

**أثر سلوكيات التمكين القيادي في تنشيط البدائل التعويضية للقيادة
دراسة استطلاعية للآراء عينة من التدريسين في الكليات الاهلية)**

*The Impact of the Leadership Empowerment Behaviour in
activating the compensatory Alternatives of Leadership: A
Survey of the views of a sample of Instructors in Private
Colleges*

Assist. Prof. Mithaq Hatif AL-Fatlawi

أ.م.د. ميثاق هاتف الفتلاوي^(١)

Assist. Lect. Diya Falih Banai

م.م. ضياء فالح بناي^(٢)

المستخلص

البحث الحالي يهدف الى فحص علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (سلوكيات التمكين القيادي) و المتغير المعتمد (البدائل التعويضية للقيادة) بين عينة من التدريسين في الكليات الاهلية في محافظة كربلاء بلغت (212) تدريسياً، ولتحقيق هذا الهدف جرت صياغة مشكلة الدراسة معبراً عنها بسؤال رئيسي مفادها (ما هو مستوى تأثير سلوكيات التمكين القيادي على البدائل التعويضية للقيادة من وجهة نظر أساتذة الكليات؟)، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج يمكن تلخيدها بوجود علاقة ارتباط وتأثير وبصورة طردية بين سلوكيات التمكين القيادي والبدائل التعويضية للقيادة، وبناءً على تلك النتائج قدم الباحثان مجموعة من التوصيات منها ان تحظى سلوكيات التمكين القيادي باهتمام الادارة العليا لان سلوكيات التمكين من المتوقع ان تعمل كبدايل تعويضية للقيادة مما يقلل الضغط على دور القيادة وتفرغها للعمليات التخطيطية الاستراتيجية لمستقبل الكليات.

١- كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء.

٢- ادارة اعمال/ جامعة وارث الأنبياء.

Abstract

The present research aims to test the relationship of correlation and influence between the Leadership Empowerment Behaviors (independent variable) Substitutes For Leadership (variable dependent), among a sample of lechers in the private colleges in Karbala governorate (212) lechers, The problem of the study was expressed by a key question (what is the level of the influence of the Leadership Empowerment Behaviors on Substitutes For Leadership?), The study reached a set of results that can be summed up by the existence of a relationship of influence and correlation between the Leadership Empowerment Behaviors and Substitutes For Leadership, Based on these findings, the researchers presented a number of recommendations, Leadership empowerment behaviors should be of higher management interest because empowerment behaviors are expected to serve as Substitutes For Leadership, reducing the pressure on the role of leadership and devoting them to strategic planning processes for future colleges.

المقدمة

اصبح من الثابت في مجال ادارة الاعمال هو العمل في بيئة متغيرة بشكل دائم غير مستقرة، وعلى الرغم من التطورات التكنولوجية الضخمة في السنوات الأخيرة والاتجاه نحو الاتمه واستخدام التكنولوجيا في المنظمات بدلا من الاعتماد على العاملين الا أن دراسة سلوك العاملين مازال يأخذ اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين المختصين في هذا المجال، وسبب هذا الاهتمام يرجع إلى كون العاملين يمثلون النواة الأساسية والقلب النابض في حياة المنظمة، الادبيات الادارية زاخرة بالدراسات التي فحصت واختبرت متغيرات تنظيمية مختلفة في سبيل تقوية، تطوير مهارات وفعالية العاملين واحد من تلك المتغيرات المهمة يعرف بـ(سلوك التمكين القيادي) الذي يعمل على تمكين العاملين ويجعلهم مستعدين في تحمل مسؤوليات قيادية من خلال تفويض السلطة لهم مع امكانية حصولهم على المعلومات المناسبة من اجل اتخاذ القرارات سريعة بما يخدم أنشطة العمل، سلوكيات التمكين المتبعة من قبل القيادة بالمنظمة من المتوقع ان تؤثر على ما يعرف بـ(البدائل التعويضية للقيادة) عن طريق تنشيط او ايجاد بدائل تعويضية للقيادة تقلل او تلغي الحاجة الى القيادة وهذه البدائل المتوقعة هي نوع من الخصاص التي من الممكن ان تتواجد لدى مهارات ومعرفة المرؤوسين، او في نظام سير العمل او قد تتواجد في طبيعة المهام نفسها، وبهدف انجاز هذا البحث تم تقسيمه على اربع محاور، تناول المحور الاول منهجية البحث، اما المحور الثاني قدم اطاراً نظرياً لمتغيرات البحث في حين تناول المحور الثالث الجانب العملي من البحث، اما المحور الرابع فقد خصص الى استعراض اهم الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

شهد العراق تسارعاً كبيراً في عدد الكليات الاهلية ويلاحظ ذلك من خلال الزيادة المستمرة في عدد الكليات واغلب تلك الكليات ناشئة التأسيس والعمل لذلك يكون الاعتماد الكبير في التخطيط والرقابة والتنظيم على مؤسسي الكليات الامر الذي قد يسبب ضغطاً كبيراً على الادارة وقد يقلل من توجه الادارة العليا نحو التخطيط الاستراتيجي لمستقبل الكليات في ظل تنافس كبير بين الكليات الاهلية، ولذلك ومن خلال المشاهدات الشخصية نستطيع القول ان الكليات بحاجة الى ما يعرف بـ(سلوك التمكين القيادي) الذي يمثل مجموعة من السلوكيات المتبعة من قبل القيادة مثل تفويض السلطة الى مرؤوسين محددين وكذلك الاعتماد على مهارات وخبرة المرؤوسين في صنع القرار فضلاً عن تدريبهم بطرق مبتكرة، ويلاحظ في البيئة الاكاديمية ان اغلب المرؤوسين يمتلكون المعرفة والخبرة والتدريب لذلك هم لا يحتاجون كثيراً الى القيادة (بسبب امتلاكهم خصائص تشكل بدائل تعويضية للقيادة) وانما يتعاملون وفق الية العمل التي تكون غالباً واضحة ومفهومة لدى المرؤوسين، و لذلك يعتقد الباحثان بوجود مشكلة من الممكن صياغته على شكل سؤال رئيسي مفاده (ما هو مستوى تأثير سلوكيات التمكين القيادي على البدائل التعويضية للقيادة لدى التدريسين في الكليات الاهلية؟).

ثانياً: أهمية البحث:

بشكل عام أهمية أي بحث في مجال ادارة الاعمال يعتمد على (١) مدى أهمية متغيرات البحث في الاديات الادارية السابقة، (٢) أهمية انعكاس تلك المتغيرات على الواقع التطبيقي او بيئة العمل لمساهمة في انجاح عمل المنظمات، الدراسات السابقة اكدت على أهمية سلوكيات التمكين القيادي (المتغير المستقل) بتشجيعه على المشاركة في صنع القرار ومشاركة المعلومات، ازالة القيود التنظيمية من الممكن ان يحسن حيوية العمل، اما البدائل التعويضية للقيادة (المتغير المعتمد) كما يعبر عنها تمثل المحاولة الاحداث (في وقت طرح نظرية البدائل التعويضية) لاستكشاف اسرار القيادة مما يجعل هذا المنظور النظري مختلف عن النظريات القيادية الاخرى هو تركيزه على العناصر التي تقلل من اعتماد المرؤوسين على القائد وهذا التركيز بطبيعة الحال يمثل خروجاً عن القيادة التقليدية، الاهمية النظرية لمتغيرات البحث بالإضافة الى نتائج البحث الحالي وتوصيتها قد تشكل أهمية لدى القيادات العليا لكليات الاهلية البحث في تبني سلوكيات قيادية على شكل برامج هدفها تمكين المرؤوسين بطرق عديدة منها مشاركة المعلومات وتطوير المهارات و نوعية التدريب من اجل الاداء المبتكر، هذه السلوكيات من المتوقع وبشكل كبير ان تنعكس في خصائص العمل او المرؤوسين وتشكل بدائل تعويضية تساعد ادارة الكليات في العمل وتقليل الضغط على الادارة العليا.

