

## أسباب التمكين النفسي ونتائجه بالتطبيق على القطاع المصرفي بمدينة الرياض\*

د. عبد المحسن عبد السلام نعساني

أستاذ إدارة الموارد البشرية المشارك

رئيس قسم الإدارة - كلية إدارة الأعمال

جامعة الملك سعود

المملكة العربية السعودية

### الملخص:

هدفت الدراسة لاستكشاف ما يمكن تسميته بالصندوق الأسود في كيفية تأثير سلوكيات القيادة التحويلية للمديرين في اتجاهات مرعوسيههم، وذلك من خلال اختبار دور التقييم الجوهرى للذات كمتغير وسيط في علاقة سلوكيات القيادة التحويلية بالتمكين النفسى، وكذلك اختبار أثر التمكين النفسى كمتغير اعتراضى في علاقة سلوكيات القيادة التحويلية باتجاهات الموظفين، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 296 موظفًا من العاملين في القطاع المصرفي بمدينة الرياض.

ومن خلال استخدام أسلوب الانحدار الهرمى، ونموذج المعادلات الهيكلية، أكدت النتائج التي توصلنا إليها على دور التقييم الجوهرى للذات كمتغير وسيط في علاقة سلوكيات القيادة التحويلية بالتمكين النفسى لدى المرعوسين، كما أكدت على أن التمكين النفسى قد لعب دور المتغير الاعتراضى في علاقة سلوكيات القيادة التحويلية باتجاهات الموظفين.

### مقدمة:

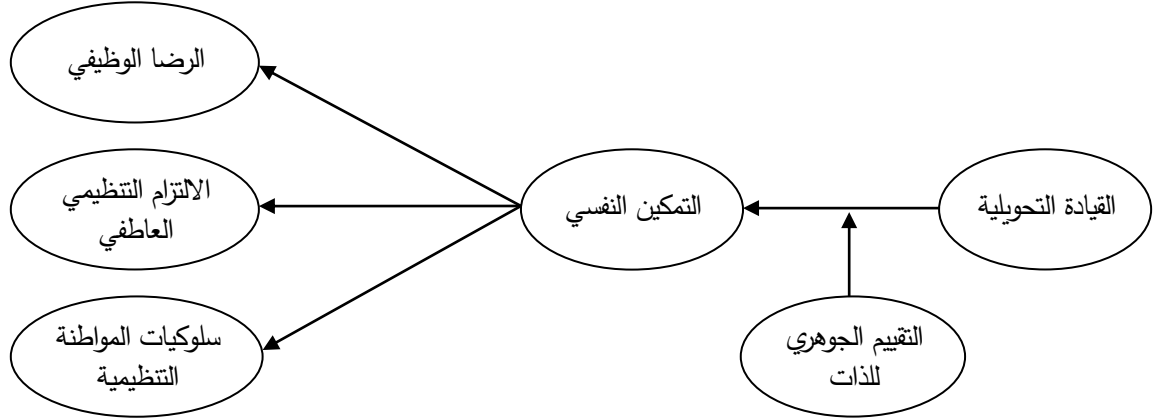
هناك اهتمام متزايد بالدور الذي يمكن أن يلعبه القادة في تشجيع مرعوسيههم على اتخاذ زمام المبادرة، ومواجهة المخاطر، وتحفيزهم على الابتكار، والتكيف مع ظروف عدم التأكد التي تعترى معظم المنظمات في عصرنا الحالي. يضاف إلى ذلك، الاهتمام المتزايد الذي أولته الاتجاهات البحثية المعاصرة لأهمية ودور القادة في تمكين مرعوسيههم بغرض تعزيز مستويات أدائهم، حيث أصبح ينظر لموضوع تمكين الموظفين بكونه من العوامل الجوهرية المؤثرة في الفاعلية التنظيمية. ولكن، ومع ذلك، نجد أن غالبية الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية لم تختبر دور التمكين (الذي يوفره القادة) في التأثير على اتجاهات مرعوسيههم (كالرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية). كذلك فقد خلا الأدب الإداري (حتى تاريخ إعداد الدراسة) من الأبحاث التي عمدت لاختبار تلك العلاقات في ظل بعض الفروق الفردية بين المرعوسين (كمتغيرات وسيطة تؤثر في تلك العلاقة)، وهو ما سيعمد الباحث لاختباره من خلال الدراسة الحالية.

\* تم تسلم البحث في سبتمبر 2010، وقُبل للنشر في يناير 2011.

يشكر الباحث عمادة البحث العلمي بجامعة الملك سعود ممثلة في مركز بحوث كلية إدارة الأعمال على دعمها المالي لهذا البحث.

## 1- الإطار النظري للدراسة وفروضها واستعراض الدراسات السابقة:

في ضوء مراجعة المفاهيم والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة أمكننا صياغة نموذج الدراسة وفقاً للشكل رقم (1)، الذي يوضح مسببات التمكين النفسي (متمثلة بسلوكيات القيادة التحويلية)، كما يوضح أيضاً نتائج التمكين النفسي (متمثلة بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي العاطفي والالتزام التنظيمي) كما يظهر الشكل أيضاً أن التمكين النفسي قد لعب دور المتغير الاعتراضي Mediator في علاقة سلوكيات القيادة التحويلية باتجاهات المرءوسين، كما توقع الباحث - وفقاً للنموذج - أن يلعب التقييم الجوهرى للذات دور المتغير الوسيط Moderator في علاقة سلوكيات القيادة التحويلية بالتمكين النفسي. وفيما يلي نستعرض هذه المفاهيم وتلك الدراسات التي تقدم تبريراً للعلاقات التي يكتنفها النموذج المقترح لمتغيرات الدراسة:



شكل رقم (1) النموذج المقترح للدراسة

### 1-1- مفهوم التمكين النفسي Psychological Empowerment:

يعرف (Spreitzer, 1995) التمكين النفسي بأنه: "إدراك الفرد أن لعمله معنى، وأنه يمتلك الكفاءة، والمقدرة اللازمة لإنجاز مهامه، وأنه يمتلك الإيمان بذاته، وبقدرته على اختيار وتنظيم مهمته التي يقوم بها، ويشعر بأن لعمله تأثيراً مباشراً في منظّمته. وفي ضوء التعريف السابق، يمكن القول إن مفهوم التمكين النفسي ينطوي على الأبعاد التالية:

- **المعنى:** يشير إدراك الفرد أن لعمله أهمية ومعنى، فالموظفون الذين يجدون أن العمل الذي يقومون به ذو معنى
- يستخدمون إمكاناتهم وقدراتهم بشكل أكبر، وسيبدلون كل ما لديهم من طاقات لإنجاز عملهم بالشكل الأمثل، وبما يخدم تحقيق أهداف ورؤية المنظمة (Forrester, 2000).
- **الجدارة:** تشير لثقة الفرد وإيمانه بأنه يمتلك المقدرة والمهارة والمعرفة للقيام بعمله بشكل جيد.
- **التقرير الذاتي:** يشير لامتلاك الموظف حرية الاجتهاد والتقدير أثناء تبنيه الأفعال أو السلوكيات التي تمكنه من إنجاز عمله، بما يساعده على تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية.
- **التأثير:** يشير لإدراك الفرد وإيمانه بأنه قادر على التأثير في نتائج الأداء التنظيمي في المنظمة، وفي السياسات الإدارية العامة، وفي صنع القرارات، وذلك من خلال قراراته وأفعاله.

ولكي يشعر الأفراد بالتمكين الكامل لا بد من توافر الأبعاد الأربعة للتمكين النفسي، ذلك أن هذه الأبعاد يشترك بعضها مع بعض لتكوّن تركيبة شاملة للتمكين النفسي، وإن غياب أي بعد من هذه الأبعاد سيُخفض من مدى مدركات الفرد لكونه ممكنًا، ولكنه لن يزيل كليًا الشعور بالتمكين، ومن ثم فإن الفرد الممكن بدرجة كبيرة، سيتحرك ليحدد موقفه من العمل، والسلوكيات التي سوف يسلكها، وفقًا لهذه الدرجة المرتفعة، بينما الموظف الذي يدرك بأنه ممكن بدرجة ضعيفة، سيشعر بالضعف والعجز تجاه مهامه، والدور المنوط به.

