

الإدارة العامة



دورية علمية متخصصة ومدمكة يصدرها
معهد الإدارة العامة كل ثلاثة أشهر

في هذا العدد:

- الدور المعدل للثقافة التنظيمية في إطار العلاقة بين السرد القصصي للبيانات وكفاءة اتخاذ القرار.
د. مديح ناير الجداوي
- أثر القيادة التحويلية في الاستغراق الوظيفي للعاملين: الدور الوسيط للتمكين النفسي.
د. مصطفى صلاح المقدم
د. علياء محمود جراد
- تحليل محددات ونواتج تبني البنوك لابتكارات التكنولوجيا المالية.
د. عبدالله أحمد العولقي
- تنظيم الذكاء الاصطناعي: اقتراح لحل عالمي.
تأليف: أوليفيا جيه إردويلي - جودي جولدسميث
ترجمة: أ. أمل بنت جزاء العتيبي
راجع الترجمة: د. محمد عاطف موسى

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة يصدرها
معهد الإدارة العامة كل ثلاثة أشهر

في هذا العدد:

• الدور المعدل للثقافة التنظيمية في إطار العلاقة بين السرد القصصي للبيانات وكفاءة اتخاذ القرار.

د. مديح ناير الجداوي

• أثر القيادة التحويلية في الاستغراق الوظيفي للعاملين: الدور الوسيط للتمكين النفسي.

د. مصطفى صلاح المقدم

د. علياء محمود جراد

• تحليل محددات ونواتج تبني البنوك لابتكارات التكنولوجيا المالية.

د. عبدالله أحمد العولقي

• تنظيم الذكاء الاصطناعي: اقتراح لحل عالمي.

تأليف: أوليفيا جيه إردوي - جودي جولدسميث

ترجمة: أ. أمل بنت جزاء العتيبي

راجع الترجمة: د. محمد عاطف موسى

الإدارة العامة

• المجلد الرابع والستون

• العدد الثاني

هيئة التحرير

المشرف العام

د. محمد بن صالح البخيتي

نائب المدير العام للاستشارات والدراسات

هاتف: ٤٧٧٨٩٢٦ ٠٠٩٦٦١١

رئيس التحرير

أ.د. عجلان بن محمد الشهري

الأعضاء

أ.د. شحاته السيد أحمد

أ.د. نازم محمود ملكاوي

أ.د. حمدي محمد العجمي

د. محمد بن أحمد غروي

د. وحيد بن عبدالرحمن بانافع

د. ماجد محمد جزر

د. فضية بنت ثاني الريس

د. هشام عبد الحميد أبو وسع

سكرتير التحرير

أ. إبراهيم بن محمد المالكي

هاتف: ٤٧٤٥٠٨٦ ٠٠٩٦٦١١

تُعبرُ البحوث والدراسات والمقالات التي تنشر في المجلة عن
آراء كاتبها. ولا تعبرُ بالضرورة عن رأي المعهد.

نبذة عن مجلة الإدارة العامة وقواعد النشر فيها

مجلة

الإدارة العامة دورية علمية تصدر عن معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية منذ عام ١٣٨٣هـ الموافق (١٩٦٣م).

تُرَحَّب مجلة الإدارة العامة بمشاركة الكتاب والباحثين العرب وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية باللغة العربية، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وبحوث الندوات والمؤتمرات وملخصاتها وعروض الكتب وفقاً للشروط والقواعد والمواصفات التالية:

- مجلة الإدارة العامة دورية علمية متخصصة ومحكمة لا تقبل الأعمال التي لا تتبع الأسلوب والمنهج العلمي في الكتابة.
- تنشر المجلة الأعمال العلمية المتصلة بحقل الإدارة وحقول المعرفة الأخرى ذات الصلة بها، التي لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر إلى جهات أخرى.
- يتمُّ عرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للنشر على هيئة التحرير.
- يُرسل الملائم منها بشكل سري إلى محكمين متخصصين في موضوع العمل العلمي.
- تُشعر المجلة صاحب العمل العلمي المقبول بموعد نشره، كما تزوده بنسختين من المجلة بعد صدورها وعشر نسخ من العمل المنشور.
- لا يُعاد نشر أي عمل علمي نشر في المجلة بأي شكل من الأشكال أو بأي لغة في أي جهة أخرى إلا بإذن خطي من رئيس التحرير.
- في حالة استخدام أداة لجمع البيانات، يجب إرفاق الأداة مع العمل العلمي.
- تُعبّر الأعمال التي تنشر في المجلة عن آراء كاتبها، ولا تعبّر بالضرورة عن رأي المعهد.

تُوجَّه المراسلات المتعلقة بالتحرير إلى العنوان التالي:

مركز البحوث والدراسات، معهد الإدارة العامة ص. ب ٢٠٥، الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية

رئيس تحرير مجلة (الإدارة العامة) هاتف: ٤٧٤٥٩٠٣ ٠٠٩٦٦١١

البريد الإلكتروني: alshehriam@ipa.edu.sa

سكرتير التحرير هاتف: ٤٧٤٥٠٨٦ ٠٠٩٦٦١١ / فاكس: ٤٧٤٥٥٤١ ٠٠٩٦٦١١

الموقع الإلكتروني: www.ipa.edu.sa / البريد الإلكتروني: journal@ipa.edu.sa

تقويم وتحكيم الأعمال العلمية:

يتولى تقويم وتحكيم ما تنشره المجلة من بحوث ودراسات ومقالات علمية أساتذة متخصصون من داخل المملكة وخارجها، وذلك وفقاً للمعايير التالية:

- ١- الأصالة والإضافة العلمية.
- ٢- الفائدة العلمية والعملية من العمل العلمي.
- ٣- أسلوب العرض والتبويب.
- ٤- منهجية البحث:
 - أ - تحديد ووضوح مشكلة البحث.
 - ب - ملاءمة مجتمع الدراسة ودقة اختيار العينة.
 - ج - تحديد ووضوح أسئلة وفرضيات البحث.
 - د - مدى صدق وثبات (اعتمادية) أداة جمع البيانات.
- ٥- استيفاء النظريات والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع.
- ٦- صحة اختيار وتطبيق أساليب تحليل البيانات.
- ٧- دقة وموضوعية النتائج والتوصيات.
- ٨- حداثة وشمولية المراجع.

المكافآت:

يُصرف لكل باحث يتم نشر عمله مكافأة مقدارها من (١٠,٠٠٠ - ١٥,٠٠٠) ريال سعودي أما في ما يتعلق بالعرض أو الترجمة أو التلخيص أو التعليق على الكتب والرسائل والبحوث والانظمة أو تقارير الندوات، وما شابه ذلك؛ فتصرف لهم مكافأة قدرها (٥٠٠٠) ريال سعودي.

قواعد نشر الأعمال العلمية في مجلة الإدارة العامة:

أولاً - قواعد نشر البحوث العلمية:

يُراعى في الأعمال المقدمة للنشر في المجلة أن تكون متَّسمة بالجدة والأصالة والأمانة العلمية وتكون بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط، مع الالتزام بما يلي:

- ١- يُرسل الباحثُ العملَ العلمي بصيغة ملف إلكتروني.
- ٢- ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٦٠) صفحة متضمناً قائمة المراجع والملاحق.
- ٣- ترتب صفحات العمل العلمي حسب التسلسل التالي:
 - الغلاف، ويتضمن: عنوان البحث واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية)، والدرجة العلمية أو الوظيفة التي يشغلها، وكذلك جهة العمل.
 - الصفحة الأولى، وهي بداية المتن أو النص، وتأخذ رقم (١).
 - يستمر تسلسل ترقيم صفحات العمل العلمي حتى نهاية قائمة المراجع والملاحق.
- ٤- يكون لكل عمل علمي مستخلصان: أحدهما بالعربية والآخر بالإنجليزية على ألا يتجاوز عدد كلمات كل منهما (٣٠٠) كلمة، ويُراعى أن يتضمن المستخلص: أهداف البحث (العمل العلمي)، مشكلة البحث، منهج البحث، النتائج الأساسية التي توصل إليها البحث، والكلمات المفتاحية باللغتين العربية والإنجليزية.
- ٥- تُرسل سيرة ذاتية مختصرة.
- ٦- التوثيق العلمي:
 - يجب أن يُراعى في عملية التوثيق العلمي أثناء الاقتباس وكذلك عند كتابة قائمة المراجع الشكل الإجرائي التالي:

الاقتباس:

المثال	القاعدة
(Deming, 2013) (الخال، ١٤٣٥هـ)	عندما يكون الاقتباس عاماً فإنه يشار إلى مصدر / مصادر اقتباس الفكرة وذلك بوضع الاسم الأخير للمؤلف / للمؤلفين، وسنة النشر بين قوسين:
العمر (١٤٣٥هـ) Deming (2013).	عند ما يسبق ذكر المرجع الاستشهاد أو الاقتباس أو عرض نتائج الدراسة، يتم ذكر اسم المؤلف أولاً ثم توضع سنة النشر بين قوسين:
وقد وجد السعيد أيضاً ... وقد وجد Deming أيضاً ...	إذا ورد اسم المؤلف في نفس الفقرة بحيث لا يمكن الخلط بينه وبين دراسات أخرى فإنه يُكتفى بذكر اسم الكاتب فقط.
(الفهد، ١٤٣٤هـ؛ الراضي، ١٤٣٥هـ) (Selye, 2012; Deming, 2013; Sallis, 2014)	عند الاقتباس أو الاستشهاد بالعديد من المصادر المختلفة، توضع أسماء المؤلفين وسنوات النشر بين قوسين.
(الخال، ١٤٣٤ أ)، (الخال، ١٤٣٤ ب) (jones, 2013A, jones, 2013b)	عند الاقتباس أو الاستشهاد بأكثر من مرجع مؤلف واحد وفي نفس العام، يميز بين المراجع باستخدام ترتيب الأحرف الهجائية لكل مرجع، بحيث توضع هذه الأحرف بعد سنة الإصدار مباشرة.
خليفة، الحسن، وأنس (١٤٣٤هـ) Williams, Jones, Smith, and Bradner (2013) خليفة وآخرون (١٤٣٤هـ). Williams et al. (2013)	عند الاقتباس من عمل لأكثر من مؤلف تذكر في المرة الأولى الألقاب (الأسماء الأخيرة) لجميع المؤلفين تليها سنة النشر بين قوسين. وفي المرات التالية يذكر اللقب (الاسم الأخير) للمؤلف الأول تليه عبارة وآخرون تليها سنة النشر بين قوسين.
(الخال، ١٤١٣: ١٤٤) (Deming, 2013: 9)	عندما يكون الاقتباس نصاً يُذكر رقم صفحة أو صفحات الاقتباس بعد سنة النشر مباشرة.

إعداد قائمة المراجع العلمية:

- ١- يُضمّن أي مرجع يُشار إليه في متن البحث أو الدراسة في قائمة المراجع.
- ٢- تُصنّف المراجع العلمية في قائمة واحدة مهما كانت مصادرها: دوريات، كتب، نشرات رسمية، مجلات وغيرها من المصادر، وتوضع المراجع العربية في صفحة مستقلة تليها المراجع الأجنبية في صفحة أخرى. وتُرتّب المراجع هجائياً حسب الاسم الأخير للمؤلف، سنة النشر، عنوان الكتاب أو البحث، المدينة / الدولة، الناشر، وذلك على النحو التالي:

القاعدة	المثال
البحوث والدراسات:	السعيد، عمر (١٤٣٤هـ). "التدريب الإداري ومشكلاته"، الإدارة العامة، الرياض: معهد الإدارة العامة، ٦٥: ٧-٥٠. Wolf, R. (2013). "Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions". Journal of Management Studies, 31: 405 – 43
الكتب:	عبد الله، محمد (١٤٢٠هـ). أنماط القيادة دراسة شاملة. الرياض: معهد الإدارة العامة. Schein, E. H. (1992). Organizational Culture and Leadership, San Francisco: Jossey – Bass
فصل في كتاب:	الخالد، عمر (١٤٣٥هـ). التنمية الإدارية. في الرازي محمد وآخرين، التنظيم الإداري. الرياض: معهد الإدارة العامة. ص ص. ١٤٥-١٧٤.
النشرات والوثائق الرسمية:	التقرير الإحصائي السنوي (١٤٣٥هـ). الرياض: وزارة المالية والاقتصاد الوطني. نظام معهد الإدارة العامة الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٤٩) وتاريخ ١٤٢٦/٨/٢هـ قرار مجلس الوزراء رقم (٥٢٠) وتاريخ ١٣٨٣/٧/٥هـ بشأن تشكيل لجنة عليا للإصلاح الإداري ولجنة إدارية تحضيرية.
الرسائل الأكاديمية:	Alganem, S. H (2013). Doctoral Dissertation,

الملاحق: وتُوضع بشكل مستقل بعد نهاية المراجع مباشرة.

التوثيق من مصدر إلكتروني:

المثال	القاعدة
VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J. Role of reference elements .(2001) In the Selection of resources by Psychology undergraduates [Electronic Version]. Journal of Bibliographic Research, 5,117-123. VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J. Role of reference elements .(2001) In the Selection of resources by Psychology undergraduates [Electronic Version]. Journal of Bibliographic Research, 5,117-123 Retrieved October 13 2001, From http://jbr.org/article.html	الدوريات: المقالة المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت) ولها مصدر ورقي: عند الاطلاع على المقالة توضع أقواس بعد عنوان المقالة كما هو مبين في المثال إذا كان هناك اختلاف بين الأصل الورقي والنسخة الإلكترونية
Freerichson, B.L. (2000, March7) Cultivating Positive Emotions to Optimize Health and Well-being. Prevention & Treatment, 3 Articles 0001a. Retrieved November 20, 2000, from http://journals.apa.org/prevention/volume3/pre0030001a.html	المقالة المنشورة في دورية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط.
Broman, W. C., Hanson, M.A., Oppler, S.H., Pulakos, E.d., & White, L.A. (2012). Role of Early Supervisor y Experience in Supervisor Performance Journal of Applied Psychology, 78, 443- 449 Retrived October 23.2000, from PsycARTICLES database.	نسخة إلكترونية لمقالة كتبها من ثلاثة إلى خمسة كُتَّاب في دورية مسترجعة من قاعدة بيانات.

الوثائق غير الدورية المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

القاعدة	المثال
المقالة المنشورة في نشرة إخبارية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط.	Glueckauf, R.L., Whitton, J., Baxter, J., Kain, J., Vogelgesang, Hudson, M., et al. (2012, July). Videocounseling for Families for Rural Teens with Epilepsy-- Project Update. Telehealth News, 2(2) Retrieved form http://www.telehealth.net/subscribe/newsletter4a.html
وثيقة واحدة لم تتم الإشارة فيها إلى الكاتب والتاريخ.	GYUth WWW user survery. (n.d.). Retrieved http://www.cc.gates.edu.gvu/usersurvey/survey
وثائق البرامج أو الأقسام الجامعية الموجودة على موقع الجهة على شبكة المعلومات (الإنترنت).	Chou,L.,McClintock, R., Moretti, F., &Nix, D.H. (1993). Technology Bottles: Choosing past and imagining educational future. Retrieved August24,2000, form Colombia University, Institute for Learning Technologies Web si http://www.ilt.columbia.edu/publications/papers.newwinel.htm te:

٧- بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول العمل العلمي في المجلة، يُرسل العمل عبر النظام إلى مركز البحوث.

ثانياً - قواعد نشر المقالات العلمية المقدمة للترجمة:

يُراعى في المقالات العلمية المقدمة للترجمة ما يلي:

- ١- أن لا يكون قد مضى على نشرها أكثر من سنة واحدة.
- ٢- أن تتميز بالإشارات المرجعية لها في البحوث والمقالات المشابهة لها.
- ٣- أن تكون في حقل العلوم الإدارية والعلوم ذات الصلة بها.
- ٤- أن تكون منشورة في دورية أو مجلة علمية محكمة.
- ٥- ألا يتعارض محتواها وموضوعها مع الثقافة المحلية والعربية.

ثالثاً - قواعد نشر ملخصات رسائل الدكتوراه:

يُراعى في ملخصات رسائل الدكتوراه أن تكون حديثة ولم يمضِ سنتان من تاريخ منح الدرجة العلمية لصاحبها وألا يكون موضوعها خارجاً عن العلوم الإدارية أو العلوم ذات الصلة بها، وألا يزيد عدد صفحات الملخص على (٢٠) صفحة مع الالتزام بما يلي:

- ١- مقدمة لبيان أهمية موضوع الرسالة.
- ٢- ملخص لمشكلة (موضوع) البحث وكيفية تحديدها.
- ٣- ملخص لمنهج البحث (الدراسة).
- ٤- ملخص للبحث (الدراسة) وأهم نتائجها وتوصياتها.
- ٥- قائمة المراجع المستخدمة بملخص الرسالة فقط.

رابعاً - قواعد نشر عروض الكتب:

أ - شروط عامة:

- أن يكون الكتاب مرجعياً وحديث النشر.
- أن يُرسل أصل الكتاب مع العرض.
- أن يكون معد العرض النقدي متخصصاً في نفس المجال العلمي للكتاب.
- أن يكون الكتاب في أحد مجالات العلوم الإدارية أو العلوم الأخرى ذات الصلة بها.
- ألا يكون قد نُشر أو مُقدِّماً للنشر في دورية أخرى.

ب - محتويات العرض النقدي:

١- بيانات عن الكتاب:

- العنوان.
- المؤلف.
- الناشر وعنوانه.
- تاريخ النشر، ISBN / ردمك، عدد الصفحات.

٢- مقدمة:

- أهمية الكتاب.
- الفئة (الفئات) التي يستهدفها الكتاب.
- أسباب اختيار الكتاب.
- مميزات الكتاب عن الكتب المناظرة.

٣- عرض محتويات الكتاب:

توضيح مجال الكتاب وأهدافه وعرض للموضوعات التي تناولتها فصول الكتاب فصلاً فصلاً بطريقة موجزة؛ مع مراعاة التوازن بين هذا الجزء والجزء الذي يليه المتعلق بالعرض النقدي للكتاب.

٤- العرض النقدي للكتاب:

- تحليل ونقد لأهم القضايا والأفكار العلمية التي تناولها الكتاب مع الاستشهاد بأمثلة واقتباسات من الكتاب عند الحاجة إلى تأييد وجهة نظر معينة:
- حرفية تناول الموضوعات (المنهجية المتبعة في تناول الموضوعات، طريق استخدام مصادر المعلومات، تنظيم العمل، طريقة التقديم ... إلخ).
 - جودة أسلوب الكتاب.
 - قدرة الكاتب على توضيح ما يريد بيانه بأسلوب عربي سليم وسلس.
 - الإسهامات العلمية التي قدمها الكتاب (هل يقدم الكتاب شيئاً جديداً أو يتناول المعارف الحالية بطريقة جديدة تساعد على الاستفادة منها بصورة أفضل)؟
 - مناقشة السلبات الموجودة في العمل - إن وجدت - بطريقة علمية وموضوعية، دون التعرض لشخص المؤلف، مع مراعاة التعامل مع الأهداف التي وضعها الكاتب لكتابه.
 - أي نقاط يقترح إضافتها للكتاب عند إعادة طبعه لإثراء موضوع الكتاب.

٥- خاتمة: تلخص أهم ما قدمه العرض النقدي من إسهامات.

- ٦- قائمة بأهم المراجع: التي حوّاها الكتاب إلى جانب أي مراجع أخرى مهمة - إن وُجدت - قد تفيد قارئ العرض.

خامساً - قواعد نشر التعليق على الأنظمة واللوائح ذات الصلة باختصاص المجلة:

يُراعى في التعليق على الأنظمة واللوائح ذات العلاقة باختصاص المجلة:

- ١- ألا يزيد عدد صفحات التعليق على (٤٠) صفحة.
- ٢- أن يكون النظام من الأنظمة الحديثة أو المعدلة ولم يتم التعليق عليه من قبل.
- ٣- أن يُراعى التعديلات التي أحدثت على النظام إن وجدت، وكذلك القواعد التنفيذية.
- ٤- أن يحتوي التعليق على خاتمة يبين فيها مرئيات كاتب التعليق على النظام.

المواصفات الفنية لنسخ البحوث والدراسات والمقالات المقدمة للدورية:

أولاً - المتن:

- ١- مقاس المتن (١٢,٥٠ سم عرضاً × ١٧,٥ سم ارتفاعاً) + ١ سم لترقيم الصفحة، بحيث يصبح الارتفاع النهائي ١٨,٥ سم.
- ٢- ينسخ المتن بخط آريل Arial عادي (١٤) على الويندوز أو منى عادي (١٤) على الماكنتوش.
- ٣- إدخال بداية الفقرة (٠,٦) سم.
- ٤- المسافة الرأسية بين الفقرات تعادل (١,٥) من المسافة بين السطور.
- ٥- المتن المتضمن كلمات أجنبية يجب أن ينسخ بخط تايمز عادي بحجم (١٢).
- ٦- يُنسخ التهميش (التعليق) العربي - إن وجد - في ذيل الصفحة بخط آريل Arial عادي (١٢) على الويندوز أو منى عادي (١٢) على الماكنتوش.
- ٧- في الفقرات المرقومة يجب أن تترك شرطة (-) بين الرقم والفقرة.
- ٨- في الفقرات المرقومة التي تتكون من أكثر من سطر يجب أن يبدأ السطر الثاني وما يليه مع بداية المتن وليس مع الرقم. مثال:
- ١- الخطوة الأولى في التحليل الهرمي: هي تجزئة المشكلة ووضعها في شكل هرمي وذلك بتحديد المعايير المؤثرة في اتخاذ القرار والبدائل التي تتم مقارنتها.

