

مصطفى محمد الكرداوي

جامعة المنصورة

جمهورية مصر العربية

التمكين النفسي للعاملين بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومي في مصر

الملخص

أُجرى البحث على عينة قوامها ٣٨٤ مفردة من العاملين بمديرية الخدمات بمحافظة الدقهلية، بهدف التعرف إلى الدور الوسيط لمستوى التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية للعاملين داخل بيئة العمل. وقد بلغت نسبة الردود الصحيحة ٦٥,٣٣٪. توصل البحث إلى وجود اختلاف في الأهمية النسبية لتأثير أبعاد القيادة التحويلية على الانحرافات السلوكية للعاملين بمديرية الخدمات موضع الدراسة، وقد احتل بُعد الاعتبارات الفردية المرتبة الأولى في التأثير على سلوكيات العاملين، في الوقت الذي جاء فيه تأثير بُعد الاستثارة الفكرية ضعيفاً ولكنه كان معنوياً. كما أوضحت نتائج البحث أن التمكين النفسي يؤثر في مستوى ونوعية الانحرافات السلوكية للعاملين، فقد جاء بُعد الشعور بالاستقلالية في المرتبة الأولى في التأثير على الانحرافات في تطبيق السياسات التنظيمية، بينما جاء بُعد الشعور بالجدارة في مرتبة متأخرة من التأثير على سلوكيات العاملين. وأخيراً، أوضحت نتائج البحث أن التمكين النفسي يقوم بدور وسيط جزئياً من خلال إحداث علاقة تفاعلية مع القيادة التحويلية تعزز من دورها في التقليل من الانحرافات السلوكية للعاملين داخل بيئة العمل، إذ اتضح أنه في ظل وجود مستوى مرتفع من التمكين النفسي لدى العاملين يزداد تأثير القيادة التحويلية في التقليل من انحرافاتهم السلوكية (الإنتاجية - التعامل مع ممتلكات جهة العمل - التعامل مع الآخرين - الانحرافات في تطبيق السياسات التنظيمية). وفي ضوء نتائج البحث اقترح الباحث مجموعة من التوصيات ووضع آليات لضمان تنفيذها.

مصطلحات علمية

جاذبية الشخصية، الاستثارة الفكرية، القدوة، الاعتبارات الفردية، القيادة التحويلية، التمكين النفسي، الانحرافات السلوكية، الجدارة.

تم تسلم البحث في مايو ٢٠١٠، وأُجيز للنشر في يناير ٢٠١١.

والتزام كبير بتحقيق الأهداف، وفي الوقت نفسه يقتنع المرؤوسين بتحقيق أهداف أكبر مما كانوا يتصورون أنهم قادرون على تحقيقه. كما أن المدير الذي يتبع أسلوب القيادة التحويلية يهتم بكل موظف لديه، ويجعله يشعر بأنه عنصر رئيس ومؤثر في أداء المنظمة، وهو ما يزيد من فعالية المرؤوسين وثقتهم في أنفسهم (سعد، ١٤٢٦هـ: ٣).

ونظراً لما تواجهه المنظمات المعاصرة من تحديات بسبب شدة المنافسة وسرعة التغير التكنولوجي (De Janasz et al., 2002)، فإنها بحاجة إلى موارد بشرية لديها مهارات خاصة مثل: الأخذ بزمam المبادرة، والقدرة على تحمل المخاطرة، والرغبة في الابتكار، والتكيف مع ظروف عدم التأكد التي فرضتها البيئة المعاصرة (Spreitzer, 1995: 6). وهذه المهارات لن تؤتي ثمارها إلا من خلال توفير مناخ ملائم تسوده مشاعر التمكين النفسي، حيث يترتب على ذلك زيادة مستوى دافعية العاملين للإنجاز والرغبة في العمل (Walton, 1985).

يُعد مكان العمل بمثابة الساحة التي يُمارس عليها كثير من السلوكيات، والتي يترتب عليها بعض النتائج سواء على مستوى الفرد أو المنظمة ككل. ويفترض أن تقع هذه السلوكيات داخل إطار القواعد والقيم المنظمة للعمل. وعادة ما يُشار إلى القواعد التنظيمية على أنها مجموعة من السلوكيات المتوقعة والقيم والمبادئ والمسلّمات التي تضمن أداء العمل بوتيرة

يعد Burns من أوائل من تناولوا مصطلح القيادة التحويلية في كتابه عن القيادة عام ١٩٧٨، وذلك للتمييز بين القادة الذين يبنون علاقات هادفة وتحفيزية مع مرؤوسيه، وأولئك الذين يعتمدون اعتماداً كبيراً على عملية تبادل المنافع للحصول على النتائج. فالقائد التحويلي يدفع العاملين إلى إنجاز أكثر من المتوقع بتزويدهم بالرؤى، وتقديم النموذج الذي يجب أن يُحتذى به، وتحديد أهداف مشتركة، وتقديم الدعم الفردي، والاستثارة الفكرية. وبناءً عليه، يعرف (Burns 1978:20) القيادة التحويلية بأنها "تلك العملية التي ينهض من خلالها القائد والتابعون كل منهم بالآخر؛ للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق". ولذلك تسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية، مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية (Bass, 1985).

وبناءً عليه، يتسم القائد التحويلي بأنه ذو رؤية بعيدة المدى بقيادة كاريزمية، ملهمة، محفزة ثقافياً، وتهتم بحاجات المرؤوسين ورغباتهم (Bass, 1998)، ومن هنا فإن Bass يرى أن القائد الذي يتمتع بجاذبية شخصية (ذو كاريزما) يكون لديه رؤية لحاضر المنظمة ومستقبلها، ويمتلك في الوقت نفسه تأثيراً قوياً على مرؤوسيه، ومن ثم يتولد لدى المرؤوسين ثقة عالية فيه، ويزداد ولاؤهم له وللرؤية التي يتبناها. ونظراً لما يتوافر لدى القائد التحويلي من التحفيز الإلهامي يكون لديه عزيمة قوية

٢٠٠٨ في قطاعات إدارة الكهرباء ومستشفيات التأمين الصحي والنقل فقط (www.ad.gov.org).

من ناحية أخرى، بلغ المؤشر العام للفساد في مصر نحو ٦٦٪، ويشير تقرير وزارة التنمية الإدارية إلى أن أكثر من ٧٦٪ من الموظفين وبما يعادل ٣,٥ مليون موظف يحصلون على رشاوى وإكراميات لإنجاز مصالح المواطنين (تقرير وزارة التنمية الإدارية، ٢٠٠٧). كما تشير تقارير ودراسات كثيرة إلى خطورة انتهاج أساليب التوظيف التي لا تعتمد على معايير الكفاءة والخبرة والجدارة والإنصاف، وهو ما انعكس على تقييم المواطنين لأداء الأجهزة الحكومية ومدى إحساسهم بانتشار الفساد فيها. فقد أكدت دراسة حكومية صدرت في أكتوبر ٢٠٠٩ - أشرفت عليها وزارة التنمية الإدارية - أن ٩٩,٢٪ من المصريين يرون أن المحسوبية منتشرة في المجتمع بدرجات متفاوتة، وأن الذين يثقون في خدمات القطاع الحكومي هم ١٦٪ فقط. ويتفق مع هذه الرؤية ما ذكره تقرير مركز التنافسية العالمية ٢٠٠٨ / ٢٠٠٩، من أن مصر احتلت المركز قبل الأخير (١٢٤ من ١٢٥ دولة) في معيار اختيار أهل الكفاءة للمناصب العليا بدلاً من أهل الثقة (الائتلاف المدني لتعزيز النزاهة والشفافية، ٢٠٠٩).

وبناءً على ما سبق، تتضح خطورة الانحرافات السلوكية بين العاملين داخل القطاع الحكومي في مصر، من خلال تأثيرها على مركز مصر التنافسي بين دول

مناسبة للأهداف الموضوعية (Coccia, 1998). ولذلك فإنه عندما تخرج السلوكيات العادية للعمل عن إطار القواعد التنظيمية، فإنها تؤثر على جميع المستويات التنظيمية بما في ذلك عمليات صنع القرارات واتخاذها ومعدلات الأداء والإنتاجية، وأخيراً مستويات التكلفة (Peterson, 2002).

مشكلة البحث

تشير تقارير منظمة الشفافية الدولية إلى أن مصر أصبحت أكثر فساداً في عام ٢٠٠٨ منها في عام ٢٠٠٧، حيث تراجع موقعها إلى المركز ١١٥ من بين ١٨٠ دولة على مستوى العالم، فقد حصلت على ٢,٨ نقطة في عام ٢٠٠٨ مقابل ٢,٩ نقطة في عام ٢٠٠٧ على مؤشر الفساد الذي يتكون من عشر نقاط، حيث تُعد الدولة أكثر نزاهة كلما زاد عدد نقاطها على هذا المؤشر وأكثر فساداً كلما اقتربت من الصفر (على، ٢٠٠٨). ومما يزيد من خطورة هذه المشكلة تنامي حجم الفساد في مصر ليصل إلى أكثر من ٥٠ مليار جنيه سنوياً. هذا بالإضافة إلى قيام جهازين فقط من أجهزة الرقابة وهما: الرقابة الإدارية والنيابة الإدارية بضبط أكثر من ٧٥ ألف قضية فساد في عام واحد بالجهاز الحكومي خلال عام ٢٠٠٦ / ٢٠٠٧. في الوقت الذي أشار فيه تقرير الجهاز المركزي للمحاسبات في شهر مارس ٢٠٠٩ إلى إهدار مليار و٥٢١ مليوناً و١٦٨ ألفاً و٣٤٤ جنيهاً تتضمن تقارير مالية عن العام المنتهي في يونيو

للقادة التحويليين من خلالها ممارسة تأثيرهم على مستوى دافعية المرؤوسين لم تحظ بعد بالاهتمام الكافي من الباحثين (Bono and Judge, 2003; Kark and Shamir, 2002; Lord *et al.*, 1999; Yukl, 1998)، ومن ثم تزايدت الحاجة لدراسة آليات تأثير القيادة التحويلية على سلوكيات العاملين داخل بيئة العمل، بهدف التقليل من حدة تأثير السلوكيات السلبية ودعم الإيجابية منها (Bass, 1999). ففي الوقت الذي يرى فيه (Padsakoff *et al.*, 2000) أن الموظفين الذين يتلقون المزيد من الدعم من رؤسائهم أكثر رغبة في القيام بالسلوكيات التطوعية، مقارنة بزملائهم الذين لم يحصلوا على القدر نفسه من الدعم، يؤكد (Chan *et al.*, 2008)، أن فعالية استخدام التمكين النفسي في التأثير على سلوكيات العاملين داخل بيئة العمل تتوقف على مستوى ثقة المرؤوسين في رؤسائهم، وكذا ما يحصلون عليه من دعم وتوجيه.

وتعد إدارة الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل من الأمور المقلقة للمنظمات على مستوى العالم، نظراً لما يترتب على سوء إدارتها من أضرار مثل: تدهور الأداء المالي، وانتشار الشائعات، ومحاولة الإضرار بممتلكات المنظمة، والإساءة للآخرين، وهو ما يترتب عليه تأثيرات سلبية على الكيان التنظيمي بأكمله (Coccia, 1998). وفي هذا الصدد يؤكد (Galperin, 2002) على أن الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل - مثل: عدم

العالم في محاربة الفساد. ونظراً لأن القيادة هي رأس الأمر في أية منظمة، فإن مشكلة البحث تدور حول الحصول على إجابات عن التساؤلات الآتية:

- ١ - ما مستوى التمكين النفسي لدى العاملين بالقطاع الحكومي؟ وما انعكاسات ذلك على مستوى ونوعية الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل؟
- ٢ - ما أثر تطبيق أبعاد القيادة التحويلية على مستوى ونوعية الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل؟
- ٣ - وما طبيعة العلاقة التفاعلية بين كل من القيادة التحويلية والتمكين النفسي للعاملين، وتأثير ناتج تلك العلاقة على الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل بمديرية الخدمات موضع الدراسة؟

أدبيات وفرضيات البحث

أولاً: تأثير كل من القيادة التحويلية والتمكين النفسي على الانحرافات السلوكية :

١ - تأثير القيادة التحويلية على الانحرافات السلوكية:

تشير نتائج كثير من الدراسات السابقة إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على معظم السلوكيات المرتبطة بالعمل، سواء على مستوى الفرد أو المنظمة (Dumdum *et al.*, 2002; Lowe *et al.*, 1996). إلا أن الآليات التي يمكن

إشعارهم بالاستقلالية، سوف يترتب عليه زيادة في درجة التزامهم بتحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم تبني السلوكيات الإيجابية والتقليل من السلوكيات السلبية. يتضح مما سبق وجود علاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية للعاملين، إلا أن هذه العلاقة ليست محددة بشكل واضح بحيث يمكن القول بأن توافر مقومات القيادة التحويلية يؤدي إلى التقليل من الانحرافات السلوكية للعاملين داخل بيئة العمل، ويستدعي ذلك دراسة الآليات التي يمكن من خلالها بحث تأثير القيادة التحويلية على الانحرافات السلوكية للعاملين، ولذلك يسعى هذا البحث إلى دراسة أثر وجود التمكين النفسي - بوصفه متغيراً وسيطاً - على شكل وقوة العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية للعاملين.

٢ - تأثير مستوى التمكين النفسي على الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل:

يعود مفهوم التمكين النفسي للدراسات التي قام بها كل من (Spreitzer *et al.*, 1995; 1999, 1997، والتي عرفت التمكين النفسي بأنه "أداة تحفيزية تظهر في أربعة أبعاد أساسية هي: المعنى، والجدارة، والاستقلالية، والشعور بالتأثير (Spreitzer, 1444: 1995)، هذا ويقسم الباحثون التمكين إلى نوعين أساسيين هما: التمكين النفسي والتمكين البيئي، فالتمكين البيئي يشير إلى تهيئة ظروف العمل الملائمة بما يُمكن الفرد من أداء مهام عمله. أما التمكين النفسي فيشير إلى مجموعة المشاعر والأحاسيس التي يجب

الامتثال لأوامر المديرين وتعليماتهم، ومحاولة إبطاء أو تعطيل دورة العمل، وعدم الالتزام بمواعيد العمل الرسمية، والتعدي على أصول وممتلكات المنظمة، والتعامل غير اللائق مع زملاء العمل - تؤثر جميعها على مستوى الفعالية التنظيمية، وهذا يؤكد أهمية دور القيادة في التأثير على السلوكيات المرتبطة بالعمل.

