



The Relationship between Leader-Member Exchange and Proactive Performance: The Serial Mediating Role of Psychological Safety and Psychological Empowerment

Kamal Kadhim Al-Hassani^{*a}

a AL-Muthanna University/ College of Administration and Economics/ Department of Business Administration/ Samawah, Iraq.

Abstract

The current study explored the relationship between leader-member exchange and proactive performance, focusing on the serial mediating role of psychological safety and psychological empowerment. It also provided a scientific contribution by revealing the serial mediating mechanisms that explain the relationship between leadership and proactive behaviour. The study sought to test its hypotheses through a sample of 224 employees at Al-Muthanna University. The study used the questionnaire as the primary tool for collecting data. It was analyzed using various statistical methods, including Confirmatory Factor Analysis (CFA) to assess the validity of the measurement tools. The path model within the serial mediation framework using PROCESS software for advanced statistics. The study's results demonstrated the importance of serial mediation of psychological safety and psychological empowerment in explaining the effect of the relationship between the leader and the member on proactive performance and providing purposeful recommendations.

Information

Received: 1/12/2024
Revised: 20/12/2024
Accepted: 30/12/2024
Published: 31/12/2024

Keywords:

Leader-member exchange
proactive performance
psychological safety
psychological empowerment
serial mediation
Al-Muthanna University

العلاقة بين تبادل القائد-العضو والأداء الاستباقي: الدور الوسيط التسلسلي للسلامة النفسية والتمكين النفسي

كمال كاظم الحسني^{*a}

a جامعة المثنى/ كلية الادارة والاقتصاد/ قسم ادارة الاعمال/ السماوة العراق.

الملخص

سعت الدراسة الحالية إلى استكشاف العلاقة بين تبادل القائد-العضو والأداء الاستباقي، مع التركيز على الدور الوسيط التسلسلي لكل من السلامة النفسية والتمكين النفسي. وتقديم إسهاماً علمياً من خلال الكشف عن الآليات الوسيطة التسلسلية التي تفسر العلاقة بين القيادة والسلوك الاستباقي. سعت الدراسة إلى اختبار فرضياتها من خلال عينة مكونة من 224 موظفاً في جامعة المثنى. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام أساليب إحصائية متنوعة، شملت التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لتقييم صلاحية أدوات القياس، ونموذج المسار ضمن إطار الوساطة التسلسلية باستخدام برمجية PROCESS للإحصاءات المتقدمة. بينت نتائج الدراسة أهمية الوساطة التسلسلية للسلامة النفسية والتمكين النفسي في تفسير تأثير العلاقة بين القائد والعضو على الأداء الاستباقي وقدمت جملة من التوصيات الهادفة.

الكلمات المفتاحية: تبادل القائد-العضو، الأداء الاستباقي، السلامة النفسية، التمكين النفسي، الوساطة التسلسلية، وجامعة المثنى.

الدور المحوري لتبادل القائد-العضو في تعزيز الأداء الاستباقي

تبادل القائد-العضو (LMX) يُعتبر من المفاهيم الأساسية التي تعكس جودة العلاقة بين القائد وعضو فريق العمل، حيث تؤثر هذه العلاقة على العديد من السلوكيات والمخرجات التنظيمية. أشارت العديد من الدراسات إلى أن العلاقة الإيجابية بين القائد والعضو يمكن أن تعزز الالتزام الوظيفي، الرضا، الأداء، والابتكار (Graen & Uhl-Bien, 1995). ومع ذلك، لم تُول هذه العلاقة الاهتمام الكافي

مشكلة البحث

تتناول مشكلة الدراسة العلاقة بين تبادل القائد-العضو والأداء الاستباقي، مع التركيز على الدور الوسيط لكل من السلامة النفسية والتمكين النفسي. تستند مشكلة الدراسة إلى ثلاث جوانب رئيسة تسلط الضوء على الفجوات المعرفية التي تسعى الدراسة الحالية لمعالجتها، على النحو التالي:

* Corresponding author: E-mail addresses: kamal@mu.edu.iq.

والتمكن النفسي كمتغيرات وسيطة. بهذا، تهدف الدراسة إلى تقديم فهم أعمق لديناميكيات التنظيمية التي تعزز الأداء الاستباقي، مما يدعم المنظمات في تطوير ممارسات قيادية تسهم في بناء بيئات عمل مبتكرة ومحفزة.

أهداف البحث

يتضمن البحث الحالي مجموعة من الأهداف وعلى النحو أدناه:

1. الكشف عن مستوى إدارة تبادل القائد-العضو عينة البحث.
2. تحديد مستوى إدراك الافراد المستجيبين للسلامة النفسية.
3. تحديد مستوى إدراك الافراد المستجيبين للتمكين النفسي.
4. التعرف على مستوى ممارسة الافراد المستجيبين للأداء الاستباقي.
5. اختبار علاقة التأثير بين تبادل القائد-العضو والاداء الاستباقي.
6. اختبار علاقة التأثير بين تبادل القائد-العضو والتمكين النفسي.
7. اختبار علاقة التأثير بين تبادل القائد-العضو والسلامة النفسية.
8. اختبار علاقة التأثير بين السلامة النفسية والتمكين النفسي.
9. اختبار علاقة التأثير بين السلامة النفسية والأداء الاستباقي.
10. اختبار علاقة التأثير بين التمكين النفسي والاداء الاستباقي.
11. اختبار علاقة التأثير تبادل القائد-العضو في الأداء الاستباقي من خلال الدور الوسيط التسلسلي للسلامة النفسية والتمكين النفسي

أهمية البحث

يمكن تحديد أهمية البحث الحالي في ضوء النقاط الآتية:
إثراء الأدبيات المحلية حول العلاقة بين تبادل القائد-العضو والأداء الاستباقي: يُعد موضوع تبادل القائد-العضو من المفاهيم المركزية في أدبيات القيادة والسلوك التنظيمي، إذ يُظهر تأثيراً مهماً على العديد من المخرجات التنظيمية الإيجابية. ومع ذلك، فإن الأدبيات المحلية والعربية ما زالت تفتقر إلى الدراسات التي تتناول هذه العلاقة في سياق الأداء الاستباقي، مما يجعل هذا البحث مساهمة علمية مميزة في تقديم فهم جديد لهذه العلاقة في السياق المحلي. البحث الحالي يُضيف قيمة معرفية من خلال تسليط الضوء على الأبعاد الديناميكية بين القيادة وسلوكيات الافراد الاستباقية، مما يرفد المكتبة العلمية المحلية بموضوع يُعد حديثاً على المستوى العالمي.