## 1-2- القيادة التحويلية والتمكين النفسي:

يرى Bass أن القادة التحويليين Transformational Leaders يحفزون تابعيهم على القيام بأداء يفوق التوقعات من خلال استثارة الحاجات الأساسية للتابعين، وتعزيز مناخ الثقة، وإقناع التابعين بتجاوز مصالحهم الشخصية في سبيل تحقيق مصلحة المنظمة، وهم يستطيعون تحقيق ذلك بتوظيف واحد أو أكثر من السلوكيات التالية:

- **الكاريزما أو التأثير المثالي:** فالقادة التحويليون يمارسون التأثير المثالي بحيث يكونوا قدوة لتابعيهم، فهم يظهرون إصرارًا لا ينقطع وعزيمة لا تلين على متابعة تحقيق الأهداف المرغوبة، كما يظهرون مستويات مرتفعة من التعامل الأخلاقي، ويضحون في مصلحتهم الشخصية في سبيل تحقيق مصلحة المنظمة، ويتقاسمون النجاح والشهرة مع تابعيهم، وكنتيجة لذلك يحظى هؤلاء القادة بإعجاب واحترام وثقة مرعوسيهم الذين يسعون لمحاكاة قادتهم والتطابق معهم عاطفيًا.
- **التحفيز الإيجابي:** يقوم على خلق صورة واضحة عن المستقبل تتسم بالتفاؤلية وإمكانية التحقيق في الوقت نفسه، كما يتم تزويد التابعين برموز ومؤثرات عاطفية موجهة نحو إنجاز الأهداف.
- **الاستثارة العقلية:** تقوم على تشجيع التابعين على الشك والارتياب في طرائقهم القديمة لعمل الأشياء، حيث يقوم القائد بتزويدهم بكم من الأفكار والتساؤلات، ويخلق لديهم صورًا تخيلية واسعة، ويشجعهم على إبداء تصوراتهم وحلولهم الخاصة للمشكلات. وبالتالي فالفكرة الأساسية التي تقوم عليها الاستثارة الفكرية هي أن يشعر المرعوس بالحرية في اختبار الطرائق الجديدة في الأداء، وبأن أفكاره سوف لن تكون عرضة للنقد العلني نتيجة اختلافها عن تلك التي لدى قائده.
- **الاهتمام الشخصي:** أي أن يعطي القائد انتباهًا شخصيًا لتابعيه، وأن يبني علاقة شخصية مع كل منهم، وأن يركز على تلبية احتياجاتهم. فهو يزودهم بفرص للتحدي والتعلم، ويفوضهم بعضًا من سلطاته ليشعرهم بالثقة والمهارة. وبالتالي فالقائد التحويلي يظهر قدرًا كبيرًا من الثقة والاحترام لتابعيه ويتجاوز عن بعض أخطائهم كوسيلة للتعليم. ولاشك أن ذلك ينعكس بشكل إيجابي على المرعوسين ليكونوا أكثر رغبة في تطوير أنفسهم وزيادة كفاءتهم والأخذ بزمام المبادرة، علاوة على زيادة مشاعر الثقة والاحترام تجاه قائدهم.

من خلال النموذج النظري الذي اقترحه (Velthouse & Thomas, 1990) كآلية لحدوث التمكين في مكان العمل، فقد أكد أن البيئة التنظيمية يمكن أن يكون لها تأثير قوي في تشكيل التمكين النفسي لدى العاملين. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الممارسات القيادية التقليدية السائدة حاليًا في معظم المنظمات تحد من تمكين العاملين، وتقلل من إمكانية الاستفادة المثلى من قدراتهم الإنتاجية والإبداعية، الأمر الذي قد ينعكس سلبيًا على مستوى الأداء والإنتاجية. وبالتالي، يمكن للمنظمات العمل على

زيادة مستوى الإنتاجية والإبداع لدى موظفيها من خلال تغيير أو إزالة الظروف التي تقود للشعور بالعجز. من هنا نجد أن البحوث الأكثر حداثة في مجال القيادة قد ركزت بصورة خاصة على كيفية تعزيز التمكين لدى المرءوسين، فعلى سبيل المثال أكدت دراسة (Bennis & Nanus, 1997) أن القادة العظام يعملون على تمكين مرءوسيهـم، وذلك بغرض ترجمة رؤيتهم إلى واقع، والعمل للمحافظة على ذلك الواقع. كما أكدوا أيضًا أن القادة التحويليين يعملون على تنشيط أتباعهم وتمكينهم لدى أدائهم لأعمالهم، من خلال تقديم رؤية مثيرة للمستقبل، وليس من خلال مجرد استخدام أسلوب المكافآت والعقوبات. ذلك أن القادة الذين يتمتعون برؤية واضحة غالبًا ما يعملون على خلق مناخ يتسم بالمشاركة والتمكين، وتزويد أعضاء المنظمة بالسلطة التي تخولهم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الرؤية.

وبالإضافة إلى توفيرهم الرؤية الواضحة، يعمل القادة التحويليون على تحفيز مرءوسيهـم، من خلال تزويدهم بأعمال تتسم بالأهمية والتحدى، وحثهم على إظهار الحماس والتفاؤل، ودفعهم للبحث عن حلول جذابة ومتعددة ومبتكرة للمشكلات التي تواجههم، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة (Bass & Avolio, 1993: 12-21). ومن خلال قيامهم بوضع توقعات مرتفعة فيما يتعلق بأداء مرءوسيهـم، يعمل القادة التحويليون على تعزيز الفاعلية والدافعية الذاتية لأولئك المرءوسين (Eden, 1992). وفي المقابل، يمكننا القول إن القيادة التبادلية غالبًا ما يكون لها تأثير عكسي في تمكين المرءوسين مقارنة بالقيادة التحويلية. فعلى سبيل المثال، نجد أن سلوكيات الإدارة بالاستثناء (كأحد أنماط القيادة التبادلية) تركز بصورة أساسية على الأخطاء والانحرافات في مستويات الأداء، والتي بدورها يمكن أن ترسل رسالة للمرءوسين، عن غير قصد، بأن الأداء الضعيف هو أمر متوقع منهم، دون أن يتوقع منهم اتخاذ المبادرات اللازمة لتصحيحه. مثل هذه السلوكيات التي تعكسها القيادة التبادلية غالبًا ما تؤدي للحد من التمكين النفسي لدى الموظفين.

خلاصة ما سبق، يمكن القول: إنه كلما عمد القادة التحويليون لإلهام مرءوسيهـم وتحفيزهم لتحقيق أهداف أكثر صعوبة، وحل المشكلات التي تواجههم من وجهات نظر جديدة ومتنوعة، وتشجيعهم على تطوير أنفسهم للوصول إلى مستويات مرتفعة من المهارة، أدى ذلك لزيادة التمكين النفسي لدى مرءوسيهـم. وعليه، يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الأول- توجد علاقة إيجابية جوهرية بين سلوكيات القيادة التحويلية والتمكين النفسي لدى المرءوسين.

### 3-1- التمكين النفسي والرضا الوظيفي:

أظهرت دراسات عديدة أن الرضا الوظيفي Job Satisfaction يعتبر من النتائج المهمة لعملية التمكين النفسي. فقد كشفت دراسة (Seibert et al., 2004) أن هناك ارتباطًا جوهريًا بين كل بعد من أبعاد التمكين والرضا الوظيفي. إذ تعتبر الأهمية أو المعنى (كأحد أبعاد التمكين النفسي) من المحددات المهمة للرضا الوظيفي، بمعنى أن الفرد يمكن أن يستمد الرضا من عمله عندما يعمل في وظيفة ذات أهمية وذات معنى. وقد اتضح وجود علاقة جوهرية بين بعد الاستقلالية والرضا الوظيفي، ذلك أن الاستقلالية يعدّ حاجة نفسية مهمة، ومكوّنًا رئيسًا من مكونات الدافعية الداخلية. أما فيما يتعلق ببعد التأثير، فيؤكد (Liden et al., 2000) أنه عندما يشعر الموظفون أن عملهم يمكن أن يؤثر في النتائج التنظيمية، فيميلون للشعور بمزيد من الاندماج في منظمتهـم، الأمر الذي يكسبهم شعورًا بالرضا عن وظيفتهـم. وأخيرًا، وفيما يتعلق بالعلاقة بين بعد الجدارة والرضا الوظيفي، فمن المنطقي القول إن الأفراد الذين يشعرون بالجدارة في وظائفهم، سيكونون على الأغلب أشد رضا وظيفيًا. وعليه يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الثاني- توجد علاقة إيجابية جوهرية بين التمكين النفسي لدى المرءوسين ورضاهم الوظيفي.

#### 1-4- التمكين النفسي والالتزام التنظيمي العاطفي:

يعد الالتزام التنظيمي Organizational Commitment من المفاهيم متعددة الأبعاد، إذ حدد كل من "آلان وماير" (Allen & Meyer, 1990: 1-18) ثلاثة مكونات للالتزام التنظيمي، وهي:

- **الالتزام المستمر:** يشير إلى قوة رغبة الفرد للبقاء في المنظمة، لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير. فكلما طالبت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت (كخطط المعاشات، والصداقات الحميمة).
- **الالتزام العاطفي:** يشير إلى قوة رغبة الفرد للبقاء في المنظمة كونه يتفق مع أهدافها وقيمتها، ويرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف.
- **الالتزام المعياري:** يشير إلى قوة رغبة الفرد للبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأفراد الذين يتسمون بمستويات مرتفعة من الالتزام المعياري يضعون في حساباتهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون فيما لو تركوا العمل في المنظمة، وبالتالي فهو يمثل شكلاً من أشكال الالتزام الأدبي نحو المنظمة (ريان، 2000: 40 - 69).