وقد تزايد الاهتمام بدراسة الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل، لما لها من تأثير سلبي على التكاليف التي تتحملها المنظمة (Peterson, 2002). فمثلاً في أمريكا تشير التقارير إلى أن حوالي ٩٥٪ من حوادث السرقة التي وقعت بالشركات الأمريكية نفذها عاملون من داخل تلك الشركات (Henle *et al.*, 2005)، وأن الاقتصاد الأمريكي يتحمل في العام الواحد حوالي ٥٠ بليون دولار جراء تلك السلوكيات السلبية. والأخطر من ذلك أن تلك التكلفة قد تصل إلى ما يقرب من الـ ٢٠٠ بليون دولار في أي اقتصاد آخر غير الاقتصاد الأمريكي (Robinson and Bennett, 1995). إضافة إلى ما يترتب على تلك الانحرافات السلوكية من آثار سلبية داخل بيئة العمل مثل: ارتفاع درجة التوتر والضغط بين أفراد قوة العمل، وانخفاض مستوى إنتاجية الفرد، وأخيراً زيادة الرغبة في ترك العمل (Henle *et al.*, 2005).

وبناءً عليه، يرى (Wayne *et al.*, 2000) أن إتاحة القادة التحويليين الفرصة أمام مروضيهم لاتخاذ القرارات وتأهيلهم لتولي مناصب قيادية، بالإضافة إلى

الذاتية للفرد (Conger and Kanungo, 1988)، فطبقاً لنظرية التوقع، تتوقف دافعية الفرد نحو زيادة جهده في أداء مهمة معينة على توقعاته بأن هذا الجهد سوف يؤدي إلى مستوى الأداء المرغوب، وأن هذا الأداء سيحقق ما يصبو إليه الفرد من مردود (Bordin et al., 2007). ولذلك فإن الباحثين في مجال التمكين يؤكدون أهمية فرق العمل المُدارة ذاتياً Self-Managed Teams في تحقيق أهداف التمكين لما لها من تأثير على سلوكيات العاملين داخل بيئة العمل (Avolio et al., 2004; Seibert et al., 2004).

من ناحية أخرى، يشير Spreitzer (1996) إلى أن الأفراد الذين يتلقون مستويات عالية من الدعم الاجتماعي والسياسي من رئيسهم المباشر، أكثر تمكيناً من أولئك الذين يحصلون على مستويات ضعيفة من هذا الدعم، نظراً لأنه يقوي من إحساس المرؤوسين بالفعالية الذاتية، والتي بدورها تدعم الإحساس بالقدرة على الشعور بالتأثير والاستقلالية. ولعل ما توصل إليه Spreitzer من نتائج تتفق مع ما أوضحه Deci and Ryan (1985) من أن أساليب التمكين التي تركز على تقديم الدعم العاطفي للمرؤوسين، وتسعى نحو خلق مناخ تعاوني بينهم، تكون أكثر قدرة على دعم فعاليتهم الذاتية. ولذلك فإن Wallach and Mueller, (2006) يؤكدان أنه من الممكن التنبؤ بمستوى التمكين النفسي لدى الموظف من خلال ما يحصل عليه من دعم من رئيسه.

إثارتها لدى المرؤوسين لإنجاز ما يُطلب منهم من مهام (Meyerson and Kline, 2008).

إن الاهتمام بقضية تمكين العاملين ليست حديثة العهد، فمنذ مطلع الثمانينيات وهناك اهتمام متزايد بها على المستويين الأكاديمي والتطبيقي (Klidas et al., 2007). إلا أن المتتبع يجد أن تلك الفترة اتسمت بزيادة الاهتمام بتمكين العاملين بالقطاع الصناعي على حساب الاهتمام به في قطاع الخدمات (Rafiq and Ahmed, 1998: 686)، غير أن فترة التسعينيات شهدت اهتماماً متزايداً بتمكين العاملين بالقطاعات الخدمية بغرض التأكيد على جودة الخدمة وتحقيق رضا المستفيدين (Klidas et al., 2007:72). حيث يؤكد (Dimitriades and Maroudas, 2007) أن المناخ الداخلي الذي يعمل في ضوئه مقدمو الخدمة يقوم بدور مؤثر في تحديد مستوى جودة الخدمة المقدمة للجمهور، ففي دراستهما التي أجريت على عينة من موظفي الخدمة المدنية في اليونان أوضحا أن التمكين النفسي للعاملين يزداد حال وجود علاقات عمل داعمة وإيجابية، ومن ثم تتحسن مستويات جودة الخدمة المقدمة للجمهور بسبب ما ينتهجه الفرد من سلوكيات إيجابية داخل بيئة العمل.

ولكي نُدرِك التمكين من منظور تحفيزي، فإنه يجب أن نهتم بمفهوم الفعالية الذاتية Self-Efficacy، نظراً لأن التمكين النفسي يعتمد في المقام الأول على إثارة مشاعر الفعالية الذاتية والاستقلالية لدى الفرد (Bandura, 1986). فالتمكين النفسي يرفع مستوى الفعالية

فالفرد يشعر بمعنى المهمة إذا استطاع أن يعبر عن ذاته من خلال العمل، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال التمكين النفسي للعاملين.

(٢) الشعور بالتأثير: Impact

ويُعرف بمدى إحساس الفرد بأن له تأثيراً على بيئة العمل (Thomas and Velthouse, 1990)، كما يعرفه Ashforth (1989) بأنه القدرة على التأثير في نواتج العمل، سواء كان على المستوى الإستراتيجي أو الإداري أو التشغيلي.

(٣) الشعور بالجدارة: Competence

تُعرف الجدارة أو الكفاية بقدرة الفرد على أداء العمل بمهارة عند بذل المزيد من الجهد (Thomas and Velthouse, 1990)، وترتبط الجدارة ارتباطاً وثيقاً بالفعالية الذاتية (Spreitzer et al., 1997; spreitzer, 1995; Thomas and Velthouse, 1990). كما ترتبط بالدافعية الداخلية للفرد والتي تؤثر على نمط سلوكه داخل بيئة العمل (Gist and Mitchell, 1992; Gist, 1987).

(٤) الشعور بالاستقلالية: Self-determination

يشير هذا البُعد إلى شعور الفرد بالسيطرة على ما يؤديه من أعمال (Staples, 1990) من خلال زيادة قدرته على المبادرة ووضع القواعد التي تنظم سلوكه، بمعنى أنه كلما زاد شعور الفرد باستقلاليته زادت قدرته في السيطرة على ما يؤديه من أعمال، وكذا مقدار ما سيبذله من جهد (Spector, 1986). لذا فإن Thomas and Velthouse (1990) يرى أن بُعد الاستقلالية

ويرى Fang chen and Yi-ching chen (2008) أن التمكين له وجهان، الأول: سلوك المشرف نحو تمكين مرؤوسيه، والثاني: الحالة النفسية للمرؤوسين والتي تنتج عن تمكين المشرف لمرؤوسيه، لذا يرى (Mishra and Spreitzer, 1998) أن توفير الأبعاد الأربعة للتمكين النفسي تزيد من قدرة الأفراد على التحكم فيما يؤدونه من أعمال. ولذلك فإن إعادة تصميم العمل له تأثير إيجابي على التمكين النفسي للعاملين في ظل بيئة الأعمال المتغيرة. وقد اعتمد Spreitzer في تحديده لمفهوم التمكين النفسي على المفهوم الذي وضعه كل من (Thomas and Velthouse, 1990) والليزان أوضا من خلاله وجود أربعة أبعاد أساسية للتمكين النفسي تتمثل في:

(١) الشعور بمعنى العمل: Meaning

يصف Pratt and Ashforth (2003) المعنى بأنه شعور الموظف بأهمية العمل الذي يؤديه، في حين يرى Thomas and Velthouse (1990) أن المعنى يشير إلى قيمة المهمة التي يؤديها الفرد، مقارنة بما يضعه لنفسه من معايير ومثّل. أما Hackman and Oldham (1980) فيريان أن المعنى هو درجة التوافق بين متطلبات القيام بالعمل وقيم الفرد ومعتقداته وسلوكه. هذا وقد أثبتت الدراسات أن الفرد يمكنه أن يشعر بمعنى المهمة في أي عمل يؤديه بحسب نظرته إلى أهمية ذلك العمل (Dickson and Lorenz, 2009; Pratt and Ashforth, 2003).

الفرضية الفرعية الأولى: "تؤثر القيادة التحويلية تأثيراً معنوياً على الانحرافات السلوكية للعاملين داخل مديريات الخدمات موضع الدراسة"

الفرضية الفرعية الثانية: "يؤثر التمكين النفسي تأثيراً معنوياً على الانحرافات السلوكية للعاملين داخل مديريات الخدمات موضع الدراسة"

ثانياً: طبيعة العلاقة التفاعلية بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي وأثرها على الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل :

يؤثر القادة التحويليون في مستوى طموحات مرؤوسيهم، وحاجاتهم، ومشاعرهم، وتفضيلاتهم وقيمهم، بالشكل الذي يجعلهم أكثر قدرة على تحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية. ففي ظل القيادة التحويلية يشعر المرؤوسون بأنهم أكثر توافقاً مع قادتهم، وأنهم أكثر انخراطاً في العمل، مما يخلق لديهم الإحساس بالقدرة على التأثير في أداء المنظمة بسبب زيادة مستوى التمكين النفسي لديهم (Laschinger et al., 2001). وهنا تبدو العلاقة المؤثرة التي تربط القيادة التحويلية بالتمكين النفسي لدى العاملين، حيث يعتقد القادة التحويليون أن التمكين يُعد آلية محورية تسهم إلى حد كبير في بناء ودعم التزام العاملين تجاه تحقيق أهداف المنظمة (Avolio, 1999; Bass, 1999).

يُعد من أهم العناصر التي يتضمنها نموذج تصميم الوظيفة لـ Hackman and Oldham. من ناحية أخرى، يشير كثير من الدراسات إلى تأثير التمكين النفسي على سلوكيات العاملين داخل بيئة العمل، فالموظفون المُمكّنون نفسياً أكثر التزاماً بقواعد العمل وبأدوارهم الرسمية من نظرائهم الأقل تمكيناً (Cole, 1995; Randolph, 1995).

يتضح مما سبق وجود علاقة بين التمكين النفسي والانحرافات السلوكية للعاملين، إلا أن هذه العلاقة لم تشر إليها الدراسات السابقة بشكل واضح بحيث يمكن القول بأن توافر أبعاد التمكين النفسي يقلل من الانحرافات السلوكية للعاملين داخل بيئة العمل، ويستدعي ذلك دراسة العلاقة المباشرة بين مستوى التمكين النفسي للعاملين وانحرافاتهم السلوكية.

في ضوء نتائج الدراسات السابقة الخاصة بكل من القيادة التحويلية والتمكين النفسي يمكن صياغة **الفرضية الأولى** من فرضيات البحث على النحو الآتي:

"تؤثر كل من القيادة التحويلية والتمكين النفسي تأثيراً معنوياً على الانحرافات السلوكية للعاملين داخل مديريات الخدمات موضع الدراسة"

وتنقسم هذه الفرضية الرئيسية إلى فرضيتين فرعيتين على النحو الآتي:

(Hughes *et al.*, 1999)، كما يوجه القادة التحويليون المزيد من الاهتمام بالاعتبارات الفردية لمروؤوسيه، من خلال الاستماع باهتمام لمشاكلهم، وبذل المزيد من الجهد لإشباع الحاجة للإنجاز والنمو لدى مروؤوسيه من خلال القيام بدور المرشد والموجه والمدرّب. ومن هنا، تعتمد القيادة التحويلية على التأثير في سلوكيات المرؤوسين من خلال مجموعة من التصرفات لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية في آن واحد، ومن أهم تلك التصرفات:

١ - تأثير جاذبية الشخصية (الكاريزما)... يتلخص هذا البُعد في أن القائد الملهم يتوافر لديه من الخصائص الشخصية ما يشجع تابعيه على مواجهة التحديات والتغلب على الصعوبات والظروف المعاكسة، كما يُشعر تابعيه بالفخر من مشاركتهم له نفس الأهداف وفي سعيهم معه لتحقيقها، ويتمتع القائد أو المدير الملهم باحترام تابعيه وثقتهم والتزامهم.

٢ - تأثير القدوة (المثالية)... ويعني أن يكون القائد مثلاً أعلى يحتذي به التابعون، لدرجة أنهم يحاولون تقليد توجهاته وسلوكياته، ويكون محل تقديرهم وإعجابهم واحترامهم وثقتهم، ويكونون في الوقت نفسه أكثر استعداداً للتعاون

وتأكيداً لما سبق، تشير نتائج الدراسات السابقة إلى أن المرؤوسين الذين يعملون مع قادة يركزون على تنمية القيم الإيجابية مثل: التفاؤل والتكامل ورفع الروح المعنوية، يشعرون بمزيد من الأمان الوظيفي والتمكين النفسي عند قيامهم بأداء واجباتهم (Walumbwa *et al.*, 2004; Luthan and Avolio, 2003; Avolio, 1999)، فالقيادة التحويليون يعتمدون على الاستثارة الفكرية لمروؤوسيه، بغرض حفزهم على توليد أفكار تتضمن قدراً عالياً من التحدي والتخيل والإبداع، وفي الوقت نفسه تتوافق مع قيمهم ومعتقداتهم. ويتضمن ذلك قيام القادة بتوجيه المرؤوسين نحو إعادة النظر فيما يعتمدون عليه من أساليب تقليدية في أداء واجباتهم الوظيفية، وفي الوقت نفسه تشجيعهم على اتباع مداخل جديدة تعتمد على الإبداع في حل ما قد يعترضهم من مشكلات في أثناء أداء العمل (Bass and Avolio, 1997).

بالإضافة إلى ما سبق، فإن القادة التحويليين يحرصون على تدريب مروؤوسيهم وتهيئتهم لتولى مناصب أكثر مسئولية، بهدف تنمية صف ثان من القياديين (Yukl, 1998; Bass, 1985). ومن خلال ما يحصل عليه المرؤوسون من معلومات مرتدة عن مستويات إنجازهم، وما يُقدم لهم من دعم وتشجيع من قادتهم، تزداد درجة ثقة هؤلاء المرؤوسين في قدراتهم على أداء ما يطلب منهم بنجاح

التحديد الواضح للأهداف والمهام والأدوار ونظم المكافآت يقوم بدور مهم في تأصيل مشاعر التمكين النفسي لدى العاملين. كما أن فهم حاجات المرؤوسين، وتهيئة المناخ التنظيمي، والقيام ببعض الممارسات التي تبني جسور الثقة بين القادة والمرؤوسين، جميعها تعد من الأمور التي تقوي مشاعر التمكين النفسي لدى العاملين (Avolio et al., 2004).

