقيادة التحويلية والتمكين النفسي، يشكل عنصراً جوهرياً لمنظمات قطاع الأعمال في العالم العربي، خصوصاً في ظل الاتجاه نحو العولمة والمنافسة. ويعد إيجاد بيئة تشجع وتساند التمكين والقيادة الذاتية، أحد المتطلبات الأساسية لنجاح قطاع الأعمال في العالم العربي، ووفقاً لذلك، فإن قطاع الأعمال في العالم العربي عامة والمملكة العربية السعودية على وجه الخصوص، بحاجة ماسة لتبني بيئة تساند التمكين والقيادة التحويلية لمواكبة المتطلبات والتطورات المعاصرة. وتأتي هذه الدراسة لمحاولة سد الفجوة في بحث العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: هل يمكن التنبؤ بالتمكين النفسي من خلال ممارسات سلوك القيادة التحويلية لدى المديرين في شركات قطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس السابق التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي للعاملين في شركات القطاع الخاص محل الدراسة؟
- هل يمكن التنبؤ بالتمكين النفسي من خلال أبعاد القيادة التحويلية: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية)؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- التعرف على درجة ممارسة مديري شركات القطاع الخاص، محل الدراسة بمدينة الرياض لسلوكيات القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين.
- التعرف على مستوى الشعور بالتمكين النفسي لدى لعاملين في شركات القطاع الخاص محل الدراسة.
- تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي في شركات القطاع الخاص محل الدراسة.
- قياس مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية على التمكين النفسي للعاملين في شركات القطاع الخاص محل الدراسة.

#### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من تناولها موضوعًا على جانب كبير من الأهمية، وهو سلوك القيادة التحويلية والتمكين النفسي، الأمر الذي يمكن أن يساهم في تبني المديرين لأكثر أبعاد القيادة التحويلية علاقة بالتمكين النفسي، وصولاً لبناء ثقافة التمكين في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، كما يمكن أن تساهم هذه الدراسة في توضيح صورة للقيادات الإدارية عن أكثر أبعاد القيادة التحويلية علاقة بالتمكين النفسي، التي تساهم في تحسين الكفاءة والأداء والإنتاجية لدى العاملين. والذي يزيد من أهمية هذه الدراسة؛ انبثاق فكرتها من الحاجة المستمرة لتطوير الموارد البشرية وتميئتها في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، التي ترتبط غالبًا بدراسة العوامل المؤثرة فيها، فمن المؤمل أن تستفيد القيادات الإدارية في شركات القطاع الخاص من نتائج هذه الدراسة، لتبني ممارسات إدارية حديثة يمكن أن تساهم في تنمية الموارد البشرية والقيادات الإدارية على وجه الخصوص.

#### الإطار النظري والدراسات السابقة:

##### مفهوم القيادة التحويلية:

أصبح مصطلحي التحويلي والإجرائي (Burns, 1978; Bass, 1990) أساسًا لدراسة القيادة، وقد استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة، وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد (Burns, 1978) في كتابه "القيادة"، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيز مع مرءوسيه، وبين القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج. وعرف (Burns, 1978: 20) القيادة التحويلية بأنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض بكل منهم من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق". وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين، وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية، من مثل الحرية والعدالة، والمساواة،

والسلام، والإنسانية (Bass, 1985)، فسلوك القيادة التحويلية، يبدأ من القيم الشخصية للقائد ومعتقداته، وليس من تبادل المصالح مع المرعوسين (Bass, 1985)، فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة، كالعدالة والاستقامة، ويسميتها (Burns) "القيم الداخلية". وهي قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه، ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم، وقد ميز (Burns) بين نوعين من القيادة: القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية. والمبدأ الرئيس لنمط القيادة الإجرائية هو تبادل المنافع بين الرئيس والمرعوس، إذ يؤثر كلّ منهم في الآخر، وذلك بأن يحصل كل من الفريقين على شيء ذي قيمة، وبعبارة أخرى، يقدم الرئيس للمرعوسين شيئاً يريدون الحصول عليه كزيادة في المكافآت، وفي المقابل يحصل الرئيس على أشياء يرغب فيها، كزيادة الإنتاجية على سبيل المثال.

ويمثل التمكين إحدى السمات الجوهرية للقيادة التحويلية، فالافتراض الرئيس في فكرة التمكين هو أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية، لكي تجعلهم قادرين على الاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم، ويتضح من ذلك، أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغييراً جذرياً في أدوار العمل، ومن ثم العلاقة بين المدير والمرعوسين. وبالنسبة إلى دور المدير فهو يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما دور المرعوسين، فيتطلب التحول من اتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، وهنا ويبرز دور القيادة التحويلية، التي تجعل من تمكين العاملين إحدى الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية (Kark et al., 2003; Dvir et al., 2002)، ويتميز القائد التحويلي باتباعه أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين؛ كتفويض المسؤوليات، وتعزيز قدرات المرعوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم على طرح أفكار جديدة وإبداعية (Dvir et al., 2002).

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

وتتميز القيادة التحويلية بقدرتها على خلق سلوك إلهامي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين من أجل الوصول إلى الهدف (Bass and Avolio, 1993)، وتتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين، وتحفيزهم على بناء المبادرة الفردية من أجل تحقيق الهدف (Eden, 1992).

#### أبعاد القيادة التحويلية:

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

1- **الجاذبية (التأثير المثالي):** يحدث التأثير المثالي عندما يحظى القائد بإعجاب التابعين واحترامهم وتقديرهم، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية له، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي، والقائد الذي يظهر صفات التأثير المثالي، يمثل أعلى مستويات القيادة التحويلية، لأنه ينال ثقة أتباعه، وكثيراً ما يتبع القادة التحويليون أسلوب القصص والرمز كوسيلة فعالة ومؤثرة لنقل رؤيتهم ورسالتهم للتابعين (Bass and Avolio, 1997).

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

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

4- الاعتبارات الفردية: وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمتع بلطف، ويولي اهتمامًا خاصًا باحتياجات التابعين، واهتمامًا بإنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء، ومن خلال التصرف كمدرب أو معلم يولي القائد اهتمامًا خاصًا باحتياجات التابعين للتطور والنمو الشخصي، والإنجاز التنظيمي، بحيث يتم العناية بكل فرد بأسلوب فردي ومتميز، وهذه العملية التبادلية في اتجاهين، تسلط الضوء على الثقة المتبادلة، والمشاركة، والاهتمام بين القائد والتابعين (Bass, 1985)، ومن خلال الاعتبارات الفردية، يساعد القائد التحويلي التابعين على تطوير الشعور بقيمتهم الذاتية (Bass and Avolio, 1997).

وقد استحوذت القيادة التحويلية على اهتمام متزايد من قبل الممارسين والباحثين على مدى العقود الماضية، ويُعزى هذا الاهتمام لنتائج الدراسات التي تشير إلى التأثير المهم والجوهرى للقيادة التحويلية على النتائج التنظيمية، وعلى سلوكيات التابعين واتجاهاتهم، ومن الدراسات التي تناولت العوامل التنظيمية، دراسة (Song et al., 2012) التي استهدفت التعرف على تأثير العدالة الإجرائية والقيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، تم التوصل إلى وجود تأثير إيجابي للعدالة الإجرائية للمنظمة على كل من القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، في حين أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابًا على سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما وجد أن القيادة التحويلية تلعب دورًا جزئيًا وسيطًا لتفسير العلاقة بين العدالة الإجرائية للمنظمة وسلوكيات المواطنة.

واهتمت دراسة (Braun, et al., 2013) بفحص العلاقة بين القيادة التحويلية، والرضا الوظيفي، وأداء الفريق، فتوصلت الدراسة لوجود ارتباط إيجابي بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للتابعين على المستوى الفردي وأداء الفريق، كما وجد أن الثقة في المشرف تتوسط العلاقة بين تصورات التابعين للقيادة التحويلية والرضا الوظيفي، وأجرى (Pieterse, et al., 2010) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي، وتكونت عينة الدراسة من (230) موظفًا يعملون في القطاع الحكومي في هولندا، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي فقط في حالة كون التمكين النفسي للموظفين مرتفعًا.