وتجدر الإشارة إلى أنه كثيراً ما تم النظر إلى الالتزام التنظيمي العاطفي باعتباره من النتائج المحتملة لتمكين العاملين، فقد أكد (Meyer & Allen, 1991) أن الموظفين يمكن أن يصبحوا أكثر التزاماً نحو منظماتهم إذا ما أُتيحت لهم الفرصة لتحمل المزيد من المسؤوليات، وإتاحة الفرصة أمامهم لأداء أعمال تتسم بالتحدي. كذلك فقد كشفت دراسة (Colarelli et al, 1987) أن الالتزام العاطفي قد ارتبط بصورة إيجابية مع التحدي الوظيفي، ودرجة الاستقلالية في العمل، وتنوع المهارات التي يستخدمها الموظف.

كما اتضح أيضاً أن الالتزام التنظيمي العاطفي تجاه المنظمة كان أقوى بين الموظفين الذين سُمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار (Jermir & Berkes, 1979)، كذلك فقد أظهرت الدراسة ذاتها أن هناك العديد من العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي العاطفي، منها: الدعم المقدم للموظفين، وعدالة التعامل، وإشعار الموظفين بأهميتهم وكفاءتهم من خلال تقدير مساهماتهم وإبراز تأثيرها في النتائج التنظيمية. ومن جهة أخرى، يؤكد (Liden et al, 2000) أنه يمكن تفسير العلاقة بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي العاطفي في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي ومفهوم المعاملة بالمثل، ذلك أن الموظفين يميلون للشعور بتقدير المنظمة لهم عندما توفر لهم مزيداً من التمكين في وظائفهم، عندها من المرجح أن يميلوا لرد الجميل للمنظمة من خلال مبادلتها الولاء والالتزام. وبذلك يمكننا صياغة الفرض التالي:

الفرض الثالث- توجد علاقة إيجابية جوهريّة بين التمكين النفسي لدى المرءوسين والتزامهم التنظيمي العاطفي.

#### 1-5- التمكين النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية:

يمكن تعريف سلوكيات المواطنة التنظيمية OCB بأنها نشاط فردي اختياري يتسم بطابع الطوعية ويتعدى إطار الواجبات الرسمية المحددة، ويتضمن رموزاً وإشارات تحمل معاني إثارية أو تعاونية لا يتطلبها التوصيف الوظيفي الرسمي للتنظيم، وبالتالي لا يترتب عليها أية مكافأة أو عقاب، ومع هذا فهي ضرورية لأية منظمة لتحقيق النجاح التنظيمي والارتقاء بمستوى الأداء الإجمالي والمحافظة على التوازن الداخلي للتنظيم (المبيض، 1999: 537-591).

وعلى الرغم من ندرة الدراسات التجريبية التي تناولت دراسة العلاقة المباشرة بين التمكين النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، لكن يمكن تبرير العلاقة بين المتغيرين في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي. ذلك أن التمكين يعمل على زيادة

مشاعر الدعم والثقة التي يتلقاها العاملون من المنظمة، ولاشك أن العاملين سيقدرّون ذلك، وسيشعرون - وفقًا لمبدأ المعاملة بالمثل - بضرورة رد الجميل للمنظمة التي يعملون فيها، الأمر الذي يدفعهم بالمقابل لزيادة فاعلية ومستوى أدائهم، وممارسة سلوكيات تفوق متطلبات عملهم الرسمي.

من ناحية أخرى، ووفقًا لنظرية الهوية الاجتماعية (Tajfel, 1978)، فإن الموظفين الأكثر تمكينًا هم أكثر احتمالاً لأن يشعروا بالثقة تجاه منظمّتهم، وهم بالتالي أكثر ميلاً للتماهي مع منظمّتهم التي يعملون فيها، الأمر الذي سيدفعهم إلى تعظيم قيمة تلك المنظمة، ويحفّزهم عليه، ويمكن أن يتم ذلك بصورة رئيسة من خلال ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

كذلك يؤكد (Alge et al., 2006: 221-232) أنه عندما تقوم المنظمة بتدعيم قيمة عضوية الأفراد العاملين فيها، وذلك من خلال تعزيزها للمشاعر المتعلقة بمعنى العمل الذي يقوم به الفرد، وأهميته، وتأثيره في النتائج التنظيمية، فإنه يمكن التنبؤ، وفقًا لنظرية الهوية الاجتماعية، بأن ذلك سيدفع العاملين في المنظمة إلى رد الجميل، وذلك من خلال انخراطهم في سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو تحسين الفاعلية التنظيمية، والمحافظة على العضوية التنظيمية، حتى لو انطوت تلك السلوكيات على تحملهم لبعض التضحيات الشخصية. يضاف إلى ذلك، أن شعور الفرد بالاستقلالية في عمله سيعزز مدركات الثقة لديه، وكذلك الدعم التنظيمي الذي يتلقاه من منظمّته، الأمر الذي قد يدفعه لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية للتعبير عن امتنانه تجاه المنظمة.

أخيرًا، يمكن القول بأن الموظفين الذين يتسمون بالكفاءة والجدارة في عملهم، فإنهم غالبًا ما ينظرون لأنفسهم باعتبارهم أكثر قدرة على التأثير في النتائج التنظيمية، وهو ما يدفعهم لاتخاذ زمام المبادرة والانخراط في سلوكيات تفوق متطلبات العمل الرسمي بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية. وعليه يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الرابع- توجد علاقة إيجابية جوهريّة بين التمكين النفسي لدى المرءوسين وممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

#### 1-6- التمكين النفسي كمتغير اعتراضي في علاقة القيادة التحويلية بالرضا الوظيفي:

وجدنا من خلال الاستعراض السابق للعلاقة بين متغيرات الدراسة أن القيادة التحويلية تعمل على إلهام المرءوسين واستثارة سلوكهم لتحقيق أهداف تتسم بالتحدي، فضلاً عن تشجيعهم لحل المشكلات التي تواجههم من وجهات نظر جديدة ومتنوعة، وحثهم على تطوير أنفسهم للوصول إلى مستويات مرتفعة من المهارة، والمساهمة بفاعلية في تحقيق الأهداف التنظيمية، الأمر الذي يشعر الفرد بمدى أهمية عمله في المنظمة، نظرًا لقدرته على التأثير في النتائج التنظيمية، ولاشك أن ذلك سيؤدي وفقًا لنموذج Hackman & Oldham لشعور الفرد بمزيد من الرضا الوظيفي، وعلى ذلك يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الخامس- إن التمكين النفسي سيتوسط علاقة سلوكيات القيادة التحويلية بالرضا الوظيفي.

#### 1-7- التمكين النفسي كمتغير اعتراضي في علاقة القيادة التحويلية بالالتزام التنظيمي العاطفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية:

يمكن تفسير دور التمكين النفسي كمتغير اعتراضي في علاقة سلوكيات القيادة التحويلية بكل من الالتزام التنظيمي العاطفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي، ذلك أن القادة التحويليين سيتيحون لمرءوسهم قدرًا من الحرية في اتخاذ القرارات المهمة، ويكلفونهم بمهام ومسؤوليات تتسم بالاستقلالية والتحدي، الأمر الذي يشعرهم بأهميتهم

وقيمتهم بالنسبة للمنظمة، ووفقاً لمبدأ المعاملة بالمثل سيعمد أولئك المرعوسين لرد الجميل إلى منظمته وذلك بإظهارهم مزيداً من الالتزام التنظيمي نحو تلك المنظمة، كما إنهم سيميلون لبذل كل ما يستطيعون من جهد لمقابلة توقعات قادتهم، بما في ذلك ممارستهم لسلوكيات تفوق المتطلبات الرسمية، وبناءً على ذلك يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض السادس- إن التمكين النفسي سيتوسط علاقة سلوكيات القيادة التحويلية بكل من الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

#### 1-8- التقييم الجوهري للذات كمتغير وسيط في علاقة سلوكيات القيادة التحويلية بالتمكين النفسي:

يمكن تعريف التقييم الجوهري للذات Core Self Evaluation بأنه مجموعة من الافتراضات الأساسية التي يضعها الأفراد فيما يتعلق بقدراتهم وإمكاناتهم، فالأفراد الذين يتسمون بمستويات مرتفعة من التقييم الجوهري للذات يعتبرون أنفسهم أنهم أكثر كفاءة وفاعلية، فضلاً عن قدرتهم على التحكم في أنفسهم بشكل أكبر، مقارنة بنظرائهم ذوي المستويات المنخفضة. وبالتالي يمكن أن نتنبأ بأن الأفراد سيستجيبون بصورة متفاوتة لسلوكيات القيادة التحويلية التي يمارسها قادتهم. وبشكل أكثر تحديداً، يمكن القول إن المرعوسين الذين يتسمون بقدر مرتفع من التقييم الجوهري لذواتهم سيستجيبون بصورة أكثر إيجابية لسلوكيات القيادة التحويلية التي يمارسها قادتهم، حيث سيميلون بشكل أكبر إلى تحمل مسؤولية المهام والأعمال التي تتسم بالاستقلالية والتحدي (انسجاماً مع تقديراتهم المرتفعة لذواتهم)، وذلك على خلاف نظرائهم من ذوي المستويات المنخفضة، وعلى ذلك يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض السابع: إن التقييم الجوهري للذات سيلعب دور المتغير الوسيط في علاقة سلوكيات القيادة التحويلية بالتمكين النفسي.