ثالثاً: أهداف البحث

الاهداف العامة للبحث بالإمكان تلخيصها بما يلي:

١. استعراض مفهوم وأهمية وابعاد متغيرات البحث كظواهر تنظيمية ذات أهمية في الفكر الاداري.

٢. معرفة مدى وجود وانتشار سلوكيات التمكين القيادي في الكليات الاهلية عينة البحث وفق الادراكات المختلفة للمرؤوسين.
٣. هل هنالك بدائل تعويضية للقيادة في الكليات عينة البحث؟
٤. معرفة نسبة الارتباط والتأثير بين سلوك التمكين القيادي والبدائل التعويضية للقيادة.
٥. المساهمة في تقديم توصيات واقعية عملية الى الادارة العليا في الكليات عينة البحث بناء على ما يفرزها الجانب العملي من البحث.

رابعاً: فرضيات البحث

فرضيات البحث تتمحور حول فرضيتين أساسيتين و تنفرع عنهما مجموعة من الفرضيات:-

١. فرضيات الارتباط

- الفرضية الرئيسة الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين سلوك التمكين القيادي بأبعاده و البدائل التعويضية للقيادة) و تنفرع منها الفرضيات التالية:
 - أ. الفرضية الفرعية الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تفويض السلطة و البدائل التعويضية للقيادة).
 - ب. الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المساءلة عن النتائج و البدائل التعويضية للقيادة).
 - ج. الفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاعتماد الذاتي في صنع القرار و البدائل التعويضية للقيادة).
 - د. الفرضية الفرعية الرابعة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مشاركة المعلومات و البدائل التعويضية للقيادة).
 - هـ. الفرضية الفرعية الخامسة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطوير المهارات و البدائل التعويضية للقيادة).
 - و. الفرضية الفرعية السادسة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التدريب من اجل الاداء المبتكر البدائل التعويضية للقيادة).

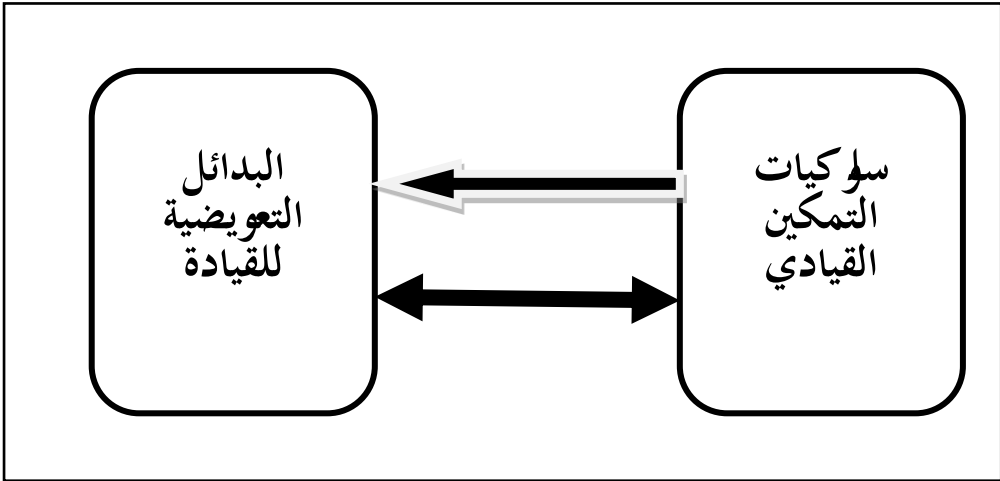
٢. فرضيات التأثير

- الفرضية الرئيسة الثانية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين سلوك التمكين القيادي بأبعاده و البدائل التعويضية للقيادة) و تنفرع منها الفرضيات التالية:
 - أ. الفرضية الفرعية الاولى (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين تفويض السلطة و البدائل التعويضية للقيادة).
 - ب. الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين المساءلة عن النتائج و البدائل التعويضية للقيادة).

- ج. الفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الاعتماد الذاتي في صنع القرار و البدائل التعويضية للقيادة).
- د. الفرضية الفرعية الرابعة (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين مشاركة المعلومات البدائل التعويضية للقيادة).
- هـ. الفرضية الفرعية الخامسة (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين تطوير المهارات البدائل التعويضية للقيادة).
- و. الفرضية الفرعية السادسة (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين التدريب من اجل الاداء المبتكر والبدائل التعويضية للقيادة).

خامسا: مخطط البحث

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث



المصدر: من أعداد الباحثين

يوضح الشكل (1) النموذج الفرضي للبحث علاقات التأثير والارتباط بين متغيرات البحث، وتشير الأسهم ذات الاتجاهين الى علاقات الارتباط بينما الأسهم ذات الاتجاه الواحد فتشير إلى علاقات التأثير، إذ تم اعتبار متغير سلوك التمكين القيادي متغير مستقل (المتغير المستقل هو المتغير الذي يؤثر في المتغير المعتمد) أما البدائل التعويضية فهو متغير معتمد (هو المتغير الذي تتأثر قيمه في حالة تغير قيم المتغير المستقل).

سادسا: مجتمع البحث وعينته

شملت عينة الدراسة التدريسيين في الكلية الاهلية والبالغ عددها (6) كليات بمختلف الالقاب العلمية، تم توزيع (325) استبانة على التدريسيين في الكليات الاهلية، علما ان حجم المجتمع التقريبي بلغ (451) تدريسي في الكليات الست، كما هو موضح في الجدول (1) الذي يبين عدد ونسبة الاستبانات الموزعة، المسترجعة والصالحة لتحليل الاحصائي، اذ تم استعادة (229) استبانة من عدد الاستبانات الموزعة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي (212) استبانة من العدد المسترجع والتي مثلت حجم العينة.

الجدول (1) مجتمع الدراسة والاستبانات المستعادة واستجابة عينة الدراسة

ت	اسم الجامعة/ الكلية	العدد التقريبي لأعضاء الهيئة التدريسية	الاستبانات الموزعة	الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي		
				العدد المسترجع	العدد الاستمارة الصالحة لتحليل	النسبة المئوية
1	جامعة اهل البيت	109	87	52	51	24 %
2	كلية الصفوة الجامعة	104	84	46	42	20 %
3	كلية ابن حيان الجامعة	100	70	61	57	27 %
4	جامعة وارث الانبياء	39	39	35	33	16 %
5	كلية الطف الجامعة	27	27	22	20	9 %
6	جامعة العميد	18	18	13	9	4 %
مج		451	325	229	212	100 %

المصدر: اعداد الباحثين في ضوء نتائج الاستبانة.

فيما يخص خصائص عينة البحث من (النوع الاجتماعي، الحالة الاجتماعية، الفئة العمرية، التحصيل العلمي، اللقب العملي و سنوات الخدمة في الكلية) يمكن تلخيصه كما في الجدول (2).

الجدول (2) خصائص عينة الدراسة

ت	البيان	التصنيف	العدد	النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية
1	النوع الاجتماعي	ذكر	160	75 %	212	100%
		انثى	52	25 %		
2	الحالة الاجتماعية	اعزب	78	37 %	212	100%
		متزوج	134	63 %		
		ارمل	0	0 %		
		مطلق	0	0 %		

100%	212	35 %	74	اقل من 30 سنة	العمر	3
		38 %	81	30- و اقل من 40 سنة		
		9 %	20	40- و اقل من 50 سنة		
		8 %	16	50- و اقل من 60 سنة		
		10 %	21	60 فأكثر		
		60 %	128	ماجستير		
100%	212	40 %	84	دكتوراه	التحصيل العملي	4
		56 %	118	مدرس مساعد		
100%	212	27 %	58	مدرس	اللقب العملي	5
		11 %	23	استاذ مساعد		
		6 %	13	استاذ		
		42%	90	اقل من ١ سنة		
100%	212	33%	70	١- و اقل من ٥ سنة	سنوات الخدمة في الكلية	6
		20%	42	٥- و اقل من ١٠ سنة		
		5%	10	١٠ سنة فأكثر		

المصدر: اعداد الباحثين في ضوء اجابات استمارات الاستبانة.

