



دور المحسوبية كوسيط لتأثير القيادة التحويلية على التمكين الوظيفي لموظفي البنوك التجارية اليمنية

The Role of Favoritism as a Mediator of the Effect of Transformational Leadership on the Job Empowerment of Yemeni Commercial Banks Employees

علي سلمان محمد امام* ، جامعة حفر الباطن، المملكة العربية السعودية، aliemam295@gmail.com

alisalman@uhb.edu.sa

تاريخ الإرسال: 2025/01/28	تاريخ القبول: 2025/04/06	تاريخ النشر: 2025/12/31	المؤلف المرسل: علي سلمان محمد امام
---------------------------	--------------------------	-------------------------	------------------------------------

الملخص:

ان الهدف الأساسي من تقديم هذه الدراسة هو اظهار أهمية العلاقة بين القيادة التحويلية، والتمكين الوظيفي من خلال المحسوبية كمتغير وسيط في القطاع المصرفي اليمني. حيث تعتبر القيادة التحويلية موضوعا مهما في أبحاث إدارة الأعمال للتأثير على مجموعة من النتائج التنظيمية والفردية في القطاعات المختلفة. كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتألقت عينة الدراسة من موظفي البنوك التجارية، وتم توزيع (305) استبانة على الموظفين، تم استرداد (183) منها واعتبرت صالحة للتحليل، بنسبة استجابة بلغت 60%، وتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات المقترحة، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية والتمكين مرتبطان بشكل كبير، كما أظهرت الدراسة أن المحسوبية لها تأثير سلبي كوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين.

الكلمات المفتاحية: قيادة تحويلية، تمكين وظيفي، محسوبية، بنوك تجارية يمنية.

Abstract:

The main objective of this study is to demonstrate the importance of the relationship between transformational leadership and job empowerment through favoritism as an intervening variable in the Yemeni banking sector. Transformational leadership is considered an important topic in business administration research as it influences a range of organizational and individual outcomes in different sectors. This study also relied on the descriptive analytical approach, and the study sample consisted of commercial bank employees. (305) questionnaires were distributed to the employees, (183) of which were retrieved and deemed valid for analysis, with a response rate of 60%. The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used to analyze the data and test the proposed hypotheses. The results showed that transformational leadership and empowerment are significantly related. The study also showed that favoritism has a negative impact as a mediator in the relationship between transformational leadership and empowerment.

Keywords: Transformational Leadership, Job Empowerment, Favoritism. Yemeni Commercial Banks.

1. مقدمة:

* المؤلف المرسل: علي سلمان محمد امام

تحدد القيادة الاستراتيجية في المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر الأشكال الهيكلية والثقافة والسلوك التنظيمي في المنظمات (اشواق الغامدي، 2024) كما تعتقد المؤسسات أن تمكين الفرد واعطاءه بعض الصلاحيات والمسؤوليات للقيام بعمله يوميا سيحسن من الاداء للعمل ويجعل حياة العمل ممتعة. حظي مفهوم القيادة باهتمام كبير من الجمهور والمؤسسات في كل من العالم المتقدم والنامي إن القيادة عنصر أساسي في العمل، وهي جوهر الطريقة التي نبنى بها مؤسساتنا ونديرها (Choi et al. ,2016).

شهدت العقود القليلة الماضية منظمات حققت نجاحا كبيرا نسبيا في أنواع مختلفة من اساليب القيادة التحويلية (عزي وخولة، 2023). تشير الدراسات السابقة إلى أن الاساليب القيادة تؤثر على مواقف الموظفين وسلوكهم من خلال تمكينهم، التمكين الذي يمثل المفهوم المتماثل للسلطة، وهو ما يعني التعاون لزيادة قوة اداء كل فرد في المنظمة لتحقيق اهداف المنظمة، من اجل جميع اعضاء المنظمة. (Pradhan, et al. 2017) ايضا تمكين الموظف إلى البناء الرمزي للحالة الشخصية على أنه "يتميز بالكفاءة، أو المهارة والقدرة على التصرف بفعالية، والسيطرة، أو الفرصة والسلطة للتصرف (حيور وبن دادة، 2024).

وفي هذه الدراسة سوف نشير الى اهم اسلوب القيادة التحويلية، ومدي أثرها على التمكين الوظيفي، لموظفي البنوك التجارية، من خلال استخدام المحسوبية كداعم للعلاقة بين اسلوب القيادة والمتمثلة في (القيادة التحويلية) وأثرها على التمكين الوظيفي. المحسوبية في اليمن لها أهمية اجتماعية وسياسية لأنها تشكل النقطة الرئيسية للعادات والتقاليد لمعظم الشعب اليمني. المحسوبية اليمنية هي وحدة الشركات التي حافظت على مسؤوليتها الاجتماعية والثقافية الهامة. في اليمن، حيث السلطة المركزية ليست قوية، والاقتصاد الوطني والتنشئة الاجتماعية غير كافية، توفر المحسوبية الأمن في حماية أفرادها، بينما يطلب من الأعضاء تقديم المساعدة في حماية المحسوبية. (Adra, 2016)

كما سوف تستخدم هذه الدراسة نظرية التبادل الاجتماعي، والتي من خلالها سيتم استكشاف أثر المحسوبية وكيف يربطها بأسلوب القيادة التحويلية والتمكين الوظيفي. وايضاً سوف تستخدم في الأدب لشرح إطار الدراسة الحالية. حيث يعتمد مفهوم نظرية التبادل الاجتماعي على قاعدة المعاملة بالمثل، وتستخدم هذه النظرية كأساس نظري لفهم العلاقات التنظيمية في المنظمة (Emam, 2022).

شجع التغيير التكنولوجي والاجتماعي في بيئة الاعمال المدراء على إعادة التفكير في أساليب قيادتهم. وبالتالي، تصبح القيادة ضرورية لكل من القطاعات العامة والخاصة، لان توفر قيادات إدارية كفؤة تتمتع برؤية واضحة عن المستقبل، سوف تبني أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكنها من التكيف والتأقلم مع تلك التطورات والتغيرات العالمية الحالية، فضلا عن تهيئة بيئة إدارية جيدة تقوم على التفاهم والحوار البناء، والمشاركة بين جميع المستويات الإدارية (عبد الناصر وآخرون، 2023). وبحسب Choi et al. (2016) تعتبر القيادة من المواضيع المهمة التي تم مناقشتها من الباحثين والممارسين، لأنها أحد مكونات عملية الإدارة الاستراتيجية. كشفت الدراسات في 57 قطاعا عاما في المملكة المتحدة أن القادة يمكنهم التأثير على كيفية رؤية المتابعين لأنشطة عملهم وأن هذه التصورات أدت إلى زيادة والاداء، فإن المؤشرات القوية هي أن الاساليب القيادية تؤثر بصورة واضحة على سلوك مرؤوسيهم وفعاليتهم بشكل أكبر (Pradhan, et al. 2017)