#### 2- منهج البحث:

انطلاقاً من طبيعة البحث والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء العاملين في القطاع المصرفي بمدينة الرياض، وبغرض اختبار فروض الدراسة ونموذجها المقترح، استخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ومن ثم القيام بوصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً وكمياً؛ فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

#### 2-1- مجتمع وعينة البحث:

ضم مجتمع الدراسة جميع المصارف المتواجدة في مدينة الرياض والمتمثلة في: الراجحي، الأهلي، الجزيرة، الرياض، السعودي الفرنسي، ساب، سامبا، العربي الوطني، السعودي الهولندي، البلاد، الإنماء، السعودي للاستثمار، الأهلي كابيتال - حيث بلغ عدد إجمالي الموظفين العاملين في تلك المصارف (2122) مفردة، حيث تم بالتعاون مع مسؤولي الموارد البشرية اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ عدد أفرادها 320 موظفاً، وقد تم توزيع الاستبيانات لعينة الدراسة (من خلال الاستعانة بعدد من طلبة الدراسات العليا والباحثين). وقد بلغ عدد الاستبيانات التي تمت استعادتها وكانت صالحة للتحليل 296 استبانة. وذلك بنسبة استجابة بلغت 92%، وترجع نسبة الاستجابة المرتفعة تلك بصورة رئيسة لإتباع معظم طلبة الدراسات العليا الذين تم الاستعانة بهم أسلوب المقابلة في ملء استمارة الاستبيان، حيث تم ملء معظمها بحضور الطلبة والباحثين. وفيما يتعلق بالبيانات الديموغرافية لأفراد العينة فقد بلغ متوسط العمر (34.2) سنة، ومتوسط فترة الخدمة بالمصرف (5.4) سنة.

## 2-2- أداة البحث:

استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة المسحية للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين، وقام الباحث بتصميم استبانة في صورتها الأولية، مستفيداً من الإطار النظري واستبانات الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع. يتم تصميم الاستبانة من سبعة أجزاء:

- **الجزء الأول:** مخصص للأسئلة العامة، ويشمل المعلومات الشخصية والوظيفية عن مفردات الدراسة وهي: العمر، المؤهل العلمي، المرتبة الوظيفية، مدة الخدمة.
- **الجزء الثاني:** مخصص لقياس مدركات الموظفين لمدى توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤسائهم، حيث تم استخدام مقياس يتكون من ست وعشرين عبارة تم اشتقاقها من استقصاء القيادة متعدد الأبعاد MLQ الذي وضعه Bass & Avolio (1991)، حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس استخداماً في قياس سلوكيات القيادة التحويلية، علماً أن هذا المقياس يقيس أربعة أبعاد وهي: الكاريزما (أو التأثير المثالي)، التحفيز الإيحائي، الاستثارة العقلية، الاهتمام الشخصي.
- **الجزء الثالث:** مخصص لقياس التمكين النفسي لدى الموظفين، حيث تمت الاستعانة بالمقياس الذي قام بتجميعه وتنسيقه (Avolio et al., 2004: 951-68) الذي يضم اثنتي عشرة عبارة.
- **الجزء الرابع:** مخصص لقياس مدى ممارسة الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بمكوناتها المختلفة، حيث تمت الاستعانة بالمقياس الذي وضعه (Podsakoff, et al., 1993) الذي يتكون من خمس عشرة عبارة. والتي ترجمها للعربية (زايد، 2000: 575-614).
- **الجزء الخامس:** مخصص لقياس مدى توافر الالتزام التنظيمي العاطفي لدى الموظفين، حيث تمت الاستعانة بالمقياس الذي وضعه Allen & Meyer (1990) الذي يتكون من ست عبارات.
- **الجزء السادس:** مخصص لقياس الرضا الوظيفي لدى الموظفين، حيث تمت عملية القياس باستخدام مقياس مكون من ثلاث عبارات فقط تقيس الرضا الوظيفي الإجمالي قام الباحث باشتقاقه من المقياس الذي طوره جامعة ميتشجان.
- **الجزء السابع:** مخصص لقياس التقييم الجوهري للذات، حيث تمت عملية القياس باستخدام مقياس مكون من اثنتي عشرة عبارة قام الباحث باشتقاقها من المقياس الذي طوره Judge et al. (2003).

## 2-3- صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة):

### أ - صدق الاتساق الداخلي:

استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون لمعرفة صدق محاور الاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة، كما يوضح ذلك الجدول رقم (1). حيث يتضح من الجدول أن قيم معاملات ارتباط محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة موجبة وذات قيم مرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية، وذلك عند درجة ثقة تتراوح بين 95% و 99%. مما يشير إلي أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة جداً، وعليه فإن هذه النتيجة تؤكد صدق عبارات ومحاور أداة الدراسة وصلاحياتها للتطبيق الميداني.



جدول رقم (1)  
معاملات الارتباط للمحاور بالدرجة الكلية للاستبانة

الدرجة	المحور
*0.84	القيادة التحويلية.
**0.80	التمكين النفسي.
*0.88	سلوكيات المواطننة التنظيمية.
**0.91	الالتزام التنظيمي العاطفي.
*0.86	الرضا الوظيفي.
**0.93	التقييم الجوهري للذات.

\* تشير إلى معنوية النتائج عند درجة ثقة تزيد على 95 %.  
\*\* تشير إلى معنوية النتائج عند درجة ثقة تزيد على 99 %.

#### ب- ثبات أداة البحث (الاستبانة):

لقياس مدى ثبات الاستبانة تم حساب معامل ألفا كرونباخ، وجاءت نتائجه كما يوضحها الجدول رقم (2). والذي يوضح أن معاملات الثبات لمحاور الاستبانة تتراوح بين 0.79 و 0.93، كما يتضح أيضًا أن معامل الثبات العام للاستبانة ككل مرتفع أيضًا، حيث بلغ (0.89)، وهذا يدل على أن الاستبانة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن بالتالي الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

جدول رقم (2)  
معامل ألفا كرونباخ

قيمة ألفا	المحاور
0.80	القيادة التحويلية.
0.84	التمكين النفسي.
0.79	سلوكيات المواطننة التنظيمية.
0.83	الالتزام التنظيمي العاطفي.
0.80	الرضا الوظيفي.
0.93	التقييم الجوهري للذات.
0.89	الثبات العام للاستبانة.

#### 2-4- الأسلوب الإحصائي المستخدم:

لاختبار نموذج وفرضيات الدراسة قام الباحث باستخدام عدد من الأساليب الكمية، تمثلت في الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري)، إضافة لاستخدام أسلوب تحليل الارتباط لاختبار درجة الارتباط بين المتغيرات المدروسة، كما قام الباحث أيضًا باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية Structural Equations Modeling وأسلوب الانحدار الهرمي Hierarchical Regression لاختبار فروض ونموذج الدراسة.

#### 3- نتائج الدراسة:

##### 3-1- الإحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط:

يظهر الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط لجميع المتغيرات المدروسة، ويوضح الجدول النتائج التالية:

- يتضح من الجدول أن أفراد العينة المدروسة لديهم مستوى مرتفع نسبياً من الالتزام التنظيمي العاطفي، والرضا الوظيفي، والتقييم الجوهري للذات، والتمكين النفسي. حيث بلغت متوسطاتها الحسابية: (3.92، 3.93، 4.04، 3.78) على التوالي. بينما كان لديهم مستويات متوسطة من سلوكيات المواطنة التنظيمية، ومدرجات القيادة التحويلية، حيث بلغت متوسطاتها الحسابية (3.54، 3.45) على التوالي.
- يظهر الجدول أن سلوكيات القيادة التحويلية ارتبطت بعلاقة جوهريّة إيجابية مع التمكين النفسي لدى المرءوسين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.43) عند درجة ثقة بلغت (99%)، مما يؤكد صحة الفرض الأول للدراسة الذي يشير لوجود علاقة جوهريّة إيجابية بين سلوكيات القيادة التحويلية والتمكين النفسي.
- يظهر الجدول أن التمكين النفسي لدى الموظفين قد ارتبط بعلاقة إيجابية جوهريّة مع رضاهم الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.48) عند درجة ثقة بلغت (95%)، مما يؤكد صحة الفرض الثاني للدراسة الذي يشير لوجود علاقة إيجابية جوهريّة بين التمكين النفسي للموظفين ورضاهم الوظيفي.
- يظهر الجدول أن التمكين النفسي لدى الموظفين قد ارتبط بعلاقة إيجابية جوهريّة مع التزامهم التنظيمي العاطفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.39) عند درجة ثقة بلغت (95%)، مما يؤكد صحة الفرض الثالث للدراسة الذي يشير لوجود علاقة إيجابية جوهريّة بين التمكين النفسي لدى الموظفين والتزامهم التنظيمي العاطفي.
- يظهر الجدول أن التمكين النفسي لدى الموظفين قد ارتبط بعلاقة إيجابية جوهريّة مع ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.29) عند درجة ثقة بلغت (95%)، مما يؤكد صحة الفرض الرابع للدراسة الذي يشير لوجود علاقة إيجابية جوهريّة بين التمكين النفسي لدى الموظفين ومدى ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

### جدول رقم (3)

#### الإحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات المدروسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	1	2	3	4	5	6
1- القيادة التحويلية.	3.45	0.62	1.00					
2- التمكين النفسي.	3.78	0.39	*0.432	1.00				
3- سلوكيات المواطنة التنظيمية.	3.54	0.54	*0.458	*0.294	1.00			
4- الالتزام التنظيمي العاطفي.	4.04	0.48	*0.502	*0.394	*0.431	1.00		
5- الرضا الوظيفي.	3.93	0.78	*0.624	*0.483	*0.465	*0.632	1.00	
6- التقييم الجوهري للذات.	3.92	0.85	*0.343	*0.435	*0.294	*0.435	*0.651	1.00

\* تشير لارتباط عند درجة ثقة قدرها 95%. \*\* تشير لارتباط عند درجة ثقة قدرها 99%.