المحور الثاني: الجانب النظري للبحث

أولاً: سلوكيات التمكين القيادي

١. مفهوم سلوكيات التمكين القيادي

ممارسو الأعمال (امثال؛ Ford & Fottler, 1995; Kizilos, 1990; Byham, 1988; Block, 1987) والباحثون في مجال التنظيم (Conger & Kanungo, 1988; Thomas & Velthouse, 1990) تبينوا مفاهيم التمكين في مكان العمل الا انه ولوقت قريب تفتقر الأدبيات إلى توافق في الآراء حول تعريف أو تفعيل التمكين في مكان العمل (Spreitzer et al, 1997:679)، اذ تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم التمكين بوصفه فلسفة ادارية تقوم على منهج الادارة المفتوحة فمن المختصين من نظر اليه على انه وسيلة من وسائل الادارة الحديثة ومنهم من اعتبر التمكين ممارسات تشجع الافراد على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات ومنهم من اعتبره مثل (صالح & المبيضين، ٢٠١٧) النقل المراقب للسلطة من الادارة الى العاملين لتحقيق مصلحتها على المدى البعيد (أبراهيم، ٢٠١٧:٣٥٠)، وعرفه (تلخوخ، ٢٠١٤) التمكين فلسفة اعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار الى مجموعة او افراد في المستويات الدنيا من المؤسسة لديهم المهارة والقدرة والفهم لمتطلبات العمل والدافعية والالتزام والثقة لأطلاق طاقاتهم وابداعاتهم من خلال التدريب

والدعم العاطفي بالاعتماد على تهيئة بيئة المؤسسة ليشعروا بقدرتهم على اتخاذ القرارات وتطوير ثقفتهم بأنفسهم وبالأخرين مع التمتع بقدر عال من الحرية في العمل لتحقيق نتائج يحاسبون عليه (حمادي & خلف، ٢٠١٦: ١١٣)، ويقترح (Tjeku, 2006: 25) تعريف لسلوك التمكين القيادي وهي السلوكيات التي يجب أن يكون فيه نقل تدريجي للسلطة والموارد والاستقلالية والمسؤولية من قائد مختص يمكنه تدريب المرؤوسين وخلق مساحة للمرؤوسين والنمو من خلال السماح بالقرار التشاركي ويجب أن ينظر إليه بعده نموذجاً يحتذى به وأن يتم رؤيته من قبل مرؤوسيه وأن يكون قادراً على السماح للمرؤوسين بقبول المساءلة عن حكمهم وتقديرهم، يعرف باحثون آخرون (Vecchio et al., 2010; MacPhee et al., 2014) سلوكيات القائد التمكيني كنوع من التسهيلات حيث يتصور العاملون قادتهم للسماح لهم بالتحكم الذاتي، الإدارة الذاتية والقيادة الذاتية (Bester et al., 2015: 2).

٢. أهمية سلوكيات التمكين القيادي

إنَّ التمكين يطلق العنان لإمكانات الموظفين وتعزيز دوافعهم والسماح لهم أن يكونوا أكثر قابلية للتكيف وتقبل لبيئتهم وتقليل العقبات البيروقراطية التي تبطئ الاستجابة (Ahearne et al., 2005: 945)، وبالمقابل يرى (الهوري، ٢٠١٠) ان هنالك اسباب عدة تدفع المؤسسات الادارية الى تبني فلسفة التمكين الاداري ومن اهمها ما ياتي (فيحان & العامري، ٢٠١٦: ٧٦):

- أ. استثمار الوقت لاتخاذ القرارات بسرعة.
 - ب. تنمية القدرات الابداعية للعاملين.
 - ج. الاستثمار الامثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للتطوير والمنافسة.
 - د. عدم انشغال الادارة بالأمر الروتينية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية.
 - هـ. توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
 - و. اعطاء العاملين مسؤوليات أكبر وتمكينهم من اكتساب احساس أكبر في انجاز عملهم.
- و يعد (Hui, 1994) اول من استخدم مصطلح سلوكيات التمكين القيادي في اطروحة دكتوراه غير منشورة بحث فيه تأثير سلوكيات التمكين القيادي على اداء العمل الاضافي وكذلك اختبار امكانية توسيع للنماذج التمكين السابقة التي قدمها (Conger & Kanungo 1988; Thomas & Velthouse, 1990)، وقد وجد ان سلوكيات التمكين القيادي لها تأثير مباشر وغير مباشر على اداء العاملين (Havaei et al., 2014: 277)، ويبين (Ahearne et al., 2005) ان تمكين القادة يظهر أربعة أنواع من السلوكيات هي: (أ) التأكيد على أهمية العمل، (ب) المشاركة في صنع القرار؛ (ج) نقل الثقة بأن الأداء سيكون ممتازا (د) إزالة أي قيود بيروقراطية (Gyu et al., 2017: 4)، وكذلك فان سلوك التمكين القيادي قد يؤدي الى التطوير الشخصي للعاملين لان العملية برمتها وفق مايري (Eylon & Herman, 1999) تزيد من شعور العاملين بالثقة والسيطرة داخل انفسهم ومنظمتهم (Mare, 2007: 29)، وتوصل (Dewettinck & van Amejide, 2011: 300) في الدراسة التي قام بها الى أن تمكين الموظفين من خلال سلوك التمكين القيادي هو خيار قيم لزيادة رضا الموظفين في خط المواجهة الوظيفي والالتزام العاطفي وعزمهم على البقاء مع المنظمة بل

وأكثر من ذلك يقوم سلوك التمكين القيادي بتوجيه سلوك القادة على التصرف بطرق أكثر فعالية مثل (صنع القرار التشاركي، التدريب، والاهتمام والتفاعل مع الفريق).

٣. أبعاد سلوكيات التمكين القيادي

اهتم الباحثون في مجال الادارة كثيرا بتمكين العاملين لذلك سعى العديد منهم الى اظهار سلوكيات التمكين القيادي من خلال تحديد وتمييز واختبار صلاحية العديد من السلوكيات التي يجب ان يمارسها القائد من اجل تمكين العاملين سوء على مستوى الفريق او المستوى الفردي، لم ينشر سوى عدد قليل من دراسات للتطوير وبناء مقاييس سلوكيات التمكين القيادي، واحدة من تلك الدراسات كانت من قبل (Konczak et al,2000) وزملائها في قياس وتعيين ابعاد سلوك التمكين القيادي، كان الدفع وراء هذه المحاولة هو قلة الدراسات السابقة في تحديد سلوكيات التمكين القيادي أفرزت ست أبعاد (اعتمدت من قبل الباحثان) تعطي وصفا جيدا لسلوكيات القيادة في عملية التمكين (Konczak et al,2000:303):-

تفويض السلطة

يتطلب تفويض السلطة (Delegation of authority) أن يمنح القائد السلطة للمرؤوسين وينبغي أن يزيد تفويض السلطة من الدوافع الذاتية للمهام من خلال التأثير على تقييمات المهام المتعلقة بالتمكين النفسي (Thomas & Velthouse, 1990)، يرى (Mugyabuso, 2000) عندما يستثني المرؤوسين من عملية التفويض، فإن الروح المعنوية للعمل ستتخفف بين العاملين وكذلك سيؤدي الى انخفاض الاداء (Mare, 2007:27).