ثانياً - العناوين:

- ١- يُنسخ العنوان الرئيسي بخط آريل Arial أسود (١٦) على الويندوز أو منى أسود (١٦) على الماكنتوش.
- ٢- يُصَفُّ العنوان الفرعي بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على الماكنتوش.
- ٣- يُصَفُّ العنوان المتفرع (الأول) بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.
- ٤- يصف العنوان المتفرع (الثاني) وما يليه بخط آريل Arial سميك (١٤) على الويندوز أو منى سميك (١٤) على الماكنتوش.

ثالثاً - الجداول والأشكال:

- ١- يُنسخ عنوان الجدول أو الشكل بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على الماكنتوش.
- ٢- يُنسخ رأس الجدول بخط آريل Arial أسود (١٠) على الويندوز أو منى أسود (١٠) على الماكنتوش.
- ٣- تُنسخ بيانات الجدول بخط آريل Arial عادي (١٢) على الويندوز أو منى عادي (١٢) على الماكنتوش.
- ٤- إذا كان هناك مجموع في نهاية الجدول ينسخ بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على الماكنتوش.

رابعاً - المراجع:

- ١- تُصَفُّ المراجع العربية في آخر البحث أو المقال بخط آريل Arial عادي (١٢) على الويندوز أو منى عادي (١٢) على الماكنتوش.
- ٢- تُصَفُّ المراجع الأجنبية في آخر البحث أو المقال بخط تائمز عادي بحجم (١٠).

الصفحة	المحتويات
٤٧٧	• الدور المعدل للثقافة التنظيمية في إطار العلاقة بين السرد القصصي للبيانات وكفاءة اتخاذ القرار. د. مديح ناير الجداوي
٥٤٩	• أثر القيادة التحويلية في الاستغراق الوظيفي للعاملين: الدور الوسيط للتمكين النفسي. د. مصطفى صلاح المقدم د. علياء محمود جراد
٦١٣	• تحليل محددات ونواحي تبني البنوك لابتكارات التكنولوجيا المالية. د. عبدالله أحمد العولقي
٦٨٧	• تنظيم الذكاء الاصطناعي: اقتراح حل عالمي. - تأليف: أوليفيا جيه إردويلي - جودي جولدسميث - ترجمة: أ. أمل بنت جزاء العتيبي - راجع الترجمة: د. محمد عاطف موسى
	(J)

أثر القيادة التحويلية في الاستغراق الوظيفي للعاملين: الدور الوسيط للتمكن النفسي

د. مصطفى صلاح المقدم

مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة الإسكندرية

د. علياء محمود جراد

مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة الإسكندرية

أثر القيادة التحويلية في الاستغراق الوظيفي للعاملين: الدور الوسيط للتمكين النفسي

الملخص:

يسعى البحث للتعرف على دور التمكين النفسي للعاملين داخل شركات قطاع التأمين المصري في تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي. لذلك؛ هدف البحث إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في الاستغراق الوظيفي، مع تحديد الدور الوسيط للتمكين النفسي، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي. وقد تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بشركات قطاع التأمين المصري، وبلغت حجم العينة ٢٤٥ موظفًا في هذه الشركات، واستُخدم أسلوب المسح بالاستبيان لجمع البيانات، وأُخضعت مقاييس الدراسة لاختبارات الصدق والثبات، واستُخدم الوسط والانحراف المعياري لتوصيف متغيرات البحث، والتكرارات والنسب المئوية لتوصيف المتغيرات الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة. كما اختُبر نموذج وفروض الدراسة بأسلوب مُعدلة المعادلة البنائية.

وتمثلت أهم نتائج البحث في ارتفاع مستوى القيادة التحويلية المدركة من الموظفين بشركات التأمين، ما عدا مستوى الاهتمام بالاعتبارات والفروق الفردية من القادة تجاه الموظفين، كما لوحظ وجود ارتفاع في مستوى التمكين النفسي والاستغراق الوظيفي المدرك من مفردات العينة. كما أثبتت صلاحية نموذج الدراسة في تفسير التغير الحادث في الاستغراق الوظيفي من خلال القيادة التحويلية، والتمكين النفسي كمتغير وسيط، وأثبت أن التمكين النفسي وسيط جزئي للعلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي. ويُوصي البحث قادة الشركات العاملة في مجال التأمين بزيادة الاهتمام بالعاملين وبالفروق الفردية بينهم لتحسين مستوى الاستغراق الوظيفي لديهم، ورفع قدرات العاملين على تحقيق التمكين النفسي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية - الاستغراق الوظيفي - التمكين النفسي - قطاع التأمين.

* مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة الإسكندرية.

** مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة الإسكندرية.

١- مقدمة:

يمثل الاستغراق الوظيفي أحد الاتجاهات الحديثة المرتبطة بالعمل، وقد تناولته العديد من الدراسات من جوانب مختلفة وبأساليب متعددة، نظرًا لقدرته على جعل الموظف أكثر اندماجًا مع وظيفته، وأكثر إيمانًا بأهميتها، وهذا ما ينعكس على تحقيق أهداف المنظمة وزيادة كفاءتها وفعاليتها (Jyoti et al., 2020; Rana et al., 2016; Salessi & Omar, 2019). وقد ظهر هذا المفهوم وأثبت وجوده بشكل كبير في المنظمات التي تتوجه بتنمية الاتجاهات والمشاعر الإيجابية للعاملين نحو العمل، وأيضًا التي تتوجه بامتلاك قوى عاملة محبة للعمل ومهتمة به. فامتلاكها قوى عاملة محبة للعمل ومخلصة له يمكنها من التكيف السريع مع التغيرات في بيئة عملها، ويساعدها على خلق ميزة تنافسية، وهو ما يفرض على المنظمات ضرورة إعطاء مزيد من الاهتمام بالعنصر البشري والمحافظة عليه، والبحث عن طرق جديدة لجذب العاملين وزيادة دافعيتهم وتحفيزهم لحب العمل والانغماس فيه فلا يمكن للعاملين أن يشاركوا بمشاركة بناءة في أداء الأعمال الموكلة (Beevi et al., 2022). إليهم دون أن يشعروا بدعم المنظمة لهم حتى يتمكنوا من مبادلتها، وبذل قصارى جهدهم في العمل ويصبحون أكثر استغراقًا فيه، خاصة أن العمل يستحوذ على قدر كبير من تفكيرهم، ويستهلك نسبة كبيرة من الوقت، ويشكل جانبًا هامًا من جوانب الحياة (Khan & Nemati, 2011; Rana et al., 2016; Nazem & Mozaiin, 2014; Shukh et al., 2013). ويعد نمط القيادة من أبرز المتغيرات المؤثرة في الاستغراق الوظيفي؛ حيث تلعب القيادة دورًا هامًا في تشكيل اتجاهات العمل لدى العاملين، وتشجيعهم على استخدام قدراتهم (Salessi & Omar, 2019). الكامنة في أداء مهام عملهم بشكل أكثر إبداعًا وابتكارًا فالقادة الناجحون يتمتعون بالقدرة على التأثير في التابعين لهم، فهم أكثر معرفة بالأهداف المطلوب تحقيقها، ويقع عليهم عبء إدارة وتنسيق مهام عمل هؤلاء التابعين، وتقديم الدعم (Avolio et al., 2004; Avolio et al., 1999). وتوضيح رؤيتهم في العمل

وتعد القيادة التحويلية من أكثر الأنماط القيادية ارتباطًا برفع مستوى الاستغراق الوظيفي، حيث إنها عملية مستمرة تجعل القائد وتابعيه يعملون معًا لتحقيق الأهداف المشتركة والمطلوبة لنجاح المنظمة (الشنطي، ٢٠١٩؛ علي، ٢٠٢١)، وهو ما أكدت عليه

دراساتٌ أخرى مثل علم؛ أفوليو وآخرين؛ بونو وجادج؛ أوي وآخرين (Alam, 2019; Avolio et al., 2004; Bono & Judge, 2003; Ooi, et al., 2007)، حيث ترى هذه الدراسات أن نمط القيادة التحويلية يمكن أن يقوم بدورٍ بارزٍ في تنمية قيم المرؤوسين واتجاهاتهم وأهدافهم وطموحاتهم لتتوافق مع متطلبات العمل ليكونوا أكثر استغراقًا.

كما أن الاستغراق الوظيفي يتأثر بالتمكين النفسي للعاملين، فالتمكين النفسي أحد العوامل التي تساعد على تحفيز وزيادة دافعية هؤلاء العاملين، ويجعلهم أكثر استعدادًا للتواؤم مع الوظيفة مما يجعلهم أكثر استغراقًا فيها (Abdulrab et al., 2020; Dust et al., 2018; Rayan et al., 2018). وبذلك نجد أن كلاً من القيادة التحويلية، والتمكين النفسي قد يكون له دور في تحقيق الاستغراق الوظيفي، كما يمكن أن يكون للقيادة التحويلية دور في تحقيق التمكين النفسي، ويمكن القول بأن التمكين النفسي يمكن أن يكون من المتغيرات التي تظهر العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي، فالقيادة التحويلية بدون شعور الفرد بالتمكين الوظيفي لا تحقق له الاستغراق الوظيفي.

لذلك؛ تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على دور التمكين النفسي في إظهار العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي، أي محاولة التعرف على الدور الوسيط Mediation role للتمكين النفسي في إظهار العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي.

٢- مشكلة الدراسة:

يمثل كل من نمط القيادة التحويلية والتمكين النفسي للعاملين أحد المتطلبات الأساسية المطلوب تبنّيها من قبل المنظمات لرفع مستوى استغراق الفرد في عمله. وقد تزايد الاهتمام بمثل هذين المتطلبين في الآونة الأخيرة باعتبارهما ممارسات إدارية هامة لكل من المديرين والعاملين (الشبيبي، ٢٠١٧؛ علي، ٢٠٢١؛ Khan et al., 2019). فمع مرور الوقت في شغل الوظيفة يسعى الفرد إلى تحقيق قدر من الاستقلالية الفعالة والحرية التي تمكنه من العمل، كما تزيد ثقته بنفسه على القيام بالعمل وحل مشاكله، وتزيد مهاراته وقدراته التي تؤهله لأداء مهام عمله بنجاح (Beevi et al., 2022; Khan et al., 2019). وحتى يتولد هذا الشعور لدى العاملين تجاه عملهم، ينبغي على القادة والمديرين تبني نمط سلوكي يوفر الدعم والمساندة والتحفيز الذاتي للعاملين، والتشجيع الاجتماعي والعاطفي، ويوفر لهم

شعوراً بالثقة في أنفسهم. ويعد النمط القيادي التحويلي أكثر أنماط القيادة الذي يساهم في تحقيق ذلك (Mohammadnia et al., 2013).

ومن الملاحظ أن قطاع التأمين من قطاعات الأعمال التي يعد مفهوم الاستغراق الوظيفي فيها من المفاهيم الضرورية للعمل التأميني. فالعاملون في مجال التأمين يقضون معظم وقتهم في العمل حتى بعد ساعات العمل الرسمية، لما يعتمد هذا العمل على العلاقات وضرورة التواصل المستمر مع العملاء؛ إما لإقناعهم بالعمل التأميني أو لحل مشاكل العملاء. كما نجد بأن العاملين يندمجون بالعمل التأميني بدرجة عالية، وهو ما يتطلب من إدارة الشركة تمكينهم من أداء أعمالهم وتشجيعهم وتحفيزهم نحو ذلك. ولما كان قطاع التأمين من أهم أنشطة الخدمات المالية غير المصرفية، ويدخل ضمن القطاعات المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي للدولة، حيث يرتبط ارتباطاً تكاملياً بالقطاعات الاقتصادية الأخرى، ويساهم في إدارة الأخطار التي تتعرض لها الأصول الاقتصادية، فإن ذلك يجعله أبرز أدوات استقرار واستمرار هذه القطاعات في أنشطتها (الهيئة العامة للرقابة المالية، ٢٠٢٢). ويتصف هذا القطاع بارتفاع عبء العمل، مع احتياج هذا العمل إلى إعطاء العاملين به العديد من الصلاحيات لإنجاز العمل التأميني وحل مشاكل المؤمن لهم، مما يعكس أهمية تمكين الموظفين لإنجاز أعمالهم وتحقيق وحل مشاكل عملائهم، وهو ما يتطلب نوعاً من القيادة تشجع على تمكينهم في العمل. وللأسباب السابقة، تم اختيار قطاع التأمين كمجال لتطبيق الدراسة فيه.

وقد تم إجراء دراسة استطلاعية على عدد من شركات التأمين وهي شركة مصر للتأمين، وشركة قناة السويس للتأمين، وشركة المهندس للتأمين، وشركة الدلتا للتأمين بفروعها في مدينة الإسكندرية. وقد أجريت عدة لقاءات مع موظفي هذه الشركات للتعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة والتمكين ودورهما في تحقيق الاستغراق الوظيفي، حيث وجهت عدة تساؤلات، وأجري تحليل للإجابات المتحصل عليها من الموظفين، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن هناك بعض القادة تمكن مرؤوسيهما من أداء العمل، والبعض الآخر لا يحبذ ذلك حتى يسيطر على العمل ويكون متابعاً لما يحدث ويوجه مرؤوسيه لما يجب أن يقوموا به. ومن خلال النوعين من القيادة وجدنا أن الاستغراق الوظيفي في ظل القيادة الممكنة أفضل بالمقارنة بالعمل تحت ظل القيادة التقليدية بشكل عام. ومع ذلك تبين أن بعض المرؤوسين كان لديهم ولاء والتزام عاليين للعمل

حتى في ظل القيادة التقليدية المسيطرة، وكانوا على درجة عالية للاستغراق والانهماك في العمل. وبذلك يتضح تباين الآراء حول أهمية وجود قيادة تساعد على التمكين وجعل الأفراد أكثر استغراقاً في العمل.

وتتفق النتيجة التي تم التوصل إليها من الدراسة الاستطلاعية مع نتائج الدراسات السابقة؛ حيث يوجد تباين بين نتائج الدراسات حول طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين والاستغراق الوظيفي. فدراسة شوخ وآخرين (Shukh et al., 2013) ودراسة رانا وآخرين وجدت أن هناك علاقة تفسيرية للقيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي. (Rana et al., 2016) كما أثبتت نتائج مجموعة من الدراسات لكل من وانغ وآخرين؛ بيكولو وكوليكيت؛ عبد الرب وآخرين وجود أثر (Wang et al., 2004; Piccolo & Colquitt, 2006; Abdulrab et al., 2020) موجب للقيادة التحويلية في التمكين النفسي للمرؤوسين. كما لاحظنا أن هناك بعض الدراسات أثبتت أن هناك أثراً موجباً للتمكين النفسي للموظفين في الاستغراق الوظيفي مثل دراسات كاريا وأساري؛ (Karia & Asaari, 2006; Ooi et al., 2007; Tanoto & Sutarhanji, 2019) وبذلك يمكن القول أن التمكين النفسي قد يفسر العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي ولو بشكل جزئي. أي أنه يمكن اعتبار التمكين النفسي (Baron & Kenny, 1986) بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي وفقاً لبارون وكيني Mediator وسيطا فإذا كان للمتغير المستقل أثر في المتغير التابع، وكان للمتغير المستقل أيضاً، (Kenny, 1986) أثر في متغير آخر، وهذا المتغير الآخر له أثر على المتغير التابع، فقد يكون هناك علاقة وسيطة وهو ما يتفق مع ما أوصى به Mediator، ويكون المتغير الآخر متغيراً وسيطاً، Mediation (Amanat et al., 2018) (آخرين، 2018) العديد من الباحثين من أمثال أمانات وآخرين من ضرورة دراسة متغيرات وسيطة في العلاقة بين القيادة التحويلية (Khan et al., 2019) والاستغراق الوظيفي. ومع ذلك، نجد أن هناك مجموعة من الدراسات الأخرى مثل (دراسات، 2019) (Saleesi & Omar) ؛ وساليسي وعمر (2000) (Thomas) دراسات توماس علي (٢٠٢١)؛ ونجم (٢٠١١) التي توصلت إلى نتيجة مفادها عدم وضوح العلاقة بين القيادة التحويلية، خاصة بعد الاعتبارات الفردية والاستثارة الفكرية كأحد أبعاد القيادة التحويلية، (Mohammadnia et al., 2013) (آخرين، 2013) والاستغراق الوظيفي. كما لم تثبت دراسة محمدانيا وآخرين وجود علاقة بين التمكين النفسي والاستغراق الوظيفي، وبذلك ينتفي وجود علاقة الوسيط. وعليه، هل يمكن اعتبار التمكين النفسي متغيراً وسيطاً أم لا؟

بناءً على هذا التباين في نتائج الدراسات والنتائج المبدئية للدراسة الاستكشافية التي تم إجراؤها، يمكن استعراض مشكلة الدراسة عبر طرح التساؤل التالي: هل يلعب متغير التمكين النفسي دور الوسيط بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي. وينبثق عن هذا السؤال العديد من التساؤلات الفرعية الآتية:

١. ما مستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين بقطاع التأمين؟
٢. ما مستوى توافر أبعاد التمكين النفسي للعاملين بقطاع التأمين؟
٣. ما مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين بقطاع التأمين؟
٤. هل يوجد أثر للقيادة التحويلية بأبعادها "كبناء متكامل" في الاستغراق الوظيفي للعاملين بقطاع التأمين؟
٥. هل يوجد أثر للقيادة التحويلية بأبعادها "كبناء متكامل" في التمكين النفسي للعاملين بقطاع التأمين؟
٦. هل يوجد أثر للتمكين النفسي في الاستغراق الوظيفي للعاملين بقطاع التأمين؟
٧. هل يقوم التمكين النفسي بدور الوسيط بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي؟

٣- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تحديد مستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين بقطاع التأمين.
٢. تحديد مستوى توافر أبعاد التمكين النفسي للعاملين بقطاع التأمين.
٣. تحديد مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين بقطاع التأمين.
٤. التعرف على مدى وجود أثر للقيادة التحويلية بأبعادها "كبناء متكامل" في الاستغراق الوظيفي للعاملين بقطاع التأمين.
٥. التعرف على مدى وجود أثر للقيادة التحويلية بأبعادها "كبناء متكامل" في التمكين النفسي للعاملين بقطاع التأمين.

٦. التعرف على مدى وجود أثر للتمكين النفسي في الاستغراق الوظيفي للعاملين بقطاع التأمين.

٧. تحديد دور التمكين النفسي في تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي.

٤- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الاعتبارات العلمية والعملية التالية:

٤-١ الأهمية العلمية:

- تتبع أهمية الدراسة من تناول موضوع الاستغراق الوظيفي باعتباره أحد المفاهيم الإدارية الحديثة والذي حظى باهتمام كبير من قبل المختصين في مجال الإدارة في بيئة الأعمال الغربية، إلا أنه لم يأخذ النصيب الكافي من الاهتمام في واقع الدراسات العربية.

- توجيه الباحثين نحو اكتشاف المتغيرات التي تتسبب في وجود العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي، وهذا يُعد مرحلة متطورة في بناء النظرية المتعلقة بتفسير الاستغراق الوظيفي داخل المؤسسات، مما يدفع العديد من الباحثين نحو تفسير هذه العلاقة من خلال اختيار متغيرات وسيطة أخرى.

- تتناول هذه الدراسة أحد أكثر المواضيع حداثةً واهتماماً من قبل عدد كبير من الباحثين والمفكرين ومنظمات الأعمال في العشرين سنة الأخيرة، وهو موضوع التمكين النفسي للعاملين وإطلاق الطاقة الكامنة للموارد البشرية، فهو ما زال في حاجة للدراسة من جوانب مختلفة في البيئة العربية بشكل عام، والبيئة المصرية بشكل خاص.

٤-٢ الأهمية العملية:

- توفير العديد من الإرشادات لمديري شركات قطاع التأمين لتنمية مهاراتهم القيادية، وتوفير الظروف الملائمة لتحقيق التمكين والاستغراق الوظيفي الفعال.