### 3-2 نتائج الانحدار الهرمي لاختبار أثر التقييم الجوهري للذات كمتغير وسيط في علاقة سلوكيات القيادة التحويلية بالتمكين النفسي:

توقع الباحث وفقاً للفرض السابع أن التقييم الجوهري للذات سيلعب دور المتغير الوسيط في علاقة سلوكيات القيادة التحويلية بالتمكين النفسي لدى المرءوسين. ولاختبار صحة ذلك الفرض قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار الهرمي ذي المتغيرات الوسيطة (HMRA) من خلال المقارنة بين نتائج تقدير ثلاثة نماذج للانحدار المتعدد. كما يبينها الجدول رقم (4). يعرف النموذج الأول بالنموذج الأساسي لاختبار معنوية التأثير المباشر للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) في

المتغير التابع (التمكين النفسي)، بينما يعرف النموذج الثاني بالنموذج المختزل لاختبار التأثير المباشر لمتغير التقييم الجوهرى للذات كمتغير مستقل، في المتغير التابع (التمكين النفسي)، أما الثالث فيعرف بالنموذج الكامل لاختبار تأثير التفاعل بين التقييم الجوهرى للذات (كمتغير وسيط) وسلوكيات القيادة التحويلية في تأثيرهما على التمكين النفسي. حيث كشفت نتائج تقدير النموذج الأساسي للعلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية والتمكين النفسي لدى المرعوسين عن معنوية النموذج ككل، حيث بلغت قيمة F للنموذج ككل (18.73) عند درجة ثقة بلغت (95%)، كما بلغت المقدرة التفسيرية للنموذج وفقاً لقيمة معامل التحديد المعدل (22.4%)، كما تشير النتائج الموضحة في الجدول (وفقاً لاختبار T) إلى معنوية التأثير المباشر لسلوكيات القيادة التحويلية كمتغير مستقل في النموذج على التمكين النفسي لدى المرعوسين عند درجة ثقة بلغت (95%)، كما يلاحظ أيضاً وجود علاقة طردية بين ممارسة المشرفين لسلوكيات القيادة التحويلية والتمكين النفسي لدى مرعوسيه (معامل انحدار موجب)، مما يشير لوجود علاقة معنوية مباشرة بين ممارسة المشرفين لسلوكيات القيادة التحويلية والتمكين النفسي لدى مرعوسيه. بينما كشفت النتائج أن النموذج المختزل (الذي يضم التقييم الجوهرى للذات كمتغير مستقل) ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F للنموذج ككل (28.17) عند درجة ثقة تجاوزت (95%)، كما بلغت المقدرة التفسيرية للنموذج وفقاً لقيمة معامل التحديد المعدل (27.2%)، كما تشير النتائج الموضحة في الجدول (وفقاً لاختبار T) إلى معنوية التأثير المباشر لمتغير التقييم الجوهرى للذات كمتغير مستقل في النموذج على التمكين النفسي لدى المرعوسين عند درجة ثقة تجاوزت (95%)، كما يلاحظ أيضاً وجود علاقة طردية بين التقييم الجوهرى للذات والتمكين النفسي لدى المرعوسين (معامل انحدار موجب).

أخيراً.. كشفت نتائج تقدير النموذج الكامل عن معنوية النموذج ككل حيث بلغت قيمة F للنموذج ككل (35.13) عند درجة ثقة تجاوزت (95%)، وتشير النتائج إلى أن إدخال التأثيرات التفاعلية في النموذج (تفاعل سلوكيات القيادة التحويلية مع التقييم الجوهرى للذات) أدى لارتفاع المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (31.4%) بزيادة قدرها (4.2%) مقارنة بالنموذج المختزل. وهو ما يؤكد معنوية التقييم الجوهرى للذات كمتغير وسيط في علاقة سلوكيات القيادة التحويلية بالتمكين النفسي لدى المرعوسين.

جدول رقم (4)  
نتائج الانحدار الهرمي

المتغير التابع								
المتغيرات المستقلة								
النموذج الأساسي			النموذج المختزل			النموذج الكامل		
معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة T	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة T	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة T
0.18	0.04	*5.34	0.21	0.03	*3.45	0.26	0.08	*5.11
—	—	—	0.09	0.04	*2.12	0.16	0.11	*1.76
—	—	—	—	—	—	0.29	0.03	**6.23
معامل التحديد المعدل			22.4 %			27.2 %		
قيمة F			18.73			35.13		
معنوية النموذج			0.04			0.03		

### 3-3- نتائج استخدام نموذج المعادلات الهيكلية لاختبار أثر التمكين النفسي كمتغير اعتراضي في علاقة سلوكيات القيادة التحويلية بكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية:

لاختبار الفروض أرقام (4، 5، 6)، اعتمد الباحث على أسلوب العلاقات الخطية الهيكلية (LISREL) Linear Structural Relations باستخدام البرنامج الإحصائي Statistica.5، وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها: تكشف النتائج الواردة في جدول رقم (5) ويوضحها شكل رقم (2) عن جودة توفيق النموذج المقترح في الدراسة وفقاً لجميع مؤشرات جودة التوفيق المحسوبة.

#### جدول رقم (5)

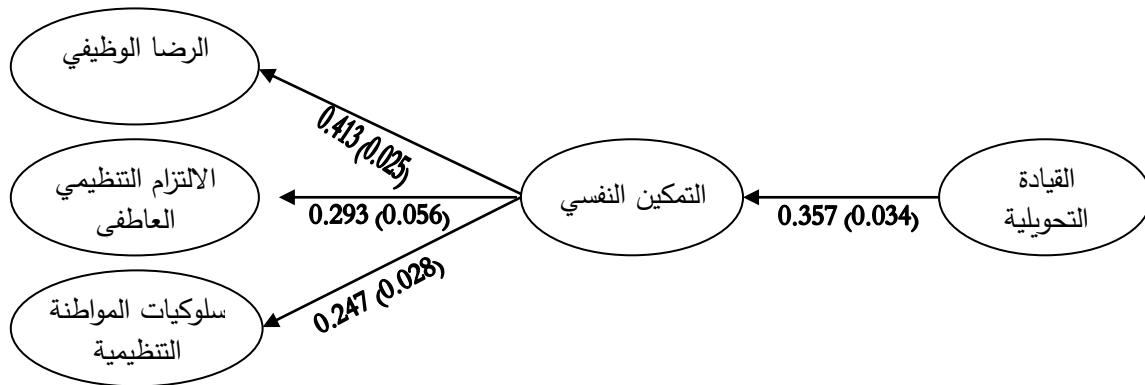
##### معاملات المسار ومؤشرات جودة التوفيق

المتغيرات الخارجية والهيكلية	معاملات المسار	الخطأ المعياري	قيمة t	معنوية t
القيادة التحويلية ← التمكين النفسي	0.357	0.034	5.356	0.03
التمكين النفسي ← الرضا الوظيفي	0.413	0.025	7.435	0.004
التمكين النفسي ← الالتزام التنظيمي العاطفي	0.293	0.056	4.617	0.03
التمكين النفسي ← سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.247	0.028	3.285	0.05
كا <sup>2</sup> Chi-Square	56.42			
مؤشر جودة التوفيق GFI	0.953			
مؤشر جودة التوفيق المعدل AGFI	0.941			
الجذر التربيعي لمتوسط مربع البواقي	0.032			
مؤشر NFI	0.933			
مؤشر CFI	0.926			
مؤشر PFI	0.915			

حيث تشير النتائج إلى انخفاض قيمة كا<sup>2</sup> التي بلغت (56.42)، وإلى الارتفاع في قيمة المؤشرات الأخرى لجودة التوفيق، حيث بلغت قيمة مؤشر التناسب المقارن لبنتلر Comparative fit Index (CFI) (0.926)، بينما بلغت قيمة كل من مؤشر جودة التوفيق Goodness of Fit Index (GFI) ومؤشر جودة التوفيق المعدل Adjusted (AGFI) Goodness of Fit Index (0.953)، (0.941) على التوالي. كذلك أظهرت النتائج انخفاض الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ (RMSR) Root Mean Square Residual عن الحد الأدنى (0.05) حيث بلغ (0.032). كما تشير النتائج أيضاً إلى ارتفاع قيمة مؤشر التناسب المعياري Parsimony Fit Index (PFI) عن الحد الأدنى (0.9) حيث بلغ (0.915). ومما يؤكد جودة توفيق النموذج ارتفاع قيمة مؤشر التناسب المعياري Normed Fit Index (NFI) عن الحد الأدنى المطلوب لقبول النموذج، حيث بلغت قيمته (0.933).