المساءلة

يتعلق البعد الثاني لسلوك القائد التمكيني بتأكيد القائد على المساءلة (Accountability) عن النتائج ووفقا (Ford & Fottler, 1995) فإن التمكين يعيد توزيع السلطة ولكنه يوفر أيضا آلية يتم من خلالها وضع المسؤولية عن النتائج مع الأفراد والفرق، ويصف (Conger,1989) كيف يجب أن تكون التغييرات في السلطة م صالحة بإعادة هيكلة نظم قياس الأداء لضمان تقييم الأفراد والفرق ومساءلتهم عن الأداء الذي يمكنهم التحكم فيه.

الاعتماد الذاتي في صنع القرار

ينبغي أن تكون درجة تشجيع المديرين على اتخاذ القرارات المستقلة عنصرا هاما في عملية التمكين وهكذا، تم تحديد تشجيع التوجه الذاتي في صنع (Self-Directed Decision Making) كبعد ثالث في سلوك التمكين القيادي، على الرغم من أن تشجيع القرارات ذات التوجه الذاتي يتعلق بصنع القرارات حول الخطط والأهداف والإجراءات، فإن تشجيع حل المشاكل ذاتيا التوجيه مع اتخاذ المبادرة في تحديد المشاكل في إجراءات العمل واتخاذ خطوات لتصحيح هذه المشاكل (Wellins, Byham, & Wilson, 1991).

مشاركة المعلومات

وفقا (Ford & Fottler,1995)، فإن التمكين يتطلب من المديرين تبادل المعلومات والمعرفة التي تمكن الموظفين من المساهمة على النحو الأمثل في الأداء التنظيمي.

تطوير المهارات

فيما يتعلق بتطوير المهارات (skill development)، بين (Wellins et al., 1991) دور المدير كواحدة من التسهيلات بدلا من التوجيه والسيطرة، مع نسبة كبيرة من وقت القائد يصرف قضى على تأمين التدريب المناسب لضمان أن الموظفين يحصلون على تطوير المهارات اللازمة لدعم جهود التمكين.

التدريب من اجل الاداء المبتكر

ويشمل البعد الاخير التدريب من اجل الاداء المبتكر (Coaching for Innovative Performance) والسلوكيات القيادية التي تشجع على تقييم المخاطر المحسوبة والأفكار الجديدة، وتوفير التغذية العكسية للأداء، ومعالجة الأخطاء و الاخفاقات كفرص للتعلم، ينبغي للمنظمة ان توفر نظاماً لتدريب العاملين لتزويدهم بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض، مهارات اتخاذ القرار ومهارات حل ال صراع ومهارات قيادية فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء مهارات ليس لأداء اعمالهم فقط بل لتعلم مهارات و اقة صادات المنظمة الكبيرة لذلك يرى (Spreitzer, 2007) لابد من توفير تدريب مستمر ومنظم (تركي، ٢٠١٧: ١٩٢).

ثانياً: البدائل التعويضية القيادية للقيادة.

١ . مفهوم البدائل التعويضية للقيادة

ركزت ادبيات الادارة وبشكل كبير على دور القيادة الهرمية وسلوك القائد وكيفية تأثيره على توجهات و صورات العاملين واستنتجت ان القيادة الهرمية مهمة دائماً وحاجة العاملين مستمرة لها، وتؤكد معظم النظريات ونماذج القيادة أن هناك حاجة إلى نوع من القيادة الهرمية للتأثير على استجابات الموظف العاطفية والسلوكية وأن المشرفين يقدمون مرؤوسين التوجيه اللازم والدافعية التي لا يمكن الحصول عليها بطرق أخرى، غير أن الافتراض القائل بأن القيادة الهرمية مهمة دائماً قد واجه تحدياً من قبل الباحثين أمثال (Kerr, 1977; Kerr & Jermier, 1978; Kerr & Slocum, 1981) حيث اقترحوا ان القيادة الهرمية ليست مهمة دائماً وان هنالك بعض الخصائص الفردية، المهام والتنظيمية يمكن لها ان تحل او تعوض او تحد من سلوك معين للقائد، سمي هذا الاقتراح بالقيادة التعويضية (Substituted For Leadership)، هذا الاقتراح تم بناءه بالاعتماد على نظرية مسار الهدف حيث اشار (House & Mitchell, 1974) ايضاً الى ان محاولات القائد لتوضيح المسارات والاهداف ستكون زائدة عن الحاجة وينظر اليها المرؤوسون على انها فرض رقابة مشددة لا لازم لها ويتنبأ (القادة) ان هذه الرقابة ربما تزيد الاداء عن طريق منع التخاذل او التمارض ولكنه بالمقابل سوف تؤدي الى انخفاض الاداء (Kerr & Jermier, 1978:376)، عرف مصطلح "Substituted" بالاستعانة بكاموس (Webster's) بانه "شيء او شخص يعمل ويستخدم بدلا من الاخر" ويمكن استخدام هذا التعبير لوصف الخصائص التي تجعل العلاقة بين القيادة الموجهة والمهام ليست مستحيلة فحسب وانما غير ضرورية (Kerr & Jermier, 1978:395)، وهكذا فان "Substituted" هو شيء او شخص في بيئة القائد الذي يقلل من قدرة القائد على التأثير على المواقف والتصورات السلوكية لمرؤوسين، وبذلك ان بعض المتغيرات الفردية لمرؤوسين، المهام والتنظيمية قد تلغي او تنفي تأثير القيادة الهرمية وان هذه المتغيرات قد تكون احد

الاسباب التي تشكل صعوبة بالتنبؤ باثر القيادة على مقياس المعايير الفردية (مثل الرضا بصورة عامة) وفقاً الى هؤلاء المؤلفين هنالك مجموعة من المتغيرات في البيئة التنظيمية التي يمكن ان تكون بمثابة متغيرات "محيده" او "تعويضية" لتأثيرات سلوك القائد وكلما زاد مدى وجود هذه المتغيرات من المرجح ان يقل تأثير سلوك القائد على المرؤوسين.

٢. أهمية البدائل التعويضية للقيادة

بين (Kerr & Jermier, 1978:377) ان القيادة التعويضية على ما يبدو بارزة في العديد من البيئة التنظيمية المختلفة ولكن وجودها ليس مفهوماً في أي من نظريات القيادة المهيمنة، وغالباً ما كان يشار الى مفهوم القيادة التعويضية بأنه المحاولة "لاحدث" لاستكشاف اسرار القيادة مما يجعل هذا المنظور النظري مختلفاً عن النظريات القيادة الاخرى هو تركيزه على العناصر التي تقلل من اعتماد المرؤوسين على القائد وهذا التركيز بطبيعة الحال يمثل خروجاً عن القيادة التقليدية التي تستكشف حالات الطوارئ المتعلقة بالفعالية القيادية (Contingencies & Fatehi, 1985:13)، يذكر (Williams et al., 1988:308-309) مجموعة من الاسباب التي ادت الى الاهتمام واسع النطاق للبدائل التعويضية القيادية:

- أ- بعدها النظرية الظرفية الاكثر شمولاً للقيادة (Yuki, 1981)، توفر البدائل التعويضية أساس مفاهيمي واسع لتحديد المتغيرات الوسيطة (moderating variables) وهكذا فان دراسة المزيد من البدائل التعويضية قد تساعد الباحثين في تحديد الجوانب الفردية، المهمة والتنظيمية التي قد تجعل سلوكيات قائد معين غير فعالة او غير ضرورية!، تحديد تلك المتغيرات الوسيطة امرأ مهماً للباحثين في المنظمة لان ذلك يساعد تفسير السبب في ان بعض القادة لديهم تأثير ايجابي قوي وفي حالات اخرى لا يكون للقادة تأثير او حتى تأثير سلبي على متغيرات المعيار (criteria variables) مثل (الالتزام التنظيمي).
- ب- بالإضافة الى ذلك فان الوصف من البدائل التعويضية يساعد على تحديد تلك الحالات التي ينبغي للباحثين التركيز على العوامل البيئية التي من المرجح ان يكون لها تأثير اكبر على المرؤوسين من القيادة.
- ت- كما ان تحديد بدائل القيادة سيكون لها اثر عميق على الممارسات الادارية من خلال تزويد القادة بخيارين يمكن للقادة ان يتخلوا عن تلك السلوكيات التي توجد بدائل لها وان يتركز اهتمامهم بدلاً من ذلك على جوانب بيئة العمل التي يرجح ان يكون لها اثر اكبر على مواقف واداء المرؤوسين او يمكن ان يعملوا على التخلص من تلك البدائل.
- ث- وكذلك يمكن للبحوث في هذا المجال ان تركز الاهتمام على البدائل نفسها والحالات التي يرغب القادة في انشاء بدائل لها، اقترح (Kerr, 1977) ان البدائل يمكن ان تعمل على الفوارق بين السلطة والمنصب في المستويات العليا والدنيا في المنظمة وهي نتيجة مرغوبة لبرامج التدريب ومدخل لإعادة تصميم الوظائف التي تعتمد على المساواة.

٣. أبعاد البدائل التعويضية للقيادة

يشير مصطلح البدائل التعويضية الى مجموعة واسعة من الخصائص التي تم تحديدها من قبل (Kerr & Jermier, 1978) على انها عوامل تؤثر على العلاقة بين سلوك القائد ورضا المرؤوسين هذه الخصائص الفردية،

المتعلقة بالمهام والتنظيمية موزع بشكل غير متساوي على ثلاث فئات من اجل بناء مقياس يعبر عن مقترح او فكرة ان هذه المتغيرات المتفاوتة من الممكن ان تحد او تلغي او تضعف من تأثير سلوكيات القائد على نتائج المرؤوسين، ويمكن توضيح الية عمل البدائل التعويضية القيادية ضمن ثلاث فئات من الخصائص (Childers et al., 1990:363-364):

أ. الخصائص الفردية كبدايل تعويضية للقيادة

حدد (Kerr & Jermier, 1978) أربع خصائص فردية للمرؤوسين من المحتمل ان تكون عوامل تعويضية للقيادة، الخاصية الاولى القدرة، الخبرة، التدريب و المعرفة والتي من الممكن ان تقلل من حاجة المرؤوسين الى الاعتماد على المشرفين من اجل الحصول على المعلومات المتعلقة بالمهمة التي تواجههم في اداء وظائفهم فكلما ازدادت قدرتهم على التدريب والمعرفة كلما قل احتياجهم الى مصدر خارجي (مثل المدير) للمعلومات، الخاصية الثانية الحاجة العالية الى الاستقلال من الممكن تقلل من تقبل الموظفين لمحاولات المشرفين من اجل تقديم المعلومات ذات الصلة بالمهمة والتوجيه (Kerr & Slocum, 1981)، الخاصية الثالثة التوجه المهني يعد بديلاً تعويضياً محتملاً لان المرؤوسين الذين لديهم هذا المنظور يطورون علاقات افقية داخل المنظمة ويركزون على كيفية تقييم اقرانهم لأدائهم واستخدام اقرانهم خارج المنظمة فضلاً عن المنظمات المهنية كمرجع مهم (Filley, House, & Kerr, 1976)، ويمكن ان تكون هذه المراجع م صدراً للدعم والتشجيع وهذا الاتجاه يميل الى تقليل تأثير القائد، الخاصية الرابعة اللامبالاة اتجاه المكافاة التنظيمية يمكن ان تنشأ وضعاً يكون فيه تأثير القائد ضئيلاً لان المرؤوسين قد ينظرون الى مكافأة المنظمة على انها غير فعالة وهذا البديل التعويضي قد ينتج ما يسمى بفرغ التأثير "Influence vacuum" حيث ان جهود المدير لاستخدام السلوكيات التوجيهية والداعمة غير فعالة، ويرى (Podsakoff & MacKenzie, 1997) ان عدم رغبة المرؤوسين بالمكافاة هذا الامر يعمل على تحييد جزء من سلوك القائد بالغالب (3-2: Lunenburg, 2010)، وفيما يتعلق بالبيئة الاكاديمية قدرة وخبرة وتدريب المرؤوسين ربما يكون بديلاً تعويضياً للقيادة الادائية على سبيل المثال المهنيين مثل اساتذة الجامعات بسبب ما يمتلكون من تجربة وقدرة وتدريب وربما يكونوا بذلك ليس بحاجة الى القيادة الاجرائية من اجل الاداء، بشكل مماثل المرؤوسين الذين لديهم توجه مهني عالي (مثل اساتذة الجامعات) لا يتطلب ان تكون لهم قيادة اجرائية او داعمة.

الخصائص المتعلقة بالمهام كبدايل تعويضية للقيادة

اقترح (Kerr & Jermier, 1978) ايضاً ثلاث مجموعة من الخصائص المتعلقة بالمهام كبدايل تعويضية مثل كونها روتينية، غير منهجية ولا معقدة، تميل هذه الخصائص الى ان تكون بدائل تعويضية محتملة والسبب في ذلك لان هذه المهام يمكن التنبؤ بها واتباع سياسات و اجراءات موحدة يترتب على ذلك اتخاذ قرارات مركزية (Kerr & Slocum, 1981) نتيجة لذلك ليست هنالك ضرورة اعتماد الموظفين على المدير لتوضيح الدور والمعلومات المتعلقة بالمهام وغيرها من الاتصالات المقدمة من القائد، الخاصية الثانية التغذية العكسية لمهام تشير الى مدى جودة اداء العاملين المشتقة من الوظيفة نفسها (وليس من المشرفين) وهو مصدر فوري ودقيق للتغذية العكسية ويمكن ان يكون حافزاً بشكل خاص لذلك قد تقلل التغذية العكسية المقدمة عن المهام من اهمية التغذية العكسية التي يقدمها المدير، الخاصية الثالثة المهام المرضية جوهرياً تتيح للموظفين فرصة ان يشعر

بالرضا عن إنجازاتهم والرضا مشتق من العمل نفسه (Szilagy & Wallace, 1983) قد تؤدي المهام المرضية جوهرياً الى تقليل تأثير المدير في تحفيز الموظفين على تطوير مشاعر ايجابية والاحساس بالإنجاز، بعض انواع العمل (على سبيل المثال التعليم الجامعي) مهيكّل الى حد كبير ويج صل على تغذية عكسية بشكل آلي من خلال رود فعل الطلبة المكتوبة والشفهية لذلك هو بديل ممكن لقيادة الاجرائية، العديد من اساتذة الجامعات يجدون عملهم مرضياً جوهرياً وهذا يساهم بأدائهم العالي والرضا الوظيفي وليس من الضروري على مشرفيهم حثهم باتجاه العمل او محاولة ابقائهم سعداء او رؤيتهم يسرون على قاعدة نظامية حافزهم الجوهري وقابليتهم يعملان كبدايل تعويضية لكل من القيادة الاجرائية والقيادة الداعمة، يرى (Latham, 2012) ان المرؤوسين الذين يتم تحفيزهم يؤدون عملهم من اجل المصلحة في حين اساتذة الجامعات وبشكل اساسي اذكيا و ماهرون ولديهم مستوى عالٍ من الحافز الجوهري يضمن لهم اداءً بمستوى عال وبذلك تكون القيادة الاجرائية معطلة او زائدة يمكن ان تؤدي الى اداء منخفض.