أهمية الأداء الاستباقي في بيئات العمل الحديثة: في ظل التغيرات البيئية السريعة وزيادة عدم التأكد، لم يعد أداء الافراد لمهامهم المحددة كافياً لتحقيق النجاح والاستدامة التنظيمية (Griffin et al., 2007). أصبح الأداء الاستباقي، المتمثل في المبادرة والعمل الموجه نحو التغيير، ضرورة أساسية لمواجهة التحديات المتزايدة. البحث الحالي يكتسب أهمية من خلال دراسة تأثير العوامل الفردية والتنظيمية، مثل السلامة النفسية والتمكين النفسي، على الأداء الاستباقي، مما يتيح للمؤسسات تبني استراتيجيات تعزز من هذه السلوكيات الحيوية. كما أن العلاقة بين تبادل القائد-العضو وسلوك العمل الاستباقي تُعد محورا لم يُتناول بالشكل الكافي في الأدبيات السابقة، ما يمنح البحث الحالي أهمية إضافية.

استخدام أسلوب الوسيط التسلسلي لفهم العمليات النفسية والتنظيمية: من الجوانب المميزة لهذا البحث هو اعتماده على أسلوب الوسيط التسلسلي لفهم العلاقة بين تبادل القائد-العضو والأداء الاستباقي. هذا الأسلوب يُعد من الأساليب الحديثة والمتقدمة التي تسهم في كشف العمليات الوسيطة التي تربط بين المتغيرات الرئيسية. حيث يوضح

في سياق السلوكيات الاستباقية، التي تُعرّف بأنها السلوكيات الموجهة نحو التغيير والتي تهدف إلى تحسين العمليات التنظيمية والتكيف مع التحديات المستقبلية (Wu & Parker, 2013). وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة للسلوك الاستباقي في بيئات العمل الحديثة، إلا أن الدراسات السابقة ركزت على محددات تقليدية مثل السمات الشخصية والدوافع الفردية دون التركيز على الأبعاد السياقية والتنظيمية، مثل العلاقة بين القائد والعضو (Parker et al., 2010). لذلك، فإن الدراسة الحالية تسعى لسد هذه الفجوة من خلال تحليل كيف يمكن لتبادل القائد-العضو أن يعمل كعامل رئيسي في تعزيز الأداء الاستباقي للأفراد، مما يوفر فهماً أعمق للديناميكيات التي تؤثر على هذه السلوكيات.

السلامة النفسية كآلية وسيطة لتعزيز الأداء الاستباقي

تُعرّف السلامة النفسية بأنها إدراك الفرد لوجود بيئة عمل آمنة تتيح له التعبير عن آرائه وتجربة أفكار جديدة دون خوف من التعرض للعقاب أو النقد السلبي (Edmondson, 1999). السلامة النفسية تلعب دوراً محورياً في تعزيز الأداء الاستباقي، حيث توفر الظروف الملائمة التي تشجع الافراد على التفكير الإبداعي واتخاذ المبادرات. ومع ذلك، لا يزال هناك نقص في الدراسات التي تربط بين تبادل القائد-العضو والسلامة النفسية، على الرغم من أن العلاقة الجيدة بين القائد والعضو يمكن أن تكون محفزاً رئيسياً للشعور بالأمان النفسي. يوضح Edmondson (2004) أن القادة الذين يظهرون دعماً وتشجيعاً لأعضاء فرقهم يعززون لديهم شعوراً بالسلامة النفسية، مما يتيح لهم المشاركة الفعالة في تحسين العمليات وابتكار الحلول. لذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى استكشاف كيف يمكن لتبادل القائد-العضو أن يؤثر على السلامة النفسية، والتي بدورها تسهم في تعزيز الأداء الاستباقي، مما يضيف بعداً جديداً لفهم العلاقة بين القيادة والسلوك التنظيمي.

التمكين النفسي كآلية تحفيزية لتعزيز الأداء الاستباقي

التمكين النفسي يُعد من المتغيرات الرئيسية التي تفسر كيفية تعزيز الافراد لسلوكياتهم الإيجابية، مثل الأداء الاستباقي. يُعرّف التمكين النفسي بأنه شعور الفرد بالقدرة على التحكم في عمله، والاعتقاد بأنه يمتلك الكفاءة اللازمة لاتخاذ القرارات وتنفيذ المهام بفعالية (Spreitzer, 1995). الدراسات السابقة أظهرت أن الافراد الذين يشعرون بالتمكين يتمتعون بمستوى أعلى من الثقة والدافعية، مما يعزز من استعدادهم لاتخاذ مبادرات استباقية وتحقيق التحسين المستمر في العمل (Thomas & Velthouse, 1990).

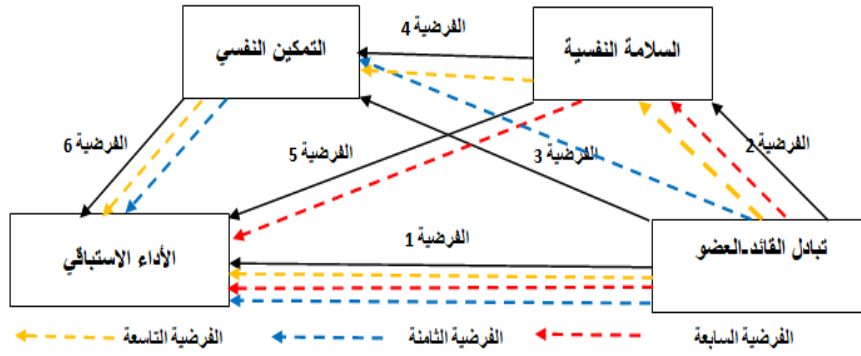
في سياق تبادل القائد-العضو، العلاقة الجيدة بين القائد والعضو يمكن أن تلعب دوراً حاسماً في تعزيز شعور الفرد بالتمكين النفسي. على سبيل المثال، القادة الذين يقدمون الدعم اللازم ويوفرون الموارد الكافية يساهمون في بناء بيئة عمل تحفز الافراد على الشعور بالتمكين. ومع ذلك، هناك نقص في الدراسات التي تربط بين تبادل القائد-العضو والتمكين النفسي كسلوك تنظيمي وسيط يؤدي إلى تعزيز الأداء الاستباقي (Parker & Collins, 2010). لذا، تأتي الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة من خلال تقديم نموذج يوضح الدور الوسيط للتمكين النفسي بين تبادل القائد-العضو والأداء الاستباقي. تسعى الدراسة الحالية إلى معالجة الفجوات المعرفية المتعلقة بتأثير تبادل القائد-العضو على الأداء الاستباقي، من خلال تقديم نموذج يدمج بين السلامة النفسية

كيفية تحسين جودة العلاقة بين القائد والعضو وتطوير استراتيجيات تُعزز من السلامة النفسية والتمكين النفسي للأفراد، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم الاستباقي.

