



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

دور سلوكيات القيادة الممكنة في خفة حركة

العاملين: بتوسيط التمكين النفسي

دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في المدارس الأهلية لمركز محافظة
الديوانية

رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية
وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

من قبل الطالبة

شيماء سعيد وداعه الغانمي

بإشراف

الأستاذ الدكتور

احسان دهش جلاب

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا
إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴾

سورة البقرة

الآية (32)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إقرار الأستاذ المشرف

أشهد إن أعداد الرسالة الموسومة: **بـ ((دور سلوكيات القيادة الممكنة في خفة حركة العاملين: بتوسط التمكين النفسي- دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في المدارس الأهلية لمركز محافظة الديوانية))** جرت بإشرافي للطالب (شيماء سعيد وداعة) في جامعة القادسية / كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم إدارة الأعمال.


التوقيع

المشرف: أ.د. **احسان دهش جلاب**

التاريخ: / / ٢٠٢١

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على التوصيات التي تقدم بها المشرف والخبير اللغوي، أشرح هذه الرسالة للمناقشة.


التوقيع

أ.م. د. **عبد الله كاظم حسن**

رئيس لجنة الدراسات العليا

التاريخ: / /

توصية رئيس قسم إدارة الأعمال

بناءً على التوصيات التي تقدم بها المشرف والخبير اللغوي ورئيس لجنة الدراسات العليا، أشرح هذه الرسالة للمناقشة.


التوقيع

أ.م. د. **عبد الله كاظم حسن**

رئيس قسم إدارة الأعمال

التاريخ: / /

إقرار المقوم اللغوي

اشهد ان الرسالة الموسومة: **بـ ((دور سلوكيات القيادة المعكنة في خفة حركة العاملين: بتوسيط التمكين النفسي- دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في المدارس الاهلية لمركز محافظة الديوانية))** والتي قدمها الطالب (شيماء سعيد وداعة) في جامعة القادسية / كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال تمت مراجعتها من الناحية اللغوية وتصحيح ما ورد فيها من أخطاء لغوية وتعبيرية، وبذلك أصبحت الرسالة مؤهلة للمناقشة بفقر تعلق الأمر بسلامة الأسلوب وصحة التعبير.



التوقيع: عا

أ.ج. فائزة عبد الزهرة

جامعة القادسية / كلية الإدارة والاقتصاد

التاريخ: / / ٢٠٢١

إقرار المقوم الإحصائي

اشهد إن أعداد الرسالة الموسومة: بـ ((دور سلوكيات القيادة الممكنة في خفة حركة العاملين: بتوسيط التمكين النفسي- دراسة تحليلية لأراء عينة من التدريسيين في المدارس الاهلية لمركز محافظة الديوانية)) والتي قدمها الطالب (شيماء سعيد وداعة) في جامعة القاسمية / كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال، جرت مراجعتها احصائياً، واجد أنها صالحة للمناقشة.



التوقيع:

أ.م.د. مهند فائز كاظم

جامعة القاسمية / كلية الإدارة والاقتصاد

التاريخ: / / ٢٠٢١

إقرار لجنة المناقشة

تشهد أننا رئيس وأعضاء لجنة المناقشة أطلعنا على محتويات رسالة الماجستير الموسومة (**نور سلوكيات القيادة الممكنة في خلة حركة العاملين: بتوسيط التمكين النفسي- دراسة تحليلية لآراء عينة من التكريمين في المدارس الأهلية لمركز محافظة الديوانية**) وقد ناقشنا الطالبه (**شيماء سعيد وداعة**) في مضمونها وما له علاقة بها بتاريخ 5 / 9 / 2021 ووجدنا أنها جديرة بالقبول لتبيل درجة ماجستير في علوم ادارة الاعمال وبتقدير (امتياز)

أعضاء لجنة المناقشة:

ت	الاسم	اللقب العلمي	التوقيع	الصفة
1	دنميرين جاسم محمد	استاذ مساعد		رئيساً
2	د.جواد محسن راضي	استاذ مساعد		عضواً
3	جنان شهاب احمد	استاذ مساعد		عضواً
4	د.احسان دهش جلاب	أستاذ		عضواً ومشرفاً

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد على إقرار لجنة المناقشة

أ.د.

سوسن كريم هودان

عميد كلية الإدارة والاقتصاد

2021 / /

الإهداء

كل من ساعدني على أجاز هذه الدراسة
كل من علمني للوصول الى هذه المرتبة العلمية
كل أساتذتي وزملائي وأصدقائي
كل من شاركني ولو بكلمة طيبة

جميع المحبين

شهداء العراق الأكرميين

اهدي هذا الجهد المتواضع

شكر وامتنان

الحمد لله الذي رزقنا بالعقل والتفكير وميزنا عن الخلق اجمعين. والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا وحبينا محمد وعلى آله أجمعين.
ويعد ...

يشرفني ويسعدني أن أقدم بجزيل الشكر والامتنان لأستاذي ومعلمي ومشرفي على رسالة الماجستير الأستاذ الفاضل الدكتور احسان دهش جلاب والذي قدم لي كل ما يستطيع من علم ووقت وجهد لأنجز رسالتي هذه بالشكل الذي يليق كان له الأثر البالغ في علمية ورسالة الرسالة فجزاه الله عني كل خير

وكذلك الشكر الجزيل للسادة أعضاء لجنة المناقشة لجهودهم الهادفة والآراء السديدة في تقويم الرسالة والمساهمين في تقويمها الفكري والعلمي واللغوي ..

ويطيب لي أيضاً التقدم بخالص الشكر والعرفان الى الاخ والصديق الدكتور زياد علي عباس لبذله الجهد الجهد في انجاز الجانب العلمي من الرسالة ودعمه لي طوال فترة الدراسة ... لكل اساتذتي في كلية الادارة والاقتصاد/ قسم ادارة اعمال كذلك اقدم خالص شكري وتقديري للأساتذة الكرام الذين أسندوا الدراسة بتحكيم الاستبانة وابدوا الملاحظات القيّمة التي صوبت الدراسة وفعلت أهدافها ...

والله ولي التوفيق ...

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	الآية القرآنية
ب	الاهداء
ت	شكر وامتنان
ث	قائمة المحتويات
ح - ج	قائمة الجداول
خ	قائمة الأشكال
د	قائمة الملاحق
ذ	المستخلص
٢-١	المقدمة
١٩-٣	الفصل الأول:- بعض الجهود المعرفية السابقة والمنهجية العلمية للدراسة
١٢-٣	المبحث الأول: بعض الجهود المعرفية السابقة
١٩-١٣	المبحث الثاني: المنهجية العلمية للدراسة
٦٩-٢٠	الفصل الثاني:- الاطار النظري للدراسة
٣٢-٢٠	المبحث الأول: سلوكيات القيادة الممكنة
٥٠-٣٣	المبحث الثاني: خفة حركة العاملين
٦٦-٥١	المبحث الثالث: التمكين النفسي
٦٩-٦٧	المبحث الثالث: العلاقة بين متغيرات الدراسة
١٢١-٧٠	الفصل الثالث:- الجانب التطبيقي للدراسة
٨٢-٧٠	المبحث الأول: اختبار مقياس الدراسة
٩٨-٨٣	المبحث الثاني: الاحصاء الوصفي
١١٦-٩٩	المبحث الثالث: اختبار وتحليل علاقات التأثير المباشر بين متغيرات الدراسة
١٢١-١١٧	المبحث الرابع: تحليل المسار لعلاقات التأثير غير المباشر بين متغيرات الدراسة
١٢٦-١٢٢	الفصل الرابع:- الاستنتاجات والتوصيات
١٢٣-١٢٢	المبحث الأول: الاستنتاجات
١٢٦-١٢٤	المبحث الثاني: التوصيات
١٤٧ - ١٢٧	المصادر والمراجع
A	مستخلص الرسالة باللغة الإنجليزية

قائمة الجداول

ت	عنوان الجدول	الصفحة
١	الجهود المعرفية السابقة الخاصة بسلوكيات القيادة الممكنة	٣
٢	الجهود المعرفية السابقة الخاصة بالتمكين النفسي	٥
٣	الجهود المعرفية السابقة الخاصة بخفة حركة العاملين	٧
٤	بعض الجهود المعرفية السابقة الرابطة بين خفة حركة العاملين والتمكين النفسي	١٠
٥	بعض الجهود المعرفية السابقة الرابطة بين سلوكيات القيادة الممكنة والتمكين النفسي	١١
٦	محاور وابعاد استمارة الاستبيان والمقاييس المعتمدة في اعدادها	١٩
٧	مفهوم القيادة الممكنة	٢١
٨	مفهوم خفة حركة العاملين	٣٤
٩	مفهوم التمكين النفسي	٥١
١٠	ترميز الاستبانة وتوصيفها	٧٠
١١	اختبار كفاية حجم العينة	٧٢
١٢	نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس تعدد المستويات	٧٣
١٣	مؤشرات قيم المطابقة وحدودها الدنيا	٧٥
١٤	ثبات مقياس الدراسة	٧٩
١٥	التوزيع الطبيعي لبيانات سلوكيات القيادة الممكنة والتمكين النفسي وخفة حركة العاملين	٨١
١٦	تدرجات ليكرد ومستوى التوفر	٨٣
١٧	تحليل ومناقشة سلوكيات القيادة الممكنة (n=273)	٨٨
١٨	تحليل ومناقشة التمكين النفسي (n=273)	٩٣

٩٦	تحليل ومناقشة خفة حركة العاملين (n=273)	١٩
٩٨	ترتيب المتغيرات بحسب معامل الاختلاف النسبي	٢٠
٩٩	معاملات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل	٢١
١٠٢	تأثير أبعاد سلوكيات القيادة الممكنة مجتمعة في المرونة (n=273)	٢٢
١٠٣	تأثير أبعاد سلوكيات القيادة الممكنة مجتمعة في التكيف (n=273)	٢٣
١٠٤	تأثير أبعاد سلوكيات القيادة الممكنة مجتمعة في الاستباقية (n=273)	٢٤
١٠٦	تأثير أبعاد سلوكيات القيادة الممكنة مجتمعة في خفة حركة العاملين (n=273)	٢٥
107	تأثير أبعاد سلوكيات القيادة الممكنة مجتمعة في المعنى (n=273)	٢٦
١٠٨	تأثير أبعاد سلوكيات القيادة الممكنة مجتمعة في المقدرة (n=273)	٢٧
١١٠	تأثير أبعاد سلوكيات القيادة الممكنة مجتمعة في التأثير (n=273)	٢٨
١١١	تأثير أبعاد سلوكيات القيادة الممكنة مجتمعة في التمكين النفسي (n=273)	٢٩
١١٢	تأثير أبعاد التمكين النفسي مجتمعة في المرونة (n=273)	٣٠
١١٣	تأثير أبعاد التمكين النفسي مجتمعة في التكيف (n=273)	٣١
١١٤	تأثير أبعاد التمكين النفسي مجتمعة في الاستباقية (n=273)	٣٢
١١٦	تأثير أبعاد التمكين النفسي مجتمعة في خفة حركة العاملين (n=273)	٣٣
١١٦	علاقات التأثير المباشر بين المتغيرات المبحوثة	٣٤
١١٩	معاملات تأثير العلاقات لأنموذج الوساطة	٣٥
١٢٠	خلاصة تأثيرات متغيرات تحليل المسار	٣٦

قائمة الأشكال

الصفحة	الأشكال	ت
١٥	المخطط الفرضي للدراسة	١
٤٢	انموذج خفة حركة العاملين وفقا لـ (Sumukadas& Sawhney,2004)	٢
٤٣	انموذج خفة حركة العاملين وفقا لـ (Alavi et al.,2014)	٣
٤٤	انموذج خفة حركة العاملين وفقا لـ (Al-Faouri et al.,2014)	٤
٤٥	انموذج خفة حركة العاملين وفقا لـ (Sohrabi et al.,2014)	٥
٤٦	انموذج خفة حركة العاملين وفقا لـ (Muduli,2016)	٦
٤٧	انموذج خفة حركة العاملين وفقا لـ (Kukunda-Onyait,2019)	٧
٥٨	انموذج التمكين النفسي وفقا لـ (Avan et al.,2016)	٨
٥٩	انموذج التمكين النفسي وفقا لـ (Kong et al.,2016)	٩
٦٠	انموذج التمكين النفسي وفقا لـ (Javed et al.,2017)	١٠
٦١	انموذج التمكين النفسي وفقا لـ (Muqadas et al.,2017)	١١
٦٢	انموذج التمكين النفسي وفقا لـ (Prabowo et al.,2018)	١٢
٦٣	انموذج التمكين النفسي وفقا لـ (Wikhamn& Selart,2019)	١٣
٦٤	انموذج التمكين النفسي وفقا لـ (Mansoor& Ali,2020)	١٤
٧٧	التحليل العملي التوكيدي لبيانات سلوكيات القيادة الممكنة	١٥
77	التحليل العملي التوكيدي لبيانات التمكين النفسي	١٦
78	التحليل العملي التوكيدي لبيانات خفة حركة العاملين	١٧
٨١	التوزيع الطبيعي لبيانات سلوكيات القيادة الممكنة	١٨

٨٢	التوزيع الطبيعي لبيانات خفة حركة العاملين	١٩
٨٢	التوزيع الطبيعي لبيانات التمكين النفسي	٢٠
٩٨	خلاصة نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة	٢١
١١٨	التأثير الوسيط للتمكين النفسي، بين سلوكيات القيادة الممكنة والتقويم المنظمي	٢٢
١٢٠	تحليل المسار لتأثير سلوكيات القيادة الممكنة في خفة حركة العاملين بتوسيط التمكين النفسي	٢٣

د

قائمة الملاحق

ت	الملحق
١	اسماء السادة المحكمين
٢	استمارة الاستبيان
٣	المدارس الاهلية المدروسة

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية الى اختبار الدور الوسيط للتمكين النفسي معبراً عنه ب(المرونة، والتكيف، والاستجابة) بين سلوكيات القيادة الممكنة (القيادة بالقدوة، واتخاذ القرار التشاركي، والتدريب، وتبادل المعلومات، وإظهار الاهتمام والتفاعل) وخفة حركة العاملين (المعنى، المقدرة، التأثير) في المدارس الاهلية في محافظة الديوانية، وقد لخصت المشكلة بمجموعة من التساؤلات بناء على تصورات الباحثة والتي تمخض اهمها في بيان الدور الذي يمارسه التمكين النفسي في تفسير العلاقة بين سلوكيات القيادة الممكنة وخفة حركة العاملين، ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة صُمم مخطط فرضي يجسد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، من خلال بناء مجموعته من الفرضيات الهادفة الى التعرف على مستوى العلاقة بين سلوكيات القيادة الممكنة وخفة حركة العاملين والتمكين النفسي لدى عينة مت تدريسي المدارس الاهلية في محافظة الديوانية، واعتمدت الدراسة بطبيعتها على استمارة الاستبيان كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات من عينة بلغت (٢٧٣) عضو هيئة تدريس، وقد استعملت الدراسة مجموعة من البرامج الاحصائية المتمثلة في (SPSS.V.26 & AMOS.V.26) من اجل الوصول الى النتائج البناءة، وذلك باستعمال عدد من الاساليب الاحصائية لاسيما في (تحليل المسار، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والاهمية النسبية، ومعامل الاختلاف، والاختبار التائي، ومعامل الارتباط البسيط، ونمذجة المعادلة الهيكلية، ومعامل الارتباط المتعدد)، وختاماً فقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات لعل من اهمها هو التمكين النفسي يتوسط بشكل جزئي العلاقة بين متغير سلوكيات القيادة الممكنة وخفة حركة العاملين).

الكلمات الدالة: سلوكيات القيادة الممكنة، وخفة حركة العاملين، والتمكين النفسي.

المقدمة

تمثل الموارد البشرية العمود الفقري والمرتكز الاساس لضمان بقاء المنظمات من خلال مواجهة التغييرات والتعقيدات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والاحداث غير المسبوقة نتيجة التقدم التكنولوجي السريع وعمليات الدمج والاستحواذ، الامر الذي يتطلب من المنظمات البحث عن نماذج اعمال تنظيمية تسهم في تحسين قدرتها على الاستجابة بسرعة وكفاءة وفاعلية عالية ونتيجة لذلك برزت عدد من الاساليب والاليات التي يتعين استثمارها من اجل تحسين خفة حركة العاملين تتمثل في سلوكيات القيادة الممكنة الهادفة الى توسيع معرفة ومهارات وقدرات العاملين في مختلف المستويات التنظيمية وتمكينهم نفسياً، فسلوكيات القيادة الممكنة تسهم في مواجهة تحديات المستقبل التي يغلب عليها التعقيد وعدم التأكد ومعالجة المشاكل البيئية من خلال التكيف معها بكفاءة عالية واستثمار الفرص الجديدة وتجنب التهديدات التي تشكل عائقاً امام بقاء المنظمة ونجاحها .

كما تمارس سلوكيات القيادة الممكنة دور مهم في تحسين قدرة تبني القادة الى طرائق واساليب جديدة تمكن التابعين من تحفيز انفسهم بشكل يحقق افضل النتائج، من خلال تطوير قدرة فرق العمل على التعاون فيما بينهم من اجل تحقيق اهداف المنظمة، وهذا بدوره يعزز التمكين النفسي من خلال تطوير قدرة العاملين في السيطرة على متطلبات العمل، من خلال اتباع مدخل استباقي يسهم في خلق فهم واضح للبيئة الاجتماعية والسياسية والتنظيمية الخاصة بهم، والذي يسهم في تحسين خفة حركة العاملين من خلال تطوير قدرات العاملين على التكيف بسرعة وسهولة فضلاً عن تطوير صيغ التعاون المتبادل من خلال استثمار اساليب التمكين المختلفة ومشاركة المعلومات ، وتحسين قدرة العاملين على توليد افكار ابداعية جديدة وتحمل المسؤولية وتقبل التغيير.

ومن هذا المنطلق ولأجل تحقيق هدف الدراسة الذي ينعكس في قياس الدور الوسيط للتمكين النفسي بين سلوكيات القيادة الممكنة وخفة حركة العاملين، فقد جرى تقسيم الدراسة الحالية الى اربعة فصول، **تضمن الفصل الاول** (الاطار العام للدراسة) بواقع مبحثين، المبحث الاول عرض بعض الجهود المعرفية السابقة، وضم المبحث الثاني منهجية الدراسة، **وتناول الفصل الثاني** (الاطار النظري للدراسة) في اربعة مباحث،

تضمن المبحث الاول سلوكيات القيادة الممكنة، واطهر المبحث الثاني خفة حركة العاملين، وبين المبحث الثالث التمكين النفسي، في حين تضمن المبحث الرابع العلاقة بين متغيرات الدراسة.

كما تناول **الفصل الثالث** (الجانب التطبيقي للدراسة) والذي شمل اربعة مباحث، ركز المبحث الاولي على اختبار مقياس الدراسة، وتناول المبحث الثاني وصف وتشخيص وتحليل متغيرات الدراسة، وخصص المبحث الثالث اختبار وتحليل فرضيات الدراسة، اما المبحث الرابع فقد عرض اسلوب تحليل المسار لقياس علاقات التأثير غير المباشر بين المتغيرات. **واختتمت الدراسة في الفصل الرابع** بواقع مبحثين، ضم المبحث الاول الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة، وتناول المبحث الثاني التوصيات الخاصة بالدراسة

إفصاحك الأول

بعض الجهود المعرفية السابقة والمنهجية العلمية للدراسة

المبحث الأول: بعض الجهود المعرفية السابقة

المبحث الثاني: المنهجية العلمية للدراسة

المبحث الأول : بعض الجهود المعرفية السابقة

يهتم هذا المبحث بعرض بعض الجهود المعرفية السابقة التي اسهمت في دراسة موضوعات سلوكيات القيادة الممكنة، والتمكين النفسي، وخفة حركة العاملين، وبالتالي فان هذه الجهود شكلت الانطلاقة الاولى باتجاه ارساء اسس الدراسة الحالية، وكالاتي :

أولاً:- بعض من الجهود المعرفية السابقة الخاصة بسلوكيات القيادة الممكنة

يعرض الجدول رقم (١) ما تيسر الحصول عليه من جهود معرفية سابقة خاصة بسلوكيات القيادة الممكنة .

الجدول (١) بعض الجهود المعرفية السابقة الخاصة بسلوكيات القيادة الممكنة

Ahearne et al.,2005	الدراسة ١
To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance تمكين وعدم تمكين قوى البيع الخاص بنا؟ فحص تجريبي لتأثير سلوك القيادة الممكنة في رضا الزبائن والاداء	عنوان الدراسة
دراسة تجريبية	نوع الدراسة
الكشف عن دور سلوكيات القيادة الممكنة في رضا الزبائن والاداء	هدف الدراسة
تمثلت عينة الدراسة في (٢٣١) مندوب مبيعات، و(٨٦٤) زبون في الشركات الخدمة في الولايات المتحدة الأمريكية	عينة الدراسة
طور الباحث مقياس معتمدا على افكار (Conger&Kanungo,1988 ; Hui ,1994 ; Thomas&Tymon,1994)	مقاييس الدراسة
شمل مقياس سلوك القيادة الممكنة ثلاثة ابعاد هي (المشاركة في اتخاذ القرار، والتعبير عن الثقة في الاداء العالي، والاستقلالية).	ابعاد الدراسة
ان سلوكيات القيادة الممكنة تعمل على تمكين العاملين ذوي المعرفة والخبرة العالية من اجل تحقيق نتائج وفوائد تعود على المنظمة بالربح.	نتائج الدراسة
Sagnak,2012	الدراسة ٢
The empowering leadership and teachers innovative behavior: The mediating role of innovation climate القيادة الممكنة والسلوك الابداعي للمعلمين: الدور الوسيط للمناخ الابداعي	عنوان الدراسة
دراسة تطبيقية	نوع الدراسة
التحقق من العلاقة بين القيادة الممكنة والسلوك الابداعي لدى المعلمين والمناخ الابداعي في المدارس الابتدائية	هدف الدراسة
شملت عينة الدراسة (٧١٠) معلم، و(٥٥) مدير، و(٥٥) مدرسة ابتدائية في تركيا.	عينة الدراسة

تبننت الدراسة مقياس (Ahearne et al., 2005) لقياس سلوك القيادة الممكنة	مقاييس الدراسة
شمل مقياس سلوك القيادة الممكنة ثلاثة ابعاد هي (المشاركة في اتخاذ القرار، والتعبير عن الثقة في الاداء العالي، والاستقلالية).	ابعاد الدراسة
ان سلوك القيادة الممكن لمديري المدارس يمارس دور مهم في تحسين السلوك الابداعي للمعلمين.	نتائج الدراسة
Li et al.,2016	الدراسة ٣
Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior ربط القيادة الممكنة وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير	عنوان الدراسة
دراسة استكشافية	نوع الدراسة
الكشف عن دور القيادة الممكن في مجالس ادارة الاعمال الموجهة نحو التغيير	هدف الدراسة
ضمت عينة الدراسة (٢٠٣) عامل، و(٨٠) مشرف في شركات تكنولوجيا المعلومات الصينية	عينة الدراسة
تبننت الدراسة مقياس (Ahearne et al., 2005) لقياس سلوك القيادة الممكنة	مقاييس الدراسة
شمل مقياس سلوك القيادة الممكنة ثلاثة ابعاد هي (المشاركة في اتخاذ القرار، والتعبير عن الثقة في الاداء العالي، والاستقلالية).	ابعاد الدراسة
ان القيادة الممكنة ترتبط ارتباطا ايجابيا بسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو التغيير.	نتائج الدراسة
Putri& Nastiti,2016	الدراسة ٤
Does empowerment matter to maintain intention to stay of hotel's front liners? هل التمكين مهم للمحافظة على نية البقاء في الخطوط الامامية للفنادق؟	عنوان الدراسة
دراسة تطبيقية	نوع الدراسة
التعرف على دور سلوكيات القيادة الممكنة في تحقيق رضا الزبائن	هدف الدراسة
تمثلت عينة الدراسة في (١٠٠٠) فندق، في جادجا. (Las Vegas)	عينة الدراسة
تبننت الدراسة مقياس (Ahearne et al., 2005) لقياس سلوك القيادة الممكنة	مقاييس الدراسة
شمل مقياس سلوك القيادة الممكنة ثلاثة ابعاد هي (المشاركة في اتخاذ القرار، والتعبير عن الثقة في الاداء العالي، والاستقلالية).	ابعاد الدراسة
ان القيادة الممكن تمارس دور مهم في الحد من الصراعات الحتمية التي يواجهها العاملين في الخطوط الامامية.	نتائج الدراسة
Alzahrani& Alzahrani,2020	الدراسة ٥
The Impact of Empowering Leadership Behaviors on Organizational Citizenship Behavior اثر سلوكيات القيادة الممكنة في سلوك المواطنة التنظيمية	عنوان الدراسة
دراسة استكشافية	نوع الدراسة
الكشف عن تأثير سلوكيات القيادة الممكنة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية	هدف الدراسة

تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من العاملين بالمنظمات الحكومية بمنطقة الباحة والبالغ عددهم (٢٠٠) عامل.	عينة الدراسة
تبنت الدراسة مقياس (Ahearne et al., 2005) لقياس سلوك القيادة الممكنة	مقاييس الدراسة
شمل مقياس سلوك القيادة الممكنة ثلاثة ابعاد هي (المشاركة في اتخاذ القرار، والتعبير عن الثقة في الاداء العالي، والاستقلالية).	ابعاد الدراسة
ان سلوك القيادة الممكنة لها علاقة ايجابية بسلوك المواطنة التنظيمية.	نتائج الدراسة
Adamovic et al.,2020	الدراسة ٦
Bringing the leader back in: Why, how, and when leadership empowerment behavior shapes coworker conflict	عنوان الدراسة
اعادة القائد الى العمل: لماذا، وكيف، ومتى تؤدي سلوكيات القيادة الممكنة الى بناء صراعات بين زملاء العمل	
دراسة استكشافية	نوع الدراسة
التعرف على دور سلوكيات القيادة الممكنة في التأثير على الصراع بين زملاء العمل	هدف الدراسة
شملت الدراسة (٣١٧) مكان عمل للقيادات والعاملين في أستراليا.	عينة الدراسة
تبنت الدراسة مقياس (Ahearne et al., 2005) لقياس سلوك القيادة الممكنة	مقاييس الدراسة
شمل مقياس سلوك القيادة الممكنة ثلاثة ابعاد هي (المشاركة في اتخاذ القرار، والتعبير عن الثقة في الاداء العالي، والاستقلالية).	ابعاد الدراسة
ان لسلوكيات القيادة الممكنة تاثير سلبي في العلاقة مع الصراع بين زملاء العمل	نتائج الدراسة

ثانياً:- بعض من الجهود المعرفية السابقة الخاصة بالتمكين النفسي
يبين الجدول رقم (٢) ابرز ما تم الحصول عليه من جهود معرفية سابقة تتعلق بالتمكين النفسي

الجدول (٢) بعض الجهود المعرفية السابقة الخاصة بالتمكين النفسي

Wang& Lee,2009	الدراسة ١
Psychological empowerment and job satisfaction: An analysis of interactive effects	عنوان الدراسة
التمكين النفسي والرضا الوظيفي: تحليل التأثير التفاعلي	
دراسة استطلاعية	نوع الدراسة
قياس التأثير التفاعلي لابعاد التمكين النفسي في الرضا الوظيفي	هدف الدراسة
تمثلت عينة الدراسة في (٤٨٥) طالب دراسات عليا في جامعة تيوك في ولاية بنسلفانيا.	عينة الدراسة
اعتمدت الدراسة على مقياس (Spreitzer,1995)	مقاييس الدراسة
تبنت الدراسة ثلاثة ابعاد تتمثل بـ (المعنى، والتأثير، والمقدرة).	ابعاد الدراسة
وجود تاثير ايجابي قوي لُبعد المقدرة والمعنى في الرضا الوظيفي، فضلا عن وجود تاثير ايجابي منخفض لُبعد التأثير في الرضا الوظيفي	نتائج الدراسة
Ambad& Bahron,2012	الدراسة ٢
Psychological empowerment: The influence on organizational commitment among employees in the construction sector	عنوان الدراسة

التمكين النفسي: التأثير على الالتزام التنظيمي بين العاملين في قطاع البناء	
دراسة تطبيقية	نوع الدراسة
التعرف على العلاقة بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي بين العاملين.	هدف الدراسة
تمثلت عينة الدراسة في (١٧١) عامل في قطاع البناء في كوتا كينابالو في الصين.	عينة الدراسة
تبنت الدراسة مقياس (Spreitzer,1995) لقياس التمكين النفسي	مقاييس الدراسة
تمثلت ابعاد التمكين النفسي في (المعنى، والمقدرة، والتأثير، وتقرير المصير)	ابعاد الدراسة
ان منح العاملين الاستقلالية والحرية في كيفية اداء اعمالهم سوف يؤدي هذا الامر الى بناء دعامة قوية تعمل على تحسين مقدارهم تجاه الالتزام بمتطلبات المنظمة.	نتائج الدراسة
Rashkovits& Livne,2013	الدراسة ٣
The effect of education level on psychological empowerment and burnout-The mediating role of workplace learning behaviors	عنوان الدراسة
اثر مستوى التعلم على التمكين النفسي والاحترق النفسي: الدور الوسيط لسلوكيات التعلم في مكان العمل	نوع الدراسة
دراسة استكشافية	هدف الدراسة
الكشف عن العلاقة بين مستوى التعليم وسلوكيات التعلم في مكان العمل والتمكين النفسي والاحترق النفسي	عينة الدراسة
المعلمين في مدارس شمال اسرائيل والبالغ عددهم (١٩١) معلم	مقاييس الدراسة
اعتمدت الدراسة على مقياس (Spreitzer,1995)	ابعاد الدراسة
تبنت الدراسة ثلاثة ابعاد تتمثل بـ (المعنى، والتأثير، والمقدرة).	نتائج الدراسة
ان مستوى التعليم يؤثر بشكل ايجابي على الحالة النفسية المتمثلة في زيادة التمكين النفسي وانخفاض الاحترق النفسي بواسطة سلوكيات التعلم في مكان العمل.	
Sağnak et al.,2015	الدراسة ٤
Transformational leadership and innovative climate: An examination of the mediating effect of psychological empowerment	عنوان الدراسة
القيادة التحويلية والمناخ الابداعي: الدور الوسيط للتمكين النفسي	نوع الدراسة
دراسة مسحية	هدف الدراسة
قياس الدور الوسيط للتمكين النفسي بين القيادة التحويلية والمناخ الابداعي	عينة الدراسة
تمثلت عينة الدراسة في (٣٠٣) معلم يعملون في المدرسة الثانوية لمقاطعة اسكيشير (Eskişehir/Turkey)	مقاييس الدراسة
اعتمدت الدراسة على مقياس (Spreitzer,1995)	ابعاد الدراسة
تبنت الدراسة ثلاثة ابعاد تتمثل بـ (المعنى، والتأثير، والمقدرة).	نتائج الدراسة
وجود علاقة ايجابية بين التمكين النفسي والمناخ الابداعي، فضلا عن اسهام التمكين النفسي كدور وسيط بين القيادة التحويلية والمناخ الابداعي.	
Javed et al.,2017	الدراسة ٥
Impact of ethical leadership on creativity: the role of psychological empowerment	عنوان الدراسة
اثر القيادة الاخلاقية في الابتكار الدور الوسيط للتمكين النفسي	نوع الدراسة
دراسة تطبيقية	هدف الدراسة
قياس العلاقة بين القيادة الاخلاقية والابتكار من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي	

تمثلت عينة الدراسة في (١٨٣) مدير في مجموعة من الفنادق في باكستان	عينة الدراسة
اعتمدت الدراسة على مقياس (Spreitzer,1995)	مقاييس الدراسة
تبنت الدراسة ثلاثة ابعاد تتمثل بـ (المعنى، والتأثير، والمقدرة).	ابعاد الدراسة
ان التمكين النفسي يمارس دور وسيط مهم بين القيادة الاخلاقية والابتكار .	نتائج الدراسة
Prabowo et al.,2018	الدراسة ٦
How a leader transforms employees' psychological empowerment into innovative work behavior كيف يحول القائد التمكين النفسي للعاملين الى سلوك عمل ابداعي	عنوان الدراسة
دراسة تطبيقية	نوع الدراسة
الكشف عن دور التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابداعي	هدف الدراسة
تمثلت عينة الدراسة في (٢٩٢) عامل في القطاع الخاص والعام في المناطق الحضرية في إندونيسيا	عينة الدراسة
اعتمدت الدراسة على مقياس (Spreitzer,1995)	مقاييس الدراسة
تبنت الدراسة ثلاثة ابعاد تتمثل بـ (المعنى، والتأثير، والمقدرة).	ابعاد الدراسة
ان التمكين النفسي يسهم في تمكين القائد التحويلية من اجل تحفز العاملين على ان يكونوا اكثر ابداعاً في العمل.	نتائج الدراسة
Khan et al.,2021	الدراسة ٨
How servant leadership triggers innovative work behavior: exploring the sequential mediating role of psychological empowerment and job crafting كيف تؤدي القيادة الخادمة الى سلوك العمل الابداعي: الكشف عن الدور الوسيط للتمكين النفسي وصياغة العمل	عنوان الدراسة
دراسة استكشافية	نوع الدراسة
الكشف عن دور التمكين النفسي وصياغة العمل كدور وسيط بين القيادة الخادمة وسلوك العمل الابداعي	هدف الدراسة
تمثلت عينة الدراسة في (٦٨٦) عامل في قطاع الخدمات في باكستان	عينة الدراسة
اعتمدت الدراسة على مقياس (Spreitzer,1995)	مقاييس الدراسة
تبنت الدراسة ثلاثة ابعاد تتمثل بـ (المعنى، والتأثير، والمقدرة).	ابعاد الدراسة
ان التمكين النفسي وصياغة العمل مرتبط ارتباط وثيق بالقيادة الخادمة وسلوك العمل الابداعي، فضلاً عن اسهامه في تعزيز العلاقة كمتغير وسيط بين القيادة الخادمة وسلوك العمل الابداعي.	نتائج الدراسة

ثالثاً:- بعض من الجهود المعرفية الخاصة بخفة حركة العاملين

يختص الجدول (٣) بعرض ما تم الحصول عليه من جهود معرفية سابقة تتعلق بخفة حركة العاملين
الجدول (٣) بعض الجهود المعرفية السابقة الخاصة بخفة حركة العاملين

Sherehiy & Karwowski,2014	الدراسة ١
The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises العلاقة بين تنظيم العمل وخفة حركة العاملين في المنظمات الصناعية الصغيرة	عنوان الدراسة

دراسة تطبيقية في شركات التصنيع الخاصة بالولايات المتحدة الامريكية	نوع الدراسة
التحقيق في العلاقة بين ممارسات الادارة المتعلقة بخفة حركة العاملين وتنظيم العمل.	هدف الدراسة
تمثلت عينة الدراسة في المديرين والعاملين في شركات التصنيع الصغيرة، والبالغ عددهم (١٧٥) مدير وعامل.	عينة الدراسة
اعتمدت الدراسة على مقياس (Alavi et al.,2014)	مقاييس الدراسة
تمثل مقياس الدراسة في ثلاثة ابعاد (المرونة، والتكيف، والاستباقية)	ابعاد الدراسة
ان الجمع بين طلبات العمل وعدم التأكد الوظيفي له تأثير سلبي كبير على خفة حركة العاملين مما يشير الى ان المستوى العالي من عدم التأكد قد يزيد من متطلبات الوظائف المدركة ويحد من التكيف في العمل.	نتائج الدراسة
Sohrabi et al.,2014	الدراسة ٢
Relationship between workforce agility and organizational intelligence (case "study: The Companies of" Iran High Council of Informatics العلاقة بين خفة حركة العاملين والذكاء التنظيمي: دراسة حالة شركات المجلس الاعلى للمعلوماتية الايرانية	عنوان الدراسة
دراسة حالة	نوع الدراسة
قياس علاقة خفة حركة العاملين والذكاء التنظيمي	هدف الدراسة
شملت عينة الدراسة (٢٠٧) فرد عامل في موزعين بواقع سبعة شركات في المجلس الاعلى الايراني في محافظة طهران.	عينة الدراسة
تبنت الدراسة مقياس (Sherehiy,2008)	مقاييس الدراسة
تمثل مقياس الدراسة في ستة ابعاد هي (التعامل مع المواقف غير المتوقعة وغير المؤكدة، ومعالجة المشاكل الابداعية، والمرونة الوظيفية، وتعلم مهام واجراءات العمل، والقدرة على التكيف بين زملاء العمل، والتعامل مع ضغوط العمل).	ابعاد الدراسة
وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين خفة حركة العاملين والذكاء التنظيمي.	نتائج الدراسة
Suofi et al.,2014	الدراسة ٣
A study on relationship between workforce agility and knowledge sharing دراسة العلاقة بين خفة حركة العاملين والتشارك المعرفي	عنوان الدراسة
دراسة مسحية	نوع الدراسة
التعرف عن العلاقة بين خفة حركة العاملين والتشارك المعرفي	هدف الدراسة
تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من العاملين في جامعة مالك عشتار للتكنولوجيا في مدينة طهران والبالغ عددهم (٢٥٨) فرد عامل.	عينة الدراسة
تبنت الدراسة مقياس (Sherehiy et al.,2007) لقياس خفة حركة العاملين	مقاييس الدراسة
تمثلت ابعاد الدراسة في سبعة ابعاد هي (الذكاء، والنضج، والمثابرة والعمل الجاد، والابداع والابتكار، والاستجابة، والمرونة، والمعلومات والاتصالات)	ابعاد الدراسة
وجود علاقة ايجابية بين خفة حركة العاملين والتشارك المعرفي.	نتائج الدراسة

Pitafi et al.,2018		الدراسة ٤
Investigating the relationship between workplace conflict and employee agility: The role of enterprise social media التحقيق من العلاقة بين الصراع في مكان العمل وخفة حركة العاملين: دور وسائل الاعلام الاجتماعية للمنظمة		عنوان الدراسة
دراسة استطلاعية		نوع الدراسة
التحقق في العلاقة بين الصراع في مكان العمل وخفة حركة العاملين في المنظمات التي تعتمد على وسائل التواصل الاجتماعي		هدف الدراسة
تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من العاملين في قطاعات التصنيع والخدمات في الصين والبالغ عددهم (١٦١) عامل.		عينة الدراسة
اعتمدت الدراسة على مقياس (Alavi et al.,2014)		مقاييس الدراسة
تمثل مقياس الدراسة في ثلاثة ابعاد (المرونة، والتكيف، والاستباقية)		ابعاد الدراسة
ان الاستخدام السائد لوسائل التواصل الاجتماعي في المنظمة له تأثير وسيط بين الصراع في مكان العمل وخفة حركة العاملين.		نتائج الدراسة
Taran,2019		الدراسة ٥
Training program effectiveness in building workforce agility and resilience فاعلية البرنامج التدريبي في بناء مرونة وخفة حركة العاملين		عنوان الدراسة
دراسة تطبيقية		نوع الدراسة
فحص العلاقة بين فاعلية البرامج التدريبية في بناء مرونة وخفة حركة العاملين		هدف الدراسة
مجموعة من العاملين في منظمات الرعاية الصحية في مقاطعة والدن في امريكا، والبالغ عددهم (٦١٢) فرد عامل.		عينة الدراسة
من اعداد الباحث بالاعتماد على مجموعة من الادبيات		مقاييس الدراسة
تبنت الدراسة عدة ابعاد هي (المقدره الجسدية، وخفة حركة العمليات التنظيمية، والاداء التكنولوجي، وذكاء الاعمال، وخفة الحركة الشخصية)		ابعاد الدراسة
ان منظمات الرعاية الصحية تسعى الى احداث التغيير من خلال استثمار مقدراتها في خفة حركة العاملين والتكيف مع الفرص التي تفرضها عليها البيئة.		نتائج الدراسة
Munteanu et al.,2020		الدراسة ٦
Analysis of practices to increase the workforce agility and to develop a sustainable and competitive business تحليل ممارسات خفة حركة العاملين لتحسين تطوير اعمال مستدامة وتنافسية		عنوان الدراسة
دراسة مسحية		نوع الدراسة
التحقق من طبيعة ونوع العلاقة بين خفة حركة العاملين وتطوير الاعمال المستدامة والتنافسية		هدف الدراسة
تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من المديرين في شركات غرب رومانيا والبالغ عددهم (٦٠) مدير.		عينة الدراسة
تبنت الدراسة مقياس (Sherehiy&Karwowski,2014)		مقاييس الدراسة

تمثلت ابعاد الدراسة في (المرونة، والتكيف، والاستباقية).	ابعاد الدراسة
ان المديرين في الشركات المدروسة يعتزمون تطوير الاعمال المستدامة والتنافسية من خلال تحسين خفة حركة العاملين.	نتائج الدراسة

رابعاً: بعض الجهود المعرفية السابقة الربطة بين المتغيرات

(١) خفة حركة العاملين والتمكين النفسي

الجدول (٤) بعض الجهود المعرفية السابقة الرابطة بين خفة حركة العاملين والتمكين النفسي

Muduli,2016	الدراسة ١
Exploring the facilitators and mediators of workforce agility: an empirical study الكشف عن العوامل المساعدة والوسيط لخفة حركة العاملين: دراسة تجريبية	عنوان الدراسة
دراسة تجريبية	نوع الدراسة
الكشف عن الدور الوسيط للتمكين النفسي بين الممارسات التنظيمية و خفة حركة العاملين	هدف الدراسة
تمثلت عينة الدراسة في (٢١٦) مدير تنفيذيين، و (١٢٨) مدير غير تنفيذي من العاملين في شركات القطاع العام والخاص في مجال قطاع الخدمات والتصنيع في الهند.	عينة الدراسة
تبننت الدراسة مقياس (Spreitzer,1995) لقياس التمكين النفسي، ومقياس (Breu et al.,2003) لقياس خفة حركة العاملين	مقاييس الدراسة
تمثلت ابعاد التمكين النفسي في (المعنى، والمقدرة، والتاثير، وتقرير المصير). بينما تمثلت ابعاد خفة حركة العاملين في (التكيف، والمرونة، والنمو، والتعاون، والتخصص، والسرعة، وغنى المعلومات)	ابعاد الدراسة
ان الممارسات التنظيمية ترتبط ارتباط كبير بخفة حركة العاملين، فضلا عن ان التمكين النفسي له دور ايجابي بين الممارسات التنظيمية وخفة حركة العاملين.	نتائج الدراسة
Nadhira Putri& Mangundjaya,2020	الدراسة ٢
Examining the Effects of Organizational Learning on Workforce Agility through Psychological Empowerment دراسة اثار التعلم التنظيمي على خفة حركة العاملين من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي	عنوان الدراسة
دراسة استطلاعية	نوع الدراسة
الكشف عن دور اثار التعلم التنظيمي في خفة حركة العاملين من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي	هدف الدراسة
تمثلت عينة الدراسة في العاملين بشركات الاعمال في إندونيسيا، والبالغ عددهم (١٣٨) فرد عامل	عينة الدراسة
تبننت الدراسة مقياس (Sherehiy et al.,2008) لقياس خفة حركة العاملين، ومقياس (Spreitzer,2007; Mangundjaya,2014) لقياس التمكين النفسي	مقاييس الدراسة
تمثلت ابعاد خفة حركة العاملين في ثلاثة ابعاد (المرونة، والتكيف، والاستباقية)	ابعاد الدراسة
بينما تمثلت ابعاد التمكين النفسي في اربعة ابعاد (المعنى، والتاثير، والمقدرة، وتقرير المصير). ان التعلم التنظيمي يؤثر تأثير ايجابي في خفة حركة العاملين من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي.	نتائج الدراسة

(٢) سلوكيات القيادة الممكنة والتمكين النفسي
الجدول (٥) بعض الجهود المعرفية السابقة الرابطة بين سلوكيات القيادة الممكنة والتمكين النفسي

Özaralli,2015	الدراسة ١
Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological (felt) empowerment ربط القائد الممكن مع الابتكار: الدور الوسيط للتمكين النفسي	عنوان الدراسة
دراسة مسحية	نوع الدراسة
قياد الدور الوسيط للتمكين النفسية بين سلوك القائد الممكن في الابتكار.	هدف الدراسة
تمثلت عينة الدراسة في (٢١٨) فرد عامل في قطاع التكنولوجيا والخدمات في تركيا.	عينة الدراسة
تبنيت الدراسة مقياس (Spreitzer,1995) لقياس التمكين النفسي، ومقياس (Konczak et al.,2000) لقياس القيادة الممكنة	مقاييس الدراسة
تمثلت ابعاد التمكين النفسي في (المعنى، والمقدرة، والتاثير، وتقرير المصير). بينما تمثلت ابعاد القيادة الممكنة في (تفويض السلطة، والمساءلة، واتخاذ القرار الذاتي، وتبادل المعلومات، والمهارات، والتطوير والتدريب)	ابعاد الدراسة
ان القيادة الممكنة تؤثر تايثير ايجابي على الابتكار ، فضلا عن ان التمكين النفسي يعمل على تعزيز العلاقة بين القيادة الممكنة والابتكار.	نتائج الدراسة
Jamal& Ali,2017	الدراسة ٢
Mediating role of psychological empowerment between leadership empowerment behavior and job satisfaction: A study of telecom sector of Pakistan الدور الوسيط للتمكين النفسي بين سلوكيات القيادة الممكنة والرضا الوظيفي: دراسة قطاع الاتصالات في باكستان	عنوان الدراسة
دراسة تطبيقية	نوع الدراسة
الكشف عن الدور الوسيط للتمكين النفسي بين سلوكيات القيادة الممكنة والرضا الوظيفي	هدف الدراسة
تمثلت عينة الدراسة في (٤٠٠) عامل في قطاع الاتصالات في باكستان	عينة الدراسة
تبنيت الدراسة مقياس (Spreitzer,1995) لقياس التمكين النفسي، ومقياس (Konczak et al.,2000) لقياس القيادة الممكنة	مقاييس الدراسة
تمثلت ابعاد التمكين النفسي في (المعنى، والمقدرة، والتاثير، وتقرير المصير). بينما تمثلت ابعاد القيادة الممكنة في (تفويض السلطة، والمساءلة، واتخاذ القرار الذاتي، وتبادل المعلومات، والمهارات، والتطوير والتدريب)	ابعاد الدراسة
ان التمكين النفسي له دور جزئي في العلاقة بين سلوك القيادة الممكنة والرضا الوظيفي	نتائج الدراسة

خامساً:- مجالات اختلاف الدراسة الحالية عن الجهود المعرفية السابقة

- (١) اختلاف موقع اجراء الدراسة ،اذ استهدفت الدراسة المدارس الاهلية في مركز محافظة الديوانية والتي قلما شهدت اجراء مثل هكذا دراسات .
- (٢) اختلاف موضوعات الدراسة اذ لم تربط أي دراسة على حد علم الباحثة بين سلوكيات القيادة الممكنة وخفة حركة العاملين والتمكين النفسي .



٣) اختلاف مقاييس الدراسة المستهدفة ، اذ جمعت الدراسة بين ثلاثة مقاييس لم تجمع بينها دراسة سابقة .

سادساً:- مجالات الاستفادة من الجهود المعرفية السابقة

- ٤) ساهمت الدراسات السابقة في ارشاد الباحثة الى عدد من المصادر والمراجع والدراسات الامر الذي مكن الباحثة من بناء الجانب النظري للدراسة الحالية .
- ٥) مكنت الدراسات السابقة الباحثة من الاطلاع على عدد من المقاييس التي تخص متغيراتها الامر الذي اسهم في اختيار المقاييس المناسبة التي تلائم اهداف الدراسة الحالية .
- ٦) ساعدت الدراسات السابقة الباحثة على بناء منهجية الدراسة الحالية والمخطط الفرضي لها من خلال ارساء تصور واضح عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات المدروسة .
- ٧) عرض الدراسات السابقة مجموعة متنوعة من الاساليب والوسائل الاحصائية لمعالجة البيانات الامر الذي ساعد الباحثة في اختيار ما هو مناسب منها .
- ٨) ارشدت الدراسات السابقة الباحثة الى اختيار مكان التطبيق المناسب لمقاييس الدراسة ، اذ اسهمت هذه الدراسات في توجيه الباحثة لاختيار المدارس الاهلية كمكان لإجراء الدراسة لأنها الأكثر ملاءمة لاختبار المقاييس .

المبحث الثاني : المنهجية العلمية للدراسة

توطئة

تهتم منهجية الدراسة بتفسير الظاهرة المدروسة من خلال تحديد مشكلة الدراسة والاهداف التي تحدد وتوجه الدراسة وتفرض الطريق التي يقوم من خلالها بأثبات الاهداف المنشودة، وعليه يمكن بيان المنهجية العلمية للدراسة على النحو الآتي:

أولاً:- مشكلة الدراسة

ترتبط مشكلة الدراسة الحالية بظاهرة كانت ولا زالت تعاني منها منظماتنا المحلية الا وهي محدودية الاستفادة من المفاهيم الادارية الحديثة واستثمارها لتلافي العديد من نقاط الضعف التي تعاني منها تلك المنظمات .

ومن خلال اجراء الباحثة للعديد من اللقاءات مع عدد من اعضاء هيئة التدريس في المدارس الاهلية والادارات المدرسية اتضح للباحثة ان هناك قصور واضح في معرفة ماهية القيادة الممكنة وسلوكياتها ،فضلاً عن عدم وجود تصور واضح عن كيفية توظيفها في تحسين مستوى المرونة والتكيف والاستباقية لدى اعضاء هيئة التدريس ، اضافة الى عدم وجود طريقة لدى الادارات المدرسية يمكن من خلالها الارتقاء بخفة حركة العاملين من خلال توظيف بعض المفاهيم الحديثة لاسيما التمكين النفسي .

وباختصار شديد تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الاجابة على التساؤلات الآتية :-

- ١- ما هو مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الممكنة في المدارس الاهلية المدروسة ؟
- ٢- ما هو مدى التمكين النفسي في المدارس الاهلية المدروسة ؟
- ٣- ما مدى خفة حركة العاملين في المدارس الاهلية المدروسة ؟
- ٤- ما هي طبيعة ونوع العلاقة بين سلوكيات القيادة الممكنة وخفة حركة العاملين ؟
- ٥- كيف يمكن توظيف التمكين النفسي لتوطيد العلاقة بين سلوكيات القيادة الممكنة وخفة حركة العاملين ؟

ثانياً:- اهمية الدراسة

(١) تتضح اهمية الدراسة الحالية من حيث كونها تسلط الضوء على احد ابرز المشاكل التي يعاني منها قطاع التعليم والمتمثل بمحدودية الالمام بالمفاهيم الادارية الضرورية لنجاح المنظمات اليوم .

- (٢) تنعكس أهمية هذه الدراسة من أهمية الارتقاء بمستوى العينة المبحوثة كونها الفئة المسؤولة عن بناء وتأهيل قادة المستقبل من الجيل الناشئ وبالتالي فإن تطوير مهارات وقدرات هذه الفئة ينعكس بالإيجاب على بناء المجتمع السليم .
- (٣) تبرز أهمية الدراسة الحالية من خلال اثارها لاهتمام الجهات المسؤولة عن ادارة المدارس الاهلية في المحافظة لإيلاء المزيد من البحث عن المفاهيم الادارية التي تعزز عن مكانة مدارسهم والارتقاء بمستواها الاداري العلمي .
- (٤) للدراسة الحالية أهمية من حيث انها سلطت الضوء على العديد من المصادر والمقاييس التي بإمكان الباحثين الاخرين الاهتداء بها مستقبلا لأجراء عدد من الدراسات التي تخدم المحافظة بشكل عام وقطاع التعليم بشكل خاص .
- (٥) جاءت الدراسة الحالية لتواكب التحديات الراهنة التي يشهدها قطاع التعليم في ضل جائحة كورونا ، اذ تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على أهمية التمكين النفسي وخفة الحركة كوسائل لتلافي قيود التعليم الالكتروني واساليبها التي لم يألّفها الاستاذ او الطالب في وقت سابق .

ثالثاً:- اهداف الدراسة

تسعى الدراسة الى تحقيق الهدف الرئيس المتمثل في اختبار طبيعة ونوع العلاقة بين سلوكيات القيادة الممكنة، وخفة حركة العاملين، والتمكين النفسي، فضلا عن تحقيق الاهداف الفرعية الاتية:

- (١) بيان مستوى القيادة الممكنة داخل المدارس الاهلية المدروسة في مجال (القيادة بالقدوة، واتخاذ القرار التشاركي، والتدريب، وتبادل المعلومات، واطهار الاهتمام والتفاعل مع الفريق).
- (٢) الوقوف على مستوى توافر التمكين النفسي في المدارس المدروسة من حيث قيمة (معنى) العمل ،ومدى ايمان التابعين بإنجاز المهام الموكلة اليهم، والدرجة التي يدرك بها التابعين قدرتهم على التأثير في النتائج التي تحقّقها المدارس المدروسة .
- (٣) الكشف عن مستوى ممارسات خفة حركة العاملين في المدارس قيد الدراسة من حيث مستوى المرونة (الاستجابة)، والاستعداد للتكيف مع الاحداث البيئية ،ومدى ممارسة السلوكيات الاستباقية .
- (٤) الوقوف على ماهية العلاقة بين سلوكيات القيادة الممكنة وخفة حركة العاملين .
- (٥) التعرف على الدور الذي يمارسه التمكين النفسي في تحسين العلاقة بين القيادة الممكنة ،وخفة حركة العاملين .

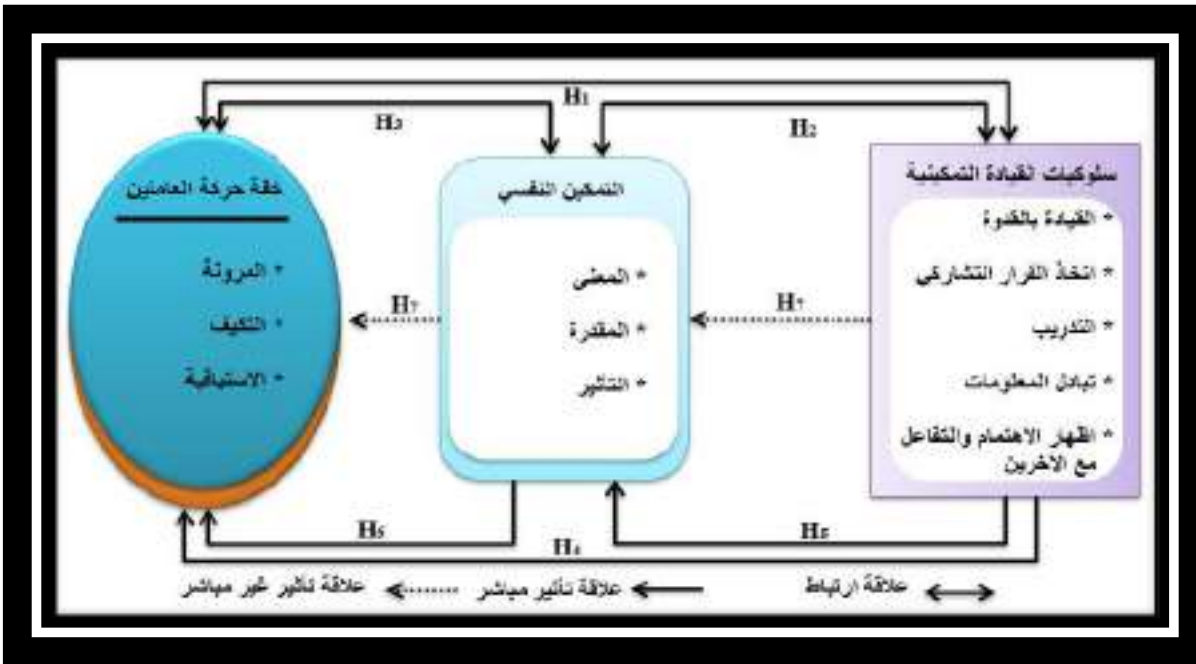
رابعاً:- المخطط الفرضي للدراسة

يهدف المخطط الفرضي للدراسة الى بيان المتغيرات المستقلة والتابعة من خلال بيان فرضيات الدراسة، انظر الشكل (1)، والاسهام في تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين المتغيرات، وعلى النحو الاتي:

(1) **المتغير المستقل:** وتمثل في القيادة الممكنة والتي تم قياسها بواسطة خمسة ابعاد هي (القيادة بالقدوة، واتخاذ القرار التشاركي، والتدريب، وتبادل المعلومات، واطهار الاهتمام والتفاعل مع الفريق).

(2) **المتغير الوسيط:** وضم التمكين النفسي والذي تم قياسهم من خلال ثلاثة ابعاد هي (المعنى، والمقدرة، والتأثير).

(3) **المتغير التابع:** وتضمن خفة حركة العاملين وبواقع ثلاثة ابعاد هي (المرونة، والتكيف، والاستباقية).



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

خامساً:- فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الاولى: توجهت (لا تؤثر سلوكيات القيادة الممكنة بأبعادها القيادة بالقدوة، صنع القرار التشاركي، التدريب، تبادل المعلومات، اظهار الاهتمام بالآخرين مجتمعة في خفة

حركة العاملين وابعاده المرونة، والتكيف، والاستباقية تأثيراً معنوياً) وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الاولى: لا تؤثر سلوكيات القيادة الممكنة بأبعادها في المرونة تأثيراً معنوياً.
الفرضية الفرعية الثانية: لا تؤثر سلوكيات القيادة الممكنة بأبعادها في التكيف تأثيراً معنوياً.
الفرضية الفرعية الثالثة: لا تؤثر سلوكيات القيادة الممكنة بأبعادها في الاستباقية تأثيراً معنوياً.
الفرضية الرئيسية الثانية: لا تؤثر سلوكيات القيادة الممكنة بأبعادها القيادة بالقدوة، صنع القرار التشاركي، التدريب، تبادل المعلومات، اظهار الاهتمام بالآخرين في التمكين النفسي وابعاده المعنى، المقدرة، التأثير تأثيراً معنوياً) وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية:

١. لا تؤثر سلوكيات القيادة الممكنة بأبعادها في المعنى تأثيراً معنوياً.
٢. لا تؤثر سلوكيات القيادة الممكنة بأبعادها في المقدرة تأثيراً معنوياً.
٣. لا تؤثر سلوكيات القيادة الممكنة بأبعادها في التأثير تأثيراً معنوياً.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين التمكين النفسي وخفة حركة العاملين، وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الاولى: لا تؤثر التمكين النفسي بأبعاده في المرونة تأثيراً معنوياً.
الفرضية الفرعية الثانية: لا تؤثر التمكين النفسي بأبعاده في التكيف تأثيراً معنوياً.
الفرضية الفرعية الثالثة: لا تؤثر التمكين النفسي بأبعاده في الاستباقية تأثيراً معنوياً

الفرضية الرئيسية الرابعة (لا يتعاضد تأثير سلوكيات القيادة الممكنة في خفة حركة العاملين بتوسيط التمكين النفسي)، ولأجل اختبارها، لابد من استعمال تحليل المسار إجمالاً وعلى

مستوى الإبعاد، في ضوء توقع تعاضم تأثير سلوكيات القيادة الممكنة في خفة حركة العاملين عبر توسيط التمكين النفسي

سادساً:- مجتمع وعينة الدراسة

يمثل اعضاء هيئة التدريس في المدارس الاهلية في محافظة الديوانية مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (727) تدريسي. وقد كانت عينة الدراسة تمثل التدريسيين في هذه المدارس المتواجدة في مركز المحافظة والتي كان عددها (٣٠٠) تدريسي. اذ تم توزيع (٣٠٠) استمارة، والمسترجعة (٢٧٣) استمارة واما الصالحة منها فكانت (٢٦٦) استمارة.

سادساً:- نطاق الدراسة

- أ- الحدود المكانية: وتضم المدارس الاهلية في مركز محافظة الديوانية (انظر الملحق (١)).
ب- الحدود الزمانية: امتدت الدراسة من ايلول عام ٢٠٢٠ وحتى نهاية نيسان من عام ٢٠٢١.

سابعاً:- طرائق جمع البيانات والمعلومات

- أ) ادوات الجانب النظري : وتشير الى جميع الادوات والاليات والتطبيقات والقضايا التي تم تبويبها من اجل اغناء الاطار النظري للدراسة والتي تتمثل في تطبيقات الشبكة الالكترونية، والياتها، والبحوث والكتب والرسائل الجامعية الاجنبية.
ب) ادوات الجانب الميداني : وتشير الى الادوات الاحصائية التي تم تبويبها من اجل اغناء الاطار التطبيقي للدراسة من خلال استعمال اداة الاستبيان (الملحق ٣) في تغطية محاور الدراسة وجمع المعلومات الضرورية عن العينة المستهدفة، اذ اعتمدت الدراسة على اداة الاستبيان بواقع ثلاثة متغيرات وب (١١) بُعد فرعي موزعة على ثلاثة متغيرات وكما في الجدول (٦).

الجدول (٦) محاور وابعاد استمارة الاستبيان والمقاييس المعتمدة في اعدادها

المحور	المتغيرات	الابعاد	الفقرات	المصدر
الاول	سلوكيات القيادة الممكنة	القيادة بالقدوة	٥	Arnold et al.,2000
		اتخاذ القرار التشاركي	٦	
		التدريب	١١	
		تبادل المعلومات	٦	
		اظهار الاهتمام والتفاعل مع الفريق	١٠	
الثاني	التمكين النفسي	المعنى	٣	Spreitzer,1995
		المقدرة	٣	
		التأثير	٣	
الثالث	خفة حركة العاملين	المرونة	٧	Alavi et al.,2014

	٧	التكيف		
	٧	الاستباقية		

ثامناً:- الاساليب الاحصائية

اعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي من اجل توزيع نقاط القوى على اداة الاستبانة، فضلا عن استعمال الحزمة الاحصائية الخاصة في برنامج (SPSS.V.26)، و (AMOS.V.25) من اجل استخراج النتائج المرجوة، وهذه الاساليب تمثلت في الاتي:

- (١) التوزيع الطبيعي: الغرض منه قياس طبيعة البيانات وبيان هل يمكن تعميم النتائج التي تتوصل اليها الدراسة على المجتمع المدروس.
- (٢) التحليل العاملي التوكيدي: ويهدف الى قياس مقدار تفسير الفقرة للبعد الذي وضعت من اجله
- (٣) معامل كرونباخ الفا: قياس مدى ثبات اداة القياس مع معايير ومتطلبات المجتمع المدروس.
- (٤) الوسط الحسابي: قياس مقدار محور البيانات حول وسطها.
- (٥) الانحراف المعياري: قياس مدى تشتت البيانات عن وسطها الحسابي.
- (٦) الاهمية النسبية: قياس مستوى توافر متغيرات وابعاد البحث لدى المجتمع المدروس.
- (٧) معامل الارتباط: قياس طبيعة ونوع العلاقة بين متغيرات الدراسة الداخلة في التحليل
- (٨) معامل التأثير: قياس مدى تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

إفصاحك الثاني

الاطار النظري للدراسة

المبحث الأول: سلوكيات القيادة الممكنة

المبحث الثاني: النمكين النفسي

المبحث الثالث: خفة حركة العاملين

المبحث الرابع: العلاقة بين المتغيرات

المبحث الأول : سلوكيات القيادة الممكنة

أولاً: مفهوم القيادة الممكنة

تمثل القيادة مصدر اهتمام العلوم الاجتماعية والانسانية كونها تعلم على بناء قدرة المنظمة على ادارة العمليات الخاصة بها وتحسين الاداء المنظمة من خلال تطوير قيادات ادارية ممكنة هادفة الى التأثير على الافراد العاملين من اجل تحقيق الاهداف التنظيمية (Peter,2016:26)، فالتمكين يمثل احدى الاساليب الفاعلة من اجل تحسين انتاجية العاملين من خلال تحسين مقدراتهم الفردية والجماعية من اجل تحقيق اهداف التنظيمية، فالتمكين يمثل العملية التي يتم من خلالها تطوير وتوسيع حجم المنظمة ونمو ادائها بشكل مستمر (GanjiNia et al.,2013:38)، فالتمكين يسهم في تطوير قدرة العاملين على التفكير حول ما يصب في مصلحة المنظمة (Ramesh&Kumar,2014:1242) من خلال تمكين المنظمة هيكليا ونفسيا (Bish et al.,214:29 ; Joan,2002:261 ; Bish et al.,214:29 ; Williams & Wilkins, 2007: 124)، فالقيادة تمثل احدى اساليب الاداة التي تستعملها المنظمة من اجل الاستجابة لمتطلبات بيئة العمل (Rajalingam&Jauhar,2015:93).

فالقيادة الممكنين يؤكدون على بناء فرق عمل جماعية هافة الى تحسين جودة حياة العمل وبناء بيئة عمل آمنة وسالمة، مما يحفز العاملين على التكيف والعمل بكفاءة في ظل هذه البيئة والحد من المشاكل التي تحدث اثناء العمل (Hill,2003:120). وادعى (Tracey &Hinkin,1998;5) ان القيادة الممكنة تؤثر في المهام التي يقوم بها القادة من خلال التأثير على معنويات العاملين وادائهم والرضا الوظيفي، وهذا بدوره يحسن من شعور العاملين بالثقة والمصادقية تجاه القرارات التي يتخذها القادة (Tuckey et al.,2012:15).

من جانب اخر فان سلوكيات القيادة الممكنة تركز على سلوكيات القائد الخاصة في مشاركة السلطة، ومدى استجابة المرؤوسين لهذه السلطة (Bartol &Cocke 2006:1239)، اذ يؤثر نوع العلاقة بين القائد والمرؤوس على طبيعة النتائج التي يمكن ان تحققها المنظمة من خلال تحسين جودة العلاقة والثقة بينهما (Erkutlua 2015: 3). وعلى السياق نفسه يرى (Kirkman & Rosen et al.,2014:9) الى

ان سلوكيات القيادة الممكن تركيز على ضرورة تبني القادة الى طرائق واساليب جديدة تمكن المرؤوسين من نمذجة الاعمال بشكل يحقق افضل النتائج، من خلال تطوير قدرة فرق العمل على التعاون فيما بينهم من اجل تحقيق اهداف المنظمة (Yokoi, 1998:83 ; Carmeli et al.,2011:400).

ومن هذا المنطلق فانه يمكن القول ان تحديد مفهوم شامل للقيادة الممكنة امر في غاية الصعوبة، وعليه فان الجدول (٧) يوضح ما تيسر الحصول عليه من مفهوم القيادة الممكنة.

الجدول (٧) مفهوم القيادة الممكنة من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
١	Bartol&Cocke,2006:1240	مجموعة من السلوكيات الهادفة الى تقاسم السلطة بين الرئيس والمرؤوس من اجل تحسين مستوى المشاركة الذاتية والتعاون فيما بينهم.
٢	Clark et al.,2009:209	مقدار منح السلطة اللازمة وتمكين الاستقلال الذاتي للمرؤوسين لممارسة الرقابة على القرارات في مكان العمل
٣	Vecchio et al .,2010:531	محصلة مشاركة السلطة مع المرؤوسين من اجل تحسين مستوى الاداء التنظيمي
٤	Yuki ,2010:104	عملية التفاعل بين القائد والمرؤوسين اذ يتم تسليط الضوء على الاخرين من اجل الادراك والاتفاقات حول ما يجب القيام به وكيف يمكن القيام بذلك، وكذلك عملية تسهيل الجهود الفردية والجماعية، لتحقيق الاهداف المشتركة.
٥	Haigang,2011,302	احدى الطرائق التي يمكن للمنظمات من خلالها تحسين الكفاءة والاداء و تمكين المرؤوسين
٦	Abraham et al.,2011:399	القدرة على تطوير فرق العمل من اجل دعم استقلالية الفريق وتحسين اجراءات المشاركة واتخاذ القرار.
٧	Sun et al.,2012:55	عملية غرس الحافز والقدرة الذاتية للمرؤوسين للحد من السلوكيات غير المرغوبة
٨	Gilson & Mathieu,2012 : 29	ممارسات ادارية رئيسة للقادة تهدف الى تشجيع المظاهر السلوكية الهادفة لتمكين المرؤوسين.
٩	Sut et al.,2014:246	اسلوب القيادة الذي يركز على توفير المزيد من المسؤوليات والاستقلالية للمرؤوسين
١٠	Natalin & sara,2014:4	احدى الاستراتيجيات التي تستثمرها المنظمة من اجل تحسين قدرة المرؤوسين على تحسين المواقف والسلوكيات غير المرغوبة
١١	Payal & Bradley ,2015 : 194	تفويض السلطة للمرؤوسين وتعزيز عملية اتخاذ القرار الذاتي ومشاركة المعلومات
١٢	Amundsen& Martinsen , 2015:304	سلوكيات هادفة الى مشاركة المهارات والقدرات مع المرؤوسين من اجل تحسين المستوى الابداعي لديهم

عملية مشاركة السلطة بين القادة من اجل تعزيز استقلالية المرؤوس (الافراد والفرق) والاستثمار جهودهم في اداء العمل	Payal & Bradley,2015: 196	١٣
مدى ادراك المرؤوسين للمهارات والقدرات التي يفوضها القادة لهم لتحسين الرقابة الذاتية على العاملين	Bester et al.,2015:2	١٤
محصلة لتحسين قدرة المرؤوسين على اداء المهام وتحديد الاهداف وتحسين مستوى التعلم وتحمل المسؤولية تجاه المهام الموكلة اليهم	Fausing et al,2015:271	١٥
مجموعة من السلوكيات التي يقوم بها القائد لمساعدة المرؤوسين على تحقيق الارادة الذاتية وفي هذا السيناريو تنتقل السلطة من القادة الى المرؤوسين	Li & Zhang,2016:1168	١٦
عملية تحسين المستوى الابداعي والابتكاري لدى المرؤوسين تجاه خلق المزيد من الافكار وتبادل المعلومات واتخاذ قرارات افضل	Kim & Beehr ,2018:2	١٧
مشاركة السلطة لتحسين دافع المرؤوسين ومساهماتهم في عملهم	Jain et al.,2019:55	١٨
عملية نفسيه توسع وتقوي سلطة التعزيز والدافع للعناصر المعرفية عند المرؤوسين مثل الكفاءة وتقرير المصير والتأثير الذي يراه المرؤوس في عمله	Ki et al.,2020:3	١٩
اسلوب قيادي لمنح ن المسؤوليات وحرية ممارسة المرؤوسين للسلطة الموكلة اليهم من اجل تحسين مستوى الاداء التنظيمي	Alzhrani ,2020:25	٢٠

ومما تقدم اعلاه يمكن القول ان سلوكيات القيادة الممكنة تمثل توليفة من الاليات والقدرات والمهارات التي تمكن القادة من تفويض السلطة للتابعين بشأن اتخاذ افضل القرارات التي تصب في مصلحة العمل بشكل خاص والمنظمة بشكل عام.

ثانياً: اهمية القيادة الممكنة

تبرز اهمية القيادة الممكنة من الدور الذي تمارسه في صياغة ادوار واستراتيجيات المنظمة وبناء رؤية ورسالة واضحة وتحقيق الجهود المنشودة (Liphadzi et al.,2017:479)، مما يعزز قدرة المنظمة على تحقيق عدة غايات مهمة هي:

- (١) القدرة على التأثير في فرق العمل (Dasilva,2016:62).
- (٢) تحسين الاداء التنظيمي (Peter,2016:26).
- (٣) الابداع في اتخاذ قرارات هادفة الى استثمار الجهود بشكل افضل (Janasz et al ,2000:401 ; Konczak et al.,1999: 48).
- (٤) حث العاملين على تقديم جهود اضافية من اجل اداء المهام الموكلة اليهم

- ٥) تعزيز مبدأ التعاون بين أعضاء المنظمة، بما يؤدي الى تحسين الفاعلية التنظيمية في تحقيق الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها على الامد البعيد (Vecechio et al.,2010:530).
- ٦) تحفيز المنظمة على احداث تغييرات دورية وجذرية على هيكلها التنظيمية (Yau 2012:3).
- ٧) بناء نوع من الثقة المتبادلة بين القيادة العليا والعاملين والمرؤوسين، مما يحسن قدرة المنظمة على العمل بشكل استباقي من اجل مواجهة التهديدات التي تهدد بقاء المنظمة
- ٨) تحفيز العاملين على تحمل المسؤولية في اداء المهام (Alzahrani,2020:25 ; Lee et al.,20017:17).
- ٩) تعزيز شعور العاملين بالكفاءة الذاتية من خلال معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة الخاصة بهم (Dajke et al.,2012:237).
- ١٠) تطوير قدرات العاملين من خلال توفير فرص التدريب المناسبة لهم
- ١١) تعزيز عقلية المديرين على تطوير السلوك القيادي الخاص بالمنظمة
- ١٢) تحفيز العاملين والحد من نقاط الفشل التي تعاني منها المنظمة (Tracey &Hinkin,1998;5 ; Houstonet al., 2019;289).
- ١٣) التكيف مع التغيير من خلال مساعدة المنظمة على احداث تغييرات دورية وجذرية تتلائم مع مقدراتها الداخلية (Uhl-Bien et al.,2007:298).
- ١٤) تفويض السلطة بشكل يعمل على تحسين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بشأن العمل (Hassan et al.,2013:134).

ثالثاً: انواع سلوكيات القيادة الممكنة

- تأخذ القيادة الممكنة عدة اوجه في اغلب الاحيان، ويمكن ايجاز هذه الانواع على النحو الاتي:
- ١) الاعتبارات: وتشير الى درجة اهتمام القائد في بناء علاقات ايجابية والحث على احترام العاملين لبعضهم البعض والبحث وتحقيق الرفاهية لهم (Sudge et al.,2004:36).
- ٢) الهيكل الاولي: ويتمثل في مقدار الدرجة التي ينظم بها القائد الادوار والمهام وتوزيعها بشكل منظم على المرؤوسين والعاملين التابعين لها (Burke et al.,2006:288).

٣) المكافآت الطارئة: وتشير الى مدى قدرة القائد على التأثير في العاملين من خلال حثهم على اداء المهام الموكلة اليهم بكل تفاني واصرار ومكافأتهم تجاه ذلك (Podsakoff et al.,2006:113).

رابعاً: مراحل القيادة الممكنة

تستعمل المنظمة مجموعة من المراحل من اجل تمكين العاملين وتطوير امكانات العمل الخاصة بهم (Ramesh&Kumar,2014:1242)، وهذه المراحل يمكن ايجازها على النحو الاتي:

- ١) التعرف على اسباب التمكين: تبدأ القيادة العليا في المنظمة بتحديد الاسباب والفوائد التي يمكن ان يخلقها التمكين ومقدار تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة.
- ٢) اختيار العاملين للتمكين: اي يتعين على المنظمة تحديد العاملين الذين يرغبون في تمكين قابلياتهم من اجل تحسين قدرتهم على تحمل المسؤولية وفهم المهارات اللازمة لاتخاذ القرارات الصحيحة لتنفيذ الاعمال الوظيفية.
- ٣) تحديد دور المعلومات: اي يتعين على القيادة العليا تحديد الادوار والتكاليف التي يمكن ان تتكبدها المنظمة جراء تمكين العاملين، فضلا عن تحديد المعلومات التي يحتاجها القادة الممكنين من اجل اتخاذ القرارات الضرورية التي تحسن من معايير الاداء وتحقيق الاداء المتميز.
- ٤) مشاركة المعلومات: تحت قيادة الادارة الممكنة العاملين على مشاركة المعلومات الخاصة بالمنظمة من اجل توضيح الاولويات والمعلومات الجيدة الهادفة لمعالجة المشاكل في المنظمة من اجل احداث التغيير.
- ٥) توفير التدريب للعاملين: تهتم قيادة الادارة الممكنة بتوفير التدريب المناسب للعاملين من اجل تحسين قابلياتهم على التعامل مع الزبائن والجهات الفاعلة الاخرى.
- ٦) الهام المبادرات الفردية: تركز قيادة الادارة الممكن في هذه المرحلة على تحقيق نتائج ايجابية تعود على المنظمة بالفائدة وتحسين من قيمتها مقارنة في باقي المنظمات

خامساً: ابعاد القيادة الممكنة

يمكن قياس القيادة الممكنة من خلال خمسة (Arnold et al.,2000) ابعاد مهمة هي:

(١) القيادة بالقدوة

تشير القيادة بالقدوة الى بذل مجهود من قبل العمال الاخرين بناءً على جهد القائد، اذ يشكل المرؤوسين معتقداتهم في ضوء معلومات القائد، أي أن القيادة بالقدوة تؤدي الى نتيجة أفضل من نتائج المعلومات المتماثلة، فالقائد هنا يلتزم ويختار جمهوره اولاً اي قبل أن المرؤوسين جهدهم بالرغم من أن تحقيق الاهداف يتطلب توافي كلا الجهدين (Hermalin,2009:1190)

أن الرفاهية المتحققة بشكل اساسي سواء تعلمها القائد أو تعلمها كل فرد في الفريق على حد سواء لذلك لا يوجد سبب في قصر المعلومات على شخص واحد فقط، (Stegeman et al.,2003:7).

أشارت بعض الكتابات بهذا الخصوص بأن القيادة بالقدوة تعني التشكيلة الكاريزمية لشخصية القائد. على وجه الخصوص في دوره للتأثير على الجماعة وهي وسيلة رئيسية يشجع من خلالها القادة الفاعلون أتباعهم على فعل الشيء نفسه، وأن يكون عمل القائد هنا نقل المعلومات ذات الصلة الى المرؤوسين وفي نفس الوقت يكون هذا العمل بمثابة توجيه رسالة ضمنية على أن مساهمة المرؤوسين يكون في صالحهم وعلى سبيل المثال في حالة الانتاج الجماعي يكون بعض المرؤوسين على دراية أفضل بقيمة ناتج الفريق أكثر من غيرهم، لذا في ظل وجود معلومات غير متماثلة يكون للقيادة دوراً رئيسياً في تحسين الاداء وتعزيز الكفاءة (Ronit Kark,2011:1).

للقيادة بالقدوة القدرة على التأثير على سلوك المرؤوسين. فقد كانت دائماً من الادوات الإدارية الرئيسية للتأثير على كفاءة الاعمال والتحكم فيها وتطويرها، وقد يمتد الأثر على تغيير القيم الاخلاقية بغض النظر عن النوايا، فالقدوة الجيدة والقيادة من خلال نموذج يحتذى به أي المثال الجيد أو الراعي الصالح هي أفضل طريقة لدعم القيم الاخلاقية وتعزيزها لدى المرؤوسين في المنظمة وهذا ينعكس بالإيجاب على جودة الخدمة او المنتج فلا يوجد دليل واقعي على أن القدوة القسرية أي القدوة على العقاب يعطي نتائج أفضل من التأثير على المرؤوسين بطرق ودية (Biong et

3:2015, al.). في ضوء ما تم ذكره يمكن أن تعرف القيادة بالقدوة على أنها بذل الجهود من قبل المنظمة على السعي لرعاية وتشجيع وزيادة خبرة نماذج (قادة) يحتذى بهم وقدوة حسنة وعلى قدر من التشكيلة الكاريزمية ليكون لها تأثيراً إيجابياً على الآخرين لتغيير قيمهم الاجتماعية (السلوكية والأخلاقية) ضمن علاقات العمل باتجاه يحثهم على خطى قادتهم. عندما يكون القائد ضمن هذا البعد (القيادة بالقدوة) فإنه يكون مثلاً يقتدى به من قبل المرؤوسين لاسيما في العضلات الاجتماعية فهو هنا في بيئة يكون فيها هو المحرك الأول ولكن بدون سلطة رسمية لذلك فإذا أراد ان يتبع يجب أن يكون قدوة حسنة فتقليص استخدام المورد المشترك مثلاً قد يلهم المرؤوسين لإتخاذ اجراء مماثل(Heijden,2011:1).

في ضوء ما تقدم يمكن ان تعرف القيادة بالقدوة على انها بذل مجهود اكبر من قبل التابعين لرعاية وتشجيع وزيادة خبرة لقيادة يحتذى بهم يأترون ايجابيا على سلوك التابعين .

٢) اتخاذ القرار التشاركي

استحوذ صنع القرار التشاركي على الباحثين في السنوات الاخيرة باعتباره أسلوباً ادارياً . إذ تم ربطه بنتائج العمل الايجابية . أن صنع القرار التشاركي يشير الى فرصة التابعين مدخلات في عملية صنع القرار وممارسة السيطرة على الامور المتعلقة بعمله ، ومن خلال ذلك يتم مشاركة النفوذ والسلطة بين الافراد غير المتكافئين هرمياً في مكان العمل ، وعلى هذا الاساس ركز الباحثون على فهم كيفية ارتباط صنع القرار التشاركي بسلوكيات البحث عن دور الابعاد للمرؤوسين الفرديين ، وقد خصوا بأن التركيز في صنع القرار التشاركي ينصب على تعزيز شعور المرؤوسين بالاستقلالية والسيطرة ، تقرير المقيد ، التنظيم والبحث عن التغذية الراجعة في تحديد وتحقيق أهداف العمل وهناك اربعة حالات تشاركية تسهم في صنع القرار التشاركي وهي(Jing Qian,2016:464):-

- أ- عمليات المنظمة وقادتها .
- ب- خبرات المرؤوسين التنظيمية .
- ج- الحياة العملية للقادة .
- د- التحكم في التوجيه في مكان العمل .

يعد صنع القرار المشترك (القرار التشاركي) بين القادة الرئيسيين والمرؤوسين بمثابة عملاً بحثياً من خلال دراسة العلاقة بين صنع القرار التشاركي ونتائج المرؤوسين مثل أداء المهام والرضا الوظيفي ودوران المرؤوسين أي تحديد العلاقة بين القرار التشاركي والأداء الوظيفي. وتم استنتاج الى ان وجود علاقة ايجابية بين هذه المتغيرات، كمدى اعتقاد الفرد انه يمتلك القدرة والمهارات للمشاركة بنجاح في عملية صنع القرار ، وقد نستنتج تأثيرات صنع القرار التشاركي على الآراء من كيفية استخدام التابعين لها بشكل فعال لخلق مواقف اكثر موائمة لفعاليتهم ، فالأشخاص الذين يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة الذاتية سوف يستخدمون فرص صنع القرار التشاركي لتحقيق ما يرغبون فيه ، في حين أن أولئك الذين لا يتمتعون بالكفاءة الذاتية قد يميلون الى الشعور بالضيق عند تقديم هذه الفرص ، ومن المرجح أن يشارك الأشخاص الذين يتمتعون بمستويات عالية من الفعالية الجماعية بنشاط عندما تتاح لهم الفرصة لانهم واثقون من أنهم جنباً الى جنب مع أقرانهم بينما الذين لديهم مستويات منخفضة من الفعالية الجماعية ينظرون الى فرصهم على انها تهديد ويرون ان مجموعتهم غير قادرة على اتخاذ القرار بفاعلية ، وعليه فأن الدرجة التي تعتقد بها التابعون أنهم او وحدات عملهم قادرين على المشاركة الفاعلة و هذا امر بالغ الاهمية في تحديد مدى تأثير صنع القرار التشاركي على الأداء (Nuno Videira,2006: 50).

ومن وجهة نظر اخرى اكثر شمولية وغير بعيدة عن مضمون صنع القرار التشاركي فأن الاخير هو اداة لموائمة رؤية المنظمة واهداف القادة . وكلما ارتفع مستوى مشاركة القائد في صنع القرار التشاركي بشكل ايجابي بأداء القائد وبكلمة اخرى كلما زادت المشاركة في صنع القرار سيكون أداء القائد افضل في المنظمات فضلاً عن أن الباحثين قد أضافوا متغير ديمو غرافي وربطوه بأداء القائد واعتبروا ان مستوى التعليم والخبرة العلمية هي اهم خصائص القائد المنشود مستنديين على حقيقة مفادها ان الخبرة تحسن من مهارات القيادة وتنتج أداء عالي. (Torlak et al.,2021:5)

المشاركة في القرار هي في الواقع تعني مجموع اشكال اتخاذ القرارات المباشرة (الشخصية) وغير المباشرة للقيادة في المنظمات) . اي بدءاً من الحد الأدنى الى الشامل ، اذ يقوم كل هؤلاء بتأمين مصالحهم والمساهمة بعملية الاختبارات التي تتم ذاتياً والتي تقود الى تحسين القرارات من خلال قيادة المعلومات وصدى الافكار، وقد تكون العمليات الدافعية (العلاقات الانسانية والعاطفية

(دافعاً لقبول المرؤوسين القرارات المتخذة بشكل مشترك والالتزام بها بالرغم من قيودها.
(Quaye et al. , 2019:4525)

هناك ثلاثة طرائق لشرح تأثير مسافة القوة في صنع القرار التشاركي وهي (Kim & Fan,2018:670)

١ - في الثقافات البعيدة ذات السلطة العالية ، تُنشأ المسؤولية والسلطة في صنع القرار في أيدي قلة من كبار المسؤولين ، ويتم تجنب التفويض . إن الاعتقاد بأن كلا الطرفين غير متكافئين يعني ضمناً أن الأشخاص الأعلى في التسلسل الهرمي هم أكثر دراية وخبرة من بقية الأشخاص في المنظمة ، وبالتالي يجب احترامهم والثقة بهم لاتخاذ القرار الصحيح.

٢- على النقيض من ذلك، في الثقافات البعيدة ذات السلطة المنخفضة ، يُنظر إلى كل شخص على أنه لديه القدرة على المساهمة في عملية صنع القرار ؛ في الواقع ، يتم تقييم العلاقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس (المرؤوسين).

٣- في الثقافات ذات السلطة الضعيفة ، يُنظر إلى اتخاذ القرار على أنه امتياز للإدارة ، وتعتبر المشاركة بمثابة انتهاك لامتيازات الإدارة. في المقابل ، في الثقافات ذات السلطة المنخفضة ، يُفترض أن يتمتع كل فرد بحقوق متساوية. على هذا النحو ، يعد الموظفون أنه من حقهم المشاركة في القرارات التي تهمهم. أخيراً ، في الثقافات البعيدة ذات السلطة العالية ، لا يخلق اعتقاد "عدم المساواة" "تبعية المرؤوسين في رؤسائهم فحسب ، بل يخلق أيضاً الخوف من العقاب إذا سأل الموظفون قرارات إدارتهم أو تحدوها أو اختلفوا معها. هذا الخوف أصغر بكثير في الثقافات البعيدة ذات القوة المنخفضة(Sagie & Aycan,2003:461).

وفي شأن ذي صلة فإن سياق صنع القرار التشاركي يتبنى المراحل التالية
(Antunes et al.,2006:50M. Nuno Videira,2006:50):

- أ- تحديد ودعوة أصحاب المصلحة للانضمام إلى العملية - هنا يجب مراعاة قضايا التمثيل بعناية - التحليل المؤسسي وأساليب البحث الاجتماعي يمكن أن تلعب دوراً مهماً في هذه المرحلة ؛
- ب- صياغة المشكلة وتطوير نموذج ديناميكيات النظام الذي يصفه من قبل مجموعة أصحاب المصلحة بدعم من الميسر في سلسلة من ورش عمل النمذجة .
- ج- تحديد معايير التقييم ذات الصلة من قبل أصحاب المصلحة. تكامل المعايير .
- د- تنقيح النموذج من قبل الميسر / العارض بإضافة البيانات ذات الصلة وإجراء اختبارات / إجراءات الاتساق والتحقق من الصحة .
- هـ- تعاون أصحاب المصلحة في ورش العمل التي تهدف إلى تحديد السيناريوهات ، أي صور لكيفية تطور المستقبل ، وتطوير خطوط القصة المقابلة .
- و- محاكاة النموذج في بيئة تشاركية للحصول على المسارات المحتملة لتطور معايير التقييم ذات الصلة لكل من السيناريوهات المختلفة المختارة في ورش عمل بناء السيناريو .
- ز- المناقشة والتحليل بين أصحاب المصلحة للنتائج التي تم الحصول عليها والمقايضات الناتجة بين أهداف مسارات العمل البديلة المختلفة.
- و استناداً على ما ذكر اعلاه يمكن القول ان القرار التشاركي يمثل اسلوب اداري يسهم في سياق صنعه العديد من الاشخاص ويمر بمراحل مختلفة ومتسقاً مع حالة المشاركة الفعال بين القادة والمرووسين في صنع القرار التشاركي ، وهو ايضاً حداثاً فاصلاً بين الافراد الاعلى كفاءة والادنى كفاءة سواء قادة او مرووسين في ما يخص مدى تأثير القرار على الاداء ، وبالتالي السعي لموانمة رؤية المنظمة وأهداف القائد والمرووسين.

(٣) التدريب

عملية التدريب أداة استراتيجية لا غنى عنها لتحسين أداء الموظفين فهو يعزز المعرفة والمهارات والسمات والكفاءات ويؤدي في النهاية إلى تحسين أداء المرووسين وإنتاجيتهم في المنظمة. أن عملية التدريب كانت أكثر توجهاً نحو العمل والتي يمكن أن تغير مواقف الموظفين وسلوكياتهم التي تحفزهم على زيادة معرفتهم وفهمهم للوظيفة وفقاً لبيئة الشركة الديناميكية بعد قياس مستوى الأداء للمرووسين بعد التدريب، وتقييم تأثير التدريب على أداء المرووسين على وظائفهم. أن التدريب مرتبط بشكل إيجابي

بالأداء الوظيفي للمرؤوسين. وقد عرّف التدريب بأنه "نشاط التعلم الموجه نحو اكتساب معرفة ومهارات محددة لوظيفة أو مهمة. وقد كان تركيز التدريب مقتصرًا على الوظيفة أو المهمة التي يجب أداؤها بكفاءة. لكن رأياً آخر وجد بأن هناك علاقة إيجابية بين برامج التدريب ومشاركة المرؤوسين في العمل. بمعنى إنه إذا كانت هناك بعض الاعترافات والمزايا المالية لأصحاب الأداء العالي في برامج التدريب ، سنجد مشاعر المعاملة بالمثل ظهرت في المرؤوسين ذوي الأداء العالي وكذلك في المرؤوسين الآخرين مما يحفزهم على تطوير أنفسهم بعدة طرق مثل تكييف المهارات الجديدة والمعرفة والكفاءات التي تؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء التنظيمي (Afroz,2018: 111).

يشار مفهوم (التدريب) على انه علم يعتمد تحليل المهام المعرفية على تقنيات (مثل البروتوكولات اللفظية) يستخدمها علماء الإدراك لاستنباط المعرفة من خبراء الموضوع. تشمل منتجات تحليل المهام المعرفية قوالب توليد المعلومات لتطوير النموذج العقلي ، وإشارات لتعزيز مهارات صنع القرار المعقدة ، وإشارات لمحاكاة تطوير العمليات والسيناريوهات المستخدمة أثناء التدريب ، ومعلومات لتصميم قياس الأداء وبروتوكولات التغذية الراجعة. (Janis & Bowers,2001:477). وعادةً ما يهدف التدريب الى تحسين انتماء الافراد في المستويات المختلفة للمنظمة. أن الهدف الأساسي للتدريب ، هو إقامة مباراة بين الفرد ووظيفته. تم تصميم هذا التدريب لتحسين المعرفة والمهارات والسلوك ، وبالتالي تجهيزه ليكون أكثر فعالية في الوظيفة الحالية أو إعداده للتعيين في المستقبل فإن نموه هو وسيلة للفعالية التنظيمية. الهدف الرئيسي من قسم التدريب والتطوير هو للتأكد من توافر القوى العاملة الماهرة والراغبة في المنظمة. وهناك أربعة أهداف للتدريب تتمثل بالتالي (Saiyadain,1989:218):

- أ- الأهداف الفردية - نها تساعد الموظفين في تحقيق أهدافهم الشخصية ، والتي بدورها تعزز المساهمة الفردية للمنظمة.
- ب- الأهداف التنظيمية - تساعد المنظمة في تحقيق هدفها الأساسي من خلال تحقيق الفعالية الفردية.
- ج- الأهداف الوظيفية - يحافظون على مساهمة القسم في مستوى مناسب لاحتياجات المنظمة.

د- الأهداف المجتمعية - وهي تضمن أن تكون المنظمة مسؤولة أخلاقياً واجتماعياً تجاه احتياجات وتحديات المجتمع.

واستناداً الى ما ذكر اعلاه يمكن القول ان التدريب يمثل مجموعة من النشاطات التي تغذي كلا من القادة والمرؤوسين بالمعلومات والمهارات المكتسبة وتطوير خبراتهم الحالية لجعلهم يسلكوا أسلوباً مميزاً في اداء عملهم وبالتالي ينعكس على اداء المنظمة وإنتاجيتها .

٤) تبادل المعلومات

يشير تبادل المعلومات إلى مدى قدرة القائد على تبادل المعلومات في الشركة على نطاق واسع من خلال الوظائف التي يشارك في ادائها، مما يساهم في تحسين القرارات التي تتخذها الشركة تجاه التطورات الجديدة في سياساتها (Arnold et al.,2000:255). وبين (Balozian& Leidner,2017:17) ان تبادل المعلومات يعمل على تحسين فلسفة المنظمة على تعزيز دافع العاملين نحو الامتثال للسياسات التنظيمية من خلال تقديم المكافآت والمزايا الجوهرية وبناء بيئة عمل امنة وصحية. وأشار (Tosun& Yildiz,2015:41) الى ان تبادل المعلومات يساهم في تحسين قدرة المنظمة على الحد من ضغوط العمل من خلال تطوير مهارات العاملين وتحقيق رضاهم تجاه المتطلبات الوظيفية وتعلم مهارات جديدة.

ان تبادل المعلومات امر في غاية الاهمية كونه يعمل على ضمان استمرارية نمو المنظمة، فضلا عن ضمان تدفق المعلومات والمعرفة الى داخل المنظمة (Lievrouw,2001:13). و عوول (Gackowski,2012:9-10) الى ان تبادل المعلومات يمثل الطريقة التي يمكن من خلالها تبادل المعرفة من والى باقي الاقسام من خلال ضمان احداث اتصال قوي يمكن استخدامه في قنوات الاتصال المنسقة بين الاقسام، مما يسهل على المنظمة استثمار موجوداتها بشكل افضل، وعليه تلجا المنظمة الى ثلاثة انواع من اجل تبادل المعلومات وهي:-

أ) المحاكاة: وتشير الى تقليد نفس المعلومات التي تمتلكها الجهات الفاعلة الاخرى.

ب) عدم المحاكاة: وتشير الى استخدام معلومات اقل من المعلومات التي تمتلكها الجهات الفاعلة الاخرى.

ت) المزيج بين المحاكاة وعدم المحاكاة: وتشير الى مدى قدرة المنظمة على الدمج بين النوعين السابقين من اجل استثمار اكبر قدر ممكن من المعلومات التي تمتلكها الجهات الاخرى من المنظمات المنافسة.

فتبادل المعلومات يعمل على تحسين ولاء العاملين تجاه المنظمة وتعزيز الشرعية الاخلاقية التنظيمية (Payne & Hoffman,2012:210)، فضلا عن تحسين مقدرة المنظمة على التعلم (Gackowski,2010:165; Gill et al.,2016:1). وصرح (Al-Dalou & Abu-Shanab,2013:3) الى ان تبادل المعلومات يمثل وسيلة اتصال تزود العاملين بمعلومات عن سياسة المنظمة.

ومما تقدم اعلاه يمكن القول ان تبادل المعلومات يشير الى الطرائق والوسائل التي تستثمرها المنظمة من اجل استخدام مقدراتها المعلوماتية بشكل يسهم في تمكين القيادات الادارية داخل المنظمة من اجل تطوير قابلياتها ومهاراتها ومعرفتها جراء ذلك.

٥) اظهار الاهتمام والتفاعل مع الاخرين

يمثل اظهار الاهتمام جزء مهم في المنظمة كونه يعمل على بيان السلوكيات ومدى احترام العاملين لرفاهية فرق العمل، من خلال تكريس الوقت والجهد لإنجاز المهام المطلوبة (Arnold et al.,2000:255). وأشار (Ootes et al.,2013:140 ; Ootes,2012:56) الى ان اظهار الاهتمام يسهم في تعزيز قدرة العاملين على تحسين مقدراتهم والمعرفة والمهارات الخاصة بالوظائف التي يشغلونها. وادعى (Lane,2014:21) الى ان اظهار الاهتمام يعمل على تعزيز التزام العاملين في الاجراءات التي تضعها المنظمة من اجل احداث التغيير.

ان اظهار الاهتمام يحفز العاملين على تمكين العاملين من اجل المشاركة في احداث التغيير ومعالجة حالات الغضب والخوف وضغوط العمل (Haron& Ibrahim,2013:89)، فإظهار الاهتمام يمثل امر اساس في معالجة مواقف العمل التي تحد من قدرات العاملين في انجاز المهام المطلوبة (Jacob,2000:28). وأشار (Sen& Lee,2008:46) الى ان اظهار الاهتمام يعمل على تحسين الجهود التي



يقدمها العاملين من خلال الاستفادة من التجارب السابقة من اجل تقديم افضل اداء ممكن في المنظمة وتحفيز العاملين الاخرين معنويا من اجل اتباع نفس الخطوات في اداء المهام الموكلة اليهم.

ومما تقدم اعلاه يمكن القول ان اظهار الاهتمام والتفاعل مع الاخرين يشير الى توليفة من السلوكيات التي تعكس مدى اهتمام القائد بالعاملين لينجزو الوظائف التي يشغلونها وتكريس الوقت والجهد والمهارات والمعرفة من اجل تطوير وانجاز المتطلبات الخاصة بهذه الوظائف.



المبحث الثاني : حفة حركفة العافلفن

أولاً: مراففة تاريخفة ومفهوم

قدم مصطلح الحفة لأول مره فف عقد الخمسفنفات من القرن الماضي، ننتفة للاستقرار النسبف فف الاسواق الاقصادفة انا ذاك، فالحفة تمثل مدى قدرة المنظمة على اءاءات التفففر فف مطلع التسعفنفات من نفس القرن بدأ تداول مصطلح حفة الحركفة بشكل اوسع فف مءالا اءارة الاعمال وهذا الامر فعود الى مدى حاجة منظمات الاعمال الى الاستجابة بشكل سرفع للفعالفات التي ءءءها بفةة الاعمال، الامر الذي حفز معهد (Iaccoca) الى ءطوير مصطلح حفة الحركفة من اجل ءلبفة مءطلبات الزبائن الخاصة بالسعر والءوءة والتسلفم والموصفات التي ففصلونها (Kukunda-Onyait,2019:16 ; Breu et al.,2002:21).

و فف عام (١٩٨٢) لافظ (Brown&Agnew) ان المءفرفن فمءلكون مفل خاص ءجاه الاهءام بالءءسفن والمقدرة، بففما ءطوير اسءجابة المنظمة ونءمها والءابفن لءفها من شأنه ان فسهم فف ءحقق قفمة اكبر للنجاح فف ظل البففاء الءفنامفكفة المءففره اما فف مطلع عقد التسعفنفات فقد اصبح مفهوم حفة الحركفة من الامور المسلم بها فف مءال ءءصنع وءءولة الاءءاج السرفع والءءطفف المرنة وءءسفن سلاسل الامءاء، وهذا الامر بءوره اسهم فف ءطوير قدرة المنظمة ءجاه بناء اسءراءفءفات قادرة على ءءامل مع البفةة وفف مطلع عام (٢٠٠١) ءطور مفهوم حفة الحركفة بشكل كبفر لفءم ءءبفر عنه بمسمى آءر وهو اسالفب حفة الحركفة من اجل اضفاء طابع ءءفد من المرونة وءءامل مع ءابفن على اساس العملفات والاءوات وبرامء العمل وبناء علاقات افءابفة مع الزبائن واءءاء التفففر والاستجابة له (Ripatti,2016:6). وبذلك فأن حفة الحركفة مءمل اسءراءفءفة مءكن المنظمة من الاستجابة لبفةة الاعمال ءءافسفة والمءففره من ءلال ءطوير قابلفاتها على ءءبؤ بالءفففرات التي ءطراً على البفةة (Bunton,2017:17).

فمشكلة ءءامل مع بفةة ءفنامفكفة وءفر مءوعدة ومءففره باسءمرار فعد عائفاف امام المنظمة، الامر الذي ولد الحاجة الى ضرورة بناء منظمات ذات حفة حركفة عالفة بءلا من الاعءماء على عدد مءءوء من مءءءف القرار، وبءالفف فءفن على المنظمات اسءءمار حفة حركفة ءابفن من اجل ءمول مءطلباتها بالاستءاء على مءءوءة من المواهب الخاصة بالءابفن، الامر الذي سمح ءءلك المنظمات ءحقق النءاء المرءوبة بالاستءاء على الاءءاع وءعزفز القابلفات الاسءراءفءفة والءء من نفقات ءابفن الهفكلفة (Muduli,2016:1568). ومن هذا المنءلق فان الوقف على مفهوم واءء فعبء عن حفة حركفة العافلفن امر فف ءفاة الصعوبة نظرا لءبافن ارءاء الباءءفن والءءاب فف

هذا الصدد، وعليه فان الجدول (٨) يوضح ما تيسر الحصول عليه بشأن مفهوم خفة حركة العاملين.

الجدول (٨) مفهوم خفة حركة العاملين

ت	الباحث والسنة	المفهوم
١	Breu et al.,2002:22	الية لتحسين مقدار استفادة المنظمة من مهارات التابعين من خلال تحسين الابداع بشكل استباقي قبل الحاجة اليه.
٢	Qin,2007:16-17	توليفة لتطوير وتحسين وتدريب التابعين بشكل مستمر ودوري من اجل التعامل مع بيئة عدم التأكد والاستجابة للاحداث غير المتوقعة.
٣	Muduli,2009:2	عملية تحسين انتاجية وارباح والحصة السوقية للمنظمة من خلال تنمية الاعمال واحداث التغيير بشكل دوري.
٤	Qin& Nembhard,2010:325	المنحى البشري لخفة الحركة الكلية داخل المنظمة التي تعزز قدرة التابعين على الاستجابة بشكل استراتيجي لحالة عدم التأكد.
٥	Alavi et al.,2014:2	الطريقة التي يتعامل بها التابعين مع التغيير والاستجابة له من خلال التكيف مع التغييرات والظروف الجديدة باستعمال القابليات التنظيمية.
٦	Al-Faouri et al.,2014:434	قدرة التابعين على استكشاف المشاكل ومعالجتها والاستجابة لها بشكل استراتيجي في ظل بيئة عدم التأكد.
٧	Asari et al.,2014:72	قوة دافعة تحدد السمات السلوكية التي يمكن للمنظمة من خلالها بناء نظام انتاجي رشيق.
٨	Sohrabi et al.,2014:280	استراتيجية تستعملها المنظمة من اجل تحسين ربحيتها في ظل البيئة المضطربة والتغييرات المتسارعة وغير المؤكدة.
٩	Azuara,2015:9	القدرة على التعامل مع السيناريوهات البيئية المختلفة والتعلم منها وتطوير مهارات وطرائق مختلفة تصب في مصلحة المنظمة.
١٠	Alavi,2016:112	المدى الذي يمكن من خلاله تطوير قوى عاملة مرنة واستباقية ومتعددة المهارات من اجل خلق ثقافة تسمح بتحسين المبادرات والابداع والدعم وتحقيق الازدهار والنمو في المنظمة.
١١	Muduli,2016:1568	مجموعة من الممارسات التنظيمية التي تعزز قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية وتحسين اداء التابعين.
١٢	Ripatti,2016:2	العملية التي تمكن المنظمة من اثاره الحماس والاهتمام وتمكين العمل المرنة وادارة التهديدات التي تواجهها.
١٣	Bunton,2017:18	المواهب التنظيمية والديناميكية التي يمكن من خلالها تحسين مهارة ومعرفة المنظمة في المكان والوقت المناسب الذي يتلائم مع متطلبات العمل.
١٤	Doeze Jager-van Vliet et al.,2019:40	القدرة على التكيف مع الظروف الجديدة أو المختلفة التي تسببها المتطلبات المختلفة للتغييرات التكنولوجية والتنظيمية عن طريق تغيير تصرفات العامل وسلوكه وموقفه وحالته العقلية تجاه التغييرات التي تبدأ داخلها (عن طريق العامل) أو خارجيا (مثل المنظمة أو التكنولوجيا).
١٥	Taran,2019:33	وسيلة لتطوير مرونة التابعين من اجل تحسين المرونة التنظيمية.
١٦	Abrishamkar et al.,2020:3	القابليات الاستباقية والمرنة التي تمكن المنظمة من التعامل مع مختلف الظروف غير الروتينية وغير المتوقعة.

قابليات التابعين التي تعتمد عليها من اجل انجاز المهام المطلوبة في الوقت والمكان المناسب وبالجودة المطلوبة.	Dehghani et al.,2020:110	١٧
محصلة تحسين قدرة المنظمة على الانفتاح تجاه التغيير والاستباقية لتنفذه من خلال تبني التعاون وتبادل المعلومات بشكل ادق واكثر سرعة.	Storme et al.,2020:4	١٨
المقدرات التنظيمية المساهمة في امتصاص المعرفة الوظيفية وابداع افكار جديدة من اجل تحسين الاستجابة التنظيمية للتغيرات البيئية.	Tien et al.,2020:110	١٩
الية استراتيجية تستعملها المنظمة من اجل ادارة التغيير بمعرفة ومهارة عالية	Hopp et al.,2021:1	٢٠

ومما تقدم اعلاه يمكن القول ان خفة حركة العاملين تمثل توليفة من المواهب والقابليات والمهارات والمعرفة التي تمكن المنظمة من توجيه التابعين نحو اداء المهام المطلوبة تجاه تحقيق النجاح التنظيمي من خلال الاستباقية والاستجابة والمرونة والتكيف مع التغييرات البيئية المختلفة.

ثانياً: أهمية خفة حركة العاملين

يمكن ان تعمل خفة حركة العاملين على تحقيق مجموعة واسعة من الفوائد التي تصب في صالح تحقيق اهداف المنظمة من خلال (Azizsafaei,2017:40-41 ; Bunton,2017:18) ; Muduli,2009:2 ; Muduli,2016:1568 ; Sherehiy& Karwowski,2014:467 ; Taran,2019:33; Suofi et al.,2014:1015 ; Al-Faouri et al.,2014:434 ; Munteanu et al.,2020:3 ; Paul et al.,2020:3 ; Storme et al.,2020:3 ; (Evangelist-Roach,2020:33 :

- (١) تحسين جودة وتعليم المنظمة بشكل اسرع .
- (٢) تعزيز قدرة المنظمة على بناء علاقات ايجابية مع الزبائن .
- (٣) تحسين انتاجية وربحية المنظمة الامر الذي يصب في زيادة الحصة السوقية لها.
- (٤) تعزيز نمو المنظمة في الاسواق التنافسية المتغيرة وهذا الامر يحسن استدامتها في ظل الاعمال الدولية .
- (٥) التأثير على الذاكرة التنظيمية من خلال تطوير مرونة التابعين.
- (٦) تحسين قدرة المنظمة على الاستجابة بمقدرة للتغيرات غير المتوقعة والمفاجئة في البيئة.
- (٧) تطوير قدرات ومرونة التابعين على التكيف بسرعة وسهولة واستثمار الفرص الجديدة والتعامل مع مختلف ظروف السوق بشكل استراتيجي.
- (٨) دعم الاهداف الاستراتيجية للمنظمة الخاصة بالتكلفة والوقت والجودة والتنوع.
- (٩) زيادة قدرة المنظمة على المنافسة واحداث التغيير المستمر على هيكلها التنظيمية .
- (١٠) تعزيز احتمالية بقاء المنظمة في بيئة الاعمال الدولية من خلال بناء ميزة تنافسية مستدامة.
- (١١) تحسين اداء التابعين بالسرعة والمرونة المطلوبة .

- ١٢) تحسين الثقافة والتعاون ومشاركة المعلومات بين التابعين .
- ١٣) تطوير نظم المكافآت والعمل الجماعي في المنظمة .
- ١٤) تحسين المواقف الايجابية للتعلم والتطور الذاتي والقدرة على معالجة المشاكل.
- ١٥) تحسين قدرة التابعين على توليد افكار ابداعية جديدة وتحمل المسؤولية وتقبل التغيير.
- ١٦) تحسين مؤشرات النجاح والاداء التنظيمي.

ثالثاً: اهداف خفة حركة العاملين

يمكن ان تعمل خفة حركة العاملين على تحسين قدرة التابعين على بناء رؤية ثابتة تجاه القابليات التي يمكن التعامل بها تجاه الاضطرابات التي تحدث في السوق من خلال الاستفادة من الجانب الايجابي للظروف الديناميكية الخاصة بتفضيلات الزبائن، وبالتالي فان خفة حركة العاملين تهدف الى تحسين قدرة المنظمات على الاتي (: Varshney & Varshney, 2020 Muduli, 2009:4; 2).

- ١) تحقيق النتائج المرغوبة من خلال الابداع في تصميم المنتجات والخدمات الضرورية لتحقيق النجاح التنظيمي في السوق بواسطة التكيف مع التغييرات والظروف التي تحدث في السوق.
- ٢) تعزيز القابليات الاستراتيجية من خلال استثمار المهارات المناسبة في العمل على اساس حاجة المنظمة وجذب التابعين وتطويرهم والمحافظة عليهم.
- ٣) الحد من نفقات التابعين الهيكلية المستندة على اساس الترقية والعمل مع التابعين الدائمين والمتعاقدين، الامر الذي يتيح الفرصة امام المنظمة لكي تطبق خفة حركة الموارد في عملياتها التي تقوم بها .
- ٤) ضمان الاستجابة للتغيرات المفاجئة في ديناميكيات السوق
- ٥) التعرف على افكار جديدة من خلال المرونة والقدرة على التكيف مع الظروف البيئية المختلفة.

رابعاً : خصائص خفة حركة العاملين

تعمل خفة حركة العاملين على تحسين قدرة المنظمة على احداث تغييرات سريعة والاستجابة بشكل مبكر للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل من اجل ضمان استمرار بقائها في عالم الاعمال والتكيف معه، نتيجة لامتلاكها خصائص وصفات يمكن ايجادها بالاتي :-

١- الذكاء (Intelligence)

يؤدي الذكاء الى تحسين مستوى الخبرة والتعلم لدى التابعين في المنظمة بشأن عدم التأكد البيئي، الامر الذي يسهم في تحسين قدرة التابعين على الاستجابة وتفسير التغييرات البيئية الخارجية والتكيف معها بشكل اكثر دقة وموضوعية، اذ ان استجابة التابعين بذكاء للتغيرات البيئية يعمل على تحسين قدرة المنظمة على استكشاف الفرص واستثمارها بشكل افضل، فضلا عن التصدي للتهديدات من خلال تفسير المعلومات ذات الصلة بالتغييرات الخاصة بالبيئة (Kukunda-Onyait,2019:20-21).

٢- التعاون (Collaboration)

يشير التعاون الى المواقف الايجابية والسلوكيات التعاونية الفاعلة بين زملاء العمل (Taran,2019:33). وصرح (Breu et al.,2002:22) ان منظمات الاعمال اليوم تحتاج الى التعاون مع التابعين من اجل مسح بيئتها وتفسير ديناميكاتها بشكل مستمر بهدف التنبؤ بمتطلباتها من المهارات المستقبلية، وهذا الامر بدوره يعزز من قدرة المنظمة على استخدام استراتيجيات تقليدية للتكامل العمودي من اجل التنبؤ بمتطلبات الزبائن المختلفة وتلبيتها بجودة عالية، فخفة حركة العاملين تعزز قدرة المنظمة على التعاون بشكل مرن وسريع وفاعل.

٣- حرية اتخاذ القرار (Autonomous of decision making)

ان خفة حركة العاملين تعمل على تمكين التابعين ومنحهم الحرية والاستقلالية في اتخاذ قرارات تصب في مصلحة ومكانة المنظمة، فالتابعين ذوي المرونة العالية يمتلكون حافز قوي للانخراط داخل المنظمة من اجل اتخاذ قرارات مستقلة تسهم في احداث التغيير وضمان جودة القرارات وفهم اهداف وغايات المنظمة (Kukunda-Onyait,2019:22-23).

٤ - تكنولوجيا المعلومات (Information Technology)

تؤدي خفة حركة العاملين الى تحسين مهارات التابعين تجاه تكنولوجيا المعلومات واستثمارها بشكل افضل (Tien et al.,2020:110). وأشار (Bunton,2017:18-19) الى ان المكون التكنولوجي لخفة الحركة يسهم في تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع البيئة التكنولوجية من خلال تبني مجموعة من النماذج الكفيلة بتفسير التغييرات التكنولوجية، والحد من تكاليف ادخال تكنولوجيا المعلومات جديدة.

٥ - التعلم (Learning)

يعزز التعلم التنظيمي من قوة العمل، اذ لا يمكن تحقيق الذكاء دون الاستفادة من معرفة ومهارة التابعين، وبالتالي فان خفة حركة العاملين تعزز من قدرة المنظمة على الاستفادة من مهارات التابعين من خلال الابداع بشكل استباقي في استثمار هذه المهارات بشكل يعزز المرونة الاستراتيجية والقدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات في سوق وبيئة العمل (Muduli,2016:1570). وبين (Nadhira Putri& Mangundjaya,2020:86) ان التعلم التنظيمي ضرورة من اجل تحسين قدرة التابعين على احداث تغييرات دورية على المهارات والمعرفة الخاصة بهم وتطويرها بشكل مستمر.

٦ - المقدرة (Competence)

تمثل المقدرة مؤشر مهمة وقوي لتحسين خفة حركة العاملين من خلال الاستجابة بذكاء للاضطرابات البيئية وتحسين قدرة التابعين على تفسير التغييرات الخارجية ووضع الحلول المناسبة لمعالجة المشاكل التي تواجه المنظمة من خلال استخدام البرامج والمهارات والمعرفة وادارتها بشكل يلائم توجه المنظمة (Sohrabi et al.,2014:280). وادعى (Azulara,2015:15) ان المقدرة تعمل على تعزيز سرعة تطوير المهارات والمقدرة الجديدة، وسرعة اكتساب المهارات الضرورية لتغيير إجراءات العمل، وسرعة ابداع وتطوير مهارات الادارة، وسرعة اكتساب مهارات تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات الجديدة.

٧ - الاستجابة (responsiveness)

تشير الاستجابة الى جميع ردود الفعل الايجابية للعاملين تجاه التغييرات غير المتوقعة، فضلا عن بيان القدرة على احداث التغيير في المنظمة (Muduli& Taran,2019:33 ; Pandya,2018:2). وأشار (Sohrabi et al.,2014:280) الى ان خفة حركة العاملين تعمل

على تحسين الاستجابة البيئية للمنظمة في ظل السياقات المضطربة والتغيرات المتسارعة والمرونة في التعامل مع مختلف التغيرات البيئية الداخلية والخارجية غير المتوقعة.

خامساً : ممارسات المنظمة في تعزيز خفة حركة العاملين

تسهم الممارسات التي تتبعها المنظمة في تعزيز وتحسين قابلياتها على دعم خفة حركة العاملين من خلال مجموعة من الممارسات هي:

١. التدريب المتبادل (Cross-training)

يمثل التدريب من اكثر الطرائق الفاعلة من اجل بناء المعرفة والمهارات الخاصة بالتابعين وتطويرها والمحافظة عليها، فغالبا ما تكون المنظمات بحاجة الى تطوير التابعين من اجل الاستجابة لمتطلبات السوق، الامر الذي يتطلب منها تعلم مهارات وطرائق جديدة من اجل انجاز المهام (Qin& Nembhard,2010:325)، فانشطة التدريب تعمل على تحسين قدرة المنظمة على استثمار الفرص بشكل اكبر والاستجابة بكفاءة وفاعلية عالية للتغيير (Alavi et al.,2014:8).

ان التدريب المتبادل يمثل مدخل مفيد من اجل بناء وصيانة الوظائف المتعدد وبطريقة متكاملة، فالوظائف المتعددة تشير الى عدد المهام المختلفة التي يمكن لكل عامل القيام بها بشكل متكرر في العمل، فغالبا ما ينتج عن تعدد المهام تعقيد في الخدمات التي يتم تقديمها في المنظمة، الامر الذي يتطلب تطوير قدرات التابعين والمعرفة الخاصة بهم من اجل توفير خفة الحركة المناسبة لمواجهة عدم التأكد في العرض والطلب الخاص بالخدمات التي تقدمها المنظمة، وبالتالي فان التدريب المتبادل يسهم في تحسين جودة انتاجية التابعين وبناء تكلفة عمالة قليلة وانجاز المهام في اقل وقت ممكن (Qin et al.,2015:24). وبدوره اشار (Alavi& Wahab,2013:4195) الى ان التدريب المتبادل يسهم في تحسين خفة حركة العاملين من خلال تعزيز قدرة التابعين على الاستجابة والتكيف مع التغيير في المكان والوقت المناسب، فضلا عن تعزيز قدرة المنظمة على الاستفادة من التغييرات وتطوير امكاناتها الداخلية والخارجية.

٢. المكافآت (Rewards)

تُعد نظم المكافآت من اهم المرتكزات الاساس في تحسين خفة حركة العاملين، فالمكافآت تعمل على تعزيز قدرة التابعين على الاستشعار بالفرص واغتنامها الامر الذي يسهم في تحسين ربحية المنظمة والخطط التي تضعها، فالمكافآت الذاتية فاعلة في تعزيز انخراط التابعين داخل المنظمة من اجل تطوير وتحسين اداءها، وبالتالي فان هذا الامر يعزز خفة حركة العاملين بشكل

أكثر من خلال تطوير معرفة ومهارات التدريب المشتركة والعمل الجماعي داخل المنظمة (Sumukadas& Sawhney,2004:1013).

٣. مشاركة المعلومات (Information-sharing)

تساعد خفة حركة العاملين المنظمة على استثمار المعلومات ومشاركتها بين أقسامها من أجل تعزيز قدرتها على استخدام التكنولوجيا المرنة بكفاءة وتوفير المجال المناسب من أجل أحداث التغيير، فضلاً عن هذا فإن خفة حركة العاملين تعمل على تحسين قابليات المنظمة التنافسية المستندة على التكاليف والجودة والوقت من خلال جمع المعلومات المناسبة ومشاركتها مع زملاء العمل حول ادواق الزبائن والعمل على تلبية هذه الاذواق (Hosein& Yousefi,2012:50).

٤. تمكين العاملين (Employee empowerment)

يشير تمكين العاملين الى الدافع البشري نحو المشاركة في اتخاذ القرارات بشكل مستقل وهذا ما تركز عليه خفة حركة العاملين (Ghasempour Ganji et al.,2020:314 ; Korkmaz,2012:44 ; Dixon,2012:12 ; Manzoor et al.,2019:5 ; Hunjra et al.,2011:680 ; Thommy& Murthy,2016:42 ; Sivanesan& Sylvester,2015:625 ; Kaymakçı& Babacan,2013:62; Nwachukwu,2019:19). وبين (Gan& Yusof,2018:141) ان تمكين العاملين يمثل مدى قدرة التابعين على اداء المهام الموكلة اليهم من قبل المنظمة. وأشار (Mworia,2020:1) الى ان تمكين التابعين يمثل عملية السماح للعاملين بالحصول على المدخلات والتحكم في عملهم والقدرة على مشاركة الاقتراحات والأفكار بشكل مفتوح حول عملهم والمنظمة ككل.

تعمل خفة حركة العاملين على بناء دافع جوهري وفاعل لدى التابعين يسهم في ان ينتج سلوكاً استباقياً يعزز قدرة التابعين على التكيف بمرونة عالية مع زملاء العمل الآخرين، وبالتالي فإن خفة حركة العاملين تعمل على تحسين ممارسات انخراط التابعين داخل المنظمة من خلال (الاثراء الوظيفي، والتوسع الوظيفي، والفرق المدارة ذاتياً) وبمستوى أكثر كفاءة وفاعلية، اذ ان خفة حركة العاملين تعمل على مشاركة السلطة وبناء قابليات تنظيمية عالية من خلال التدريب وتعدد المهام والتعاون (Muduli,2017:47). ويرى (Varghese& Bini,2018:154 ; Salman& Sankar,2021:14) ان تمكين العاملين يشير الى مشاركة الفريق بالاراء والقرارات وتقاسم السلطة مع زملاء العمل.

٥. تصميم العمل (Work Design)

تُعد خفة حركة العاملين مهمة في تصميم العمل لتحقيق نجاح وكفاءة العمل وخلق الوضوح التنظيمي (Ali et al.,2019:69) من خلال بناء وتنظيم اجراءات العمل

(Hernaus,2010:106). وادعى (Santos et al.,2019:140) ان تصميم العمل يمثل العملية التي يمكن من خلالها تصور العمل وتبنيه وتحديد المهام التي يمكن للتابعين اداءها وتحسينها بالطريقة التي تحقق كفاءة وفاعلية وانتاجية عالية. ووضح (Torraco,2005:87) ان تصميم العمل يشير الى التنظيم المنهجي والتعبير عن أنشطة العمل بمختلف مستويات المنظمة والعملية والمجموعة والوظيفة والمهمة.

سادساً : العوائق التي تحول دون خفة حركة العاملين

ان تعزيز قدرة المنظمة على بناء وتطوير خفة حركة العاملين يواجه مجموعة من التحديات التي تحول دون ذلك، وهذه التحديات تتمثل في الاتي:

(١) مقاومة التغيير (Resistance to change)

من أجل فهم اسباب مقاومة التغيير فمن الضروري للإدارة الكشف عن دور المورد البشري في التركيز على متطلبات البيئة والعمل على التفاعل مع التغييرات التي تطرأ عليها من خلال التوقعات، والادراك، والتأثير، والمقاومة، وبالتالي فان قدرة خفة حركة العاملين على مقاومة التغيير تتعلق بمدى اهتمام التابعين في التغيير والتأثير به، فضلا عن وضع الحلول المناسبة من اجل تحسين قدرة المنظمة على التغيير التنظيمي الذي يصب بمصلحتها وتحقيق اهدافها وزيادة حجمها (Bovey& Hede,2001:372).

(٢) ضعف الاتصال في التوجه الاستراتيجي (Poor communication of strategic direction)

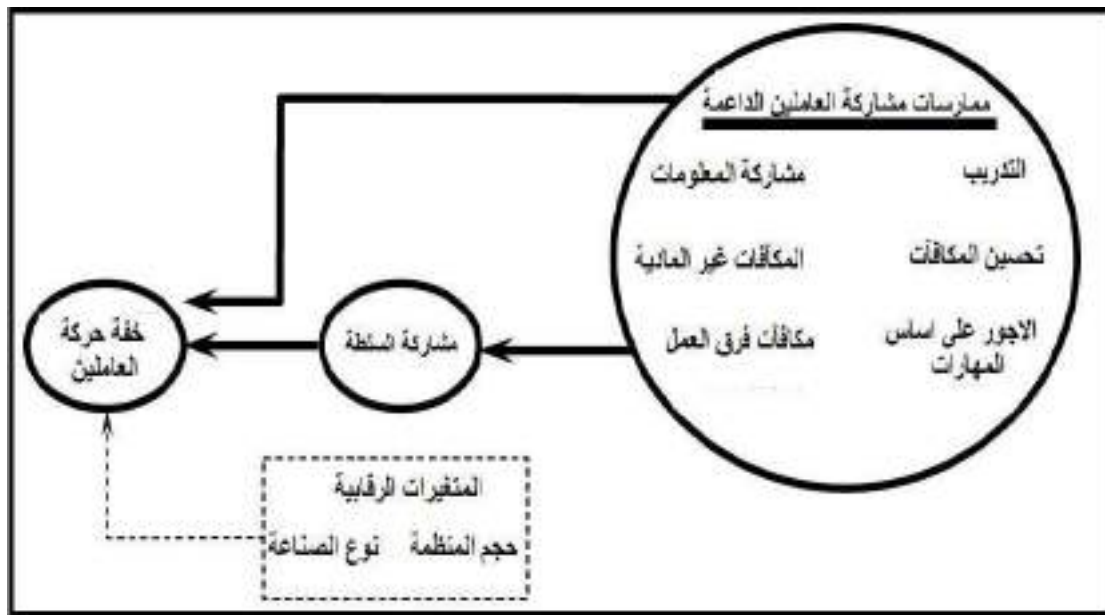
يمثل ضعف الاتصال بالتوجه الاستراتيجي للمنظمة احد المعوقات الاساس التي تحول دون تطور خفة حركة العاملين، وبالتالي لابد للمنظمة من اتخاذ قرارات فاعلة تعزز قدرتها الاتصالية في باقي الاقسام من خلال (الاتصال النازل، و الاتصال الافقي، و الاتصال الصاعد) فالاتصال النازل يسهم في تحسين خفة حركة العاملين وتوجيههم بشكل صحيح، بينما الاتصال الصاعد فانه يمثل مدى قدرة التابعين على مقاومة التغيير والحد من تطوير المنظمة، بينما الاتصال الافقي فيعد هذا النوع من الاتصالات المفيدة التي تسهم في تحسين التبادل بين مختلف الاقسام داخل المنظمة من خلال بناء رؤية وتوجه استراتيجي عالٍ (Harraf et al.,2015:680-681).

سابعاً : نماذج خفة حركة العاملين

يمكن للمنظمة تعزيز قدرتها على تفسير خفة حركة التابعين من خلال عدة نماذج هي:

(١) انموذج (Sumukadas& Sawhney,2004)

يسهم هذا الانموذج في بيان دور ممارسات مشاركة التابعين الداعمة المتمثلة بـ (التدريب، ومشاركة المعلومات، وتحسين المكافآت، والمكافآت غير المادية، والاجور على اساس المهارات، ومكافآت فرق العمل) في خفة حركة العاملين من خلال الدور الوسيط لمشاركة السلطة، وبالتالي يفترض الانموذج ان الكيفية التي يمكن من خلالها تعزيز خفة حركة العاملين تكمن في تبني ممارسات تنظيمية عالية المستوى، والشكل (٢) يوضح ذلك



الشكل (٢) انموذج خفة حركة العاملين وفقا لـ (Sumukadas& Sawhney,2004)

Source: Sumukadas, N., & Sawhney, R. (2004). Workforce agility through employee involvement. Iie Transactions, 36(10), p1015.

(٢) انموذج (Alavi et al.,2014)

يكشف هذا الانموذج الى السمات الاساس لخفة حركة العاملين المتمثلة بـ (الاستباقية والقدرة على التكيف والمرونة) والتي يمكن من خلالها تطوير قابليات التابعين وتعزيز قدرة المنظمة على استثمار قابليات التابعين والاستجابة بكفاءة عالية للتغيير من خلال التعلم التنظيمي المتمثلة بـ (الالتزام بالتعلم، والرؤية المشتركة، والانفتاح، ومشاركة المعرفة) الامر الذي يسهم في تطوير العمليات الداخلية للمنظمة وبناء هيكل تنظيمي متميز يستند على (اللامركزية في اتخاذ القرار،

واضفاء طابع شخصي منخفض، وهيكـل تنظيمي افقي)، وهذا بدوره يسهم في تحسين خفة حركة العاملين، وكما موضح في الشكل (٣)

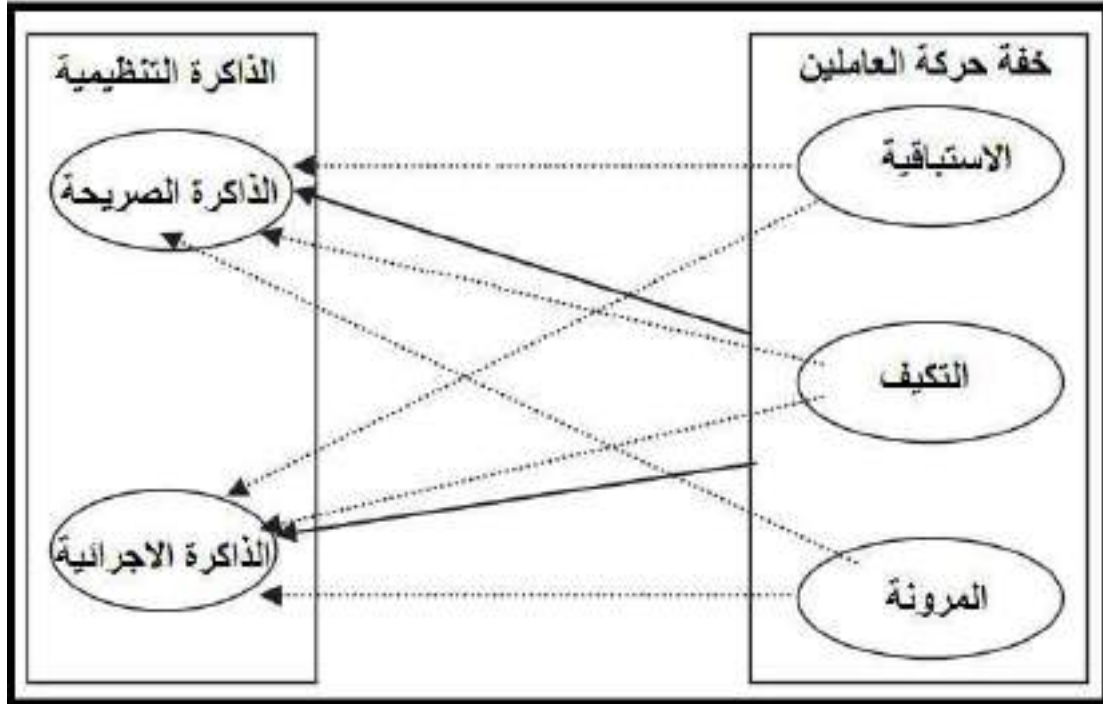


الشكل (٣) انموذج خفة حركة العاملين وفقا لـ (Alavi et al.,2014)

Source: Alavi, S., Abd. Wahab, D., Muhamad, N., & Arbab Shirani, B. (2014). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. International Journal of Production Research, 52(21), p4.

٣) انموذج (Al-Faouri et al.,2014)

يركز هذا الانموذج على قياس دور خفة حركة العاملين في تحسين الذاكرة التنظيمية من خلال ثلاثة ابعاد هي الاستباقية، والتكيف، والمرونة، اذ يفترض الانموذج ان خفة حركة العاملين تعمل على تطوير المعرفة الادارية والوظيفية في المنظمات من خلال تحسين الدور الأستباقي والتكفي والمرن للمنظمة، وكما في الشكل (٤)

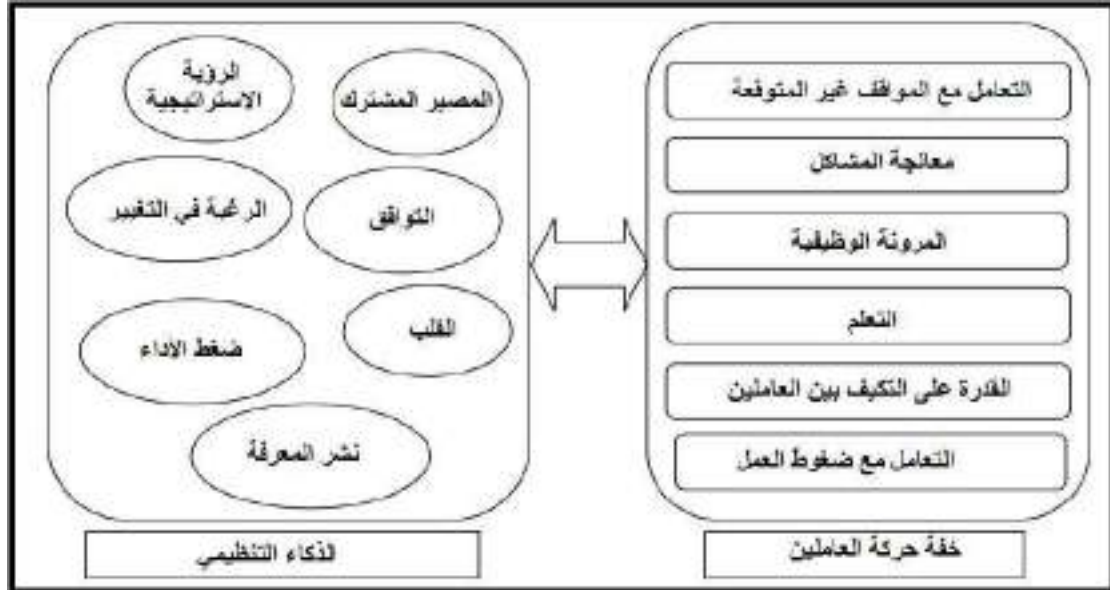


الشكل (٤) انموذج خفة حركة العاملين وفقاً لـ (Al-Faouri et al.,2014)

Source: Al-Faouri, A. H., Al-Nsour, M. M., & Al-Kasasbeh, M. M. (2014). The impact of workforce agility on organizational memory. *Knowledge Management Research & Practice*, 12(4), p435.

٤) انموذج (Sohrabi et al.,2014)

يهدف هذا الانموذج الى الكشف عن طبيعة ونوع العلاقة بين خفة حركة العاملين المتمثلة بـ (التعامل مع المواقف غير المتوقعة، ومعالجة المشاكل، والمرونة الوظيفية، والتعلم، والقدرة على التكيف بين التابعين، والتعامل مع ضغوط العمل) والذكاء التنظيمي المتمثل بـ (الرؤية الاستراتيجية، والمصير المشترك، والرغبة في التغيير، والتوافق، والقلب، وضغط الاداء، ونشر المعرفة)، اذ يفرض الانموذج ان طبيعة العلاقة الايجابية بين خفة حركة العاملين والذكاء التنظيمي تسهم في بناء علاقات ايجابية تعزز جودة حياة العمل بين التابعين وتحفيزهم على المشاركة والتعلم وتطوير مهاراتهم وخبراتهم والمشاركة في عملية اتخاذ القرار واستثمار قدرات المنظمة بشكل افضل (Sohrabi et al.,2014:279)، وكما موضح في الشكل (٥).

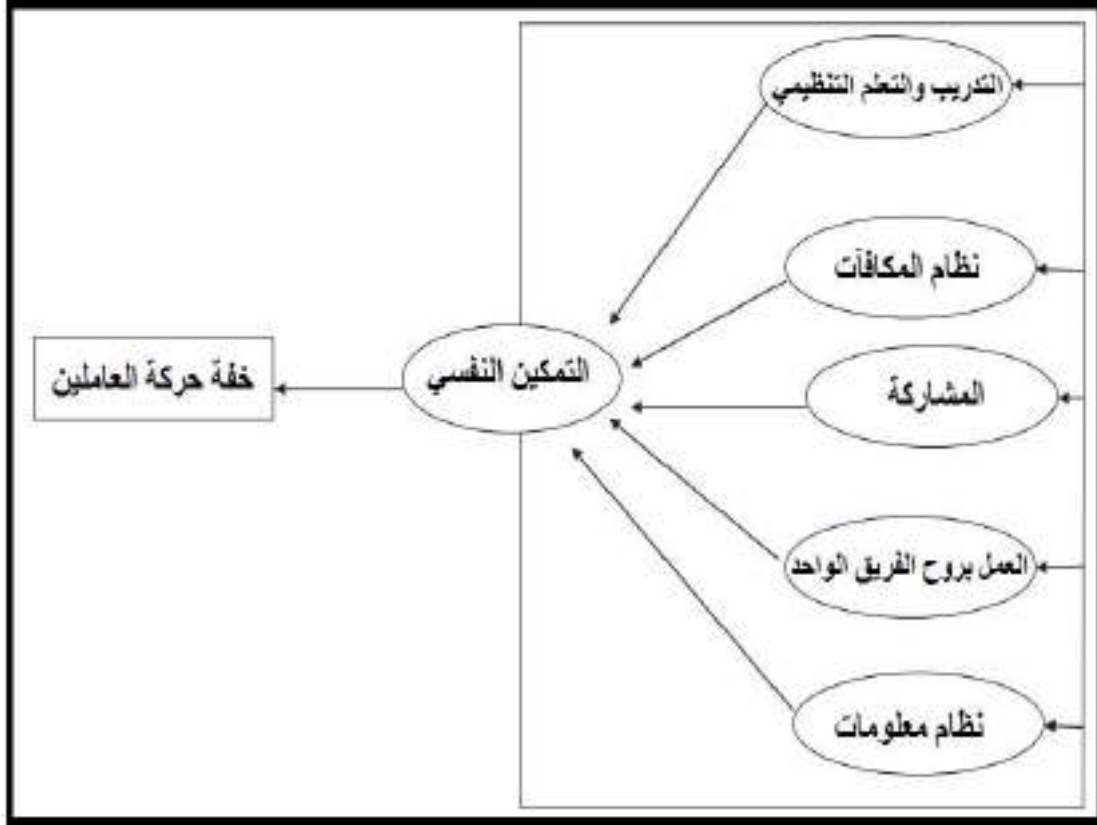


الشكل (٥) انموذج خفة حركة العاملين وفقاً لـ (Sohrabi et al.,2014)

Source: Sohrabi, R., Asari, M., & Hozoori, M. J. (2014). Relationship between workforce agility and organizational intelligence (case study: The Companies of" Iran High Council of Informatics"). Asian Social Science, 10(4), p282.

٥) انموذج (Muduli,2016)

يهدف هذا الانموذج الى تطوير خفة حركة العاملين من خلال تبني الممارسات التنظيمية (التدريب والتعلم التنظيمي، ونظام المكافآت، والمشاركة، والعمل بروح الفريق الواحد (العمل الجماعي)، ونظم المعلومات) والدور الوسيط للتمكين النفسي، اذ يفترض الانموذج ان المنظمات تستطيع تطوير خفة حركة العاملين من خلال تعزيز وتطوير السياقات التنظيمية والثقافية بتبني التمكين النفسي للعاملين، الامر الذي يسهم في تحسين فاعلية الممارسات التنظيمية المتمثلة بالتدريب ونظم المكافآت والمشاركة والعمل بروح الفريق الواحد (العمل الجماعي)، فضلا عن تطوير قابليات المنظمة على استحداث طرائق واساليب كفيلة بتحسين الاداء التنظيمي (Muduli,2016:1582)، وكما موضح في الشكل (٦).

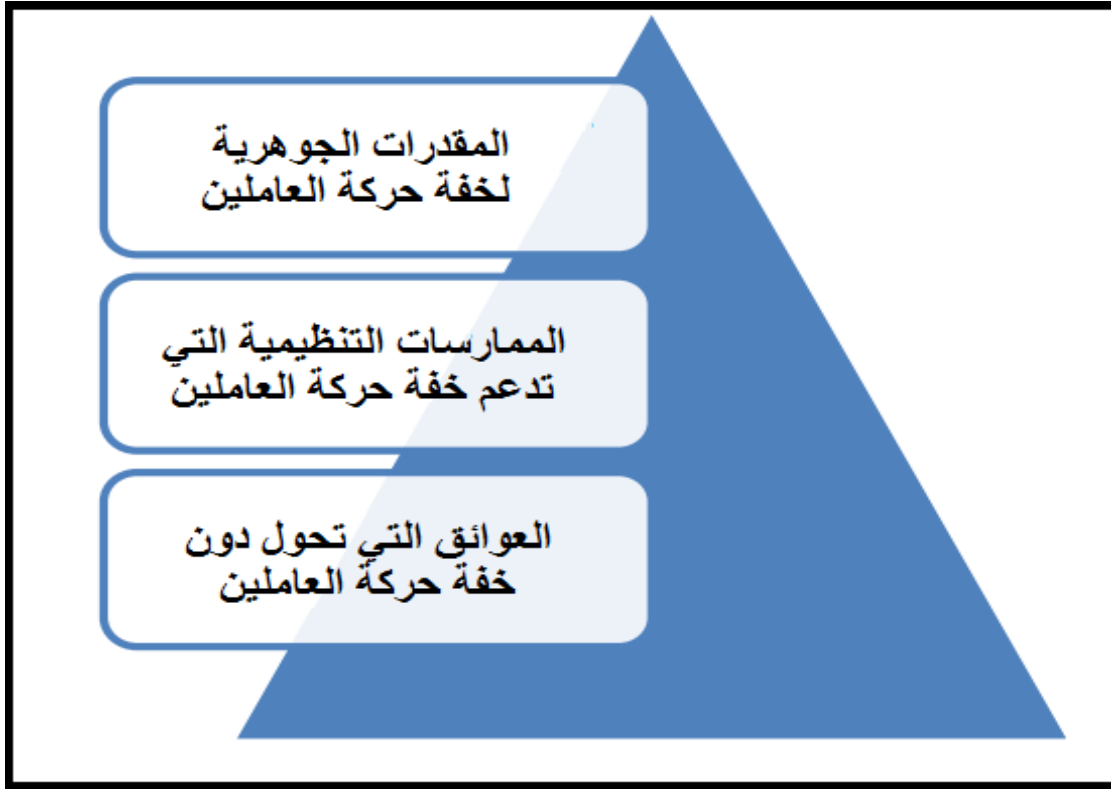


الشكل (٦) انموذج خفة حركة العاملين وفقاً لـ (Muduli,2016)

Source: Muduli, A. (2016). Exploring the facilitators and mediators of workforce agility: an empirical study. Management Research Review, Vol. 39 No. 12, p1583.

(٦) انموذج (Kukunda-Onyait,2019)

يهدف هذا الانموذج الى بيان دور خفة حركة العاملين في تحسين قابلية المنظمات الصغيرة والمتوسطة على التعامل مع القابليات الديناميكية من اجل تحسين المقدرات الجوهرية (الذكاء، والتعاون، واتخاذ القرارات، وتكنولوجيا المعلومات، والتعلم) ، وتمكين التابعين ونظم المكافآت ونظم مشاركة المعلومات وتنظيم العمل على فهم التحديات التي تحول دون تعزيز خفة حركة العاملين وبناء حلول ممكنة لمقاومة التغيير وتعزيز نقاط الاتصال بين الاقسام وحدات الاعمال، وكما في الشكل (٧).



الشكل (٧) انموذج خفة حركة العاملين وفقا لـ (Kukunda-Onyait,2019)

Source: Kukunda-Onyait, N. (2019). Achieving Workforce Agility in Dynamic Environments, Master's Thesis in Strategic Business Development, University Of Vaasa, Faculty Of Business Studies, School Of Managemen,p 13.

ثامناً : ابعاد خفة حركة العاملين

يمكن قياس خفة حركة العاملين من خلال ثلاثة ابعاد تم الاتفاق عليها بواسطة مجموعة من الدراسات (Alavi et al.,2014 ; Qin& Nembhard,2010 ; Menon&) و (Suresh,2020; Al-Faouri et al.,2014 ; Doeze Jager-van Vliet et al.,2019) هذه الابعاد يمكن توضيحها كالآتي :

(١) المرونة

تمثل مرونة التابعين جانب رئيس من المرونة التنظيمية كونها تعكس قدرة التابعين على الاستجابة بشكل استراتيجي من اجل تحسين الاداء التنظيمي في ظل ظروف عدم التأكد (Qin&

(Nembhard,2010:325). وبين (Landini& Franco,2020:3) ان مرونة التابعين تسهم في تحسين عملية التكامل داخل المنظمة من خلال تحفيز ديناميكيات الانخراط المتبادل بين التابعين والمنظمة، الامر الذي يحفز المجموعات على الانخراط ومشاركة المعرفة داخل المنظمة، فضلا عن تحسين امكانية التعاون بين زملاء العمل من اجل الحد من ضغوط العمل وانجاز المهام الوظيفية وبناء اطر ابداعية وتبادل الافكار داخل مكان العمل، الامر الذي يسهم في تعزيز القابليات الابداعية بمرونة عالية داخل المنظمة.

وتشير مرونة التابعين الى قدرة واستعداد التابعين للتعامل مع المهام والوظائف المختلفة استجابة للتقلبات في كل من متطلبات البيئة سريعة التغيير، اذ يتطلب من التابعين أن يكونوا مرنين في الطريقة التي يؤدون بها مهامهم، وبالتالي لكي يكون العامل مرنا يجب أن يكون لديه القدرة على تعلم المهارات والخبرات الجديدة والمعرفة والتعليم والابتكار المستمر، باستخدام تكنولوجيا المعلومات والتناوب الوظيفي والتدريب للتعامل مع ضغوط العمل والتعقيد وعدم التأكد البيئي، اذ تنطوي مرونة التابعين على القدرة على بناء وإعادة تكوين الكفاءات ودفع الابتكار استجابة للتغيرات البيئية، و هذه تتضمن مهارات التابعين الخاصة بالمعرفة والسلوك، اذ إن هذه المهارات والمواهب تشمل الشجاعة وطرائق التفكير المختلفة والقدرة على التعامل مع المعلومات المعقدة، كما تدل مرونة التابعين وظيفيا على أنهم يمتلكون مجموعة واسعة من المهارات ويمكن إعادة تعيينهم بمرونة في وظائف ومهام مختلفة في المنظمة (Azizi& Liang,2013:260).

ومما تقدم اعلاه يمكن القول ان المرونة تمثل قدرة المنظمة على التعامل مع الاحداث البيئية الداخلية والخارجية برؤية وحذر عالٍ من خلال تحفز التابعين على الانخراط في مهام المنظمة وتبادل الافكار التي تصب في صالح انجاز المهام المطلوبة في المكان والوقت المناسبين .

٢) التكيف (Adaptability)

ان خفة حركة العاملين تطور من استعداد التابعين على التكيف مع التغيير التنظيمي والتنبؤ في السلوكيات ذات الصلة بالتنفيذ الناجع والفعلي لاحداث التغيير، الامر الذي يسهم في تطوير قدرة المنظمة على تحديد متطلبات البيئة الداخلية والخارجية (Doeze Jager-van Vliet et al.,2019:40). وادعى (Taran,2019:33) ان التكيف يمثل مدى مقدرة المنظمة ادارة التنوع، وتحديد ظروف العمل المرنة والسلوكيات التي تعزز مهارة التابعين على التكيف مع الظروف

البيئية المختلفة. ووفقا لـ (Sohrabi et al.,2014:280) فان التكيف يشير الى قدرة التابعين على التكيف مع فرق العمل الجديدة وزملاء العمل والزبائن بطريقة تصب في مصلحة تحقيق اهداف المنظمة وتحقيق متطلبات الزبائن بطريقة فاعلة وكفوءة.

يشير التكيف الى قدرة التابعين على التكيف في وقت واحد مع مختلف المهام والبرامج التي تقوم بها المنظمة والانخراط داخل هذه المهام بسهولة مع الاخرين والتركيز على المتطلبات الضرورية والتعاون من اجل انجازها، الامر الذي يتطلب من التابعين التعلم بسرعة واكتساب مهارات مرنة عالية تتناسب مع الادوار الوظيفية التي يقومون بها ، والقدرة على احداث التغيير باقصى سرعة ممكنة، فالمنظمات تعمل على تطوير حلول جديدة بسرعة من اجل تلبية متطلبات السوق والاستحواذ على اكبر حصة سوقية ممكنة من اجل جني الارباح، وبالتالي يتعين على التابعين التكيف مع مختلف التقنيات والسمات التي تستخدمها المنظمة (Patil& Suresh,2019:2-3).

ويعمل التكيف على تطوير قدرة المنظمة على التوافق مع الظروف الجديدة والمختلفة الخاصة بالبيئة والناجمة عن المتطلبات المختلفة للتغيرات التكنولوجية والتنظيمية التي تحدث على التغيير، الامر الذي يتطلب من المنظمة تطوير وتحسين مهارات ومعرفة التابعين وسلوكياتهم ومواقفهم الخاصة بالعمل (Asari et al.,2014:73).

ومما تقدم اعلاه يمكن القول ان التكيف يشير الى قدرة المنظمة على التعامل مع الاحداث البيئية من خلال التنبؤ بالتطورات البيئية والتكنولوجية والتنافسية التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على المنظمة والعمل على احداث التغييرات المناسبة لتحقيق مكانة وتنافسية مرموقة.

٣) الاستباقية (proactive)

ادى عدم الاستقرار البيئي الى بناء ضرورة ملحة تجاه الحاجة الى عاملين استباقيين ومبدعين من اجل بناء السلوكيات التنظيمية وتحقيق النجاح التنظيمي (Doeze Jager-van Vliet et al.,2019:40). وفقا لـ (Alavi et al.,2014:2) فان خفة حركة العاملين تكون استباقية من خلال التنبؤ بالتغييرات البيئية، وبالتالي يمكن للعاملين استعمال المعرفة والمهارات الخاصة بهم من اجل التنبؤ بديناميكيات البيئة والحد من مؤثراتها.

يستطيع التابعين ذوي السلوك الاستباقي الديناميكي اكتشاف فرص جديدة تساهم في تحقيق النجاح التنظيمي ، وبالتالي يحتاج التابعين على تحديد المشاكل المتعلقة بالتغييرات في برامج المنظمة بشكل استباقي من اجل ضمان تحقيق اهداف المنظمة، اذ ان اتخاذ المبادرات التصحيحية المناسبة من قبل التابعين يسهم في التغلب على المشاكل المتعلقة بالتغيير وتقديم الحلول المناسبة من اجل احداث وتنفيذ التغيير، وبالتالي فان خفة حركة العاملين تعزز من استباقية وسرعة ومرونة التابعين للاستجابة الى الظروف البيئية والتكيف معها والاسهام في تحقيق النجاح التنظيمي من خلال التصدي للتهديدات التنافسية واستثمار اكبر قدر ممكن من الفرص المتاحة امام المنظمة (Patil& Suresh,2019:3).

ومما تقدم اعلاه يمكن القول ان الاستباقية تشير الى مدى قدرة المنظمة على تبني آليات واجراءات تصحيحية تعمل على الحد من السياقات التي تؤثر سلباً على اعمال المنظمة وذلك من خلال استثمار المعرفة والمهارات والقدرات والتكنولوجيا التي تمتلكها المنظمة وتوجيهها بشكل يسهم في الكشف عن اكبر قدر ممكن من الفرص من اجل استثمارها لتحقيق المبادرات والاهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها على الامد البعيد.

المبحث الثالث : التمكين النفسي

أولاً : مفهوم التمكين النفسي

حضي مفهوم التمكين النفسي بأهتمام واسع من قبل المنظرين والممارسين في مجال الادارة وخاصة في العقدين الاخيرين بعدما قدمت لأول مرة (Kanter, 1977) (Wikhamn& Selart,2019:4)، كونه يسهم وبلا شك في تفسير سلوكيات العمل والمواقف والاداء للعاملين (Wang& Lee,2009:1)، فالتمكين يمثل العملية التي يمكن من خلالها للعاملين والمنظمات والمجتمع اكتساب السيطرة والتحكم في القضايا والممارسات الخاصة بهم (Oladipo,2009:120). وادعى (Sagnak et al.,2015:151) ان التمكين يمثل بنية علائقية وتحفيزية لنقل السلطة والمسؤولية والانخراط بها. وبدورة اشار (Lardier Jr,2018:2) الى ان التمكين يمثل وسيلة لتطوير المدخلات التنظيمية وخلق التغيير الاجتماعية وتعزيز نقاط القوة الخاصة بالمنظمة من خلال تحفيز قدرة التابعين على تبني السلوكيات الايجابية والحد من السلوكيات والنتائج السلبية.

يسهم التمكين النفسي في تطوير قدرة التابعين في السيطرة على متطلبات العمل، من خلال اتباع مدخل استباقي يسهم في خلق فهم واضح للبيئة الاجتماعية والسياسية والتنظيمية الخاصة بهم (van Dop et al.,2016:2)، ومن هذا المنطلق فان الوقوف على مفهوم واحد يعبر عن التمكين النفسي للعاملين امر في غاية الصعوبة نظرا لتباين اراء الباحثين والكتاب في هذا الصدد، وعليه فان الجدول (٩) يوضح ما تيسر الحصول عليه بشأن مفهوم التمكين النفسي.

الجدول (٩) مفهوم التمكين النفسي

ت	الباحث والسنة	المفهوم
١	Oladipo,2009:121	حالة معرفية لتحقيق التميز لدى التابعين تجاه الشعور بالسيطرة المدركة والمقدرة واستيعاب الاهداف التي تصب في مصلحتهم
٢	Wang& Lee,2009:3	الوعي التحفيزي الذي تشكله بيئة العمل وتعمل على توجيه نشاط التابعين ومهاراتهم بما يخدم متطلبات العمل
٣	Ambad& Bahron,2012:74	الحالة النفسية للعاملين تجاه مقدار السيطرة على الاعمال الخاصة بهم
٤	Bester et al.,2015:3	عملية تعزيز شعور التابعين تجاه الكفاءة الذاتية من خلال تحسين

الظروف الداخلية لمكان العمل		
درجة استقلالية التابعين ومقدراتهم في التأثير على مكان العمل من خلال تطوير المقدرات الذاتية لتفسير المعنى في مكان العمل.	Ölçer& Florescu,2015:7	٥
محفز داخلي لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى التابعين تجاه الادوار الوظيفية والاداء الوظيفي الخاص بهم.	Kong et al.,2016:2554	٦
مدى قدرة المنظمة على التأثير بالمشاعر الشخصية الذاتية من خلال المقدره والمسؤولية والتحكم في حياة العمل.	Mabekoje et al.,2016:188	٧
عملية تحسين الحالة النفسية للعاملين من خلال خلق مشاعر ايجابية تجاه السيطرة على متطلبات العمل	Morin et al.,2016:7	٨
وسيلة تحفيزية جوهرية تعمل على تحسين مقدرات التابعين داخل المنظمة	Fadda,2017:82	٩
الوسيلة التي تعلم على تحفيز وتحسين الكفاءة الذاتية للعاملين من خلال تعزيز قدرتهم على استثمار الموارد والمعلومات بكفاءة عالية.	Jamal& Ali,2017:39	١٠
الحالة الذهنية المدركة للعاملين تجاه الاهتمام بمتطلبات العمل وتطويرها.	Javed et al.,2017:3	١١
عملية تحسين الكفاءة الذاتية للأفراد التابعين في المنظمة من خلال الحد من الممارسات التنظيمية السلبية.	Rantika& Yustina,2017:123	١٢
عملية ضرورية من اجل المحافظة على بقاء التابعين داخل المنظمة وتطوير مقدراتهم ومكافأة مبادراتهم الطوعية تجاه المنظمة	Ren& Kim,2017:701	١٣
عملية تعزيز الدافع الوظيفي الجوهرى لدى التابعين من خلال المجالات المعرفية والشعورية والمعنى والمقدرة وتقدير الذات	Ghaniyoun et al.,2018:15	١٤
وسيلة لتحسين ثقة التابعين بانفسهم من خلال تمكنهم تجاه المقدرات والمهارات والمعرفة على ادارة مكان العمل مما يلهمهم الاستقلالية والاستباقية واطهار المبادرات العالية في ذلك.	Prabowo et al.,2018:92	١٥
الالية التي يمكن من خلالها التأثير في العوامل السياقية والمواقف والسلوكيات الخاصة بالتابعين	Xu& Yang,2018:4	١٦
عملية لتحسين المقدرات الذاتية للعاملين من خلال الحد من الممارسات التنظيمية والتقنيات غير الرسمية التي تحد من ذلك.	Al-Madadha et al.,2019:232	١٧
عملية تساعد المنظمة في المحافظة على انخراط التابعين وتشجيعهم وتحفيزهم على الابداع في مكان العمل.	Bin Saeed et al.,2019:255	١٨
اعادة تقاسم السلطة داخل المنظمة ومشاركة التابعين في انجاز العمليات التنظيمية.	Kanbur& Kanbur,2020:213	١٩
مزيج من الثقة بالنفس والشجاعة والاعتماد على الذات والشعور بالمسؤولية والتوجه الوظيفي والصورة الذاتي التي بدورها تخدم مكانة وسمعة المنظمة.	Kumari,2020:539	٢٠

ومما تقدم اعلاه يمكن القول ان التمكين النفسي يشير الى وسيلة لتحفيز وتحسين مقدرات التابعين في المنظمة وبناء نوايا ايجابية تجاهها من خلال تعزيز المعنى والمقدرة والتأثير لدى التابعين بما يخدم مصالح المنظمة ويحد من الممارسات السلبية التي تؤثر عليها.

ثانياً : أهمية التمكين النفسي

يسهم التمكين النفسي في تفسير تجربة التابعين تجاه الاعمال الموكلة اليهم والتي تؤثر على معتقداتهم الذاتية وادوارهم الوظيفية وهذا الامر بدوره يسهم في ابراز اهمية التمكين النفسي والتي يمكن عكسها في الاتي:

(١) توفير معلومات فاعلة تجاه الممارسات التي تعمل على تحسين المقدرات الذاتية للعاملين (Al-Madadha et al.,2019:232).

(٢) تعزيز شعور التابعين بالكفاءة الذاتية من اجل الحد من الممارسات غير الرسمية وتوفير المعلومات الضرورية للمنظمة من اجل اتخاذ افضل القرارات (Aldighrir,2019:112).

(٣) تحفيز التابعين تجاه انجاز المهام والادوار الوظيفية الخاصة بهم (Humborstad& Dysvik,2016:8-9 ; Flaherty et al.,2017:6 ; Rahman) (et al.,2017:4 ; Avan et al.,2016:277).

(٤) الحد من السمات والممارسات التي تحد من تحسين قدرة المنظمة على التطور.

(٥) منح التابعين الحرية والاستقلالية في التعبير عن ارائهم. نقص مصادر

(٦) تحسين قدرة التابعين على المشاركة في ابداء ارائهم التصحيحية من اجل تحسين عملية اتخاذ القرار (Bester et al.,2015:3 ; Kanbur& Kanbur,2020:213).

(٧) زيادة دافع التابعين على تحسين الكفاءة الذاتية الخاص بهم (Nawrin,2016:390 ; Joo et al.,2019:187 ; Afsar et al.,2017:7; Bose& (Patnaik,2015:2200).

(٨) تحسين التوجه المعرفي لدى التابعين من خلال بذل اكبر جهد ممكن من اجل احسين اداء المنظمة (Prabowo et al.,2018:91).

(٩) تحسين الاداء الوظيفي للعاملين (Hassanzadegan et al.,2019:106).

(١٠) تعزيز وتحسين قدرة المنظمة على التغيير التنظيمي (Nassar,2017:91).

(١١) تحسين ايمان التابعين بالعلاقة بين الاداء المنجز والنتائج الفعلية (Shogren& (Shaw,2016:5).

ثالثاً : أهداف التمكين النفسي

- تسعى المنظمة من وراء تعزيز وتحسين التمكين النفسي لدى التابعين الى تحقيق جملة من الاهداف هي (Oladipo,2009:121; Özarallı,2015:369; Ghaniyoun et al.,2018:15) :
- ١) تطوير قابليات التابعين على الوصول الى الموارد المادية وغير المادي والتحكم بها بكفاءة وفاعلية عالية من اجل تحسين علمية اتخاذ القرار.
 - ٢) تطوير القابلية على الوصول والتأثير في علمية اتخاذ القرار من اجل ضمان تحقيق اهداف المنظمة والتابعين.
 - ٣) اكتساب الوعي المناسب والسيطرة على التابعين من اجل الكشف على الغموض الذي يحكم بعض التابعين.
 - ٤) تطوير ثقة التابعين في المنظمة من خلال تعزيز قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها تجاههم .
 - ٥) منح التابعين مسؤولية اكبر لاتخاذ القرارات وتعزيز اسهاماتهم في ادارة العمليات التنظيمية .

رابعاً : مكونات التمكين النفسي

يتكون التمكين النفسي من مجموعة من العناصر المهمة التي يمكن ايجازها في الاتي (Van & Dewettinck ; Spreitzer,1995:1447-1448 :Ameijde,2011:4):

١) احترام الذات

يشير احترام الذات الى الشعور العام بقيمة الذات ومدى ارتباطها بالتمكين، فالتابعين ذوي المهارات العالية يتميزون بتقدير كبير وثقة ذاتية عالية، كونهم يمثلون مورد اساس وقيم للمنظمة وبالتالي فمن المرجح ان يحترم التابعين علمهم واهداف المنظمة.

(٢) وحدة التحكم

تمثل وحدة التحكم مقدار قدرة المنظمة على التأثير في الشخصية الخاصة بالتابعين، فوحدة التحكم تمثل الدرجة التي يمكن من خلالها التأثير على القوى الخارجية لحياة التابعين وتوجيههم بشكل يخدم بيئة عملهم وعمل المنظمة.

(٣) المعلومات

تمثل المعلومات المورد الاساس التي يمكن من خلاله خلق مستويات عالية من المهارات، فالمعلومات تعمل على تحسين قدرة التابعين على تحمل المسؤولية وخلق الابداع في العمل الامر الذي بدوره ينعكس على تحسين اداء التابعين.

(٤) المكافآت

تُعد المكافآت العنصر الاساس الذي يمكن من خلاله تحفيز التابعين على بذل جهد مضاعف من اجل تحقيق اهداف المنظمة وتحسين ادائها، الامر الذي يسهم في بناء فهم واضح للكيفية التي يمكن من خلالها تطوير القابليات الذاتية للعاملين وتحسين عملية اتخاذ القرار

خامساً : مداخل التمكين النفسي

يمكن النظر الى التمكين النفسي من خلال ثلاثة مداخل مهمة هي:

(١) المدخل القيادي

يبين المدخل القيادي ان التمكين النفسي يسهم في تطوير اقادة واتباعهم من خلال تطوير قابلياتهم على النظر برؤية موضوعية وجيدة نحو مستقبل المنظمة (Özaralı,2015:369). وأشار (Ghaniyoun et al.,2018:15) الى ان التمكين القيادي يسهم في تحسين قدرات التابعين والسيطرة على شهورهم بالاحباط والضعف ومنحهم الحرية والاستقلالية في بيان المواقف والنتائج السلوكية فيما يتعلق بالوظائف الخاصة بهم.

٢) المدخل الهيكلي

ينظر المدخل الهيكلي للتمكين النفسي من خلال القدرة على نقل السلطة واتخاذ القرار بواسطة اللامركزية وزيادة انخراط التابعين في بيئة العمل (Javed et al.,2017:3). وادعى (Ratnasari & Sudarma,2019:331) ان التمكين النفسي يسهم في تطوير قدرة المنظمة على اعادة هيكلة افكارها واحكامها ومعاييرها بما ينسجم مع متطلبات التابعين والقدرات النفسية الخاصة بهم، وبالتالي فان هذا الامر يشجع التابعين على بذل جهود اضافية من اجل تقديم اداء افضل وبطرائق ابداعية جديدة.

٣) المدخل التحفيزي

يفسر المدخل التحفيزي التمكين النفسي من خلال تحفيز التابعين وتعزيز الكفاءة الذاتية لاعضاء المنظمة من خلال تحديد نقاط القوة التي تعزز الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية، فضلا عن تحديد نقاط الضعف التي تحد من قدرة المنظمة على توفير المعلومات الفاعلة والكفاءة والتي تخدم مصلحة المنظمة والتابعين (Özaralı,2015:369). وأعتقد (Muqadas et al.,2017:852) ان التمكين النفسي يعمل على تحفيز شعور التابعين نحو اداء المهام بقدرة ومهارة عالية تسهم في تحقيق نتائج ادارة وتنظيمية ايجابية في مكان العمل. وبدوره رأى (Ratnasari & Sudarma,2019:331) ان التمكين النفسي يعمل كمدخل محفز للعاملين من خلال تحفيزهم على تطوير امكاناتهم المعرفية من اجل الانخراط في العمل وتعزيز سلوك العمل الابداعي من اجل ابداع افكار جديدة وتنفيذها في مكان العمل.

سادساً : نتائج التمكين النفسي

يسهم التمكين النفسي في تحقيق مجموعة من النتائج المحتملة التي تعود على المنظمة بالفائدة، ولعل من اهم هذه النتائج الاتي:

(١) الرضا الوظيفي: يشير الرضا الوظيفي الى مدى قدرة التابعين على تقييم الوظائف والمهام المتعلقة بهم، فضلا عن تقييم ردود الفعل العاطفية والايجابية ومقارنها بالنتائج الفعلية للوظيفة والمرجوة من قبل المنظمة (Jamal & Ali,2017:40).

- (٢) الالتزام التنظيمي: يؤثر التمكين النفسي في قدرة التابعين على الالتزام التنظيمي، فعندما يتم تمكين التابعين نفسياً فإن هذا سوف يعمل على تحفيز التابعين نحو الالتزام بالمعايير والقواعد التي تحكم المنظمة، فضلاً عن تشجيعهم على بذل المزيد من الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة (Diniyati & Sudarma, 2018: 173).
- (٣) التعاون والابداع: يسهم التمكين النفسي في تحسين التعاون بين المنظمة وبيئة العمل (Bester et al., 2015: 3).
- (٤) اتخاذ القرار: إذ يسهم التمكين النفسي في تحسين قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات أفضل (Srivastava, 2016: 2).
- (٥) معدل دوران التابعين: يعمل التمكين النفسي كمؤشر مهم للمواقف والسلوكيات والاداء التي تحد من معدل دوران التابعين (Erdogan et al., 2018: 8).



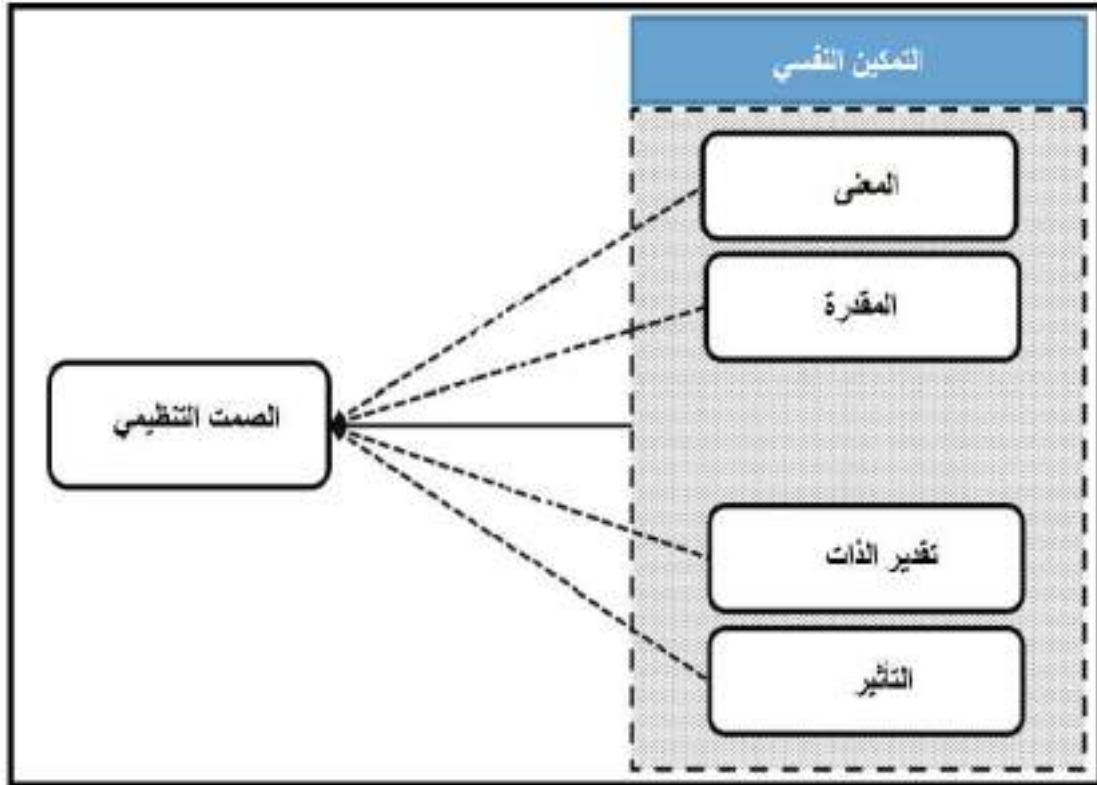
المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات اعلاه

سابعاً : نماذج التمكين النفسي

يمكن للمنظمة تعزيز قدرتها على تفسير علاقات التمكين النفسي للعاملين مع بعض المتغيرات من خلال عدة نماذج هي:

(١) انموذج (Avan et al., 2016)

يهدف هذا الانموذج الى التعرف على ما اذا كان التمكين النفسي بابعاده (المعنى، والمقدرة، وتقدير الذات، والتأثير) يرتبط ويؤثر على الصمت التنظيمي، وبالتالي يفرض الانموذج ان الاساس في تحسين التمكين النفسي يكمن في تعزيز اثره على الصمت التنظيمي من اجل تحسين طبيعة ونوع العمل الذي تقوم به المنظمة، وهذا ما تم ايضاحه في الشكل (٨).



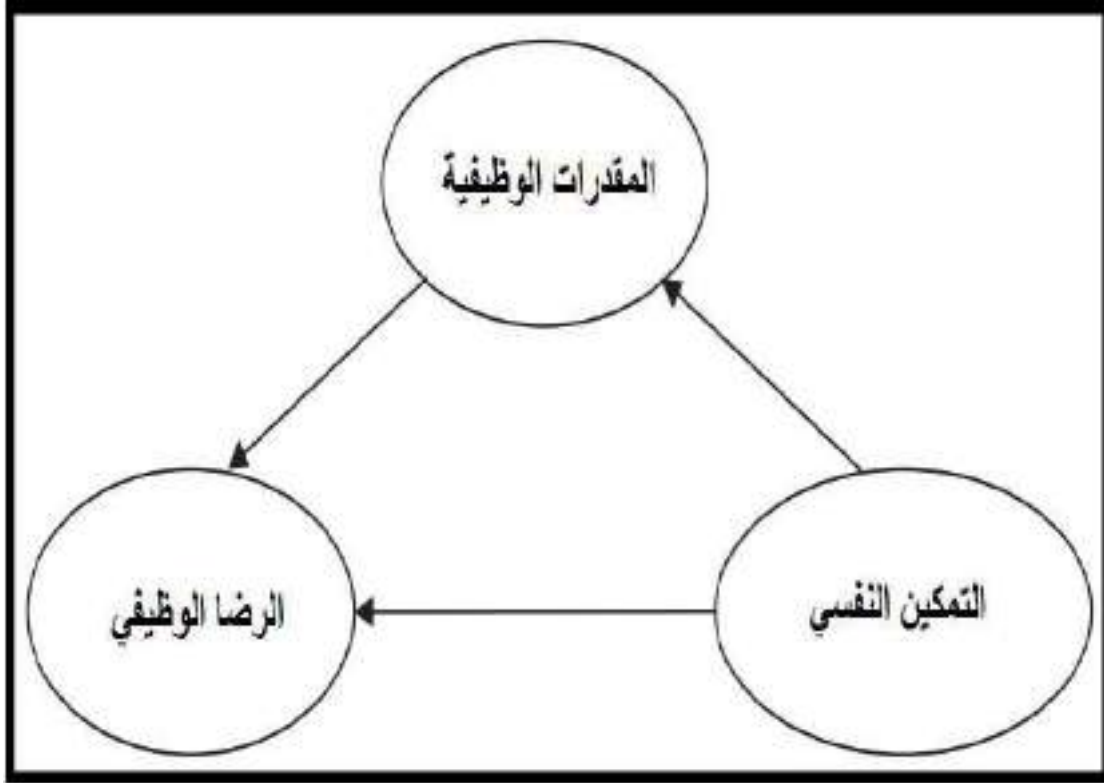
الشكل (٨) انموذج التمكين النفسي وفقا لـ (Avan et al.,2016)

Source: Avan, A., zorlu, Ö., & Baytok, A. (2016). The effect of psychological empowerment on organizational silence in hotels. Journal of Business Research Turk, 8(4), p287.

(٢) انموذج (Kong et al.,2016)

الغرض من هذه الانموذج هو الكشف عن تأثير التمكين النفسي في الرضا الوظيفي من خلال المقدرات الوظيفية، أفترض الانموذج ان التمكين النفسي يرتبط ارتباطا ايجابيا بالرضا الوظيفي لدى التابعين والمقدرات الوظيفية، فضلا عن ان التمكين النفسي يؤثر تأثير غير مباشر على الرضا الوظيفي من خلال المقدرات الوظيفية

للعاملين، الامر الذي يسهم في تعزيز قدرة المنظمة على المحافظة على التابعين ذوي الموهبة العالية من خلال تمكينهم ودعم تطورهم الوظيفي فضلا عن انه يتعين على المديرين بناء مهام صعبة وذات هدف من اجل تحفيز التابعين على تطوير امكاناتهم الخاصة بالعمل، وهذا ما تم بيانه في الشكل (٩).



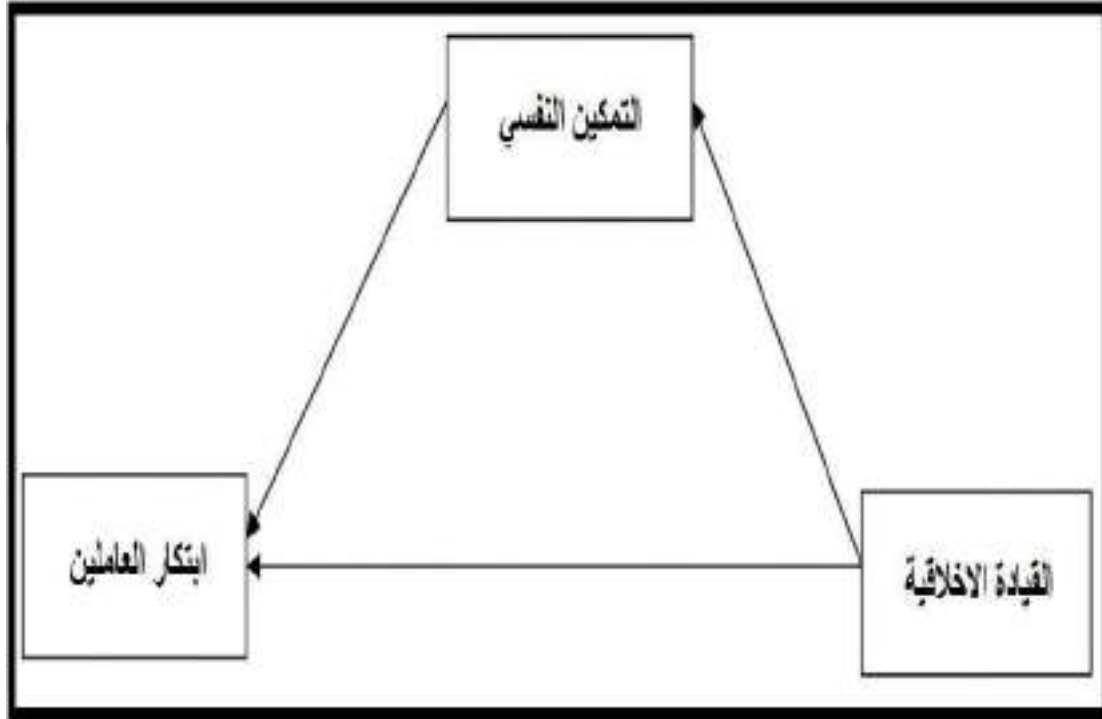
الشكل (٩) انموذج التمكين النفسي وفقا لـ (Kong et al.,2016)

Source: Kong, H., Sun, N., & Yan, Q. (2016). New generation, psychological empowerment. International Journal of Contemporary Hospitality Management, p2557.

(٣) انموذج (Javed et al.,2017)

هدف هذا الانموذج الى قياس الدور الوسيط للتمكين النفسي بين القيادة الاخلاقية وابتكار التابعين، اذ أكد الانموذج على ان القيادة الاخلاقية تعزز الابتكار في مكان العمل، فضلا عن ان التمكين النفسي يسهم في تأطير وتحسين واقع المنظمة تجاه القيادة الاخلاقية وتحسين وتطوير الابتكار الخاصة بالمنظمة من خلال تقييم النتائج المعرفية

لدعم المنظمة والاهداف التي تطمح الى تحقيقها في المستقبل، وكما مبين في الشكل (١٠).

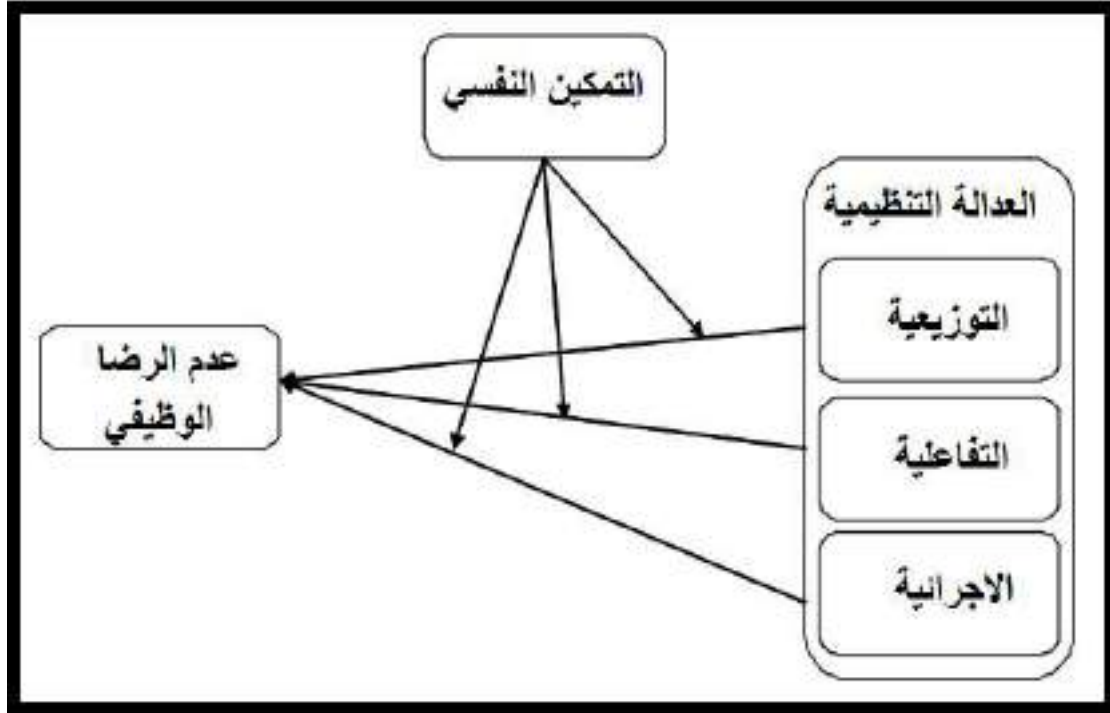


الشكل (١٠) انموذج التمكين النفسي وفقاً لـ (Javed et al.,2017)

Source: Javed, B., Khan, A. A., Bashir, S., & Arjoon, S. (2017). Impact of ethical leadership on creativity: the role of psychological empowerment. *Current Issues in Tourism*, 20(8), p2.

٤) انموذج (Muqadas et al.,2017)

سعى هذا الانموذج الى قياس الدور التفاعلي للتمكين النفسي بين العدالة التنظيمية (التوزيعية، والاجرائية، والتفاعلية) وعدم الرضا الوظيفي، وبالتالي كشف الانموذج ان العدالة التنظيمية ترتبط ارتباطاً سلبياً بمستوى عدم الرضا الوظيفي في مكان العمل، فضلاً عن ان الدور التفاعلي للتمكين النفسي افرز علاقة سلبية بين العدالة التنظيمية ومستوى عدم الرضا الوظيفي، وكما موضح في الشكل (١١)

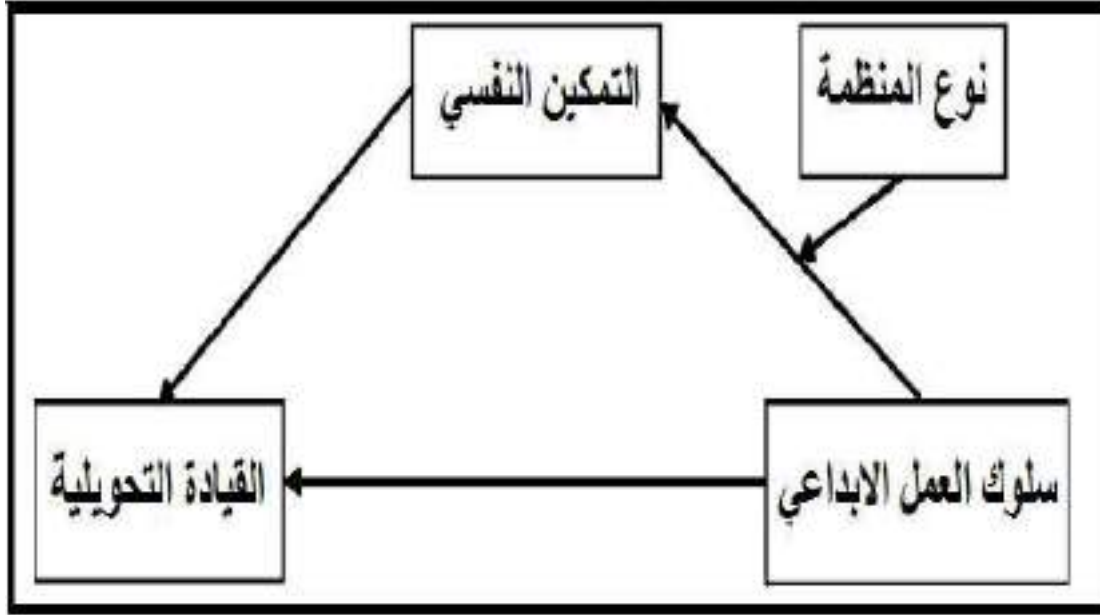


الشكل (١١) انموذج التمكين النفسي وفقا لـ (Muqadas et al.,2017)

Source: Muqadas, F., Rehman, C. A., & Aslam, U. (2017). Organizational justice and employee's job dissatisfaction: a moderating role of psychological empowerment. *Pakistan Business Review*, 18(4), p853.

٥) انموذج (Prabowo et al.,2018)

أوضح هذا الانموذج الطريقة التي يمكن من خلالها للتمكين النفسي كدور وسيط في تعزيز العلاقة بين سلوك العمل الابداعي والقيادية التحويلية، اذ يفرض الانموذج ان الابداع امر اساس ولا بد منه من اجل تحقيق النجاح التنظيمية وتحفيز القائد التحويلي وتحسين قدراته وفاعليته تجاه اداء مكان العمل، وبالتالي يرى الانموذج ان الدور الوسيط للتمكين النفسي يسهم في تعزيز سلوك العمل الابداع وتحفيز القائد التحويلي نحو تمكين التابعين نفسيا وعاطفيا من اجل الابداع في العمل، وهذا ما تم ايضاحه في الشكل (١٢).

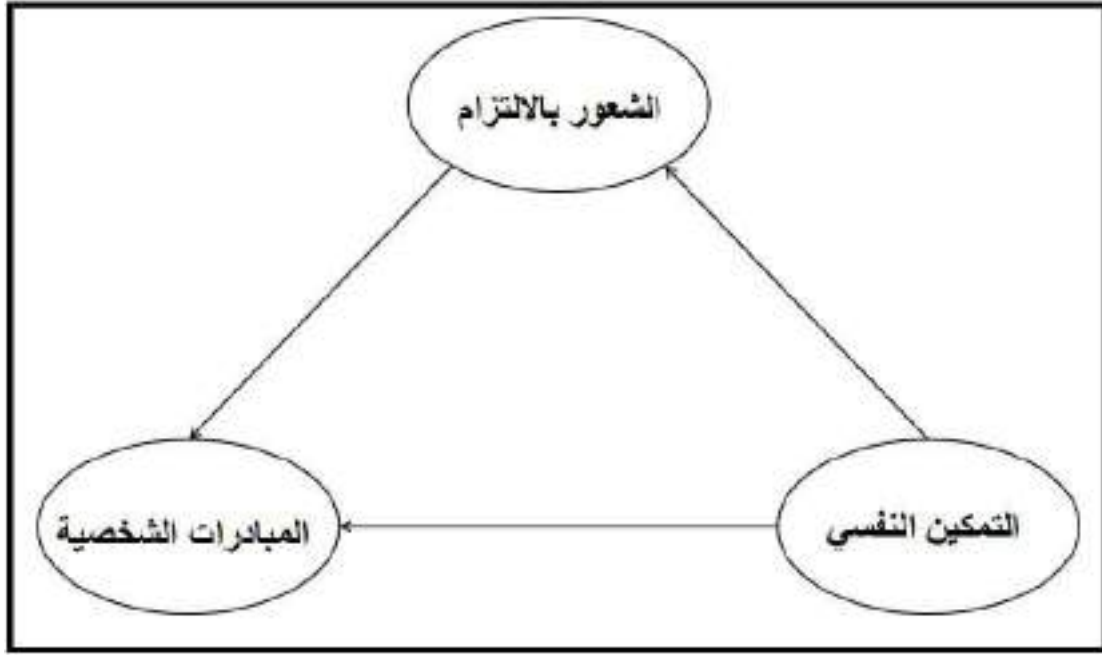


الشكل (١٢) انموذج التمكين النفسي وفقا لـ (Prabowo et al.,2018)

Source: Prabowo, R., Mustika, M. D., & Sjabadhyni, B. (2018). How a leader transforms employees' psychological empowerment into innovative work behavior. *Psychological Research on Urban Society*, 1(2), p92.

٦) انموذج (Wikhamn& Selart,2019)

الغرض من هذا النموذج هو التحقق من مدى قابلية التمكين النفسي في التأثير على المبادرات الذاتية والشعور بالالتزام، إذ أفترض النموذج انه من اجل تعزيز تأثير التمكين النفسي في السلوك الاستباقي للعاملين يتعين اولا قياس العلاقة بين المبادرات الذاتية والشعور بالالتزام لدى التابعين من اجل تحفيز التابعين على الانخراط في العمل وتحسين وتحقيق اهداف المنظمة، وكما موضح في الشكل (١٣)



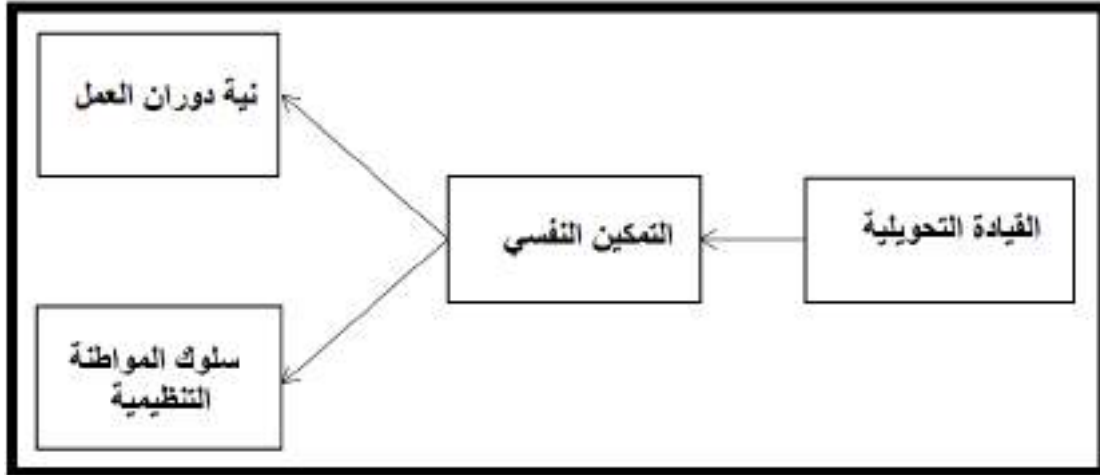
الشكل (١٣) انموذج التمكين النفسي وفقا لـ (Wikhamn& Selart,2019)

Source: Wikhamn, W., & Selart, M. (2019). Empowerment and initiative: the mediating role of obligation. Employee Relations: The International Journal,p32.

(٧) انموذج (Mansoor& Ali,2020)

الغرض من هذا الانموذج هو قياس التأثير الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية (كمتغير مستقل) وسلوكي المواطنة التنظيمية ونية دوران العمل (كمتغير تابع)، وبالتالي أفترض الانموذج ان المنظمات تهدف الى الحد من دوران التابعين الامر الذي يتعين عليها تطوير اسلوب القيادة التحويلية الذي تستخدمه من خلال تعزيز التمكين النفسي بين التابعين والذي بدوره يساهم في تحسين سلوك المواطنة

التنظيمية، وكما موضح في الشكل (١٤)



الشكل (١٤) انموذج التمكين النفسي وفقا لـ (Mansoor& Ali,2020)

Source: Mansoor, S., & Ali, M. (2020). Transformational leadership and employee outcomes: the mediating role of psychological empowerment. Leadership & Organization Development Journal, p30.

ثامناً : ابعاد التمكين النفسي

يمكن قياس التمكين النفسي من خلال ثلاثة ابعاد تم الاتفاق عليها بواسطة مجموعة من الدراسات (Spreitzer,1995 ;Dewettinck& Van Ameijde,2011 ;Ambad,2012 ;Fadda,2017 ;Wang& Lee,2009 ;Al-Madadha et al.,2019 ;SAĞNAK et al.,2015 ;SÖNMEZ,2020 ;Humborstad& Dysvik,2016 ;Wikhamn& Selart,2019 ; Kong et al.,2016 ; Özarallı,2015) وهذه الابعاد هي المعنى ، و المقدرة ، الكفاءة ، والتأثير . والاتي توضيح لأي منها :

(١) المعنى

يشير المعنى الى مدى قيمة العمل المعايير التي يضيفها على التابعين (Dewettinck& Van Ameijde,2011:7). وبين (Ambad& Bahron,2012:74) ان المعنى يشير الى مقدار التوازن بين متطلبات التابعين ومعتقداتهم وقيمهم وسلوكياتهم داخل المنظمة. وأشار (Sağnak et al.,2015:152) ان المعنى يمثل القيم والمثل العليا والمعايير الخاص بالتابعين. وتوصل (Bester et al.,2015:3) الى ان المعنى يشير الى التقييم الذاتي لاهمية الوظيفة في مكان العمل. واوضح (Batool et al.,2016:22) ان المعنى يشير الى القيمة والاهمية التي تمنح

التابعين الحرية في اداء ادوارهم وواجباتهم واعمالهم وتحقيق اهدافهم مقارنة بالمعايير المتبعة بالمنظمة.

فالمعنى يشير الى الغرض والمدخل الذاتي المتعلق بالتابعين والمنظمة والوظيفة (Saleem et al.,2017:130). وتوصل (Yoon& Hahn,2021:5) الى ان المعنى هو مؤشر على القدرة بالتغلب على القيود الاجتماعية المدركة من اجل اتخاذ افضل الخيارات الخاصة بالوظيفة التي يشغلها التابعين داخل المنظمة. وبدورة بين (Indramawan,2015:32) ان المعنى يعبر عن فهم التابع للمهام التي يقوم بها وجمع الخبرة والمعرفة الخاصة باداء المهام الموكلة اليه بتميز وكفاءة وفاعلية عالية. و اشار (Broodryk,2014:3) الى ان المعنى يمثل درجة الاهمية التي يتميز بها التابعين من الخبرة الذاتية في حياة العمل. و اوضح (Somech& Miassy) ان المعنى يشير الى معتقدات التابعين فيما يتعلق بالنتائج (الاجابية، والسلبية) تجاه الاعمال والمهام التي تخدم صالح المنظمة وحياتهم المهنية.

ومما تقدم اعلاه يمكن القول ان المعنى يشير الى مقدار المعرفة والمهارة والخبرة التي تمكن التابعين من تقييم الوظائف والمهام الموكلة اليهم بكفاءة وفاعلية عالية.

٢) المقدرة / الكفاءة (competence)

تشير المقدرة الى المقدرات الذاتية للأفراد والايمان في انجاز المهام وفقا للاداء والانشطة والمعايير المطلوبة (Wikhamn& Bahron,2012:74 ; Ambad& Selart,2019:6). و اشار (Humborstad& Dysvik,2016:9 ; Fadda,2017:82) الى ان المقدرات تمثل المقدرة المدركة من قبل التابعين من اجل انجاز المهام المطلوبة. وأقرَ (Ölçer& Florescu,2015:7) ان المقدرة تمثل مدى قدرة التابعين على انجاز أنشطة العمل بالمهارات والمعرفة والخبرة اللازمة. وبدورة بين (Flaherty et al.,2017:7) ان المقدرة تمثل تمكين المديرين في ادراك مدى المهارات والقدرات التي يمتلكونها من اجل تطوير امكانات التابعين على التعلم.

تعزز المقدرات الشخصية الاداء التنظيمي من خلال تحسين قدرة المنظمة على معالجة القيود الاجتماعية والاقتصادية وتحسين المكانة الاجتماعية بين المنظمات (Yoon& Hahn,2021:5). و اوضح (Siau et al.,2018:1) ان المقدرة تمثل الحد الأدنى من

المهارات والمعرفة والخبرة المستمدة من التدريب والخبرات المتراكمة والمطلوبة لأداء عمل او وظيفة ما بأمان وبكفاءة عالية. وتوصل (Wachidi et al.,2020:101) الى ان المقدرة تمثل المعرفة والمهارات والقابليات التي يمكن من خلالها للفراد التابعين اداء المهام بكل سهولة وتحسين واقع واداء المنظمة من خلال استثمار السلوكيات المعرفية والعاطفية والنفسية بشكل يخدم مصالح المنظمة. وادعى (Wijaya & Irianto,2018:2) ان المقدرة تمثل القابلية في المحافظة على تنسيق ونشر الموجودات كأساس يخدم قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها بناء على تطوير المهارات الضرورية والموارد والخصائص المعرفية للمنظمة. ومما تقدم اعلاه يمكن القول ان المقدرة تمثل مزيج من المهارات والمعرفة والخبرات التي تستعملها المنظمة من اجل استثمار مواردها بشكل يخدم مصالحها من اجل تحقيق اهدافها واهداف التابعين.

٣) التأثير (impact)

يشير التأثير الى الدرجة التي يدرك بها التابعين قدراتهم في التأثير على النتائج الاستراتيجية والادارية والتشغيلية الخاصة بالعمليات الداخلية للمنظمة (Sagnak et al.,2015:152 ; Dewettinck& Van Ameijde,2011:7). و اعتقد (Jamal& Ali,2017:39-40) ان التأثير يعبر عن مستوى اداء التابع الذاتي الذي يؤثر على النتائج التنظيمية. وأشار (Flaherty et al.,2017:7) الى ان التأثير هو دالة السلوك الذي يجب على التابع أن يحدثه مقارنة بالنتائج التنظيمية. وتوصل (Batool et al.,2016:22 ; Chen et al.,2019:323) الى ان التأثير يشير الى الدرجة التي يمكن من خلالها للأفراد التأثير على مواقف وممارسات المنظمة.

و التأثير بحسب وجهة نظر بعض الباحثين يعبر عن المدى الذي يمكن فيه للافراد التابعين التأثير في القرارات التي تتخذها المنظمة (Saleem et al.,2017:130). وبين (Crawford&Gates,2003: 10-11) ان التأثير هو الدرجة التي تنظر بها المنظمة الى سلوكيات التابعين من اجل تطويرها لتحسين الاداء التنظيمي، فضلا عن توفير المعلومات الضرورية بهذا الصدد.

ومما تقدم اعلاه يمكن القول ان التأثير يشير الى الدرجة التي يمكن من خلالها للافراد التابعين التأثير على قرارات المنظمة من اجل ضمان تحقيق اهدافهم والحد من ضغوط العمل التي تؤثر على حياتهم المهنية.

المبحث الرابع : العلاقة بين متغيرات الدراسة

أولاً:- العلاقة بين سلوكيات القيادة الممكنة وخفة حركة العاملين

تهدف سلوكيات القيادة الممكنة الى مشاركة المهارات والقدرات مع العاملين من اجل تحسين المستوى الابداعي لديهم، مما يعني تشجيع المظاهر السلوكية والمسؤوليات تجاه تحسين السلوكيات المرغوبة والحد من السلوكيات غير المرغوبة (Amundsen&Martinsen,2015:304)، مما يعزز من احتمالية تحسين اداء العاملين بالسرعة والمرونة المطلوبة وتطوير المواقف الايجابية الخاصة بهم لتحسين التعلم والتطوير الذاتي والقدرة على معالجة المشاكل التي تحدث في مكان العمل (Storme et al.,2020:3).

كما ان سلوكيات القيادة الممكنة تمارس دور مهم في تحسين خفة حركة العاملين من خلال تحسين قدرة العاملين على اداء المهام وتحديد الاهداف وتحسين مستوى التعلم وتحمل المسؤولية تجاه المهام الموكلة اليهم (Fausing et al,2015:271)، التي بدورها تعمل على الحد من نفقات العاملين الهيكلية المستندة على اساس الترقية والعمل مع العاملين الدائمين والمتعاقدين، الامر الذي يتيح الفرصة امام المنظمة لكي تطبق خفة حركة الموارد في عملياتها التي تقوم بها (Muduli,2009:4-5)، وتحسين قدرة العاملين على احداث تغييرات دورية على المهارات والمعرفة الخاصة بهم (Nadhira Putri& Mangundjaya,2020:86)، وتعزيز سرعة تطوير المهارات والمقدرات الجديدة، وسرعة اكتساب المهارات الضرورية لتغيير إجراءات العمل، وسرعة ابداع وتطوير مهارات الادارة، وسرعة اكتساب مهارات تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات الجديدة (Azuara,2015:15).

ومما سبق يمكن القول ان سلوكيات القيادة الممكنة تعمل على تحسين دافعية ومعنوية العاملين لتطوير قابلياتهم الوظيفية من خلال تطوير افاقهم تجاه توقع المشاكل والعمل على وضع الحلول المناسبة لذلك.

ثانياً:- العلاقة بين سلوكيات القيادة الممكنة والتمكين النفسي

تمارس سلوكيات القيادة الممكنة دور مهمة في تعزيز مبدأ التعاون بين اعضاء المنظمة، بما يؤدي الى تحسين الفاعلية التنظيمية في تحقيق الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها على الامد البعيد (Vecehio et al.,2010:530)، مما يسهم في تحسين درجة استقلالية العاملين ومقدراتهم في التأثير على مكان العمل من خلال تطوير المقدرات الذاتية لتفسير المعنى في مكان العمل (Ölçer& Florescu,2015:7)، فضلا عن تحسين الحالة النفسية للعاملين وخلق مشاعر ايجابية تجاه السيطرة على متطلبات العمل.

كما تعمل سلوكيات القيادة الممكنة على تحديد العاملين الذين يرغبون في تمكين قابلياتهم من اجل تحسين قدرتهم على تحمل المسؤولية وفهم المهارات اللازمة لاتخاذ القرارات الصحيحة لتنفيذ الاعمال الوظيفية (Ramesh&Kumar,2014:1242)، وهذا يسهم في تطوير قدرات العاملين من خلال توفير فرص التدريب المناسبة لهم، وتطوير عقلية المديرين على تطوير السلوك القيادي الخاص بالمنظمة (Houstonet al., 2019;289).

ومما تقدم اعلاه يمكن القول ان طبيعة سلوكيات القيادة الممكنة تعمل على تحسين التمكين النفسي للعاملين من خلال تحديد الاسباب والفوائد التي يمكن ان يخلقها التمكين ومقدار تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة، والتي بدورها تعمل على تحسين قدرة العاملين على المشاركة في ابداء ارائهم التصحيحية من اجل تحسين عملية اتخاذ القرار.

ثالثاً:- العلاقة بين التمكين النفسي وخفة حركة العاملين

يعمل التمكين النفسي على تحسين خفة حركة العاملين من خلال تطوير الممارسات التنظيمية المستندة على نظم المكافآت والمشاركة والعمل الجماعي ونظم المعلومات والتدريب والتعلم التنظيمي (Muduli,2016:1568)، فالتمكين النفسي يعمل على منح العاملين مسؤولية اكبر لاتخاذ القرارات وتعزيز اسهاماتهم في ادارة العمليات التنظيمية (Ghaniyoun et al.,2018:15)، وتحفيز شعور العاملين نحو اداء المهام بقدرة

ومهارة عالية تسهم في تحقيق نتائج ادارة وتنظيمية ايجابية في مكان العمل. وبدورة يرى (Ratnasari& Sudarma,2019:331).

يمارس التمكين النفسي دور مهم في تحسين خفة حركة العاملين من خلال تحفيز العاملين على مشاركة العاملين بالأراء والقرارات وتقاسم السلطة مع زملاء العمل (Salman & Sankar,2021:14)، والتي بدورها تعمل على بناء دافع جوهري وفاعل لدى العاملين يسهم في ان ينتج سلوكا استباقياً يعزز قدرة العاملين على التكيف بمرونة عالية مع زملاء العمل الاخرين، وبالتالي فان خفة حركة العاملين تعمل على تحسين ممارسات انخراط العاملين داخل المنظمة من خلال (الاثراء الوظيفي، والتوسع الوظيفي، والفرق المدارة ذاتيا) وبمستوى اكثر كفاءة وفاعلية، اذ ان خفة حركة العاملين تعمل على مشاركة السلطة وبناء قابليات تنظيمية عالية من خلال التدريب وتعدد المهام والتعاون (Muduli,2017:47).

ومما تقدم اعلاه يمكن القول ان العلاقة بين التمكين النفسي وخفة حركة العاملين تكمن في تحسين جوهر دافعية العاملين نحو ابداء آرائهم تجاه المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتقديم المقترحات الضرورية التي تحسن من الحالة الشعورية والمعرفة والجسدية للعاملين داخل المنظمة وتحسين مكانة ونمو المنظمة.

إفصاح الثالث

الجاذب التطبيقي للدراسة

المبحث الأول: اختبار مقياس الدراسة

المبحث الثاني: وصف وتشخيص وتحليل متغيري الدراسة

المبحث الثالث: اختبار وتحليل علاقات التأثير المباشر بين متغيرات الدراسة

المبحث الرابع: تحليل المسار

المبحث الأول : اختبار مقياس الدراسة

يعنى المبحث الحالي بالتأكد من صدق ودقة الاستبانة، وقدرتها على توفير البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة عبر التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي ومن ثم اختبار الصدق والثبات بطريقة ماكدونالد اوميغا، وقد خلص المبحث الى الاتي:

اولاً: ترميز وتوصيف متغيرات الدراسة وابعادها:

تضمنت استبانة الدراسة من ثلاثة اجزاء (سلوكيات القيادة الممكنة، التمكين النفسي، خفة حركة العاملين)، وقد قيس كل جزء عبر عدد من الابعاد الفرعية، وبحسب الجدول (١٠) :

الجدول (١٠) ترميز الاستبانة وتوصيفها

الترميز	الفقرات	البعد	المتغير
X1	5-1	القيادة بالقدوة	سلوكيات القيادة الممكنة
X2	11-6	صنع القرار التشاركي	
X3	22-12	التدريب	
X4	28-23	تبادل المعلومات	
X5	38-29	اظهار الاهتمام (التفاعل مع الاخرين)	
M1	41-39	المعنى	التمكين النفسي
M2	44-42	المقدرة	
M3	47-45	التأثير	
Y1	54-48	المرونة	خفة حركة العاملين
Y2	61-55	التكيف	
Y3	68-62	الاستباقية	

ثانياً:

اختبار أداة الدراسة الرئيسية (الاستبانة):

١. صدق بناء الاستبانة من خلال التحليل العاملي الاستكشافي:

يعتمد التحليل العاملي الاستكشافي في تقليص عدد الأبعاد أو الفقرات وجعلها أقل عدد، فضلاً عن كشفه تركيبية أو بنية العلاقات بينها وتصنيفها بشكل دقيق، لبناء الاستبانة التي تقيس الظواهر المراد بحثها (Haire et al., 2010:217)، إذ يمنحها حرية الارتباط بالعامل الذي يتلاءم ويتوافق معها، وصولاً إلى الاستكشاف الصريح للأبعاد التي تضمنتها متغيرات الدراسة (سلوكيات القيادة الممكنة، خفة حركة العاملين، التمكين النفسي)، فقد اعتمدته الباحث للتحقق من (صحة الهيكل النظري للاستبانة، والتعرف على مدى التطابق ما بين الجانب النظري والجانب المختبر عبر الاستبانة) الخاص بمتغيري الدراسة وأبعادهما وفقراتهما، وجمعها في أقل عدد ممكن من المتغيرات تسمى العوامل (شراز، ٢٠١٥: ٢٤١)، ولتحديد الأبعاد التي تضمنتها الاستبانة، فضلاً عن تحديد الفقرات التي لا ترتبط معها، وبالتالي يتحتم إبعادها، وقد استندت الباحثة في ذلك إلى رأي (Field,2009: 371) اللذان حددا عدد من الشروط:

أ. كفاية حجم العينة ووجود علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

ب. النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر تعطي دلالة أكبر عندما تزيد عن (60%).

ت. قيمة الجذر الكامن لا تقل عن الواحد الصحيح.

ث. تشبعات الفقرات لا تقل عن (0.40) وتكون ذات دلالة إحصائية.

ج. قيمة المؤثوقية المركبة لا تقل عن (0.70).

ح. قيمة متوسط التباين المفسر لا تقل عن (0.50).

١. **التحقق من شرط كفاية حجم العينة:** يشير اختبار كايسر ماير اولكن (Kaiser-Meyer-Olkin)

(Olkin) إلى مدى كفاية حجم العينة، وقيمته تزيد عن (0.50)، وكلما تقترب من (1) دل على زيادة الاعتمادية للعوامل، أما إذا قلت قيمته عن (50%) فيتحتم على الباحث زيادة حجم العينة، إذ يظهر الجدول (11) القيم الاتية:

أ. المتغير المستقل (سلوكيات القيادة الممكنة) قيمة الاختبار (0.925) وهي تزيد عن الحد الأدنى للنسبة المطلوبة، وبالتالي تزداد اعتمادية العوامل، يُضاف لذلك وجود علاقات ارتباط بين

متغيري الدراسة، نتيجة لتوظيف اختبار برتليت (Bartlett Test) والذي يدل على ان مصفوفة الارتباط واحدة، وان معاملات الارتباط تساوي صفر، فكانت قيمة الاختبار (94905.334) وبمستوى معنوية (0.000) وبدرجة حرية (703)، ولثمان وثلاثون فقرة اذ تحقق هذه النتائج الشرط الأول من المعايير.

ب. المتغير المعتمد (خفة حركة العاملين) قيمة الاختبار (0.873) وهي تزيد عن الحد الأدنى للنسبة المطلوبة، وبالتالي تزداد اعتمادية العوامل، يُضاف لذلك وجود علاقات ارتباط بين متغيري الدراسة، نتيجة لتوظيف الباحث اختبار برتليت (Bartlett Test) والذي يدل على ان مصفوفة الارتباط واحدة، وان معاملات الارتباط تساوي صفر، فكانت قيمة الاختبار (2007.633) وبمستوى معنوية (0.000) وبدرجة حرية (210) ولتسع فقرات مثلت المتغير، اذ تحقق هذه النتائج الشرط الأول من المعايير.

ت. المتغير الوسيط (التمكين النفسي) قيمة الاختبار (0.877) وهي تزيد عن الحد الأدنى للنسبة المطلوبة، وبالتالي تزداد اعتمادية العوامل، يُضاف لذلك وجود علاقات ارتباط بين متغيري الدراسة، نتيجة لتوظيف اختبار برتليت (Bartlett Test) والذي يدل على ان مصفوفة الارتباط واحدة، وان معاملات الارتباط تساوي صفر، فكانت قيمة الاختبار (880.694) وبمستوى معنوية (0.000) وبدرجة حرية (36) ولإحدى وعشرون فقرة ، اذ تحقق هذه النتائج الشرط الأول من المعايير.

الجدول (11) اختبار كفاية حجم العينة

اختبار كايسر ماير اولكن لكفاية حجم العينة	سلوكيات القيادة الممكنة	التمكين النفسي	خفة حركة العاملين
	0.926	0.877	0.873
اختبار كاي سكوير (برتليت)	4905.334	880.694	2007.633
درجة الحرية	703	36	210
الدالة	0.000	0.000	0.000

المصدر: مخرجات (برنامج SPSS V.26).

٢. الأسلوب الإحصائي (المكونات الأساسية – Principal Components)

استندت الباحثة الى (طريقة المكونات الأساسية) للتأكد من صدق الفقرات ومن عدد الأبعاد الكامنة، نظراً لكونها من أفضل الأساليب شيوعاً واستعمالاً في البحوث الإدارية والاجتماعية ، والجدول (12) يبين نتائج التحليل العاملي الاستكشافي ، وبحسب طريقة المكونات الأساسية، والذي يبين الاستكشاف الحر للأبعاد الخمسة لسلوكيات القيادة الممكنة والتي تضمنت (38) فقرة ، اذ ظهرت قيمة التباين الكلي المفسر (62.520%)، وبقية جذر كامن (23.758) ، وبقية تشبعات تراوحت بين (0.742-0.405) ، اما الاستكشاف الحر للأبعاد خفة حركة العاملين والتي تتكون من (21) فقرة ، تطابقت مع الافتراضات الأدبية السابقة حول ابعاد هذه الاستبانة ، اذ ظهرت قيمة التباين الكلي المفسر (62.780%)، وبقية جذر كامن (13.184)، وبقية تشبعات تراوحت بين (0.838-0.434) ، اما الاستكشاف الحر للأبعاد الثلاثة للتمكين النفسي والتي تتكون من (9) فقرة ، تطابقت مع الافتراضات الأدبية السابقة حول ابعاد هذه الاستبانة ، اذ ظهرت قيمة التباين الكلي المفسر (67.344%)، وبقية جذر كامن (6.061)، وبقية تشبعات تراوحت بين (0.838-0.579) مما يشير الى تحقق الشرط الثاني والثالث والرابع ، وقد انطوت جميع الأبعاد تحت عامل واحد.

الجدول (12) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس تعدد المستويات

الفقرات	التشبع	الفقرات	التشبع	الفقرات	التشبع
q1	0.518	q24	0.474	q47	0.838
q2	٠,٥٩٣	q25	0.557	q48	0.771
q3	٠,٦٧٦	q26	0.603	q49	0.838
q4	٠,٥٤٣	q27	0.528	q50	0.566
q5	٠,٥١٩	q28	0.640	q51	0.592
q6	٠,٥٧٩	q29	0.588	q52	0.560
q7	٠,٤٢٣	q30	0.513	q53	0.622
q8	٠,٥٨١	q31	0.657	q54	0.706
q9	٠,٦٢٠	q32	0.647	q55	0.662
q10	٠,٦٢١	q33	0.565	q56	0.645
q11	٠,٤٩٧	q34	0.594	q57	0.591
q12	٠,٧٣٨	q35	0.527	q58	0.566
q13	٠,٥٢٤	q36	0.723	q59	0.612
q14	٠,٥٦٩	q37	0.742	q60	0.616

0.686	q61	0.656	q38	٠,٤٨٦	q15
0.782	q62	0.776	q39	٠,٤٨٣	q16
0.781	q63	0.708	q40	٠,٥٢٠	q17
0.772	q64	0.579	q41	٠,٧٣٣	q18
0.644	q65	0.853	q42	٠,٤٠٣	q19
0.612	q66	0.584	q43	٠,٤٣٦	q20
0.434	q67	0.803	q44	٠,٥٤٦	q21
0.567	q68	0.621	q45	٠,٤٦٣	q22
		0.799	q46	٠,٤٠٥	q23
الجذر الكامن التراكمي لسلوكيات القيادة الممكنة (23.758)			التباين المفسر التجميعي لسلوكيات القيادة الممكنة (62.520%)		
الجذر الكامن التراكمي لخفة حركة العاملين (13.035)			التباين المفسر التجميعي لخفة حركة العاملين (65.176%)		
الجذر الكامن التراكمي للتمكين النفسي (6.061)			التباين المفسر التجميعي للتمكين النفسي (67.344%)		

المصدر: مخرجات (برنامج SPSS V.26).

٣. التحليل العاملي التوكيدي:

يهدف التحليل العاملي التوكيدي الى التعرف على صدق البناء والمفهوم، فلجأ الباحث الى التحليل العاملي التوكيدي لبيانات متغيرات الدراسة وعبر (60) فقرة مثلت متغيرات الدراسة الرئيسية الثلاثة (سلوكيات القيادة الممكنة، خفة حركة العاملين، التمكين النفسي)، كونه من أفضل الاساليب الإحصائية استعمالاً وتوظيفاً في البحوث الإدارية والاجتماعية ، وقد استعمل برنامج (Amos v.26) للتأكد من نتائج التحليل العاملي التوكيدي، واجراء التحليل على بيانات المتغير المستقل (سلوكيات القيادة الممكنة) ، وبيانات المتغير التابع (خفة حركة العاملين)، وبيانات المتغير الوسيط (التمكين النفسي) فكانت النتائج كالآتي:

أ. حصلت جميع فقرات **سلوكيات القيادة الممكنة** على قيمة تشبع تزيد عن (0.40) ، لتستقر فقراتها بشكل نهائي عند (28) فقرة، اذ حصل الانموذج البنائي للمتغير المستقل على قيمة متوسط مربع الخطأ (RMSEA=0.078) وهو يقل عن قيمة (0.080) للمعيار المطلوب ، بينما حصلت مؤشرات المطابقة الأخرى على قيم تزيد عن قيم المؤشرات المطلوبة ، فكانت نسبة كاي سكوير الى درجة الحرية (1.866) وهي تقل عن معيار (<5) ، بينما كانت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI = 0.904) ، وقيمة مؤشر المطابقة للملاءمة (GIF=0.900) ،

وقد قيمة مؤشر توكر لويس (TLI=0.902) ، وقيمة مؤشر المطابقة المتزايد (IFI=0.907) ، وجميعها تلبي المعايير ومؤشرات جودة المطابقة ، سيما وان العينة ملائمة لاختبارات النمذجة الهيكلية من خلال الحزمة الإحصائية (AMOS) وكما موضح بالشكل (15).

ب. وحصلت فقرات **التمكين النفسي** على تشبع يزيد عن (0.40) ، لتستقر فقراتها بشكل نهائي عند (15) فقرة، اذ حصل الانموذج البنائي للمتغير الوسيط على قيمة متوسط مربع الخطأ (RMSEA=0.080) وهي مساوية لقيمة (0.080) المعيار المطلوب ، بينما حصلت مؤشرات المطابقة الأخرى على قيم تزيد عن قيم المؤشرات المطلوبة ، فكانت نسبة كاي سكوير الى درجة الحرية (2.028) وهي تقل عن معيار (<5)، بينما كانت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CIF = 0.924)، وقيمة مؤشر المطابقة الملاءمة (GFI=0.931) ، وقيمة توكر لويس (TLI=0.902)، وقيمة مؤشر المطابقة المتزايد (IFI=0.925) ، وجميعها تلبي المعايير ومؤشرات جودة المطابقة ، سيما وان العينة ملائمة لاختبارات النمذجة الهيكلية من خلال الحزمة الإحصائية (AMOS) وكما موضح بالشكل (16).

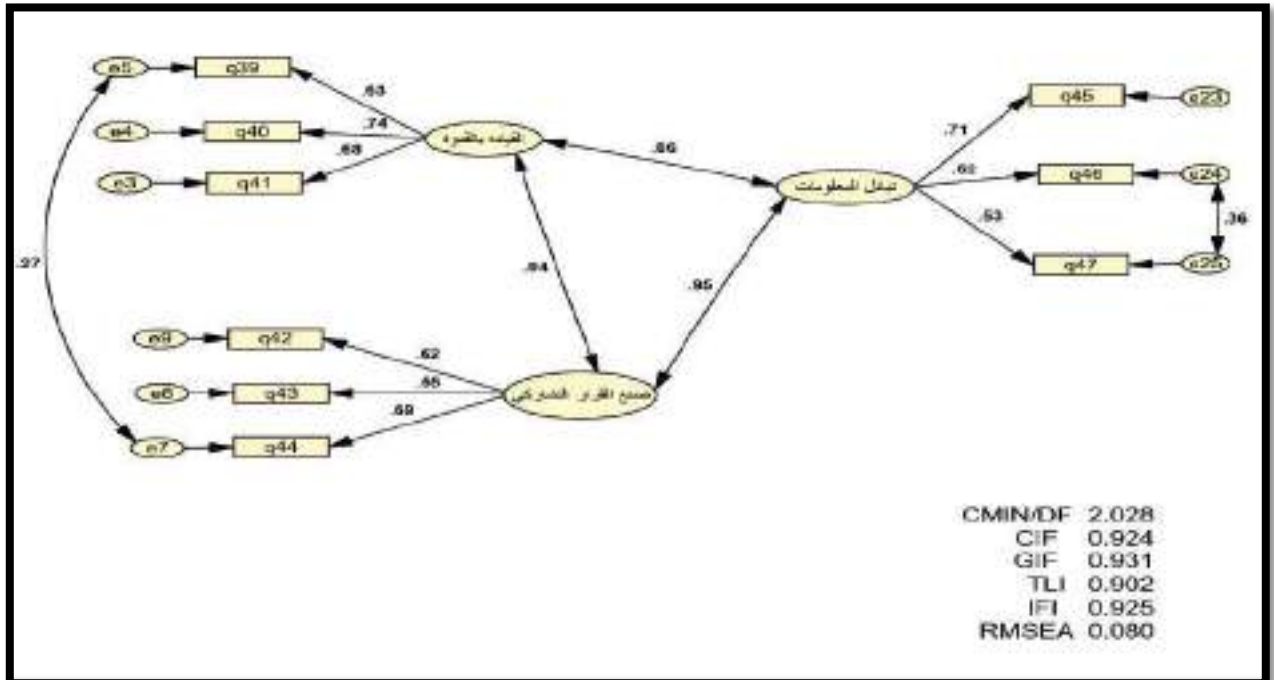
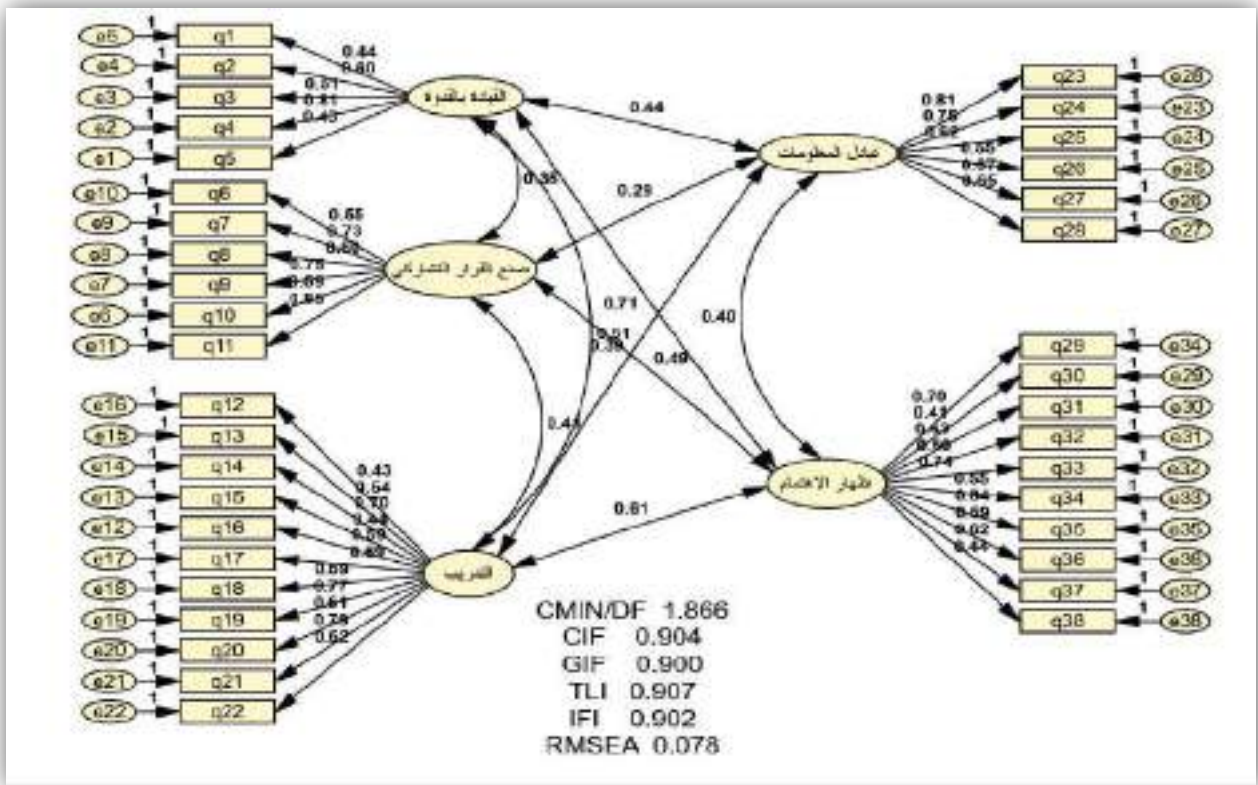
ت. بينما كانت جميع فقرات **خفة حركة العاملين** ذات تشبع يزيد عن (0.40) وبمستوى معنوية يقل عن (0.05) لتستقر فقراتها بشكل نهائي عند (21) فقرة، اذ حصل الانموذج البنائي للمتغير الوسيط على قيمة متوسط مربع الخطأ (RMSEA=0.067) وهي تقل عن قيمة (0.080) للمعيار المطلوب ، بينما حصلت مؤشرات المطابقة الأخرى على قيم تزيد عن قيم المؤشرات المطلوبة ، فكانت نسبة كاي سكوير الى درجة الحرية (1,٦٦٧) وهي تقل عن معيار (<5)، بينما كانت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI = 0.937) ، وقيمة مؤشر المطابقة الملاءمة (GFI=0.922) ، وقيمة مؤشر توكر لويس (TLI=0.914) ، وقيمة مؤشر المطابقة المتزايد (IFI=0.940) ، وجميعها تلبي المعايير ومؤشرات جودة المطابقة ، سيما وان العينة ملائمة لاختبارات النمذجة الهيكلية من خلال الحزمة الإحصائية (AMOS) وكما موضح بالشكل (17).

الجدول (١٣) مؤشرات قيم المطابقة وحدودها الدنيا

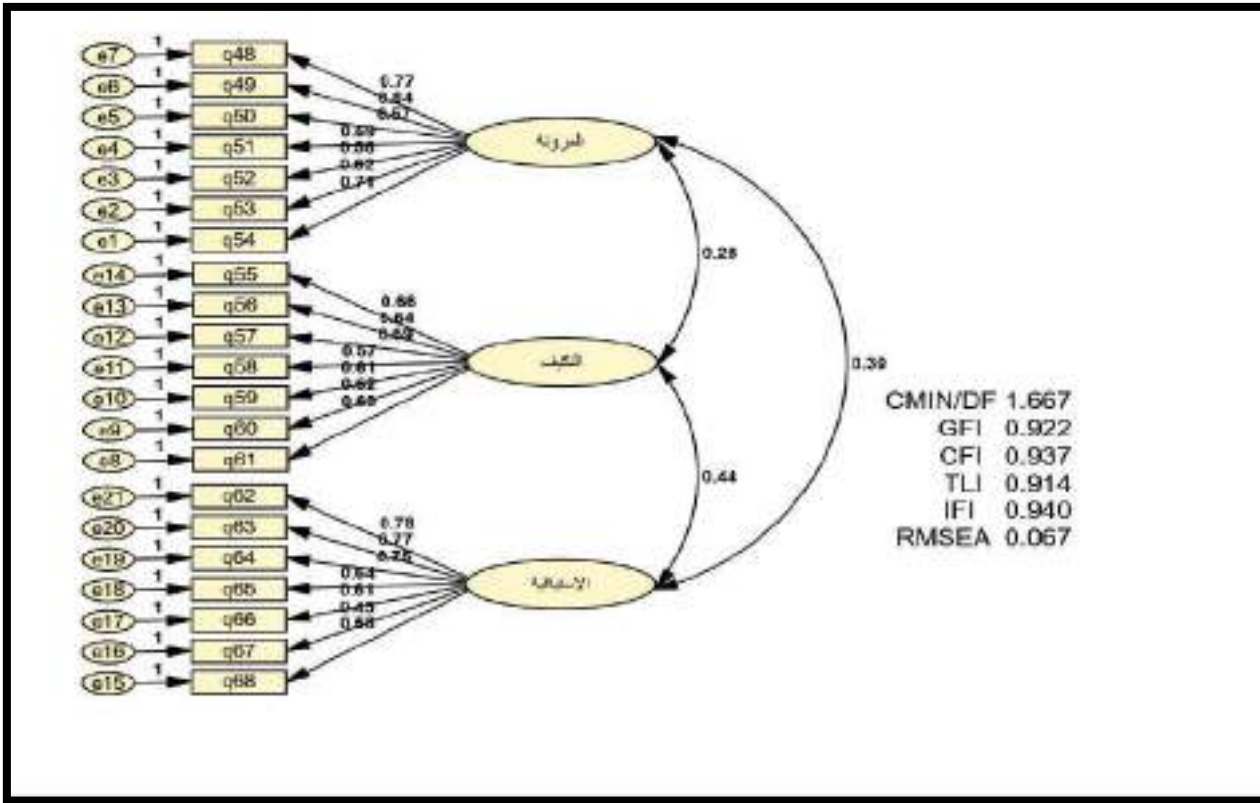
الفئات	المؤشر	مستوى القبول	سلوكيات القيادة الممكنة	التمكين النفسي	خفة حركة العاملين
المطابقة	• معنوية كاي تربيع (Chi-)	$P \leq$	0.000	0.000	0.000

			0.05	(Square	المطلقة
0.067	0.080	0.078	≤ 0.08	مؤشر رمسي (RMSEA)	
0.922	0.931	0.900	$0.90 \leq$	مؤشر المطابقة الملاءمة (GFI)	
0.937	0.924	0.904	$0.90 \leq$	• مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	المطابقة التدرجية
0.914	0.902	0.902		• مؤشر تويكر ولويس (TLI)	
0.940	0.925	0.907		• مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	
١,٦٦٧	2.028	1.866	≤ 5	كاي تربيع / درجة الحرية (Chisq/df)	المطابقة الدنيا

الشكل (15) التحليل العائلي التوكيدي لبيانات سلوكيات القيادة الممكنة



الشكل (16) التحليل العائلي التوكيدي لبيانات التمكين النفسي



الشكل (17) التحليل العاملي التوكيدي لبيانات خفة حركة العاملين

٤. ثبات أداة قياس الدراسة:

استعملت الباحثة معامل الثبات لقياس مدى اتساق فقرات الاستبانة، وثبات النتائج التي يتم التوصل إليها بفترات زمنية مختلفة، فوظف لهذا الجانب معامل الفا (OMEGA REL)، وكلما كانت قيمتها أكبر من (70%) تكون مقبولة احصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية (Nunnally & Bernstein, 1994)، إذ يبين الجدول (14) للمتغيرات المبحوثة وابعادها في استبانة بحسب الآتي:

أ. حصل نموذج انموذج سلوكيات القيادة الممكنة والمتضمن خمسة ابعاد، و(28) فقرة على مربع مجموع التشعبات التراكمية المفسرة (34.911)، وبقيمة جذر التباين (13.909)، وبقيمة كاي سكوير (1551.513) وبمستوى معنوية (0.000)، وعند درجة الحرية (665)، وبقيمة (Reliability Omega= 0.935)، بينما كانت قيمتها المعيارية (0.936).

ب. حصل أنموذج انموذج **خفة حركة العاملين** والمتضمن ثلاثة ابعاد، و(21) فقرة على مربع مجموع التشبعات التراكمية المفسرة (42.060)، وبقية جذر التباين (4.354)، وبقية كاي سكوير (108.371) وبمستوى معنوية (0.000)، وعند درجة الحرية (27)، وبقية (Reliability Omega= 0.866)، بينما كانت قيمتها المعيارية (0.869).

ت. حصل أنموذج **التمكين النفسي** والمتضمن ثلاث ابعاد، و(15) فقرة على مربع مجموع التشبعات التراكمية المفسرة (28.835)، وبقية جذر التباين (6.715)، وبقية كاي سكوير (2672.274) وبمستوى معنوية (0.000)، وعند درجة الحرية (189)، وبقية (Reliability Omega= 0.880)، بينما كانت قيمتها المعيارية (0.882).

ث. واخيراً وعند لجوء الباحث الى **تجزئة استبانة الدراسة الى نصفين**، الجزء الأول والثاني منها للتعرف على معامل الثبات **الفا كرو نباخ**، ومقدار معامل الارتباط بين نصفي الاستبانة، فقد حصل الجزء الأول منها على معامل ثبات (0.947) وعبر (34) فقرة، وحصل الجزء الثاني على معامل ثبات (0.939) من خلال (34) فقرة، ليكون معامل ارتباط جزئي الاستبانة (0.784) قوي ، وبمعامل سبيرمان براون (0.933)، ومعامل جوتمان للتجزئة النصفية (0.933).

الجدول (14) ثبات مقياس الدراسة

الابعاد	الترميز	عدد الفقرات	معامل الثبات اوميغا (α)	معامل الثبات اوميغا المعيارية (α)
سلوكيات القيادة الممكنة	ISch.	28	0.935	0.936
			مربع مجموع التشبعات التراكمي المستخلص	جذر التباين المستخلص
		34.911 %	13.909	
خفة حركة العاملين	Org E.	درجة الحرية	كاي سكوير	المعنوية
		665	1551.513	0.000
خفة حركة العاملين	Org E.	21	0.880	0.882
			مربع مجموع التشبعات التراكمي المستخلص	جذر التباين المستخلص
		19.428 %	3.886	

المعنوية	كاي سكوير	درجة الحرية		
0.000	473.129	189		
معامل الثبات اوميغا (α) المعيارية	معامل الثبات اوميغا (α)	15	Ent M.	التمكين النفسي
0.717	0.713			
جذر التباين المستخلص	مربع مجموع التشبعات التراكمي المستخلص			
2.961	19.741%			
المعنوية	كاي سكوير	درجة الحرية		
0.000	268.539	27		
0.947		34		الفقرات الفردية
0.939		34		الفقرات الزوجية
0.784				معامل ارتباطي نصفي الاستبانة
0.933				معامل سبيرمان براون
0.933				معامل جوتمان للتجزئة النصفية

المصدر: مخرجات (برنامج SPSS V.26).

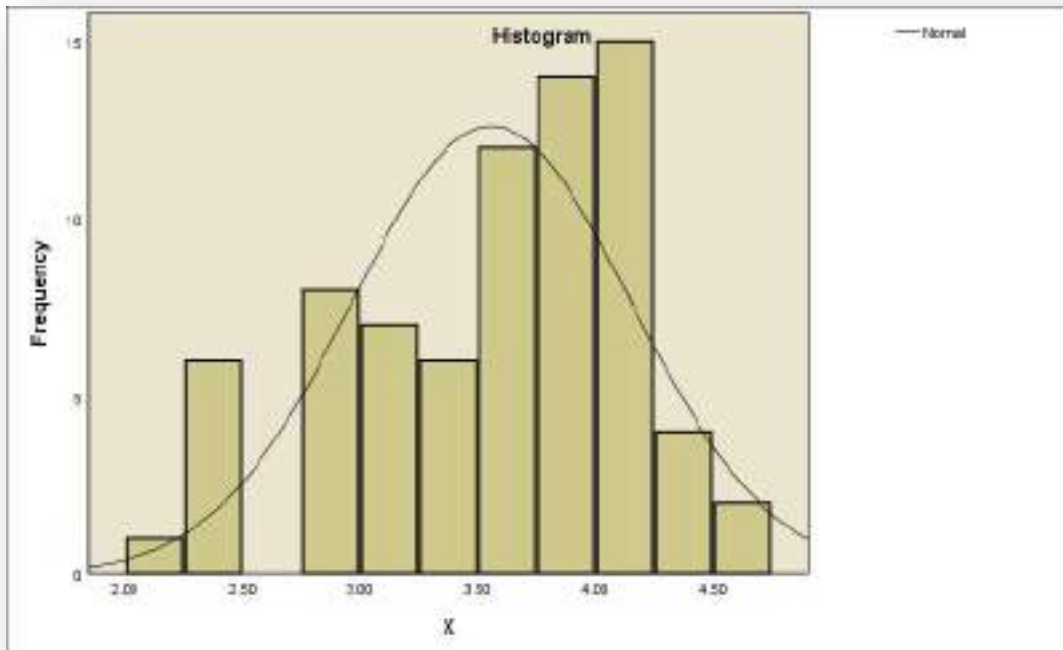
ثالثاً: التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة:

تتطلب البحوث الإدارية الاستعانة بالتوزيع الطبيعي ، اذ يميل اغلب الباحثون للجوء في البحوث الإدارية والسلوكية الى اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات ، اذ تفترض الاختبارات البارامترية ، ان يكون قد تم الحصول على بيانات العينة من احد مجتمعاتها الموزع توزيعاً طبيعياً ، وبالتالي فان بيانات العينة نفسها يتوقع ان تكون موزعة توزيعاً طبيعياً ، فعندما تكون العينة اكبر من (50) مشاهدة يتحتم اللجوء الى اختبار كولم كروف - سميرنوف، وان تكون معنوية القيم الإحصائية اكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وان قيمة الالتواء والتقلطح تتراوح بين (-1.96) ، والجدول (15) يوضح النتائج ، فضلاً عن المدرج التكراري وشكل الجرس الذي يظهر من خلال الشكل (١٨، 19، 20) ويمكن التأكد من طبيعة توزيع البيانات عن طريق اختبار التوزيع الطبيعي (شراز ، ٢٠١٥ : ٣٩).

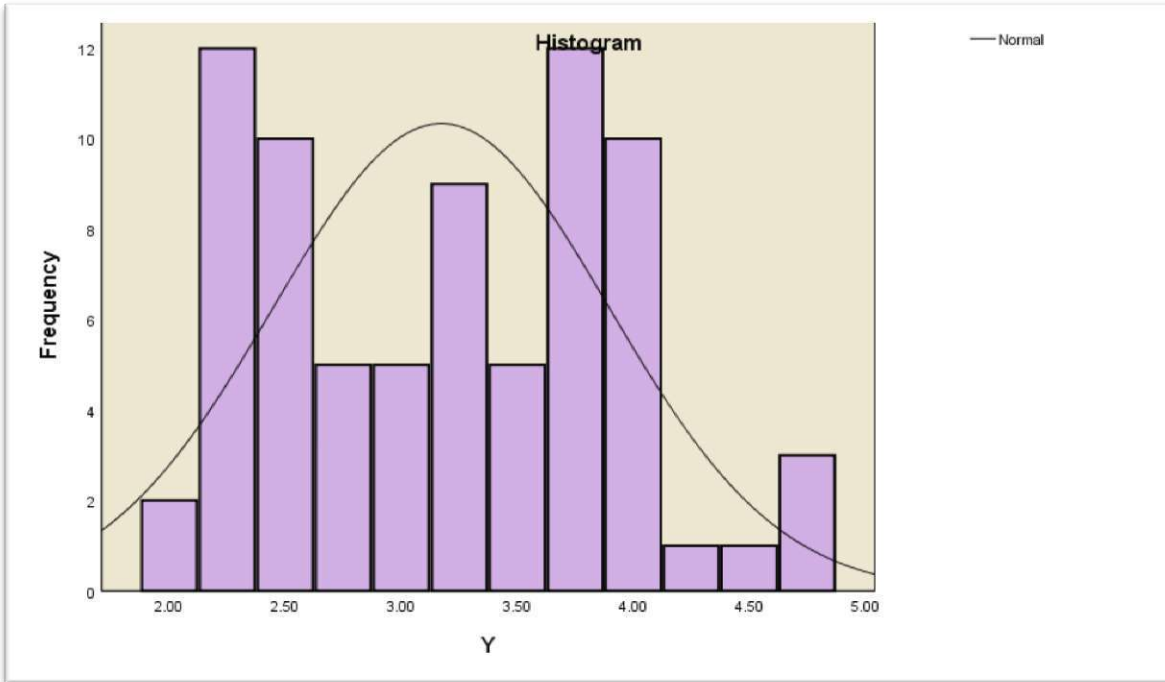
الجدول (15) التوزيع الطبيعي لبيانات سلوكيات القيادة الممكنة والتمكين النفسي وخفة حركة العاملين

اختبار كالمكاروف سميرنوف				
		سلوكيات القيادة الممكنة	التمكين النفسي	خفة حركة العاملين
العينة		273	273	273
المعلومات الطبيعية	الوسط الحسابي	3.8718	3.8901	3.9157
	الانحراف المعياري	0.558464	0.66241	0.50517
الاختلاف الأكثر تطرف	المطلق	0.049	0.098	0.043
	الموجب	0.049	0.076	0.042
	السالب	-0.042	-0.098	-0.043
إحصاء الاختبار		0.049	0.098	0.043
الدلالة		0.200 ^C	0.057 ^C	0.200 ^C
التقاطع		0.084	-0.149	-0.001
الاتواء		-0.433	-0.464	-0.496
درجة الحرية		273	273	273

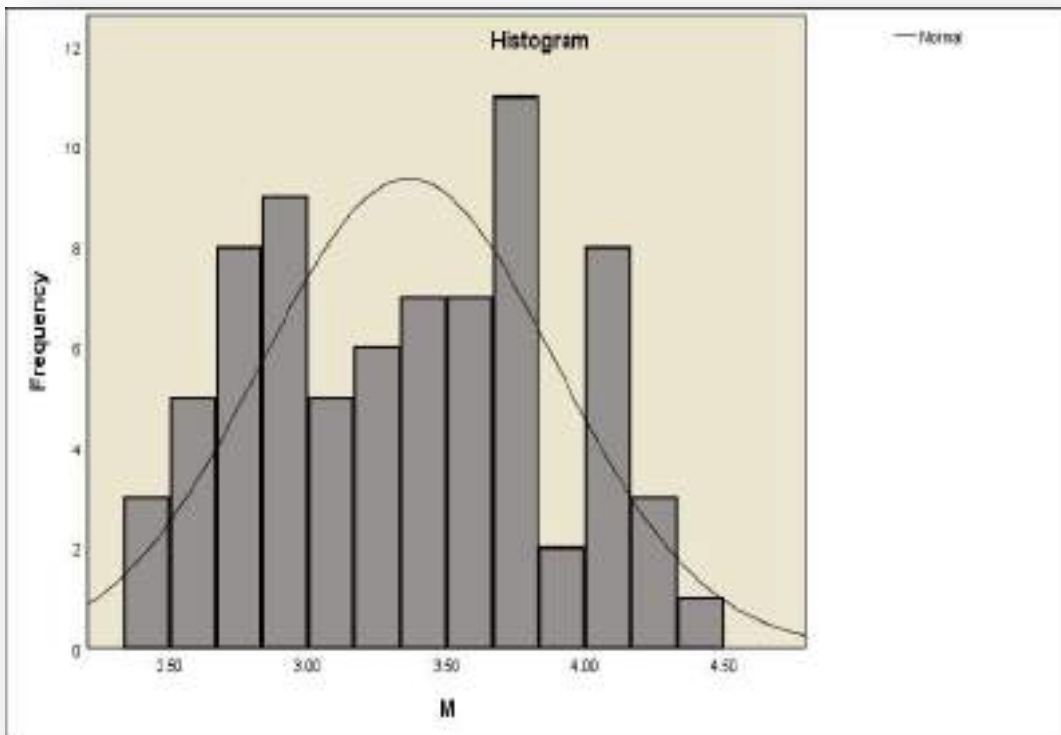
المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V. 26).



الشكل (18) التوزيع الطبيعي لبيانات سلوكيات القيادة الممكنة



الشكل (19) التوزيع الطبيعي لبيانات خفة حركة العاملين



الشكل (20) التوزيع الطبيعي لبيانات التمكين النفسي

المبحث الثاني : الإحصاء الوصفي

وصف وتشخيص وتحليل متغيري الدراسة

(سلوكيات القيادة الممكنة، التمكين النفسي، خفة حركة العاملين)

يهدف المبحث الحالي الى التعرف على واقع متغيري الدراسة (سلوكيات القيادة الممكنة ، التمكين النفسي ، خفة حركة العاملين) في عدد من المدارس الاهلية لمحافظة الديوانية في ضوء إجابات عينة الدراسة (273) مشاهدة، فاعتمدت الباحث الوسط الحسابي والانحراف المعياري ، ومعامل الاختلاف النسبي ، فضلا عن الأهمية النسبية ، وقيم (T) لكل فقرة من فقرات المقياس، سواء كانت على المستوى الفرعي ، ام على مستوى الابعاد ، والمتغيرات الرئيسة المبحوثة ، اذ استندت الى تدريجات ليكرت الخماسية في استقصاء اراء العينة ، فكانت مستوى الإجابة محصورة (1-5) ، وبواقع خمسة مستويات كما موضح بالجدول (16).

الجدول (16) تدرجات ليكرت ومستوى التوفر

الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الأوساط الحسابية	تدرجات الاستبانة
اهتمام ضعيف جداً أقل من 36%	منخفض جداً	1->1.80	لا اتفق تماماً
اهتمام ضعيف (36%<-52%)	منخفض	1.80->2.60	لا اتفق
اهتمام متوسط من أكبر (52%-68%)	معتدل	2.60->3.40	محايد (الوسط الفرضي)
اهتمام جيد من (79%<-84%)	مرتفع	3.40->4.20	اتفق
اهتمام عالي أكبر من 84%	مرتفع جداً	4.20-5.00	اتفق تماماً

أولاً: وصف وتشخيص المتغير المستقل المؤثر سلوكيات القيادة الممكنة:

يتمثل المتغير المستقل المؤثر بسلوكيات القيادة الممكنة، وقد قيس من خلال خمسة ابعاد (القيادة بالقدوة، صنع القرار التشاركي، التدريب، تبادل المعلومات، اظهار الاهتمام بالآخرين) لعدد من المدارس الاهلية في محافظة الديوانية ، اذ تمثل البعد بثمان وثلاثون فقرة وبحسب

مقياس () الذي اختارته الباحث، وقد خلص التحليل الاحصائي الوصفي لأبعاد سلوكيات القيادة الممكنة الى الاتي:

اتضح للباحث من مخرجات الجدول (17) حصول المتغير المستقل **سلوكيات القيادة الممكنة** بصفته متغيراً مؤثراً، على وسط حسابي (3.87) مرتفع المستوى ، وتمارس باهتمام نسبي (77.4%) جيد من قبل في عدد من المدارس الاهلية لمحافظة الديوانية ، وبانحراف معياري (0.558) على المستوى العام ، وبمعامل اختلاف نسبي (14.42%) ليشيرا الى تجانس اراء العينة واتفاقها على تبني عملية نفسية تروم الى توسيع وتدعيم وتقوية سلطة التعزيز والدفع الى اكتساب العناصر المعرفية عند التابعين مثل (الكفاءة، تقرير المصير) ، فضلاً عن التأثير الذي يراه التابع في عمله اليومي في تلك المدارس ، وقد حصل البعد على قيمة (T) المحسوبة (16.168) وهي تزيد عن قيمتها المجدولة (1.96) عند مستوى المعنوية (0.05) لترجح وسطها المحسوب توفراً وممارسة واهتمام على وسطها الفرضي، وقد ترتبت ابعادها الخمسة بحسب معامل الاختلاف ووفقاً للاتي:

تظهر بيانات الجدول (17) بعد **التدريب** في الترتيب الأول من بين الابعاد الخمس التي قيست بها سلوكيات القيادة الممكنة في عدد من المدارس الاهلية لمحافظة الديوانية ، وبمعامل اختلاف نسبي (15.58%)، وتوفر بوسط حسابي (3.90) مرتفع، وباهتمام نسبي (78%) جيد من خلال لجوء القيادات التدريسية للمدارس الى امتلاك الأساليب والطرائق والوسائل السلوكية المعززة للمعرفة والمنمية للمهارات والسمات والكفاءات ، وبما يؤدي الى تحسين أداء التابعين وانتاجيتهم التعليمية في المدارس عينة الدراسة ، اذ حصل البعد اجمالاً على انحراف معياري (0.608) يدل على التقارب والتجانس العالي في اراء العينة ، وقيس البعد من خلال الفقرات (12-22)، لتحصل جميع الفقرات على اهتمام نسبي (75%-80.2%) الجيد ، وبمعامل اختلاف نسبي (21.42%-27.12%) حول ميل القيادات المدرسية الى مساعدة أعضاء المجموعة في التركيز حول الأهداف وتعليمهم أساليب العمل وصولاً الى الأداء الجيد ، ومعرفة المجالات التي تحتاج اليها مدارسهم لمزيد من التدريب، فضلاً عن تشجيعهم أعضاء مجموعة العمل على تبادل المعلومات مع بعضهم البعض، وصولاً الى تطوير علاقاتهم بشكل جيد ، واعارة الاهتمام الى

الجهود المبذولة من قبلهم ، وتعليمهم كيفية حل المشكلات بأنفسهم ومساعدتهم على اكتساب المعرفة الجديدة وتقديم الدعم المطلوب لجهودهم في مجموعة العمل التي تشكلها المدارس في مختلف القضايا والاتجاهات وحل المشكلات بشكل جماعي، باقتراحه طرائق تحسين أدائهم الجماعي والفردى ، وقد حازت جميع الفقرات الاحدى عشرة على وسط حسابي (3.75-4.01) مرتفع المستوى وان هذا الارتفاع في ظل الاتفاق والتقارب جعل بعد التدريب يتصدر الابعاد الخمس، فيما رجح الاختبار التائي توفر الفقرات وترجيحها على الوسط الفرضي للبحث ، اذ كانت قيمتها تتراوح (12.080-19.303) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى الدلالة (0.05).

وبرجع الباحث الى مخرجات الجدول (17) وجدت **القيادة بالقدوة** بالترتيب الثاني ، وبمعامل اختلاف نسبي (16.70%)، على المستوى العام، اذ أبدت قيادات عدد من المدارس الاهلية لمحافظة الديوانية اهتمامها النسبي (77.6%) الجيد بذل الجهود في توجيه رؤوسهم بالاستناد الى سلوكياتهم كقادة تكون خارطة وموجه يقتدون بها في أدائهم الوظيفي ، فحاز البعد اجمالاً على وسط حسابي (3.88) مرتفع المستوى ، وبانحراف معياري (0.648) على المستوى العام يشير الى الانسجام والتقارب في الاتفاق على التوفر والاهتمام والتبني، وقد قيس البعد من خلال الفقرات (1-5) ، وقد رتبها معامل الاختلاف النسبي (19.34%-28.33%) من الأقل اختلاف الى الأكثر اختلافاً ، وباهتمامها النسبي (72.2%-82%) الجيد العمل بأقصى ما يستطيع ، وفق معايير عالية يضعها للأداء ويتبناها ويؤديها كسلوك مستمر لقيادة الاخرين ويعدونه ضرب مثل بسلوكياته المتميزة بصفته قودة حسنة بالأسلوب والتعامل الحسن ، وخاصة عندما يعمل بجد حاله حال أي عضو في مجموعة العمل المدرسي ، وقد حازت الفقرات جميعها على وسط حسابي (3.61-4.10) مرتفع المستوى، وقد حازت الفقرات على قيمة (T) المحسوبة (9.780-22.604) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى المعنوية (0.05) لتشير ممارستها وتبنيها بشكل جيد ومعنوي.

فيما كان الترتيب الثالث لبعـد **صنع القرار التشاركي**، وبمعامل اختلاف نسبي (16.86%)، وباهتمام نسبي (75%) الجيد من خلال منح التابعين فرص العمل الفردي ، وبما يؤهلهم الى

تقديم مدخلات تسهم في صنع القرار وممارسة السيطرة على الأمور المتعلقة بالأنشطة المدرسية والتعليمية ، فحصل البعد اجمالاً على وسط حسابي (3.75) مرتفع المستوى ، وبانحراف معياري (0.632) يشير الى التقارب والاتفاق العالي في الآراء، وقد قيس البعد من خلال الفقرات (11-6) ، فنالت جميع الفقرات الاهتمام في عدد من المدارس الاهلية لمحافظة الديوانية النسبي (75.4%-82.2%) الجيد ، وبمعامل اختلاف نسبي (20.8%-26.73%) يشير الى تشجيع القيادات المدرسية أعضاء مجموعة العمل للتعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم ، والاصغاء الجيد الى أفكارهم ومقترحاتهم ، ومنحهم فرص التعبير عنها، والميل الى التأمل في أفكارهم عند الاختلاف حول اليات طرحها وفهمها ، والعمل على توظيفها في اتخاذ القرارات المؤثرة في مستقبل الأداء المدرسي وبناء سمعة المدارس الاهلية مبتعداً عن اتخاذ القرارات التي تستند الى أفكاره الحصرية الخاصة ، وقد حازت جميع الفقرات على وسط حسابي (2.80-4.11) من المعتدل الى مرتفع التوفر، وقد رجح الوسط المحسوب للفقرات (6-10) على الوسط الفرضي للبحث ، وخاصة ان قيم (T) المحسوبة (12.489-21.246) وجميعها تزيد عن قيمتها المجدولة (1.96) ، الا ان الفقرة (11) حصلت على قيمة (T) المحسوبة (-1.969) وهي تقل عن قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى الدلالة نفسها ، مما يرجح وسطها الفرضي توفراً على وسطها المحسوب ليشكل محدودية في ركون القيادات المدرسية الى افكارها الخاصة عند اتخاذ القرار .

وحل بعد **اظهار الاهتمام (التفاعل مع الاخرين)** بالترتيب الرابع، وبمعامل اختلاف نسبي (17.03%)، حول توفره بوسط حسابي (3.91) مرتفع المستوى ، وبانحراف معياري (0.666) على المستوى العام ، ليشير الى تقارب الآراء وانسجام إجابات العينة حول اهتمامهم النسبي (78.2%) الجيد في تبنيهم لدرجة من الحيطة والحذر وبما يتوافق مع نفس الدرجة التي تظهرها فرق العمل المدرسي للحد من المؤثرات الخارجية في القرارات التي يتم اتخاذها عند حدوث مشكلات طارئة او مواجهة بعض القضايا الجديدة ويصعب حلها، وقد قيس البعد اجمالاً من خلال الفقرات (29-38)، وقد افضى التحليل الاحصائي الوصفي لبياناتها الى حصول جميع الفقرات على وسط حسابي (3.73-4.03) مرتفع المستوى ، لثمنح اهتمامها النسبي الجيد (74.6%-80.6%)، وبمعامل اختلاف نسبي (22.50%-32.30%) حول قدرتهم على معاملة أعضاء مجموعة العمل على قدم المساواة ، وتخصيصه الوقت الكافي لمناقشة مخاوفهم

والعمل بشيء من الصبر، وإظهار الاهتمام بنجاحهم في العمل الموكل اليهم ، ، ومنحهم الإجابات الصادقة والعادلة عند استشارتهم له في ظل معرفته بطبيعة العمل التي نجزه المجموعة وإبقاء خطوط التواصل مفتوحة معهم وتخصيص الوقت المناسب للنقاش معهم ، وصولاً الى اهتمامه برفاهيتهم وحل مشكلاتهم وقد حازت الفقرات على قيمة اختبار (T) المحسوبة (9.939-18.606) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (1.96) لتشير الى توفر الفقرات على حساب الوسط الفرضي للبحث.

واخيراً حل بعد **تبادل المعلومات** بالترتيب الخامس، وبمعامل اختلاف نسبي (17.27%)، حول توفره بوسط حسابي (3.93) مرتفع المستوى، وبانحراف معياري (0.679) على المستوى العام ، ليشير الى تقارب الآراء وانسجام اجاباتها حول اهتمام القيادات المدرسية النسبي (78.6%) الجيد ، وبقيمة (T) المحتسبة (22.427) للبعد اجمالاً تزيد عن قيمتها المجدولة (1.96) ، مما يشير الى لجوئهم الى تبني العمليات الهادفة لنقل وتشارك المعلومات والمعرفة من القادة الى تابعيهم وبالعكس ، او تشجيعهم على تبادلها بينهم وبما يعزز من تناقل الأفكار والمعرفة والفهم والخبرة ومهارة واتجاه من تدريسي لأخر وبما يزيد من المشاركة الفكرية والارتقاء بمستوى خبرتهم ومعلوماتهم ومهاراتهم ، وقد قيس البعد اجمالاً من خلال الفقرات (23-28)، اذ افضى التحليل الاحصائي الوصفي الاولي لبياناتها لحصولها على وسط حسابي (3.89-4.00) مرتفع المستوى ، وباهتمامهم النسبي (77.8%-80%) الجيد، وبمعامل اختلاف نسبي (-24.96% 21.7%) ، فحصلت الفقرات على قيمة (T) المحسوبة (14.900-18.821) لترجح ميل القيادات المدرسية الى شرح الغرض الرئيس من سياسات المدرسة لمجموعة العمل الخاص بهم ، والاهتمام بشرح قراراتها وأهدافها وقواعد وتوقعات المدارس الاهلية لمجموعة العمل الخاصة وصولاً الى إيجاد توافق فيما بينهم من جهة ومع المدارس الاهلية من جهة أخرى وجميع هذه الفقرات تزيد قيمة (T) المحسوبة لها عن القيمة المجدولة (1.96).

الجدول (17) تحليل ومناقشة سلوكيات القيادة الممكنة (n=273)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الاختبار التائي	معامل الاختلاف %
q1	يضع معايير عالية للأداء من خلال سلوكه / سلوكها	3.96	0.851	79.2	18.386	21.48
q2	يعمل بأقصى ما يستطيع	4.10	0.793	82	22.604	19.34
q3	يعمل بجد حاله حال أي عضو في مجموعة العمل	3.61	1.023	72.2	9.780	28.33
q4	يمثل قدوة حسنة بالطريقة التي يتصرف بها	3.79	1.015	75.8	12.766	26.78
q5	يقود الآخرين من خلال ضرب المثل بسلوكياته	3.93	0.900	78.6	16.924	22.90
	القيادة بالقدوة	3.88	0.648	77.6	22.119	16.70
q6	يشجع أعضاء مجموعة العمل على التعبير عن أفكارهم / ومقترحاتهم	4.11	0.855	82.2	21.246	20.80
q7	يصغي جيداً إلى أفكار واقتراحات أعضاء مجموعة العمل	3.99	0.898	79.8	18.055	22.50
q8	يوظف اقتراحات الاعضاء في اتخاذ القرارات المؤثرة في عملنا	3.77	1.008	75.4	12.489	26.73
q9	يمنح جميع أعضاء مجموعة العمل فرصة للتعبير عن آرائهم	3.93	0.925	78.6	16.469	23.53
q10	يتأمل في أفكار أعضاء مجموعة العمل عندما يختلف معهم	3.89	0.937	77.8	15.471	24.08
q11	يتخذ قرارات تستند فقط إلى أفكاره الخاصة (R).	2.82	0.919	56.4	-1.969	32.59
	صنع القرار التشاركي	3.75	0.632	75	11.876	16.86
q12	يساعد الأعضاء الآخرين على معرفة المجالات التي نحتاج فيها إلى مزيد من التدريب	3.85	0.949	77	14.558	24.64

27.12	12.080	75	1.017	3.75	يقترح طرقاً لتحسين أداء أعضاء مجموعة العمل	q13
26.85	12.904	76.2	1.023	3.81	يشجع أعضاء مجموعة العمل على حل المشكلات معاً	q14
22.85	17.699	79.8	0.912	3.99	يشجع أعضاء مجموعة العمل على تبادل المعلومات مع بعضهم البعض.	q15
23.66	16.299	78.6	0.930	3.93	يعلم أعضاء مجموعة العمل كيفية حل المشكلات بأنفسهم	q16
23.06	16.473	78.2	0.902	3.91	يعبر الاهتمام الى الجهود التي يبذلها الاعضاء في المجموعة	q17
22.21	17.883	79.4	0.882	3.97	يعلم الأعضاء عندما يكون الاداء جيداً	q18
26.80	12.746	75.8	1.016	3.79	يقدم الدعم المطلوب لجهود الاعضاء في المجموعة	q19
21.42	19.303	80.2	0.859	4.01	يساعد أعضاء المجموعة في التركيز على أهدافنا	q20
22.9	17.887	80	0.916	4.00	يساعد على تطوير علاقات جيدة بين أعضاء المجموعة	q21
22.40	16.953	78.2	0.876	3.91	يساعد الأعضاء الآخرين على معرفة المجالات التي نحتاج فيها إلى مزيد من التدريب	q22
15.58	24.146	78	0.608	3.90	التدريب	
24.96	14.900	77.8	0.971	3.89	يشرح قرارات المنظمة	q23
23.87	16.012	78.4	0.936	3.92	يشرح الغرض من انشاء المجموعة	q24
24.19	15.342	78.2	0.946	3.91	يشرح كيف تتوافق مجموعة العمل مع المنظمة	q25
21.7	18.821	80	0.868	4.00	يشرح الغرض من سياسات المدرسة لمجموعة العمل الخاصة بي	q26
22.58	17.342	79	0.892	3.95	يشرح القواعد والتوقعات لأعضاء	q27

					مجموعة العمل الخاصة بي	
22.25	17.572	78.8	0.877	3.94	يشرح قرارات المدرسة المستقبلية	q28
17.27	22.427	78.6	0.679	3.93	تبادل المعلومات	
26.47	14.358	78.2	1.035	3.91	يهتم بالمشاكل الشخصية لأعضاء المجموعة	q29
25.75	14.145	77.2	0.994	3.86	يهتم برفاهية أعضاء المجموعة	q30
22.50	18.606	80.6	0.907	4.03	يعامل أعضاء المجموعة على قدم المساواة	q31
22.80	16.753	78.4	0.894	3.92	يخصص الوقت الكافي لمناقشة مخاوف أعضاء مجموعة العمل بصبر	q32
22.86	17.204	79	0.903	3.95	يظهر الاهتمام بنجاح أعضاء مجموعة العمل	q33
23.32	17.099	79.4	0.926	3.97	يبقى على اتصال مع المجموعة	q34
32.30	9.939	74.6	1.205	3.73	ينسجم مع أعضاء المجموعة	q35
23.93	15.630	77.8	0.931	3.89	يعطي أعضاء المجموعة إجابات صادقة وعادلة	q36
23.25	16.592	78.6	0.914	3.93	يعرف طبيعة العمل الذي يتم إنجازه في مجموعة العمل	q37
24.35	15.915	78.6	0.957	3.93	يخصص الوقت المناسب للتناقش مع الاعضاء	q38
17.03	22.393	78.2	0.666	3.91	اظهار الاهتمام بالآخرين	
14.42	16.108	77.4	0.558	3.87	سلوكيات القيادة الممكنة	

ثانياً: وصف وتشخيص التمكين النفسي:

يتمثل المتغير الوسيط بالتمكين النفسي، والذي يحاول الباحث وضعه بين المتغير المستقل والتابع بهدف تعظيم العلاقة بينهما، وقد قيس من خلال ثلاث ابعاد (المعنى؛ المقدرة؛ التأثير) في عدد من المدارس الاهلية لمحافظة الديوانية، اذ تمثل البعد بتسع فقرات، وزعت على الابعاد الثلاثة، وبحسب مقياس ()، وقد خلص التحليل الاحصائي الوصفي لأبعاد التمكين النفسي على النحو الاتي:

حصل التمكين النفسي على وسط حسابي على المستوى العام (3.89) مرتفع المستوى، فنال اهتمام نسبي (77.8%) جيد من قبل قيادات المدارس الاهلية، وبمعامل اختلاف نسبي (17.01%)، وانحراف معياري (0.662) ليشير الى اتفاق العينة وتجانس آرائها وتقاربها حول قدرة قيادات المدارس الاهلية في مدينة الديوانية على تبني كافة الوسائل المحفزة والمحسنة لمقدرات الملاك التدريسي، وبناء نوايا ايجابية تجاهها من خلال تعزيزها للمعنى والمقدرة والتأثير لديهم وبما يحقق مصالح المدارس وملاكاتها، والعمل على الحد من الممارسات السلبية المؤثرة في سير عملها وسمعتها في المحافظة، وقد حصل المتغير الوسيط اجمالاً على قيمة (T) المحسوبة (21.876) وهي تزيد عن قيمتها الجدولة (1.96) عند مستوى المعنوية (0.05)، اما على مستوى الابعاد التي قيس بها المتغير الوسيط، فرتبها التحليل الاحصائي الوصفي بحسب معامل الاختلاف النسبي من الأقل اختلاف الى الأكثر اختلاف وبحسب الاتي:

حازت المقدرة على الترتيب الأول، وبمعامل اختلاف نسبي (18.34%) الأقل من بين الابعاد الثلاثة، اذ نال اهتمامهم النسبي (78.4%) الجيد في مزيج المهارات والمعرفة والخبرات والجدارات التي توظفها المدارس الاهلية في استثمار مواردها وبما يخدم مصالحها وتحقيق أهدافها فضلاً عن تحقيق ملاكاتها التدريسية، فحصل البعد اجمالاً نتيجة لهذا الاهتمام على وسط حسابي (3.92) مرتفع المستوى، وبانحراف معياري (0.719) يشير الى اتفاق وتجانس مرتفع في اراء العينة، وقد قيس البعد من خلال الفقرات (42-44)، اذ حازت جميع الفقرات على وسط حسابي (3.88-3.97) مرتفع المستوى، وبمعامل اختلاف نسبي رتبهم من الأدنى اختلاف الى الأكثر اختلاف (23.14%-24%) ليشير الى التوافق والانسجام والتقارب حول

ثقة القيادات المدرسية بقدرتهم على أداء أعمالهم والأنشطة المتعلقة بها ، في ظل اتقانهم للمهارات المرتبطة بها، وقد رجحت هذه السلوكيات والأنشطة بقيمة (T) المحسوبة (-16.977-15.680) ، لاسيما وان الاهتمام النسبي بهذه الممارسات كان (78%-79.4%) جيد.

وفي الترتيب الثاني حل **المعنى** وبمعامل اختلاف نسبي (20.10%) ، وبوسط حسابي (3.89) مرتفع المستوى، وينال اهتمام نسبي (77.8%) الجيد من امتلاكهم لمقدار من المعرفة والمهارة والخبرة التي تمكن ملاكاتهم التدريسية من تقييم الوظائف والمهام المسندة اليهم بكفاءة وفاعلية ونتاجية عالية ، فقيس البعد من خلال الفقرات (39-40)، اذ افضى التحليل الاحصائي الوصفي الاولي لبياناتها لحصولها على وسط حسابي (3.84-3.97) مرتفع المستوى ، وباهتمامها النسبي من (76.8%-79.4%) ، وبمعامل اختلاف نسبي (22.87%-26.17%) ، فحصلت الفقرات جميعها على قيمة (T) المحسوبة (13.691-17.514) لترجح امتلاك قيادات المدارس الاهلية عينة الدراسة الفرص الكبيرة للعمل باستقلالية وحرية في أداء أعمالهم ، فضلاً عن تحديد كيفية انجازهم لتلك الاعمال ، لاسيما وانهم يقررون بأنفسهم الية أدائهم لها.

وبالعودة لنتائج الجدول (18)، تجد الباحث **التأثير** بالترتيب الثالث وبمعامل اختلاف نسبي (20.41%)، لينال الاهتمام النسبي (77%) الجيد من قبل قيادات المدارس من التأثير في تابعيهم حول مختلف القرارات وبما يضمن تحقيق أهدافهم والحد من الضغوطات التي يواجهونها وتكون ذات تأثير في حياتهم المهنية ، فحاز البعد اجمالاً على وسط حسابي (3.89) مرتفع المستوى ، وبانحراف معياري (0.662) وبقيمة (T) المحتسبة (21.876) لترجح التوفر والممارسة على ضعفها ومحدوديتها ، وقيس البعد من خلال الفقرات (45-47)، فحازت جميعها على اهتمام نسبي (76%-77.6%) جيد ، اذ حصلت الفقرات على قيمة (T) المحتسبة (13.672-14.858) التي تزيد عن قيمتها المجدولة (1.96) لتشير ثقتهم بقدرتهم على أداء الأنشطة الخاصة بمهامهم كقادة وأداء الاعمال الأخرى فضلاً عن اتقانهم للمهارات الخاصة بتلك الاعمال.

الجدول (18) تحليل ومناقشة التمكين النفسي (n=273)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الاختبار التائي	معامل الاختلاف %
q39	لدي استقلالية كبيرة في تحديد كيفية اداء عملي	3.87	0.978	77.4	14.561	25.27
q40	يمكنني ان اقرر بنفسى كيفية اداء عملي	3.84	1.005	76.8	13.691	26.17
q41	لدي فرصة كبيرة للاستقلالية والحرية في كيفية اداء عملي	3.97	0.908	79.4	17.514	22.87
المعنى						
q42	انا واثق من قدرتي على اداء عملي	3.88	0.898	77.6	15.870	23.14
q43	انا واثق من قدرتي على اداء الانشطة الخاصة بعملي	3.97	0.937	79.4	16.977	23.60
q44	اتقن جميع المهارات الخاصة بعملي	3.90	0.936	78	15.680	24
المقدرة						
q45	انا واثق من قدرتي على اداء عملي	3.80	0.975	76	13.672	25.65
q46	انا واثق من قدرتي على اداء الانشطة الخاصة بعملي	3.87	0.959	77.4	14.858	24.78
q47	اتقن جميع المهارات الخاصة بعملي	3.88	1.004	77.6	14.256	25.87
التأثير						
التمكين النفسي						
		3.89	0.662	77.8	21.876	17.01

ثالثاً: وصف وتشخيص خفة حركة العاملين:

يتمثل المتغير التابع (المتأثر) بخفة حركة العاملين والذي يحاول الباحث تحسينه، وقد قيس من خلال ثلاث ابعاد (**المرونة** ، **التكيف** ، **الإستباقية**) في عدد من المدارس الاهلية لمحافظة

الديوانية، إذ تمثل البعد الواحد وعشرين فقرة، وزعت بالتساوي على كل بعد بحسب مقياس () ، وقد خلص التحليل الاحصائي الوصفي لأبعاد خفة حركة العاملين على النحو الآتي:

حصلت **خفة حركة العاملين** بصفقتها متغيراً معتمداً، على وسط حسابي (3.92) مرتفع المستوى فنال اهتمام نسبي (78.4%) مرتفع المستوى تطبيقاً وتبنياً وممارسة ، وبمعامل اختلاف نسبي (12.88%) ، وبانحراف معياري (0.505) ليشير الى اتفاق العينة وتجانس آرائها وتقاربها حول تبني توليفة من المواهب والقابليات والمهارات والمعرفة التي تمكن مدارسهم الاهلية من توجيه ملاكاتها التدريسية نحو أداء المهام المطلوبة وصولاً الى تحقيق النجاح من خلال الاستباقية والمرونة والتكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة ، وقد حصل المتغير اجمالاً على قيمة (T) المحسوبة (29.509) وهي تزيد عن قيمتها الجدولة (1.96) عند مستوى المعنوية (0.05) ، اما على مستوى الابعاد التي قيس بها البعد ، فقد رتبها التحليل الاحصائي الوصفي بحسب معامل الاختلاف النسبي من الأقل اختلاف الى الأكثر اختلاف وبحسب الآتي:

حازت **المرونة** على الترتيب الأول ، وبمعامل اختلاف نسبي (13.03%) الأقل من بين ابعاد **خفة حركة العاملين**، إذ حازت على اهتمام نسبي (79.2%) الجيد في اللجوء الى عمليات تحسين قدرات المدارس الاهلية على التعامل مع الاحداث البيئية الداخلية والخارجية برؤية وحذر عال عبر تحفيز ملاكاتها التدريسية على الاندماج في مهام وانشطة تستهدف تبادل الأفكار وتشاركها وبما يحقق الإنجاز المطلوب في المكان والزمان المناسب، فحصل البعد نتيجة لهذا الاهتمام على وسط حسابي (3.96) مرتفع المستوى ، وبانحراف معياري (0.516) يشير الى اتفاق وتجانس مرتفع في اراء العينة ، وقد قيس البعد من خلال الفقرات (48-54)، إذ حازت الفقرات جميعها على وسط محسوب (3.77-4.13) مرتفع المستوى وتمارس باهتمام نسبي (75.4%-82.6%) جيد ، فيما ترتبت الفقرات بحسب أولوية الاتفاق وبمعامل اختلاف نسبي (20.36%-26.74%) من خلال الرغبة في تغيير طرائق العمل القديمة والتعامل بهدوء مع مختلف الظروف الصعبة ، إذ تنظر قيادات المدارس الى التغييرات السلبية في العمل تحبطهم ، الا انهم يحاولون إدارة المواقف الصعبة بكفاءة نتيجة لقدرتهم على القيام بأعمالهم بالرغم من عدم وضوح المعلومات عنها احياناً، إذ يميلون الى انجاز أعمالهم دون معرفة تفاصيلها ، وتبني

مسارات بديلة عند مواجهتهم للمشكلات الطارئة في كثير من الأحيان ، وقد حصلت جميع الفقرات السبعة على قيمة (T) المحتسبة (21.963-12.489) وجميعها تزيد عن القيمة المجدولة (1.96) ، وبما يؤكد معنوية التبني والاهتمام والممارسة لهذه السلوكيات التي تقود الى زيادة المرونة.

فيما تجد الباحث **الاستباقية** بالترتيب الثاني وبمعامل اختلاف نسبي (15.34%)، فنالت الاهتمام النسبي (78.2%) الجيد في القدرة على تبني اليات وإجراءات تصحيحية ، تحد من السياقات المؤثرة فعلياً في اعمال المدارس الاهلية ، من خلال استثمارها للمعرفة والمهارات والقدرات والتكنولوجيا التي تمتلكها مدارسهم ، فضلاً عن توجيهها بشكل يسهم في الكشف عن اكبر قدر ممكن من الفرص وبما يحقق من المبادرات والاهداف التي تسعى لتحقيقها في الأمد البعيد ، فحازت الاستباقية اجمالاً على وسط حسابي (3.91) مرتفع المستوى ، وبانحراف معياري (0.600) وقيمة (T) المحتسبة (24.493) لترجح التوفر والممارسة على ضعفها ومحدوديتها ، وقيس البعد من خلال الفقرات (62-68)، اذ حازت الفقرات جميعها على وسط محسوب (3.98-3.84) مرتفع المستوى وتمارس باهتمام نسبي (76.8%-79.6%) جيد ، فيما ترتيبت الفقرات بحسب أولوية الاتفاق وبمعامل اختلاف نسبي (22.81%-26.17%) نتيجة للبحث عن الفرص التي تطور العمل المدرسي والاهتمام بمختلف المواقف بفعل قدرتهم على معالجة المشكلات المعقدة والتي تحدث لأول مرة في عملهم والتنبؤ بها ، في ظل سعيهم الى مساعدة زملائهم على اصلاح الأمور غير المرغوبة في العمل وايجاد طرائق فاعلة لتحسين أدائهم ، وقد حصلت جميع الفقرات السبعة على قيمة (T) المحتسبة (17.514-13.691) وجميعها تزيد عن القيمة المجدولة (1.96) ، وبما يؤكد معنوية التبني والاهتمام والممارسة لهذه السلوكيات التي تقود الى زيادة المرونة.

وبعودة الباحث لنتائج الجدول (19)، وجدت **التكيف** بالترتيب الثالث وبمعامل اختلاف نسبي (16.27%)، وباهتمام نسبي (77.4%) الجيد بقدرة المدارس الاهلية على التكيف مع الاحداث من خلال التنبؤ بالتطورات البيئية والتكنولوجية والتنافسية المؤثرة بشكل مباشر وغير مباشر في أدائها ، فحاز التكيف اجمالاً على وسط حسابي (3.87) مرتفع المستوى ، وبانحراف معياري

(0.630) وقيمة (T) المحتسبة (22.521) لترجح التوفر والممارسة على ضعفها ومحدوديتها ، وقيس البعد من خلال الفقرات (55-61)، فحصلت الفقرات على قيمة (T) المحسوبة (17.099-9.939) لترجح توفرها بوسط حسابي (3.97-3.73) مرتفع المستوى والمتمثل في التواصل بشكل جيد مع الأشخاص متعددي الخلفيات عندما تتاح الفرص ، فضلاً عن تكيفهم مع المعدات الجديدة التي تقدمها مدارسهم في مجال العمل، والميل الى التصرف بطرائق إيجابية عندما لا تتوفر المعدات واللوازم بشكل مفاجئ ، ومحاولة تغيير السلوك بشكل تلقائي عند التعامل مع الأشخاص الآخرين داخل العمل مثل أولياء الأمور والطلاب ، اصف لذلك توظيف المعدات والآلات الجديدة في انجاز الاعمال والأنشطة التي تحتاج لذلك ، في ظل تقبل ردود الأفعال برحابة صدر وكياسة وثقة ، لاسيما وانهم يستطيعون التأقلم مع المجموعات ذات الثقافات المتعددة داخل بيئة العمل ، وقد ترتبت هذه السلوكيات والأنشطة بمعامل اختلاف نسبي (26.94%-23.32%).

الجدول (19) تحليل ومناقشة خفة حركة العاملين (n=273)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الاختبار التائي	معامل الاختلاف %
q48	التغييرات السلبيهة في العمل تحبطني	4.02	0.861	80.4	19.327	21.41
q49	ارغب بتغيير طرائق العمل القديمة	4.13	0.841	82.6	21.963	20.36
q50	استطيع القيام بالعمل دون معرفة التفاصيل	3.79	1.010	75.8	12.766	26.65
q51	انا قادر على القيام بالأعمال بالرغم من عدم وضوح المعلومات	3.93	0.900	78.6	16.924	22.90
q52	اتعامل بهدوء مع ظروف العمل الصعبة	4.11	0.855	82.2	21.246	20.80
q53	عند حدوث موقف صعب احاول جاهدا ادارة هذا الموقف بكفاءة	3.99	0.898	79.8	18.055	22.50
q54	اتخذ مسارات بديلة عندما اواجه مشاكلات طارئة	3.77	1.008	75.4	12.489	26.74
	المرونة	3.96	0.516	79.2	30.483	13.03
q55	اتكيف مع المعدات الجديدة التي ستقدمها المنظمة في مجال عملي	3.93	0.925	78.6	16.469	23.53
q56	يتغير سلوكي تلقائيا عند التعامل مع الاشخاص الآخرين داخل بيئة العمل	3.89	0.937	77.8	15.471	24.08

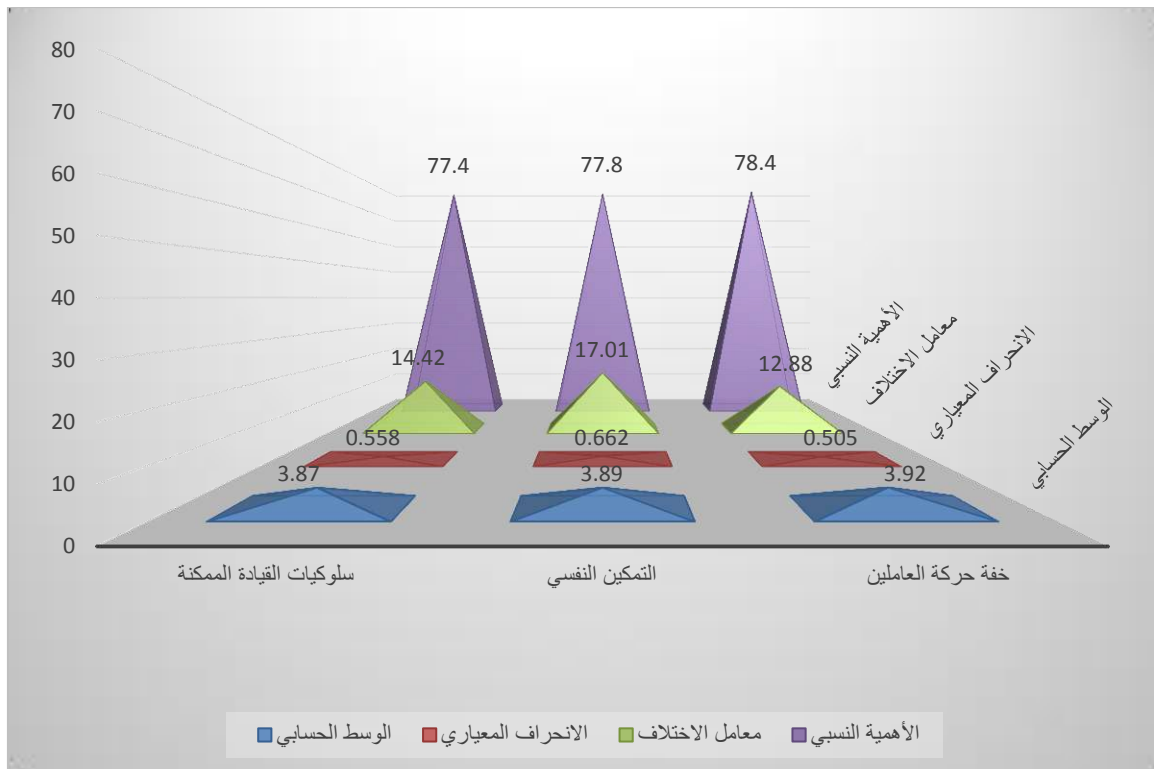
24.12	14.494	76.2	0.919	3.81	استخدم المعدات والآلات الجديدة أثناء العمل	q57
24.65	14.558	77	0.949	3.85	اتقبل ردود الفعل برحابة صدر	q58
23.32	17.099	79.4	0.926	3.97	اتواصل بشكل جيد مع الاشخاص متعددي الخلفيات متى ما أتاحت لي فرصة	q59
26.94	9.939	74.6	1.005	3.73	انا قادر على التأقلم مع المجموعات ذات الثقافات المتعددة داخل بيئة العمل	q60
23.93	15.630	77.8	0.931	3.89	اتصرف بطريقة ايجابية عندما لا تتوفر المعدات واللوازم بشكل مفاجئ.	q61
16.27	22.521	77.4	0.630	3.87	التكيف	
23.25	16.592	78.6	0.914	3.93	لدي القدرة على معالجة المشكلات المعقدة والتي تحدث لأول مرة في عملي	q62
24.28	15.915	78.8	0.957	3.94	لدي القدرة على التنبؤ بالمشاكل التي قد تحدث في عملي	q63
25.29	14.561	77.4	0.979	3.87	اسعى الى مساعدة زملائي على اصلاح الامور غير المرغوبة في العمل	q64
26.17	13.691	76.8	1.005	3.84	لدي القدرة على ايجاد طرائق فاعلة لتحسين أداء العمل	q65
22.81	17.514	79.6	0.908	3.98	ابحث عن فرص لأجراء تطوير في العمل	q66
22.97	15.870	77.4	0.889	3.87	اهتم بوقت العمل	q67
26.09	14.595	78.4	1.023	3.92	اصمم طرائقا جديدة او اجراءات مبتكرة لتنفيذ عملي	q68
15.34	24.493	78.2	0.600	3.91	الاستباقية	
<i>12.88</i>	<i>29.509</i>	<i>78.4</i>	<i>0.505</i>	<i>3.92</i>	خفة حركة العاملين	

ومن مراجعة الجداول السابقة ، يجد الباحث توفر سلوكيات القيادة الممكنة بوسط حسابي (3.65) مرتفع المستوى وبمعامل اختلاف نسبي (15.66%) مما يشير الى اتفاق عالي على اهتمام الجامعة بسلوكيات القيادة الممكنة وهذا ما يتوافق مع توجهها البحثي والاكاديمي واكساب افرادها وزبائننها ، فيما كان الوسط الحسابي للتقييم المنظمي (3.29) معتدل المستوى وبمعامل اختلاف نسبي (21.98%) ، اذ نال المتغير المعتمد اقل الأوساط الحسابية ، فكانت العينة اكثر اختلاف عليه ، فيما حصلت التمكين النفسي على وسط حسابي (3.36) معتدل التوفر ، وبمعامل اختلاف نسبي (15.84%) ، اذ تولد اتفاق على توفر خفة حركة العاملين بالترتيب الأول ، بينما كان الترتيب الثاني لسلوكيات القيادة الممكنة ، والترتيب الثالث للتمكين النفسي ،

وكما موضح بنتائج الجدول (20)، والشكل (21)، وبهذا يكون الباحث قد أجاب عن بعض تساؤلات مشكلة الدراسة، والمعنية بالاهتمام والتوفر لمتغيري الدراسة وابعادهما.

الجدول (20) ترتيب المتغيرات بحسب معامل الاختلاف النسبي

الترتيب	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
الثاني	77.4	14.42	0.558	3.87	سلوكيات القيادة الممكنة
الثالث	77.8	17.01	0.662	3.89	التمكين النفسي
الاول	78.4	12.88	0.505	3.92	خفة حركة العاملين



الشكل (21) خلاصة نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

المبحث الثالث : اختبار وتحليل علاقات التأثير المباشر بين متغيرات الدراسة

(سلوكيات القيادة الممكنة، التمكين النفسي، خفة حركة العاملين)

يركز المبحث الثاني من الفصل الثالث على اختبار الفرضيات الرئيسية الثلاثة الأولى، والتي نصت على عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغيرات الثلاثة، وقد وظف الباحث معامل الارتباط (Pearson) لاختبار علاقات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل سلوكيات القيادة الممكنة، وعدم تداخلها وابتعادها عن التعددية الخطية، فوجد قيمة معامل التضخم (VIF=1) بين متغيرات الدراسة الابعاد الثلاثة، ومن كل ما سبق لاحظ الباحث وجود علاقات ارتباط طردية معنوية، للمتغيرات الثلاث المبحوثة تراوحت بين (0.797-0.568)، مما يدل على عدم وجود تداخل بين المتغيرات وابعادها، إذ لم يصل معامل الارتباط الى (0.90)، مما يؤكد ابتعاد العلاقات عن التداخل التام بين المتغيرات يسمى (Multicollinearity)، أي ان مصفوفة الارتباط لا تتطوي على مشكلة ارتفاع الارتباط المبالغ فيه بين المتغيرات (تبخرة، ٢٠١٢ : ٨٩).

الجدول (21) معاملات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل

معاملات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل سلوكيات القيادة الممكنة						
		القيادة بالقدوة	صنع القرار التشاركي	التدريب	تبادل المعلومات	اظهار الاهتمام بالآخرين
قيادة بالقدوة	Pearson Correlation	1	.638**	.662**	.586**	.579**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	273	273	273	273	273
صنع القرار التشاركي	Pearson Correlation	.638**	1	.738**	.658**	.615**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	273	273	273	273	273
التدريب	Pearson Correlation	.662**	.738**	1	.771**	.797**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	273	273	273	273	273
تبادل المعلومات	Pearson Correlation	.568**	.658**	.771**	1	.790**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	273	273	273	273	273
اظهار الاهتمام بالآخرين	Pearson Correlation	.579**	.615**	.797**	.790**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	273	273	273	273	273

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

فيما يعنى المبحث الحالي باختبار علاقات التأثير المباشرة بين المتغيرات الرئيسة، فضلا عن التحقق من فرضيات التأثير لمتغير الدراسة المستقل سلوكيات القيادة الممكنة وابعادها (القيادة بالقدوة، صنع القرار التشاركي، التدريب، تبادل المعلومات ، اظهار الاهتمام والتفاعل مع الاخرين)، في خفة حركة العاملين على المستوى الكلي وابعادها (المرونة ، التكيف، الاستباقية) بشكل مباشر مرة ، وفي التمكين النفسي وابعاده (المعنى، المقدرة، التأثير) ، واخيراً اختبار تأثير التمكين النفسي بأبعاده في خفة حركة العاملين بأبعاده بشكل مباشر وباستعمال الأساليب والطرائق الاحصائية والمتمثلة بـ (Multi Regression Analysis) تحليل الانحدار الخطي المتعدد ، وعبر الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات المنبثقة ،منها وبحسب المعادلة الانحدار الاتية:

$$Y = a + \beta_1 (x_{i1}) + \beta_2 (x_{i2}) + \dots + e_i$$

ويمثل (a) قيمة الثابت (Constant)، وهو قيمة المتغير (Y) المعتمد عندما تكون قيمة المتغير المستقل تساوي صفراً، بينما تشير قيمة الميل الحدي (β) على ان الانحراف في المتغير المستقل بمقدار واحد ستزيد من قيمة المتغير التابع بمقدار مضروب الانحراف المعياري للمتغير التابع في قيمة الارتباط ، وقد اختبر تقدير القيم ومؤشراتها الاحصائية وفقاً لآراء عينة الدراسة (273) مشاهدة في عينة من المدارس الاهلية لمدينة الديوانية ، واعتمدت الباحث معادلة الانحدار المتعدد والمؤشرات الاحصائية (P= 0.05) ، (T=1.96) ، (F=3.841) الجدولية ، لقبول او رفض الفرضيات اعلاه وكما موضح وفقاً لفرضيات الدراسة وكالاتي :

التحقق من فرضية التأثير:

اولاً: توجهت الباحث لاختبار صحة الفرضية الرئيسة الاولى (لا تؤثر سلوكيات القيادة الممكنة بأبعاده القيادة بالقدوة، صنع القرار التشاركي، التدريب، تبادل المعلومات، اظهار الاهتمام بالآخرين مجتمعة في خفة حركة العاملين وابعاده المرونة، والتكيف، والاستباقية تأثيراً معنوياً) وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية:

١. لا تؤثر سلوكيات القيادة الممكنة بأبعادها في المرونة تأثيراً معنوياً.
 ٢. لا تؤثر سلوكيات القيادة الممكنة بأبعادها في التكيف تأثيراً معنوياً.
 ٣. لا تؤثر سلوكيات القيادة الممكنة بأبعادها في الاستباقية تأثيراً معنوياً.
- التحقق من الفرضية الفرعية الأولى: لا تؤثر سلوكيات القيادة الممكنة بأبعادها في المرونة تأثيراً معنوياً

فسر الانموذج المختبر لسلوكيات القيادة الممكنة والمتجسد بأبعادها (**القيادة بالقدوة، صنع القرار التشاركي، التدريب، تبادل المعلومات، اظهار الاهتمام بالآخرين**) ما نسبته (69%) من التغيرات التي تطرأ على **المرونة** ، اذ كانت قيمة معامل التفسير المصحح ($AR^2=0.690$)، فيما تعزى النسبة المتبقية من الانموذج (31%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في انموذج الدراسة المختبر، بينما كانت قيمة معامل التفسير ($R^2=0.696$) ، فيما كانت قيمة (F) المحسوبة (118.436) للانموذج عند مستوى الدلالة (0.000) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية ، عند مستوى الدلالة (0.05) ومن كل ما سبق تُقبل الفرضية البديلة الاولى (**تؤثر سلوكيات القيادة الممكنة بأبعادها مجتمعة في المرونة تأثيراً معنوياً**) وترفض فرضية العدم ، اذ وُجد تأثير لبعده صنع القرار التشاركي (0.477) عند مستوى الدلالة (0.000) وبقيمة (T) المحسوبة (10.766) ، وتأثير للقيادة بالقدوة (0.274) عند مستوى الدلالة (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (7.154) ، وتأثير لأظهر الاهتمام بالآخرين (0.153) عند مستوى الدلالة (0.002) وبقيمة (T) المحسوبة (3.089) وجميع هذه الابعاد الثلاث كان ايجابياً في (**المرونة**) ، بينما كان تأثير تبادل المعلومات (-0.106) عند مستوى الدلالة (0.025) وبقيمة (T) المحسوبة (-2.256) سلبياً في (**المرونة**) ، وكانت قيمة الثابت (1.080)، أي عندما تكون قيمة الميل الحدي تساوي صفر، او قيمة سلوكيات القيادة الممكنة بأبعادها مجتمعة تساوي صفر، فإن قيمة **المرونة** في عدد من المدارس الاهلية لمحافظة الديوانية مساوية لقيمة الثابت، وكما موضح بنتائج الجدول (22) ، وبحسب معادلة التنبؤ الآتية:

$$\text{المرونة (Y)} = (1.080) + 0.477 * (\text{صنع القرار التشاركي}) + 0.274 * (\text{القيادة بالقدوة}) + 0.153 * (\text{اظهار الاهتمام بالآخرين}) - 0.106 * (\text{تبادل المعلومات})$$

الجدول (22) تأثير أبعاد سلوكيات القيادة الممكنة مجتمعة في المرونة (n=273)

المرونة								الأبعاد
Sig.	F	Tβ	Sig	AR ²	R ²	β	α	
0.000	118.436	7.154	0.000	0.690	0.696	0.274	1.080	القيادة بالقدوة
0.000		10.769				0.477		صنع القرار التشاركي
0.326		-0.985				-0.059		التدريب
0.025		-2.256				-0.106		تبادل المعلومات
0.002		3.089				0.153		اظهار الاهتمام بالآخرين

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26).

التحقق من الفرضية الفرعية الثانية: لا تؤثر سلوكيات القيادة الممكنة بأبعادها في التكيف

تأثيراً معنوياً

فسر الانموذج المختبر لسلوكيات القيادة الممكنة والمتجسد بأبعادها (القيادة بالقدوة، صنع القرار التشاركي، التدريب، تبادل المعلومات، اظهار الاهتمام بالآخرين) ما نسبته (86.3%) من التغيرات التي تطرأ على التكيف وهو انموذج قوي ، اذ كانت قيمة معامل التفسير المصحح (AR²=0.863)، فيما تعزى النسبة المتبقية من الانموذج (13.7%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في انموذج الدراسة المختبر، بينما كانت قيمة معامل التفسير (R²=0.866) ، فيما كانت قيمة (F) المحسوبة (333.804) للأنموذج عند مستوى الدلالة (0.000)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية ، ومن كل ما سبق تُقبل الفرضية البديلة الثانية (تؤثر سلوكيات القيادة الممكنة بأبعادها مجتمعة في التكيف تأثيراً معنوياً) وترفض فرضية العدم اذ وُجد تأثير لبعده صنع القرار التشاركي (0.458) عند مستوى الدلالة (0.000) وبقية (T) المحسوبة (12.793) ، وتأثير

إظهار الاهتمام بالآخرين (0.451) عند مستوى الدلالة (0.000)، وقيمة (T) المحسوبة (11.221) ، وتأثير للتدريب (0.172) عند مستوى الدلالة (0.000) وقيمة (T) المحسوبة (3.552) وجميع هذه الأبعاد الثلاث كان إيجابياً في **(التكيف)** ، أي عندما تكون قيمة الميل الحدي تساوي صفر، أو قيمة سلوكيات القيادة الممكنة بأبعادها مجتمعة تساوي صفر، فإن قيمة **التكيف** في عدد من المدارس الأهلية لمحافظة الديوانية مساوية لقيمة الثابت وكما موضح بنتائج الجدول (23) ، وبحسب معادلة التنبؤ الآتية:

$$\text{التكيف (Y)} = (-0.096) + 0.458 * (\text{صنع القرار التشاركي}) + 0.451 * (\text{إظهار الاهتمام بالآخرين}) + 0.172 * (\text{التدريب})$$

الجدول (23) تأثير أبعاد سلوكيات القيادة الممكنة مجتمعة في التكيف (n=273)

التكيف								الأبعاد
Sig.	F	Tβ	Sig	AR ²	R ²	β	α	
0.760	333.804	-0.305	0.000	0.863	0.866	-0.009	0.096	القيادة بالقدوة
0.000		12.793				0.458		صنع القرار التشاركي
0.000		3.552				0.172		التدريب
0.124		-1.543				-0.059		تبادل المعلومات
0.000		11.221				0.451		إظهار الاهتمام بالآخرين

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26).

التحقق من الفرضية الفرعية الثالثة: لا تؤثر سلوكيات القيادة الممكنة بأبعادها في الاستباقية

تأثيراً معنوياً

فسر الانموذج المختبر لسلوكيات القيادة الممكنة والمتجسد بأبعادها (القيادة بالقدوة، صنع

القرار التشاركي، التدريب، تبادل المعلومات، إظهار الاهتمام بالآخرين) ما نسبته (60.8%)

من التغيرات التي تطرأ على **الاستباقية** ، إذ كانت قيمة معامل التفسير المصحح من التغيرات التي تطرأ على **الاستباقية** ، $(AR^2=0.608)$ ، فيما تعزى النسبة المتبقية من الانموذج (39.2%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في انموذج الدراسة المختبر ، بينما كانت قيمة معامل التفسير $(R^2=0.615)$ ، فيما كانت قيمة (F) المحسوبة (82.855) للانموذج عند مستوى الدلالة (0.000) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) ومن كل ما سبق تُقبل الفرضية البديلة الثالثة **(تؤثر سلوكيات القيادة الممكنة بأبعادها مجتمعة في الاستباقية تأثيراً معنوياً)** وترفض فرضية العدم ، إذ وُجد تأثير لبعدها اظهر الاهتمام بالأخرين (0.574) عند مستوى الدلالة (0.000) وبقية (T) المحسوبة (8.801) في **(الاستباقية)** ، بينما كانت قيمة الثابت (0.991)، أي عندما تكون قيمة الميل الحدي تساوي صفر، أو قيمة سلوكيات القيادة الممكنة بأبعادها مجتمعة تساوي صفر، فإن قيمة **الاستباقية** في عدد من المدارس الاهلية لمحافظة الديوانية مساوية لقيمة الثابت، وكما موضح بنتائج الجدول (24) ، وبحسب معادلة التنبؤ الآتية:

$$\text{الاستباقية (Y)} = 0.991 + 0.574 * (\text{اظهار الاهتمام بالأخرين})$$

الجدول (24) تأثير أبعاد سلوكيات القيادة الممكنة مجتمعة في الاستباقية (n=273)

الاستباقية							الإبعاد	
Sig.	F	Tβ	Sig	AR ²	R ²	β		
0.990	82.855	-0.012	0.000	0.608	0.615	-0.001	0.991	القيادة بالقوة
0.799		0.255				0.015		صنع القرار التشاركي
0.629		0.484				0.038		التدريب
0.056		1.921				0.118		تبادل المعلومات
0.000		8.801				0.574		اظهار الاهتمام بالأخرين

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26).

التحقق من الفرضية الرئيسة الاولى: لا تؤثر سلوكيات القيادة الممكنة بأبعادها في خفة حركة العاملين تأثيراً معنوياً

فسر الانموذج المختبر لسلوكيات القيادة الممكنة والمتجسد بأبعادها (القيادة بالقدوة، صنع القرار التشاركي، التدريب، تبادل المعلومات، اظهار الاهتمام بالآخرين) ما نسبته (88%) من التغيرات التي تطرأ على خفة حركة العاملين ، اذ كانت قيمة معامل التفسير المصحح (AR²=0.880)، فيما تعزى النسبة المتبقية من الانموذج (12%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في انموذج الدراسة المختبر، بينما كانت قيمة معامل التفسير (R²=0.882) ، فيما كانت قيمة (F) المحسوبة (387.334) للانموذج عند مستوى الدلالة (0.000) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) ومن كل ما سبق تُقبل الفرضية البديلة (تؤثر سلوكيات القيادة الممكنة بأبعادها مجتمعة في خفة حركة العاملين تأثيراً معنوياً) وترفض فرضية العدم، اذ وُجد تأثير لبعده صنع القرار التشاركي (0.317) عند مستوى الدلالة (0.000) وبقية (T) المحسوبة (11.754) ، وتأثير للقيادة بالقدوة (0.088) عند مستوى الدلالة (0.000)، وبقية (T) المحسوبة (3.774)، وتأثير لأظهر الاهتمام بالآخرين (0.393) عند مستوى الدلالة (0.000) وبقية (T) المحسوبة (12.999) وجميع هذه الابعاد الثلاث كان ايجابياً في خفة حركة العاملين) ، وكانت قيمة الثابت (٠,٦٥٨)، أي عندما تكون قيمة الميل الحدي تساوي صفر، او قيمة سلوكيات القيادة الممكنة بأبعادها مجتمعة تساوي صفر، فإن قيمة خفة حركة العاملين في عدد من المدارس الاهلية لمحافظة الديوانية مساوية لقيمة الثابت، وكما موضح بنتائج الجدول (25) ، وبحسب معادلة التنبؤ الاتية:

$$\text{خفة حركة العاملين (Y)} = (0.658) + 0.317 * (\text{صنع القرار التشاركي}) + 0.393 * (\text{اظهار الاهتمام بالآخرين}) + 0.088 * (\text{القيادة بالقدوة})$$

الجدول (25) تأثير أبعاد سلوكيات القيادة الممكنة مجتمعة في خفة حركة العاملين (n=273)

خفة حركة العاملين								الابعاد
Sig.	F	Tβ	Sig	AR ²	R ²	β	α	
0.000	387.334	3.774	0.000	0.880	0.882	0.088	0.658	القيادة بالقدوة
0.000		11.754				0.317		صنع القرار التشاركي
0.168		1.384				0.050		التدريب
0.592		-0.537				-0.015		تبادل المعلومات
0.000		12.999				0.393		اظهار الاهتمام بالآخرين

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26).

ثانياً: توجهت الباحثة لاختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية (لا تؤثر سلوكيات القيادة الممكنة بأبعادها القيادة بالقدوة، صنع القرار التشاركي، التدريب، تبادل المعلومات، اظهار الاهتمام بالآخرين في التمكين النفسي وابعاده المعنى، المقدر، التأثير تأثيراً معنوياً) وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية:

١. لا تؤثر سلوكيات القيادة الممكنة بأبعادها في المعنى تأثيراً معنوياً.
٢. لا تؤثر سلوكيات القيادة الممكنة بأبعادها في المقدر تأثيراً معنوياً.
٣. لا تؤثر سلوكيات القيادة الممكنة بأبعادها في التأثير تأثيراً معنوياً.

التحقق من الفرضية الفرعية الأولى: لا تؤثر سلوكيات القيادة الممكنة بأبعادها في المعنى

تأثيراً معنوياً

فسر الانموذج المختبر لسلوكيات القيادة الممكنة والمتجسد بأبعادها (القيادة بالقُدوة، صنع القرار التشاركي، التدريب، تبادل المعلومات، اظهار الاهتمام بالآخرين) ما نسبته (49.4%) من التغيرات التي تطرأ على المعنى ، اذ كانت قيمة معامل التفسير المصحح (AR²=0.494)، فيما تعزى النسبة المتبقية من الانموذج (50.6%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في انموذج الدراسة المختبر، بينما كانت قيمة معامل التفسير (R²=0.504) ، وكانت قيمة (F) المحسوبة (52.615) للأنموذج عند مستوى الدلالة (0.000) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.841)، عند مستوى الدلالة (0.05) ومن كل ما سبق تُقبل الفرضية البديلة الاولى (تؤثر سلوكيات القيادة الممكنة بأبعادها مجتمعة في المعنى تأثيراً معنوياً) وترفض فرضية العدم ، اذ وُجد تأثير لبعدها اظهار الاهتمام بالآخرين (0.612) عند مستوى الدلالة (0.000) وبقيمة (T) المحسوبة (6.381)، وتأثير لتبادل المعلومات (0.198) عند مستوى الدلالة (0.030)، وبقيمة (T) المحسوبة (2.186) في (المعنى) ، بينما كانت قيمة الثابت (0.484)، أي عندما تكون قيمة الميل الحدي تساوي صفر، او قيمة سلوكيات القيادة الممكنة بأبعادها مجتمعة تساوي صفر، فإن قيمة المعنى في عدد من المدارس الاهلية لمحافظة الديوانية مساوية لقيمة الثابت، وكما موضح بنتائج الجدول (٢٦) ، وبحسب معادلة التنبؤ الآتية:

$$\text{المعنى (Y)} = (0.484) + (0.198 * (\text{تبادل المعلومات})) + (0.612 * (\text{اظهار الاهتمام بالآخرين}))$$

الجدول (26) تأثير أبعاد سلوكيات القيادة الممكنة مجتمعة في المعنى (n=273)

المعنى							الأبعاد	
Sig.	F	Tβ	Sig	AR ²	R ²	β		α
0.759	52.615	0.307	0.000	0.494	0.504	0.023	0.484	القيادة بالقُدوة
0.493		-0.687				-0.059		صنع القرار التشاركي
0.401		0.841				0.097		التدريب
0.030		2.186				0.198		تبادل المعلومات
0.000		6.381				0.612		اظهار الاهتمام بالآخرين

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26).

التحقق من الفرضية الفرعية الثانية: لا تؤثر سلوكيات القيادة الممكنة بأبعادها في المقدرة
تأثيراً معنوياً

فسر الانموذج المختبر لسلوكيات القيادة الممكنة والمتجسد بأبعادها (القيادة بالقدوة، صنع القرار التشاركي، التدريب، تبادل المعلومات، اظهار الاهتمام بالآخرين) ما نسبته (49.2%) من التغيرات التي تطرأ على المقدرة ، اذ كانت قيمة معامل التفسير المصحح (AR²=0.492)، فيما تعزى النسبة المتبقية من الانموذج (50.8%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في انموذج الدراسة المختبر، بينما كانت قيمة معامل التفسير (R²=0.501) ، فيما كانت قيمة (F) المحسوبة (52.098) للأنموذج عند مستوى الدلالة (0.000) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.841)، عند مستوى الدلالة (0.05) ومن كل ما سبق تُقبل الفرضية البديلة الثانية (تؤثر سلوكيات القيادة الممكنة بأبعادها مجتمعة في المقدرة تأثيراً معنوياً) وترفض فرضية العدم ، اذ وُجد تأثير لبعده صنع القرار التشاركي (0.169) عند مستوى الدلالة (0.033) وبقيمة (T) المحسوبة (2.148) ، وتأثير لبعده اظهار الاهتمام بالآخرين (0.367) عند مستوى الدلالة (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (4.150) في (المقدرة) ، بينما كانت قيمة الثابت (0.451)، أي عندما تكون قيمة الميل الحدي تساوي صفر، او قيمة سلوكيات القيادة الممكنة بأبعادها مجتمعة تساوي صفر، فأن قيمة المقدرة في عدد من المدارس الاهلية لمحافظة الديوانية مساوية لقيمة الثابت، وكما موضح بنتائج الجدول (27) ، وبحسب معادلة التنبؤ الآتية:

$$\text{المقدرة (Y)} = 0.169 * (\text{صنع القرار التشاركي}) + 0.367 * (\text{اظهار الاهتمام بالآخرين})$$

الجدول (27) تأثير أبعاد سلوكيات القيادة الممكنة مجتمعة في المقدرة (n=273)

المقدرة							الإبعاد	
Sig.	F	Tβ	Sig	AR ²	R ²	β		
0.517	19.650	0.648	0.000	0.492	0.501	0.044	القيادة بالقدوة	
0.033		2.148				0.169	0.461	صنع القرار التشاركي
0.080		1.755				0.187		التدريب



0.170		1.376				0.115		تبادل المعلومات
0.000		4.150				0.367		اظهار الاهتمام بالآخرين

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26).

التحقق من الفرضية الفرعية الثالثة: لا تؤثر سلوكيات القيادة الممكنة بأبعادها في التأثير

تأثيراً معنوياً

فسر الانموذج المختبر لسلوكيات القيادة الممكنة والمتجسد بأبعادها (القيادة بالقدوة، صنع القرار التشاركي، التدريب، تبادل المعلومات، اظهار الاهتمام بالآخرين) ما نسبته (٥١%) من التغيرات التي تطرأ على التأثير، اذ كانت قيمة معامل التفسير المصحح ($AR^2=0.510$)، فيما تعزى النسبة المتبقية من الانموذج (49%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في انموذج الدراسة المختبر ، بينما كانت قيمة معامل التفسير ($R^2=0.519$) ، فيما كانت قيمة (F) المحسوبة (55.989) للأنموذج عند مستوى الدلالة (0.000) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.841)، عند مستوى الدلالة (0.05) ومن كل ما سبق تُقبل الفرضية البديلة الثالثة (تؤثر سلوكيات القيادة الممكنة بأبعادها مجتمعة في التأثير تأثيراً معنوياً) وترفض فرضية العدم ، اذ وُجد تأثير لبعدها القيادة بالقدوة (0.248) عند مستوى الدلالة (0.001) وبقية (T) المحسوبة (3.376) ، وتأثير لإظهار الاهتمام بالآخرين (0.418) عند مستوى الدلالة (0.000) وبقية (T) المحسوبة (4.404) في (التأثير) ، بينما كانت قيمة الثابت (-0.063)، أي عندما تكون قيمة الميل الحدي تساوي صفر، او قيمة سلوكيات القيادة الممكنة بأبعادها مجتمعة تساوي صفر، فإن قيمة التأثير في عدد من المدارس الاهلية لمحافظة الديوانية مساوية لقيمة الثابت، وكما موضح بنتائج الجدول (28) ، وبحسب معادلة التنبؤ الاتية:

$$\text{التأثير (Y)} = (-0.063) + 0.248 * (\text{القيادة بالقدوة}) + 0.418 * (\text{اظهار الاهتمام بالآخرين})$$

الجدول (28) تأثير أبعاد سلوكيات القيادة الممكنة مجتمعة في التأثير (n=273)

التأثير								الأبعاد
Sig.	F	Tβ	Sig	AR ²	R ²	β	α	
0.001	55.989	3.376	0.000	0.510	0.519	0.248	0.063	القيادة بالقوة
0.155		1.427				0.121		صنع القرار التشاركي
0.151		1.441				0.165		التدريب
0.574		0.562				0.050		تبادل المعلومات
0.000		4.404				0.418		اظهار الاهتمام بالآخرين

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26).

التحقق من الفرضية الرئيسية الثانية: لا تؤثر سلوكيات القيادة الممكنة بأبعادها في التمكين

النفسي تأثيراً معنوياً

فسر الانموذج المختبر لسلوكيات القيادة الممكنة والمتجسد بأبعادها (القيادة بالقوة، صنع القرار التشاركي، التدريب، تبادل المعلومات، اظهار الاهتمام بالآخرين) ما نسبته (65.3%) من التغيرات التي تطرأ على التمكين النفسي ، اذ كانت قيمة معامل التفسير المصحح (AR²=0.653)، فيما تعزى النسبة المتبقية من الانموذج (34.7%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في انموذج الدراسة المختبر، بينما كانت قيمة معامل التفسير (R²=0.659) ، فيما كانت قيمة (F) المحسوبة (100.244) للأنموذج عند مستوى الدلالة (0.000) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.841)، عند مستوى الدلالة (0.05) ومن كل ما سبق تُقبل الفرضية البديلة (تؤثر سلوكيات القيادة الممكنة بأبعادها مجتمعة في التمكين النفسي تأثيراً معنوياً) وترفض فرضية

العدم ، إذ وُجد تأثير لبعدها إظهار الاهتمام بالآخرين (0.466) عند مستوى الدلالة (0.000) وقيمة (T) المحسوبة (6.921) وتأثير للقيادة بالقدوة (0.105) عند مستوى الدلالة (0.045) وقيمة (T) المحسوبة (2.018) في (التمكين النفسي) ، بينما كانت قيمة الثابت (0.294)، أي عندما تكون قيمة الميل الحدي تساوي صفر، أو قيمة سلوكيات القيادة الممكنة بأبعادها مجتمعة تساوي صفر، فإن قيمة **التمكين النفسي** في عدد من المدارس الأهلية لمحافظة الديوانية مساوية لقيمة الثابت، وكما موضح بنتائج الجدول (29) ، وبحسب معادلة التنبؤ الآتية:

$$\text{التمكين النفسي (Y)} = 0.294 + 0.466 * (\text{إظهار الاهتمام بالآخرين}) + 0.105 * (\text{القيادة بالقدوة})$$

الجدول (29) تأثير أبعاد سلوكيات القيادة الممكنة مجتمعة في التمكين النفسي (n=273)

التمكين النفسي								الإبعاد
Sig.	F	Tβ	Sig	AR ²	R ²	β	α	
0.045	100.244	2.018	0.000	0.653	0.659	0.105	0.294	القيادة بالقدوة
0.200		1.286				0.077		صنع القرار التشاركي
0.066		1.847				0.150		التدريب
0.058		1.906				0.121		تبادل المعلومات
0.000		6.921				0.466		إظهار الاهتمام بالآخرين

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26).

ثالثاً: وأخيراً توجهت الباحثة لاختبار صحة الفرضية الرئيسة الثالثة (لا يؤثر التمكين النفسي بأبعاده المعنى، المقدرة ، التأثير في خفة حركة العاملين وأبعادها المرنة، التكيف، الاستباقية تأثيراً معنوياً) وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية:

١. لا تؤثر التمكين النفسي بأبعاده في المرونة تأثيراً معنوياً.
٢. لا تؤثر التمكين النفسي بأبعاده في التكيف تأثيراً معنوياً.
٣. لا تؤثر التمكين النفسي بأبعاده في الاستباقية تأثيراً معنوياً.

التحقق من الفرضية الفرعية الأولى: لا يؤثر التمكين النفسي بأبعاده في المرونة تأثيراً معنوياً

فسر الانموذج المختبر للدافعية الريادية والمتجسد بأبعاده (المعنى ، المقدر ، التأثير) ما نسبته (33.4%) من التغيرات التي تطرأ على المرونة ، اذ كانت قيمة معامل التفسير المصحح (AR²=0.334)، فيما تعزى النسبة المتبقية من الانموذج (66.6%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في انموذج الدراسة المختبر، بينما كانت قيمة معامل التفسير (R²=0.342) ، فيما كانت قيمة (F) المحسوبة (45.202) للأنموذج عند مستوى الدلالة (0.000) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.841)، عند مستوى الدلالة (0.05) ومن كل ما سبق تُقبل الفرضية البديلة الاولى (يؤثر التمكين النفسي بأبعاده مجتمعة في المرونة تأثيراً معنوياً) وترفض فرضية العدم، اذ وُجد تأثير لبعده المقدر (0.225) عند مستوى الدلالة (0.000) وبقية (T) المحسوبة (4.274)، وتأثير لبعده التأثير (0.180) عند مستوى الدلالة (0.000)، وبقية (T) المحسوبة (4.116) في (المرونة)، بينما كانت قيمة الثابت (2.193)، أي عندما تكون قيمة الميل الحدي تساوي صفر، او قيمة التمكين النفسي بأبعاده مجتمعة تساوي صفر، فإن قيمة المرونة في عدد من المدارس الاهلية لمحافظة الديوانية مساوية لقيمة الثابت، وكما موضح بنتائج الجدول (30) ، وبحسب معادلة التنبؤ الاتية:

$$\text{المرونة (Y)} = (2.193) + (0.225 * \text{المقدرة}) + (0.180 * \text{التأثير})$$

الجدول (30) تأثير أبعاد التمكين النفسي مجتمعة في المرونة (n=273)

المرونة								الابعاد
Sig.	F	Tβ	Sig	AR ²	R ²	β	α	
0.287	45.202	1.066	0.000	0.334	0.342	0.052	2.193	المعنى
0.000		4.274				0.225		المقدرة
0.000		4.116				0.180		التأثير

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26).

التحقق من الفرضية الفرعية الثانية: لا يؤثر التمكين النفسي بأبعاده في التكيف تأثيراً معنوياً

فسر الانموذج المختبر للتمكين النفسي والمتجسد بأبعاده (المعنى ، المقدر ، التأثير) ما نسبته (54.6%) من التغيرات التي تطرأ على التكيف ، إذ كانت قيمة معامل التفسير المصحح ($AR^2=0.546$)، فيما تعزى النسبة المتبقية من الانموذج (45.6%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في انموذج الدراسة المختبر، بينما كانت قيمة معامل التفسير ($R^2=0.551$) ، فيما كانت قيمة (F) المحسوبة (106.898) للانموذج عند مستوى الدلالة (0.000) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.841)، عند مستوى الدلالة (0.05) ومن كل ما سبق تُقبل الفرضية البديلة الثانية (يؤثر التمكين النفسي بأبعاده مجتمعة في التكيف تأثيراً معنوياً) وترفض فرضية العدم، إذ وُجد تأثير لبعده المعنى (0.180) عند مستوى الدلالة (0.000) وبقية (T) المحسوبة (3.707) وتأثير لبعده المقدر (0.261) عند مستوى الدلالة (0.000) وبقية (T) المحسوبة (4.922) ، وتأثير لبعده التأثير (0.266) عند مستوى الدلالة (0.000) وبقية (T) المحسوبة (6.067) في (التكيف) ، بينما كانت قيمة الثابت (1.120)، أي عندما تكون قيمة الميل الحدي تساوي صفر، او قيمة التمكين النفسي بأبعادهها مجتمعة تساوي صفر، فإن قيمة التكيف في عدد من المدارس الاهلية لمحافظة الديوانية مساوية لقيمة الثابت، وكما موضح بنتائج الجدول (31) ، وبحسب معادلة التنبؤ الآتية:

$$\text{التكيف (Y)} = (1.120) + (0.180 * \text{المعنى}) + (0.261 * \text{المقدرة}) + (0.266 * \text{التأثير})$$

الجدول (31) تأثير أبعاد التمكين النفسي مجتمعة في التكيف (n=273)

التكيف								الأبعاد
Sig.	F	Tβ	Sig	AR ²	R ²	β	α	
0.000	106.898	3.707	0.000	0.546	0.551	0.180	1.120	المعنى
0.000		4.922				0.261		المقدرة
0.000		6.067				0.266		التأثير

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26).

التحقق من الفرضية الفرعية الثالثة: لا يؤثر التمكين النفسي بأبعاده في الاستباقية تأثيراً معنوياً

فسر الانموذج المختبر للتمكين النفسي والمتجسد بأبعاده (المعنى ، المقدر ، التأثير) ما نسبته (85%) من التغيرات التي تطرأ على الاستباقية ، اذ كانت قيمة معامل التفسير المصحح (AR²=0.850)، فيما تعزى النسبة المتبقية من الانموذج (15%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في انموذج الدراسة المختبر، بينما كانت قيمة معامل التفسير (R²=0.851) ، فيما كانت قيمة (F) المحسوبة (498.737) للانموذج عند مستوى الدلالة (0.000) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.841)، عند مستوى الدلالة (0.05) ومن كل ما سبق تُقبل الفرضية البديلة الثالثة (يؤثر التمكين النفسي بأبعاده مجتمعة في الاستباقية تأثيراً معنوياً) وترفض فرضية العدم ، اذ وُجد تأثير لبعد المعنى (0.550) عند مستوى الدلالة (0.000) وبقية (T) المحسوبة (20.502)، وتأثير لبعد المقدر (0.222) عند مستوى الدلالة (0.000) وبقية (T) المحسوبة (7.583) في (الاستباقية)، بينما كانت قيمة الثابت (0.861)، أي عندما تكون قيمة الميل الحدي تساوي صفر، او قيمة التمكين النفسي بأبعاده مجتمعة تساوي صفر، فإن قيمة الاستباقية في عدد من المدارس الاهلية لمحافظة الديوانية مساوية لقيمة الثابت، وكما موضح بنتائج الجدول (32) ، وبحسب معادلة التنبؤ الآتية:

$$\text{الاستباقية (Y)} = (0.861) + (0.550 * \text{المعنى}) + (0.222 * \text{المقدر})$$

الجدول (32) تأثير أبعاد التمكين النفسي مجتمعة في الاستباقية (n=273)

الاستباقية							الإبعاد		
Sig.	F	Tβ	Sig	AR ²	R ²	β			
0.000	498.737	20.502	0.000	0.850	0.851	0.550	المعنى		
0.000		7.583				0.222		0.861	المقدر
0.719		0.360				0.009		التأثير	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26).

التحقق من الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يؤثر التمكين النفسي بأبعاده في خفة حركة العاملين تأثيراً معنوياً

فسر الانموذج المختبر للتمكين النفسي والمتجسد بأبعادهها (المعنى ، المقدره ، التأثير) ما نسبته (72.6%) من التغيرات التي تطرأ على **خفة حركة العاملين** ، اذ كانت قيمة معامل التفسير المصحح ($AR^2=0.729$)، فيما تعزى النسبة المتبقية من الانموذج (27.4%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في انموذج الدراسة المختبر، بينما كانت قيمة معامل التفسير ($R^2=0.729$) ، فيما كانت قيمة (F) المحسوبة (234.030) للأنموذج عند مستوى الدلالة (0.000) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.841)، عند مستوى الدلالة (0.05) ومن كل ما سبق تُقبل الفرضية البديلة (**يؤثر التمكين النفسي بأبعاده مجتمعة في خفة حركة العاملين تأثيراً معنوياً**) وترفض فرضية العدم ، اذ وُجد تأثير لبعده المعنى (0.261) عند مستوى الدلالة (0.000) وبقيمة (T) المحسوبة (8.595) ، فيما وجد تأثير لبعده المقدره (0.236) عند مستوى الدلالة (0.000) وبقيمة (T) المحسوبة (7.139) ، فضلاً عن وجود تأثير إيجابي معنوي للتأثير (0.152) عند مستوى الدلالة (0.000) وبقيمة (T) المحسوبة (5.537) في (**خفة حركة العاملين**) ، بينما كانت قيمة الثابت (1.391)، أي عندما تكون قيمة الميل الحدي تساوي صفر، او قيمة التمكين النفسي بأبعادهها مجتمعة تساوي صفر، فإن قيمة **خفة حركة العاملين** في عدد من المدارس الاهلية لمحافظة الديوانية مساوية لقيمة الثابت، وكما موضح بنتائج الجدول (33) ، وبحسب معادلة التنبؤ الآتية:

$$\text{خفة حركة العاملين (Y)} = 1.391 + 0.261 * (\text{المعنى}) + 0.236 * (\text{المقدرة}) + 0.152 * (\text{التأثير})$$

الجدول (33) تأثير أبعاد التمكين النفسي مجتمعة في خفة حركة العاملين (n=273)

خفة حركة العاملين								الأبعاد
Sig.	F	Tβ	Sig	AR ²	R ²	β	α	
0.000	234.030	8.595	0.000	0.729	0.726	0.261	1.391	المعنى
0.000		7.139				0.236		المقدرة
0.000		5.537				0.152		التأثير

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26).

ومن مراجعة الباحث لنتائج المبحث الثالث، تجد ان سلوكيات القيادة الممكنة قد حققت تأثيراً مباشراً في خفة حركة العاملين، فضلاً عن تأثيرها المباشر في المتغير الوسيط التمكين النفسي بشكل مباشر ، أضف لذلك وجود علاقة تأثير مباشر بين المتغير الوسيط التمكين النفسي والمتغير المعتمد خفة حركة العاملين، إذ تمكن هذه النتائج الباحث من الذهاب الى اختبارات التأثيرات غير المباشرة بين المتغيرات المبحوثة، عن طريق تحليل المسار وطريقة بارون وكيبي ، بعد استيفائها لشروط اختبار الوساطة بطريقة النمذجة الهيكلية وبأسلوب بارون وكيبي . وقد جرى اختبار علاقات التأثير المباشر بين المتغير المستقل (سلوكيات القيادة الممكنة) والمتغير التابع (خفة حركة العاملين)، وعلاقة (سلوكيات القيادة الممكنة) والمتغير الوسيط (التمكين النفسي)، فضلاً عن علاقة (التمكين النفسي) و (خفة حركة العاملين)، فكانت جميعها معنوية وبحسب الجدول (34)، تعد نتائج الأساس الذي تُبنى عليه اختبار علاقات الوساطة بين المتغيرات المبحوثة.

الجدول (34) علاقات التأثير المباشر بين المتغيرات المبحوثة

العينة	قيمة الثابت	قيمة F	المعنوية	القيمة الحرجة	الخطأ المعياري	قيمة التأثير			
273	0.673	1378.952	0.000	37.134	0.022	0.829	X	<---	Y
	0.218	440.685	0.000	20.992	0.045	0.939	X	<---	M
	1.394	684.465	0.000	26.162	0.025	0.648	M	<---	Y

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26).

المبحث الرابع : تحليل المسار لعلاقات التأثير غير المباشر بين متغيرات الدراسة

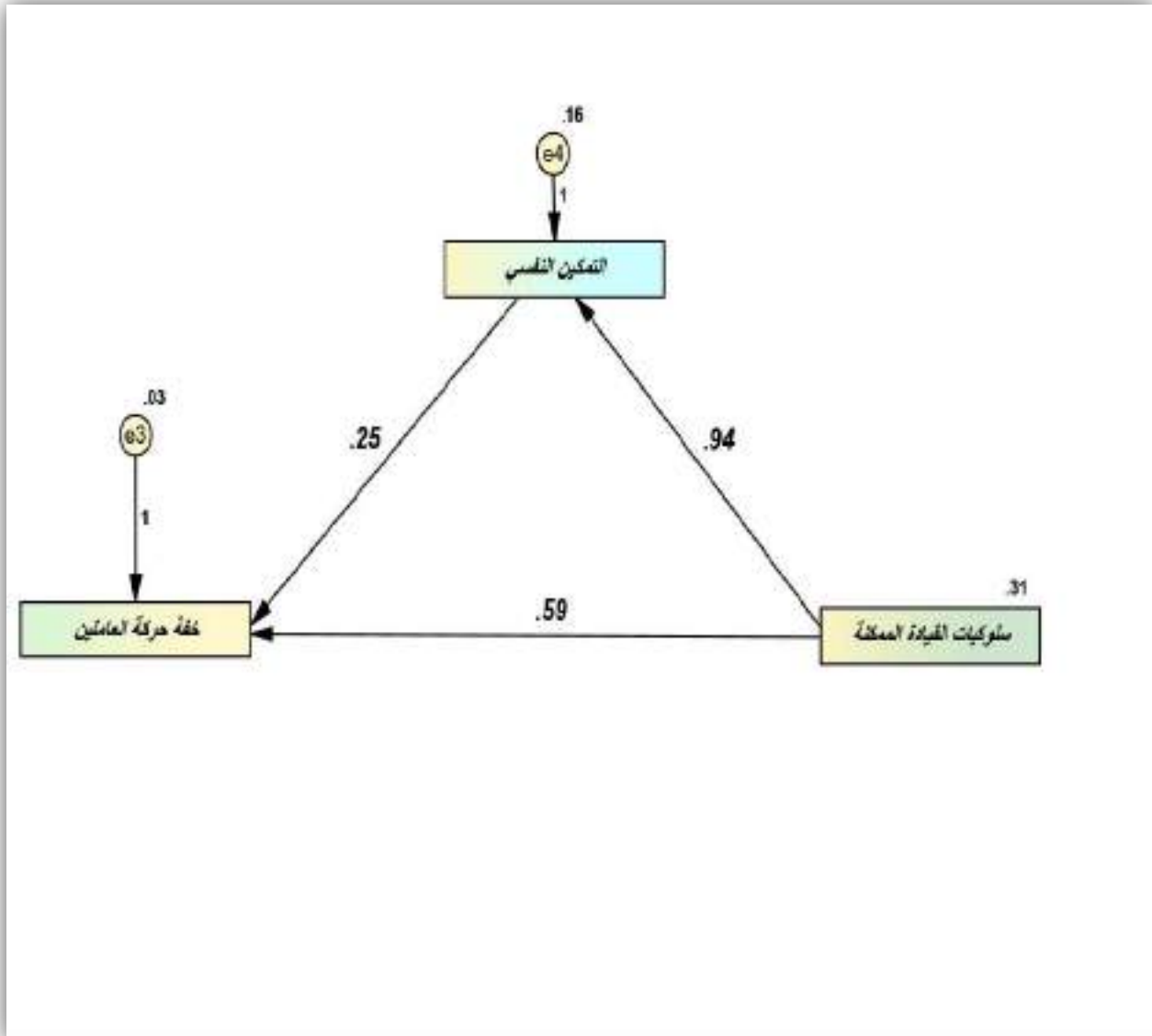
توطئة:

تقوم الباحث بتحليل واختبار العلاقات السببية بين المتغيرات الرئيسة (سلوكيات القيادة الممكنة) كمتغير مستقل مؤثر، والمتغير المعتمد (خفة حركة العاملين) عبر توسط (التمكين النفسي بإبعادها)، باعتماد الأسلوب الإحصائي تحليل المسار بطريقة النمذجة الهيكلية، وأسلوب بارون وكيني، ومحك سوبل، والذي بموجبه يتحدد التأثير المباشر للمتغير المستقل سلوكيات القيادة الممكنة في المتغير المعتمد خفة حركة العاملين من خلال التمكين النفسي.

واختبر الباحث الفرضية الرئيسة الرابعة (لا يتعاضد تأثير سلوكيات القيادة الممكنة في خفة حركة العاملين بتوسط التمكين النفسي)، ولأجل اختبارها، لابد من استعمال تحليل المسار إجمالاً وعلى مستوى الإبعاد، في ضوء توقع تعاضد تأثير سلوكيات القيادة الممكنة في خفة حركة العاملين عبر توسط التمكين النفسي وكالاتي:

يتضح للباحث من اختبار الوساطة على المستوى الكلي لمتغيرات الدراسة من مخرجات برنامج (AMOS V.26) ونتائج الجدول (35) والشكل (22) ، وجود علاقة تأثير مباشرة بين سلوكيات القيادة الممكنة وخفة حركة العاملين (0.939) عند مستوى الدلالة (0.000) وبقيمة النسبة الحرجة (21.032) ، فيما كانت علاقة تأثير سلوكيات القيادة الممكنة في التمكين النفسي (0.590) عند مستوى الدلالة (0.000) وبقيمة النسبة الحرجة (18.819)، بينما كانت علاقة تأثير التمكين النفسي في خفة حركة العاملين (0.255) عند مستوى الدلالة (0.000) وبقيمة النسبة الحرجة (9.628) ، مما ولد علاقة تأثير غير مباشر لسلوكيات القيادة الممكنة في خفة حركة العاملين **بوساطة جزئية للتمكين النفسي** مقدارها (0.230) عند مستوى الدلالة (0.000) وبقيمة (T) المحتسبة (8.876) والمساوية لاختبار سوبل ، مما يشير الى معنوية الوسيط ، أي استطاعت قيادات عدد من المدارس الاهلية لمحافظة الديوانية من اللجوء الى سلسلة من العمليات النفسية التي تعمل على توسيع وتقوية سلطة تعزيز وتنمية الدافع لتبني عدد من العناصر المعرفية عند مرؤوسيههم كالكفاءة وتقرير المصير والتأثير الذي يراه المرؤوس في عمله لتحسين توليفة من المواهب والقابليات والمهارات والمعرفة التي تمكن المدارس الاهلية من توجيه ملاكاتها التدريسية نحو أداء مهامهم المطلوبة وبما يحقق النجاح التنظيمي من خلال توسط وسائل وأساليب التحفيز وتحسين قدرات الملاك ، فضلاً عن بناء نوايا إيجابية تجاهها بتعزيز المعنى والقدرة والتأثير لديهم وبما يخدم مصالحها ، وبما يحد من الممارسات السلبيه التي تؤثر

عليها ، ومن كل ما سبق ترفض فرضية العدم ، وتقبل الفرضية البديلة (يتعاظم تأثير سلوكيات القيادة الممكنة في خفة حركة العاملين بتوسيط التمكين النفسي).



الشكل (22) التأثير الوسيط للتمكين النفسي، بين سلوكيات القيادة الممكنة والتقويم المنظمي

الجدول (35) معاملات تأثير العلاقات لأنموذج الوساطة

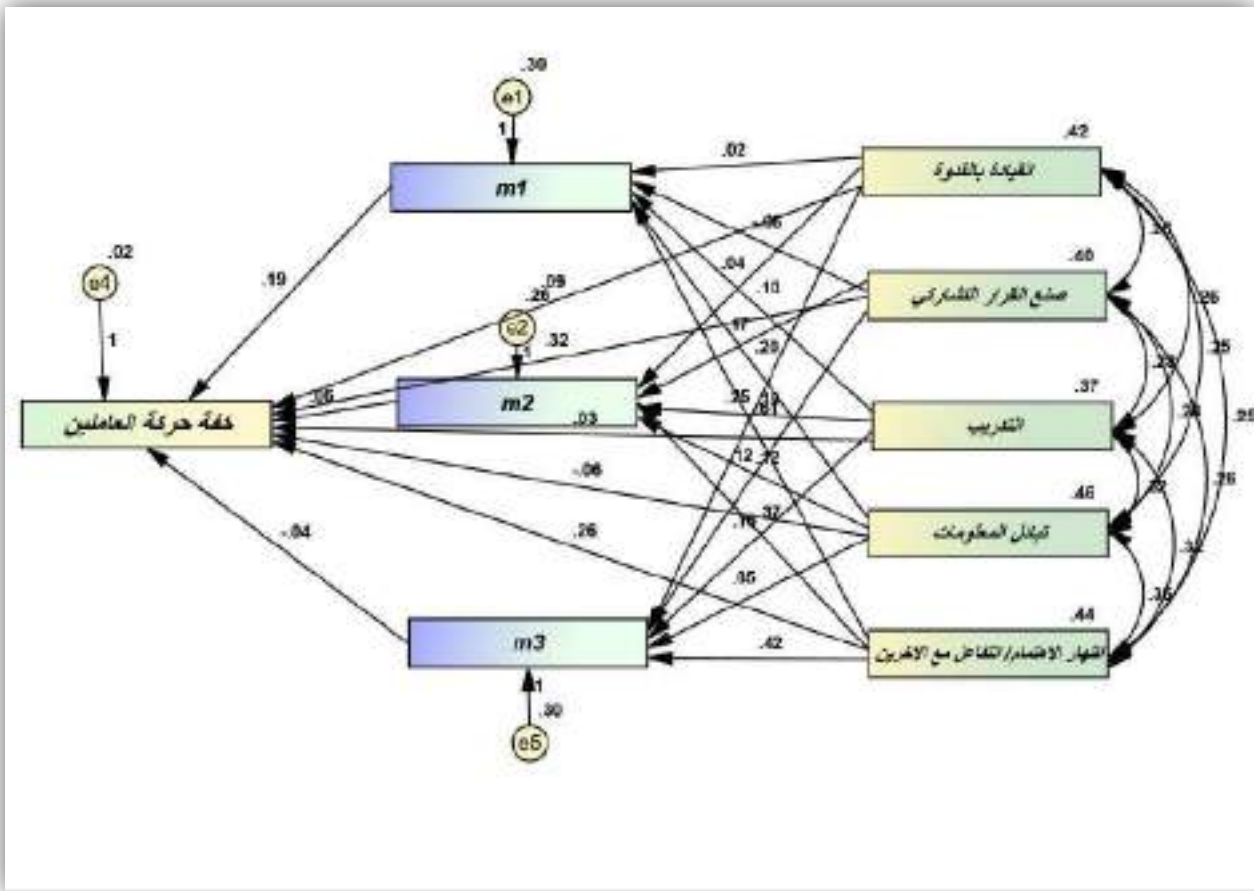
الدلالة	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التأثير	المستقل	التابع
0.000	18.819	0.031	0.590	سلوكيات القيادة الممكنة	خفة حركة العاملين <---
0.000	21.032	0.045	0.939	سلوكيات القيادة الممكنة	التمكين النفسي <---
0.001	9.628	0.026	0.255	التمكين النفسي	خفة حركة العاملين <---
0.000	5.243	0.088	0.230	Y<---M<---X	

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS V.26)

اما على مستوى الابعاد كأنموذج يمثل المتغير المستقل سلسلة تجيز التعلم بأبعاده مجتمعة (القيادة بالقدوة، صنع القرار التشاركي، التدريب، تبادل المعلومات، اظهار الاهتمام بالآخرين)، بوساطة التمكين النفسي من خلال ابعادها (المعنى ، المقدره ، التأثير)، للتأثير في المتغير المعتمد **خفة حركة العاملين**، فقد كانت على النحو الاتي:

١. يتضح من الشكل (23) والجدول (36) ، وجود علاقة تأثير مباشر بين اظهار الاهتمام (التعامل مع الآخرين) والمعنى (0.198) عند مستوى الدلالة (0.027) وبقية النسبة الحرجة (2.207) ، ووجود علاقة تأثير مباشرة بين المعنى وخفة حركة العاملين (0.195) عند مستوى الدلالة (0.000) وبقية النسبة الحرجة (12.563)، فيما كان تأثير اظهار الاهتمام (التعامل مع الآخرين) في خفة حركة العاملين (-0.060) عند مستوى الدلالة (0.004) وبقية النسبة الحرجة (-2.907) ، مما يشير الى وجود وساطة جزئية للمعنى ، وان قيمة التأثير غير المباشر (0.063) عند مستوى الدلالة (0.029) وبقية (T) المحسوبة في اختبار سوبل (2.173).

٢. يتضح من الشكل (23) والجدول (36) ، وجود علاقة تأثير مباشر بين اظهار الاهتمام (التعامل مع الآخرين) والمعنى (0.612) عند مستوى الدلالة (0.000) وبقية النسبة الحرجة (4.447) ، ووجود علاقة تأثير مباشرة بين المعنى وخفة حركة العاملين (0.195) عند مستوى الدلالة (0.000) وبقية النسبة الحرجة (12.563)، فيما كان تأثير اظهار الاهتمام (التعامل مع الآخرين) في خفة حركة العاملين (0.265) عند مستوى الدلالة (0.000) وبقية النسبة الحرجة (11.258) ، مما يشير الى وجود وساطة جزئية للمعنى ، وان قيمة التأثير غير المباشر (0.116) عند مستوى الدلالة (0.000) وبقية (T) المحسوبة في اختبار سوبل (5.772).



الشكل (23) تحليل المسار لتأثير سلوكيات القيادة الممكنة في خفة حركة العاملين بتوسيط التمكين النفسي.

الجدول (36) خلاصة تأثيرات متغيرات تحليل المسار

			Estimate	S.E.	C.R.	P
m1	<---	x1	0.023	0.073	0.310	0.756
m2	<---	x1	0.044	0.068	0.655	0.513
m1	<---	x2	-0.059	0.085	-0.693	0.488
m2	<---	x2	0.169	0.078	2.169	0.030
m3	<---	x2	0.121	0.084	1.440	0.150
m1	<---	x3	0.097	0.114	0.850	0.396

m2	<---	x3	0.187	0.105	1.772	0.076
m3	<---	x3	0.165	0.113	1.455	0.146
m1	<---	x4	0.198	0.090	2.207	0.027
m2	<---	x4	0.115	0.083	1.389	0.165
m3	<---	x4	0.050	0.089	0.568	0.570
m3	<---	x5	0.418	0.094	4.447	0.000
m1	<---	x5	0.612	0.095	6.443	0.000
m2	<---	x5	0.367	0.088	4.189	0.000
m3	<---	x1	0.248	0.073	3.409	0.000
Y	<---	m1	0.195	0.015	12.563	0.000
Y	<---	m2	0.065	0.017	3.903	0.000
Y	<---	m3	-0.035	0.015	-2.435	0.015
Y	<---	x1	0.090	0.017	5.281	0.000
Y	<---	x5	0.265	0.024	11.258	0.000
Y	<---	x3	0.025	0.026	0.964	0.335
Y	<---	x2	0.321	0.019	16.488	0.000
Y	<---	x4	-0.060	0.020	-.907	0.004
Y<---M1<---X4			0.063	0.017	2.173	0.029
Y<---M1<---X5			0.116	0.020	5.772	0.000

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: التوصيات

المبحث الأول : الاستنتاجات

١. اتضح اهتمام ادارات المدارس الاهلية لمدينة الديوانية بسلوكيات القيادة الممكنة، فعملت على تحسينها من خلال تمسكها في القيادة بالقوة، اذ عمدت هذه الادارات الى العمل بأقصى ما تستطيع، وادت وظائفها بجدية ومثابرة حالها حال أي عضو في مجموعة العمل المدرسي.
٢. أظهرت ادارات المدارس الاهلية لجونها الى صنع القرار التشاركي وبما أسهم في تحسين سلوكيات القيادة الممكنة لها من خلال تشجيعها لأعضاء مجموعة العمل على التعبير عن أفكارهم وتقديم مقترحاتهم وصولاً الى توظيفها في اتخاذ القرارات المؤثرة في عملهم.
٣. ثبت تعزيز أدارات المدارس الاهلية لسلوكيات القيادة الممكنة مستندة بذلك بشكل رئيس على التدريب، اذ تميل هذه الادارات الى مساعدة أعضاء المجموعة في التركيز على الأهداف، فضلاً عن اقتراحهم لطرائق تحسين أداء أعضاء المجموعة المكلفة بالإنجاز.
٤. تبين اهتمام أدارات المدارس الاهلية بتبادل المعلومات وبما يحسن من مستوى سلوكيات القيادة الممكنة من خلال شرحها للغرض من سياسات مدارسهم لمجموعة العمل، فضلاً عن ايضاحها للدوافع التي تقف خلف القرارات المتخذة.
٥. لجأت أدارات المدارس الاهلية لمدينة الديوانية الى اظهار الاهتمام بالآخرين وبما يزيد من مستوى سلوكيات القيادة الممكنة، لاسيما وأنها تعامل أعضاء هيئة التدريس على قدم المساواة، الامر الذي جعلها منسجمة معهم في تأدية مختلف الواجبات.
٦. اعتمدت أدارات المدارس الاهلية لمدينة الديوانية على التمكين النفسي في اداء مهامها الادارية والقيادية ، وحرصت على تحسينه من خلال تمسكها بالمعنى، لاسيما وإنها تتيح الفرص الكبيرة لترسيخ الاستقلالية والحرية في كيفية أداء انشطتهم المدرسية وبما يمكنهم من اتخاذ القرار بأنفسهم حول اليات الأداء.
٧. اتضح اهتمام أدارات المدارس الاهلية بالمقدرة، نتيجة لوثوقها بقدرتها على أداء عملها واتقان جميع المهارات الخاصة به، وبما يحسن من مستوى التمكين النفسي.
٨. حرصت أدارات المدارس الاهلية لمدينة الديوانية على تبني التأثير وبما يحسن من مستوى تمكينها النفسي لمروسيها من خلال اتقانها لجميع المهارات الادارية المطلوبة في العمل الاداري .
٩. تبين استناد أدارات المدارس الاهلية لمدينة الديوانية الى المرونة وبما يعزز من خفة حركة العاملين لديها، نتيجة لرغبتها المستمرة بتغيير طرائق العمل القديمة، فضلاً عن تعاملها بحكمة وروية عندما تواجه المواقف والمشكلات الطارئة.

١٠. أظهرت إدارات المدارس الأهلية تكيفهم مع مختلف الظروف البيئية وبما يزيد من خفة حركة العاملين لديها ، نتيجة لتواصلهم بشكل جيد مع الأشخاص متعددي الخلفيات، في ظل قدرتهم على التأقلم مع الافراد من ذوي الثقافات المتعددة داخل بيئة العمل المدرسي.
١١. استندت إدارات المدارس المبحوثة الى الاستباقية وبما يسهم في الارتقاء بمستوى خفة حركة العاملين لديها نتيجة لبحثهم عن الفرص تطوير العمل الحالي، في ظل امتلاكهم القدرة على إيجاد طرائق فاعلة لتحسين أداء العمل في مدارسهم.
١٢. أبدت إدارات المدارس الأهلية لمدينة الديوانية اهتمامها بتحسين خفة حركة العاملين، فعمدت الى توجيه سلوكيات القيادة الممكنة لتحسينها اجمالاً من خلال القيادة بالقوة، وصنع القرار التشاركي وإظهار الاهتمام والتفاعل مع الاخرين، وقد استثمرت نفس الابعاد في تحسين مستوى التكيف، والمرونة، فيما وجهت اظهار الاهتمام بالأخرين بشكل منفرد لتحسين مستوى الاستباقية.
١٣. تبين اعتماد إدارات المدارس الأهلية على سلوكيات القيادة الممكنة في تحسين مستوى اهتمامها في التمكين النفسي اجمالاً بتوجيه القيادة بالقوة وإظهار الاهتمام بالأخرين، فيما وجهت تبادل المعلومات وإظهار الاهتمام بالأخرين لتحسين مستوى المعنى، واستثمرت صنع القرار التشاركي وإظهار الاهتمام بالأخرين لتحسين مستوى المقدر، ووظفت القيادة بالقوة وإظهار الاهتمام بالأخرين لتحسين مستوى التأثير.
١٤. وظفت إدارات المدارس المبحوثة التمكين النفسي للارتقاء بمستوى خفة حركة العاملين اجمالاً من خلال توجيه المعنى والقدرة، فيما عمدت الى تحسين المرونة بالاعتماد على المقدر، والتأثير، الا انها وظفت المعنى والمقدرة والتأثير مجتمعة في تحسين مستوى التكيف، بينما ارتكزت على المعنى والقدرة في تحسين مستوى الاستباقية.
١٥. ثبت اهتمام إدارات المدارس الأهلية لمدينة الديوانية بتحسين مستوى خفة حركة العاملين، فلجأت الى توجيه سلوكيات القيادة الممكنة بشكل مباشر في ذلك العرض، وبشكل غير مباشر من خلال التمكين النفسي بوساطة جزئية، اذ استطاعت من توجيه تبادل المعلومات للتأثير في خفة حركة العاملين من خلال المعنى، وعادت لتوجيه اظهار الاهتمام والتفاعل مع الاخرين في تحسين خفة حركة العاملين بوساطة جزئية للمعنى.

المبحث الثاني : التوصيات

١. ينبغي على إدارات المدارس الأهلية في مدينة الديوانية زيادة مستوى اهتمامها بالقيادة القدوة وبذل الجهود الإضافية من قبل الملاكات التدريسية بناءً على جهد قياداتهم وجعلها مسار عمل يحنذى به من خلال اعتماد الآليات الآتية:
 - أ. العمل بجد حاله حال أي عضو في مجموعة العمل.
 - ب. التصرف بأسلوب يجعله قدوة للآخرين.
٢. ضرورة زيادة الاهتمام بصنع القرار التشاركي والاعتماد على المدخلات (الآراء، الأفكار، المقترحات) في عملية صنع القرار وممارسة السيطرة على الأنشطة المدرسية من خلال اعتماد الآليات الآتية:
 - أ. الابتعاد عن القرارات الارتجالية المعتمدة على الرأي الشخصي قدر المستطاع.
 - ب. توظيف اقتراحات أعضاء الملاك التدريسي في اتخاذ القرارات ذات التوجه المستقبلي المؤثر.
 - ت. الحرص على التأمل بأفكار أعضاء المجموعة عند الاختلاف بالرأي.
٣. من المهم العمل على تعزيز أساليب التدريب بصفتها أداة توسع المعرفة وتزيد من المهارات، وتمنح الأفراد سمات وكفاءة جديدة يستطيعون من خلالها أداء انشطتهم المدرسية وزيادة إنتاجيتهم من خلال:
 - أ. تقديم الدعم المطلوب وبما يزيد من جهد التابعين على انجاز هدف مجموعة العمل.
 - ب. تشجيع الزملاء على حل المشكلات بشكل تعاوني وتوافقي.
 - ت. تقديم طرائق جديدة تحسن من أداء زملاء العمل.
٤. العمل على تحسين مستوى تبادل المعلومات وتشاركها بين مختلف المستويات التنظيمية للمدارس المبحوثة وبما يزيد من نقل الأفكار والمعرفة والمفهوم والخبرة والمهارة والخبرات من خلال:
 - أ. شرح قرارات المداس للجميع وبما يسهم في تطبيقها دون تعارض او عدم فهم.
 - ب. إيجاد توافق بين مجموعة العمل المدرسي وتوجهات المدارس.
 - ت. إيضاح قواعد وإجراءات ولوائح المدرسة لأعضاء الفريق.
٥. ينبغي الاهتمام بإظهار الاهتمام بالآخرين وتحسين مستوى الحيطة والحذر المتخذة من قبل فرق العمل للحد من المؤثرات الخارجية في القرارات المدرسية المتخذة من خلال اعتماد الآليات الآتية:
 - أ. الانسجام والتوافق واحترام آراء أعضاء مجموعة العمل.
 - ب. الاهتمام برفاهية أعضاء مجموعة العمل.
 - ت. إعطاء أعضاء مجموعة العمل إجابات صادقة وعادلة وموضوعية حول مختلف الموضوعات.
 - ث. احترام الوقت والعمل على مناقشة مخاوف فريق العمل وبما يزيد من قدرتهم على الصبر والتحمل.

٦. ضرورة الاهتمام الإضافي بالمعرفة والمهارة والخبرة التي تمكن العاملين من تقييم وظائفهم ومهامهم بكفاءة وفاعلية وانتاجية وبما يمنح عملهم المعنى من خلال تبني الآليات الآتية:
 - أ. منح حرية أسلوب تنفيذهم لمهام وصولاً الى مستويات مرضية من الأداء.
 - ب. منح افراد فريق العمل المدرسي استقلالية تسهم في اختيار الطرائق لبلوغ الأهداف.
٧. الحرص على تعزيز مزيج المهارات والمعرفة والخبرات التي تستند اليها المدارس لاستثمار مواردها بشكل يحقق غاياتها وتبلغ أهدافها واهداف أعضائها من خلال زيادة مقدرتهم، بتبني الآليات الآتية:
 - أ. زيادة الثقة بقدرة أعضاء العمل من أداء عملهم على اتم وجه.
 - ب. الحرص على اتقان المهارات الخاصة بالعمل المدرسي بدقة.
٨. ضرورة الاهتمام بتأثير ملاكات المدارس الاهلية في قراراتها وبما يضمن تحقيق أهدافهم والحد من ضغوطات العمل المؤثرة بشكل جدي في حياتهم الوظيفية من خلال تحسين مستوى الثقة بقدرتهم على أداء العمل واتقان مختلف أنواع المهارات الوظيفية.
٩. العمل على تعزيز قدرة المدارس الاهلية في مدينة الديوانية على التعامل بحكمة مع الاحداث الطارئة من خلال التعامل مع الاحداث البيئية الداخلية والخارجية بروية وحذر عال وتحفيز افرادها على الاندماج بمهامهم داخلها في ظل تبادل الأفكار وتشارك المعرفة التي تصب في انجاز المهام المطلوبة ضمن الوقت والمكان المناسب وبما يزيد من مرونتها من خلال:
 - أ. تبني مسارات عمل جديدة تكون بديل عن سابقتها عند مواجه مشكلات طارئة.
 - ب. التعرف على نوع العمل ومواصفاته قبل القيام به.
١٠. ينبغي تحسين قدرة المدارس على إظهار المزيد من التكيف مع الاحداث والتنبؤ بالتطورات البيئية والتكنولوجية والتنافسية المؤثرة بشكل مباشر او غير مباشر في أدائها من خلال اعتماد الآليات الآتية:
 - أ. التأقلم مع مجموعات العمل ذات الثقافات المتعددة داخلها، من خلال استعمال المعدات والآلات الجديدة ووسائل الايضاح اثناء العمل.
 - ب. تقبل آراء الاخرين والاستماع الى ردود افعالهم برحابة صدر.
 - ت. الحفاظ على سلوك موحد موضوعي وتلقائي عند التعامل مع مختلف الافراد.
١١. ضرورة تحسين قدرة المداس على تبني اليات وإجراءات تصحيحية تحد من السياقات الروتينية المؤثرة في اعمالها، وذلك باستثمار المعرفة والمهارة والقدرة والتكنولوجيا التي تمتلكها، والعمل على توجيهها للكشف عن أكبر قدر ممكن من الفرص واستثمارها في مبادرات تحقق أهدافها قبل منافسيها بشكل استباقي من خلال اعتماد الآليات الآتية:
 - أ. إيجاد طرائق وبدائل عمل فاعلة لتحسين أداء عمل أعضاء فريق العمل المدرسي.
 - ب. الاهتمام بوقت العمل واستثماره بشكل إيجابي بعيداً عن الهدر والضياع في الموارد.
 - ت. العمل على مساعدة اغضاء الفريق وإصلاح المواقف غير المرغوبة.
١٢. ينبغي على أدارات المدارس الاهلية لمدينة الديوانية الاهتمام بتحسين خفة حركة العاملين لديها، بتوجيه سلوكيات القيادة الممكنة لتحسينها اجمالاً من خلال القيادة بالقدوة، وصنع القرار التشاركي وإظهار الاهتمام والتفاعل مع الاخرين، فضلاً عن استثمارها لنفس الابعاد للارتقاء بمستوى التكيف، والمرونة، أضف لذلك توجيه اظهار الاهتمام بالأخرين بشكل منفرد لتحسين مستوى الاستباقية.

١٣. ضرورة اعتماد أدارات المدارس الاهلية على سلوكيات القيادة الممكنة في تحسين مستوى اهتمامها في التمكين النفسي اجمالاً عبر توجيه القيادة بالقوة وإظهار الاهتمام بالآخرين لتحقيق ذلك الغرض، فضلاً عن اعتماد تبادل المعلومات وإظهار الاهتمام بالآخرين في تحسين مستوى المعنى، واستثمار صنع القرار التشاركي وإظهار الاهتمام بالآخرين لتدعيم مستوى المقدر، وتوظيف القيادة بالقوة وإظهار الاهتمام بالآخرين في تحسين مستوى التأثير.

١٤. ينبغي اعتماد أدارات المدارس الاهلية على التمكين النفسي للارتقاء بمستوى خفة حركة العاملين اجمالاً بتوجيه المعنى والقدرة في تحسينها، والعمل على تحسين مستوى المرونة باعتماد المقدر والتأثير، فضلاً عن توظيف المعنى والمقدرة والتأثير في تحسين مستوى التكيف، يضاف لذلك اعتماد المعنى والقدرة في تحسين مستوى الاستباقية.

١٥. ينبغي اهتمام أدارات المدارس الاهلية لمدينة الديوانية بتحسين مستوى خفة حركة العاملين، بتوجيه سلوكيات القيادة الممكنة بشكل مباشر، أو بشكل غير مباشر عبر التمكين النفسي، باعتماد تبادل المعلومات للتأثير في خفة حركة العاملين عبر المعنى، وتوجيه اظهار الاهتمام والتفاعل مع الاخرين في تحسين خفة حركة العاملين من خلال المعنى.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- القران الكريم

أ-الكتب

- (١) تيغزة، امجد أبو زيان ، ٢٠١٢ ، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي – مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة (SPSS & LISREL) الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان.
- (٢) شران، محمد بن صالح، ٢٠١٥ ، التحليل الاحصائي للبيانات (SPSS) ، الطبعة الأولى، خوارزم للطبع والتوزيع والنشر، جدة، المملكة العربية السعودية.

ثانياً: المراجع الاجنبية**A- Book**

- 3) Field, A. (2009), Discovering Statistics using spss , 3rd edition , London , Sage Publication LTD.
- 4) Haire, J. F., Black , W. C., Babin . B.J., & Anderson , R. E,(2010), Multivariate Data Analysis , 7th edition, Prentice Hall, Upper Saddle .. Chan , F., Lee.
- 5) Sen, K., & Lee, T. (Eds.). (2008). Political regimes & the media in Asia (Vol. 8). Routledge.
- 6) Zimmerman, M. A. (2000). Empowerment theory: Psychological, organizational and community levels of analysis. handbook of community psychology. dordrecht, netherlands (NL.)

B- Journal & periodicals

- 7) Abrishamkar, M. M., Abubakar, Y. A., & Mitra, J. (2020). The influence of workforce agility on high-growth firms: The mediating role of innovation. The International Journal of Entrepreneurship and Innovation, XX (X), 1–15.

- 8) Abrishamkar, M. M., Abubakar, Y. A., & Mitra, J. (2020). The influence of workforce agility on high-growth firms: The mediating role of innovation. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, XX (X), 1–15.
- 9) Adamovic, M., Gahan, P., Olsen, J. E., Harley, B., Healy, J., & Theilacker, M. (2020). Bringing the leader back in: Why, how, and when leadership empowerment behavior shapes coworker conflict. *Group & Organization Management*, 45(5), 599-636.
- 10) Afsar, B., Badir, Y. F., Saeed, B. B., & Hafeez, S. (2017). Transformational and transactional leadership and employee's entrepreneurial behavior in knowledge-intensive industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 307-332.
- 11) Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied psychology*, 90(5), 945.
- 12) Alavi, S. (2016). The influence of workforce agility on external manufacturing flexibility of Iranian SMEs. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 8(1), 111-127.
- 13) Alavi, S., & Wahab, D. A. (2013). A review on workforce agility. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 5(16), 4195-4199.
- 14) Alavi, S., Abd. Wahab, D., Muhamad, N., & Arbab Shirani, B. (2014). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6273-6295.
- 15) Al-Dalou, R., & Abu-Shanab, E. (2013, May). E-participation levels & technologies. In *The 6th International Conference on Information Technology (ICIT 2013)* (pp. 8-10).

- 16) Aldighrir, W. M. (2019). The Analysis of Self Leadership Strategies and Its Relationship with Psychological Empowerment Faculty Members at Emerging Saudi University. *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, 9(1), 109-121.
- 17) Al-Faouri, A. H., Al-Nsour, M. M., & Al-Kasasbeh, M. M. (2014). The impact of workforce agility on organizational memory. *Knowledge Management Research & Practice*, 12(4), 432-442.
- 18) Ali, H., Safan, S., & Mabrouk, S. (2019). Work design and its Relation to Productivity among Staff Nurses. *Menoufia Nursing Journal*, 4(1), 69-76.
- 19) Al-Madadha, A., Al-Adwan, A. S., Alrousan, M. K., & Jalghoum, Y. A. (2019). Organisational climate and team performance: the mediating role of psychological empowerment at Jordanian pharmaceutical companies. *International Journal of Management Practice*, 12(2), 228-245.
- 20) Almahamid, S. O. U. D. (2018). Knowledge management processes and workforce agility: a theoretical perspective. *International Journal of Management and Applied Science*, 4(7), 28-33.
- 21) Alzahrani, M. S., & Alzahrani, M. S. 2020. Original Paper The Impact of Empowering Leadership Behaviors on Organizational Citizenship Behavior, Vol. 5, No. 1.
- 22) Alzahrani, M. S., & Alzahrani, M. S. 2020, The Impact of Empowering Leadership Behaviors on Organizational Citizenship Behavior. *Research in Economics and Management*, Vol. 5, No. 1, 24-37.
- 23) Ambad, S. N. A., & Bahron, A. (2012). Psychological empowerment: The influence on organizational commitment among employees in the construction sector. *Journal of Global Business Management*, 8(2), 73-81.

- 24) Antunes, P., Santos, R., & Videira, N. (2006). Participatory decision making for sustainable development—the use of mediated modelling techniques. *Land use policy*, 23(1), 44-52.
- 25) Armstrong, K. J., & Laschinger, H. (2006). Structural empowerment, Magnet hospital characteristics, and patient safety culture: making the link. *Journal of Nursing Care Quality*, 21(2), 124-132.
- 26) Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction & validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of organizational behavior*, 21(3), 249-269.
- 27) Asari, M., Sohrabi, R., & Reshadi, M. (2014). A theoretical model of workforce agility based on the theory of planned behavior. In *The 3th International Conference on Behavioral Science (Vol. 2)*, 72-79.
- 28) Avan, A., ZORLU, Ö., & Baytok, A. (2016). The effect of psychological empowerment on organizational silence in hotels. *Journal of Business Research Turk*, 8(4), 277-295.
- 29) Aydogmus, C., Camgoz, S. M., Ergeneli, A., & Ekmekci, O. T. (2018). Perceptions of transformational leadership and job satisfaction: The roles of personality traits and psychological empowerment. *Journal of Management and Organization*, 24(1), 81-107.
- 30) Azizi, N., & Liang, M. (2013). An integrated approach to worker assignment, workforce flexibility acquisition, and task rotation. *Journal of the Operational Research Society*, 64(2), 260-275.
- 31) Balozian, P., & Leidner, D. (2017). Review of IS security policy compliance: Toward the building blocks of an IS security theory. *ACM SIGMIS Database: The DATABASE for Advances in Information Systems*, 48(3), 11-43.

- 32) Batool, S. A., Ahmed, H. K., & Qureshi, S. N. (2016). Economic and psycho-social determinants of psychological empowerment in women. *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*, 14(1), 21-29.
- 33) Bester, J., Stander, M. W., & Van Zyl, L. E. (2015). Leadership empowering behavior, psychological empowerment, organizational citizenship behaviors and turnover intention in a manufacturing division, *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 41(1), 1-14.
- 34) Bin Saeed, B., Afsar, B., Shahjeha, A., & Imad Shah, S. (2019). Does transformational leadership foster innovative work behavior? The roles of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 32(1), 254-281.
- 35) Bose, S., & Patnaik, B. (2015). A theoretical model of transformational leadership and organizational identification of employees: The role of organizational learning, organizational justice and psychological empowerment. *International Journal of Management & Information Technology*, 10(5), 2199-2207.
- 36) Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization development journal*, 22:8, 372-382.
- 37) Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M., & Bridger, D. (2002). Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information technology*, 17(1), 21-31.
- 38) Chen, G., Smith, T. A., Kirkman, B. L., Zhang, P., Lemoine, G. J., & Farh, J. L. (2019). Multiple team membership and empowerment spillover effects: Can empowerment processes cross team boundaries?. *Journal of Applied Psychology*, 104(3), 321-340.

- 39) Dehghani, H., Rostami, A. R., & Mashali, B. (2020). The model of workforce agility dependent on drivers, strategies, practices, and results. *AD-minister*, (37), 109 - 130.
- 40) Dewettinck, K., & Van Amejide, M. (2011). Linking leadership empowerment behavior to employee attitudes and behavioural intentions. *Personnel Review*, Vlerick Leuven Gent Management School, 1-26.
- 41) Diniyati, L., & Sudarma, K. (2018). The Effect of Meaning of Work and Psychological Empowerment on Affective Commitment With Work Engagement as an Intervening Variable. *Management Analysis Journal*, 7(2), 171-179.
- 42) Doeze Jager- van Vliet, S. B., Born, M. P., & van der Molen, H. T. (2019). Using a portfolio- based process to develop agility among employees. *Human Resource Development Quarterly*, 30(1), 39-60.
- 43) Erdogan, B., Ozyilmaz, A., Bauer, T. N., & Emre, O. (2018). Accidents happen: Psychological empowerment as a moderator of accident involvement and its outcomes. *Personnel psychology*, 71(1), 67-83.
- 44) Fadda, M. (2017). Beyond the knowledge gap paradigm: the role of psychological empowerment in parents' vaccination decision (Doctoral dissertation, Università della Svizzera italiana).
- 45) Flaherty, A., O'Dwyer, A., Mannix-McNamara, P., & Leahy, J. J. (2017). The influence of psychological empowerment on the enhancement of chemistry laboratory demonstrators' perceived teaching self-image and behaviours as graduate teaching assistants. *Chemistry Education Research and Practice*, 18(4), 710-736.
- 46) Gackowski, Z. J. (2010). Informing as a Discipline: An Initial Proposal. *Informing Sci. Int. J. an Emerg. Transdiscipl.*, 13, 165-175.



- 47) Gackowski, Z. J. (2012). Focus & Perspectivism in Viewing Information, Data, & Informing: Fundamental Distinctions. *Informing Science*, 15,1-34.
- 48) Gan, J. L., & Yusof, H. M. (2018). employee empowerment and turnover intention: a review paper. *tourism, business and technology (ictbt 2018)*, 140-146.
- 49) GanjiNia, H., Gilaninia, S., & Sharami, R. P. M. (2013). Overview of Employees Empowerment in Organizations. *Arabian Journal of Business and Management Review (Oman Chapter)*, Vol. 3, No.2,38-43.
- 50) Ghaniyoun, A., Heidari, M., & Shakeri, K. (2018). Psychological empowerment and its associated factors among operational staff of tehran emergency center. *Journal of Clinical and Diagnostic Research*, 12(6),15-17.
- 51) Ghasempour Ganji, S. F., Johnson, L. W., Babazadeh Sorkhan, V., & Banejad, B. (2020). The Effect of Employee Empowerment, Organizational Support, and Ethical Climate on Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Iranian Journal of Management Studies*, 14(2), 311-329.
- 52) Gill, T. G., Mullarkey, M., Mohr, J. E., & Limayem, M. (2016). Building an Informing Business School: A Case Study of USF's Muma College of Business. *Informing Science*, 19,1-73.
- 53) Haron, N. N., & Ibrahim, N. A. (2013). Doctors' Comunication Style: Impact on Patients Participation. *Sains Humanika*, 65(2),85-92.
- 54) Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015). Organizational agility. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(2), 675-686.
- 55) Hassanzadegan, S., Bagheri, M., & Shojaei, P. (2019). The Relationship between Psychological Capital and Job Performance: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *International Journal of Behavioral Sciences*, 13(3), 104-110.

- 56) Hopp, W. J., Van Oyen, M. P., & Gel, E. G. 2021, Workforce Agility: Classification and Modeling, Part I, Department of Industrial Engineering and Management Sciences, Northwestern University, 847, 1-10
- 57) Hosein, Z. Z., & Yousefi, A. (2012). The role of emotional intelligence on workforce agility in the workplace. *International Journal of Psychological Studies*, 4(3), 48-61.
- 58) Humborstad, S. I. W., & Dysvik, A. (2016). Organizational tenure and mastery-avoidance goals: the moderating role of psychological empowerment. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(12), 1237-1251.
- 59) Hunjra, A. I., Ul Haq, N., Akbar, S. W., & Yousaf, M. (2011). Impact of employee empowerment on job satisfaction: an empirical analysis of Pakistani service industry. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(11), 680-685.
- 60) Indramawan, A. S. (2015). Self-Efficacy, Meaning of Work as Vocation, and Work Engagement of High School Teachers in Surabaya. *ANIMA Indonesian Psychological Journal*, 31(1), 30-53.
- 61) Jacob, K. S. (2000). Basic counselling skills for medical practice. *The National medical journal of India*, 13(1), 25-28.
- 62) Jamal, A. H., & Ali, H. G. (2017). Mediating role of psychological empowerment between leadership empowerment behavior and job satisfaction: A study of telecom sector of Pakistan. *Journal of the Research Society of Pakistan*, 54(1), 38-46.
- 63) Javed, B., Khan, A. A., Bashir, S., & Arjoon, S. (2017). Impact of ethical leadership on creativity: the role of psychological empowerment. *Current Issues in Tourism*, 20(8), 839-851.

- 64) Javed, B., Khan, A. A., Bashir, S., & Arjoon, S. (2017). Impact of ethical leadership on creativity: the role of psychological empowerment. *Current Issues in Tourism*, 20(8), 839-851.
- 65) Joo, B. K. B., Bozer, G., & Ready, K. J. (2019). A dimensional analysis of psychological empowerment on engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, vol.6No.3,185-203.
- 66) Kanbur, E., & Kanbur, A. (2020). Mediating Role of Perceived Internal Status on the Relationship Between Perceived Psychological Empowerment and Loneliness at Workplace. *Business and Economics Research Journal*, 11(1), 213-227.
- 67) Kaymakçı, K., & Babacan, S. (2013). Employee empowerment in new public management approach and a research. *European Journal of Research on Education*, 2, 62-70.
- 68) Khan, J., Malik, M., & Saleem, S. (2020). The Impact of Psychological Empowerment of Project-Oriented Employees on Project Success: A Moderated Mediation Model. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1), 1311-1329.
- 69) Khan, M. M., Mubarik, M. S., Islam, T., Rehman, A., Ahmed, S. S., Khan, E., & Sohail, F. (2021). How servant leadership triggers innovative work behavior: exploring the sequential mediating role of psychological empowerment and job crafting. *European Journal of Innovation Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- 70) Kim, J., & Fan, Z. (2018). Influences of power distance and uncertainty avoidance on innovative work behavior: Mediation effects of self-leadership. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 31(3), 669-694.
- 71) Komai, M., Stegeman, M., & Hermalin, B. E. (2007). Leadership and information. *American Economic Review*, 97(3), 944-947.

- 72) Kong, H., Sun, N., & Yan, Q. (2016). New generation, psychological empowerment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28 Iss 11, 2553 - 2569.
- 73) Korkmaz, O. (2012). Differences in employees' perception of employee empowerment practices. *European Journal of Social Sciences*, 34(1), 43-57.
- 74) Kouzes, T. K., & Posner, B. Z. (2019). Influence of managers' mindset on leadership behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 40 No. 8, pp. 829-844.
- 75) Kumari, S. (2020). A Study on Psychological empowerment of women artist involve in Mithila painting. *The pharma Innovation Journal*, 9(3), 539-542.
- 76) Lardier Jr, D. T. (2018). An examination of ethnic identity as a mediator of the effects of community participation and neighborhood sense of community on psychological empowerment among urban youth of color. *Journal of Community Psychology*, 46(5), 551-566.
- 77) Li, M., Liu, W., Han, Y., & Zhang, P. (2016). Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 29 No. 5, 732-750.
- 78) Lievrouw, L. A. (2001). New Media & the Pluralization of Life-Worlds' A Role for Information in Social Differentiation. *New media & society*, 3(1), 7-28.
- 79) Liphadzi, M., Aigbavboa, C. O., & Thwala, W. D. (2017). A theoretical perspective on the difference between leadership and management. *Procedia engineering*, 196, 478-482.
- 80) Mabekoje, S. O., Azeez, O., Okunuga, O. O., & Bamgbose, A. O. (2016). Does Basic Work Needs Satisfaction Mediate between Psychological

Empowerment and Career Commitment of Teachers?. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 5(3), 187-187.

81) Mansoor, S., & Ali, M. (2020). Transformational leadership and employee outcomes: the mediating role of psychological empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1), 130-143.

82) Manzoor, F., Wei, L., Bányai, T., Nurunnabi, M., & Subhan, Q. A. (2019). An examination of sustainable HRM practices on job performance: An application of training as a moderator. *Sustainability*, 11(8), 1-19.

83) Menon, S., & Suresh, M. (2020). Enablers of workforce agility in engineering educational institutions. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 1-36.

84) Morin, A. J., Meyer, J. P., Bélanger, É., Boudrias, J. S., Gagné, M., & Parker, P. D. (2016). Longitudinal associations between employees' beliefs about the quality of the change management process, affective commitment to change and psychological empowerment. *Human Relations*, 69(3), 839-867.

85) Muduli, A. (2009). Understanding the critical attributes of workforce agility and exploring it's determinants: an empirical study. *Manpower Journal*, 44(3), 25-48.

86) Muduli, A. (2016). Exploring the facilitators and mediators of workforce agility: an empirical study. *Management Research Review*.

87) Muduli, A. (2016). Exploring the facilitators and mediators of workforce agility: an empirical study. *Management Research Review*, Vol. 39 No. 12, 1567-1586.

88) Muduli, A. (2017). Workforce agility: Examining the role of organizational practices and psychological empowerment. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(5), 46-56.



- 89) Muduli, A., & Pandya, G. (2018). Psychological empowerment and workforce agility. *Psychological Studies*, 63(3), 276-285.
- 90) Munteanu, A. I., Bibu, N., Nastase, M., Cristache, N., & Matis, C. (2020). Analysis of practices to increase the workforce agility and to develop a sustainable and competitive business. *Sustainability*, 12(9), 1-14.
- 91) Muqadas, F., Rehman, C. A., & Aslam, U. (2017). Organizational justice and employee's job dissatisfaction: a moderating role of psychological empowerment. *Pakistan Business Review*, 18(4), 848-864.
- 92) Nadhira Putri, D., & Mangundjaya, W. (2020). Examining the Effects of Organizational Learning on Workforce Agility through Psychological Empowerment. *Open Journal for Psychological Research*, 4(2), 85-94.
- 93) Nassar, M. A. (2017). Psychological empowerment and organisational change among hotel employees in Egypt. *Research in Hospitality Management*, 7(2), 91-98.
- 94) Nawrin, R. (2016). Impact of psychological empowerment on employees' work and organization engagement: A study in the manufacturing sectors, Bangladesh. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(5), 389-389.
- 95) Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994), *Psychometric Theory*, 3rd edition, New York Mc Graw-Hill.
- 96) Nygaard, A., Biong, H., Silkoset, R., & Kidwell, R. E. (2017). Leading by example: Values-based strategy to instill ethical conduct. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 133-139.
- 97) Oladipo, S. E. (2009). Psychological empowerment and development. *Edo Journal of Counselling*, 2(1), 118-126.
- 98) Ölçer, F., & Florescu, M. (2015). Mediating effect of job satisfaction in the relationship between psychological empowerment and job performance. *Theoretical and Applied Economics*, 22(3), 111-136.

- 99) Ootes, S. T. C., Pols, A. J., Tonkens, E. H., & Willems, D. L. (2013). Opening the gift: Social inclusion, professional codes & gift-giving in long-term mental healthcare. *Culture, Medicine, & Psychiatry*, 37(1), 131-147.
- 100) Özarallı, N. (2015). Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological (felt) empowerment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 366-376.
- 101) Patil, M., & Suresh, M. (2019). Modelling the enablers of workforce agility in IoT projects: a TISM approach. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 20(2), 157-175.
- 102) Paul, M., Jena, L. K., & Sahoo, K. (2020). Workplace spirituality and workforce agility: A psychological exploration among teaching professionals. *Journal of religion and health*, 59(1), 135-153.
- 103) Payne, G. T., & Hoffman, J. J. (2012). Using an informing strategy to manage moral legitimacy in healthcare organisations. *International Journal of Society Systems Science*, 4(3), 210-221.
- 104) Pitafi, A. H., Liu, H., & Cai, Z. (2018). Investigating the relationship between workplace conflict and employee agility: The role of enterprise social media. *Telematics and Informatics*, 35(8), 2157-2172.
- 105) Prabowo, R., Mustika, M. D., & Sjabadhyni, B. (2018). How a leader transforms employees' psychological empowerment into innovative work behavior. *Psychological Research on Urban Society*, 1(2), 90-99.
- 106) Prabowo, R., Mustika, M. D., & Sjabadhyni, B. (2018). How a leader transforms employees' psychological empowerment into innovative work behavior. *Psychological Research on Urban Society*, 1(2), 90-99.
- 107) Putri, S. A., & Nastiti, T. (2016). Does empowerment matter to maintain intention to stay of hotel's front liners?. *On economics and business*, 126.

- 108) Qin, R., & Nembhard, D. A. (2010). Workforce agility for stochastically diffused conditions—A real options perspective. *International Journal of Production Economics*, 125(2), 324-334.
- 109) Qin, R., Nembhard, D. A., & Barnes II, W. L. (2015). Workforce flexibility in operations management. *Surveys in Operations Research and Management Science*, 20(1), 19-33.
- 110) Quaye, A. A., Coyne, I., Söderbäck, M., & Hallström, I. K. (2019). Children's active participation in decision-making processes during hospitalization: An observational study. *Journal of clinical nursing*, 28(23-24), 4525-4537.
- 111) Rahman, A. A. A., Panatik, S. A., & Alias, R. A. (2017). The Mediating Role of Web 2.0 Usage in the Effect of Psychological Empowerment on Innovative Work Behavior among Academia in Malaysian Research Universities. In *Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS)*. Association For Information Systems, 251, 1-11.
- 112) Rajalingam, Y., & Jauhar, J. (2015). A Study on the impact of empowerment on employee performance: The mediating role of appraisal. *International Journal of Liberal Arts and Social Science*, 3(1), 92-104.
- 113) Ramesh, R., & Kumar, K. S. (2014). Role of employee empowerment in organizational development. *International Journal of scientific research and management (IJSRM)*, 2(8), 1241-1245 .
- 114) Rantika, S. D., & Yustina, A. I. (2017). Effects of ethical leadership on employee well-being: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Indonesian Economy and Business: JIEB.*, 32(2), 121-137.
- 115) Rashkovits, S., & Livne, Y. (2013). The effect of education level on psychological empowerment and burnout-The mediating role of workplace learning behaviors. *International Journal of Psychological and Behavioral Sciences*, 7(6), 1896-1901.

- 116) Ratnasari, E., & Sudarma, K. (2019). The Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relationship between Person Fit Organization and Knowledge Sharing Behavior in Innovative Work Behavior. *Management Analysis Journal*, 8(3), 330-339.
- 117) Ren, L., & Kim, H. (2017). Effects of bullying experience on psychological well-being mediated by conflict management styles and psychological empowerment among nursing students in clinical placement: A structural equation modeling approach. *Journal of Korean Academy of Nursing*, 47(5), 700-711.
- 118) Sagnak, M. (2012). The empowering leadership and teachers innovative behavior: The mediating role of innovation climate. *African journal of business management*, 6(4), 1635-1641.
- 119) Sağnak, M., KuruÖz, M., Polat, B., & Soylu, A. (2015). Transformational leadership and innovative climate: An examination of the mediating effect of psychological empowerment. *Eurasian Journal of Educational Research*, 15(60), 149-162.
- 120) SAĞNAK, M., KuruÖz, M., Polat, B., & Soylu, A. (2015). Transformational leadership and innovative climate: An examination of the mediating effect of psychological empowerment. *Eurasian Journal of Educational Research*, 15(60), 149-162.
- 121) Saleem, A., Nisar, Q. A., & Imran, A. (2017). Organization citizenship behaviour, psychological empowerment and demographic characteristics: Teachers' perspective. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 4(7), 129-135.
- 122) Salman, S. F. A., & Sankar, J. P. (2021). The Relationship between Employee Empowerment and Perceived Employee Job Performance among the Hospitality Sector in the Kingdom of Bahrain: The Case of Three Star Hotels in Bahrain. *iKSP Journal of Innovative Writings*, 1(2), 12-22.

- 123) Santos, R. E., Baldassarre, M. T., da Silva, F. Q., Magalhães, C. V., Capretz, L. F., & Correia-Neto, J. S. (2019). Work design and job rotation in software engineering: results from an industrial study. In 2019 IEEE/ACM 12th International Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering (CHASE) (pp. 139-146). IEEE.
- 124) Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466-473.
- 125) Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466-473.
- 126) Shogren, K. A., & Shaw, L. A. (2016). The role of autonomy, self-realization, and psychological empowerment in predicting outcomes for youth with disabilities. *Remedial and Special Education*, 37(1), 55-62.
- 127) Siau, K., Kuwai, T., & Ishaq, S. (2018). Analysis of learning curves in gastroscopy training: the need for composite measures for defining competence. *Gut*, 67(6), 1198-1198.
- 128) Sivanesan, D. G., & Sylvester, C. M. J. (2015). A study on employee empowerment and job satisfaction in chennai micro print private limited, chennai. *International Journal of Management (IJM)*, 6(1), 625-633.
- 129) Sohrabi, R., Asari, M., & Hozoori, M. J. (2014). Relationship between workforce agility and organizational intelligence (case study: The Companies of" Iran High Council of Informatics"). *Asian Social Science*, 10(4), 279-287.
- 130) Somech, A., & Miassy-Maljak, N. (2003). The relationship between religiosity and burnout of principals: The meaning of educational work and role variables as mediators. *Social Psychology of Education*, 6(1), 61-90.

- 131) Sönmez, N. K. (2020). The Relationship between Psychological Empowerment and Trust in Supervisor in Hotel Enterprises. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 8(1), 291-306.
- 132) Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- 133) Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- 134) Srivastava, S. (2016). Mentoring and psychological empowerment: Relationship with turnover intentions of managers: A study on private sector banks of Delhi-NCR region. *Jindal Journal of Business Research*, 5(2), 145-156.
- 135) Storme, M., Suleyman, O., Gotlib, M., & Lubart, T. (2020). Who is agile? An investigation of the psychological antecedents of workforce agility. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(6), 28-38.
- 136) Sumukadas, N., & Sawhney, R. (2004). Workforce agility through employee involvement. *Iie Transactions*, 36(10), 1011-1021.
- 137) Suofi, H., Hosnavi, M., & Mirsepasi, N. (2014). A study on relationship between workforce agility and knowledge sharing. *Management Science Letters*, 4(5), 1015-1020.
- 138) Suofi, H., Hosnavi, M., & Mirsepasi, N. (2014). A study on relationship between workforce agility and knowledge sharing. *Management Science Letters*, 4(5), 1015-1020.
- 139) Thommy, R., & Murthy, L. (2016). SPEARS, an Inspiration enabler for Employee Empowerment. *Journal of Inspiration Economy*, 3(1), 1-29.
- 140) Tien, C. T., Hsu, K. C., & Hsing, Y. H. (2020). The Mediated Effect of Workforce Agility on the Relationship of IT Leveraging Competence and

Entrepreneurship. In 2020 The 4th International Conference on E-Society, E-Education and E-Technology (pp. 110-113).

141) Torlak, N. G., Demir, A., & Budur, T. (2021). Decision-making, leadership and performance links in private education institutes. *Rajagiri Management Journal*.

142) Torraco, R. J. (2005). Work design theory: A review and critique with implications for human resource development. *Human Resource Development Quarterly*, 16(1), 85-109.

143) Tosun, M., & Yildiz, Y. (2015). The role of moral values & systematic informing in aim-based education. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 2(2), 40-44.

144) Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1998). Transformational leadership or effective managerial practices?. *Group & Organization Management*, 23(3), 220-236.

145) van Dop, N., Depauw, J., & Driessens, K. (2016). Measuring empowerment: Development and validation of the service user psychological empowerment scale. *Journal of Social Service Research*, 42(5), 651-664.

146) Varghese, R. M., & Bini, R. T. (2018). Workforce agility-the holy grail. *International Academic Journal of Business Management*, 5, 152-158.

147) Varshney, D., & Varshney, N. K. (2020). Workforce agility and its links to emotional intelligence and workforce performance: A study of small entrepreneurial firms in India. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(5), 35-45.

148) Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 530-542.

- 149) Wachidi, W., Rodgers, A., & Tumanov, D. Y. (2020). Professional competence understanding level of elementary school in implementing curriculum 2013. *International Journal of Educational Review*, 2(1), 99-105.
- 150) Wagner, J. I., Cummings, G., Smith, D. L., Olson, J., Anderson, L., & Warren, S. (2010). The relationship between structural empowerment and psychological empowerment for nurses: a systematic review. *Journal of nursing management*, 18(4), 448-462.
- 151) Wall, T. D., Cordery, J. L., & Clegg, C. W. (2002). Empowerment, performance, and operational uncertainty: A theoretical integration. *Applied Psychology*, 51(1), 146-169.
- 152) Wang, G., & Lee, P. D. (2009). Psychological empowerment and job satisfaction: An analysis of interactive effects. *Group & organization management*, 34(3), 271-296.
- 153) Wang, G., & Lee, P. D. (2009). Psychological empowerment and job satisfaction: An analysis of interactive effects. *Group & organization management*, 34(3), 271-296.
- 154) Wijaya, E. R., & Irianto, D. (2018). Analysis influence of managerial competence, Technical competence, And strategic competence on firm performance in electrical engineering company in bandung. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 319, No. 1-8).
- 155) Wikhamn, W., & Selart, M. (2019). Empowerment and initiative: the mediating role of obligation. *Employee Relations: The International Journal*, Vol. 41, No. 4, 662-677.
- 156) Xu, Z., & Yang, F. (2018). The cross-level effect of authentic leadership on teacher emotional exhaustion: The chain mediating role of structural and psychological empowerment. *Journal of Pacific Rim Psychology*, Volume 12, e35, 1-11.

- 157) Yoon, P., & Hahn, J. (2021). Contradictory Aspects of Job Searching in the COVID-19 Pandemic: Relationships between Perceived Socioeconomic Constraints, Work Volition, & the Meaning of Work. *Sustainability*,13(3),1-15.
- 158) C- Thesis & Dissertation
- 159) Azizsafaei, F. (2017). The Role of Human Resource Management in Achieving Organizational Agility (Doctoral dissertation, Birmingham City University).
- 160) Azuara, A. V. (2015). A human resource perspective on the development of workforce agility (Doctoral dissertation, Pepperdine University).
- 161) Broodryk, M. M. (2014). Meaning in work within the educational sector (Doctoral dissertation, North-West University).
- 162) Bunton, T. E. (2017). Agility within higher education it organizations: A loosely coupled systems perspective, Doctor Dissertation of Philosophy in Communication, The University of Wisconsin-Milwaukee
- 163) Crawford, A., & Gates, B. (2003). A literature review of empowerment with a suggested model for Bahrain Defense Force, MBA Professional Theses, Calhoun: The NPS Institutional Archive, MBA Professional Report, DSpace Repository.
- 164) DIXON, R.2012, assessing the impact of employee empowerment on quality service and customer satisfaction.award of masters thesis, in business administration in international business (mba-ib), amity university.
- 165) Evangelist-Roach, M. H. (2020). Workforce Agility Strategies for Improving the Success Rate of Change Initiatives.Doctoral Differlation of Business Administration, Walden University.
- 166) Hernaus, T. (2010). Integrating macro-and micro-organizational variables through multilevel approach. Thesis Competition.

- 167) Kukunda-Onyait, N. (2019). Achieving Workforce Agility in Dynamic Environments, Master's Thesis in Strategic Business Development, University Of Vaasa, Faculty Of Business Studies, School Of Management.
- 168) Landini, F., & Franco, C. (2020). Organizational Drivers of Innovation: The Role of Workforce Agility (No. 2020-EP01). Department of Economics, Parma University (Italy).
- 169) Lane, M. G. (2014). Penn State Football: An Analysis of Crisis Communication Best Practices & How PSU Overcame the Ultimate PR Crisis, Syracuse University Honors Program Capstone Projects. 903,1-82.
- 170) Mworira, F. K. K. (2020). Effect of Employee Empowerment on Job Satisfaction. A Case of Techno Brain Nairobi Kenya (Doctoral dissertation, United States International University-Africa).
- 171) Nwachukwu, o. P. (2019). The employee empowerment and job performance in the banking sector (a case study of diamond bank plc, nigeria) (doctoral dissertation, school of business, siam university bangkok, thailand).
- 172) Ootes, S. T. C. (2012). Being in place: Citizenship in long-term mental healthcare. Universiteit van Amsterdam. UvA-DARE (Digital Academic Repository)
- 173) Qin, R. (2007). Attaining knowledge workforce agility in a product life cycle environment using real options, A Thesis in Industrial Engineering, The Pennsylvania State University, The Graduate School, Harold & Inge Marcus Department of Industrial and Manufacturing Engineering
- 174) Ripatti, J. (2016). Towards agile workforce—case study research in three companies, Master's Thesis, Aalto University School of Business



175) Taran, O. (2019). Training program effectiveness in building workforce agility and resilience, Doctor of Philosophy Organizational Psychology, Walden University.

176)

الملاحق

الملحق الأول : المدارس الالهية المدروسة

الملحق الثاني : اسماء السادة المحكمين

الملحق الثالث: استمارة الاستبيان

ملحق رقم (١)

المدارس الاهلية في مركز محافظة الديوانية

التسلسل	اسم المدرسة
1	ابن خلدون
2	ابن رشد
3	الالاق
4	الامام علي بن ابي طالب الاساسية للبنات
5	الامام علي بن ابي طالب الاساسية للبنين
6	الامل
7	التفوق الابتدائية
8	التقى المختلطة
9	الحرمين
10	الرافدين
11	الرسالة
12	السجاد
13	الصباح
14	الصدى المختلطة
15	الفتاح
16	المعرفة المختلطة
17	المواهب
18	المودة المختلطة
19	النوارس
20	الياقوت المختلطة
21	انامل الرحمة
22	براعم الامل
23	بن سينا المختلطة
24	بيارق العلم
25	ثانوية. الابرار للبنات
26	ثانوية. التفوق للبنات
27	ثانوية. الجوادين المسائية للبنين+B40
28	ث. بابل للبنين
29	ث. بغداد للبنات
30	ث. بغداد للبنين
31	ث. رحاب العلم للبنات

ث. رحاب العلم للبنين	32
ثانوية الامراء للبنين	33
ثانوية الاميرات للبنات	34
ثانوية التفوق للبنين	35
ثانوية الحكمة للبنين	36
ثانوية الرحمن للبنين	37
ثانوية الرسالة للبنين	38
ثانوية المصطفى للبنين	39
ثانوية المعارف للبنات	40
ثانوية المعارف للبنين	41
ثانوية المعالي للبنات	42
ثانوية المعالي للبنين	43
ثانوية النجاح للبنات	44
ثانوية الوطن للبنين	45
ثانوية مناهل العلم للبنات	46
ثانوية مناهل العلم للبنين	47
دكتورة تماضر الشمري	48
رحاب العلم	49
رحاب المصطفى	50
ضفاف العلم	51
الشريف الرضي	52
اور للبنين	53
ضفاف العلم للبنين	54
متوسطة منابع العلم للبنين	55
الفواطم	56
طيبة	57
منابع العلم المختلطة	58
مناهل العلم	59
نوار الفرات	60
نور الفواطم	61
نور الله للبنات	62
نور المصطفى	63
واحة التميز	64
يوسف الصديق	65

ملحق (٢)

اسماء السادة المحكمين

ت	اللقب العلمي	الاسم	التخصص الدقيق	مكان العمل
١	أ.د.	غني دحام الزبيدي	ادارة موارد بشرية	جامعة بغداد
٢	أ.د.	سماح مؤيد محمود	ادارة الموارد البشرية والمعرفة	جامعة المستنصرية
٣	أ.د.	ميثاق هاتف الفتلاوي	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	جامعة كربلاء
٤	أ.د.	بشار عباس الحميري	ادارة استراتيجية	جامعة بابل
٥	أ.م.د.	جواد محسن راضي	ادارة استراتيجية	جامعة القادسية
٦	أ.م.د.	باسم عباس كريدي	ادارة استراتيجية	جامعة القادسية
٧	أ.م.د.	عبد الرحمن مصطفى طه الملا	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	كلية الاسراء الجامعة
٨	أ.م.د.	حسين حريجة الحسناوي	ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي	جامعة كربلاء
٩	أ.م.د.	هادي عبد الوهاب الابرو	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	جامعة البصرة
١٠	أ.م.د.	زينب هادي معيوف الشريفي	سلوك تنظيمي	جامعة الكوفة
١١	أ.م.د.	حاكم احسوني الميالي	سلوك تنظيمي ونظرية المنظمة	جامعة الكوفة
١٢	أ.م.د.	محمد حسين علي حسين	ادارة استراتيجية	الجامعة المستنصرية
١٣	أ.م.د.	نسرين جاسم محمد	ادارة استراتيجية	جامعة بغداد
١٤	م.د.	لطيف عبدالرضا عطية الخفاجي	ادارة موارد بشرية	جامعة القادسية

محلّق (٢)

استمارة الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم ادارة اعمال

م/ استبانة

الاستاذ المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم الكريمة الاستبانة التي أعدت كجزء من متطلبات انجاز الدراسة الموسومة ﴿ دور سلوكيات القيادة الممكنة في خفة حركة العاملين: الدور الوسيط للتمكين النفسي ﴾ وهي جزء من متطلبات برنامج الماجستير في ادارة الاعمال، لذا نلتمس معاونتكم في ملئ الاستبانة التي بين ايديكم من خلال وضع علامة (√) في المربع الذي ترونه مناسباً للمقاييس (اتفق تماماً ،اتفق ،محايد، لا اتفق ،لا اتفق تماماً) وان نجاح هذه البحث مرهون بدرجة استجابتكم بما تمثله الإجابات من دقة وموضوعية على أمل أن تخرج هذه الاستبانة بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي في بلدنا بشكل عام ومديريتنا بشكل خاص. علما انه لا داعي لذكر الاسم ،اذ تستخدم هذه الاستبانة لأغراض علمية فقط. شاكرين لكم سلفاً جهودكم المباركة وحسن تعاونكم معنا .. ومن الله التوفيق.

المشرف

أ. د. احسان دهش جلاب

جامعة القادسية/كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

Ihsan.chalab@qu.edu.iq

الباحثة

شيماء سعيد وداعة

الجزء الاول
معلومات عامة

خصائص الشخص المجيب: يرجى وضع علامة (√)

- ﴿١﴾ النوع الاجتماعي: ذكر انثى
- ﴿٢﴾ العمر: ٣٠ فأقل ٣١ - ٤٠ ٤١ - ٥٠ ٥١ - ٦٠ ٦١ فأكثر
- ﴿٣﴾ التحصيل العلمي: اعدادية دبلوم فني بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير
- ﴿٤﴾ المنصب الوظيفي: مسؤول شعبة مسؤول وحدة اخرى
- ﴿٥﴾ عدد سنوات الخدمة: ٥ سنوات فأقل ٦ - ١٠ ١١ - ١٥ ١٦ - ٢٠ ٢١ - ٢٥ ٢٦ - ٣٠ ٣٠ - ٣٥ ٣٦ فأكثر

الجزء الثاني

متغيرات الدراسة

أولاً: - سلوكيات القيادة الممكنة: - تمثل توليفة من الاليات والقدرات والمهارات التي تمكن القادة من تفويض السلطة للتابعين بشأن اتخاذ افضل القرارات التي تصب في مصلحة العمل بشكل خاص والمنظمة بشكل عام.
القيادة بالقدوة: بذل مجهود اكبر من قبل التابعين لرعاية وتشجيع وزيادة خبرة لقادة يحتذى بهم يأترون ايجابيا على سلوك التابعين .

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	مديري المباشر					
١	يضع معايير عالية للأداء من خلال سلوكه / سلوكها					
٢	يعمل بأقصى ما يستطيع					
٣	يعمل بجد حاله حال أي عضو في مجموعة العمل					
٤	يمثل قدوة حسنة بالطريقة التي يتصرف بها					
٥	يقود الاخرين من خلال ضرب المثل بسلوكياته					

صنع القرار التشاركي: اسلوب اداري تسهم في سياق صنعه عدة مجالات واشكال ويسمى بمراحل مختلفة ومتسقاً مع حالة المشاركة الفعال بين القادة والمؤوسين في صنع القرار التشاركي ، وهو ايضاً حداثاً فاصلاً بين الاعلى كفاءة والادنى كفاءة سواء قادة او مؤوسين في ما يخص مدى تأثير القرار على الاداء ، وبالتالي السعي لموائمة رؤية المنظمة وأهداف القائد والمؤوسين.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	مديري المباشر					
١	يشجع أعضاء مجموعة العمل على التعبير عن أفكارهم / ومقترحاتهم					
٢	يصغي جيداً إلى أفكار واقتراحات أعضاء مجموعة العمل					
٣	يوظف اقتراحات الاعضاء في اتخاذ القرارات المؤثرة في عملنا					
٤	يمنح جميع أعضاء مجموعة العمل فرصة للتعبير عن آرائهم					
٥	يتأمل في أفكار أعضاء مجموعة العمل عندما يختلف معهم					
٦	يتخذ قرارات تستند فقط إلى أفكاره الخاصة (R)					

التدريب: يمثل مجموعة من النشاطات التي تغذي كلا من القادة والمؤوسين بالمعلومات والمهارات المكتسبة وتطوير خبراتهم الحالية لجعلهم يسلكوا أسلوباً مميزاً في اداء عملهم وبالتالي ينعكس على اداء المنظمة وإنتاجيتها .

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	مديري المباشر					
١	يساعد الأعضاء الاخرين على معرفة المجالات التي نحتاج فيها إلى مزيد من التدريب					

٢	يقترح طرقاً لتحسين أداء أعضاء مجموعة العمل				
٣	يشجع أعضاء مجموعة العمل على حل المشكلات معاً				
٤	يشجع أعضاء مجموعة العمل على تبادل المعلومات مع بعضهم البعض.				
٥	يعلم أعضاء مجموعة العمل كيفية حل المشكلات بأنفسهم				
٦	يعبر الاهتمام الى الجهود التي يبذلها الاعضاء في المجموعة				
٧	يعلم الأعضاء عندما يكون الاداء جيداً				
٨	يقدم الدعم المطلوب لجهود الاعضاء في المجموعة				
٩	يساعد أعضاء المجموعة في التركيز على أهدافنا				
١٠	يساعد على تطوير علاقات جيدة بين أعضاء المجموعة				
١١	يساعد الأعضاء الاخرين على معرفة المجالات التي نحتاج فيها إلى مزيد من التدريب				

تبادل المعلومات :- يشير الى الطرائق والوسائل التي تستثمرها المنظمة من اجل استخدام مقدراتها المعلوماتية بشكل يسهم في تمكين القيادات الادارية داخل المنظمة من اجل تطوير قابلياتها ومهاراتها ومعرفتها جراء ذلك.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
	مديري المباشر					
١	يشرح قرارات المنظمة					
٢	يشرح أهداف المنظمة					
٣	يشرح كيف تتوافق مجموعة العمل مع المنظمة					
٤	يشرح الغرض من سياسات الشركة لمجموعة العمل الخاصة بي					
٥	يشرح القواعد والتوقعات لأعضاء مجموعة العمل الخاصة بي					
٦	يشرح (يفسر) قراراته وأفعاله للأعضاء					

٥- إظهار الاهتمام / التفاعل مع الآخرين : يشير الى توليفة من السلوكيات التي تعكس مدى اهتمام العاملين في الوظائف التي يشغلونها وتكريس الوقت والجهد والمهارات والمعرفة من اجل تطوير وانجاز المتطلبات الخاصة بهذه الوظائف.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
	مديري المباشر					
١	يهتم بالمشاكل الشخصية لأعضاء المجموعة					
٢	يهتم برفاهية أعضاء المجموعة					
٣	يعامل أعضاء المجموعة على قدم المساواة					
٤	يخصص الوقت الكافي لمناقشة مخاوف أعضاء مجموعة العمل بصبر					

٥	يظهر الاهتمام بنجاح أعضاء مجموعة العمل				
٦	يبقى على اتصال مع المجموعة				
٧	ينسجم مع أعضاء المجموعة				
٨	يعطي أعضاء المجموعة إجابات صادقة وعادلة				
٩	يعرف طبيعة العمل الذي يتم إنجازه في مجموعة العمل				
١٠	يخصص الوقت المناسب للتناقش مع الاعضاء				

ثانياً:- التمكين النفسي:- ان التمكين النفسي يشير الى وسيلة لتحفيز وتحسين مقدرات التابعين في المنظمة وبناء نوايا ايجابية تجاهها من خلال تعزيز المعنى والمقدرة والتأثير لدى التابعين بما يخدم مصالح المنظمة ويحد من الممارسات السلبية التي تؤثر عليها.

المعنى: يشير الى مقدار المعرفة والمهارة والخبرة التي تمكن التابعين من تقييم الوظائف والمهام الموكلة اليهم بكفاءة وفاعلية عالية.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	لدي استقلالية كبيرة في تحديد كيفية اداء عملي					
٢	يمكنني ان اقرر بنفسى كيفية اداء عملي					
٣	لدي فرصة كبيرة للاستقلالية والحرية في كيفية اداء عملي					

المقدرة: تمثل مزيج من المهارات والمعرفة والخبرات التي تستعملها المنظمة من اجل استثمار مواردها بشكل يخدم مصالحها من اجل تحقيق اهدافها واهداف التابعين

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	انا واثق من قدرتي على اداء عملي					
٢	انا واثق من قدرتي على اداء الانشطة الخاصة بعملي					
٣	انقن جميع المهارات الخاصة بعملي					

التأثير: ومما تقدم اعلاه يمكن القول ان التأثير يشير الى الدرجة التي يمكن من خلالها للافراد التابعين التأثير على قرارات المنظمة من اجل ضمان تحقيق اهدافهم والحد من ضغوط العمل التي تؤثر على حياتهم المهنية.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	امتلك تأثير كبير في القرارات التي تتخذها المنظمة					
٢	لدي القدرة على السيطرة على ما يحدث في المنظمة					
٣	لدي القدرة على التأثير في قرارات المنظمة					

ثالثاً:- خفة حركة العاملين:- توليفة من المواهب والقابليات والمهارات والمعرفة التي تمكن المنظمة من توجيه التابعين نحو اداء المهام المطلوبة تجاه تحقيق النجاح التنظيمي من خلال الاستباقية والاستجابة والمرونة والتكيف مع التغييرات البيئية المختلفة.

المرونة: قدرة المنظمة على التعامل مع الاحداث البيئية الداخلية والخارجية برؤية وحذر عالٍ من خلال تحفز التابعين على الانخراط في مهام المنظمة وتبادل الافكار التي تصب في صالح انجاز المهام المطلوبة في المكان والوقت المناسبين .

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	التغييرات السلبية في العمل تحبطني					
٢	ارغب بتغيير طرائق العمل القديمة					
٣	استطيع القيام بالعمل دون معرفة التفاصيل					

٤	انا قادر على القيام بالاعمال بالرغم من عدم وضوح المعلومات				
٥	اتعامل بهدوء مع ظروف العمل الصعبة				
٦	عند حدوث موقف صعب احاول جاهدا ادارة هذا الموقف بكفاءة				
٧	اتخذ مسارات بديلة عندما واجه مشاكل طارئة				

التكيف: يشير الى قدرة المنظمة على التعامل مع الاحداث البيئية من خلال التنبؤ بالتطورات البيئية والتكنولوجية والتنافسية التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على المنظمة والعمل على احداث التغييرات المناسبة لتحقيق مكانة وتنافسية مرموقة.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	اتكيف مع وسائل التعليم الجديدة التي قد تفرضها .					
٢	يتغير سلوكي تلقائيا عند التعامل مع الاشخاص الاخرين داخل بيئة العمل					
٣	استعمل الاساليب التفاعلية في التدريس لأهميتها في الوقت الراهن .					
٤	اتقبل ردود الفعل برحابة صدر					
٥	اتواصل بشكل جيد مع الاشخاص متعددي الخلفيات متى ما أتاحت لي فرصة					
٦	انا قادر على التأقلم مع المجموعات ذات الثقافات المتعددة داخل بيئة العمل					
٧	اتصرف بطريقة ايجابية عندما لا تتوفر المعدات واللوازم بشكل مفاجئ.					

الاستباقية: تشير الى مدى قدرة المنظمة على تبني آليات واجراءات تصحيحية تعمل على الحد من السياقات التي تؤثر على اعمال المنظمة وذلك من استثمار المعرفة والمهارات والقدرات والتكنولوجيا التي تمتلكها المنظمة وتوجيهها بشكل يسهم في الكشف عن اكبر قدر ممكن من الفرص من اجل استثمارها لتحقيق المبادرات والاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها على الامد البعيد.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	لدي القدرة على معالجة المشاكل المعقدة والتي تحدث لأول مرة في عملي					
٢	لدي القدرة على التنبؤ بالمشاكل التي قد تحدث في عملي					
٣	اسعى الى مساعدة زملائي على اصلاح الامور غير المرغوبة في العمل					
٤	لدي القدرة على ايجاد طرائق فاعلة لتحسين أداء العمل					
٥	ابحث عن فرص لاجراء تطوير في العمل					
٦	اهتم بوقت العمل					
٧	اصمم طرقا جديدة او اجراءات مبتكرة لتنفيذ عملي					

Abstract

The current study aimed to test the mediating role of psychological empowerment expressed as (flexibility, adaptation, and response) between possible leadership behaviours (leading by example, participatory decision-making, training, information exchange, showing interest and interaction) and workers agility (meaning, ability, impact). In private schools in Al-Diwaniyah governorate, the problem was summarized by a set of questions based on the researcher's perceptions, the most important of which resulted in the statement of the role played by psychological empowerment in explaining the relationship between possible leadership behaviours and the agility of workers' movement. The variables included in the study, and a set of hypotheses was built aimed at identifying the level of the relationship between possible leadership behaviours, workers agility and psychological empowerment among private schools in Al-Diwaniyah Governorate.) is a faculty member, and the study used a set of statistical programs represented in (SPSS.V.26 & AMOS.V.26) in order to reach the results. The results that the study aspires to answer, using a number of statistical methods, especially in (path analysis, arithmetic mean, standard deviation, relative importance, coefficient of variation, t-test, simple correlation coefficient, structural equation modelling, and multiple correlation coefficient). The study led to a set of conclusions, perhaps the most important of which is psychological empowerment that partially mediates the relationship between the variable of possible leadership behaviours and the agility of workers.

Keywords: possible leadership behaviours, agility of workers, and psychological empowerment.

**MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND
SCIENTIFIC RESEARCH
UNIVERSITY OF AL-QADISIYAH
COLLEGE OF ADMINISTRATION &
ECONOMICS
BUSINESS ADMINISTRATION DEPARTMENT**



The Role Of Empowering Leadership Behavior In Workforce Agility: Mediating Role Of Psychological Empowerment

**Analytical study to pinions of the staff in private schools
of AL-Diwaniyah Governorate**

A thesis

**Submitted of The Council of the College of Administration
and Economics, AL-Qadisiyah University, In partial
Fulfillment of Requirements of the Master Degree in
Business Administration**

By

Shayma Saed Wdaah AL-Ganemi

Supervised by

Prof. Dr.

Ihssan Dahash Chalab

١٤٤٢ H.D

2021 A.D