الخصائص التنظيمية كبدايل تعويضية للقيادة

حدد (Kerr & Jermier, 1978) ست خصائص بعدها بدائل تعويضية محتملة للقيادة وهي الرسمية التنظيمية وتشمل اضعاء الطابع الرسمي على استخدام الخطط، الاهداف، مجالات المسؤولية و القواعد الاساسية، انعدام المرونة التنظيمية تنطوي على توظيف قواعد واجراءات صارمة، ويمكن لهذه الخصائص التنظيمية ان تقلل من حاجة المرؤوسين الى المعلومات والتوجيهات المتعلقة بالوظيفة التي يوفرها المشرف، وظائف استشارية محددة و جماعة عمل متماسكة توفر لموظفين المعلومات، التوجيهات وملاحظات الاداء التي يقدمها احد القادة ويمكن ان تقدم الدعم العاطفي والتشجيع وال صداقة وبالتالي تقل الحاجة للحصول على ذلك من المدير، المكافأة خارج سيطرة القائد هي بديل تعويضي محتمل خاصة عندما تكون المكافاة تحت سيطرة شخص اخر في حالة عدم وجود مثل هذه السيطرة فان هذه الخاصية قد تولد ما يسميه (Kerr & Jermier, 1978) فراغاً بالتأثير، المسافة المكانية بين المشرف والمرؤوسين تؤدي الى تقليل سهولة التفاعل التي يمكن ان تحدث بين القائد والمرؤوس وايضا قد يؤدي وجود المسافة المكانية الى فراغ التأثير، في هذا ال صدد اقترح (Bandura, 1977) ان القيادة تكون فعالة في التأثير على سلوكيات المرؤوسين عندما يكون القائد قادراً على مكافئات السلوكيات المرغوبة للمرؤوسين، وعلاوة على ذلك في حالة المسافة المكانية لا يمكن للقائد ان يفرض على المرؤوسين اتباع اجراءات التشغيل التي يقررها بسبب غياب الاشراف القريب (Wan Ismail et al., 2012: 1531).

عندما تكون المنظمة مهيكلة بطريقة ما حيث ان الطريق الى الاهداف تم توضيحه على سبيل المثال من خلال الخطط، القواعد، السياسات واجراءات التشغيل المعيارية هذه الهيكلية تقلل او تخفض الحاجة الى القيادة الاجرائية وهذه ظاهرة جدا في مجموعات العمل (الاجتماعية- التقنية) المستقلة والتي تكثر في الاقسام الاكاديمية، رموز العمل المختلفة والمشاعر القوية من التماسك بين اعضاء الكلية قد تؤثر على اداء العمل بشكل مباشر وتجعل من علاقات القيادة الاجرائية والداعمة غير ضرورية ومجموعات العمل المتماسكة لأعضاء الكلية تمارس تأثيرها الخاص على اعضاء المجموعة، علاوة على ذلك ارتباط التقنية ببعض الوظائف قد يقرر

عمل المهنيين لذلك يجعلون من مدخلات القائد غير ضرورية، بعض الاحيان اتحاد قوي بين اعضاء المجموعة قد يكون لها التأثير نفسه اذ كانت هنالك اتفاقيات عمل تعيق من سلطة القائد (Lunenburg,2010: 3).

المحور الثالث: الجانب العملي للبحث

اعتمد الباحثان على استمارة الاستبانة بصورة أساسية في البحث الحالي، بعد عرضها على مجموعة من المختصين من اجل تقويمها، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس فقرات المقياس الموزع على خمس فقرات ولكل فقرة لها وزن اتفق بشدة (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (2 درجات) وغير موافق بشدة (1 درجة واحدة)، اعتمد الباحثان في تكوين فقرات مقياس المتغيرات على الفقرات الموضوعية من قبل الباحثين كما هو موضح في الجدول (4) يتكون متغير سلوكيات التمكين القيادي من (6) أبعاد و متغير البدائل التعويضية من (13) بعد.

الجدول (4) ترميز متغيرات البحث

المتغير	البعد	عدد العبارات	الرمز	المصدر
سلوك التمكين القيادي (LEP)	تفويض السلطة	3	DOA	(Konczak et al.,2000)
	المساءلة عن النتائج	3	AC	
	الاعتماد الذاتي في صنع القرار	3	SDDM	
	مشاركة المعلومات	2	IS	
	تطوير المهارات	3	SD	
	التدريب من اجل الاداء المبتكر	3	CFIP	
البدائل التعويضية للقيادة (SFL)	القدرة، الخبرة، التدريب و المعرفة	3	AETK	مقياس (Kerr & Jermier, 1978) المنقح من قبل
	التوجه المهني	3	PROF	
	اللامبالاة اتجاه المكافاة التنظيمية	3	INDIFF	
	حاجة المرؤوسين الى الاستقلالية	3	NIND	

(Podsakoff, Mackenzie & Fetter,1993)	<i>ROUT</i>	3	مهام لا لبس فيها، روتينية وثابتة منهجياً
	<i>TASKFB</i>	3	التغذية العكسية عن العمل المنجز
	<i>INSAT</i>	3	المهام المرضية جوهرياً
	<i>FORM</i>	4	الرسمية التنظيمية
	<i>INFLEX</i>	4	انعدام المرونة التنظيمية
	<i>ADVSTF</i>	3	الوظائف الاستشارية و وظائف الموظفين
	<i>COHES</i>	3	مجموعات عمل متماسكة، متشاركة و مترابطة
	<i>NOCTRL</i>	3	مكافاة تنظيمية خارج رقابة القائد
	<i>SPAT</i>	3	المسافة المكانية بين المشرف والمرؤوسين

المصدر: أعداد الباحثان بالاعتماد على مقاييس المتغيرات.

أولا/ الإحصائيات الوصفية

استخدم الأدوات الإحصائية مثل (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، شدة الإجابة) من اجل إعطاء وصف إحصائي وبشكل عام لإجابات عينة البحث عن الفقرات المتعلقة بكل متغير، وينقسم الوصف الإحصائي على قسمين:

1. سلوكيات التمكين القيادي

يتكون من (6) أبعاد ومن خلال نتائج الجدول (5)، فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده سلوكيات التمكين بصورة عامة بشكل عام (3.92) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبأنحراف معياري (0.69) وبلغت شدة الإجابة (78%) مما يدل وبشكل واضح من خلال الإجابة عن الفقرات ان عينة البحث لديهم اتفاق عام على فقرات سلوكيات التمكين القيادي، اعلى المتوسطات الموزونة كانت من نصيب الابعاد

(المساءلة عن النتائج، الاعتماد الذاتي في صنع القرار، تفويض السلطة، تطوير المهارات، مشاركة المعلومات، التدريب من اجل الاداء المبتكر) هي الأكثر استجابة بوسط حسابي موزون بلغ (3.98, 4.00, 4.09, 3.95, 3.94, 3.56).

الجدول (5) الوصف الإحصائي لإجابات عينة البحث حول ابعاد سلوك التمكين القيادي

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة
1- تفويض السلطة	3.98	0.82	80%
2- المساءلة عن النتائج	4.09	0.73	82%
3- الاعتماد الذاتي في صنع القرار	4.00	0.87	80%
4- مشاركة المعلومات	3.94	0.87	79%
5- تطوير المهارات	3.95	0.76	79%
6- التدريب من اجل الاداء المبتكر	3.56	0.93	71%
الوسط الحسابي الموزون لمتغير سلوك التمكين القيادي	3.92	0.69	78%

من أعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (Spss v.21).

2. البدائل التعويضية للقيادة

يتكون من (41) فقرة موزعة غير متساوية على (13) بعدد موضحة بصورة تفصيلية في استمارة الاستبانة، سيكون الاختصار فقد على الأبعاد بدون الفقرات كما تبين نتائج الجدول (7)، فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعدها جاذبية الايدلوجية التنظيمية بشكل عام (3.80) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبأنحراف معياري (0.51) وبلغت شدة الإجابة (76%) وهذا يدل من خلال الإجابة عن الفقرات ان عينة البحث يتفقون بنسبة كبيرة بإمكانية توافر البدائل التعويضية للقيادة في كليتهم من خلال ابعاده المختلفة.