كما حدد الباحثون الدور الهام الذي تلعبه الاساليب القيادية في تمكين الموظفين، حيث يمكن للقيادة تمكين الموظفين من خلال توضيح الاهداف المستقبلية التنظيمية، توليد حماسة الموظفين لتحسين الاداء، والتعبير عن توقعات الأداء العالية من الموظفين (العتيبي، 2016). بالإضافة إلى ذلك، أكد براهيمية، وآخرون (2018) أن القادة في المنظمات يهتمون برفاهية الافراد العاملين لديهم، وبالتالي، فإنهم يدعون إلى التواصل المفتوح والتشارك من اجل اكتشاف احتياجات العاملين وإشراكهم في عملية صنع القرار. ان قضايا القيادة يمكن أن تتسبب في هجرة كثير من المواهب، التأخر، التغيب، انخفاض الإنتاجية، خفض رضا العملاء، وتقليل الابتكار، التي في نهاية المطاف تؤدي الى تقليل الفوائد الاقتصادية. لذلك، من الأهمية بمكان أن يصبح المدراء قادة يتمتعون بالأساليب القيادية الفعالة، لأن فعالية القائد تحدد مستويات نجاح المؤسسات (Magasi, 2021).

1.1. إشكالية الدراسة:

وتأتي إشكالية هذه الدراسة من خلال الدور الذي تلعبه المحسوبة، لا سيما في سياق القطاع المصرفي له تأثير واضح على الاعمال الادارية المختلفة، حيث ان المحسوبة في اليمن هي السبب وراء التخلف والفساد اللذين لا يزالان يشكلان عائقا كبيرا في تنمية المجتمع والاقتصاد (Baabbad, 2015). وتستخدم المحسوبة أيضا كضمان اجتماعي للولاء والمشاركة غير المشروطة التي قد تثير مشاكل في سياق تنظيمي، مما يؤثر سلبا على تمكين الموظفين وربما يهدد استقلالية ممارسات القيادة التحويلية للقيام بعملها بشكل تنظيمي داخل القطاع المصرفي في اليمن. بالإضافة إلى ذلك، تتأثر سلوكيات الممارسات الفردية والإدارية في الدول العربية بشكل كبير بثقافات هذه الدول (Jais & Emam, 2018). وفقا Baabbad (2015) الثقافة هي دليل السلوك التنظيمي الذي يحدد جودة الأداء، والاعتبارات الأخلاقية والمعاملة العادلة لأصحاب المصلحة. ويصدق هذا بشكل خاص في الدول العربية التي تمتلك قيما اجتماعية وثقافية فريدة لها تأثير أساسي على الوظائف الإدارية (Jais & Emam, 2018). وانطلاقا مما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسة في هذه الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي حول ما هو تأثير ممارسات القيادة التحويلية على التمكين الوظيفي لموظفي البنوك التجارية اليمنية، كيف تساهم المحسوبة كمؤثر وسيط العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية وتمكين الموظفين في سياق البنوك التجارية.

بناء على القضايا المذكورة أعلاه ولدراسة المشكلة وتحليل العلاقات المتبادلة بين المتغيرات، تم صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو دور تأثير القيادة التحويلية على التمكين الوظيفي لموظفي البنوك التجارية؟
2. ما هو دور تأثير المحسوبة على اساليب القيادة التحويلية في البنوك التجارية؟
3. ما هو تأثير المحسوبة على التمكين الوظيفي لموظفي البنوك التجارية؟
4. هل يلعب المحسوبة دور الوسيط على العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين الوظيفي لموظفي البنوك التجارية؟

2.1. الفرضيات:

بالاستناد إلى أهداف الدراسة وإطار الدراسة المستمد من الدراسات السابقة، فقد صيغت مجموعة من الفرضيات المقترحة، ووضعت بطريقة توضح مشكلة الدراسة وتساعد في الإجابة على تساؤلاتها وكالاتي:

الفرضية الاولى: هناك تأثير ذات أهمية كبيره للقيادة التحويلية على التمكين الوظيفي لموظفي البنوك التجارية.

الفرضية الثانية: هناك تأثير ذات أهمية كبيره للمحسوبية على اساليب القيادة التحويلية في البنوك التجارية.

الفرضية الثالثة: هناك تأثير ذات أهمية كبيره للمحسوبية على التمكين الوظيفي لموظفي البنوك التجارية.

الفرضية الرابعة: هناك تأثير ذات أهمية كبيره في معرفة الاثر الذي تلعبه المحسوبية كوسيط على العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين الوظيفي لموظفي البنوك التجارية.

3.1. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية الى معرفة تقييم تأثير القيادة التحويلية، على التمكين الوظيفي لموظفي البنوك التجارية. وسوف توفر هذه الدراسة أيضاً تحليلاً وفهما لطبيعة اساليب القيادة التحويلية مع مراعاة تأثيرها على التمكين الوظيفي. اقتصرت دراسة هذا الموضوع بناء على الأهداف التالية:

1. لتحديد تأثير القيادة التحويلية على التمكين الوظيفي لموظفي البنوك التجارية.
2. لتقييم تأثير المحسوبية على اساليب القيادة التحويلية في البنوك التجارية.
3. لمعرفة تأثير المحسوبية على التمكين الوظيفي لموظفي البنوك التجارية.
4. للمساعدة في معرفة الاثر الذي تلعبه المحسوبية كوسيط على العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين الوظيفي لموظفي البنوك التجارية.

4.1 أهمية الدراسة:

استمدت الدراسة أهميتها من تناولها لمتغيرات حاسمة وحرجة متمثلة بالأساليب القيادية الأكثر معاصرة كأسلوب القيادة التحويلية، الذي يثير استفزازاً إيجابياً وصريحاً لثقة العاملين، مما ينعكس على حاجة المنظمات لبيئة أعمال مشجعة لتحسين منح الثقة والمسؤولية للموظفين في البنوك التجارية.

بالإضافة، إن الدراسة الحالية إضافة متواضعة ونوعية للمكتبة العربية لندرة الدراسات المشابهة لاسيما على مستوى اليمن والوطن العربي. كذلك تنعكس أهمية الدراسة كونها ستقدم إطار علمي لنموذج متكامل تتناول فيه المتغيرات بنظرة تكاملية وشاملة امتدت من المسببات وستنعكس في النتائج. وكذلك من خلال ما سوف تستخدم من مقاييس وأدوات علمية موثوقة .