أما بالنسبة لمعاملات المسار، فقد كشفت الدراسة عن معنوية معاملات جميع المسارات، ذلك أن معاملات المسار وفقاً لرأي (Lan, 1969) تتسم بالمعنوية إذا ما زادت قيمتها عن (0.05)، إذ يتضح من الجدول رقم (5) أن معامل المسار الذي يربط سلوكيات القيادة التحويلية بالتمكين النفسي كان معنوياً، حيث بلغت قيمة (0.357)، كما يلاحظ أيضاً

معنوية المسارات التي تربط التمكين النفسي بكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمتها (0.413، 0.293، 0.247) على التوالي، الأمر الذي يؤكد صحة الفروض رقم: (4، 5، 6) التي تشير إلى أن التمكين النفسي سيتوسط علاقة سلوكيات القيادة التحويلية بكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي العاطفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.



شكل رقم (2) نتائج اختبار نموذج الدراسة

#### 4- مناقشة نتائج الدراسة:

- أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية جوهريّة بين ممارسة القادة لسلوكيات القيادة التحويلية والتمكين النفسي لدى مرءوسيه، ويمكننا تفسير ذلك بأن القادة العظام يعملون على تمكين الآخرين، وذلك بغرض ترجمة رؤيتهم إلى واقع، والعمل للمحافظة على ذلك الواقع. كذلك فإن القادة التحويليين يعملون على تنشيط أتباعهم وتمكينهم لدى أدائهم لأعمالهم من خلال تقديم رؤية مثيرة للمستقبل، وليس من خلال مجرد استخدام أسلوب المكافآت والعقوبات. ذلك أن القادة الذين يتمتعون برؤية واضحة غالباً ما يعملون على خلق مناخ يتسم بالمشاركة والتمكين، وتزويد أعضاء المنظمة بالسلطة التي تخولهم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الرؤية. كما تجدر الإشارة إلى أن القادة التحويليين يعملون على تحفيز مرءوسيهم وإلهامهم، وذلك من خلال تزويدهم بأعمال تتسم بالأهمية والتحدى، وحثهم على إظهار الحماس والتفاؤل، ودفعهم للبحث عن حلول جذابة ومتعددة ومبتكرة للمشكلات التي تواجههم، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة. ومن خلال قيامهم بوضع توقعات مرتفعة فيما يتعلق بأداء مرءوسيه، يعمل القادة التحويليون على تعزيز الفاعلية والدافعية الذاتية لأولئك المرءوسين.

- أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية جوهريّة بين التمكين النفسي لدى المرءوسين ورضاهم الوظيفي. بل يمكننا القول في هذا المقام بوجود علاقة جوهريّة بين الرضا الوظيفي وكل بعد من أبعاد التمكين النفسي، فعلى سبيل المثال نجد أن بعد الأهمية أو المعنى - كأحد أبعاد التمكين النفسي - يعد من المحددات المهمة للرضا الوظيفي، بمعنى أن الفرد يمكن أن يستمد الرضا من عمله عندما يعمل في وظيفة ذات أهمية وذات معنى. كما يمكن القول أيضاً بوجود علاقة جوهريّة بين بعد الاستقلالية والرضا الوظيفي، ذلك أن الاستقلالية تعد حاجة نفسية مهمة، ومكوناً رئيساً من مكونات الدافعية الداخلية. أما فيما يتعلق ببعد التأثير، فيؤكد (Liden et al, 2000) أنه عندما يشعر الموظفون بأن عملهم

- يمكن أن يؤثر في النتائج التنظيمية، فسيميلون للشعور بمزيد من الاندماج في منظماتهم .. الأمر الذي يكسبهم شعوراً بالرضا عن وظائفهم. وأخيراً، وفيما يتعلق بالعلاقة بين بعد الجدارة والرضا الوظيفي – فمن المنطقي القول بأن الأفراد الذين يشعرون بالجدارة في وظائفهم، سيكونون على الأغلب أشد رضىً وظيفياً.
- أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية جوهرية بين التمكين النفسي لدى المرءوسين والتزامهم التنظيمي العاطفي، وتتفق هذه النتيجة مع ما أكدته (Meyer & Allen, 1991) أن الموظفين يمكن أن يصبحوا أكثر التزاماً نحو منظماتهم إذا ما أُتيحت لهم الفرصة لتحمل المزيد من المسؤوليات، وأداء أعمال تتسم بالتحدي. كما تتفق أيضاً مع دراسة (Colarelli et al, 1987) التي أكدت أن الالتزام العاطفي قد ارتبط بصورة إيجابية مع التحدي الوظيفي، ودرجة الاستقلالية في العمل، وتنوع المهارات التي يستخدمها الموظف. كما يمكن تفسير العلاقة التي توصلنا إليها بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي العاطفي في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي ومفهوم المعاملة بالمثل، ذلك أن الموظفين يميلون للشعور بتقدير المنظمة لهم عندما توفر لهم مزيداً من التمكين في وظائفهم، وعندها من المرجح أن يميلوا لرد الجميل للمنظمة من خلال مبادلتها الولاء والالتزام.
- أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية جوهرية بين التمكين النفسي لدى المرءوسين وممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية، ويمكن تفسير النتائج التي توصلنا إليها وفقاً لنظرية الهوية الاجتماعية التي وضعها (Tajfel, 1978)، ذلك أن الموظفين الأكثر تمكيناً هم أكثر احتمالاً لأن يشعروا بالثقة تجاه منظماتهم، وهم بالتالي أكثر ميلاً للتماهي مع منظماتهم التي يعملون فيها، الأمر الذي سيدفعهم إلى تعظيم قيمة تلك المنظمة، والذي يمكن أن يتم بصورة رئيسة من خلال ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- أظهرت النتائج أن التقييم الجوهري للذات لعب دور المتغير الوسيط في علاقة سلوكيات القيادة التحويلية بالتمكين النفسي. ويمكن تفسير ذلك بأن الأفراد الذين يتسمون بمستويات مرتفعة من التقييم الجوهري للذات يعتبرون أنفسهم أكثر كفاءة وفاعلية، فضلاً عن قدرتهم على التحكم في أنفسهم بشكل أكبر، مقارنة مع نظرائهم ذوي المستويات المنخفضة، وبالتالي فهم سيستجيبون بصورة أكبر لسلوكيات القيادة التحويلية التي يمارسها قادتهم مقارنة بنظرائهم ذوي التقييمات المنخفضة. وبشكل أكثر تحديداً، يمكن القول إن المرءوسين الذين يتسمون بقدر مرتفع من التقييم الجوهري لذواتهم سيميلون بشكل أكبر إلى تحمل مسؤولية المهام والأعمال التي تتسم بالاستقلالية والتحدي التي يوفرها لهم القادة التحويليون (وذلك انسجاماً مع تقديراتهم المرتفعة لذواتهم).
- أظهرت النتائج أن التمكين النفسي لدى المرءوسين لعب دور المتغير الاعتراضي في علاقة القيادة التحويلية بالرضا الوظيفي، ويمكن تفسير ذلك، بأنه طالما أن القيادة التحويلية تعمل على إلهام المرءوسين واستثارة سلوكهم لتحقيق أهداف تتسم بالتحدي، فضلاً عن تشجيعهم لحل المشكلات التي تواجههم من وجهات نظر جديدة ومتنوعة، وحثهم على تطوير أنفسهم للوصول لمستويات مرتفعة من المهارة، والمساهمة بفاعلية في تحقيق الأهداف التنظيمية، فإن ذلك كله سيشعر الفرد بمدى أهمية عمله في المنظمة نظراً لقدرته على التأثير في النتائج التنظيمية، ولأشك أن ذلك سيؤدي وفقاً لنموذج خصائص العمل الذي وضعه (Hackman & Oldham, 1975) لشعور الفرد بمزيد من الرضا الوظيفي.
- أظهرت النتائج أن التمكين النفسي لدى المرءوسين لعب دور المتغير الاعتراضي في علاقة القيادة التحويلية بكل من

الالتزام التنظيمي العاطفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية. ويمكن تفسير ذلك في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي، ذلك أن القادة التحويليين سيتيحون لمرعوسيههم قدرًا من الحرية في اتخاذ القرارات المهمة، ويكلفونهم بمهام ومسؤوليات تتسم بالاستقلالية والتحدي، الأمر الذي يشعرهم بأهميتهم وقيمتهم بالنسبة للمنظمة، ووفقًا لمبدأ المعاملة بالمثل سيعمد أولئك المرعوسين لرد الجميل إلى منظمتههم وذلك بإظهارهم مزيدًا من الالتزام التنظيمي نحو تلك المنظمة، كما أنهم سيميلون لبذل كل ما يستطيعون من جهد لمقابلة توقعات قادتهم، بما في ذلك ممارستهم لسلوكيات تفوق المتطلبات الرسمية.