الجدول (7) الوصف الإحصائي لإجابات عينة البحث حول ابعاد البدائل التعويضية للقيادة.

الابعاد	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري
1- المعرفة، الخبرة، والتدريب	4.03	81%	0.95
2- التوجه المهني	4.00	80%	0.72
3- اللامبالاة اتجاه المكافاة التنظيمية	4.02	80%	0.95
4- حاجة المرؤوسين الى الاستقلالية	3.92	78%	0.84
5- مهام لا لبس فيها روتينية وثابته منهجيا	3.79	76%	0.84
6- التغذية العكسية عن العمل المنجز	3.64	73%	0.86
7- المهام المرضية جوهرياً	4.04	81%	0.90

8- الرسمية التنظيمية	4.03	81%	.73
9- انعدام المرونة التنظيمية	3.84	77%	.88
10- الوظائف الاستشارية ووظائف المرؤوسين	3.74	75%	.74
11- مجموعات العمل المتماسكة، متشاركة ومتراطة	3.77	75%	.83
12- المكافأة التنظيمية خارج رقابة القائد	3.76	75%	.77
13- المسافة المكانية بين المشرف والمرؤوسين.	2.83	57%	1.05
الوسط الحسابي الموزون لمتغير البدائل التعويضية للقيادة	3.80	76%	.51

من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (Spss v.21).

ثانيا/ اختبار الفرضيات

1. اختبار فرضية الارتباط

من اجل قياس او اختبار قوة الارتباط بين متغيرات البحث استخدم معامل الارتباط البسيط (Pearson Correlation)، ويظهر الجدول (8) مصفوفة الارتباط البسيط بين متغيرات البحث (ابعاد سلوكيات التمكين القيادي والبدائل التعويضية للقيادة)، ويتضح من النتائج الواردة في الجدول (8) وجود علاقات ارتباط طردية بين سلوكيات التمكين القيادي (LEB) والبدائل التعويضية للقيادة (SFL) بمقدار (**.795). وايضا العلاقة الطردية واضحة بين ابعاد سلوكيات التمكين القيادي والبدائل التعويضية للقيادة، بلغ معامل الارتباط بين تفويض السلطة (DOA) والبدائل التعويضية للقيادة (**.632)، المساءلة عن النتائج (AC) (**.642)، الاعتماد الذاتي في صنع القرار (SDDM) (**.749)، مشاركة المعلومات (IS) (**.651) و تطوير المهارات (SD) (**.664)، و التدريب من اجل الاداء المبتكر (CFID) (**.652). وهذا يقودنا الى قبول الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية المرتبطة بها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين سلوك التمكين القيادي بأبعاده و البدائل التعويضية للقيادة).

الجدول (8) مصفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد سلوك التمكين القيادي والبدائل التعويضية للقيادة

Correlations									
		DOA	AC	SDDM	IS	SD	CFID	LEB	SFL
SFL	Pearson Correlation	.632**	.642**	.749**	.651**	.664**	.652**	.795**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	212	212	212	212	212	212	212	212

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

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (Spss,v.21)

2. اختبار فرضيات الأثر

من اجل قياس علاقات التأثير بين متغيرات البحث تم الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار (التأثير)، اذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية، ولا يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة اصغر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (5%)، كما تم استخدام معامل التحديد (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل (سلوكيات التمكين القيادي) على المتغير التابع (البدايل التعويضية للقيادة)، تظهر النتائج الموضحة في الجدول (9) لنتائج تحليل الانحدار هنالك تأثير طردي عند مستوى معنوية (5%) لسلوكيات التمكين القيادي على البدايل التعويضية اذ بلغت قيمة معامل بيتا (.588). وهذا يعني اذ تغيرت سلوكيات التمكين القيادي بوحدة واحدة تتغير البدايل التعويضية للقيادة بمقدار (.588)، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (360.403) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.76) مما يدل على معنوية نموذج الانحدار.

الجدول (9) ملخص معادلة الانحدار وقيم (R^2) وقيمة (F) المحسوبة للفرضية الرئيسة الثانية

الفرضية الرئيسة الثانية	المتغير المستقل	المتغير المعتمد	معادلة الانحدار	قيمة β	قيمة (F) المحسوبة	قيمة R^2
	سلوك التمكين القيادي (LEP)	جاذبية الايدلوجية التنظيمية (AOI)	$SFL = 1.494 + (.588) LEP$.588	360.403	.632
أبعاد سلوكيات التمكين القيادي	تفويض السلطة (DOA)		$SFL = 2.231 + (.394) DOA$.394	139.636	.399
	المساءلة عن النتائج (AC)		$SFL = 1.939 + (.455) AC$.455	147.524	.413
	الاعتماد الذاتي في صنع القرار (SDDM)		$SFL = 2.020 + (.445) SDDM$.445	268.297	.561
	مشاركة المعلومات (IS)		$SFL = 2.280 + (.386) IS$.386	154.604	.421
	تطوير المهارات (SD)		$SFL = 2.025 + (.450) SD$.450	165.529	.441
	التدريب من اجل الاداء المتبكر (CFIP)		$SFL = 2.520 + (.359) SD$.359	155.445	.425

المصدر: أعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V.21).

اما معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (.632) بمعنى ان سلوكيات التمكين القيادي تفسر ما نسبته (63%) من التغيرات التي تطرأ على البدايل التعويضية للقيادة أما النسبة المتبقية (37%) فتعود الى متغيرات

أخرى غير موجودة في مخطط البحث الحالي، وظهرت نتائج اختبار الانحدار أيضا وجود علاقة تأثير مباشرة بين ابعاد سلوكيات التمكين القيادي و البدائل التعويضية للقيادة، وهذا يؤدي الى قبول الفرضية الرئيسة الثانية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين سلوك التمكين القيادي بأبعاده و البدائل التعويضية للقيادة)، والفرضية الفرعية المتصلة بها.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولا: الاستنتاجات:

1. افرزت نتائج التحليل الاحصائي واختبار فرضيات الارتباط والتأثير عدد من الاستنتاجات ومنها مايلي:
بشكل عام كانت اجابات افراد العينة على فقرات المتغير المستقل (سلوك التمكين القيادي) مرتفعة من خلال ابعاد ستة (تفويض السلطة، المساواة عن النتائج، الاعتماد الذاتي في صنع القرار، مشاركة المعلومات، تطوير المهارات و التدريب من اجل الاداء المبتكر)، وهذا مؤشر على ان هنالك اتفاقاً عاماً بين افراد العينة بوجود سلوكيات التمكين القيادي في كلياتهم، وغالبا ما تسعى القيادة العليا في الكليات الاهلية الى تطبيق هذا النوع من السلوكيات.
2. اعلى الاجابات المرتفعة من قبل افراد العينة كانت على بعد (المساواة عن النتائج) والسبب في ذلك قد يرجع الى آلية عمل الكليات الاهلية في تقييم الاداء والمساواة عن النتائج وتحميل المرؤوسين نتائج الاعمال المسندة لهم.
3. وجود علاقة ارتباط معنوية بين سلوك التمكين القيادي بأبعاده والقيادة التعويضية (المتغير المعتمد) وذلك قد يرجع الى ان أغلب ابعاد سلوك التمكين القيادي تعد اهدافاً عامة لفكرة البدائل التعويضية للقيادة مثل بعد (الاعتماد الذاتي في صنع القرار) الذي يقلل من الحاجة الى بعض سلوكيات القيادة او الحاجة الى رئيس العمل بشكل مباشر والاعتماد على مهارات وقابليات المرؤوسين في اتخاذ القرارات المناسبة.
4. فيما يتعلق بمتغير القيادة التعويضية (المتغير المعتمد) اغلب اجابات افراد العينة على فقرات وابعاد القيادة التعويضية (13 بعد) كانت مرتفعة، ماعدا البعد الثالث عشر (المسافة المكانية بين المشرفين والمرؤوسين) كانت اجابات معتدلة نسبيا (قريبة الى ان تكون منخفضة) وهذا يعني عدم وجود مسافة مكانية بين المشرفين والمرؤوسين وان اغلب مهام المرؤوسين في الكليات الاهلية قيد الدراسة تحصل بالقرب من مكان عمل رئيس العمل المباشر بالإضافة الى التواصل والعمل بصورة قريبة، بالإضافة الى ذلك جميع النتائج المتعلقة بالقيادة التعويضية تشير الى وجود خصائص لدى المرؤوسين وفي مهام العمل من الممكن ان تكون بدائل تعويضية للقيادة تستفاد منها الكليات.
5. اعلى اجابات افراد العينة كانت بشكل متساوي من نصيب البعد الاول (المعرفة، الخبرة والتدريب) والبعد الثامن (الرسمية التنظيمية) وهذا يعني امتلاك اغلب افراد العينة الخبرة والمعرفة والتدريب المناسب الذي قد يساعدهم في تقليل الحاجة الى قيادات الكليات في تأدية المهام المناطة بهم، اما ارتفاع الاجابات عن بعد الرسمية التنظيمية، يشير الى ان اغلب سياسات الكليات الاهلية واضحة ومعروفة من قبل المرؤوسين وخصائص ومهام كل وظيفة واضح لهم.

