

# تطوير القادة الناشئين وتأثيره في التمكين النفسي

الأستاذ المساعد الدكتور

عمار عبد الامير زوين

Ahmeddr398@gmail.com

الأستاذ المساعد الدكتور

عباس مزعل السهلاني

الباحث

أحمد مكي مجيد العطية

جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد

## Emerging Leaders development and its effect on Psychological Empowerment

Asst. Prof. Dr.

Ammar Abdulameer A.Zwain

Asst. Prof. Dr.

Abbas Mezal m. Al-sahlani

Researcher

Ahmed Maki Majeed Al Ateya

Kufa University - Faculty of Administration & Economy

## **Abstract:-**

In the current research, researchers aim to explore the impact of emerging leaders' development in promoting psychological empowerment. The problem of research has been the lack of interest in the psychological empowerment of emerging leaders, with negative consequences and serious threats to the performance of leaders and then their organizations. The target research community is represented by postgraduate students in the faculties of administration and economics within the universities of the Middle Euphrates (Kufa University, Qadisiyah University, Babel University), within the jurisdiction (Strategic Planning, Local Administration) for 2017-2018. The questionnaire forms were distributed to all members of the target population, which numbered (80) individuals, and received (76) valid questionnaire for statistical analysis. In order to reach the desired results, a number of statistical methods and tools were used, such as SPSS, Smart-pls.) The research included two variables. Three dimensions of the independent variable included the development of the emerging leaders, and the research included four dimensions of the dependent variable. The results of the study showed that there are positive effects for the development of emerging leaders in psychological empowerment. Based on these findings, a series of conclusions were drawn, the most prominent of which are: The current study showed that the priority of developing emerging leaders is a key priority because of the growing importance of this category. , And the researchers produced a set of recommendations, the most prominent of which is to enable emerging leaders in an environment that is allowed, nurtured and promoted by senior management and subordinates. The way of managing the future must change and assimilate the culture of empowerment in organizations.

**Key words:** developing emerging leaders, psychosocial empowerment

## **المخلص:**

يهدف الباحثون من خلال البحث الحالي إلى استكشاف تأثير تطوير القادة الناشئين في التمكين النفسي. وقد تمثلت مشكلة البحث بضعف الاهتمام بالتمكين النفسي للقادة الناشئين ما ينجم عن ذلك من عواقب سلبية وتهديدات خطيرة على أداء القادة ومن ثم على منظماتهم. مجتمع البحث المستهدف تجسد بطلبة الدراسات العليا في كليات الإدارة والاقتصاد ضمن جامعات الفرات الأوسط (جامعة الكوفة، جامعة القادسية، جامعة بابل)، ضمن الاختصاص (التخطيط الاستراتيجي، الإدارة المحلية) للعام (٢٠١٧-٢٠١٨). استمارات الاستبيان تم توزيعها على جميع افراد المجتمع المستهدف والذي بلغ عددهم (٨٠) فردا، تم استلام (٧٦) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي. ولغرض الوصول إلى النتائج المطلوبة تم الاستعانة بعدد من الاساليب والادوات الاحصائية مثل-SPSS, Smart-pls) اشتمل البحث على متغيرين، اذ تضمن ثلاثة ابعاد للمتغير المستقل تطوير القادة الناشئين، كما احتوى البحث على اربعة ابعاد للمتغير التابع التمكين النفسي. كشفت نتائج البحث، وجود تأثيرات معنوية ايجابية لتطوير القادة الناشئين في التمكين النفسي. ومن خلال الاعتماد على تلك النتائج تم الخروج بمجموعة استنتاجات ابرزها: اولوية تطوير القادة الناشئين اولوية رئيسية بسبب الاهمية المتزايدة لهذه الفئة. ، كما خرج الباحثون بمجموعة توصيات من ابرزها أن يتم تمكين القادة الناشئين في بيئة يتم السماح بها ورعايتها والترويج لها من قبل الإدارة العليا والتابعين و يجب أن يتغير أسلوب إدارة المستقبل ويستوعب ثقافة التمكين في المنظمات.

**الكلمات المفتاحية:** تطوير القادة الناشئين، التمكين النفسي.

## المبحث الأول منهجية البحث

### ١.١: مشكلة البحث

لقد زاد التركيز في الوقت الحاضر على اهمية دراسة وتحليل العنصر البشري وكل ما يتعلق به باعتباره اهم عناصر الانتاج وبما يتميز من تعقيد اكثر عن بقية العناصر من الناحية البدنية والنفسية وما يتداخل معها من عواطف واحاسيس ومشاعر ورغبات بالإضافة إلى التوتر والاجهاد وفقدان الثقة، ضمن مجال عمل يتميز بالمنافسة الشرسة وضغوط بيئية متنوعة. لذلك وأهمية المجال النفسي في وقتنا الحاضر، وبناء على ما تقدم تظهر مشكلة البحث بالاتي: ضعف التركيز والاهتمام بعملية التمكين النفسي للقادة الناشئين.

### ٢.١: تساؤلات البحث

هنالك مجموعة من التساؤلات التي تم طرحها من قبل الباحثين استنادا للمشكلة التي تم طرحها فيما سبق:

١. ما مستوى ادراك المستجيبين لمتغير تطوير القادة الناشئين؟
٢. ما مدى وجود متغير التمكين النفسي من وجهة نظر المستجيبين؟
٣. هل يوجد تأثير لتطوير القادة الناشئين في متغير التمكين النفسي؟

### ٣.١: اهمية البحث

١. حداثة المتغيرات وندرة البحوث التي تناولتها وخاصة لمتغير تطوير القادة الناشئين.
٢. اختبار مجموعة من المقاييس الاجنبية وتطبيقها في البيئة العراقية وقياس مدى فعاليتها.
٣. محاولة لزيادة الاثراء المعرفي المتعلق بمتغيرات البحث.

### ٤.١: اهداف البحث

هنالك مجموعة من الاهداف يسعى الباحثون لتحقيقها:

- ١- لبيان مدى وجود تطوير القادة الناشئين لدى المستجيبين.

٢- لمعرفة مدى وجود التمكين النفسي لدى المستجيبين

٣- لغرض استكشاف مدى تأثير تطوير القادة الناشئين في التمكين النفسي.

### ٥.١: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة (H1):

H1 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية لتطوير القادة الناشئين في التمكين

النفسي، وتتبع عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية، هي:

H1-1 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للقيادة الرؤيوية في التمكين النفسي.

H1-2 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية لخبرات الاعمال/التقنية في التمكين

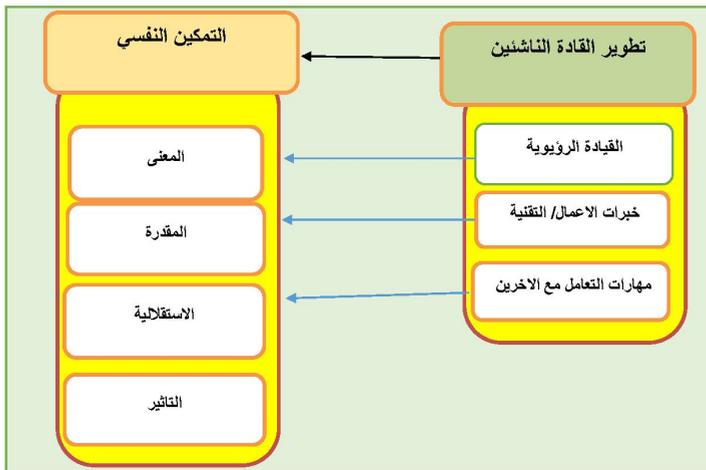
النفسي.

H1-3 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية لمهارات التعامل مع الاخرين في

التمكين النفسي

### ٦.١: المخطط الفرضي للبحث

تم تصميم المخطط الفرضي بصورة توضح العلاقات المقترضة بين متغيرات البحث.



المصدر: اعداد البحث

الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

## ٧.١: مقياس البحث

تم عرض المقاييس المعتمدة لمتغيرات البحث والتي تتكون من عدد من الفقرات في جدول (١). كما تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (5-Point Likert) والمكون من (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة) لقياس مستوى الاستجابة، اذ تم قياس المتغير المستقل تطوير القادة الناشئين من خلال ثلاث ابعاد (القيادة الرؤيوية، خبرات الاعمال/التقنية، مهارات التعامل مع الاخرين)، وقياس المتغير التابع التمكين النفسي من خلال اربعة ابعاد (المعنى، المقدرة، الاستقلالية، التأثير) ويوضح الجدول (١) المصادر التي تم الاستناد اليها في عملية تحديد المقاييس لفقرات الاستبيان.