#### 5- التوصيات:

- للحصول على مستويات مرتفعة من التمكين النفسي لدى المرعوسين يتوجب على إدارة المصارف العمل على تشجيع مشرفيها لتبني سلوكيات القيادة التحويلية في تعاملهم مع مرعوسيههم، ويمكن أن يتم ذلك من خلال تزويدهم ببرامج التدريب السلوكية التي تعمل على إكسابهم مهارات القيادة التحويلية، الأمر الذي يدفعهم لزيادة ثقتهم في مرعوسيههم، وتزويدهم بالتالي بفرصة للتأثير في المنظمة بصورة جوهرية، وهو ما يعمل بدوره على تعزيز مستويات التمكين النفسي لديهم. ويمكن أن يتم ذلك أيضًا من خلال لجوء إدارة المصارف إلى تبني رؤية واضحة تعمل على إلهام الموظفين وتحفيزهم على تحمل مسؤوليات أكبر في عملهم داخل المنظمة.
- لا يكفي أن تعمل إدارة المصارف على توفير القادة التحويليين لضمان تعزيز التمكين النفسي لدى موظفيها، وإنما تلعب الخصائص الشخصية لأولئك المرعوسين دورًا جوهريًا في هذا المجال، فقد أكدت نتائج الدراسة أن المرعوسين الذين يتسمون بقدر مرتفع من التقييم الجوهري للذات هم أكثر استجابة لسلوكيات القيادة التحويلية. وعليه، فإذا أرادت الإدارة في تلك المصارف تحقيق الاستجابة المثلى لدى مرعوسيهها تجاه سلوكيات القيادة التحويلية، فإنه ينبغي عليها ضبط إجراءات الاختيار والتعيين بدقة، مع الاهتمام بصورة خاصة باختبارات الشخصية، بحيث تضمن الحصول على موظفين يتسمون بمستويات مرتفعة من التقييم الجوهري للذات.
- للعمل على تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين يتوجب على إدارة البنك إعادة النظر في تصميم العمل لديها بصورة يشعر الفرد من خلالها بأهميته واستقلاليته، وقدرته في التأثير على النتائج التنظيمية، كما يتوجب التركيز أيضًا على إكساب المرعوسين الجدارة والكفاءة التي تمكنهم من أداء عملهم على أحسن وجه، ويمكن أن يتأتى ذلك بصورة أساسية من خلال التأكيد على دقة إجراءات الاختيار والتعيين، فضلاً عن العمل على زيادة فاعلية التدريب والتطوير لإكساب المرعوسين المهارات المطلوبة.
- للعمل على تعزيز الالتزام التنظيمي العاطفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين يتوجب على إدارة البنك أن تتيح لمرعوسيهها قدرًا من الحرية في اتخاذ القرارات المهمة، وأن تكلفهم بمهام ومسؤوليات تتسم بالاستقلالية والتحدي، الأمر الذي يشعرهم بأهميتهم وقيمتهم بالنسبة للمنظمة، ووفقًا لمبدأ المعاملة بالمثل سيعمد أولئك المرعوسون لرد الجميل إلى منظمتههم، وذلك بإظهارهم مزيدًا من الالتزام التنظيمي نحو تلك المنظمة، كما أنهم سيميلون لبذل كل ما يستطيعون من جهد لمقابلة توقعات قادتهم، بما في ذلك ممارستهم لسلوكيات تفوق المتطلبات الرسمية.

## المراجع

### أولاً- مراجع باللغة العربية:

- المبيض، على محمود. (1999). العوامل المؤثرة على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.. دراسة تطبيقية على العاملين بإدارات شئون الطلاب بجامعة عين شمس. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ع3.
- ريان، عادل ريان محمد. (2000). "أثر إدراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي الوجداني وبعض المتغيرات الموقفية: دراسة ميدانية"، *المجلة العلمية لكلية التجارة*، جامعة أسيوط، العدد التاسع، السنة 19.
- زايد، عادل محمد. (2000). تنمية سلوك المواطنة التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الأعمال المصري: دراسة تطبيقية، *مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين*، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مج37، ع1.

### ثانياً- مراجع باللغة الأجنبية:

- Alge, Bradley J. and Others. (2006). "Information Privacy in Organizations: Empowering Creative and Extrarole Performance," *Journal of Applied Psychology*, 91 (1).
- Allen, Natalie J. and John P. Meyer (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1).
- Avolio, B. J. and Others. (2004). "Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role structural distance", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25.
- Bass, B. and B. Avolio. (1993). "Transformational leadership and organizational culture", *Public Administration Quarterly*, Vol. 17.
- Bennis, W. and B. Nanus. (1997). *Leaders: Strategies for Taking Charge*. Harper Business, New York, NY.
- Bentler, P. M. (1990). "Comparative Fit Indexes in Structural Models", *Psychological Bulletin*, No.107, PP. 238-246.
- Bono, J. E. and T. A. Judge. (2003). Core Self-evaluations: A Review of the Trait and its Role in Job Satisfaction and Job Performance. *European Journal of Personality*, 17, 5-18.
- Colarelli, S. M.; R. I Dean and C. Konstans. (1987). Comparative Effects of Personal and Situational Influences on Job Outcomes of New Professionals. *Journal of Applied Psychology*. 72, 558-566.
- Currivan, Doglas B. (1999). The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. 9, No.3, P.495.
- Dumdum, U. R.; K. B. Lowe and B. Avolio. (2002). "A Meta-analysis of Transformational and Transactional Leadership Correlates of Effectiveness and Satisfaction: An Update and Extension", In: B. J. Avolio and F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead* (Vol. 2, pp. 35-66). Oxford, U.K.: Elsevier Science.
- Eden, D. (1992), Leadership and Expectations: Pygmalion Effects and other Self-fulfilling Prophecies in Organizations", *Leadership Quarterly*, Vol. 3, pp. 271-335.
- Forrester, R. (2000). "Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea", *The Academy of Management Executive*, Vol. 14 (3), pp. 67-80.



- Jermier J. M. and L. J. Berkes. (1979). "Leader Behavior in A Police Command Bureaucracy: A Closer Look at the Quasi-military Model", *Administrative Science Quarterly*, 22, 568-586.
- Liden, R.C.; S. J. Wayne and R.T. Sparrowe. (2000). "An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations between the Job, Interpersonal Relationships and Work Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 3, pp. 407-16.
- Meyer, J. P. and N. J. Allen. (1991). A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Podsakoff P and S Mackenzie.(1993 ). "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness", *Journal of Marketing Research*, Vol. 2, pp: 351- 363.
- 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, pp. 332-50.
- Spreitzer, G. M. (1995a). "Individual Empowerment in the Work Place: Dimensions, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, Vol: 38, , pp: 1442- 1465.
- Tajfel, Henri .(1978), *Differentiation between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*. London: Academic Press.
- Thomas, K. and B. Velthouse. (1990). "Cognitive elements of Empowerment: An Integrative Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, Vol. 15 No. 4, pp. 666-81.

## ملحق (1)

### قائمة استقصاء العاملين في القطاع المصرفي بمدينة الرياض

السيد الفاضل/

تحية طيبة وبعد..

إن التقدم العلمي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ربط الجوانب النظرية بالجوانب الواقعية التطبيقية، وحيث إنني أقوم بإجراء دراسة للتعرف على مسببات التمكين النفسي ونتائجه. لذلك فإن تعاونكم معي سيكون له أبلغ الأثر في الحصول على أفضل النتائج. وأود أن أحيط سيادتكم علماً بأن كل ما تدلون به من آراء أو بيانات سيكون موضع اهتمام الباحث ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وإنني إذ أشكر حسن تعاونكم معي، فإنني أقدم لكم كل تحية وتقدير.

الباحث

أولاً- رجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة:

أ- مدة الخدمة في المصرف:

- أقل من 3 سنوات ☐ - من 3 إلى أقل من 5 سنوات ☐ - من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐

- من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ - من 15 سنة فأكثر ☐

ب- السن: - أقل من 20 سنة. ☐ - من 20 إلى أقل من 30 ☐

- من 30 إلى أقل من 40 ☐ - من 40 إلى أقل من 50 ☐ - من 50 سنة فأكثر ☐

ج- المؤهل: - الشهادة الثانوية ☐ - دبلوم ☐ - بكالوريوس ☐ - ماجستير ☐

ثانياً- فيما يلي مجموعة من العبارات التي تعكس سلوكيات رئيسك المباشر. الرجاء قراءتها جيداً ووضع علامة (√) بالخانة التي تعبر عن رأيك.

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جداً	العبارات
					1- إن رئيسي المباشر شخص ممتلئ بالحياة والنشاط.
					2- يمتلك رئيسي المباشر القدرة على تحفيز جميع مرءوسيه.
					3- يستطيع رئيسي المباشر تحفيز العاملين معه باستخدام الكلمات والرموز والإشارات.
					4- إن رئيسي المباشر يسعى دوماً إلى تغيير الظروف الحالية للتوصل إلى أفضل ظروف للعمل.
					5- إن رئيسي المباشر لديه رؤية مستقبلية ويقدم للعاملين معه أفكاراً خلاقاً للتعامل مع المستقبل.
					6- يرسم رئيسي المباشر للعاملين معه صورة إيجابية ومحفزة بشأن مستقبل المنظمة.
					7- إن رئيسي المباشر شخص موثوق به من جانب جميع العاملين في المنظمة.
					8- إن رئيسي المباشر يحترمه جميع العاملين بالوحدة التي أعمل بها.
					9- إن رئيسي المباشر مثل جيد يحتذى به.
					10- تسعدني تبعيتي لرئيسي المباشر.
					11- لا يتخلى رئيسي المباشر مطلقاً عن قيمة الأخلاقية.
					12- إن رئيسي المباشر لديه فهم واضح عن مدى التقدم الذي تحققه المنظمة التي أعمل بها.
					13- يمدني رئيسي المباشر أنا وزملائي في العمل بالشعور بأننا جميعاً شركاء في النجاح أو الفشل.
					14- يعطيني رئيسي المباشر تقديراً واهتماماً خاصاً عندما يكون عملي جيداً.
					15- عندما أنجز عملي بشكل جيد فإن رئيسي المباشر يمدني بمعلومات إيجابية تقيد رضاه عن أدائي.
					16- عندما أنجز عملي بشكل جيد فإن رئيسي المباشر يسرع بإخبار زملائي في العمل بذلك كنوع من التشجيع.
					17- يشجعني رئيسي المباشر على زيادة الثقة في نفسي حتى إذا حالقني عدم التوفيق في أداء

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جدًا	العبارات
					<p>إحدى المهام.</p> <p>18- يثق بي رئيسي المباشر ثقة كاملة.</p> <p>19- يسعى رئيسي المباشر دائمًا لتحقيق مصلحتي الشخصية.</p> <p>20- يتوقع رئيسي المباشر مني أن أقضي كل وقتي في العمل.</p> <p>21- إن ما يتوقعه مني رئيسي المباشر الحالي يفوق توقعات جميع الرؤساء الذين عملت معهم من قبل.</p> <p>22- يتحمل رئيسي المباشر بمحض إرادته مخاطر النجاح أو الفشل في رسالة الوحدة التي يرأسها.</p> <p>23- يتحمل رئيسي المباشر مخاطر شخصية مرتفعة في سبيل تحقيق رؤيته المتعلقة بالعمل.</p> <p>24- يذنب رئيسي المباشر الفوارق الاجتماعية بينه وبين العاملين معه.</p> <p>25- يتكلم رئيسي المباشر مع العاملين معه وكأنهم أصدقاء مقربون له.</p> <p>26- يعطي رئيسي المباشر العاملين معه الحرية في التصرف دون الرجوع إليه.</p>

ثالثًا- فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس التمكين النفسي لديك. الرجاء قراءتها جيدًا ووضع علامة ( ✓ ) بالخانة التي تعبر عن رأيك.

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جدًا	العبارات
					<p>1- العمل الذي أقوم به مهم جدًا بالنسبة لي.</p> <p>2- إن مهام وظيفتي ذات معنى شخصي بالنسبة لي.</p> <p>3- إن العمل الذي أقوم به ذو معنى.</p> <p>4- أنا واثق في قدرتي على تأدية وظيفتي.</p> <p>5- إن وظيفتي مناسبة لمؤهلاتي.</p> <p>6- أتقن المهارات الضرورية لأداء وظيفتي.</p> <p>7- لدي استقلالية ملاحظة في تحديد كيفية تأدية وظيفتي.</p> <p>8- أستطيع أن أقرر بنفسني كيفية إنجاز مهام وظيفتي.</p> <p>9- لدي فرصة كبيرة للاستقلال والحرية في أداء وظيفتي.</p> <p>10- إن تأثيري كبير فيما يحدث في الوحدة الإدارية التي أعمل فيها.</p> <p>11- لدي مقدار كبير من السيطرة على ما يحدث في الوحدة الإدارية التي أعمل فيها.</p> <p>12- لعملي تأثير ملاحظ على مجريات العمل في الوحدة الإدارية التي أعمل فيها.</p>

رابعًا- فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بسلوكيات المواطنة التنظيمية (السلوكيات التطوعية). الرجاء قراءتها جيدًا ووضع علامة ( ✓ ) بالخانة التي تعبر عن رأيك.

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جدًا	العبارات
					<p>1- أقوم بمساعدة زملائي في العمل إذا كان لديهم حجم عمل كبير.</p> <p>2- أقوم بأداء عمل زملائي في حالة غيابهم عن العمل.</p> <p>3- أعمل على تسهيل مهمة زملائي الجدد حتى إذا لم يطلب مني ذلك.</p> <p>4- أعمل على تزويد زملائي بالمعلومات المناسبة التي تساعد على أداء أعمالهم.</p> <p>5- أحترم حقوق وخصوصيات الزملاء الآخرين.</p> <p>6- أتناول مع الزملاء الآخرين في حالة اتخاذ قرارًا قد يؤثر عليهم.</p> <p>7- أفكر في مشكلات العمل التي تواجه الزملاء.</p> <p>8- لا أضيع وقتي في الشكوى من مشكلات العمل.</p> <p>9- لا أعمل على تضخيم المشكلات التي تواجهني في العمل.</p> <p>10- أحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجبات العمل.</p> <p>11- ألتزم دائمًا بمواعيد العمل المحددة.</p> <p>12- أواظب على الحضور للعمل وأحرص على عدم الغياب.</p> <p>13- أحرص على متابعة كل أنشطة المنظمة باهتمام بالغ.</p>

## أسباب التمكين النفسي ونتائجه...

العبارة	موافق جدًا	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
14-أواظب على حضور اللقاءات والندوات غير الرسمية التي تعقدتها المنظمة.					
15-أعمل على تقديم العديد من الاقتراحات لتطوير طرق العمل بالمنظمة.					

خامسًا - فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بالالتزام التنظيمي العاطفي. الرجاء قراءتها جيدًا ووضع علامة ( ✓ ) بالخانة التي تعبر عن رأيك.

العبارة	موافق جدًا	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
1- ستكون سعائتي بالغة بأن أقضي باقي حياتي الوظيفية في هذه المنظمة.					
2- أشعر بالمتعة عندما أتحدث مع أصدقائي عن عملي في هذه المنظمة.					
3- أشعر بأن مشكلات المنظمة تعتبر مشكلاتي الخاصة.					
4- أشعر أنه يمكنني بسهولة الارتباط بأية منظمة أخرى كارتباطي بهذه المنظمة.					
5- لا أشعر بارتباط عاطفي تجاه هذه المنظمة.					
6- لهذه المنظمة قيمة شخصية كبيرة عندي.					

سادسًا - فيما يلي مجموعة من العبارات التي تظهر مدى رضاك الوظيفي. الرجاء قراءتها جيدًا ووضع علامة ( ✓ ) بالخانة التي تعبر عن رأيك.

العبارة	موافق جدًا	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
1- أجد متعة حقيقية في عملي بهذه المنظمة.					
2- أشعر بمرور الوقت سريعًا وأنا في عملي.					
3- أشعر بقدر كبير من الرضا عن عملي في هذه المنظمة.					

سابعًا - فيما يلي مجموعة من العبارات التي تظهر التقويم الجوهري للذات. الرجاء قراءتها جيدًا ووضع علامة ( ✓ ) بالخانة التي تعبر عن رأيك.

العبارة	موافق جدًا	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
1- أنا واثق من حصولي على النجاح الذي أستحقه في الحياة.					
2- أشعر بالإحباط أحيانًا.					
3- عندما أهتم بالقيام بعمل ما، غالبًا ما أنجح به.					
4- عند فشلي في عمل ما، أشعر بعدم الجدارة.					
5- غالبًا ما أكمل المهام المطلوبة مني بنجاح.					
6- أشعر أحيانًا بعدم قدرتي على التحكم في عملي.					
7- بشكل عام، أشعر بالرضا عن نفسي.					
8- أشك أحيانًا في كفاءتي الشخصية.					
9- يمكنني التحكم في مصيري إلى حد كبير.					
10- لا أشعر بقدرتي في السيطرة على نجاحي في حياتي المهنية.					
11- أستطيع التأقلم مع معظم المشكلات التي تواجهني.					
12- أشعر أحيانًا بالاكئاب واليأس من بعض الأمور.					

**Antecedents and Consequences  
Of Psychological Empowerment  
Applied on the Banking Sector in Riyadh**

**Dr. Abdel Mohsen Nassani**

Associate Professor

Head of management department- CBA

King Saud University

**ABSTRACT**

The study aims at exploring what can be called 'the black box' of finding how managers' transformational leadership behaviors influence the attitudes of their employees, through testing the role of core self-evaluation as a moderator variable in the relationship of transformational leadership with the psychological empowerment perceptions, in addition to testing the effect of psychological empowerment perceptions as a mediator variable in the relationship of transformational leadership behaviors with employees' attitudes.

The study was applied on a random sample consisting of 296 employees who working in the banking sector in Riyadh. Through the use of hierarchical moderated regression analysis and the structural equations model, the conclusions we have drawn emphasize the role of core self-evaluation as a moderator variable in the relationship of transformational leadership with employee psychological empowerment perceptions.

The findings also highlight the fact that psychological empowerment perceptions played the role of mediator variable in the relationship of transformational leadership behaviors with employees' attitudes.