علاوة على ذلك، تكتسب الدراسة أهميتها من خلال تقصي وتشخيص مسارات سلوك المدراء في فهم كيفية نقل القيم وبناء الثقة بنجاح من القادة إلى الأفراد، ومستوى إدراك الأفراد لتلك الثقة التنظيمية لتعزيز التمكين الوظيفي في البنوك التجارية.

5.1 منهجية الدراسة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيساً يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج، وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى الدراسة إليها.

من أجل دراسة إشكالية الدراسة وتوضيح أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، مع استخدام التصميم الكمي لاختبار الفرضيات وتحديد الطريقة التي تؤثر بها المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. ومن أجل تبسيط مكونات الدراسة تم تقسيمها إلى المحاور التالية موضحة ضمن الدراسات السابقة:

المحور الأول: التمكين الوظيفي.

المحور الثاني: القيادة التحويلية.

المحور الثالث: المحسوبة في اليمن.

المحور الرابع: العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين الوظيفي.

المحور الخامس: دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة وهي القيادة التحويلية، التمكين الوظيفي والمحسوبة:

6.1. الدراسات السابقة:

1.6.1 المحور الأول: التمكين الوظيفي:

صرح براهيمية وآخرون (2018) أن تمكين الموظفين يميز التفاعل في بيئة العمل بين مجموعة من الأشخاص، مما يحسن عملية صنع القرار في المنظمة. لذا فإن التمكين هو تزويد العاملين في المنظمة بالسلطة والمعرفة والمسؤولية اللازمة لتحقيق أهداف أنشطة المنظمة، والتحفيز لتطوير مهاراتهم، وقدراتهم ومنحهم الثقة في القرارات ذات الصلة لتحسين جودة أداء المنظمة (Adra, 2016). يعرف تمكين الموظفين أيضاً بالسلطة الممنوحة للموظفين فيما يتعلق بالسلطات والمسؤوليات في التحكم في موارد المنظمة واستخدامها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية (أشواق الغامدي، 2024). قال Kim (2015) أن تمكين الموظفين يعزز أداء المنظمة من خلال إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار. المنظمة التي تعترف بجهود الأفراد وتكافئهم قد تولد مجموعة من الأشخاص الذين يلاحظون درجة عالية من الالتزام والشعور بأن المنظمة تعترف بجهودهم (حيور وبن دادة، 2024). يعطي تمكين الموظفين تأثيراً إيجابياً على رضا الوظيفة، ويحسن الأداء التنظيمي، ويعزز الالتزام التنظيمي، ويحتفظ بالأعضاء في المنظمة (العتيبي، 2016). اتفق أشواق وآخرون (2024) على أن التمكين يساعد ويشجع الموظفين على اتخاذ القرارات المناسبة، وصفات القيادة، والثقة بالنفس في تحديد القرارات المصيرية. يؤدي هذا الاعتقاد إلى تحفيز الذات والشعور بالمسؤولية المستقلة مما يترجم إلى المزيد من الإخلاص والالتزام والجهد الإضافي للعمل في المنظمة.

يمكن تنفيذ تمكين الموظفين بطريقتين. الطريقة الأولى كمجموعة من ممارسات الإدارة المختلفة، والتي تهدف إلى تعزيز المسؤوليات وزيادة الاعتماد على الذات (تمكين الموظفين النفسي)، والثانية كعمل نشط توجيهي للفرد (تمكين الموظفين السلوكي) (Jais & Emam, 2018). يتعامل البعد السلوكي لتمكين الموظفين مع دور الإدارة في تمكين الموظفين (عزي وخولة، 2023)، في حين أن التمكين النفسي للموظفين هو إدراك الموظفين أن لديهم الفرصة للمساعدة في تحديد أدوار العمل، وإنجاز العمل الهادف، والتأثير على القرارات المهمة (العتيبي، 2016). وفقاً لـ Banerjee (2019)، إن

تمكين الموظفين له تركيز اختياري واسع، في حين أن تمكين الموظفين النفسي له تركيز تقييمي أكثر، والذي يعتمد على التوافق بين قيم الفرد ومتطلبات مهام عمله. وبالتالي، ركز هذا البحث على الأبعاد النفسية لتمكين الموظفين لأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بإدراك الموظفين وكيف ينظرون إلى أنفسهم في مكان العمل، مما قد يؤثر على التمكين الوظيفي في قطاع البنوك في اليمن.

2.6.1 المحور الثاني: القيادة التحويلية:

تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، فهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية (عبد الناصر وآخرون، 2023). وتعتبر القيادة التحويلية أحد أهم الأساليب القيادية الفعالة في منظمات الأعمال اليوم لما تركه من أثر واضح على المنظمة ومكوناتها الأساسية فالقيادة التحويلية حسب Larson, (2014) E. هي النمط القيادي الذي يوضح مدى تأثير القائد في المرؤوسين، من حيث تحفيزهم وإلهامهم ودفعهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، جعلها قبل أهدافهم الشخصية، وذلك بما يعكس ثقة المرؤوسين بالقائد وبالمنظمة معا وولائهم لرسالة وأهداف المنظمة. كان بيرنز أول من وضع مفهوم القيادة التحويلية ثم طورها باس (Choi et al., 2016) وفي الأدبيات الحالية، يميل المصطلح إلى الإشارة إلى نظرية القيادة التحويلية لباس. ووفقا للغامدي، (2017)، هناك أربع خصائص للقيادة التحويلية.

تشير الخاصية الأولى، ينظر القادة التحويليين على أنهم قادة مؤثرون يقدمون رؤية ورسالة للموظفين بمثابة عالية. حيث يسعون للتأثير على مرؤوسيه من خلال غرس الفخر واكتساب الاحترام والثقة من الموظفين حتى تتمكن المنظمة من تحقيق النتائج المطلوبة. ثانياً، الدافعية الإلهامية، وفي هذا الصدد، ينقل القادة التوقعات العالية ويشجعون الموظفين على تركيز جهودهم على تحقيق الأهداف المحددة. وللقيام بذلك، يميل القادة التحويليين إلى استخدام تقنيات الاتصال الفعالة، مثل الرموز واللغة البسيطة، لضمان فهم الموظفين للأغراض الرئيسية للمهام الموكلة إليهم. ثالثاً، الاستشارة الفكرية، حيث يعزز القادة ثقافة يطور فيها الموظفون الذكاء والتفكير العقلاني. ويعزز التحفيز الفكري بدوره حل المشكلات بشكل مستقل من قبل الموظفين. أخيراً، الاعتبار الفردي، إلى أن القادة التحويليين يدعمون تطوير مهارات المرؤوسين ويساعدون المرؤوسين في تحقيق النتائج المرجوة. ولا يقدم هؤلاء القادة التدريب والنصائح فحسب، بل يمنحون الموظفين أيضاً الاهتمام ويعاملوهم كأفراد.