الجدول (١) المتغيرات وابعادها والمصادر التي تم الاستناد اليها في صياغة المقاييس

ت	المتغير	الابعاد	عدد الفقرات	المصادر المعتمدة
١	تطوير القادة الناشئين	القيادة الرؤيوية	٤	(Xavier, 2007)
		خبرات الاعمال/التقنية	٤	
		مهارات التعامل مع الاخرين	٤	
٢	التمكين النفسي	المعنى	٣	(' Spreitzer, 1995). (Searle, 2011). Chiang, C. F., & Hsieh, T. S. (2012).
		المقدرة	٣	
		الاستقلالية	٣	
		التأثير	٣	

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد إلى الادبيات السابقة.

## ٨.١: اداة البحث

جمع البيانات تم عن طريق توزيع استمارات الاستبيان، صممت الاستمارة على قسمين، تضمن القسم الاول على المقدمة والتي وضحت الهدف من عملية الاستبيان و بأسلوب يعطي المستجيب الحرية الكاملة للإجابة الموضوعية، و تضمن القسم الثاني اتجاهين، الاتجاه الاول استهدف الحصول على بعض المعلومات الشخصية للمستجيبين، بينما كان الاتجاه الثاني نحو مقاييس البحث والتي تضمن (٢٤) فقرة توزعت على ابعاد متغيرات البحث.

## ٩.١: مجتمع البحث

تم استهداف مجتمع الدراسة من خلال اسلوب الحصر الشامل للمجتمع والممثل في طلبة الدراسات العليا (تخطيط استراتيجي وإدارة محلية) لجامعات الفرات الاوسط للعام (٢٠١٧-٢٠١٨)، وكان عدد الطلبة (٨٠) طالبا وقد تم توزيع استمارات الاستبيان بواقع (٨٠) استمارة تم الحصول منها في النهاية على (٧٦) استمارة صالحة للتحليل. و تجدر بنا الاشارة إلى مجموعة من المبررات لاختيار مجتمع الدراسة المستهدف وهي:

١- التركيز والاهتمام المتواصل من قبل الامانة العامة لمجلس الوزراء على تهيئة وتطوير هذه الفئة والسعي لدعمها ورعايتها لتكون جاهزة ومناسبة لتبوء مناصب ادارية مرموقة.

٢- لغرض تسليط الضوء على برنامج الدراسات العليا (التخطيط الاستراتيجي، الادارة المحلية) ومدى مساهمته في تمكين وتطوير المستوى الاداري والمعرفي للقادة الحاليين او المحتملين.

## ١٠.١: ادوات التحليل الاحصائي:

تم استعمال مجموعة من الادوات والتقنيات الاحصائية للوصول إلى نتائج عملياتها والتي سوف تساعدنا في التحليل واختبار الفرضيات. ومن بين هذه البرامج التي تم استعمالها (SPSS, Smart-pls) وقد اعتمد الوسط الحسابي للتعرف على مستوى الاهتمام الحاصل بمتغيرات البحث من قبل المستجيبين والعمل على مقارنتها بالوسط الفرضي وهو (٣) لمقياس ليكرت الحماسي. وقد تم اعتمادا مؤشر الانحراف المعياري لبيان مقدار التشتت في الاجابات عن وسطها الحسابي والذي يشير إلى مدى الانسجام او الانحراف في الاجابات، اضافة إلى معامل الفا كرونباخ والثبات المركب لمعرفة ثبات مقاييس البحث واتساقها الداخلي. واخيرا تم تقييم النموذج الهيكلي واختبار الفرضيات عن طريق الادوات (SRMR جودة مطابقة النموذج، قيم معامل المسار، معامل  $R^2$  التحديد،  $f^2$  حجم التأثير).

## المبحث الثاني

### الاطار النظري للبحث

#### ١.٢: تطوير القادة الناشئين:

عملية التطوير للقادة الناشئين هي عملية اساسية والتي يجب ان تكون بالأساس مخططة ومدروسة ومنطقية من حيث التطبيق والكلفة والمراقبة كي يتم من خلالها ردم الفجوة بين امكانيات وقابليات القادة الناشئين الحالية وبين التطور الديناميكي للبيئة بهدف قيامهم بدورهم على اكمل وجه.

١.١.٢: مفهوم تطوير القادة الناشئين: قبل ان نقوم بتوضيح مفهوم تطوير القادة الناشئين، لابد من البدء بتوضيح من هم القادة الناشئون؟

القادة الناشئون: فقد عرف لنا (Balda & Mora, 2011) القادة الناشئين: هم أولئك الافراد الذين يكونون في مرحلة مبكرة من حياتهم المهنية وسينتقلون حديثا إلى دور قيادي جديد.

ومن جهة اخرى جاء (Hudson, 2014:1) بتعريف بين لنا رغبة هؤلاء القادة في التطوير: فالقادة الناشئون هم في الغالب افراد مستجيبون واقوياء في القيادة والتواصل والإقناع، ويفضلون اختيار أساليب ثابتة في النجاح كما ان القادة الناشئين يرغبون دائما في تطوير قدراتهم وتعزيز ثقتهم في اتخاذ القرارات، وهم على امل أن يكون لهم تأثير تحفيزي قوي على اداء الآخرين.

وبالاستفادة من الاديات السابقة يرى الباحث القادة الناشئين: هم عبارة عن اولئك الافراد الذين يمتلكون قابليات متميزة والذين تيم اختيارهم واعدادهم بشكل ملائم بهدف تبوء مناصب قيادية حديثا وذلك من خلال المرور بمناهج تطويرية ومراحل تعليمية اعدت بشكل مناسب لهذا الهدف.

#### تطوير القادة الناشئين:

لقد بين (McCauley,2008:6) هذه العملية بانها توسيع لقدرة الفرد على أن يكون فعالا في أدوار وعمليات القيادة الرسمية وغير الرسمية-أي الأدوار والعمليات التي تسهل

تحديد الاتجاه، وخلق التوافق، والحفاظ على الالتزام في مجموعات من الافراد الذين يشاركون العمل المشترك. كما ذهب (Lockard et al., 2014:238) إلى اعطاء تعريف لعملية تطوير القادة الناشئين: فوصفها بانها تلك العملية التي تتجسد بإشراك واشراف الافراد ضمن الأنشطة القيادية مثل إدارة المنظمة والاضطلاع بمسؤولية الآخرين (الإشراف على الإشراف) والذي قد يساعدهم في تعزيز قدراتهم في مواجه التحديات المرتبطة بكونهم قادة خارج الأدوار القى ادى التقليدية الروتينية في مجال التعليم الاستشاري. ويرى الباحث ومن خلال مراجعته للأدبيات السابقة والاستفادة منها ان تطوير القادة الناشئين: هي عبارة عن مجموعة من الخطوات التطويرية المدروسة التي تطبق على الافراد المرشحين حتى يكونوا قادة ناجحين في المستقبل والتي يتم من خلالها تعزيز قدراتهم على المواثمة مع التطور الديناميكي للبيئة.

## ٢.١.٢: ابعاد تطوير القادة الناشئين

تطوير القادة الناشئين يتضمن ثلاثة ابعاد وكما وضحها (Xavier, 2007:348): القيادة الرؤيوية، والخبرة المهنية/التقنية، ومهارات التعامل مع الآخرين.

١- القيادة الرؤيوية: مفهوم القيادة الرؤيوية من المفاهيم التي برزت حديثا وهي من المفاهيم التي تمتلك مستقبل واهمية كبيرة في هذا المجال:

اشار (Nwokedi,2015:88-91) إلى الرؤية: هي عبارة عن صورة ذهنية لحالة مستقبلية مرغوبة لشخص أو مجموعة أو منظمة. لذلك يجب على القائد الذي يمتلك هذه الرؤية أن تكون قيادته بمثابة العملية التي تمتلك صورة معرفية للمستقبل و تكون إيجابية وواضحة بما فيه الكفاية لأعضاء منظمته حتى يكون مصدر إلهام وتحفيز كاف لتوفير التوجيه للتخطيط المستقبلي وتحديد الأهداف لمنظمته.