في ضوء ما سبق، يتضح وجود علاقة تفاعلية Moderating Relationship بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي، ويتوقع الباحث أن تؤثر هذه العلاقة على الانحرافات السلوكية للعاملين، فالقيادة التحويلية تعتمد اعتماداً أساسياً على أبعاد التمكين النفسي في التأثير على سلوكيات العاملين وتصرفاتهم داخل المنظمة، لذا من المتوقع أن تختلف درجة تأثير القيادة التحويلية على الانحرافات السلوكية لدى المرؤوسين في ظل وجود مستوى التمكين النفسي بوصفه متغيراً وسيطاً.

وبناءً عليه يمكن صياغة الفرضية الثانية من فرضيات البحث على النحو الآتي:

"يؤثر مستوى التمكين النفسي - بوصفه متغيراً وسيطاً - تأثيراً معنوياً في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية للعاملين داخل مديريات الخدمات موضع الدراسة"

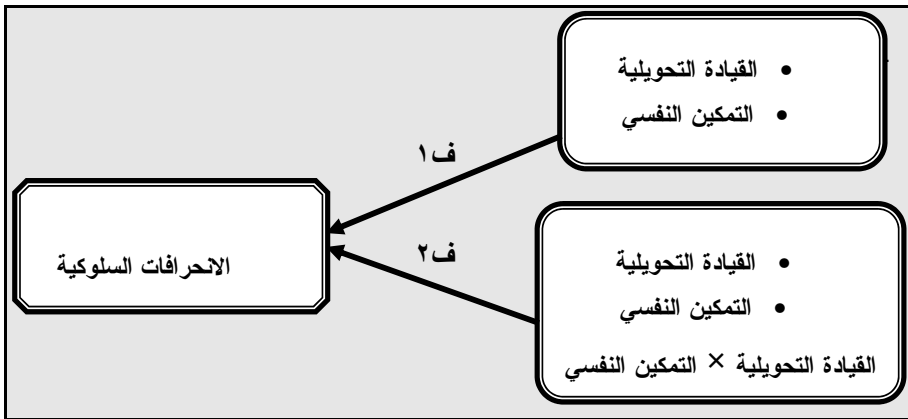
في ضوء الفرضيات السابقة، يمكن اقتراح نموذج البحث في الشكل الآتي:

معه لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية.

٣ - الاستثارة الفكرية (التحفيز الإلهامي)... فالقائد التحويلي يشجع مرؤوسيه على التفكير فيما هو أبعد من مصالحهم الشخصية، ويحثهم على التقدم والتطور لتحقيق مزيد من الأهداف لهم وللمجموعة ككل، ويزيد من ثقتهم فيه وفي أنفسهم.

٤ - الاعتبارات الفردية... حيث يحرص القادة التحويليون على معاملة المرؤوسين على أنهم أفراد لهم طبيعتهم المتميزة والمتفردة، ومن ثم تقديم الدعم والمشورة فيما يتعلق بتدرجهم خلال مسارهم الوظيفي، وتشجيعهم على إشباع طموحاتهم الوظيفية (Levy, 2003).

وهذه الأبعاد الأربعة يدعم بعضها بعضاً، ويضيف كل منها سمة مميزة إلى إحساس الموظف بالتمكين النفسي، وهم معاً يمثلون الصورة الكلية للأساس الذي يستند إليه القائد التحويلي في التأثير على مستوى التمكين النفسي لدى مرؤوسيه (Spreitzer et al., 1997)، ونظراً لأهمية التمكين النفسي لدى المرؤوسين، فإنه يجب على الإدارة العليا تبني رؤية واضحة لتحفيز المرؤوسين على تحمل المسؤولية في مختلف المستويات التنظيمية. كما يؤكد كل من (Quin and Spreitzer, 1997) أن



المصدر: من إعداد الباحث.

شكل (١) النموذج المقترح للبحث

أهداف البحث

يستهدف هذا البحث تحقيق ما

يأتي:

- ١ - قياس أثر تطبيق القيادة التحويلية على الانحرافات السلوكية للعاملين داخل مديريات الخدمات موضع الدراسة.
- ٢ - التعرف إلى أثر توافر التمكين النفسي لدى العاملين على انحرافات السلوكية داخل مديريات الخدمات موضع الدراسة.
- ٣ - قياس أثر العلاقة التفاعلية بين كل من القيادة التحويلية والتمكين النفسي على الانحرافات السلوكية للعاملين داخل بيئة العمل الحكومي.
- ٤ - اقتراح مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعظيم الدور الذي يمكن أن تقوم به القيادة التحويلية في التقليل من الانحرافات السلوكية

للعاملين بالقطاع الحكومي في مصر.

أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته العلمية والعملية من الاعتبارات الآتية:

- ١ - محاولة الاستفادة من الاتجاهات الإدارية والنفسية الحديثة في التأثير على الانحرافات السلوكية للعاملين داخل بيئة العمل.
- ٢ - أن بعض الدراسات السابقة أوصت بضرورة توضيح الآليات التي تؤثر بها القيادة التحويلية على سلوكيات العاملين داخل بيئة العمل، ومن ثم تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها امتداداً لتلك الدراسات.
- ٣ - تستمد الدراسة أهميتها التطبيقية من أن الدراسات السابقة على العاملين بمديريات الخدمات أوضحت انتشار كثير من

القائد أو المدير على التأثير في دافعية مرؤوسيه بالشكل الذي يحقق الأهداف الفردية والتنظيمية في آن واحد. وتم قياس أبعاد القيادة التحويلية اعتماداً على المقياس الذي صممه Luthan and Avolio (2003) لتقييم مدى إدراك مفردات الدراسة لعدد من التصرفات السلوكية لرؤسائهم في النواحي المتعلقة بـ : جاذبية الشخصية (الكاريزما)، والقوة، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، وتم قياس هذا المتغير من خلال ٢٣ عبارة موزعة على أبعاده الأربعة كما هو موضح بقائمة الاستقصاء المرفقة.

٢ - التمكين النفسي.... ويُقصد به إجراءات: مجموعة المشاعر والأحاسيس التي يجب إثارتها لدى المرؤوسين لإنجاز ما يُطلب منهم بكفاءة وفعالية، واعتمد الباحث على المقياس الذي صممه Spreitzer (1995) والذي يتألف من ١٢ عبارة موزعة على الأبعاد الأربعة للتمكين النفسي بواقع ثلاث عبارات لكل بُعد.

٣ - الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل.... ويُقصد بها إجراءات: مجموعة السلوكيات السلبية الصادرة عن العاملين والتي تعوق المنظمة عن تحقيق أهدافها، وقد اعتمد الباحث على مقياس

السلوكيات المناوئة للعمل؛ سواء الموجهة نحو المديرية أو تلك الموجهة للأفراد (ممدوح، ٢٠٠٨). وأنه يجب على القادة أن يغرسوا في التابعين السلوك الأخلاقي والقيم - سواء الدينية أو المدنية - التي يتفق عليها المجتمع (أحمد، ٢٠٠٩)، وكل هذه المتطلبات يمكن الوفاء بها من خلال دراسة تأثير القيادة التحويلية على الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل.

أسلوب البحث

تم إجراء هذا البحث بالاعتماد على أسلوبين هما:

(أ) أسلوب الدراسة النظرية: واعتمد الباحث على هذا الأسلوب بغرض تحديد المفاهيم النظرية للبحث، وتم ذلك من خلال الاطلاع على بعض المراجع العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع البحث.

(ب) أسلوب الدراسة الميدانية: واستخدم هذا الأسلوب لتحقيق الأهداف الثلاثة للبحث، وكذا اختبار مدى صحة الفرضيات، وبناءً عليه أجرى الباحث دراسة ميدانية مرت بالمراحل الآتية:

أولاً: قائمة الاستقصاء: قام الباحث بتصميم قائمة استقصاء لقياس متغيرات البحث على النحو الآتي:

١ - القيادة التحويلية.... يقصد الباحث بالقيادة التحويلية إجراءات: قدرة

مما سبق يتضح أن جميع معاملات ألفا كرونباخ للمقاييس المستخدمة في البحث كانت أكبر من ٠,٦٠، وهو الحد الأدنى المقبول لثبات أي مقياس (Churchill, 1979)، هذا وقد اعتمدت جميع مقاييس البحث على مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتدرج من (١) وتعني غير موافق تماماً وحتى (٥) وتعني موافق تماماً.

٤ - مقياس الدور التفاعلي للمتغير الوسيط.... قام الباحث بقياس دور التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية اعتماداً على المعايير التي

(Robinson and Bennett, 1995) في قياس الانحرافات السلوكية للعاملين داخل بيئة العمل؛ سواء الموجهة نحو الزملاء، أو ممتلكات المنظمة، أو الإنتاجية، أو الانحرافات في تطبيق السياسات. وتم قياس هذا المتغير من خلال ٢٠ عبارة موزعة على أبعاده الأربعة.

ويوضح الجدول (١) اختبارات الصدق والثبات Validity and Reliability لقائمة الاستقصاء للتعرف إلى مدى إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم ما يتم التوصل إليه من نتائج في هذا الصدد.

جدول ١
نتائج اختبار الثبات والصدق
لمتغيرات البحث في مديريات الخدمات موضع التطبيق

المتغيرات	رقم السؤال بقائمة الاستقصاء	العبارات	معامل ألفا كرونباخ للثبات	معامل الصدق
١ - جانبية الشخصية	الأول	١ - ٤	٠,٨٥٣	٠,٧٢٧
٢ - القدوة	الأول	٥ - ١٠	٠,٩١٥	٠,٨٣٧
٣ - الاستثارة الفكرية	الأول	١١ - ١٦	٠,٧٨٥	٠,٦١٦
٤ - الاعتبار الفردية	الأول	١٧ - ٢٣	٠,٨٣٤	٠,٦٩٦
٥ - الشعور بالمعنى	الثاني	١ - ٣	٠,٧٩٧	٠,٦٣٥
٦ - الشعور بالتأثير	الثاني	٤ - ٦	٠,٨٠٤	٠,٦٤٦
٧ - الشعور بالجدارة	الثاني	٧ - ٩	٠,٧٩١	٠,٦٢٦
٨ - الاستقلالية	الثاني	١٠ - ١٢	٠,٨٢٠	٠,٦٧٢
٩ - الانحرافات في الإنتاجية	الثالث	١ - ٥	٠,٨١١	٠,٦٥٨
١٠ - الانحرافات في التعامل مع الأفراد	الثالث	٦ - ١٠	٠,٨٢٨	٠,٦٨٦
١١ - الانحرافات في التعامل مع الممتلكات	الثالث	١١ - ١٥	٠,٧٧٥	٠,٦٠١
١٢ - الانحرافات في تطبيق السياسات التنظيمية	الثالث	١٦ - ٢٠	٠,٧٨١	٠,٦١٠

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

المديرية قوامها ٣٨٤ مفردة تم حسابها وفقاً للمعادلة التالية (Zikmond, 1991).

$$\text{حجم العينة} = \frac{U \times L (L-1)}{D^2}$$

حيث إن:

U = الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تم اختياره وهو ٩٥٪.

L = نسبة توافر الخاصية في المجتمع ولصعوبة قياسها نفترض أنها تمثل ٥٠٪.

D = مستوى المغنوية المسموح به في النتائج وهو ٥٪.

فذا فإن حجم العينة =

$$(1,96) \times 0,50 \times 0,50 \times \frac{1}{(0,05)^2} = 384 \text{ مفردة}$$

هذا وقد اعتمد الباحث على أسلوب التوزيع المتناسب الذي يراعي أعداد العاملين بكل مديرية عند اختيار العينة. وبناءً عليه تم توزيع عدد ٤٥٠ استمارة لضمان ارتفاع مستوى الاستجابة، وفي الوقت الذي لم يستجب فيه عدد ٦٦ مفردة لاستيفاء قائمة الاستقصاء استبعد الباحث ٩٠ استمارة لم يتوافر بها الشروط المناسبة لتحليل البيانات، فكان عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي ٢٩٤ استمارة ومن ثم بلغت نسبة الردود الصحيحة ٦٥,٣٣٪.

ثالثاً: وحدة المعاينة: تمثلت وحدة المعاينة في الموظف الحكومي الذي يعمل تحت رئاسة آخرين بمديرية الخدمات موضع التطبيق بجميع المستويات الإدارية، فيما عدا الخدمات المعاونة لضمان القدرة

حددها (Baron&Kenny 1986)،

والتي تمت على خطوتين باستخدام

الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise

Regression على النحو الآتي:

- **الخطوة الأولى:** قياس علاقة تأثير كل

من المتغير المستقل (القيادة

التحويلية) والمتغير الوسيط (التمكين

النفسي) - كل على حدة - على

الانحرافات السلوكية للعاملين.

- **الخطوة الثانية:** قياس أثر العلاقة

التفاعلية بين كل من القيادة التحويلية

والتمكين النفسي على المتغير التابع

(الانحرافات السلوكية).

وبناءً عليه، يتم قبول الفرضية

القائلة بوجود علاقة تفاعلية بين المتغير

المستقل والمتغير الوسيط في تأثيرهما

على المتغير التابع إذا كان تأثير هذين

المتغيرين معاً - المستقل والوسيط - على

المتغير التابع معنوياً، أو زاد هذا التأثير أو

انعكس اتجاهه، مع العلم بأنه قد توجد

علاقة معنوية بين المتغيرات المستقلة

والوسيط - بشكل منفرد - في تأثيرها

على المتغير التابع، إلا أن هذا لا يمثل الحد

الفاصل في اختبار مدى وجود علاقة

تفاعلية بين المتغير المستقل والمتغير

الوسيط في تأثيرهما على المتغير التابع.