وأجرى (العامري، 2002) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية

هو دون المستوى المطلوب، وأن السلوك القيادي التحولي لا يرتقي إلى مستوى تطلعات العاملين، كما أجرى (العامري، 1422) دراسة أخرى من أجل معرفة مدى توافر سلوكيات القيادة التحولية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المؤسسات العامة يتمتعون بمستوى متدنٍ في كل أبعاد القيادة التحولية. وتوصلت دراسة (الثويني، 2014)، إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود لنمط القيادة التحولية كان مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.72).

وتناولت دراسة (الصالح، 2013) العلاقة بين نمط القيادة التحولية والتعاملية لدى مديري المدارس في منطقة القصيم ومستوى الروح المعنوية، وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس يمارسون سلوك القيادة التحولية بدرجة كبيرة، وأكدت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة نمط القيادة التحولية والتعاملية لدى مديري المدارس والروح المعنوية، واهتم (نعساني، 2008) بدراسة أثر أبعاد القيادة التحولية في الإبداع الإداري، وتوصل الباحث إلى أن هناك علاقة طردية موجبة بين أبعاد القيادة التحولية والإبداع الإداري، وأجرى (المعاني، 2013) دراسة هدفت إلى معرفة أثر القيادة التحولية في المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية، وقد توصلت الدراسة إلى أن تبني القيادات الإدارية في الجامعة الأردنية لسلوك القيادة التحولية كان بدرجة متوسطة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحولية على مستوى المواطنة التنظيمية.

وفي دراسة (السيادة وآخرون، 2015) التي استهدفت التعرف على أثر القيادة التحولية في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية، توصلت الدراسة إلى أن جميع أبعاد القيادة التحولية تؤثر بشكل إيجابي على فاعلية سلوك العاملين، وأن بعد الاستثارة الفكرية هو البعد الأكبر تأثيراً من بين أبعاد القيادة التحولية على فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية، فضلاً عن ذلك، فإن هناك دراسات عديدة ركزت على المتغيرات الشخصية، ومن أهم تلك الدراسات دراسة (Kara et al., 2013) التي استهدفت فحص تأثير أسلوب القيادة على رفاة العاملين في تركيا، وتوصلت الدراسة إلى التأثير الإيجابي للقيادة التحولية في جودة حياة العمل. واهتمت دراسة (Zopiatis and Constanti, 2010) بفحص العلاقة بين القيادة التحولية والاحترق الوظيفي لدى عينة من (131) مائة وواحد وثلاثين مديراً يعملون في قطاع الضيافة، ودعمت الدراسة وجود ارتباط إيجابي بين القيادة التحولية والإنجاز الشخصي، وأن القيادة التحولية ترتبط سلباً بالإرهاك الوظيفي، وفقدان التعامل الإنساني.

وأجرى (Frank and Felfe, 2011) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحولية والشعور بالضغط، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين بعض أبعاد القيادة التحولية والضغط، فأشارت إلى أن التأثير المثالي والاعتبارات الفردية أكثر تنبؤاً بالشعور بالضغط من التحفيز الإلهامي، كما قام (Barling et al., 2000) بدراسة لمعرفة العلاقة بين القيادة التحولية والذكاء العاطفي، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين الذكاء العاطفي وثلاثة من أبعاد القيادة التحولية وهي: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاعتبارات الفردية.

#### مفهوم التمكين والتمكين النفسي:

يقصد بالمعنى الأصلي للتمكين "منح السلطة أو القوة" (Tulloch, 1993)، ويبدو أن هذا المعنى عامٌ في مختلف تعريفات التمكين. فعلى سبيل المثال، أكدت (Legge, 1995) على أنه ينبغي النظر إلى مصطلح التمكين بلغة توزيع الأدوار الذي وفقاً له

تعزز المساواة في السلطة والقوة لأجل الثقة والتعاون، وفي الاتجاه نفسه، ركز كل من (Conger and Kanungo, 1988: 474) على القوة محوراً أساسياً للتمكين، " إما أن يعزز المدير أو المشرف شعور الفرد بقوته أو يعمد إلى إضعافها والتقليل منها".

أما بالنسبة (Lashley, 1996)، فإنه يمكن النظر للتمكين باعتباره مصطلحاً يشمل مجموعة واسعة من مبادرات إدارة الموارد البشرية التي تعكس مجموعة واسعة من الاهتمامات والمساعي الإدارية. وعند استعراض الاستخدامات الحالية لمفهوم "تمكين العاملين" تبرز مجموعة من التعريفات والتفسيرات المختلفة، إذ يعد البعض أن التمكين يعني التشارك في السلطة مع تحويل السلطة إلى أولئك الذين يقومون بالأعمال (Block, 1991; Karsten, 1994)، وينظر إلى التمكين على أنه تحفيز ذاتي يتم من خلاله تطوير تفهم كامل للمسئوليات، وسلطة تتناسب مع تلك المسئوليات، وكذلك القدرة على إحداث الفارق في تحقيق الأهداف (Moharman et al., 1995)، وينظر إليه أيضاً على أنه تآزر بين الأفراد من خلال التركيز على التعاون، الذي بدوره يقود إلى توسيع سلطة المجموعة وقوتها (Vogt and Murrell, 1990).

وأشار (Hollander and Offerman, 1990) للتمكين باعتباره وسيلة للتشارك في السلطة. وقد نظر آخرون للتمكين من وجهه نظر الفرد، وعرفوه على أنه العملية التي يتم من خلالها تعزيز معتقدات الأفراد بقدرتهم على السيطرة والتحكم (Greenberger and Gtrasser, 1991; Kanter, 1983; Keller and Dansereau, 1995) فضلاً عن أنها عملية لتعزيز الكفاءة الذاتية للفرد (Conger and Kanungo, 1988).

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

أما المنهج التحفيزي، فينظر للتمكين باعتباره حالة ذهنية وإدراكية، فعلى سبيل المثال (Spreitzer, 1995)، (Thomas amd Velthouse, 1990)، يركز هذا المنهج على اتجاهات العاملين نحو سلطتهم الذاتية للتعامل مع الأحداث والمواقف، والأفراد الذين يواجهونها في مكان العمل (Srewart and Manz, 1997)، ويركز المنهج التحفيزي بدرجة أقل على الممارسات الإدارية من مثل تفويض السلطة، وبدلاً من ذلك يشجع على الاتصالات المفتوحة، وتحديد الأهداف الملهم، ويشجع أيضاً على دور التغذية الراجعة في زيادة التزام مشاركة العاملين (Conge and Kanungo, 1988; (Thomas amd Velthouse, 1990)، وتبنى كلٌّ من (Conger and Kanungo) التمكين باعتباره مفهوماً تحفيزياً للكفاءة الذاتية، وعرفا التمكين باعتبارها عملية تساهم في زيادة شعور العاملين بالكفاءة الذاتية، وذلك من خلال التعرف إلى الظروف التي تعزز الشعور بالضعف، والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية، والممارسات غير الرسمية، التي تعتمد على تقديم معلومات راجعة للأفراد عن كفاءتهم الذاتية.

### القيادة التحويلية والتمكين النفسي:

ينشط القائد التحويلي أتباعه من خلال تزويدهم برؤية ممتعة للمستقبل، بدلاً من الاعتماد على الثواب والعقاب. وبالإضافة إلى توفير الرؤية، فإن القائد التحويلي يمارس السلوك الملهم من خلال التصرف كناصح ومرشد مخلص، ومن خلال هذا السلوك؛ فإنه يساعد على بناء الثقة في التابعين، إذا كان ذلك مرتبطاً بالهدف (Bass and Avolio, 1993). وللقائد التحويلي دور بارز في تغيير تطلعات التابعين، واحتياجاتهم، وقيمهم، بأسلوب يحفزهم للوصول إلى أقصى طاقاتهم، ويشكل أكثر تحديداً، "يسعى القائد التحويلي لبناء روح الفريق من خلال إشعال روح الحماس، والمعايير الأخلاقية العالية، والنزاهة، والتعاون، وتقديم معنى للعمل، وخلق روح التحدي للأعمال التي يقوم بها الأتباع، وتعزيز مستوى الثقة والكفاءة الذاتية، وتحديد الاستقلال الذاتي" (Avolio et al., 2004:953). ويلجأ القائد التحويلي أيضاً للتحفيز الفكري، لتحدي قيم ومعتقدات وذهنية التابعين، وذلك من خلال منح التابعين فرصة لإعادة النظر في الطريقة التي يؤديون بها أعمالهم، وتشجيعهم على محاولة الإتيان بأساليب إبداعية للقيام بمهام أعمالهم (Bass and Avolio, 1994)، وأخيراً، يشارك القائد التحويلي في تزويد التابعين بالاهتمام الفردي من خلال إعطاء اهتمام خاص للمستويات العليا من الاحتياجات. وكذلك تشجيع التابعين لتولي مسؤوليات أكبر من أجل تطوير قدراتهم الكامنة (Kark and Shamir, 2002).