وبعبارة اخرى: هي عبارة عن تلك القيادة التي تعطي المزيد من التعبير لرؤية واضحة والتي تقوم بتشجيع أعضاء المنظمة وتمكينهم من فهم الجزء الذي يلعبونه في تحقيق الأهداف التنظيمية، والتي تعد واحدة من المهام الرئيسية للإدارة، كما تشدد على جعل المدراء يستخدمون قوتهم وشخصيتهم ومهاراتهم في الإقناع ومهارات الاتصال لتحقيق الرؤية والأهداف التنظيمية.

في حين بين لنا (Tasrim, 2015:138) ان القيادة الرؤيوية: هي القيادة التي تسعى لتنفيذ الرؤية التي يقوم بها قائد المنظمة عن طريق تحفيز وإعطاء الفرص لجميع الافراد لتطوير خبراتهم عن طريق متابعة أنواع مختلفة من الأنشطة المهنية سواء داخل المنظمة أو خارجها، اذ يجب أن يكون قائد المنظمة كنموذج يتبعه جميع الافراد في التنظيم، لديه نزاهة والتزام قويين تجاه نظام الثقافة الذي تم انشاؤه في منظمة ليتناسب مع قيم الرؤية. ويرى الباحث وبلاستفادة من الاديات السابقة ان القيادة الرؤيوية: هي تلك القيادة التي تمتلك رؤية مستقبلية واضحة وعملية لمستقبل المنظمة وتقوم بمشاركتها مع الجميع وبالتالي السعي لتحقيقها مع الجميع.

## ٢- خبرات الاعمال/الفنية:

اشار (Mumford et al., 2002:712) إلى أن عملية قيادة الأفراد المبدعين تتطلب امتلاك مهارات حل المشاكل التقنية والابتكارية وهي تعطي قوة، كما انها توفر المصدقية اللازمة لممارسة السلطة، فقد وجد أن أفضل مؤشرا للأداء الابتكاري هو امتلاك القائد مستوى كافي من القدرة التقنية.

كما بين (Goodall,2012:1) بانها تلك الخبرات التي تستطيع ان تقدم أداء أكثر فعالية عندما يتم امتلاكها من قبل قادة لديهم فهم عميق للأعمال الأساسية لمنظمتهم. فهم الذين لديهم المعرفة الأصيلة، المكتسبة من خلال الخبرة التقنية جنباً إلى جنب مع قدرة عالية في نشاط الأعمال الأساسية وصناعة الخبرة، التي تتبع من الوقت والممارسة داخل صناعة الاعمال الجوهرية. قابليات القيادة، والتي تشمل مهارات الإدارة والخصائص الفطرية للقائد. ويرى الباحث ان خبرات الاعمال/الفنية: هي تلك الخبرات الشاملة والتي تتضمن المعرفة بالأعمال الفنية إلى جانب المعرفة بالأعمال الادارية، أي امتلاك الخبرات التي تجعل من القائد الناشئ ملماً بجميع نواحي العمل بالمنظمة وبالتالي يستطيع نقل افراد المنظمة إلى مستوى اعلى في التطور.

## ٣- مهارات التعامل مع الاخرين:

لقد وجد (Drossel,1980:148) إلى اهمية وضع مهارات القيادة على نفس مستوى أي نشاط فني آخر يواجه المدير، اذ يرى أن النجاح في العمل يقوم على التخطيط وإنشاء

فريق فعال وردود الفعل من خلال اجتماعات الفريق والالتزام بالمهمة، كما وضع لنا (Gillard, 2009:723) انه أصبح من الواضح أن النجاح في دور مدير المشروع لا يمكن تحقيقه بمهارات فنية فقط، إذ إن مدراء المشاريع الذين يعملون ضمن هياكل تنظيمية جديدة كالمصنوفة ويجادلون عن مبادرات واسعة النطاق هم في نموذج اتصال لا مثيل له من قبل أي منصب إداري آخر. وبصيغة أخرى: هي عبارة عن تلك المهارات التي تمتاز بكفاءة التعامل مع مختلف الافراد، وتعد كونها متطلبات ضرورية للنجاح، بالإضافة إلى ذلك فإن الأفضلية في طبيعة أسلوب القيادة للمدير يؤثر بشكل مباشر على النتائج.

ويرى الباحث بعد الاطلاع على الادبيات السابقة ان ما يمكن تعريفه لمهارات التعامل مع الآخرين: هي تلك الإمكانيات التي يمتلكها القائد الناشئ المستندة إلى الفهم العميق لعواطف وأحاسيس الأفراد، فضلاً عن احتياجاتهم الاجتماعية والتي من خلالها سوف يتمكن من التعامل مع الآخرين بالشكل الصحيح وبالتالي حل المشاكل والصراعات بنجاح.

## ٢.٢: التمكين النفسي

الكثير من المنظمات انتبهت إلى وجود واهمية التمكين النفسي في تحسين الاداء من خلال زيادة الثقة والقدرة على اتخاذ القرارات الناجحة من قبل قادتها الناشئين عن طريق تعزيز التمكين النفسي.

### ١.١.٢: المفهوم:

لقد قام العديد من الباحثين بتسليط الضوء على التمكين النفسي وقد استطاعوا الخروج بمجموعة مفاهيم محاولة منهم بإعطاء صورة واضحة لهذا المفهوم ومن زوايا عدة:

فقد اشار (Forrester,2000:67) إلى تركيزه على السلطة وتعزيزها من خلال التمكين، فالتمكين النفسي هو ذلك المفهوم المثير الذي يقدم للمنظمات وعداً لعمل أكثر تركيزاً ونشاطاً وإبداعاً من قبل الافراد و مشاركة أكثر دقة مما يعني الحرية والقدرة على اتخاذ القرارات والالتزامات، وليس فقط لاقتراحها أو أن تكون جزءاً من صنعها، الفرق هو ان جوهر الكلمة: هو السلطة. فالتمكين يدور حول السلطة ويعززها.

كما ذهب (Goksoy, 2017:89) إلى حاجة القادة إلى الدعم النفسي من قبل العاملين

كي تتم عملية اتخاذ قرار التغيير بأحسن صورة، فالتمكين النفسي: هو عبارة عن تلك العملية التي تزيد من مستوى مشاركة الافراد في عملية صنع القرار اي التشجيع على المشاركة بنشاط اكبر في عملية التغيير، ولغرض تطبيق عملية التغيير بنجاح، غالباً ما يحتاج القادة إلى الحصول على دعم العاملين، ان التمكين النفسي هو بناء تحفيزي يتكون من مجموعة من الابعاد (المعنى، الجدارة، الاستقلالية، التأثير).

ويرى الباحث بالاستفادة من الادبيات السابقة ان التمكين النفسي: عبارة عن عملية تعزيز الامكانيات الذاتية للفرد والتي سوف تزيد من مستوى الثقة والاستقلالية والتأثير في دوره في العمل ومن ثم تحسين مستوى الاداء للفرد وانعكاسه على اداء المنظمة ككل.

## ٢.٢.٢: الابعاد

لقد تم تسليط الضوء من قبل الباحثين على ابعاد التمكين النفسي والذي تضمن لأربعة ابعاد هي (المعنى، المقدرة، الاستقلالية و ثم التأثير):

### ١- المعنى:

فقد اشار (Thomas & Velthouse 1990:673-672) إلى ما يتعلق بهذا البعد بقيمة هدف المهمة أو الغاية، وبعبارة أخرى، فهو التركيز على اهتمام الفرد الجوهرى حول مهمة معينة. اذ اعتقد أن درجات منخفضة من المعنى تؤدي إلى عدم الاكتراث والشعور بالانفصال وعدم الارتباط بأحداث المهمة، كما اعتقد أن المستويات المرتفعة من المعنى تؤدي إلى الالتزام والمشاركة وتركيز الطاقة.

في حين ذهب (Latifa, 2017:131) إلى ان بعد المعنى: هو التطابق بين القيم التي يحملها الفرد، والمعتقدات التي يمتلكها، مع دوره المطلوب في العمل. وبناءً على ما تقدم يرى الباحث ان بعد المعنى: هو عبارة عن التصور والاحساس الذي يحصل الفرد عليه من خلال درجة التقارب بين قيمه ومعتقداته وبين متطلبات العمل.

### ٢-المقدرة:

فقد وجد (Thomas & Velthouse 1990: 672) ان المقدرة تشير إلى الدرجة التي يستطيع بها الفرد القيام بأنشطة خاصة بمهمة معينة بمهارة. كما بين (Kirkman & Rosen,

(٧٦٦)..... تطوير القادة الناشئين وتأثيره في التمكين النفسي

1999:32) ان المقدرة على مستوى الفريق: هي عبارة عن الاعتقاد الجماعي بأن اداء الفريق يمكن أن يكون فعالا في بيئة العمل. في حين اشار (Hahm, 2017:4109) إلى بعد المقدرة انها عبارة عن ايمان الفرد بقدرته على انجاز دوره المطلوب في العمل بكفاءة.