ثانياً: مجتمع البحث والعينة:

يتألف مجتمع البحث من مجموع العاملين

بمديرية الخدمات بمحافظة الدقهلية،

والذين يبلغ عددهم ٢٣٣٦٨٥ موظفاً وفقاً

لإحصائية ٢٠٠٩. وقد اختار الباحث عينة

عشوائية بسيطة من العاملين بتلك

- ١ - وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير الجنس (ذكر - أنثى) وأبعاد القيادة التحويلية، مما يفيد بأن الرجال يتوافر لديهم أبعاد القيادة التحويلية بدرجة أكبر من النساء، وأن بُعد الاستثارة الفكرية هو أكثر أبعاد القيادة التحويلية ارتباطاً بمتغير الجنس. كما تشير نتائج الجدول (٢) إلى أن الرجال أكثر شعوراً بالتمكين النفسي من النساء وكان بُعد القدرة على التأثير من أكثر أبعاد التمكين النفسي ارتباطاً بمتغير الجنس. في الوقت الذي أشارت فيه النتائج إلى أن الرجال أكثر انحرافاً في السلوكيات من النساء، وكان بُعد الانحرافات في تطبيق السياسات التنظيمية هو الأكثر ارتباطاً بمتغير الجنس، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (Spreitzer, 1996) التي أوضحت وجود تأثير لمتغير الجنس على كل من التمكين النفسي والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل.
- ٢ - أما بالنسبة لمتغير السن، فقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بينه وبين متغيرات البحث، حيث اتضح أن العاملين من كبار السن يتوافر لديهم أبعاد القيادة التحويلية بدرجة أكبر من نظرائهم صغار السن، وكان متغير السن أكثر ارتباطاً ببُعد الاستثارة الفكرية عن باقي أبعاد
- على استيفاء بيانات قائمة الاستقصاء بشكل سليم.
- أساليب التحليل الإحصائي: اعتمد الباحث على البرنامج الإحصائي الجاهز SPSS في تحليل بيانات الدراسة الميدانية، ومن أهم الأساليب المستخدمة في البحث :
- ١ - تحليل الانحدار المتدرج المتعدد Stepwise Regreeion.
- ٢ - تحليل الارتباط.
- ٣ - اختبارات المعنوية T,F.

نتائج البحث

يوضح الجدول (٢) مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث، والذي يظهر وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرات الرقابية (الجنس - السن - مستوى التعليم) وكل من القيادة التحويلية والتمكين النفسي والانحرافات السلوكية للعاملين داخل بيئة العمل. وهو ما يتفق مع نتائج الدراسات السابقة التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط بين بعض المتغيرات الديموغرافية - مثل الجنس والسن ومستوى التعليم - وكل من مستوى التمكين النفسي والانحرافات السلوكية للعاملين داخل بيئة العمل (Spreitzer, 1996). وبناءً عليه قام الباحث بإدخال متغيرات السن والجنس ومستوى التعليم ضمن نموذج الانحدار المتدرج أولاً، حتى يمكن استبعاد تأثيرها على باقي متغيرات البحث. وبتحليل مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث اتضح ما يلي:

القيادة التحويلية. في الوقت الذي أشارت فيه النتائج إلى ارتفاع مستوى التمكين النفسي لدى العاملين من كبار السن مقارنة بنظرائهم صغار السن، وجاء متغير السن أكثر ارتباطاً ببُعد الشعور بالاستقلالية من باقي أبعاد التمكين النفسي. وهذا دليل على أن العاملين الذين يتمتعون بخبرات طويلة في مجال العمل أكثر تمكيناً بسبب شعورهم بالقدرة على التأثير في مجريات الأمور داخل المديرية.

كما أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط بين متغير السن والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل، وقد جاء متغير السن أكثر ارتباطاً ببُعد الانحرافات في التعامل مع الأفراد من باقي أبعاد الانحرافات السلوكية للعاملين داخل بيئة العمل، وهو ما يدل على أن العاملين من كبار السن أكثر إقبالاً على السلوكيات السلبية في التعامل مع الأفراد داخل بيئة العمل. وهذه النتيجة لا تتفق مع نتائج الدراسات السابقة التي تشير إلى انخفاض السلوكيات السلبية للعاملين كلما تقدم بهم السن، والتي فسرت ذلك لارتفاع درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين من كبار السن (Spreitzer, 1996).

٣ - وأخيراً بالنسبة لمتغير مستوى التعليم، فقد أوضحت أيضاً نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة

ارتباط بينه وبين أبعاد القيادة التحويلية، وقد كان متغير مستوى التعليم أكثر ارتباطاً ببُعد الاستثارة الفكرية من باقي أبعاد القيادة التحويلية. في الوقت الذي أسفرت فيه نتائج التحليل الإحصائي عن وجود علاقة ارتباط بين مستوى التعليم وأبعاد التمكين النفسي لدى العاملين، وقد جاء مستوى التعليم أكثر ارتباطاً ببُعد الشعور بالجدارة من باقي أبعاد التمكين النفسي. ويفيد ذلك أن العاملين الأكثر تعليمياً يشعرون بفعالية ذاتية عالية، ومن ثم تزداد ثقتهم في قدراتهم على أداء متطلبات وظائفهم مقارنة بمن هم أقل منهم في مستوى التعليم. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط بين مستوى التعليم وأبعاد الانحرافات السلوكية للعاملين داخل بيئة العمل، وقد جاء مستوى التعليم أكثر ارتباطاً ببُعد الانحرافات في استغلال ممتلكات المديرية عن باقي الانحرافات السلوكية، ويتفق هذا مع ما توصل إليه (Spreitzer, 1996) من نتائج تشير إلى أن العاملين الأكثر تعليمياً قد لا يقبلون على ممارسة بعض السلوكيات السلبية داخل بيئة العمل، مثلما يقبل عليها العاملون من نوى المستويات التعليمية الأقل.

جدول ٢
مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث

المتغيرات	الانحراف الوسطي الحسابي	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤
متغيرات رقابية:															
١- الجنس	١,٥١	٠,٦٨													
٢- السن	٢,٦٢	٠,٤٩	##,٣١												
٣- مستوى التعليم	٢,٤٢	١,٩٩	##,٤٧												
القيادة التحولية:															
٤- جانبية الشخصية	٢,٤٣	١,٣٠	*,٢١	*,٠٨											
٥- القوة	٢,٤١	١,٢٨	*,٢٢	*,٠٥	*,١٩										
٦- الاستقرار الفكرية	٢,٠٦	١,٤٩	##,٢٩	*,١٣	##,٢٨	*,١٠									
٧- الاعتبارات القربية	٢,٠٩	١,٢٩	*,١٨	*,١٢	*,١٧	*,٠٤	*,١٩	*,١٦							
التفكير النفسي:															
٨- معنى العمل	٢,١٦	١,٢٣	*,٢٣	*,١٣	*,٢٣	*,١٣	*,٢٤	*,٣٠	##,٣٠						
٩- التأثير	٢,٠٩	١,٧١	##,٣١	*,٢٣	*,٢٥	*,١٢	*,٣٤	*,٣٧	*,١٤	*,١٠					
١٠- الجاذبة	٢,٤٥	١,٢٨	*,٢٥	*,١٢	##,٣٠	*,٣٥	*,١٢	*,١٥	*,٣١	*,١٨	*				
١١- الشعور بالاستقلالية:															
الانحرافات السلوكية:															
١٢- انحرافات في الإنتاج	٤,٠٣	١,٧١	*,٣٠	*,٢٨	*,٢٢	*,٢٥	*,١١	*,٢٣	*,١٥	*,٢٣	##,٣١	##,٢٥			
١٣- انحرافات في العمل مع الزوار	٤,١٧	١,٦٣	*,٣٥	##,٤٨	*,٢٧	##,٢٥	*,١٧	*,١٩	##,٣٨	*,١٣	*,١٢	*,٢٣	*,٢١		
١٤- انحرافات في امتلاك الممتلكات	٣,٣٢	١,٦١	*,١٩	*,٣٨	##,٣٠	*,١٣	*,٢١	*,٢٥	*,١٢	*,١٩	*,١٨	*,١٤	*,٢٥	*	
١٥- انحرافات تطبيق السياسات	٣,٤٠	١,٥٣	##,٤٤	*,٣٢	*,١٩	##,٣١	*,١٢	*,١٨	*,١٢	*,٢٣	##,٢٨	##,٢٩	*,٢١	*,١٨	*

*p<0.05, **p<0.01

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

اللتصنيف

اختبار فرضيات البحث:

اعتمد الباحث على أسلوب تحليل الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise Regression بغرض قياس الدور الوسيط الذي يقوم به التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية للعاملين، وقد تم هذا القياس على خطوتين أساسيتين هما:

الخطوة الأولى: إدخال التمكين النفسي جنباً إلى جنب مع القيادة التحويلية وكأنه متغير مستقل، مع تجاهل العلاقة التفاعلية بينهما وقياس أثر ذلك على الانحرافات السلوكية للعاملين، وقد ترتب على تلك الخطوة النتائج الموضحة بالجدولين (٤،٣). وخلال هذه الخطوة قام الباحث باختبار الفرضية الأولى من فرضيات البحث.

الخطوة الثانية: إدخال التمكين النفسي جنباً إلى جنب مع القيادة التحويلية بالإضافة إلى حاصل ضرب المتغيرين في بعضهما وذلك ضمن معادلة الانحدار الثانية، للتعرف إلى مقدار التغير في القدرة

التفسيرية لنموذج الانحدار بسبب وجود العلاقة التفاعلية بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي، وقد استهدفت تلك الخطوة اختبار الفرضية الثانية من فرضيات البحث.

اختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى من فرضيات البحث على أنه:

"تؤثر كل من القيادة التحويلية والتمكين النفسي تأثيراً معنوياً على الانحرافات السلوكية للعاملين داخل مديريات الخدمات موضع الدراسة"

وقد انقسمت تلك الفرضية إلى الفرضيتين الفرعيتين الآتيتين:

الفرضية الفرعية الأولى: "تؤثر القيادة التحويلية تأثيراً معنوياً على الانحرافات السلوكية للعاملين داخل مديريات الخدمات موضع الدراسة"

يتضح من خلال تحليل بيانات الجدول (٣) وجود تأثير معنوي للقيادة التحويلية على الانحرافات السلوكية

جدول ٣

نتائج الانحدار المتدرج لاختبار أثر القيادة التحويلية والتمكين النفسي على الانحرافات السلوكية للعاملين

المتغيرات المؤثرة	(β)	R^2	ΔR^2	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية
١ - القيادة التحويلية	-٠,٤٧٢	٠,٢٥	٠,٢٥	-١٥,٨٩	٠,٠١
٢ - التمكين النفسي	-٠,٢٩٦	٠,٣٩	٠,١٤	-٦,٤٣٨	٠,٠٣
اختبار المعنوية الكلية للنموذج					
$R^2 = 0.47$					
$F = 165.42, p < 0.05$					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

جدول ٤

نتائج الانحدار المتدرج لاختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية والتمكين النفسي على الانحرافات السلوكية للعاملين

مستوى المعنوية	قيمة (T) المحسوبة	الانحرافات في تطبيق السياسات التنظيمية			الانحرافات في التعاملات مع الآخرين			الانحرافات في الممتلكات			الانحرافات في الإنتاجية			أبعاد المتغيرات
		ΔR^2	R^2	(β)	ΔR^2	R^2	(β)	ΔR^2	R^2	(β)	ΔR^2	R^2	(β)	
٠,٠١	١١,٢٩١ -	٠,١٣	٠,١٣	٠,٤٧-	٠,١٢	٠,١٢	٠,٣٥-	٠,٠٢	٠,٠٢	٠,١١-	٠,٠٦	٠,٠٦	٠,٢٢-	١- جانبية الشخصية
٠,٠٥	٤,١١١ -	٠,٠٢	٠,١٥	٠,٠٨-	٠,٠٣	٠,١٥	٠,١١-	٠,٠٧	٠,٠٩	٠,٣٦-	٠,٠٤	٠,١٠	٠,٣٨-	٢- القنوة
٠,٠٢	٦,١٠٥ -	٠,٠٣	٠,١٨	٠,١٦-	٠,٠٤	٠,١٩	٠,٣٩-	٠,٠٤	٠,١٣	٠,٤٣-	٠,٠٥	٠,١٥	٠,٦٣-	٣- الاستنزاف الفكرية
٠,٠٣	٧,٣٤١ -	٠,٠١	٠,١٩	٠,٢٣-	٠,٠٣	٠,٢٢	٠,٤٨-	٠,٠٦	٠,١٩	٠,٥١-	٠,٠٢	٠,١٧	٠,٤١-	٤- الاعتبارات الفورية
٠,٠٥	٤,٦٧ -	٠,٠٤	٠,٢٣	٠,٤٣-	٠,٠٨	٠,٣٠	٠,٣١-	٠,٠١	٠,٢٠	٠,٦٢-	٠,٠٥	٠,٢٢	٠,٤٢-	٥- الشعور بمعنى العمل
٠,٠١	٣,١٢ -	٠,١١	٠,٣٤	٠,٢٦-	٠,٠٢	٠,٣٢	٠,٣٥-	٠,٠٤	٠,٢٤	٠,٣٥-	٠,٠٧	٠,٢٩	٠,٥٦-	٦- الشعور بالتأثير
٠,٠٣	٤,٣٨ -	٠,٠٨	٠,٤٢	٠,١٥-	٠,٠١	٠,٣٣	٠,٤٢-	٠,٠٣	٠,٢٧	٠,٢٣-	٠,١٠	٠,٣٩	٠,٦٣-	٧- الشعور بالجدارة
٠,٠١	١,٨٥ -	٠,١٥	٠,٥٧	٠,٤٥-	٠,٠٥	٠,٣٨	٠,١٩-	٠,٠٢	٠,٢٩	٠,٣٦-	٠,٠٦	٠,٤٥	٠,٣١-	٨- الاستقلالية

$$R^2 = 0.47$$

$$F = 165.42, P < 0.05$$

اختبار المعنوية الكلية للنموذج

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

للعاملين $(R^2 = 0.25, \Delta R^2 = 0.25, \beta = 0.742, P < 0.01)$ ، ويعنى ذلك أن ٢٥٪ من التغيرات في مستوى الانحرافات السلوكية للعاملين ترجع إلى مدى توافر مقومات القيادة التحويلية لدى المدير، والإشارة السالبة لمعامل الانحدار $(\beta = -0.47)$ تعني أن التوسع في تطبيق القيادة التحويلية بالمديريات يقلل من مستوى ونوعية الانحرافات السلوكية للعاملين. ولأغراض قياس أثر كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية على أبعاد الانحرافات السلوكية لدى العاملين، أجرى الباحث التحليل الوارد بالجدول (٤). حيث تشير النتائج إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على مستوى انتشار الانحرافات السلوكية لدى العاملين بمديريات الخدمات موضع التطبيق، فقد كان معامل التحديد معنوياً لكل أبعاد القيادة التحويلية، ويوضح ذلك أنه يمكن تفسير بعض التغيرات التي تحدث في الانحرافات السلوكية للعاملين في ضوء كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية. ويمكن تحليل أثر كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية على الأبعاد الممثلة للانحرافات السلوكية على النحو الآتي:

١ - أن بُعد جاذبية الشخصية يؤثر بدرجة أكبر على الانحرافات السلوكية فيما يتعلق بتطبيق السياسات التنظيمية $(R^2 = 0.13, \Delta R^2 = 0.13, \beta = -0.47, p < 0.01)$ ، ويعنى ذلك أن ١٣٪ من الانحرافات المتعلقة بتطبيق السياسات التنظيمية لدى عينة الدراسة ترجع لعدم وجود مجموعة من السمات الشخصية لدى

القائد والتي تجذب المرؤوسين إليه، ويؤكد ذلك ارتفاع معامل الانحدار ذي الإشارة السالبة (-0.47) ، ولقد ترتب على انخفاض جاذبية شخصية القائد لدى رؤوسيه كثير من الانحرافات السلوكية مثل:

- التستر على مظاهر الفساد وعدم التنديد بها ما دام ذلك يحقق مصلحة الفرد.
- التمييز بين الأفراد في المعاملة، وعدم إرساء قواعد ومعايير موضوعية لإنجاز العمل تقوم على أساس العدالة والمساواة في المعاملة؛ سواء في التعامل مع العاملين أو مع المواطنين.
- عدم التردد في قبول الرشوة، والنظر إليها على أنها وسيلة لتيسير الأمور ما دامت لا تضر بمصالح الآخرين.
- منح المكافآت والحوافز في ضوء معايير شخصية لا تستند إلى مستوى إنجاز الفرد.
- تبديد أصول جهة العمل وممتلكاتها واستغلالها في تحقيق أهداف شخصية.