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

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

وفي دراستهم بشأن العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين، والسلوك الإيجابي في الحد من السلوك السلبي للعاملين، بحث (Avey et al., 2008) عينة من (341) فرداً يعملون في جامعة في الولايات المتحدة، ودعمت نتائج الدراسة وجود ارتباط إيجابي بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي، وأن التمكين النفسي لا يؤدي فقط إلى الحد من نية ترك العمل، ولكن أيضاً توسط العلاقة بين رأس المال النفسي (الأمل، التفاؤل، المرونة) ونية ترك العمل.

وفي دراسة أجراها كلٌّ من (Joo and Lim, 2013) لمعرفة تأثير القيادة التحويلية والتمكين النفسي في الرضا المهني، حيث تكونت عينة الدراسة من (427) موظفاً يعملون في الشركات الكورية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن التمكين النفسي كان مرتبطاً بشكل كبير بالرضا المهني، كما أسفرت نتائج الدراسة عن وجود ارتباط كبير بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي، الذي بدوره يؤثر إيجابياً في الرضا المهني، وأن التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا المهني.

كما استهدف (Sun et al., 2012) دراسة علاقة التمكين بإبداع العاملين، والدور الوسيط لعدد من المتغيرات

الوظيفية بين التمكين والإبداع، وتمت الدراسة على (385) من المرعوسين، و(103) من مشرفيهم، في منظمات متعددة في الصين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية، وكلّ من التمكين البيئي ( $r=55$ ) والتمكين النفسي ( $r=63$ )، ويتوسط التمكين البيئي جزئياً العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي، في حين أن التمكين النفسي يتوسط بشكل كلي العلاقة بين التمكين البيئي وإبداع العاملين.

سوف نقدم في الجزء التالي شرحاً توضيحياً للعلاقة النظرية لكل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية بالتمكين النفسي، ومن ثم نقدم الفرضيات التي قامت عليها الدراسة.

تعتبر القدرة على حفز التابعين عنصر هام لسلوكيات القيادة التحويلية؛ ليصبحوا أكثر التزاماً بالأهداف والرؤى المشتركة للنمو المستقبلي للمنظمة، مستخدماً في ذلك الرموز، والنداءات العاطفية المؤثرة والبسيطة؛ لزيادة الوعي والفهم المتبادل للأهداف المرغوب الوصول إليها (Bass and Avolio, 1997). وتتضح العلاقة بين بعد التحفيز الإلهامي للقيادة التحويلية والتمكين النفسي من خلال بث روح الحماس والتحدى للمهام التي يؤديها التابعين؛ مما يؤدي إلى تعزيز مشاعر التأثير، والكفاءة، والمعنى، والاستقلالية الذاتية المرتبطة بالتمكين النفسي (Conger and Kanungo, 1988).

ويمتلك القائد التحويلي مرجعية كبيرة وقوة ملهمة (Bass, 1985) مما يمكنه أن يحظى باحترام، وإعجاب، وثقة الأتباع. وينظر له أيضاً على أنه قدوة ومثلاً يحتذى به حيث يمارس من خلالها نفوذاً وتأثيراً إيجابياً كبيراً على التابعين مما يخلق شعوراً بمعنى المهام التي يؤديها التابعين. فالموظف الذي يشعر بقدرًا أكبر بمعنى العمل الذي يؤديه من المرجح أن يشعر بقدرًا أكبر من التمكين (Spreitzer, 1995).

وتتطوي الاستتارة الفكرية على القدرة الفائقة للقائد في استتارته للتابعين لإعادة التفكير في المشكلات التقليدية بطرائق إبداعية وذلك من خلال تحدي الوضع الراهن، ومساءلة الافتراضات القديمة، وإعادة صياغة المشكلات لإشباع فضولهم الفكري، واستخدام خيالهم الواسع (Bass, 1985)، مما يؤدي إلى زيادة الاستقلالية الذاتية من خلال تعزيز إيمان التابعين بقدراتهم على حل المشكلات الصعبة والتعامل مع الأحداث والمواقف دون الاعتماد بشكل كلي على عون ومساعدة القائد.

من خلال سلوك الاعتبارات الفردية، يظهر القائد التحويلي اهتماماً خاصاً للاعتبارات الفردية لاحتياجات التابعين للتطوير والنمو الشخصي، والإنجاز التنظيمي. ومثل هذه السلوكيات تحفز التابعين على تحمل المزيد من المسؤوليات على نحو متزايد من أجل إبراز وتطوير قدراتهم الكامنة (Bass, 1985). وبالتالي، زيادة شعورهم بالكفاءة المرتبطة بالتمكين النفسي (Spreitzer, 1995). علاوة على ذلك، يمنح القائد التحويلي أتباعه فرصة المشاركة في القرارات، وتقبل التحدى، وتحمل المسؤولية، والذي بدوره يؤدي إلى تعزيز شعور التابعين بمزيد من الثقة، وبالتالي الشعور بالتمكين النفسي. وعليه يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين أبعاد سلوك القيادة التحويلية والتمكين النفسي للعاملين.
- الفرض الثاني: يمكن التنبؤ بالتمكين النفسي للعاملين من خلال أبعاد القيادة التحويلية.

## منهجية الدراسة:

### منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي؛ لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها، كما استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتحديد أبعاد القيادة التحويلية والتمكين النفسي. وللتعرف إلى طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والتمكين النفسي، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، كما تم استخدام نموذج الانحدار البسيط والانحدار المتعدد التدريجي؛ لتحديد الأثر التنبئي لأبعاد القيادة التحويلية في مستوى التمكين النفسي.

أما بالنسبة للمعالجة الإحصائية، فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، ومنها: معامل (كرونباخ ألفا) لحساب معامل الثبات لمحاور الدراسة، والتكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكوّن مجتمع البحث في هذه الدراسة من (7502) موظف يعملون في عشر شركات تجارية كبرى في مدينة الرياض تمثل قطاعات النقل، الصناعة، الخدمات، والاستثمار، حيث تم بالتعاون مع القائمين على إدارة الموارد البشرية اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ عدد أفرادها (400) موظفًا، وبلغ عدد مفردات العينة التي استوفت (348) مفردة، وذلك بنسبة استجابته بلغت 87%. وفيما يتعلق بخصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الديموغرافية فإن أغلب عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم ما بين (34-30) عامًا حيث بلغت نسبتهم (38%)، أما المستوي التعليمي فقد كان أغلبهم من حملة البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (41%)، وفيما يتعلق بمتغير الخبرة فإن أغلب أفراد العينة ممن تتراوح خبراتهم ما بين (10-14) سنة حيث بلغت نسبتهم (34%).

### أداة الدراسة:

لقد شكلت الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات المطلوبة لهذه الدراسة، إذ تكوّنت من ثلاثة أجزاء:

- الجزء الأول: بيانات شخصية عن المستجيب، (العمر، المؤهل الدراسي، سنوات الخدمة).
- الجزء الثاني: ويخص مقياس القيادة المتعدد العوامل Multifactor Leadership Questionnaire الذي صممها "باس وأفوليو" (Bass and Avolio, 1990)، والمكوّنة من (39) فقرة، ويتضمن هذا المقياس قياس الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، الحفز الإلهامي)، وهذا المقياس معدّ على شكل فقرات ذات مقياس خماسي، يتراوح ما بين صفر (مطلقاً) إلى خمسة (دائماً). وللتأكد من ثبات المقياس في البيئة السعودية قام الباحث باستخراج معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا) لكل بعد من أبعاد المقياس، وقد تراوحت قيم معاملات الثبات ما بين (79-89)، وهي قيم مقبولة لأغراض البحث كما تظهر في جدول (1).