ويرى الباحث بناءً على ما تقدم ان بعد المقدرة: هو عبارة عن ايمان الفرد بأنه يمتلك المقومات التي يستطيع بواسطتها اداء عمله بالشكل الذي يحقق الرضا للجميع.

### ٣- الاستقلالية (التصميم الذاتي):

لقد بين (Spreitzer, 1996:484) ان بعد الاستقلالية هي عبارة عن الإحساس بالاختيار في بدء الإجراءات وتنظيمها او تقرير المصير الذي يعكس الاستقلالية على بدء واستمرار سلوك العمل وعملياته واتخاذ القرارات حول أساليب العمل. كما افاد Tuuli & Rowlinson, 2009:5) بان بعد الاستقلالية: عبارة عن شعور الافراد بامتلاكهم الحرية في كيفية انجاز الاعمال من خلال طرقهم الخاصة ضمن حدود ادارة الوقت والسرعة والكفاءة.

ويرى الباحث بناءً على ما تقدم من الادبيات ان بعد الاستقلالية: هي درجة شعور الفرد بأنه يمتلك الحرية في الاختيار بين البدائل وتقرير المصير ضمن المبادرة في اجراءات العمل.

### ٤- التأثير:

افاد(Thomas & Velthouse 1990: 672) بان هذا البعد يشير إلى تلك الدرجة التي يُنظر إلى السلوك على أنه يحدث فرقاً من حيث تحقيق الغرض من المهمة، أي تحقيق التأثيرات المقصودة في بيئة المهام الخاصة بالفرد، او الاعتقاد بأن سلوك الشخص يمكن أن يكون له تأثير. ومن جهة اخرى وعلى مستوى الفريق ، عرف Kirkman & Rosen, (1999:32) بعد التأثير: هو عبارة عن شعور الفريق بقدرته في إنتاج عمل مؤثر ومهم للمنظمة. كما بين لنا (Hahm, 2017:4109) ان بعد التأثير هو عبارة عن درجة تمكن الفرد في التأثير على المخرجات من خلال دوره في العمل.

ويرى الباحث بناءً على ما سبق من الادبيات ان بعد التأثير: هو عبارة عن ايمان الفرد بأنه له التأثير الواضح في اجراءات وسير العمل وانعكاس ذلك على النتائج.

## المبحث الثالث

### الاطار العملي للمبحث

١.٣: وصف مجتمع المستجيبين المستهدف

يقوم الجدول (٢) بوصف مجتمع المستجيبين وبما يتضمنه من عرض للتكرارات والنسب المئوية.

جدول (٢) وصف مجتمع المستجيبين

ت	المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة
١	النوع الاجتماعي	ذكر	65	85.5
		انثى	11	14.5
٢	العمر	٢٥-٢١	5	6.6
		٣٠-٢٦	6	7.9
		٣٥-٣١	30	39.5
		٤٠-٣٦	19	25
		٤١ فأكثر	16	21.1
		بكالوريوس	٠	٠
٣	مستوى التعليم	دبلوم عالي	67	88.2
		ماجستير	9	11.8
٤	التخصص	تخطيط استراتيجي	48	63.2
		إدارة محلية	28	36.8
		أقل من سنة	6	7.9
٥	المنصب	٣-١	9	11.8
		٦-٤	29	38.2
		٩-٧	13	17.1
		١٠ فأكثر	19	25.0
		أقل من سنة	1	1.3
٦	سنوات الخبرة في المنظمة	٣-١	5	6.6
		٦-٤	10	13.2
		٩-٧	6	7.9
		١٠ فأكثر	54	71.1
		لا يوجد	1	1.3
٧	الدورات	٣-١	24	31.6
		٦-٤	24	31.6
		٩-٧	18	23.7
		١٠ فأكثر	9	11.8
		المجموع لكل متغير		76

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

وبالاستناد الى النتائج الواردة في الجدول (٢) يتم ملاحظة ما يلي:

١- النوع الاجتماعي: النسبة الأكبر من المستجيبين من الذكور والذين كانت نسبتهم ٨٥.٥٪، بينما كانت نسبة الاناث ١٤.٥٪.

٢- العمر: المستجيبين من ذوي الفئة العمرية (٣١-٣٥) هم النسبة الأكبر من المستجيبين والذين كانت نسبتهم ٣٩.٥٪ من مجموع المستجيبين وثلثها الفئة العمرية (٣٦-٤٠) لتكون نسبة (٢٥٪)، ان هاتين الفئتين تكونان تقريبا اكثر من ثلثي النسبة من مجموع المستجيبين.

٣- مستوى التعليم: نسبة مستوى التعليم ضمن شهادة الدبلوم العالي (٨٨.٢٪). وكانت نسبة مستوى التعليم ضمن شهادة (١١.٨٪).

٤- التخصص: النسبة الأكبر من المستجيبين ضمن تخصص الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي والذين بلغت نسبتهم ٦٣.٢٪.

٥- المنصب: النسبة الأكبر ذوي الخدمة في المنصب ٤-٦ سنوات، اذ بلغت نسبتهم ٣٨.٢٪.

٦- سنوات الخبرة: ملاحظة ان معظم المستجيبين كانوا من ذوي الخبرة الوظيفية (اكثر من عشرة سنوات) وكانت نسبتهم تزيد عن ٧٠٪ من مجموع المستجيبين.

٧- الدورات: وجود تباين وتنوع في عدد الدورات التي حصل عليها المستجيبين.

### ٢.٣: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

التحليل الوصفي يمثل العدسة التي من خلالها تتم ملاحظة مدى انتشار فقرات المتغيرات التي تناولها البحث، و من خلال عرض المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

١- التحليل الوصفي لمتغير تطوير القادة الناشئين: من خلال استخدام برنامج SPSS تم الوصول إلى نتائج التحليل الوصفي لمتغير تطوير القادة الناشئين والتي يعرضها الجدول (٣)، اذ كشفت نتائج المتوسط الحسابي تجاوز جميع فقرات المقياس للوسط الفرضي البالغ (٣) (عند تدرج مقياس ليكرت الخماسي) وبالتالي فان

ذلك يشير إلى انتشار جميع الفقرات في المجتمع المستهدف، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي قيم منخفضة نسبياً للانحراف المعياري وهذا يشير إلى اتساق استجابات المستجيبين.

جدول (٣) التحليل الوصفي لمتغير تطوير القادة الناشئين

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	البعد
0.58520	4.3684	VL1	القيادة الرؤيوية VL
0.60466	4.1842	VL2	
0.70934	4.2368	VL3	
0.56615	4.3026	VL4	
0.72693	4.2895	BE1	خبرات الاعمال / التقنية BE
0.85131	3.9079	BE2	
0.64455	4.1053	BE3	
0.93621	3.7632	BE4	
0.73830	4.5395	IS1	مهارات التعامل مع الاخرين IS
0.74927	4.1579	IS2	
0.70387	4.1053	IS3	
0.84811	4.0263	IS4	
0.72199	4.1656	DEL	الاجمالي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

٢- التحليل الوصفي لمتغير التمكين النفسي: من خلال استخدام برنامج SPSS تم الحصول على نتائج التحليل الوصفي لمتغير التمكين النفسي والتي يعرضها الجدول (٤)، اذ بينت نتائج المتوسط الحسابي تجاوز جميع فقرات المقياس للوسط الفرضي البالغ (٣) (عند تدرج مقياس ليكرت الخماسي) ومن ثم فان ذلك يشير إلى انتشار كافة الفقرات في المجتمع المستهدف، وأظهرت نتائج التحليل الوصفي قيم منخفضة نسبياً للانحراف المعياري وهذا يشير إلى اتساق استجابات المستجيبين.