٢ - يؤثر بُعد القوة على الانحرافات في التعامل مع ممتلكات المديرية $(R^2 = 0.09, \Delta R^2 = 0.07, \beta = -0.36, P < 0.05)$ ويدل ذلك على أن الرؤساء بمديريات الخدمات موضع التطبيق يتصرفون بالشكل الذي يقلل من ثقة المرؤوسين

متأخرة بعد انقضاء مواعيد الدوام الرسمي، إذا استدعت مصلحة العمل ذلك.

- عدم الإذعان لقواعد العمل وقوانينه، وانخفاض الرغبة في تنفيذها عن طوعية واختيار.
- الإتيان ببعض التصرفات التي تعوق انسيابية دورة العمل والسعي نحو تعطيلها.
- عدم الاستفادة من أوقات الراحة في تنفيذ عبء العمل الزائد، ومحاولة مضاعفتها على حساب وقت العمل وعدم استغلالها فيما يفيد مصلحة العمل.

٤ - تأثرت الانحرافات الخاصة بالتعامل مع الآخرين بـبعد الاعتبار الفردية $(R^2 = 0.22, \Delta R^2 = 0.03, \beta = -0.48, P < 0.03)$ مما يشير إلى أن تجاهل الرؤساء لحاجات ورغبات المرؤوسين وعدم مراعاة الفروق الفردية بينهم كان له أبلغ الأثر في زيادة مستوى الانحرافات في التعامل بين المرؤوسين بعضهم وبعض من ناحية، وبينهم وبين جمهور المتعاملين مع مديريات الخدمات من ناحية أخرى، فالعامل بحاجة إلى أن يشعر بأهميته، وأنه محل تقدير واحترام الآخرين، ومن ثم فإن تجاهل حاجاته ورغباته وطموحاته وعدم قدرة الرؤساء على التفرقة الموضوعية بين قدرات المرؤوسين ومهاراتهم تؤثر

فيهم، وبسبب افتقار المرؤوسين للقوة الحسنة من الرؤساء فقد انتشرت بعض الانحرافات بين العاملين، مثل:

- عدم الاستغلال الجيد لأدوات العمل.
- محاولة استخدام أدوات العمل في تحقيق منافع شخصية.
- عدم الحفاظ على ترتيب مكان العمل ونظافته.
- التردد في تقديم النصح والإرشاد لمن يُسيء استخدام موارد جهة العمل.
- الاختلاس أو سرقة بعض أدوات العمل.

٣ - أثر بُعد الاستثارة الفكرية بدرجة أكبر على الانحرافات في إنتاجية العاملين $(R^2 = 0.15, \Delta R^2 = 0.05, \beta = -0.63, P < 0.02)$ ويدل ذلك على أن حوالي ٥٪ من التغيرات السلبية في إنتاجية العاملين ترجع لبعد الاستثارة الفكرية وقدرة المدير على تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكار ابتكارية فيما يواجههم من مشكلات في أثناء العمل، وأوضحت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن انخفاض بُعد الاستثارة الفكرية لدى الرؤساء ترتب عليه بعض السلوكيات السلبية لدى المرؤوسين مثل:

- عدم احترام مواعيد العمل الرسمية.
- التردد في البقاء بالعمل لساعات

١ - أن مستوى الشعور بالاستقلالية

من أكثر أبعاد التمكين النفسي تأثيراً على سلوكيات العاملين بشأن تطبيق السياسات التنظيمية داخل المديرية ($R^2 = 0.57, \Delta R^2 = 0.15, \beta = -0.45, P < 0.01$)،

وهذا دليل على أن ارتفاع مستوى شعور الموظف بالاستقلالية في أثناء ممارسته لمهام عمله يقلل من احتمالات التطبيق الخاطئ للسياسات التنظيمية، حيث اتضح أن ١٥٪ من التغيرات التي تحدث في الانحرافات الخاصة بتطبيق السياسات التنظيمية إنما يرجع إلى مستوى شعور الفرد بالاستقلالية في أثناء ممارسته لمهام وظيفته بالمديرية. وقد أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى ارتفاع التأثير السلبي (-٠,٤٥) لـ بُعد الاستقلالية على تطبيق السياسات التنظيمية، سواء فيما يتعلق بالتمييز في المعاملة بين المرؤوسين، أو عدم التردد في قبول الرشوة والاتجار بالوظيفة الحكومية، أو التوسع في استخدام المعايير الشخصية في تقييم أداء الأفراد والتقليل من الاحتكام إلى المعايير الموضوعية، وقد يرجع ذلك لسبب أو لأكثر من الأسباب الآتية:

- عدم تمتع الأفراد بالاستقلالية الكاملة في تحديد كيفية أداء واجباتهم الوظيفية.

- انخفاض قدرة الفرد على أن يقرر بمفرده مواعيد البدء والانتها من عمله.

سالباً على الحالة النفسية لدى المرؤوسين، ومن ثم على تعاملاتهم مع الآخرين.

مما سبق يتضح وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على أبعاد الانحرافات السلوكية، وهو ما يدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى من فروض البحث. وبهذه النتيجة يكون قد تحقق الهدف الأول من أهداف البحث.

الفرضية الفرعية الثانية :

تنص الفرضية الفرعية الثانية من فرضيات البحث على أنه:

"يوجد تأثير معنوي لمستوى التمكين النفسي لدى العاملين على الانحرافات السلوكية داخل مديريات الخدمات موضع الدراسة".

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود تأثير معنوي للتمكين النفسي على الانحرافات السلوكية للعاملين، فقد أظهرت النتائج بالجدول (٣) أن معامل التحديد كان معنوياً لجميع الأبعاد ($R^2 = 0.39, \Delta R^2 = 0.14, \beta = -0.462, P < 0.03$)

وهو ما يعنى أن حوالي ١٤٪ من التغيرات التي تحدث في سلوكيات العاملين داخل بيئة العمل إنما يتوقف على مستوى التمكين النفسي لديهم. وبتحليل بيانات الجدول (٤) اتضح وجود تأثير معنوي لكل بُعد من أبعاد التمكين النفسي لدى العاملين على انحرافات السلوكية داخل بيئة العمل، ويتبع أثر كل بُعد من أبعاد التمكين النفسي على الانحرافات السلوكية للعاملين يتضح:

الفرد مع متطلبات القيام
بواجباته الوظيفية.

- ضعف قدرة الفرد على التعامل
بنجاح مع ما قد يواجهه من
تحديات في أثناء أداء مهام وظيفته.

٤ - يؤثر مستوى الشعور بمعنى العمل
على مستوى انحرافات العاملين
بشأن التعامل مع الآخرين
($R^2 = 0.30, \Delta R^2 = 0.08, \beta = -0.21, P < 0.05$)
وهذا يؤكد ضرورة إعادة النظر في
تصميم الوظائف الحكومية بالقدر الذي
يُشعر الموظف بأهمية ومعنى ما يؤديه
من مهام، وهو ما يقلل من احتمالات
سلوكه بشكل قد يضر بالآخرين، سواء
من داخل العمل أو خارجه؛ فقد
أوضحت نتائج الدراسة الميدانية وجود
كثير من المشاعر السلبية لدى
العاملين؛ مثل انخفاض أهمية الأعمال
التي يؤدونها، وعدم قدرتها على
إشعارهم بالأهمية. وهذه المشاعر
السلبية ترتب عليها كثير من
الانحرافات في التعامل مع الآخرين،
مثل:

- عدم احترام مشاعر الآخرين،
وتجاهل وجهات نظرهم وعدم
أخذها في الاعتبار.
- التردد في تقديم يد العون للزملاء
الذين يعانون من زيادة في عبء
العمل، والتركيز على المصلحة
الشخصية، حتى ولو كان ذلك
على حساب مصلحة العمل.
- عدم الامتثال لأوامر الرؤساء
وتعليماتهم في العمل.

- عدم إتاحة الفرصة أمام الموظف
لتحديد أسلوب أداء عمله.

٢ - جاء بُعد الشعور بالتأثير في
المرتبة الثانية من حيث تأثيره
على الانحرافات السلوكية
المتعلقة بالامتلاكات
($R^2 = 0.34, \Delta R^2 = 0.11, \beta = -0.26, P < 0.01$)
وهذا دليل على انخفاض قدرة الفرد
على التأثير في مجريات الأمور داخل
القسم الذي يعمل به أو خارجه، وهو ما
كان له أبلغ الأثر في وجود بعض
الانحرافات في التعامل مع موارد جهة
العمل وممتلكاتها واستغلالها بشكل
خاطئ.

٣ - أن الشعور بالجدارة يأتي في
المرتبة الثالثة من بين أبعاد التمكين
النفسي في تأثيره على سلوكيات
العاملين بشأن الانحرافات الإنتاجية
داخل المديرية، وهو ما توضحه
نتائج التحليل الإحصائي
($R^2 = 0.39, \Delta R^2 = 0.10, \beta = -0.63, P < 0.03$)
وهذا دليل على ارتفاع مستوى شعور
الموظف الحكومي بانخفاض فعاليته
الذاتية، بسبب غياب القدوة الحسنة التي
تثير همم العاملين وتدفعهم نحو بذل
المزيد من الجهد، مما كان له أبلغ الأثر
في انخفاض مستوى الشعور بالجدارة
لدى العاملين، لأسباب قد ترجع إلى:
- انخفاض ثقة الفرد في قدرته
على القيام بمهام وظيفته.
- عدم توافق قدرات ومهارات

الانحرافات السلوكية من خلال تحسين مستوى التمكين النفسي لدى العاملين.
في ضوء ما سبق، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية من فرضيات البحث، وبهذه النتيجة يكون قد تحقق الهدف الثاني من أهداف البحث.

اختبار الفرضية الثانية :

تدور الفرضية الثانية من فرضيات البحث حول:

"يؤثر مستوى التمكين النفسي - بوصفه متغيراً وسيطاً - تأثيراً معنوياً في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية للعاملين داخل مديريات الخدمات موضع الدراسة "

للتعرف إلى الدور الذي يمكن أن يقوم به التمكين النفسي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية للعاملين داخل بيئة العمل، تم بحث أثر العلاقة التفاعلية بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي على الانحرافات السلوكية، كما هو موضح بالجدول (٥).

- الاعتداء الجسدي على الآخرين.
- انخفاض الثقة في الآخرين، والتركيز على الرقابة الخارجية في توجيههم داخل المديرية.
- الانفرادية في السلوك وانتفاء مشاعر المسؤولية المشتركة عن مستوى الإنجاز في العمل.
- السخرية من آراء الآخرين وأفكارهم والتقليل من شأنهم.
- التركيز على النواحي السلبية للموقف ومحاولة تصيد أخطاء الآخرين.

وهذه النتيجة تؤكد ضرورة إعادة النظر في تصميم الوظائف الحكومية بالشكل الذي يزيد من مستوى دافعية الإنجاز لدى شاغلها، ومن ثم إمكانية الارتقاء بمستوى الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية، وهذا يتفق مع تأكيد (Galperin, 2002) على محاولة الحد من

جدول ٥

نتائج الانحدار المتدرج لاختبار أثر العلاقة التفاعلية بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي على الانحرافات السلوكية للعاملين

المتغيرات المؤثرة	(β)	R^2	ΔR^2	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية
١ - القيادة التحويلية	-٠,٢٠٤	٠,٢٥	٠,٢٥	-٢١,٢٨	٠,٠٥
٢- التمكين النفسي	-٠,١٣٥	٠,٣٩	٠,١٤	-١١,٥١٨	٠,٠١
٣- القيادة التحويلية × التمكين النفسي	-٠,٠١٦	٠,٦٧	٠,٢٨	-٧,٤٣٦	٠,٠٥
اختبار المعنوية الكلية للنموذج					
$R^2 = 0.73$					
$F = 215.12, p < 0.05$					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

- ٢ - لم يقتصر تأثير دخول التمكين النفسي في النموذج على تقليل التأثير السلبي لأبعاد القيادة التحويلية على الانحرافات السلوكية للعاملين فحسب، ولكن قلل أيضاً من التأثيرات السلبية للأبعاد الفرعية المكونة لمتغير التمكين النفسي ذاته، ويشير ذلك إلى أن العلاقة التفاعلية بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي أسهمت في تحسين مستوى شعور العاملين بمعنى العمل، كما تحسنت مستويات الشعور بالاستقلالية لدى العاملين وتحسن مستوى الفعالية الذاتية والشعور بالجدارة على أداء ما يُطلب من الفرد من مهام ذات معنى وتأثير على تحقيق الأهداف العامة للمديرية. وقد ترتب على ذلك انخفاض التأثير السلبي لضعف مقومات القيادة التحويلية لدى الرؤساء على الانحرافات السلوكية لمروؤوسيه، وقد ظهر ذلك واضحاً في انخفاض قيمة (β) لكل من القيادة التحويلية والتمكين النفسي، كما هو موضح من مقارنة نتائج الجدولين (٥،٣).
- ٣ - ارتفاع معدل التغير في معامل التفسير بسبب وجود العلاقة التفاعلية بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي، فقد ارتفع من ١٤٪ - قبل أخذ العلاقة التفاعلية بين المتغير المستقل والمتغير
- وبتحليل بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي:
- ١ - ارتفاع القدرة التفسيرية للنموذج الكلي من (٤٧٪) في حالة قياس تأثير كل من القيادة التحويلية والتمكين النفسي على الانحرافات السلوكية مع عدم الأخذ في الاعتبار العلاقة التفاعلية بينهما ضمن معادلة الانحدار، إلى (٧٣٪) عند تضمين النموذج العلاقة التفاعلية بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي، إضافة إلى تأثير كل متغير على حدة؛ أي إن دخول التمكين النفسي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية للعاملين أسهم في زيادة القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار بمقدار ٢٦٪. ويشير ذلك إلى إمكانية الاعتماد على هذا النموذج في التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في سلوكيات العاملين داخل بيئة العمل بدلالة كل من القيادة التحويلية ومستوى التمكين النفسي للمروؤوسين. وهذا يؤكد ما توصل إليه (Bandura, 1986) من نتائج تشير إلى ضرورة الاعتماد على أكثر من متغير في التنبؤ بالسلوكيات الفردية، نظراً لتعدد العلاقات التداخلية المؤثرة في تلك السلوكيات.