### جدول رقم (1)

#### معاملات ثبات "كرونباخ ألفا" لأبعاد مقياس القيادة التحويلية

معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد البنود	البعد
0.85	10	الجاذبية الشخصية
0.89	10	التحفيز الإلهامي
0.82	10	الاستثارة الفكرية
0.79	9	الاعتبارات الفردية
0.94	39	الثبات الكلي للمقياس

الجزء الثالث: يخص مقياس أبعاد التمكين النفسي التي طوّرتها (Spreitzer, 1995) والمكوّن من (12) فقرة، ويتضمن هذا المقياس، قياس الأبعاد الأربعة للتمكين النفسي (المعنى، والكفاءة، والاستقلالية الذاتية، والتأثير)، وهو مقياس معدّ على شكل فقرات ذات مقياس خماسي، يتراوح بين 0 (غير موافق إطلاقاً) إلى 5 (موافق تماماً). وللتأكد من ثبات المقياس في البيئة السعودية، قام الباحث باستخراج معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا) لكل بُعد من أبعاد المقياس، وقد تراوحت قيم معاملات الثبات ما بين (71-89)، وهي قيم مقبولة لأغراض البحث كما تظهر في جدول (2).

### جدول رقم (2)

#### معاملات ثبات "كرونباخ ألفا" لأبعاد مقياس التمكين النفسي

المعنى	عدد البنود	معامل ثبات ألفا كرونباخ
المعنى	3	0.76
الكفاءة	3	0.71
الاستقلالية الذاتية	3	0.82
التأثير	3	0.89
الثبات الكلي للمقياس	12	0.87

#### تحليل النتائج واختبار فروض البحث:

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

#### التحليل الوصفي لسلوك القيادة التحويلية في الشركات محل الدراسة:

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

### جدول رقم (3)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الممارسة لأبعاد سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين

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

\* المتوسط من 5 درجات

يتبين من النتائج الواردة في الجدول (3)، أن درجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية من قبل المديرين في الشركات الخاصة -محل الدراسة بمدينة الرياض- كان متوسطاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة التحويلية ما بين (3.32- 3.63)، وبلغ المتوسط الحسابي للقيادة التحويلية ككل (3.25).

وقد احتل التحفيز الإلهامي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.63)، ويمكن أن يعزى احتلال التحفيز الإلهامي على المرتبة الأولى لالتزام القائد، وذلك بسلوكيات تعتمد على استئارة الموظفين لتقبل التحدي، الذي بدوره يؤدي إلى إيضاح التوقعات للتابعين، وتحديد أسلوب الالتزام بالأهداف التنظيمية، واستئارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية، وإعطاء معنى للأعمال التي يؤديها التابعون، وتعني أن المديرين يحفزون العاملين ويشجعونهم على إنجاز مسؤولياتهم، وتخيّل أدوارهم ومستقبلهم في الإدارات التي يعملون بها من خلال بث روح التفاؤل والحماس، وهذا السلوك هو السلوك البارز للمديرين العاملين في شركات القطاع الخاص -محل الدراسة- أما حصول بُعد التأثير المثالي على المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.54)، فيمكن عزوه إلى تركيز القائد على قيم جوهرية، كاحترام والعدالة عند تعامله مع التابعين. وهذا يكشف أن المديرين هم قادة، عادة ما يتحدثون عن أهمية القيم في المنظمات التي يعملون بها، والتركيز على الرؤى الجذابة الجديرة بالاهتمام، وعلى الجوانب الأخلاقية لأنفسهم، باعتبارها قيمًا جوهرية بالنسبة إليهم. أما حصول الاستئارة الفكرية على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.41)، فيمكن عزوه إلى رغبة العاملين الحصول على الاحترام والثقة، والاستقلالية الذاتية. إذ إن القادة الذين يتحلون بهذه السمة يحترمون أتباعهم، ويتقنون بهم، ويشجعون التابعين على تجربة أفكار جديدة وحل المشكلات بطرائق إبداعية، ويعزى أيضًا إلى رغبة العاملين في اتباع المدير القدوة الذي يظهر معايير أخلاقية وسلوكية عالية.

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

التحليل الوصفي للتمكين النفسي للعاملين في الشركات محل الدراسة:

#### جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازليًا لأبعاد مقياس التمكين

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

\* المتوسط من 5 درجات

يبين جدول (4) متوسط اتجاهات العاملين -محل الدراسة- لمدى إحساسهم بالتمكين النفسي، إذ تبين أن هناك شعورًا إيجابيًا نحو إدراك العاملين للتمكين النفسي وفقًا لقيمة المتوسط الحسابي الكلي البالغ (3.56)، أما أبعاد التمكين النفسي، فقد تبين أن بُعد الكفاءة حصل على أعلى مستوى بمتوسط حسابي (3.82). وقد يعزى ذلك إلى ثقة العاملين

بأنفسهم، وتمتعهم بالمؤهلات والمهارات والكفايات اللازمة لإنجاز مهام العمل، ويليه بُعد المعنى بمتوسط حسابي (3.68). وقد يعزى ارتفاع تقدير الأفراد لبُعد المعنى لارتباطه بشعور الأفراد بانسجام المهام التي يؤديونها مع اتجاهاتهم، والقيم التي يهتم بها العاملون، وقد تعزى كذلك إلى الاهتمام الداخلي للفرد حول مهام العمل التي يؤديها، بينما حلَّ بُعد الاستقلالية الذاتية في المستوى الثالث بمتوسط حسابي (3.50). وقد تعزى النتيجة المتوسطة لبُعد الاستقلالية الذاتية إلى حاجة العاملين لمزيد من الحرية والاستقلالية لأداء مهام عملهم ورغبتهم، وكذلك الحاجة لإعطائهم حرية التصرف في اختيار السلوك الملائم لمواجهة المواقف المرتبطة بأعمالهم، بينما حلَّ بُعد التأثير في المستوى الأخير بمتوسط حسابي (3.25)، إذ أبدى العاملون شعوراً متوسطاً بمدى قدرتهم على إحداث التأثير على مستوى الأقسام التي يعملون بها، ويمكن تبرير حصول بُعد التأثير على مرتبة أخيرة بين أبعاد التمكين النفسي، إلى حاجة العاملين مزيد من الشعور بالتأثير على الأحداث في الإدارات التي يعملون فيها (Spreitzer, 1995).

#### اختبار فروض البحث:

#### نتائج الفرض الأول:

وينص على "توجد هناك علاقة ارتباطية إحصائية دالة عند مستوى دلالة (0.01) بين ممارسة المديرين للقيادة التحويلية، ومستوى التمكين النفسي لدى العاملين"، وللتحقق من صحة الفرض، تم حساب معامل الارتباط بين درجات أفراد العينة في مقياس القيادة التحويلية ودرجاتهم في مقياس التمكين النفسي، وكشفت نتائج التحليل في جدول (5).

#### جدول رقم (5)

معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد مقياس القيادة التحويلية وأبعاد مقياس لتمكين

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

\*\* دالة عند مستوى 0.01

تشير نتائج تحليل البيانات باستخدام معامل ارتباط (بيرسون) كما هو موضح بجدول (5)، إلى وجود ارتباط دال بين الدرجة الكلية لمقياس القيادة التحويلية، والدرجة الكلية لمقياس التمكين النفسي ( $r=0.580, p \leq 0,01$ ).

كما تشير نتائج جدول (5) إلى أن هناك ارتباطاً دالاً موجباً بين أبعاد القيادة التحويلية: التأثير المثالي ( $r=0,509, p \leq 0,01$ )، والتحفيز الإلهامي ( $r=0,531, p \leq 0,01$ )، والاستشارة الفكرية ( $r=0,461, p \leq 0,01$ )، والاعتبارات الفردية ( $r=0,423, p \leq 0,01$ )، والتمكين النفسي، كما تشير نتائج الجدول رقم (5) إلى ارتباط القيادة التحويلية بدرجة أكبر بالكفاءة والمعنى، وهو ما يؤكد أهمية هذين البعدين في تعزيز الشعور بالتمكين النفسي. وقد تعود هذه النتيجة إلى ما يمكن أن يتصف به القائد التحويلي من مقدرة على إلهام التابعين إلى مستويات عليا من الإنجاز، وذلك من خلال بث الشعور

بجدوى العمل الذي يؤدونه وأهميته (Bennis and Nanans, 1997)، وقدرة القائد التحويلي على تمكين العاملين من خلال توفير الدعم العاطفي الإيجابي أثناء الأزمات والضغوط، وإتاحة فرص التجربة للموظفين لإتقان مهام العمل، بالإضافة إلى إمكانية القائد التحويلي لتمكين التابعين باستخدام كلمات التشجيع، والإقناع الإيجابي، والتصرف بوصفه أنموذجاً وقدوة (Bass and Avolio, 1993).