وعليه يمكن القول ان البحث الحالي يمثل مساهمة علمية فريدة من خلال تقديم نموذج متكامل يربط بين تبادل القائد-العضو، السلامة النفسية، التمكين النفسي، والأداء الاستباقي باستخدام أسلوب الوسيط التسلسلي. هذا النموذج لا يقتصر فقط على سد الفجوة النظرية في الأدبيات، بل يمتد لتقديم توصيات عملية يمكن أن تساعد المنظمات على مواجهة تحديات العمل الحديث وتحقيق التميز في الأداء.

النموذج الفرضي للبحث

يعرض الشكل (1) النموذج الفرضي للبحث



الاطار النظري

مراجعة نظرية وبناء العلاقات تبادل القائد-العضو

طورت نظرية تبادل القائد-العضو من قبل كل من Graen and Haga (1975) في سبعينيات القرن العشرين، وتمثل حجر الزاوية في أبحاث القيادة التي تركز على العلاقات الثنائية بين القادة والمرؤوسين. الافتراضية المركزية للنظرية هي أن القادة لا يشكلون علاقات موحدة مع جميع المرؤوسين ولكنهم بدلاً من ذلك يطورون علاقات متباينة ذات جودة متفاوتة، تتراوح من الأعلى إلى الأدنى. يتم تصور هذه العلاقات على أنها تبادلات تؤثر على النتائج التنظيمية، بما في ذلك رضا الوظيفة والالتزام والأداء (Gerstner & Day, 1997: 827). ومثلت إطاراً بحثياً واسع النطاق يركز على جودة العلاقة بين القادة ومرؤوسهم. على عكس النظريات التقليدية التي تعتبر القيادة عملية تأثير أحادية الاتجاه، تركز نظرية تبادل القائد-العضو على العلاقات الثنائية وتأثيرها على فعالية المنظمة ورضا الأفراد وأدائهم. تميز النظرية بين "المجموعات الداخلية" التي تحظى بدعم واستقلالية وموارد متزايدة، مما يعزز نتائجها الإيجابية، و"المجموعات الخارجية" التي تعاني من وصول محدود لهذه الفوائد (Dansereau et al., 1975: 50). وغالباً ما يتأثر التمييز في علاقات القائد بالعضو بعوامل مثل التشابه والكفاءة والإعجاب المتبادل، مما يؤدي إلى تصنيف المرؤوسين إلى "مجموعات داخلية" و"مجموعات خارجية". يتمتع أعضاء المجموعة الداخلية بدعم واستقلالية وموارد متزايدة، مما

البحث كيف تساهم السلامة النفسية أولاً في تعزيز شعور الافراد بالتمكين النفسي، ومن ثم يؤدي ذلك إلى تعزيز الأداء الاستباقي. اعتماد هذا الأسلوب لا يقتصر على تقديم نموذج تفسيري متكامل، بل يوفر رؤى معمقة حول كيفية تفاعل المتغيرات النفسية والتنظيمية بشكل تسلسلي، مما يضيف بعداً تحليلياً مبتكراً للدراسة.

القيمة التطبيقية للبحث: يمتلك البحث أهمية عملية تتمثل في النتائج المتوقعة التي يمكن أن تساهم في تحسين ممارسات القيادة في منظمات القطاع العام والخاص على حد سواء. التركيز على الدور الوسيط للسلامة النفسية والتمكين النفسي يقدم أبعاداً تطبيقية تساعد المؤسسات على تعزيز بيئات العمل الداعمة والمحفزة للإبداع والمبادرة. من خلال النتائج والتوصيات، يمكن للمنظمات الاستفادة من فهم أعمق حول

فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى: لدى تبادل القائد-العضو علاقة ايجابية ومعنوية مع مستوى ممارسة الأداء الاستباقي
الفرضية الرئيسية الثانية: لدى تبادل القائد-العضو علاقة ايجابية ومعنوية مع السلامة النفسية.
الفرضية الرئيسية الثالثة: لدى تبادل القائد-العضو علاقة ايجابية ومعنوية مع التمكين النفسي.
الفرضية الرئيسية الرابعة: لدى السلامة النفسية علاقة ايجابية ومعنوية مع التمكين النفسي.
الفرضية الرئيسية الخامسة: لدى السلامة النفسية علاقة ايجابية ومعنوية مع الأداء الاستباقي.
الفرضية الرئيسية السادسة: لدى التمكين النفسي علاقة ايجابية ومعنوية مع الأداء الاستباقي.
الفرضية الرئيسية السابعة: تتوسط السلامة النفسية ايجابياً العلاقة بين تبادل القائد-العضو والأداء الاستباقي
الفرضية الرئيسية الثامنة: يتوسط التمكين النفسي ايجابياً العلاقة بين تبادل القائد-العضو والأداء الاستباقي
الفرضية الرئيسية التاسعة: تتوسط كل من السلامة النفسية والتمكين النفسي بشكل تسلسلي ايجابياً العلاقة بين تبادل القائد-العضو والأداء الاستباقي.

نظرية LMX متجذرة بعمق في نظرية التبادل الاجتماعي، التي تقترض أن التفاعلات الاجتماعية متبادلة وتستند إلى الثقة والالتزام والمنافع المتبادلة (Blau, 1964: 91). في هذا الإطار، تتميز التبادلات عالية الجودة بين القائد والعضو بالثقة المتبادلة القوية والاحترام والولاء، في حين تتميز التبادلات منخفضة الجودة بالتفاعلات الرسمية والمعاملاتية والمحدودة (Graen & Uhl-Bien, 1995: 225). ترتبط علاقات LMX عالية الجودة بالعديد من النتائج الإيجابية، بما في ذلك زيادة رضا الوظيفة (Ilies et al., 2007: 269). وتعزيز الالتزام التنظيمي (Harris et al., 2009: 330)، وتحسين أداء المهام (Gerstner & Day, 1997: 830)، وتعظيم سلوكيات المواطنة التنظيمية (Wang et al., 2005: 425). وعلى العكس من ذلك، ارتبطت التبادلات منخفضة الجودة بنوايا دوران أعلى، ومشاركة أقل، وجهد تقديري أقل (Anand et al., 2011: 965).

على الرغم من مزاياها المتعددة، واجهت LMX انتقادات بسبب قدرتها على خلق ديناميكيات داخل المجموعة وخارجها، مما يؤدي إلى تصورات المحسوبة وعدم المساواة. تسلط هذه القضايا الضوء على الحاجة إلى قيام القادة بموازنة جودة العلاقات بين أعضاء الفريق (Henderson et al., 2009: 1174). فضلاً عن تناقضات القياس وإمكانية عدم المساواة في مكان العمل. يزعم المنتقدون أن تصنيف المجموعات الداخلية والخارجية يمكن أن يؤدي إلى تفاقم تصورات المحسوبة والمعاملة غير العادلة، مما يقوض تماسك الفريق ومعنوياته (Scandura, 1999: 29). وتدعو الأبحاث المستقبلية إلى اتباع نهج أكثر تكاملاً يتناول هذه المخاوف ويستكشف الطبيعة الديناميكية لـ LMX بمرور الوقت (Dulebohn et al., 2012: 1748).

السلامة النفسية

السلامة النفسية مفهوم محوري في السلوك التنظيمي وديناميكيات الفريق، ويشمل بيئة يشعر فيها الأفراد بالراحة في التعبير عن أنفسهم دون خوف من العواقب السلبية (Edmondson, 1999: 354). وقد اكتسب هذا المفهوم اهتماماً متزايداً في البحوث التنظيمية المعاصرة بسبب ارتباطه برفاهية الأفراد العاملين والابتكار والفعالية التنظيمية (Kahn, 1990: 703). يستكشف هذا الاستعراض الأسس النظرية للسلامة النفسية وتطورها وأبعادها وتداعياتها داخل البيئات التنظيمية. يتم تعريف السلامة النفسية على أنها اعتقاد مشترك بأن الفريق آمن للمخاطرة الشخصية (Edmondson, 1999: 354). يركز المصطلح، الذي يستمد جذوره من علم النفس التنظيمي، على جو حيث يمكن للأفراد التحدث والاعتراف بالأخطاء وطرح الأسئلة دون خوف من الإحراج أو الرفض أو الانتقام (Kahn, 1990: 703). تختلف السلامة النفسية عن الأمن الوظيفي، حيث تركز على الديناميكيات العلائقية والعاطفية داخل الفريق بدلاً من استقرار العمل (Newman et al., 2017: 523). تعود الريادة للعمل الذي قدمه Kahn (1990) من خلال تقديم هذا المفهوم كسابق لمشاركة الأفراد العاملين، حيث افترض أن السلامة النفسية تمكن الأفراد من إحضار أنفسهم بالكامل إلى العمل. وسعت Edmondson (1999) هذه الفكرة، واعتبرتها ضرورية لتعلم الفريق والأداء. والتأكيد على الطبيعة الجماعية للسلامة النفسية، مشيرة إلى أنها مبنية من خلال الخبرات المشتركة في سياق الفريق (Edmondson, 1999: 356).

يؤثر بشكل إيجابي على نتائج عملهم، في حين يتمتع أعضاء المجموعة الخارجية بقدرة أكثر تقييداً على الوصول إلى هذه الفوائد (Dansereau et al., 1975: 50). فمنذ نشأتها، خضعت نظرية LMX لعدة مراحل تطويرية. في البداية، ركزت النظرية على نموذج الارتباط الثنائي الرأسي (VDL)، مؤكدة على العلاقات الفردية بين القادة والمرؤوسين (Dansereau et al., 1975: 46). وقد تم توسيع هذا لنموذج لاحقاً للنظر في آثار التبادلات عالية الجودة لكل من الأفراد والمنظمات، مما أدى إلى منظور أكثر شمولاً يُعرف باسم نموذج صنع القيادة، والذي يدعو إلى تعزيز التبادلات عالية الجودة مع جميع المرؤوسين (Graen & Uhl-Bien, 1995: 233).

تؤثر جودة العلاقات بين القائد والعضو بشكل كبير على الرفاهية النفسية للأفراد ورضاهم الوظيفي وأدائهم. تتميز علاقات تبادل القائد والعضو عالية الجودة بالثقة والاحترام والالتزام المتبادل، مما يؤدي إلى تعزيز الالتزام التنظيمي وتقليل نوايا دوران العمل (Graen & Uhl-Bien, 1995: 226). على النقيض من ذلك، فإن علاقات تبادل القائد والعضو منخفضة الجودة هي علاقات معاملتية ويمكن أن تؤدي إلى عدم الرضا وانعدام المشاركة. ونظراً لتأثيرها، فإن فهم نظرية تبادل القائد والعضو أمر بالغ الأهمية لقادة تعزيز بيئات العمل الشاملة والمنتجة. يتم تعريف LMX على أنه جودة العلاقة بين القائد والمرؤوس، والتي تتميز بالثقة المتبادلة والاحترام والالتزام (Graen & Uhl-Bien, 1995: 225). تتجاوز علاقات LMX عالية الجودة التبادلات المعاملتية وتعزز الروابط العاطفية، في حين تظل العلاقات منخفضة الجودة معاملتية ورسمية بحتة. فهي تعزز الثقة والاحترام والالتزام بين العلاقة الثنائية (Scandura & Graen, 1984: 437).

تصور LMX (Graen and Uhl-Bien (1995: 226) كعملية ديناميكية ومتطورة، مؤكدين على تأثيرها على النتائج الفردية والتنظيمية. يسلط عملها الضوء على مراحل تطوير العلاقة، من تولي الأدوار إلى صنع الأدوار والروتين النهائي. وتستند الأبحاث، مثل تلك التي أجراها Bauer and Erdogan (2016)، إلى هذه الأفكار من خلال استكشاف آثار LMX على التطوير المهني والاحتفاظ بالأفراد العاملين، مما يؤكد دورها في الأطر التنظيمية الحديثة. كما استكشفت دراسات أخرى تأثيرات LMX على سلوك الأفراد العاملين. على سبيل المثال، وجد Erdogan and Enders (2007: 321) أن العلاقات العالية LMX تعزز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وأداء المهام. علاوة على ذلك، ترتبط جودة LMX العالية بشكل إيجابي بالسلوكيات المبتكرة والمشاركة الاستباقية في العمل (Janssen & Van Yperen, 2004: 376).

(Martin et al. (2018: 56) يسلط الضوء على أن العلاقات العالية LMX تساهم أيضاً في تقليل ضغوط مكان العمل وتحسين تماسك الفريق. تشير الأبحاث إلى أن جودة LMX يمكن أن تختلف عبر السياقات الثقافية والتنظيمية. على سبيل المثال، يشير إطار أبعاد الثقافة (Hofstede (2001: 59) إلى أنه في الثقافات الجماعية، قد تتأثر علاقات LMX بديناميكيات المجموعة أكثر من الثقافات الفردية. تتضمن التطورات الأخيرة في نظرية LMX عوامل علائقية وسياقية، مثل ديناميكيات الفريق، وثقافة المنظمة، ودور العدالة المدركة في تشكيل التبادلات بين القائد والعضو (Anand et al., 2011: 960).

90: Oldham, 1980). الكفاءة، والمعروفة أيضاً باسم الكفاءة الذاتية، تعكس الثقة في قدرات الفرد على أداء المهام بشكل فعال (Bandura, 1986: 391). يؤكد تقرير المصير على الاستقلال في اتخاذ القرارات، في حين يسلط التأثير الضوء على مدى شعور الأفراد بأن أفعالهم تؤثر على نتائج المنظمة (Thomas & Velthouse, 1990: 671). يؤكد هذا المفهوم على التمكين النفسي باعتباره بنية متعددة الأوجه تتجاوز المفاهيم التقليدية للسلطة والسيطرة، وترتكز بدلاً من ذلك على تجارب الأفراد العاملين الجوهرية للتحفيز والتأثير (Conger & Kanungo, 1988: 474).

تستمد الأسس النظرية للتمكين النفسي من تخصصات متعددة، بما في ذلك علم النفس وعلم الاجتماع والدراسات التنظيمية. تسلط نظرية الإدراك الاجتماعي (Bandura, 1986) الضوء على دور الكفاءة الذاتية في تعزيز السلوكيات المتمكنة. الأفراد الذين يتمتعون بكفاءة ذاتية عالية هم أكثر عرضة لإدراك أنفسهم على أنهم قادرون ولديهم الدافع لتحقيق أهدافهم (Bandura, 1986: 391). نظرية تقرير المصير (Self-Determination Theory (SDT) من قبل Deci and Ryan (1985) تشرح بشكل أكبر الدافع الجوهري الكامن وراء التمكين. إذ تفترض هذه النظرية أن الاستقلال والكفاءة والارتباط هي احتياجات نفسية أساسية تؤدي، عند تحقيقها، إلى تعزيز الدافع والأداء (Deci & Ryan, 1985: 85). وبالمثل، تربط نظرية العاملين Herzberg بالتمكين بعوامل جوهرية مثل التقدير والإنجاز، والتي تدفع صوب الرضا الوظيفي (Herzberg et al., 1959: 112).

يحقق التمكين النفسي نتائج كبيرة للأفراد والمنظمات. فهو يعزز رضاهم الوظيفي، والتزامهم التنظيمي، ورفاهيتهم (Spreitzer et al., 1997: 682). والأفراد الممكنون هم أكثر ميلاً إلى الانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية، مما يساهم في بيئة عمل إيجابية (Zimmerman, 1995: 569). وعلى المستوى التنظيمي، يعمل التمكين النفسي على تعزيز الإبداع والإنتاجية والقدرة على التكيف. والفرق المتمكنة مجهزة بشكل أفضل للاستجابة للتحديات الديناميكية، والاستفادة من استقلاليتها وإبداعها لدفع النجاح (Kirkman & Rosen, 1999: 58). وعلاوة على ذلك، يعمل التمكين النفسي على تقليل نوايا دوران العمل، حيث يشعر الأفراد العاملون بمزيد من الارتباط والتقدير ضمن أدوارهم (Liden et al., 2000: 409).

أبعاد التمكين النفسي

المعنى: إدراك أن عمل الفرد ذو معنى ويتمشى مع القيم الشخصية يعد من العوامل الأساسية للتمكين النفسي (Hackman & Oldham, 1980: 92). يعزز المعنى الدافع الداخلي والمشاركة، مما يشجع الأفراد على بذل المزيد من الجهد في أدوارهم (Spreitzer, 1995: 1444). بالإضافة إلى ذلك، يظهر الأفراد الذين يرون عملهم ذو معنى مستويات أعلى من الالتزام الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء (May et al., 2004: 20). كما أن الشعور بالمعنى في العمل يرتبط ارتباطاً مباشراً بتحقيق الرضا الوظيفي وتقليل الإرهاق النفسي (Pratt & Ashforth, 2003: 316).

الكفاءة: تستند الكفاءة إلى مفهوم (Bandura, 1986) للكفاءة الذاتية، وتشير إلى اعتقاد الفرد في قدرته على أداء المهام بنجاح. تزيد الكفاءة العالية من المرونة والمثابرة في مواجهة التحديات (Liden et al., 2000: 408). إضافة إلى ذلك، ترتبط الكفاءة بتطوير المهارات

حددت الأبحاث عدة أبعاد للسلامة النفسية، بما في ذلك الثقة والاحترام المتبادل والشمول. تعمل الثقة كأساس، مما يمكن أعضاء الفريق من المشاركة في حوار مفتوح دون خوف من الانتقام (Baer & Frese, 2003: 50). إن الاحترام المتبادل يعزز المناخ الذي يتم فيه تقدير وجهات النظر المتنوعة ويشعر الأفراد بالتقدير (Carmeli et al., 2009: 253). ويضمن الشمول أن يتمكن جميع أعضاء الفريق، بغض النظر عن الوضع أو الخلفية، من المشاركة على قدم المساواة في المناقشات واتخاذ القرار (Shin et al., 2017: 330). وعلاوة على ذلك، فإن السلامة النفسية ديناميكية، وتتأثر بسلوكيات القيادة ومعايير الفريق وثقافة المنظمة. يلعب القادة دوراً حاسماً في نمذجة الضعف وتشجيع التواصل المفتوح، مما يعزز السلامة النفسية للفريق (Nembhard & Edmondson, 2006: 947). كما تساهم معايير الفريق التي تثبط الاستجابات العقابية للأخطاء في خلق بيئة آمنة نفسياً (Frazier et al., 2017: 117).

يستمد الإطار النظري للسلامة النفسية من تخصصات متعددة، بما في ذلك علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي ودراسات القيادة. تفترض نظرية التبادل الاجتماعي أن الأفراد يقيمون التكاليف والفوائد العلائقية المترتبة على الانخراط في سلوكيات مثل التعبير عن المخاوف أو تبادل الأفكار المبتكرة (Blau, 1964: 91). وعندما تفوق الفوائد المدركة التكاليف، يتم تعزيز الأمان النفسي. كما يوفر نموذج متطلبات الوظيفة والموارد (JD-R) أيضاً رؤى حول الأمان النفسي. إذ يسلط هذا النموذج الضوء على التوازن بين متطلبات الوظيفة والموارد، حيث تعمل الأمان النفسي كمورد حاسم يخفف من التوتر ويعزز المشاركة (Demerouti et al., 2001: 501). بالإضافة إلى ذلك، تؤكد نظرية تبادل القائد والعضو على أهمية علاقات القائد والتابع في تعزيز الأمان النفسي (Graen & Uhl, 1995: 229). إن الأمان النفسي له آثار بعيدة المدى على الأفراد والمنظمات. وعلى المستوى الفردي، يعزز السلامة النفسية والتعلم والرضا الوظيفي (Edmondson & Lei, 2014: 31). وعلى المستوى التنظيمي، يرتبط الأمان النفسي بالابتكار، لأنه يشجع الأفراد العاملين على اقتراح أفكار وحلول جديدة دون خوف من الحكم تسهيل التواصل المفتوح والحد من الصراعات الشخصية (Newman et al., 2017: 524).

التمكين النفسي

يعتبر التمكين النفسي مفهوماً مركزياً في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ويعكس الدافع الداخلي للأفراد وإدراكهم للسيطرة على عملهم (Thomas & Velthouse, 1990: 667). ويستند هذا المفهوم إلى فكرة مفادها أن تمكين الأفراد يعزز قدرتهم على تقديم مساهمات ذات مغزى، وبالتالي تعزيز فعالية المنظمة وتحقيق الذات (Spreitzer, 1995: 1443). يستكشف هذا الاستعراض الأسس النظرية والأبعاد والآثار المترتبة على التمكين النفسي، ودمج الأفكار المستمدة من الكتب والمقالات الصحفية التي يتم الاستشهاد بها بشكل كبير. ويُعرّف التمكين النفسي بأنه بناء تحفيزي يتجلى في أربعة أبعاد: المعنى والكفاءة وتقرير المصير والتأثير (Spreitzer, 1995: 1443). تلتقط هذه الأبعاد تجارب التمكين الذاتية للفرد في سياق عمله. يشير المعنى إلى التوافق بين قيم الفرد وأدواره في العمل (Hackman

أهداف صعبة والسعي لتحقيقها بطرق استباقية (Bandura, 1986: 395). وبالمثل، يُبرز نموذج متطلبات وموارد العمل (JD-R) كيفية تعزيز الموارد الوظيفية، مثل الدعم والفرص التنموية، للسلوكيات الاستباقية من خلال تقليل الضغوط وزيادة التفاعل (Demerouti et al., 2001: 502).

يتأثر الأداء الاستباقي بعوامل فردية، ظرفية، وتنظيمية. تُعد السمات الشخصية مثل الضمير والانفتاح على الخبرة مؤشرات قوية للسلوكيات الاستباقية (Bateman & Crant, 1993: 110). بالإضافة إلى ذلك، تتأثر السلوكيات الاستباقية بأنماط القيادة، لا سيما القيادة التحولية التي تشجع الافراد على التفكير الإبداعي واتخاذ المبادرة (Strauss et al., 2009: 736). وتلعب العوامل الظرفية مثل وضوح الأدوار، الاستقلالية، وإمكانية الوصول إلى الموارد دوراً حاسماً أيضاً. من المرجح أن ينخرط الافراد العاملون في السلوكيات الاستباقية عندما يدركون بيئة عمل داعمة وتمكينية (Bindl & Parker, 2010: 569).

يؤثر الأداء الاستباقي بشكل إيجابي على النتائج الفردية والتنظيمية. على المستوى الفردي، يرتبط بالتقدم الوظيفي، الرضا الوظيفي، وتطوير المهارات (Crant, 2000: 439). فمن المرجح أن يحقق الافراد الاستباقيون أهدافهم ويحصلوا على تقدير لمساهماتهم. أما على المستوى التنظيمي، يعزز الأداء الاستباقي الابتكار، التكيف، والمرونة. المنظمات التي تمتلك قوى عاملة استباقية تكون أكثر قدرة على التعامل مع التحديات والاستفادة من الفرص الناشئة (Parker et al., 2006: 642). علاوة على ذلك، يعزز الأداء الاستباقي ديناميكيات الفريق من خلال تعزيز التعاون وتبادل المعرفة (Griffin et al., 2007: 334).

وفقاً لـ Parker and Collins (2010: 636) فإن الأداء الاستباقي كسلوك يتضمن تحسين العمليات، تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وضمان توافق الافراد مع بيئة العمل. والتركيز على تحديد مواطن الضعف، اقتراح حلول مبتكرة، واتخاذ خطوات لتحسين الكفاءة دون الحاجة إلى توجيه مباشر، مما يعزز الإنتاجية، يقلل الأخطاء التشغيلية، ويُظهر مرونة تنظيمية أكبر وقدرة على التكيف مع التحديات (Frese et al., 1996; Crant, 2000; Frese & Fay, 2001; Bindl & Parker, 2010). أما الأداء الاستباقي الاستراتيجي، فيتمحور حول التفكير المستقبلي واتخاذ خطوات تدعم تحقيق الأهداف طويلة الأمد للمنظمة. يشمل ذلك تطوير مبادرات تتماشى مع الرؤية الاستراتيجية، وهو ما يساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات الديناميكية في السوق والتكنولوجيا، ويُظهر الافراد الذين يمارسونه التزاماً عالياً بأهداف المنظمة (Grant & Ashford, 2008; Strauss et al., 2009; Parker et al., 2010). من جانب آخر، يشير الأداء الاستباقي المنسجم مع البيئة إلى الجهود الذاتية التي يبذلها الافراد لضمان التكيف مع متطلبات وثقافة المنظمة، مثل تطوير الذات وتحسين المهارات. ويعزز هذا التوافق الرضا الوظيفي، ويقلل من الضغوط، ويزيد من الاستقرار الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة (Kim et al., 2010; Ashford & Black, 1996; Kristof-Brown et al., 2005).

الوظيفية وزيادة الإنتاجية، حيث أن الافراد الذين يتقنون بقدراتهم يميلون إلى تحقيق أهداف أعلى (Gist & Mitchell, 1992: 185). كما أن تعزيز الكفاءة الذاتية من خلال التدريب والتغذية الراجعة الإيجابية يساهم في تحسين الأداء وتقليل التوتر الوظيفي (Stajkovic & Luthans, 1998: 66).

تقرير المصير: يُبرز تقرير المصير الاستقلالية والسيطرة على تصرفات الفرد. يشعر الافراد العاملون الذين يتمتعون بتقرير المصير العالي بالقدرة على اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي وأدائهم (Deci & Ryan, 1985: 86). علاوةً على ذلك، يرتبط تقرير المصير بالابتكار والمرونة، حيث يميل الافراد المستقلون إلى البحث عن طرق إبداعية لتحسين الأداء (Gagné & Deci, 2005: 333). كما أن تقرير المصير يعزز الشعور بالمسؤولية الشخصية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي (Hackman & Lawler, 1971: 265).

التأثير: يعكس التأثير الإدراك بأن تصرفات الفرد تساهم في تحقيق أهداف المنظمة ونتائجها. الافراد العاملون الذين يشعرون بأن عملهم يحدث فرقاً هم أكثر عرضة لإظهار سلوكيات استباقية ومبتكرة (Thomas & Velthouse, 1990: 672). بالإضافة إلى ذلك، يرتبط الشعور بالتأثير بزيادة الحافز لتحقيق الأهداف التنظيمية، مما يعزز الالتزام الوظيفي (Seibert et al., 2011: 981). كما أن الافراد الذين يدركون تأثير عملهم يميلون إلى بناء علاقات تعاون فاعلة مع زملائهم، مما يعزز الأداء الجماعي (Ashforth, 1989: 713).

الأداء الاستباقي

يعكس الأداء الاستباقي الجهود الذاتية والتوجه المستقبلي للافراد نحو إحداث تغييرات إيجابية في مكان العمل (Grant & Ashford, 2008: 5). على عكس الأداء التقليدي الذي يركز على تنفيذ المهام الموكلة، يبرز الأداء الاستباقي من خلال أفعال استباقية تهدف إلى تحسين العمليات التنظيمية والنتائج (Crant, 2000: 436). فهو يشير الأداء الاستباقي إلى السلوكيات التي تكون استباقية، موجهة نحو التغيير، وذاتية المبادرة، بهدف التأثير على البيئة أو الذات (Parker & Collins, 2010: 635). يتضمن هذا المفهوم اتخاذ الافراد للمسؤولية عن مواجهة التحديات واقتناص الفرص دون انتظار توجيهات خارجية (Crant, 2000: 436). وتشمل السلوكيات المرتبطة بالأداء الاستباقي حل المشكلات، الابتكار، وتحديد الفرص الجديدة (Frese & Fay, 2001: 134).

حظي هذا المفهوم باهتمام متزايد في الوقت الذي أصبحت فيه المنظمات تقدر الافراد القادرين على التكيف مع البيئات المتغيرة بسرعة والمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Bindl & Parker, 2010: 567). وتستند الأسس النظرية للأداء الاستباقي إلى عدة مجالات، بما في ذلك علم النفس، سلوك التنظيم، والإدارة. نظرية تحديد الذات تشير إلى أن الأداء الاستباقي مدفوع بالدوافع الذاتية، الاستقلالية، والكفاءة (Deci & Ryan, 1985: 87). إذ من المرجح أن يظهر الافراد العاملون سلوكيات استباقية عندما يشعرون بالتمكين والقدرة على تحقيق مساهمات ذات مغزى. من ناحية أخرى فإن نظرية الإدراك الاجتماعي تسلط الضوء على دور الكفاءة الذاتية والتوجه نحو الأهداف في تشكيل السلوكيات الاستباقية. أشار Bandura (1986) إلى أن الافراد الذين يتمتعون بكفاءة ذاتية عالية يميلون إلى وضع

يقلل من الضغوط النفسية ويسهم في تحسين مشاعر التمكين النفسي (Chen et al., 2007).

السلامة النفسية كوسيط أول

تعد السلامة النفسية أحد العوامل الأساسية التي تسهم في توفير بيئة عمل آمنة تُشجع الأفراد على التعبير عن أفكارهم دون خوف من العقاب أو التقييم السلبي. القادة الذين يدعمون أعضاء فريقهم ويعززون الثقة المتبادلة يساعدون على بناء ثقافة منفتحة تُحفز الأفراد على الابتكار والمبادرة. الدراسات الحديثة تشير إلى أن السلامة النفسية تُعزز الشعور بالراحة النفسية لدى الأفراد، مما يجعلهم أكثر انخراطاً في الأنشطة التنظيمية والإبداعية (Newman et al., 2017). توفر السلامة النفسية أيضاً بيئة تعليمية تُتيح للأفراد التعلم من الأخطاء دون الشعور بالتهديد، مما يعزز قدرتهم على تبني الابتكار وتطوير العمليات التنظيمية (Carmeli et al., 2010; Edmondson & Lei, 2014). علاوة على ذلك، أظهرت دراسة حديثة أن السلامة النفسية تسهم في تحسين العلاقات بين القائد والعضو عن طريق تقليل الحواجز النفسية وزيادة التفاهم المتبادل (Liang et al., 2020).

التمكين النفسي كوسيط ثان

التمكين النفسي يمثل إدراك الفرد لقدرته على التأثير في بيئة العمل، ويشمل أربعة أبعاد رئيسية: المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، والتأثير. عندما يشعر الأفراد بالأمان النفسي، يُصبحون أكثر انفتاحاً على التمكين النفسي، مما يعزز شعورهم بالكفاءة والاستقلالية في أداء مهامهم. القادة الذين يشاركون الأفراد في اتخاذ القرارات ويمنحونهم استقلالية يعززون الشعور بالتمكين النفسي، مما يدفعهم إلى المشاركة بشكل أكبر في الأنشطة الإبداعية والاستباقية (Spreitzer, 1995; Zhang et al., 2020). يُظهر الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين النفسي استعداداً أكبر لتحمل المخاطر، وتقديم الحلول المبتكرة، والمساهمة في تطوير الأداء التنظيمي (Thomas & Velthouse, 1990; Lee et al., 2020). كما أن التمكين النفسي يُحفز الأفراد على تبني أفكار جديدة والعمل على تحسين العمليات التنظيمية بشكل يتماشى مع أهداف المنظمة (Zhang & Bartol, 2010).

الوساطة التسلسلية بين LMX والأداء الاستباقي

تشير الأدلة إلى أن العلاقة الجيدة بين القائد والعضو تُعزز السلامة النفسية، والتي بدورها تحفز التمكين النفسي. هذا التسلسل يؤدي إلى تحسين الأداء الاستباقي، حيث يُصبح الأفراد أكثر استعداداً للمشاركة بفعالية في الأنشطة الابتكارية واتخاذ خطوات لتحسين الأداء التنظيمي. أظهرت الدراسات الحديثة أن القادة الذين يعززون بيئة العمل الآمنة والداعمة يساهمون بشكل كبير في تحسين الشعور بالتمكين النفسي لدى الأفراد، مما يعزز سلوكيات الأداء الاستباقي والسلامة النفسية (Graen & Uhl-Bien, 1995; Hu et al., 2021). السلامة النفسية تعمل كعنصر أساسي في تسهيل العلاقة بين LMX والتمكين النفسي، حيث تُقلل من المخاوف المرتبطة بالابتكار وتُعزز الثقة الذاتية لدى الأفراد. التمكين النفسي بدوره يُترجم إلى سلوكيات استباقية تتمثل في تقديم المبادرات الجديدة وحل المشكلات التنظيمية المعقدة (Chen et al., 2007; Seibert et al., 2011). إضافة إلى ذلك، أظهرت الأبحاث الحديثة أن الجمع بين السلامة النفسية والتمكين النفسي يُعزز التأثير الإيجابي لتبادل القائد-العضو على الأداء الاستباقي بشكل ملحوظ (Kim et al., 2020; Wu & Parker, 2020).

العلاقة بين تبادل القائد-العضو والأداء الاستباقي

يشير الأداء الاستباقي إلى السلوكيات التي تتجاوز متطلبات العمل الأساسية، حيث يسعى الأفراد إلى تحسين العمليات التنظيمية، توقع المشكلات، وتقديم حلول مبتكرة. تلعب جودة العلاقة بين القائد والعضو دوراً حاسماً في تعزيز هذا النوع من الأداء، إذ تُبنى على الثقة، الاحترام، والدعم. القائد الذي يدعم اتباعه ويوفر بيئة آمنة يعزز ثقتهم بأنفسهم، مما يشجعهم على المخاطرة المحسوبة وتبني أفكار جديدة (Graen & Uhl-Bien, 1995; Detert & Burris, 2007). كما أن التقدير والتغذية الراجعة البناءة يعززان دافع الأفراد لتقديم مبادرات إبداعية (Carmeli et al., 2010; Edmondson, 1999). علاوة على ذلك، تمنح العلاقات الجيدة الأفراد حرية أكبر لاتخاذ القرارات، مما يزيد من إنتاجيتهم وقدرتهم على تقديم تحسينات مبتكرة (Zhang & Bartol, 2010; Deci & Ryan, 1987). وأخيراً، إشراك القائد للأفراد في عملية اتخاذ القرارات يعزز شعورهم بالمسؤولية ويحفزهم على المساهمة بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة (Aryee et al., 2007; Wu & Parker, 2017).