وبهذه النتيجة يكون قد تحقق الهدف الثالث من أهداف البحث.

مناقشة النتائج

استهدف هذا البحث قياس أثر التمكين النفسي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية للعاملين، وبالتحليل الإحصائي للبيانات توصل البحث إلى وجود تأثير معنوي للقيادة التحويلية على الانحرافات السلوكية للعاملين، وتتفق تلك النتيجة مع ما أسفرت عنه نتائج الدراسات السابقة والتي تشير إلى أن شيوع كثير من مظاهر الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل إنما يرجع إلى افتقار نمط القيادة إلى التركيز على الحالة المعنوية للمرؤوسين، وفي هذا الصدد أوضح كل من (Trevino & Brown, 2005) أن Bernie Ebbers - والذي كان يشغل منصب المدير التنفيذي لمجموعة شركات وركوم - فشل في القضاء على الفساد المالي المتفشي بالمجموعة بسبب عدم اتباعه لنمط قيادي يراعي الحالة المعنوية للعاملين Moral Leadership بالرغم من تمتعه بمستوى عالٍ من المهارات الإدارية، وهنا تؤكد نتائج الدراسات السابقة أن اتباع المديرين لبعض السلوكيات اللاأخلاقية داخل بيئة العمل يشجع مرؤوسيه على تبني نفس السلوكيات السلبية دونما اكتراث لعواقبها.

هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى أوضحت نتائج البحث وجود اختلاف في مستوى تأثير الأبعاد المكونة للقيادة

الوسيط في الاعتبار - إلى ٢٨٪ بعد أخذ تلك العلاقة التفاعلية في الاعتبار، أي بمعدل ١٠٠٪ مما يشير إلى أهمية الدور الوسيط الذي يقوم به التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوى الانحرافات السلوكية ونوعيتها بين العاملين داخل بيئة العمل الحكومي.

٤ - دخول التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية أسهم في زيادة الاستفادة من خصائص القيادة التحويلية وتهيئة المناخ أمامها في التقليل والحد من الانحرافات السلوكية بين العاملين داخل مديريات الخدمات موضع التطبيق، من خلال إشعار المرؤوسين بمعنى العمل الذي يؤدونه وأهميته. وفي الوقت نفسه منحهم الاستقلالية في تسيير أمور العمل وزيادة شعورهم بالجدارة والفعالية الذاتية والتي تنعكس جميعها على سلوكياتهم بالإيجاب داخل بيئة العمل الحكومي.

في ضوء ما سبق، يمكن القول بأن التمكين النفسي للعاملين يقوم بدور الوساطة التفاعلية في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية للعاملين بمديريات الخدمات موضع التطبيق. وبناءً عليه يمكن قبول الفرضية الثانية من فرضيات البحث.

مواجهة مشكلات العمل، وهذا يؤكد ضرورة إسهام الرئيس مع مرؤوسيه في حل المشكلات، وإتاحة الفرصة أمامهم لتقديم حلول ابتكارية، والبعد عن الروتين الذي يقتل الإبداع لدى العاملين. ويتفق ذلك مع رأي (Bass and Avolio, 1997) بشأن أهمية الدور الذي يقوم به القائد التحويلي في تحفيز مرؤوسيه على توليد أفكار ابتكارية لحل ما قد يواجههم من مشكلات في أثناء العمل. من ناحية أخرى، أشارت نتائج البحث إلى وجود تأثير معنوي لمستوى التمكين النفسي على الانحرافات السلوكية للعاملين، حيث اتضح انخفاض مستوى التمكين النفسي لدى العاملين بمديرية الخدمات موضع التطبيق، وقد كان لذلك أبلغ الأثر في شيوع كثير من مظاهر الانحرافات السلوكية بين العاملين. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات التي تشير إلى أن الأفراد الممكّنين نفسياً يكونون أكثر التزاماً تجاه المنظمة وأكثر مرونة ومبادرة ممن هم أقل منهم في مستوى التمكين النفسي، ولذلك فهم لا يقدمون على تبني السلوكيات التي قد تقلل من شأن المنظمة أو تحد من قدرتها على تحقيق الأهداف (Wayne et al., 2000; Mishra and Spreitzer, 1998; Spreitzer, 1996; Thomas and Velthouse, 1990).

كذلك توصل البحث إلى إثبات اختلاف مستوى تأثير الأبعاد المكونة للتمكين النفسي على مستوى الانحرافات السلوكية ونوعيتها للعاملين داخل بيئة العمل. فقد اتضح زيادة التأثير السلبي لبعـ

التحويلية على الانحرافات السلوكية للعاملين داخل بيئة العمل، فقد ثبت ارتفاع تأثير بُعد الاعتبارات الفردية على الانحرافات السلوكية للعاملين، ولا سيما تلك التي تتعلق بكيفية استغلال ممتلكات المنظمة، وقد يرجع ذلك إلى روتينية العمل الحكومي وانخفاض قيمته وزيادة عدد العاملين وهو ما قد لا يمنح المدير الفرصة في أن يلاحظ الفروق الفردية بين العاملين، وهنا يؤكد (Levy, 2003) على ضرورة حرص المديرين على معاملة مرؤوسيهـم وفقاً لطبيعتهم المتميزة والمتفردة وتقديم كل سبيل الدعم والرعاية فيما يتعلق بتدرجهم خلال مسارهم الوظيفي، كما يؤكد كل من (Mishra and Spreitzer, 1998) ضرورة إعادة النظر في تصميم العمل بالشكل الذي يزيد من مستويات التمكين النفسي لدى العاملين. في الوقت الذي أوضحـت فيه نتائج التحليل ارتفاع مستوى التأثير السلبي لبعـد القدوة على نفس نوعية الانحرافات، وهذا دليل على افتقاد الموظف الحكومي للقدوة الحسنة داخل بيئة العمل، وهذه النتيجة تتفق مع (Lowe et al., 1996) ضرورة أن يكون المدير مثلاً أعلى يُحتذى به من مرؤوسيه، ومن ثم فهو مطالب بإرساء مجموعة من قيم العمل الإيجابية التي يجب أن تسود بيئة العمل مثل: العمل بروح الفريق، والعدالة، والتكامل، والثقة في الآخرين.

كما تأثرت الانحرافات الإنتاجية للعاملين بمدى إتاحة الرئيس الفرصة لمرؤوسيه كي يقدموا أفكاراً جديدة من أجل

(Gist and Mitchell, 1992; Gist, 1987). كما أوضحت نتائج البحث أن الارتقاء بمستويات التمكين النفسي للعاملين يسهم في التقليل من الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل، فارتفاع مستوى التمكين النفسي لدى المرؤوسين يزيد من ثقتهم في رؤسائهم، ومن ثم يقوم الرؤساء بتوجيه الدعم والرعاية المناسبة لمرؤوسيه، وتزيد تلك الرعاية من احتمالات سلوكهم إيجابياً داخل بيئة العمل، وهذه النتيجة تتفق مع وجهة نظر (Chan et al., 2008)، وتؤكد أهمية الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين في زيادة فعالية التمكين النفسي في التأثير الإيجابي على سلوكيات المرؤوسين داخل بيئة العمل.

وأخيراً، أشارت نتائج البحث إلى أن الأخذ بمقومات القيادة التحويلية فقط لم يسهم بدرجة كبيرة في التقليل من انتشار كثير من مظاهر الانحرافات السلوكية بين العاملين، ولكن بعد أخذ مستوى التمكين النفسي في الاعتبار انخفضت الانحرافات السلوكية بالنسبة للعاملين الذين يتمتعون بمستوى عال من التمكين النفسي، وهو ما يؤكد وجود علاقة تفاعلية بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي في تأثيرهما على الانحرافات السلوكية للعاملين. وبالرغم من أهمية علاقة الوساطة التفاعلية بينهما فإن تلك العلاقة لم تسهم في القضاء تماماً على الانحرافات السلوكية للعاملين، ويرى الباحث أن أسباب ذلك قد ترجع إلى:

– الفهم الخاطئ لمفهوم التمكين النفسي؛

الشعور بمعنى العمل على الانحرافات السلوكية للعاملين، وبخاصة تلك المتعلقة بالتعامل مع الآخرين، ولعل ذلك يرجع بصفة أساسية إلى انخفاض قدرة الوظيفة الحكومية على إشعار الموظف بأهمية ومعنى ما يؤديه من مهام، وهو ما قلل من مستوى دافعية الفرد للعمل، وزاد من معدل التصادم بين العاملين بعضهم وبعض من ناحية، وبينهم وبين جمهور المتعاملين مع مديريات الخدمات من ناحية أخرى. وتتفق هذه النتيجة مع وجهة نظر (Seibert et al., 2004) التي ترى أنه يمكن زيادة مستوى شعور المرؤوسين بمعنى العمل من خلال تشجيع فرق العمل المُدارة ذاتياً، والتي تحفز المرؤوسين على انتهاج كثير من السلوكيات الإيجابية داخل بيئة العمل.

كما تسبب انخفاض مستوى شعور المرؤوسين بالجدارة في زيادة الانحرافات الإنتاجية بين العاملين داخل بيئة العمل الحكومي، وقد زاد ذلك من الوقت الضائع في أثناء العمل وعدم الرغبة في القيام بأي دور إضافي، والاقتصار فقط على مجرد بذل الموظف للحد الأدنى من الجهد الذي يعفيه من العقاب، ويرجع ذلك إلى افتقاد هؤلاء المرؤوسين للقوة الحسنة والمثل الأعلى بالمنظمات الحكومية. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه الدراسات من نتائج تشير إلى أن اختفاء القوة الحسنة من المنظمات يقلل من مستويات رضا المرؤوس عن عمله، ومن ثم تنخفض فعاليته الذاتية، وتزداد احتمالات ظهور الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل

عدم تمتع الرؤساء بمجموعة من المهارات القيادية التي تمكنهم من التأثير الإيجابي على دوافع المرؤوسين نحو العمل.

وبذلك فإن نتائج البحث تشير إلى وجود علاقة وساطة جزئية أو غير كاملة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي في علاقتهما بالانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل. وهذه النتيجة لا تتفق مع ما توصل إليه (Chang et al., 2010)، تلك التي أوضحت وجود وساطة كاملة للتمكين النفسي في العلاقة بين المتغيرات الخارجية ومستوى إحساس العاملين بالتمكين النفسي، كما لا تتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Liden et al., 2000) من نتائج تشير إلى أن التمكين النفسي يقوم بدور الوساطة الكاملة في العلاقة بين متغيرات البيئة التنظيمية السائدة في المجتمعات الغربية وكثير من السلوكيات المرتبطة بها. إلا أن هذه النتيجة تتفق مع نتائج الدراسات التي أجريت في بيئة الأعمال الصينية، والتي أشارت إلى وجود وساطة جزئية للتمكين النفسي بين هذين المتغيرين (Huang and Wang 2006; Lee, 2003). وهذا الاختلاف في النتائج يشير إلى وجود تأثير لبيئة الأعمال على الدور الوسيط الذي يمكن أن يقوم به التمكين النفسي في العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية مثل القيادة التحويلية وسلوكيات المرؤوسين داخل بيئة العمل، فمفهوم التمكين النفسي ظهر أول ما ظهر بالمجتمعات الغربية، ولذلك فهناك فهم واضح لمفهوم التمكين النفسي سواء لدى

سواء من جانب الرؤساء أو من جانب المرؤوسين؛ فنظراً لحداثة المفهوم قد ينظرون إليه على أنه مجرد تفويض للسلطات من جانب المستويات الإدارية العليا. ونظراً لأن المسؤولين لا يميلون إلى تفويض سلطاتهم لمرؤوسيهـم فإنهم لا يشعرون بالتمكين داخل بيئة العمل.

– سوء تصميم الوظيفة الحكومية، فمعظم الوظائف لا تمنح شاغلها الشعور بالاستقلالية ولا الأهمية التي تدفعه نحو بذل المزيد من الجهد، وفي الوقت نفسه انخفضت ثقة الموظف الحكومي في نفسه وفي قدراته على القيام بمهام تثير لديه دوافع التحدي.

– أن العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية جاءت ضعيفة بسبب وجود بعض المتغيرات الأخرى التي لم تؤخذ في الاعتبار مثل التمكين البيئي؛ فقد يكون التمكين البيئي أكثر تأثيراً من التمكين النفسي على الانحرافات السلوكية، فالعاملين قد يرغبون في توفير البيئة التنظيمية الملائمة التي تعينهم على أداء واجباتهم بكفاءة أكثر من مجرد احتياجهم لمجموعة من المشاعر النفسية التي تزيد دافعيتهم للعمل والإنجاز.

– انخفاض مقومات القيادة التحويلية بمديرية الخدمات موضع التطبيق، بسبب افتقار الموظف للقدوة الحسنة؛ سواء في التعامل مع الزملاء أو الرؤساء أو المرؤوسين. بالإضافة إلى

مستوى التمكين النفسي لدى المرؤوسين بغض النظر عن مسمى المديرية التي يعملون بها ودوره في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية. ولكن قد يؤثر نوع المديرية على نوعية الانحرافات السلوكية، وكل هذه الأمور تحتاج مزيداً من البحث والدراسة مستقبلاً.