ويتضح من جدول (5) صحة الفرض الرئيس الأول بصورة كلية، إذ كشفت النتائج عن وجود علاقة دالة وموجبة بين أبعاد مقياس القيادة التحويلية كلها مع أبعاد مقياس التمكين النفسي للعاملين كافة. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسات (O'Zarall, 2003) و (Dust et al., 2014) و (Avolio et al, 2004) و (Kark et al., 2003).

#### نتائج الفرض الثاني:

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

#### جدول رقم (6)

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

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

يتضح من جدول (6) أن قيمة "ف" دالة عند مستوى 0.01، الأمر الذي يشير إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتمكين النفسي على التنبؤ بالسلوك القيادي (القيادة التحويلية). كما يتضح من الجدول أن قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> بلغ 0.337 أي أن تلك الأبعاد تقدر (33.7%) من التباين الكلي للسلوك القيادي. وللحصول على معادلة الانحدار التي يمكن من خلالها التنبؤ بالتمكين النفسي يوضح الجدول التالي قيم ثوابت معامل الانحدار.

#### جدول رقم (7)

قيم ثوابت معادلة الانحدار

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

#### تحليل الانحدار المتعدد: لتأثير أبعاد القيادة التحويلية في التمكين النفسي:

للتعرف إلى أبعاد السلوك القيادي التحويلي الأكثر إسهاماً (المؤثرة) في تحديد التمكين النفسي، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise Multiple Regression Analysis، ويعتمد هذا الأسلوب على إدراج أقوى أبعاد

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

### جدول رقم (8)

تحليل تباين الانحدار المتعدد (الخطوة الثانية) للتعرف إلى أبعاد القيادة التحويلية التي تساهم في التنبؤ بدرجة التمكين النفسي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	معامل التحديد R2
الانحدار	5638.563	3	1879.521	57.902	0.336
البواقي	11166.287	344	32.460	(دالة عند 0.01)	

يتضح من جدول (8) أن قيمة "ف" دالة عند مستوى 0.01، الأمر الذي يشير إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لكل من أبعاد القيادة التحويلية: (التحفيز الإلهامي، والتأثير المثالي، والاعتبارات الفردية) على التنبؤ بالتمكين النفسي. كما يتضح من الجدول أن قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> بلغ أن 0.336 تلك الأبعاد تفسر (33.6%) من التباين الكلي للتمكين النفسي. وللحصول على معادلة الانحدار التي يمكن من خلالها التنبؤ بالتمكين النفسي يوضح الجدول التالي قيم ثوابت معامل الانحدار (قيم ثوابت أبعاد القيادة التحويلية التي تتنبأ بالتمكين النفسي).

### جدول رقم (9)

قيم ثوابت معادلة الانحدار

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

تشير نتائج جدول (9) إلى أن هناك ثلاثة أبعاد فقط، وهي التحفيز الإلهامي، والتأثير المثالي، والاعتبارات الفردية) كلها لديها القدرة على التنبؤ بالتمكين النفسي، في حين لم تظهر نتائج التحليل أثراً لِبُعْدِ الاستثارة الفكرية في التنبؤ بالتمكين النفسي، ويعد تبعاً لمعادلة الانحدار السابقة أن بُعد التحفيز الإلهامي أفضل متنبئ (Bate=0.264)، ثم يتبعه بُعد التأثير المثالي (Bate=0.255)، وأخيراً هناك بُعد الاعتبارات الفردية (Bate=0.155)، وبناء على نتائج التحليل، يتم دعم الفرض الثاني جزئياً من الدراسة، الذي ينص على "يمكن التنبؤ بالتمكين النفسي للعاملين من خلال أبعاد القيادة التحويلية". وتعكس هذه النتيجة سلوكيات القائد التحويلي الذي يمارس نفوذه على التابعين من خلال الفاعلية الذاتية التي تركز على إلهام التابعين من أجل الوصول إلى مستويات عليا من الإنجاز. ويعتمد هذا على عناصر الإقناع اللفظي للآخرين،

(التعلم، والاستثارة الفكرية)، وكل هذه السلوكيات تمارس من قبل القائد التحويلي، الذي يغذي الشعور بالفاعلية الذاتية في التابعين من خلال الإفصاح عن توقعات عالية، الأمر الذي يؤدي إلى اعتقادهم بإمكانية تعاملهم مع التحديات بفاعلية، ويعتمد القائد التحويلي كذلك على تطوير شعور التابعين بالفاعلية، وليس من خلال التوقعات العالية فحسب، ولكن من خلال التحفيز الإلهامي لزيادة الدوافع الداخلية للجهود، والوصول إلى الهدف من خلال التعبير عن رؤية واضحة وجذابة والإفصاح عن توقعات عالية، مما يؤدي إلى شعور التابعين بأهمية ما يؤديه من أعمال، إضافة إلى شعورهم بالكفاءة والاستقلالية الذاتية، والتأثير من خلال كونهم أعضاء فاعلين في منظماتهم.

يمكن القول إن القائد الذي يستخدم سلوك التحفيز الإلهامي، يلهم التابعين للتقبل والتعامل مع التحديات (Avolio et al., 2004)، كما إنه أكثر قدرة على توفير معنى للعمل، الأمر الذي يحفز التابعين ويشجعهم على إنجاز مسؤولياتهم، مما يقوي شعورهم بالتمكين النفسي (Spreitz, 1995). ويمكن عزو إسهام الاعتبارات الفردية في التنبؤ بالتمكين النفسي، من خلال قدرة القائد على مساعدة أتباعه لتنمية الشعور بالأهمية الذاتية (Bass and Avolio, 1997)، ويعزى كذلك إلى قدرة القائد على إعطاء اهتمام للتابعين بناء على احتياجاتهم للإنجاز والتطوير، وتحمل مسؤوليات أكبر لتطوير طاقاتهم كاملة، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز شعورهم بأهدافهم الشخصية والتنظيمية. وتعكس هذه النتيجة سلوك القائد التحويلي لتشجيع التابعين على المشاركة وتحمل المسؤولية من خلال الاستماع، وإيلاء اهتمام باحتياجات التابعين للتطور والتقدم، وبالتالي تعزيز شعورهم بالتمكين النفسي.

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

## النتائج:

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

كما كشفت نتائج الدراسة أن من بين أبعاد القيادة التحويلية، حصل التحفيز الإلهامي والتأثير المثالي على أعلى متوسط حسابي، مما يدل على أن القيادات الإدارية في شركات القطاع الخاص -محل الدراسة- تحفز العاملين من خلال التصرف

كقدوة، وتمثل هذه الأبعاد الجانب الكارزمي للقيادة التحويلية (Bass and Avilio, 1994)، بينما حصلت الاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية على متوسط حسابي أقل، ومن ذلك نلمس حاجة القيادات الإدارية إلى تطوير مهاراتهم في التحفيز وتقدير العاملين، وبرز دور القيادات في التصرف كمرشدين لتطوير مهارات التابعين وقدراتهم لبناء مناخ صحي يطلق طاقات العاملين وقدراتهم.

من جانب آخر، سعت الدراسة في هدفها الثاني إلى معرفة مستوى شعور العاملين بشركات القطاع الخاص -محل الدراسة- بالتمكين النفسي، وتشير نتائج الدراسة إلى أن العاملين في شركات القطاع الخاص -محل الدراسة بمدينة الرياض- يشعرون بمستوى متوسط من التمكين النفسي وفقاً لمقياس (Spreitzer, 1995)، إذ بلغت الدرجة الكلية للمقياس (3.56) من 5. وتتجلى تجربة التمكين في كل من الأبعاد الأربعة (الكفاءة، والمعنى، والاستقلالية الذاتية، والتأثير)، إذا فقدت أحد الأبعاد، فإن تجربة التمكين سوف تكون محدودة، كما أظهرت النتائج أن أعلى درجات التمكين كانت عن بُعد الكفاءة، الأمر الذي يدل على ثقة العاملين بأنفسهم، وتمتعهم بالمؤهلات والمهارات والكفايات اللازمة لإنجاز مهام العمل. وتعد الكفاءة عنصراً أساسياً للعمل في شركات القطاع الخاص، نظراً لاعتماد شركات القطاع الخاص على العناصر ذات الكفاءة التي تتمتع بالمعارف والمهارات اللازمة لبيئة العمل في القطاع الخاص.