جدول (٤) التحليل الوصفي لمتغير التمكين النفسي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	البعد
0.82206	4.1316	MG1	المعنى MG
0.70983	4.0526	MG2	
0.85430	3.7368	MG3	
0.57491	4.5526	CP1	المقدرة CP
0.61029	4.3816	CP2	
0.61673	4.4211	CP3	
0.80992	4.2237	SD1	الاستقلالية SD
0.85625	3.5132	SD2	

0.94368	3.5526	SD3	التأثير IT
0.94284	4.0658	IT1	
0.77233	3.7368	IT2	
0.79062	4.0395	IT3	
0.77531	4.0340	PSE	الاجمالي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

### ثالثا: تقييم النموذج القياس

تتضمن النمذجة الهيكلية وفق أسلوب المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM خطوتين أساسيتين وهما: (أ) تقييم النموذج القياس، (ب) تقييم الانموذج الهيكلية. وسيختص بتناول تقييم النموذج القياس بما يتضمنه بناء نماذج القياس لمتغيرات البحث واجراء التحليل العاملي، فضلا عن اختبارات الصدق والثبات المتمثلة باختبارات الثبات المركب والفا كرونباخ ومتوسط التباين المستخلص.

### ٣.٣: معايير تقييم النموذج القياس:

يعرض الجدول (٥) المعايير اللازمة لتقييم النموذج القياس وفق نمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM وكما يأتي:

جدول (٥) معايير تقييم انموذج القياس

المعيار	الحد المقبول
ثبات الاتساق الداخلي	الثبات المركب $\leq 0.60$ ؛ كرونباخ الفا $\leq 0.70$
ثبات المؤشر	التشبع المعياري للمؤشر $\leq 0.70$
الصدق التقاربي	متوسط التباين المستخلص (AVE) $\leq 0.50$

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد إلى:

Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Los Angeles: Sage.

### ١- ثبات الاتساق الداخلي Internal Consistency Reliability

يتم اختبار ثبات الاتساق الداخلي عن طريق اختبارين وهما الثبات المركب *Composite Reliability* والذي يجب ان تكون قيمته اعلى او يساوي ٠.٦، ومن خلال الفا كرونباخ *Cronbach's Alpha* والذي يجب ان تكون قيمته اكبر او يساوي ٠.٧.

### - ثبات المؤشر (الفقرة) Indicator Reliability

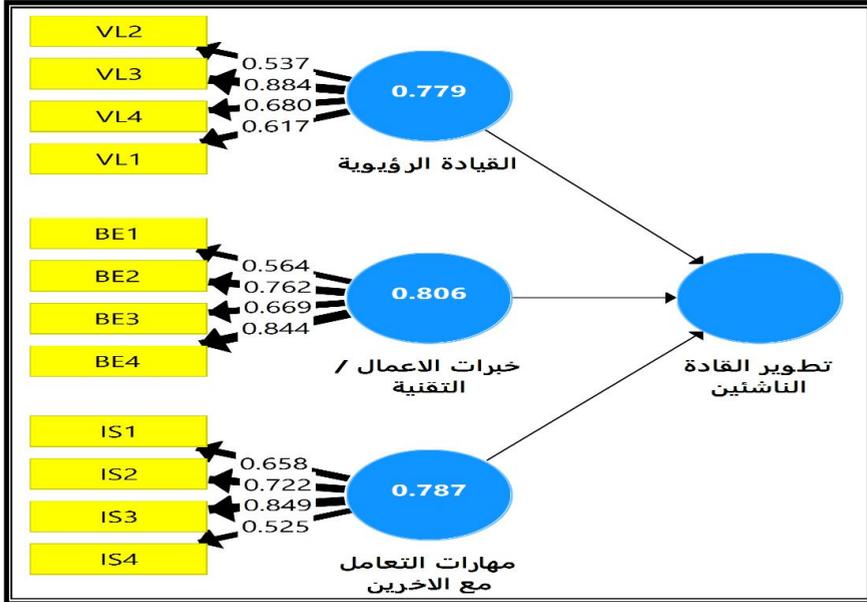
ثبات المؤشر يمثل التحليل العاملي لفقرات المقياس والذي يشير إلى مربع الشعبعات الخارجية Outer Loading ويشير (Hair et al., 2017, p. 94) إلى يتم استبقاء الشعبعات التي تتجاوز او تساوي ٠.٧، في حين يتم استبعاد الشعبعات التي تقل عن ٠.٤، في حين ان الفقرات التي تتراوح تشبعاتها بين ٠.٧ و٠.٤ فانه يتوجب اختبار تأثير حذف هذه الفقرات على رفع قيم بقية معايير تقييم النموذج القياس والايتم الاستبقاء عليها.

### ٣- متوسط التباين المستخلص (AVE) *Average Variance Extracted*

متوسط التباين المستخلص يشير إلى مجموع الشعبعات التربيعية مقسومة على عدد المؤشرات وتبلغ قيمه المعنوية عندما تساوي او تتجاوز ٠.٥.

### أ: تقييم النموذج القياس لمتغير تطوير القادة الناشئين

قام الباحثون ببناء النموذج القياس عبر استخدام البرنامج الاحصائي المتقدم SmartPLS والذي يظهر في الشكل (٢) ويستعرض نتائجه الجدول (٦) ادناه.



شكل (٢) انموذج القياس لمتغير تطوير القادة الناشئين

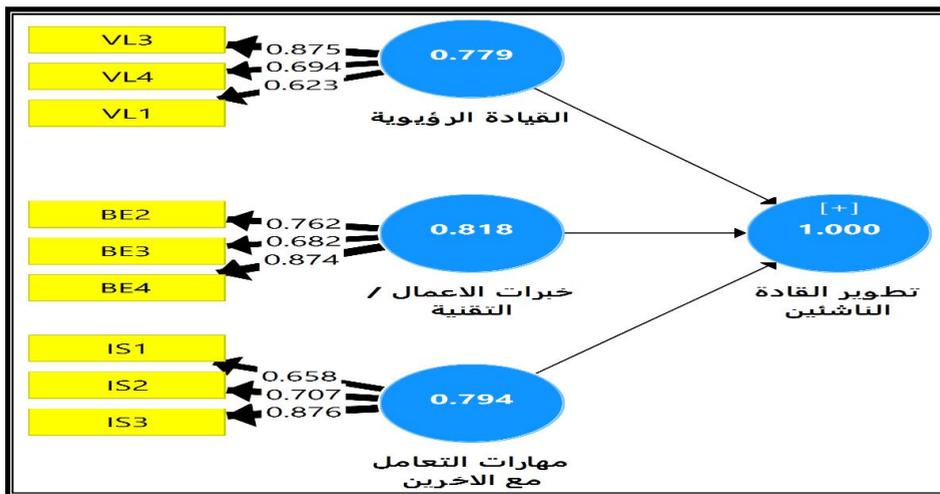
المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS. ملاحظة: الارقام في الاسهم تمثل الشعبعات في حين الارقام في الدوائر فتمثل الثبات المركب.

جدول (٦) نتائج تقييم انموذج القياس لمتغير تطوير القادة الناشئين

AVE	الثبات المركب	كرونباخ الفا	التشعبات	الفقرات	البعد
0.478	0.779	0.737	0.617	VL1	القيادة الرؤيوية VL
			0.537	VL2	
			0.884	VL3	
			0.68	VL4	
0.515	0.806	0.688	0.564	BE1	خبرات الاعمال / التقنية BE
			0.762	BE2	
			0.669	BE3	
			0.844	BE4	
0.487	0.787	0.679	0.658	IS1	مهارات التعامل مع الاخرين IS
			0.722	IS2	
			0.849	IS3	
			0.525	IS4	

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

كشفت نتائج تقييم انموذج القياس لمتغير تطوير القادة الناشئين والتي استعرضها الجدول (٦) عدم تحقيق عدد من الفقرات والابعاد للحدود الدنيا من معايير تقييم انموذج القياس في الجدول (٤) وبالتالي تم اللجوء إلى بناء انموذج معدل وكما يظهر في الشكل (٣) ويستعرض نتائجه الجدول (٧).



شكل (٣) انموذج القياس المعدل لمتغير تطوير القادة الناشئين

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

ملاحظة: الأرقام في الاسهم تمثل التشعبات في حين الأرقام في الدوائر فتمثل الثبات المركب

جدول (٧) نتائج تقييم نموذج القياس المعدل لمتغير تطوير القادة الناشئين

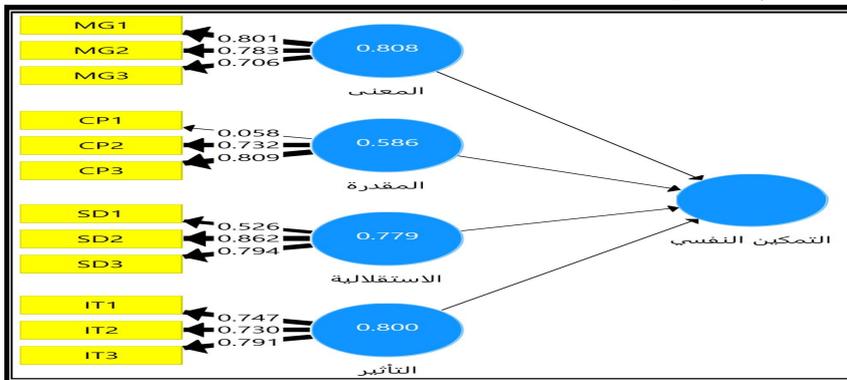
AVE	الثبات المركب	كرونباخ الفا	التشعبات	الفقرات	البعد
0.54	0.78	0.72	0.62	VL1	القيادة الرؤيوية VL
			0.88	VL2	
			0.69	VL3	
			0.69	VL4	
0.54	0.78	0.72	0.76	BE1	خبرات الاعمال / التقنية BE
			0.68	BE2	
			0.87	BE3	
			0.87	BE4	
0.57	0.79	0.74	0.66	IS1	مهارات التعامل مع الاخرين IS
			0.71	IS2	
			0.88	IS3	
			0.88	IS4	

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

بينت نتائج تقييم نموذج القياس المعدل لمتغير تطوير القادة الناشئين في الجدول (٧) تحقيق كافة الابعاد للقيم المطلوبة من كرونباخ الفا والثبات المركب ومتوسط التباين المستخلص (AVE) وذلك بعد حذف الفقرات المشار اليها في الجدول ذاته.

### ب: تقييم نموذج القياس لمتغير التمكين النفسي

تم القيام ببناء نموذج القياس عبر استخدام البرنامج الاحصائي المتقدم SmartPLS والذي يظهر في الشكل (٤) ويستعرض نتائجه الجدول (٨) ادناه.



شكل (٤) نموذج القياس لمتغير التمكين النفسي

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

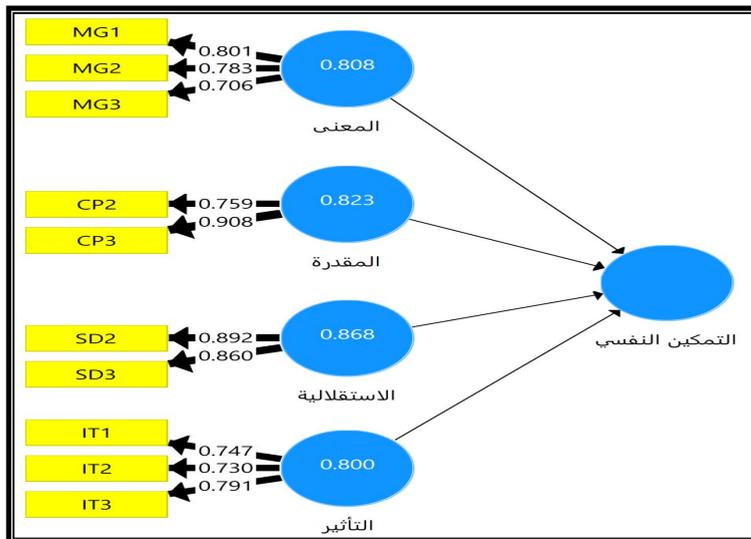
ملاحظة: الارقام في الاسهم تمثل التشعبات في حين الارقام في الدوائر فتمثل الثبات المركب.

جدول (٨) نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير التمكين النفسي

AVE	الثبات المركب	كرونباخ الفا	التشعبات	الفقرات	البعد
0.58	0.81	0.66	0.8	MG1	MG المعنى
			0.78	MG2	
			0.71	MG3	
0.4	0.59	0.65	0.06	CP1	CP المقدره
			0.73	CP2	
			0.81	CP3	
0.55	0.78	0.57	0.53	SD1	SD الاستقلالية
			0.86	SD2	
			0.79	SD3	
0.57	0.8	0.64	0.75	IT1	IT التأثير
			0.73	IT2	
			0.79	IT3	

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

اوضحت نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير التمكين النفسي والتي عرضها الجدول (٨) عدم تحقيق عدد من الفقرات والابعاد للحدود الدنيا من معايير تقييم نموذج القياس في الجدول (٥) وبالتالي فان الباحثون ذهبوا إلى بناء نموذج معدل وكما يظهر في الشكل (٥) ويستعرض نتائجه الجدول (٩).



شكل (٥) انموذج القياس المعدل لمتغير التمكين النفسي

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS.

ملاحظة: الارقام في الاسهم تمثل التشعبات في حين الارقام في الدوائر فتمثل الثبات المركب

جدول (٩) نتائج تقييم نموذج القياس المعدل لمتغير التمكين النفسي

البعد	الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
MG المعنى	MG1	0.8	0.76	0.81	0.58
	MG2	0.78			
	MG3	0.71			
CP المقدرة	CP1	0.76	0.72	0.82	0.7
	CP2	0.91			
	CP3	0.89			
SD الاستقلالية	SD1	0.89	0.71	0.87	0.77
	SD2	0.86			
	SD3	0.75			
IT التأثير	IT1	0.73	0.74	0.8	0.57
	IT2	0.79			
	IT3	0.79			

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

كشفت نتائج تقييم نموذج القياس المعدل لمتغير التمكين النفسي في الجدول (٩) تحقيق كافة الأبعاد للقيم المطلوبة من كرونباخ الفا والثبات المركب ومتوسط التباين المستخلص (AVE) وذلك بعد حذف الفقرات المشار إليها في الجدول ذاته.

### ٤.٣: معايير تقييم النموذج الهيكلي

تحتوي معايير تقييم النموذج الهيكلي وفق أسلوب نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM على خمسة معايير وكما يوضحها الجدول (١٠) وفي ما يلي توضيح لهذه المعايير الخمسة:

جدول (١٠) معايير نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM

المعيار	الحد المقبول
جودة مطابقة النموذج	$SRMR > 0.08$
تقييم الارتباط الخطي	عامل تضخم التباين $VIF > 5$
معنوية معاملات المسار	قيمة $t < 1.96$ ؛ قيمة $p > 0.05$
معامل التحديد $R^2$	٠.٢٥، ٠.٥٠، ٠.٧٥ تشير إلى تأثير صغير، متوسط، كبير
حجم التأثير $f^2$	٠.٠٢، ٠.١٥، ٠.٣٥ تشير إلى تأثير صغير، متوسط، كبير

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد إلى:

Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Los Angeles: Sage.

## ١- التقييم الكلي لجودة مطابقة الانموذج

وفقا لـ (Hair et al., 2017) فإنه يتوفر حاليا معيار وحيد موثوق لجودة المطابقة الخاصة بالانموذج الهيكلية لمسار PLS وهو معيار الجذر التربيعي المتوسط الموحد (SRMR) Standardized Root Mean Square Residual، اذ عندما تكون قيمته  $< 0.08$  فإن ذلك يشير إلى مطابقة مثالية في حين ان القيمة المقبولة له هو عندما تكون اقل من  $0.08$  (Henseler et al., 2016, p. 9).

## ٢- تقييم الارتباط الخطي Collinearity Assessment

الارتباط الخطي يشير الى حدوث درجة عالية من الارتباط بين متغيرين مستقلين ويتم قياسه من خلال عامل تضخم التباين *Variance Inflation Factor* (VIF) والذي يجب ان تقل قيمته عن  $5$  وفقا لـ (Hair et al., 2017).

## ٣- معاملات المسار Path Coefficients

يطلق على هذه أيضا المعاملات بالتأثيرات المباشرة Direct Effects وهي التي تمثل عدد من العلاقات الفرضية بين المتغيرات والتي تكون قيمها المعيارية تتراوح ما بين  $+1$  و  $-1$ ، فعندما يقترب معامل المسار هذا من مقدار الواحد فان ذلك سوف يدل على وجود علاقة إيجابية قوية والعكس صحيح. كما يمكن تحديد المعنوية لهذه المعاملات من خلال تحديد الخطأ المعياري الذي سوف يتم الحصول عليه عن طريق عملية تدعى Bootstrapping والتي يقوم بها برنامج SmartPLS، وعن طريقها يتم حساب قيمة  $t$  والتي يجب ان تكون هذه القيمة اعلى من  $1.96$  عند مستوى معنوية قدرها  $0.05$  (Hair et al., 2017, p. 195).

تشير معاملات المسار إلى التأثيرات المباشرة بين المتغيرات والتي تتراوح قيمها بين  $+1$  و  $-1$ ، ويتم تحديد معنوية معامل المسار من خلال حساب قيمة  $t$  إلى يجب ان تتجاوز قيمتها  $1.96$  عند مستوى معنوية  $0.05$ .

## ٤- معامل التحديد $R^2$ Coefficient of Determination

يطلق على هذا المعامل أيضا بمعامل التفسير اذ يقيس مدى تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع، وتتراوح قيمته بين  $0$  و  $1$  فكلما ازداد المقدار دل على درجات اعلى من التفسير،

تطوير القادة الناشئين وتأثيره في التمكين النفسي ..... (٧٧٧)

ولتقييم النتائج فان (Hair et al., 2017, p. 171) أشار إلى ان القيم ٠.٢٥، ٠.٥٠، ٠.٧٥ تشير إلى قيم ضعيفة، متوسطة، وكبيرة على التوالي. يشير معامل التحديد (التفسير) إلى مدى تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع، وتراوح قيمته بين ٠ و١ وأشار (Hair et al., 2017, p. 171) إلى ان القيم ٠.٢٥، ٠.٥٠، ٠.٧٥ تشير إلى قيم ضعيفة، متوسطة، وكبيرة على التوالي.

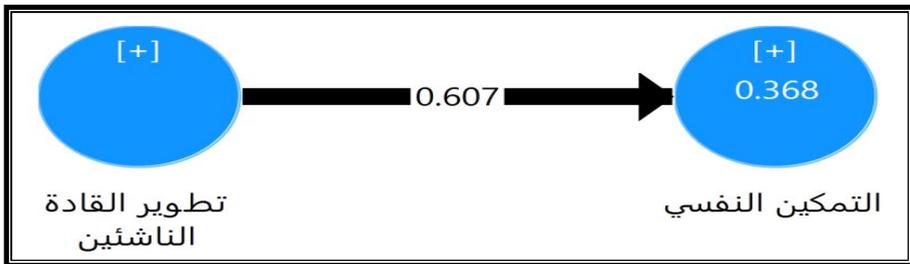
### ٥- حجم التأثير $f^2$ Effect Size

اضافة إلى عملية الحساب لقيمة ( $R^2$ ) فقد توجب التعرف على مقدار المساهمة لكل بعد من هذه الابعاد في تكوينه لهذه القيمة، وهذا يدعى حجم التأثير  $f^2$ ، ولغرض تقييم النتائج، فقد بين (Hair et al., 2017, p. 158) ان القيم (٠.٠٢، ٠.١٥، ٠.٣٥) تبين ان هنالك تأثير بمقدار (صغير، متوسط، كبير) وعلى التوالي. يشير حجم التأثير إلى مدى مساهمة المتغيرات المستقلة في تكوين قيمة  $R^2$  وأشار (Hair et al., 2017, p. 158) إلى ان القيم (٠.٠٢، ٠.١٥، ٠.٣٥) تشير إلى تأثير (صغير، متوسط، كبير) على التوالي.

٥.٣: اختبار الفرضيات:

١.٥.٣: اختبار الفرضية الرئيسة الاولى:

الفرضية الرئيسية الاولى نصت على انه "توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية لتطوير القادة الناشئين في التمكين النفسي" ولغرض اختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي الظاهر في الشكل (٦) والذي يستعرض نتائجه الجدول (١١).



شكل (٦) الانموذج الهيكلي لاختبار للفرضية الرئيسية الاولى

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS. ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل معامل المسار في حين الأرقام في الدوائر فتتمثل معامل التحديد، ويشير الرمز [+ ] إلى إخفاء الفقرات التابعة للمتغير بسبب انتفاء الحاجة لها في تقييم الانموذج الهيكلي.

جدول (١١) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية الاولى

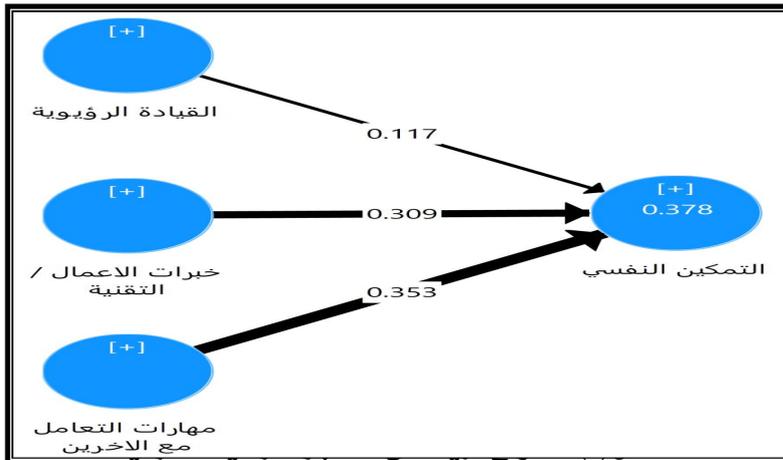
R2 المعدل	معامل التحديد R2	حجم التأثير f2	النتيجة	p Value	t Value	معامل المسار	VIF	المسار	الفرضية	جودة المطابقة SRMR
0.359	0.368	0.582	قبول	0	10.112	٠.٦٠٧	١	DEL→PSE	H1	٧٣0.0

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

الجدول (١١) يستعرض نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الاولى الرئيسية والتي أظهرت بان معيار (SRMR) البالغ ٠.٠٧٣ يحقق المعيار المطلوب لجودة المطابقة، , بلغ معامل المسار ٠.٦٠٧ والذي يحقق المعايير المطلوبة من قيم p و t مما يشير إلى معنوية علاقة التأثير وبالتالي فان تقبل الفرضية الرئيسي الاولى. كذلك فقد بلغ معامل التحديد  $R^2$  ٣٦٪ وبالتالي فان المتغير المستقل يفسر المتغير التابع بنسبة ٣٦٪ وبقية القيمة تمثل عوامل أخرى لم يتناولها البحث.

### ١.١.٥.٣: اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى

قام الباحثون ببناء الانموذج الهيكلي الذي يظهر في الشكل (٧) وذلك لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى (H1-1, H1-2, H1-3)، ويستعرض نتائجه الجدول (١٢).



المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

ملاحظة: الأرقام في الاسهم تمثل معامل المسار في حين الأرقام في الدوائر فتمثل معامل التحديد، ويشير الرمز [+ ] إلى اخفاء الفقرات التابعة للمتغير بسبب انتفاء الحاجة لها في تقييم الانموذج الهيكلي.

جدول (١٢) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية

R2 المعدل	معامل التحديد R2	حجم التأثير f2	النتيجة	p Value	t Value	معامل المسار	VIF	المسار	الفرضية	جودة المطابقة SRMR
0.352	0.378	0.018	رفض	41١0.	92٥1.	0.117	1.201	VL→PSE	H1-1	٠.٠٦٢
		0.121	قبول	0.006	2.753	0.309	1.276	BE→PSE	H1-2	
		0.157	قبول	0.004	2.892	0.353	1.275	IS→PSE	H1-3	

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يستعرض الجدول (١٢) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الاولى والتي بينت بان معيار SRMR البالغ ٠.٠٦٢ يحقق المعيار المطلوب لجودة المطابقة، وقد حققت معاملا المسار للفرضية الثانية والثالثة (BE→PSE IS→PSE) المعايير المطلوبة من قيم  $p$  و  $t$  مما يشير إلى معنوية هاتين العلاقتين وبالتالي فان تقبل الفرضية الفرعية الثانية والثالثة. كذلك فقد بلغ معامل التحديد  $R^2$  (٣٧٪) وبالتالي فان ابعاد متغير تطوير القادة الناشئين قد فسرت ٣٧٪ من العوامل التي تفسر متغير التمكين النفسي وبقيّة النسبة تمثل عوامل لم يتناولها البحث.

## المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

### ١.٠٤: الاستنتاجات

#### ١.١.٤: الاستنتاجات النظرية:

الاستنتاجات النظرية الخاصة بتطوير القادة الناشئين

١- متغير تطوير القادة الناشئين يتكون من مجموعة من الابعاد (القيادة الرؤيوية، خبرات الاعمال/التقنية، مهارات التعامل مع الاخرين) والتي توفر امكانية قياس مستوى تطوير القادة الناشئين.