توصيات البحث

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يقترح الباحث مجموعة من التوصيات، يمكن الاعتماد عليها لتكون خطة عمل في تنمية مهارات الرؤساء في التقليل من الانحرافات السلوكية للعاملين بالقطاع الحكومي، بحيث تعتمد على الركائز الآتية:

أولاً: عند اختيار وتعيين القيادات الإدارية، لتوفير مقومات القيادة التحويلية، يجب أخذ ما يأتي في الاعتبار:

- **تفعيل قانون اختيار القيادات الإدارية الذي يجمع بين معياري الكفاءة والأقدمية، لضمان توافر مقومات القيادة التحويلية لدى المدير، فيكون قدوة لمرؤوسيه وفي الوقت نفسه يتمتع بكاريزما شخصية تجذب المرؤوسين نحو احترامه والاقتراء بأفكاره، وأن تتوافر لديه القدرة على تلمس الفروق الفردية بين مرؤوسيه والتعامل معهم من هذا المنطلق، إذ أشارت نتائج البحث إلى أن المرؤوسين الذين يثقون في قدرات رؤسائهم لا**

الرؤساء أو المرؤوسين، إلا أن هذا المفهوم لم يتضح بعد في أذهان الرؤساء أو المرؤوسين في بيئة الأعمال العربية، ومن ثم لم يسهم بشكل واضح في التقليل من السلوكيات السلبية للمرؤوسين داخل بيئة العمل. وقد يرجع ذلك - كما سبق الإشارة إليه - إلى اختلاف الثقافة التنظيمية بالمجتمعات المتقدمة عن تلك السائدة بالدول النامية، وبناءً عليه يمكن القول بأن القادة التحويليين يمكنهم الاعتماد على التمكين النفسي في التقليل جزئياً من مستويات الانحرافات السلوكية لدى المرؤوسين داخل بيئة العمل.

أجرى هذا البحث في ضوء مجموعة من المحددات. أولاً: التطبيق على جميع المرؤوسين في مختلف المستويات التنظيمية وتحليل النتائج على أنهم مجموعة واحدة، ويرى الباحث أن النتائج قد تختلف حال تصنيف المرؤوسين حسب مستوياتهم التنظيمية، ولذلك يوصى بتقسيم المرؤوسين إلى مجموعات، ودراسة أثر اختلاف ذلك على النتائج. ثانياً: أن الدراسة ركزت على التمكين النفسي فقط وتجاهلت تأثير التمكين البيئي أو التنظيمي، فقد يقوم الأخير بدور وسيط بدرجة أكبر مما يقوم به التمكين النفسي، أو قد يكون التمكين البيئي في بيئة الأعمال العربية أكثر تأثيراً على سلوكيات المرؤوسين من التمكين النفسي. ثالثاً: لم يأخذ الباحث متغير نوع المديرية التي يعمل بها الفرد في الحسبان عند تحليل النتائج، نظراً لأن الباحث أراد أن يقيس

الوقت نفسه لا تتجاهل الأهداف التنظيمية.

– عقد دورات تدريبية للرؤساء تركز على كيفية الارتقاء بمستويات التمكين النفسي للمرؤوسين، وماهية الأبعاد التي يتضمنها التمكين النفسي، وكيف يمكن تنمية كل بُعد من تلك الأبعاد لدى المرؤوسين، حتى يمكن إزالة اللبس بين التمكين النفسي وتفويض السلطة، والذي أوضحت نتائج البحث أنه كان سبباً رئيساً في تقليل فعالية القيادة التحويلية في القضاء على الانحرافات السلوكية للعاملين. وفي هذا الصدد يُنظر للتمكين النفسي على أنه نوع من أنواع التحفيز الداخلي الذي يوطد علاقات التبادل الاجتماعي بين المُمكّن The Empowering والمُمكن The Empowered والتي يترتب عليها ممارسة كثير من سلوكيات المواطنة التنظيمية.

– الاهتمام بعقد ورش عمل دورية تجمع بين الرؤساء والمرؤوسين، والتدريب على تنمية مهارات التفاعل الجماعي، وحل المشكلات لتنمية بُعد الاستثارة الفكرية لدى الرؤساء بالشكل الذي يمكن المرؤوسين من وضع رؤية واضحة لما يؤدونه من مهام وظيفية تشعرهم بالأهمية والقدرة على التأثير في الآخرين.

يألون جهداً في سبيل تحقيق أهداف المنظمة والاستعداد للقيام بسلوكيات الدور الإضافي.

– عقد بعض الاختبارات النفسية والسلوكية للرؤساء، للتأكد من وجود حالة من الثبات الانفعالي لديهم تمكنهم من التعامل مع ما يواجهه مرؤوسيه من مشكلات بكفاءة، بالشكل الذي يشعر مرؤوسيه بأنهم محل اهتمام ورعاية من رؤسائهم. وقد اتضح أن رفع مستويات التمكين النفسي لدى المرؤوسين تخلق لديهم الحافز القوي على تبني السلوكيات الإيجابية، والبعد عن مظاهر السلوك السلبية.

ثانياً: عند تدريب وتنمية مهارات القيادات الإدارية، يجب مراعاة ما يأتي:

– ضرورة تضمين نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية الأبعاد الخاصة بالقيادة التحويلية، فلا يقتصر تحديد الاحتياجات التدريبية على مجرد النقص في المهارات الخاصة بأداء العمل، بل يجب أن تشمل تنمية المهارات القيادية في ظل الاتجاهات الإدارية الحديثة، وقد أوضحت نتائج البحث وجود علاقة تفاعلية بين أبعاد القيادة التحويلية ومستويات التمكين النفسي في تأثيرها على الانحرافات السلوكية للعاملين، فالقيادة التحويلية تستهدف بناء علاقات طويلة الأجل مع المرؤوس تأخذ في اعتبارها تحقيق أهدافه، وفي

ثالثاً: إعادة النظر في وصف الوظائف الحكومية، من خلال:

- تعديل وصف الوظائف الحكومية، وذلك بجعل واجباتها أكثر تأثيراً وذات معنى، وفي الوقت نفسه تشعر شاغلها بالحرية والاستقلالية في أداء واجباته، وبما يؤدي في النهاية إلى زيادة شعور الفرد بالجدارة والفعالية الذاتية التي تدعم من ثقته في قدراته على أداء ما يطلب منه بنجاح.

- جعل توصيف الوظائف الحكومية أكثر كفاءة، بحيث تشمل إلى جانب المؤهلات الدراسية كثيراً من المهارات السلوكية في التعامل مع الآخرين، وإن كانت تلك المهارات موجودة ضمن توصيف الوظائف فيجب تفعيلها.

رابعاً: وضع برنامج عمل متكامل للتقليل من الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل، بحيث يقوم على الأسس الآتية:

- الاهتمام بتنمية الوازع الديني لدى العاملين، من خلال عقد مجموعة من الندوات التي ترسخ لديهم العديد من القيم الدينية مثل: الأمانة والعدالة في المعاملة بين المرؤوسين، والحفاظ على وقت العمل، وعدم الإساءة للآخرين، والبعد عن سوء استغلال السلطات.

- تنمية أبعاد التمكين النفسي لدى العاملين، من خلال تكليف الفرد بمهام تثير لديه دوافع التحدي وتشعره بأهميته واستقلاليته في اتخاذ القرارات

المتعلقة بواجبات وظيفته، كل ذلك بهدف الارتقاء بمستوى التمكين النفسي لدى الفرد والذي ينعكس بالإيجاب على فعاليته الذاتية في مواجهة مشكلات العمل. ولذلك يجب أن تنظر المنظمة إلى التمكين النفسي على أنه جزء من خطة طويلة الأجل يجب الاعتماد عليها في التأثير على سلوكيات العاملين داخل بيئة العمل.

- إعادة النظر في هياكل الأجور والمكافآت، لجعلها أكثر عدالة بحيث تتفق مع ما يبذله العامل من جهد. وفي الوقت نفسه تجاري تكاليف المعيشة المرتفعة حتى لا يفكر الفرد في قبول رشوة أو التعدي على ممتلكات المنظمة أو عدم الانتظام في العمل بسبب انشغاله بعمل آخر يسعى من خلاله إلى تحسين دخله.

- وضع سياسة عادلة للثواب والعقاب، بحيث يستفيد الملتزم من سلوكه الإيجابي وفي الوقت نفسه يجد المنحرف عقاباً رادعاً يجعله يتردد في الإتيان بمثل هذا السلوك مرة أخرى.

- تنمية علاقات الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، من خلال تنمية مهارات الرقابة الذاتية لدى المرؤوسين بالتحول من أسلوب الإدارة بالتخويف إلى أسلوب الإدارة بالثقة.

- التركيز على ضرورة وجود قدوة حسنة يقتدي بها المرؤوسون في تصرفاتهم، من خلال دعم السلوكيات الإيجابية والعمل على نشرها بين

لإجراء بحوث مستقبلية في هذا الصدد
على النحو الآتي:

١ - محددات التمكين النفسي والبيئي
في القطاع الحكومي.

٢ - الاتجاهات الحديثة في القيادة
ودورها في تنمية رأس المال
النفسي لدى العاملين بالبنوك.

العاملين، وتبسيط الضوء على الأنماط
الإيجابية من السلوك، وتقديم التكريم
الملائم لهم أمام الآخرين ليقبّلوا بهم.
وبهذه التوصيات يكون قد تحقق
الهدف الأخير من أهداف البحث.

مقترحات لبحوث مستقبلية

في ضوء ما توصل إليه البحث من
نتائج، يمكن وضع مجموعة من المقترحات

المراجع

المملكة العربية السعودية، ١٨-١٩ صفر:
١- ٢٣.

على عبد القادر على، ٢٠٠٨، مؤشرات
قياس الفساد الإداري، مجلة جسر التنمية،
المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد ٧٠.
ممدوح زكي أحمد عويس، ٢٠٠٨، دراسة
تحليلية للسلوكيات المناوئة للعمل وبعض
العوامل التنظيمية المؤثرة فيها بالتطبيق
على مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية،
المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية
التجارة، جامعة المنصورة، المجلد ٣٢، العدد
٢: ١-٣٠.

Ashforth, B. E. 1989. The Experience of
Powerlessness in Organizations. *Or-
ganizational Behavior and Human
Decision processes*, 43 (2): 207-242.

Avolio, B. J. 1999. *Full leadership De-
velopment : Building the Vital forces*

الائتلاف المدني لتعزيز النزاهة
والشفافية، ٢٠٠٩، المؤتمر الثاني، الدوحة،
قطر.

أحمد محمد فتحي عجوة، ٢٠٠٩، القيادة
الجديرة بالثقة: مدخل لتطوير منظمات
الخدمات الحكومية، *المجلة المصرية
لِلدراسات التجارية*، كلية التجارة، جامعة
المنصورة، المجلد ٣٣، العدد ٢: ٥١-٨٠.
تقرير وزارة التنمية الإدارية، ٢٠٠٧.

سعد بن مرزوق العتيبي، ١٤٢٦هـ، دور
القيادة التحولية في إدارة التغيير، ورقة
عمل للملتقى الإداري الثالث، إدارة التغيير
ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جدة،
in Organizations, thousand Oaks,
C.A: Sage.

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. and
Bhatia, P. 2004. Transformational
leadership and Organizational
Commitment: Mediating Role of
Psychological Empowerment and

- Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25: 451-968.
- Bandura, A. 1986. *Social Foundations of Thought and Action: A social Cognitive Theory*, Prentice - Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Baron, R.M. and Kenny, D.A. 1986. The Moderator - Mediator Variables Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51:1173-1182.
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and Performance beyond Expectations*, Free Press, New York, NY.
- Bass, B. M. 1998. *Transformational leadership; Industry, Military, and Educational Impact*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Bass, B. M. 1999. On the Taming of Charisma: A Reply to Janice Beyer. *Leadership Quarterly*, 10: 541-553.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. 1997. *Full Range of leadership: Manual for the Multi-Factor leadership Questionnaire*, Palto Alto, CA: Mind Garden.
- Bono, J. and Judge, T..2003. Self Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leadership. *Academy of Management Journal*, 46: 554-571.
- Bordin, C., Bartram, T. and Casimir, G. 2007. The Antecedents and Consequences of Psychological Empowerment Among Singaporean IT Employees. *Management Research News*, 30 (1):34-46.
- Chan, Y. H., Taylor, R. R., and Markham, S. 2008. The Role of Subordinates 'Trust in a Social Exchange-Driven Psychological Empowerment Process. *Journal of Managerial Issues*, xx(4) : 444-467.
- Chang, L.C., Hui Shih, C. and Man Lin, S, 2010. The Mediating Role of Psychological Empowerment on job Satisfaction and Organizational Commitment for School Health Nurses: A Cross-Sectional Questionnaire Survey. *International Journal of Nursing Studies*, 47 : 427-433.
- Churchill, G. A.: 1979, A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research* 16(1): 64-73.
- Coccia, C.1998. Avoiding a Toxic Organization. *Nursing Management*, 29(5): 32-34.
- Cole, N. 1995. How Employee Empowerment Improves Manufacturing Performance. *Academy of management Executive*, 9(1): 80-81.
- Conger, J. and Kanungo, R. 1988. The Empowerment Process: Integrating Theory and Proactive. *Academy of Management Review*, 13: 471-82.

- De Janasz, S., Dowd, K. and Schneider, B. 2002. *Interpersonal Skills in Organizations*, Mc Graw-Hill, New York.
- Deci, E. L. and Ryan, R. M. 1985. *Intrinsic motivation and Self-determination in Human Behavior*, Academic Press, New York, NY.
- Dickson, K. E. and Lorenz, A. 2009. Psychological Empowerment and job Satisfaction of Temporary and Part-time Nonstandard Workers: A Preliminary Investigation. *Institute of Behavioral and Applied Management*: 166-191.
- Dimitriadis, Z. S. and Maroudas, T. 2007. Internal Service Climate and Psychological Empowerment Among Public Employees: An Exploratory study in Greece. *Emerald Group Publishing Limited*, 1, (4): 377-400.
- Dumdum, U. R., Low, K. B. and Avolio, B. 2002. A Meta-Analysis of Transformational and Transactional Leadership Correlates of Effectiveness and Satisfaction: an Update and Extension. In B. J. Avolio and F. J. Yammarino (Eds.). *Transformational and Charismatic leadership: The road ahead*, Oxford, U.K.: El Sevir Science, 2: 35-66.
- Fang Chen, H. and Ching Chen, Y. 2008. the Impact of Redesign and Psychological Empowerment on Organizational Commitment in a Changing Environment: An Example from Taiwan's State-Owned Enterprises. *Public Personnel Management*, 37(3): 279-301.
- Galperin, B. L. 2002. Determinants of Deviance in the Workplace: an Empirical Examination in Canada and Mexico. *Unpublished Doctoral Dissertation*, Concordia University, Montreal.
- Gist, M. E. 1987. Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 12(3): 472-485.
- Gist, M. E. and Mitchell, T. R. 1992. Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of its Determinants and Malleability. *Academy of Management Review*, 17(2): 183-211.
- Hackman, J. R. Oldham, G. R. 1980. *Work Redesign*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Henle, C. A., Giacalone, R. A. and Jurkiewicz, C. L. 2005. The Role of Ethical Ideology in Workplace Deviance. *Journal of Business Ethics*, 56(3): P. 219.
- Huang, S., Wang, H.H., 2006. the Relationships Between the Perception of Empowerment and its Related Factors in the Nurses. *Tzu Chi Nursing Journal*, 5 (5): 93-104.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C. and Curphy, G. J. 1999. *Leadership*:

- Enhancing the Lessons of experience (3rd ed.), New York: Mc Graw-Hill.
- Kark, R. and Shamir, B. 2002. The Dual Effect of Transformational Leadership: Priming Relational and Collective Selves and Further Effects on Followers. In B. J. Avolio and F. J. Yammarino (Eds.). *Transformational and Charismatic leadership: The road Ahead*, Oxford, U. K.: El Sever science, 2: 67-91.
- Klidas, A., Van Den Berg, P. T. and Wilderom, C. P. 2007. Managing Employee Empowerment in Luxury Hotels in Europe. *International Journal of Service Industry Management*, 18 (1): 70-88.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. and Shamian, J. 2001. the Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on staff nurses' work Satisfaction and Organizational Commitment. *Healthcare Management Review*, 26: 7023.
- Lee, H.M., 2003. The Study of the Relationship Among Preschool Teacher Empowerment, Organizational Commitment and job satisfaction. *Journal of Shu-Te University*, 5 (2): 69-89.
- Levy, P. 2003. Industrial. *Organizational psychology: understanding the workplace*, Houghton Mifflin, New York, NY,: 378-405.
- Liden, R., Wayne, S.J., Sparrow, R.T., 2000. An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3): 407- 416.
- Lord, R. G., Brown, D. J., and Feiberg, S. J. 1999. Understanding the Dynamics of Leadership. *Organizational Behavior and Human Decision processes*, 78: 167-203.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. and Sivasubramaniam, N. 1996. Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional leadership: A Meta-Analytical Review of the Literature. *leadership Quarterly*, 7: 385-425.
- Luthans, F. and Avolio, B. 2003. *Authentic leadership: A positive development approach*. In k.s. Cameron, J. E. Dutton and R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational Scholarship*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler: 241-258.
- Meyerson, S. L. and Kline, T. J. B. 2008. Psychological and Environmental Empowerment: Antecedents and Consequences. *leadership & Organization Development Journal*, 29(5): 444-460.
- Mishra, A. K. and Spreitzer, G. M. 1998. Explaining how Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust; Empowerment; Justice

- and Redesign, *Academy of Management Review*, 22: 567-588.
- Padsakoff, P. M., J. B. Paine and D. G. Bacharach 2000. Organizational Citizenship Behaviors: A critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3): 513-563.
- Peterson, D. K. 2002. Deviant Workplace Behavior and the Organization's Ethical Climate. *Journal of Business and Psychology*, 17(1): 47-71.
- Pratt, M. G. and Ashforth, B. E. 2003. *Fostering meaningfulness in working and at work*, in K.S. Cameron, J. E. Dutton and R. E. Quinn (Eds.), *positive organizational scholarship: Foundations of a new Discipline*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.,: 309-327.
- Quinn, R. E. and Spreitzer, G. M. 1997. The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider, *Organizational Dynamics*, 26:37-49.
- Rafiq, M. and Ahmed, P. 1998. A Contingency Model for Empowering Customer-Contact Services Employees. *Management Decision*, 36 (10): 686-930.
- Randolph, W. A. 1995. Navigating the Journey to Empowerment. *Organizational Dynamics*, 23(4): 19-32.
- Robinson, S. H. and Bennett, R. J. 1995. A Typology of Deviant Workplace Behavior: a Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38 (2): 555-572.
- Seibert, S., Silver, S. and Randolph, W. 2004. Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple - Level Model of Empowerment, Performance and Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47: 332-50.
- Spreitzer, G. De Janasz, S. and Quinn, R. 1999. Empowered to Lead: the Role of Psychological Empowerment in Leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 20 (4): 511-26.
- Spreitzer, G. M. 1995. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 38: 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. 1996. Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal*, 39 (2): 483.
- Spreitzer, G. M. and Sonenshein, S. 2003. *Positive deviance and extraordinary organizing*, in Cameron, K. Dutton, J. and Quinn, R. (Eds.), *Positive organizational Scholarship*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA.: 207-224.

- Spreitzer, G. M. and Sonenshein, S. 2004. Toward the Construct Definition of Positive Deviance, *American Behavioral Scientist*, 47 (6): 828-847.
- Spreitzer, G., Kizilos, M. and Nason, S. 1997. A Dimensional Analysis of the Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain. *Journal of Management*, 23 (5): 679-704.
- Staples, L. H. 1990. Powerful Ideas About Empowerment. *Administration in Social Work*, 14 (2): 29-42.
- Thomas, K. and Velthouse, B. 1990. Cognitive Elements of Empowerment: An interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4): 666-81.
- Trvino, L.K. and Brown, M.E. 2005. the Role of Leaders in Influencing Unethical Behavior in the Workplace. In Kidwell, R.E. and Martin, C.L. (Eds). *Managing Organizational Deviance*, Sage Publishing, London, : 69-96.
- Wallach, V. A. and Mueller, C. W. 2006. Job Characteristics and Organizational Predictors of Psychological Empowerment Among Professionals Within Human Service Organizations: an Exploratory study. *Administration in Social Work*, 30 (1): 95-113.
- Walton, R. E. 1985. From Control to Commitment in the Work Place. *Harvard Business Review*, 63 (2): 77-84.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. and Gardner, W. L. 2004. Unlocking the Mask: Understanding the Multiple Influence of Authentic Leadership. *Presented at the University of Nebraska Gallup Leadership Institute Authentic Leadership Conference*, Omaha, N. E.
- www.ad.gov.org .
- Yukl, G. 1998. *Leadership In Organizations* (4th ed.), Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall.
- Zikmond, W.G. 1991. *Business Research Methods*, The Dryden Press, New York.

الملحق

قائمة الاستقصاء

أولاً: فيما يأتي مجموعة من العبارات التي تقيس مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية في رئيسك المباشر، برجاء تحديد درجة توافر كل بُعد من تلك الأبعاد من خلال اختيار الإجابة التي تعبر عن حالتك بصدق:

أبعاد القيادة التحويلية		درجة توافرها	
متوافراً تماماً (٥) حد ما (٤)	إلى متوافراً (٣)	غير متوافراً (٢)	غير متوافراً تماماً (١)
١ - رئيسي في العمل ممتلئ بالحيوية والنشاط.			
٢ - يمتلك رئيسي القدرة على تحفيز مرؤوسيه.			
٣ - رئيسي في العمل لديه رؤية مستقبلية ويقدم لمرؤوسيه أفكاراً خلاقة للتعامل مع تحديات المستقبل.			
٤ - يرسم رئيسي صورة إيجابية ومحفزة بشأن مستقبل المديرية.			
٥ - رئيسي في العمل شخص موثوق فيه من جانب جميع العاملين بالمديرية.			
٦ - رئيسي يقدره ويحترمه جميع العاملين بالإدارة التي أعمل بها.			
٧ - يعتبر رئيسي مثلاً جيداً لكل إنسان.			
٨ - رئيسي مثل أعلى بالنسبة لي، لذا أكون سعيداً باتباعه.			
٩ - لا يتخلّى رئيسي في العمل إطلاقاً عن قيمه الأخلاقية.			
١٠ - يشعُرني رئيسي في العمل بأنني وزملائي جميعاً شركاء في النجاح والفشل.			
١١ - يبحث رئيسي في العمل عن حلول ابتكارية للمشكلات.			
١٢ - دائماً ما يبحث رئيسي في العمل عن طرق جديدة لتحسين الأداء بالمديرية.			
١٣ - رئيسي في العمل يوجهني لرؤية المشكلات من زوايا مختلفة.			
١٤ - يتحمل رئيسي في العمل مخاطر تطبيق الأساليب الجديدة في العمل.			
١٥ - يدفعنا رئيسي في العمل إلى الاستفادة من أخطائنا.			
١٦ - رئيسي على دراية دائمة بالتطورات الجديدة في مجال العمل.			
١٧ - يعاملنا رئيسي في العمل كل فرد حسب طبيعته وظروفه الخاصة ووفقاً للفروق الفردية بين المرؤوسين.			
١٨ - يتأكد رئيسي في العمل من أن حاجاتي ورغباتي قد تحققت.			
١٩ - يرضى رئيسي عني عندما أنفذ ما هو مطلوب مني بشكل جيد.			
٢٠ - يهتم رئيسي اهتماماً بكل فرد دون استثناء.			
٢١ - يشعُرني رئيسي بأنني قادر على أداء الأعمال المطلوبة مني.			
٢٢ - يسعى رئيسي دائماً إلى تحقيق مصلحتي الشخصية.			
٢٣ - أثق في تقييم رئيسي لي عندما أؤدي عملي بشكل جيد.			

ثانياً: فيما يأتي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التمكين النفسي لديك، برجاء تحديد درجة توافر كل بُعد من أبعاد التمكين النفسي لديك، من خلال اختيار الإجابة التي تعبر عن حالتك بصدق:

درجة توافرها				أبعاد التمكين النفسي
متوافرة تماماً (٥)	متوافرة إلى حد ما (٤)	متوافرة (٣)	غير متوافرة (٢)	
			غير متوافرة تماماً (١)	
١ - العمل الذي أؤديه يمثل أهمية كبيرة بالنسبة لي.				
٢ - ما أؤديه من مهام وظيفية يحقق الكثير من المعاني الشخصية بالنسبة لي.				
٣ - العمل الذي أؤديه له معنى بالنسبة لي.				
٤ - أشعر بأثر ما أؤديه من مهام على ما يحدث داخل القسم.				
٥ - لدي قدر عال من الرقابة والسيطرة على ما يحدث بالقسم.				
٦ - أمتلك تأثيراً قوياً على مجريات الأمور بالقسم.				
٧ - أثق في قدراتي على القيام بمهام وظيفتي.				
٨ - متطلبات القيام بواجباتي الوظيفية تتفق تماماً مع ما يتوافر لدي من قدرات ومهارات.				
٩ - يمكنني التعامل بنجاح مع ما قد يواجهني من تحديات في أثناء أداء مهام وظيفتي.				
١٠ - لدى الاستقلالية الكاملة في تحديد كيفية أداء واجباتي الوظيفية.				
١١ - أستطيع أن أقرر بمفردي متى أبدأ ومتى أنتهي من عملي.				
١٢ - لدى مساحة كافية من الحرية في تحديد أسلوب أداء عملي.				

ثالثاً : فيما يأتي مجموعة من العبارات التي تقيس نوعية الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل، برجاء تحديد درجة توافر كل نوع، من خلال اختيار الإجابة التي تعبر بصديق عما هو موجود بالمديرية:

درجة توافرها				نوعية الانحرافات السلوكية
متوافرة تماماً (٥)	متوافرة إلى حد ما (٤)	متوافرة (٣)	غير متوافرة (٢)	
			غير متوافرة (١)	
١ - لا يحترم البعض مواعيد الدوام الرسمية.				
٢ - يتردد البعض في البقاء بالعمل لساعات متأخرة بعد الدوام الرسمي، حتى وإن كانت مصلحة العمل تستدعي ذلك.				
٣ - لا يلتزم الجميع بقوانين العمل ولا ينفذونها عن طواعية.				
٤ - لا يحرص الجميع على تحقيق انسيابية دورة العمل.				
٥ - بعض العاملين يستفيدون من أوقات الراحة الرسمية ويرغبون في أوقات راحة إضافية حتى وإن كان عبء العمل زائداً.				
٦ - لا يحرص العاملون على الاستغلال الجيد لأنوات العمل.				
٧ - يستغل البعض أنوات العمل من ماله الخاص.				
٨ - لا يعتبر العاملون مكان العمل بيئتهم الثانية.				
٩ - يتردد البعض في تقديم النصح لمن يسئ استخدام موارد العمل.				
١٠ - يؤمن البعض بالتركيز على تصيد الأخطاء أكثر من الناحية الإيجابية للموقف.				
١١ - لا يوجد احترام متبادل لمشاعر ووجهات نظر الآخرين.				
١٢ - قد يتردد البعض في تقديم يد العون للزملاء الذين يعانون من زيادة عبء العمل.				
١٣ - تقوم سياسة العمل بالمديرية على عدم احترام آراء ووجهات نظر الزملاء.				
١٤ - ضعف الرقابة الذاتية وعدم الإحساس بالمسؤولية داخل بيئة العمل.				
١٥ - العاملون لا يشعرون بالمسؤولية المشتركة عن مستوى الإنجاز في العمل.				
١٦ - قد يتردد البعض في فضح الفساد، ما دام يعود بالنفع عليه.				
١٧ - لا توجد معايير موضوعية لإنجاز العمل تقوم على أساس العدالة والمساواة في المعاملة.				
١٨ - يلجأ البعض للرشوة ما دام يستطيع تحقيق أهدافه من خلالها.				
١٩ - لا تمنح المكافآت والحوافز في ضوء مستوى إنجاز كل فرد.				
٢٠ - ينظر البعض إلى أصول جهة العمل وأموالها على أنها وسيلة لتحقيق أهدافه الخاصة.				

بيانات شخصية :

- ١ - الجنس : () ذكر () أنثى
- ٢ - السن : () أقل من ٢٥ سنة () من ٢٥ - أقل من ٣٥ سنة () من ٤٥ - ٦٠ سنة () من ٤٥ - ٣٥ سنة
- ٣ - مستوى التعليم : () مؤهل متوسط () مؤهل فوق المتوسط () مؤهل عال () دراسات عليا

ABSTRACT

**PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT OF EMPLOYEES AS
A MODERATOR VARIABLE IN THE RELATIONSHIP BE-
TWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND DEVI-
ANT WORKPLACE BEHAVIORS IN GOVERNMENTAL
ENVIRONMENT IN EGYPT**

MOSTAFA M. AL-KERDAWY

Mansourah University

Research was conducted on a sample of 384 respondents of directorates services in Dakahliya. Research examined whether the psychological empowerment moderated the effects of transformational leadership (charismatic - idealized influence - intellectual stimulation - individual considerations) on the type of deviant workplace behaviors. The response rate was 65.33%. Results from stepwise regression analysis showed that psychological empowerment played a partial moderating role in the relationship between transformational leadership and the type of deviant workplace behaviors. So, results showed that psychological empowerment did not play a great role in decreasing level of deviant workplace behaviors. Individual considerations had a strong and significant effect on the level of deviant workplace behaviors, but the dimension of intellectual stimulation had a weak effect. Similarly, results showed that the level of psychological empowerment had a significant effect on the type of deviant workplace behaviors, where negative deviant workplace behaviors were decreased when the levels of psychological empowerment among workers was high. In the light of the results of research a set of recommendations were suggested.

مصطفى محمد الكرداوي (دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٧)، مدرس بقسم إدارة الأعمال، كلية التجارة بدمياط، جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية، يعمل حاليا مدرسا بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، له اهتمامات بحثية تتركز حول القضايا المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمات.