



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا
كلية الدراسات التجارية
قسم إدارة الأعمال

أثر التمكين النفسي والمخرجات التنظيمية في علاقة القيادة التحويلية ونية ترك العمل

دراسة على قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم

Impact of Psychological Empowerment

**and Organizational Outcomes on the Relationship Between
Transformational Leadership and**

Job Turnover Intention

(A Study on the Commercial Banking Sector in Khartoum State)

(بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال)

إعداد/

الوليد عبد القيوم علي إدريس

إشراف الدكتور/ صديق بلل ابراهيم

أستاذ إدارة الأعمال المشارك

1440هـ / 2019م



(يؤتي الحكمة من يشاء ومن يؤت الحكمة فقد أوتي خيراً كثيراً وما يذكر إلا أولوا الإلباب)

صدق الله العظيم

(سورة البقرة الآية: 269)

الإهداء

الى من ربياني صغيراً وشملاني برعايتهما وحنانهما.. إلى نور عيني التي أبصر بها
طريق حياتي إلى روح والدي (أمي وأبي) أسأل الله تعالى أن يجعل الفردوس الأعلى دارهما
وقرارهما...

إلى سندي الأمين والرافد المعين، وعوني دوما في حياتي .. اخواني واخواتي لما قدموه لي من
مساعدة وتشجيع ... تقديرا وحباً ووفاء.

وإلى زينة حياتي وقلذات كبدي.. أبنائي (لمار وخالد)

وإلى كل من ساعدني ووقف بجانبني على إتمام هذه الرسالة

أهدي إليهم هذا الجهد المتواضع

شكر وتقدير

الحمد لله الذي تدوم بشكره النعم، والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم، أتوجه بالشكر والعرفان لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا التي أتاحت لنا هذه الفرصة ممثلة في كلية الدراسات التجارية، والتي أتشرف بأن أكون أحد خريجها حاملا لدرجتي العلمية العليا (شهادة الدكتوراه) كما لا يفوتني أن اشكر جميع أساتذتي بقسم إدارة الأعمال بكلية الدراسات التجارية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، والشكر موصول لكل من وقف معي طوال فترة الدراسة، كما أشكر سعادة الدكتور/ **صديق بلل إبراهيم** الذي تفضل مشكوراً بالأشراف على هذه الرسالة، والذي منحني رعايته العلمية ونبل أخلاقه وكرمه الفياض، بالإضافة الى توجيهاته والتي كان لها الأثر الكبير في إتمام هذه الرسالة بهذه الصورة. كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للجنة المناقشة الدكتور/ **الطاهر أحمد محمد علي** (مناقش داخلي)، والدكتور/ **الشيخ محمد الخضر محمد** (مناقش خارجي) لتفضلهما بقراءة الرسالة وتحكيمها، كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لسعادة الدكتور/ **عبد السلام آدم حامد**، والذي تفضل مشكوراً بحضور المناقشة نيابة عن الدكتور (صديق) والذي لم يبخل لي بمد يد العون بتقديم آرائه وملاحظاته، وفي الختام أتوجه بأسمى آيات الشكر والعرفان لجميع أفراد أسرتي الكريمة وإلى كل من ساعدني في إتمام هذه الرسالة.

الباحث

المستخلص

يشهد العالم اليوم تطورات كبيرة ومتسارعة في منظمات الأعمال مما يزيد من حدة المنافسة، وبالتالي الحاجة إلى زيادة الاهتمام بالتمكين النفسي لدى الموظفين مما يعزز الاستقرار في هذه المنظمات ويزيد مستوى الكفاءة والفعالية في الأداء ويقلل نسبة ترك العمل. ونظراً لأهمية هذا الموضوع تناولت هذه الدراسة أثر التمكين النفسي والعوائد التنظيمية (سلوكيات المواطنة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي) في علاقة سلوكيات القيادة ونية ترك العمل في قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم بناء نموذج الدراسة وفقاً للدراسات السابقة واستناداً على نظرية التبادل الاجتماعي. اعتماداً على المنهج الوصفي، واستخدام أسلوب العينة غير الاحتمالية (الميسرة)، إضافة إلى تصميم استبانة لجمع البيانات ووزع منها عدد (375) استبانة للعاملين في قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم واسترد منها (347) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت (92%) بالإضافة إلى استخدام نموذج المعادلات الهيكلية لاختبار فرضيات الدراسة. ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة تأثير التمكين النفسي والعوائد التنظيمية في علاقة سلوكيات القيادة التحويلية ونية ترك العمل لدى موظفي المصارف التجارية بولاية الخرطوم، هذا بالإضافة إلى تأثير التمكين النفسي على العوائد التنظيمية بصورة مختلفة، أي ليست بمستوى واحد، كما يلعب التمكين النفسي دور المتغير الوسيط في العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية والعوائد التنظيمية، هذا وتتوسط العوائد التنظيمية العلاقة بين التمكين النفسي ونية ترك العمل، وبالتالي أوصت هذه الدراسة بضرورة الاهتمام بالتمكين النفسي والعوائد التنظيمية من أجل تقليل نسبة ترك العمل لدى موظفي المصارف التجارية بولاية الخرطوم، بالإضافة إلى بعض المضامين النظرية والتطبيقية

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التمكين النفسي، المخرجات التنظيمية، نية ترك العمل

Abstract

The world today, is witnessing major and accelerating developments and challenges in business organizations, which lead to an un competition. And, hence arising interest in the psychological empowerment and organizational outcomes that enhance the stability of these organizations and increases efficiency and effectiveness in performance which, reduces the rate of turnover intentions. The purpose of this study is to investigate the effect of psychological empowerment and organizational outcomes on the relationship between transformational leadership and job turn over Intentions in the commercial banking sector in the State of Khartoum in the Sudan. To achieve the objectives of the study, a model which is based on previous studies and the theory of Social exchange was developed. Using a non-probability sample, (375) questionnaires were distributed to an equal number of employees in the banking sector of Khartoum State, with a retrieval rate of (92%). Factor Analysis and Structural equations were used to test the hypotheses of the study. The results showed that psychological empowerment and organization outcomes has a strong effect on the relationship between transformational leadership and Job turn over Intentions perceptions. Also psychological empowerment effect on organization outcomes by different ways, in addition to mediating role of psychological empowerment between transformational leadership and organization outcomes, also, organization outcomes mediating the

relationship between psychological empowerment and turn over intention. based on these results a number of recommendations, both theoretical and practical were suggested.

Keywords: transformational leadership, psychological empowerment, organizational outcomes, Turn over intention.

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء	I
شكر وتقدير	II
المستخلص	III
Abstract	IV
قائمة المحتويات	VI.....
قائمة الجداول	XII
قائمة الأشكال	XIV
قائمة الملاحق	XV.....

الفصل الأول

المقدمة

1 - 1) تمهيد	1
1 - 2) مشكلة الدراسة	3
1 - 3) تساؤلات الدراسة	6

6 أهداف الدراسة (1 - 4)
7 اهمية الدراسة (1 - 5)
9 حدود الدراسة (1 - 6)
9 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة (1 - 7)
12 تنظيم الدراسة (1 - 8)
13 الخلاصة (1 - 9)
الصفحة	الفصل

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

14 تمهيد (2 - 1)
14 مفهوم القيادة التحويلية (2 - 2)
23 مفهوم التمكين النفسي (2 - 3)
41 مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية (2 - 4)
46 مفهوم الرضا الوظيفي (2 - 5)
53 مفهوم الالتزام التنظيمي العاطفي (2 - 6)
63 مفهوم نية ترك العمل (2 - 7)
66 العلاقة بين متغيرات الدراسة (2 - 8)
75 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة (2 - 9)
76 الخلاصة (2 - 10)

الفصل الثالث

نظريات ونموذج الدراسة وتطوير الفرضيات

77	تمهيد (1 - 3)
77	نظريات الدراسة (2 - 3)
82	نموذج الدراسة (3 - 3)
83	تطوير فرضيات الدراسة (4 - 3)
91	الخلاصة (5 - 3)
الصفحة	الفصل

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

92	تمهيد (1 - 4)
92	تصميم الدراسة (2 - 4)
92	فلسفة الدراسة (3 - 4)
92	طبيعة الدراسة (4 - 4)
93	منهجية الدراسة (5 - 4)
93	مجتمع وعينة الدراسة (6 - 4)
94	أداة الدراسة (7 - 4)
95	مصادر جمع البيانات (8 - 4)
96	مقياس الدراسة (9 - 4)
97	قياس متغيرات الدراسة (10 - 4)

.....	(4 - 11) الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
105	
.....	(4 - 12) الخلاصة.....
112	
الصفحة	الفصل

الفصل الخامس

تحليل بيانات الدراسة

.....	(5 - 1) تمهيد
113	
.....	(5 - 2) اختبار صدق المحتوى
113	
.....	(5 - 3) تنظيف البيانات
113	
.....	(5 - 4) معدل الاستجابة
114	
.....	(5 - 5) تحليل البيانات الأساسية
114	
.....	(5 - 6) نتائج التحليل الإحصائي لاختبار صدق المقاييس المستخدمة
116.....	
143.....	(5 - 7) نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الصدق التمييزي
.....	(5 - 8) اختبار صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة
146	
.....	(5 - 9) نتائج التحليل الإحصائي لاختبار ثبات المقاييس المستخدمة
149	

..... (5 - 10) اختبار نموذج الدراسة	156
..... (5 - 11) اختبار فرضيات الدراسة	170
..... (5 - 12) الخلاصة	189

الفصل السادس

مناقشة نتائج الدراسة

..... (6 - 1) تمهيد	190
..... (6 - 2) ملخص نتائج الدراسة	190
..... (6 - 3) مناقشة نتائج الدراسة	191
..... (6 - 4) مضامين الدراسة	199
..... (6 - 5) محددات الدراسة	201
..... (6 - 6) الدراسات المستقبلية	203
..... (6 - 7) الخلاصة	203
.....	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
16	مفهوم القيادة التحويلية	1
20	السمات التي تصاحب أبعاد القيادة التحويلية	2
22	أوجه الاختلاف بين القائد التحويلي وغير التحويلي	3
25	مفهوم التمكين النفسي	4
43	مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية	5
47	مفهوم الرضا الوظيفي	6
54	مفهوم الالتزام التنظيمي	7
64	مفهوم نية ترك العمل	8
97	درجات مقياس ليكرت الخماسي	9
98	الوزن النسبي ودرجة الموافقة لمقياس ليكرت الخماسي	10
99	عبارات قياس القيادة التحويلية	11
101	عبارات قياس التمكين النفسي	12
102	عبارات قياس سلوكيات المواطنة التنظيمية	13
103	عبارات قياس الرضا الوظيفي	14
104	عبارات قياس الالتزام التنظيمي	15
105	عبارات قياس نية ترك العمل	16
114	ملخص توزيع استبانة الدراسة	17
115	تحليل البيانات الأساسية للدراسة	18
117	تحليل العامل الاستكشافي لمقياس القيادة التحويلية	19
120	التحليل العامل التأكيد لمقياس القيادة التحويلية	20
123	مؤشر جودة المطابقة	21
125	التحليل العامل الاستكشافي لصدق مقياس التمكين النفسي	22
126	التحليل العامل التأكيد لصدق مقياس التمكين النفسي	23
128	مؤشرات جودة النموذج للتمكين النفسي	24
130	التحليل العامل الاستكشافي لصدق مقياس الرضا الوظيفي	25

131	التحليل العاملي التأكيدي لصدق مقياس الرضا الوظيفي	26
132	التحليل العاملي الاستكشافي لصدق مقياس الالتزام التنظيمي	27
134	التحليل العاملي التأكيدي لصدق مقياس الالتزام التنظيمي	28
135	التحليل العاملي الاستكشافي لصدق مقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية	29
137	التحليل العاملي التأكيدي لصدق مقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية	30
139	التحليل العاملي الاستكشافي لصدق مقياس نية ترك العمل	31
141	التحليل العاملي التأكيدي لصدق مقياس نية ترك العمل	32
143	التحليل العاملي الاستكشافي لمقاييس الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، ونية ترك العمل	33
145	التحليل العاملي التأكيدي لمقاييس الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، ونية ترك العمل	34
149	اختبار الثبات (الاتساق الداخلي) لمقياس ابعاد القيادة التحويلية	35
150	اختبار الثبات (الاتساق الداخلي) لمقياس التمكين النفسي	36
151	اختبار الثبات (الاتساق الداخلي) لمقاييس المخرجات التنظيمية	37
152	اختبار الثبات (الاتساق الداخلي) لمقياس نية ترك العمل	38
153	تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة	39
154	الإحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة	40
159	العلاقة غير المباشرة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي من جهة ونية ترك العمل من جهة أخرى	41
162	النموذج البديل الأول للعلاقة المباشرة بين سلوكيات القيادة التحويلية ونية ترك العمل	42
165	النموذج البديل الثاني للعلاقة المباشرة بين مدركات التمكين النفسي ونية ترك العمل	43
168	العلاقة غير المباشرة بين سلوكيات القيادة التحويلية والتمكين النفسي من جهة ونية ترك العمل من جهة أخرى	44
172	المسار من سلوكيات القيادة التحويلية ونية ترك العمل	45
174	المسار من سلوكيات القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي	46
175	المسار من سلوكيات القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية	47

177	المسار من سلوكيات القيادة التحويلية والرضا الوظيفي	48
178	المسار من الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي ونية ترك العمل	49
180	المسار من سلوكيات القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي ونية ترك العمل	50
183	المسار من سلوكيات القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ونية ترك العمل	51
186	المسار من سلوكيات القيادة التحويلية والرضا الوظيفي ونية ترك العمل	52
189	المسار من سلوكيات القيادة التحويلية والتمكين النفسي ونية ترك العمل	53

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
82	نموذج الدراسة المقترح	1
94	مساهمة قطاع الخدمات في الناتج المحلي الإجمالي	2
122	تحليل العامل التوكيدي للقيادة التحويلية	3
127	تحليل العامل التوكيدي للتمكين النفسي	4
138	تحليل العامل التوكيدي للمتغير الوسيط	5
142	تحليل العامل التوكيدي للمتغير التابع	6
160	نتائج تقدير النموذج الأساسي للعلاقة غير المباشرة بين سلوكيات القيادة التحويلية والتمكين النفسي من جهة ونية ترك العمل.	7
163	نموذج البديل الأول للعلاقة المباشرة بين سلوكيات القيادة التحويلية ونية ترك العمل	8
166	نموذج البديل الثاني للعلاقة المباشرة بين مدركات التمكين النفسي ونية ترك العمل	9
169	نموذج البديل الثالث للعلاقة المباشرة بين كل من القيادة التحويلية ومدركات التمكين النفسي من جهة ونية ترك العمل من جهة أخرى.	10
171	العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية ونية ترك العمل	11
173	العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي	12
174	العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية	13

176	العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية والرضا الوظيفي	14
177	العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ونية ترك العمل	15
179	العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوكيات القيادة التحويلية ونية ترك العمل	16
182	العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية ونية ترك العمل	17
185	العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات القيادة التحويلية ونية ترك العمل	18
188	العلاقة بين التمكين النفسي وسلوكيات القيادة التحويلية ونية ترك العمل	19

قائمة الملاحق

الاستبانة

الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
404	المراجع باللغة العربية	1
206	المراجع باللغة الإنجليزية	2
219	استبانة الدراسة	3
221	قائمة بأسماء محكمي استبانة الدراسة	4

الفصل الأول

المقدمة

(1 - 1) تمهيد.

(2 - 1) مشكلة الدراسة.

(3 - 1) تساؤلات الدراسة.

(4 - 1) أهداف الدراسة.

(5 - 1) أهمية الدراسة.

(6 - 1) حدود الدراسة.

(7 - 1) التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

(8 - 1) تنظيم الدراسة.

(9 - 1) الخلاصة.

الفصل الأول

المقدمة

(1 - 1) تهميد:

تواجه المنظمات في العصر الحديث ظروفًا ومتغيرات عديدة ومتلاحقة في سعيها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، فقد ازدادت حاجات وتطلعات المواطنين وتسارعت وتيرة التقدم التكنولوجي والعولمة بالإضافة إلى زيادة حدة المنافسة بين منظمات الأعمال وزيادة طموحات العاملين وتوقعاتهم، وتختبر هذه التحديات مقدرة الجهاز الإداري على التكيف مع هذه الأوضاع. وتتلخص أهم الأشكال والطرق التي تتخذ للاستجابة لمثل هذه التحديات، في الاهتمام بالموارد البشرية وتهيئة بيئة العمل المناسبة والتي تعتبر العامل الأساسي الذي يتوقف عليه نجاح المنظمة وتطورها. ويبرز مفهوم التمكين النفسي كأحد الأساليب الإدارية الحديثة والتي تقوم على افتراض منح العاملين الثقة وتفويض الصلاحيات والاستقلالية في العمل، مما يحفز شعورهم بالثقة لتحمل المسؤولية وتفجير الطاقات الكامنة والتي تظهر على هيئة إبداعات ومقترحات تزيد من الدافع الإيجابي نحو أهمية العمل وانجازه بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

ومن هنا نلاحظ الاهتمام المتزايد بالدور الذي يمكن أن يلعبه القادة في تشجيع مرؤوسيهـم على اتخاذ زمام المبادرة، ومواجهة المخاطر، وتحفيزهم على الابتكار، والتكيف مع ظروف عدم التأكد التي تعترى معظم المنظمات في عصرنا الحالي. إضافة إلى الاتجاهات البحثية المعاصرة لأهمية التمكين النفسي بغرض تعزيز مستويات الأداء، حيث أصبح ينظر لموضوع التمكين النفسي لدى الموظفين بأنه من العوامل الجوهرية المؤثرة في الفاعلية التنظيمية (نعساني، 2013)، ومع ذلك نجد أن الدراسات التي تناولت التمكين النفسي وعلى قلتها لم تختبر أثر التمكين النفسي في علاقته بالقيادة التحويلية والمخرجات التنظيمية والتي تتلخص في: (سلوكيات المواطنة التنظيمية، الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي).

ويعتبر مفهوم نية ترك العمل من المفاهيم الإدارية المعاصرة والتي استحوذت على اهتمام الباحثين، ويدور محور اهتمام هذا المفهوم حول الموظف الذي هو بمثابة أهم الموارد التنظيمية على الإطلاق وباختفائه لا يتصور وجود أي أساس تنظيمي، حيث أن العنصر البشري يعتبر ركيزة التطور والتقدم في أي منظمة أو مجتمع، ولقد بعض المجتمعات إلى قمة التطور والازدهار في مختلف المجالات بسبب الاهتمام بمواردها البشرية، مثلاً- استطاعت اليابان أن

تترجع على عرش التقدم التكنولوجي ليس بما تملكه من موارد طبيعية بل بما تملكه من موارد بشرية (البوق، 2014). إضافة إلى أن نية ترك العمل تعتبر ظاهرة تنظيمية معقدة ومشكلة في الفكر الإداري الحديث والتي أصبحت تؤرق قطاع المصارف التجارية نتيجة تأثيرها المباشر وغير المباشر على كفاءة وفاعلية هذا القطاع نظرا لعدم الاستقرار في العمل وانخفاض الروح المعنوية للموظفين، بغض النظر عن التكاليف المباشرة والتي ظهرت من خلال دراسة (ماثيس، جاكسون 2009) والتي أشارت إلى أن تكلفة دوران العمل في 45% من المنظمات التي شملها المسح في الولايات المتحدة الأمريكية تفوق (10000 دولار سنويا) لكل فرد يترك العمل في المنظمة. كما أن التكاليف غير المباشرة نتيجة تفشي هذه الظاهرة، تتلخص في تدني الأداء للموظفين، وانخفاض الروح المعنوية، وبالتالي تدهور العلاقات الاجتماعية من حيث استياء الموظفين وتفكيرهم بنية ترك العمل واللاحق بزملائهم الذين تركوا العمل من قبلهم، مما يترتب عليه فقدان الثقة في هذه المصارف من قبل الموظفين والعملاء والذي يعتبر بمثابة تحدي لها في كيفية استقطاب الكوادر المؤهلة للعمل لاسيما في ظل هذه الظروف الاقتصادية، مما يؤدي الى تدهور الاستقرار في الكادر البشري بصورة عامة مما يهدد المقدرة التنافسية لهذه المصارف نتيجة لفقدانها الموظفين أصحاب الأداء المتميز والمؤهلات العالية.

هنالك العديد من الأسباب التي تؤثر على ارتفاع معدلات دوران العمل لدى موظفي قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم نظراً لارتباطها بالبيئة الديناميكية من حولها، والتي تتلخص في الأسباب الآتية: (نديم، 2016)

- الظروف الاقتصادية العامة، حيث يساعد الازدهار الاقتصادي في تعدد الاختيار من ضمن البدائل الأخرى. أما في حالة الركود الاقتصادي والذي يؤدي بدوره إلى تقليل الفرص أمام الافراد لاتخاذ قرار بنية ترك العمل والبحث عن بديل آخر نتيجة لانسحاب بعض منظمات الأعمال من سوق العمل.
- حركة الأفراد، إذ أن أصحاب الكفاءات والمؤهلات العالية يميلون للتنقل من عمل لآخر نظرا للطلب العالي لهذه الخبرات والمؤهلات.
- ضمانات العمل، والتي تسهم في بقاء الافراد في عملهم لفترة أطول، نتيجة شعوره بالثقة والاهتمام من قبل المنظمة، أمل في حالة انتهاء الخدمة والعقوبات غير العادلة فإنها تؤدي إلى شعور الأفراد بعدم وجود ضمانات للعمل، مما يؤدي إلى زيادة نسبة نية ترك العمل لدو الموظفين.

وانطلاقاً من أهمية خلق مناخ تنظيمي في قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم يهتم بالعنصر البشري وزيادة فعاليته في تطوير أداء هذه المصارف وتقليل نسبة نية ترك العمل، تأتي هذه الدراسة في محاولة للتعريف بمفهوم نية ترك العمل، وأهم العوامل التي تؤثر في التقليل من نسبة نية ترك العمل لدى موظفي قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم.

(1 - 2) مشكلة الدراسة:

يعتبر التمكين النفسي من أهم مقومات النجاح الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، لا سيما في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها في هذا العصر، حيث يشكل التمكين النفسي نموذجاً متكاملًا يضم ممارسات الإدارة الحديثة والتي تهدف لتأهيل العنصر البشري والمحافظة عليه من أجل زيادة الكفاءة والفعالية في الأداء. وبالرغم من الدور البارز الذي يفترض أن تلعبه المصارف السودانية في تنمية الاقتصاد، غير أنها تظل عاجزة عن القيام بالدور المنوط بها نظراً لضعف العنصر البشري المؤهل الذي يستطيع التكيف مع المتغيرات والتحديات التي تواجه البيئة الداخلية والخارجية.

ومن خلال الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة بشقيها العربية والأجنبية والتي تناولت موضوع التمكين النفسي، يلاحظ اختلاف هذه الدراسات باختلاف بيئتها، فمنهم من تناول التمكين في البيئة العربية، مثل دراسة (البوق، 2014، ودراسة نعياني، 2013، بجانب دراسة رياض، 2010، بالإضافة إلى دراسة عادل ريان، 2000، وكذلك هو الحال مع دراسة عادل زايد، 2000). أما عن الدراسات الأجنبية والتي تناولت موضوع التمكين النفسي، فتشمل دراسة كلاً من (Wilke, et al, 2011; Brunetto, 2012; Scott, 2014; et al., 2015; Bass, et al, 2014; Yusof, et al, 2011; Choong, et al, 2011; Zhang, et al, 2005; Seibert, 2004; Avolio, 2004; Bono, 2003; Dumdum, 2002; Forrester, 2000).

كما أن هنالك ندرة حقيقية في تلك الدراسات التي تناولت ظاهرة نية ترك العمل في بيئة المصارف التجارية السودانية، لا سيما في ظل الظروف التي يشهدها قطاع المصارف التجارية في ظل انخفاض قيمة العملة السودانية والمشاكل المتعددة والمتجددة التي تلحق بالاقتصاد السوداني والتي تتلخص في الندرة الحقيقية في توفر السلع الأساسية، مما ألحق الضرر بقطاع المصارف التجارية وبالتالي زيادة نسبة نية ترك العمل لدى موظفي قطاع المصارف التجارية. غير أن دراسة (الخليفة، 2013) قد وجدت أن هنالك علاقة إيجابية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية ونية ترك العمل لدى موظفي قطاع المصارف التجارية السودانية، بالإضافة إلى أن

نتائج هذه الدراسة قد أظهرت ارتفاع معدلات نية ترك العمل لدى قطاع المصارف التجارية السودانية مما يستوجب دراسة هذه الظاهرة بشيء من التفصيل ومع متغيرات أخرى وهذا ما يتم استعراضه من خلال الدراسة الحالية.

مما سبق يتضح لنا أن هذه الدراسات تعددت واختلفت باختلاف بيئتها، إضافة الى وجهة نظر كل باحث، فمنها من تناول علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي ومنهم من تناول علاقة القيادة التحويلية بالتمكين النفسي، وتناول البعض الآخر علاقة التمكين النفسي بالمواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى علاقة التمكين النفسي بالرضا الوظيفي. بجانب أن بعض الدراسات تناولت الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وبعضها تناول العدالة التنظيمية كمتغير مستقل والالتزام التنظيمي متغيراً تابعاً، بجانب بعض الدراسات التي وضعت التمكين النفسي كمتغير مستقل والرضا الوظيفي أو نية ترك العمل كمتغير تابع، كما أن البعض الآخر من الدراسات اتخذت القيادة التحويلية كمتغير مستقل والثقافة التنظيمية أو الالتزام التنظيمي متغير تابع. مما سبق يلاحظ اختلاف طبيعة وحجم نشاط المنظمات والبيئة التي طبقت فيها الدراسات السابقة والتي ركزت على قطاع الضمان الاجتماعي والصحي والتعليم وأهملت قطاع المصارف.

إشارة إلى تناول الدراسات السابقة لبعض من متغيرات الدراسة الحالية، يلاحظ أن بعض الدراسات تناولت تفسير العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، بجانب بعض الدراسات التي تحاول دراسة العلاقة بين المتغير المستقل والوسيط، بالإضافة الى بعض الدراسات التي تتناول علاقة المتغير الوسيط بالمتغير التابع، لذا تأخذ هذه الدراسة الدور الوسيط للتمكين النفسي والمخرجات التنظيمية (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية) في العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية ونية ترك العمل، بالإضافة الى الدور الوسيط للمخرجات التنظيمية بين التمكين النفسي ونية ترك العمل، وهنا تجدر الإشارة الى عدم وجود دراسة أستخدم فيها كلاً من التمكين النفسي والمخرجات التنظيمية كمتغير وسيط في علاقة سلوكيات القيادة التحويلية بنية ترك العمل.

بالرغم من أهمية التمكين النفسي غير أن الناظر للدراسات السابقة يجد أن معظم هذه الدراسات تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي، مثل دراسة (Avolio,2005) والتي أشارت إلى عنصر واحد من عناصر المخرجات التنظيمية (الالتزام التنظيمي)، وقد نجد بعض الدراسات تناولت علاقة القيادة التحويلية بالثقافة التنظيمية، مثل دراسة (Bass, 2014)، لذا تختبر هذه الدراسة أثر التمكين النفسي والمخرجات التنظيمية (بصورة مجتمعة أو شاملة) في

العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية ونية ترك العمل، مما يضيف ميزة نسبية لهذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

بجانب دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي تتناول هذه الدراسة العلاقة بين التمكين النفسي والمخرجات التنظيمية، وبالرغم من أهمية المخرجات التنظيمية للشركات وقطاع الأعمال بصورة عامة، إلا أننا نجد أن بعض الدراسات تناولت إحدى عناصر المخرجات التنظيمية، مثل دراسة (البوق سالم، 2014)، ولم تأخذ هذه العناصر بصورة شاملة أو بأكثر من بعد، لذا تختبر هذه الدراسة جميع عناصر المخرجات التنظيمية بصورة مجتمعة وشاملة، بالإضافة إلى اختلاف بيئة الدراسة من حيث مجال التطبيق.

بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين التمكين النفسي والمخرجات التنظيمية تتناول هذه الدراسة علاقة المخرجات التنظيمية بنية ترك العمل، بالرغم من أهمية المخرجات التنظيمية للشركات ومنظمات الأعمال، إلا أن معظم الدراسات السابقة تناولت المخرجات التنظيمية ببعد واحد، مثل دراسة (Bester, J., 2015)، غير أن الدراسة الحالية تتناول المخرجات التنظيمية بعناصرها الثلاثة وعلاقتها بنية ترك العمل مما يضيف ميزة نسبية للدراسة الحالية مقارنة مع الدراسات السابقة.

مما سبق يلاحظ أن جميع الدراسات السابقة تتناول التمكين النفسي كمتغير مستقل مثل دراسة (Chuanli, et al, 2013)، والبعض الآخر يتطرق للتمكين الهيكلي كمتغير وسيط، والرضا الوظيفي كمتغير تابع، بينما تتناول هذه الدراسة القيادة التحويلية كمتغير مستقل، بالإضافة إلى التمكين النفسي والمخرجات التنظيمية كمتغير وسيط، ونية ترك العمل كمتغير تابع، الجدير بالذكر أن جميع الدراسات السابقة لم تتناول المخرجات التنظيمية بصورة شاملة بل اكتفت بذكر بعد واحد فقط، لذا تعتبر هذه الدراسة أشمل وأكمل من الدراسات السابقة.

واستناداً إلى الدراسات السابقة يظهر لنا ندرة في وجود دراسات مشابهة تربط بين متغيرات الدراسة بصورة شاملة وكاملة وبشكل مباشر وبصفة خاصة في قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم بجمهورية السودان، لذا جاءت هذه الدراسة كمحاولة لردم الفجوة في الأدب الإداري في مجال مفهوم التمكين النفسي، والتي تهدف الدراسة من خلالها لملء الفجوات البحثية وصياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر التمكين النفسي والمخرجات التنظيمية في علاقة سلوكيات القيادة التحويلية بنية ترك العمل؟

(1 - 3) تساؤلات الدراسة:

1. هل تؤثر سلوكيات القيادة التحويلية على التمكين النفسي لموظفي قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم؟
2. هل يؤثر التمكين النفسي على نية ترك العمل لموظفي قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم؟
3. هل تؤثر القيادة التحويلية على المخرجات التنظيمية لموظفي قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم؟
4. هل تؤثر المخرجات التنظيمية على نية ترك العمل لموظفي قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم؟
5. هل التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والمخرجات التنظيمية لموظفي قطاع مصارف التجارية بولاية الخرطوم؟
6. هل المخرجات التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية ونية ترك العمل لموظفي قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم؟
7. هل يؤثر التمكين النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية لموظفي قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم؟
8. هل يؤثر التمكين النفسي على الرضا الوظيفي لموظفي قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم؟
9. هل يؤثر التمكين النفسي على الالتزام التنظيمي لموظفي قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم؟

(1 - 4) أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الى الاهتمام بالموارد البشرية وتهيئة بيئة العمل المناسبة والتي تعتبر العامل الأساسي الذي يتوقف عليه نجاح المنظمة وتطورها، والذي يتلخص في النقاط التالية:
1. اختبار العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية والتمكين النفسي لموظفي قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم.
 2. دراسة أثر التمكين النفسي على نية ترك العمل لموظفي قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم.
 3. اختبار أثر القيادة التحويلية على المخرجات التنظيمية لموظفي قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم.

4. دراسة أثر المخرجات التنظيمية على نية ترك العمل لموظفي قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم.
 5. اختبار أثر التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والمخرجات التنظيمية لموظفي قطاع مصارف التجارية بولاية الخرطوم.
 6. اختبار أثر المخرجات التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية ونية ترك العمل لموظفي قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم.
 7. دراسة أثر التمكين النفسي على سلوكيات المواطن التنظيمية لموظفي قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم.
 8. دراسة أثر التمكين النفسي على الرضا الوظيفي لموظفي قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم.
 9. اختبار أثر التمكين النفسي على الالتزام التنظيمي لموظفي قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم.
- (1 - 5) أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية الدراسة من حيث تطرقها لمجالين هامين هما المجال النظري والتطبيقي:

(1 - 5 - 1) الأهمية النظرية:

1. مساعدة متخذ القرار على إدراك أهمية سلوكيات القيادة التحويلية وتأثيرها على التمكين النفسي لموظفي قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم.
2. الاهتمام بالتمكين النفسي لموظفي قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم يزيد من معدل الكفاءة والإنتاجية في العمل.
3. معرفة تأثير القيادة التحويلية على المخرجات التنظيمية لموظفي قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم يساعد متخذ القرار على الاهتمام بالقيادة التحويلية.
4. دراسة أثر المخرجات التنظيمية على نية ترك العمل لموظفي قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم وتوضيح أهمية ذلك لمتخذ القرار ومدى تأثيره على تقليل نسبة نية ترك العمل.
5. إدراك أثر التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والمخرجات التنظيمية لموظفي قطاع مصارف التجارية بولاية الخرطوم.

6. بيان أثر المخرجات التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية ونية ترك العمل لموظفي قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم ومدى تأثيرها في تقليل نية ترك العمل.
7. دراسة أثر التمكين النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية لموظفي قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم يساعد على فهم أهمية التمكين النفسي بالنسبة لسلوكيات المواطنة التنظيمية.
8. تسهم دراسة أثر التمكين النفسي على الرضا الوظيفي لموظفي قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم على توضيح أهمية التمكين النفسي بالنسبة للرضا الوظيفي.
9. المساهمة في معرفة أثر التمكين النفسي على الالتزام التنظيمي لموظفي قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم و توضيح مدى أهمية ذلك.

(1 - 5 - 2) الأهمية التطبيقية:

1. معرفة سلوكيات القيادة التحويلية وإدراك أهمية أبعادها لموظفي قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم.
2. يساعد الاهتمام بالتمكين النفسي لموظفي قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم على تحسين بيئة العمل.
3. تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة المعرفية بمدى تأثير القيادة التحويلية على المخرجات التنظيمية لموظفي قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم.
4. توضيح مدى تأثير المخرجات التنظيمية على نية ترك العمل لموظفي قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم لمتخذ القرار.
5. الاسهام في معرفة أثر التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والمخرجات التنظيمية لموظفي قطاع مصارف التجارية بولاية الخرطوم والاستفادة من ذلك في تحسين مستوى الخدمات بالقطاع المصرفي.
6. بيان أثر المخرجات التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية ونية ترك العمل لموظفي قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم مما يساعد في إدراك أهمية هذه العلاقة في تقليل نسبة نية ترك العمل.
7. دراسة أثر التمكين النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية لموظفي قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم يساعد على فهم أهمية التمكين النفسي بالنسبة لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

8. تسهم دراسة أثر التمكين النفسي على الرضا الوظيفي على توضيح أهمية التمكين النفسي مما يعزز مستوى الرضا الوظيفي لموظفي قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم.

9. يساعد اختبار أثر التمكين النفسي على الالتزام التنظيمي على إدراك متخذ القرار لأهمية التمكين النفسي والتي تزيد مستوى الالتزام التنظيمي لموظفي قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم.

(1 - 6) حدود الدراسة:

يشكل قطاع الخدمات دورا رئيسيا في الناتج المحلي الإجمالي إذ تبلغ قيمة مساهمته حوالي (51%) وفقا لبيانات الجهاز المركزي للإحصاء، ومما لا شك فيه الاسهام المقدر لقطاع المصارف التجارية في قطاع الخدمات والتي تعتبر بمثابة العمود الفقري لهذا القطاع، وتلعب ولاية الخرطوم دورا محوريا في هذا القطاع إذ يتركز معظم عمل المصارف التجارية داخل هذه الولاية نظرا لأهميتها الاقتصادية والسياسية وتركيز نشاط رجال المال والأعمال على هذه الولاية، كما أن الطلب المتنامي لمخرجات قطاع المصارف التجارية والتي تتضح من خلال حجم النمو في هذا القطاع مما يتطلب تضافر الجهود لتوفير متطلبات هذا القطاع والعمل على حل المشاكل والتحديات التي تواجهه لاسيما نية ترك العمل.

(1 - 7) التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

(1) القيادة التحويلية: قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة من خلال التأثير المثالي، والاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، والتحفيز (Murphy, 2017).

- التأثير المثالي: امتلاك القائد للرؤية والاحساس القوي برسالة المنظمة وتعزيز روح الثقة والاحترام في نفوس المرؤوسين، وحرصه على تحقيق المصلحة العامة وبالتالي زيادة تأثيره على العاملين معه. (Bass & Avolio, 2014)

- الاستشارة الفكرية: قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه وجعلهم يواجهون المشكلات الروتينية بطرق جديدة ومبتكرة والبحث عن حلول منطقية لها. (Bass & Avolio, 2014)

- **الاعتبارات الفردية:** هي مجموعة من السلوكيات التي يستطيع من خلالها القائد بالاهتمام الشخصي لكل مرؤوسيه من خلال التعرف على مستوى الحاجات والرغبات الخاصة بهم مع مراعاة اختلاف الفروق الفردية بينهم. (Bass & Avolio, 2014)

- **التحفيز:** إثارة المشاعر والعواطف للعاملين لدى العاملين للعمل والحركة والقيادة الالهامية والروحية وعقيدة القائد وإيمانه. (Bass & Avolio, 2014)

(2) **التمكين النفسي:** إدراك الفرد أن لعمله أهمية ومعنى، وأنه يمتلك الكفاءة، والمقدرة اللازمة لإنجاز مهامه، وأنه يمتلك الإيمان بذاته، وبقدرته على اختيار وتنظيم مهمته التي يقوم بها، ويشعر بأن لعمله تأثيراً مباشراً في منظمته من خلال وجهة النظر التنظيمية والتي تشمل (المهمة وتحديدها، القوة، الالتزام، والثقافة) (Spreitzer, 2017)، بالإضافة الى وجهة النظر النفسية والتي تتلخص في النقاط الآتية:(المعنى، الجدارة، التقرير الذاتي، التأثير). (العتيبي، 2005).

- **المهمة وتحديدها:** يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الممكن من أداء مهامه وواجباته بدرجة من الحرية والتصرف للقيام بمهام العمل.

- **القوة:** شعور الأفراد بالقوة الشخصية التي يمتلكونها نتيجة التمكين وطبيعة المهام التي يقومون بها.

- **الالتزام:** مدى التزام الافراد بالانضباط التنظيمي بأسلوب التمكين المحدد.

- **الثقافة:** قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين، إذ أن الثقافة التنظيمية التي تتصف بالقوة والتحكم تعتبر بيئة غير ملائمة لنجاح التمكين.

- **المعنى:** إدراك الفرد بأن لعمله أهمية ومعنى.

- **الجدارة:** ثقة الفرد وإيمانه بأنه يمتلك القدرة والمهارة والمعرفة اللازمة والتي تؤهله للقيام بعمله بشكل جيد.

- **التقرير الذاتي:** امتلاك الموظف لإمكانية الاجتهاد والتقدير، في عملية تبني أفعال أو

سلوكيات شخصية تمكنه من انجاز العمل.

- **التأثير:** إدراك الفرد وإيمانه بأنه قادر على التأثير في نتائج الأداء التنظيمي في المنظمة،

وفي السياسات الإدارية العامة، وفي صنع القرارات وذلك من خلال قراراته وأفعاله.

(3) **سلوكيات المواطنة التنظيمية:** هي سلوكيات فردية اختيارية، لا يغطيها نظام الحوافز والمكافآت المتبع في المنظمة بشكل مباشر أو صريح، وهي تسهم في زيادة كفاءة وفاعلية أداء المنظمة من خلال الإيثار، التفاني، الروح الرياضية، والكياسة، وصدق المواطنة.

(Tan, Hwee Hoon, & Others, 2008)

- **الإيثار:** سلوك تطوعي لمساعدة الآخرين في حل المشاكل التي تتعلق بالعمل أو منع حدوثها.

- **التفاني:** قيام الموظف بأعمال تتجاوز الواجبات والمسؤوليات المطلوبة منه، وهو مبادرة شخصية وإخلاص في العمل.

- **الروح الرياضية:** تحمل الموظف لأعباء العمل في ظل جميع الظروف، وعدم القيام بأي ردود فعل سلبية في العمل.

- **الكياسة:** إشارات فردية يرسلها الموظف لمساعدة موظف آخر من أجل منع حدوث مشكلة في العمل.

- **صدق المواطنة:** إظهار الموظف الاهتمام والالتزام بعمل المنظمة من خلال المشاركة في جميع أنشطتها.

(4) **الرضا الوظيفي:** هو الحالة الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد غايته، وإشباع حاجاته ورغباته عن طريق الوظيفة التي يشغلها، وهو محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد نفسه، والعوامل الطبيعية الخاصة بالوظيفة ذاتها، والعوامل المرتبطة بمحيط العمل وبيئته. (عرفة، 2005م).

(5) **الالتزام التنظيمي العاطفي:** حالة من التكامل بين الفرد ومنظمتة وعمله، فيصبح إنساناً تستغرقه المنظمة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهداف المنظمة من خلاله". (Pauline, Michele, & Others, 2006)

(6) نية ترك العمل: عبارة عن عملية معرفية في التفكير، والتخطيط والرغبة في ترك الوظيفة، والتي تقود إلى الانقطاع عن الانتماء الى نظام اجتماعي بمبادرة حصرية وشخصية من العامل نفسة (Colle R, 2006).

(1 - 8) تنظيم الدراسة:

تحتوي هذه الدراسة على ستة فصول، حيث يأتي في مقدمتها الفصل الأول وهو بمثابة المقدمة عن الدراسة، والذي يشتمل على تمهيد، بالإضافة إلى مشكلة الدراسة، وتساؤلات الدراسة، وأهداف وأهمية الدراسة، بالإضافة إلى حدود الدراسة، والتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، بجانب تنظيم الدراسة.

أما الفصل الثاني فيتكون من الاطار النظري والذي يشتمل على تمهيد، ومفهوم القيادة التحويلية، إلى جانب مفهوم التمكين النفسي، ومفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى مفهوم كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ونية ترك العمل، بجانب العلاقة بين متغيرات الدراسة، وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

هذا بالإضافة إلى الفصل الثالث وهو عبارة عن نظريات ونموذج الدراسة وتطوير الفرضيات، ويشمل تمهيد، بالإضافة إلى نظريات الدراسة، ونموذج الدراسة، وتطوير فرضيات الدراسة.

أما الفصل الرابع فهو عبارة عن منهجية الدراسة، والذي يشتمل على تمهيد وتصميم الدراسة، وفلسفة وطبيعة الدراسة، بجانب مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، بالإضافة إلى مصادر جمع البيانات ومقياس الدراسة، ومقياس المتغيرات، والأساليب الاحصائية.

كما يشمل الفصل الخامس تحليل بيانات الدراسة، والذي يحتوي على تمهيد وتنظيف بيانات الدراسة، بالإضافة على معدل استجابة العينة، بجانب اختبار صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، ونتائج التحليل الاحصائي لاختبار ثبات المقاييس التي استخدمت في الدراسة، بالإضافة الى نتائج التحليل الاحصائي لاختبار صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة، ونتائج التحليل الاحصائي لاختبار الصدق التمييزي في المصارف التجارية بولاية الخرطوم، بجانب اختبار نموذج الدراسة.

أما الفصل السادس، فهو عبارة عن مناقشة نتائج الدراسة، والذي يشتمل على تمهيد، وملخص نتائج الدراسة، بجانب مناقشة نتائج الدراسة، بالإضافة إلى مضامين الدراسة والدراسات المستقبلية.

(1 - 9) الخلاصة:

وفي هذا الفصل فقد تم استعراض كلاً من النقاط الآتية: مقدمة عن الدراسة بالإضافة إلى مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، بجانب أهداف وأهمية الدراسة، وحدود الدراسة والتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، إلى جانب تنظيم الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

- (1 - 2) تمهيد.
- (2 - 2) مفهوم القيادة التحويلية.
- (3 - 2) مفهوم التمكين النفسي.
- (4 - 2) مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- (5 - 2) مفهوم الرضا الوظيفي.
- (6 - 2) مفهوم الالتزام التنظيمي.
- (7 - 2) مفهوم نية ترك العمل.
- (8 - 2) العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- (9 - 2) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.
- (10 - 2) الخلاصة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

(2 - 1) تمهيد:

يعتبر مفهوم التمكين النفسي للعاملين من المفاهيم الحديثة في مجال تطور الفكر الإداري، لاسيما بعد تحول اهتمام الإداريين والباحثين من نموذج منظمة التحكم والسيطرة، إلى نموذج المنظمة الممكنة، حيث أصبح من الضرورة إعادة تقييم العلاقة بين ممارسات الإدارة التقليدية ونظرياتها، وبين أداء المنظمات.

(2 - 2) مفهوم القيادة التحويلية:

ظهر مصطلح القيادة التحويلية علي يد (Burns, 2017) في كتابه القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف والاهتمام بالجانب التحفيزي مع مرؤوسيه من أولئك القادة اللذين يعتمدون على عملية تبادل المنافع من أجل الحصول على نتائج. هذا وقد عرف (Burns) القيادة التحويلية على أنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منهم بالآخر من أجل الوصول الى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق". كما عرف (Murphy, 2017) القيادة التحويلية بأنها قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة، وعرف (Conger, 2016) القيادة التحويلية على أنها القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء الذي يسعى إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة. (رسالة دكتوراه غير منشورة بعنوان: أثر القيادة التحويلية على اتخاذ القرار)

تؤدي القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية، والتي تشمل كلاً من الحرية والعدالة والإنسانية، (Bass, 2019)، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين. يتحرك القائد التحويلي في العمل من خلال نظم القيم الراسخة كالعدالة والاستقامة، والتي يطلق عليها Burns اسم القيم الداخلية والتي لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد. ومن خلال المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع تغيير معتقداتهم وأهدافهم. بجانب أن القيادة التحويلية هي التي تؤدي إلى إحداث التغييرات الإيجابية من خلال تشجيع أعضاء

المجموعة من أجل تجاوز مصالحهم الشخصية من أجل تحقيق أهداف المجموعة (Dubrin,2019)، كما تعمل القيادة التحويلية على تحقيق التفاعل وبناء العلاقات العاطفية بين القادة والتابعين مما يساعد في تحقيق أهداف المنظمة (Jung,2019)، بالإضافة إلى أن القادة التحويليون هم الذين يمتلكون رؤية واضحة من أجل تحقيق أهدافهم من خلال توجيه الآخرين (Marshall,2019)، بجانب تعزيز بناء الثقة والطمأنينة من خلال الدور النموذجي الذي يلعبه القائد التحويلي مما يدفع التابعين إلى تقليده ومحاكاته (Bono, 2018)، إضافة إلى اهتمام القادة التحويليون بتحفيز المرؤوسين على تحقيق الإنجاز بصورة أكبر من خلال الاهتمام بقيمتهم ومحاولة المؤامة مع قيم المنظمة (Givens, 2018)

يرى (Trofino, 2016) أن القيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد التحويلي إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير المجموعات والمنظمة كلها، وتهدف القيادة التحويلية إلى التغيير والتطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات في البيئتين الداخلية والخارجية، ويتطلب مثل هذا التغيير قيام القيادة التحويلية بثلاث فعاليات أساسية، (جواد، 2000م):

- 1) رؤية مستقبلية متجددة للمنظمة تجاه المستقبل على أن تشمل جميع الأجزاء والوحدات في المنظمة.
- 2) القبول الجماعي لكل ما هو جديد وحديث من قبل المعنيين في المنظمة.
- 3) توفير كل مستلزمات المنظمة سواء كان ذلك على صعيد التقنية، المالية، أو التسويقية والإدارية.

جدول رقم (1)

مفهوم القيادة التحويلية

المؤلف والسنة	مفهوم القيادة التحويلية
Bass, 2019	عملية النهوض بشعور التابعين من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية، والتي تشمل كلاً من الحرية والعدالة والإنسانية.
Dubrin,2019	القيادة التحويلية هي التي تؤدي إلى إحداث التغييرات الإيجابية من خلال تشجيع أعضاء المجموعة من أجل تجاوز مصالحهم الشخصية من أجل تحقيق أهداف المجموعة
Jung,2019	القيادة التحويلية عبارة عن تحقيق التفاعل وبناء العلاقات العاطفية بين القادة والتابعين مما يساعد في تحقيق أهداف المنظمة
Marshal,2019	القادة التحويليون هم الذين يمتلكون رؤية واضحة من أجل تحقيق أهدافهم من خلال توجيه الآخرين
Bono, 2018	تعزيز بناء الثقة والطمأنينة من خلال الدور النموذجي الذي يلعبه القائد مما يدفع التابعين إلى تقليده ومحاكاته
Givens, 2018	يهتم القادة التحويليون بتحفيز المرؤوسين على تحقيق الإنجاز بصورة أكبر من خلال الاهتمام بقيمتهم ومحاولة المؤاممة مع قيم المنظمة
Murphy,2017	قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة
Burns,2017	عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منهم بالآخر من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق
Conger,2016	هي القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء الذي يسعى إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة
Trofino, 2016	مدى سعي القائد التحويلي إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير المجموعات والمنظمة

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة.

من خلال التعاريف السابقة لمفهوم القيادة التحويلية، يتضح لنا أن التعريف الأشمل للقيادة التحويلية يتلخص في أنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منهم بالآخر من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق

(2 - 2 - 1) أبعاد القيادة التحويلية:

لخص كلاً من (Bass & Avolio, 1994) أبعاد القيادة التحويلية في أربعة أبعاد، وهي:

(1) التأثير المثالي:

يعني امتلاك القائد للرؤية والاحساس القوي برسالة المنظمة وتعزيز روح الثقة والاحترام في نفوس مرؤوسيه، ويحدث هذا التأثير نتيجة نظر العاملين إلى مرؤوسيهم على إنهم مثال للأخلاق والقيم بالإضافة إلى إبداء مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة تجاههم، بجانب ذلك فإن سلوك القائد وممارسته التي تجسد الحرص على المصالح العامة مما يجعله أكثر تأثيراً على العاملين معه. (Woods, 2003)

عرف (Barbuto, 2006) التأثير المثالي بأنه مقدره القائد على كسب ثقة وإعجاب واحترام وتقدير التابعين له باعتبارها المثل الأعلى وبالتالي القيام بتقليده والانصياع لجميع أوامره. وتعتبر خبرة القائد ومقدرته الذهنية مصدر إعجاب وتأثيره على الآخرين والذي يحدث من خلال الاتصال والتواصل المستمر مع التابعين له في مكان العمل مما يحقق التعاون بينهم والتأكيد بأن تحقيق الأهداف الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة.

أما الكاريزما فقد عرفها (Archbold, 2003) بأنها مجموعة من الصفات والسلوك التي يصبح القادة بمقتضاها مثلاً يحتذى به من قبل المرؤوسين، إضافة إلى أنهم يكونوا محل إعجاب وتقدير من قبل الآخرين، حيث يمتاز القائد الكاريزمي بدرجات مرتفعة بدرجات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوية والقيم الأخلاقية التي تجعل الجميع يلتفون ويتأثرون به بالإضافة إلى مقدرته إلى الارتقاء بقيم المرؤوسين من خلال الإحساس العميق بالرسالة والرؤية المثالية وعدم استخدام السلطة الرسمية لتحقيق مصالحه الشخصية (Janis, 2002). وتعتبر الكاريزما عن قوة الشخصية التي تعرف التابعين بالقائد ورسالته وبناء قيمه وأهدافه وسلوكه، مما يعزز الثقة به وبمعتقداته وبالتالي تحقيق درجة عالية من الولاء والالتزام تجاه القائد.

(2) الاستثارة الفكرية:

قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه وجعلهم يواجهون المشكلات الروتينية بطرق جديدة ومبتكرة والبحث عن حلول منطقية لها (Bass, 2019)، وقد عرفها (Krishnan, 1998) بأنها إثارة العاملين وجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات، ويبرز دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم، حيث يمارس القائد من خلال هذا البعد أساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين على إيجاد حلول إبداعية ومتطورة للمشاكل التي تواجه المنظمة.

تعدُّ الاستثارة الفكرية ضرورة إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة، بالإضافة إلى تلك الحالات التي يكون فيها العاملين من أصحاب الكفاءات العلمية، حيث أشارت نتائج الدراسات إلى أن هذه المجموعات من العاملين تحرص على المشاركة والمساهمة في حل المشكلات التي تواجه منظماتهم مما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم وزيادة ولائهم والتزامهم تجاه منظماتهم نتيجة الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم.

يعمل القائد التحويلي على تشجيع روح الابتكار والإبداع لدى مرؤوسيه في بيئة العمل وإعادة النظر في أساليب العمل القديمة وتعزيز الأفكار الإبداعية، هذا بالإضافة إلى أخذ مقترحات المرؤوسين في الاعتبار مما يساعد في خلق المناخ الإيجابي للمرؤوسين من أجل تقديم آرائهم ومقترحاتهم (Twigg, 2003).

(3) الاعتبارات الفردية:

عرف (Carless, 1998) الاعتبارات الفردية بأنها مجموعة من السلوكيات التي يستطيع أن يعطي بموجبها القائد اهتمام شخصي لكل من مرؤوسيه من خلال التعرف على مستوى الحاجات والرغبات الخاصة بهم مع مراعاة اختلاف الفروق الفردية بينهم.

أما (Bass, 2012) فقد عرفها بأنها اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراك مبدأ الفروق الفردية بينهم والتعامل مع كل موظف بطريقة تتناسب واهتماماتهم والعمل على تدريبهم وإرشادهم من أجل تحقيق مزيداً من النمو والتطور، ويقصد بها اهتمام القائد بحاجات العاملين الخاصة وتعزيز الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أدائهم.

يركز القادة التحويليون على تطوير مرؤوسيهـم عن إثارتهم والاتصال بهم بصورة مستمرة ومنحهم الفرص المختلفة للتدريب والتعليم، ويرى (Kirbride, 2006) أن هنالك مجموعة مؤشرات للاعتبارات الفردية، تتلخص في النقاط التالية:

- الاهتمام بالاختلافات الفردية بين الافراد فيما يتعلق بنقاط القوة والضعف
- الاستماع الجيد لمرؤوسين
- تشجيع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر
- الاهتمام بالتطوير الذاتي والترويج له.

(4) التحفيز:

عرف (Woods, 2003) التحفيز بأنه " إثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة والقيادة الالهامية والروحية وعقيدة القائد وايمانه". وتشمل الأساليب التحفيزية عمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو التقصير باعتباره وسيلة للتعلم، والاصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والابداع والتنوع والتطوير المستمر والاعتراف والاشادة في حالة تحقيق الإنجاز.

يحدث التحفيز عندما يسلك القائد التحويلي طرقةً لتحفيز والهـام التابعين مما يدفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لا يجاد معنى لما يقومون به من أعمال، ويعتبر حماس القائد هو مثال على تحفيز العاملين فهذا الحماس يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة.

إن القائد الذي يعتمد على التحفيز الالهامي يمتلك المقدرة على تحفيز مرؤوسيه للارتقاء للأداء الأعلى عن طريق الرؤية المستقبلية التي يقبلها المرؤوسين ويناضلون من أجل تحقيقها مما يسهل الوصول إلى مستوى أداء يفوق المخطط له من قبل المرؤوسين، (Barnett & McCormick, 2003). ويعمل القادة التحويليون على إلهام وتحفيز مرؤوسيهـم من خلال تشجيع روح التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية مع المرؤوسين من خلال الاتصال الفعال بين الطرفين الذي يعزز الروابط الثقافية ويحولها إلى قيم مشترك (Tejeda & others, 2001).

يشجع القادة التحويليون مرؤوسيهـم في إطار هذا البعد ويثيرونهم بالمسؤوليات الجديدة ويحدثونهم عن المستقبل بتفاؤل وأمل، هذا بالإضافة إلى تعزيز روح الثقة لديهم بأن اهداف

المنظمة سوف تتجز في المستقبل وتجاوز التحديات والمشاكل التي تواجههم، كما يمكن مساعدتهم لاغتنام الفرص الجديدة (Aldag & Kunzuhara, 2003).

يرى (Bass, 2012) أن هناك مجموعة من الأدوات والاليات التي يستخدمها القائد التحويلي لخلق رؤية مشتركة بينه وبين مرؤوسيه والتي تشمل:

- اللغة: تعتبر بمثابة الشكل المتكامل للاتصال، والتي تؤثر في العلاقة بين القائد ومرؤوسيه.
- الرموز: وهي الأفكار والمشاعر التي تشكل الرؤية الخاصة بالقائد
- الصور الذهنية: وهي انطباع صورة الأشياء بذهن القائد.

(2 - 2 - 2) السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية:

جدول رقم (2)

السمات التي تصاحب أبعاد القيادة التحويلية

السمات المصاحبة	أبعاد القيادة التحويلية
الثقة، الاحترام، الصدق، مشاركة المخاطر، التكامل والقوة.	التأثير المثالي أو الكاريزما
العقلانية، حل المشاكل، الابداع، التعزيز	الاستثارة الفكرية
الاهتمام الشخصي، المساواة، المتابعة، الاستماع، التمكين.	الاعتبارات الفردية
الحماس، الاتصالات، الالتزام بالأهداف	التحفيز

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة.

(2 - 2 - 3) خصائص القيادة التحويلية:

تتطلب القيادة التحويلية من القائد المبادرة بالتغيير وتحدي الوضع الراهن وإدراك الفرص المتاحة أمام المنظمة ومحاولة استقلالها وتحمل المخاطر المصاحبة لعملية التغيير، وإشراك جميع أعضاء المنظمة في عملية التغيير (بني عيسى، 2004م)، لكي يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير في منظمته لابد من توفر بعض الخصائص (العمرى، 2004م) والتي تتلخص فيما يلي:

1. خلق رؤية ورسالة المنظمة وتشجيع المرؤوسين لاعتناقها.
2. يتمتع القائد التحويلي بثقة ذاتية كبيرة ووعي يبعده من الصراعات الداخلية مما يشكل نقلة حضارية للمنظمة.
3. مشاركة المرؤوسين في مشاكلهم وتقديم الحلول المناسبة لها نتيجة لحضوره الواضح ونشاطه البدني الفعال.
4. يستطيع القائد التحويلي التعامل مع المشاكل والصعوبات التي تواجه المنظمة.
5. يسعى القائد التحويلي للوصول إلى إنتاجية عالية تفوق الأهداف وما هو متوقع من المرؤوسين.
6. يعشق القائد التحويلي التغيير والابتكار والمخاطرة ولا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير.

هذا وقد أضاف كلاً من (Luissier & Achua, 2004) مجموعة أخرى من

الخصائص التي يجب أن تتوفر في القائد التحويلي، ومنها ما يلي:

1. يعتبر القادة التحويليون أنفسهم وكلاء تغيير.
 2. توفر الرؤية المستقبلية لديهم وزيادة الثقة بالنفس.
 3. تحمل المخاطر والصعوبات التي تواجه منظماتهم.
 4. صياغة مجموعة من القيم التي توجه سلوك المرؤوسين.
 5. يتميز القادة التحويليون بمهارات عالية من الإدراك.
 6. يعزز القائد التحويلي مهارات وقدرات المرؤوسين.
- تجعل هذه الخصائص والسمات القادة التحويليون أكثر تميزاً وتأثيراً عن غيرهم من القادة التقليديون، وهذا ما يمكن توضيحه من خلال المقارنة التالية بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي.

جدول رقم (3)

أوجه الاختلاف بين القائد التحويلي وغير التحويلي (التقليدي)

القائد غير التحويلي	القائد التحويلي	الأبعاد السلوكية
يرغب ببقاء الوضع دون تغيير	يثابر لتغيير الوضع الراهن	التفاعل مع الوضع الراهن
عدم احداث أي تغيير جوهري	رؤية ثابتة للتغيير الجوهري	الأهداف المستقبلية
تقليد الآخرين دون تفكير	مشاركة المتميزين لتحقيق التميز	محاكاة الآخرين
عدم الاندماج مع الآخرين والافتتاع بهم	إثارة الحماس وتكريس الجهود	الثقة بالآخرين
استخدام المتاح له في أداء العمل	الخبرة في استخدام وسائل التكنولوجيا وابتكار أساليب جديدة في العمل	الخبرة
معايير سلوكية تقليدية	معايير سلوكية مبتكرة ومتجددة	السلوك
لا يعتمد على التحليلي البيئي للمحافظة على الوضع الراهن	تحليل البيئة لتغيير الوضع الراهن	البيئة
عدم وضوح الألفاظ	وضوح الألفاظ للمستقبل	اللغة
قوة الشخصية تعتمد على المركز الاجتماعي	قوة الشخصية تعتمد على الخبرة وإعجاب التابعين	القوة ومصدرها
الاعتماد على الأوامر والتوجيهات المباشرة	تحويل اتجاهات المرؤوسين إلى دعم وتنفيذ التغييرات الجوهرية	العلاقة بين القائد والمرؤوسين

المصدر: عباس 2004م.

(2 - 3) مفهوم التمكين النفسي:

يعتبر مفهوم التمكين النفسي للعاملين من المفاهيم الحديثة في مجال تطور الفكر الإداري، لاسيما بعد تحول اهتمام الإداريين والباحثين من نموذج منظمة التحكم والسيطرة، إلى نموذج المنظمة الممكنة، حيث أصبح من الضرورة إعادة تقييم العلاقة بين ممارسات الإدارة التقليدية ونظرياتها، وبين أداء المنظمات، مما يؤكد حاجة المنظمات لتبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة وقدرة على التكيف، والتطوير من أجل الاستمرارية في بيئة العمل.

تناول الباحثون والكتّاب مفهوم تمكين العاملين من خلال عدة معايير، فمنهم من أخذ مفهوم التمكين من وجهة نظر القادة والمديرين، فاعتمد مفهوم التمكين التنظيمي، الذي عرفه (Malcolm, 2016) بأنه "الإجراءات الإدارية التي تضمن حصول الموظف على السلطة لإنجاز مهامه".

كما وجد (المدهون، 1999) أن التمكين التنظيمي: "هو عملية منح العاملين الثقة وتزويدهم بالمهارات، والأدوات، والمعلومات، والسلطة، والمسؤولية المتعلقة بعملهم، ليتمكنوا من تصميم عملهم، واستخدام المعلومات، والتفاعل مع الآخرين، واتخاذ القرارات المناسبة، دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من الرئيس أو المدير، بهدف إعطاء العاملين الفرصة لإتقان عملهم، وإدارته بطريقة يمكنهم من خلالها تقديم خدمة أفضل للعملاء".

ويرى (Russell, 2014) بأن التمكين التنظيمي: "هو إعادة توزيع السلطة والسيطرة في المنظمة، وهو نتيجة المشاركة الكاملة بين العمال والقادة في اتخاذ القرارات".

أما الطرف الآخر من الكتاب والباحثين فقد أخذوا مفهوم التمكين من وجهة نظر الموظفين، فاعتمدوا مفهوم التمكين النفسي، الذي عرفه (Spreitzer, 2017) بأنه: "إدراك الفرد أن لعمله أهمية ومعنى، وأنه يمتلك الكفاءة، والقدرة على إنجاز مهمته، ويمتلك الإيمان بذاته، وبقدرته على اختيار وتنظيم مهمته التي يقوم بها، ويشعر بأن لعمله تأثيراً في مهنته المباشرة، ويمتد هذا التأثير إلى أبعد من مهمته المباشرة". بجانب أن (Suominen, 2017) يرى أن التمكين النفسي تعزيز الثقة لدى الافراد بقدرتهم على تنفيذ الأعمال المؤكدة اليهم بكفاءة وفاعلية. بالإضافة إلى أن (Melhem, 2014) قد عرف التمكين النفسي بأنه عملية الاستفادة من المهارات الحالية والمعرفة المتاحة للموظفين من خلال تعزيز الثقة لديهم وتوجيههم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ويرى (أفندي، 2013) بأن: "التمكين شعور نفسي في المقام الأول، يستمد قوته وفاعليته من توافر بيئة ملائمة مساندة للعاملين، وقيادة ملتزمة، مشاركة في المعلومات، ومشاركة في اتخاذ القرارات".

كما يذهب (Bowen and Lawler, 1995) إلى أن: "التمكين النفسي يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذا المضمون الإدراكي والحالة الذهنية، لا يمكن خلقها سريعاً بفرضها على الفرد من الخارج، فالتمكين كحالة ذهنية داخلية يتطلب تبنياً وتجسيداً لهذه الحالة من قبل الفرد، كي تتوفر لديه الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات ومعارف، تساعد في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يرغب ببلوغها". بجانب أن (pitt,2018) يرى أن التمكين النفسي مفهوم متعدد الأبعاد ويشتمل على عدة عوامل مثل القوة، وصنع القرار والمعلومات والاستقلالية والمعرفة المسؤولة. كما أشار (Zimmerman,2018) إلى أنه عملية يكتسب الناس من خلالها سيطرة أكبر على حياتهم، والمشاركة في تطوير مجتمعهم والمحافظة على بيئتهم، بالإضافة إلى أن (Bruna,2018) عرف التمكين النفسي بأنه النفسي بناء معقد، ينبع من تكامل أبعاد مختلفة (الشخصية، ادراك الكفاءة الذاتية، والرغبة في المشاركة في العمل

وينظر (Matthew, 2019) إلى التمكين النفسي على انه "تشجيع الأفراد والسماح لهم بالمبادرة الشخصية، لتحسين أدائهم لوظائفهم، بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة، والعمل على تعميق ثقتهم بقدراتهم وإمكانياتهم".

من خلال استعراض الأدبيات النظرية التي تناولت تعريف تمكين العاملين بشقيه التنظيمي والنفسي، وبالتالي يتضح لنا أهمية التمكين لتطوير الأداء وزيادة الكفاءة والفاعلية.

جدول رقم (4)

مفهوم التمكين النفسي

المؤلف والسنة	مفهوم التمكين النفسي
Matthew, 2019	تشجيع الأفراد والسماح لهم بالمبادرة الشخصية، لتحسين أدائهم لوظائفهم، بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة، والعمل على تعميق ثقتهم بقدراتهم وإمكانياتهم.
Pitts,2018	مفهوم متعدد الأبعاد، ويشتمل على عدة عوامل مثل القوة، صنع القرار والمعلومات، الاستقلالية، المبادرة والمعرفة والمسؤولية.
Zimmerman,2018	عملية يكتسب الناس من خلالها سيطرة أكبر على حياتهم، والمشاركة في تطوير مجتمعهم والمحافظة على بيئتهم
Bruna,2018	مفهوم التمكين النفسي بناء معقد، ينبع من تكامل أبعاد مختلفة (الشخصية، ادراك الكفاءة الذاتية، والرغبة في المشاركة في العمل
Suominen,2017	تعزيز الثقة لدى الافراد بقدرتهم على تنفيذ الأعمال المؤكدة اليهم بكفاءة وفاعلية.
Spritzer, 2017	إدراك الفرد أن لعمله أهمية ومعنى، وأنه يمتلك الكفاءة، والقدرة على إنجاز مهمته، ويمتلك الإيمان بذاته، وبقدرته على اختيار وتنظيم مهمته التي يقوم بها، ويشعر بأن لعمله تأثيراً في مهنته المباشرة، ويمتد هذا التأثير إلى أبعد من مهمته المباشرة
Malcolm, 2016	عبارة الإجراءات الإدارية التي تضمن حصول الموظف على السلطة لإنجاز مهامه
Russel,2014	إعادة توزيع السلطة والسيطرة في المنظمة، وهو نتيجة المشاركة الكاملة بين العمال والقادة في اتخاذ القرارات
Melhem,2014	الاستفادة من المهارات الحالية والمعرفة المتاحة للموظفين من خلال تعزيز الثقة لديهم وتوجيههم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
أفندي، 2013	شعور نفسي في المقام الأول، يستمد قوته وفاعليته من توافر بيئة ملائمة مساندة للعاملين، وقيادة ملتزمة، مشاركة في المعلومات، ومشاركة في اتخاذ القرارات

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على المفاهيم السابقة للتمكين النفسي، يتضح لنا الأهمية البالغة للتمكين لجميع الموظفين من أجل تعزيز الكفاءة وزيادة الإنتاجية من أجل تحقيق الأهداف المستقبلية لمنظمات الأعمال.

(2 - 3 - 1) العلاقة بين التمكين التنظيمي والتمكين النفسي:

يشكل تحفيز الموظفين الخطوة الأولى باتجاه التمكين النفسي، وإدراك أبعاده التي تتلخص في المعنى، الجدارة، التقرير الذاتي، والتأثير، والتي تؤكد وجود ارتباط بين التمكين التنظيمي والتمكين النفسي، وتشمل الاستراتيجيات التنظيمية مجموعة من الممارسات التنظيمية التي تقوم بها الإدارة (Eylon, D., & Bamberg, 2000) والتي تتلخص فيما يلي:

1. مشاركة السلطة بين الموظفين وقادتهم.
2. مشاركة الموظفين في صنع القرارات المتعلقة بالمنظمة.
3. منح الموظفين الاستقلالية فيما يخص العمل الموكل إليهم.
4. تقديم الدعم المعلوماتي للموظفين، بتبني الإدارة الرقمية.
5. فتح قنوات الاتصال في المنظمة، من أجل توزيع المعلومات عن المنظمة لكل المستويات الإدارية.
6. تقليل مواقع اتخاذ القرار.
7. إعداد برامج تدريب وتنمية مستمرة، تزيد من إمكانيات، وقدرات، ومهارات العاملين الحالية والمستقبلية.
8. تنمية التنظيم غير الرسمي وتسخيره لصالح التنظيم الرسمي، وتفعيل الاتصالات غير الرسمية.

"تعتبر هذه الممارسات التنظيمية بمثابة محفزات داخلية للموظف، من أجل إنتاج سلوكيات تخدم العمل في المنظمة، وذلك من خلال شعور الموظف بالكفاءة، والاستقلالية، والقدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله، مما يساهم في تهيئة بيئة العمل التي تخلق الرغبة لدى الموظف لمواجهة التحديات التي تواجه العمل ومحاولة التغلب عليها، وبالتالي تعزيز مشاعر الجدارة وامتلاك التقرير الذاتي، اللذان يعتبران من أهم أبعاد التمكين النفسي، مما يؤكد على اعتبار التمكين التنظيمي أولوية تجاه التمكين النفسي". (Spreitzer, G. M, 2017)

يشعر الموظفون بأنهم مدينون للمنظمة نتيجة للجهود الداخلية التي تبذلها إدارة المنظمة للتحفيز الداخلي مما يولد لديهم الرغبة في إنجاز مهامهم بالشكل المناسب، من خلال الالتزام الناتج عن العلاقة التبادلية الاجتماعية بين المنظمة وموظفيها، التي قوامها الثقة المتبادلة بين الموظفين وقادتهم في العمل، كما أن بيئة العمل تزود الموظفين بالمعلومات، وتمنحهم الدعم، والموارد، وفرص التعلم والتطور، من شأنها أن تؤثر في الموظفين، وتغير في مواقفهم، واتجاهاتهم، وتؤثر في إنتاجيتهم وسلوكياتهم التنظيمية". (Spence, H.K., Laschinger, J.F., 2001)

مما سبق يلاحظ أن منظمات الأعمال التي تنفذ برامج التمكين، يجب أن تدعم استراتيجيات التمكين التنظيمي، بنهج تشجيعي يخلق حالة من الانسجام النفسي بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها.

(2 - 3 - 2) أهمية تمكين العاملين:

تتبع أهمية التمكين بالنسبة للموظفين نتيجة التغيرات المتعددة والتي تحدث في البيئة المحيطة بمنظمات الأعمال، لاسيما في ظل الصراع والتنافس من أجل البقاء في دائرة التنافس، في مواجهة التغيرات العالمية التي تشهدها كافة المجالات.

"ولقد ازدادت أهمية التمكين نتيجة للتقدم التقني والمعلوماتي، فمنظمات الأعمال الآن تقوم بإنجاز أعمالها بالاعتماد على عدد قليل من القوى البشرية، مما يحتم عليها تسهيل الفرص لكل عضو من أعضاء فريق العمل ليساهم بأكبر قدر ممكن في تحقيق أهدافها، حيث أنها أدركت أن هناك أهداف مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها، فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم، وخبراتهم، وآرائهم، وكذلك جهودهم المشتركة من أجل تحقيق الأهداف، ومن هنا تأتي أهمية المنظمة الممكنة التي تعمل على إطلاق الطاقات البشرية الكامنة لديها." (أفندي، 2013)

تتبع أهمية تمكين العاملين من الاعتبارات التالية: (الكبيسي، 2004م)

1. مبررات واقعية وعملية: تأتي نتيجة للسلبات التي تعاني منها المنظمات والتي تشمل، مركزية اتخاذ القرار، وهرمية المستويات الإدارية، وطول خطوط الاتصال الرسمي، وسرية المعلومات، ومحدودية الصلاحيات المعطاة للعاملين، مما يعوق الطموح والمطالب التنموية والإصلاحية، حيث يعتبر التمكين في حال تطبيقه من أحد أهم الأساليب المناسبة لتلافي تلك العقبات.

2. مبررات تطويرية واستراتيجية: تتلخص في استشراف المستقبل عبر الدراسات والبحوث، التي تسهم في بناء منظمات متطورة و متمكنة، والتي تعتبر التمكين فلسفة ومنهجاً في إدارة علاقتها مع موظفيها.

(2 - 3 - 3) أسباب استخ

دام التمكين كمنهج تنظيمي متطور:

1. يعتبر التمكين المفتاح الأساسي لتنمية الابداع داخل المنظمة.
2. خلق منظمات تعلم فريدة من نوعها تمتاز بقدرات أداء عالية.
3. زيادة مرونة المنظمة، والقدرة على اللحاق بالمنافسة، وتلبية رغبات العملاء، والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها". (الدوري، وصالح، 2009م)
4. عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية، وتركيزها على القضايا الاستراتيجية.
5. استغلال الموارد البشرية بصورة مثلى.
6. توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والالتزام التنظيمي.
7. تخفيض تكلفة العمل، بالتقليل من عدد المستويات الإدارية، ووظائف الأفراد غير الضرورية.
8. إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في عملهم". (أفندي، 2013)

يلاحظ مما سبق أن مفهوم التمكين يركز على الموارد البشرية باعتبارها الأساس الذي تقوم عليه منظمات الأعمال، وبالتالي تفجير الطاقات وإطلاق القدرات الابداعية مما يسهل تحقيق الأهداف، والارتقاء بالأداء والفاعلية، بالإضافة إلى إعادة هندسة المنظمات، وتحويلها من منظمات متسلطة إلى منظمات ممكنة.

(2 - 3 - 4) أبعاد التمكين النفسي:

يعتبر التمكين مفهوم متعدد الأبعاد، وتختلف هذه الأبعاد وفقاً للرؤية، وأسلوب المعالجة والتعاطي، فبعض الكتاب والباحثين نظر إلى تمكين العاملين من وجهة نظر تنظيمية، فحددوا على أساسها أبعاده التي تحدد وتوضح هيئة التمكين المستخدم في المنظمة، والبعض الآخر نظر إلى التمكين من وجهة نظر نفسية، على أساسها تم تحديد أبعاد التمكين النفسي، وفيما يلي نستعرض أبعاد التمكين من خلال وجهتي النظر المختلفتين:

(2 - 3 - 4 - 1) أبعاد التمكين من وجهة نظر تنظيمية: (العتيبي، 2005م)

1. المهمة وتحديدها: يهتم هذا البعد بحرية التصرف، التي تسمح للفرد الممكن من أداء مهامه وواجباته بدرجة من الحرية والتصرف، والأخذ في الاعتبار حجم الاستقلالية التي يحصل عليها الموظفون للقيام بمهام عملهم.
2. القوة: حيث يأخذ هذا البعد شعور الأفراد بالقوة الشخصية التي يمتلكونها نتيجة التمكين، وطبيعة المهام التي يقومون بها، ومدى جهود الإدارة لتعزيز مشاركة العاملين وشعورهم بالتمكين.
3. الالتزام: مدى التزام الأفراد وانضباطهم التنظيمي بأسلوب التمكين المحدد، ويرتبط هذا البعد بمدى فاعلية الممارسات المتعلقة بتحفيز الأفراد، من خلال توفير احتياجاتهم للقوة، واحتياجاتهم الاجتماعية، وزيادة ثقتهم بأنفسهم.
4. الثقافة: قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين، إذ أن الثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم تعتبر بيئة غير ملائمة لنجاح التمكين، بل تشكل عائقاً لبيئة التمكين.

(2 - 3 - 4 - 2) أبعاد التمكين من وجهة نظر نفسية:

(1) **المعنى:** "هو إدراك الفرد بأن لعمله أهمية ومعنى، فالموظفون الذين يجدون بأن العمل الذي يقومون به ذو أهمية معنى، بالتالي استخدامهم لإمكاناتهم وقدراتهم بشكل أكبر، وسيبدلون كل ما لديهم من طاقات لإنجاز عملهم بالشكل الأمثل بما يخدم تحقيق أهداف ورؤية المنظمة". (Forrester, R., 2000)

"إن تمكين العاملين ومنحهم السلطة والاستقلالية، ولكن دون أن يشعروا بمعنى عملهم وأهميته، حيث يؤثر سلباً على قدرتهم للقيام بإنجاز الأهداف المطلوبة منهم، مما يقلل من شأن السلطة والدعم الذي تمنحه المنظمة له، نتيجة لذلك يتبنى الموظف سلوكيات تحقق منفعة الشخصية دون منفعة المنظمة". (Reiter, John, 2005)

ومما سبق يمكن القول: أن "التمكين هو تزويد الأفراد بالطاقة الروحية، حيث يشعر الموظفون الممكنون بالأهمية الشخصية، نتيجة لاشتراكهم ومساهماتهم في وضع أهداف المنظمة، وإدراكهم لأهمية ومعنى العمل الذي يقومون به، بالنسبة لهم وللمنظمة". (Petter, John & Others, 2002)

(2) الجدارة: "عبارة عن ثقة الفرد وإيمانه بأنه يمتلك القدرة، والمهارة، والمعرفة، للقيام بعمله بشكل جيد، ويهدف التمكين من خلال بعد الجدارة، إلى تمكين الموظفين من إنجاز أدوارهم التي يمكن أن تكون متغيرة المعالم، نتيجة التغيرات البيئية للعمل سواء كانت داخلياً أو خارجياً، وتسهم الجدارة في إمتلاك الموظفين للمهارات والقدرات التي تجعلهم أكثر مرونة في ملاحقة المتغيرات البيئية المحيطة، ومشاركتهم في حل المشكلات، والإبداع، والابتكار، وإن الدعم والتأثير من المنظمة، يجب أن يكون على شكل برامج تدريب وتنمية مستمرة، مما يساعد في تطوير كفاءة العاملين بصورة مستمرة تمكنهم من إنجاز أعمالهم والأعمال الأخرى، حيث أن الموظف الذي لا يمتلك الكفاءة، أو تنقصه الجدارة الذاتية، لا تستطيع المنظمة تحفيزه ولن يكون قادراً على إنجاز عمله." (Whetten, David A., & Cameron, Kim S., 2009)

يتم قياس الجدارة من خلال المهمة التي يجب على الفرد إنجازها، وبالتالي هنالك شروط لكي يشعر الفرد بأنه مؤهل، وجدير بإنجاز مهامه، وهي: (Vidal, Matt, 2007)

1. يمتلك الفرد القدرة على إنجاز المهمة.
2. أن يؤمن الفرد أنه من الميسر له ممارسة الجهد الضروري لإنجاز المهمة.
3. شعور الفرد أن مستوى الأداء المطلوب لإنجاز المهمة، متوفر لديه.
4. عدم وجود أسباب خارجية تمنع الفرد من ممارسة المستوى المطلوب لإنجاز مهامه.

(3) التقرير الذاتي: "هو امتلاك الموظف لإمكانية الاجتهاد والتقدير، في عملية تبني أفعال أو سلوكيات شخصية تمكنه من إنجاز عمله، بما يجعله فعالاً في تحقيق المنظمة لأهدافها. وهنالك ارتباط ما بين التقرير الذاتي والاستقلالية والحرية التي تمنح للموظف لإنجاز مهامه، حيث يستخدم الموظف الاستقلالية الممنوحة له، قبل ممارسة تقريره الذاتي في اختيار نوع السلوك الذي يتبناه لإنجاز المهمة، من خلال المبادرة بسلوكيات عمل معينة تتمثل في صنع القرارات المتعلقة باستراتيجيات العمل، وطرق أدائه، وحجم الجهد الذي يتطلبه." (Wall, Toby D., & Others, 2002)

ومما سبق يمكن القول بأن الموظف الممكن "يبادر إلى صنع قرارات تقوم على تقديراته الشخصية، مما يشجع على تقديم أفكار جديدة، نتيجة للمبادرات الفردية لحل المشكلات، حيث يشجع التحفيز الذاتي لوجود أعضاء مبادرين، وفعالين في المنظمة." (Spreitzer, G. M, 2017)

(4) التأثير: "هو إدراك الفرد وإيمانه بأنه قادر على التأثير في نتائج الأداء التنظيمي في المنظمة، وفي السياسات الإدارية العامة، وفي صنع القرارات، وذلك من خلال قراراته وأفعاله، وإن التأثير كأحد أبعاد التمكين النفسي، يشكل حافزاً لدى الموظفين، من خلال شعورهم بتأثير عملهم في عمل المنظمة ككل، ودورهم في إعادة تشكيل نتاج واتجاهات المنظمة الموجودين فيها، والمشاركة في إنجاز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، نتيجة لاستخدام الموظفين لقدراتهم وإمكاناتهم للحصول على النتائج المرجوة من عملهم، كما التركيز على دورهم في التغيير، واتخاذ القرارات الهامة، التي تؤثر في مستقبل المنظمة". (Whetten, David A., & Cameron, 2009) (Kims., 2009)

"إن الأبعاد الأربعة للتمكين النفسي تعتبر حاجات هامة للأفراد العاملين في بيئة المنظمة، لكي يدركوا أنهم ممكنون، وإن هذه الأبعاد تعمل مع بعضها البعض، وإن غياب أي بعد من هذه الأبعاد يقلل من مدى إدراك الفرد للتمكين، حيث أن الفرد الممكن بدرجة عالية، سيتحرك ليشكل موقفه من العمل، والسلوكيات التي سوف يسلكها، وفقاً لهذه الدرجة المرتفعة، بينما الموظف الذي يدرك بأنه ممكن بدرجة ضعيفة، فإنه سيشعر بالضعف والعجز تجاه مهامه، والدور المنوط به." (Spreitzer, G. M., & Others, 2012)

(2 - 3 - 5) أهداف استراتيجية التمكين النفسي:

تستطيع المنظمات تحقيق أهدافها ورؤيتها ورسالتها من خلال اتباع استراتيجية تمكين العاملين "ويسهم البعد الاستراتيجي لتمكين العاملين في تحرير الإدارة العليا للمنظمات من الانشغال في الجوانب التشغيلية التفصيلية لعملها، والاهتمام بالجوانب الاستراتيجية، التي تكتسب أهميتها من تحليلها للبيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات، وتدعيم نقاط القوة، وتلافي نقاط الضعف في البيئة الداخلية، وتعزيز وتطوير رؤيتها". (Rapp, Adam, & Others, 2006)

بناءً عليه فإن استراتيجية تمكين العاملين تحقق للمنظمة الأهداف التالية: (الدوري، وصالح، 2009م)

1. إبقاء المنظمة في المقدمة دائماً وجعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.
2. زيادة ربحية المنظمة من خلال زيادة المبيعات، وتحقيق النمو بما يحقق الكفاءة الإنتاجية والفاعلية.
3. تقديم خدمات تلبي توقعات وحاجات العملاء.
4. تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين، والالتزام والولاء تجاه منظماتهم.

5. تفجير الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم على الابتكار للبقاء في البيئة التنافسية المعاصرة.

مما سبق يتضح لنا أن استراتيجية تمكين العاملين تخفف العبء عن إدارة المنظمة في محاولاتها لتحفيز العاملين من خلال تهيئة بيئة عمل تحفزهم داخلياً وتحفيز شعورهم بالالتزام والولاء للمنظمة.

(2 - 3 - 6) عناصر استراتيجية التمكين النفسي:

تحتوي استراتيجية تمكين العاملين على مجموعة من العناصر التي ترتبط مع بعضها البعض وتؤثر في أداء العاملين إيجاباً، مما ينعكس على تطوير أداء المنظمة بصورة عامة، وتتلخص هذه العناصر في الآتي:

1 - المشاركة في المعلومات:

تلعب المشاركة في المعلومات دوراً رئيسياً في تعزيز الثقة بين الموظفين والقيادة في المنظمة، مما يحفز الالتزام الذاتي للموظفين تجاه منظماتهم، ويعتبر إطلاع الموظفين على كافة المعلومات المتعلقة بمنظمتهم، سواء كانت هذه المعلومات حول استراتيجية المنظمة وأهدافها، أو طريقة العمل، من خلال التقارير المالية ومواردها وطاقاتها الإنتاجية وحصتها السوقية، وتساعد هذه المعلومات على تقليل نسبة عدم التأكد لدى الموظفين، مما يعزز شعورهم وإحساسهم بملكية المنظمة، وفهم أدوارهم والسلوكيات التي يجب عليهم اتباعها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

يجب أن تكون هذه المعلومات متوفرة بالسرعة المطلوبة، والدقة الملائمة، وفي الزمن المحدد، وذلك

لصنع القرارات واتخاذها في الوقت المناسب، مما يحقق نتائج إيجابية للمنظمة، والاستفادة من إمكانيات وقدرات الأفراد كاملة". (Robbins, T.L., 2002) (إيفان، ودين، 2009م)

2 - الحرية والاستقلالية:

" تعتبر حرية التصرف من أهم عناصر تمكين الموظفين، حيث أنها تعطي الفرد مساحة للتصرف في تلك النشاطات التي تتعلق بعمله، وتحدد هذه المساحة في ضوء الرؤية الواضحة لرسالة المنظمة وأهدافها. إن وضوح الرؤية الاستراتيجية يعزز من فهم وإدراك الموظفين لتوجهاتهم، مما يشعرهم بامتلاكهم القدرة على العمل بحرية بدلاً من انتظار السماح والتوجيه من

قبل الإدارة العليا، في حين أن الاستقلالية في تمكين الموظفين تعني حرية الافراد في اختيار كيفية أداء عملهم، من خلال تحديد الوسائل والأدوات الخاصة بالعمل، ويتم ضبط الحرية والاستقلالية من خلال البيئة التي تخلقها استراتيجية تمكين الموظفين، والتي تتسم بالالتزام الداخلي، والرقابة الذاتية لدى الموظفين". (Rapp, Adam, & Others, 2006)

3 - فرق العمل التي تدار ذاتياً:

"تعتبر الاستمرارية من أهم سمات فريق العمل في المنظمة الممكنة، وهو ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة، وذلك لأن دوره لا ينتهي بانتهاء المهمة الموكلة إليه، على عكس دور الفريق في المنظمات الهرمية التقليدية، التي يتشكل فريق العمل فيها من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة، ويدير فريق عمل المنظمة الممكنة نفسه بنفسه، حيث يشترك جميع أعضاء الفريق في رسم الخطط وتنفيذها.

يتطلب بناء فرق العمل الذاتية في ظل المنظمة الممكنة مستويات مرتفعة من التدريب والتأهيل والتعلم، حيث أن عنصر المعرفة يعتبر متطلب أساسي لبناء هذه الفرق، حيث يعزز ثقة أفراد الفريق بقدرتهم على صنع القرارات واتخاذها، ووضع الخطط الكفيلة بأداء العمل بالشكل المطلوب والمناسب". (Robbins, T.L., 2002)

مما سبق يمكن القول إن عناصر استراتيجية تمكين الموظفين تعتبر لوحة متكاملة والتي تشكل مجتمعة البيئة التنظيمية والتي من خلالها يتم تطبيق استراتيجية التمكين، حيث أن وجود فرق عمل ذاتية مؤهلة ومدربة كبديل عن الهيكل التنظيمي الهرمي، في ظل شفافية تامة في المعلومات، تساعد على خلق البيئة الخصبة لتبني مفهوم تمكين بالموظفين كفلسفة إدارية حديثة ومعاصرة في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، مما يساعد في تحقيق الرؤية والرسالة.

(2 - 3 - 7) التغييرات التي يتطلبها تطبيق استراتيجية التمكين النفسي:

تطبيق استراتيجية تمكين الموظفين في منظمات الأعمال يتطلب تهيئة المناخ الملائم، بما ينسجم مع متطلبات تطبيق هذه الاستراتيجية، حيث يصعب تطبيق التمكين في منظمات تعمل وفق عقلية الإدارة التقليدية المتسلطة والمتحكمة، ولكي يتم تطبيق استراتيجية التمكين لابد من إجراء عدد من التغييرات لتهيئة المناخ الملائم، والتي تتلخص في الآتي:

1 - تغيير الهيكل التنظيمي (من عمودي طويل إلى منبسط):

"إن عصر الهرمية وزمن التفويض قد انتهى بظهور المنظمات الممكنة، حيث أن استراتيجية تمكين الموظفين تلزم نفسها ببناء فرق العمل الذاتية، التي تمتلك حرية التصرف والاستقلالية في إدارة أعمالها، بالإضافة إلى إعداد برامج تدريبية متطورة من أجل تأهيل وتدريب الموظفين، ليكوّنوا هذه الفرق، التي تكون قادرة على وضع الخطط وصنع القرارات، كما تقوم هذه المنظمات بتصميم الوظائف بمسؤوليات وصلاحيات متوازنة، مما يساعد على تحمل المسؤولية وتقديم الأفكار والابتكارات، التي تساهم في استثمار الطاقات". (Yong, Roy, & Others, 2006)

2 - التغيير التنظيمي:

"يتطلب التحول إلى مفهوم المنظمة الممكنة تغييراً تنظيمياً أساسياً يطال مفهوم السلطة والقوة وتوزيعها داخل المنظمة، إذ يتطلب تمكين الموظفين التحول من مفهوم فرض السلطة إلى مفهوم توزيع السلطة على كل العاملين، والتي تستخدم في تحقيق أهداف المنظمة، كما يجب أن يتوافق هذا التغيير التنظيمي في مفهوم السلطة والقوة، مع الأسلوب الرقابي المستخدم، حيث يسود نظام الرقابة الذاتية في المنظمات الممكنة، والتي تتبع من الالتزامات الأخلاقية للعاملين تجاه المنظمة، وليس نظام الرقابة الرسمية، المقيدة بوسائل الضبط الخارجية كاللوائح والقوانين وأنظمة الثواب والعقاب". (Rapp, Adam, & Others, 2006)

3 - التغيير في ثقافة المنظمة:

"يعتبر تغيير الثقافة التنظيمية من أهم متطلبات تطبيق استراتيجية التمكين والتي تنسجم وتتوافق مع التغييرات الهيكلية والتنظيمية، وإن أهم تحول في الثقافة التنظيمية، هو التحول من ثقافة الاستنثار والغموض والاحتكار، إلى ثقافة المشاركة والشفافية، حيث أن المشاركة في السلطة والمعلومات، يعتبر من أهم التحولات الثقافية نحو المنظمة الممكنة، بالإضافة إلى ذلك فإن بناء الثقافة الجماعية، ونبذ الثقافة الفردية، وتعزيز ثقافة المشاركة في العمل، كاستراتيجية إدارية معاصرة، يمكن الاعتماد عليها في ظل تقلبات الظروف العالمية، تضمن لمنظمات الأعمال البقاء والاستمرار". (Yong, Roy, & Others, 2006)

وبالتالي فإنه يجب قيادة التغييرات في المنظمة بما يتلاءم مع عناصر استراتيجية تمكين العاملين، فإنه لا يمكن أن يكون هناك مشاركة في المعلومات دون وجود ثقافة تنظيمية تتبنى مفهوم المشاركة والشفافية، كما لا يمكن بناء فرق عمل ذاتية تقود المنظمة الممكنة، دون

إجراء تغييرات هيكلية في الهيكل التنظيمي للمنظمة، تخلق البيئة الملائمة لبناء هذه الفرق ودعمها، وإعطاء حرية التصرف والاستقلالية للعاملين في القيام بمهامهم، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتغيير التنظيمي الذي يضع الأساس لتوزيع السلطة والقوة، ويعزز مفاهيم الرقابة الذاتية.

(2 - 3 - 8) الإطار التنفيذي لاستراتيجية التمكين النفسي:

يعتبر تطبيق استراتيجية تمكين العاملين ليس بالأمر السهل لمنظمات الأعمال، لذلك يفضل استخدام الأسلوب التدريجي وفقاً لمراحل متعددة، من أجل إعداد وتهيئة الثقافة التنظيمية، التي تشجع مفهوم التمكين وتقبله، كما أن التدرج في التنفيذ يمكن الإدارة من متابعة تقدم الموظفين، وتقييم استعدادهم، مما يخلق حالة من الارتياح والاستعداد لدى المدراء والمشرفين، للتخلي عن السلطة لهؤلاء الموظفين، وعليه فإن تنفيذ استراتيجية تمكين الموظفين يتم من خلال المراحل الآتية: (العتيبي، 2005م) (الفتامي، 2009م)

1 - صياغة رؤية المنظمة:

يعتبر صياغة رؤية استراتيجية للمنظمة والتي تعتمد مفهوم التمكين كاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، بمثابة الخطوة الأولى باتجاه تطبيق مفهوم التمكين، حيث تتيح للموظفين حرية التصرف في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين، مما يعزز لديهم روح التحدي لتحسين الأداء.

2 - تحديد أسباب الحاجة للتغيير وشرحها للعاملين:

ينبغي على الإدارة أن تحدد الأسباب التي دفعتها من أجل تبني استراتيجية التمكين، بالإضافة إلى توضيح وشرح هذه الأسباب للموظفين، لإزالة عدم التأكد وتحديد شكل التمكين من حيث توزيع السلطة والمسؤولية.

3 - التغيير في سلوك المديرين:

تغيير سلوك المديرين للتخلي عن جزء من سلطاتهم يعتبر من أهم خطوات تنفيذ استراتيجية التمكين، وذلك من خلال تحولهم من أصحاب سلطة ونفوذ وسيطرة، إلى مدربين للموظفين.

4 - تكوين فرق العمل المدارة ذاتياً:

إن تكوين فرق العمل يعتبر عنصراً أساسياً من عناصر استراتيجية التمكين، حيث أن التعقيد الذي يكتنف عمل المنظمات اليوم، يجعل من الصعوبة بمكان الاعتماد على الجهود الفردية في

تحقيق أهداف المنظمة، وعليه فإنه من الضروري الاعتماد على فرق العمل المدارة ذاتياً لأداء الأعمال بشكل بناء، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم، أفضل من أولئك الذين يعملون بشكل فردي.

5 - إيجاد الشعور بالأمان:

يعدّ توفير الدعم والأمان من قبل المنظمة خطوة فعالة نحو التمكين، فعندما يشعر الأفراد بوجود دعم اجتماعي من رؤسائهم ومشرفيهم، ومن زملائهم في العمل، سيعزز ذلك من روح المبادرة والإبداع دون خشية العقاب في حال التعثر أو الإخفاق، وبالتالي يدرك الموظفون أن استراتيجية التمكين التي تتبناها المنظمة تشكل عملية دعم ومساندة لهم في التعلم والتطوير.

6 - المشاركة في المعلومات:

من أهم الخطوات للوصول لتمكين الموظفين، إذ أن حصول الموظفين على معلومات عن وظائفهم وعن المنظمة بصورة عامة، كلما ساعد ذلك على اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، واختيار أفضل الطرق لإنجاز أعمالهم، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

7 - اختيار الأفراد المناسبين:

تكمّن نقطة الانطلاق نحو نظام إداري فعال من اختيار سليم للموارد البشرية من أولئك الذين يمتلكون المهارة والقدرة للعمل مع الآخرين، ويُفضّل أن تكون هنالك معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الموظفين، بشكل يتلاءم مع طبيعة عمل المنظمة.

8 - توفير التدريب:

يعتبر التدريب من أهم العناصر التي يجب أن تتوفر في المنظمة الممكنة، من حيث البرامج التدريبية حول حل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، والعمل مع فرق العمل، والتي تطور مستوى المهارات لدى الموظفين، وذلك لأن الظروف الحالية تتطلب عاملين على مستوى عالٍ من المهارة في التشخيص، والتحليل، واتخاذ القرارات، والمهارة في التكيف مع الظروف المتغيرة.

9 - الاتصال لتوصيل التوقعات:

يجب أن تقوم الإدارة بشرح وتوضيح مفهوم التمكين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات الوظائف، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة، وأداء العاملين، كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين.

10 - وضع استراتيجية تحفيز داعمة:

تلعب الحوافز والمكافآت دوراً هاماً في نجاح عملية التمكين وتحقيق أهداف المنظمة، تقديراً لمهارات الموظفين ومشاركتهم في برنامج التمكين.

مما سبق يتضح لنا أن تغيير بيئة العمل ليس بالأمر السهل، لا سيما أن الموظفين سيقاومون أي تغيير يُضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، لذلك يجب عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، حيث إن التمكين عملية شاملة، وتأخذ وقتاً، وتشمل جميع الأطراف في المنظمة.

(2 - 3 - 9) معوقات تطبيق التمكين النفسي:

تتلخص التحديات والمشاكل التي تواجه عملية تطبيق التمكين في النقاط التالية:

1. "الثقافة البيروقراطية المتأصلة في النفوس، والتي يصعب تغييرها.
2. ضغط الوقت نتيجة للأعمال الروتينية، والواجبات الوظيفية.
3. يُتهم المدبرون والقياديون أحياناً ويحملون مسؤولية إعاقة التمكين، أو على الأقل عدم دعمه وتوفير مستلزماته، وذلك لعدم رغبتهم فيه حقيقة وإن أظهروا عكس ذلك، إضافة إلى احتمال وجود قيادات غير متمكنة، أو غير مواكبة لما يستجد من تطور فكري ومفاهيم عصرية، يجعلها معادية لفلسفة التمكين، لكون الإنسان بطبعه عدواً لما يجهد، مما قد يؤدي إلى غياب الثقة بين الإدارة والعاملين". (الكبيسي، 2004م)
4. ضعف المهارات الوظيفية نتيجة لضعف عملية التدريب.
5. تعدد المستويات التنظيمية والذي يؤدي إلى ضعف عملية الاتصال.
6. وجود نظام قيادة تقليدية، يتسم بالنظام الرقابي الصارم الذي لا يسمح بحرية التصرف، ويحد من الإبداع في أدوار الموظفين.
7. نظام الحوافز غير عادل.
8. عدم التعاون بين الموظفين نتيجة لغياب فرق العمل داخل المنظمة.
9. يعتبر مناخ العمل غير صحي، مما ينعكس سلباً على معنويات الموظفين، وبالتالي يؤثر في الإنتاجية والإداء". (الرشودي، 2009م)

10. "عدم الرغبة من قبل الموظفين في تحمل المسؤوليات والأعباء الاضافية، نتيجة لعدم الاستعداد للمبادأة والابتكار.

11. خوف المديرين من فقدان السلطة.

12. المركزية في صنع القرارات.

13. السرية وعدم الشفافية في تبادل وإيصال المعلومات.

14. غياب الأمان الوظيفي، فالموظف لن يبدع ولن يعمل بجد تحت مظلة التمكين إن لم يشعر بالأمان الوظيفي في المنظمة التي يعمل بها". (العتيبي، 2005م)

وبالتالي أن اختيار المنظمة للتمكين ليس بالأمر السهل، وإنما هو عملية معقدة ومتشابكة من حيث عناصرها وأبعادها ومتطلباتها، والتي تتطلب تضافر كل الجهود من أجل تطبيقها، بالإضافة إلى التركيز على العنصر البشري لتجاوز التحديات والمشاكل التي تعوق عملية التمكين من خلال التغيير الثقافي والقيمي والمهاري، بما يتلاءم ومتطلبات فلسفة التمكين.

(2 - 3 - 10) المرتكزات الأساسية للتمكين النفسي:

تقوم عملية التمكين على بعض المرتكزات الأساسية والتي يجب توفرها من اجل التطبيق، والتي تتلخص في النقاط الآتية:

1 - القيادة: يعتبر نمط القيادة وأبعاده إحدى العوامل الأساسية في عملية التمكين والتي تشمل النقاط التالية:

أ- مدى إيمان القائد أو المدير بالتمكين وأهميته في المنظمة.

ب - نمط القيادة والإشراف: لا تكفي النيات لتحقيق الانجازات، ما لم يكن نمط القيادة والإشراف مناسباً، كما أن الاتجاهات الحديثة تعتبر وظيفة المدير وظيفة تنسيقية، وعليه فإن الأنماط الحديثة الملائمة للتمكين هي:

• الإدارة بالتجوال: حيث يتعامل المدير مباشرة مع المرؤوسين من خلال وجوده بينهم، والتحدث إليهم، مما يساعد في كسر الحواجز الرسمية، ورفع الروح المعنوية للعاملين، والحصول على المعلومات بصورة مباشرة من مصدرها بدون تحريف.

• الإدارة الشفافة: حيث تتدفق المعلومات في مختلف الاتجاهات في المنظمة.

- الإدارة بالاستثناء: عبر تحويل وتفويض صلاحيات صنع القرار إلى المنفذين لتمكينهم من صنع القرارات الخاصة بعملهم، واختيار الحلول الملائمة للمشاكل التي تواجههم.
- الثقة بين المدير والمرؤوسين: تتلخص في استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقداً بكفاءتهم، وأمانتهم، وصدقهم، واهتمامهم بمصلحته، وعدم توقع الإساءة منهم، والثقة في مجال التمكين يجب أن تتحقق بين الطرفين الرئيس، والمرؤوس، والزملاء أيضاً، في حالة العمل الجماعي أو الفريق". (الطائي، وقدادة، 2008م)

2 - الاتصال: "يعد نظام الاتصال الفعال، ركناً هاماً في مجال تمكين العاملين، حيث أن سهولة الاتصال بين إدارة المنظمة وموظفيها، وسرعة تبادل المعلومات، وإمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب، تسهم في نجاح تمكين العاملين، من خلال تمكين المدير من إيصال أفكاره والمعلومات المتوفرة لديه بفاعلية، وبصورة ملائمة، وبمرونة كافية للموظف، الذي يعتمد عليها في عملية صنع القرارات، وفي حل مشاكل العمل، فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالنفس، كما أن نظام الاتصال الفعال يختصر الكثير من الجهد، ويعزز مبدأ الإبداع والابتكار، ويؤثر في مشاعر الفرد وإدراكاته واتجاهاته". (Randolph, Alan. W., 2000)

3 - بناء المعرفة والمهارات: "يتطلب تمكين الموظفين توفير المهارات والقدرات التي تمكنهم من صنع القرارات وحل المشكلات، والتي تعتمد على المعرفة العلمية، لذلك يعتبر بناء المعرفة والمهارات التي يحتاجها الفرد من الأسس الهامة لعملية التمكين، وإن هذا البناء يتطلب ابتداءً، تشخيص احتياجات العاملين، وتشخيص الفجوة التي يجب أن يقوم التدريب بربدها، من خلال إكسابهم ما يحتاجون من المعارف والمهارات الخاصة بالتخطيط، وصنع القرارات لحل المشاكل، والتحسين المستمر.... الخ، مما يولد لديهم الفخر والإنجاز، واحترام الذات، وزيادة الثقة بالنفس، والذي يساعدهم على تحفيزهم إلى المزيد من الإبداع والابتكار". (الطائي، عيسى، 2008م)

4 - التحفيز: "يساهم نظام التحفيز في تمكين العاملين، من خلال تحسين الأداء، وزيادة رضاهم الوظيفي، وولائهم والتزامهم التنظيمي، ويُشترط في نظام الحوافز أن يتم تقديمها في الوقت المناسب، ويجب أن ترتبط بتقويم الأداء توكياً للعدالة، مما يحفز على السلوك الإيجابي، بدلاً من السلوك السلبي". (Randolph, Alan. W., 2000)

5 - فرق العمل: تساهم فرق العمل في تصميم أداء الأعمال في المنظمة، وتعتبر الطريق الوحيد الفعال للتعامل مع مشاكل العمل، بل تعتبر من المرتكزات الأساسية التي يعتمد عليها أسلوب التمكين، ويتميز أسلوب الفريق عن أسلوب الفرد في النقاط التالية:

1. التعاطي مع أنماط مختلفة من المشاكل.
2. تنوع المهارات والمعارف التي تساهم في حل المشكلات بكفاءة وفاعلية أكبر.
3. حل ذات الأبعاد المتعددة والتي تتعلق بعدة أقسام أو وظائف في المنظمة.
4. تنفيذ التوصيات التي تصدر من مجموعة تكون فرصها أكبر من تلك التي تصدر من الفرد.
5. رفع الروح المعنوية، وتعزيز الشعور بالانتماء، من خلال المشاركة في حل المشكلة وصنع القرار.

يتطلب تطبيق تمكين الموظفين تهيئة البيئة المناسبة، والمناخ الملائم في المنظمة، بالإضافة إلى المرتكزات الأساسية التي سبق ذكرها، مما يتطلب القيام بالعديد من الإجراءات الإضافية والمتطلبات، التي تضمن نجاح التجربة وتحقيق الأهداف، وتتخلص هذه المتطلبات فيما يلي:

1. جدية وصدق المنظمة في منح الحريات.
2. التخطيط المنهجي لتطبيق التمكين.
3. دعم الموظفين ومساندتهم للمشاركة والتمكين". (الدوري، وصالح، 2009)
4. "الجدية في مسألة تطبيق التمكين ودعمها من قبل الإدارة العليا.
5. تطوير وتأهيل الإدارة لممارسة دورها في ظل التمكين.
6. توفير الموارد لتطبيق التمكين". (الملوك، 2002م)

أما المتطلبات التي يجب توفرها في القوى البشرية المرشحة للتمكين، والتي تشمل النقاط التالية:

1. "الالتزام والولاء تجاه العمل والمنظمة.

2. الإلمام باستراتيجيات المنظمة وأساليب تحقيقها.

3. المعرفة بتفاصيل أعمالهم ومتطلباتهم". (Nicholls, John, 1995)

مما سبق يتضح لنا أن التمكين يحتاج إلى أسس ومرتكزات أساسية يقوم عليها، كما أنه يجب على المنظمة التي تفكر في تطبيق التمكين، أن تدرس إمكانياتها وقدراتها المادية، والبشرية، والفكرية، قبل الإقدام على الخوض في هذه التجربة، حيث أن توفر الإمكانيات الفكرية والثقافية لتقبل هذا المفهوم، وتوافر الإمكانيات المادية لتوفير مستلزمات ومتطلبات التمكين، وتوافر الإمكانيات البشرية القادرة على تفهم هذا المفهوم وتبنيه وتطبيقه بالشكل الأمثل، أما في حال عدم توافر هذه الإمكانيات فإنه يجب على المنظمة عدم الدخول في هذه التجربة.

(2 - 4) مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية:

يقوم مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية على أساس المفهوم العام باعتبار أن الفرد مواطناً صالحاً في المجتمع، وبناء عليه فإن الموظفين الصالحين في المنظمة هم أولئك الذين تسهم أعمالهم في زيادة فاعلية المنظمة، من خلال تبني سلوكيات غير منصوص عليها في الوصف الوظيفي لمهام ومسؤوليات عملهم، وغير مطالبين بها رسمياً، وغير مشمولة بنظام المكافآت الرسمي في المنظمة، وقد تناول العديد من الكتاب والباحثين مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية بمجموعة من الآراء والتعاريف، فقد عرفها (Tsai) بأنها: "سلوكيات فردية اختيارية، لا يغطيها نظام الحوافز والمكافآت المتبع في المنظمة بشكل مباشر أو صريح، وهي تسهم في زيادة كفاءة وفاعلية أداء المنظمة". (Tan, Hwee Hoon, & Others, 2008). بجانب أنها سلوك تطوعي يفوق واجبات الوظيفة الرسمية (Magdalenam 2019)، بالإضافة إلى أنها عملية متعددة الأبعاد وتشمل جوانب مختلفة من السلوك التطوعي بصورة مباشرة (Lopez,2018)، كما أنها مجموعة من السلوكيات المبتكرة والابداع والتفكير المشترك والتي تساهم في زيادة روح المبادرة والحيوية داخل منظمات الأعمال مما يعزز من كفاءة وتطوير الأداء (Chiang,2018). بالإضافة إلى أنها مجموعة من التصرفات التي تهدف إلى تقديم المساعدة وظهور سلوكيات غير مطلوبة على المستوى الرسمي ولكنها ذات فائدة للمنظمة (Zhao,2017).

كما أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي عملية الاعتماد على قبول قيم المنظمة وأهدافها (Nyhan,2015)

ويرى (Jones) أن: "سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات تطوعية، غير محددة في مهام الدور الرسمي للموظف، بل تتجاوز ما هو مطلوب ضمن الوصف الوظيفي لعمله". (Jones, James R., 2014)

وينظر (Ehrhart) إليها على أنها: "سلوكيات اجتماعية يقوم بها الموظف بطريقة عفوية، يخدم من خلالها أغراضاً وأهدافاً تنظيمية". (Ehrhart, Mark G., 2004)

ويرى (LO) بأنها: "أفعال اختيارية تعتمد كلياً على رغبة الموظف بالقيام بها من عدمه، وهي سلوكيات إيثارية يُعبر، عنها بمجموعة من التصرفات التي تُظهر حرص الفرد واهتمامه بمصلحة الآخرين". (Lo, May Chiun, & Others, 2016)

يوضح (الخميس، عبد الله، 2001م) أن هنالك العديد من العناصر المشتركة من خلال معظم التعريفات والآراء التي تناولت مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهي: سلوكيات فردية نابعة من الإرادة الذاتية، والمبادرة الطوعية الحرة للفرد.

1. تساهم في زيادة فاعلية المنظمة، والارتقاء بالأداء الوظيفي الكلي.
 2. عدم وجود علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذه السلوكيات ومتطلبات الدور الرسمي.
 3. تعتبر مجموعة من الأفعال وليست فعلاً واحداً، وتختلف هذه الأفعال من منظمة إلى أخرى، أو من مجتمع إلى آخر وفقاً لطبيعة اللوائح والثقافات المحددة لما هو رسمي في العمل، وما هو تطوعي.
 4. لن تجلب هذه السلوكيات أي فائدة أو مصلحة مباشرة أو رسمية للفرد على المدى القصير، ولكن يُتوقع أن تُؤخذ هذه السلوكيات في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية، حيث أنها تحقق ميزة تنافسية وممارسة أفضل في المدى الطويل.
- مما سبق يمكن القول أن هذه السلوكيات غير الرسمية، تعتبر أساساً مسانداً للسلوكيات الرسمية المطلوبة من الموظف، وإن المنظمة التي لا تشجع على تنمية مثل هذه السلوكيات

جدول رقم (5)

مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية

المؤلف والسنة	مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية
Tsai,2019	سلوكيات فردية اختيارية، لا يغطيها نظام الحوافز والمكافآت المتبع في المنظمة بشكل مباشر أو صريح، وهي تسهم في زيادة كفاءة وفاعلية أداء المنظمة
Magdalena,2019	عبارة عن سلوك تطوعي يفوق واجبات الوظيفة الرسمية.
lopez,2018	هي عملية متعددة الأبعاد وتشتمل على جوانب مختلفة من السلوك التطوعي بصورة مباشرة.
Chiang,2018	مجموعة من السلوكيات المبتكرة والابداع والتفكير المشترك، والتي تساهم في زيادة روح المبادرة والحيوية داخل منظمات الأعمال، مما يعزز من كفاءة وتطوير الأداء
Zhao, 2017	مجموعة من التصرفات التي تهدف الى تقديم المساعدة وظهور سلوكيات غير مطلوبة على المستوى الرسمي ولكنها ذات فائدة للمنظمة.
Lo, 2016	أفعال اختيارية تعتمد كلياً على رغبة الموظف بالقيام بها من عدمه، وهي سلوكيات إثارة يُعبر، عنها بمجموعة من التصرفات التي تُظهر حرص الفرد واهتمامه بمصلحة الآخرين
Nyhan,2015	سلوكيات المواطنة التنظيمية هي عملية الاعتماد على قبول قيم المنظمة وأهدافها
Jones, 2014	سلوكيات تطوعية، غير محددة في مهام الدور الرسمي للموظف، بل تتجاوز ما هو مطلوب ضمن الوصف الوظيفي لعمله
Ehrhart, 2004	سلوكيات اجتماعية يقوم بها الموظف بطريقة عفوية، يخدم من خلالها أغراضاً وأهدافاً تنظيمية

لمصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة.

يتضح لنا من خلال المفاهيم السابقة لسلوكيات المواطنة التنظيمية، أن هنالك العديد من العناصر المشتركة لهذه التعريفات من حيث أنها سلوكيات فردية نابعة من الإرادة الذاتية، والمبادرة الطوعية الحرة للفرد.

(2 - 4 - 1) أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية:

هنالك العديد من الأبعاد التي توضح ماهية هذه السلوكيات التي يتخذها الفرد تجاه منظمته والعاملين فيها، وتتلخص هذه الأبعاد في النقاط الآتية: (Chan, Yuen Hung,) (2003 Mook, 2006 Kim, Sang)

1 - الإيثار:

يعتبر من المكونات الأساسية لسلوكيات المواطنة التنظيمية، فهو سلوك تطوعي لمساعدة الآخرين في حل المشاكل المتعلقة بالعمل أو منع حدوثها، وهو سلوك اختياري غير مفروض يعود بالنفع على المنظمة، من خلال المساعدة على أداء العمل ونفاذي حدوث الأخطاء، ومن أمثلة هذا السلوك، مساعدة موظف جديد على أداء عمله، أو مساعدة زميل في حل مشكلة صادفته خلال أداء العمل، أو تعريف زميل غائب بما حدث في العمل أثناء غيابه،... إلخ.

2 - التفاني:

يمثل التفاني بعداً هاماً من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويُعرّف بأنه قيام الموظف بأعمال تتجاوز الواجبات والمسؤوليات المطلوبة منه، وهو مبادرة شخصية وحماسة وتطوع وإخلاص للعمل، ومن أمثلة هذا السلوك، الانضباط في العمل وأداؤه في الوقت المحدد أو قبل ذلك، الحضور إلى العمل في الظروف غير الطبيعية مثل الطقس غير المناسب أو أثناء الإجازات، وينعكس هذا السلوك إيجابياً على المنظمة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها وطاقاتها.

3 - الروح الرياضية:

تُعرف الروح الرياضية بتحمل الموظف أعباء العمل في ظل جميع الظروف، وعدم القيام بأي ردود فعل سلبية في العمل، مثل رفع الشكاوى أو خطابات التظلم، مما يساهم في زيادة

فاعلية الأداء داخل المنظمة، من خلال الابتعاد الأمور الصغيرة والتي تعرقل أداء العمل، والاهتمام بتطوير الأداء.

4 - الكياسة:

تُعرف الكياسة بأنها إشارات فردية يرسلها الموظف لمساعدة موظف آخر في منع حدوث مشكلة في العمل، وينمي هذا السلوك الاحترام بين الموظفين، من خلال الاستشارة قبل اتخاذ أي إجراء، أو قرار، أو فعل يخص موظفاً آخر، وتبادل المعلومات بين الموظفين، ويعتبر هذا السلوك طريقة غير رسمية في العمل، وبالتالي يحافظ على تقوية العلاقات والتعاون بين الموظفين.

5 - صدق المواطنة:

يتمثل صدق المواطنة في إظهار الموظف للاهتمام والالتزام بعمل المنظمة، من خلال المشاركة في جميع أنشطة المنظمة ، مثل حضور الاجتماعات، والفعاليات، والنشاطات، التي تعود بالنفع على المنظمة.

مما سبق يظهر لنا أن هذه الأبعاد توضح معالم سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتُظهر أهميتها على المنظومة الاجتماعية للمنظمة، وإن السمة الهامة التي تجمع بين جميع هذه الأبعاد، أنها بعيدة كل البعد عن المصالح الشخصية والنفعية، فهي مثال وتكريس لمفهوم البذل والعطاء، دون انتظار مقابل.

(2 - 5) مفهوم الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي محور العملية الإنتاجية أو الخدمية، وتتوقف عليها كفاءة الأداء والفاعلية، لذلك تسعى جميع المنظمات لزيادة مستوى الرضا الوظيفي، حيث يرتبط نجاح أو فشل بكفاءة العنصر البشري، والذي يتأثر بالرضا الوظيفي.

(2 - 5 - 1) مفهوم الرضا الوظيفي:

تعددت الآراء ووجهات النظر حول هذا المفهوم، حيث عرفه اليوسفي بأنه: "درجة المشاعر الإيجابية أو السلبية للفرد تجاه الجوانب المختلفة للوظيفة، متمثلة في مهام العمل وظروفه والعلاقات مع الزملاء". (اليوسفي، ونعساني، 2004م)

ويرى عرفة بأن: "الرضا الوظيفي عبارة عن حالة عاطفية موجبة، نتيجة التقدير للعمل الذي يقوم به الفرد، والخبرة المتحصلة منه".

وضح كامل أن: " أن الرضا الوظيفي هو الحالة الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد غايته، وإشباع حاجاته ورغباته عن طريق الوظيفة التي يشغلها، وهو محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد نفسه، والعوامل الطبيعية الخاصة بالوظيفة ذاتها، والعوامل المرتبطة بمحيط العمل وبيئته". (عرفة، 2005م)، بجانب أن الرضا الوظيفي يعتبر من المفاهيم المعقدة نظرا لاختلاف الثقافة الفردية والوظيفية واختلاف الوضع الاقتصادي (Hauff,2019)، كما أن الرضا الوظيفي لا يزال موضوعا معقدا ومتجدداً نتيجة الاختلاف في الهوية الوطنية والثقافية بجانب المكونات المتعددة التي يشملها ويؤثر عليها (Pan,2019)، ويرى (Aziri) أن الرضا الوظيفي هو حالة من الشعور الإيجابي تجاه الوظيفة من أجل تلبية الحاجات المادية والنفسية (Aziri,2018)، بينما يعتبر الرضا الوظيفي بمثابة العامل الرئيسي الذي يؤدي الى الشعور بالتميز والتطوير وزيادة الدخل مما يعزز عملية الاستقرار الوظيفي (KALISKI,2018)، بالإضافة إلى أن الرضا الوظيفي عبارة عن حالة عاطفية نتيجة لتقييم الفرد لوظيفته الحالية سواء كان هذا التقييم بصورة إيجابية أم سلبية (Gibson,2017). أما KARSH فقد اعتبر أن الرضا الوظيفي من العوامل الهامة والتي تعكس الخصائص الوظيفية وبيئة العمل (Karsh,2017)، بجانب أن مصطلح الرضا الوظيفي يشير إلى تلك المواقف والمشاعر التي يشعر بها الناس تجاه أعمالهم سواء كانت هذه المشاعر إيجابية أم سلبية (armstrong,2016)

وقد عرف (Orwa) الرضا الوظيفي بأنه: "حالة السعادة والإيجابية المتولدة لدى الفرد، نتيجة تقييمه لمهنته ووظيفته". (Orwa, Bani, & Others, 2015)

ويرى (Egan) أن الرضا الوظيفي هو: "رضا الفرد عن العمل، ويتوقف هذا الرضا على المدى الذي يجد فيه الفرد منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وسمات شخصيته وقيمه، بالإضافة إلى موقفه العملي وطريقة حياته، التي تمكنه من لعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبرته". (Egan, Toby, 2009)

يرى (Dick) إلى الرضا الوظيفي على أنه: "حالة تكاملية بين الفرد وعمله، تجعل من الفرد إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها، رغبة منه في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلال هذه الوظيفة". (Dick, & Others, 2017)

مما سبق من الآراء التي تناولت مفهوم الرضا الوظيفي، يعرف الباحث الرضا الوظيفي بأنه: "شعور إنساني إيجابي، نتيجة توفر المتطلبات المادية والنفسية، والتي تنعكس إيجاباً على الأداء".

جدول رقم (6)

مفهوم الرضا الوظيفي

المؤلف والسنة	مفهوم الرضا الوظيفي
Hauff, 2019	يعتبر الرضا الوظيفي من المفاهيم المعقدة نظراً لاختلاف الثقافة الفردية والوظيفية، واختلاف الوضع الاقتصادي.
Pan, 2019	لا يزال الرضا الوظيفي موضوعاً معقداً ومتجدداً نتيجة الاختلاف في الهوية الوطنية والثقافية بجانب المكونات المتعددة التي يشملها ويؤثر عليها.
Aziri, 2018	الرضا الوظيفي هو عبارة عن حالة الشعور الإيجابي تجاه الوظيفة من أجل تلبية الحاجات المادية والنفسية.
Kaliski, 2018	يعتبر الرضا الوظيفي بمثابة العامل الرئيسي الذي يؤدي إلى الشعور بالتميز والتطوير وزيادة الدخل مما يعزز عملية الاستقرار الوظيفي.
Dick, 2017	يعتبر الرضا الوظيفي بأنه حالة تكاملية بين الفرد وعمله، تجعل من الفرد إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها، رغبة منه في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلال هذه الوظيفة.
Gibson, 2017	عبارة عن حالة عاطفية نتيجة لتقييم الفرد لوظيفته الحالية سواء كان

هذا التقييم بصورة إيجابية أو سلبية	
يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الهامة والتي تعكس الخصائص الوظيفية وبيئة العمل	Karsh,2017
رضا الفرد عن العمل، والذي يتوقف على المدى الذي يجد فيه الفرد منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وقيمه وسماته الشخصية.	Egan,2016
يشير مصطلح الرضا الوظيفي إلى تلك المواقف والمشاعر التي يشعر بها الناس تجاه أعمالهم سواء كانت هذه المشاعر إيجابية أم سلبية.	Armstrong,2016
حالة من السعادة والإيجابية المتولدة لدى الفرد، نتيجة تقييمه لمهنته ووظيفته	Orwa, 2015
الرضا الوظيفي هو الحالة الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد غايته، وإشباع حاجاته ورغباته عن طريق الوظيفة التي يشغلها، وهو محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد نفسه، والعوامل الطبيعية الخاصة بالوظيفة ذاتها، والعوامل المرتبطة بمحيط العمل وبيئته	عرفة،2004
درجة المشاعر الإيجابية أو السلبية للفرد تجاه الجوانب المختلفة للوظيفة، متمثلة في مهام العمل وظروفه والعلاقات مع الزملاء	اليوسفي،2004

المصدر: اعداد الباحث استناداً على الدراسات السابقة.

من خلال استعراض المفاهيم السابقة للرضا الوظيفي، يتضح لنا مدى أهميته لجميع المنظمات لبلوغ الافراد حاجاتهم واشباع رغباتهم من خلال تلك الوظائف التي يشغلونها، مما يؤدي الى زيادة الكفاءة والفعالية لديهم.

(2 - 5 - 2) مظاهر الرضا الوظيفي:

يشير مفهوم الرضا الوظيفي إلى مجموعة من الاتجاهات التي يعتمدها الأفراد تجاه أعمالهم، ويمكن التمييز بين مظهرين من مظاهر الرضا الوظيفي: (عقيلي، وآخرون، 2003م)

المظهر الأول: يشير للرضا الإجمالي للفرد عن عمله:

فهو مؤشر إجمالي أو مختصر لاتجاهات الفرد تجاه عمله، أي أنه محصلة أبعاد متنوعة، فمثلاً إن عبارة "عموماً أحب عملي" توضح طبيعة الرضا الإجمالي، فالرضا الإجمالي هو متوسط اتجاهات الفرد تجاه أبعاد متعددة من العمل، وعلى ذلك ربما يُظهر فردان، بنفس المستوى من الرضا الإجمالي لأسباب مختلفة.

المظهر الثاني: يشير للرضا عن جانب، أو بعد معين من أبعاد العمل:

هذا المظهر من الرضا الوظيفي، يعبر عن اتجاه أي فرد لأن يكون أكثر أو أقل رضا حول بعد أو أكثر من أبعاد العمل، ويمكن ملاحظة هذا المظهر مثلاً، عندما نسمع شخصاً ما يقول: "أحب عملي ولكن أكره رئيسي"، وشخصاً آخر يقول: "هذه المنظمة تدفع أجوراً ممتازة ولكن زملاء العمل غير ودودين"، تظهر هاتان العبارتان الرضا عن أبعاد مختلفة من العمل بالنسبة لهذين الفردين.

نظرياً، يمكن تمثيل مئات الأبعاد التي ربما تثير اتجاهات، أكثر أو أقل رضاً لدى الأفراد، ابتداءً من ألوان طلاء المكاتب التي يعمل فيها الأفراد، وانتهاءً بسياسة الشركة، ولكن في الواقع العملي، نجد أن هناك أبعاد محددة شاع استخدامها كعوامل مؤثرة في رضا الفرد عن عمله تشمل: نوعية العمل، الأجر، الترقيات، ظروف العمل المادية، الإشراف، زملاء العمل، السياسة التنظيمية.

مما سبق يعتبر المظهر الأول من الرضا الوظيفي يتناسب مع هذه الدراسة، بالإضافة إلى علاقة الرضا الوظيفي بمتغيرات الدراسة الأخرى، نتيجة لأن هذا المظهر يعبر عن نظرة شمولية متكاملة لرضا الفرد عن عمله في المنظمة بشكل عام.

(2 - 5 - 3) عناصر الرضا الوظيفي:

يعبر الرضا الوظيفي عن الناتج النهائي لرضا الموظفين عن مختلف الجوانب التي تتصف بها الوظيفة، من:

1 - الرضا عن الأجر: (اليوسفي، ونعساني، 2004م)

يعطي الأجر الاحساس بالشعور بالأمان ولا يقتصر على اشباع الحاجات الدنيا للفرد، بالإضافة إلى أنه يرمز للمكانة الاجتماعية، كما أن بعض الأفراد، لا سيما الذين يشغلون الوظائف العليا، قد يعتبرون الأجر، رمزاً للنجاح والتميز والتفوق.

2 - الرضا عن الوظيفة: (الدعش، 2006م)

يتلخص الرضا عن الوظيفية في النقاط الآتية:

- تتناسب الوظيفة مع مؤهلات الفرد وقدراته واستعداداته الشخصية.
- استخدام المهارات والمواهب من قبل الأفراد.
- إتاحة مبدأ الابتكار والتجديد.
- توفير نظام الإشراف العام وليس الإشراف المباشر.
- المكانة الاجتماعية للوظيفة داخل المنظمة وخارجها.

3 - الرضا عن فرص الترقية: (اليوسفي، ونعساني، 2004م)

الرضا عن العمل، ويتوقف أثر الترقية في الرضا عن العمل، على طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه، فإذا كانت أكبر مما هو متاح في المنظمة، انخفض رضاه عن العمل، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح زاد رضاه عن العمل.

4 - الرضا عن نمط الإشراف: (نعساني، 2001م)

يلعب نمط الإشراف دوراً هاماً في التأثير في رضا الأفراد عن العمل، فالمشرف الذي يهتم بالمرؤوسين، من خلال تنمية العلاقات الشخصية بينهم، والاهتمام بهم، وسعة صدره وتفهمه لحدوث بعض الأخطاء من جانبهم، مما يساعد في تحقيق رضاهم الوظيفي، كما وأن المشرف الذي يتيح سلطات وحرريات واسعة لمرؤوسين يفضلون الاستقلال في العمل، ويتمتعون بقدرات عالية، لا بد وأن يشبع حاجاتهم المعنوية ويحقق رضاهم عن العمل، أما المشرف الذي يفرض الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة، ويتمتعون بقدرات منخفضة، وبالتالي خلق الارتباك والاستياء للمرؤوسين تجاه العمل، مما سبق يمكن القول أن هناك علاقة موجبة بين نمط الإشراف والرضا الوظيفي.

5 - الرضا عن جماعة العمل:

" توفر العلاقة الإيجابية للفرد العامل مع مجموعة عمله إشباعاً لحاجاته الاجتماعية وتحقق تبادل المنافع بينهما، حيث أن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة التفاعل والاتصال مع الأفراد الآخرين، يكون مستوى الرضا الوظيفي لديهم مرتفعاً، على عكس المنظمة التي لا تتيح فرصة التفاعل والتواصل مع الآخرين حيث ينخفض مستوى الرضا الوظيفي لديها، ويتضمن الرضا عن جماعة العمل مجموعة من العوامل وهي: (الغامدي، حمدان، 2006م

- الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة.
- التقارب الثقافي والفكري والعملي.
- توحيد الانتماءات المهنية.
- تشابه القيم والعادات والاتجاهات والأخلاق الخاصة بالمجموعة.

6 - الرضا عن ظروف العمل المادية:

تؤثر الظروف المادية للعمل في درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، مما يحقق رضاه الوظيفي وتشمل ظروف العمل ، كلاً من ساعات العمل، والعوامل والتسهيلات المادية المتاحة مثل: الإضاءة، والحرارة، والتهوية، والرطوبة، والضوضاء، والنظافة، وأمراض المهنة المتصلة بأداء العمل، عوامل لها تأثير في الراحة، والصحة، وفي الرضا، وإن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية، تؤثر في جاذبية مكان العمل، وفي درجة رضا الفرد الوظيفي، حيث أن معدل دوران العمل، ومعدل الغياب، يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة، وتنخفض في تلك الوظائف التي تتصف بظروف عمل مادية جيدة. (اليوسفي، ونعساني، 2004م)

مما سبق فإنه يجب على المنظمات التي تريد زيادة الرضا الوظيفي لديها لابد لها من الاهتمام بالعناصر التي سبق ذكرها، من أجل خلق بيئة تنظيمية ملائمة.

(2 - 5 - 4) نتائج عدم الرضا الوظيفي:

يمكن تصنيف النتائج التي تترتب على عدم الرضا الوظيفي في المجالات التالية: (عقيلي، وآخرون، 2003م) (نعساني، 2001م)

1- سلوكيات الانسحاب:

يعتبر مبدأ المكافأة والعقاب الأساس الذي بنيت عليه العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك الفرد، وتتخلص سلوكيات الانسحاب في النقاط التالية:

- التغيب عن العمل: يعد التغيب عن العمل من أكثر السلوكيات تكلفة للمنظمات، حيث أن العاملين الأقل رضاً، هم أكثر احتمالاً بأن يتغيبوا عن أعمالهم.
- التأخر عن العمل: يعتقد بشكل عام بأن التأخر يميل ليعكس عدم رضا الموظف، ولكن بالطبع لا يمكن الافتراض بأن التأخر المزمن يرجع بشكل ثابت إلى عدم الرضا الوظيفي، وذلك بسبب تعدد العوامل البيئية التي تدخل في هذا المجال.

- ترك العمل: يوجد ارتباط قوي بين عدم الرضا وترك العمل، ذلك أن العاملين الأقل رضاً، هم أكثر احتمالاً بأن يتركوا أعمالهم.
- التقاعد المبكر: حيث أن العاملين الذين اختاروا التقاعد المبكر كانوا يحملون اتجاهات أقل إيجابية تجاه وظائفهم، مقارنة بأولئك الذين اختاروا البقاء في العمل.

2 - الصحة البدنية:

أوضحت العديد من الدراسات بأن العاملين الذين وصفوا أعمالهم بأنها غير مرضية، كانوا أكثر عرضة للأمراض والشكاوى البدنية التي تراوحت من الصداع إلى أمراض القلب.

3 - الصحة العقلية والرضا خارج العمل:

يتمتع الموظفون الذين كانوا أكثر رضاً عن عملهم بصحة نفسية أفضل، كما وأن الاتجاهات الإيجابية تجاه العمل، تتوافق مع اتجاهات إيجابية تجاه حياة الفرد عموماً.

4 - الأداء:

يمتاز الموظفون من ذوي الرضا عن وظائفهم بالأداء الجيد، إذ أن المشاعر الإيجابية حول العمل تؤدي إلى جودة أعلى، بينما عدم الرضا ينعكس سلباً على أداء الفرد وبالتالي قلة الجودة.

مما سبق يتضح لنا ، أن النتائج السلبية المترتبة على عدم الرضا الوظيفي، تنعكس سلباً على مصلحة الفرد، والمنظمة على حد سواء، مما يؤدي إلى اتباع سلوكيات تضرّ بمصلحة المنظمة.

يعتبر التمكين عامل تشجيعي للموظفين نتيجة لشعورهم بأن عملهم ذو أهمية ومعنى، مما يؤدي إلى شعورهم بالرضا الوظيفي، وعليه فإن الرضا الوظيفي يرتبط بعلاقة قوية مع التمكين، بناءً على نظرية التبادل الاجتماعي. (Osborne, Jane Shannon, 2002) بالإضافة إلى أن الرضا الوظيفي يلعب دور الوسيط في العلاقة ما بين التمكين ونية ترك العمل، إذ إن الموظفين الذين يشعرون بالرضا الوظيفي هم أقل ميولاً لنية ترك العمل من غيرهم.

(2 - 6) مفهوم الالتزام التنظيمي العاطفي:

يحظى الالتزام التنظيمي بأهمية كبرى بالنسبة للمنظمات، حيث يدفع الموظفين للتصرف بمسؤولية، لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، لذلك تسعى المنظمات لتكريس هذا المفهوم لدى موظفيها، وتبذل الكثير من الجهد والوقت والتكلفة لتقوية هذا الشعور وتحسينه، لأن نتائجه السلوكية تنعكس بشكل مباشر ومؤثر في مستقبل المنظمة ككل.

(2 - 6 - 1) مفهوم الالتزام التنظيمي:

يرتبط مفهوم الالتزام التنظيمي بالعنصر البشري مما يزيد من أهميته في العلوم الإدارية والسلوكية على حد سواء، والذي يقوم على فكرة أساسية تتلخص في الارتباط بين الموظف ومنظّمته.

تعددت الزوايا والمنطلقات التي نظر الباحثون من خلالها لمفهوم الالتزام التنظيمي، لذلك لم يتفقوا على تعريف محدد بالنسبة له، فقد عرفته خطّاب بأنه: "يعبر عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد بإعطاء جزء من نفسه، من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة، كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية". (خطاب، عايدة، 1999م)

وقد أظهر Chen أن الالتزام التنظيمي هو: "اعتقاد الأفراد وقبولهم لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبتهم في بذل أكبر جهد ممكن من أجل مصلحتها، بالإضافة إلى رغبتهم الشديدة في الاستمرار في عضويتها". (Chen, Zhen, & Others, 2018)

وبينّ Pauline أن الالتزام التنظيمي: "يعبر عن حالة من التكامل بين الفرد ومنظّمته وعمله، فيصبح إنساناً تستغرقه المنظمة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهداف المنظمة من خلاله". (Pauline, Michele, & Others, 2018)

وقد عرفه سلمان أيضاً بأنه: "ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة، والتي يترتب عليها اتفاق متبادل يظل مستمراً طالما بقيت العلاقة التعاقدية قائمة، أي أنه يتضمن علاقات نشطة بين الفرد ومنظّمته، تتمثل في استعداد تام من قبل الفرد لبذل كل ما يستطيع من وقت وجهد وتفان بغية المساهمة في تحقيق النجاح لتلك المنظمة، لتعلقه وولعه الشديد بها". (سلمان، 2008)، بالإضافة إلى أن الالتزام التنظيمي يعبر عن الاستعداد للتضحية

ببعض الجوانب المالية لخدمة قضية أو مهمة اجتماعية محددة (Handy,2018)، أما Ohana فقد عرف الالتزام التنظيمي بأنه المساعدة في إدارة الموارد المالية للمنظمات بكفاءة وفعالية، بجانب المحافظة على الكادر الوظيفي دون زيادة الأعباء المالية (Ohana, 2018). بالإضافة إلى أن الالتزام التنظيمي عبارة عن رغبة قوية في المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية والبقاء مع المنظمة (Waumba,2018). كما يعتبر الالتزام التنظيمي بمثابة تعزيز مشاعر الفخر والاعتزاز وزيادة التحفيز للعمل في منظمات الأعمال (Boezman,2018). بجانب أنه من أهم الأهداف التي تأخذها المنظمة في الاعتبار فيما يتعلق بالمحافظة على تحقيق وجودها (Yayuz,2018) ، إضافة الى أنه عملية زيادة الولاء للموظفين تجاه أعمالهم من خلال تعزيز الرضا والمسؤولية تجاه المنظمة (Balci,2017)، بجانب أن الالتزام التنظيمي يعتبر بمثابة التقييم الذي يقوم به الأفراد تجاه التكاليف التي تصدر لهم من قبل منظمات الأعمال، والتي يترتب عليها التفكير في البقاء أو التخلي عن العمل في هذه المنظمة (Maria, 2017).

يتضح لنا مما سبق أن جميع هذه التعريفات قد ركزت على أن الفرد الملتزم بمنظمته هو الفرد الذي لديه إيمان قوي بقيم هذه المنظمة وأهدافها، وتقبل شديد لها، ولديه الاستعداد لبذل قصارى جهده لتحقيق مصلحة هذه المنظمة وأهدافها، ويمتلك الرغبة الشديدة للمحافظة على عمله وعضويته فيها.

جدول رقم (7)

مفهوم الالتزام التنظيمي

المؤلف والسنة	مفهوم الالتزام التنظيمي
Chen,2018	اعتقاد الأفراد وقبولهم لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبتهم في بذل أكبر جهد ممكن من أجل مصلحتها، بالإضافة إلى رغبتهم الشديدة في الاستمرار في عضويتها
Pauline,2018	حالة من التكامل بين الفرد ومنظمته وعمله، فيصبح إنساناً تستغرقه المنظمة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهداف المنظمة من خلاله
Handy,2018	الالتزام التنظيمي هو عبارة عن الاستعداد للتضحية ببعض الجوانب المالية لخدمة قضية أو مهمة اجتماعية محددة.

يساعد الالتزام التنظيمي في إدارة الموارد المالية للمنظمات بكفاءة وفعالية، بجانب المحافظة على الكادر الوظيفي دون زيادة الأعباء المالية.	Ohana,2018
عبارة عن رغبة قوية في المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية والبقاء مع المنظمة.	Waumba,2018
يعتبر الالتزام التنظيمي بمثابة تعزيز مشاعر الفخر والاعتزاز وزيادة التحفيز للعمل في منظمات الأعمال.	Boezman,2018
أحد أهم الأهداف التي تأخذها المنظمة في الاعتبار فيما يتعلق بالمحافظة على تحقيق وجودها	Yayuz,2018
هو عملية زيادة الولاء للموظفين تجاه أعمالهم من خلال تعزيز الرضا والمسؤولية تجاه المنظمة	Balci,2017
عبارة عن التقييم الذي يقوم به الأفراد تجاه التكاليف التي تصدر لهم من قبل منظمات الأعمال، والتي يترتب عليها التفكير في البقاء أو التخلي عن العمل في هذه المنظمة.	Maria, 2017
ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة، والتي يترتب عليها اتفاق متبادل يظل مستمراً طالما بقيت العلاقة التعاقدية قائمة، أي أنه يتضمن علاقات نشطة بين الفرد ومنظمتها، تتمثل في استعداد تام من قِبل الفرد لبذل كل ما يستطيع من وقت وجهد وتفان بغية المساهمة في تحقيق النجاح لتلك المنظمة، لتعلقه وولعه الشديد بها	سلمان ، 2008
استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد بإعطاء جزء من نفسه، من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة	خطاب، 1999

المصدر: اعداد الباحث استناداً على الدراسات السابقة.

حيث يلاحظ من جميع التعريفات السابقة بأن الالتزام التنظيمي هو عبارة عن حالة تفاعلية بين الفرد والمنظمة نتيجة لاعتقاد الافراد وقبولهم لأهداف المنظمة وقيمتها وبالتالي بذل مزيداً من الجهود من أجل تطوير المنظمة واستمراريتها.

2 - 6 - 2) أنواع الالتزام التنظيمي:

تختلف صور التزام الأفراد بمنظماتهم، باختلاف القوة الباعثة والمحركة لهذا الالتزام، وتُعتبر المنهجية التي قدمها Meyer & Allen من أفضل المساهمات والتصنيفات للالتزام التنظيمي، حيث حددت ثلاثة أنواع للإلزام التنظيمي والتي تتلخص في الآتي:

1- الالتزام الوجداني:

"يشير إلى الارتباط العاطفي للفرد مع المنظمة، وتطابقه معها، حيث أن الموظفين من ذوي الالتزام الوجداني المرتفع يستمرون بالعمل داخل المنظمة نظراً لرغبتهم وحبهم للعمل". (نعساني، 2001م)

"ويتأثر هذا النوع بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، من حيث الاستقلالية وأهميته في العمل، وتنوع مهارات الفرد، وقرب المشرفين وتوجيههم له، ومدى مشاركة الفرد في صنع القرار، وإن هذه المتغيرات تعمل على خلق مناخ تنظيمي إيجابي يكافئ العاملين في المنظمة، وتؤثر بصورة إيجابية في مستوى الالتزام التنظيمي لديهم". (العتيبي، 2008م)

2 - الالتزام المعياري:

"يعكس مشاعر التعهد والالتزام بالاستمرار في العمل داخل المنظمة، إذ الموظفين الذين يتمتعون بمستويات عالية من الالتزام المعياري يبقون داخل المنظمة لأنهم يشعرون بأنه يُتوقع منهم أو من الواجب عليهم البقاء في المنظمة". (نعساني، 2001م)

"يعزز هذا الشعور الدعم الجيد من قبل المنظمة للعاملين فيها، والسماح لديهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم، بالإضافة إلى تحديد كيفية الإجراءات وتنفيذ الأعمال". (العوفي، 2005م)

3 - الالتزام المستمر:

"يشير إلى إدراك الفرد للتكاليف المترافقة مع مغادرته للمنظمة، فالعاملون المرتبطون بمنظماتهم اعتماداً على الالتزام المستمر، يبقون داخل المنظمة لأنهم بحاجة إلى ذلك". (نعساني، 2001م)

"إن درجة التزام الفرد في هذه الحالة تُحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، وإن هذا النوع من الالتزام يتأثر بعدة عوامل مثل، تقدم السن، وطول العمر الوظيفي". (عويضة ، 2008م)

خلاصة القول أن أنواع الالتزام التنظيمي التي سبق ذكرها تعطي نظرة شاملة عن أوجه المشاعر الارتباطية بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، فالالتزام الوجداني يمثل الدافع العاطفي للالتزام الفرد وارتباطه بالمنظمة، بينما يشكل الالتزام المعياري الدافع الأدبي والأخلاقي للالتزام الفرد وارتباطه بالمنظمة، في حين يعبر الالتزام المستمر عن الدافع المصلحي والنفعي للالتزام الفرد بالمنظمة. ويلاحظ الباحث أن حالة الارتباط بين الفرد والمنظمة موجودة في كل أنواع الالتزام التنظيمي على اختلافها، ولكن التباين محصور في طبيعة هذا الارتباط، ومدى فاعليته وتأثيره في أداء الفرد، ومن ثم في أداء المنظمة، ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها.

(2 - 6 - 3) مداخل دراسة الالتزام التنظيمي:

يعتبر الالتزام التنظيمي من المفاهيم الهامة والتي تؤثر في الأداء داخل المنظمة من حيث ارتباطه الوثيق بالموظفين، مما ينعكس على أدائهم، وفعاليتهم في تحقيق أهداف المنظمة، ولقد تناول بعض الكتاب والباحثون هذا المفهوم ودرسوه، من خلال مجموعة من المداخل، والتي تتلخص في النقاط التالية:

1 - المدخل النفسي:

"يركز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والمنظمة، ويصف الالتزام التنظيمي بأنه توجه إيجابي نحو المنظمة، ويعبر عن قوة ارتباط الفرد وتفاعله مع أهداف المنظمة، فالعاملون الذين يعتقدون ويؤمنون بأهداف المنظمة، يشعرون بالانتماء لها، والرغبة القوية في العمل فيها، وعليه فإن هذا المدخل يعبر عن الاندماج المعنوي أو الأدبي للفرد مع المنظمة، باعتبارها تؤدي عملاً اجتماعياً، وبالتالي فإنه من الواجب عليه مساعدتها في أداء أعمالها وتحقيق أهدافها". (القتامي، 2009م)

مما سبق يتضح لنا أن هذا المدخل يتناول مفهوم الالتزام التنظيمي للفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها، من منطلق الارتباط النفسي للفرد بالمنظمة، نتيجة قناعاته ورغبته الداخلية التي تحفزه للعمل وبذل الجهد من أجل الارتقاء بكفاءة وفعالية العمل، وليس من منطلق وجود مصلحة أو منفعة، يمكن تحقيقها من جراء القيام بهذا العمل، ويمكن تطبيق التمكين من زيادة هذا النوع من الالتزام الوجداني.

2 - المدخل التبادلي:

"ينظر أصحاب هذا المدخل إلى الالتزام التنظيمي على أنه يعكس الارتباط بين الفرد والمنظمة، من منطلق معرفة الأفراد وإدراكهم لضرورة التوازن بين الجهود المبذولة والإجراءات التي يمكن أن يحصلوا عليها من المنظمة. وعليه فإن أصحاب هذا المدخل يعرفون الالتزام التنظيمي على أنه اقتران فعال بين الفرد والمنظمة، حيث أن العاملين يرغبون في الحصول على متطلباتهم، مقابل أن يقدموا للمنظمة ما تطلب". (العوفي، 2005م)

يتضح لنا مما سبق يرى أن هذا المدخل يتناول مفهوم الالتزام التنظيمي، من منطلق الارتباط المصلي بين الفرد والمنظمة، فالفرد يقدم الجهد والأداء للمنظمة مقابل العائد والمصلحة التي يرغب بالحصول عليها، ومن ثم فإن الارتباط بينهما قائم على أسس نظرية التبادل الاقتصادي، وإن هذا النوع من الالتزام لا يمكن للمنظمة الاعتماد عليه في تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق استراتيجية تمكين العاملين بشكل فعال، كما أنها لا يمكن أن تنتظر سلوكيات إيجابية دائمة من الأفراد الذين يحملون هذا النوع من الالتزام القائم على المصلحة.

(2 - 6 - 4) أهمية الالتزام التنظيمي:

أهتم كثيراً من الكتاب والباحثين في مجالي إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي بالالتزام التنظيمي نتيجة للآثار الإيجابية على الفرد والمنظمة في حالة توفره، والآثار السلبية في حالة عدم توفره، وتتلخص أهمية الالتزام التنظيمي في عدة جوانب وهي:

1. "يمثل الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العاملين، فمن المفترض أن الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر جهداً نحو تحقيق أهداف المنظمة.
2. أصبح الالتزام التنظيمي محور اهتمام علماء السلوك الإنساني، إذ أنه يمثل نمط السلوك المرغوب فيه". (الوزان، 2006م)
3. "تتمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد، نتيجة اهتمام برفع مستويات المنظمات التي يعملون فيها.
4. يشكل محفزاً للموظفين لبذل المزيد من الجهد والأداء في المنظمة.
5. يعتبر الأفراد هم الأساس للمنظمة، وشعورهم بالانتماء يحفزهم للبقاء في المنظمة واستمراريتها في مجال الأعمال.

6. يقع عبء تحقيق أهداف المنظمة على عاتق الموظفين، من خلال جهودهم وإبداعهم واقتراحاتهم، من ثم فإن التزامهم يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بقدر عال من الكفاءة والفاعلية.
7. يحتاج تحقيق الأهداف إلى ضرورة توافر الموارد المادية، ويسيطر العنصر البشري في المنظمة على هذه الموارد المادية، ويستطيع عبر الالتزام التنظيمي توجيهها نحو الأفضل.
8. يخفف شعور الموظفين بالولاء والالتزام تجاه منظماتهم من العبء على الرؤساء في توجيه مرؤوسيه في العمل.
9. كلما زادت درجة التزام العاملين بالمنظمة، زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل.
10. كلما زاد شعور الموظفين بالولاء والالتزام بالمنظمة، يؤدي ذلك على تقبل التغيير إذا كان ذلك في صالح المنظمة". (العنبي، 2008م)

نتيجة لما سبق ذكره فإن أهمية الالتزام التنظيمي تكمن أصلاً في اعتباره عاملاً أساسياً من عوامل التنبؤ بفاعلية المنظمة ونجاحها واستمرارها، إذ يشكل الالتزام عاملاً هاماً ومؤثراً في أي تغيير إداري يمكن أن تتبناه المنظمة، ويعتبر الالتزام التنظيمي عاملاً داعماً لمفهوم التمكين في العمل.

(2 - 6 - 5) مراحل تطور الالتزام التنظيمي:

إن الأهمية الكبيرة لمفهوم الالتزام التنظيمي، دفعت الكثير من الكُتّاب والباحثين إلى دراسة مراحل تطور هذا الاتجاه السلوكي لدى الأفراد في المنظمة، حيث أن هذا الارتباط النفسي بين الفرد والمنظمة لا يأتي دفعة واحدة، وإنما يترسخ لدى الفرد عبر مراحل متعددة يمر بها في منظمته، وينبغي على إدارة المنظمة أن تتابع هذه المراحل وتهتم بها، ولقد وضح Buchanan أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتالية وهي: (المعاني، 1996م)

1 - مرحلة التجربة:

تمتد هذه المرحلة من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعاً للإعداد والتدريب والاختبار، ويكون توجهه الأساسي، هو السعي لتأمين قبوله في المنظمة والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها، وتكيف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم، وإدراك ما يُتوقع منه، وإظهار مدى خبراته ومهاراته في أدائه، ومن أهم المواقف التي

تواجه الفرد خلال هذه المرحلة، تحديات العمل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، والشعور بالصدمة.

2 - مرحلة العمل والإنجاز:

تلي مرحلة التجربة وتتراوح مدتها الزمنية ما بين عامين لأربعة أعوام، حيث يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز، ومن أهم مميزات هذه المرحلة هي شعور الفرد بالأهمية الشخصية، وشعور التخوف من العجز، ووضوح الولاء للتنظيم والعمل.

3 - مرحلة الثقة بالتنظيم:

تبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالعمل في المنظمة، وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث يزيد التزام الفرد الذي تكون في المرحلتين السابقتين، بالانتقال إلى مرحلة النضج.

لقد أوضح كل من Porter & Mowdy أن تطور الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة، يمر عبر ثلاث مراحل زمنية، تشمل: (Mowday, R.T., Porter, 1982)

مرحلة ما قبل العمل: تمتاز هذه المرحلة بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات، التي تؤهل الفرد للدخول للعمل في المنظمة، تنتج هذه المؤهلات من خصائص الفرد الشخصية، وعن توقعاته بالنسبة للعمل، ومعرفته للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.

مرحلة البدء بالعمل: يكتسب الفرد خلالها الخبرات المتعلقة بعمله، خاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى، التي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل، وتنمية التزامه التنظيمي.

مرحلة الترسخ: تتأثر هذه المرحلة بما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم التزامه التنظيمي والاجتماعي، حيث تظهر اتجاهاته وقيمه وأنماط سلوكه، التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة.

مما سبق يتضح لنا أن مراقبة إدارة المنظمة لمراحل تطور الالتزام التنظيمي لدى موظفيها أمر هام وضروري لسببين: الأول: هو مساهمتها في تنمية وتطوير هذا الشعور لديهم، ومحاولة البحث عن الممارسات الإدارية المؤثرة والفاعلة والمحفزة لهذا الالتزام، والثاني: يمكن من معرفة اختيار الوقت المناسب زمنياً وتنظيمياً لإجراء أي تغييرات في الأساليب الإدارية

المتبعة، كتبني استراتيجية تمكين العاملين مثلاً، حيث أن تطبيق استراتيجية كهذه يتطلب بيئة تنظيمية مناسبة، تستطيع المنظمة تحديدها من خلال معرفة جاهزية الموارد البشرية، من حيث مرحلة الالتزام التي وصلوا إليها، ومن حيث مدى قدرتهم واستعدادهم لتبني السلوكيات المطلوبة.

(2 - 6 - 6) علاقة الالتزام التنظيمي بالتمكين النفسي:

"يعتبر الالتزام التنظيمي نتيجة متوقعة للتمكين إذ أن إعطاء الموظفين فرصة للقيام بمسؤوليات أكبر، وإنجاز أعمال تتميز بالتغير والتطور المستمر، وتتضمن تحديات أكبر، وتفاعلاً مع الناس، وتعلم مهارات جديدة، وتوفر التطور الشخصي للموظف، مما يجعل الموظفين أكثر التزاماً لصالح المنظمة التي يعملون فيها وبالتالي تخلق لديهم حالة نفسية تدفعهم للحفاظ على استمرارية العلاقة مع المنظمة.

ولقد تم تقسيم الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة مكونات رئيسية هي: الالتزام الوجداني والمعياري والمستمر، التي تعبر عن درجات متفاوتة من علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، فالالتزام الوجداني يعبر عن الارتباط العاطفي الذي يشعر به الموظف تجاه منظمته، والالتزام المعياري يعبر عن الارتباط الأخلاقي والأدبي الذي يشعر به الموظف تجاه منظمته، أما الالتزام المستمر يعبر عن ردة فعل محسوبة من قبل الموظف ليحافظ على وجوده في المنظمة بعد دراسته للتكاليف التي سيتحملها إذا ترك المنظمة، وبالتالي تعزيز فرص بقائه في المنظمة التي يعمل بها.

"إن المنظمات التي تتبنى إجراءات التمكين وتتخذ مجموعة من الممارسات الإدارية بهدف ذلك، تقوم بهذا بقصد تشجيع نموذج تبادلي اجتماعي في العلاقة مع عاملها، حيث أن عملية تمكين العاملين لا تتضمن عادة حوافز أو جوائز، إذ يتم تحفيز العاملين داخلياً (ذاتياً) من قبل المنظمة، من خلال إزالة المعوقات أو المواقف التي تقف أمام الموظفين، أي مساعدتهم لتحقيق أفضل ما لديهم في عملهم، وإن الموظفين الذين يدركون بأنهم مكنون سيظهرون التزاماً وجدانياً، فالالتزام الوجداني يرتبط طردياً بتحديات الوظيفة، ودرجة الاستقلالية، وتنوع المهارات التي يستخدمها الموظف فيها، وأنه يكون أقوى بين الموظفين الذين يسمح لهم قادتهم بالمشاركة في صنع القرارات، وإن الدعم الذي يعطى للعاملين، والمعاملة المنصفة، وتشجيع الأهمية الشخصية، والكفاءة لدى الموظفين، وتقدير إسهاماتهم، هي أولويات هامة في الالتزام الوجداني". (Baker, 2000)

"أما فيما يتعلق بالالتزام المعياري، فإن المنظمة التي تخلق انسجاماً بين قيم الوظيفة والقيم الثقافية التي يحملها الموظف، يُبدي أفرادها التزاماً معيارياً أكبر، وإن درجة إدراك العاملين للتمكين تتأثر جزئياً بالعلاقة بين قيم الوظيفة، وبين أهداف الموظفين وقيمهم، وذلك بهدف الاستفادة من جهود الموظفين الممكنين في إنجاز أهداف المنظمة، نتيجة تمتعهم بالالتزام المعياري لصالح المنظمة، ومن ثم فإن المنظمات التي تطبق تجارب عمل، تحقق من خلالها الالتزام الوجداني، فإن ذلك سيحقق الالتزام المعياري أيضاً، ولو بشكل جزئي، ومن ثم فإنه يمكن الفهم بأن تمكين الموظفين يتعلق بشكل كبير بالالتزام الوجداني، ولكنه يتعلق بشكل أقل بالالتزام المعياري". (Avolio, Bruce J., 2004)

وقد توصلت دراسة (Chan, 2003) إلى أن الموظفين الذين تم تمكينهم سيظهرون التزاماً وجدانياً ومعيارياً تجاه المنظمة، ومن ثم فإن التمكين له تأثير إيجابي في الالتزام العاطفي والمعيارية، وتوصلت دراسة (القشامي، 2009) إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين والالتزام التنظيمي، واتضح معها أنه كلما زاد إدراك العاملين للتمكين وأبعاده، كلما زاد إدراكهم للالتزام التنظيمي، وقد أيدت هذه النتائج كلاً من دراسة (Walker, Catherine, 1999) ودراسة (Huang, 2006) اللتان أكدتا على أن التمكين يؤثر بشكل كبير في الالتزام الوجداني والمعيارية.

"أما فيما يتعلق بالالتزام المستمر، فإن الموظفين الذين يشعرون بالالتزام المستمر تجاه المنظمة، هم كأولئك الذين يشعرون بالالتزام الوجداني والمعيارية، من حيث رغبتهم في البقاء في المنظمة، ولكن الاختلاف يكمن في الأسباب التي تستدعيهم للبقاء، إذ أن العاملين ذوي الالتزام الوجداني والمعيارية يبقون في المنظمة لأنهم يريدون ذلك، بينما العاملون ذوو الالتزام المستمر يبقون في المنظمة لأنهم بحاجة للرواتب التقاعدية، أو بسبب صعوبة إيجاد عمل آخر، ومن ثم فإن العلاقة بين التمكين والالتزام المستمر علاقة ضعيفة، وذلك لأن العاملين الذين تم تمكينهم، ولديهم التزام مستمر، فإنهم يمكن أن يخفّضوا مراناتهم على الأفضل باعتبار أنهم باقون في المنظمة، ولكن هذا لا يجعلهم يُظهرون أي سلوكيات اختيارية مفيدة تجاه المنظمة". (Baker, 2000)

وقد توصلت كل من دراسة (Chan, 2003) ودراسة (القشامي، 2009) ودراسة (Huang, 2006) إلى أن العلاقة بين التمكين والالتزام المستمر هي علاقة سلبية وليست ذات أهمية، وإن تأثير التمكين في العاملين الذين يمتلكون التزاماً مستمراً هو تأثير ضعيف.

(2 - 7) مفهوم نية ترك العمل:

تختلف المفاهيم والآراء التي تناولت مفهوم نية ترك العمل، تعتبر نية ترك العمل عبارة عن حالة عدم الرضا عن الوظيفة الحالية والتفكير الطوعي لتركها والبحث عن بدائل أخرى (Steel,2019)، بجانب أنه عبارة عن فهم وإدارة العوامل التي تؤثر في نية ترك العمل بالنسبة للموظفين من أجل تحقيق الاستقرار الوظيفي وتقليل التكاليف التي ترتبط بهذا المفهوم (Du plooy,2019)، كما أنها عبارة عن المرحلة الأخيرة في عملية صنع القرار الخاص بالموظف من حيث الرغبة في ترك الوظيفة الحالية والبحث عن وظيفة أخرى (Park&Kim,2019).

نية ترك العمل عبارة عن نية الموظف أو العامل في وضع حد نهائي طوعياً لعلاقة العمل التي تربطه بالمنظمة التي يعمل بها. بجانب أنها أحد الاتجاهات التي تقود إلى الانقطاع في الانتماء إلى نظام اجتماعي ما بمبادرة حصرية وشخصية من العامل. وتتحول هذه النية إلى سلوك فعلي إذا توفرت دوافع وعوامل مساعدة على ذلك (Reukauf.A.J., 2018). بجانب أنها مؤشر قوي للدلالة على سلوك الموظف في المستقبل من ناحية التفكير الفعلي لترك العمل في المنظمة (Carmeli & Weisberg, 2018)، كما تعتبر نية ترك العمل عبارة عن وجهة النظر الشخصية للموظف من حيث رغبته وارادته بترك العمل داخل المنظمة (Kahumuz,2018)، بالإضافة على أن نية ترك العمل تعتبر ذات أهمية بالغة لمنظمات الأعمال من حيث تأثيرها على الاستقرار والإنتاجية وزيادة تكاليف الإنتاج (Siong et al, 2017) كما عرفها Tett بأنها عبارة عن الإرادة الواعية والمتعمدة لترك العمل في المنظمة والتفكير في بديل آخر. (Tett & Meyer, 2017)

يتضح لنا مما سبق أن جميع هذه التعريفات قد ركزت على رغبة الفرد بإرادته في التفكير في ترك العمل داخل المنظمة والبحث عن بديل آخر.

جدول رقم (8)

مفهوم نية ترك العمل

المؤلف والسنة	مفهوم نية ترك العمل
Steel,2019	حالة من عدم الرضا عن الوظيفة الحالية والتفكير الطوعي لتركها والبحث عن بدائل أخرى.
Du plooy,2019	عبارة عن فهم وإدارة العوامل التي تؤثر في نية ترك العمل بالنسبة للموظفين من أجل تحقيق الاستقرار الوظيفي وتقليل التكاليف التي ترتبط بهذا المفهوم
Park,2019	المرحلة الأخيرة في عملية صنع القرار الخاص بالموظف من حيث الرغبة في ترك الوظيفة الحالية والبحث عن وظيفة أخرى
Reukauf,2018	أحد الاتجاهات التي تقود إلى الانقطاع في الانتماء إلى نظام اجتماعي ما بمبادرة حصرية وشخصية من العامل. وتتحول هذه النية إلى سلوك فعلي إذا توفرت دوافع وعوامل مساعدة على ذلك
Carmeli,2018	مؤشر قوي للدلالة على سلوك الموظف في المستقبل من ناحية التفكير الفعلي لترك العمل في المنظمة
Siong,2017	نية ترك العمل تعتبر ذات أهمية بالغة لمنظمات الأعمال من حيث تأثيرها على الاستقرار والإنتاجية وزيادة تكاليف الإنتاج
Tett,2017	عبارة عن إرادة واعية ومتعمدة لترك العمل في المنظمة.
Hom,2016	رغبة تطوعية لإنهاء العضوية في منظمة من قبل فرد يتلقى تعويض مادي مقابل المشاركة في تلك المنظمة.
Selden,2016	عملية اختيار الموظف ترك الوظيفة التي يشغلها بحرية تامة.
Ahmed,2016	عملية معرفية في التفكير، والتخطيط، والرغبة في إنهاء الوظيفة الحالية

المصدر: اعداد الباحث استناداً على الدراسات السابقة.

(2 - 7 - 1) نتائج نية ترك العمل:

تتلخص النتائج السلبية لارتفاع نسبة معدل دوران العمل في التكلفة العالية التي تتحملها المنظمة من أجل تعويض النقص في الأيدي العاملة، لاسيما أصحاب الكفاءة والمهارات العالية، هذا بالإضافة إلى التأثير المباشر في الأشخاص الآخرين، نتيجة تدني الروح المعنوية وبالتالي انخفاض مستوى الرضا الوظيفي والذي يسبب تدني الإنتاجية. يظهر الموظفون الذين لديهم نية ترك العمل العديد من السلوكيات والتي تضر بمصلحة المنظمة (Kristen et singh, 2010). والتي تتلخص في زيادة معدل الغياب، إضافة إلى قلة الارتباط والانتماء للمنظمة التي يعمل بها، على جانب انخفاض معدل الرضا الوظيفي (Suazo, 2008)، وتجدر الإشارة إلى أن الموظفين الذين لديهم نية ترك العمل قد يظهروا بشكل متعمد مستوى منخفض من الأداء مع امتلاكهم للمؤهلات المطلوبة، مما يؤثر في انخفاض الروح المعنوية لزملائهم الباقين.

(2 - 7 - 2) العوامل التي تسبب نية ترك العمل:

هنالك عدة عوامل تؤدي إلى نية ترك العمل، وتتلخص هذه العوامل في الآتي:

(1) العوامل الاجتماعية والاقتصادية:

تقع هذه العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد العامل، ومن أبرز هذه العوامل الشروط الاقتصادية للسوق والتي تشمل: معدل التضخم والبطالة، بالإضافة إلى مستوى العرض والطلب ... الخ. (Haines et jalette, 2010)، وتعتبر الشريحة القادرة على العمل من السكان أحد العوامل الاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر على نية ترك العمل.

(2) العوامل الفردية:

تلعب العوامل الفردية دوراً هاماً في تفسير ظاهرة نية ترك العمل وهنالك تأثير كبير للعوامل الديمغرافية مثل (العمر، الجنس، والأقدمية، العائلة، درجة التعليم، فضلاً عن العوامل التي ترتبط بمهارات العامل وقدراته، بالإضافة إلى ارتباطه والتزامه بالعمل الذي يؤديه، ويتضح لنا من الدراسات السابقة (Guest, 2004) أن العمال الأكبر سناً هم الأقل نية في ترك العمل، مقارنة بالشباب الذين هم أكثر قابلية للحركة والانتقال من مكان لآخر.

(3) العوامل التنظيمية:

تؤثر العوامل التنظيمية في نية ترك العمل، مثل: حجم المشروع، توفر المعلومات، الاتصالات التنظيمية، والدعم التنظيمي، ودعم المديرين المباشرين. إذ يرتبط حجم المشروع عند بعض العاملين بفرص التطور والتقدم الممكنة على صعيد المسار المهني، حيث هنالك علاقة سلبية بين حجم المشروع ونية ترك العمل، أما الاتصالات التنظيمية، حيث يقوم العامل بالاتصال ونقل المعلومات داخل المنظمة التي يعمل بها مما يؤثر في نيته ترك العمل، كما يظهر تأثير الدعم والرعاية الذي يمارس من قبل المنظمة بوجه عام والمديرين المباشرين بصفة خاصة على نية ترك العمل.

يلاحظ مما سبق أن التمكين يلعب دوراً رئيسياً في تعزيز المخرجات التنظيمية والتي تتلخص في كل من: سلوكيات المواطنة التنظيمية، الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي والتي بدورها تساهم في تقليل نسبة نية ترك العمل وهذا ما سيتم اختباره من خلال الفصل القادم.

(2 - 8) العلاقة بين متغيرات الدراسة:

(2 - 8 - 1) القيادة التحويلية والتمكين النفسي:

تهتم القيادة التحويلية بعملية التطوير والتمكين للموظفين من خلال استقلالية الأداء ويفضل القادة التحويليون الفعالية على الكفاءة وذلك من خلال توجيه الموارد البشرية بصورة فعالة لتحقيق أهداف المنظمة Ston,2004، ومن وجهة نظر Bass,2019 يشجع القادة التحويليون مجموعات العمل من أجل الوصول لأعلى مستوى في الأداء مما يعزز مستوى التمكين بصورة مثالية. ويعتبر تشجيع الموظفين للمساهمة في صنع قرارات جديدة وإيجاد حلول خلاقية لحل المشاكل التي تواجه المنظمة من الملامح الأساسية للقيادة التحويلية واستخدام الوسائل الجديدة والمتطورة بدلاً عن الوسائل التقليدية لحل المشاكل Spreitzer, 2017، مما يعزز من التمكين النفسي لدى الموظفين. ولقد أشارت دراسة (نعساني، 2013) بعنوان أسباب التمكين النفسي ونتائجها، من خلال عينة مكونة من (296) فرداً، والتي تهدف لمعرفة كيفية تأثير سلوكيات القيادة التحويلية للمديرين في اتجاهات مرؤوسيتهم، والتي أظهرت وجود علاقة ارتباط إيجابية القيادة التحويلية والتمكين النفسي، حيث يطمح القادة التحويليون على تحفيز مرؤوسيتهم من خلال تشجيعهم على القيام بأعمال تتسم بالأهمية والتحديات ودفعهم للبحث عن حلول متعددة ومبتكرة للمشكلات التي تواجههم، مما يعزز الفاعلية والدافعية لأولئك المرؤوسين وتشجيعهم لتطوير أنفسهم من أجل الوصول لمستويات مرتفعة من المهارة وبالتالي زيادة التمكين النفسي

لديهم، أما دراسة (العتيبي، 2009) بعنوان القيادة التحويلية والتمكينية ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة بأن التمكين النفسي يعتبر من أهم السمات الجوهرية للقيادة التحويلية وبالتالي وجود علاقة ذات أثر إيجابي بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي، التي تشكل نقطة التقاء مع الدراسة الحالية، كما تتلخص نقاط الاختلاف من حيث بيئة الدراسة وحجم العينة ومجال التطبيق. بالإضافة الى دراسة (الرقاد & أبو دية، 2012) بعنوان القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، والتي هدفت لمعرفة درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة التحويلية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، من خلال عينة من (288) قائداً، ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية والتمكين النفسي لأعضاء هيئة التدريس، مما يشكل نقطة التقاء مع الدراسة الحالية، أما نقاط الاختلاف تتلخص في بيئة الدراسة، وحجم العينة واختلاف مجال التطبيق، إضافة على عدد متغيرات الدراسة مما يضيف ميزة الشمولية للدراسة الحالية. بجانب دراسة (الرقيب، 2010) بعنوان علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، والتي هدفت لمعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والتي تشكل نقطة توافق مع الدراسة الحالية، بينما تتلخص نقاط الاختلاف في بيئة الدراسة، وحجم العينة ومجال تطبيق الدراسة. أما دراسة (Avolio & William, 2004) بعنوان Transformational Leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment والتي أخذت عينة مكونة من 520 من المرضات اللاتي يعملن في قطاع التمريض بمستشفيات القطاع العام في سنغافورة، ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي مما يشكل نقطة التقاء مع الدراسة الحالية، أما عن نقاط الاختلاف فتتمثل في بيئة الدراسة واختلاف مجال التطبيق بالإضافة الى حجم عينة الدراسة.

بجانب دراسة (Sumi Jha, 2014) بعنوان Transformational leadership and psychological empowerment determinants of organizational citizenship behavior والتي تهدف الاختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي بأخذ عينة مكونة من (319 موظف) لدى الفنادق فئة الخمسة نجوم، ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية مما يشكل

نقطة التقاء مع الدراسة الحالية، أما نقاط الاختلاف فتتلخص في بيئة الدراسة ومجال تطبيقها بالإضافة الى الاختلاف من حيث حجم العينة، ومما سبق يتضح لنا وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي.

(2 - 8 - 2) التمكين النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية:

يمكن تبرير العلاقة بين المتغيرين في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي. إذ يعمل التمكين على زيادة مشاعر الدعم والثقة التي يتلقاها العاملون من المنظمة، ولاشك أن العاملون سيقدرّون ذلك، وسيشعرون، وفقاً لمبدأ المعاملة بالمثل، بضرورة رد الجميل للمنظمة التي يعملون فيها، الأمر الذي يدفعهم بالمقابل لزيادة فاعلية ومستوى أدائهم، وممارسة سلوكيات تفوق متطلبات عملهم الرسمي.

من ناحية أخرى، و وفقاً لنظرية الهوية الاجتماعية (Tajfel, 1978) فإن الموظفين الأكثر تمكيناً هم أكثر احتمالاً لأن يشعروا بالثقة تجاه منظماتهم، وهم بالتالي أكثر ميلاً للتماهي مع منظماتهم التي يعملون فيها، الأمر الذي سيدفعهم ويحفزهم على تعظيم قيمة تلك المنظمة، والذي يمكن أن يتم بصورة رئيسة من خلال ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية. كذلك يؤكد (Alge et al, 2006) بأنه عندما تقوم المنظمة بتدعيم قيمة عضوية الأفراد العاملين فيها، وذلك من خلال تعزيزها للمشاعر المتعلقة بمعنى العمل الذي يقوم به الفرد، وأهميته، وتأثيره في النتائج التنظيمية، فإنه يمكن التنبؤ، وفقاً لنظرية الهوية الاجتماعية، بأن ذلك سيدفع العاملين في المنظمة إلى رد الجميل، وذلك من خلال انخراطهم في سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو تحسين الفاعلية التنظيمية، والمحافظة على العضوية التنظيمية، حتى ولو انطوت تلك السلوكيات على تحملهم لبعض التضحيات الشخصية.

أشارت دراسة (Liang & Zhen, 2016) بعنوان The influences of psychological empowerment on work attitude and behavior in Chinese organizations والتي تهدف لاختبار العلاقة بين التمكين النفسي والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي في منظمات الأعمال بجمهورية الصين بأخذ عينة من (500 موظف) ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ذات تأثير إيجابي للتمكين النفسي على كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي مما يشكل نقطة التقاء مع الدراسة الحالية، أما نقاط الاختلاف فتتلخص في بيئة الدراسة وعينتها بالإضافة الى مجال التطبيق. بالإضافة الى دراسة (Anthony, 2012) بعنوان: What about the leader? An examination of the antecedence and consequence of leader empowerment وتهدف هذه الدراسة لاختبار اثر التمكين

النفسي للقادة على اتباعهم ونتائج هذا التمكين على سلوك التابعين في القطاع الصناعي وذلك بأخذ عينة مكونة من (75 قائدا) ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ذات أثر إيجابي بين كل من التمكين النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية بجانب الالتزام التنظيمي، مما يشكل نقطة توافق والتقاء مع الدراسة الحالية، كما تتلخص نقاط الاختلاف بين الدراستين في بيئة الدراسة بالإضافة الى عينة الدراسة ومجال تطبيقها.

(2 - 8 - 3) التمكين النفسي والرضا الوظيفي:

ولقد أظهرت العديد من الدراسات بأن الرضا الوظيفي Job Satisfaction يعتبر من النتائج الهامة لعملية التمكين النفسي. فقد كشفت دراسة (Seibert et al, 2004) بأن هناك ارتباطاً جوهرياً بين التمكين والرضا الوظيفي. إذ اتضح بأن الأهمية أو المعنى (كأحد أبعاد التمكين النفسي) يعد من المحددات المهمة للرضا الوظيفي، بمعنى أن الفرد يمكن أن يستمد الرضا من عمله عندما يعمل في وظيفة ذات أهمية وذات معنى. كما اتضح أيضاً وجود علاقة جوهريّة بين بعد الاستقلالية والرضا الوظيفي، ذلك أن الاستقلالية يعد حاجة نفسية هامة، ومكوناً رئيساً من مكونات الدافعية الداخلية. أما فيما يتعلق ببعده التأثير، فيؤكد (Liden et al, 2000) أنه عندما يشعر الموظفون بأن عملهم يمكن أن يؤثر في النتائج التنظيمية، فسيميلون للشعور بمزيد من الاندماج في منظماتهم الأمر الذي يكسبهم شعوراً بالرضا عن وظيفتهم. وأخيراً، وفيما يتعلق بالعلاقة بين بعد الجدارة والرضا الوظيفي، فمن المنطقي القول بأن الأفراد الذين يشعرون بالجدارة في وظائفهم، فسيكونون على الأغلب أشد رضا وظيفياً. كما أشار Chuanli, 2013 إلى وجود علاقة ارتباط ذات أثر ايجابي بين التمكين النفسي والرضا الوظيفي. كما أشارت دراسة (Muthu & Rama Moorthy, 2015) بعنوان An Investigation of Relationship between Psychological Empowerment and Job Satisfaction والتي تهدف لاختبار تأثير التمكين النفسي على الرضا الوظيفي، ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ذات تأثير إيجابي بين التمكين النفسي والرضا الوظيفي مما يشكل نقطة توافق مع الدراسة الحالية، أما نقاط الاختلاف تكمن في بيئة الدراسة ومجال التطبيق، بالإضافة الى متغيرات الدراسة الأخرى، حيث تعتبر الدراسة الحالية بصورة أشمل.

(2 - 8 - 4) التمكين النفسي والالتزام التنظيمي:

يعتبر الالتزام التنظيمي العاطفي من نتائج التمكين النفسي للعاملين، فقد أكد (Meyer & Allen, 1991) أن الموظفين يمكن أن يصبحوا أكثر التزاماً نحو منظماتهم إذا ما أتيحت لهم الفرصة لتحمل المزيد من المسؤوليات، وإتاحة الفرصة أمامهم لأداء أعمال تتسم بالتحدي. كذلك

فقد كشفت دراسة (Colarelli et al, 1987) أن الالتزام العاطفي قد ارتبط بصورة إيجابية مع التحدي الوظيفي، ودرجة الاستقلالية في العمل، وتنوع المهارات التي يستخدمها الموظف. كما اتضح أيضاً أن الالتزام التنظيمي العاطفي تجاه المنظمة كان أقوى بين الموظفين الذين سُح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار (Jermir & Berkes, 1979)، كذلك فقد أظهرت الدراسة ذاتها أن هناك العديد من العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي العاطفي، منها: الدعم المقدم للموظفين، وعدالة التعامل، وإشعار الموظفين بأهميتهم وكفاءتهم من خلال تقدير مساهماتهم وإبراز تأثيرها في النتائج التنظيمية. ومن جهة أخرى، يؤكد (Liden et al, 2000) بأنه يمكن تفسير العلاقة بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي العاطفي في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي ومفهوم المعاملة بالمثل، ذلك أن الموظفين يميلون للشعور بتقدير المنظمة لهم عندما توفر لهم مزيداً من التمكين في وظائفهم، عندها من المرجح أن يميلوا لرد الجميل للمنظمة من خلال مبادلتها الولاء والالتزام.

بالإضافة الى دراسة Muhammed Asif et al, 2014 بعنوان: Relationship between transformational leadership style and Organizational commitment: Mediating effect of Psychological Empowerment

والتي تهدف لاختبار أثر العلاقة بين نمط القيادة والالتزام التنظيمي، باعتبار التمكين النفسي كمتغير وسيط، ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي بين نمط القيادة والالتزام التنظيمي بوجود التمكين النفسي كمتغير وسيط، مما يشكل نقط التقاء مع الدراسة الحالية، أم نقاط الاختلاف تتلخص في بيئة الدراسة وحجم العينة، بالإضافة الى بيئة الدراسة. أما دراسة (Sylviz & Bahron, 2012) بعنوان: psychological empowerment: The Influence on Organizational commitment among employees in the construction Sector والتي تهدف لاختبار العلاقة بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي في قطاع التشييد باليزيا، ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ذات أثر إيجابي بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في قطاع البناء والتشييد لعينة الدراسة والتي تكونت من (171 موظف) مما يشكل نقطة توافق مع الدراسة الحالية، أما نقاط الاختلاف بين الدراستين فتتخلص في حجم العينة، ومجال التطبيق، بجانب الاختلاف في بيئة الدراسة. وبالرجوع إلى دراسة كل من Liu, Fellors and Chiu 2006 ودراسة Krishna 2007 والتي أكدت أن الالتزام التنظيمي يزداد بزيادة التمكين النفسي لدى الموظفين، وكلما اتاحت المنظمة للموظفين فرص الاستمرارية وتحمل المسؤولية لمواجهة تحديات الأداء كلما زاد الالتزام التنظيمي لدى الموظفين Meyer & Allen, 1991، و اتاحت الفرصة للموظفين من قبل المنظمات لتحمل

المسؤولية والمشاركة في صنع القرار والتعبير عن آرائهم يعزز شعورهم بالتمكين والذي يخلق لديهم الرغبة والميول في الاستمرار في العمل في المنظمة والعمل بصورة جادة، مما يحفز احساسهم بالانتماء للمنظمة، وتلجأ المنظمات لتعزيز مفهوم التمكين النفسي بأبعاده الأربعة (meaning, competence, self-determination and Impact cognition)، حيث تمنح المنظمات بعض الصلاحيات للموظفين ليقرروا كيف يقومون بأداء وظائفهم من أجل الارتقاء بالأداء والعمل بصورة جادة Spreitzer, 2005 ، وبالرجوع إلى دراسة كل من Bogler & Somech, 2004 ، ودراسة Raub 2007 والتي أكدت على وجود علاقة قوية بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي، إضافة إلى دراسة Yuen Choong & Kee Wong, 2011 التي أكدت على وجود علاقة ذات أثر إيجابي بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي.

(2 - 8 - 5) سلوكيات المواطنة التنظيمية ونية ترك العمل:

نية ترك العمل هي إحدى المشاكل الخطيرة ذات الآثار السلبية التي تؤثر على استقرار القوى العاملة داخل منظمات الاعمال، ويعتبر الاشخاص اللذين يتمتعون بسلوكيات المواطنة التنظيمية أقل ميلاً للتفكير في نية ترك العمل، وبما أن سلوكيات المواطنة التنظيمية عبارة عن عملية تطوير مستمر للقيام بواجبات المنظمة من خلال نهج التعاون والتفاعل وقبول الخطط والبرامج والمساعدة في تحقيقها. ولقد أوضحت دراسة Muchinsk, 2012 بأن الموظفين الذين يتمتعون بصحة جيدة وفعالية أكبر في المشاركة من خلال القيام بواجبات وأعمال أكبر من الدور المنوط بهم نتيجة تمتعهم بسلوكيات المواطنة التنظيمية نجدهم أقل ميولاً لنية ترك العمل، مما يعكس أهمية تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين Mahdad et al, 2013 مما يعزز قيم الاستقرار والاستمرارية في المنظمة.

بالإضافة إلى أن دراسة (أسماء، 2011) والتي جاءت بعنوان العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية ونية ترك العمل، والتي كانت تهدف للتعرف على واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية وأسباب نية ترك العمل للعاملين في تلك البنوك، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي أن مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية يسود بدرجة متوسطة نسبياً، كما أن هنالك علاقة إيجابية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية ونية ترك العمل، بحيث تنخفض نية ترك العمل لأولئك الافراد اللذين يتمتعون بهذه السلوكيات. أما عن دراسة (Coyne, 2007) والتي بعنوان Organizationa Citizenship Behavior and Turnover Intention، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بنية ترك العمل، ولقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين

سلوكيات المواطنة التنظيمية ونية ترك العمل عبر الثقافات المختلفة. بالإضافة إلى دراسة (الخليفة، 2013) والتي جاءت بعنوان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نية ترك العمل دور سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط في قطاع البنوك التجارية السودانية، ومن أهم نتائج هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية ونية ترك العمل، وهي تشكل نقطة الاختلاف مع الدراسة الحالية، إضافة إلى تناول الدراسة الحالية لعدد من المتغيرات الأخرى مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي مما يضيف ميزة الشمولية للدراسة الحالية.

(2 - 8 - 6) الرضا الوظيفي ونية ترك العمل:

يعتبر الرضا الوظيفي من الأسباب الرئيسية التي تدفع الموظفين للتفكير في نية ترك العمل، ومن خلال مراجعته لعدد من الدراسات السابقة فقد وجد كل من Tett & Meyer ارتباط الرضا الوظيفي بعلاقة إيجابية بنية العمل، وهذا وقد أكدت دراسة Zimmerman, 2008 ما ذهب إليه Tett بوجود علاقة ذات أثر إيجابي بين كل من الرضا الوظيفي ونية ترك العمل، أما Moynihan & Landuyt, 2008 فقد أشارت نتائج دراستهما إلى وجود علاقة ذات تأثير إيجابي قوي بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل، هذا بالإضافة إلى دراسة كل من Seung-Bum & Keon-Hyung, 2009 التي أظهرت وجود تأثير إيجابي في العلاقة بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل، كما أشارت دراسة Mount, 2006 أن الرضا الوظيفي يعتبر أحد المؤشرات الهامة لنية ترك العمل، هذا بالإضافة إلى دراسة كل من Mohamed Rageb & Ahmed EL-samadicy, 2013 والتي أشارت إلى العلاقة ذات الأثر الإيجابي بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل. بالإضافة إلى أن دراسة (Tsai, 2017) بعنوان Relationship between Organizational Citizenship behavior, Job satisfaction and Turnover Intention وهدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفين ونية ترك العمل لدى قطاع التمريض بمستشفى تايوان، ومن أهم نتائج هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية بين كل من سلوكيات المواطنة التنظيمية، والرضا الوظيفي، ونية ترك العمل، وهي من أهم نقاط الاتفاق مع الدراسة الحالية، أما نقاط الاختلاف تتمثل في مجال التطبيق حيث تطبق الدراسة الحالية في قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم، بالإضافة إلى الاختلاف من حيث متغيرات الدراسة الأخرى. بالإضافة إلى دراسة (السلطاني، 2017) العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل، والتي كانت تهدف إلى اختبار العلاقة المحتملة بين متغير الرضا الوظيفي ومتغير دوران العمل للعاملين في مستشفى الشوملي بمحافظة الحلة والتي بلغ حجم العينة فيها (22 فرداً) ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن هنالك علاقة ارتباط سلبية بين كل من الرضا الوظيفي ونية ترك العمل مما يشكل نقطة التوافق مع

الدراسة الحالية، أم نقاط الاختلاف مع هذه الدراسة والتي تتلخص في حجم العينة ومجال التطبيق بالإضافة الى الاختلاف الجوهرى من حيث بيئة الدراسة. بالإضافة الى دراسة (Rahman,2013) بعنوان العلاقة بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل في البنوك التجارية ببينغلايش، وتمثلت عينة الدراسة في (48 مفردة) وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة قوية بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل، بمعنى أنه كلما زاد معدل الرضا الوظيفي كلما قلت نية ترك العمل. بالإضافة الى دراسة (Reukauf,2018) بعنوان The correlation between job satisfaction and turn over Intention in small business in U.S.A. والتي تهدف لاختبار العلاقة بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل في قطاع المنشآت الصغيرة بالولايات المتحدة الأمريكية، ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ذات أثر إيجابي بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل، وهي نقطة الالتقاء مع الدراسة الحالية، أما نقطة الاختلاف بين الدراستين تتلخص في حجم العينة، ومجال التطبيق، بالإضافة الى الاختلاف في بيئة الدراسة. بجانب دراسة (Gail,2009) بعنوان Effect of job satisfaction and organizational commitment, as moderated by generation, outsourcing, and insourcing, on turnover intention والتي تهدف لاختبار العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ونية ترك العمل، ومن نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ذات تأثير إيجابي بين كل من الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، ونية ترك العمل، مما يشكل نقطة التقاء وتوافق مع الدراسة الحالية، أما نقاط الاختلاف بين الدراستين تتلخص في حجم العينة، ومجال التطبيق، بالإضافة الى بيئة الدراسة.

(2 - 8 - 7) الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل:

يعتبر الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الهامة لنية ترك العمل، هذا بالإضافة إلى أهميته من الناحية النظرية والتطبيقية من خلال تقليل نسبة نية ترك العمل Nazari & Emami, 2012، كما أشارت دراسة كل من Mohamed Rageb & Ahmed EL-Samadic, 2013 إلى وجود علاقة ذات أثر إيجابي بين الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل، إذ يعتبر الموظفين اللذين يتمتعون بالالتزام التنظيمي أقل ميلاً لنية ترك العمل، من أولئك الموظفين اللذين لا يتمتعون بالالتزام التنظيمي، كما أضاف Lee et al,2006 أن الالتزام التنظيمي من أهم الأسباب لنية ترك العمل، كما لخص كل من Cynthia Mathieu & Louis Ramona 2016 إلى وجود علاقة ذات أثر إيجابي بين الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل. كما أشارت دراسة (Tarigan& Ariani,2015) بعنوان Empirical Study Relationship pf Job satisfaction, Organizational commitment,and Turnover Intention

والتي تهدف لاختبار العلاقة بين كل من الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، ونية ترك العمل، بأخذ عينة تتألف من (206) من موظفي القطاع الصناعي، والتي أظهرت وجود علاقة ذات أثر إيجابي بين كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من جهة، وبين كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ونية ترك العمل من جهة أخرى. بالإضافة إلى دراسة (Hylton,2013) بعنوان *The relationship between Job satisfaction, Organizational Commitment, and Turn over Intention* والتي تهدف لاختبار العلاقة بين كل من الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، ونية ترك العمل لمستشاري إعادة التأهيل بأخذ عينة مكونة من (110) فرداً ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن كل من الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي يرتبط بعلاقة سلبية من نية ترك العمل، مما يشكل نقطة اختلاف مع الدراسة الحالية بجانب بيئة الدراسة ومجال التطبيق.

من ناحية أخرى ووفقاً لنظرية الهوية الاجتماعية (Tajfel, 1978) فإن الموظفين الأكثر التزاماً تنظيمياً هم أكثر احتمالاً لأن يشعروا بالثقة تجاه منظماتهم، و بالتالي أكثر ميلاً للتماهي مع منظماتهم التي يعملون فيها.

(2 - 8 - 8) القيادة التحويلية ونية ترك العمل:

تعمل القيادة التحويلية على تحفيز الدوافع وتشجع روح الالهام لدى التابعين Castro et al,2008، مما يعزز قيم التمكين النفسي لتحقيق الاهداف Baek-Kyoo et al,2012، هذا بالإضافة إلى تشجيع الموظفين وتحفيزهم لإنجاز المهام الصعبة وزيادة دافع الانجاز وبالتالي تقليل نسبة نية ترك العمل. ولقد أشارت دراسة (Tung Chen,2005) بعنوان *Exploring the relationship among transformational leadership,job satisfaction, organizational commitment, and Turnover Intention* والتي تهدف لاختبار العلاقة بين كل من القيادة التحويلية، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وعلاقتها بنية ترك العمل، من خلال عينة مكونة من (150 موظف) في وحدة البحوث والتطوير بشنغهاي بجمهورية الصين، وقد اشترت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات تأثير إيجابي بين كل من القيادة التحويلية والرضا الوظيفين والالتزام التنظيمي، كما يلعب كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي دور المتغير الوسيط في علاقة سلوكيات القيادة التحويلية، مما يشكل نقطة التقاء وتوافق مع الدراسة الحالية، أما من حيث نقاط الاختلاف بين الدراستين فتتلخص في حجم العينة، ومجال التطبيق بالإضافة إلى متغيرات الدراسة ومجال التطبيق، مما يضيف ميزة إيجابية للدراسة الحالية من حيث الشمولية. ولقد أثبتت دراسة Kim,2009، ودراسة Jung and

Lee,2000 والتي أوضحت وجود تأثير مباشر للقيادة التحويلية في نية ترك العمل ، ويمكن تبرير العلاقة بين المتغيرين في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي، إذ تعمل القيادة التحويلية على تعزيز مناخ الثقة والشعور بالانتماء لدى الموظفين مما يعزز مشاعر الدعم والثقة وتقليل نسبة نية ترك العمل

(2 - 8 - 9) التمكين النفسي ونية ترك العمل:

يلعب التمكين النفسي دوراً هاماً في تزويد الأفراد بالطاقة الروحية، حيث يشعر الموظفون الممكنون بالأهمية الشخصية، نتيجة لاشتراكهم ومساهماتهم في وضع أهداف المنظمة، وإدراكهم لأهمية ومعنى العمل الذي يقومون به، بالنسبة لهم وللمنظمة (Petter, John & Others, 2002)، بالإضافة الى ثقة الفرد وإيمانه بأنه يمتلك القدرة، والمهارة، والمعرفة، للقيام بعمله بشكل جيد، ويهدف التمكين النفسي إلى تمكين الموظفين من إنجاز أدوارهم التي يمكن أن تكون متغيرة المعالم، نتيجة التغيرات البيئية للعمل سواء كانت داخلياً أو خارجياً، وتسهم الجدارة في امتلاك الموظفين للمهارات والقدرات التي تجعلهم أكثر مرونة في ملاحقة المتغيرات البيئية المحيطة، ومشاركتهم في حل المشكلات، والإبداع، والابتكار، وإن الدعم والتأثير من المنظمة، يجب أن يكون على شكل برامج تدريب وتنمية مستمرة، مما يساعد في تطوير كفاءة العاملين بصورة مستمرة تمكنهم من إنجاز أعمالهم بالسرعة والدقة المطلوبة. وقد أشارت دراسة (Soumendu, 2009) بعنوان Job satisfaction and Job Involvement as Mediators of the relationship between Psychological Climate and Turn over Intention ، والتي لاختبار العلاقة بين الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين التمكين النفسي ونية ترك العمل، بأخذ عينة مكونة من (357مديراً)، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ذات أثر إيجابي بين التمكين ونية ترك العمل، بجانب أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين التمكين ونية ترك العمل، وهو ما يمثل نقطة التقاء وتوافق مع الدراسة الحالية، أما نقاط الاختلاف والتي تتلخص في بيئة الدراسة ومجال التطبيق وعدد المتغيرات، إذا تعتبر الدراسة الحالية بصورة أكثر شمولية.

(2 - 9) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة عن جميع الدراسات السابقة من حيث بيئة الدراسة ومكان التطبيق، إذ ركزت هذه الدراسة على قطاع الخدمات وبصفة خاصة في قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم نظراً لأهمية هذا القطاع ومساهمته في الناتج المحلي الإجمالي لاسيما في ظل التغيرات الكبيرة التي يشهدها هذا القطاع، بالإضافة إلى متغيرات الدراسة التي تختلف عن سابقتها من الدراسات

خاصة المتغير التابع (نية ترك العمل). وإدخال مفهوم التمكين النفسي والمخرجات التنظيمية كمتغير وسيط في علاقة سلوكيات القيادة التحويلية ونية ترك العمل. وتعتبر هذه الدراسة دراسة تحليلية وصفية، وتهدف الى اختبار أثر التمكين النفسي والمخرجات التنظيمية في علاقة سلوكيات القيادة التحويلية ونية ترك العمل في قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم.

(2 - 10) الخلاصة:

تناول هذا الفصل كلا من مفهوم القيادة التحويلية والتمكين النفسي، بجانب المخرجات التنظيمية والتي تتضمن (المواطنة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي) بالإضافة إلى مفهوم نية ترك العمل، ويعتبر مفهوم التمكين النفسي من الأهمية بمكان من حيث الدور الذي يلعبه في استقرار الكادر البشري في قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم إذ يقلل من نسبة نية ترك العمل لدى الموظفين، بالإضافة الى العلاقة بين متغيرات هذه الدراسة، بجانب ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

نظريات ونموذج الدراسة وتطوير الفرضيات

(1 - 3) تمهيد.

(2 - 3) نظريات الدراسة.

(3 - 3) نموذج الدراسة.

(4 - 3) تطوير فرضيات الدراسة.

(5 - 3) الخلاصة.

الفصل الثالث

نظريات ونموذج الدراسة وتطوير الفرضيات

(3 - 1) تمهيد:

بعد تحديد المتغيرات الخاصة بمشكلة الدراسة والتي تم تناولها في الاطار النظري، كان لابد لنا من تحديد النظريات التي اعتمدت عليها هذه الدراسة، إذ أن هنالك عدد من المفاهيم الحديثة والنظريات التي تناولت مفهوم التمكين النفسي والتي سيتم تسليط الضوء على بعضها من خلال هذا الفصل.

(3 - 2) نظريات الدراسة:

(3 - 2 - 1) نظرية التبادل الاجتماعي:

"تعتبر نظرية التبادل الاجتماعي بمثابة الجسر الذي يشكل الأساس الذي تقوم عليه العلاقات بين الأفراد بعضهم البعض، أو بين الأفراد ومشرفيهم، حيث أن الأفراد يتوقعون معاملة حسنة أو الرد بالمثل، لقاء ما يقومون به ولكنهم لا يحددون نوعية أو توقيت هذا الرد، وتقتصر هذه النظرية وجود عقد ضمني (نفسى) بين الفرد والمشرف، الذي يشير إلى المهام غير الرسمية وغير المنصوص عليها في العقد الرسمي للعمل، والذي يغلب عليه الطابع الاجتماعي، ولا ينتظر الفرد أي منفعة اقتصادية لقاء هذا النوع من التعاقد. يختار الأفراد وفقاً لهذه النظرية إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية للرد بالمثل على المعاملة العادلة التي يشعرون بها من مشرفيهم، وإن ثقة هؤلاء الأفراد بمشرفيهم تجعلهم لا ينتظرون أي نوع من المكافآت أو التعويضات لقاء أدائهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

مما سبق تعتبر نظرية التبادل الاجتماعي هامة جداً في توضيح وتفسير أهمية عدالة المشرف ودعمه للفرد، في تفسير سلوكيات التمكين النفسى. (Konovsky, M.A., & Pugh,) (S.D., 1994)

(3 - 2 - 2) نظرية التعاون:

من أهم النظريات التي تفسر سلوكيات المواطنة التنظيمية في إطار التعاون الجماعي، إذ أن نظرية التبادل الاجتماعي تركز على العلاقة الثنائية بين الفرد والمنظمة، أو العلاقات بين الأفراد، بينما تركز نظرية التعاون على أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجماعة، وتحدد

الإطار العام لكيفية توجيه سلوك الأفراد في الجماعة التنظيمية. ويصبح ممكناً في إطار هذه النظرية، عندما يدرك الأفراد أن أهدافهم مشتركة، وإن نجاح الفرد يساعد الآخرين على تحقيق النجاح، وبالتالي تحقيق أهداف الجماعة.

يرتبط مفهوم التعاون بصلة وثيقة بالتفكير الإبداعي للأفراد لحل المشكلات، وتعظيم مستوى المهارات والمعرفة، والثقة المتبادلة والاتصال الفعال، التي تساهم في زيادة الفاعلية لدى الأفراد.

يساعد مبدأ التعاون على خلق بيئة العمل الاجتماعية التي تدعم التعاون بين الأفراد، وتشجع على تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية. وهناك نوعان من التعاون، هما التعاون الرسمي، وغير الرسمي الذي يعتبر نوعاً من التكيف مع بيئة العمل، التي يكون فيها العرف السائد هو الذي يحدد سلوكيات الأفراد، وليس التعاقدات الرسمية.

مما سبق يتضح لنا أن كلاً من نظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية التعاون تركزان على خلق البيئة الملائمة التي تعزز سلوكيات القيادة التحويلية، والتمكين النفسي، بالإضافة إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث يتبنى الموظف هذه السلوكيات وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي، من منطلق رد الجميل سواءً للمنظمة أو لزملائه في العمل، أما تبنيه لهذه السلوكيات في إطار نظرية التعاون، يكون بهدف تحقيق أهداف الجماعة وأهداف المنظمة، بالإضافة، و ترتبط الثقة بعلاقة طردية مع هذه السلوكيات، فكلما زادت الثقة بين الأفراد والمشرفين أو بين الأفراد بعضهم ببعض، كلما زاد الاتجاه نحو تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية من قبل هؤلاء الأفراد، والعكس صحيح.

(3 - 2 - 3) نظرية تدرج الحاجات (ماسلو):

من أهم نظريات الدافعية المرتبطة بآلية تحريك السلوك الإنساني والتي عُرفت بهرم ماسلو للاحتياجات الإنسانية، والتي تشمل الآتي:

- الحاجات الفسيولوجية: وهي الحاجات الضرورية للحياة، مثل: الغذاء والماء والهواء... الخ، ويعتبر الأجر أحد العوامل التنظيمية التي تؤدي إلى إشباع هذه الحاجات.
- حاجات الأمان: وتشمل الطمأنينة والاستقرار، والتي يمكن توفيرها من خلال تحسين بيئة العمل عبر الأمان الوظيفي والتأمين.

- حاجات الانتماء: التي تتلخص في إقامة العلاقات الاجتماعية والصدقات مع الآخرين، من خلال تشجيع تبادل الزيارات، والأندية الاجتماعية، وتنظيم الرحلات الترفيهية.
- حاجات الاحترام والتقدير: عبارة عن حاجة الفرد للشعور بالكفاءة والاستقلالية والقوة والثقة ويمكن إشباع هذه الحاجات من خلال إتاحة الفرصة أمام الأفراد لشغل المراكز القيادية والشعور بالإنجاز والمسؤولية، كذلك من خلال منح المكافآت والترقيات والألقاب.
- حاجات تحقيق الذات: وهي رغبة الفرد في تحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه، والاستغلال الكامل للمهارات والمواهب، بطريقة تمكنه من إثبات الذات، وتشبع هذه الحاجات من خلال إتاحة الفرصة أمام الأفراد لشغل المناصب الإدارية التي تتيح لها فرص الإبداع وتحقيق الذات.

وبناءً لهم ما سلو للاحتياجات الانسانية، فإن الفرد يسعى لإشباع احتياجاته من المستوى الأول قبل أن ينتقل للمستوى الذي يليه، وتعتبر الحاجة إلى تحقيق الذات، هي الاستثناء الوحيد من هذه القاعدة، حيث تزداد أهميتها وقوتها الدافعية، كلما زاد إشباعها". (نعساني، 2004م).

مما سبق فإنه يمكن الاعتماد على نظرية ماسلو للاحتياجات الإنسانية في تفسير الالتزام التنظيمي، حيث أن إشباع الحاجات المختلفة للفرد سواء المادية منها أو المعنوية، يعتبر من أهم الدوافع التي تحرك السلوك الايجابي، حيث أن المنظمات لا تستطيع الحصول على حاجة الانتماء إذا لم تشبع هذه الحاجات الفسيولوجية للموظفين. بالإضافة إلى أن الالتزام التنظيمي يلعب دور المتغير الوسيط في العلاقة ما بين التمكين ونية ترك العمل، حيث أن الموظفين الذين يتمتعون بسلوكيات المواطنة التنظيمية هم أقل ميولاً لنية ترك العمل.

(3 - 2 - 4) نظريات التعارض (التضاد):

تلعب قيم ومعتقدات الفرد دورا بارزا كمحدد لرضاه الوظيفي، حيث اتضح بأن تلك القيم والمعتقدات التي يحملها الفرد هي التي تعمل على حدوث الاختلاف في الرضا الوظيفي حتى عندما تكون الأعمال متماثلة. فالأفراد ربما يختلفون في معتقداتهم حول طبيعة العمل الذي يؤديه، فمثلا، قد يدرك أحد الأطباء بأن معظم وقت عمله مكرس للعناية المباشرة بالمريض، في حين قد يدرك آخر في نفس القسم بأن معظم وقت عمله مكرس تجاه الوظائف الإدارية، وعلى ذلك يمكن توقع بأن الطبيب الأول سيكون أكثر رضا عن هذا الجانب من العمل مقارنة بالطبيب الثاني.

ومن ناحية أخرى، حتى إذا كان إدراك الأفراد لوظائفهم متكافئا، فإنهم ربما يختلفون حول ما يرغبونه من العمل. مثل هذه الأمنيات الخاصة بكل فرد تفرض جزئيا بواسطة أنظمة القيم الخاصة به، وعلى ذلك فإذا قام طبيبان بإدراك فرصهما المتعلقة بالانهماك في العناية الصحية المباشرة بأنها مرتفعة، فإن الطبيب الذي وضع قيمة أكبر لهذا النشاط يجب أن يكون أكثر رضا عن جانب العناية الصحية من العمل، هذه الرؤيا المتعلقة بأسباب الرضا الوظيفي تدعى نظرية التعارض (التضاد) Discrepancy Theory. هذه النظرية تعتبر أن الرضا الوظيفي هو دالة في التناقض بين عوائد العمل التي يرغب بها الفرد وبين العوائد التي يدرك بأنه حصل عليها، فالفرد الذي يفضل عملا يتيح له التفاعل مع الغير في حين أن العمل الذي يقوم به يقتضي منه الجلوس وحيدا في مكتبه يجب أن يكون غير راض عن هذا المظهر من العمل، وبشكل مشابه، فإن الفرد الذي يهتم بأن يكون له مشرف يتسم بالود والمعاملة الحسنة ربما يكون مستاء جدا بوجود مشرف فاتر، باختصار يمكن القول بأن الأفراد الذين تحققت الكثير من أمانتهم من خلال عملهم سيظهرون رضا وظيفيا أكبر من أولئك الذين لم تتحقق أمانتهم.

(3 - 2 - 5) نظرية العوامل الدافعة أو الصحية (Herzberg et al., 1959):

تقوم هذه النظرية على افتراض أن الرضا وعدم الرضا عن العمل ظاهرتان منفصلتان عن بعضهما البعض، وأن هناك مجموعتين مختلفتين من العوامل تؤثران على كل من الرضا وعدم الرضا عن العمل، حيث اعتبرت هذه النظرية بأن الرضا عن العمل يتأثر بعوامل محفزة (دافعة) تشمل: الإنجاز، التقدم، المسؤولية، النمو، والتميز. أما عدم الرضا فيتأثر بعوامل صحية تشمل: الإشراف، الإدارة، سياسة الشركة، العلاقات مع المشرفين والزملاء والمرؤوسين، ظروف العمل، أمان العمل، الحالة العامة، والأجر.

فعلى الرغم من أن وجود العوامل الدافعة ينتج عنه مستويات مرتفعة من الرضا عن العمل، إلا أن غيابها لا يقود بالضرورة لعدم الرضا عن العمل، وعلى ذلك يمكن للفرد أن يكون في نفس الوقت راضيا وغير راض عن عمله.

(3 - 2 - 6) نظرية الإنجاز لماكميلان (McClelland):

توضح هذه النظرية ثلاث حاجات أساسية يسعى الفرد لإشباعها من خلال العمل، وهي: الحاجة للقوة، الحاجة إلى الإنجاز، الحاجة إلى الاندماج والألفة والانتماء.

الحاجة للقوة:

تعتبر المنظمة فرصة لكسب المركز والسلطة، لذلك يسعى الأفراد الذين بحاجة القوة وراء المهام التي توفر لهم الفرص لكسب القوة، حيث أن تمكين العاملين يكون بمنح السلطة وحرية التصرف للأفراد، مما يشبع الحاجة للقوة.

الحاجة إلى الإنجاز:

يسعى الأفراد الذين يتميزون بتحمل المسؤولية نحو المهام التي توفر لهم التحدي والتفوق، عبر البحث عن حلول لتلك المشاكل التي تواجههم، ويرغبون في المخاطرة المحسوبة عند اتخاذ القرارات، والحصول على معلومات عن نتائج الأعمال التي يقومون بها. ويشجع التمكين على المبادرة والإبداع من خلال توفير كل أنواع الدعم المادي والنفسي والمعلوماتي للأفراد، وبالتالي إشباع الحاجة للإنجاز.

الحاجة إلى الاندماج والألفة والانتماء:

يرى الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للانتماء والألفة والانتماء في المنظمة فرصة لتكوين علاقات صداقة جديدة، مما يجعلهم يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل مع زملاء العمل". (الدش، 2006م)

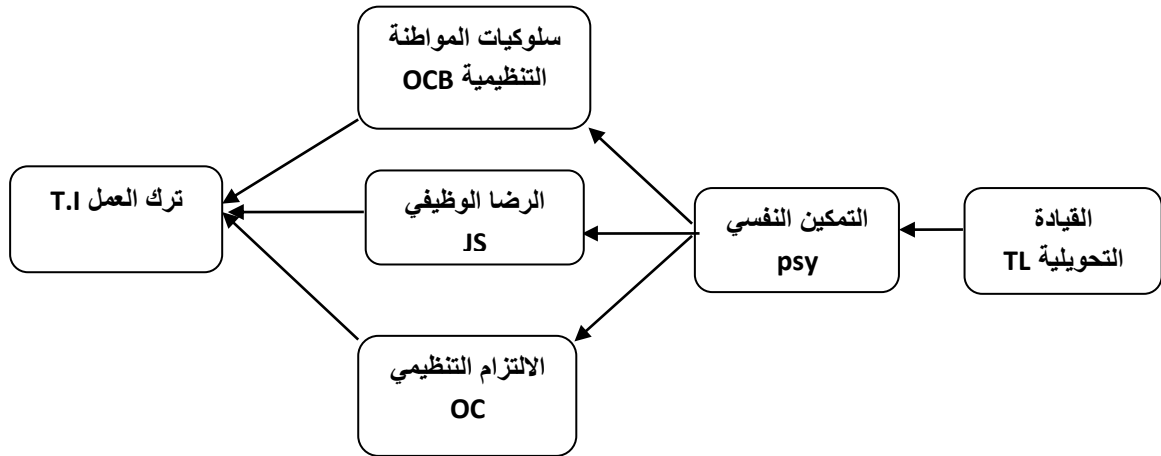
مما سبق فإن هذه النظرية تركز على حاجات الأفراد في المنظمة، والتي يمكن إشباعها من خلال الشعور بالرضا الوظيفي لديهم، وذلك وفق سلم الحاجات لديهم، كما يتطلب التمكين العمل ضمن فرق جماعية، ويسهل عمليات الاتصال، ويعتمد أنماط إشراف مناسبة، مما يشبع الحاجة إلى الاندماج والألفة والانتماء، بين الأفراد بعضهم ببعض، وبين الأفراد والمنظمة التي يعملون فيها.

(3 - 3) نموذج الدراسة:

في ضوء مراجعة المفاهيم والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة يمكن صياغة نموذج الدراسة وفقاً للشكل رقم (1)، والذي يوضح أثر التمكين النفسي والمخرجات التنظيمية والتي تتلخص في: (سلوكيات المواطنة التنظيمية OCB، والالتزام التنظيمي العاطفي OC والرضا الوظيفي JS) في علاقة سلوكيات القيادة التحويلية ونية ترك العمل، ووفقاً للنموذج فإن التمكين النفسي والمخرجات التنظيمية تلعب دور المتغير الوسيط Moderator في علاقة سلوكيات القيادة التحويلية ونية ترك العمل. وفيما يلي نستعرض هذه المفاهيم وتلك الدراسات التي تقدم تبريراً للعلاقات التي يكتنفها النموذج المقترح لمتغيرات الدراسة:

شكل رقم (1)

النموذج المقترح للدراسة



(3 - 4) تطوير فرضيات الدراسة:

(3 - 4 - 1) أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي:

تهتم القيادة التحويلية بعملية التطوير والتمكين للموظفين من خلال استقلالية الأداء ويفضل القادة التحويليون الفعالية على الكفاءة وذلك من خلال توجيه الموارد البشرية بصورة فعالة لتحقيق أهداف المنظمة (Ston, 2004)، ومن وجهة نظر (Bass, 2005) يشجع القادة التحويليون مجموعات العمل من أجل الوصول لأعلى مستوى في الأداء مما يعزز مستوى التمكين بصورة مثالية. ويعتبر تشجيع الموظفين للمساهمة في صنع قرارات جديدة وإيجاد حلول خلاقة لحل المشاكل التي تواجه المنظمة من الملامح الأساسية للقيادة التحويلية واستخدام الوسائل الجديدة والمتطورة بدلاً عن الوسائل التقليدية لحل المشاكل (Spreitzer, 2017). وفي المقابل، يمكننا القول بأن القيادة التبادلية غالباً ما يكون لها تأثيراً عكسياً في تمكين المرؤوسين مقارنة بالقيادة التحويلية. فعلى سبيل المثال، نجد أن سلوكيات الإدارة بالاستثناء (كأحد أنماط القيادة التبادلية) تركز بصورة أساسية على الأخطاء والانحرافات في مستويات الأداء، والتي بدورها يمكن أن ترسل رسالة للمرؤوسين، عن غير قصد، بأن الأداء الضعيف هو أمر متوقع منهم، دون أن يُتوقع منهم اتخاذ المبادرات اللازمة لتصحيحه. مثل هذه السلوكيات التي تعكسها القيادة التبادلية غالباً ما تؤدي للحد من التمكين النفسي لدى الموظفين.

ولقد أشارت دراسة (نعساني، 2013) بعنوان أسباب التمكين النفسي ونتائجه، من خلال عينة مكونة من (296) فرداً، والتي تهدف لمعرفة كيفية تأثير سلوكيات القيادة التحويلية للمديرين في اتجاهات مرؤوسيهم، والتي أظهرت وجود علاقة ارتباط إيجابية للقيادة التحويلية والتمكين النفسي، حيث يطمح القادة التحويليون على تحفيز مرؤوسيهم من خلال تشجيعهم على القيام بأعمال تتسم بالأهمية والتحديات ودفعهم للبحث عن حلول متعددة ومبتكرة للمشكلات التي تواجههم، مما يعزز الفاعلية والدافعية لأولئك المرؤوسين وتشجيعهم لتطوير أنفسهم من أجل الوصول لمستويات مرتفعة من المهارة وبالتالي زيادة التمكين النفسي لديهم، أما دراسة (العنبي، 2009) بعنوان القيادة التحويلية والتمكين ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة بأن التمكين النفسي يعتبر من أهم السمات الجوهرية للقيادة التحويلية وبالتالي وجود علاقة ذات أثر إيجابي بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي، التي تشكل نقطة التقاء مع الدراسة الحالية، كما تتلخص نقاط الاختلاف من حيث بيئة الدراسة وحجم العينة ومجال التطبيق. بالإضافة الى دراسة (الرقاد & أبو دية، 2012) بعنوان القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية

وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، والتي هدفت لمعرفة درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة التحويلية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، من خلال عينة من (288) قائداً، ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية والتمكين النفسي لأعضاء هيئة التدريس، مما يشكل نقطة التقاء مع الدراسة الحالية، أما نقاط الاختلاف فتتلخص في بيئة الدراسة، وحجم العينة واختلاف مجال التطبيق، إضافة على عدد متغيرات الدراسة مما يضيف ميزة الشمولية للدراسة الحالية. بجانب دراسة (الرقيب، 2010) بعنوان علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، والتي هدفت لمعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والتي تشكل نقطة توافق مع الدراسة الحالية، بينما تتلخص نقاط الاختلاف في بيئة الدراسة، وحجم العينة ومجال تطبيق الدراسة. أما دراسة (Avolio & William, 2004) بعنوان Transformational Leadership and psychological organizational commitment: mediating role of empowerment والتي أخذت عينة مكونة من 520 من المرضات اللاتي يعملن في قطاع التمريض بمستشفيات القطاع العام في سنغافورة، ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي مما يشكل نقطة التقاء مع الدراسة الحالية، أما عن نقاط الاختلاف فتتمثل في بيئة الدراسة واختلاف مجال التطبيق بالإضافة إلى حجم عينة الدراسة.

بجانب دراسة (Sumi Jha, 2014) بعنوان Transformational leadership and psychological empowerment determinants of organizational citizenship behavior والتي تهدف الاختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي بأخذ عينة مكونة من (319 موظف) لدى الفنادق فئة الخمسة نجوم، ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية مما يشكل نقطة التقاء مع الدراسة الحالية، أما نقاط الاختلاف فتتلخص في بيئة الدراسة ومجال تطبيقها بالإضافة إلى الاختلاف من حيث حجم العينة.

ومما سبق، يمكن القول: بأن القادة التحويليون يعملون من أجل إلهام المرؤوسين وتحفيزهم لتحقيق أهداف أكثر صعوبة، واستخدام وجهات نظر حديثة ومتنوعة لحل المشكلات التي تواجههم، إضافة إلى تشجيع عملية التطوير مما يسهل عملية الوصول إلى مستويات

مرتفعة من المهارة، وبالتالي زيادة التمكين النفسي لدى المرؤوسين. وعليه، يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الأول: توجد علاقة ايجابية بين سلوكيات القيادة التحويلية والتمكين النفسي.

(3 - 4 - 2) أثر التمكين النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية:

على الرغم من ندرة الدراسات التجريبية التي تناولت دراسة العلاقة المباشرة بين التمكين النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، إلا أنه يمكن تبرير العلاقة بين المتغيرين في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي. ذلك أن التمكين يعمل على زيادة مشاعر الدعم والثقة التي يتلقاها العاملون من المنظمة، ولاشك أن العاملون سيقدرّون ذلك، وسيشعرون، وفقاً لمبدأ المعاملة بالمثل، بضرورة رد الجميل للمنظمة التي يعملون فيها، الأمر الذي يدفعهم بالمقابل لزيادة فاعلية ومستوى أدائهم، وممارسة سلوكيات تفوق متطلبات عملهم الرسمي.

من ناحية أخرى، و وفقاً لنظرية الهوية الاجتماعية (Tajfel, 1978) فإن الموظفين الأكثر تمكيناً هم أكثر احتمالاً لأن يشعروا بالثقة تجاه منظماتهم التي يعملون فيها، الأمر الذي سيدفعهم ويحفزهم على تعظيم قيمة تلك المنظمة، والذي يمكن أن يتم بصورة رئيسة من خلال ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية. كذلك يؤكد (Alge et al, 2006) بأنه عندما تقوم المنظمة بتدعيم قيمة عضوية الأفراد العاملين فيها، وذلك من خلال تعزيزها للمشاعر المتعلقة بمعنى العمل الذي يقوم به الفرد، وأهميته، وتأثيره في النتائج التنظيمية، فإنه يمكن التنبؤ، وفقاً لنظرية الهوية الاجتماعية، بأن ذلك سيدفع العاملين في المنظمة إلى رد الجميل، وذلك من خلال انخراطهم في سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو تحسين الفاعلية التنظيمية، والمحافظة على العضوية التنظيمية، حتى ولو انطوت تلك السلوكيات على تحملهم لبعض التضحيات الشخصية. يضاف إلى ذلك، أن شعور الفرد بالاستقلالية في عمله سيعزز لديه من مدركات الثقة والدعم التنظيمي الذي يتلقاه من منظمته، الأمر الذي قد يدفعه لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية للتعبير عن امتنانه تجاه المنظمة. ولقد أكدت دراسة (Kim, 2009) وجود علاقة ذات أثر ايجابي بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أوضح كل من (Jung and Lee, 2000) تأثير سلوكيات القيادة التحويلية في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

أخيراً، فإن الموظفين الذين يتمتعون بالجدارة والكفاءة في عملهم، فإنهم غالباً ما يعتبرون أنفسهم أكثر قدرة على التأثير في النتائج التنظيمية، وبالتالي أخذ زمام المبادرة والانخراط في

سلوكيات تفوق متطلبات العمل الرسمي بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية. وعليه يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الثاني: توجد علاقة ايجابية بين التمكين النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

(3 - 4 - 3) أثر التمكين النفسي على الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي بأنه محكمة تفضيلية لبيئة العمل (Motowidlo, 1996)، أما (While Brief's, 1998) فقد عرف الرضا الوظيفي بأنه حالة داخلية يعبر من خلالها عن مدى الرضا وعدم الرضا عن الوظيفة، أي ميل الموظفين تجاه وظائفهم، ولقد أظهرت العديد من الدراسات بأن الرضا الوظيفي Job Satisfaction يعتبر من النتائج الهامة لعملية التمكين النفسي. فقد كشفت دراسة (Seibert et al, 2004) بأن هناك ارتباطاً جوهرياً بين كل بعد من أبعاد التمكين والرضا الوظيفي. إذ اتضح بأن الأهمية أو المعنى (كأحد أبعاد التمكين النفسي) يعد من المحددات المهمة للرضا الوظيفي، بمعنى أن الفرد يمكن أن يستمد الرضا من عمله عندما يعمل في وظيفة ذات أهمية وذات معنى. كما اتضح أيضاً وجود علاقة جوهريّة بين بعد الاستقلالية والرضا الوظيفي، ذلك أن الاستقلالية يعد حاجة نفسية هامة، ومكوناً رئيساً من مكونات الدافعية الداخلية. أما فيما يتعلق ببعده التأثير، فيؤكد (Liden et al, 2000) أنه عندما يشعر الموظفون بأن عملهم يمكن أن يؤثر في النتائج التنظيمية، فسيميلون للشعور بمزيد من الاندماج في منظماتهم الأمر الذي يكسبهم شعوراً بالرضا عن وظيفتهم. وأخيراً، وفيما يتعلق بالعلاقة بين بعد الجدارة والرضا الوظيفي، فمن المنطقي القول بأن الموظفين الأكثر رضاً وظيفياً هم الذين يشعرون بالجدارة والكفاءة في أداء وظائفهم. كما أشار Chuanli إلى وجود علاقة ارتباط ذات أثر ايجابي بين التمكين النفسي والرضا الوظيفي (Chuanli, 2013)، أما دراسة (Muthu & Rama) فقد اشارت إلى وجود علاقة ذات أثر ايجابي بين التمكين النفسي والرضا الوظيفي (Muthu Kumar & Rama Moothy, 2015)، وعليه يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الثالث: توجد علاقة ايجابية بين التمكين النفسي والرضا الوظيفي.

(3 - 4 - 4) أثر التمكين النفسي على الالتزام التنظيمي:

وتجدر الإشارة إلى أنه كثيراً ما تم النظر إلى الالتزام التنظيمي العاطفي باعتباره من النتائج المحتملة لتمكين العاملين، فقد أكد (Meyer & Allen, 1991) أن الموظفين يمكن أن يصبحوا أكثر التزاماً نحو منظماتهم إذا ما أتيحت لهم الفرصة لتحمل المزيد من المسؤوليات،

وإتاحة الفرصة أمامهم لأداء أعمال تتسم بالتحدي. كذلك فقد كشفت دراسة (Colarelli et al, 1987) أن الالتزام العاطفي قد ارتبط بصورة إيجابية مع التحدي الوظيفي، ودرجة الاستقلالية في العمل، وتنوع المهارات التي يستخدمها الموظف. كما اتضح أيضاً أن الالتزام التنظيمي العاطفي تجاه المنظمة كان أقوى بين الموظفين الذين سُمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار (Jermir & Berkes, 1979)، كذلك فقد أظهرت الدراسة ذاتها أن هناك العديد من العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي العاطفي، منها: الدعم المقدم للموظفين، وعدالة التعامل، وإشعار الموظفين بأهميتهم وكفاءتهم من خلال تقدير مساهماتهم وإبراز تأثيرها في النتائج التنظيمية. ومن جهة أخرى، يؤكد (Liden et al, 2000) بأنه يمكن تفسير العلاقة بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي العاطفي في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي ومفهوم المعاملة بالمثل، ذلك أن الموظفين يميلون للشعور بتقدير المنظمة لهم عندما توفر لهم مزيداً من التمكين في وظائفهم، عندها من المرجح أن يميلوا لرد الجميل للمنظمة من خلال مبادلتها الولاء والالتزام.

بالرجوع إلى دراسة كل من (Liu, Fellors and Chiu) ودراسة (Krishna) والتي أكدت أن الالتزام التنظيمي يزداد بزيادة التمكين النفسي لدى الموظفين، وكلما اتاحت المنظمة للموظفين فرص الاستمرارية وتحمل المسؤولية لمواجهة تحديات الأداء كلما زاد الالتزام التنظيمي لدى الموظفين (Meyer & Allen, 1991)، واتاحت الفرصة للموظفين من قبل المنظمات لتحمل المسؤولية والمشاركة في صنع القرار والتعبير عن آرائهم يعزز شعورهم بالتمكين والذي يخلق لديهم الرغبة والميول في الاستمرار في العمل في المنظمة والعمل بصورة جادة، مما يحفز احساسهم بالانتماء للمنظمة، وتلجأ المنظمات لتعزيز مفهوم التمكين النفسي بأبعاده الأربعة (Meaning, Competence, Self-determination and Impact Cognition)، حيث تمنح المنظمات بعض الصلاحيات للموظفين ليقرروا كيف يقومون بأداء وظائفهم من أجل الارتقاء بالأداء والعمل بصورة جادة (Spreitzer, 2017). وبالرجوع إلى دراسة كل من (Bogler & Somech, 2004)، ودراسة (Raub, 2007) والتي أكدت على وجود علاقة قوية بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي. إضافة إلى دراسة (Yuen Choong & Kee) Wong, 2011 التي أكدت على وجود علاقة ذات أثر إيجابي بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي. يؤدي التمكين النفسي للموظفين إلى تحسين الالتزام التنظيمي (Noorliza, 2006)، وتعزيز قيم المنظمة لدى الموظفين وبالتالي زيادة مستوى الالتزام التنظيمي (Ongori, 2008). لتطوير وتحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين وتحقيق التكامل مع المنظمة، فإنه يجب على المنظمة تشجيع روح الابتكار والابداع من أجل تعزيز المكانة الوظيفية والترقية (Gholamrez & Dastani, 2010). ولقد أشار كلاً من (Meyer & Becker, 2004)

و(Seibert, 2011) وجود علاقة قوية بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي، ولقد أثبتت هذه النتائج دراسة (Erica. Anthoy, 2012). أما دراسة (Faisal Karim & Omar, 2012) (Rehman, 2012) كل من والتي أكدت وجود علاقة ذات أثر ايجابي بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي. وبذلك يمكننا صياغة الفرض التالي:

الفرض الرابع: توجد علاقة ايجابية بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي.

(3 - 4 - 5) أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على نية ترك العمل:

نية ترك العمل عبارة عن عملية معرفية في التفكير، والتخطيط والرغبة في ترك الوظيفة، وهي عبارة عن ذلك القرار الذي يسبق التردد الفعلي للعمل. وتعتبر نية ترك العمل من المشاكل الخطيرة ذات الآثار السلبية التي تؤثر على استقرار القوى العاملة داخل منظمات الاعمال، ويعتبر الاشخاص اللذين يتمتعون بسلوكيات المواطنة التنظيمية أقل ميلاً للتفكير في نية ترك العمل، وبما أن سلوكيات المواطنة التنظيمية عبارة عن عملية تطوير مستمر للقيام بواجبات المنظمة من خلال نهج التعاون والتفاعل وقبول الخطط والبرامج والمساعدة في تحقيقها. ولقد أوضحت دراسة (Muchinsk, 2012) بأن الموظفين اللذين يتمتعون بصحة جيدة وفعالية أكبر في المشاركة من خلال القيام بواجبات وأعمال أكبر من الدور المنوط بهم نتيجة تمتعهم بسلوكيات المواطنة التنظيمية نجدهم أقل ميولاً لنية ترك العمل، مما يعكس أهمية تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين (Mahdad et al, 2013) مما يعزز قيم الاستقرار والاستمرارية في المنظمة، وبالتالي تقليل نسبة التفكير في نية ترك العمل لدى الموظفين، مما سبق فإنه يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الخامس: توجد علاقة سلبية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية OCB ونية ترك العمل

T.I

(3 - 4 - 6) أثر الرضا الوظيفي على نية ترك العمل:

باستعراض بعض أدبيات الدراسات السابقة فقد وجد كل من (Meyer Stanley & Topolonytsk, 2002) أن الرضا الوظيفي يعتبر من الاسباب الرئيسية التي تدفع الموظفين للتفكير في نية ترك العمل، ومن خلال مراجعته لعدد من الدراسات السابقة فقد وجد كل من Tett & Meyer ارتباط الرضا الوظيفي بعلاقة ايجابية بنية العمل، وهذا وقد أكدت دراسة (Zimmerman, 2008) ما ذهب إليه Tett بوجود علاقة ذات أثر ايجابي بين كل من الرضا الوظيفي ونية ترك العمل، أما (Moynihan & Landuyt, 2008) فقد أشارت نتائج

دراستهما إلى وجود علاقة ذات تأثير ايجابي قوي بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل، هذا بالإضافة إلى دراسة كل من (Seung- Bum & Keon-Hyung, 2009) التي أظهرت وجود تأثير ايجابي في العلاقة بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل، كما أشارت دراسة Mount,2006 أن الرضا الوظيفي يعتبر أحد المؤشرات الهامة لنية ترك العمل، هذا بالإضافة إلى دراسة كل من (Mohamed Rageb & Ahmed EL-samadicy, 2013) والتي أشارت إلى العلاقة ذات الأثر الايجابي بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل. أما عن أحدث الدراسات في هذا المجال فهي دراسة (Reukauf,2018) والتي أظهرت وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل، بجانب دراسة (Cynthia Mathieu & Louis Ramona 2016) والتي أشارت إلى وجود علاقة تأثير ايجابي بين الرضا الوظيفي ونية ترك. ولقد ذكر (Lee t al, 2006) أن الرضا الوظيفي من أهم الاسباب التي تؤدي إلى تقليل نسبة نية ترك العمل، ومما سبق يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض السادس: توجد علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي JS ونية ترك العمل T.I

(3 - 4 - 7) أثر الالتزام التنظيمي على نية ترك العمل:

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه الدعم الايجابي، والمشاركة، والولاء للمنظمة التي يعمل بها الموظف أو الموظفة. ويرجع الالتزام التنظيمي إلى رغبة الموظف أو الموظفة في البقاء في المنظمة (Mowday, et al, 1982)، وهو عبارة عن حلقة الوصل بين الموظف والمنظمة. وبالرجوع إلى العديد من الدراسات والبحوث كدراسة (Mount, 2006) أن الالتزام التنظيمي يعتبر أحد المؤشرات الهامة لنية ترك العمل، هذا بالإضافة إلى أهميته من الناحية النظرية والتطبيقية من خلال تقليل نسبة نية ترك العمل (Nazari & Emami, 2012)، كما أشارت دراسة كل من (Mohamed Rageb & Ahmed EL-Samadic, 2013) إلى وجود علاقة ذات أثر ايجابي بين الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل، إذ يعتبر الموظفين اللذين يتمتعون بالالتزام التنظيمي أقل ميلاً لنية ترك العمل، من أولئك الموظفين اللذين لا يتمتعون بالالتزام التنظيمي، كما أضاف (Lee et al, 2006) أن الالتزام التنظيمي من أهم الاسباب لنية ترك العمل، ولقد أشار كل من (Cynthia Mathieu & Louis Ramona 2016) إلى وجود علاقة ذات أثر ايجابي بين الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل، من ناحية أخرى، ووفقاً لنظرية الهوية الاجتماعية (Tajfel, 1978) فإن الموظفين الأكثر التزاماً تنظيمياً هم أكثر احتمالاً لأن يشعروا بالثقة تجاه منظماتهم التي يعملون فيها، الأمر الذي سيدفعهم ويحفزهم على تعظيم قيمة

تلك المنظمة، والذي يمكن أن يتم بصورة رئيسة من خلال تمتعهم بالالتزام التنظيمي. وعليه يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض السابع: توجد علاقة سلبية بين الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل

(3 - 4 - 8) أثر القيادة التحويلية على نية ترك العمل:

تعمل القيادة التحويلية على تحفيز الدوافع وتشجع روح الالهام لدى التابعين (Castro et al, 2008)، مما يعزز قيم التمكين النفسي لتحقيق الاهداف (Baek-Kyoo et al, 2012)، هذا بالإضافة إلى تشجيع الموظفين وتحفيزهم لإنجاز المهام الصعبة وزيادة دافع الانجاز وبالتالي تقليل نسبة نية ترك العمل، ولقد أثبتت دراسة (Kim, 2009)، ودراسة (Jung and Lee, 2000) والتي أوضحت وجود تأثير مباشر للقيادة التحويلية في نية ترك العمل، ويمكن تبرير العلاقة بين المتغيرين في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي، إذ تعمل القيادة التحويلية على تعزيز مناخ الثقة والشعور بالانتماء لدى الموظفين مما يعزز مشاعر الدعم والثقة وتقليل نسبة نية ترك العمل، وبالتالي يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الثامن: وجود علاقة سلبية بين القيادة التحويلية ونية ترك العمل.

(3 - 4 - 9) أثر التمكين النفسي على نية ترك العمل:

يلعب التمكين النفسي دوراً هاماً في تزويد الأفراد بالطاقة الروحية، حيث يشعر الموظفون الممكنون بالأهمية الشخصية، نتيجة لاشتراكهم ومساهماتهم في وضع أهداف المنظمة، وإدراكهم لأهمية ومعنى العمل الذي يقومون به، بالنسبة لهم وللمنظمة". (Petter, John & Others, 2002)

هذا بالإضافة إلى ثقة الفرد وإيمانه بأنه يمتلك القدرة، والمهارة، والمعرفة، للقيام بعمله بشكل جيد، ويهدف التمكين من خلال بعد الجدارة، إلى تمكين الموظفين من إنجاز أدوارهم التي يمكن أن تكون متغيرة المعالم، نتيجة التغيرات البيئية للعمل سواء كانت داخلياً أو خارجياً، وتسهم الجدارة في امتلاك الموظفين للمهارات والقدرات التي تجعلهم أكثر مرونة في ملاحقة المتغيرات البيئية المحيطة، ومشاركتهم في حل المشكلات، والإبداع، والابتكار، وإن الدعم والتأثير من المنظمة، يجب أن يكون على شكل برامج تدريب وتنمية مستمرة، مما يساعد في تطوير كفاءة العاملين بصورة مستمرة تمكنهم من إنجاز أعمالهم بالسرعة والدقة المطلوبة، وبالتالي يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض التاسع: وجود علاقة سلبية بين التمكين النفسي ونية ترك العمل.

(3 - 5) الخلاصة:

تناول هذا الفصل من الدراسة كلاً من النظريات التي اعتمدت عليها هذه الدراسة، إذ أن هنالك عدد من المفاهيم الحديثة والنظريات التي تناولت مفهوم القيادة التحويلية، مفهوم التمكين النفسي، بالإضافة الى متغيرات الدراسة الأخرى والتي تشمل كلاً من سلوكيات المواطنة التنظيمية، الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، بجانب تفسير هذه المتغيرات، بالإضافة إلى نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

(1 - 4) تمهيد.

(2 - 4) تصميم الدراسة.

(3 - 4) فلسفة الدراسة

(4 - 4) طبيعة الدراسة

(5 - 4) منهجية الدراسة

(6 - 4) مجتمع وعينة الدراسة.

(7 - 4) أداة الدراسة.

(8 - 4) مصادر جمع البيانات

(9 - 4) مقياس الدراسة

(10 - 4) قياس متغيرات الدراسة.

(11 - 4) الأساليب الاحصائية.

(12 - 4) الخلاصة.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

(4 - 1) تمهيد:

يتناول هذا الفصل الطريقة التي تم استخدامها لجمع البيانات وتحليلها وتصميم البحث وفلسفة الدراسة، وكذلك منهجية ومجتمع الدراسة، بالإضافة إلى وصف عينة الدراسة وأداة الدراسة ووصف إجراءات جمع البيانات.

(4 - 2) تصميم الدراسة:

عبارة عن خطة أو إطار تستخدم لجمع وتحليل البيانات، ويقصد به النظرية والمنهج الذي سيتم بموجبه إجراء البحث العلمي، من الاختبار المناسب من أجل اكتشاف وإزالة أو تقليل أهمية المشكلة العملية والتقنية لمنطقة البحث وارتباطها بالشرح النظري، بالإضافة على أنشطة التصميم التي تتصف بتقديم الحل لتلك المفاهيم التي تتفاعل مع بيئة الدراسة، Saunders et al, (2009)

(4 - 3) فلسفة الدراسة:

الفلسفة هي عملية خلق المعرفة بمجال موضوعي من البحث، من خلال تأسيس وتنظيم وخلق أساليب المعرفة في جميع المجالات الفكرية، بحيث يتم جمع الحقائق والنظرية والبدائل والمثل العليا من أجل خلق المعرفة.

فلسفة العلم تبحث في حقيقة ماهية العلم؟ وفلسفة البحث هي توجه يقود عملية البحث، بناء عليه هنالك عدد من الفلسفات في البحوث والدراسات، غير أن هذه الدراسة تعتمد على الفلسفة الإيجابية وهي ما تم ملاحظته أو إثباته من خلال الدراسات السابقة والتي يعتمد عليها من خلال تطوير واختبار الفرضيات من خلال اختبار النظرية (Partington,2002)، وبناء على ذلك تصاغ مشكلة الدراسة من خلال فجوات الدراسات السابقة، إضافة الى تطوير الفرضيات، ووفقاً لهذا المنهج فإننا نأخذ بالنظرة الايجابية لما تناولته الدراسات السابقة ونبني عليه بناء على ذلك.

(4 - 4) طبيعة الدراسة:

يعتبر المدخل الاستنباطي من أكثر الطرق شيوعاً لتصنيف البحث العلمي، ويعتمد المنهج الاستنباطي على نظرية محددة ومن ثم يقوم بوضع العلاقات بين بعض المفاهيم استناداً على النظريات الأخرى، ومن ثم تحويلها لفرضيات أكثر تحديداً، ويتم اختبار هذه النظريات من خلال البيانات والتي تحدد سواء أكانت هذه الفرضية مدعومة أم لا، ومن ثم استنتاج الآثار من هذه النتائج. بالإضافة إلى تطوير العلاقة بين متغيرات الدراسة بالاعتماد على بيانات الدراسات السابقة.

(4- 5) منهجية الدراسة:

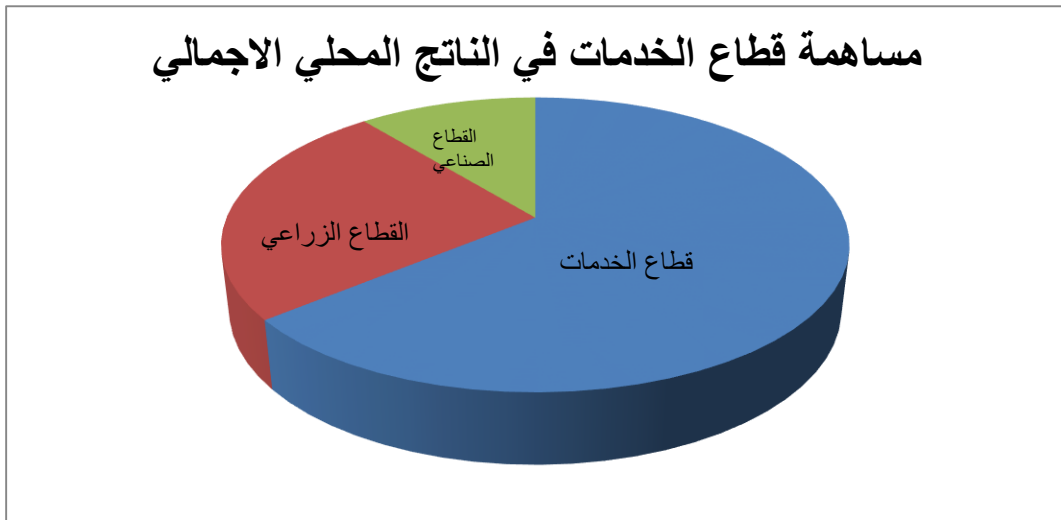
المنهج هو عبارة عن طريقة يتبعها الباحث في دراسة المشكلة بقصد اكتشاف الحقيقة، كما يعرف أيضاً بأنه فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة من أجل اكتشاف الحقيقة أو البرهان عليها، بالإضافة إلى أن كل ظاهرة أو مشكلة محل الدراسة تتميز بصفات وخصائص خاصة تميزها عن غيرها من الظواهر الأخرى ويجب أن تكون لكل دراسة منهاجاً خاصاً يتلاءم مع طبيعة المتغيرات والمعطيات التي تتعلق بالدراسة من حيث أنها استكشافية أو وصفية، وتعتمد أي دراسة بغض النظر عن كونها استكشافية أو وصفية لاختبار صحة الفروض على مدى تطور المعلومات التي توجد في ذلك المجال (سيكاران، 2006).

وانطلاقاً من فلسفة البحث (النظرية) والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء الموظفين في قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم، حيث يتبع البحث الفلسفة الإيجابية، والمدخل الاستنباطي، الذي يؤدي إلى استراتيجية محددة، بغرض اختبار فروض الدراسة ونموذجها المقترح. فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ومن ثم القيام بوصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كميّاً وكميّاً؛ فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى. وتهتم هذه الدراسة بدراسة أثر التمكين النفسي والمخرجات التنظيمية في علاقة سلوكيات القيادة التحويلية ونية ترك العمل لموظفي المصارف التجارية بولاية الخرطوم.

(4 - 6) مجتمع وعينة الدراسة:

يعتبر القطاع الخدمي من أهم القطاعات الاقتصادية في السودان، إذ تبلغ قيمة مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي حوالي 50 و2% وذلك في عام 2016 وهي نسبة مقدره مقارنة بمساهمة كل من القطاع الزراعي والصناعي مجتمعين (1 و30، 7 و19) مما يؤكد على أهمية هذا القطاع (تقرير رقم (56) للبنك السوداني المركزي، 2016). وتلعب المصارف دورا هاما في تحقيق التنمية الاقتصادية نظرا لدورها الريادي في تمويل الأنشطة الاقتصادية المختلفة والتي تشمل القطاع الزراعي والصناعي والتجاري والقطاعات الأخرى، بالإضافة الى الجهود المقدره في مجال التمويل الأصغر.

شكل رقم (2)



تقرير بنك السودان المركزي 2016

ومما لاشك فيه الدور الريادي الذي تلعبه المصارف التجارية في هذا القطاع الخدمي، لذا فإن مجتمع الدراسة يتكون من موظفي المصارف التجارية بولاية الخرطوم (بنك الخرطوم، بنك أم درمان الوطني، بنك فيصل الاسلامي، البنك السوداني الفرنسي)، والذي يعتبر من أهم القطاعات الاقتصادية في السودان ويتكون من (11) مصرفاً. أما عينة الدراسة والتي توجد طريقتين لاختيارها وتشمل العينة الاحتمالية وغير الاحتمالية، أما العينة الاحتمالية يكون لكل عنصر من عناصر المجتمع فرصة احتمال معروف لاختياره كوحدة من وحدات الدراسة وتستخدم في حالة الدراسات ذات الأهداف المهمة وواسعة التعميم، أما العينة غير الاحتمالية فلا

توجد فرصة معروفة لعناصر المجتمع ليتم اختيارها كوحدة من وحدات العينة، أي بمعنى ليس له احتمال محدد سلفاً ليتم اختيارهن وتستخدم العينة غير الاحتمالية عندما تكون هنالك عوامل أخرى كالوقت والتكلفة والتي تعتبر أكثر أهمية من التعميم والتي تقود إلى بعض المعلومات الجوهرية المفيدة ذات الصلة بمجتمع الدراسة، وبناء على طبيعة الدراسة الحالية فقد تم اختيار عينة الدراسة باستخدام طريقة العينة الغير احتمالية كأحد الاساليب الاحصائية المستخدمة لتكون ممثلة لمجتمع الدراسة وفقاً لقواعد البحث العلمي في اختيار العينات والذي بلغ حجمها (8824) موظفاً وموظفة، وقد تم اختيار مفردات الدراسة عن طريق العينة الغير احتمالية، والتي استخدمت فيه العينة (الميسرة) وهي أفضل الطرق للحصول على المعلومات الأساسية بسرعة وتكلفة منخفضة، من مجتمع الدراسة الذي يبلغ عدده (347) عن طريق قانون اختيار العينة:

$$N=Z^2 \cdot (P\{1-P\})/E^2$$

$$N= (1.96).05(0.05)/(0.05)$$

ونظراً لأن الظروف التي اجريت فيها الدراسة كانت مصادفة مع التغيرات التي شهدتها البلاد في الفترة التي تم فيها توزيع الاستبيان والذي كان اشبه بالانهيار الاقتصادي ، كما لأنها تتيح جمع المعلومات من افراد مجتمع الدراسة في ظروف مريحة للدراسة (سيكاران، 2006)

(4 - 7) أداة الدراسة:

استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة المسحية للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين، ولقد تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية بالاستفادة من الإطار النظري واستبانات الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، وفيما يلي تم تقسيم الاستبانة إلى سبعة أجزاء على النحو الآتي:

الجزء الأول: مخصص لقياس البيانات الديموغرافية للموظفين.

الجزء الثاني: وهو مخصص لقياس مدركات الموظفين للقيادة التحويلية لدى رؤسائهم، حيث تم استخدام مقياس يتكون من خمسة وعشرون عبارة تم اشتقاقها من استقصاء القيادة متعدد الأبعاد MLQ الذي وضعه Bass & Avolio, 2005 حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس استخداماً في قياس سلوكيات القيادة التحويلية، علماً أن هذا المقياس يقيس خمسة أبعاد وهي: الكاريزما (أو التأثير المثالي)، التحفيز الإيجابي، الاستثارة العقلية، الاهتمام الشخصي.

الجزء الثالث: وهو مخصص لقياس مدركات التمكين النفسي لدى الموظفين، حيث تم الاستعانة بالمقياس الذي قام بتجميعه وتنسيقه (Avolio et al, 2004) والذي يضم ثلاث عشرة عبارة.

الجزء الرابع: وهو مخصص لقياس مدى ممارسة الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بمكوناتها المختلفة، حيث تم الاستعانة بالمقياس الذي وضعه Padsakoff والذي يتكون من عشرة عبارة. والتي ترجمها للعربية (زايد، 2000).

الجزء الخامس: وهو مخصص لقياس الرضا الوظيفي لدى الموظفين، حيث تمت عملية القياس باستخدام مقياس مكون من ثلاثة عبارات فقط تقيس الرضا الوظيفي الإجمالي والذي تم اشتقاقه من المقياس الذي طورته جامعة منتشن.

الجزء السادس: وهو مخصص لقياس مدى توفر الالتزام التنظيمي العاطفي لدى الموظفين، حيث تم الاستعانة بالمقياس الذي وضعه (Allen & Meyer, 1990) والذي يتكون من ستة عبارات.

الجزء السابع: وهو مخصص لقياس نية ترك العمل لدى الموظفين، حيث تم قياسها من خلال الاستعانة بالمقياس الذي وضعه (Meyer et al, 1993)، والذي يضم سبعة عبارات فقط.

(4 - 8) مصادر جمع البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للبيانات والتي تتلخص في المصادر الثانوية والأولية، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

(4 - 8 - 1) المصادر الثانوية:

تتلخص المصادر الثانوية التي اعتمدت عليها الدراسة في المعلومات عن المصارف التجارية بولاية الخرطوم، بالإضافة الى أخبار أثر التمكين النفسي والمخرجات التنظيمية في علاقة سلوكيات القيادة التحويلية ونية ترك العمل لدى موظفي المصارف التجارية بولاية الخرطوم، ولقد تم الحصول على هذه البيانات من المصادر الرئيسية التالية:

المصادر الداخلية: وهي عبارة عن المعلومات المتاحة بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم والتي تتمثل في السجلات والتقارير.

المصادر الخارجية وهي المعلومات التي يتم الحصول عليها من خارج قطاع المصارف التجارية، والتي تشمل كلاً من (المؤلفات العلمية، الدوريات ، البحوث، المراجع وغيرها من قواعد البيانات الخارجية).

(4 - 8 - 2) المصادر الأولية:

تمثل المصادر الأولية الجزء الأساسي والهام في هذه الدراسة، من خلال المعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق الاستبانة لموظفي المصارف التجارية بولاية الخرطوم.

(4 - 9) مقياس الدراسة:

تم قياس درجة الاستجابة المحتملة على الفقرات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي للتعرف على قوة الموافقة أو عدم موافقة المستقصي منه على جمل العينة. وذلك حسب الجدول التالي:

جدول رقم (9)

درجات مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

المصدر من بيانات الدراسة الميدانية 2016

بالإضافة الى توزيع اوزان إجابات أفراد العينة والذي يتوزع من أعلى وزن والذي أعطيت له الدرجة (5) والذي يمثل حقل الإجابة (أوافق بشدة) الى ادنى وزن والذي أعطيت له درجة (1) ويتمثل في حقل الإجابة (لا أوافق بشدة) وبينهما ثلاثة أوزان مختلفة، والهدف من ذلك هو إتاحة المجال أمام العينة لاختيار الإجابة المناسبة حسب تقدير افراد العينة كما في الجدول التالي:

جدول رقم (10)

الوزن النسبي ودرجة الموافقة لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الاحصائية
أوافق بشدة	5	من 80% فأكثر	درجة موافقة مرتفعة جداً
أوافق	4	من 70 إلى 80%	درجة موافقة مرتفعة
محايد	3	من 50 إلى 70%	درجة موافقة متوسطة
لا أوافق	2	من 20 إلى 50%	درجة موافقة منخفضة
لا أوافق بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة منخفضة جداً

المصدر من بيانات الدراسة الميدانية 2016

واستناداً لمقياس الدراسة أعلاه، يصبح الوسط الفرضي للدراسة كالتالي:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردات على العبارات $5/(1+2+3+4+5)$

أي أن $(3=5/15)$ بمثابة الوسط الفرضي للدراسة، وعليه إذا زادت متوسط العبارات عن الوسط الفرضي (3) كان ذلك دليلاً على موافقة أفراد العينة على العبارة.

(4 - 10) قياس متغيرات الدراسة:

(4 - 10 - 1) قياس القيادة التحويلية:

تعرف القيادة التحويلية بأنها قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة (Murphy, 2005). وقد تم قياس أبعاد القيادة التحويلية بعدد خمسة وعشرون عبارة والتي تتضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (11)

عبارات قياس القيادة التحويلية

المصدر	العبارة	ت
Bass& Avolio, 2005	يمتاز رئيسي المباشر بالنشاط.	1
	يمتلك رئيسي المباشر المقدرة على تحفيز جميع مرؤوسيه	2
	يحفز رئيسي المباشر العاملين معه باستخدام الكلمات والرموز والاشارات	3
	يسعى رئيسي المباشر إلى توفير أفضل ظروف العمل	4
	يمتلك رئيسي المباشر رؤية مستقبلية	5
	يرسم رئيسي المباشر للعاملين معه صورة إيجابية بشأن مستقبل المصرف.	6
	يثق جميع العاملين في رئيسهم المباشر	7
	يحترم الرئيس جميع العاملين بالمصرف	8
	يعتبر رئيسي المباشر في العمل قدوة يحتذى بها	9
	يسعدني العمل تحت قيادة هذا الرئيس	10
	يتحلى رئيسي المباشر بالقيم الأخلاقية	11
	يمتلك رئيسي المباشر فهم واضح عن مدى التقدم الذي يحققه المصرف.	12
	يمدنا الرئيس بالإحساس بأننا جميعاً شركاء في النجاح	13

14	يعطي رئيسي المباشر تقديراً خاصاً عندما يكون عملي جيد
15	يسرع رئيسي المباشر بإخبار زملائي في العمل عندما انجز عملي بشكل جيد بدافع التشجيع.
16	يشجع الرئيس على زيادة الثقة في النفس في حالة عدم التوفيق في أداء إحدى المهام.
17	يثق بي رئيسي المباشر ثقة كاملة
18	يسعى رئيسي لتحقيق أهدافي الشخصية
19	يتوقع الرئيس أن اقضي كل وقتي في العمل
20	يتوقع مني رئيسي المباشر توقعات تفوق جميع الرؤساء الذين عملت معهم من قبل
21	يتحمل الرئيس مخاطر الفشل في أداء الوحدة التي يرأسها
22	يتحمل الرئيس المباشر مخاطر شخصية مرتفعة في سبيل تحقيق رؤيته المتعلقة بالعمل
23	يعمل الرئيس على التخلص من الفوارق الاجتماعية بينه وبين العاملين .
24	يتخاطب الرئيس مع العاملين كأنهم أصدقاء مقربون له
25	يعطي رئيسي المباشر العاملين معه الحرية في التصرف دون الرجوع إليه

(3 - 10-2) قياس التمكين النفسي:

يعرف التمكين النفسي بأنه إدراك الفرد أن لعمله أهمية ومعنى، وأنه يمتلك الكفاءة، والمقدرة اللازمة لإنجاز مهامه، وأنه يمتلك الإيمان بذاته، ويقدرته على اختيار وتنظيم مهمته التي يقوم بها، ويشعر بأن لعمله تأثيراً مباشراً في منظمته (Spreitzer, 1995). وقد تم قياسه بعدد اثني عشرة عبارة، وفقاً (Avolio et al, 2004) والتي تظهر من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (12)

عبارات قياس التمكين النفسي

المصدر	العبارات	ت
Avolio et al, 2004	يعتبر العمل الذي أقوم به مهماً جداً بالنسبة لي	1
	مهام وظيفتي ذات معنى شخصي بالنسبة لي	2
	يعتبر العمل الذي أقوم به ذو معنى.	3
	أثق في قدراتي على تأدية وظيفتي	4
	تتناسب وظيفتي مع مؤهلاتي	5
	أتقن المهارات الضرورية لأداء وظيفتي	6
	لدي استقلالية ملحوظة في تحديد كيفية أداء وظيفتي	7
	أستطيع أن أقرر بنفسني كيفية إنجاز مهامي الوظيفية	8
	أتمتع بالحرية في تأدية وظيفتي	9
	أؤثر في الوحدة التي أعمل بها بصورة ملحوظة	10
	لدي القدرة علي السيطرة فيما يحدث داخل الوحدة التي أعمل بها	11
	استمتع بعملتي في هذا المصرف	12

(3 - 10 - 3) قياس سلوكيات المواطنة التنظيمية:

هي سلوكيات فردية اختيارية، لا يغطيها نظام الحوافز والمكافآت المتبع في المنظمة بشكل مباشر أو صريح، وهي تسهم في زيادة كفاءة وفاعلية أداء المنظمة. (Tan, Hwee Hoon, & Others, 2008). ولقد تم قياسها من خلال الاستعانة بالقياس الذي وضعه Padsakoff والذي يتكون من عشرة عبارة. والتي ترجمها للعربية (زايد، 2000) والتي تظهر من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (13)

عبارات قياس سلوكيات المواطنة التنظيمية

المصدر	العبارات	ت
زايد، 2000	أشعر بالرضا في عملي في هذا المصرف	1
	ستكون سعادتي بالغة بأن أقضي باقي حياتي الوظيفية في هذا المصرف	2
	أستمتع بالحديث مع أصدقائي عن عملي في هذا المصرف	3
	تعتبر مشكلات المصرف مشكلتي الخاصة	4
	لا أشعر بارتباط عاطفي تجاه هذا المصرف	5
	يمثل المصرف قيمة شخصية كبيرة لدي.	6
	أقوم بمساعدة زملائي في العمل.	7
	أقوم بأداء عمل زملائي في حالة غيابهم عن العمل.	8
	أعمل على تسهيل مهمة زملائي الجدد حتى إذا لم يطلب مني ذلك.	9
	أقوم بتزويد زملائي بالمعلومات المناسبة التي تساعد على إداء أعمالهم	10

(3 - 10-4) قياس الرضا الوظيفي:

هو الحالة الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد غايته، وإشباع حاجاته ورغباته عن طريق الوظيفة التي يشغلها، وهو محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد نفسه، والعوامل الطبيعية الخاصة بالوظيفة ذاتها، والعوامل المرتبطة بمحيط العمل وبيئته. (عرفة، 2005م)، حيث تم قياسه باستخدام مقياس مكون من ثلاثة عبارات فقط تقيس الرضا الوظيفي الإجمالي والذي تم اشتقاقه من المقياس الذي طورته جامعة متشجن، والذي يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (14)

عبارات قياس الرضا الوظيفي

ت	العبارات	المصدر
1	احترم حقوق وخصوصيات زملاء الآخرين	جامعة متشجن
2	أنتشاور مع زملائي الآخرين في حالة اتخاذي لقرار قد يؤثر عليهم	
3	أفكر في مشاكل العمل التي تواجه زملاء الآخرين	

(3 - 10-5) قياس الالتزام التنظيمي:

حالة من التكامل بين الفرد ومنظّمته وعمله، فيصبح إنساناً تستغرقه المنظمة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهداف المنظمة من خلاله". (Pauline, Michele, & Others, 2006). وقد تم قياسه من خلال الاستعانة بالمقياس الذي وضعه (Allen & Meyer, 1990) والذي يتكون من ستة عبارات. والذي يتضح من خلال الجدول أدناه:

جدول رقم (15)

عبارات قياس الالتزام التنظيمي

المصدر	العبارات	ت
Allen & Meyer, 1990	لا أضيع وقتي في الشكوى من مشاكل العمل	1
	لا أعمل على تضخيم المشاكل التي تواجهني في العمل	2
	أحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجبات العمل	3
	التزم دائماً بمواعيد العمل المحددة	4
	أواظب على الحضور للعمل وعدم الغياب	5
	أساهم في تقديم بعض المقترحات لتطوير العمل بالمصرف	6

(3 - 10-6) قياس نية ترك العمل:

هي عبارة عن عملية معرفية في التفكير، والتخطيط والرغبة في ترك الوظيفة، والتي تقود إلى الانقطاع عن الانتماء الى نظام اجتماعي بمبادرة حصرية وشخصية من العامل نفسه (Colle R, 2006). حيث تم قياسها من خلال الاستعانة بالقياس الذي وضعه (Meyer et al, 1993)، والذي يضم سبعة عبارات فقط، والذي يظهر من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (16)

عبارات قياس نية ترك العمل

ت	العبارات	المصدر
1	كثيراً ما أفكر بترك العمل في المصرف الذي أعمل به	Meyer,1993
2	من المرجح أن أنتقل للعمل في مصرف آخر في غضون عامين من الزمن	
3	بقائي في عملي الحالي يعتمد على رغبتي في الاستمرار بهذا العمل.	
4	يعتبر بقائي في عملي الحالي أمراً ضرورياً لقلّة الخيارات الأخرى.	
5	سأبدأ غالباً بالبحث عن فرصة عمل أخرى.	
6	سأقوم غالباً بترك عملي في حال توفر البديل الأفضل.	
7	سوف أترك عملي بدون توفر خيار أفضل.	

(4 - 11) الأساليب الإحصائية المستخدمة:

حيث تم الاعتماد في عملية التحليل الإحصائي على برامج الحزم الإحصائية لتحليل البيانات، واختبار فروض الدراسة، استناداً الى البيانات الأولية التي تم جمعها، وفي ضوء الفرضيات التي وضعت من أجل اختبارها، وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

(4 - 11-1) التحليل العاملي الاستكشافي:

يستخدم هذا النوع في تحليل الحالات التي تون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة، وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف الى اكتشاف العوامل التي تصف المتغيرات، بجانب اختبار الاختلاف بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافه عن الوسط الحسابي، كما تكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (2003, زغلول)، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات على عدد ضئيل من العوامل استناداً في ذلك على معامل الارتباط بين المتغيرات، بالإضافة إلى أن غربة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي تعتمد على عدد من الافتراضات (Hair,2010) كشرط لقبول نتائجها، والتي تتلخص في النقاط التالية:

- 1- وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.
- 2- يجب أن لا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتناسب العينة.
- 3- قيمة (Bartlett's Test of Sphericity) لا تقل عن الواحد.
- 4- قيمة الاشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.
- 5- مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى، كما يجب الا يقل تشبع العامل عن 50%.
- 6- الجذور الكامنة (Eigen value) يجب أن لا تقل قيمتها عن الواحد الصحيح.

(4 - 11-2) التحليل العاملي التوكيدي:

يستخدم النوع من أجل اختبار الفرضيات التي تتعلق بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة، بجانب تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية، بالإضافة الى المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجالن كما تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج.

(4 - 11 - 3) تحليل الاعتمادية:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، ولقد تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، بجانب أنه إذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلي (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لاكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرو نباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضاً.

(4 - 11 - 4) مؤشرات جودة التطابق:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة والتي تتلخص في النقاط التالية:

1- النسبة بين قيم x ودرجات الحرية:

وهي عبارة عن قيمة مربع كا المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض لبيانات العينة

2- مؤشر حسن المطابقة:

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد وتتراوح قيمته بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج، وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض.

3- مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي:

من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و 0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج.

4- مؤشر المطابقة المعياري:

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.

5- مؤشر المطابقة المقارن:

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.

6- مؤشر المطابقة المتزايد:

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.

7- مؤشر توكر لويس:

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.

(4 - 11-5) تحليل المسار:

أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد اهم المؤشرات او العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين اسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Tabachnick. B.G. (2007) ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity وبين المتغيرات المستقلة.

أوجه الاختلاف بين تحليل المسار وتحليل الانحدار المتعدد:

- 1- يعتبر نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، لهذه المتغيرات.
- 2- يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.
- 3- إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.
- 4- يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة
- 5- تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات مستقلة، والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .
- 6- نموذج تحليل المسار يعتبر وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.

7- معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

4 - 11 - 6) اختبار الصدق والثبات:

اختبار الصدق: يعني مدى قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي من أجلها تم تصميم الاستبانة، ولأجل ذلك تم عرضها على عدد من المحكمين من أصحاب الخبرة والكفاءة بهدف التأكد من صدقها والاخذ بعين الاعتبار جميع ملاحظاتهم وآرائهم.

اختبار الثبات: هي مقدرة الاستبانة في الحصول على النتائج في حال تكرار الدراسة في نفس الظروف باستخدام نفس الأداة (الاستبانة) أو على نفس العينة كذلك تشير دقة المقياس وثبات نتائجه الى خلوه من الأخطاء وبذلك يتأكد لنا تماسك وثبات نتائجه عند قياس مختلف العناصر الموجودة به (سيكاران، 2006).

ولقد تم استخدام طريقة (الفاكرونباخ) لتحديد حد أعلى من الحد المقبول وهو (60%)، وتم توزيع عينة استطلاعية مكونة من (37) استبانة للتأكد من صدق وصحة الاستبانة.

4 - 11 - 7) أساليب الإحصاء الوصفي:

لمعرفة التجانس بين إجابات أفراد العينة لجميع عبارات المتغيرات فقد تم استخدام كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري، من خلال مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3)، وتتحقق الموافقة على الفقرات اذا كان الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي، بينما تتحقق عدم الموافقة اذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي، أما اذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

بجانب استخدام الانحراف المعياري لتحديد مدى انحراف استجابات افراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة من المتوسط الحسابي، وتكون الاستجابات متركزة وينخفض تشتتها بين المقياس كلما اقتربت القيمة من الصفر. بالإضافة الى استخدام تحليل المسار لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها، وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين

مجموعة من المتغيرات لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة والتي تتلخص في النقاط التالية:

- معامل الارتباط (R): مؤشر احصائي يستخدم لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة العلاقة وكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على ضعف العلاقة بين المتغيرات، بجانب أن إشارة معامل توضح نوع العلاقة إذ أن الإشارة الموجبة تدل على وجود ارتباط طردي في حين أن الإشارة السالبة تدل على وجود العلاقة العكسية.
- معامل التحديد (R^2): يستخدم للتعرف على مقدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات وكلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح دل ذلك على جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابع والوسيط والمتغير المعدل وبالتالي تزداد قوة التفسير للمتغيرات المستقلة، وكلما اقتربت القيمة من الصفر كان ذلك دلالة على عدم جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والمتغير الوسيط والمعدل.
- اختبار (t): تستخدم لقياس أثر العلاقة بين المتغيرات ووفقا لهذا الاختيار يتم مقارنة القيمة الاحتمالية (probability) لمعولة المقدرة مع مستوى معنوية (5%)، فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من (0.05) حيث يتم قبول فرضية العدم وبالتالي تكون المعولة غير معنوية احصائيا ويدل ذلك على (عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بي المتغيرات)، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية من (0.05) يتم رفض العدم وقبول فرضية البديل ويدل ذلك على (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بي المتغيرات موضع الدراسة).
- يتم الاعتماد على قيمة (P): لمعرفة التغيير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغيير في المتغير المستقل، لذلك تم تحليل الارتباط بهدف التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات، ولقد تم اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على أسلوب المسار ونموذج المعادلة البنائية وهو نمط افتراضي للعلاقة المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، كما تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمة لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة التي تفترض مجموعة من المتغيرات.

(4 - 12) الخلاصة:

في هذا الفصل من دراسة أثر التمكين النفسي والمخرجات التنظيمية في علاقة سلوكيات القيادة التحويلية ونية ترك العمل، فقد تم تناول تصميم الدراسة، بالإضافة الى كل من فلسفة وطبيعة الدراسة، بجانب منهجية الدراسة، وكذلك مجتمع وعينة الدراسة ، بالإضافة الى أداة ومقياس الدراسة ، بجانب قياس متغيرات الدراسة والأساليب الإحصائية، بالإضافة الى مصادر جمع البيانات والتأكد من عملية الصدق والثبات.

الفصل الخامس

تحليل بيانات الدراسة

- (1 - 5) تمهيد
- (2 - 5) اختبار صدق المحتوى
- (3 - 5) تنظيف البيانات
- (4 - 5) معدل استجابة العينة
- (5 - 5) تحليل البيانات الأساسية
- (5-6) نتائج التحليل الاحصائي لاختبار صدق المقاييس المستخدمة
- (5-7) نتائج التحليل الاحصائي لاختبار الصدق التمييزي
- (5-8) اختبار صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة
- (5-9) نتائج التحليل الاحصائي لاختبار ثبات المقاييس المستخدمة
- (5-10) اختبار نموذج الدراسة
- (5-11) اختبار فرضيات الدراسة
- (5-12) الخلاصة

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

(5 - 1) تمهيد:

في هذا الفصل يتم استعراض الاجراءات الاولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات)، معدل استجابة أفراد العينة، تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة، التحليل العملي الاستكشافي، التحليل العملي التوكيدي الاعتمادية، المتوسطات والانحراف المعياري، الارتباط بالإضافة إلى معرفة علاقة التأثير.

(5 - 2) اختبار صدق محتوى المقياس:

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم (4) من المحكمين في مجال الإدارة كما هو موضح في الملحق (1)، وقد طلب من المحكمين إبداء آراءهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة. وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة وبالتالي فإن الأداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له. وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية.

(5 - 3) تنظيف البيانات:

(5 - 3 - 1) البيانات المفقودة:

يعتبر ترك البيانات بدون إجابة من قبل المبحوث (أي فقدانها) وبالتالي يسبب عددا من المشاكل، حيث أنها تمثل في بعض الأحيان تحيز المستجيب تجاه سؤال محدد أو نسيان هذا السؤال، والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي الا تزيد عن 10% من حجم الأسئلة، فإذا زادت عن هذه النسبة يعتبر الاستبيان غير صالح للتليل. (إبراهيم، 2013)

(5 - 3-2) الإجابات المتماثلة:

يظهر عدم الاهتمام من قبل المستجيب لطبيعة الأسئلة من خلال إعطائه إجابة موحدة لجميع فقرات الاستبيان، إذ يجب أن يكون هنالك تشتت في الإجابات وأن لا يكون هنالك تجانس تام، ويعتبر احتساب الانحراف المعياري للإجابات من الأهمية بمكان لمعرفة هذا التجانس، وعليه كلما كان الانحراف المعياري عالي، فهذا يعني أن هنالك تشتت في الإجابات والعكس صحيح، وبالتالي كل فقرة يقل انحرافها عن 0.5 يجب حذفها (سيكاران، 2006)

(5 - 4) معدل استجابة العينة:

تم جمع البيانات الميدانية عن طريق الاستبانة الموجهة للمصارف التجارية بولاية الخرطوم، حيث تم توزيع عدد (375) استبانة على عدد (11) مصرف، وتم الحصول على عدد (347) استبانة من جملة الاستبانات التي تم توزيعها بنسبة استرداد بلغت (92.5%)، أما الاستبانات التي لم تسترد فقد بلغ عددها (20) بنسبة استرداد بلغت (5.3 %)، أما البيانات الغير صالحة نظرا لبياناتها المفقودة فقد بلغ عددها (8) استبانة بنسبة استرداد بلغت (2.1 %)، ولقد تم تنظيف البيانات وإعداد ملخص معدل الاستجابة وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (17)

ملخص توزيع استبانة الدراسة

النسبة المئوية	العدد	البيانات
100%	375	مجموع الاستبانات التي تم توزيعها
92.5%	347	مجموع الاستبانات التي تم استردادها
5.3%	20	مجموع الاستبانات التي لم تسترد
2.1%	8	مجموع الاستبانات الغير صالحة لبياناتها المفقودة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

(5 - 5) تحليل البيانات الأساسية:

احتوت البيانات الأساسية على أربعة متغيرات أساسية، فيما يتعلق بالنوع نجد ان 60.2% من افراد العينة هم ذكور وان نسبة 39.8% من افرادها اناث، اما فيما يتعلق بالعمر فنجد ان نسبة 56.8% من افراد العينة اعمارها اقل من 35 سنة ونسبة 35.7% من افرادها أعمارهم من 36 الي 45 سنة ونسبة 5.8% من افراد العينة أعمارهم من 46 الي 55 سنة، وان نسبة

1.7% من عينة الدراسة أعمارهم أكثر من 55 سنة، أما فيما يتعلق بالمؤهل الجامعي فنجد ان نسبة 19.3% من افراد العينة هم اقل من المستوي الجامعي ،وان نسبة 60.5% من افراد العينة مستويات التعليمية جامعيون وان نسبة 18.4 منهم حاصلون على ماجستير ونسبة 1.7% منهم حاصلون على دكتوراه ، اما فيما يتعلق بالسنوات الخبرة فنجد ان نسبة 76.7% خبرتهم اقل من سنة وان نسبة 16.7% منهم خبرتهم من 5 الى 10 سنة ونسبة 4% من مجتمع الدراسة خبرته من 10 الي 15 سنة ونسبة 2.6% من افراد مجتمع الدراسة سنوات خبرتهم اكثر من 15 سنة.

جدول رقم (18)

تحليل البيانات الأساسية

العامل الديموغرافي	البيان	العدد	النسبة
النوع	ذكر	209	60.2
	انثي	138	39.8
العمر	اقل من 35 سنة	197	56.8
	من 36 الي 45 سنة	124	35.7
	من 46 الي 55 سنه	20	5.8
	من 55 فاكتر	6	1.7
المؤهل التعليمي	اقل من جامعي	67	19.3
	جامعي	210	60.5
	ماجستير	64	18.4
	دكتوراه	6	1.7
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنة	266	76.7
	من 5 الي 10 سنه	58	16.7
	من 10 الي 15 سنه	14	4
	من 15 فاكتر	9	2.6
المجموع		347	100

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

(5 - 6) نتائج التحليل الاحصائي لاختبار صدق المقاييس المستخدمة:

(5 - 6 - 1) نتائج التحليل الاحصائي لاختبار صدق التكوين الداخلي لمقياس القيادة التحويلية في البنوك موضع الدراسة:

يعتبر تحليل العاآلي الاستكشافي من الأهمية بمكان لقياس الاختلافات بين تلك العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة، حيث يتم توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزيعها على العبارات التي تقيس كل متغير حسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع غيرها من المتغيرات الأخرى، ولقد أسفر التحليل العاآلي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis - باستخدام طريقة المكونات الأساسية ذات التدوير المتعامد - لاختبار صدق التكوين الداخلي Internal Construct Validity لمقياس القيادة التحويلية في البنوك موضع الدراسة عن النتائج الموضحة في الجدول رقم (19).

تشير النتائج الواردة في جدول رقم (19) إلى أن مفردات مقياس القيادة التحويلية في البنوك موضع الدراسة قد تم تلخيصها في أربعة عوامل أو مكونات باستخدام طريقة المكونات الأساسية ذات التدوير المتعامد وفقا لقيمة الجذر الكامن Eigen Values (2.56، 2.76 ، 2.43 ، 1.48) على التوالي ، حيث أن معيار التوقف عن استخلاص العوامل من المتغيرات (المفردات) موضع الاختبار هو أن لا يقل الجذر الكامن للعامل المستخلص عن الواحد الصحيح حتى لو كانت هناك تشيع ذات دلالة على ذلك العامل.

جدول رقم (19)

نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لصدق مقياس القيادة التحويلية

العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع	تشعب المتغيرات (بنود القياس)
0.90	-	-	-	1- يمتاز رئيسي المباشر بالنشاط.
0.88	-	-	-	2- يمتلك رئيسي المباشر المقدرة على تحفيز جميع مرؤوسيه.
0.88	-	-	-	3- يحفز رئيسي المباشر العاملين معه باستخدام الكلمات والرموز والإشارات.
0.65	-	-	-	4- يسعى رئيسي المباشر إلى توفير أفضل ظروف العمل.
0.73	-	-	-	5- يمتلك رئيسي المباشر رؤية مستقبلية.
0.82	-	-	-	6- يرسم رئيسي المباشر للعاملين معه صورة إيجابية بشأن مستقبل المصرف.
0.76	-	-	-	7- يثق جميع العاملين في رئيسهم المباشر.
0.73	-	-	-	8- يحترم الرئيس جميع العاملين بالمصرف.
0.89	-	-	-	9- يعتبر رئيسي المباشر في العمل قدوة يحتذى بها.
0.84	-	-	-	10- يسعدني العمل تحت قيادة هذا الرئيس.
0.87	-	-	-	11- يتحلى رئيسي المباشر بالقيم الأخلاقية.
0.52	-	-	-	12- يمتلك رئيسي المباشر فهم واضح عن مدى التقدم الذي يحققه المصرف.
0.77	-	-	-	
0.68	-	-	-	

-	0.77	-	-	13- يمدنا الرئيس بالإحساس بأننا جميعاً شركاء في النجاح.
-	0.87	-	-	14- يعطي رئيسي المباشر تقديراً خاصاً عندما يكون عملي جيد.
0.8	-	-	-	15- يسرع رئيسي المباشر بإخبار زملائي في العمل عندما انجز عملي بشكل جيد بدافع التشجيع.
3	-	-	-	16- يشجع الرئيس على زيادة الثقة في النفس في حالة عدم التوفيق في أداء إحدى المهام.
0.5	-	-	-	17- يثق بي رئيسي المباشر ثقة كاملة.
4	-	-	-	18- يسعى رئيسي لتحقيق أهدافي الشخصية.
0.6	-	-	-	19- يتوقع الرئيس أن اقضي كل وقتي في العمل.
8	-	-	-	20- يتوقع مني رئيسي المباشر توقعات تفوق جميع الرؤساء الذين عملت معهم من قبل.
0.6	-	-	-	21- يتحمل الرئيس مخاطر الفشل في أداء الوحدة التي يرأسها.
8	-	-	-	22- يتحمل الرئيس المباشر مخاطر شخصية مرتفعة في سبيل تحقيق رؤيته المتعلقة بالعمل.
0.9	-	-	-	23- يعمل الرئيس على التخلص من الفوارق الاجتماعية بينه وبين العاملين.
5	-	-	-	24- يتخاطب الرئيس مع العاملين كأنهم أصدقاء مقربون له.
				25- يعطي رئيسي المباشر العاملين معه الحرية في التصرف دون الرجوع إليه.

1.4 8	2.43	2.76	2.56	الجذر الكامن
10. 77	15.1 0	19.0 0	20.5 8	نسبة التباين المفسر (%)
65. 45	54.6 8	39.5 8	20.5 8	نسبة التباين التراكمية (%)

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

بل وتشير النتائج _ كما يوضحها جدول رقم (19) إلى أن تشبع جميع المفردات التي يتكون منها المقياس ذات دلالة حيث تزيد عن (0.45) وفقا لمعيار (1995) Marion et al. ، غير أن نسبة التباين التي تفسرها العوامل المستخلصة منخفضة نسبيا حيث بلغت نسبة التباين التراكمية (65.45%) في حين كلما كانت نسبة التباين العاملي مرتفعة كلما دل ذلك على أهمية العوامل المستخلصة وانخفاض تباين الخطأ (البواقي) ، ويلاحظ أن العامل الأول يعتبر أكثر العوامل المستخلصة أهمية حيث يفسر (20.58%) من إجمالي التباين العاملي ، بينما يفسر العامل الثاني (19%) فقط ، كما أن العاملين الثالث والرابع يفسران (15.10%) و (10.7%) على التوالي.

كما يؤكد صدق التكوين الداخلي لمقياس أبعاد القيادة التحويلية في البنوك موضع الدراسة ما توصلت إليه نتائج التحليل العاملي التأكيدي Confirmatory Factor Analysis الواردة في الجدول رقم (20).

جدول رقم (20)

نتائج التحليل العاملي التأكدي لصدق مقياس القيادة التحويلية

أبعاد القيادة التحويلية	النتائج
4	عدد العوامل المستخلصة Factors Extraction
236.14	قيمة كا ² Chi-Square
136	درجات الحرية (df)
1.73	نسبة كا ² / درجات الحرية (ch2 / df)
0.855	مؤشر التناسب المعياري (NFI)
0.875	مؤشر التناسب المقارن (CFI)
0.934	مؤشر جودة التوفيق (GFI)
0.910	مؤشر جودة التوفيق المعدل (AGFI)
0.018	الجذر التربيعي لمتوسط مربع البواقي (RMSR)

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

حيث تبين النتائج الواردة في الجدول السابق أن مقياس القيادة التحويلية ذو العوامل الأربعة يتسم بالصدق الداخلي في البيئة السودانية وفقا لمعايير التحليل العاملي التأكدي حيث بلغت قيمة كا² (236.14) ، كما أن نسبة كا² إلى درجات الحرية بلغت (1.73) (أقل من الحد الأدنى 2) ، بل وكشفت النتائج عن ارتفاع مؤشرات جودة التوفيق وانخفاض الجذر التربيعي لمتوسط مربع البواقي ، حيث بلغت قيمة كل من مؤشر جودة التوفيق (GFI) ومؤشر جودة التوفيق المعدل (AGFI) (0.934) ، (0.910) ، في حين انخفض الجذر التربيعي لمتوسط مربع البواقي (RMSR) إلى أقل من الحد الأدنى (أقل من 0.05) حيث بلغ (0.018) ، كذلك تشير النتائج إلى عدم تأثير حجم العينة على جودة توفيق goodness of Fit النموذج لاختبار صدق التكوين الداخلي لمقياس القيادة التحويلية ، حيث بلغ كل من مؤشر التناسب المقارن (CFI) – Bentler و مؤشر التناسب المعياري (NFI) – Bentler & Bonett

(0.875) و (0.855) على التوالي. ومما سبق يتضح لنا ملائمة مقياس أبعاد القيادة التحويلية المقترح في هذه الدراسة من حيث صدق التكوين الداخلي للمنظمات السودانية.

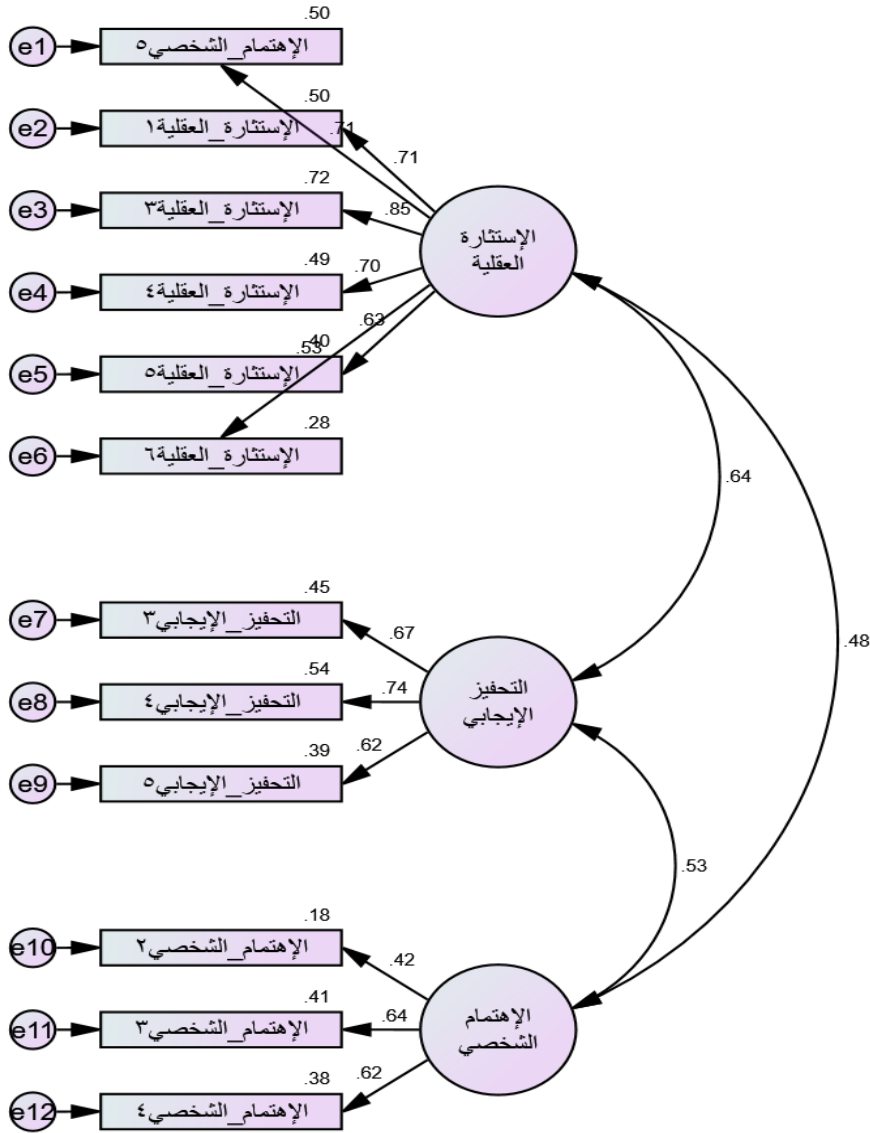
بالإضافة الى استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في اجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج، ويستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة، بجانب تقييم قدرة العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية، بالإضافة للمقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

تحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (3) يوضح تحليل العاملي التوكيدي.

شكل رقم (3)

تحليل العامل التوكيدي للقيادة التحويلية



مؤشرات جودة النموذج للمتغير المستقل:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

جدول (21)

مؤشرات جودة المطابقة

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	315.114	--	--
DF	51	--	--
CMIN/DF	6.179	Between 1 and 3	Terrible
CFI	0.818	>0.95	Need More DF
SRMR	0.081	<0.08	Acceptable
RMSEA	0.122	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

Unfortunately, your model fit could improve.

(5 - 6 - 2) نتائج التحليل الاحصائي لاختبار صدق التكوين الداخلي لمقياس التمكين النفسي في البنوك موضع الدراسة:

أسفر التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis _ باستخدام طريقة المكونات الأساسية ذات التدوير المتعامد _ لاختبار صدق التكوين الداخلي Internal Construct Validity لمقياس التمكين النفسي في البنوك موضع الدراسة عن النتائج الواردة في الجدول رقم (22).

إذ تشير النتائج الواردة في هذا الجدول إلى أن مفردات مقياس التمكين النفسي في البنوك موضع الدراسة قد تم تلخيصها في عامل واحد (مكون واحد) باستخدام طريقة المكونات الأساسية ذات التدوير المتعامد، وذلك وفقا لقيمة الجذر الكامن Eigen Values (5.35). حيث أن معيار التوقف عن استخلاص العوامل من المتغيرات (المفردات) موضع الاختبار هو أن لا يقل الجذر الكامن للعامل المستخلص عن الواحد الصحيح حتى لو كانت هناك تشعب ذات دلالة على ذلك العامل.

بل وتشير النتائج _ كما يوضحها جدول رقم (22) _ إلى أن تشعب جميع المفردات التي يتكون منها المقياس ذات دلالة حيث تزيد عن (0.45) وفقا لمعيار Marion et al. (1995) ، وقد بلغت نسبة التباين التراكمية للعامل المستخلص (76.4 %)، مما يؤكد صدق مقياس التمكين النفسي في ظل ظروف البيئة السودانية.

جدول رقم (22)

نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لصدق مقياس التمكين النفسي

العامل	المتغيرات (بنود القياس)
0.88	1. يعتبر العمل الذي أقوم به مهم جداً بالنسبة لي.
0.91	2. مهام وظيفتي ذات معنى شخصي بالنسبة لي.
0.91	3. يعتبر العمل الذي أقوم به ذو معنى.
0.91	4. أثق في قدراتي على تأدية وظيفتي.
0.90	5. تتناسب وظيفتي مع مؤهلاتي.
0.91	6. أتقن المهارات الضرورية لأداء وظيفتي
0.91	7. لدي استقلالية ملحوظة في تحديد كيفية أداء وظيفتي
0.84	8. أستطيع أن أقرر بنفسني كيفية انجاز مهامي الوظيفية.
0.77	9. أتمتع بالحرية في تأدية وظيفتي.
0.78	10. أؤثر في الوحدة التي أعمل بها بصورة ملحوظة.
0.78	11. لدي القدرة علي السيطرة فيما يحدث داخل الوحدة التي أعمل بها.
0.85.	12. استمتع بعملتي في هذا المصرف.
0.72	13. أشعر بمرور الوقت سريعاً وأنا في عملي.
0.83	
-	
-	
5.35	الجنزr الكامن
76.4	نسبة التباين المفسر (%)

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

كما يؤكد صدق التكوين الداخلي لمقياس التمكين النفسي في البنوك موضع الدراسة ما توصلت إليه نتائج التحليل العاملي التأكيدي Confirmatory Factor Analysis الواردة في الجدول رقم (23).

جدول رقم (23)

نتائج التحليل العاملي التأكيدي لصدق مقياس التمكين النفسي

التمكين النفسي	النتائج
1	عدد العوامل المستخلصة Factors Extraction
189.23	قيمة كا ² Chi-Square
125	درجات الحرية (df)
1.51	نسبة كا ² / درجات الحرية (ch2 / df)
0.876	مؤشر التناسب المعياري (NFI)
0.896	مؤشر التناسب المقارن (CFI)
0.926	مؤشر جودة التوفيق (GFI)
0.943	مؤشر جودة التوفيق المعدل (AGFI)
0.014	الجذر التربيعي لمتوسط مربع البواقي (RMSR)

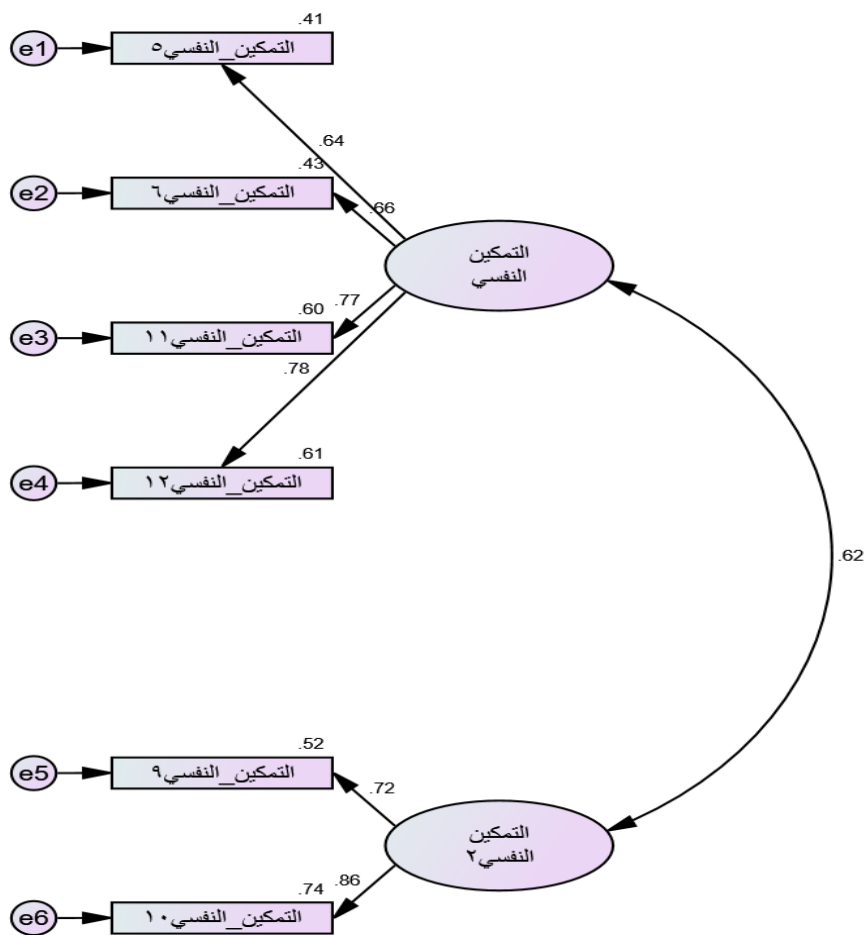
المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

حيث تبين النتائج الواردة في الجدول السابق أن مقياس التمكين النفسي يتسم بالصدق الداخلي في البيئة السودانية وفقا لمعايير التحليل العاملي التأكيدي حيث بلغت قيمة كا² (189.23)، كما أن نسبة كا² إلى درجات الحرية بلغت (1.51) (أقل من الحد الأدنى 2) ، بل وكشفت النتائج عن ارتفاع مؤشرات جودة التوفيق وانخفاض الجذر التربيعي لمتوسط مربع

البواقي، حيث بلغت قيمة كل من مؤشر جودة التوفيق (GFI) ومؤشر جودة التوفيق المعدل (AGFI) (0.926)، (0.943)، في حين انخفض الجذر التربيعي لمتوسط مربع البواقي (RMSR) إلى أقل من الحد الأدنى (أقل من 0.05) حيث بلغ (0.014)، كذلك تشير النتائج إلى عدم تأثير حجم العينة على جودة توفيق goodness of Fit النموذج لاختبار صدق التكوين الداخلي لمقياس أبعاد التمكين النفسي، حيث بلغ كل من مؤشر التناسب المقارن (CFI) لـ Bentler ومؤشر التناسب المعياري (NFI) لـ Bentler & Bonett (0.896) و (0.876) على التوالي. مما سبق يتضح لنا ملائمة مقياس التمكين النفسي المقترح في هذه الدراسة من حيث صدق التكوين الداخلي في المنظمات السودانية.

شكل رقم (4)

تحليل العامل التوكيدي لمقياس التمكين النفسي



مؤشرات جودة النموذج للتمكين النفسي:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

الجدول (24)

مؤشرات جودة المطابقة

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	101.519	--	--
DF	8	--	--
CMIN/DF	12.690	Between 1 and 3	Terrible
CFI	0.881	>0.95	Need More DF
SRMR	0.075	<0.08	Excellent
RMSEA	0.184	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

Unfortunately, your model fit could improve

(5 - 6 - 3) نتائج التحليل الاحصائي لاختبار صدق التكوين الداخلي لمقياس الرضا
الوظيفي في البنوك موضع الدراسة:

أسفر التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis _ باستخدام طريقة
المكونات الأساسية ذات التدوير المتعامد _ لاختبار صدق التكوين الداخلي Internal
Construct Validity لمقياس الرضا الوظيفي في البنوك موضع الدراسة عن النتائج الواردة
في الجدول رقم (25).

إذ تشير النتائج الواردة في هذا الجدول إلى أن مفردات مقياس الرضا الوظيفي في البنوك
موضع الدراسة قد تم تلخيصها في عامل واحد (مكون واحد) باستخدام طريقة المكونات الأساسية
ذات التدوير المتعامد، وذلك وفقاً لقيمة الجذر الكامن Eigen Values (4.98). حيث أن
معيار التوقف عن استخلاص العوامل من المتغيرات (المفردات) موضع الاختبار هو أن لا يقل
الجذر الكامن للعامل المستخلص عن الواحد الصحيح حتى لو كانت هناك تشعب ذات دلالة على
ذلك العامل.

بل وتشير النتائج - كما يوضحها جدول رقم (25) - إلى أن تشعب جميع المفردات التي
يتكون منها المقياس ذات دلالة، حيث تزيد عن (0.45) وفقاً لمعيار Marion et al., 1995،
وقد بلغت نسبة التباين التراكمية للعامل المستخلص (79.3 %)، مما يؤكد صدق مقياس الرضا
الوظيفي وفقاً لظروف البيئة السودانية.

جدول رقم (25)

نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لصدق مقياس الرضا الوظيفي

المتغيرات (بنود القياس)	العامل
1- أشعر بالرضا في عملي في هذا المصرف.	0.88
2- ستكون سعادتي بالغة بأن أقضي باقي حياتي الوظيفية في هذا المصرف.	0.93
3- أستمتع بالحديث مع أصدقائي عن عملي في هذا المصرف.	0.76
الجذر الكامن	
	4.98
نسبة التباين المفسر (%)	
	79.3

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

كما يؤكد صدق التكوين الداخلي لمقياس الرضا الوظيفي في البنوك موضع الدراسة ما توصلت إليه نتائج التحليل العاملي التأكيدي Confirmatory Factor Analysis الواردة في الجدول رقم (26).

حيث تبين النتائج الواردة في الجدول أن مقياس الرضا الوظيفي يتسم بالصدق الداخلي في البيئة السودانية وفقا لمعايير التحليل العاملي التأكيدي حيث بلغت قيمة χ^2 (164.18)، كما أن نسبة χ^2 إلى درجات الحرية بلغت (1.19) (أقل من الحد الأدنى 2)، بل وكشفت النتائج عن ارتفاع مؤشرات جودة التوفيق وانخفاض الجذر التربيعي لمتوسط مربع البواقي ، حيث بلغت قيمة كل من مؤشر جودة التوفيق (GFI) ومؤشر جودة التوفيق المعدل (AGFI) (0.938) ، (0.956)، في حين انخفض الجذر التربيعي لمتوسط مربع البواقي (RMSR) إلى أقل من الحد الأدنى (أقل من 0.05) حيث بلغ (0.016) ، كذلك تشير النتائج إلى عدم تأثير حجم العينة على جودة توفيق goodness of Fit النموذج لاختبار صدق التكوين الداخلي لمقياس الرضا الوظيفي، حيث بلغ كل من مؤشر التناسب المقارن (CFI) لـ Bentler ومؤشر التناسب

المعياري (NFI) لـ Bentler & Bonett (0.852) و(0.831) على التوالي. وعلى ذلك فإننا نلاحظ ملائمة مقياس الرضا الوظيفي المقترح في هذه الدراسة من حيث صدق التكوين الداخلي في المنظمات السودانية.

جدول رقم (26)

نتائج التحليل العاملي التأكيدي لصدق مقياس الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي	النتائج
1	عدد العوامل المستخلصة Factors Extraction
164.18	قيمة كا ² Chi-Square
138	درجات الحرية (df)
1.19	نسبة كا ² / درجات الحرية (ch ² / df)
0.831	مؤشر التناسب المعياري (NFI)
0.852	مؤشر التناسب المقارن (CFI)
0.938	مؤشر جودة التوفيق (GFI)
0.956	مؤشر جودة التوفيق المعدل (AGFI)
0.016	الجذر التربيعي لمتوسط مربع البواقي (RMSR)

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

(5 - 6 - 4) نتائج التحليل الاحصائي لاختبار صدق التكوين الداخلي لمقياس الالتزام التنظيمي في البنوك موضع الدراسة:

أسفر التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis _ باستخدام طريقة المكونات الأساسية ذات التدوير المتعامد _ لاختبار صدق التكوين الداخلي Internal Construct Validity لمقياس الالتزام التنظيمي في البنوك موضع الدراسة عن النتائج الواردة في الجدول رقم (27).

جدول رقم (27)

نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لصدق مقياس الالتزام التنظيمي

المتغيرات (بنود القياس)	العامل
1- تعتبر مشكلات المصرف مشكلتي الخاصة.	0.67
2- لا أشعر بارتباط عاطفي تجاه هذا المصرف.	0.87
3- يمثل المصرف قيمة شخصية كبيرة لدي.	0.81
4- أقوم بمساعدة زملائي في العمل..	0.73
5- أقوم بأداء عمل زملائي في حالة غيابهم عن العمل.	0.68
6- أعمل على تسهيل مهمة زملائي الجدد حتى إذا لم يطلب مني ذلك.	0.59
الجنزr الكامن	3.28
نسبة التباين المفسر (%)	69.9

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

إذ تشير النتائج الواردة في هذا الجدول إلى أن مفردات مقياس الالتزام التنظيمي في البنوك موضع الدراسة قد تم تلخيصها في عامل واحد (مكون واحد) باستخدام طريقة المكونات الأساسية ذات التدوير المتعامد، وذلك وفقا لقيمة الجذر الكامن Eigen Values (3.28). حيث أن معيار التوقف عن استخراج العوامل من المتغيرات (المفردات) موضع الاختبار هو أن لا يقل الجذر الكامن للعامل المستخلص عن الواحد الصحيح حتى لو كانت هناك تشعب ذات دلالة على ذلك العامل.

بل وتشير النتائج - كما يوضحها جدول رقم (28) - إلى أن تشعب جميع المفردات التي يتكون منها المقياس ذات دلالة حيث تزيد عن (0.45) وفقا لمعيار Marion et al. (1995) ، وقد بلغت نسبة التباين التراكمية للعامل المستخلص (69.9 %)، مما يؤكد صدق مقياس الالتزام التنظيمي في ظل البيئة السودانية.

كما يؤكد صدق التكوين الداخلي لمقياس الالتزام التنظيمي في البنوك موضع الدراسة ما توصلت إليه نتائج التحليل العاملي التأكيدي Confirmatory Factor Analysis الواردة في الجدول رقم (28)، حيث تبين النتائج الواردة في ذلك الجدول أن مقياس الالتزام التنظيمي يتسم بالصدق الداخلي في البيئة السودانية وفقا لمعايير التحليل العاملي التأكيدي حيث بلغت قيمة χ^2 (167.29) ، كما أن نسبة χ^2 إلى درجات الحرية بلغت (1.36) (أقل من الحد الأدنى 2) ، بل وكشفت النتائج عن ارتفاع مؤشرات جودة التوفيق وانخفاض الجذر التربيعي لمتوسط مربع البواقي ، حيث بلغت قيمة كل من مؤشر جودة التوفيق (GFI) ومؤشر جودة التوفيق المعدل (AGFI) (0.893) ، (0.902) ، في حين انخفض الجذر التربيعي لمتوسط مربع البواقي (RMSR) إلى أقل من الحد الأدنى (أقل من 0.05) حيث بلغ (0.018) ، كذلك تشير النتائج إلى عدم تأثير حجم العينة على جودة توفيق goodness of Fit النموذج لاختبار صدق التكوين الداخلي لمقياس الالتزام التنظيمي، حيث بلغ كل من مؤشر التناسب المقارن (CFI) لـ Bentler ومؤشر التناسب المعياري (NFI) لـ Bentler & Bonett (0.842) و (0.813) على التوالي. ومما سبق يتضح لنا ملائمة مقياس الالتزام التنظيمي المقترح في هذه الدراسة من حيث صدق التكوين الداخلي في المنظمات السودانية.

جدول رقم (28)

نتائج التحليل العاملي التأكيدي لصدق مقياس الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي	النتائج
1	عدد العوامل المستخلصة Factors Extraction
167.29	قيمة كا ² Chi-Square
123	درجات الحرية (df)
1.36	نسبة كا ² / درجات الحرية (ch2 / df)
0.813	مؤشر التناسب المعياري (NFI)
0.842	مؤشر التناسب المقارن (CFI)
0.893	مؤشر جودة التوفيق (GFI)
0.902	مؤشر جودة التوفيق المعدل (AGFI)
0.018	الجذر التربيعي لمتوسط مربع البواقي (RMSR)

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

(5 - 6 - 5) نتائج التحليل الاحصائي لاختبار صدق التكوين الداخلي لمقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية في البنوك موضع الدراسة:

أسفر التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis _ باستخدام طريقة

المكونات الأساسية ذات التدوير المتعامد _ لاختبار صدق التكوين الداخلي Internal

Construct Validity لمقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية في البنوك موضع الدراسة عن

النتائج الواردة في الجدول رقم (29).

جدول رقم (29)

نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لصدق مقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية

العامل	المتغيرات (بنود القياس)
0.73	1- أقوم بتزويد زملائي بالمعلومات المناسبة التي تساعدكم على إداء أعمالهم.
0.82	
0.87	2- احترم حقوق وخصوصيات الزملاء الآخرين.
0.89	3- أتشاور مع زملائي الآخرين في حالة اتخاذي لقرار قد يؤثر عليهم.
0.83	4- أفكر في مشاكل العمل التي تواجه الزملاء الآخرين.
0.65	5- لا أضيع وقتي في الشكوى من مشاكل العمل.
0.70	6- لا أعمل على تضخيم المشاكل التي تواجهني في العمل.
0.77	7- أحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجبات العمل.
0.86	8- التزم دائماً بمواعيد العمل المحددة.
0.82	9- أواظب على الحضور للعمل وعدم الغياب.
	10- أساهم في تقديم بعض المقترحات لتطوير العمل بالمصرف.
4.92	الجنر الكامن
78.35	نسبة التباين المفسر (%)

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

إذ تشير النتائج الواردة في هذا الجدول إلى أن مفردات مقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية في البنوك موضع الدراسة قد تم تليخيصها في عامل واحد (مكون واحد) باستخدام

طريقة المكونات الأساسية ذات التدوير المتعامد، وذلك وفقا لقيمة الجذر الكامن Eigen Values (4.92). حيث أن معيار التوقف عن استخلاص العوامل من المتغيرات (المفردات) موضع الاختبار هو أن لا يقل الجذر الكامن للعامل المستخلص عن الواحد الصحيح حتى لو كانت هناك تشعب ذات دلالة على ذلك العامل.

بل وتشير النتائج - كما يوضحها جدول رقم (29) - إلى أن تشعب جميع المفردات التي يتكون منها المقياس ذات دلالة حيث تزيد عن (0.45) وفقا لمعيار Marion et al. (1995) ، وقد بلغت نسبة التباين التراكمية للعامل المستخلص (78.35 %)، مما يؤكد صدق مقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل البيئة السودانية.

كما يؤكد صدق التكوين الداخلي لمقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية في البنوك موضع الدراسة ما توصلت إليه نتائج التحليل العاملي التأكيدي Confirmatory Factor Analysis الواردة في الجدول رقم (30)، حيث تبين النتائج الواردة في ذلك الجدول أن مقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية يتسم بالصدق الداخلي في البيئة السودانية وفقا لمعايير التحليل العاملي التأكيدي حيث بلغت قيمة χ^2 (132.65) ، كما أن نسبة χ^2 إلى درجات الحرية بلغت (0.80) (أقل من الحد الأدنى 2) ، بل وكشفت النتائج عن ارتفاع مؤشرات جودة التوفيق وانخفاض الجذر التربيعي لمتوسط مربع البواقي ، حيث بلغت قيمة كل من مؤشر جودة التوفيق (GFI) ومؤشر جودة التوفيق المعدل (AGFI) (0.945)، (0.968) ، في حين انخفض الجذر التربيعي لمتوسط مربع البواقي (RMSR) إلى أقل من الحد الأدنى (أقل من 0.05) حيث بلغ (0.022) ، كذلك تشير النتائج إلى عدم تأثير حجم العينة على جودة توفيق goodness of Fit النموذج لاختبار صدق التكوين الداخلي لمقياس أبعاد الرضا الوظيفي ، حيث بلغ كل من مؤشر التناسب المقارن (CFI) لـ Bentler ومؤشر التناسب المعياري (NFI) لـ Bentler & Bonett (0.896) و (0.898) على التوالي. مما سبق يتضح لنا ملائمة مقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية المقترح في هذه الدراسة من حيث صدق التكوين الداخلي في المنظمات السودانية.

جدول رقم (30)

نتائج التحليل العاملي التأكيدي لصدق مقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية

الالتزام التنظيمي	النتائج
1	عدد العوامل المستخلصة Factors Extraction
132.65	قيمة كا ² Chi-Square
165	درجات الحرية (df)
0.80	نسبة كا ² / درجات الحرية (ch2 / df)
0.898	مؤشر التناسب المعياري (NFI)
0.896	مؤشر التناسب المقارن (CFI)
0.945	مؤشر جودة التوفيق (GFI)
0.968	مؤشر جودة التوفيق المعدل (AGFI)
0.022	الجذر التربيعي لمتوسط مربع البواقي (RMSR)

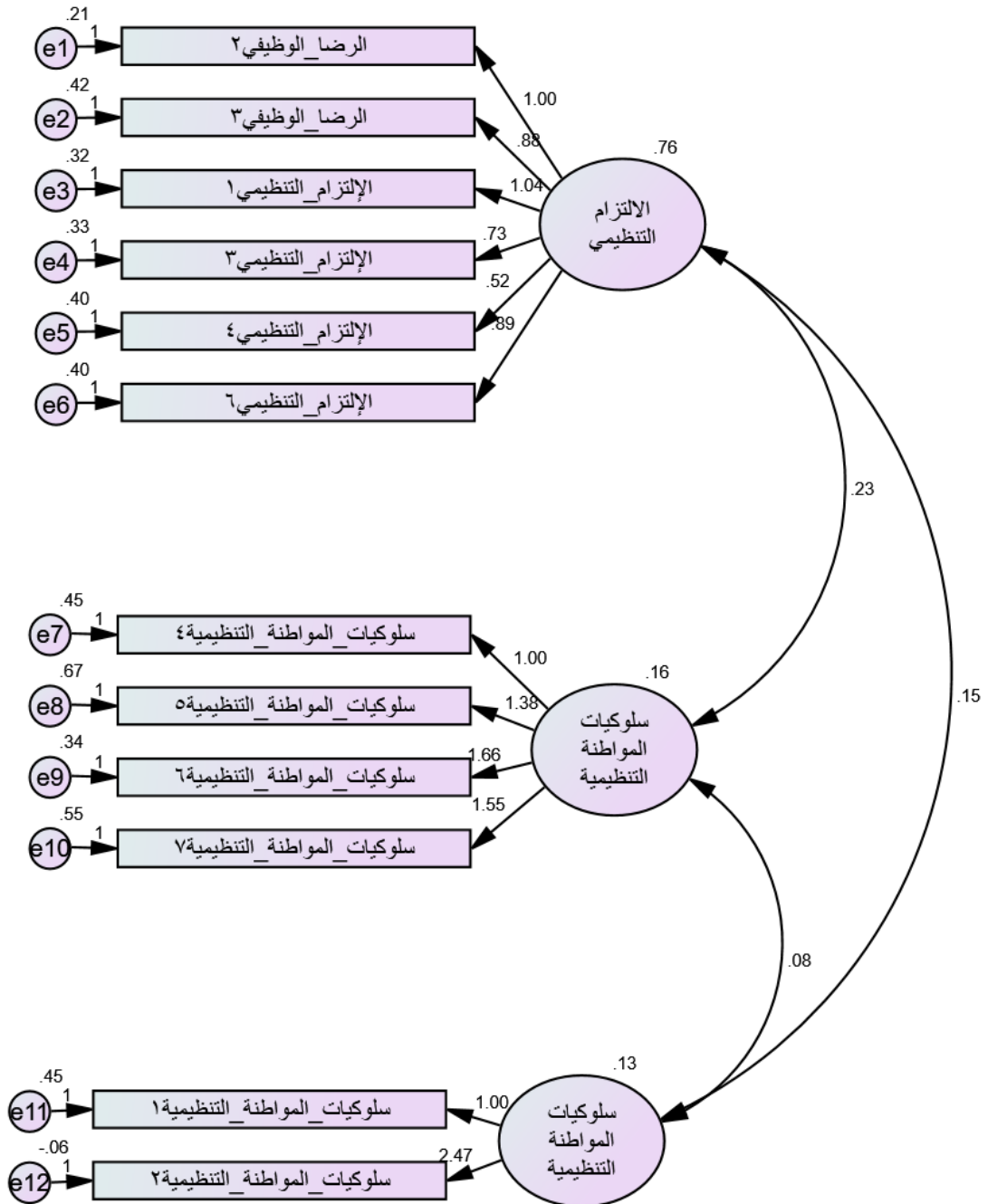
المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

تحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (5) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.

شكل رقم (5)

تحليل العامل التوكيدي للمتغير الوسيط



(5 - 6 - 6) نتائج التحليل الاحصائي لاختبار صدق التكوين الداخلي لمقياس نية ترك العمل في البنوك موضع الدراسة:

أسفر التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis _ باستخدام طريقة المكونات الأساسية ذات التدوير المتعامد _ لاختبار صدق التكوين الداخلي Internal Construct Validity لمقياس نية ترك العمل في البنوك موضع الدراسة عن النتائج الواردة في الجدول رقم (31).

جدول رقم (31)

نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لصدق مقياس نية ترك العمل

العامل	المتغيرات (بنود القياس)
0.66	1- كثيراً ما أفكر بترك العمل في المصرف الذي أعمل به.
0.69	2- من المرجح أن أنتقل للعمل في مصرف آخر في غضون عامين من الزمن.
0.78	3- بقائي في عملي الحالي يعتمد على رغبتني في الاستمرار بهذا العمل.
0.73	4- يعتبر بقائي في عملي الحالي أمراً ضرورياً لقلّة الخيارات الأخرى.
0.79	5- سأبدأ غالباً بالبحث عن فرصة عمل أخرى.
0.81	6- سأقوم غالباً بترك عملي في حال توفر البديل الأفضل.
0.78	7- سوف اترك عملي بدون توفر خيار أفضل.
4.33	الجذر الكامن
70.69	نسبة التباين المفسر (%)

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

إذ تشير النتائج الواردة في هذا الجدول إلى أن مفردات مقياس نية ترك العمل في البنوك موضع الدراسة قد تم تلخيصها في عامل واحد (مكون واحد) باستخدام طريقة المكونات الأساسية ذات التدوير المتعامد، وذلك وفقا لقيمة الجذر الكامن Eigen Values (4.33). حيث أن معيار التوقف عن استخلاص العوامل من المتغيرات (المفردات) موضع الاختبار هو أن لا يقل الجذر الكامن للعامل المستخلص عن الواحد الصحيح حتى لو كانت هناك تشعب ذات دلالة على ذلك العامل.

بل وتشير النتائج - كما يوضحها جدول رقم (31) - إلى أن تشعب جميع المفردات التي يتكون منها المقياس ذات دلالة حيث تزيد عن (0.45) وفقا لمعيار Marion et al. (1995) ، وقد بلغت نسبة التباين التراكمية للعامل المستخلص (70.69 %)، مما يؤكد صدق مقياس نية ترك العمل في ظل البيئة السودانية.

كما يؤكد صدق التكوين الداخلي لمقياس نية ترك العمل في البنوك موضع الدراسة ما توصلت إليه نتائج التحليل العاملي التأكيدي Confirmatory Factor Analysis الواردة في الجدول رقم (32)، حيث تبين النتائج الواردة في ذلك الجدول أن مقياس نية ترك العمل يتسم بالصدق الداخلي في البيئة السودانية وفقا لمعايير التحليل العاملي التأكيدي حيث بلغت قيمة χ^2 (110.63) ، كما أن نسبة χ^2 إلى درجات الحرية بلغت (0.67) (أقل من الحد الأدنى 2) ، بل وكشفت النتائج عن ارتفاع مؤشرات جودة التوفيق وانخفاض الجذر التربيعي لمتوسط مربع البواقي ، حيث بلغت قيمة كل من مؤشر جودة التوفيق (GFI) ومؤشر جودة التوفيق المعدل (AGFI) (0.911) ، (0.913) ، في حين انخفض الجذر التربيعي لمتوسط مربع البواقي (RMSR) إلى أقل من الحد الأدنى (أقل من 0.05) حيث بلغ (0.011) ، كذلك تشير النتائج إلى عدم تأثير حجم العينة على جودة توفيق goodness of Fit النموذج لاختبار صدق التكوين الداخلي لمقياس نية ترك العمل، حيث بلغ كل من مؤشر التناسب المقارن (CFI) لـ Bentler ومؤشر التناسب المعياري (NFI) لـ Bentler & Bonett (0.902) و (0.935) على التوالي. وبالتالي يتضح لنا ملائمة مقياس نية ترك العمل المقترح في هذه الدراسة من حيث صدق التكوين الداخلي في المنظمات السودانية.

جدول رقم (32)

نتائج التحليل العاملي التأكيدي لصدق مقياس نية ترك العمل

الالتزام التنظيمي	النتائج
1	عدد العوامل المستخلصة Factors Extraction
110.63	قيمة كا ² Chi-Square
165	درجات الحرية (df)
0.67	نسبة كا ² / درجات الحرية (ch2 / df)
0.935	مؤشر التناسب المعياري (NFI)
0.902	مؤشر التناسب المقارن (CFI)
0.911	مؤشر جودة التوفيق (GFI)
0.913	مؤشر جودة التوفيق المعدل (AGFI)
0.011	الجذر التربيعي لمتوسط مربع البواقي (RMSR)

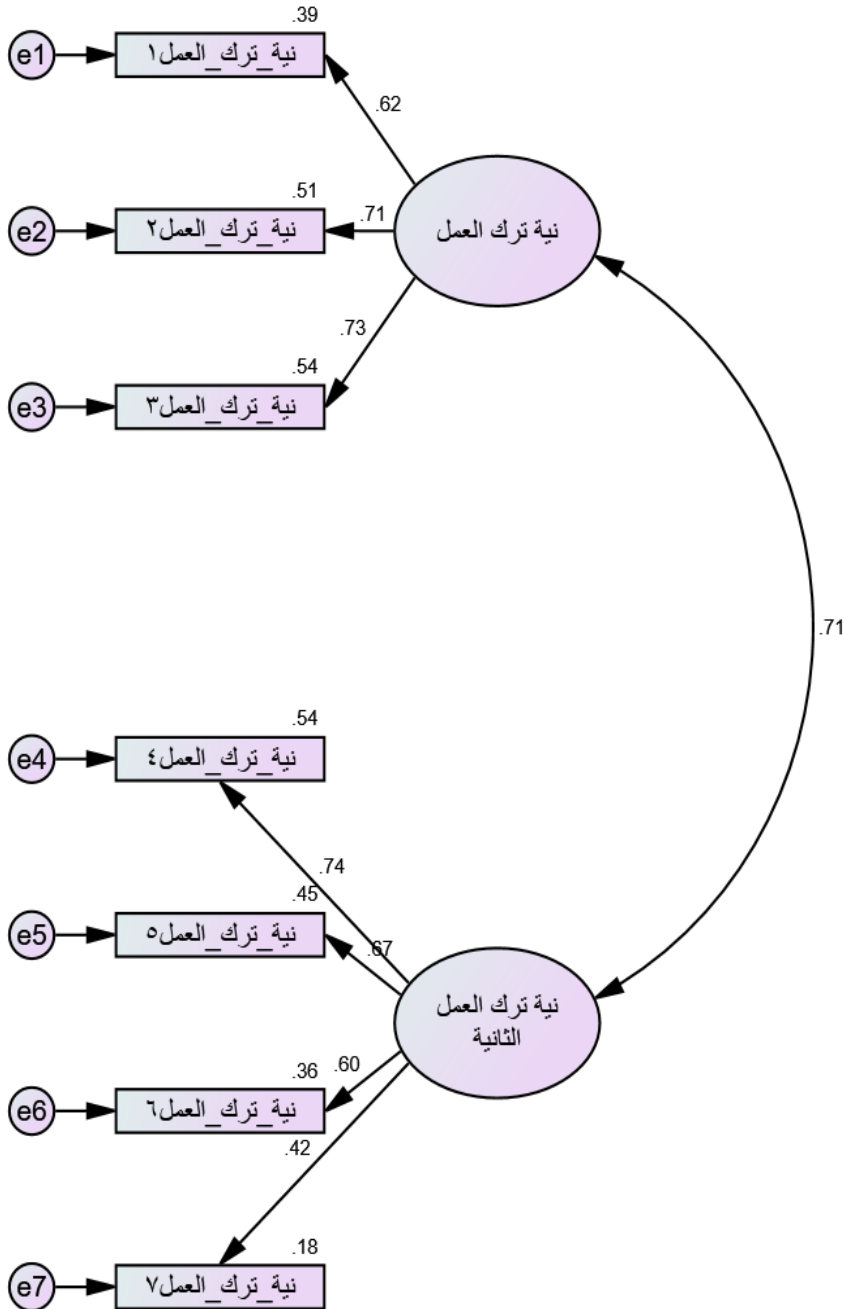
المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

تحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (6) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.

شكل رقم (6)

تحليل العائلي التوكيدي للمتغير التابع



(5 - 7) نتائج التحليل الاحصائي لاختبار الصدق التمييزي لمقاييس الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ونية ترك العمل في البنوك موضع الدراسة:

أسفر التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis _ باستخدام طريقة المكونات الأساسية ذات التدوير المتعامد _ لاختبار الصدق التمييزي Discriminant Validity لمقاييس الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ونية ترك العمل (من حيث أنها تقيس مفاهيم مختلفة) في البنوك موضع الدراسة عن النتائج الواردة في الجدول رقم (33).

جدول رقم (33)

نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للصدق التمييزي لمقاييس الرضا الوظيفي

والالتزام التنظيمي ونية ترك العمل

العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الأول	تشبع المتغيرات (بنود القياس)
-	-	0.84	1- أشعر بالرضا في عملي في هذا المصرف.
-	-	0.86	2- ستكون سعادتني بالغة بأن أقضي باقي حياتي الوظيفية في هذا المصرف.
-	-	0.88	3- أستمتع بالحديث مع أصدقائي عن عملي في هذا المصرف.
-	0.84	-	4- تعتبر مشكلات المصرف مشكلتي الخاصة.
-	0.88	-	5- لا أشعر بارتباط عاطفي تجاه هذا المصرف.
-	0.83	-	6- يمثل المصرف قيمة شخصية كبيرة لدي.
-	0.85	-	7- أقوم بمساعدة زملائي في العمل..
-	0.86	-	8- أقوم بأداء عمل زملائي في حالة غيابهم عن العمل.
0.74	-	-	9- أعمل على تسهيل مهمة زملائي الجدد حتى إذا لم

0.79	-	-	يطلب مني ذلك.
0.81	-	-	10- كثيراً ما أفكر بترك العمل في المصرف الذي أعمل به.
0.72	-	-	11- من المرجح أن أنتقل للعمل في مصرف آخر في غضون عامين من الزمن.
0.76	-	-	12- بقائي في عملي الحالي قائم على رغبتي في الاستمرار بهذا العمل.
0.73	-	-	13- يعتبر بقائي في عملي الحالي أمراً ضرورياً لقلّة الخيارات الأخرى.
0.69	-	-	14- سأبدأ غالباً بالبحث عن فرصة عمل أخرى.
			15- سأقوم غالباً بترك عملي في حال توفر البديل الأفضل.
			16- سأقوم غالباً بترك عملي بدون توفر خيار أفضل.
3.3	4.5	5.7	<i>الجذر الكامن</i>
19.40	26.40	31.20	نسبة التباين المفسر (%)
77	57.6	31.20	نسبة التباين التراكمية (%)

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

تشير النتائج الواردة في جدول رقم (33) إلى أن مفردات مقاييس الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ونية ترك العمل (من خلال نموذج واحد للتحليل العاملي) في البنوك موضع الدراسة قد تم تلخيصها في ثلاثة عوامل أو مكونات تقسّر (76.47 %) من حيث التباين العاملي وفقاً لنسبة التباين التراكمية ، يعكس العامل الأول مقاييس الرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة الجذر الكامن

لهذا العامل (5.7) ونسبة التباين التي يفسرها (31.20 %) من إجمالي التباين العاملي ، بينما يعكس العامل الثاني مقياس الالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة الجذر الكامن له (4.5)، وكانت نسبة التباين التي يفسرها (26.40%)، بينما يعكس العامل الثالث مقياس نية ترك العمل، حيث بلغت قيمة الجذر الكامن له (3.3)، وكانت نسبة التباين التي يفسرها (19.40%) بل وتشير النتائج إلى أن تشعب Factors Loading جميع المفردات في النموذج ذات دلالة حيث تزيد عن (0.45) وفقا لمعيار Marison (1995)، وأن تشعب جميع المفردات التي يتكون منها كل مقياس على حدى كانت على عامل واحد، مما يعكس الصدق التمييزي للمقاييس المستخدمة، أي أنها تقيس مفاهيم مختلفة.

كما يؤكد الصدق التمييزي لمقاييس الالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي ونية ترك العمل في البنوك موضع الدراسة نتائج التحليل العاملي التأكيدي Confirmatory Factor Analysis الموضحة في الجدول رقم (34).

جدول رقم (34)

نتائج التحليل العاملي التأكيدي للصدق التمييزي لمقاييس الرضا الوظيفي

والالتزام التنظيمي ونية ترك العمل

نية ترك العمل	الالتزام التنظيمي	الرضا الوظيفي	النتائج
1	1	1	عدد العوامل المستخلصة FactorsExtraction
486.21			قيمة كا ² Chi-Square
276			درجات الحرية (df)
1.76			نسبة كا ² / درجات الحرية (ch2 / df)
0.872			مؤشر التناسب المعياري (NFI)
0.881			مؤشر التناسب المقارن (CFI)

0.911	مؤشر جودة التوفيق (GFI)
0.923	مؤشر جودة التوفيق المعدل (AGFI)
0.031	الجذر التربيعي لمتوسط مربع البواقي (RMSR)

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

إذ تبين النتائج الواردة في هذا الجدول أعلاه الصدق التمييزي لكل من مقاييس الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ونية ترك العمل، أي أن كلاً منهما يتسم بالصدق الداخلي ويقاس مفهوم مختلف عن الآخر وذلك وفقاً لمعايير التحليل العاملي التأكدي، حيث بلغت قيمة χ^2 (486.21)، كما أن نسبة χ^2 إلى درجات الحرية بلغت (1.76) (أقل من الحد الأدنى 2)، بل وكشفت النتائج عن ارتفاع مؤشرات جودة التوفيق وانخفاض الجذر التربيعي لمتوسط مربع البواقي، حيث بلغت قيمة كل من مؤشر جودة التوفيق (GFI) ومؤشر جودة التوفيق المعدل (AGFI) (0.911)، (0.923) على التوالي، في حين انخفض الجذر التربيعي لمتوسط مربع البواقي (RMSR) إلى أقل من الحد الأدنى لقبول النموذج (أقل من 0.05) حيث بلغ (0.031).

كذلك تشير النتائج إلى عدم تأثير حجم العينة على جودة توفيق goodness of Fit النموذج لاختبار الصدق التمييزي للمقاييس المستخدمة في الدراسة، حيث بلغت قيمة كل من مؤشر التناسب المقارن (CFI) Bentler & Bonett (0.881)، (0.872) على التوالي.

مما سبق يتضح لنا أن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتسم بالصدق التمييزي حيث أن كلاً من مقاييس الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ونية ترك العمل تقيس مفاهيم مختلفة في البيئة السودانية.

(5 - 8) اختبار صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة:

على الرغم من اختبار صدق وثبات مقاييس الدراسة (القيادة التحويلية، التمكين النفسي، سلوكيات المواطنة التنظيمية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي العاطفي، ونية ترك العمل)، في

كل من الولايات المتحدة و أوروبا الغربية، إلا أنه لا يمكن الاعتماد على هذه المقاييس في التوصل إلى استنتاجات دقيقة بخصوص العلاقة بين تلك المقاييس قبل اختبار مدى ملائمة هذه المقاييس من حيث الثبات والصدق، خاصة وأنها قد طورت واختبرت في ظل ظروف بيئية وثقافة مختلفة عن الوضع في السودان.

ويقصد بثبات Reliability المقياس دقته واتساقه واطراده فيما يقيسه من معلومات عن سلوك واتجاهات المستقصى منهم، ويمكن التحقق من ثبات واتساق المقياس من خلال تكرار تطبيق المقياس نفسه على نفس المستقصى منهم وهو ما يعرف بطريقة إعادة الاختبار Test Retest.

غير أن كرونباك Cronbach اقترح معادلة تعتمد على متوسط معاملات الارتباط بين مفردات (بنود) المقياس The Average of Inter-item correlation أطلق عليها معامل ألفا Alpha Coefficient لاختبار ثبات Reliability أو تجانس Homogeneity المقياس واتساقه الداخلي Internal Consistency. حيث يشير (Poznanski, 1997) إلى أن معامل ألفا لكرونباك كلما كان (80%) فأكثر دل ذلك على الثبات والاتساق الداخلي للمقياس المستخدم.

بينما يقصد بصدق المقياس Validity مدى قدرته على القياس وبالتالي القدرة على الوصول إلى استنتاجات صحيحة عن اتجاهات وسلوك المستقصى منهم عند استخدامه ، ويتم اختبار الصدق لمقياس ما على مرحلتين: الأولى باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis من خلال تحليل مصفوفة ارتباط مفردات (بنود) المقياس وتحديد العوامل التي يمكن أن تصف التكوين العاملي له وهو ما يعرف بصدق التكوين الداخلي للمقياس Internal Construct، حيث يتم تلخيص المفردات (البنود) التي يتكون منها المقياس في عدد أقل من العوامل من خلال تشبع هذه المفردات Factor Loading على العوامل المستخلصة ، ويشير (Marion et al., 1995) إلى أن معيار انتماء مفردة ما للعامل المستخلص يتمثل في أن لا يقل تشبع هذه المفردة على العامل عن (0.45).

بينما تتمثل المرحلة الثانية لاختبار الصدق في إجراء التحليل العاملي التأكيدي Confirmatory Factor Analysis وذلك لتأكيد النتائج التي أسفر عنها التحليل العاملي الاستكشافي من حيث عدد العوامل المستخلصة، وتشبع البنود (المفردات) على هذه العوامل وذلك في ضوء عدة مؤشرات لجودة التوفيق Goodness of Fit بالإضافة إلى إحصاء كا² Chi-Square Static والجذر التربيعي لمتوسط مربع البواقي The Root Mean Square

Residual ، حيث يشير كل من (Cohen, 1996) و (Marion, 1995)، إلى أن النموذج المقبول لاختبار صدق التكوين الداخلي لمقياس ما يتسم بأن تكون قيمة χ^2 منخفضة ، وأن تكون نسبة χ^2 إلى درجات الحرية أقل من اثنين ، وأن تزيد قيمة كل من مؤشر جودة التوفيق goodness of Fit Index ومؤشر جودة التوفيق المعدل Adjusted goodness of Fit Index عن (0.9) بالإضافة إلى انخفاض الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ (RMSR) إلى أقل من (0.05) .

ونظرا لأن اختبار χ^2 يعتبر حساسا بالنسبة لحجم العينة حيث يؤدي إلى قبول النموذج موضع الاختبار في العينات كبيرة الحجم بينما يتم رفض نفس النموذج في العينات صغيرة الحجم ، لذلك فقد اقترح كل من (Bentler & Bonett, 1990) مؤشرين آخرين للتغلب على حساسية الاختبار المذكور وهما: مؤشر التناسب المقارن لـ Bentler (CFI) Bentler Comparative Fit Index ، ومؤشر التناسب المعياري لـ Bentler & Bonett (NFI) Bentler Bonett's Normed Fit Index ، حيث يتم قبول نموذج اختبار الصدق الداخلي للمقياس إذا كانت قيمة كل منهما تزيد عن (0.85) (Bentler, 1990).

ولاختبار مدى صدق وثبات المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS.21 لحساب معامل ألفا لكرونباك لمقاييس (القيادة التحويلية، التمكين النفسي، سلوكيات المواطنة التنظيمية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي العاطفي، ونية ترك العمل)، وكذلك إجراء التحليل العاملي الاستكشافي باستخدام طريقة المكونات الأساسية ذات التدوير المتعامد Varimax Principal Components Method حيث يؤدي التدوير المتعامد إلى جعل العوامل أو المكونات المستخلصة مستقلة عن بعضها البعض وإلى تحسين معاملات تحميل المتغيرات (تشبع المفردات) على العوامل، بحيث يتم تسمية كل عامل من العوامل وفقا للمتغيرات ذات التحميل المرتفع على ذلك العامل ، إذ تنتمي المتغيرات (المفردات) إلى العامل أو المكون الأساسي عندما يكون معدل تحميلها (تشبع) على ذلك العامل أو المكون مرتفعا.

ولقد تم الاعتماد على برنامج Statistica لإجراء التحليل العاملي التأكيدي باستخدام طريقة الإمكان الأكبر Maximum Likelihood ، وفيما يلي النتائج التي تم التوصل إليها

(5 - 9) نتائج التحليل الاحصائي لاختبار ثبات المقاييس المستخدمة:

(5 - 9 - 1) نتائج التحليل الاحصائي لاختبار ثبات مقياس القيادة التحويلية في البنوك
موضع الدراسة:

كشفت نتائج اختبار الثبات (الاتساق الداخلي) لمقياس أبعاد القيادة التحويلية في البنوك موضع الدراسة - كما هو مبين في الجدول رقم (35) أن هذا المقياس يتسم بالثبات والاتساق الداخلي في ظل البيئة السودانية، حيث بلغ معامل ألفا لكل من مقياس: الكاريزما (ثمان عبارات)، والاهتمام الشخصي (خمس عبارات) (0.874)، (0.722) على التوالي، بينما بلغ معامل ألفا لكل من مقياس التحفيز الإيجابي (خمس عبارات) والاستثارة العقلية (ست عبارات) (0.947)، (0.848)، على التوالي، ومما أكد الاتساق الداخلي لمقاييس أبعاد القيادة التحويلية في البنوك موضع الدراسة أن قيم معاملات ألفا لهذه المقاييس كانت تقل كلما تم حذف أحد المفردات التي تتكون منها هذه المقاييس كما.

جدول رقم (35)

اختبار الثبات (الاتساق الداخلي) لمقياس أبعاد القيادة التحويلية

معامل ألفا α coe	الانحراف المعياري SD	المتوسط M	المقياس
0.874	0.57	3.98	الكاريزما
0.722	0.73	3.92	الاهتمام الشخصي
0.947	0.67	3.46	التحفيز الإيجابي
0.848	0.68	3.87	الاستثارة العقلية

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

(5 - 9 - 2) نتائج التحليل الاحصائي لاختبار ثبات مقياس التمكين النفسي في البنوك
موضع الدراسة:

كشفت نتائج اختبار الثبات (الاتساق الداخلي) لمقياس التمكين النفسي _ كما يوضحه جدول رقم (36) أن المقياس المقترح للتمكين النفسي يتسم بالثبات والاتساق الداخلي في ظل البيئة السودانية، حيث بلغ معامل ألفا لذلك المقياس، والذي يتكون من (13) عبارة (0.935)، ومما يؤكد الاتساق الداخلي لمقياس التمكين النفسي في البنوك موضع الدراسة أن قيم معاملات ألفا لهذه المقاييس كانت تقل كلما تم حذف أحد المفردات التي يتكون منها هذا المقياس.

جدول رقم (36)

اختبار الثبات (الاتساق الداخلي) لمقياس التمكين النفسي

معامل ألفا α coe	الانحراف المعياري SD	المتوسط M	المقياس
0.935	0.34	4.23	التمكين النفسي

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

(5 - 9 - 3) نتائج التحليل الاحصائي لاختبار ثبات مقاييس المخرجات التنظيمية (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية) في البنوك موضع الدراسة:

كشفت نتائج اختبار الثبات (الاتساق الداخلي) لمقاييس المخرجات التنظيمية (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية) في البنوك موضع الدراسة - كما هو مبين في الجدول رقم (37) أن هذه المقاييس تتسم بالثبات والاتساق الداخلي في ظل البيئة السودانية، حيث بلغ معامل ألفا لكل من مقياس: الرضا الوظيفي (ثلاث عبارات)، الالتزام التنظيمي (ست عبارات)، وسلوكيات المواطنة التنظيمية (عشرة عبارات)، (0.774)، (0.832)، (0.847) على التوالي، ومما أكد الاتساق الداخلي لمقاييس المخرجات التنظيمية في البنوك موضع الدراسة أن قيم معاملات ألفا لهذه المقاييس كانت تقل كلما تم حذف أحد المفردات التي تتكون منها هذه المقاييس.

جدول رقم (37)

اختبار الثبات (الاتساق الداخلي) لمقاييس المخرجات التنظيمية

معامل ألفا α coe	الانحراف المعياري SD	المتوسط M	المقياس
0.774	0.38	3.79	الرضا الوظيفي
0.832	0.29.	3.88	الالتزام التنظيمي
0.847	0.86	3.53	سلوكيات المواطنة التنظيمية

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

(5 - 9 - 4) نتائج التحليل الاحصائي لاختبار ثبات مقياس نية ترك العمل في البنوك
موضع الدراسة:

كذلك كشفت نتائج اختبار الثبات (الاتساق الداخلي) لمقياس نية ترك العمل - كما يوضحه جدول رقم (38) أن المقياس المقترح لنية ترك العمل يتسم بالثبات والاتساق الداخلي في ظل البيئة السودانية، حيث بلغ معامل ألفا لذلك المقياس، والذي يتكون من (7) عبارة (0.732)، ومما يؤكد الاتساق الداخلي لمقياس نية ترك العمل في البنوك موضع الدراسة أن قيم معاملات ألفا لهذه المقاييس كانت تقل كلما تم حذف أحد المفردات التي تتكون منها هذه المقاييس كما هو موضح في الملحق رقم (1).

جدول رقم (38)

اختبار الثبات (الاتساق الداخلي) لمقياس نية ترك العمل

معامل ألفا α coe	الانحراف المعياري SD	المتوسط M	المقياس
0.732	0.32	1.43	نية ترك العمل

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

(5 - 9 - 5) تحليل الارتباط:

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

جدول رقم (39)

تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة

	الاستشارة لعقلية	التحفيز الايجابي	الاهتمام الشخصي	نية ترك العمل	نية ترك العمل2	الالتزام التنظيمي	سلوك المواطنة	سلوك المواطنة2	التمكين	التمكين2
الاستشارة العقلية	1									
التحفيز الايجابي	.469**	1								
الاهتمام الشخصي	.313**	.376**	1							
نية ترك العمل	.580**	.689**	.339**	1						
نية ترك العمل2	.325**	.775**	.642**	.444**	1					
الالتزام التنظيمي	.085	.180**	-.035	.071	.142**	1				
سلوك المواطنة	-.037	.031	-.028	-.027	.037	.406**	1			
سلوك المواطنة2	-.015	.094	-.034	.020	.074	.565**	.403**	1		

التمكين	.408**	.575**	.279**	.603**	.479**	.106*	-.015	.061	1	
التمكين 2	.186**	.142**	.077	.375**	.126*	.051	-.047	.063	.468**	1

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول رقم (40)

يظهر الإحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

6	5	4	3	2	1	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات المدرسة
					1.00	0.63	3.81	1- القيادة التحويلية.
				1.00	0.664 *	0.34	4.23	2- التمكين النفسي.
			1.00	0.693 **	0.531 *	0.38	3.79	3- الرضا الوظيفي.
		1.00	0.471 *	0.652 **	0.521 *	0.29	3.88	4- الالتزام التنظيمي.
	1.00	0.542 **	0.392 *	0.413 *	0.454 **	0.86	3.55	5- سلوكيات المواطنة التنظيمية.
1.00	- 0.721 **	- 0.663 *	- 0.384 **	- 0.425 *	- 0.373 **	0.32	1.43	6- نية ترك العمل.

** تشير لارتباط عند درجة ثقة قدرها 99%.

* تشير لارتباط عند درجة ثقة قدرها 95%.

يظهر الجدول رقم (39) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط لكافة المتغيرات المدروسة، ويوضح الجدول النتائج التالية:

■ يتضح من الجدول أن أفراد العينة المدروسة لديهم مستوى مرتفع من مدركات التمكين النفسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الخاص بهذا المتغير (4.23)، بينما كان لديهم مستويات مرتفعة إلى حد ما من الالتزام التنظيمي، ومدركات القيادة التحويلية، والرضا الوظيفي حيث بلغت متوسطاتها الحسابية (3.88 ، 3.81 ، 3.79) على التوالي ، في حين كان لديهم مستويات متوسطة من سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الخاص بهذا المتغير (3.55)، في حين كان لديهم مستويات منخفضة نسبياً فيما يتعلق بنوايا ترك العمل (1.43).

■ يظهر الجدول أن القيادة التحويلية قد ارتبطت بعلاقة إيجابية مع مدركات التمكين النفسي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.66) عند درجة ثقة بلغت (95%)، مما يؤكد صحة الفرض الأول للدراسة والذي يشير لوجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية ومدركات التمكين النفسي.

■ يظهر الجدول أن مدركات التمكين النفسي قد ارتبطت بعلاقة إيجابية مع سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.41) عند درجة ثقة بلغت (95%)، مما يؤكد صحة الفرض الثاني للدراسة والذي يشير لوجود علاقة إيجابية جوهرية بين التمكين النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

■ يظهر الجدول أن مدركات التمكين النفسي قد ارتبطت بعلاقة إيجابية جوهرية مع الرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.69) عند درجة ثقة بلغت (99%)، مما يؤكد صحة الفرض الثالث للدراسة والذي يشير لوجود علاقة إيجابية جوهرية بين مدركات التمكين النفسي والرضا الوظيفي.

■ يظهر الجدول أن مدركات التمكين النفسي قد ارتبطت بعلاقة إيجابية جوهرية مع الالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.65) عند درجة ثقة بلغت (99%)، مما

يؤكد صحة الفرض الرابع للدراسة والذي يشير لوجود علاقة إيجابية جوهرية بين مدركات التمكين النفسي والالتزام التنظيمي.

■ يظهر الجدول أن سلوكيات المواطنة التنظيمية قد ارتبطت بعلاقة سلبية جوهرية مع نية ترك العمل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.72) عند درجة ثقة بلغت (99%)، مما يؤكد صحة الفرض الخامس للدراسة والذي يشير لوجود علاقة سلبية جوهرية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية ونية ترك العمل.

■ يظهر الجدول أن الرضا الوظيفي قد ارتبط بعلاقة سلبية جوهرية مع نية ترك العمل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.38) عند درجة ثقة بلغت (99%)، مما يؤكد صحة الفرض السادس للدراسة والذي يشير لوجود علاقة سلبية جوهرية بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل.

■ يظهر الجدول أن الالتزام التنظيمي قد ارتبط بعلاقة سلبية جوهرية مع نية ترك العمل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.66) عند درجة ثقة بلغت (95%)، مما يؤكد صحة الفرض السابع للدراسة والذي يشير لوجود علاقة سلبية جوهرية بين الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل.

■ يظهر الجدول أن القيادة التحويلية قد ارتبطت بعلاقة سلبية جوهرية مع نية ترك العمل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.37) عند درجة ثقة بلغت (99%)، مما يؤكد صحة الفرض الثامن للدراسة والذي يشير لوجود علاقة سلبية جوهرية بين القيادة التحويلية ونية ترك العمل.

■ يظهر الجدول أن مدركات التمكين النفسي قد ارتبطت بعلاقة سلبية جوهرية مع نية ترك العمل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.43) عند درجة ثقة بلغت (95%)، مما يؤكد صحة الفرض التاسع للدراسة والذي يشير لوجود علاقة سلبية جوهرية بين مدركات التمكين النفسي ونية ترك العمل.

(5 - 10) اختبار نموذج الدراسة:

لاختبار نموذج الدراسة تم الاعتماد على أسلوب العلاقات الخطية الهيكلية (LISREL) Linear Structural Relations باستخدام البرنامج الإحصائي Statistica، ويتكون هذا الأسلوب من نموذجين مرتبطين: يعرف الأول بنموذج القياس A Measurement Model

والثاني بالنموذج الهيكلي (Currivan, 1999) A Structural Model. حيث يركز نموذج القياس من خلال التحليل العاملي التأكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA) على العلاقات بين المؤشرات (المتغيرات المشاهدة) والمفاهيم النظرية (المتغيرات الضمنية أو الكامنة)، بينما يركز النموذج الهيكلي على العلاقات المفترضة فيما بين المتغيرات (المفاهيم النظرية) الضمنية مع الأخذ في الاعتبار أخطاء القياس Measurement Errors والتحكم في المتغيرات الخارجية Exogenous Variables التي قد تؤثر على متغيرات العلاقات السببية. وفي ضوء مخرجات تحليل العاملي التأكيدي وتحليل العلاقات الهيكلية يتم تقييم كل من نموذج القياس ونموذج العلاقات الهيكلية من خلال قيمة χ^2 والجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ (RMSR)، بالإضافة إلى مجموعة من مؤشرات جودة التوفيق والتي تحدد بالنسبة لنموذج القياس مدى جودة توفيق البيانات المشاهدة للمفاهيم موضع القياس بينما تحدد بالنسبة للنموذج العام للعلاقات الهيكلية مدى جودة توفيق النموذج المقترح في دراستنا.

حيث يشير Currivan (1999) إلى أن الانخفاض المعنوي لقيمة χ^2 يدل على جودة توفيق النموذج للبيانات المشاهدة (وللتغلب على تحيز قيمة χ^2 بالنسبة لحجم العينة يمكن الاعتماد - بجانب اختبار χ^2 - على مؤشر التناسب المقارن لبنتلر Bentler's Comparative Fit Index ، حيث يتم قبول نموذج العلاقات السببية موضع الاختبار إذا كانت قيمة هذا المؤشر تزيد عن (85%)، (Bentler (1990)، فضلاً عن كون معنوية معاملات المتغيرات الهيكلية التي تعكس اتجاه العلاقة السببية) ، كما يشير إلى أن قيمة مؤشر جودة التوفيق المعدل كلما زادت عن (0.90) دل ذلك على جودة توفيق النموذج للعلاقة السببية موضع الاختبار ، بينما يشير Bentler & Bonetts (1980) إلى أن مؤشر التناسب المعياري Normed Fit Index (NFI) - والذي يقيس التحسن النسبي في جودة توفيق النموذج موضع الاختبار بالمقارنة بمعيار محدد أو بنموذج آخر- يجب أن يزيد عن (0.90) ، ويرى Muliak and Brett (1982) ضرورة تعديل ذلك المؤشر (جودة التناسب المعياري) في ضوء درجات الحرية وهو ما يعرف بمؤشر Parsimonious Fit Index (PFI)، وأخيراً يرى Currivan (1999) أن جودة توفيق النموذج موضع الاختبار تكون مقبولة إحصائياً وجيدة كلما انخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ (RMSR) عن (0.05). وباستخدام طريقة الإمكان الأكبر للتقدير Maximum Likelihood ومن خلال أسلوب العلاقات الهيكلية (LISREL)، تم تحليل وتقدير كل من نموذج القياس والنموذج الهيكلي وذلك لاختبار مدى دقة قياس المشاهدات العملية لتلك المفاهيم النظرية ولتحديد مدى جودة توفيق النموذج المقترح للدراسة، وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها:

(5 - 10 - 1) نتائج اختبار معنوية النموذج الأساسي:

ينطوي النموذج الأساسي للدراسة على اختبار العلاقة غير المباشرة بين كل من القيادة التحويلية، ومدرجات التمكين النفسي من جهة، ونية ترك العمل من جهة أخرى، حيث تكشف النتائج الواردة في جدول رقم (40). فعلى الرغم من أن معظم مؤشرات جودة التوفيق كانت مساوية للمعايير المحددة أو تفوقها، إلا أن انخفاض قيمة مؤشر (AGFI) و (NFI) عن الحد الأدنى أدى لانخفاض نسبي في جودة توفيق النموذج. حيث تشير النتائج إلى انخفاض قيمة χ^2 والتي بلغت (97.63)، في حين بلغت قيمة مؤشر التناسب المقارن لـ CFI قد بلغ (0.914)، بينما بلغت قيمة مؤشر جودة التوفيق (GFI) (0.913). كذلك أظهرت النتائج انخفاض الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ (RMSR) عن الحد الأدنى (0.05) حيث بلغ (0.015). وأخيراً تشير النتائج إلى ارتفاع قيمة مؤشر التناسب المعياري المعدل (PFI) عن الحد الأدنى (0.9) حيث بلغ (0.908).

أما بالنسبة لمعاملات المسار فقد كشفت النتائج عن معنوية معاملات جميع المسارات، إلا أن السبب في هذا الانخفاض النسبي في جودة توفيق النموذج هو كما قلنا سابقاً، انخفاض قيمة مؤشر (AGFI) و (NFI) عن الحد الأدنى، حيث بلغا (0.812) و (0.842) على التوالي.

جدول رقم (41)

نتائج تقدير النموذج الأساسي للعلاقة غير المباشرة

بين سلوكيات القيادة التحويلية والتمكين النفسي من جهة ونية ترك العمل من جهة أخرى

معنوية t	قيمة t	الخطأ المعياري	معاملات المسار	المتغيرات الخارجية والهيكلية
0.002	1.26	0.016	0.063	القيادة التحويلية ← التمكين النفسي
0.000	3.59	0.156	0.305	التمكين النفسي ← سلوكيات المواطنة التنظيمية.
0.000	3.57	0.056	0.845	التمكين النفسي ← الرضا الوظيفي.
0.000	2.77	0.079	0.443	التمكين النفسي ← الالتزام التنظيمي.
0.000	4.33	0.053	0.378	سلوكيات المواطنة التنظيمية ← نية ترك العمل.
0.001	4.98	0.057	0.328	الرضا الوظيفي ← نية ترك العمل.
0.004	2.48	0.023	0.423	الالتزام التنظيمي ← نية ترك العمل .
97.63				كا ² Chi-Square
9				درجات الحرية df
0.913				مؤشر جودة التوفيق GFI
0.812				مؤشر جودة التوفيق المعدل AGFI
0.015				الجذر التربيعي لمتوسط مربع البواقي

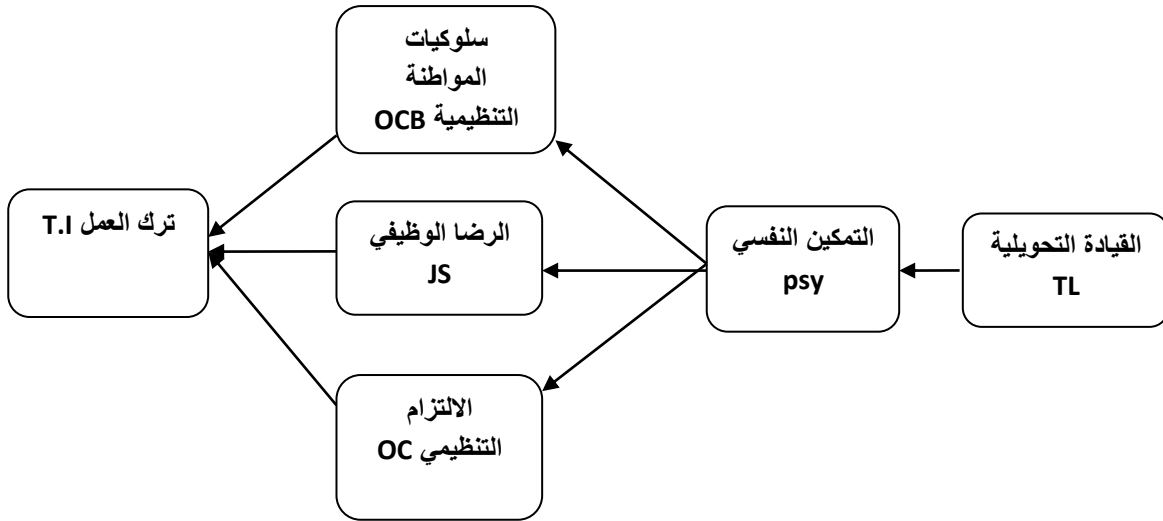
0.842	مؤشر NFI
0.914	مؤشر CFI
0.908	مؤشر PFI

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الشكل رقم (7)

نتائج تقدير النموذج الأساسي للعلاقة غير المباشرة

بين سلوكيات القيادة التحويلية والتمكين النفسي من جهة ونية ترك العمل من جهة أخرى



(5 - 10 - 2) نتائج اختبار معنوية النموذج البديل الأول:

ينطوي النموذج البديل الأول للدراسة على اختبار العلاقة غير المباشرة بين كل من القيادة التحويلية، ومدرجات التمكين النفسي من جهة، ونوايا ترك العمل من جهة أخرى، وكذلك اختبار العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية ونية ترك العمل، حيث تكشف النتائج الواردة في جدول رقم (41) ويوضحها شكل رقم (7) عن أن إضافة مسار إضافي للنموذج الأساسي لاختبار العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية ونية ترك العمل قد أدى إلى تحسن طفيف في جودة توفيق

النموذج، حيث أدى لارتفاع طفيف في مؤشرات جودة توفيق النموذج، لاسيما قيمة مؤشر (AGFI) و (NFI).

حيث تشير النتائج إلى ارتفاع نسبي في قيمة قيمة $كا^2$ والتي بلغت (123.25)، وكذلك حدوث ارتفاع نسبي في قيمة مؤشر التناسب المقارن لبنتلر CFI قد بلغ (0.932)، بينما بلغت قيمة مؤشر جودة التوفيق (GFI) (0.923). كذلك أظهرت النتائج حدوث انخفاض إضافي بسيط في قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ (RMSR) عن الحد الأدنى (0.05) حيث بلغ (0.010). وأخيرا تشير النتائج إلى حدوث ارتفاع بسيط في قيمة مؤشر التناسب المعياري المعدل (PFI) عن الحد الأدنى (0.9) حيث بلغ (0.917).

أما بالنسبة لمعاملات المسار فقد كشفت النتائج عن معنوية معاملات جميع المسارات، إلا أن هذا النموذج البديل مازال لا يعتبر نموذجاً أمثلاً نظراً لانخفاض قيمة مؤشر (AGFI) و (NFI) عن الحد الأدنى، حيث بلغا (0.848) و (0.873) على التوالي.

جدول رقم (42)

نتائج تقدير النموذج البديل الأول للعلاقة المباشرة

بين سلوكيات القيادة التحويلية ونية ترك العمل

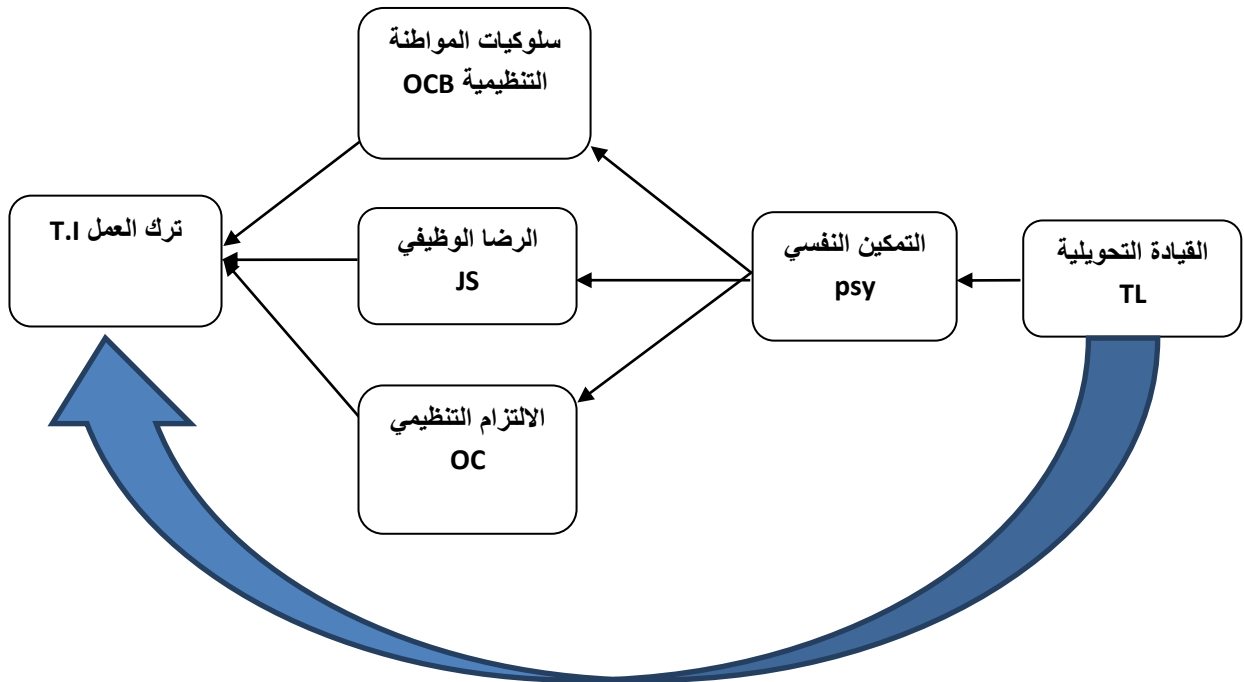
معنوية t	قيمة t	الخطأ المعياري	معاملات المسار	المتغيرات الخارجية والهيكلية
0.003	2.48	0.011	0.359	القيادة التحويلية ← التمكين النفسي
0.004	2.73	0.153	0.289	التمكين النفسي ← سلوكيات المواطنة التنظيمية.
0.001	4.18	0.035	0.746	التمكين النفسي ← الرضا الوظيفي.
0.002	3.49	0.089	0.526	التمكين النفسي ← الالتزام التنظيمي.
0.005	5.28	0.035	0.459	سلوكيات المواطنة التنظيمية ← نية ترك العمل.
0.003	5.29	0.094	0.479	الرضا الوظيفي ← نية ترك العمل.
0.006	3.19	0.013	0.548	الالتزام التنظيمي ← نية ترك العمل.
0.002	4.28	0.011	0.628	القيادة التحويلية ← نية ترك العمل.
123.25				Chi-Square ² كا
9				درجات الحرية df
0.923				مؤشر جودة التوفيق GFI
0.848				مؤشر جودة التوفيق المعدل AGFI
0.010				الجذر التربيعي لمتوسط مربع البواقي

0.873	مؤشر NFI
0.932	مؤشر CFI
0.917	مؤشر PFI

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

شكل رقم (8)

نتائج تقدير النموذج البديل الأول للعلاقة المباشرة بين سلوكيات القيادة التحويلية ونية ترك العمل



(5 - 10 - 3) نتائج اختبار معنوية النموذج البديل الثاني:

ينطوي النموذج البديل الثاني للدراسة على اختبار العلاقة غير المباشرة بين كل من القيادة التحويلية، ومدركات التمكين النفسي من جهة، ونية ترك العمل من جهة أخرى، وكذلك اختبار العلاقة المباشرة بين التمكين النفسي ونية ترك العمل، حيث تكشف النتائج الواردة في جدول رقم (43) ويوضحها شكل رقم (9) عن أن إضافة مسار إضافي للنموذج الأساسي لاختبار العلاقة المباشرة بين التمكين النفسي ونية ترك العمل، قد أدى إلى تحسن طفيف في جودة توفيق النموذج، مقارنة بالنموذج الأساسي، حيث أدى لارتفاع بسيط في كافة مؤشرات جودة توفيق النموذج، لاسيما قيمة مؤشر (AGFI) و (NFI).

حيث تشير النتائج إلى ارتفاع ملحوظ في قيمة قيمة χ^2 والتي بلغت (221.3)، وكذلك حدوث ارتفاع نسبي في قيمة مؤشر التناسب المقارن لبنتلر CFI قد بلغ (0.967)، بينما بلغت قيمة مؤشر جودة التوفيق (GFI) (0.942). كذلك أظهرت النتائج حدوث انخفاض إضافي بسيط في قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ (RMSR) عن الحد الأدنى (0.05) حيث بلغ (0.009). وأخيراً تشير النتائج إلى حدوث ارتفاع بسيط في قيمة مؤشر التناسب المعياري المعدل (PFI) عن الحد الأدنى (0.9) حيث بلغ (0.962).

أما بالنسبة لمعاملات المسار فقد كشفت النتائج عن معنوية معاملات جميع المسارات، إلا أن هذا النموذج البديل ما يزال لا يعتبر نموذجاً مثالياً نظراً لانخفاض قيمة مؤشر (AGFI) و (NFI) عن الحد الأدنى، حيث بلغا (0.868) و (0.883) على التوالي.

جدول رقم (43)

نتائج تقدير النموذج البديل الثاني للعلاقة المباشرة

بين مدركات التمكين النفسي ونية ترك العمل

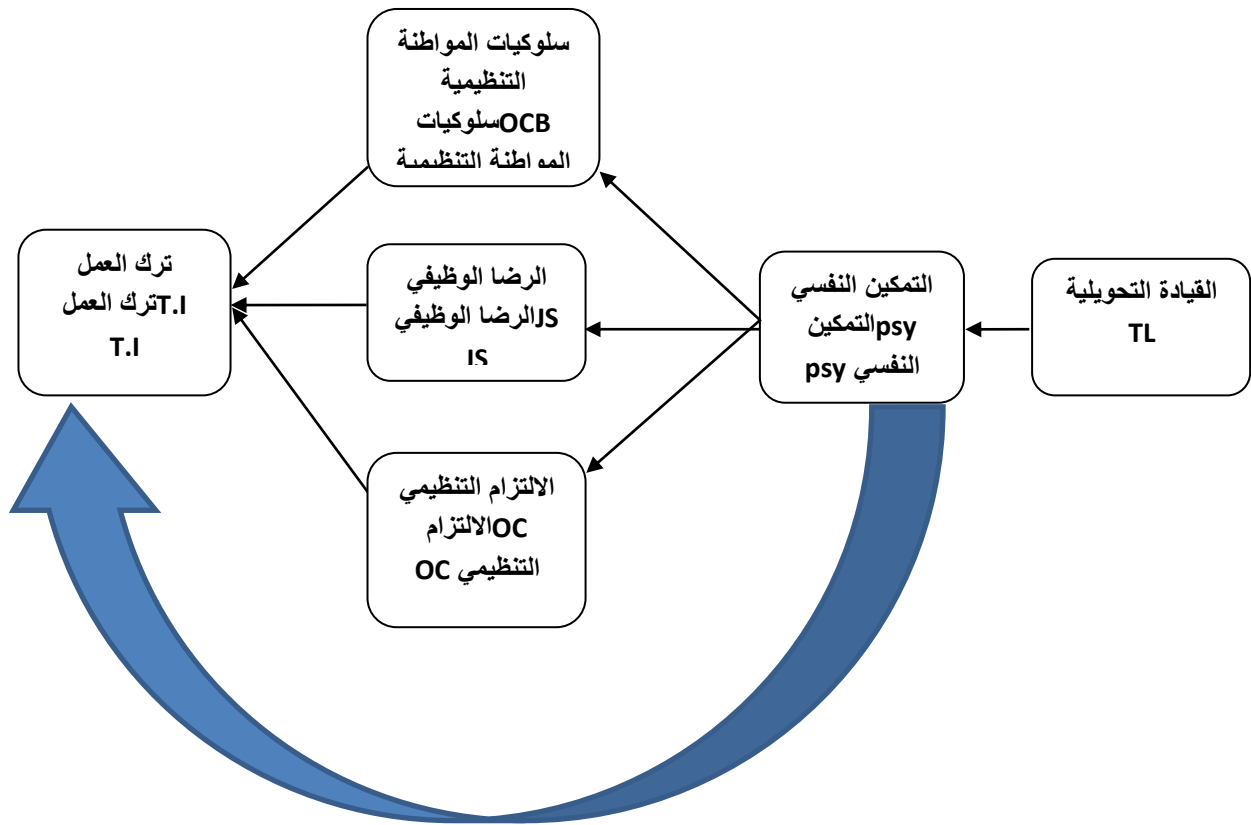
معنوية t	قيمة t	الخطأ المعياري	معاملات المسار	المتغيرات الخارجية والهيكلية
0.007	2.38	0.022	0.058	القيادة التحويلية ← التمكين النفسي
0.003	2.59	0.095	0.334	التمكين النفسي ← سلوكيات المواطنة التنظيمية.
0.001	4.72	0.049	0.896	التمكين النفسي ← الرضا الوظيفي.
0.002	3.19	0.033	0.579	التمكين النفسي ← الالتزام التنظيمي.
0.007	5.61	0.043	0.436	سلوكيات المواطنة التنظيمية ← نية ترك العمل.
0.000	5.73	0.038	0.438	الرضا الوظيفي ← نية ترك العمل.
0.000	3.28	0.019	0.328	الالتزام التنظيمي ← نية ترك العمل.
0.008	2.48	0.28	0.459	التمكين النفسي ← نية ترك العمل.
221.3				Chi-Square ² كا
9				درجات الحرية df
0.942				مؤشر جودة التوفيق GFI
0.868				مؤشر جودة التوفيق المعدل AGFI
0.009				الجذر التربيعي لمتوسط مربع البواقي

0.883	مؤشر NFI
0.967	مؤشر CFI
0.962	مؤشر PFI

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

شكل رقم (9)

نتائج تقدير النموذج البديل الثاني للعلاقة المباشرة بين مدركات التمكين النفسي ونية ترك العمل



(5 - 10 - 4) نتائج اختبار معنوية النموذج البديل الثالث:

ينطوي النموذج البديل الثالث للدراسة على اختبار العلاقة غير المباشرة بين كل من القيادة التحويلية، ومدرجات التمكين النفسي من جهة، ونوايا ترك العمل من جهة أخرى، وكذلك اختبار العلاقة المباشرة بين كل من القيادة التحويلية والتمكين النفسي من جهة ونية ترك العمل من جهة أخرى، حيث تكشف النتائج الواردة في جدول رقم (44) ويوضحها شكل رقم (10) عن أن إضافة مسارين إضافيين للنموذج الأساسي لاختبار العلاقة المباشرة بين كل من القيادة التحويلية والتمكين النفسي من جهة ونية ترك العمل من جهة أخرى، قد أدى إلى تحسن ملموس في جودة توفيق النموذج ككل، مقارنة بالنموذج الأساسي والنماذج البديلة الأخرى، حيث أدى لارتفاع ملموس في كافة مؤشرات جودة توفيق النموذج، لاسيما قيمة مؤشر (AGFI) و (NFI).

حيث تشير النتائج إلى ارتفاع ملحوظ في قيمة قيمة χ^2 والتي بلغت (228.4) ، وكذلك حدوث ارتفاع ملموس في قيمة مؤشر التناسب المقارن لبنتلر CFI قد بلغ (0.985) ، بينما بلغت قيمة مؤشر جودة التوفيق (GFI) (0.974). كذلك أظهرت النتائج حدوث انخفاض إضافي ملموس في قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ (RMSR) عن الحد الأدنى (0.05) حيث بلغ (0.003). وأخيراً تشير النتائج إلى حدوث ارتفاع ملموس أيضاً في قيمة مؤشر التناسب المعياري المعدل (PFI) عن الحد الأدنى (0.9) حيث بلغ (0.965).

أما بالنسبة لمعاملات المسار فقد كشفت النتائج عن معنوية معاملات جميع المسارات، وما يؤكد جودة توفيق هذا النموذج هو ارتفاع قيمة مؤشر (AGFI) و (NFI) عن الحد الأدنى، حيث بلغا (0.903) و (0.925) على التوالي. مما يؤكد ان النموذج البديل الثالث هو أفضل النماذج التي تفسر العلاقة بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم (44)

نتائج تقدير النموذج الأساسي للعلاقة غير المباشرة

بين سلوكيات القيادة التحويلية والتمكين النفسي من جهة ونية ترك العمل من جهة أخرى

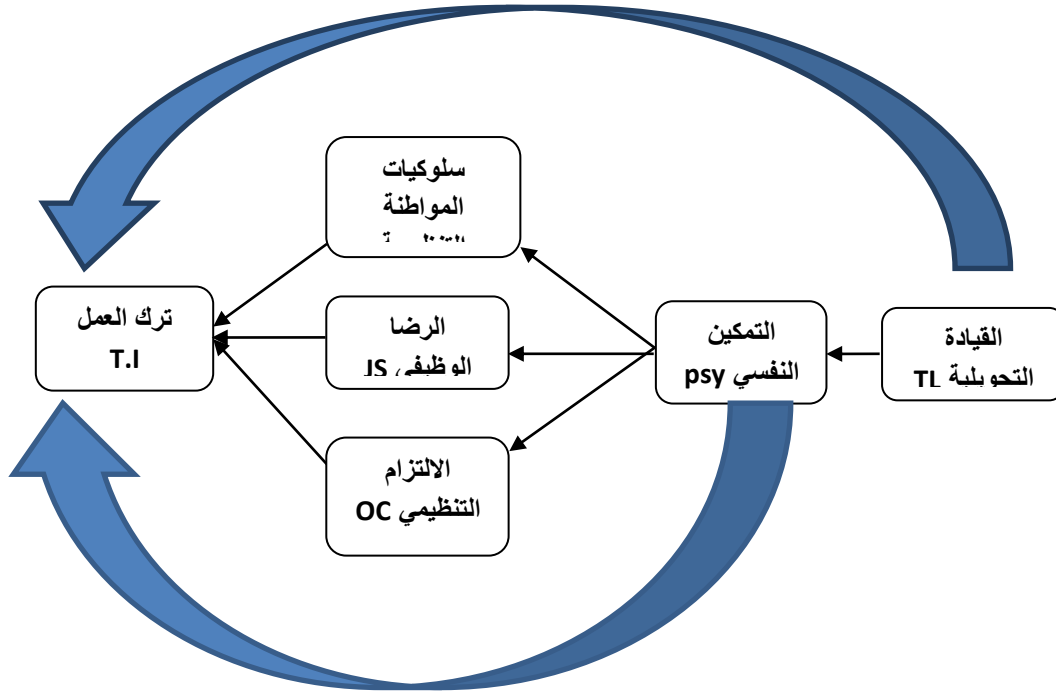
معنوية t	قيمة t	الخطأ المعياري	معاملات المسار	المتغيرات الخارجية والهيكلية
0.002	1.26	0.016	0.063	القيادة التحويلية ← التمكين النفسي
0.000	3.59	0.156	0.305	التمكين النفسي ← سلوكيات المواطنة التنظيمية.
0.000	3.57	0.056	0.845	التمكين النفسي ← الرضا الوظيفي.
0.000	2.77	0.079	0.443	التمكين النفسي ← الالتزام التنظيمي.
0.000	4.33	0.053	0.378	سلوكيات المواطنة التنظيمية ← نية ترك العمل.
0.001	4.98	0.057	0.328	الرضا الوظيفي ← نية ترك العمل.
0.004	2.48	0.023	0.423	الالتزام التنظيمي ← نية ترك العمل.
228.4				Chi-Square ² كا
9				درجات الحرية df
0.974				مؤشر جودة التوفيق GFI
0.903				مؤشر جودة التوفيق المعدل AGFI
0.003				الجذر التربيعي لمتوسط مربع البواقي
0.925				مؤشر NFI

0.985	مؤشر CFI
0.965	مؤشر PFI

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

شكل رقم (10)

نتائج تقدير النموذج البديل الثالث للعلاقة المباشرة بين كل من القيادة التحويلية ومدركات التمكين النفسي من جهة ونية ترك العمل من جهة أخرى



وتتوافق هذه النتائج مع دراسة Price et al. (1988) حيث قاموا بعمل مجموعتين من تحليلات العامل التأكيدي Confirmatory Factor Analysis، والتي تم من خلالها التأكيد على أن مقاييس الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ونية ترك تمثّل مقاييس لمفاهيم مختلفة. ففي إحدى مجموعات التحليل ، أوضح Price et al. بأن مقاييس المتغيرات الثلاثة كانت أفضل توفيقاً في نموذج العوامل الثلاثة منها في نموذج العامل الواحد. أما بالنسبة للمجموعة الثانية من التحليلات، فقد اتضح بأن المتغيرات الثلاثة الكامنة Latent Variables كل منها كان على علاقة مختلفة مع مجموعة من المتغيرات الرقابية. وقد تم تدعيم نتائج الدراسة السابقة من خلال دراسة قام بها Mathieu & Farr (1991) حيث توصلوا لنفس النتائج السابقة. وبذلك توصلت هاتين الدراستين إلى أنه على الرغم من أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي مترابطان ومتداخلان إلا أنهما يمثلان مفهومين مختلفين.

(5 - 11) اختبار فرضيات الدراسة:

نمذجة المعادلة البنائية: [SEM] Structural Equation Modeling

تم الاعتماد في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية، وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبصورة أشمل فإن نماذج المعادلة البنائية تُمثل ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

تحليل المسار: Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions، وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002)

أوجه الاختلاف بين تحليل المسار و تحليل الانحدار المتعدد:

8- أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.

9- يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.

10- إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.

11- يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة

12- تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات مستقلة، والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .

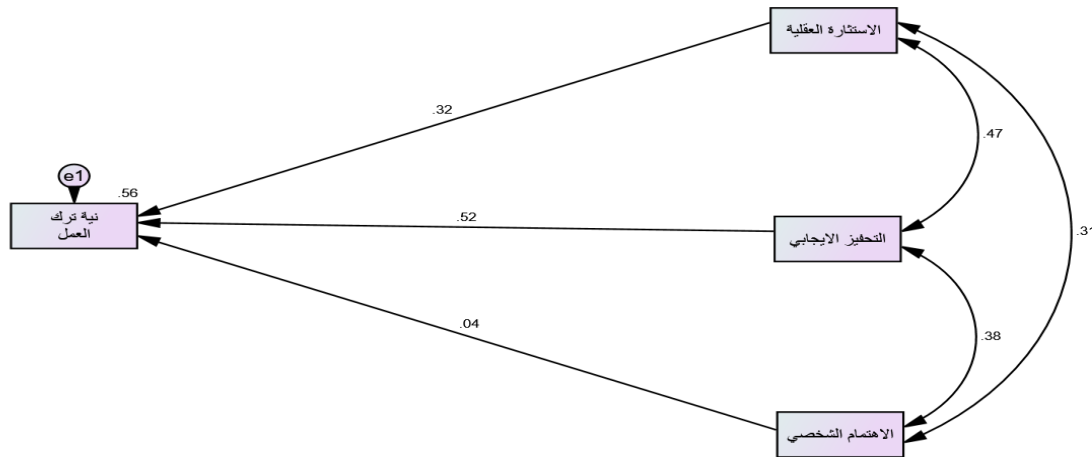
13- يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.

14- معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

1- توجد علاقة ايجابية بين سلوكيات القيادة التحويلية ونية ترك العمل

شكل رقم (11)

العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية ونية ترك العمل



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي قيم تحليل المسار .

جدول رقم (45)

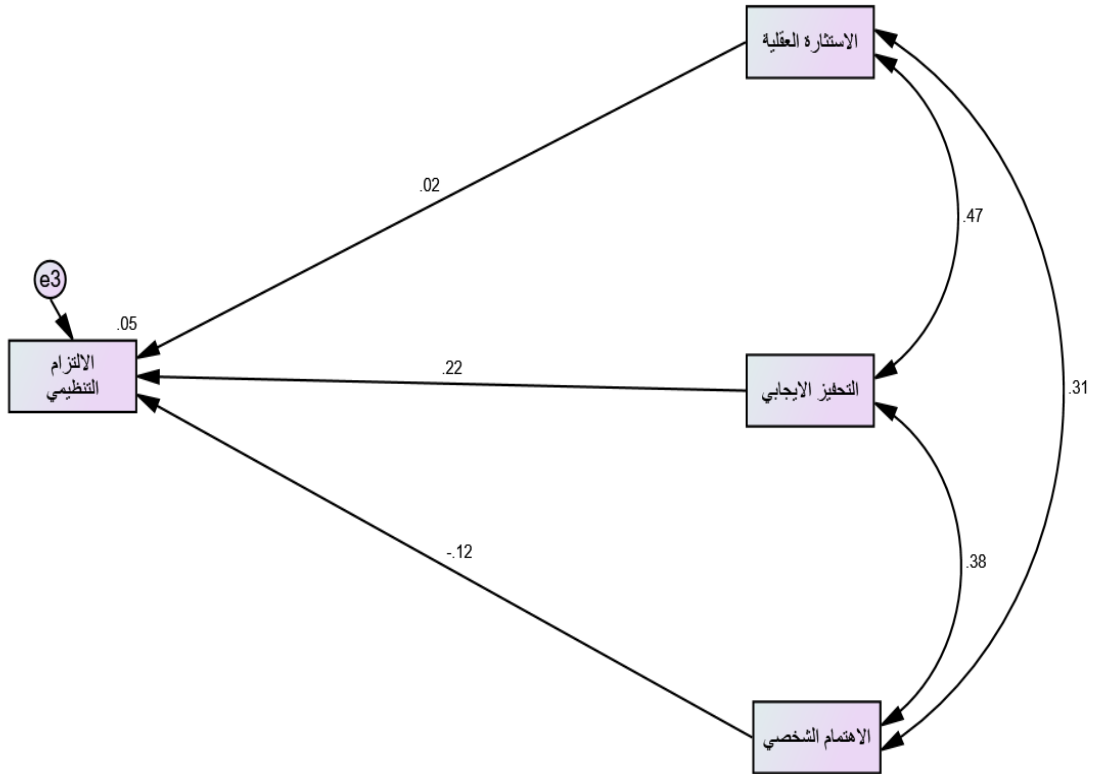
المسار من سلوكيات القيادة التحويلية ونية ترك العمل (Estimate)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الاستثارة العقلية <--- نية ترك العمل	.347	.044	7.844	***	par_4
التحفيز الإيجابي <--- نية ترك العمل	.622	.050	12.459	***	par_5
الاهتمام الشخصي <--- نية ترك العمل	.040	.038	1.075	.282	par_6

2- توجد علاقة ايجابية بين سلوكيات القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي

شكل رقم (12)

العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

جدول رقم (46)

المسار من سلوكيات القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي (Estimate)

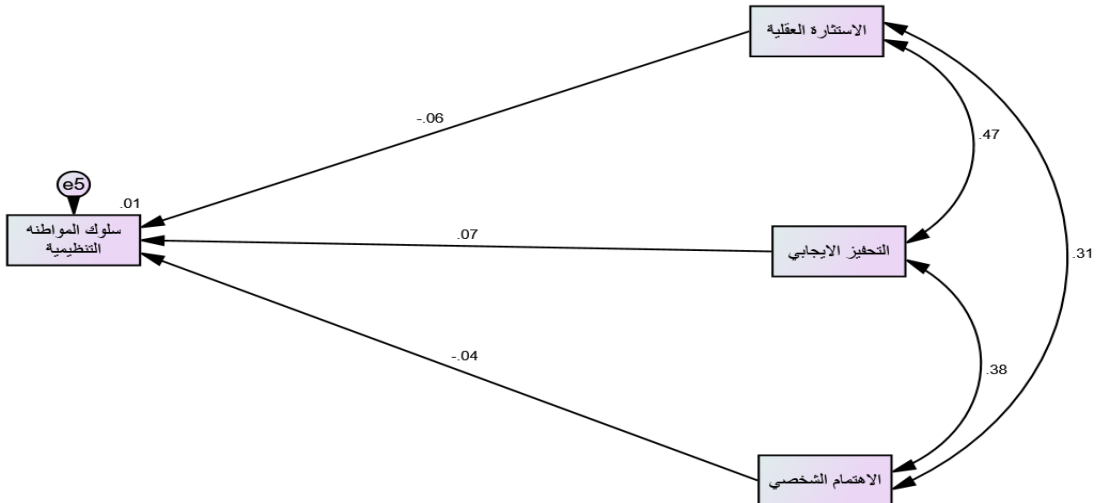
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الاستثارة العقلية <--- الالتزام التنظيمي	.023	.063	.373	.709	par_4
التحفيز الايجابي <--- الالتزام التنظيمي	.246	.071	3.488	***	par_5
الاهتمام الشخصي <--- الالتزام التنظيمي	-.114	.053	-2.139	.032	par_6

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

3- توجد علاقة ايجابية بين سلوكيات القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية

شكل رقم (13)

العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

جدول رقم (47)

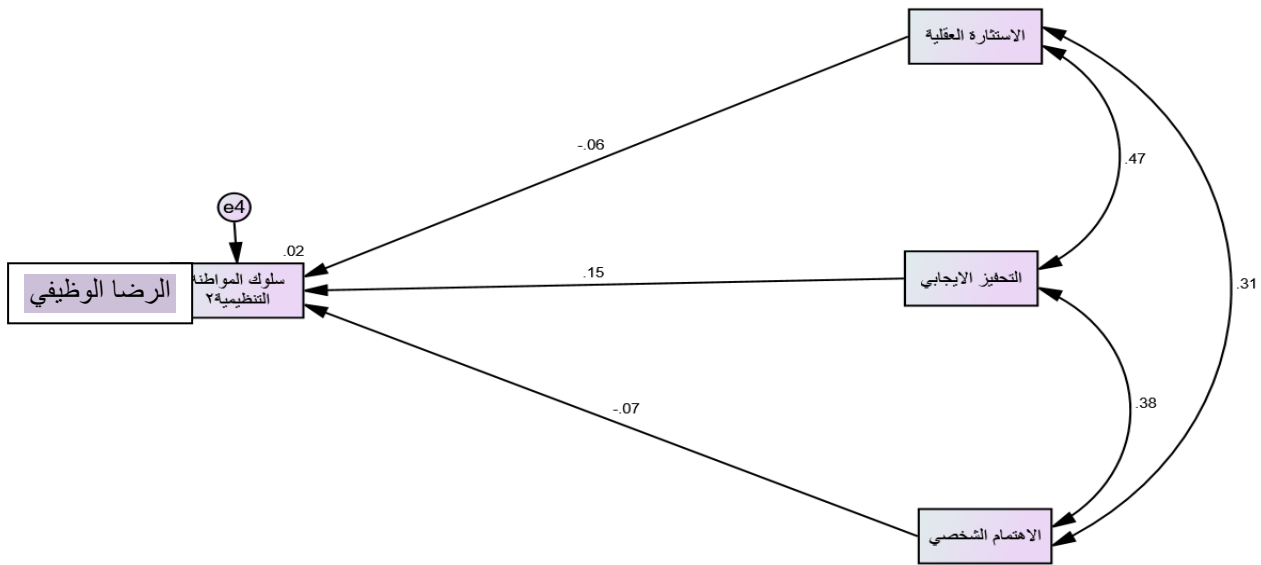
المسار من سلوكيات القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Estimate)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
سلوك المواطنة التنظيمية	الاستنارة العقلية <---	-.056	.059	-.963	.336	par_4
سلوك المواطنة التنظيمية	التحفيز الإيجابي <---	.076	.066	1.153	.249	par_5
سلوك المواطنة التنظيمية	الاهتمام الشخصي <---	-.031	.050	-.622	.534	par_6

4- توجد علاقة ايجابية بين سلوكيات القيادة التحويلية والرضا الوظيفي:

شكل رقم (14)

العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية والرضا الوظيفي



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي قيم تحليل المسار .

جدول رقم (48)

المسار من سلوكيات القيادة التحويلية والرضا الوظيفي (Estimate)

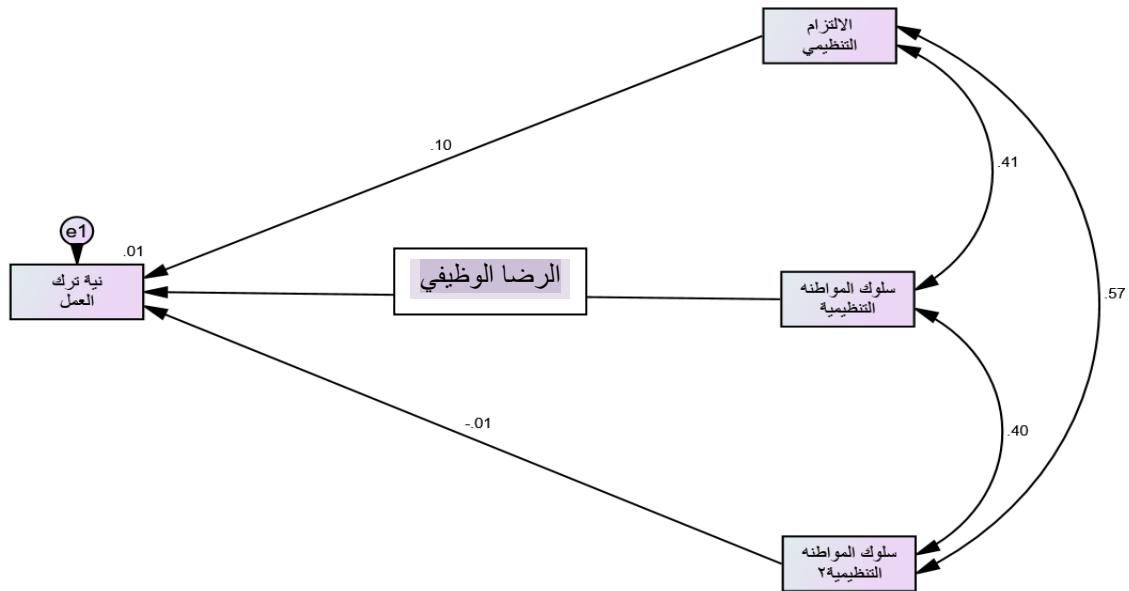
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التحفيز الايجابي <--- الرضا الوظيفي	.147	.062	2.394	.017	par_4
الاهتمام الشخصي <--- الرضا الوظيفي	-.056	.046	-1.211	.226	par_5
الاستثارة العقلية <--- الرضا الوظيفي	-.057	.054	-1.043	.297	par_6

5- توجد علاقة ايجابية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ونية

ترك العمل

شكل رقم (15)

العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ونية ترك العمل



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي قيم تحليل المسار.

جدول رقم (49)

المسار من الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي ونية ترك العمل

(Estimate)

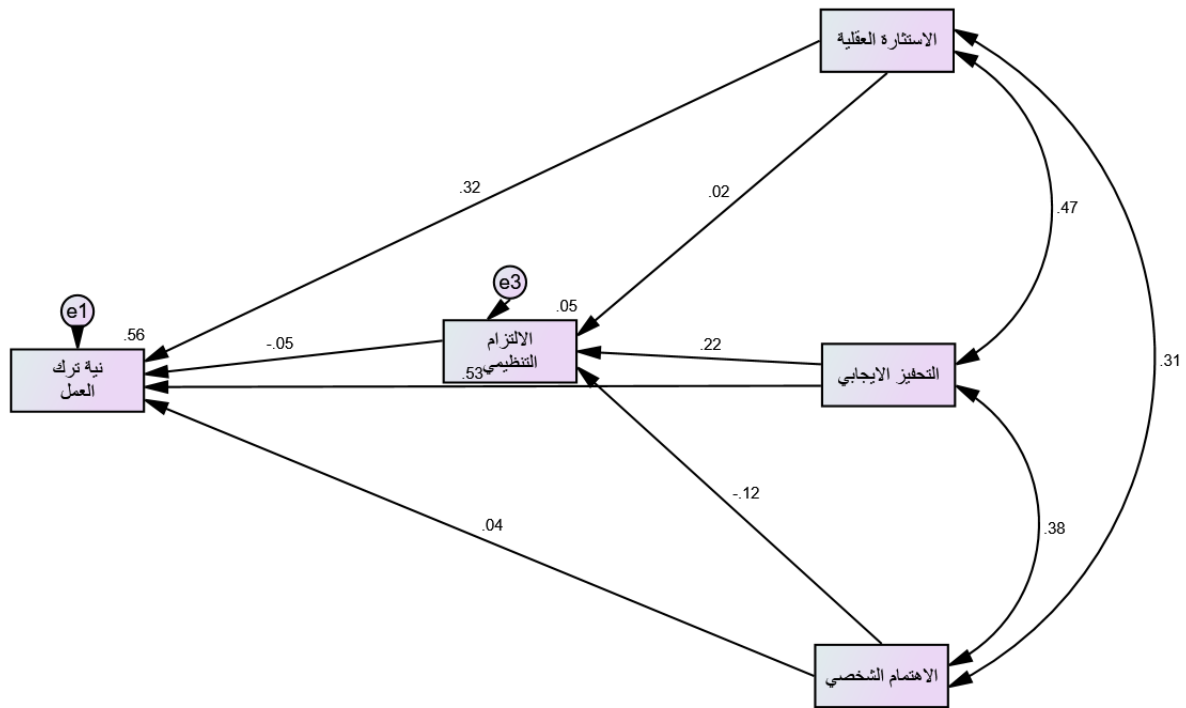
		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
نية ترك العمل	الرضا الوظيفي <---	-.016	.081	-.200	.842	par_1
نية ترك العمل	سلوك المواطنة التنظيمية <---	-.072	.068	-1.058	.290	par_2
نية ترك العمل	الالتزام التنظيمي <---	.108	.070	1.559	.119	par_3

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

6-الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة الايجابية بين سلوكيات القيادة التحويلية ونية ترك العمل

شكل رقم (16)

العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوكيات القيادة التحويلية ونية ترك العمل



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي قيم تحليل المسار.

جدول رقم (50)

المسار من سلوكيات القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي ونية ترك العمل (Estimate)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الاستشارة العقلية <---> الالتزام التنظيمي	.023	.063	.373	.709	A
التحفيز الايجابي <---> الالتزام التنظيمي	.246	.071	3.488	***	par_6
الاهتمام الشخصي <---> الالتزام التنظيمي	-.114	.053	-2.139	.032	par_7
الاستشارة العقلية <---> نية ترك العمل	.348	.044	7.894	***	par_8
التحفيز الايجابي <---> نية ترك العمل	.635	.051	12.543	***	par_9
الاهتمام الشخصي <---> نية ترك العمل	.034	.038	.909	.363	par_10
الالتزام التنظيمي <---> نية ترك العمل	-.054	.038	-1.422	.155	B

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

بهدف الكشف عن الأثر غير المباشر (التوسط) عند طريق استخدام تحليل المسار (Path analysis) حيث يتم في البداية التحقق من بعض الشروط لاختبار الدور الوسيط والتي تتمثل في الخطوات التالية (1) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل على المتغير التابع (2) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير الوسيط (3) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل والمتغير الوسيط على المتغير التابع. والجدول التالي يوضح نتائج اختبار المتغير الوسيط بعد التحقق من تلك الشروط.

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	-.001	-.014	.005	.522

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	-.013	-.043	.002	.076

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

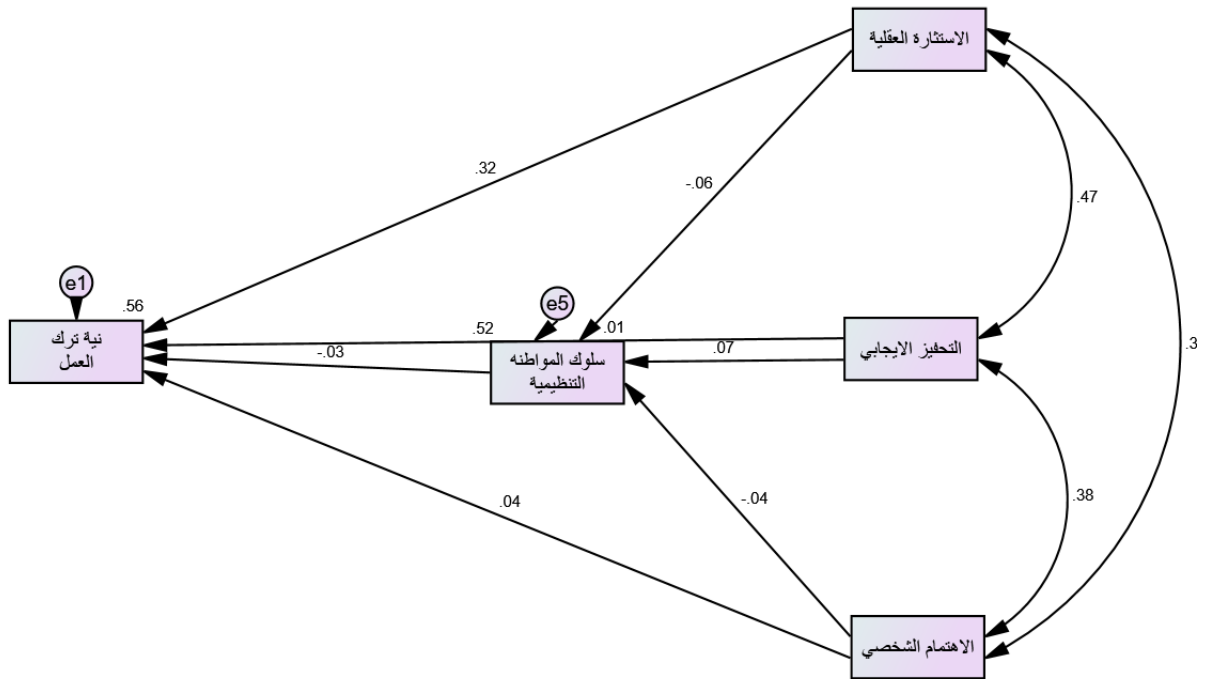
Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.006	-.001	.022	.078

6- سلوكيات المواطنة التنظيمية تتوسط العلاقة الايجابية بين سلوكيات القيادة التحويلية ونية ترك

العمل

شكل رقم (17)

العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية ونية ترك العمل



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي قيم تحليل المسار.

جدول رقم (51)

المسار من سلوكيات القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ونية ترك العمل (Estimate)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
سلوك المواطنة التنظيمية	الاستثارة العقلية <---	-.056	.059	-.963	.336	A
سلوك المواطنة التنظيمية	التحفيز الايجابي <---	.076	.066	1.153	.249	par_6
سلوك المواطنة التنظيمية	الاهتمام الشخصي <---	-.031	.050	-.622	.534	par_7
نية ترك العمل	الاستثارة العقلية <---	.345	.044	7.798	***	par_8
نية ترك العمل	التحفيز الايجابي <---	.625	.050	12.500	***	par_9
نية ترك العمل	الاهتمام الشخصي <---	.039	.038	1.047	.295	par_10
نية ترك العمل	سلوك المواطنة التنظيمية <---	-.034	.041	-.850	.396	B

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

يهدف الكشف عن الأثر غير المباشر (التوسط) عند طريق استخدام تحليل المسار (Path analysis) حيث يتم في البداية التحقق من بعض الشروط لاختبار الدور الوسيط والتي تتمثل في الخطوات التالية (1) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع (2) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل على المتغير الوسيط (3) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائية للمتغير الوسيط بعد التحقق من تلك الشروط.

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.002	-.002	.016	.303

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	-.003	-.017	.003	.248

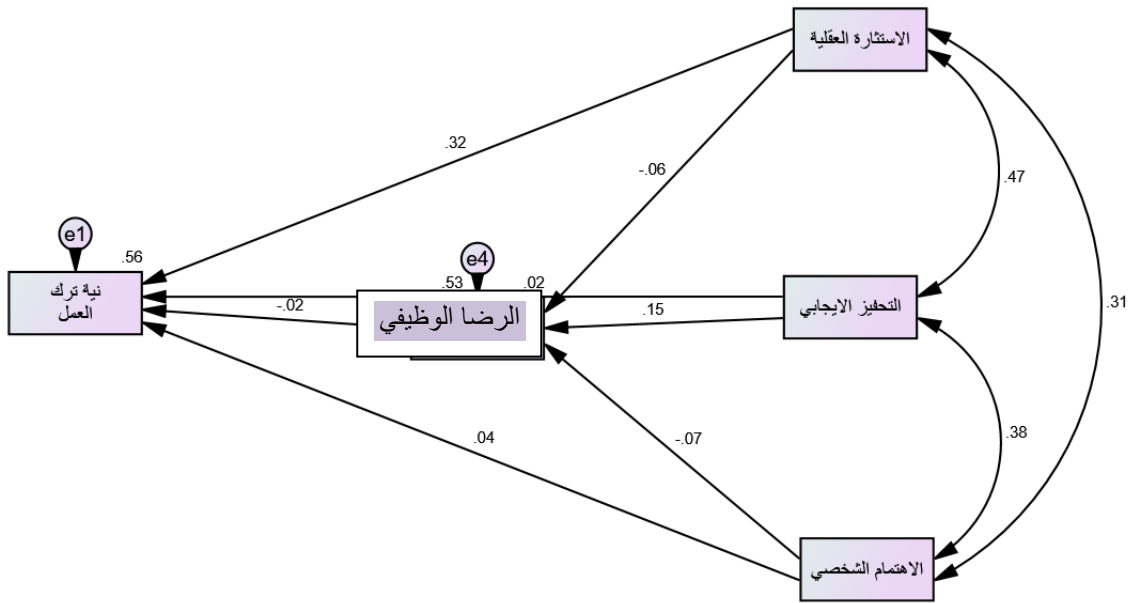
User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.001	-.002	.010	.317

7- الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة الايجابية بين سلوكيات القيادة التحويلية ونية ترك العمل

شكل رقم (18)

العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات القيادة التحويلية ونية ترك العمل



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي قيم تحليل المسار.

جدول رقم (52)

المسار من سلوكيات القيادة التحويلية والرضا الوظيفي ونية ترك العمل (Estimate)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التحفيز الايجابي <--- الرضا الوظيفي	.147	.062	2.394	.017	par_6
الاهتمام الشخصي <--- الرضا الوظيفي	-.056	.046	-1.211	.226	par_7
الاستنارة العقلية <--- الرضا الوظيفي	-.057	.054	-1.043	.297	B
الاستنارة العقلية <--- نية ترك العمل	.345	.044	7.800	***	par_8
التحفيز الايجابي <--- نية ترك العمل	.626	.050	12.446	***	par_9
الاهتمام الشخصي <--- نية ترك العمل	.039	.038	1.032	.302	par_10
الرضا الوظيفي <--- نية ترك العمل	-.028	.044	-.644	.520	A

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

بهدف الكشف عن الأثر غير المباشر (التوسط) عند طريق استخدام تحليل المسار (Path analysis) حيث يتم في البداية التحقق من بعض الشروط لاختبار الدور الوسيط والتي تتمثل في الخطوات التالية (1) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل على المتغير التابع (2) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل على المتغير الوسيط (3) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل والمتغير الوسيط على المتغير التابع. والجدول التالي يوضح نتائج اختبار المتغير الوسيط بعد التحقق من تلك الشروط.

User-defined estimands: (Group number 1 – Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.002	-.003	.017	.337

User-defined estimands: (Group number 1 – Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	-.004	-.027	.008	.396

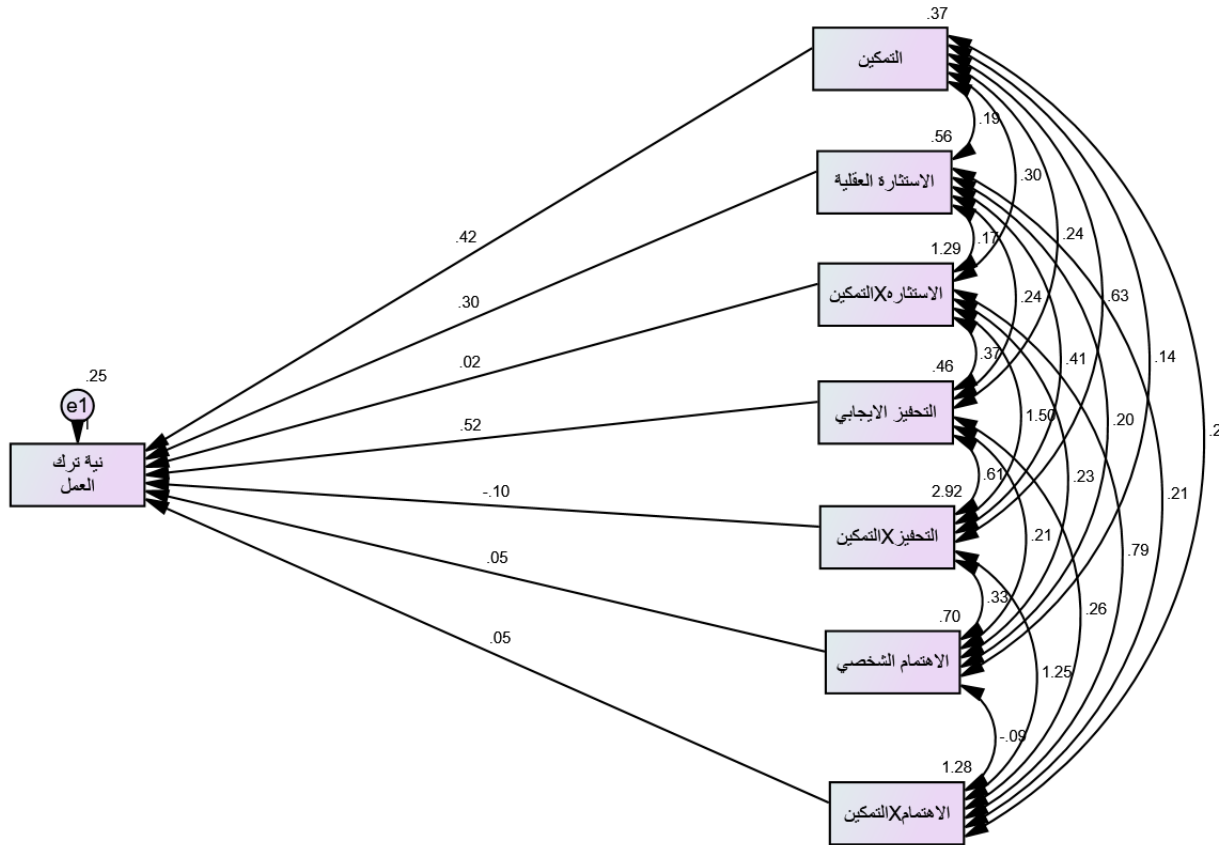
User-defined estimands: (Group number 1 – Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.002	-.003	.013	.355

8- التمكين النفسي يتوسط العلاقة الايجابية بين سلوكيات القيادة التحويلية ونية ترك العمل

شكل رقم (19)

العلاقة بين التمكين النفسي وسلوكيات القيادة التحويلية ونية ترك العمل



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي قيم تحليل المسار.

جدول رقم (53)

المسار من سلوكيات القيادة التحويلية والتمكين النفسي ونية ترك العمل (Estimate)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الاستثارة العقلية <--- نية ترك العمل	.299	.043	6.966	***	
التحفيز الايجابي <--- نية ترك العمل	.518	.055	9.430	***	
الاهتمام الشخصي <--- نية ترك العمل	.048	.039	1.241	.215	
التمكين <--- نية ترك العمل	.418	.062	6.730	***	
الاستثارةXالتمكين <--- نية ترك العمل	.021	.041	.521	.602	
التحفيزXالتمكين <--- نية ترك العمل	-.103	.030	-3.455	***	
الاهتمامXالتمكين <--- نية ترك العمل	.052	.035	1.469	.142	

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

(5 - 12) الخلاصة:

في هذا الفصل من الدراسة لقد تم استعراض كل من اختبار صدق المحتوى، وتنظيف البيانات، ومعدل الاستجابة، بجانب تحليل البيانات الأساسية، ونتائج التحليل الاحصائي لاختبار صدق المقاييس المستخدمة، بالإضافة الى نتائج التحليل الاحصائي لاختبار الصدق التمييزي واختبار صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، بجانب نتائج التحليل الاحصائي لاختبار ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، واختبار نموذج وفرضيات الدراسة.

الفصل السادس

مناقشة نتائج الدراسة

(1 - 6) تمهيد

(2 - 6) ملخص نتائج الدراسة

(3 - 6) مناقشة نتائج الدراسة

(4 - 6) مضامين الدراسة

(5 - 6) محددات الدراسة

(6 - 6) الدراسات المستقبلية

(7 - 6) الخلاصة

الفصل السادس

مناقشة نتائج الدراسة

(6 - 1) تمهيد:

من خلال المنهجية والخطوات التي أتبعته لبلوغ أهداف هذه الدراسة، إضافة إلى أدبيات الدراسات السابقة لاختبار أثر التمكين النفسي والمخرجات التنظيمية في علاقة سلوكيات القيادة التحويلية ونية ترك العمل، في هذا الفصل يتم استعراض مناقشة نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة والتي تمثل الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات المتمثل في موظفي قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم.

لاختبار نموذج وفرضيات الدراسة تم استخدام عدداً من الأساليب الكمية، تمثلت في الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري)، إضافة لاستخدام أسلوب تحليل الارتباط لاختبار درجة الارتباط بين المتغيرات المدروسة، بالإضافة إلى استخدام نموذج المعادلات الهيكلية لاختبار نماذج الدراسة.

(6 - 2) ملخص نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة وفقاً لأفراد العينة المدروسة أن مستوى التمكين النفسي، مرتفع مقارنة بمستويات كل من الالتزام التنظيمي، ومدركات القيادة التحويلية، والرضا الوظيفي، أما سلوكيات المواطنة التنظيمية فقد كانت مستوياتها متوسطة نسبياً، بينما أشارت النتائج إلى الانخفاض النسبي لمستويات نية ترك العمل، بجانب وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة التحويلية و مدركات التمكين النفسي، بالإضافة إلى ارتباط مدركات التمكين النفسي بعلاقة إيجابية مع سلوكيات المواطنة التنظيمية، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي.

كما أشارت نتائج الدراسة أن كل من سلوكيات المواطنة التنظيمية، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، قد ارتبطت بعلاقة سلبية جوهرية مع نية ترك العمل.

بالإضافة إلى أن نتائج الدراسة أظهرت أن كل من مدركات القيادة التحويلية، ومدركات التمكين النفسي قد ارتبطت هي الأخرى بعلاقة سلبية جوهرية مع نية ترك العمل.

(6 - 3) مناقشة نتائج الدراسة:

(6 - 3 - 1) أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي:

أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية قد ارتبطت بعلاقة إيجابية جوهرية مع مدركات التمكين النفسي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.66) عند درجة ثقة بلغت (95%)، حيث تتفق النتائج التي توصلنا إليها مع دراسة (Bennis & Nanus, 1997) التي أكدت بأن القادة العظام يعملون على تمكين مرؤوسيتهم، وذلك بغرض ترجمة رؤيتهم إلى واقع، والعمل للمحافظة على ذلك الواقع. كما أكد أيضاً بأن القادة التحويليون يعملون على تنشيط أتباعهم وتمكينهم لدى أدائهم لأعمالهم من خلال تقديم رؤية مثيرة للمستقبل، وليس من خلال مجرد استخدام أسلوب المكافآت والعقوبات. ذلك أن القادة الذين يتمتعون برؤية واضحة غالباً ما يعملون على خلق مناخ يتسم بالمشاركة والتمكين، وتزويد أعضاء المنظمة بالسلطة التي تخولهم من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الرؤية. وبالإضافة إلى توفيرهم للرؤيا الواضحة، يعمل القادة التحويليون على تحفيز مرؤوسيتهم وإلهامهم، وذلك من خلال تزويدهم بأعمال تتسم بالأهمية والتحدي، وحثهم على إظهار الحماس والتفائل، ودفعهم للبحث عن حلول جذابة ومتعددة ومبتكرة للمشكلات التي تواجههم، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة (Bass & Avolio, 1993). ومن خلال قيامهم بوضع توقعات مرتفعة فيما يتعلق بأداء مرؤوسيتهم، يعمل القادة التحويليون على تعزيز الفاعلية والدافعية الذاتية لأولئك المرؤوسين (Eden, 1992). وعليه، يمكن القول بأنه كلما عمد القادة التحويليون لإلهام مرؤوسيتهم وتحفيزهم لتحقيق أهداف أكثر صعوبة، وحل المشكلات التي تواجههم من جهات نظر جديدة ومتنوعة، وتشجيعهم على تطوير أنفسهم للوصول إلى مستويات مرتفعة من المهارة، كلما أدى ذلك لزيادة التمكين النفسي لدى مرؤوسيتهم.

(6 - 3 - 2) أثر التمكين النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية:

أوضحت نتائج الدراسة أن مدركات التمكين النفسي قد ارتبطت بعلاقة إيجابية مع سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.41) عند درجة ثقة بلغت (95%)، يمكن تيرير العلاقة بين المتغيرين في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي. ذلك أن التمكين يعمل على زيادة مشاعر الدعم والثقة التي يتلقاها العاملون من المنظمة، ولا شك أن العاملون سيقدرون ذلك، وسيشعرون، وفقاً لمبدأ المعاملة بالمثل، بضرورة رد الجميل للمنظمة التي يعملون فيها، الأمر الذي يدفعهم بالمقابل لزيادة فاعلية ومستوى أدائهم، وممارسة سلوكيات تفوق متطلبات عملهم الرسمي. من ناحية أخرى، ووفقاً لنظرية الهوية الاجتماعية (Tajfel, 1978) فإن الموظفين الأكثر تمكيناً هم أكثر احتمالاً لأن يشعروا بالثقة تجاه منظماتهم، وبالتالي أكثر تقديراً للتعامل مع منظماتهم التي يعملون فيها، الأمر الذي سيدفعهم ويحفزهم على تعظيم قيمة تلك المنظمة، والذي يمكن أن يتم بصورة رئيسة من خلال ممارستهم لسلوكيات

المواطنة التنظيمية. كذلك يؤكد (Alge et al, 2006) بأنه عندما تقوم المنظمة بتدعيم قيمة عضوية الأفراد العاملين فيها، وذلك من خلال تعزيزها للمشاعر المتعلقة بمعنى العمل الذي يقوم به الفرد، وأهميته، وتأثيره في النتائج التنظيمية، فإنه يمكن التنبؤ، وفقاً لنظرية الهوية الاجتماعية، بأن ذلك سيدفع العاملين في المنظمة إلى رد الجميل، وذلك من خلال انخراطهم في سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو تحسين الفاعلية التنظيمية، والمحافظة على العضوية التنظيمية، حتى ولو انطوت تلك السلوكيات على تحملهم لبعض التضحيات الشخصية. يضاف إلى ذلك، أن شعور الفرد بالاستقلالية في عمله سيعزز من مدركات الثقة لديه والدعم التنظيمي الذي يتلقاه من منظمته، الأمر الذي قد يدفعه لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية للتعبير عن امتنانه تجاه المنظمة. أخيراً، يمكن القول، بأن الموظفين الذين يتسمون بالكفاءة والجدارة في عملهم، فإنهم غالباً ما ينظرون لأنفسهم باعتبارهم أكثر قدرة على التأثير في النتائج التنظيمية، وهو ما يدفعهم لاتخاذ زمام المبادرة والانخراط في سلوكيات تفوق متطلبات العمل الرسمي بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية.

(6 - 3-3) أثر التمكين النفسي على الرضا الوظيفي:

أظهرت النتائج أن مدركات التمكين النفسي قد ارتبطت بعلاقة إيجابية جوهرية مع الرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.69) عند درجة ثقة بلغت (99%)، وتتفق هذه النتيجة مع ما أظهرته العديد من الدراسات بأن الرضا الوظيفي يعتبر من النتائج الهامة لعملية التمكين النفسي. فقد كشفت دراسة (Seibert et al, 2004) بأن هناك ارتباطاً جوهرياً بين كل بعد من أبعاد التمكين والرضا الوظيفي. إذ اتضح بأن الأهمية أو المعنى (كأحد أبعاد التمكين النفسي) تعتبر من المحددات المهمة للرضا الوظيفي، بمعنى أن الفرد يمكن أن يستمد الرضا من عمله عندما يعمل في وظيفة ذات أهمية وذات معنى. كما اتضح أيضاً وجود علاقة جوهرية بين بُعد الاستقلالية والرضا الوظيفي، ذلك أن الاستقلالية تعد حاجة نفسية هامة، ومكوناً رئيساً من مكونات الدافعية الداخلية. أما فيما يتعلق ببعد التأثير، فيؤكد (Liden et al, 2000) أنه عندما يشعر الموظفون بأن عملهم يمكن أن يؤثر في النتائج التنظيمية، فسيميلون للشعور بمزيد من الاندماج في منظماتهم الأمر الذي يكسبهم شعوراً بالرضا عن وظيفتهم. وأخيراً، وفيما يتعلق بالعلاقة بين بعد الجدارة والرضا الوظيفي، فمن المنطقي القول بأن الأفراد الذين يشعرون بالجدارة في وظائفهم، فسيكونون على الأغلب أشد رضا وظيفياً. كما أشار (Chuanli, 2013) إلى وجود علاقة ارتباط ذات أثر إيجابي بين التمكين النفسي والرضا الوظيفي، أما دراسة (Muthu Kumar & Rama, 2015) فقد اشارت إلى وجود علاقة ذات أثر إيجابي بين التمكين النفسي والرضا الوظيفي.

(6 - 3 - 4) أثر التمكين النفسي على الالتزام التنظيمي:

أظهرت النتائج أن مدركات التمكين النفسي قد ارتبطت بعلاقة إيجابية جوهرية مع الالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.65) عند درجة ثقة بلغت (99%)، وهو ما يتفق مع دراسة (Meyer & Allen, 1991)، والتي أكدت أن الموظفين يمكن أن يصبحوا أكثر التزاماً نحو منظماتهم إذا ما أُتيحت لهم الفرصة لتحمل المزيد من المسؤوليات، وإتاحة الفرصة أمامهم لأداء أعمال تتسم بالتحدي. كذلك فقد كشفت دراسة (Colarelli et al, 1987) أن الالتزام التنظيمي العاطفي يرتبط بصورة إيجابية مع التحدي الوظيفي، ودرجة الاستقلالية في العمل، وتنوع المهارات التي يستخدمها الموظف. كما اتضح أيضاً أن الالتزام التنظيمي تجاه المنظمة كان أقوى بين الموظفين الذين سُمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار (Jermir & Berkes, 1979)، كذلك فقد أظهرت الدراسة ذاتها أن هناك العديد من العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي العاطفي، منها: الدعم المقدم للموظفين، وعدالة التعامل، وإشعار الموظفين بأهميتهم وكفاءتهم من خلال تقدير مساهماتهم وإبراز تأثيرها في النتائج التنظيمية. ومن جهة أخرى، يؤكد (Liden et al, 2000) بأنه يمكن تفسير العلاقة بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي العاطفي في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي ومفهوم المعاملة بالمثل، ذلك أن الموظفين يميلون للشعور بتقدير المنظمة لهم عندما توفر لهم مزيداً من التمكين في وظائفهم، عندها من المرجح أن يميلوا لرد الجميل للمنظمة من خلال مبادلتها الولاء والالتزام.

(6 - 3 - 5) أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على نية ترك العمل:

أظهرت النتائج أن سلوكيات المواطنة التنظيمية قد ارتبطت بعلاقة سلبية جوهرية مع نية ترك العمل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.72) عند درجة ثقة بلغت (99%)، وهذا يتفق مع دراسة (Muchinsk, 2012) التي أوضحت بأن الموظفين الذين يقومون بواجبات وأعمال أكبر من الدور المنوط بهم نتيجة تمتعهم بسلوكيات المواطنة التنظيمية كانوا أقل ميولاً لنية ترك العمل. بجانب دراسة (أسماء، 2011) والتي جاءت بعنوان العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية ونية ترك العمل، والتي كانت تهدف للتعرف على واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية وأسباب نية ترك العمل للعاملين في تلك البنوك، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي أن مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية يسود بدرجة متوسطة نسبياً، كما أن هنالك علاقة إيجابية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية ونية ترك العمل، بحيث تنخفض نية ترك العمل لأولئك الافراد الذين يتمتعون بهذه السلوكيات، بالإضافة إلى دراسة (Coyne, 2007) والتي بعنوان OrganizationaCitizenship Behavior and Turnover Intention، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بنية ترك العمل، ولقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة

إيجابية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية ونية ترك العمل عبر الثقافات المختلفة. بالإضافة إلى دراسة (الخليفة، 2013) والتي جاءت بعنوان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نية ترك العمل دور سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط في قطاع البنوك التجارية السودانية، ومن أهم نتائج هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية ونية ترك العمل.

(6 - 3 - 6) أثر الرضا الوظيفي على نية ترك العمل:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي قد ارتبط بعلاقة سلبية جوهرية مع نية ترك العمل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.38) عند درجة ثقة بلغت (99%)، وهو ما يتفق مع دراسة (Meyer Stanley & Topolonytsk, 2002) التي أكدت أن عدم الرضا الوظيفي يعتبر من الأسباب الرئيسية التي تدفع الموظفين للتفكير في نية ترك العمل، ومن خلال مراجعته لعدد من الدراسات السابقة (والتي بلغ عددها 88) فقد وجد كل من Tett & Meyer بان هناك ارتباطاً عكسياً بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل، هذا وقد أكدت دراسة (Zimmerman, 2008) ما ذهب إليه Tett بوجود علاقة عكسية بين كل من الرضا الوظيفي ونية ترك العمل، أما دراسة (Moynihan & Landuyt, 2008) فقد أشارت إلى وجود علاقة ذات تأثير سلبي قوي بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل، هذا بالإضافة إلى دراسة كل من (Seung- Bum & Keon-Hyung, 2009) التي أظهرت وجود تأثير عكسي في العلاقة بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل، كما أشارت دراسة (Mount, 2006) أن عدم الرضا الوظيفي يعتبر أحد المؤشرات الهامة لنية ترك العمل، كذلك فقد أشارت دراسة حديثة قام بها (Cynthia Mathieu & Louis Ramona, 2016)، إلى وجود علاقة تأثير سلبي بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل. ولقد ذكر (Lee et al, 2006) أن عدم الرضا الوظيفي من أهم الأسباب التي تؤدي إلى نية ترك العمل.

(6 - 3 - 7) أثر الالتزام التنظيمي على نية ترك العمل:

أظهرت النتائج أن الالتزام التنظيمي قد ارتبط بعلاقة سلبية جوهرية مع نية ترك العمل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.66) عند درجة ثقة بلغت (95%)، وهو ما يتفق مع دراسة (Mount, 2006) التي كشفت أن الالتزام التنظيمي يعتبر أحد المؤشرات الهامة لنية ترك العمل، هذا بالإضافة إلى أهميته من الناحية النظرية والتطبيقية من خلال تقليل نسبة نية ترك العمل (Nazari & Emami, 2012)، كما أشارت دراسة كل من (Mohamed Rageb & Ahmed EL-Samadic, 2013) إلى وجود علاقة ذات أثر سلبي بين الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل، ووفقاً لنظرية الهوية الاجتماعية (Tajfel, 1978) فإن الموظفين الأكثر التزاماً تنظيمياً هم أكثر احتمالاً لأن يشعروا بالثقة تجاه منظماتهم التي يعملون فيها،

الأمر الذي سيدفعهم ويحفزهم على تعظيم قيمة تلك المنظمة، والذي يمكن أن يتم بصورة رئيسة من خلال تمتعهم بالالتزام التنظيمي واحجامهم عن التفكير في نية ترك العمل.

(6 - 3- 8) أثر القيادة التحويلية على نية ترك العمل:

أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية قد ارتبطت بعلاقة سلبية جوهرية مع نية ترك العمل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.37) عند درجة ثقة بلغت (99%)، وهو ما يتفق مع دراسة كل من (Alexandrov et al, 2007) و (Hamstra et al., 2011) والتي أشارت لارتباط القيادة التحويلية بعلاقة سلبية مع نية ترك العمل، وذلك من خلال استثارة الحاجات الأساسية للتابعين، وتعزيز مناخ الثقة، وتحفيز التابعين من أجل القيام بأداء يفوق التوقعات وتجاوز المصالح الشخصية من أجل تحقيق المصلحة العامة، مما يدفعهم لعدم التفكير بترك المنظمة التي يعملون بها. كما تتفق نتائج الدراسة أيضاً مع دراسة (Pieterse-Landman, 2012) والتي أجريت على عينة مكونة من (185) في إحدى الشركات الصناعية بجنوب أفريقيا، والتي كشفت عن وجود علاقة سلبية بين القيادة التحويلية ونية ترك العمل، وذلك نتيجة للمناخ الإيجابي الذي يسود المنظمة وتجاوز الموظفين لمصالحهم الشخصية لأجل الوصول إلى الأهداف السامية، نتيجة تحفيز التابعين على القيام بأداء يفوق التوقعات من استثارة الحاجات الأساسية للتابعين، وتعزيز مناخ الثقة الإيجابي داخل المنظمة. وبالتالي فإذا ما أرادت إدارة المصرف الحد من معدل الدوران لدى موظفيها، فإنه يمكنها ذلك من خلال تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية لدى مشرفيها، وذلك من خلال إخضاعهم لدورات تدريبية متخصصة لتعويدهم على ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية، وتشجيعهم على إظهار تلك السلوكيات، حيث يعمل القائد التحويلي على استثارة الحاجات الأساسية لتابعيه، وتعزيز مناخ الثقة لديهم، وتحفيزهم من أجل القيام بأداء يفوق التوقعات وتجاوز المصالح الشخصية من أجل تحقيق المصلحة العامة، مما يدفعهم لعدم التفكير بترك المنظمة التي يعملون بها.

(6 - 3- 9) أثر التمكين النفسي على نية ترك العمل:

أظهرت النتائج أن مدركات التمكين النفسي قد ارتبطت بعلاقة سلبية جوهرية مع نية ترك العمل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.43) عند درجة ثقة بلغت (95%)، وهو ما يتفق مع دراسة (lashley, 1996)، والتي أجريت في مجال الصناعة الفندقية، والتي كشفت أن التمكين يحدث تغييرات ايجابية في السلوك الوظيفي، مما يؤدي الى التقليل من نية ترك العمل لدى الموظفين، وذلك من خلال زيادة إيمان الفرد بذاته وبقدرته على انجاز المهام التي يقوم بها وشعوره بأن لعمله تأثيرا مباشرا في المنظمة التي يعمل بها، كما تتفق نتائجنا مع دراسة (Slatten, 2010) والتي أظهرت ان التمكين يلعب

دوراً هاماً في خلق الصورة الإيجابية لدى الموظفين، والتي تمكنهم من الإحساس والشعور بأهمية العمل الذي يقومون به، وإدراك معنى العمل مما يقلل من نية ترك العمل.

وبالتالي فإذا ما أرادت إدارة المصرف الحد من معدل الدوران لدى موظفيها، فإنه يمكنها ذلك من خلال تعزيز مدركات التمكين النفسي لدى المرؤوسين، والذي يمكن أن يتم بصورة رئيسة من خلال تشجيع المشرفين على تبني سلوكيات القيادة التحويلية في تعاملهم مع مرؤوسيه، ويمكن أن يتم ذلك من خلال تزويدهم ببرامج التدريب السلوكية التي تعمل على إكسابهم مهارات القيادة التحويلية، الأمر الذي يدفعهم لزيادة ثقتهم في مرؤوسيه، وتزويدهم بالتالي بفرصة للتأثير في المنظمة بصورة جوهرية، وهو ما يعمل بدوره على تعزيز مستويات التمكين النفسي لديهم، والذي يعمل على إحداث تغييرات إيجابية في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وذلك من خلال زيادة إيمانهم بذاتهم وبقدرتهم على انجاز المهام التي يقوم بها وشعورهم بأن لعملهم تأثيراً مباشراً في المنظمة التي يعملون بها، ويقلل بالتالي من نية ترك العمل لديهم.

(6 - 3 - 10) التمكين النفسي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية:

أظهرت نتائج تحليل المعادلات الهيكلية أن التمكين النفسي لعب دور المتغير الوسيط بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ويمكن تفسير هذه النتيجة التي توصلنا لها في أن القادة التحويليون يعملون على تشجيع أتباعهم للقيام بأدوار أكبر مما هو متوقع منهم في انجاز الأعمال المنوطة بهم من خلال منحهم الاستقلالية في تنفيذ هذه الأعمال، وتزويدهم بالمؤثرات العاطفية، والاهتمام الشخصي بهم وتشجيعهم، والهامهم بتحقيق أهدافهم المستقبلية. ويدرك الأفراد الممكنون بأن لعملهم أهمية ومعنى، وبالتالي شعورهم بالثقة والجدارة وتأثيرهم في نتائج عمل المنظمة، والتي تعزز من قيم التمكين النفسي لديهم، ووفقاً لنظرية الهوية الاجتماعية (Tajfel, 1978) فإن الموظفون الممكنون يشعرون بالثقة تجاه منظماتهم مما يدفعهم ويحفزهم على العمل لتعظيم قيم تلك المنظمة، من خلال ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تؤدي إلى تطوير الفاعلية التنظيمية والاستقرار داخل المنظمة.

(6 - 3 - 11) التمكين النفسي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي:

أظهرت نتائج تحليل المعادلات الهيكلية أن التمكين النفسي لعب دور المتغير الوسيط بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، ويمكن تفسير هذه النتيجة التي توصلنا لها في أن التمكين النفسي يعتبر من الملامح الرئيسية التي تميز سلوكيات القيادة التحويلية من القيادة التبادلية، ويفوض القادة التحويليون بعض صلاحياتهم لأتباعهم مما يعزز لديهم القدرة على الخلق والابداع وابتكار أفكار جديدة في تأدية أعمالهم والقيام بواجباتهم. كما يعمل القادة التحويليون على تشجيع الاستقلالية وروح الابتكار لدى

مؤيديهم، الأمر الذي يعزز التمكين النفسي لديهم بدلاً من السيطرة والرقابة (Dvir & Shamir, 2003)، ومن البديهي أن الموظف الذي يشعر بالتمكين النفسي سيكون أكثر رضاً وظيفياً عن غيره من الموظفين غير الممكنين، حيث أن الفرد يمكن أن يستمد الرضا من عمله عندما يعمل في وظيفة ذات أهمية ومعنى، يضاف إلى ذلك أنه عندما يشعر الموظفون بأن عملهم يؤثر في نتائج عمل المنظمة، فسيميلون للشعور بمزيد من الرضا الوظيفي.

(6 - 3 - 12) التمكين النفسي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي:

أظهرت نتائج تحليل المعادلات الهيكلية أن التمكين النفسي لعب دور المتغير الوسيط بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، ويمكن تفسير هذه النتيجة التي توصلنا لها بالقول بأن الموظفين الذين يعملون مع القادة التحويليون يشعرون بالراحة والتمكين لأداء واجباتهم ومسؤولياتهم. حيث يعمل القادة التحويليون على استخدام أنماط القيادة التحويلية والتي تتلخص في (التأثير المثالي، والتحفيز الإيجابي، والاستئثار العقلية، والاهتمام الشخصي) بغرض تشجيع مرؤوسيهم على ترك الطرق التقليدية التي يستخدمونها في تأدية أعمالهم والقيام بواجباتهم، واستخدام الأساليب الحديثة والمتطورة والابداع في القيام بتأدية أعمالهم وحل المشكلات التي تواجههم (Bass, Avolio, 1994)، مما يعزز شعورهم بالقدرة على القيام بأعمالهم بفاعلية وكفاءة أكبر (Hughes, 1999)، وتحفيزهم لمواجهة التحديات، وبالتالي تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي تجاه منظماتهم (Wayne, et al, 2000). وفي إطار نظرية التبادل الاجتماعي يمكن القول أن سلوكيات القيادة التحويلية تؤدي إلى تعزيز التمكين النفسي لدى الموظفين من خلال الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي العاطفة تجاه منظماتهم من مبدأ رد الجميل.

(6 - 3 - 13) سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط بين التمكين النفسي ونية ترك العمل:

أظهرت نتائج تحليل المعادلات الهيكلية أن سلوكيات المواطنة التنظيمية لعبت دور المتغير الوسيط علاقة التمكين النفسي بنية ترك العمل، ويمكن تفسير هذه النتيجة التي توصلنا لها بالقول بأن المنظمات التي تقوم بتدعيم قيمة الموظفين الذين يعملون لديها، من خلال تعزيز المشاعر المتعلقة بمعنى العمل الذي يقوم به الفرد، وأهميته، وتأثيره في النتائج التنظيمية، فإنه يمكن التنبؤ (وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي) بأن ذلك سيدفع العاملين في المنظمة إلى رد الجميل، وذلك من خلال انخراطهم في سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو تحسين الفاعلية التنظيمية، والمحافظة على العضوية التنظيمية، حتى ولو انطوت تلك السلوكيات على تحملهم لبعض التضحيات الشخصية. يضاف إلى ذلك، أن شعور الفرد بالاستقلالية في عمله سيعزز من مدركات الثقة لديه والدعم التنظيمي الذي يتلقاه من منظمته، الأمر الذي قد يدفعه لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية للتعبير عن امتنانه تجاه المنظمة.

ونتيجة لشعور الموظفين بالاستقلالية والثقة التي يتمتعون بها في تأدية واجباتهم المنوط بهم، فإن هذا يعزز من قيم التمكين النفسي لديهم وبالتالي عدم التفكير في ترك العمل.

(6 - 3-14) الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين التمكين النفسي ونية ترك العمل:

أظهرت نتائج تحليل المعادلات الهيكلية أن الرضا الوظيفي لعب دور المتغير الوسيط علاقة التمكين النفسي بنية ترك العمل، ويمكن تفسير هذه النتيجة التي توصلنا لها بالقول بأن الرضا الوظيفي يعتبر من النتائج الهامة لعملية التمكين النفسي. فقد كشفت دراسة (Seibert et al, 2004) بأن هناك ارتباطاً جوهرياً بين كل بعد من أبعاد التمكين والرضا الوظيفي. إذ اتضح بأن الأهمية أو المعنى (كأحد أبعاد التمكين النفسي) يعد من المحددات المهمة للرضا الوظيفي، بمعنى أن الفرد يمكن أن يستمد الرضا من عمله عندما يعمل في وظيفة ذات أهمية وذات معنى. كما اتضح أيضاً وجود علاقة جوهريّة بين بعد الاستقلالية والرضا الوظيفي، ذلك أن الاستقلالية يعد حاجة نفسية هامة، ومكوناً رئيساً من مكونات الدافعية الداخلية. أما فيما يتعلق ببعد التأثير، فيؤكد (Liden et al, 2000) أنه عندما يشعر الموظفون بأن عملهم يمكن أن يؤثر في النتائج التنظيمية، فسيميلون للشعور بمزيد من الاندماج في منظماتهم الأمر الذي يكسبهم شعوراً بالرضا عن وظيفتهم. وأخيراً، وفيما يتعلق بالعلاقة بين بعد الجدارة والرضا الوظيفي، فمن المنطقي القول بأن الأفراد الذين يشعرون بالجدارة في وظائفهم، فيكونون على الأغلب أشد رضا وظيفياً. وعليه يمكن بأن الموظفون الممكنون سيكونون أكثر رضاً وظيفياً من غيرهم ومن البديهي أن تقل لديهم نسبة نية ترك العمل.

(6 - 3-15) الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بين التمكين النفسي ونية ترك العمل:

أظهرت نتائج تحليل المعادلات الهيكلية أن الالتزام التنظيمي لعب دور المتغير الوسيط علاقة التمكين النفسي بنية ترك العمل، ويمكن تفسير هذه النتيجة التي توصلنا لها بالقول بأن الموظفين يمكن أن يصبحوا أكثر التزاماً نحو منظماتهم إذا ما أُتيحت لهم الفرصة لتحمل المزيد من المسؤوليات، وإتاحة الفرصة أمامهم لأداء أعمال تتسم بالتحدي. كذلك فقد كشفت دراسة (Colarelli et al, 1987) أن الالتزام التنظيمي يرتبط بصورة إيجابية مع التحدي الوظيفي، ودرجة الاستقلالية في العمل، وتنوع المهارات التي يستخدمها الموظف. كما اتضح أيضاً أن الالتزام التنظيمي تجاه المنظمة كان أقوى بين الموظفين الذين سُمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار (Jermir & Berkes, 1979)، كذلك فقد أظهرت الدراسة ذاتها أن هناك العديد من العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، منها: الدعم المقدم للموظفين، وعدالة التعامل، وإشعار الموظفين بأهميتهم وكفاءتهم، من خلال تقدير مساهماتهم، وإبراز تأثيرها في النتائج التنظيمية. ومن جهة أخرى، يؤكد (Liden et al, 2000) بأنه يمكن تفسير العلاقة بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي العاطفي في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي ومفهوم المعاملة بالمثل، ذلك أن

الموظفين يميلون للشعور بتقدير المنظمة لهم عندما توفر لهم مزيداً من التمكين في وظائفهم، عندها من المرجح أن يميلوا لرد الجميل للمنظمة من خلال مبادلتها الولاء وعدم الرغبة في ترك العمل، بل شعورهم بمزيد من الاستقرار وبذل مزيد من الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة ورفعتها.

(6 - 3 - 16) أثر نية ترك العمل على المخرجات التنظيمية:

أظهرت النتائج أن نوايا ترك العمل لدى الموظفين قد ارتبطت بعلاقة عكسية مع كل من سلوكيات المواطنة التنظيمية، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وبالتالي فإذا ما أرادت إدارة المصرف الحد من معدل الدوران لدى موظفيها، فإنه يمكنها ذلك من خلال تعزيز الجوانب السابقة لدى موظفيها، والذي يمكن أن يتم بصورة رئيسة من خلال العمل على إتاحة مزيداً من الحرية للمرؤوسين في اتخاذ القرارات الهامة، وتكليفهم بمهام ومسؤوليات تتسم بالاستقلالية والتحدي (تعزيز مدركات التمكين النفسي لديهم)، الأمر الذي يشعروهم بأهميتهم وقيمتهم بالنسبة للمنظمة، مما ينعكس بالتالي بصورة إيجابية على رضاهم الوظيفي، و وفقاً لمبدأ المعاملة بالمثل سيعمد أولئك المرؤوسين لرد الجميل إلى منظمتهم وذلك بإظهارهم مزيداً من الالتزام التنظيمي نحو تلك المنظمة، كما أنهم سيميلون لبذل كل ما يستطيعون من جهد لمقابلة توقعات قادتهم، بما في ذلك ممارستهم لسلوكيات تفوق المتطلبات الرسمية، ولا شك بأن ذلك سيمنعهم حتى من مجرد التفكير بترك المنظمة التي يعملون بها.

(6 - 4) مضامين الدراسة:

بعد دراسة أثر التمكين النفسي والمخرجات التنظيمية في علاقة سلوكيات القيادة التحويلية ونية ترك العمل في قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم، ولقد توصلت الدراسة الى هذه التأثيرات بناءً على نتائج الدراسة.

(6 - 4 - 1) مضامين الدراسة النظرية:

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال اختبار أثر التمكين النفسي والمخرجات التنظيمية في علاقة سلوكيات القيادة التحويلية ونية ترك العمل في قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم، ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن القيادة التحويلية تلعب دوراً محورياً في تعزيز مفهوم التمكين النفسي لدى موظفي المصارف التجارية بولاية الخرطوم، حيث يعمل القادة التحويليون على خلق رؤية واضحة للعمل في منظماتهم مما يساهم في خلق مناخ يتسم بالمشاركة والتمكين وبالتالي تعزيز الفاعلية والكفاءة للموظفين، بجانب أن مدركات التمكين النفسي تؤثر بصورة أكبر في سلوكيات المواطنة التنظيمية، واستناداً على كل من نظريتي التباد الاجتماعي، والتعاون اللتان تركزان على خلق بيئة ملائمة وجاذبة في مكان العمل، مما يعزز من سلوكيات القيادة التحويلية، والتمكين النفسي، بالإضافة الى سلوكيات المواطنة

التنظيمية، وبالتالي تشكل نقطة توافق والتقاء ما بين هذه النظريات ونتائج الدراسة، كما اختبر هذه الدراسة نظرية تدرج الحاجات لماسلو وتفسيرها للالتزام التنظيمي من خلال اشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية مما يشكل نقطة التقاء مع هذه الدراسة. أما نظرية التعارض أو التضاد والتي أظهرت من خلالها أن القيم والمعتقدات هي التي تلعب دوراً رئيسياً للرضا الوظيفي، إذ أن الموظفين الذين تحققت الكثير من أمانهم من خلال عملهم سيظهرون رضاً وظيفياً أكبر من أولئك الذي لم تتحقق أمانهم، بالإضافة الى نظرية الإنجاز والتي أظهرت نتائج الدراسة انها تعمل وفقا من خلال اشباع حاجات الموظفين مما يعزز من قيم الشعور بالألفة والانتماء للمنظمة التي يعملون فيها، كما أظهرت نتائج الدراسة جودة نموذج الدراسة وفقا لتحليل العاملين التوكيدي.

كما تساهم هذه الدراسة في مساعدة متخذ القرار على الاهتمام بالتمكين النفسي للموظفين من أجل رفع كفاءة الأداء وتطوير جودة الخدمة، ولقد أشارت نتائج هذه الدراسة الى أن التمكين النفسي والمخرجات التنظيمية تلعب دور المتغير الوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية ونية ترك العمل في قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم، وهذا مؤشر على أهمية التمكين النفسي والمخرجات التنظيمية لدى موظفي قطاع المصارف التجارية، مما يضيف ميزة تنافسية لهذا القطاع. بالإضافة الى أن هذه الدراسة اختبرت المخرجات التنظيمية كمتغير وسيط بين التمكين النفسي ونية ترك العمل حيث أظهرت النتائج أن المخرجات التنظيمية (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، وسلوكيات القيادة التحويلية) تلعب دور المتغير الوسيط في العلاقة بين التمكين النفسي ونية ترك العمل في قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم، كما اختبرت الدراسة التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والمخرجات التنظيمية، ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن التمكين النفسي يلعب دور المتغير الوسيط بين القيادة التحويلية والمخرجات التنظيمية في قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم، بجانب أن الدراسة اختبرت علاقة القيادة التحويلية بالتمكين النفسي حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير إيجابية بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي لدى موظفي قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم. يضاف الى ذلك اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية ونية ترك العمل، ولقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة سلبية بين القيادة التحويلية ونية ترك العمل لدى موظفي المصارف التجارية بولاية الخرطوم، بجانب اختبار العلاقة بين التمكين النفسي ونية ترك العمل حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات تأثير سلبي بين التمكين النفسي ونية ترك العمل. إذ يلعب التمكين النفسي دوراً هاماً في خلق الصورة الإيجابية لدى الموظفين، والتي تمكنهم من الإحساس والشعور بأهمية العمل الذي يقومون به، وإدراك معنى العمل مما يساعد في تقليل نسبة نية ترك العمل. بالإضافة الى ذلك فقد اختبرت الدراسة كل من نظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية التعاون، ونظرية الحاجات لماسلو، بجانب نظرية التعارض أو التضاد، ونظرية العوامل الدافعة، بالإضافة الى نظرية الإنجاز لماكميلان لتفسير متغيرات هذه الدراسة مما يعتبر إضافة واسهاما للمعرفة .

(6-4-2) مضامين الدراسة التطبيقية:

يمكن تطبيق هذه الدراسة على موظفي قطاع المصارف، من أجل رسم السياسات واتخاذ القرارات الإدارية التي تعزز من قيم التمكين النفسي، بالإضافة إلى توضيح أهمية التمكين النفسي والمخرجات التنظيمية التي تؤدي إلى تقليل نسبة نية ترك العمل لدى الموظفين وتشجيع روح الانتماء ورفع الكفاءة ومستوى الإنتاجية في أداء المهام. كما توضح هذه الدراسة مدى أهمية التمكين النفسي لمتخذ القرار وتأثيره على المخرجات التنظيمية مما يقلل من نية ترك العمل لدى موظفي قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم، وتعتبر نتائج هذه الدراسة لقطاع المصارف التجارية لاسيما عن الاخذ في الحسبان أهمية التمكين النفسي والمخرجات التنظيمية ودورها الفعال في رفع كفاءة الأداء وتقليل نسبة نية ترك العمل، بالإضافة إلى الاستجابة إلى التغيرات الديناميكية والتي تحدث في محيط بيئة العمل، مما يساعد المصارف على التكيف معها وتطوير قدرتها التنافسية. بما أن مفهوم التمكين النفسي من الأهمية بمكان لموظفي قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم، فإن إخضاعه لمزيد من الدراسة التطبيقية يساعد في تطوير الكفاءة والفاعلية لهذا القطاع وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية لقطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم لاسيما في ظل الظروف الاقتصادية السائدة، بجانب أن المخرجات التنظيمية في قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم من الأهمية بمكان، فإنه من الضروري إخضاعها لمزيد من الدراسة من أجل تعزيز الكفاءة وتطوير الأداء في هذا القطاع.

(6-5) محددات الدراسة:

1- يلعب قطاع الخدمات دوراً رئيسياً في الناتج المحلي الإجمالي إذ تبلغ قيمة مساهمته حوالي (51%) وفقاً لبيانات الجهاز المركزي للإحصاء، ومما لا شك فيه الإسهام المقدر لقطاع المصارف التجارية في قطاع الخدمات والتي تعتبر بمثابة العمود الفقري لهذا القطاع، ومما لا شك فيه الدور المحوري الذي تلعبه ولاية الخرطوم في هذا القطاع إذ يتركز معظم عمل القطاع المصرفي داخل هذه الولاية نظراً لأهميتها الاقتصادية والسياسية وتركيز نشاط رجال المال والأعمال داخل هذه الولاية، بالإضافة إلى تنامي الطلب على مخرجات القطاع المصرفي والذي يتضح من خلال حجم نمو هذا القطاع، مما يتطلب تصافر الجهود من أجل حل المشاكل والتحديات التي تواجه هذا القطاع، وبالتالي فقد ركزت هذه الدراسة على قطاع الخدمات (المصارف التجارية) التجارية بولاية الخرطوم ولم تتناول باقي القطاعات الأخرى، مما يحد من إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة على القطاعات الأخرى.

1- اعتمدت هذه الدراسة على أسلوب العينة غير الاحتمالية كأحد الأساليب الإحصائية المستخدمة لتكون ممثلة لمجتمع الدراسة وفقاً لقواعد البحث العلمي في اختيار العينات، وهي أفضل الطرق

للحصول على المعلومات الأساسية بسرعة وتكلفة منخفضة من مجتمع الدراسة المكون من عدد (347)، غير أنه يمكن الاعتماد أساليب إحصائية أخرى.

2- أخذت الدراسة مفهوم التمكين النفسي الذي يعمل على تشجيع الأفراد والسماح لهم بالقيام بمبادرات شخصية من أجل تحسين الأداء الوظيفي، مما يساهم في زيادة الثقة بقدراتهم وامكانياتهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، بينما يعتمد التمكين التنظيمي على وجهة نظر القادة والمديرين وحصولهم على السلطة والاجراءات التي تؤهل الموظفين لإنجاز مهامه.

3- تناولت هذه الدراسة كل من التمكين النفسي والمخرجات التنظيمية المتمثلة في (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية) لاختبار العلاقة بين القيادة التحويلية ونية ترك العمل، نظرا لأهميتها في خلق بيئة عمل مستقرة مما يشجع على زيادة الكفاءة والفاعلية، غير أن هنالك مخرجات تنظيمية أخرى يمكن دراستها.

4- ركزت هذه الدراسة على أبعاد التمكين النفسي العاطفي، حيث يعمل التمكين على زيادة مشاعر الدعم والثقة لدى الموظفين، وبالتالي تعزيز مستوى الكفاءة والفاعلية في أداء مهامهم وواجباته الوظيفية، بل ممارسة سلوكيات تفوق متطلبات العمل الرسمي، مما يبرر تأثير التمكين النفسي على المخرجات التنظيمية.

5- اعتمدت هذه الدراسة على أخذ القيادة التحويلية كمتغير مستقل لأنها تعمل على تشجيع الموظفين ومساهماتهم في صنع القرارات وابتكار الحلول للمشاكل التي تواجه المنظمة بدلاً من تلك الوسائل التقليدية.

6- الاعتماد على المخرجات التنظيمية كمتغير وسيط في هذه الدراسة، حيث تساهم هذه المخرجات في تطوير أداء الموظفين للقيام بواجباتهم من خلال نهج التعاون والمشاركة في وضع الخطط والبرامج والمساهمة في تحقيقها، مما يساعد في عملية الاستقرار الوظيفي وتقليل نسبة نية ترك العمل.

7- يلعب التمكين النفسي دورا محوريا في تزويد الأفراد بالطاقة الروحية، حيث يشعر الموظفون بالأهمية الشخصية نتيجة لاشتراكهم ومساهماتهم في وضع أهداف المنظمة وإدراكهم لأهمية ومعنى العمل الذي يقومون به بالنسبة لهم وللمنظمة، إضافة الى تجاوز الموظفين للمتغيرات العديدة والمتجددة التي تحدث في بيئة العمل سواء كانت هذه التغيرات داخلية أو خارجية، نظرا لامتلاكهم الجدارة والمهارات التي تجعلهم أكثر مرونة في الاستجابة لهذه المتغيرات، وبالتالي تقليل نسبة نية ترك العمل لدى الموظفين.

(6 - 6) الدراسات المستقبلية:

تناولت هذه الدراسة اختبار أثر التمكين النفسي والمخرجات التنظيمية في علاقة سلوكيات القيادة التحويلية ونية ترك العمل في قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم، من خلا نموذج الدراسة الذي تم بناءه ومن خلال حدود الدراسة التي ذكرت سابقا، فإنه يمكن اقتراح بعض البحوث المستقبلية التالية:

1- تطوير نموذج الدراسة الحالي باستخدام عينة من قطاعات أخرى لأن هذه الدراسة تم إجراؤها على موظفي قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم فقد تكون وجهة نظرهم مختلفة عن القطاعات الأخرى.

2- اجراء تطبيقات متشابهة لنفس موضوع الدراسة بالتطبيق على مؤسسات صناعية أو تجارية أو قطاعات خدمية أخرى.

3- استخدام أساليب إحصائية أخرى لاختبار متغيرات هذه الدراسة.

4- اختبار التمكين النفسي مع متغيرات مستقلة أخرى كالقيادة التبادلية.

5- اختبار التمكين النفسي مع متغيرات وسيطة أخرى غير المخرجات التنظيمية.

6- دراسة التمكين النفسي بأبعاد أخرى.

7- دراسة التمكين النفسي مع متغير تابع آخر غير نية ترك العمل.

8- اختبار التمكين التنظيمي مع هذه المتغيرات.

(6 - 7) الخلاصة:

إختبرت هذه الدراسة أثر التمكين النفسي والمخرجات التنظيمية في علاقة سلوكيات القيادة التحويلية ونية ترك العمل في قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم، ولقد تم استعراض ملخص نتائج الدراسة ومناقشتها، بالإضافة إلى مضامين الدراسة النظرية والتطبيقية، بجانب تحديد أوجه القصور للدراسة الحالية ومحدداتها، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من المقترحات ببحوث مستقبلية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. أحمد صادق الرقب (2010)، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، غزة، فلسطين.
2. أحمد عبد الله إبراهيم (2013) منهجية البحث العلمي، فهرسة المكتبة الوطنية، السودان، الخرطوم.
3. أسماء عمر (2011) علاقة سلوكيات المواطنة التنظيمية بنية ترك العمل لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن.
4. العتيبي، سعد مرزوق (2009) القيادة التحويلية والتمكين ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة، ملتقى القائد الإداري، تونس، الجمهورية التونسية.
5. الرقاد، هناء & أبو ديه عزيزة (2012)، القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) مجلد 26، الأردن.
6. أفندي، عطية (2013)، تمكين العاملين مدخل للتعيين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، القاهرة.
7. بن عيسى، أحمد 2004: " أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية" دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
8. جواد، شوقي ناجي، (٢٠٠٠)، إدارة الأعمال: منظور علمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. حافظ عبد الكريم الغزالي، (2012م)، أثر القيادة على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير - في كلية إدارة الأعمال بجامعة الشرق الأوسط.
10. نesanى، عبد المحسن عبد السلام ، أسباب التمكين النفسي ونتائجه، المجلة العربية للإدارة، المجلد (33)، العدد (2)، ديسمبر 2013م

11. الرقب أحمد صادق (2010) علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر.
12. السلطانيين سلام عبد مرزة، (2017) العلاقة بين الرضا الوظيفي وتدوير العمل، جامعة القادسية، العراق.
13. عادل ريان محمد ريان ، (2000) " أثر إدراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي الوجداني وبعض المتغيرات الموقفية : دراسة ميدانية"، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط ، العدد التاسع ، السنة 19 ، ص ص 40 - 69 .
14. عادل محمد زايد ، تنمية سلوك المواطنة التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الأعمال المصري: دراسة تطبيقية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، كلية التجارة، جامعة القاهرة، المجلد السابع والثلاثون ، العدد الأول ، 2000 ، ص 575-614.
15. العمري مشهور 2004:"العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
16. الغزالي حافظ عبد الكريم (2012) أثر القيادة على فاعلية اخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال بجامعة الشرق الأوسط.
17. المببيض على محمود 1999 - العوامل المؤثرة على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بإدارات شئون الطلاب بجامعة عين شمس.المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، العدد الثالث، ص ص 537-591.
18. نديم، زينب شكري محمود (2016) أثر عملية الاختيار والتعيين في انخفاض معدل تدوير العمل: دراسة حالة في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، بحث منشور في كلية المنصور الجامعية، قسم إدارة الأعمال.
19. مقبل على أحمد (2018) أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل، بالتطبيق على العاملين في المصارف اليمنية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الأندلس، الجمهورية اليمنية.
20. محمد أحمد الخليفة (2013) أثر ممارسات إدارة البشرية على نية ترك العمل سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط، بالتطبيق على البنوك التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية.

21. ماثيس، جاكسون روبرت (2009) إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمود فتوح، شعاع للنشر والعلوم، الطبعة الأولى.

22. سعد زغول بشير (2003)، دليلك الى البرنامج الاحصائي SPSS ، الإصدار العاشر، بغداد، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Ahmad, S. SH. & Ullah, S. I. (2016). Impact of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior on Turnover intentions of call center Personal in Pakistan, European journal of Social Sciences, 17 (4): 585-591.
2. Alge, J. A., Subrahmaniam, T, and James .L. O. (2006), "Information. Privacy in Organizations: Empowering Creative and Extrarole Performance," Journal of Applied Psychology, 91 (1), 221-232.
3. Allen, D. G. & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organization supportive human resource practices in the turnover process. Journal of Management, 29, 99-118.
4. Allen, .N. J., and John P. M. (1993), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization," Journal of Occupational Psychology, 63 (1), 1-18.
5. Ali, G. (2009), effect of job satisfaction and organizational commitment, as moderated by generation, outsourcing, and insourcing, on Turn over Intention, dissertation of doctor of philosophy, applied management and decision science, Walden University.
6. Archbold, .R. (2003): "The perception of leadership style: Effect on the work environment", Unpublished PhD, Dissertation, Nova Southeastern, University, P:51.
7. Armstrong. M. (2016) A hand book of Human resource management practice, London Kogan publishing, P.264.

8. Avolio, .B.J., and Bhatia, .P. (2004), “Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role structural distance”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, pp. 951-68.
9. Asif.S.& Ayyub.S.,(2014). Relationship between transformational leadership style and organizational commitment : mediating effect of Psychological Empowerment, *International Conference on Quantitive and its Application*, Pakistan.
10. Aziri. B.(2018). Job satisfaction, *management research and practice*, Vol,3, Issue 4, pp77-86.
11. Barbuto, .J. & Burbach, .M. (2006), The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials, *The Journal Of Social Psychology*, 146(1):51-64.
12. Barnett, .R. & McCormick, J. (2003): "Vision relationships and teacher motivation: A case study", *Journal of Educational Administration*, Vol.41, No.1, PP: 84-92.
13. Bass, .B.M. & Avolio, B.j.(2019), *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, United states: library of congress.
14. Bass, .B. and Avolio, B. (2012), “Transformational leadership and organizational culture”, *Public Administration Quarterly*, Vol. 17, pp. 12-21.
15. Biswas.S., (2009), Job satisfaction and Job Involvement as mediators of the relationship between Psychological climate and Turn over Intention, *South Asian Journal of management*, ProQuest Central.
16. Bono, .J. E., & Judge, T. A. (2003). Core self-evaluations: A review of the trait and its role in job satisfaction and job performance. *European Journal of Personality*, 17, 5-18.

17. Bono, J.E. & Judge, T.A. (2018). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), pp. 901-910.
18. Boezman.E.J.(2018) Pride and respect in volunteers' organizational commitment. *Eur. J. Soc. Psychol.* 38, 159–172. doi: 10.1002/ejsp.415
19. Brashear, T. G., Boles, J. S., Bellenger, D. N., & Brooks, C. M. (2003). An empirical test of trust-building processes and outcomes in sales manager-salesperson relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 189.
20. Burns, J.M. (2017), Transformational Leadership : an evolving concept examined through the works of , Avolio and Leithwood, *Canadian journal of education administration and policy*.
21. Carless, S. (1998): "Assessing discriminate validity of transformational leadership behavior as measured by MQL", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.74, PP: 353-358.
22. Carmeli. A.& Weisberg .J. (2018) Exploring turnover intentions among three professional groups of employees, *Human Resource Development International*, Vol.9. No. 2, pp 191-206.
23. Chen.J.C. & Hung.J.Y, (2016), Organization communication, job stress, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America, *Leadership & organization development journal*, 27(4):242-249.
24. Chiang. C.F& Hsieh. T.S.(2018) The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior, *International journal of Hospitality Management*,31,180-190.

25. Colarelli, .S. M., Dean, R. I, & Konstans, .C. (1987). Comparative effects of personal and situational influences on job outcomes of new professionals. *Journal of Applied Psychology*. 72, 558-566.
26. Conger,.A. J. and Kanungo, R. N. (2016). *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. San Fransisco: Jossey-
27. Coyne, .O. (2007) Organizational citizenship behavior and Turnover intention: across cultural study, *the international journal of Human Resource Management*, 18 (6):1085-1097.
28. Currivan, .D. B. (2015). The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. 9, No.3, P.495.
29. Dick,. .R.V, (2017). The link between job satisfaction and organizational commitment, *International public management journal*, V13. Issue2.
30. Dubrin, A. (2019): *Principles of Leadership*, South-Western/Cengage, 6th ed.
31. Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. (2015). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: an update extension. *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (Vol. 2, pp. 35–66). Oxford, U.K.: Elsevier Science.
32. Du plooy. J.R. (2019) Work engagement, burnout and related constructs as predictors of turnover intention, *South Africa Journal of Industrial Psychology*, Vol.36, pp 1-13.
33. Eden, .D. (2016), Leadership and expectations: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in organizations", *Leadership Quarterly*, Vol. 3, pp. 271-335.
34. Egan,.T.M.(2016) Employment opportunities on turnover intention: An examination of public sector organization. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 8(2), 254-259.

35. Erica .L. Anthony,(2012), What about the leader? An examination of the antecedents and consequences of leader empowerment, a dissertation of doctor of philosophy submitted to the faculty of Purdue University, West Lafayette, Indiana.
36. Fakharian.J. N, Amirianzadeh .M.(2014),” the relationship between cooperative management with organizational commitment and mental health of teachers of high school,’ scientific-research quarterly of new approach in educational management, 5, 1, 221-234.
37. Forrester, R., 2000, "Empowerment : Rejuvenating a Potent Idea", The Academy of Management Executive, VOL: 14(3), pp. 67-80.
38. Gibson.J.L. (2017) Organizationa Behaviors Structure Process. New York: McGraw- Hill companies, INC.
39. Givens R. J, (2018) Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes, Emerging Leadership Journeys, 1, 4-2.
40. Hair.J.R. (2010), Multivariate data anaylysis with reading, Prentice- Hall, Englewood Cliffs, New Jersy.
41. Handy. F.M.(2018) The interchange ability of paid staff and volunteers in nonprofit organization, None profit Vol, Secm Q,
42. Hauf. S. R. (2019) Job satisfaction in aging work force: An analysis of the U.S., Japan and Germany, The international Journal of Human Resource Management, 26(6).
43. Hom. P.W.& G riffeth. R.W. (2016) Employee Turnover, Cincinnati, OH : south western college publishing.

44. Hylton , .T., (2013). The relationship between job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention, dissertation submitted to Michigan State University, for the degree of, Doctor of Philosophy.
45. Janis, .R. (2002): "An examination of Bass's (1985) Leadership theory in the project management environment", Unpublished PhD, Dissertation, Nova Southern University, PP: 37-38.
46. Jermier J. M., & Berkes, L. J. (2014). Leader behavior in a police command bureaucracy: A closer look at the quasi-military model. *Administrative Science Quarterly*, 22, 568-586.
Journal of Business and Management Science, 91(1), 221-232.
47. Jung, I.D. (2019) "Transformational and Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups" *Creativity Research Journal*, 13:2, pp. 185 – 195.
48. Kaliski. B.s.(2018) *Encyclopedia of Business and Finance*, second edition, Thompson gale, Detroit, p 446.
49. Karsh.B.B.(2017), Job and organizational determinants of nursing home employee commitment, job satisfaction and intent to turnover, *Ergonomics* 48,1260-1281.
50. Kirkbride, .P. (2006): "Developing transformational leaders: The full range leadership model in action, *Industrial and Commercial Training*", P:26.
51. Krishna, .Y. R. (2007). Psychological empowerment and Organizational commitment. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 26-36.
52. Krishnan, .V. (1998), Influencing the transformational leadership strategies used by followers , *International Association Of Management*.
53. Liang.W.J.(2012) The influences of psychological empowerment on work attitude and behavior in Chinese organization, *African journal of Business management*.
54. Liden, .R.C., Wayne, .S.J. and Sparrowe, R.T. (2000), "An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between

- the job, interpersonal relationships and work outcomes”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85 No. 3, pp. 407-16.
55. Lien .T. C. (2005). Exploring the relationship among transformational leadership, job satisfaction, organization commitment, and turnover Intention, dissertation of doctorate of business administration, Nova Southeastern University.
 56. Liu, A. M., Fellows, R., & Chiu, W. M. (2006). Work empowerment as an antecedent to organisational commitment in the Hong Kong quantity surveying profession. *Surveying and Built Environment.*, 17(2), 63-72
 57. Lopez .D. M.& Enache.M.S. (2018) Transformational leadership as an antecedent of change- oriented organizational citizenship behavior, *Journal of Business Research*,66,2147-2152.
 58. Luissier, .R. & Achua, .C. (2004): "Leadership theory, Application, Skill development, Thompson Corporation, South Western", PP: 338-372.
 59. Orwa.B.&Walumbwa.F.&Wang.P.(2015),Transformational leadership, organizational commitment, and jobsatisfaction: Acomparative study of Kenya and U.S. financial firm, *Human resource development quarterly*, 16(2):235-256.
 60. Mark .N.K. & Saunders, A. T. Philip. L., *Research methods for business students 5th edition*,2009, pp141-154.
 61. Magdalena.S.M.(2019), The effects of organizational citizenship behaviors in the academic environment, *social and behavioral science*, 127,738-742.
 62. Marshal, S., Elaine (2019), “ Transformational leadership in nursing: from expert clinician to influential leader”, Bang Printing, USA.
 - 63.Maria.P. M.(2017) Person-Organization Commitment: Bonds of Internal Consumer in the Context of Non-profit Organizations, original research article, *challenge and prospects in the psychology of consumer behavior* Vol32.

64. Mathew.P.& Thakre.N. (2019), Psychological empowerment, work engagement, and organizational citizenship behavior among Indian service sector employees. *Global Business and Organizational Excellence*, volume 39, Issue 4.
65. Matthews. R.A.& Diaz.W.M.& Cole.S.G, (2014), The Organizational empowerment Scale, emeraldinsight.com/researchregister,0048-3486.
66. Meyer, .J. P., & Allen, .N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
67. Motowidlo, (1996). Orientation toward the job and organization. In K.R. Murphy (Ed.). *Individual differences and behavior in organizations* (pp. 175 – 208). San Francisco: Jossey-Bass, Inc.
68. Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M.(2012) *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
69. Kumar.K. & Moorthy. R., (2015), An Investigation of Relationship between Psychological Empowerment and Job Satisfaction, doctoral research scholar, department of management studies, Pondichery University, *journal of contemporary research in management*.
70. Melhem .Y. (2014), The antecedence of customer- contact employee empowerment. *Employee Relations*. Bradford, Vol,27, pg 72-75.
71. Murphy, L. (2017), Transformational Leadership: A Cascading Chain Reaction, *Journal Of Nursing Management*, vol. 13, no.1.
72. Nicholson, .W. M. (2009). Leadership practices, organizational commitment, and turnover intentions: A correlation study in a call center (Doctoral dissertation). Retrieved from Proquest. (AAI3350859).
73. Nyhan. R. C., (2015). Changing the paradigm: Trust and its role in public sector organization, *American review of public administration*. 30(1).87-109.

74. Ohana .M.M.,(2018) Distributive justice and affective commitment in nonprofit organizations: which referent matters? *Employee Relat.* 38, 841–858. doi: 10.1108/ER-10-2015-0197.
75. Organ, .D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences. Thousand Oaks: Sage. *Personal Selling & Sales Management*, 26(1), 19-26.
76. Pan.N.F.(2019) Situational job characteristics and job satisfaction: the moderating role of national Culture, the official journal of the European international Business Academy, Vol 24,p 710-723.
77. Park .J.S& Kim .T.H. (2019) Do types of ornizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention, leadership health services, Vol.22. No 1, pp 20-38.
78. Payne.M. (2016), *Modern Social Work Theory*, Macmillan Education UK, Social work theory and Methods, Book, 4 edition.
79. Pitts. D.W.,(2018). Leadership empowerment and public organizations. *Review of public personal administration*, Vol.25.
80. Posdakoff. P.M &Mackenzie. S.M,(1994) Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, Vol, 2, pp: 351- 363.
81. Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7/8), 600-624. Northouse, P. G. (2010). *Leadership theory and practice* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
82. Rahman.M. & Iqbal.F, (2013) Comprehensive relationship between job satisfaction and Turnover intention of private commercial bank employee, in Bangladesh, *International journal of Science and research (IJSR)*, India online ISSN:2319-7064.

83. Sabzipour .A., Rashnoodi. B., Karam.A.,(2014)' relationship between introversion-extroversion personality type with the degree of job satisfaction and organizational commitment of teachers, scientific-research quarterly of new approach in educational management, 5, 2, 181-184.
84. Selden. S.C. &Moynihan. D.P, (2016) a model of voluntary turnover intention in state government review of public personnel administration Vol 20 (2) pp 63-74.
85. Seibert, S., Silver, S. and Randolph, W. (2004), "Taking empowerment to the next level: a multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction", Academy of Management Journal, Vol. 47, pp. 332-50.
86. Spreitzer .G.M,(2017), Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, A cademy of Management Journal, Vol,39,no.2.
87. Spreitzer .G.M,(2012) "Traditionality matters: an examination of the effectiveness of transformational Leadership in the United States and Taiwan" , Journal of Organizational Behavior, 26, 205-227.
88. Spreitzer, G. M, (2005), "Individual Empowerment in the Work place: Dimensions, Measurement, and Validation", Academy of Management Journal, VOL: 38, , pp: 1442- 1465.
89. Steel.R.P. (2019) Turn over process models: review and synthesis of conceptual literature, Human Resource Management Review, Vol,19 pp.271-282.
90. Siong .Z.M, (2017), Predicting intention to quit in the call centre industry: does the retail model fit, journal of managerial psychology,Vol.21, N.3, PP 231-243.
91. Sumi .J., (2014),Transformational leadership and psychological empowerment determinants of organizational citizenship behavior, South Asian journal of Global business research, Vol.3.

92. Suominen. T.R., (2017), The constancy of work- Related Empowerment, Journal of Nursing Management.15.p.595-602.
93. Ambad.N.S., (2012) Psychological empowerment: The Influence on organizational commitment among employees in the construction sector,the journal of global business management (Vol,8).
94. Tabachnick.B.G. (2007) Using multivariate statistics (5th ed.) Boston: Allyn and Bacon.
95. Tajfel, .H. (1978), Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations, London: Social Science, Academic Press.
96. Tsai,.Y. Wu.S. (2019) The relationship between organizational citizenship behavior, job satisfaction and Turnover intention, journal of Clinical Nursing, 19:3564-3574.
97. Tejada, M., Scandura, T. & Pillia, R. (2001): "The QLM revisited psychometric properties and recommendation., Leadership Quarterly", PP: 31-52.
98. Tett .R.P. & Meyer.J.P (2017) Job satisfaction organizational commitment, turn over intention: Path analyses based on meta- analytic finding personel Psycholgy, 46 (2) retrieved from ERSCO host.
99. Thomas, K. and Velthouse, B. (1990), "Cognitive elements of empowerment: an integrative model of intrinsic task motivation", Academy of Management Review, Vol. 15 No. 4, pp. 666-81.
100. Trofino, A.J., (2016), "Transformational Leadership: Moving Total Quality Management to World-Class Organizations", International Nursing Review, 47: 232-242.
101. Twigg, N. (2003): "Transformational Leadership perceived unions support and union citizenship", behaviors Unpublished, PhD Dissertation, Louisiana Tech University, P:21.

102. Veronica .T. A., (2015) Empirical study relations Job satisfaction, Organizational Commitment, and Turn over Intention, *Advances in Management & Applied Economics*, vol 5,no,2.
103. Walumbwa. F.O.(2018) An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Pers. Psychol.* 63, 937–963.
104. Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 420–432.
105. Wang,,j.L. &Wang .Z. (2012).The influence of psychological empowerment on work attitude and behavior in chinese organizations, *journal of Business Management Vol (6)*
106. Wayne, S., Liden, R., & Sparrowe, R. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, work outcomes. *Journal of Applied.*
107. Weibo, Z., Kaur, S., & Zhi, T. (2010). A critical review of employee turnover model (1938-2009) and development in perspective of performance. *African Journal of Business Management*, 4(19), 4146-4158.
108. Woods, R. (2003). *Inspirational Leadership Model*. International Leadership Studies Conference.
109. Zimmerman, R. 2008. Understanding the Impact of Personality Traits on Individuals' Turnover Decisions: A Meta-Analytic Path Model. *Personnel Psychology* 61:309-348.
110. Zhao,J. Y.(2017), Research on the Organizational Citizenship Behavior Continuum and Its Consequences, *Business Research China* , Vol.(5), No.(3) ,PP. 364–379
111. Zimmerman, M. A. (2018). Empowerment theory: Psychological, organizational and community levels of analysis. In J. Rappaport & E.

Seidman (Eds.), *The handbook of community psychology* (pp. 43–63). New York: Plenum.

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة الدراسة

أثر التمكين النفسي والمخرجات التنظيمية

في علاقة سلوكيات القيادة التحويلية ونية ترك العمل

دراسة على قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم

فبراير 2017

سعادة الأخ الكريم /
حفظه الله

وبعد،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أفيد سعادتكم بأنني أقوم بإعداد رسالة دكتوراه بعنوان (أثر التمكين النفسي والمخرجات التنظيمية في علاقة سلوكيات القيادة التحويلية ونية ترك العمل: دراسة على قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم) حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين النفسي والمخرجات التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات القيادة التحويلية ونية ترك العمل.

ونظرا لأهمية دوركم في إثراء هذه الدراسة، آمل التكرم بقراءة الاستبانة بتمعن والإجابة على ما يوافق رأيك بوضع علامة (✓) في الحقل المناسب بعد الإطلاع على الاختيارات الموجودة لكل إجابة مع تأكيدي بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع خالص شكري وتقديري

الباحث

أولاً : البيانات الأساسية :

من فضلك ضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تناسبك:

العمر :

الاختيار	النوع		العمر
	أنثى	ذكر	
			أقل من 35 سنة
			من 35 إلى أقل من 45
			من 45 إلى أقل من 55
			من 55 سنة فأكثر

المؤهل العلمي :

الإختيار	المؤهل العلمي
	أقل من جامعي
	جامعي
	ماجستير
	دكتوراه

سنوات الخبرة :

الإختيار	سنوات الخبرة
	أقل من 5 سنوات
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات
	من 15 سنة فأكثر

ثانيا: من فضلك ضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تناسبك:

درجات الموافقة					العبارة	م
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					يمتاز رئيسي المباشر بالنشاط.	1
					يمتلك رئيسي المباشر المقدرة على تحفيز جميع مرؤوسيه	2
					يحفز رئيسي المباشر العاملين معه باستخدام الكلمات والرموز والاشارات	3
					يسعى رئيسي المباشر إلى توفير أفضل ظروف	4

					العمل
					5 يمتلك رئيسي المباشر رؤية مستقبلية
					6 يرسم رئيسي المباشر للعاملين معه صورة إيجابية بشأن مستقبل المصرف.
					7 يثق جميع العاملين في رئيسهم المباشر
					8 يحترم الرئيس جميع العاملين بالمصرف
					9 يعتبر رئيسي المباشر في العمل قدوة يحتذى بها
					10 يسعدني العمل تحت قيادة هذا الرئيس
					11 يتحلى رئيسي المباشر بالقيم الأخلاقية
					12 يمتلك رئيسي المباشر فهم واضح عن مدى التقدم الذي يحققه المصرف.
					13 يمدنا الرئيس بالإحساس بأننا جميعاً شركاء في النجاح
					14 يعطي رئيسي المباشر تقديراً خاصاً عندما يكون عملي جيد
					15 يسرع رئيسي المباشر بإخبار زملائي في العمل عندما

					انجز عملي بشكل جيد بدافع التشجيع.	
					16 يشجع الرئيس على زيادة الثقة في النفس في حالة عدم التوفيق في أداء إحدى المهام.	
					17 يثق بي رئيسي المباشر ثقة كاملة	
					18 يسعى رئيسي لتحقيق أهدافي الشخصية	
					19 يتوقع الرئيس أن اقضي كل وقتي في العمل	
					20 يتوقع مني رئيسي المباشر توقعات تفوق جميع الرؤساء الذين عملت معهم من قبل	
					21 يتحمل الرئيس مخاطر الفشل في أداء الوحدة التي يرأسها	
					22 يتحمل الرئيس المباشر مخاطر شخصية مرتفعة في سبيل تحقيق رؤيته المتعلقة بالعمل	
					23 يعمل الرئيس على التخلص من الفوارق الاجتماعية بينه وبين العاملين .	
					24 يتخاطب الرئيس مع العاملين كأنهم أصدقاء مقربون له	

					يعطي رئيسي المباشر العاملين معه الحرية في التصرف دون الرجوع إليه	25
					يعتبر العمل الذي أقوم به مهم جداً بالنسبة لي	26
					مهام وظيفتي ذات معنى شخصي بالنسبة لي	27
					يعتبر العمل الذي أقوم به ذو معنى.	28
					أثق في قدراتي على تأدية وظيفتي	29
					تتناسب وظيفتي مع مؤهلاتي	30
					أتقن المهارات الضرورية لأداء وظيفتي	31
					لدي استقلالية ملحوظة في تحديد كيفية أداء وظيفتي	32
					أستطيع أن أقرر بنفسني كيفية انجاز مهامي الوظيفية	33
					أتمتع بالحرية في تأدية وظيفتي	34
					أؤثر في الوحدة التي أعمل بها بصورة ملحوظة	35
					لدي القدرة علي السيطرة فيما يحدث داخل الوحدة التي أعمل بها	36
					استمتعت بعلمي في هذا المصرف	37

					38	أشعر بمرور الوقت سريعاً وأنا في عملي
					39	أشعر بالرضا في عملي في هذا المصرف
					40	ستكون سعادتي بالغة بأن أقضي باقي حياتي الوظيفية في هذا المصرف
					41	أستمتع بالحديث مع أصدقائي عن عملي في هذا المصرف
					42	تعتبر مشكلات المصرف مشكلتي الخاصة
					43	لا أشعر بارتباط عاطفي تجاه هذا المصرف
					44	يمثل المصرف قيمة شخصية كبيرة لدي.
					45	أقوم بمساعدة زملائي في العمل.
					46	أقوم بأداء عمل زملائي في حالة غيابهم عن العمل.
					47	أعمل على تسهيل مهمة زملائي الجدد حتى إذا لم يطلب مني ذلك.
					48	أقوم بتزويد زملائي بالمعلومات المناسبة التي تساعدهم على إداء أعمالهم
					49	احترم حقوق وخصوصيات الزملاء الآخرين

					50	أنتشاور مع زملائي الاخرين في حالة اتخاذي لقرار قد يؤثر عليهم
					51	أفكر في مشاكل العمل التي تواجه زملاء الاخرين
					52	لا أضيع وقتي في الشكوى من مشاكل العمل
					53	لا أعمل على تضخيم المشاكل التي تواجهني في العمل
					54	أحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجبات العمل
					55	التزم دائماً بمواعيد العمل المحددة
					56	أواظب على الحضور للعمل وعدم الغياب
					57	أساهم في تقديم بعض المقترحات لتطوير العمل بالمصرف
					58	كثيراً ما أفكر بترك العمل في المصرف الذي أعمل به
					59	من المرجح أن أنتقل للعمل في مصرف آخر في غضون عامين من الزمن

					60 بقائي في عملي الحالي يعتمد على رغبتي في الاستمرار بهذا العمل.
					61 يعتبر بقائي في عملي الحالي أمراً ضرورياً لقلّة الخيارات الأخرى.
					62 سأبدأ غالباً بالبحث عن فرصة عمل أخرى.
					63 سأقوم غالباً بترك عملي في حال توفر البديل الأفضل.
					64 سوف أترك عملي بدون توفر خيار أفضل.

قائمة بأسماء محكمي استبانة الدراسة

اسم المحكم	الرتبة العلمية	التخصص	مكان العمل
أ.د عبد المحسن نعساني	أستاذ	أستاذ الادارة	جامعة الملك سعود
أ.د محمود صالح	أستاذ	أستاذ التسويق	جامعة الملك سعود
د. أحمد زكريا عصيمي	أستاذ مشارك	أستاذ المحاسبة	جامعة الملك سعود
د. عماد عبد الجليل	أستاذ مشارك	أستاذ التحليل الكمي	جامعة الملك سعود
د. دفيعة عوض جابر	أستاذ مساعد	أستاذ الادارة	جامعة الملك سعود