لقد اتفق العديد من علماء القيادة على أن القيادة التحويلية تلعب دوراً مهماً في تعزيز أداء الموظفين وثقتهم والتزامهم في المنظمات ذات هيكل السلطة الهرمي (ميسون حداد، 2022). والسبب وراء هذه الأهمية هو أن القيادة التحويلية يمكن فهمها على أنها عملية إنشاء رؤية وتقديم شعور بالانتماء للموظفين (بلحاج، 2024). تتسبب القيادة التحويلية كما أشار Magasi, C. (2021) في جعل الموظفين يدركون أن المنظمة تدعمهم وتؤدي إلى ارتباطات بين أعضاء المنظمة. تنشئ

مثل هذه القيادة علاقة قوية بين الموظفين والمنظمة، مما يدعم الأغراض التنظيمية. باختصار، تبني القيادة التحويلية ثقافة موجهة نحو المهمة داخل المنظمة من خلال عملية التأثير الاجتماعي بين أعضاء المنظمة (عبد الناصر وآخرون، 2023).

3.6.1 المحور الثالث: المحسوبية في اليمن:

تشير المحسوبية الاجتماعية التي تركز على مدى تعامل الأفراد مع المنظمات، وتستمد من المنظورات الاجتماعية والنفسية، وقد تم فحصها من قبل مجالات متنوعة في العلوم الاجتماعية. إن التقاليد المحسوبية والصعوبات المجتمعية راسخة في اليمن، مما يطرح بعض الأسئلة الصعبة على سلوك الموظفين التنظيمي، وخاصة فيما يتعلق بالفعالية والتفاني. تنتشر العلاقات الاجتماعية المحسوبية في الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والثقافية بسبب العلاقات الاجتماعية الفريدة، وخاصة في اليمن (Baabbad, 2015). وعلاوة على ذلك، وفقاً (Emam, (2022، فإن المحسوبية هي إحدى الصفات الاجتماعية الأساسية في شبه الجزيرة العربية، وعادة ما تمارس من قبل الكثير من الناس (Adra, N. 2016).

4.6.1 المحور الرابع: القيادة التحويلية والتمكين الوظيفي

إن مناخ المنظمة له تأثير كبير على تمكين الموظفين (الدراجي، وآخرون 2018). ففي القيادة التنظيمية التقليدية، يعتبر الموظفون غير قادرين على استخدام كامل إمكاناتهم الإبداعية، وبالتالي فهم عرضة للعقليات السلبية وعدم الكفاءة. ومع ذلك، تعزز نظريات الإدارة الجديدة فكرة مفادها أن إزالة الظروف التي تسبب هذا الافتقار إلى القدرة من شأنه أن يؤدي إلى أداء أعلى للموظفين (Yildirim, & Naktiyok, 2017).

وتؤكد العديد من الدراسات حول القيادة التنظيمية على تأثير سلوك القيادة على تمكين الموظفين (العتيبي، 2016). وخلص بينيس ونانيوس (1985) إلى أن القادة التحويليين يمكنهم أتباعهم في الطريق نحو أهدافهم وفي حماية الإنجازات التنظيمية (Pradhan, et al. 2017). بالإضافة إلى ذلك، فهم ملتزمون بتمكين أتباعهم في أداء وظائفهم بناء على الرؤية المستقبلية للمنظمة بدلاً من مجرد المكافأة والعقاب (Yildirim, & Naktiyok, 2017). كما أكد الدراجي، وآخرون (2018) أن القادة التحويليين يبذلون جهوداً لخلق مناخ مشارك حيث يحصل الموظفون على الفرصة لتعزيز رؤاهم الخاصة. بالإضافة إلى ذلك، من خلال إلهام السلوكيات، يعمل القادة التحويليين على تحسين الثقة بالنفس لدى المتابعين في الطريق نحو الأهداف التنظيمية (Choi et al., 2016). من خلال التوقعات العالية من المتابعين، يعزز القادة التحويليين من فعالية الذات لديهم ويحددون في النهاية المعايير والمقاييس للإبداع الفردي والسلوكيات الموجهة نحو النجاح والسلوكيات الموجهة نحو الهدف لدى الموظفين (Pradhan, et al. 2017). وبالتالي، يبين لنا سعيد محمد، (2016) أن الموظفين الذين يعملون مع قائد تحويلي سيتمتعون بإدراك أعلى لقدراتهم.

غالباً ما ينبع تأثير سلوك القيادة التحويلية على أداء التابع من تطور التابع وتمكينه، مما يزيد من قدرته ودوافعه (Pradhan, et al. 2017). تواجه القيادة التحويلية العمل من خلال التمكين في التأثير على نتائج العمل في المنظمة (Yildirim, & Naktiyok, 2017). ستؤثر كاريزما القائد على التابعين وتعزز التزامهم التنظيمي. يمكن للتحفيز الفكري أن يعزز مستويات كفاءة التابعين ويزيد من فعالية التابع الذاتية. سيوفر التأثير المثالي للقائد التحويلي معنى لأدوار عمل التابعين وسيؤدي الاعتبار الفردي إلى دفع اختيارات التابعين كما تعمل سلوكيات القائد التحويلي على تمكين التابع

وتنشيطه من خلال الإلهام والتأثير وتحقيق الفعالية والإبداع في المجموعة من خلال تعزيز الفعالية الجماعية (سعيد محمد، 2016).

وعلى الرغم من أن العديد من الباحثين مهتمون باستكشاف الطبيعة التمكينية للقيادة، إلا أن هناك أدلة ضئيلة حول كيفية تأثير القيادة على التمكين (الدراجي، وآخرون 2018). ولأن أبعاد القيادة لم يتم تقييمها تقليدياً في أدبيات التمكين، فإن تقييم كيفية توقع القيادة للتمكين يبدو أنه لا غنى عنه في فهم التمكين (Pradhan, et al. 2017). ونظراً لأهمية تمكين الموظفين في القطاع المصرفي وحداثة المفهوم في البلدان النامية مثل اليمن، فقد تم تصميم هذه الدراسة لفحص ما إذا كانت القيادة التحويلية في القطاع المصرفي يمكن أن تؤدي إلى تمكين الموظفين.