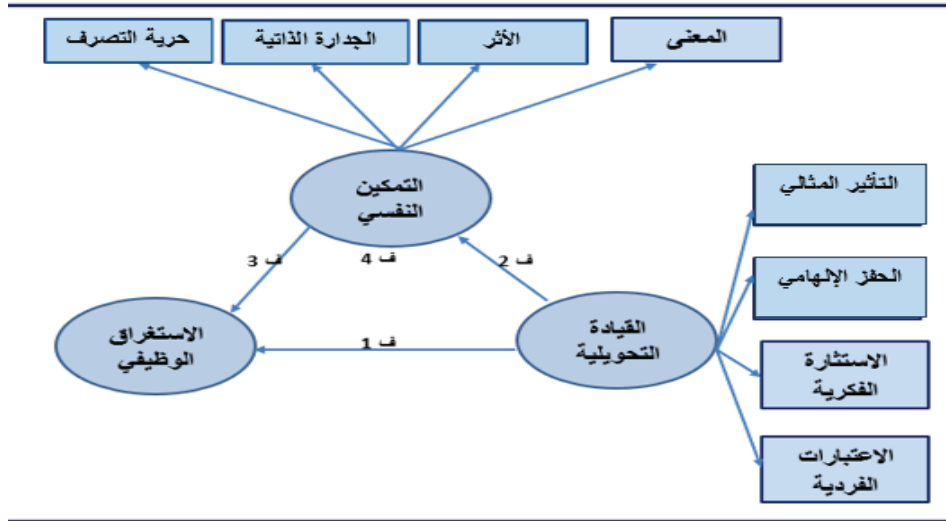
- تساهم نتائج هذه الدراسة في بناء ثقافة التمكين في شركات التأمين المصرية والتي قد يكون لها دور في تحسين مستوى الاستغراق الوظيفي.

- تلفت الدراسة الانتباه إلى التعرف على مستوى استغراق العاملين، وكيفية التعامل معهم لزيادة اندماجهم وتجاوبهم مع العمل، الأمر الذي قد يؤدي في النهاية لرفع كفاءة وفاعلية المنظمات، خاصة المنظمات الخدمية والتي تركز بدرجة كبيرة على الوصول لرضا العملاء.

- تقدم هذه الدراسة للمسؤولين بشركات التأمين إطاراً علمياً يمكن من خلاله الإلمام بالمتغيرات ذات العلاقة بالاستغراق الوظيفي، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيز العوامل الإيجابية والحد من العوامل السلبية التي تعمل على انخفاض مستوى استغراق العاملين في عملهم؛ وذلك من خلال تبني الأنماط القيادية الحديثة والعمل على زيادة شعور العاملين بالتمكين النفسي لهم داخل بيئة العمل.

٥- نموذج الدراسة:

بناءً على مشكلة وأهداف الدراسة، يمكن عرض نموذج الدراسة المقترح والذي يعكس العلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة، والتي سيتم إخضاعها للاختبار للتأكد من مدى صحة النموذج والعلاقات المفترضة به. ويوضح الشكل رقم (١) النموذج المقترح للدراسة.



شكل رقم (١): النموذج المقترح للدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على الدراسات السابقة.

٦- الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة:

يتناول الإطار المفاهيمي متغيرات الدراسة؛ حيث تم التعرض إلى الاستغراق الوظيفي من حيث توضيح المفهوم، والفرق بينه وبين مفاهيم أخرى، ومحددات توافر الاستغراق الوظيفي، ثم يتم تناول القيادة التحويلية مع توضيح مفهومها والأبعاد التي تشكل هذا النمط القيادي، وأخيراً، تم تناول التمكين النفسي للعاملين مع توضيح معنى هذا المفهوم والأبعاد التي تشكله.

٦-١ الإطار المفاهيمي

٦-١-١ الاستغراق الوظيفي:

٦-١-١-١ مفهوم الاستغراق الوظيفي:

يُعرف الاستغراق الوظيفي على أنه درجة انهماك الفرد نفسياً بعمله، وأهميته في تشكيل التصور الذاتي عن نفسه، وشعوره بأهمية الوظيفة في تحديد أولويات حياته، في حين عرفه بولوك (1997) Pollock بأنه التطابق النفسي للفرد مع وظيفته والتجاوب النفسي مع عمله، ومشاركته في ذلك العمل بنشاط، وأن أدائه للوظيفة مهم لشعوره بقيمته الذاتية. فالاستغراق هنا مرتبط بالحالة النفسية والعاطفية لدى الفرد تجاه وظيفته. فعرفه بأنه المشاعر النفسية التي تتكون لدى الفرد عندما (Kanungo 1982) أما كانجو يمارس مهام وظيفته ومدى أهمية الوظيفة في تقدير ذاته. ويعتبر تعريف كانجو أكثر (Brown, 1996) التعريفات استخداماً في الدراسات والأبحاث.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول أنه على الرغم من تعدد تعريفات الاستغراق الوظيفي كمحاولة لإزالة الغموض الذي يحيط به؛ فإن جميعها تدور حول فكرة واحدة وهي الدرجة التي يدرك فيها الفرد بأن الوظيفة التي يشغلها في المنظمة تشكل جزءاً مهماً من حياته وفي تقديره لذاته.

٦-١-٢ محددات الاستغراق الوظيفي:

توجد مجموعة من المحددات التي تساعد على رفع مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين، ومن هذه المحددات وفقاً لما أشار إليه براون (1996) Brown: التوافق بين الفرد ووظيفته، وجود حافز قوي لدى الفرد للعمل، وشعور الفرد بالولاء والانتماء للمنظمة،

وشعور الفرد بالفخر والتباهي بعمله، وإدراك الفرد لأهمية أداء العمل من أجل تحقيق قيمته الذاتية، وأن تكون الوظيفة من أولويات واهتمامات الفرد. وأضاف إلوي وآخرون مجموعةً أخرى من المحددات التي تساعد في زيادة مستوى الاستغراق (Elloy et al. 1995) الوظيفي، ومنها: توافر الرغبة لانهماك الفرد في وظيفته، وتوافر القيم التي تحث الفرد على الاستغراق في وظيفته، وتوافق الوظيفة مع قدرات وإمكانات الفرد، وتوافر خصائص الوظيفة، وتوافر المناخ المناسب لتقديم الأفكار الجديدة، ودور القادة في تشجيع الفرد على حب عمله.

وعليه، يمكن القول أن الاستغراق الوظيفي أحد مفاتيح نجاح المنظمة. فالأفراد المحبين لوظائفهم يعملون بكفاءة أعلى وإنتاجية أكثر من أولئك الذين لا يحبون وظائفهم؛ حيث يتولد لديهم شعور بالقدرة على إثبات ذواتهم، ويتولد لديهم اعتقاد بأن قدراتهم مستغلة جيداً، وسيكونون أكثر إدراكاً لفرص النمو في وظائفهم، وأكثر استجابةً لتوجيهات مديريهم (Elloy et al., 1995). وأضاف براون ولي (Brown & leigh 1996) أن الموظفين المستغرقين أكثر إلزاماً لأنفسهم لأداء مهام عملهم، بل يقومون بأعمال ومهام أكثر مما هو مطلوب منهم، وهذا ما يجعلهم أعضاء مكرسين وقتهم للعمل.

٦-١-٢ القيادة التحويلية:

٦-٢-١-٦ مفهوم القيادة التحويلية:

نالت القيادة كموضوع للدراسة اهتمام كثير من الباحثين باعتبارها واحدة من أهم المتطلبات المؤثرة في نجاح أي منظمة. فالقادة يمكنهم أن يقودوا المنظمة للنجاح من خلال حفز العاملين مباشرة لتحقيق الأهداف التنظيمية. فنمط القيادة الذي يتبعه القائد عند توجيه تابعيه قد يكون له دور كبير في تحفيزهم للعمل وإكسابهم الثقة في أنفسهم (Dust, 2014). Burns (1978) ومنذ العديد من السنوات، حاول الباحثون دراسة أنماط القيادة، وقد نجح بيرنز في لفت الانتباه إلى نمط القيادة التحويلية، وقدم نظرية القيادة التحويلية التي تركز على المرؤوسين. فالقيادة التحويلية تعتمد بدرجة كبيرة على الجانب العاطفي للتأثير على المرؤوسين، ويسعى هؤلاء القادة إلى بناء علاقة إيجابية مع مرؤوسيه، وتشجيعهم على قبول التحدي، وتحليل مشاكل العمل وتقديم الحلول الجديدة، والنظر إلى ما هو أبعد من مصلحتهم الشخصية من أجل تحقيق مصلحة المنظمة. ويحاول القائد التحويلي التركيز على استثارة

عقل التابعين وجعلهم يفكرون بأساليب مختلفة عن الأساليب المتاحة (الشنطي، ٢٠١٩). كما يحاول القائد التحويلي جعل نفسه نموذجاً للنزاهة والعدالة أمام تابعيه لكي يقلدوه في تصرفاتهم (Avolio et al., 2004).

وقد اختلف الباحثون في تعريف القيادة التحويلية، فقد عرفها بيرنز (1978) Burns بأنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى نهوض كلٍ منهما بالآخر؛ للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق والمثل العليا مثل العدالة والمساواة والسلام والإنسانية. أما باس (1990) Bass فعرفها بأنها عملية يمكن من خلالها تحفيز وإثارة دافعية الأفراد لأداء أكثر مما هو مطلوب منهم، مع التركيز على إشباع الحاجات الحالية والمستقبلية لهم. وعرفها أفوليو وآخرون (1999) Avolio et al. بأنها نمطٌ من أنماط القيادة يهتم بتحفيز المرؤوسين وتوسيع اهتماماتهم وقبولهم لرؤية وأهداف الجماعة والعمل من أجل تحقيق مصلحة المنظمة. ويلاحظ أن أغلب هذه التعريفات تركز على قدرة القائد التحويلي على تطوير المرؤوسين للتغلب على نقاط ضعفهم، وتشجيعهم على تقديم المزيد من الأفكار، والسعي إلى تغيير ما يؤمنون به من قيم ومعتقدات من أجل نشر روح العمل الجماعي (Avolio et al., 2004).

٦-١-٢ أبعاد القيادة التحويلية:

يرى أفوليو وآخرون (1999) Avolio et al. أن هناك أربعة أبعاد يتضمنها مفهوم القيادة التحويلية، وهي كما يلي:

- التأثير المثالي Idealized Influence:

يشير هذا البعد إلى نظرة التابعين إلى القائد التحويلي القائمة على الإعجاب والثقة والاحترام، ويحصل القادة على إعجاب وثقة واحترام تابعيهم لأنهم يتمتعون بسمات شخصية كاريزمية كالثقة بالنفس، والنزاهة، والالتزام، والقوة الجسمانية. ويقوم التابعون بتقليد قائدهم وقبول مطالبه برغبتهم دون إرغامهم وإجبارهم على طاعته لأنهم يرون أن قائدهم يعمل الأشياء الصحيحة. ويشير أيضاً هذا البعد إلى قدرة القائد على إظهار نماذج من السلوكيات الأخلاقية معتمداً في ذلك على القيم الأخلاقية التي يؤمن بها والتي تجعله

قدوةً يحتذي بها التابعون له، بالإضافة إلى أن القائد لا يميل إلى استخدام القوة لتحقيق مكاسب شخصية، بل يميل إلى الإقناع والاستماع الجيد لتابعيه، ولديه بُعد نظر وقدرة على إظهار مواهب جديدة، ويفضل المخاطرة وتحمل المسؤولية (Rana et al., 2016).

- الحفز الإلهامي **Inspirational Motivation**:

يشير هذا البعد إلى أن القائد التحويلي يعمل على إثارة حماس التابعين له، وتحفيزهم ورفع دافعيتهم وتوجيهها نحو الإنجاز المطلوب. وتحقيق هذا يتطلب منه وضع معايير أداء واضحة، وبناء رؤية مستقبلية تكون قابلة للتحقق، وتكون مشجعة وملهمة للتابعين على تحقيقها، ويوفر لتابعيه نوعاً من التحدي عند أدائهم مهام عملهم، ويعمل أيضاً على استثارة روح الفريق، مع الاهتمام بالإشادة بالنتائج الإيجابية المتحققة (Avolio et al., 2004; Rana et al., 2016).

- الاستثارة الفكرية **Intellectual Stimulation**:

يشير هذا البعد إلى رغبة القائد التحويلي في جعل التابعين له يتصدون للمشاكل ويكونون أكثر إبداعاً وتميزاً عند تقديم الأفكار والحلول الجديدة والابتعاد عن الحلول التقليدية، وقدرته أيضاً على الاهتمام بتنمية وتطوير تابعيه وتدريبهم وإرشادهم، وتحفيزهم على تحدي الافتراضات والمعتقدات التي يؤمنون بها، ومساعدتهم على التفكير في المشكلات الموجودة من زوايا مختلفة وتناولها بطرق جديدة، وهذا ما يمكن تابعيه من إطلاق طاقاتهم الكامنة، وتوسيع أفقهم وتقديم أفكار جديدة ومبدعة لحل المشكلات من قبل تابعيه، فهو يقوم بدور المعلم والموجه لهم لتحقيق النمو والتطور (Rana et al., 2016).

- الاعتبار الفردية **Individualized Consideration**:

يشير هذا البعد إلى قيام القائد بتوجيه مزيد من الاهتمام الشخصي نحو مرؤوسيه للتعرف على رغباتهم وحاجاتهم وكيفية إشباعها، ويشير أيضاً إلى اهتمام القائد بالفروق والاختلافات بين الأفراد في حاجاتهم ورغباتهم، والتعامل معهم بطرق مختلفة بما يحقق العدالة والمساواة بينهم. فعندما يقوم القائد بتوزيع مهام العمل على مرؤوسيه، يجب أن يأخذ في اعتباره خصائصهم الشخصية واستعداداتهم، والفروق بينهم من حيث مستوى مهاراتهم (Avolio et al., 2004).

٦-١-٣ التمكين النفسي للعاملين:

٦-١-٣-١ مفهوم التمكين النفسي للعاملين:

يعد مفهوم تمكين العاملين من الأساليب الحديثة في الفكر الإداري، والتي تساعد الإدارة على استغلال القوى الكامنة لدى العاملين من علم وخبرة وتعليم ومهارة. وقد بدأ هذا المفهوم في الظهور في مجال الإدارة في نهاية الثمانينيات من القرن العشرين، وحظي بانتشار ورواج في التسعينيات من هذا القرن، لما له من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، فهذه العلاقة مهمة لنجاح المنظمات في تحقيق الكفاءة في الأداء والسرعة في التعامل مع المتغيرات العالمية والاستجابة لمتطلبات السوق، خاصة المنظمات التي يكون اعتمادها الأكبر في ممارسة أنشطتها ومجالات عملها على العنصر البشري ويكون الهدف (Amanat et al., 2018; Cavus et al., 2015; الزق، ٢٠١٧) الأساسي منه جعل العاملين أكثر حرية ومنحهم سلطة اتخاذ القرارات فيما يخص المهام (Rayan, Sebaie & Ahmed, 2018). المكلفين بأدائها.

ويعرف التمكين على أنه "إعطاء العاملين الصلاحيات ومنحهم الحرية الكاملة لأداء عملهم والرقابة الذاتية عليهم مع توفير الموارد اللازمة لتهيئتهم للعمل" (Kanungo, 1982). فعرفاه بأنه "منح الفرد القوة والسلطة (Conger & Kanungo 1988) أما كونجر وكاننجو اللازمة لأداء مهام العمل، وتدعيم شعوره بالكفاءة الذاتية من أجل زيادة دافعيته وتحفيزه للعمل"، وأيضاً عرفاه بأنه "زيادة في توقعات العاملين للجهد المطلوب بذله في العمل من بأنه "شعور (Spreitzer 1995) أجل الوصول إلى مستوى أداء معين". كما عرفته سبريتزر العاملين بالكفاءة الذاتية والقدرة على أداء عملهم على أكمل وجه، وهذا الشعور يحفز "لديهم الإصرار والمثابرة لأداء المهام المكلفين بها".

وركز كل من كونجر وكاننجو (Conger & Kanungo 1988) وسبريتزر عند تعريف تمكين العاملين على المنظور التحفيزي، حيث يُنظر للتمكين (Spreitzer 1995) باعتباره دافعاً داخلياً يحفز العاملين على التميز في أداء مهام العمل. ويتحقق هذا التحفيز من خلال توفير العوامل التي تزيد من شعور الفرد بانعدام قوة وسلطة القائد ومحاولة تلافيها، عن طريق تغيير الأساليب القيادية وتحسين بيئة العمل أو عن طريق إمداد الأفراد بالمعلومات والتدريب الذي يزيد من ثقتهم في أنفسهم، مما يجعلهم يتمتعون بالقدرة

على إنجاز المطلوب منهم. وفي السياق نفسه، عُرف تمكين العاملين بأنه مدخل إداري يهدف إلى تفجير الطاقات الكامنة لدى العاملين بإعطائهم حرية الاختيار والثقة فيهم مع إمدادهم بالمعلومات والموارد اللازمة وتدريبهم على التفكير الإبداعي (حسين، ٢٠٠٩). وهو أيضاً العملية الإدارية التي تتضمن مجموعة من الممارسات التحفيزية بهدف تحسين الأداء وزيادة فرص مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وإزالة أي قيود بين العاملين والإدارة (Abou Elnoga & Inran, 2014; Meyerson & Dewettink, 2010).

ويرى العديد من الباحثين أن هناك خلطاً بين مفهوم التمكين ومفهوم تفويض السلطة. فأما التفويض فهو عملية المشاركة في السلطة، ونقل جزء من سلطات وصلاحيات الرئيس إلى المرؤوس، ولكن بدون نقل المسؤولية الكاملة عن إنجاز العمل كله الذي حُوِّل إليه من رؤسائه، وهنا تكون الصلاحيات محددة. ويُعد نجاح أو فشل المرؤوس من مسؤولية الرئيس، أي أن التفويض لا يلغي مسؤولية المفوض (الرئيس) عن العمل، كما أن التفويض هو حالة مؤقتة، ينتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض فيها (Spreitzer, 1995). وأما التمكين، فهو العملية التي يمكن من خلالها منح العاملين السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات والشعور بالثقة بالنفس، والقناعة بأن قدراتهم تؤهلهم لأداء المهام المكلفين بها واتخاذ القرارات، وهذا ما يجعلهم قادرين على إنجاز المنظمة التي يعملون بها. وهنا يكون الفرد هو الذي يتحمل المسؤولية كاملة عن القرارات التي يشارك في اتخاذها. أي أنه يمكن النظر للتمكين باعتباره آلية لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والتي تمنحهم سلطات أكبر من خلال التدريب والدعم العاطفي، وتولد هذه الآلية للعاملين شعوراً بتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذونها، والشعور بالثقة في أنفسهم (Cavus et al., 2015).

٦-١-٣-٢ مداخل تمكين العاملين:

ميزت العديد من الدراسات مثل دراسة كونجر وكانونجو؛ توماس وفيلتهاوس (Conger & Kanungo, 1988; Thomas & Velthouse, 1990) بين مدخلي عند دراسة تمكين العاملين: المدخل التحفيزي، وأطلق عليه التمكين النفسي للعاملين؛ والمدخل الهيكلي، وأطلق عليه التمكين الإداري أو الاتصالي.

ويتعلق التمكين النفسي للعاملين بشعور العاملين بالقدرة على أداء مهام عملهم، وهذا الشعور هو الذي يدفعهم ويحفزهم على العمل. كما يتعلق بمنح العاملين الاستقلالية وحرية

التصرف واختيار الطرق التي تمكنهم من أداء مهامهم، نظراً لتوافر الثقة المتبادلة بين الموظف ورئيسه (Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990). أما التمكين الإداري للعاملين، فيتعلق بوجود مجموعة من الممارسات الإدارية التي تتيح الفرصة لتوسيع نطاق تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفير المعلومات اللازمة للعمل، وتقديم التدريب اللازم للعمل، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتوفير الحوافز والمكافآت، والاستفادة من قدرات العاملين وتوجيهها في خدمة الوظائف المكلفين بها. ولا بد أولاً من توفير التمكين النفسي للعاملين قبل تطبيق التمكين الإداري، فالتمكين النفسي يسبق التمكين الإداري للعاملين، حيث يجب أن يتولد لدى العاملين الشعور بالثقة في أنفسهم، والشعور بالكفاءة الذاتية، والشعور بأهمية وظيفتهم، وذلك حتى يتم تمكينهم إدارياً (Thomas & Velthouse, 1990). وستركز الدراسة الحالية على المدخل التحفيزي المتمثل في مدخل التمكين النفسي للعاملين، والذي يمثل وسيلةً للتطوير المستمر للعاملين بما يتفق مع محور وهدف الدراسة، وهو كيفية تحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم للعمل.

٦-١-٣ أبعاد التمكين النفسي للعاملين:

قدم كلٌّ من كونجر وكاننجو (Conger & Kanungo, 1988) نموذجاً للتحفيز الفردي. والتمكين وفقاً لهذا النموذج يعبر عن مدركات الأفراد عن العمل. أما توماس وفيلتو (Thomas & Velthouse, 1990) فقد قدما نموذجاً للتحفيز الوجداني للفرد Cognitive Motivation، ويُعد هذا النموذج استكمالاً لنموذج التحفيز الفردي الذي قدمه كونجر وكاننجو، واقترحا وجود أربعة أبعاد أساسية للتمكين النفسي للعاملين، والتي من الضروري توافرها كأساس لتمكين العاملين نفسياً.