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

وجاءت أقل درجات الشعور بالتمكين النفسي عن بُعد التأثير الذي يشمل جوانب عدة في العمل، منها التأثير في النتائج الاستراتيجية، والإدارة، والتشغيلية (Spreitzer, 1995)، مما يعكس شعوراً بحاجة العاملين لمزيد من التأثير في نتائج العمل (Ashforth, 1989). ويشير أيضاً إلى حاجة العاملين للتقدير من رؤسائهم بالقرارات التي يتخذونها، والتي تعزز شعورهم بالتحكم (Spreitzer, 1995)، ولزملاء العمل كذلك دور رئيس في شعور زملائهم بالتمكين من خلال التغذية الراجعة، التي تشعرهم بأن لهم تأثيراً في مجال العمل (Spreitzer, 1995).

كما سعت الدراسة في هدفها الثالث إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية متوسطة وموجبة ودالة إحصائياً عند (0,01) بين درجات ممارسات المديرين للقيادة التحويلية ومستوى التمكين النفسي بمعامل ارتباط (0,580)، وهو ما يؤكد نتائج الدراسات السابقة: دراسة كل من (O'Zarall, 2003)، دراسة (Dust et al., 2014)، ودراسة (Avolio et al., 2004)، ودراسة (Kark et al., 2003). كذلك أثبتت الدراسة ارتباط القيادة التحويلية بجميع أبعاد التمكين النفسي -محل الدراسة- وهي: المعنى، والكفاءة، والاستقلالية الذاتية،

والتأثير. وتشير هذه النتائج إلى أن القيادة ترتبط بدرجة أكبر بالكفاءة والمعنى، وهو ما يؤكد أهمية هذين البعدين في تعزيز الشعور بالتمكين النفسي.

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

ومن خلال ما سبق يمكن القول: إن الدراسة الحالية قد تحققت من الفرضيات التي قامت عليها، إذ كشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي، كما أشارت النتائج إلى أنه يمكن التنبؤ بالتمكين النفسي من خلال بعض أبعاد القيادة التحويلية.

#### التوصيات:

انطلاقًا من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يوصي الباحث بالآتي:

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

- ينبغي على المديرين الراغبين في تعزيز الشعور بالتمكين النفسي لدى موظفيهم، والتواصل معهم بحماس حول الأهداف التنظيمية، وخلق الشعور بالاختيار، ومعنى العمل، وجعل الموظفين يشعرون بأنهم يشاركون فعليًا بالتأثير في النتائج النهائية لمهام أعمالهم.
- إن بناء القيادة التحويلية وتطويرها في شركات القطاع الخاص في مختلف المستويات التنظيمية، عنصر جوهري لبناء بيئة تعزز التمكين، ويمكن لشركات القطاع الخاص تحقيق ذلك من خلال تنفيذ برامج لتدريب القيادات الإدارية على سلوكيات القيادة التحويلية. ويمكن أن تشمل هذه البرامج على الأبعاد الرئيسية لسلوك القيادة التحويلية، وهي التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية.
- إيلاء دراسة القيادة التحويلية والتمكين النفسي في شركات القطاع الخاص مزيدًا من الاهتمام، في ضوء التحديات التي تواجهها تلك الشركات التي تتطلب مستويات عليا من الثقة، والمشاركة بين المديرين والعاملين.
- كامتداد لهذه الدراسة يتعين على الدراسات المستقبلية أن تتناول العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي، في سياقات تنظيمية أخرى، من مثل قطاع البنوك، وقطاع الفنادق والسياحة، والقطاع الصحي وغيرها، وذلك لإبراز أهمية هذه العلاقة وتأكيد أهمية هذين المتغيرين في تحسّن الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية، ومن ناحية أخرى فإن العلاقة التي تضمنتها الدراسة لا تشمل كل المتغيرات المحددة لكل من القيادة التحويلية والتمكين النفسي، ويمكن للدراسات المستقبلية أن تتناول متغيرات أخرى من مثل الثقة، وسلوك المواطنة التنظيمية، والدعم التنظيمي المدرك، والعدالة التنظيمية باعتبارها سوابق للتمكين النفسي وعلاقتها بالقيادة التحويلية، ويمكن للدراسات المستقبلية أن تبحث الارتباط بين القيادة التحويلية ومتغيرات أخرى، من مثل ضغوط العمل، واندماج العاملين ورفاهيتهم، والاحترق الوظيفي، والذكاء العاطفي، وترك العمل.

## المراجع

### أولاً- مراجع باللغة العربية:

- أبا زيد، رياض. (2010). " أثر التمكين على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن"، *مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية*، مج (24)، ع (2)، 493-519.
- الثويني، طارق محمد. (2014). "درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود لنمط القيادة التحولية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، *مجلة رسالة التربية وعلم النفس*، ع (44)، 147-165.
- الحراحشة، محمد؛ صلاح الهيبي. (2006). " أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية"، *مجلة دراسات، العلوم الإدارية*، مج (33)، ع (2)، 240-266.
- السيادة، نوال حسين؛ رائد محمد تيسير مساعده؛ وزعيبي محمد الزعبي. (2015). "القيادة التحولية وأثرها في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، مج (11)، ع (1)، 23-57.
- الصالحي، خالد سليمان. (2013). "القيادة التحولية والتعاملية لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة القصيم التعليمية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين"، *رسالة التربية وعلم النفس*، ع (40)، 4-40.
- الطعاني، حسن أحمد؛ وعمر سلطان السويبي. (2013). "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية"، *مجلة دراسات، العلوم التربوية*، مج (40)، ع (1)، 305-327.
- العامري، أحمد. (1422هـ). *القيادة التحولية في المؤسسات العامة، دراسة استطلاعية لآراء الموظفين*. الرياض: مركز البحوث، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.
- العامري، أحمد. (2002). "السلوك القيادي التحولي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية"، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مج (9)، ع (1)، 19-39.
- المعاني، أحمد إسماعيل. (2014). "أثر الأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي على تحقيق التمكين النفسي للعاملين في الشركات الصناعية الأردنية"، *المجلة العربية للإدارة*، مج (34)، ع (1)، 33-56. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- المعاني، أيمن عودة؛ وعبد الحكيم عقلة رشيدة. (2009). "التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، مج (5)، ع (2)، 234-259.
- المعاني، أيمن عوده (2013). "أثر القيادة التحولية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية". *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*. مج (9)، ع (2)، 225-248.
- قرشي، محمد الطاهر؛ ولطيفة أحمد السبتي. (2015). "أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، مج (11)، ع (1)، 59-89.
- نوساني، عبد المحسن عبد السلام. (2008). "اختبار أبعاد القيادة التحولية في الإبداع: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سوريا"، *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية: سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، مج (30)، ع (1)، 67-89.
- نوساني، عبد المحسن عبد السلام. (2013). "أسباب التمكين النفسي ونتائجه بالتطبيق على القطاع المصرفي بمدينة الرياض"، *المجلة العربية للإدارة*، مج (23)، ع (2)، 219-239. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- نوساني، عبد المحسن عبد السلام (2012). "نموذج مقترح للعوامل المؤثرة في ممارسة الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية التأثيرات المباشرة والاعتراضية والوسيطية بالتطبيق على القطاع المصرفي في مدينة الرياض"، *مجلة جامعة الملك سعود*، مج (24)، ع (1)، 1-31.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Ashforth, B. E. (1989). "The Experience of Powerlessness in Organizations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 207-242.
- Avey, J. B.; L. W. Hughes; S. M. Norman and K. W. Luthans. (2008). "Using Positivity, Transformational Leadership and Empowerment to Combat Employee Negativity", *Leadership and Organizational Development Journal*, 29, 110-126.
- Avolio, B.; W. Zhu; W. Kohand P. Bhatia. (2004). "Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance", *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-1019.
- Barling, J.; F. Slater and E. K. Kelloway. (2000). "Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study", *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157.
- Bartram, T. and G. Casimir. (2007). "The Relationship between Leadership and Follower In-role Performance and Satisfaction with the Leader", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 28, No. 1, pp. 4-19.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York, NY: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics*, Vol.18, 19-31.
- Bass, B. M. (1997), "Does the Transactional-transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries", *American Psychologist*, Vol. 52, No. 2, pp. 130-9.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M. and B. J. Avolio. (1990). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M. and B. J. Avolio. (1993). Transformational Leadership: A Response to Critiques. In: M. M. Chemers and R. Ayman (Eds.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Direction* (pp. 49-88). San Diego, CA: Academic Press.
- Bass, B. M. and B. J. Avolio. (1994). "Introduction", In: B. M. Bass and B. J. Avolio, (Eds.), *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 5-6.
- Bass, B. M. and B. J. Avolio. (1997). *Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mindgarden.
- Bennis, W. and B. Nanus. (1985). *Leaders*. New York: Harper and Row.
- Block, P. (1991). *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bordin, C.; T. Bartram, and G. Casimir. (2007). "The Antecedents and Consequences of Psychological Empowerment among Singaporean IT Employees", *Management Research News*, Vol. 30 No. 1, pp. 34-46.
- Bowen, D. E. and E. E. III Lawler. (1995). "Empowering Service Employees", *Sloan Management Review*, Summer, 73-84.
- Braun, S.; C. Peus; S. Weisweiler and D. Frey. (2013). "Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Team Performance: A Multilevel Mediation Model of Trust", *The Leadership Quarterly*, (24), 270-283.
- Burns, J. M. (1978), *Leadership*. New York, NY: Harper and Row.
- Conger, J. A. and R. N. Kanungo. (1988). "The Empowerment Process: Integration Theory and Practice", *Academy of Management Journal*, 13 (3), 471-482.

- 
- Dust, S.; C. Resick and B. Mawritz. (2014). “Transformational Leadership, Psychological Empowerment, and the Moderating Role of Mechanistic-organic Contexts”, *Journal of Organizational Behavior*, 35, 413-433.
  - Dvir, T.; D. Eden; B. J. Avolio and B. Shamir. (2002). “Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment”, *Academy of Management Journal*, Vol.45, pp.735-744.
  - Eden, D. (1992). “Leadership and Expectations: Pygmalion Effects and Other Self Fulfilling Prophecies in Organization”, *Leadership Quarterly*, Vol.3, pp.271-335.
  - Franke, F. and J. Felfe. (2011). “How Does Transformational Leadership Impact Employees’ Psychological Strain Examining Differentiated Effects and the Moderating Role of Affective Organizational Commitment”, *Leadership*, 7 (3), 295-316.
  - Ginnodo, W. (1997). *The Power of Empowerment*. Arlington Heighta, IL:Pride.
  - Gomez, C. and B. Rosen. (2001). “The Leader-member Exchange as a Link between Managerial Trust and Employee Empowerment”, *Group & Organization Management*, Vol. 26, No. 1, pp. 53-69.
  - Greenberger, D. B. and S. Strasser. (1991). The Role of Situational and Dispositional Factors in Enhancement of Personal Control in Organizations, in: L. L. Cummings and B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, CT.
  - Heller, F. (2003). “Participation and Power: A Critical Assessment”, *Applied Psychology: An International Review*, 52: 144-163.
  - Hollander, E. P. and L. R. Offerman. (1990). “Power and Leadership in Organizations”, *American Psychologist*, 45 (2): 184-185.
  - Joo, B. K. and T. Lim. (2013). “Transformational Leadership and Career Satisfaction: The Mediating Role of Psychological Empowerment”, *Journal of leadership and Organizational Studies*, 20 (3), 316-326.
  - Jose, G. and R. S. Mampilly. (2014). “Psychological Empowerment As A Predictor of Employee Engagement: An Empirical Attestation”, *Global Business Review*, 15 (1), 93-104
  - Jung, D. and B. Avolio. (2000). “Opening the Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and transaCtional Leadership”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, No. 8, pp. 949-64.
  - Kanter, R. M. (1983). *The Change Masters*. New York: Simon and Schuster.
  - Kara, D.; M. Uysal; M. Sirgy and G. Lee. (2013). “The Effect of Leadership Style on Employee Well-being in Hospitality”, *International Journal of Hospitality Management*, 34, 9-18
  - Kark, R. and B. Shamir. (2002). “The Dual Effects of Transformational Leadership: Priming Relational and Collective Selves and Further Effects on Followers”, in: B. Avolio and F. Yammarino, (Eds.), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*. Elsevier Science, Oxford, pp. 267-91.
  - Kark, R. ; B. Shamir and G. Chen. (2003). “The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency”, *Journal of Applied Psychology*, 88, 246-255.
  - Karsten, M. F. (1994), *Management and Gender*. New York: Praeger.
  - Keller, T. and F. Dansereau. (1995), “Leadership and Empowerment. A Social Exchange Perspective”, *Human Relations*, 48(2): 127-145.
  - Koberg, C. S.; R. W. Boss; J. C. Senjem and E.A. Goodman. (1999). “Antecedents and Outcomes of Empowerment: Empirical Evidence from the Health Care Industry”, *Group and Organisation Management*, Vol. 24 No. 1, pp. 71-91.

- Lashley, C. (1999). "Employee Empowerment in Services: A Framework for Analysis", *Personnel Review*, 28 (3), 169-191.
- Legge, K. (1995). "Human Resource Management: Rhetoric, Reality and Hidden Agendas", In: J. Storey, (Ed.), *Human Resource Management: A Critical Text*. London: Routledge. pp. 46-50.
- Mills, P. K. and G. R. Ungson. (2003). "Reassessing the Limits of Structural Empowerment: Organizational Constitution and Trust as Controls", *Academy of Management Review*, 28 (10): 143-153.
- Moharman, S. A.; S. G. Cohen and A. M. Moharman. (1995). *Designing Team Based Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- O'zaralli, N. (2003). "Effects of Transformational Leadership on Empowerment and Team Effectiveness", *Leadership and Organization Development Journal*, 24 (6), 335- 344
- Pieterse, A.; M. Knippenberg; M. Schippers and D. Stam. (2010). "Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Empowerment", *Journal of Organizational Behavior*, 31, 609-623.
- Rothstein, L. R. (1995). "The Empowerment Effort that Came Undone", *Harvard Business Review*, 73 (1): 20-31.
- Sangar, R. and S. Rangnekar. (2014). "Psychological Empowerment and Role Satisfaction as Determinants of Creativity", *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 10 (2):119-127.
- Seibert, S.; S. Silver and W. Randolph. (2004), "Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction", *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 3, pp. 332-50.
- Shackleton, V. (1995). *Business Leadership*. London: Routledge.
- Song, J. and I. Kang. (2012). "The Impact of an Organization's Procedural Justice and Transformational Leadership on Employee' Citizenship Behaviors in the Korean Business Context", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 19(4), 424-436.
- Spreitzer, G. M. (1995). "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.
- Stewart, G. L. and C. C. Manz. (1997). *Understanding and Overcoming Supervisor Resistance During the Transition to Employee Empowerment*. Research in Organizational Change and Development, 10, 169-196.
- Sun, L. Y.; Z. Zhang J. Qi and Z. X. Chen. (2012). "Empowerment and Creativity: A Cross-level Investigation", *The Leadership Quarterly*, 23 (1), 55-65.
- Thomas, K. B. and B. A. Velthouse. (1990). "Cognition Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Tulloch, S. (Ed.) (1993). *The Reader's Digest Oxford Wordfinder*. Clarendon, Oxford.
- Ugwu, O. F.; E. I. Onyishi; and M. A. Rodriguez-Sanchez. (2014). "Linking Organizational Trust with Employee Engagement: The Role of Psychological Empowerment", *Personnel Review*, 43(3) 377-400.
- Vogt, J. F. and K. L. Murrell. (1990). *Empowerment in Organizations: How to Spark Exceptional Performance*. University Associates, San Diego, CA.
- Zopiatis, A. and P. Constanti. (2010). "Leadership Styles and Burnout: Is There an Association", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (3), 300-320.