5.6.1 المحور الخامس: القيادة التحويلية، التمكين الوظيفي والمحسوبية:

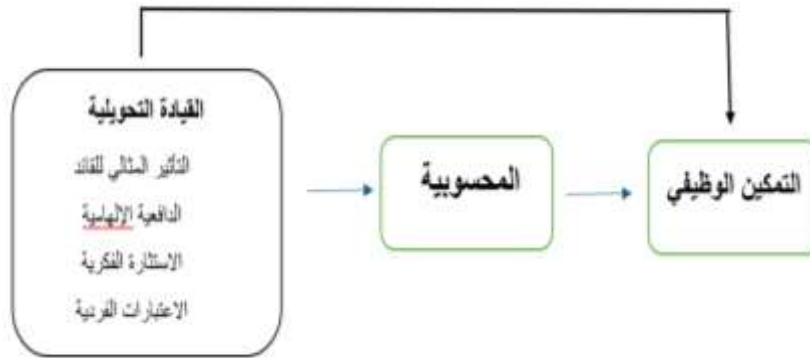
يشير Adra, (2016) أن المحسوبية تؤثر سلباً على الإنتاجية في المنظمات، حيث يسعى الموظفون إلى تعزيز الخصائص الإيجابية لأعضائهم المتتمين لهم وتشويه سمعة الأعضاء غير المتتمين إليها، مما يؤدي إلى حماية وتعزيز أو تحقيق هوية اجتماعية إيجابية لأنفسهم ولأعضاء مجموعتهم. وبالتالي، قد يكونون أقل ميلاً لقبول أو تأييد أو التفاعل مع الأعضاء الآخرين. ويشير هوفستيد ومينكوف (1997) إلى أن الجماعة كبعد ثقافي تعني أن الأفراد يتصرفون أساساً كأعضاء في مجموعة متماسكة مدى الحياة. كما أن لديهم أسراً كبيرة وممتدة تستخدم كوسيلة للحماية مقابل الولاء غير المشروط، تعكس المحسوبية الترابط المتبادل بين أعضاء الانتماء الواحد (Zoogah, 2016).

تتمتع الدول العربية مثل اليمن ببنية مجتمعية فريدة من نوعها. في اليمن، تجسد المحسوبية مصالح أعضائها، حيث تكون بيئة الأعمال خاضعة إلى حد كبير لسيطرة تقاليد مختلفة مثل العادات والقواعد والأعراف والمواقف تجاه الأنشطة والممارسات الاجتماعية (Emam, 2022). تشير أدبيات السلوكيات داخل المجموعة وخارجها إلى أن المحسوبية من المرجح أن تكون مرتبطة سلباً بالأساليب القيادية في المنظمات (Zoogah, 2016). وجد مانيا (1998) أن المحسوبية للموظفين من المرجح أن تؤثر على تفاعلاتهم في المنظمات. وفي هذا السياق، تتمتع بعض الأعضاء في اليمن بصلة اجتماعية في شكل اتحاد، حيث يتصرفون كأعضاء في لوحدة اجتماعية واحدة (Baabbad, 2015). لذلك، قد تهدد هذه العلاقات تشكيل القيادة التحويلية والتمكين الوظيفي، خاصة عندما يكون بعض القادة التحويليين وبعض الموظفين من نفس الأعضاء مماثلة لها صلة اجتماعية ودية. وعليه، تحاول هذه الدراسة التعرف على تأثير النزعة المحسوبية على التمكين الوظيفي، والتأثير الوسيط للنزعة المحسوبية على العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والتمكين الوظيفي. لذا تم تحديد الفرضيات أعلاه لمعرفة مدى تأثير القيادة التحويلية على التمكين الوظيفي في القطاع المصرفي ومدى تدخل المحسوبية كوسيط للتأثير على هذه العلاقة.

7.1. مخطط الدراسة وخطة الدراسة:

بناء على الأدبيات السابقة، تم اختيار المتغيرات للدراسة التي تم تقديمها في الإطار. كما تم استخدام نظرية التبادل الثقافي والاجتماعي لهوفستيد لتطوير نموذج البحث الموضح في (انظر الشكل 1)، لتوضيح العلاقة بين المتغير التابع التمكين الوظيفي والمتغير المستقل القيادة التحويلية والمتغير الوسيط المحسوبة. واستخدمت هذه الدراسة تصميمًا كميًا لاختبار الفرضيات والتأكد من كيفية تأثير العوامل المستقلة على المتغيرات التابعة لتحقيق أهداف الدراسة. وتم استخدام الاستبانة كأداة للجمع البيانات اللازمة للدراسة والتي تم توضيح الأسئلة فيها لمجتمع الدراسة من خلال 20 سؤال لقياس المتغير المستقل (القيادة التحويلية)، وتوسع أسئلة لقياس المتغير التابع (التمكين الوظيفي) كما هو موضح في الملحق 01، وتوسع أسئلة لقياس المتغير الوسيط (المحسوبة) كما هو موضح في الملحق 02. حيث تكونت العينة من العاملين اليمنيين في القطاع المصرفي، ووحدة التحليل هي المستوى الفردي. تم الحصول على المعلومات باستخدام نموذج Google عبر الإنترنت لجمع البيانات من خلال توزيع أربع مائة (305) استبانة. نظرًا لأن أسلوب العينة العشوائية لديه أقل قدر من التحيز ويقدم أعلى درجة من التعميمات، فقد تم استخدامه (Sekaran, & Roger 2010). وفي هذا السياق، تم اعتبار إجمالي 183 استبيانًا صالحًا للاستخدام، وهو ما يمثل معدل استجابة بنسبة 60%. وتم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتم استخدام مقياس ليكرت من خمس نقاط، يتراوح من "أختلف تمامًا" إلى "أوافق تمامًا"، في الاستبانة الخاص بهذه الدراسة.

الشكل رقم (01): (الإطار العام للدراسة)



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

2. التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات:

1.2 التوصيف الاحصائي (تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة)

جدول (01) التوصيف الاحصائي (تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة)

متغيرات الدراسة	عدد العينة	اقل قيمة	أكبر قيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة التحويلية	183	1.65	3.90	2.9014	0.48242

0.98713	3.2201	5.00	1.44	183	التمكين الوظيفي
1.06749	3.1245	5.00	1.00	183	المحسوبة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل من (SPSS)

تم حساب الإحصاءات الوصفية في الجدول (01) الحد الأدنى والحد الأقصى والمتوسط والانحرافات المعيارية. حيث تم قياس جميع استبيانات المتغيرات في الدراسة الحالية باستخدام خمسة مقاييس ليكرت. واستخدمت هذه الدراسة ثلاث فئات، وهي منخفضة عندما تكون القيم من 1 إلى أقل من 2.33 (أدنى قيمة 1)، ومرتفعة عندما تكون القيم من 3.67 إلى 5 (أعلى قيمة 5)، ومتوسطة عندما تكون الدرجات بين منخفضة وعالية. تراوح المتوسط العام لأبعاد المتغيرات بين 2.9014 - 3.2201 لتفسير مقياس ليكرت الخماسي، مما يشير إلى أن جميع الأبعاد كانت في المستوى المعتدل كما هو موضح في الجدول (01). تراوح الانحراف المعياري العام لأبعاد التراكيب بين 0.48242 - 1.06749، مما يشير إلى أن جميع الأبعاد كانت في المستوى المعتدل كما هو موضح في الجدول (01).

2.2 قياس ثبات أداة الدراسة:

جدول (02) ثبات أداة الدراسة

عدد عناصر متغيرات الدراسة	Cronbach's Alpha درجة الاتساق الداخلي
38	.690

تم استخدام معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach - Alpha)، وذلك من أجل قياس درجة ثبات فقرات الاستبانة، لمعرفة مدى قدرتها على إعطاء نتائج متسقة مع إجابات الباحثين، حيث يعتبر قيمة معامل كرونباخ ألفا (Cronbach - Alpha) بنسبة (69%) (Sekaran, & Roger 2010) مقبول بالنسبة للدراسات الإنسانية، والجدول (02) يوضح لنا نتائج اختبارات كرونباخ ألفا لفقرات متغيرات الدراسة.

3.2 تحليل معامل بيرسون للارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

الجدول (03) معاملات ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	القيادة التحويلية	التمكين الوظيفي	دور المحسوبة
القيادة التحويلية	Pearson Correlation	.615**	-.446**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
التمكين الوظيفي	Pearson Correlation	.615**	-.619**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
دور المحسوبة	Pearson Correlation	-.619**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000

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

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل من (SPSS)

في حالة بيانات الدراسة الحالية، نلاحظ أن الجدول (03): التمكين الوظيفي يرتبط ارتباطاً سلبياً معتدلاً بشكل كبير (-) 0.619** عند مستوى الدلالة 0.01 مع المحسوبة. بينما يرتبط التمكين الوظيفي ارتباطاً إيجابياً قوياً بشكل كبير

(0.615**) عند مستوى الدلالة 0.01 مع القيادة التحويلية. يستخدم اختبار الارتباط لوصف قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين، وتقيس درجة الارتباط قوة وأهمية العلاقة بين المتغيرات، (Pallant, 2010).

3. الخاتمة

1.3 اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الاولى: هناك تأثير ذات أهمية كبيره للقيادة التحويلية على التمكين الوظيفي لموظفي البنوك التجارية.

الجدول (04) ملخص النموذج Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.78035	.375	.379	.615 ^a	1

a. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية

وفي الجدول رقم (04) يبين أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بلغت قيمته (0.62) "يمكن التنبؤ بنسبة 37.9% من التباين في مقياس التمكين الوظيفي من خلال مقياس القيادة التحويلية". والخطأ المعياري للتقدير هو مقياس لخطأ التنبؤ.

جدول (05) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية نموذج الانحدار

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		Model
.000 ^b	110.234	67.127	1	67.127	Regression	1
		.609	181	110.219	Residual	
			182	177.346	Total	
a. Dependent Variable: التمكين الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية						

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل من (SPSS)

في الجدول (05) يوضح فيه تحليل التباين والذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) عن طريق الاحصائي (F) ومن خلال ما يبينه جدول (05) فإنه يتضح وجود معنوية عالية لاختبار (F) مقدرة بـ (110.234) وبدلالة احصائية قدرت بـ (Sig = .000) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، وبهذا يكون لنموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة السببية بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (التمكين الوظيفي).

جدول (06) المعاملات^a (Coefficient)

95.0% Confidence Interval for B		Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		المتغيرات	Model I
Upper Bound	Lower Bound			Beta	Std. Error	B		
.263	-1.128	.222	-1.226		.353	-.432	القيادة	1
1.495	1.022	.000	10.499	.615	.120	1.259	التحويلية	
a. Dependent Variable: التمكين الوظيفي								

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل من (SPSS)

تظهر معادلة الانحدار في الجدول (06) وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند $\alpha=0.05$ ، تبين انه إذا زادت (القيادة التحويلية) بمقدار وحدة واحدة فإن التمكين الوظيفي ستزداد بحوالي 1.259 ومما سبق يمكن استنتاج أن التمكين الوظيفي يتأثر بشكل إيجابي بالقيادة التحويلية.

الفرضية الثانية: هناك تأثير ذات أهمية كبيره للمحسوبة على اساليب القيادة التحويلية في البنوك التجارية .

الجدول (07) ملخص النموذج Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.43305	.194	.199	.446 ^a	1

b. Predictors: (Constant), المحسوبة

وفي الجدول رقم (07) يبين أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير الوسيط بلغت قيمته (0.46) "يمكن التنبؤ بنسبة 19.4% من التباين في مقياس القيادة التحويلية من خلال مقياس المحسوبة". والخطأ المعياري للتقدير هو مقياس لخطأ التنبؤ.

جدول (08) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية نموذج الانحدار

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		Model
.000 ^b	44.872	8.415	1	8.415	Regression	1
		.188	181	33.943	Residual	
			182	42.358	Total	
a. Dependent Variable: القيادة التحويلية						
b. Predictors: (Constant), المحسوبية						

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل من (SPSS)

في الجدول (08) يوضح فيه تحليل التباين والذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج للمتغير الوسيط (المحسوبة) عن طريق الاحصائي (F) ومن خلال ما يبينه جدول (08) فإنه يتضح وجود معنوية عالية لاختبار (F) مقدرة بـ (44.872) وبدلالة احصائية قدرت بـ (Sig = .000) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، وبهذا يكون لنموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة السببية بين المتغير الوسيط (المحسوبة) والمتغير المستقل (القيادة التحويلية).

جدول (09) المعاملات^a (Coefficient)

95.0% Confidence Interval for B		Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		المتغيرات	Mode I
Upper Bound	Lower Bound			Beta	Std. Error	B		
3.727	3.335	.000	35.572		.099	3.531	المحسوبة	1
-.142	-.261	.000	-6.699	-.446	.030	-.201		
a. Dependent Variable: القيادة التحويلية								

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل من (SPSS)

تظهر معادلة الانحدار في الجدول (09) وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند $\alpha=0.05$ ، إذا زادت (المحسوبة) بمقدار وحدة واحدة فإن القيادة التحويلية سينخفض بحوالي - 0,201 ومما سبق يمكن استنتاج أن القيادة التحويلية يتأثر بشكل سلبي بالمحسوبة.

الفرضية الثالثة: هناك تأثير ذات أهمية كبيره للمحسوبة على التمكين الوظيفي لموظفي البنوك التجارية .

الجدول (10) ملخص النموذج Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.77719	.380	.384	.619 ^a	1

c. Predictors: (Constant), المحسوبة

وفي الجدول رقم (10) يبين أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بلغت قيمته (0.62) "يمكن التنبؤ بنسبة 38.4% من التباين في مقياس التمكين الوظيفي من خلال مقاييس المحسوبة". والخطأ المعياري للتقدير هو مقياس لخطأ التنبؤ.