ثانياً: التوصيات

- بناءً على استنتاجات البحث، يقدم الباحثان جملة من التوصيات:
- التأكيد على الإدارة العليا بالاهتمام بممارسات وسلوكيات التمكين القيادي في تفويض السلطة الى المرؤوسين، وتدريب المرؤوسين على كيفية اتخاذ القرارات بأنفسهم، بالإضافة الى ذلك العمل وبشكل واضح على مشاركة المعلومات بين المرؤوسين، لأمر من المتوقع ان يؤدي الى تأثير المرؤوسين بجاذبية ايدولوجية الكليات وتحفيزهم باتجاه العمل.
 - الفائدة من القيادة التعويضية كبيرة بالنسبة الى الإدارة العليا للكليات الاهلية لأنها تجديد البدائل التعويضية للقيادة قد يساهم في تقليل الضغط المستمر على القادة في اتخاذ قرارات عمل روتينية وبذلك تكليفهم بمهام التخطيط الاستراتيجي لمستقبل الكليات والتفكير في عمليات التوسعة او استحداث اقسام جديدة، الاهتمام باستحداث بدائل تعويضية او تنشيط الموجود منها في الكليات يمكن تحقيقها من خلال الآتي:-
 - تنشيط البدائل ذات الصلة بالمرؤوسين من خلال تدريبهم لامتلاك القدرة والخبرة والكفاءة للعمل بشكل مستقل عن رئيس العمل المباشر، وكذلك اتاحة فرص اعتمادهم على الاخرين (من زملائهم) في الاقسام الاخر من اجل الحصول على المعلومة والاستشارة، بالإضافة الى ذلك منحهم الاستقلالية في العمل بشكله المناسب لحل المشاكل بعيدا عن اشغال الإدارة العليا.
 - التأكيد وبشكل كبير على روتين العمل اليومي وكيفية القيام بالوظائف لان روتين العمل المنهجي ثابت نادرا ما يتغير لأمر الذي يشكل بدائل تعويضية لمهام العمل وبسبب ذلك تقل الحاجة لدور رئيس العمل المباشر او تواجدده بشكل مستمر في مكان العمل.
 - العمل على ان تكون اهداف ومسؤولية كل وظيفة واضحة ومكتوبة، و وجود قواعد لتوجيه العمل، وكذلك لا بد ان يكون هنالك وضوح في سياسة واجراءات الكلية وعدم تجاوزها من قبل المرؤوسين، وبث روح التعاون بين اعضاء الكلية، وايضا تقليل المسافة المكانية بين الرئيس والمرؤوسين من اجل التواصل و الاستشارة، الاهتمام بكل ما تقدم يمثل بدائل تعويضية على المستوى التنظيمي من المتوقع ان يقلل او يستعيز عن سلوكيات القيادة ذات العلاقة.

المصادر

أولا/المصادر العربية

١. ابراهيم، ابراهيم خليل، 2017، الدور الوسيط للتمكين النفسي في تعزيز اثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (0)، العدد (25)، الصفحات (329-356).
٢. تركي، سنية كاظم، 2017، التمكين الاداري وأثره في الابداع التقني دراسة تحليلية في الشركة العامة لا صناعات الكهربائية، مجلة العلوم الاقتصادية، والإدارية- جامعة بغداد، المجلد (23)، العدد (96)، الصفحات (186-202).

٣. حمادي، احمد عباس، ياسر لطيف خلف، التمكين الاداري وعلاقته بالرضاء الوظيفي، 2016، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (8)، العدد (16)، الصفحات (105-137).
٤. فيحان، أيثار عبد الهادي، العامري، علاء الدين برع، 2016، عوامل التمكين الاداري وتأثيرها في اداء المنظمة الخدمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية- جامعة بغداد، المجلد (22)، العدد (48)، الصفحات (69-93).

ثانيا/ المصادر الأجنبية

1. Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied psychology*, 90(5), 945.
2. Bester, J., Stander, M. W., & Van Zyl, L. E. (2015). Leadership empowering behaviour, psychological empowerment, organisational citizenship behaviours and turnover intention in a manufacturing division. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41(1), 1-14.
3. Derakhshan, F., & Fatehi, K. (1985). Bureaucracy as a Leadership Substitute: A Review of History. *Leadership & Organization Development Journal*, 6(4), 13-16.
4. Dewettinck, K., & van Ameijde, M. (2011). Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioural intentions: Testing the mediating role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 40(3), 284-305.
5. Gyu Park, J., Sik Kim, J., Yoon, S. W., & Joo, B. K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 350-367.
6. Havaei, F., Dahinten, V. S., & MacPhee, M. (2014). Psychological competence: the key to leader empowering behaviors. *Journal of Nursing Administration*, 44(5), 276-283.
7. House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly*, 321-339.
8. Hui, C. 1994. Effects of Leader Empowerment Behaviors and Followers' Personal Control, Voice and Self-Efficacy on In-Role and Extra-Role Performance: An Extension and Empirical Test of Conger and Kanungo's Empowerment Process Model. Dissertation from Proquest Information and Learning (UMI No. 9418834).
9. Hussain, G., Wan Ismail, W. K., Rashid, M. A., & Nisar, F. (2012). Substitutes for leadership: alternative perspectives. *Management Research Review*, 39(5), 546-568.
10. Kerr, S. (1977). Substitutes for leadership: Some implications for organizational design. *Organization and Administrative Science*, 8, 135-146.
11. Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational behavior and human performance*, 22(3), 375-403.

12. Kerr, S., & Slocum, J.W., Jr. (1981). Controlling the performances of people in organizations. In P.C. Nystrom & W.H. Starbuck (Eds.), Handbook of organizational design (pp. 116-134). New York: Oxford University Press.
13. Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. Educational and Psychological measurement, 60(2), 301-313.
14. Lunenburg, F. C. (2010). Substitutes for leadership theory: Implications for university faculty. Focus on Colleges, Universities and Schools, 4(1), 1-5.
15. Maré, Z. (2007). Leader empowering behaviour, organisational commitment and turnover intention within the gold mining industry (Doctoral dissertation, North-West University).
16. Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness satisfaction, and strain. Journal of management, 23(5), 679-704.
17. Tjeku, M. S. (2006). Empowerment and job insecurity in a steel manufacturing organisation (Doctoral dissertation, North-West University).
18. Williams, M. L., Podsakoff, P. M., Todor, W. D., Huber, V. L., Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (1988). A preliminary analysis of the construct validity of Kerr & Jermier's 'Substitutes for Leadership' Scales. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 61(4), 307-333.