٢- كشفت الدراسة الحالية ان اولوية تطوير القادة الناشئين هي اولوية رئيسية بسبب الاهمية المتزايدة لهذه الفئة.

٣- عندما يتم قيام القادة الاساسيون بعملية التدريب للقادة الناشئين سوف يؤدي إلى توثيق العلاقات و طرح الثقة بين الطرفين وبالتالي تقليل حدوث الصراع المحتمل.

- ٤- ندرة البحوث المهمة بتطوير القادة الناشئين.
- ٥- تبين ان التدريب الذي يقوم بها القادة الاساسيون للقادة الناشئين يعد في نفس الوقت عملية تحديث لمعلومات وقابليات القادة الاساسين.
- الاستنتاجات النظرية الخاصة بالتمكين النفسي.
- ١- اتفاق اغلب الدراسات على الابعاد الاربعة التي تضمنها التمكين النفسي وهي (المعنى، المقدرة، الاستقلالية، التأثير).
- ٢- تبين اكتمال عملية التمكين من خلال جميع الابعاد الأربعة - وعندما يتم اهمال احد هذه الابعاد الاربعة، عند ذلك ستكون عملية التمكين غير فعالة.
- ٣- لقد اتضح ان التمكين النفسي يتضمن مجموعة من الحالات النفسية التي تعد ضرورية للقادة الناشئين كي يشعروا بإمكانية التحكم فيما يتعلق بعملهم.
- ٤- التمكين النفسي يقوم بدعم و تحفيز القادة الناشئين بشكل جوهري عندما تلغي المنظمة القيود التي تساهم في شعورهم بالضعف أو العجز او عدم القدرة على اتخاذ القرار.

#### ٢.١.٤: الاستنتاجات العملية

- الاستنتاجات العملية الخاصة بالعلاقة بين تطوير القادة الناشئين والتمكين النفسي:
- ١- بينت النتائج من خلال التحليل الوصفي هنالك ادراك لابعاد تطوير القادة الناشئين من قبل المستجيبين ويستنتج من ذلك وجود ممارسة لتطوير القادة الناشئين فقد كانت اجاباتهم متوافقة ومتجانسة حول ابعاد تطوير القادة الناشئين.
  - ٢- اكدت النتائج من خلال التحليل الوصفي هنالك ادراك لابعاد التمكين النفسي من قبل المستجيبين فقد كانت اجاباتهم متوافقة ومتجانسة حول ابعاد التمكين النفسي.
  - ٣- هنالك تأثير معنوي موجب لتطوير القادة الناشئين في التمكين النفسي.
- اظهرت النتائج من خلال التحليل الاحصائي وجود علاقات تاثير مباشرة لتطوير القادة الناشئين بابعاد منفردة في التمكين النفسي بابعاد مجتمعة وكما يأتي:

أ - بعد (القيادة الرؤيوية) له تأثير ضعيف في التمكين النفسي، فقد يكون من خلال عدم تطوير القدرات في التفكير والتخطيط الاستراتيجي او قد تكون هنالك صعوبة في التعبير وفق رؤية مشتركة او صعوبة تحسين التعامل مع التغيرات المفاجئة أو قد يكون من خلال عدم تعزيز القدرات الابداعية وتوليد الافكار الجديدة نحو المستقبل.

ب - بعد (خبرات الاعمال / التقنية) له تأثير معنوي موجب في التمكين النفسي، قد يكون من خلال تنمية وتوظيف الخبرات المعرفية للقادة في مهامهم تحسين امكانياتهم في تطبيق التقنيات والانظمة التكنولوجية الحديثة او تعزيز مهاراتهم الادارية بشكل مستمر.

ت - بعد (مهارات التعامل مع الاخرين) له تأثير معنوي موجب في التمكين النفسي، فقد يكون من خلال تحسين مهارات القادة في توجيه الاخرين وتحديد نقاط القوة أو العمل على بناء علاقات وثيقة مع الاخرين مستندة إلى مبادئ واخلاقيات العمل السليم، أو عن طريق التأكيد على بناء فرق عمل فاعلة.

#### ٢.٤: التوصيات

١.٢.٤: التوصيات الخاصة بمتغير تطوير القادة الناشئين:

- ١- الربط بين رسالة المنظمة وجوهر برامج تطوير القادة.
- ٢- ان تقوم المنظمة بدعم برامج تطوير القادة الناشئين التابعين لها والاعتراف بأهمية العملية.
- ٣- تضمين البرامج التطويرية للمبادئ الاخلاقية وكذلك لمبادئ المسؤولية الاجتماعية.
- ٤- ايفاد القادة الناشئين العاملين في المنظمة إلى مواقع تتميز بيئة عمل متطورة.

٢.٢.٤: التوصيات الخاصة بمتغير التمكين النفسي:

- ١- وضع حدود ومعالم واضحة للمستوى المناسب للتمكين النفسي بحيث يكون جميع العاملين في منظمة الخدمة على دراية تامة بما يتم السماح به.
- ٢- الاعتراف والتعريف بمفهوم التمكين وأبعاده للجميع حتى يمكن الجميع التصرف

ضمن هذه الحدود والابتعاد عن سوء الفهم.

٣- التشديد على نشر الثقافة الممهدة للتمكين النفسي.

٤- يجب على الإدارة العليا إزالة جميع الحواجز التي تعوق قدرة القادة الناشئين في ممارسة السلوك التمكيني في المنظمات.

٥- أن يتم تمكين القادة الناشئين في بيئة يتم السماح بها ورعايتها والترويج لها من قبل الإدارة العليا والتابعين، يجب أن يتغير أسلوب إدارة المستقبل ويستوعب ثقافة التمكين في المنظمات.

#### قائمة المصادر

- 1- Balda, J. B., & Mora, F. (2011). Adapting leadership theory and practice for the networked, millennial generation. *Journal of Leadership Studies*, 5(3), 13-24.
- 2- Chiang, C. F., & Hsieh, T. S. (2012). 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(1), 180-190.
- 3- Drossel, M. (1980). Organizing a project team. *IEEE Transactions on Professional Communication*, (3), 148-150.
- 4- Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a potent idea. *The Academy of Management Executive*, 14(3), 67-80.
- 5- Gillard, S. (2009). Soft skills and technical expertise of effective project managers. *Issues in informing science & information technology*, 6.
- 6- Goksoy, A. (2017). The Role of Psychological Empowerment and Organizational Citizenship Behaviors on Employee Resistance to Change. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 7(2), 85-93.
- 7- Goodall, A. H. (2012). A theory of expert leadership. *Institute for the Study of Labor*.
- 8- Hahm, S. (2017). Information Sharing and Creativity in a Virtual Team: Roles of Authentic Leadership, Sharing Team Climate and Psychological Empowerment. *KSII Transactions on Internet & Information Systems*, 11(8).
- 9- Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Los Angeles: Sage.

- 10- Hudson (2014) identifying tomorrow's Leaders today: Determining the differences that matter. Hudson Global Research &Development Centre.
- 11- Kirkman, B. & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: The antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 58-71.
- 12- Latifa, B. (2017). The Effect of Structural Empowerment on Psychological Empowerment in Private Health Care in Biskra, Algeria. *Economics*, 5(2), 129-137.
- 13- Lockard, F. W., Laux, J. M., Ritchie, M., Piazza, N., & Haefner, J. (2014). Perceived leadership preparation in counselor education doctoral students who are members of the American Counseling Association in CACREP-accredited programs. *The Clinical Supervisor*, 33(2), 228-242
- 14- McCauley, C. D. (2008). *Leader development: A review of research*. Center for Creative Leadership.
- 15- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The leadership quarterly*, 13(6), 705-
- 16- Nwokedi, R. C. (2015). The Challenges of Visionary Leadership. *Journal of Policy and Development Studies*, 289(2533), 1-7.
- 17- Searle, T, (2011). *A Multilevel Examination of Proactive Work Behaviors: contextual and individual differences as Antecedents*. Dissertation. Lincoln, Nebraska. May, 2011.
- 18- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- 19- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- 20- Tasrim,I(2015) Visionary Leadership in the Process of Change in Effective Schools: A Multi case Study in Three Primary Schools *International Journal of Science and Research (IJSR)*.
- 21- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.
- 22- Tuuli, M. M., & Rowlinson, S. (2009). Performance consequences of psychological empowerment. *Journal of construction engineering and management*, 135(12), 1334-
- 23- Xavier, S (2007),"Developing emerging leaders: a new solution to an old problem", *Business Strategy Series*, Vol. 8 Iss 5 pp. 343.