جدول (11) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية نموذج الانحدار

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		Model
.000 ^b	112.609	68.018	1	68.018	Regression	1
		.604	181	109.328	Residual	
			182	177.346	Total	

a. Dependent Variable: التمكين الوظيفي

b. Predictors: (Constant), المحسوبة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل من (SPSS)

في الجدول (11) يوضح فيه تحليل التباين والذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج للمتغير الوسيط (المحسوبة) عن طريق الاحصائي (F) ومن خلال ما يبينه جدول (08) فإنه يتضح وجود معنوية عالية لاختبار (F) مقدرة بـ (112.609) وبدلالة احصائية قدرت بـ (Sig = .000) أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) ، وبهذا يكون لنموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة السببية بين المتغير الوسيط (المحسوبة) والمتغير التابع (التمكين الوظيفي).

جدول (12) المعاملات (Coefficient)^a

95.0% Confidence Interval for B		Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		المتغيرات 1	Model I
Upper Bound	Lower Bound			Beta	Std. Error	B		
5.361	4.658	.000	28.121		.178	5.009	المحسوبة	1
-.466	-.679	.000	-10.612	-.619	.054	-.573		

a. Dependent Variable: التمكين الوظيفي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل من (SPSS)

تظهر معادلة الانحدار في الجدول (12) وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند $\alpha=0.05$ ، إذا زادت (المحسوبية) بمقدار وحدة واحدة فإن التمكين الوظيفي سينخفض بحوالي - 0,537 ومما سبق يمكن استنتاج أن القيادة التحويلية يتأثر بشكل سلبي بالمحسوبية.

الفرضية الرابعة: هناك تأثير ذات أهمية كبيرة في معرفة الاثر الذي تلعبه المحسوبية كوسيط على العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين الوظيفي لموظفي البنوك التجارية.

الجدول (13) ملخص النموذج Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.68258	.522	.527	.726 ^a	1

d. Predictors: (Constant), المحسوبية، القيادة التحويلية

في الجدول رقم (13) يبين أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير الوسيط مع المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت قيمته (0.73) "يمكن التنبؤ بنسبة 52.7% من التباين في مقياس التمكين الوظيفي من خلال مقياس القيادة التحويلية والمحسوبية". والخطأ المعياري للتقدير هو مقياس لخطأ التنبؤ.

جدول (14) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية نموذج الانحدار

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		Model
.000 ^b	100.320	46.741	2	93.481	Regression	1
		.466	180	83.865	Residual	
			182	177.346	Total	

a. Dependent Variable: التمكين الوظيفي

b. Predictors: (Constant), المحسوبية، القيادة التحويلية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل من (SPSS)

في الجدول (14) يوضح فيه تحليل التباين والذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج للمتغير المستقل القيادة التحويلية والمتغير الوسيط (المحسوبية) عن طريق الاحصائي (F) ومن خلال ما يبينه جدول (14) فإنه يتضح وجود معنوية عالية لاختبار (F) مقدرة بـ (100.320) وبدلالة احصائية قدرت بـ (Sig = .000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) $\alpha \leq$ وبهذا يكون لنموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة السببية بين المتغير المستقل مع المتغير الوسيط (المحسوبية) والمتغير التابع (التمكين الوظيفي).

جدول (15) المعاملات (Coefficient)^a

95.0% Confidence Interval for B		Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		المتغيرات 1	Model I
Upper Bound	Lower Bound			Beta	Std. Error	B		
2.824	1.079	.000	4.412		.442	1.951	التمكين الوظيفي	1
1.097	.635	.000	7.393	.423	.117	.866	القيادة التحويلية	
-.294	-.503	.000	-7.521	-.431	.053	-.398	المحسوبية	

a. Dependent Variable: التمكين الوظيفي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل من (SPSS)

تظهر معادلة الانحدار في الجدول (15) وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند $\alpha=0.05$ ، إذا زادت القيادة التحويلية مع (المحسوبية) بمقدار وحدة واحدة فإن التمكين الوظيفي سينخفض بحوالي - 0,398 ومما سبق يمكن استنتاج أن التمكين الوظيفي يتأثر بشكل سلبي بالقيادة التحويلية مع دور المحسوبية.

2.3. نتائج الدراسة:

يمكن القول بان نتائج الدراسة الحالية ساعدت بإنشاء وتقديم نموذج للارتباطات بين العديد من المجالات البارزة في العلوم الإدارية، وربطها بالتقاليد الثقافية، بناء على تحليل شامل للبحوث السابقة ذات الصلة. حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين الوظيفي في القطاع المصرفي باستخدام المحسوبية كعنصر وسيط. ووفقاً لفرضيات الدراسة، فإن القيادة التحويلية والتمكين الوظيفي لهما ارتباط إيجابي كبير، وهذا يدعم الفرضية الأولى. وهذا يشير إلى أنه يمكن تحقيق التمكين الوظيفي عندما يكون القادة أقرب في مواجهة السياسات والعمليات الفعالة. وهذا من شأنه أن يساعد في تحسين التفاني داخل المنظمة.

وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن المحسوبية لها تأثير وسيط سلبي مباشر على القيادة التحويلية والتمكين الوظيفي، مما يدعم الفرضيات الثانية والثالثة والرابعة. وكما كشفت ذلك الدراسات السابقة فإن فحص الوسيط المحسوبية عزز النتائج. وبعبارة أخرى، تمت دراسة تأثير المحسوبية على الممارسات الإدارية، وتأثير تفاعلات الموظفين داخل المنظمات (Emam, 2022). ووفقاً Baabbad (2015)، فقد شكلت المحسوبية في اليمن أثر اجتماعي وثقافي في المجتمع. وفقاً للنتائج، تلعب الثقافة دوراً وسيطاً قوياً في العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين الوظيفي. ويفسر ذلك حقيقة أن المحسوبية تحتل مرتبة عالية بين العوامل الثقافية في معظم الدول العربية، بما في ذلك اليمن. المحسوبية في اليمن هي سبب التخلف، مما يعوق ظهور الديمقراطية الحقيقية وتقدم البيئة الاجتماعية والاقتصادية. ونتيجة لذلك، وعلى الرغم من أن المحسوبية تؤثر على بعض القرارات ذات الصلة، فإن إدارة القطاع المصرفي التجاري قادرة على تنفيذ إجراءات تقييم الأداء بطريقة موضوعية بسبب أخلاقيات العمل، القيادة التحويلية المتفاهمة للوضع اليمني وما يتأثر به من مؤثرات فإنها تسعى لإكمال مهامهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. إن الخصائص الاجتماعية والثقافية المميزة للعالم العربي لها تأثير كبير على المهام الإدارية.