واتفقت سبريتزر (Spreitzer, 1995) مع توماس وفيلتو (Thomas & Velthouse, 1990) على أن التمكين النفسي يتعلق بزيادة دافعية الفرد. ويتطلب هذا التمكين توافر أربعة أبعاد هي: التأثير، ومعنى العمل، والكفاءة الذاتية، والتحديد الذاتي. وعلى الرغم من اتفاق هؤلاء الباحثين على ضرورة توافر هذه الأبعاد؛ كان لكلٍ منهم رأي في كيفية توافر هذه الأبعاد لكي تعبر عن تطبيق التمكين النفسي للعاملين، حيث ترى سبريتزر أن غياب أي من هذه الأبعاد الأربعة لا ينفي وجود مفهوم التمكين النفسي للعاملين تماماً، على عكس ما أشار إليه كلٌّ من توماس وفيلتو بأن غياب أي من هذه الأبعاد الأربعة ينفي وجود مفهوم التمكين.

واتفقت الدراسات الحديثة على الرأي الذي قدمته سبريتزر، ونجحت سبريتزر بعد ذلك في تقديم مقياس لقياس هذه الأبعاد، حيث حظي هذا المقياس بقبول كبير واستخدمته العديد من الدراسات. وفيما يلي توضيح لكل بُعد من هذه الأبعاد.

- الأثر Impact:

يعنى شعور الفرد واعتقاده الداخلي بأن ما يقوم به من مهام في عمله سيكون له أثر في نتائج العمل بالمنظمة، وعلى القرارات المتخذة، وعلى السياسات الموضوعة خاصة المتعلقة بعمله. وهذا الاعتقاد لا يتولد لدى الفرد إذا كان لعمله أثر في أمور قليلة الأهمية في المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى خفض روحه المعنوية، أما إذا كان العمل المكلف به الفرد له أثر في النتائج التنظيمية أو الإدارية والتي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، فإن هذا الشعور سيزيد من دافعيته الداخلية، وهذه الدافعية تكون نابعة من أهمية الوظيفة ذاتها (Aryan et al., 2012) التي يشغلها.

- الجدارة الذاتية Self-Competence:

وتعني ثقة وإيمان الفرد بقدرته على إنجاز مهام العمل بنجاح وكفاءة، وتأتي هذه الثقة نظراً لإدراكه أنه يمتلك الخبرات والمهارات والمعرفة اللازمة لأداء المهام المكلف بها على أكمل وجه، وبالتالي فإن الفرد الذي يعتقد أنه يمتلك المهارات والقدرات المطلوبة سيتولد لديه شعور بأنه قادر على إنجاز مهام عمله. ويعد هذا البعد من أهم الأبعاد التي يعتمد عليها في فهم مفهوم التمكين النفسي للعاملين، فتزويد الفرد بمسؤوليات أكبر ومهام أكثر تعقيداً لن يعتبره الفرد تمكيناً إلا إذا كان واثقاً من أنه يمتلك القدرات والمهارات التي تؤهله للنجاح في إنجاز مهام عمله.

إن انخفاض شعور الفرد بكفاءته الذاتية يجعله يتجنب المواقف الصعبة التي يمكن أن يواجهها في عمله، خاصة تلك التي تتطلب منه امتلاك مهارات وقدرات معينة، الأمر الذي يؤدي إلى تهربه من أداء مهام عمله ومن مواجهة المشاكل الموجودة فيه. أي إن انخفاض كفاءات الأفراد ومهاراتهم سوف يؤدي إلى انخفاض قدرتهم على أداء مهام العمل الموكلة إليهم، ولا يتولد لديهم شعور بتقدير الذات. وفي المقابل، فإن الأفراد الأكفاء يبذلون جهداً كبيراً في العمل للوصول للأداء المطلوب، كما يتميزون بالثابرة في مواجهة مشاكل العمل (Thomas & Velthouse, 1990).

- معنى العمل Meaningfulness:

يقصد به شعور الفرد بأهمية وقيمة العمل الذي يقوم به، وأن عمله يستحق الجهد الذي يبذل فيه، والوقت الذي يُستهلك فيه، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة للمنظمة (Spreitzer, 1995). ويتولد لدى الفرد هذا الشعور الداخلي أثناء قيامه بمقارنة متطلبات مهام عمله ومعتقداته عن هذه المهام، وما إذا كانت ذات قيمة وهامة للمنظمة أم لا. والأفراد الذين يدركون مدى تأثير الوظيفة التي يشغلونها في تحقيق هدف المنظمة، ويشعرون بأن وظيفتهم ذات قيمة للمنظمة، يتولد لديهم شعور بأن وظيفتهم ذات قيمة لهم، وهو ما يحفزهم على ممارسة هذه المهام (Thomas & Velthouse, 1990).

- حرية التصرف Self-Determination:

تعني شعور الفرد بأن لديه فرصة في اختيار الطريقة التي يعتمد عليها في أداء مهام عمله. كما تعني درجة الاستقلالية التي يتمتع بها الفرد في اختيار السلوكيات اللازمة لعمله، واختيار طرق العمل وإجراءاته دون الرجوع لرئيسه في العمل (Spreitzer, 1995)، وهذا ما يجعله أكثر تحملاً للمسؤولية وأكثر التزاماً بلوائح وتعليمات العمل، ويفرض عليه الرقابة الذاتية على كيفية أداء مهام عمله، مع ضرورة التأكد من توافر الرغبة لديه في قبول هذه الحرية وتحمل مسؤولية اختياراته. ولكن عندما يدرك الفرد أن الظروف حوله تقيد من اختياراته لطرق أدائه لمهام العمل، فإنه سيتولد لديه مشاعر سلبية تؤثر في عمله، وتؤدي لانخفاض احترامه وتقديره لذاته (Thomas & Velthouse, 1990).

يستخلص مما سبق، أن كل بُعد من هذه الأبعاد هام لفهم وتفسير التمكين النفسي للعاملين. فبُعد الأثر يعكس أثر الإنجاز الذي يقوم به الفرد على تحقيق أهداف المنظمة، وبُعد الجدارة يعكس معتقدات الفرد حول قدرته على إتقان مهام عمله، أما بُعد معنى العمل فيعكس مدى التوافق بين متطلبات الدور وبين القيم التي يؤمن بها الفرد عن عمله، وأخيراً، بالنسبة لبُعد حرية التصرف فهو حرية الفرد في اختيار طرق العمل وتحمله مسؤولية اختياراته.

٦-٢ الدراسات السابقة:

٦-٢-١ دراسات القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي:

تباينت نتائج الدراسات حول طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي، فدراسة شوخ وآخرين (Shukh et al. (2013) توصلت إلى أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بالاستغراق الوظيفي، وتؤثر معنوياً في تفسير مستوى الاستغراق. وهذا ما أكدته دراسات أخرى، ومنها دراسة تشنغ وآخرين (Cheng et al. (2012). كما توصلت دراسة رانا وآخرين (Rana et al. (2016) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين نمط القيادة التحويلية كبناء متكامل والاستغراق الوظيفي. وتناولت أيضاً هذه الدراسة اختبار أثر الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي، وتمثلت هذه الأبعاد في التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية. كما توصلت أيضاً دراسة رانا وآخرين (Rana et al. (2016) إلى العديد من النتائج، منها أن كلاً من بعدي الأثر المثالي (السمات) والاستثارة الفكرية يكونان متنبأً قوياً وإيجابياً بالاستغراق الوظيفي.

ولم تدعم نتائج هذه الدراسة أن كلاً من أبعاد التأثير المثالي (السلوك)، والحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، تكون متنبأً بالاستغراق الوظيفي. فبالنسبة للتأثير المثالي (السلوك)، يمكن إرجاع عدم تأثيره في الاستغراق إلى أن كل قائد قد يضع لنفسه قيماً ومعتقدات ومعايير معينة نابعة من رؤيته المستقبلية عن المنظمة التي يعمل بها، والمرؤوسين الذين لا يؤمنون بالقيم والمعايير التي يضعها القائد، ولكنهم يؤمنون فقط بقيمتهم ومعتقداتهم الخاصة بهم، فإن أي تغييرات أو سلوكيات يقوم بها القائد لن يقوم التابعون له بتقليدها واتباعها، وهذا ما يجعل مستوى الاستغراق الوظيفي كما هو ولا يتغير. أما بالنسبة للحفز الإلهامي، فقد توصلت دراسة رانا وزملائها إلى أن هذا البعد غير معنوي في التنبؤ بالاستغراق الوظيفي. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة توماس (Thomas (2000 والتي توصلت إلى أن المرؤوسين يحتاجون إلى التحفيز والتشجيع من قادتهم، فهذا يساعدهم على أن يكونوا أكثر استغراقاً في وظيفتهم، وإذا اختفى هذا التحفيز فسوف ينخفض مستوى اندماجهم واستغراقهم في عملهم. أما بعد الاعتبارات الفردية فهو أيضاً لم يكن متنبأً بالاستغراق الوظيفي، على الرغم من أنه مؤشر هام لسلوك القائد في تعامله مع تابعيه ومرؤوسيه؛ إلا أنه في هذه الدراسة لم يكن معنوياً. وأرجع تفسير هذه النتيجة إلى أن هذه الدراسة تم تطبيقها في باكستان، وهي تمثل إحدى الدول

النامية، والتي مازالت البيئة فيها تؤكد على اتباع مجموعة القواعد والإجراءات التي تضعها المنظمة والرؤساء، وتؤكد على نمط القيادة التقليدي، والذي لا يعطي أي اهتمام بضرورة وجود اتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، وعدم المشاركة في اتخاذ القرار أو المشاركة في وضع الأهداف المطلوب تحقيقها، وعدم التحفيز والتشجيع على تقديم الأفكار الجديدة.

وقد قامت دراسة علي (٢٠٢١) بمحاولة الإجابة عن التساؤل الآتي: هل للقيادة التحويلية دور فعال في دعم وتعزيز الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمعاهد العليا بمحافظة القاهرة الكبرى بجمهورية مصر العربية؟ وللإجابة عن هذا التساؤل تم اختبار العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي، وتناولت ثلاثة أبعاد للقيادة التحويلية وهي: التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية. وأظهرت الدراسة وجود مستوى مقبول من القيادة التحويلية لدى مسؤولي تلك المعاهد من وجهة نظر العاملين. كما أظهرت وجود مستوى مقبول من الاهتمام ببعد التأثير الكاريزمي للقائد. وتعني هذه النتيجة أن العاملين يرون أن المسؤولين بمعاهدهم لديهم التأثير الكاريزمي أي لديهم القدرة على التأثير في الآخرين، ويحظى القائد بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل تابعيه، ويهتم بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة.

كما أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود مستوى مقبول من الاهتمام بالحفز الإلهامي، وهذا يعني أن العاملين يرون أن المسؤولين في معاهدهم لديهم الدافعية الإلهامية: فهم يركزون على تنشيط القدرات الذهنية التي تزيد تركيز المرؤوسين على تحقيق الرؤية، وتشجعهم على الالتزام بالمسؤوليات والمهام المطلوبة منهم. كما أظهرت النتائج وجود مستوى مقبول من الاهتمام ببعد الاعتبارات الفردية، وهذا يعني أن العاملين يرون أن المسؤولين يهتمون بالفروق الفردية بين مرؤوسيه، ويستمعون جيداً لمن يتحدث إليهم. فالقائد التحويلي يعطي العاملين اهتماماً شخصياً، ويركز الانتباه عليهم طبقاً لاحتياجاتهم الشخصية للإنجاز والنمو، والقائد التحويلي يأخذ الوقت للتعرف على العاملين بشكل شخصي ليستطيع مساعدتهم على تطوير طاقاتهم ومداركهم، بالإضافة للتركيز على احتياجاتهم.

كما أظهرت نتائج دراسة علي (٢٠٢١) وجود مستوى مقبول من الاهتمام بالاستغراق الوظيفي، وهذا يعني أن العاملين لديهم استغراق عالٍ في وظائفهم، وهذا ما يشجعهم على مراعاة أعمالهم. ودعمت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة طردية بين كلٍ من بعدَي التأثير الكاريزمي والاعتبارات الفردية وبين الاستغراق الوظيفي، في حين لم تدعم العلاقة بين الدافعية الإلهامية والاستغراق الوظيفي. وأوصت هذه الدراسة المسؤولين في المعاهد العليا بإعطاء مزيدٍ

من الاهتمام بأبعاد القيادة التحويلية مع العاملين لرفع مستوى الاستغراق الوظيفي لديهم، خاصةً بعدي التأثير المثالي والاعتبارات الفردية؛ وذلك من أجل نشر المثل الأخلاقية لكي يقتدي التابعون بها، وكذلك تطوير التابعين من خلال تدريبهم وإرشادهم ونصحهم وتوثيق العلاقات معهم، وضرورة إيصال نظرة تفاعلية حول الأهداف المستقبلية للمعاهد محل البحث.

ويتضح مما سبق تباين نتائج الدراسات حول طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وأبعادها والاستغراق الوظيفي، ولذلك يمكن صياغة الفرض الأول كما يلي:

الفرض الأول: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الاستغراق الوظيفي.

٦-٢-٢ دراسات القيادة التحويلية والتمكين النفسي للعاملين:

أشار العديد من الباحثين إلى أن القيادة التحويلية يمكن أن تلعب دوراً هاماً في زيادة إدراك العاملين للمنافع المترتبة على تطبيق التمكين، وقد يكون لها تأثير على التمكين النفسي للعاملين. فالقادة التحويليون يُمكّنون تابعيهم من خلال تشجيعهم على تطوير ذواتهم وتحقيق أعلى إنجاز (Dust et al., 2014). ومن ناحية أخرى، أشار كافوس وآخرون (Cavus et al., 2015) إلى أن من مقومات نجاح تمكين العاملين: توافر القيادة التي تحمل الرؤية، وتؤكد على ضرورة مشاركة العاملين، وتحرير الموظف من أي قيود تمنعه من التعلم، وهذا يعمل على توفير بيئة العمل الملائمة للتمكين حتى يتولد شعور لدى العاملين بمعنى وأهمية العمل، والشعور بالثقة والكفاءة الذاتية، وأيضاً الشعور بالاستقلالية والقدرة على اختيار ما الذي يجب القيام به. إن توفير هذه البيئة قد يلقي عبئاً على القائد ليصبح نموذجاً يحتذى به العاملون (العتيبي، ٢٠١٦).

وقد أشار ديست وآخرون (Dust et al., 2014) إلى أن سلوكيات القيادة التحويلية والتمكين النفسي للعاملين ما زال غير واضح ويحتاج للدراسة. وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي، وتوصلت أيضاً إلى أنه عندما تعمل المنظمة في ظل هيكل تنظيمي عضوي، فإن ذلك سيُشجع على تطبيق التمكين النفسي للعاملين، أما إذا عملت المنظمة في ظل هيكل تنظيمي ميكانيكي، فهذا سيقُلل من إمكانية تطبيق التمكين النفسي للعاملين. واقترحت الدراسة ضرورة إعطاء مزيد من الاهتمام لاختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي للعاملين والاتجاهات أو السلوكيات

المرتبطة بالوظيفة، فهذا يقدم رؤية ثابتة لربط القيادة التحويلية والتمكين النفسي.

أما دراسة جيل وآخرين (Gill et al. 2010)، فقد اتفقت مع هذا التيار البحثي، واختبرت العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي. فالقائد التحويلي يلعب دوراً هاماً في تحفيز العاملين وشعورهم بأن لديهم قدرة على التحكم والسيطرة على مهام عملهم، ويزيد من رغبتهم في تقديم حلول للمشاكل التي يواجهونها في العمل، خاصة وأنه ينظر للتمكين على أنه آلية يمكن من خلالها مساعدة العاملين على اتخاذ القرارات وإعطائهم مزيداً من الحرية والمرونة في العمل. وهذه المشاعر الإيجابية نحو العمل تولد لديهم شعوراً بأنهم مستمتعين بوظائفهم ويزداد لديهم الشعور بالرغبة في العمل، الأمر الذي يزيد من بقائهم واستمرارهم لفترات طويلة في المنظمة.

كما توصلت دراسة محمدنيا وآخرين (Mohammadnia et al. 2013) إلى أن كلاً من أبعاد التأثير والحفز الإلهامي والاستثارة الفكرية لا تؤثر معنوياً على التمكين النفسي للعاملين، في حين ينفرد بُعد الاعتبارات الفردية بالتأثير في التمكين النفسي. وفُسرَت هذه النتيجة بأن هذا البعد هو بعد مهم من أبعاد القيادة التحويلية، حيث يعبر عن المديرين الذين يقدمون أجوراً داعمة ويوفرون التدريب والتوجيه اللازمين لتابعيهم ويتعاملون معهم على أنهم أفراد وليسوا أعضاء فقط في جماعة العمل، ويساعدهم القائد على النمو والتطور مع مراعاة الفروق الفردية بين الموظفين. وعلى الرغم من أن نتائج هذه الدراسة لم تتفق مع نتائج الأبحاث والأطر النظرية، فقد أرجع الباحثون ذلك إلى اختلاف في العينة التي طبقت عليها الدراسة، واختلاف في أسلوب البحث، واختلاف الثقافة السائدة، وقد يكون هذا هو السبب في جعل هذه الدراسة لا تتماشى مع نتائج الدراسات السابقة.

ويتضح من كل ما سبق، وجود تباين في نتائج الدراسات وعدم تطابقها بشكل تام بخصوص طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي، ولذلك يمكن اختبار الفرض الثاني التالي:

الفرض الثاني: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في التمكين النفسي للموظفين.

٢-٣-٦ دراسات التمكين النفسي للعاملين والاستغراق الوظيفي:

وجدت العديد من الدراسات أن التمكين النفسي للعاملين ذو علاقة وثيقة بالاستغراق الوظيفي؛ فدراسة كاريّا وأساري (Karia & Asaari 2006)، وجدت أن هناك علاقة مباشرة

بين التمكين النفسي والاستغراق الوظيفي، يرجع إلى أنه عندما يتمتع الموظفون بمستويات عالية من التمكين النفسي من قبل رؤسائهم ومديريهم فإنه يتولد لديهم شعور بأهمية الوظيفة المكلفين بها، وهذا ما يجعلهم يشعرون بمستوى أعلى من الثقة بالنفس، وبقدرتهم على التأثير في عملهم بإيجابية. وكل هذه المشاعر والاتجاهات الإيجابية عن العمل والتي تنتج من تمكينهم نفسياً، قد تدفع الموظفين إلى أن يكون لديهم الاستعداد للاستغراق والانغماس في العمل؛ وذلك كمخرج أو كمنقذ لتلك المشاعر. وأكدت هذه النتائج دراسة تانوتو وسوتارهانجي (Tanoto & Sutarhanji, 2019)؛ حيث وجدت أن التمكين النفسي بأبعاده الأربعة ممثلة في: المعني، والجدارة، والأثر، وحرية التصرف، يؤثر كل بعد منها إيجابياً في الاستغراق الوظيفي. كما أن دراسة الرزاق وزكريا (Arazak & Zakaria, 2017) توصلت إلى أن التمكين النفسي يرتبط إيجابياً بالاستغراق الوظيفي، ودعمت أن إدراك الموظفين للتمكين النفسي يؤثر على استغراقهم الوظيفي.

ومن العرض السابق للدراسات والأبحاث التي تناولت اختبار العلاقة بين التمكين النفسي والاستغراق الوظيفي، يمكن صياغة الفرض الثالث للدراسة كما يلي:

الفرض الثالث: يوجد أثرٌ موجبٌ ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي في الاستغراق الوظيفي للموظفين.

٦-٢-٤ الدور الوسيط للتمكين النفسي للعلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي:

يتضح من المناقشة السابقة، وجود تباين بين نتائج الدراسات حول طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين والاستغراق الوظيفي. فدراسة شوخ وآخرين (وجدت أن Rana et al., 2016) ودراسة رانا وآخرين (Shukh et al., 2013) هناك علاقة تفسيرية للقيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي، كما أثبتت نتائج مجموعة من الدراسات لكل من وانغ وآخرين؛ بيكولو وكولكيت؛ عبد الرب وآخرين وجود أثر (Wang et al., 2004; Piccolo & Colquitt, 2006; Abdulrab et al., 2020) موجب للقيادة التحويلية في التمكين النفسي للمرؤوسين. كما توصلت دراسات أخرى إلى أن هناك أثراً موجباً للتمكين النفسي للموظفين في الاستغراق الوظيفي مثل دراسة كل من كاريّا (Karia & Asaari, 2006; Ooi et al., 2007) وأساري؛ أوي وآخرين؛ تانوتو وسوتارهانجي (Tanoto & Sutarhanji, 2019) وبذلك يمكن القول أن التمكين النفسي قد يفسر العلاقة.

بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي ولو بشكل جزئي، أي إنه يمكن اعتبار التمكين بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي، وذلك وفقاً لكياني Mediator النفسي وسيطاً حيث إنه إذا كان للمتغير المستقل أثرٌ في المتغير التابع، (Keny & Baron 1986) وبارون وكان للمتغير المستقل أثرٌ على متغير آخر، وهذا المتغير الآخر له أثرٌ على المتغير التابع، فقد وهذا Mediator ويكون المتغير الآخر متغيراً وسيطاً Mediation تكون هناك علاقة وسيطة (Amanat et al. 2018) يتفق مع ما أوصى به العديد من الباحثين مثل أمانات وآخرين من ضرورة دراسة متغيرات وسيطة في العلاقة بين (Khan et al. 2019) وخان وآخرين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي. ومع ذلك، نجد أن هناك مجموعة من الدراسات (Thomas, 2000; Saleesi & Omar, 2019) الأخرى مثل دراسات توماس؛ ساليسي وعمر ودراسات علي (٢٠٢١)؛ ونجم (٢٠١١) وجدت عدم وضوح العلاقة بين القيادة التحويلية، خاصةً بعد الاهتمام بالفروق الفردية والاستثارة الفكرية مع الاستغراق الوظيفي، كما لم العلاقة بين التمكين النفسي (Mohammadnia et al. 2013) تثبت دراسة محمدنيا وآخرين والاستغراق الوظيفي، وبذلك ينتفي وجود علاقة الوسيط. وانطلاقاً من ذلك، يمكن صياغة الفرض الرابع في الدراسة الحالية كما يلي:

الفرض الرابع: التمكين النفسي وسيط "Mediator" للعلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي.

التعقيب على الدراسات:

- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت أثر القيادة التحويلية في الاستغراق الوظيفي، وفي التمكين النفسي للعاملين، وأيضاً بعض الدراسات التي تناولت أثر التمكين النفسي في الاستغراق الوظيفي، إلا أن الدراسات السابقة لم تتناول دراسة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة مجتمعةً في دراسة واحدة.
- ما يميز هذه الدراسة أنها هدفت إلى التعرف على أثر التمكين النفسي للعاملين بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي للعاملين، وقد تسلط الضوء على آفاق ونتائج جديدة. فعلى الرغم من أن التمكين النفسي يرتبط

بالعديد من النتائج منها: ترك العمل، والالتزام التنظيمي، والرضا عن العمل، وغيرها؛ فإن البحث التجريبي في موضوع الاستغراق الوظيفي ما زال في حاجة إلى مزيدٍ من العمل عليه.

- ركزت الدراسة الحالية على اختبار الدور الوسيط للتمكين النفسي على العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي للعاملين، حيث لم تختبر الدراسات هذه العلاقة، في حين تمت دراسة هذه العلاقة الوسيطة بين القيادة التحويلية والاتجاهات عن العمل كالرضا عن العمل، والالتزام التنظيمي، والميل لترك العمل، ولكن بحث الاستغراق الوظيفي، باعتباره أحد الاتجاهات عن العمل، تميّز بالندرة في الدراسات التجريبية. لذا؛ ستركز الدراسة الحالية على اختبار هذه العلاقة الوسيطة.

- ما يميز هذه الدراسة أيضاً مجال تطبيقها؛ إذ اتجهت معظم الدراسات لبحث أمّاط وسلوكيات القيادة والاستغراق الوظيفي في منظمات الأعمال، في حين ركزت الدراسة الحالية على قطاع الأعمال العام الذي يسهم بشكلٍ رئيسي في تقديم الخدمات التأمينية للأفراد والعملاء.

٧- منهج وتصميم البحث:

٧-١ منهجية البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات ذات العلاقة بموضوع البحث والمتثلة في: الاستغراق الوظيفي، والعوامل ذات العلاقة به من القيادة التحويلية، والتمكين النفسي. كما تم توضيح العلاقة بين متغيرات البحث في صورة فروض، مع استخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة، والوصول إلى النتائج التي ساهمت في وضع الحلول المناسبة لمشكلة الدراسة.

٧-٢ تصميم منهجية البحث:

تمثل تصميم منهج البحث في: تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وتحديد أدوات جمع البيانات، وحدود الدراسة، ووضع التعريف الإجرائي والقياس لمتغيرات الدراسة، مع التأكد من صدق وثبات المقاييس المستخدمة.

١-٢-٧ مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في شركات قطاع التأمين في مصر والبالغ عددها ٤١ شركة، وفقاً لتقرير الهيئة العامة للرقابة المالية (٢٠٢٢)، ويوضح الجدول رقم (١) إطار المعاينة لشركات التأمين العاملة بمصر.

جدول (١) إطار المعاينة بشركات التأمين العاملة بمصر

م	اسم الشركة	نوع النشاط	م	اسم الشركة	نوع النشاط
١	شركة مصر لتأمينات الحياة	تأمينات أشخاص	٢٢	شركة جي آي جي للتأمين مصر	تأمينات ممتلكات
٢	شركة متلايف لتأمينات الحياة	تأمينات أشخاص	٢٣	شركة إيه آي جي إيجيبت للتأمين	تأمينات ممتلكات
٣	شركة أكسا لتأمينات الحياة-مصر	تأمينات أشخاص	٢٤	الجمعية المصرية للتأمين التعاوني	تأمينات ممتلكات
٤	شركة أليانز لتأمينات الحياة -مصر	تأمينات أشخاص	٢٥	شركة أليانز للتأمين -مصر	تأمينات ممتلكات
٥	شركة تشب لتأمينات الحياة-مصر	تأمينات أشخاص	٢٦	شركة تشب للتأمين مصر	تأمينات ممتلكات
٦	شركة كيو إن بي الأهلي لتأمينات الحياة	تأمينات أشخاص	٢٧	شركة رويال للتأمين	تأمينات ممتلكات
٧	شركة أروب للتأمين على الحياة-مصر	تأمينات أشخاص	٢٨	شركة بوبا إيجيبت للتأمين	تأمينات ممتلكات
٨	شركة قناة السويس لتأمينات الحياة	تأمينات أشخاص	٢٩	شركة إسكان للتأمين	تأمينات ممتلكات
٩	شركة الدلتا لتأمينات الحياة	تأمينات أشخاص	٣٠	شركة أروب لتأمينات الممتلكات والمسؤوليات	تأمينات ممتلكات
١٠	شركة المهندس لتأمينات الحياة	تأمينات أشخاص	٣١	شركة أكسا للتأمين مصر	تأمينات ممتلكات
١١	شركة ثروة لتأمينات الحياة	تأمينات أشخاص	٣٢	شركة المتوسط والخليج للتأمين	تأمينات ممتلكات

م	اسم الشركة	نوع النشاط	م	اسم الشركة	نوع النشاط
١٢	شركة الوفاء لتأمينات الحياة-مصر	تأمينات أشخاص	٣٣	شركة ثروة للتأمين	تأمينات ممتلكات
١٣	شركة المصرية للتأمين التكافلي-حياة	تأمينات أشخاص	٣٤	شركة الوطنية للتأمين	تأمينات ممتلكات
١٤	شركة اللبنانية السويسرية	تأمينات أشخاص	٣٥	شركة مدى للتأمين	تأمينات ممتلكات
١٥	شركة كاف لتأمينات الحياة	تأمينات أشخاص	٣٦	شركة بيت التأمين المصري السعودي	تأمينات ممتلكات
١٦	شركة المصرية الإماراتية لتأمينات الحياة	تأمينات أشخاص	٣٧	شركة المصرية للتأمين التكافلي	تأمينات ممتلكات
١٧	شركة مصر للتأمين	تأمينات ممتلكات	٣٨	شركة وثاق للتأمين التكافلي -مصر	تأمينات ممتلكات
١٨	شركة قناة السويس للتأمين	تأمينات ممتلكات	٣٩	شركة مصر للتأمين التكافلي -ممتلكات ومسؤوليات	تأمينات ممتلكات
١٩	شركة المهندس للتأمين	تأمينات ممتلكات	٤٠	شركة طوكيو مارين مصر جنيرال تكافل	تأمينات ممتلكات
٢٠	شركة الدلتا للتأمين	تأمينات ممتلكات	٤١	شركة أورينت للتأمين التكافلي-مصر	تأمينات ممتلكات
٢١	شركة المصرية لضمان الصادرات	تأمينات ممتلكات			

المصدر: الهيئة العامة للرقابة المالية، ٢٠٢٢.

٢-٢-٧ عينة الدراسة:

تم سحب عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، وحيث إن مجتمع الدراسة بلغ ٤١ شركة، فالحد الأدنى لحجم العينة وفقاً لمعادلة وجدول العينة لكريتشي ومورجان يتمثل في ٣٧ شركة (Krejcie & Morgan, 1970).

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1 - p)}$$

حيث إن:

n = حجم العينة

N = حجم المجتمع

z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠,٩٥ وتساوي ١,٩٦

d = نسبة الخطأ وتساوي ٠,٠٥

P = نسبة توفر الخاصية والمحايمة = ٠,٥٠

بالتعويض في المعادلة بحجم المجتمع = ٤١، $Z = ١,٩٦$ ، $d = ٠,٠٥$ ، $p = ٠,٥٠$ ، نجد حجم العينة المحسوب يساوي ٣٧ شركة. ونظراً إلى أن عدد الموظفين في الشركات غير محدد تم تحديد ٣٨٤ مفردة كحد أدنى من عدد الموظفين وفقاً لكريتشى ومورجان (Krejcie & Margan, 1970). وحيث إن الأسلوب الإحصائي المستخدم في تحليل البيانات هو نمذجة المعادلة البنائية، فإن حجم العينة يتعين من خلال المعادلة التالية ($5K$)، حيث k = عدد العبارات المستخدمة في قياس المتغيرات المستقلة والوسيط (Wolf, 2018)، ونظراً إلى أن عدد العبارات التي تقيس المتغير المستقل والوسيط = ٣٢ عبارة، فإن حجم العينة ينبغي ألا يقل عن $٣٢ * ٥ = ١٦٠$ مفردة، وأخذاً بمبدأ التحوط، فإنه تم الاعتماد على حجم العينة الأكبر وهو ٣٨٤ مفردة. وبذلك، تم توزيع ٣٨٤ استبانة بالتساوي على ٣٧ شركة، بمتوسط ١١ استبانة لكل شركة بالمقر الرئيسي للشركة. وكان عدد الاستبانات المستردة والسليمة والقابلة للتحليل الإحصائي ٢٤٥ استبانة، ونجد أن هذا العدد أكبر من ١٦٠ مفردة، والذي يمثل الحد الأدنى للتحليل باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة البنائية، وبذلك يمكن الاعتماد على هذا العدد من الاستبانات لإجراء التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة البنائية.

٧-٣ أدوات الدراسة:

تم الاعتماد على أسلوب المسح باستخدام الاستبانة، فقد تم تصميم استبانة تشتمل على مقاييس متغيرات الدراسة، بجانب مجموعة من المقاييس تقيس المتغيرات الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة. حيث تضمن الجزء الأول من الاستبانة مجموعة العبارات التي تقيس متغير القيادة التحويلية اعتماداً على مقياس أفوليو وآخرين (Avolio et al., 1999) والذي يشتمل على ٢٠ عبارة تقيس الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية، ٨ عبارات الأولى منها تقيس التأثير المثالي، والأربع عبارات التالية تقيس الحفز الإلهامي، والأربع عبارات التالية لها تقيس الاستثارة الفكرية، والأربع عبارات الأخيرة تقيس الاعتبارات الفردية (Avolio et al., 1999). أما الجزء الثاني من الاستبانة فقد اشتمل على مقياس التمكين النفسي لسبريتزر (Spreitzer, 1995) الذي اشتمل على ١٢ عبارة تقيس التمكين النفسي بأبعاده الأربعة، حيث تقيس العبارات الثلاثة الأولى بُعد المعنى، وتقيس العبارات الثلاثة التالية بُعد الأثر، وتقيس العبارات الثلاثة التالية بُعد الجدارة الذاتية، بينما تقيس العبارات الثلاثة الأخيرة بُعد حرية واحتوى الجزء الثالث من الاستبانة على مقياس الاستغراق (Spreitzer, 1995) التصرف والذي اشتمل على ١٠ عبارات تقيس المتغير. (Kanungo, 1982) الوظيفي لكانونغو أما الجزء الأخير من الاستبانة فقد احتوى على مجموعة من المقاييس التي تقيس خصائص مفردات العينة: النوع، مستوى التعليم، مستوى الخبرة، والمستوى الوظيفي.

٧-٤ أسلوب جمع البيانات:

تم تجميع البيانات من خلال استخدام أحد أساليب جمع البيانات المركبة، والمتمثلة في: المقابلة القصيرة مع ترك القائمة ثم إعادة تجميعها "Drop - off Method"، حيث تم إجراء مقابلة قصيرة مع المستقضى منه بالشركات المستهدفة بالمقر الرئيسي للشركة لتوضيح أهداف الاستقصاء وطلب التعاون، وتسليم قائمة الاستبيان له باليد، وترك الاستبانة له حتى يتمكن من الإجابة عن التساؤلات التي تحتوي عليها في الوقت المناسب، ثم القيام بجمعها عن طريق المقابلة الشخصية القصيرة مرة أخرى. لذلك؛ استغرقت فترة جمع البيانات وقتاً طويلاً نسبياً، امتدت من أغسطس ٢٠٢١ إلى سبتمبر ٢٠٢٢، أي استغرقت ثلاثة عشر شهراً تقريباً. وتعد هذه الطريقة من أكثر وأفضل طرق جمع البيانات لهذا النوع من البحوث المسحية، لتمتعها بنسبة ردود عالية، كما أن هذا الأسلوب يمكن من تحقيق درجة عالية من الرقابة على خطة العينة (إدريس، ٢٠١١).

٥-٢-٧ حدود البحث:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** يتناول البحث دراسة الدور الوسيط للتمكين النفسي للعلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي.
- **الحدود الزمنية:** تم تجميع البيانات الأولية خلال الفترة الزمنية من أغسطس ٢٠٢١ إلى سبتمبر ٢٠٢٢.
- **الحدود المكانية:** تم تجميع البيانات من موظفي شركات التأمين بالمقر الرئيسي لكل شركة.

٦-٢-٧ التعريف الإجرائي والقياس لمتغيرات الدراسة:

تتكون الدراسة من ثلاثة متغيرات رئيسية، هي: القيادة التحويلية، والاستغراق الوظيفي، والتمكين النفسي. ويتمثل التعريف الإجرائي والقياس لكل متغير فيما يلي:

القيادة التحويلية: وفقاً لأفوليو وآخرين (Avolio et al. (1999 تعرف القيادة التحويلية إجرائياً على أنها التأثير المثالي للقادة في المرؤوسين مع حفزهم وزيادة حماسهم ودافعيتهم نحو تحقيق الإنجاز المطلوب، مع قدرة القائد في جعل العاملين أكثر إبداعاً وتميزاً في حل المشكلات، مع الأخذ في الاعتبار النواحي الشخصية للمرؤوسين عند تكليفهم وتحفيزهم نحو العمل. وبذلك، فإن القيادة التحويلية عبارة عن بناء يتكون من أربعة أبعاد رئيسية، وهي: التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والأخذ في الاعتبار الفروق الشخصية للتابعين. ولقياس هذا المتغير، تم الاعتماد على مقياس أفوليو وآخرين عام ١٩٩٩ المعتمد على منهجية ليكارت خماسي الأبعاد (Avolio et al., 1999).

الاستغراق الوظيفي: يعرف كانونجو (Kanungo (1982 الاستغراق الوظيفي إجرائياً على أنه حالة من الانهماك النفسي للفرد في وظيفته، والتي تعمل على تشكيل التصور الذاتي للفرد عن نفسه وشعوره بأهمية الوظيفة في تشكيل ذاته (Kanungo, 1982). ولقياس الاستغراق الوظيفي، تمت الاستعانة بمقياس كانونجو المكون من ١٠ عبارات المعتمدة على منهجية ليكارت خماسي الفئات.

التمكين النفسي: تُعرّف سبريتزر التمكين النفسي على أنه شعور واعتقاد الفرد أن ما يقوم به من عمل له مردود على نتائج المنظمة، مع ثقة وإيمان الفرد بقدرته في إنجاز العمل بكفاءة وفعالية، وشعوره بأهمية وقيمة العمل الذي يقوم به، مع قدرته في تحديد طريقة أدائه للعمل واختيار السلوكيات اللازمة لإتمام المهام المنوطة إليه في ظل مناخ من الحرية والاستقلالية المرنة في أداء العمل (Spreitzer, 1995). وبذلك، يعتبر مفهوم التمكين النفسي بناءً يتكون من ٤ متغيرات فرعية، وهي: الأثر، والجدارة الذاتية، ومعنى العمل، وحرية التصرف لكيفية أداء العمل. وتم قياس هذا المتغير بمقياس سبريتزر، وهو مقياس متعدد الأبعاد مكون من أربعة أبعاد إجمالي ١٢ عبارة وفق منهجية ليكارت خماسي الفئات.

٧-٢-٧ صدق وثبات مقاييس متغيرات الدراسة:

للتأكد من مدى صلاحية المقاييس المستخدمة لتجميع البيانات، وضماناً لقيام العبارات المكونة للمقاييس بالفعل بقياس المتغير المراد قياسه وليس شيئاً آخر، وكذلك لضمان اتساق إجابات المستجيبين حول متغيرات الدراسة، تم إخضاع المقاييس لاختبارات الصدق والثبات. وللتأكد من صدق المقاييس تم الاعتماد على الصدق البنائي بشقيه التقاربي Convergent Validity والصدق التمايزي Discriminant Validity، بحيث يكون المقياس متصفاً بالصدق التقاربي إذا كان التباين المفسر Explained Variance لمجموعة العبارات التي تقيس المتغير ٥٠% فأكثر، كما يكون معامل التحميل لكل عبارة على المتغير ٠,٦٠ فأكثر (Compbell and Fisk, 1959)، كما أن المقاييس تتصف بالصدق التمايزي إذا كان التباين المفسر للمتغير أكبر من التباين المفسر بين المتغيرين، ويتم التأكد من ذلك من خلال مقارنة معامل الارتباط بين كل متغيرين تم قياسهما بالجذر التربيعي للتباين المفسر لكل متغير؛ فإذا كان معامل الارتباط بين كل متغيرين أقل من الجذر التربيعي للتباين المفسر لكل متغير، اتصف المقياس بالصدق التمايزي (Fornell & Larcher, 1981)، كما أن المقياس يكون ثابتاً إذا كان معامل كرونباخ ألفا للثبات للمتغير ٠,٧٠ فأكثر (Cronbach, 1951).

وتتمثل نتائج اختبارات الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة فيما يلي:

٧-٢-١ صدق وثبات مقياس متغير القيادة التحويلية:

يوضح الجدول (٢) الصدق والثبات لمقياس متغير القيادة التحويلية.

جدول (٢) الصدق والثبات لمقياس متغير القيادة التحويلية

المتغير	أبعاد المتغير	معامل الثبات ألفا	التباين المفسر	العبارات	معامل التحميل
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	0.918	0.63748	TFLIC1	0.832
TFL				TFLIC2	0.703
ألفا = 0.963				TFLIC3	0.815
متوسط التباين المفسر = 0.59477				TFLIC4	0.861
				TFLIC5	0.676
				TFLIC6	0.797
				TFLIC7	0.863
				TFLIC8	0.818
	الحفز الإلهامي	0.883	0.74015	TFLIM9	0.853
				TFLIM10	0.868
				TFLIM11	0.890
				TFLIM12	0.830
	الاستثارة الفكرية	0.825	0.67069	TFLIS13	0.635
				TFLIS14	0.858
				TFLIS15	0.884
				TFLIS16	0.873
	الاعتبارات الفردية	0.878	0.73238	TFLICO17	0.837
				TFLICO18	0.890
				TFLICO19	0.853
				TFLICO20	0.822

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (٢) تمتع مقياس القيادة التحويلية بالصدق والتطابق حيث بلغ التباين المفسر للمقياس ككل ٠,٥٩، هذا بالإضافة إلى أن التباين المفسر للأبعاد الأربعة للمتغير أكبر من ٠,٥٠، حيث تمثل متوسط التباين المفسر لمقياس التأثير المثالي ٠,٦٣، وللحفز الإلهامي

٠,٧٤، والاستثارة الفكرية ٠,٦٧، والاعتبارات الفردية ٠,٧٣. كما تراوحت معاملات التحميل لعبارات المقياس ما بين ٠,٦٣٥ إلى ٠,٨٩ وجميعها أكبر من ٠,٦٠. وبذلك يتصف مقياس القيادة التحويلية بالصدق التطابقي.