### قائمة استقصاء

#### استقصاء العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض

يهدف هذا الاستقصاء إلى جمع بيانات حول العلاقة بين أسلوب القيادة التحولية والتمكين النفسي في بيئة العمل بالسعودية.

الجزء الأول - معلومات شخصية: يرجى وضع ( X ) أمام الإجابة التي تتفق مع وضعك.

العمر:	<input type="checkbox"/> 18- أقل من 25 سنة	<input type="checkbox"/> 26- 29 سنة	<input type="checkbox"/> 30- 34 سنة	<input type="checkbox"/> 35-39 سنة
المؤهل التعليمي:	<input type="checkbox"/> ثانوية عامة	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> ماجستير أو ما يعادلها	<input type="checkbox"/> دكتورة
سنة الخدمة في الوظيفة:	<input type="checkbox"/> 1- 4 سنة	<input type="checkbox"/> 5- 9 سنوات	<input type="checkbox"/> 10- 14 سنة	<input type="checkbox"/> 15-19 سنة
	<input type="checkbox"/> 20 سنة فأكثر			

الجزء الثاني - إرشادات: العبارات التالية هي من أجل التعرف سلوك القائد التحولي.

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي تمثل مدى تكرار مديرك للسلوك الذي تتضمنه كل عبارة:

العبارات	إطلاقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1. يتحدث للموظفين عن أهم القيم والمعتقدات التي يؤمن بها.	1	2	3	4	5
2. يؤكد على أهمية التزام الموظفين بما يعتقدون به.	1	2	3	4	5
3. يركز على أهمية امتلاك إحساس قوى بالهدف.	1	2	3	4	5
4. يبدي أقتناعه بالأفكار والمعتقدات والقيم التي يؤمن بها.	1	2	3	4	5
5. يوضح الغرض الأساسي الذي يحكم تصرفاتنا.	1	2	3	4	5
6. يتحدث للموظفين عن كيف أن ثقة كل منهم بالآخر تساعد في التغلب على التحديات التي تواجههم.	1	2	3	4	5
7. يركز على أهمية امتلاكنا شعور جماعي بالرؤية.	1	2	3	4	5
8. يراعي العواقب الأخلاقية للتصرفات التي يقوم بها.	1	2	3	4	5
9. يتخذ موقع حاسم في المواقف الصعبة.	1	2	3	4	5
10. يتصرف بأسلوب يتطابق مع القيم التي يعبر عنها.	1	2	3	4	5
11. يضع معايير عالية للأداء.	1	2	3	4	5
12. يقدم تصورات تثير احتمالات جديدة.	1	2	3	4	5
13. يعمل على تزويد العاملين بالتشجيع المستمر.	1	2	3	4	5
14. يركز اهتمامه على متطلبات تحقيق النجاح.	1	2	3	4	5
15. يعد الموظفين ليكونوا على وعي بالموضوعات المتعلقة بالعمل.	1	2	3	4	5
16. يبدي تصميمًا لإنجاز ما تم الاتفاق على إنجازه.	1	2	3	4	5
17. يعبر للموظفين عن ثقته بأننا سنصل لأهدافنا.	1	2	3	4	5
18. يتحدث بتفاؤل عن المستقبل.	1	2	3	4	5
19. يتحدث بحماس عن الأشياء المطلوب إنجازها.	1	2	3	4	5
20. يعمل على صياغة رؤية واضحة للمستقبل.	1	2	3	4	5
21. يشجع الموظفين للتعبير عن آراءهم وأفكارهم.	1	2	3	4	5
22. يشجع على طرح المشكلات استنادًا على الوقائع والأسباب.	1	2	3	4	5
23. يعمل على الاستفهام عن الأساليب التقليدية في أداء الأعمال.	1	2	3	4	5

العبارات	إطلاقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
24. يبحث عن وجهات نظر مختلفة عند العمل على حل المشكلات.	1	2	3	4	5
25. يقترح أساليب جديدة للقيام بالعمل.	1	2	3	4	5
26. بحث الموظفين على النظر للمشكلات من عدة جوانب مختلفة.	1	2	3	4	5
27. يشجع على التفكير غير تقليدي لحل المشكلات التقليدية.	1	2	3	4	5
28. يعمل على تعليم الأفراد على كيفية تحديد احتياجات وقدرات الآخرين.	1	2	3	4	5
29. يعامل الموظفين كأفراد بدلاً من كونهم جزء من مجموعة.	1	2	3	4	5
30. يجعل الموظفين يركزون على تطوير نقاط القوة لديهم.	1	2	3	4	5
31. يعامل الموظفين كأفراد لكل منهم احتياجات وقدرات مختلفة.	1	2	3	4	5
32. يشجع التطوير الذاتي للموظفين.	1	2	3	4	5
33. يعطي اهتمام شخصي للفرد الذي يبدو مهملاً.	1	2	3	4	5
34. يستمع بانتباه لاهتمامات الأفراد.	1	2	3	4	5
35. يقدم نصائح مفيدة لتطوير الأفراد.	1	2	3	4	5
36. يقضى وقتاً في تدريب وتعليم الأفراد.	1	2	3	4	5
37. يبدق في الافتراضات الأساسية للتحقق من مدى صحتها.	1	2	3	4	5
38. يشجعنا على إعادة التفكير في الآراء التي يتم اختبارها.	1	2	3	4	5
39. يركز على أهمية اختبار الافتراضات والتأكد من صحتها.	1	2	3	4	5

إرشادات: العبارات التالية من أجل التعرف اتجاهك نحو التمكين.

الجزء الثالث: الرجاء ضع دائرة حول الرقم الذي يبين درجة الموافقة أو عدم الموافقة.

العبارات	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماماً
1. العمل الذي أقوم به على درجة عالية من الأهمية بالنسبة لي.	1	2	3	4	5
2. أنشطة وظيفتي ذات معنى بالنسبة لي على المستوى الشخصي.	1	2	3	4	5
3. العمل الذي أقوم به ذو معنى بالنسبة لي.	1	2	3	4	5
4. أنا واثق من قدراتي للقيام بأداء مهام وظيفتي.	1	2	3	4	5
5. أنا على ثقة بقدراتي على أداء أنشطة العمل الخاص بي.	1	2	3	4	5
6. استطعت إتقان المهارات الضرورية لأداء لوظيفتي.	1	2	3	4	5
7. لدى استقلالية كبيرة في تحديد كيفية أداء وظيفتي.	1	2	3	4	5
8. أستطيع اتخاذ قرارات على مسؤوليتي في كيفية القيام بعملتي.	1	2	3	4	5
9. لدى فرصة هائلة من الحرية والاستقلالية في كيفية أداء وظيفتي.	1	2	3	4	5
10. تأثيري كبير فيما يحدث في القسم الذي اعلم به.	1	2	3	4	5
11. لدى قدر واسع من التحكم فيما يحدث في القسم الذي اعلم به.	1	2	3	4	5
12. لدى قدر هائل من التأثير على ما يحدث في القسم الذي أعلم به.	1	2	3	4	5

## **The Impact of Transformational Leadership On Psychological Empowerment among Private Sector Employees in Riyadh**

**Dr. Saad Marzuk Alotaibi**

Assistant Professor  
Management Department  
College of Business Administration  
King Saud University

### **ABSTRACT**

The study examines the impact of transformational leadership on psychological empowerment. Data were collected via self-administered questionnaire from a sample of private sector employees (348). Transformational leadership behavior was measured using the four factors of transformational leadership adopted by MLQ (Bass and Avolio, 1990).

Psychological empowerment was measured using Spreitzer (1995) scale. Means, standard deviations, Pearson correlations and stepwise regression analysis were used to analyze the data. The finding indicated that the degree of practicing transformational leadership by private sector managers from employees' perspectives was moderate and the mean was (3.25), and that employees of private sector feel a moderate level of psychological empowerment and the mean was (3.56).

The findings indicated that a moderate, positive and significant relationship exists between transformational leadership (overall) and the dimension psychological empowerment.

The results of the study showed that transformational leadership dimensions, which include idealized influences; inspirational motivation; individualized consideration; and intellectual stimulation are found to significantly relate to psychological empowerment. Further analysis showed that all the dimensions of transformational leadership, other than intellectual stimulation are predictor of psychological empowerment. Finally, findings, and research recommendations are discussed.