3.3. التوصيات:

نوصي من خلال دراستنا لهذا الموضوع على التأكيد على أهمية خلق ارتباطات مؤثرة بين العلامة بين القيادة التحويلية والتمكين الوظيفي في القطاع المصرفي التجاري، والابتعاد عن التأثيرات السلبية التي تنهكها المحسوبية في الاعمال التنظيمية والمؤسسية. كما نوصي بأجراء دراسات متعمقة في هذا المجال ومعرفة مدى تأثيراته السلبية والإيجابية.

4. قائمة المراجع:

1.1. قائمة المراجع باللغة العربية:

- ابراهيم بلقاسم بلحاج. (2024). أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية، مجلة الدراسات الاقتصادية، 7(1)، 196-227.
- أشواق سعيد الغامدي. (2024). أثر التمكين الوظيفي على أداء الموظفين بجامعة أم القرى بمدينة مكة 2021م، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 85 (ملحق)، 55-75.
- أنمار صبحي، & أحمد محمد (2023). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع في الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي وزارة الشباب والرياضة في العراق، 35، Journal of Physical Education (20736452) (1).
- الدراجي، فاروق عمر حمد، والساعد، رشاد محمد. (2018). أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي من خلال التمكين في المؤسسات الدوائية في الأردن.
- العتيبي، سعد بن مرزوق. (2016). أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، مج36، ع1، 213 - 238.
- الغامدي، م.، محمد، الزهراني، & عبد الله. (2017). اتجاهات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة نحو ممارسة القيادة التحويلية، التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، 36(174 ج2)، 131-165.
- د. براهيمية، عمار، د. جدي، & شوقي (2018)، التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات.
- حيور & بن دادة حورية (2024). أثر التمكين الوظيفي في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسات العمومية (Doctoral dissertation, university center of abdalhafid boussouf-MILA).
- سعيد، محمد نصر محمد. (2016). التمكين الإداري كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة بنها بجمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع4، 39 - 109.
- عبد الناصر عبد الرحمن سودان، سعيد علي جلال، & عثمان سالم العرادة (2023). أثر القيادة التحويلية في السلوك الريادي في ظل الدوافع الريادية كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على مجموعة شركات هائل سعيد أنعم. Hadhramout University Journal of Humanities, 20 (1).
- عزى مكاحلية & خولة خولة (2023)، التمكين الوظيفي للموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع- تبسة.
- ميسون طعيمه عطا الله حداد. (2022)، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(7)، 29-44.

2.4. قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- Adra, N. (2016). Tribal Mediation and Empowered Women: Potential Contributions of Heritage to National Development in. International Journal of Islamic Architecture, 5(2).
- Baabbad, A. (2015). The influence of regulatory sanctions and Tribalism on perceived auditor independence: the Yemeni evidence.
- Banerjee, S. (2019). Employee empowerment and job performance: The case of a few selected BPOs/KPOs in the city of Pune. International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT), 8.

- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Human resources for health*, 14, 1-14.
- Emam, A. S. M. (2022) In Yemen Islamic Banking Sector: Impact the Recruitment & Selection on Organizational Commitment: The Mediating Role of Tribalism. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 6(7), 01-11.
- Jais, J., & Emam, A. S. (2018). Employee Empowerment and Organizational Commitment in Yemen Islamic Banking Sector. *European Proceedings of Social and Behavioral Sciences*, 44.
- Kim, H. C. (2015). Study on the food service industry employees of job satisfaction and quality of service according to the empowerment in effect. *Culinary science and hospitality research*, 21(3), 13-28.
- Larson, E. (2014). Using transformational leadership to improve job satisfaction and empowerment. *Journal of the American Veterinary Medical Association*, 245(10), 1088-1091.
- Magasi, C. (2021). The role of transformational leadership on employee performance: A perspective of employee empowerment. *European Journal of Business and Management Research*, 6(6), 21-28.
- Pallant, J. (2010). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS*. Maidenhead. Open University Press/McGraw-Hill.
- Pradhan, R. K., Panda, M., & Jena, L. K. (2017). Transformational leadership and psychological empowerment: The mediating effect of organizational culture in Indian retail industry. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(1), 82-95.
- Sekaran, U., & Roger Bougie. (2010). *Research methods for business: A skill building approach* (5 the ed.). Chichester.
- Yildirim, F., & Naktiyok, S. (2017). The mediating role of organizational support in the effect of transformational leadership on employee empowerment. *Polish Journal of Management Studies*, 16(1), 292-303.
- Zoogah, D. B. (2016). Tribal diversity, human resources management practices, and firm performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 33(3), 182-196, 33(3), 182-196.

5. الملاحق:

الملحق (01) عناصر التمكين الوظيفي

يسمح لي بفعل أي شيء تقريباً لأداء وظيفة عالية الجودة.
لدي السلطة لتصحيح المشكلات في وظيفتي عندما تحدث.
لدي قدر كبير من التحكم وفرصة كبيرة للاستقلال والحرية فيما يتعلق بكيفية قيامي بعملتي.
لست بحاجة إلى الحصول على موافقة الإدارة قبل أن أتعامل مع المشكلات.

تشجعي الادارة على التعامل مع المشكلات المتعلقة بالعمل بنفسي.

يمكنني إجراء تغييرات على وظيفتي متى شئت.

يسمح لي باتباع الإجراءات عن كتب في وظيفتي.

تمنحي الادارة مزيدا من السلطة والمسؤولية في وظيفتي.

يمكنني تولي مسؤولية المشكلات التي تتطلب اهتماما فوريا في وظيفتي.

المصدر: (Hayes, 1994)

الملحق (02) عناصر المحسوبية

المحسوبية تشكل عائقاً أمام مواجهة المشكلات بشكل بناء.

المحسوبية تشكل عائقاً أمام العمل بشكل تعاوني.

المحسوبية تشكل عائقاً أمام العمل لحل الخلافات بشكل تعاوني.

المحسوبية تشكل عائقاً أمام العمل بشكل مباشر وصادق مع زملائي في العمل.

المحسوبية تشكل عائقاً أمام الحصول على جو من الثقة.

بسبب المحسوبية، لا يؤخذ رأيي في الاعتبار.

بسبب المحسوبية، لا تُقدَّر أفكارتي.

بسبب المحسوبية، أشعر وكأنني لست جزءاً من العائلة الوظيفية.

بسبب المحسوبية، نادراً ما يطلب مني تقديم اقتراح حول كيفية تحسين وظيفتي.

المصدر: (Glaser, Susan; Zamanou, 1987)