وفيما يتعلق بثبات مقياس متغير القيادة التحويلية، فإن معامل ألفا للثبات لمقياس المتغير بلغ ٠,٩٦٣، ولأبعاد المتغير المتمثلة في معامل الثبات للتأثير المثالي بلغ ٠,٩١٨، والحفز الإلهامي ٠,٨٨٥، والاستثارة الفكرية ٠,٨٢، والاعتبارات الفردية ٠,٨٧٨، وجميعها أكبر من ٠,٧٠. وبذلك يتصف مقياس القيادة التحويلية بالصدق والثبات.

٧-٢-٧-٢ صدق وثبات مقياس متغير التمكين النفسي:

يوضح الجدول (٣) الصدق والثبات لمقياس متغير التمكين النفسي.

جدول (٣) الصدق والثبات لمقياس متغير التمكين النفسي

المتغير	أبعاد المتغير	معامل الثبات ألفا	التباين المفسر	العبارات	معامل التحميل
التمكين النفسي PE ألفا = 0.882	المعنى	0.882	0.80935	PEM1	878,٠
				PEM2	932,٠
				PEM3	887,٠
متوسط التباين المفسر = 0.68287	الأثر	0.795	0.71023	PEI4	0.774
				PEI5	0.901
				PEI6	0.849
	الجدارة الذاتية	0.728	0.66027	PEC7	0.801
				PEC8	0.769
				PEC9	0.865
حرية التصرف		0.794	0.70902	PESD10	0.840
				PESD11	0.874
				PESD12	0.812

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (٣) تمتع مقياس القيادة التحويلية بالصدق التطابقي؛ حيث بلغ التباين المفسر للمقياس ككل ٠,٦٨. هذا بالإضافة إلى أن التباين المفسر للأبعاد الأربعة للمتغير أكبر من ٠,٥٠، حيث تمثل متوسط التباين المفسر لمقياس التأثير ٠,٧١، ولبعد المعنى

٠,٨٠٩، والجدارة الذاتية ٠,٦٦، وحرية التصرف ٠,٧٠٩. كما تراوحت معاملات التحميل لعبارات المقياس ما بين ٠,٦٧٩ إلى ٠,٩٣٢، وجميعها أكبر من ٠,٦٠. وبذلك يتصف مقياس التمكين النفسي بالصدق التطابقي. وفيما يتعلق بثبات مقياس متغير التمكين النفسي، فإن معامل ألفا للثبات لمقياس المتغير بلغ ٠,٨٨٢، ولأبعاد المتغير المتمثلة في معامل الثبات للأثر بلغ ٠,٧٩٥، والجدارة الذاتية ٠,٨٨٥، والاستثارة الفكرية ٠,٧٢٨، وحرية التصرف ٠,٧٩٤، وجميعها أكبر ٠,٧٠. وبذلك يتصف مقياس التمكين النفسي بالصدق والثبات.

٣-٧-٢-٧ صدق وثبات مقياس متغير الاستغراق الوظيفي:

يوضح الجدول (٤) الصدق والثبات لمقياس متغير الاستغراق الوظيفي.

جدول (٤) الصدق والثبات لمقياس متغير الاستغراق الوظيفي

المتغير	معامل الثبات ألفا	التباين المفسر	العبارات	معامل التحميل
الاستغراق الوظيفي	0.874	0.53476	JI1	0.682
II			JI2	حذف
حذف العبارة رقم ٢ لأنها تحمل على مكون آخر			JI3	0.727
مكون آخر			JI4	0.727
مكون آخر			JI5	0.701
مكون آخر			JI6	0.748
مكون آخر			JI7	0.808
مكون آخر			JI8	0.801
مكون آخر			JI9	حذف
مكون آخر			JI10	0.640

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (٤) أنه تم حذف عبارتين من العبارات التي تقيس متغير الاستغراق الوظيفي وهما العبارة رقم ٢ والعبارة رقم ٩؛ نظراً إلى أن العبارة رقم ٢ تحمل على بُعدين

وليس على بعد وحيد، حيث إنها تحمل على البعد الأساسي بمعامل تحميل -٠,١٧٣، وهو معامل تحميل ضعيف وسالب؛ لذلك فإن هذه العبارة لا يتم تحميلها على المتغير، أي لا يمكن تفسيرها من خلال المتغير "الاستغراق الوظيفي". كما نجد أن العبارة رقم ٩ تحمل بمعامل تحميل ٠,٤٥٨، وهو أقل من ٠,٦٠ وبذلك تكون نسبة تفسيره من المتغير ضعيفة، لذلك يجب حذفه. بذلك تكون عدد عبارات المقياس الواجب أخذها في الحسبان لقياس متغير الاستغراق الوظيفي ٨ عبارات وليس ١٠ عبارات. وبعد حذف هاتين العبارتين نجد أن التباين المفسر للمقياس هو ٠,٥٣٤ ومعاملات تحميل العبارات الثمانية المتبقية أكبر من ٠,٦٠. وبذلك يمكن القول أن مقياس الاستغراق الوظيفي يتمتع بالصدق التقاربي. وفيما يتعلق بثبات المقياس، يتضح من الجدول (٤) أن معامل ألفا للثبات بلغ ٠,٨٧١، وهو أكبر من ٠,٧٠، وبذلك يتصف متغير الاستغراق الوظيفي بالثبات. ويصبح المتغير متمتعاً بالصدق البنائي والثبات.

٧-٢-٤ صدق التمايز لمقاييس متغيرات الدراسة:

يوضح الجدول (٥) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة والتي تشير إلى التباين المفسر بين كل متغيرين، مقارنةً مع التباين المفسر للمتغير نفسه.

جدول (٥) مصفوفة Fornell & Larcher للصدق التمايزي

المتغيرات	التأثير المثالي	الحفز الإلهامي	الاستثارة الفكرية	الاعتبارات الفردية	المعنى	الأثر	الجدارة الذاتية	حرية التصرف	الاستغراق الوظيفي	القيادة التحويلية	التمكين النفسي
التأثير المثالي	٠,٧٩٨										
الحفز الإلهامي	٠,٧٥٥**	٠,٨٦٠									
الاستثارة الفكرية	٠,٧٤٣**	٠,٧٣٠**	٠,٨٢٠								
الاعتبارات الفردية	٠,٧٤٣**	٠,٧١٩**	٠,٧٦٥**	٠,٨٥٦							

أثر القيادة التحويلية في الاستغراق الوظيفي للعاملين: الدور الوسيط للتمكين النفسي

المتغيرات	التأثير المثالي	الحفز الإلهامي	الاستثارة الفكرية	الاعتبارات الفردية	المعنى	الأثر	الجدارة الذاتية	حرية التصرف	الاستغراق الوظيفي	القيادة التحويلية	التمكين النفسي
المعنى	٠,٣٣٩**	٠,٢٩٣**	٠,٣٢٩**	٠,٢٦٩**	٠,٨٩٩						
الأثر	٠,٢٢٢**	٠,٢٥٩**	٠,٢٦٩**	٠,١٩١**	٠,٤٣٩**	٠,٨٤٣					
الجدارة الذاتية	٠,٣٧٨**	٠,٣٧٨**	٠,٣١٨**	٠,٢٥٨**	٠,٤٨٤**	٠,٣٧٤**	٠,٨١٣				
حرية التصرف	٠,٢٩١**	٠,٣٠٤**	٠,٢٧١**	٠,٢٥٦**	٠,٢٧٦**	٠,٣٨٧**	٠,٣٠٨**	٠,٨٤٢			
الاستغراق الوظيفي	٠,٤٢٦**	٠,٣٤٣**	٠,٣٦٥**	٠,٣٨٨**	٠,٥٠٨**	٠,٣٤٩**	٠,٢٥٨**	٠,٣٧٣**	٠,٧٤٠		
القيادة التحويلية	٠,٨٨٨**	٠,٨٨٠**	٠,٨٩١**	٠,٨٨٧**	٠,٣٢٨**	٠,٢٤١**	٠,٣٣٥**	٠,٣٩٤**	٠,٤٠٥**	٠,٧٧١	
التمكين النفسي	٠,٤٣١**	٠,٣٩٧**	٠,٣٩٥**	٠,٣٥١**	٠,٧٢١**	٠,٧٢٣**	٠,٧٠٦**	٠,٦٥٥**	٠,٤٥٧**	٠,٤٢٣**	٠,٨٣٦

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (٥) أن معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة جميعاً أقل من الجذر التربيعي لمتوسط التباين المفسر لكل متغير، وبذلك يمكن القول أن مقاييس متغيرات الدراسة تتمتع بالصدق التمايزي وكذلك تتمتع كافة مقاييس متغيرات الدراسة بالصدق البناء بشقيه التطابقي والتمايزي، والثبات.

٨- نتائج تحليل البيانات:

تتضمن نتائج تحليل البيانات توصيف المتغيرات الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة، وتوصيف متغيرات الدراسة، واختبار نموذج وفروض الدراسة.

٨-١ نتائج توصيف المتغيرات الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة:

يوضح الجدول رقم (٦) توصيف المتغيرات الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة.

جدول (٦) توصيف المتغيرات الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	١٧٧	٧٢,٢
	أنثى	٦٨	٢٧,٨
	الإجمالي	٢٤٥	١٠٠
العمر	أقل من ٢٠ سنة	٦	٢,٤
	من ٢٠ سنة إلى أقل من ٣٥	٥١	٢٠,٨
	من ٣٥ إلى أقل من ٤٥	١١٧	٤٧,٨
	من ٤٥ سنة إلى ٦٠	٧١	٢٩
	الإجمالي	٢٤٥	١٠٠
مستوى التعليم	متوسط	١٤	٥,٧
	فوق المتوسط	٧	٢,٩
	عالي	١٤٨	٦٠,٤
	دراسات عليا	٤٦	٣١
	الإجمالي	٢٤٥	١٠٠
مستوى الخبرة	من عام لأقل من ٥	٢٩	١٢
	من ٥ لأقل من ١٠	٦١	٢٥
	من ١٠ إلى أقل من ١٥	٥٦	٢٣
	من ١٥ إلى أقل من ٢٠	٤٧	١٩
	من ٢٠ لأقل من ٢٥	٢٥	١٠
	أكثر من ٢٥ عامًا	٢٧	١١
	الإجمالي	٢٤٥	١٠٠
المستوى الوظيفي	خط الإشراف الأول	٢٣٥	٩٦
	مشرف	٣	١,٢

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية%
	رئيس القسم	٥	٢
	مدير إدارة	٢	٠,٨
	المجموع	٢٤٥	١٠٠

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على نتائج تحليل البيانات.

يتضح من الجدول (٦) أن نسبة الذكور ٧٢,٢٪ وهي أكبر من نسبة الإناث البالغة ٢٧,٨٪ مما يشير إلى أن نسبة الذكور العاملة بالشركة ٣ أضعاف الإناث العاملة بها. كما أن الفئة العمرية الأكثر وضوحًا بالشركة هي الفئة من ٣٥ عامًا إلى ٤٥ عامًا بنسبة ٤٧,٨٪، تليها الفئة العمرية من ٢٠ إلى أقل من ٣٥ عامًا بنسبة ٢٠,٨٪، وهذا يدل على أن أغلبية العاملين في الشركة من فئة الصغار ومتوسطي العمر بنسبة ٧٨,٦٪. كما أن معظم العاملين في الشركة من ذوي المؤهلات العليا والدراسات العليا، حيث بلغت نسبة التعليم الجامعي لمفردات العينة ٦٠,٤٪ والدراسات العليا ٣١٪. كما تتميز الشركة بتفاوت مستويات الخبرة فيها، وأن النسبة الأكبر ٤٨٪ تتراوح ما بين ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات. كما يظهر أن النسبة العظمى من العاملين في الشركة بمستوى خط الإشراف الأول، مما يعكس وجود مسار وظيفي جيد أمام هؤلاء العاملين.

٢-٨ توصيف متغيرات الدراسة:

توصيف متغيرات الدراسة يساعد في الإجابة على التساؤلات الثلاثة الأولى، ويوضح الجدول رقم (٧) توصيف متغيرات الدراسة من القيادة التحويلية، وأبعادها، والتمكين النفسي، وأبعاده، والاستغراق الوظيفي. ويعكس التوصيف مستوى إدراك مفردات العينة لمستوى متغيرات الدراسة. حيث يعني المتوسط من ١ إلى أقل من ١,٨٠ مستوى إدراك ضعيف جداً، بينما يعني المتوسط من ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦ مستوى إدراك ضعيف، ويعني المتوسط من ٢,٦ إلى أقل من ٣,٤ مستوى إدراك متوسط، أما المتوسط من ٣,٤ إلى أقل من ٤,٢ فيعني مستوى إدراك مرتفع، وأخيراً، يعني المتوسط من ٤,٢ إلى ٥ مستوى إدراك مرتفع جداً (Chakrabarty, 2019).

جدول (٧) توصيف متغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسيط	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	٣,٥٥٧١	١,٠٩٤٣٢	مرتفع
الحفز الإلهامي	٣,٥٥٩٢	١,٠٨٧١٧	مرتفع
الاستثارة الفكرية	٣,٤٠٤١	١,٠٠١٠٢	مرتفع
الاعتبارات الفردية	٣,٢٧٩٦	١,١٤٦٢٧	متوسط
المعنى	٣,٩٦٣٣	٠,٩٨٠٦٩	مرتفع
التأثير	٣,٧٥٩٢	٠,٩٧٦٧٦	مرتفع
الجدارة الذاتية	٤,٠٩٣٩	٠,٨٨٤٣٨	مرتفع
حرية التصرف	٣,٦٠٨٢	١,١١٣٢٣	مرتفع
الاستغراق الوظيفي	٣,٥٠٤١	١,٠١٣٢٢	مرتفع
القيادة التحويلية	٣,٤٥٥١	١,٠١٥٥٢	مرتفع
التمكين النفسي	٣,٩٢٠٤	٠,٨٠٩٠١	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على نتائج تحليل البيانات.

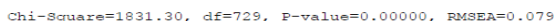
يتضح من الجدول (٧) أن مستوى إدراك مفردات العينة لمستوى القيادة التحويلية الموجودة في شركة مصر للتأمين مرتفع، وذلك نظراً إلى أن متوسط إدراك القيادة التحويلية وأبعادها أكبر من ٣,٤، وأقل من ٤,٢، ما عدا إدراك الاعتبارات الفردية فقد كان متوسطاً. وهذا يعكس ارتفاع مستوى إدراك أبعاد القيادة التحويلية بالشركة، ولكن كانت قدرة القيادة بالتعامل مع الأفراد، وفق احتياجاتهم وتكليفهم بالأعمال بناءً على ذلك، متوسطة. وتجيب هذه النتيجة عن التساؤل الأول للدراسة. كما نجد أن مستوى إدراك الموظفين للاستغراق الوظيفي والتمكين النفسي مرتفع في الشركة، حيث تراوح متوسط إدراك مفردات العينة ما بين ٣,٤ إلى ٤,٢ وهو مستوى مرتفع، والنتيجة هذه إجابة عن التساؤل الثاني والثالث. وبذلك يمكن القول أن مستوى إدراك الأفراد بالشركة لأبعاد القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي، والتمكين النفسي مرتفع، مع ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بالنواحي الفردية والاهتمام بالأفراد بشكل أفضل نظراً إلى أن مستوى إدراك الموظفين لهذا البعد كان متوسطاً.

٣-٨ اختبار نموذج وفروض الدراسة:

١-٣-٨ اختبار نموذج الدراسة:

لاختبار نموذج الدراسة تم استخدام أسلوب نمذجة المعادلة البنائية SEM المعتمدة على أسلوب دالة الإمكان الأعظم. وتم استخدام هذا الأسلوب للتعرف على صحة العلاقات بالنموذج المقترح بشكلٍ آني. كما أنه يساعد في التعرف على جودة توفيق النموذج مع تقدير المعلمات التي تمثل معاملات التأثير للعلاقات داخل النموذج، مع توضيح الأثر الإجمالي والمباشر وغير المباشر لإثبات علاقة الوسيط.

ويتم قبول صحة النموذج المقترح إذا كانت مؤشرات جودة توفيق النموذج في حدود القبول، وتتمثل حدود القبول لمؤشرات جودة توفيق النموذج فيما يلي: مؤشر جودة التطابق GFI، ومؤشر المطابقة المعياري NFI، ومؤشر المطابقة المقارن CFI، ومؤشر المطابقة غير المعياري NNFI، كل منهم ٠,٩٠ فأكثر؛ كما أن مؤشر كاي تربيع المعياري يكون ٣ فأقل؛ كما يجب أن تكون مؤشرات الخطأ في تقدير النموذج، مثل RMSEA، ٠,٠٨ فأقل؛ و يكون مؤشر RMR ٠,٠٤ فأقل (Hair, et al, 2014). ويوضح الشكل رقم (٢) نتائج اختبار نموذج الدراسة باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة البنائية باستخدام برنامج ليزرال إصدار ٨,٨.



شكل (٢): نتائج اختبار نموذج الدراسة

يتضح من الشكل (٢) قبول نموذج الدراسة نظراً إلى أن مؤشرات جودة توفيق النموذج في الحدود المسموح بها، حيث بلغت قيمة مؤشر جودة التوافق GFI ٠,٩٣، وهي أكبر من ٠,٩٠، كما بلغ مؤشر المطابقة المعياري NFI ٠,٩٤ وهو أكبر من ٠,٩٠، وأيضاً بلغ مؤشر المطابقة المقارن CFI ٠,٩٦ وهو أكبر من ٠,٩٠، كما بلغ مؤشر المطابقة غير المعياري NNFI ٠,٩٦ وهو أكبر من ٠,٩٠. كما أن مؤشر كاي تربيع المعياري يبلغ ٢,٥١ وهو أقل من ٣. كما بلغ مؤشر RMSEA ٠,٠٧٩ وهو أقل من ٠,٠٨، كما بلغ مؤشر RMR ٠,٠٣ وهو أقل من ٠,٠٤.

وفيما يتعلق بأبعاد متغيرات الدراسة، كما يتضح من الشكل (٢)، فقد تكون متغير القيادة التحويلية من أربعة أبعاد: البعد الأول هو التأثير المثالي ويتحمل على القيادة التحويلية بـ ٩٦٪، وهذا يعني أن التغير في مستوى القيادة التحويلية بـ ١٠٠٪ يؤدي إلى التغير في مستوى التأثير المثالي بـ ٩٦٪. أما البعد الثاني فهو الحفز الإلهامي، ويتحمل على القيادة التحويلية أيضاً بـ ٩٦٪، وهذا يشير إلى أن التغير في مستوى القيادة التحويلية بـ ١٠٠٪ يؤدي إلى التغير في مستوى الحفز الإلهامي بـ ٩٦٪. أما البعد الثالث المتمثل في الاستثارة الفكرية فإنه يتحمل على القيادة التحويلية بـ ٩٦٪ أيضاً، وهذا يشير إلى أن التغير في مستوى القيادة التحويلية بـ ١٠٠٪ يؤدي إلى التغير في مستوى الاستثارة الفكرية بـ ٩٦٪. أما البعد الأخير للقيادة التحويلية فإنه يتحمل بـ ٩٤٪ وهي الأقل من الأبعاد الأخرى. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة توصيف المتغيرات، حيث حصلت الاعتبارات الفردية على أقل متوسط عن متوسطات الأبعاد الأخرى. وبذلك تتحمل الأبعاد الثلاثة الأولى على القيادة التحويلية بالدرجة نفسها، وأما البعد الرابع وهو الاعتبارات الفردية فيتحمل بدرجة أقل.

أما فيما يتعلق بمتغير التمكين النفسي، كما يتضح من الشكل (٢)، فإنه يتكون من أربعة أبعاد وهي: بُعد المعنى ويتحمل بـ ٨٠٪، وبعد التأثير الذي يتحمل بـ ٨١٪، وبعد الجدارة الذي يتحمل بـ ٨٣٪، وبعد حرية التصرف الذي يتحمل بـ ٦٠٪، وبذلك يكون بُعد الجدارة أكثر الأبعاد تحميلاً على بُعد التمكين النفسي يليه بُعد الأثر، ثم بُعد المعنى، وأخيراً بُعد حرية التصرف.

٨-٣-٢ نتائج اختبارات فروض الدراسة:

يساعد اختبار مدى صحة فروض الدراسة في الإجابة على تساؤلات الدراسة من السؤال الرابع إلى السؤال السابع. ولتحديد مدى صحة فروض الدراسة، تم الاعتماد على نتائج اختبار النموذج، ويوضح الجدول (٨) نتائج اختبارات العلاقات بنموذج الدراسة والتي تعكس مدى صحة فروض الدراسة.

جدول رقم (٨) نتائج اختبارات العلاقات بنموذج الدراسة

الفرض	العلاقة	معامل المسار	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى المعنوية	معامل التحديد	قبول أم عدم قبول
الأول	القيادة التحويلية <--- الاستغراق الوظيفي	٠,٥٥	٠,٠٩٦	٥,٦	٠,٠٠٠	٠,٣٠	قبول
الثاني	القيادة التحويلية <--- التمكين النفسي	٠,٥٢	٠,١٣	٣,٩٦	٠,٠٠٠	٠,٢٧	قبول
الثالث	التمكين النفسي <--- الاستغراق الوظيفي	٠,٥٩	٠,٠٨٢	٧,٣٧	٠,٠٠٠	---	قبول

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

الفرض الأول: يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الاستغراق الوظيفي.

يتضح من نتائج اختبار الفرض الأول أن معامل الأثر الإجمالي للقيادة التحويلية بمفردها في الاستغراق الوظيفي بلغ ٠,٥٥ وبانحراف معياري ٠,٠٩٦، وبقية (ت) ٥,٦ ومستوى معنوية ٠,٠٠٠، ومعامل تحديد R^2 ٠,٣٠، وهذا يعني أن القيادة التحويلية تفسر على نحو ٣٠٪ من التغير الحادث في الاستغراق الوظيفي. أي إن التغير في المستوى المدرك من القيادة التحويلية بـ ١٠٠٪ يؤدي إلى التغير في مستوى إدراك الاستغراق الوظيفي عند الموظفين بـ ٥٥٪. وبهذا يتم قبول الفرض الأول نظراً لمعنوية كل من معامل التحديد، ومعامل التأثير. وبذلك يمكن القول أن القيادة التحويلية تؤثر في الاستغراق الوظيفي في قطاع التأمين المصري والشركات التابعة له.

الفرض الثاني: يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في التمكين النفسي.

يتضح من الجدول (٨) قبول الفرض الثاني، وذلك نظراً إلى أن معامل تأثير القيادة التحويلية في التمكين النفسي ٠,٥٢ بانحراف معياري ٠,١٣ وقيمة (ت) ٣,٩٦ عند مستوى معنوية ٠,٠٠٠، كما بلغ معامل التحديد R^2 ٠,٢٧. وبذلك يمكن القول أن القيادة التحويلية تفسر ٢٧٪ من التغير الحادث في مستوى التمكين النفسي المدرك لدى العاملين، كما أن

التغير في مستوى القيادة التحويلية بـ ١٠٠٪ يؤدي إلى التغير في مستوى التمكين النفسي بـ ٠,٥٢، وبذلك يمكن القول أن القيادة التحويلية تؤثر في التمكين النفسي في قطاع التأمين المصري والشركات التابعة له.

الفرض الثالث: يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي في الاستغراق الوظيفي.

يوضح جدول رقم (٨) قبول الفرض الثالث، نظرًا إلى أن معامل تأثير التمكين النفسي في الاستغراق الوظيفي بلغ ٠,٥٩ بانحراف معياري ٠,٠٨٢، وقيمة (ت) ٧,٥٧ عند مستوى معنوية ٠,٠٠٠، أي إن تغير مستوى التمكين الوظيفي بنسبة ١٠٠٪ يؤدي إلى تغير في مستوى الاستغراق الوظيفي المدرك للموظفين بنسبة ٠,٥٩. وبذلك يمكن القول أن التمكين النفسي له أثر موجب في الاستغراق الوظيفي للعاملين بقطاع التأمين المصري والشركات التابعة له.

وبناءً عليه، يتم قبول الفروض الثلاثة الأولى والتي تمثل الشروط الأساسية لاختبار علاقة الوسيط Mediator.

الفرض الرابع: التمكين النفسي وسيط "Mediator" للعلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي.

يوضح الجدول (٩) نتائج اختبار الفرض الرابع، والذي يوضح الأثر المباشر وغير المباشر والإجمالي للقيادة التحويلية في الاستغراق الوظيفي في ظل التمكين النفسي كمتغير وسيط.

جدول رقم (٩) نتائج اختبار الفرض الرابع

الأثر	العلاقات	قيمة الأثر	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى المعنوية
الإجمالي	القيادة التحويلية <---- الاستغراق الوظيفي	٠,٥٥	٠,٠٩٦	٥,٦٧	٠,٠٠٠
المباشر	القيادة التحويلية <---- الاستغراق الوظيفي	٠,٢٤	٠,٠٨٢	٢,٩٤	٠,٠٠٠
غير المباشر	القيادة التحويلية <---- التمكين النفسي <---- الاستغراق الوظيفي	٠,٣١	٠,٠٨٧	٣,٥٣	٠,٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على نتائج تحليل البيانات.

ويكون المتغير وسيطاً كاملاً Full Mediation إذا كان الأثر الإجمالي معنوياً، بينما الأثر المباشر غير معنوي. ويكون المتغير وسيطاً جزئياً Partial Mediation إذا كان الأثر الإجمالي معنوياً والمباشر معنوياً وأيضاً غير المباشر معنوياً (Baron & Kenny, 1986). وبالنظر إلى الجدول (٩) نجد أن الأثر الإجمالي لأثر القيادة التحويلية في الاستغراق الوظيفي بلغ ٠,٥٥ بانحراف معياري ٠,٩٦، وقيمة (ت) ٥,٦٧، ومستوى معنوية ٠,٠٠٠، وبهذا يكون الأثر الإجمالي معنوياً. كما نجد أن الأثر المباشر للقيادة التحويلية في الاستغراق الوظيفي بلغ ٠,٢٤ بانحراف معياري ٠,٨٢، وبقية (ت) ٢,٩٤، ومستوى معنوية ٠,٠٠٠، وبذلك يكون الأثر المباشر معنوياً أيضاً. كما نجد أن الأثر غير المباشر للقيادة التحويلية في الاستغراق الوظيفي في ظل تحييد التمكين النفسي قد بلغ ٠,٣١ بانحراف معياري ٠,٨٧، وبقية (ت) ٣,٥٣، مستوى معنوية ٠,٠٠٠، وبذلك يكون الأثر غير المباشر معنوياً. وهكذا، تكون الآثار (الإجمالي والمباشر وغير المباشر) معنوية، وهو ما يشير إلى قبول الفرض القائل بأن التمكين النفسي وسيط جزئي بين القيادة التحويلية والاستغراق النفسي في قطاع التأمين المصري والشركات التابعة له.

٩- مناقشة نتائج الدراسة:

تمثلت أهم نتائج الدراسة في ارتفاع مستوى إدراك موظفي شركات قطاع التأمين في مصر لأبعاد القيادة التحويلية، خاصة أن الدراسة وجدت أن لقادة الشركة من وجهة نظر الموظفين تأثيراً مثالياً، وحفزاً إلهامياً، واستثارةً فكريةً بدرجة مرتفعة. وهذا يعني أن مفردات العينة ممثلة في الموظفين ترى بأن لدى قادتهم التأثير المثالي؛ أي لديهم القدرة على التأثير في الآخرين. ويحظى هؤلاء القادة بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل موظفيهم، ويهتمون بتطوير رؤية جديدة تُعدُّ نموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة. كما يرى الموظفون أن قادتهم يعطون مزيداً من الاهتمام للحفز الإلهامي، الذي يؤكد على تنشيط القدرات الذهنية لهم، والتركيز بدرجة أكبر على الرؤية. لذا؛ فإن مستوى القائد التحويلي في التحفيز والإلهام يكون أكثر قوةً إذا كانت الرؤية المستقبلية للمنظمة ومهامها محددةً بوضوح وبساطة.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى إدراك الموظفين لمدى اهتمام قاداتهم بالاعتبارات الفردية والفروق الشخصية للأفراد عند تكليف المرؤوسين بالمهام، أقل أهمية عن باقي أبعاد القيادة التحويلية. وقد يرجع ذلك إلى طبيعة العمل التأميني القائم على تحديد هدف معين لكل فرد والذي يجب عليه تحقيقه، والذي يؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم الموظف وتقدير مكافآته، دون إعطاء اهتمام للفروق الفردية بين الموظفين، ودون الاهتمام بمعرفة حاجاتهم واهتماماتهم والعمل على إشباعها وتحقيقها، هذا مع ارتفاع مستوى الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين، وهو ما يعني أن الموظفين أكثر انهماكًا واستغراقًا في أداء مهام عملهم، ولديهم مراعاة واهتمام بعملهم بحيث يكون في صلب أولويات اهتماماتهم، وكذلك ارتفاع مستوى إدراك الموظفين للتمكين النفسي، وهذا يعني أنهم يدركون أهمية عملهم وتأثيره في تحقيق الأهداف التي تسعى لها شركتهم، بالإضافة إلى منحهم حرية اختيار الأسلوب أو الطريقة التي يعملون بها مما يزيد من ثقتهم بأنفسهم وتقديرهم لذواتهم.

كما توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية لها أثر في الاستغراق الوظيفي، وهذا يتفق مع نتائج دراسة كل من تشينغ وتشن؛ ريتشاردسون وفيندنبرج؛ ساليسي وعمر؛ شوخ والعزة (Cheng & Chen, 2012; Richrdson & Vendenberg, 2005; Saleesi & Omar, 2019;)، وShukh & Al Azzeh., 2013)، ويتفق أيضًا مع نتائج دراسة الشنطي وأبو عمر (٢٠١٩)، ودراسة علي (٢٠٢١) بأن هناك علاقة موجبة بين القيادة التحويلية "كبناء كلي" والاستغراق الوظيفي. ولكن تعارضت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة رنا وحسين وآخرين (Rana & Hussain et al. (2016)، ودراسة علي (٢٠٢١)، ودراسة نجم (٢٠١١)، فقد أظهرت هذه الدراسات وجود اختلاف في مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي. فعلى سبيل المثال، وجدت دراسة نجم (٢٠١١) أن الحفز الإلهامي هو الأساس في عملية التأثير للقيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي، أما باقي الأبعاد فليس لها تأثير، في حين وجدت دراسة رنا وآخرين (Rana et al. (2016) أن بعدي التأثير المثالي والاستثارة الفكرية يكونان متنبأً قويًا وإيجابيًا بالاستغراق الوظيفي، بخلاف بعدي الحفز الإلهامي والاعتبارات الفردية اللذين لم يكونا متنبأً قويًا بالاستغراق الوظيفي. أما دراسة علي (٢٠٢١)، فقد توصلت إلى أن هناك علاقة قوية وموجبة بين كل من بعدي التأثير المثالي والحفز الإلهامي وبين الاستغراق الوظيفي، في حين لا توجد علاقة بين بعد الاعتبارات

الفردية والاستغراق الوظيفي. ويمكن إرجاع هذه النتائج المتناقضة إلى أن هذه الدراسات قامت بدراسة أبعاد القيادة التحويلية بشكل منفصل كمتغيرات مستقلة، ونتج عن ذلك أن هناك متغيرات أكثر تأثيراً قد تلغي دور المتغيرات الأخرى، وهذا خطأ في القيادة التحويلية؛ فهي بناءً يتكون من أربعة أبعاد تشكل هذا النوع من القيادة. وبذلك تعتبر هذه الأبعاد وحدة متكاملة يجب دراستها كمتغير بنائي له تأثير كوحدة متكاملة وليس دراسة كل بعد كمتغير مستقل.

وتوصلت الدراسة أيضًا إلى وجود أثر للقيادة التحويلية في التمكين النفسي، فالقادة التحويليون هم آلية لتمكين العاملين نفسيًا وتحفيزهم على الشعور بأهمية وظيفتهم ووسيلة هامة لزيادة تقديرهم لذواتهم. وهذا يتفق مع نتائج دراسة ديست وآخرين (Dust et al. 2014) حيث توصلت (Cavus et al. 2015) ونتائج دراسة كافوس وآخرين (Dust et al. 2014) هذه الدراسات إلى أن مقومات نجاح تمكين الموظفين هي: توافر القيادة ذات الرؤية، والتي تؤكد على ضرورة مشاركتهم في اتخاذ القرار، وتحريرهم من أي قيود تمنعهم من التعلم والتطوير. فالقادة التحويليون يمكنون تابعيهم من خلال تشجيعهم وتحفيزهم على تطوير ذواتهم وتحقيق أعلى إنجاز. كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة وانغ وآخرين بأن القيادة التحويلية تُعد من أهم العوامل المؤثرة في التمكين النفسي (Wang et al. 2004) للموظفين، فهي تشجع على تقديم الأفكار واستخدام الطرق والأساليب الحديثة في العمل، وهذا يتفق مع ما أشار إليه بعض الباحثين من أمثال عبد الرب وآخرين؛ أفوليو وباس؛ (Abdulrab et al., 2020; Avolio & Bass, 1995. 2004; Mohammadnia et al., 2013; Spreitzer, 1995) في حين نجد وجود اختلاف مع نتيجة (Mohammadnia et al., 2013) حيث وجدت أنه ليس لكل أبعاد (Mohammadnia et al. 2013) دراسة محمدنيا وآخرين القيادة التحويلية أثر بالتمكين النفسي، حيث وجدت أن الاعتبارات الفردية هي البعد الوحيد فقط من أبعاد القيادة التحويلية المؤثر في التمكين النفسي، أما بقية أبعاد القيادة التحويلية فليس لها أي تأثير معنوي في التمكين النفسي. وقد ترجع هذه النتيجة إلى الاختلاف في أسلوب (على دراسة 2013) (Mohammadnia et al.) البحث، حيث ركزت دراسة محمدنيا وآخرين أبعاد القيادة التحويلية كمتغيرات مستقلة وليست أبعاد تكون بناءً متغيراً للقيادة التحويلية. وبذلك، تجاهلت الدراسة الأثر التفاعلي للبناء في تأثيره على التمكين النفسي للموظفين.

كما توصلت الدراسة الحالية إلى وجود أثر للتمكين النفسي في الاستغراق الوظيفي، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن إدراك الموظفين للتمكين النفسي ربما يلعب دوراً مهماً في التأثير على الاتجاهات الإيجابية نحو العمل، ويُعد الاستغراق أحد هذه الاتجاهات. وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج العديد من الدراسات لكلٍ من الرزاق وآخرين؛ كاريّا وأساري؛ أوي وآخرين؛ تانوتو وسوتارهانجي (A-razak et al., 2017; Karia & Assari, 2006; Ooi et al., 2007; Tanoto & Sutarhanji., 2019)، وقد ترجع هذه النتيجة إلى النظر للتمكين على أن له آلية تعمل على رفع حماس الموظفين وتولد لديهم مشاعر إيجابية نحو العمل، وهذه المشاعر الإيجابية تعمل على رفع مستوى استغراق وانهماك الموظف في عمله. فالموظفون الذين يتم منحهم درجة من الحرية والاستقلالية والمرونة في اختيار الأسلوب الذي يؤدون به عملهم، سيكونون أكثر انهماكاً واستغراقاً في عملهم، وأيضاً سيتمتع الموظفون الذين يشعرون بأنهم مؤهلون ولديهم الكفاءة والمقدرة على أداء مهام عملهم بدرجة عالية من الثقة في أنفسهم، وسيولد لديهم شعور بتقديرهم لذواتهم، وعندما يشعر الموظفون بأن عملهم له أثر كبير على تحقيق أهداف الشركة التي يعملون بها، سيتولد لديهم شعور بأهمية وظيفتهم. كل هذه المشاعر الإيجابية نحو العمل ستولد لديهم شعوراً بالرغبة في الاستغراق والانهماك في وظيفتهم وسيضعون عملهم في صلب أولويات اهتماماتهم، ويتولد لديهم شعور بأنهم قادرين على إحداث تأثير كبير على نتائج عملهم. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة السعيد والرزق (٢٠١٧)، والتي قامت باختبار العلاقة المباشرة بين التمكين النفسي للعاملين والاستغراق الوظيفي، ووجدت أن هناك علاقة بينهما، فكلما زاد تطبيق التمكين النفسي بأبعاده زاد الاستغراق والاهتمام بالعمل.

ونظراً إلى إثبات وجود تأثير للقيادة التحويلية على كلٍ من الاستغراق الوظيفي، والتمكين النفسي، وتأثير التمكين النفسي في الاستغراق الوظيفي، كان هناك داعٍ لأهمية اختبار علاقة الوسيط Mediator، خاصةً أن الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الحالية أثبتت أن هناك أثراً إيجابياً ومباشراً للقيادة التحويلية في الاستغراق الوظيفي، كما أن علاقات المسار غير المباشر تم إثبات معنوياتها سواء في هذه الدراسة أو في الدراسات السابقة. وباختبار دور الوسيط تم التأكد من أن التمكين النفسي وسيط جزئي بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي. وبذلك تكون أهم إسهامات هذه الدراسة هو اكتشاف دور الوسيط الجزئي للتمكين النفسي بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي.

١٠- التوصيات:

تتمثل أهم التوصيات في توصياتٍ علميةٍ وتوصياتٍ عملية، ويمكن عرضها فيما يلي:

١٠-١ التوصيات العلمية:

تتمثل أهم التوصيات العلمية في توجيه الباحثين نحو اكتشاف المتغيرات الأخرى التي قد تتوسط وتفسر العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي، حيث أثبتت الدراسة الحالية أن التمكين النفسي مجرد وسيط جزئي، أي أنه قد توجد متغيرات أخرى تتوسط العلاقة وتفسرها بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي. كما توصي الدراسة بضرورة إعادة اختبار النموذج في مجالات وقطاعات وظيفية مختلفة حتى نصل إلى إمكانية تعميم النموذج في مختلف مجالات وقطاعات الأعمال.

١٠-٢ التوصيات العملية:

تتمثل أهم التوصيات العملية في التالي:

- تنمية المهارات السلوكية والوجدانية للقيادة والمديرين والمشرفين، حتى يستطيعوا الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية للأفراد وحاجاتهم وقدراتهم في تخصيص المهام، مما يزيد من اندماج الأفراد في العمل.

- توجيه مزيدٍ من الاهتمام بالقائد التحويلي، فللقائد التحويلي مجموعة من السمات التي يتميز بها كالتأثير الكاريزمي في تابعيه ومرؤوسيه، والقدرة على تحفيزهم وتحدي صعوبات وضغوطات العمل، واستثارة أفكارهم، وهذا ما يكون له أثر كبير في زيادة رغبة مرؤوسيه في الانخراط والاندماج في العمل. فالقادة مطالبون بجعل المرؤوسين يشعرون بأنهم يحبون العمل ويؤدونه بشكلٍ صحيح.

- يجب على القادة ورؤساء العمل والمشرفين توجيه مزيدٍ من الاهتمام بالفروق والاعتبارات الفردية للمرؤوسين، مع التعرف على احتياجاتهم والفروق المهارية بينهم، والتعامل معهم على هذا الأساس، مما يساعد على تطويرهم وتطوير العمل. كما يجب على القادة والرؤساء والمشرفين زيادة حماس مرؤوسيه وإلهامهم في العمل لتحقيق المستهدفات،

مع تكليف المرؤوسين بالمهام ذات الأهمية والتي تعني شيئاً ذا قيمة لهم، وأن يكون لنتائج هذا العمل أثرٌ في نتائج المنظمة.

- تدريب وزيادة توعية المرؤوسين بأهمية تمكينهم نفسياً عند أداء مهام عملهم، وذلك من خلال تشجيعهم على تبادل الأفكار بينهم وبين رؤسائهم مع تحمل مسؤوليات عملهم، والنظر لأخطائهم كفرصة لتطوير وتنمية مهاراتهم وكفاءاتهم في العمل.

- إعطاء المرؤوسين فرص اختيار أسلوب أداء العمل في إطار إجراءات وقواعد العمل، وإعطائهم حرية اختيار السلوكيات اللازمة لأداء مهام العمل، مع منح قدر من الحرية والاستقلالية بشكلٍ مرن تمكن الفرد من أداء عمله، وتساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب دون الرجوع إلى رئيس العمل في كل تصرف يجب القيام به.

- زيادة مستوى تمكين المرؤوسين لأعمالهم وشعورهم بأهمية عملهم، فهذا سيزيد من ثقتهم في أنفسهم وسيولد لديهم شعوراً بتقدير ذواتهم، مما يجعلهم أكثر انخراطاً في العمل وأكثر شعوراً بأن هذا العمل يحقق لهم احتياجاتهم وما يسعون إلى تحقيقه من أهداف.

١١- دراسات مستقبلية مقترحة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، يمكن اقتراح بحوث مستقبلية تتضمن ما يلي:

- اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية ومتغيرات أخرى مثل إدمان العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

- تناول متغيرات أخرى يمكن أن تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي كالرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والالتزام التنظيمي، والمناخ التنظيمي، فمن الممكن أن تؤثر هذه المتغيرات في طبيعة هذه العلاقة.

- إجراء دراسة مشابهة يُتناول فيها بحث العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين الإداري، مع إدخال بعض المتغيرات الوسيطة في هذه العلاقة.

- اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي في قطاعات أخرى كالقطاعات الصناعية والقطاعات التعليمية.

المراجع

أولاً، المراجع العربية:

- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠١١). بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض- الدار الجامعية - الإسكندرية.
- حسين، سمر (٢٠٠٩). أثر تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركات الاستثمار ببورسعيد. مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، العدد (١): ٣٤٠ - ٣٦٠.
- السعيد، محمد، والزق، يحيى (٢٠١٧). دور تمكين العاملين في تعزيز الاستغراق الوظيفي بالمؤسسات السياحية والفندقية في مصر. مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة، العدد (١): ٤٥٠ - ٤٧١.
- الشبيني، أسماء وهبة (٢٠١٧). العلاقة بين أنماط القيادة والاستغراق الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات الجامعية بوسط الدلتا. رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- الشرييني، نهى عبد الرازق (٢٠١٥). أثر القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية، المجلد (٦)، العدد (١): ٢٧١ - ٢٨٨.
- الشنطي، محمود عبد الرحمن؛ أبو عمره، صابرين سعيد (٢٠١٩). دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢٧)، العدد (٢): ١ - ٣٣.
- العتيبي، مرزوق (٢٠١٦). القيادة التحويلية والتمكينية ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة، ملتقى دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادة: ٦٢ - ٨٩.
- علي، محمد جاد (٢٠١٧). أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط.

- علي، ناجح (٢٠٢١). تحليل العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في المعاهد العليا بمحافظة القاهرة الكبرى في جمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للبحوث التجارية. العدد الرابع: ٢٠٦-٢٥٦ للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة. المجلد (٢٦)، العدد (٣): ٢٧١-٣٠٥.
- نجم، عبد الحكيم (٢٠١١). العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة الدقهلية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مجلة (٣٥): العدد (٢): ٢٥٠-٢٨٧.
- الهيئة العامة للرقابة المالية (٢٠٢٢). التقرير السنوي لشركات قطاع التأمين المصري.

ثانيًا، المراجع الأجنبية:

- Abdulrab, M., Zumrah, A., Alwaheeb, M., Salem, Y. & Al-Tahitah, A. (2020). "The impact of transformational leadership and psychological empowerment on organizational citizenship: A PLS-SME Approach". Journal of Critical Reviews, 7 (9): 907-917. ISSN-2394 -S125.
- Abou Elnoga, A. & Inran, A. (2014). "The impact of employee empowerment on job satisfaction: Theoretical study". American Journal of Research communication, 2 (1):13-26.
- Alam, A. (2019). "Psychological empowerment as a mediation between leadership style and employee creativity. A case study al non-profit organizations in Pakistan". Global Journal of Human Resource Management, 7 (5): 72-83. available at: <http://www.researchgate.net/publication/338456684>.
- Amanat, I., Khan, K. & Munir, S. (2018). "Role of job satisfaction as a mediator of the relationship: Academicians psychological empowerment and organizational commitment". Governance and Management Review.3 (2): 59-86.
- A-Razak, H., Zakaria, N. & Mat, N. (2017). "The relationship between psychological empowerment and job involvement". Journal of Applied Structural Equation Modeling, 1(1):44-61.
- Aryan, R., Singh, S. & Singh, A. (2017). "Employee empowerment and their performance in the private sector". Global Journal of Management and Business Research, 16 (12): 1-8.
- Avolio, B., Bass, B. & Jung, D. (1999). "Re-examining the Components of transformational and transactional leadership using multifactor leadership". Journal of Occupational and Organizational psychology, 72 (4): 441-462.
- Avolio, B., Zhu, W., Koh, W. & Bhatia, P. (2004). "Transformational leadership and organizational Commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance". Journal al Organizational Behavior 25: 951- 968.

- Baron, R.M & Kenny, D, A. (1986). "The Moderator - Mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical consideration". *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol.51, No 6, PP, 1173 – 1182.
- Bass, B. (1990). "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision". *Organizational Dynamics*, 18: 19-31.
- Beevi, A., Wason, M., Padaria, R.N., Singh, P., Kumar, P., Jain, N. & Varghese, E. (2022). "Job involvement and organizational agricultural extension personnel". *Indian Research Journal of Extension Education*, 22(3): 99-103. ISSN: -0972-2181, 0976-1071. available at: <https://doi.org/10.54986/irjee/2022/julSep/99-103>.
- Bono, J. & Judge, T. (2003). "Self - Concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational Leaders". *Academy of Management Journal*, 46: 554-571.
- Brown, S. & Leigh, T. (1996). "A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance". *Journal of Applied psychology*, 81: 358-368.
- Brown, S. (1996). "A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*", 12: 235-255.
- Burns, J. (1978). Leadership. in Judge, T. & R. piccolo, (2004). "Transformational and transactional leadership. A meta-analytic test of their relative validity". *Journal of Applied psychology*, 89 (5): 755-768.
- Cavus, S., Tokamak, & Mambetova, N. (2015). "Empowerment perceptions of employees in hotel enterprises". *Journal of Business Research*, 7(4): 6-23. available at: <https://www.researchgate.net/publication/291388462>.
- Chakrabarty, S. (2019). "Scoring and analysis of Likert Scale: few approaches". *Journal of Knowledge Management and Information Technology*. 1(2):31-44.
- Cheng, Y., Yen, C. & Chen, L. (2012). "Transformational leadership and job involvement: The moderation of emotional contagion". *Military psychology*, 24 (4): 382-396. Doi: 10-1080/08995605.2012.695261.
- Chiu, F. & Isai, M. (2006). "Relationships among burnout, job involvement and organizational Citizenship behavior". *The Journal of psychology*, 140 (6): 517-530.
- Compbell, D. & Fiske, D. (1959). "Convergent and Discriminant Validation on by multi - trait matrix". *Psychological Bulletin*, 65:81-105.
- Conger, J. & Kanungo, R. (1988). "The empowerment process: Integrating Theory and practice". *Academy of Management Review*, 13(3): 471-482.
- Cronbach, J. (1951). "Coefficient Alpha and the internal structure of tests". *Psychometrika*, 16:297-334.
- Dust, S., Resick, C. & Mawritz, M. (2014). "Transformational leadership, psychological empowerment, and moderating role of mechanistic - organic context"s. *Journal of Organizational Behavior*, 35: 413-433.

- Dust, S., Resick, C., Margolis, J., Mawritz, M. & Greenbaum, R. (2018). "Ethical leadership and employee success: Examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion". *The Leadership & Quarterly*, 9 (5): 1-50. 567-582. Doi:10 - 1016 / j. leaqua. 2018.02002.
- Elloy, D., Everett, J. & Flynn, W. (1995). "Multidimensional mapping of Correlates of Job involvement". *Journal of Behavioral Science*, 27(1): 79-92.
- Fornell, C. and Larcker, D. (1981). "Evaluating structural equations models with: Unobservable variables and measurement error". *Journal of Marketing Research*, Vol.18, No.1, Pp.39-50.
- Farrell, A.M. (2010). Insufficient discriminant validity: "A Comment on Bove, Pervan, Bratty, and Ahiu". (2009). *Journal of Business Research*, 63(3):324-327.
- Gill, A., Flaschner, A., Shah, C. & Bhutani, I. (2010). "The relations of transformational leadership and empowerment with employee job satisfaction: A study among Indian restaurant employees". *Business and Economics Journal*, 18 (1): 1-10. available at: [Http://Astonjournals.com/6ej](http://Astonjournals.com/6ej).
- Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B. J., Anderson, R. E., and Tatham, R. L. (2014). *Multivariate data. Person - Prentice Hall*. Upper Saddle River, NJ.
- Judge, T. & Piccolo, R. (2004). "Transformational and transactional leadership: A meta-analysis test of their relative validity". *Journal of Applied psychology*, 89 (5): 755-768.
- Jyoti, J., Sharma, P., Kour, S. & Kour, H. (2020). "The role of job involvement and career Commitment between person-Job fit and organizational Commitment: A study of higher education sector". *International Journal of Education Management*, 35 (1): 109-130. available at: <https://doi.org/10.1108/1JEM-06-2019-0205> ISSN: 0951 - 354X.
- Kanungo, R. (1982). "Measurement of job and work involvement", *Journal of Applied psychology*, 67: 341-349.
- Karia, N. & Assari, M. (2006). "The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes". *The TQM Management*, 18(1):30-43.
- Khan, J., Khan, A. & Alam, A. (2019). "Psychological empowerment as a mediator between Leadership styles and employee creativity: A case study of non-profit "ABLE" organization in Pakistan". *Global Journal of Human Resource Management*. V-7 (5): 72-83.
- Khan, K. & Nemati, A. (2011). "Impact of job involvement on employee satisfaction: A study based on medical doctor working at Riphah International University Teaching Hospital in Pakistan". *African Journal of Business Management*, 5 (6): 2241-2246.
- Krejcie, R. & Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30: 607-610.
- Meyerson, G. & Dewettinck, B. (2012). "Effect of empowerment on employee's performance". *Advanced Research in Economic and Management Sciences*. 2: 40 - 46. available at: www.universalrg.org. ISSN: 2322-2360.

- Mohammadnia, Y., Khorami, M. & Teymourzadeh, V. (2013). "A study on the role of transformational Leadership in employee empowerment". *Journal of Natural and Social Sciences*, 2 (5): 1854-1858. www.european-science.com 15- 6 -2020.
- Nazem, F. & Mozaiin, M. (2014). Investigating the relationship between the organizational commitment and job involvement in employee at Islamic Azad University of Raudehen. *Bulletin of Environment pharmacology and Life Sciences*, 3 (1): 107-113.
- Ooi, B., Arumugam, V., Safa, M, Bakar, N. (2007). HRM and TQM: association with job involvement. *Personnel Review*, 36(6):939 .available at: [www-emeraldinsigh.com/0048-3486.htm](http://www.emeraldinsight.com/0048-3486.htm).
- Piccolo, R. & Colquitt, J. (2006). "Transformational leadership and job behaviors: The Mediating role of core job Characteristics". *Academy of Management Journal*, 49: 327-340.
- Pollock, T. (1997). "Building employee interest in then work" *Automotive Manufacturing & Production*, 109 (10): 10-25.
- Rana, S., Malik, N. & Hussain, Y. (2016). "Leadership Styles as predictors of job involvement in teachers". *Pakistan Journal of psychological Research*. 31 (1): 161- 182.
- Rayan, A., Sebaie, A. & Ahmed, N. (2018). "The mediating role of psychological empowerment the relationship between the empowered leadership and work engagement: A Study of Applied in the Cement Sector in upper Egypt". *International Journal of Business and Management*. 3 (12): 18-30.
- Salessi, S. & Omar, A. (2019). "Job involvement in current research: update and state of the art". *Psychologist papers*, 40 (1): 46-56. available at: <http://doi.org/110.23923/pap.psjco12019> ... 2882. Date 2019 – 9 – 20.
- Saxena, S. & Saxena, R. (2015). "Impact of job involvement and organizational commitment on organizational citizenship behavior". *International Journal of Management Business Research*. 5 (1): 19-30.
- Shukh, A., Newman, A. & AL-Azzeh, S. (2013). "Transformational leadership and job involvement in the Middle East: The moderating role of individually held cultural values". *International Journal of Human Resource Management*, 24 (6) 6: 1077-1095.
- Spreitzer, G. (1995). "Individual empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation". *Academy of Management Journal*, 38: 1442-1465.
- Tanoto, S. & Sutarhanji, S. (2019). Does job involvement influence psychological empowerment and innovative behaviour? *Proceeding Book of the 4th ICMEM 2019 and the 11th IICIES 2019*. ISBN: 978-623-92201-0-5.
- Thomas, K. & Velthouse, B. (1990). "Cognitive elements of empowerment: An interpretive Model of intrinsic task motivation". *Academy of Management Review*, 15 (4): 666-682.

- Thomas, K. (2000). "Intrinsic motivation at work: Building energy and commitment". available at: <http://www.emeraldinsight.com>.
- Wang, G., Oh, I., Courtright, S. & Colbert, A. (2014). "Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research". *Group & Organization Management*, 36 (2): 223-270.DOI:10.1177/ 1059601111401017.
- Wolf, E., Kelly, M., Harrington, and Mark, W. (2018). "Sample Size Requirements for Structural Equation Model: An Evaluation of power, Bias and Solution Propriety". *Ednc Psychol Meas.* 76(6)913-934. Doi: 101177/0013164413495237.

قائمة استقصاء

يقوم الباحثان بإجراء دراسة حول "أثر التمكين النفسي على العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي، بالتطبيق على عينة من العاملين في قطاع التأمين"، وذلك بهدف التعرف على آراء هؤلاء العاملين في غط القيادة السائد في منظماتهم، والتعرف أيضاً على مدى شعورهم بأهمية وقيمة وظيفتهم، وقدرتهم على التأثير في الإدارة أو القسم الذي ينتمون إليه، وذلك بهدف التعرف على تأثير كلٍ منهما على مدى استغراق هؤلاء العاملين في أداء مهام عملهم.

وقد وقع عليكم الاختيار عشوائياً لتكون ضمن عينة الدراسة. ويتقدم الباحثان بالشكر على حسن تعاونكم لتعبئة هذه القائمة بما يتوافق مع وجهه نظرک، ويؤكدان على أن ما تدلون به من آراء وما تقدمونه من إجابات لن يستخدم في غير أغراض البحث العلمي، وسيتم الحفاظ على سريتها، ولا يُطلب منكم كتابة اسمکم أو ما يشير إليکم. وأخيراً، نقدر بعمق تلك المساعدة التي قدمتموها أنتم والشركة التي تعملون بها والتي بدونها يتعذر إنجاز هذا العمل البحثي.

مع خالص الشكر والتقدير

الباحثان

أولاً: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية في رئيسك أو مديرك المباشر، برجاء تحديد مدى توافر كل بعد من تلك الأبعاد من خلال وضع علامة أمام الدرجة التي تعبر عما هو حادث في شركتكم:

م	العبارة	غير متوفر تماماً (١)	غير متوفر بشكلٍ كبير (٢)	متوفر (٣)	متوفر بشكلٍ كبير (٤)	متوفر تماماً (٥)
١	أشعر بالفخر لاتباع رئيسي في العمل.					
٢	رئيسي في العمل يتجاوز دائماً الاهتمام بمصلحته الشخصية ويعطي كثيراً من الاهتمام لمصلحة العمل.					
٣	رئيسي في العمل يقدره ويحترمه جميع العاملين بالإدارة أو القسم الذي أعمل به.					
٤	رئيسي في العمل شخص قوي وموثوق فيه من جانب جميع العاملين بالإدارة أو القسم.					
٥	رئيسي في العمل يتحدث باستمرار عن قيمه ومعتقداته بشأن العمل في المنظمة.					
٦	لا يتخلى رئيسي في العمل مطلقاً عن معايير وقيمه الأخلاقية عند اتخاذ أي قرار يخص العمل.					
٧	يعتبر رئيسي في العمل مثلاً أعلى بالنسبة لي ونموذجاً أخلاقياً يحتذى به كل فرد.					
٨	يؤكد رئيسي في العمل على أنني وزملائي جميعاً شركاء في النجاح والفشل.					
٩	رئيسي في العمل ممتلئ بالحيوية والنشاط.					
١٠	يرسم رئيسي في العمل للعاملين معه صورة إيجابية بشأن أهداف المنظمة ومستقبلها.					
١١	يمتلك رئيسي في العمل القدرة على تحفيز مرؤوسيه على ما يجب إنجازه في العمل.					

م	العبارة	غير متوفر تماماً (١)	غير متوفر بشكلٍ كبير (٢)	متوفر (٣)	متوفر بشكلٍ كبير (٤)	متوفر تماماً (٥)
١٢	رئيسي في العمل لديه إدراك وقدرة على التعامل مع القضايا الهامة في العمل.					
١٣	رئيسي في العمل يتحدى القيم والمعتقدات التي يؤمن بها مرؤوسوه، والتي تكون في غير صالح المنظمة.					
١٤	يوجهني رئيسي في العمل لرؤية مشاكل العمل من زوايا مختلفة.					
١٥	دائماً ما يبحث رئيسي في العمل عن طرق جديدة لإنجاز المهام المطلوبة.					
١٦	يقترح رئيسي في العمل حلول مختلفة لمشكلات العمل، فهو على دراية دائمة بمدى التقدم الذي تحققه المنظمة التي أعمل بها.					
١٧	يهتم رئيسي اهتماماً كبيراً بكل فرد في العمل دون استثناء.					
١٨	يسعى رئيسي في العمل دائماً إلى تطوير نقاط قوتي من أجل مصلحة العمل.					
١٩	يخصص رئيسي في العمل جزءاً من وقته لتدريب وتعليم كل فرد في الإدارة أو القسم الذي يعمل به.					
٢٠	يعامل رئيسي في العمل كل فرد حسب قدراته وطموحاته ورغباته وذلك وفقاً للاختلافات الفردية بين المرؤوسين.					

ثانياً: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التمكين النفسي لديك، برجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على كل عبارة منها من خلال وضع علامة أمام الدرجة التي تعبر عما هو حادث بالفعل في شركتكم:

العبارة	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)
العمل الذي أؤديه يمثل أهمية كبيرة بالنسبة لي.					
ما أؤديه من مهام وظيفية يحقق لي الكثير من المعاني الشخصية.					
العمل الذي أؤديه له معنى بالنسبة لي.					
أشعر بتأثير ما أؤديه من مهام على ما يحدث داخل القسم أو الإدارة التي أعمل بها.					
لديّ قدر عالٍ من التحكم والسيطرة على ما يحدث بالقسم أو بالإدارة التي أعمل بها.					
أمتلك تأثيراً قوياً على مجريات العمل بالإدارة أو القسم الذي أعمل به.					
أثق في قدراتي على القيام بمهام وظيفتي.					
متطلبات القيام بواجباتي الوظيفية تتفق تماماً مع ما يتوافر لديّ من قدرات ومؤهلات.					
أتقن المهارات الضرورية التي تمكنني من التعامل بنجاح مع ما يواجهني من تحديات في مهام عملي.					
لديّ فرصة كبيرة للاستقلالية في تحديد كيفية أداء واجباتي الوظيفية.					
أستطيع أن أقرر بمفردي متى أبدأ ومتى أنتهي من عملي.					
لديّ مساحة كافية من الحرية في تحديد أسلوب أداء عملي.					

ثالثاً: فيما يلي عبارات تعكس مدى استغراق الفرد في وظيفته. برجاء التكرم بقراءة كل عبارة منها، ووضع علامة أمام الدرجة التي تشير إلى الواقع الفعلي بشركتكم.

م	العبارة	غير موافق تمامًا (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تمامًا (٥)
١	يحق لي عملي في وظيفتي الحالية أكبر إشباع في حياتي.					
٢	يعد اهتمامي بوظيفتي واستغراقي في أداء مهام عملي من الأشياء التي أعطيها الأولوية.					
٣	معظم النجاحات التي تحدث لي ترتبط بوظيفتي الحالية.					
٤	تعتبر وظيفتي جزءًا قليلًا في حياتي مقارنةً بأشياء أخرى كثيرة.					
٥	يشغلني التفكير في وظيفتي حتى بعد انتهاء وقت العمل.					
٦	معظم اهتماماتي مركزة حول وظيفتي.					
٧	أمتلك روابط قوية جدًا بوظيفتي، وأرى أنه من الصعب جدًا كسرها.					
٨	معظم الأهداف الشخصية في حياتي موجهة نحو وظيفتي.					
٩	إنني شديد التمسك بالدقة في أداء وظيفتي إلى درجة كبيرة.					
١٠	أحب أن تستوعب وظيفتي معظم وقتي.					

بيانات شخصية:

النوع:

() ذكر () أنثي

العمر:

() أقل من ٢٥ سنة () من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة

() من ٣٥ سنة إلى أقل من ٤٥ سنة () من ٤٥ سنة إلى ٦٠ سنة

مستوى التعليم:

() مؤهل متوسط () مؤهل فوق المتوسط

() مؤهل عالي () دراسات عليا

مستوى الخبرة:

() من سنة لأقل من ٥ سنوات

() ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات

() من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة

() من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة

() من ٢٠ سنة لأقل من ٢٥ سنة

() ٢٥ سنة فأكثر

المستوى الوظيفي:

() خط الإشراف الأول

() مشرف

() رئيس القسم

() مدير إدارة



PUBLIC ADMINISTRATION JOURNAL

A Professional Peer Reviewed Quarterly Journal Published
by the Institute of Public Administration

CONTENTS:

- The Moderating Role of Organizational Culture within the Framework of the Relationship between Data Storytelling and Decision-Making.

Dr. Madeeh Nayer Al-Geddawi

- The Impact of Transformational Leadership on Employees' Job Involvement: The Mediating Role of Psychological Empowerment.

Dr. Mustafa S. Al-Muqadam

Dr. Alia' M. Jarad

- Analysis of Determinants and Outcomes of Adopting Financial Technology Innovations by Banks.

Dr. Abdullah Ahmad Al'Olaqi

- Artificial Intelligence Regulation: A Proposal for a Global Solution.

By: Olivia J. Erd'elyi, Judy Goldsmith

Translated by: Miss. Amel Jeza Alotaibi

Revised by: Dr. Mohammad Atef Musa