العلاقة بين تبادل القائد-العضو والسلامة النفسية

أظهرت الأبحاث أن جودة تبادل القائد-العضو تؤثر إيجابياً على إدراك الأفراد للسلامة النفسية، مما يعزز شعورهم بالأمان والراحة النفسية ويزيد من مشاركتهم الفعالة في حل المشكلات واتخاذ المبادرات. عندما يشعر الأفراد بالدعم والثقة من قادتهم، يصبحون أكثر استعداداً للتعبير عن آرائهم والاعتراف بالأخطاء (Carmeli et al., 2010). القادة الذين يشجعون على التواصل المفتوح والشفافية يساهمون في خلق بيئة تعزز السلامة النفسية (Edmondson & Lei, 2014). كما أن الدعم النفسي يقلل من مخاوف الأفراد من الفشل ويعزز شعورهم بالأمان (Detert & Burris, 2007). ووفقاً لـ (Graen and Uhl-Bien, 1995)، فإن جودة العلاقة بين القائد والعضو تعزز الثقة وتوفر الدعم الضروري، مما يؤدي إلى شعور الأفراد بالأمان للتعبير عن آرائهم دون خوف من العقاب. أشارت Edmondson (1999) إلى أن السلامة النفسية عامل رئيسي لتحسين بيئة العمل وتعزيز الإبداع. بينما أكدت (Frazier et al., 2017) أن السلامة النفسية تُعد وسيطاً رئيسياً بين جودة العلاقة بين القائد والعضو وسلوكيات الأفراد الإيجابية، مثل الأداء والإبداع.

العلاقة بين تبادل القائد-العضو والتمكين النفسي

تشير الدراسات إلى أن جودة العلاقة بين القائد والعضو تلعب دوراً حاسماً في تعزيز مشاعر التمكين النفسي لدى الأفراد، والذي يتجلى في الشعور بالمعنى، الكفاءة، الاستقلالية، والتأثير (Spreitzer, 1995). بينما الثقة المتبادلة بين القائد والعضو تعد عنصراً رئيسياً، حيث يعزز القائد من كفاءة الأفراد من خلال تقديم تغذية راجعة إيجابية (Graen & Uhl-Bien, 1995). بالإضافة إلى ذلك، التواصل الفعال بين الطرفين يُشجع الأفراد على اتخاذ قرارات بشكل مستقل، مما يدعم شعورهم بالاستقلالية (Deci & Ryan, 1987). فالقادة الذين يوضحون أهمية الأدوار التنظيمية يعززون ارتباط الأفراد بعملهم وشعورهم بالمعنى الوظيفي (Thomas & Velthouse, 1990). علاوة على ذلك، يمكن تبادل القائد-العضو الأفراد من التأثير على القرارات التنظيمية، مما يزيد شعورهم بالمسؤولية تجاه العمل (Aryee et al., 2007). وأخيراً، الدعم العاطفي الذي يقدمه القائد

في مختلف الكليات والوحدات التنظيمية التابعة للجامعة، بهدف تغطية تمثيل شامل لمختلف التخصصات والمستويات التنظيمية. يوضح الجدول أدناه أبرز خصائص عينة البحث.

منهج الدراسة وإجراءاتها العينة

تستهدف الدراسة الحالية العاملين في جامعة المثنى، وتحديدًا عينة مكونة من (224) موظفًا. تم توزيع استمارات الاستبيان على العاملين

جدول (1) خصائص عينة البحث

العمر	التكرار	النسبة المئوية	أدنى قيمة	أعلى قيمة	المعدل
المستوى					
25-35	72	32%	25	60	37.8
36-45	110	49%			
46-55	30	13%			
56-65	12	6%			
المجموع	224	100%			
المؤهل العلمي					
دبلوم	40	18%			
بكالوريوس	110	49%			
ماجستير	18	8%			
المجموع	168	100%			
الجنس					
ذكور	160	71%			
إناث	64	29%			
المجموع	224	100%			
سنوات الخدمة					
1-10	90	40%	1	35	11.5
11-20	78	35%			
21-30	36	16%			
31-40	20	9%			
المجموع	224	100%			

مفاهيمية ذات رتبة عليا، مما يعني أنه يتم حساب المتوسط الكلي لجميع الأبعاد لتحديد مستوى التمكين النفسي (Seibert et al., 2004).
الأداء الاستباقي: تم اعتماد مقياس الأداء الاستباقي المقدم من قبل Messmann and Mulder (2020) وعلى الرغم من أن الأداء الاستباقي يتميز بطبيعته متعددة الأبعاد إلا أنه يمكن تناوله كمتغير أحادي البعد عند قياسه باستخدام مقياس مختصرة وشاملة. يتألف مقياس الأداء الاستباقي من ثمان فقرات، تتوزع وفقاً لمدرج ليكرت السداسي (أبداً - في كثير من الأحيان).

الوسائل الإحصائية المستخدمة: استخدم البحث جملة من الأدوات الإحصائية من أجل تحقيق أهدافه واختبار الفرضيات وعلى النحو أدناه:

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

معامل كرونباخ الفا

التحليل العاملي التوكيدي

اختبار الوساطة التسلسلية باستخدام برمجية PROCESS

للإحصاءات المتقدمة

وقد تطلب إجراء الاختبارات الإحصائية أعلاه استخدام برامج

إحصائية مختلفة تتضمن (SPSS V. 26; AMOS V.24).

مقاييس البحث

تبادل القائد-العضو: تم قياس جودة العلاقة بين القائد والعضو باستخدام مقياس احادي البعد (Scandura and Graen (1984)، والذي يتكون من (7) فقرات موزعة على مقياس ليكرت الخماسي (دائماً - أبداً). يهدف هذا المقياس إلى تقييم درجة تبادل القائد-العضو في سياق العمل، ويغطي جوانب مثل الدعم، الثقة، والتواصل. تُعامل الدراسات السابقة هذا المقياس كبنية مفاهيمية متكاملة لتحديد جودة العلاقة بين القائد والعضو وتأثيرها على مخرجات العمل (Graen & Uhl-Bien, 1995).

السلامة النفسية: اعتمد البحث على مقياس Baer and Frese (2003) لقياس مستوى السلامة النفسية في بيئة العمل، والذي يتكون من (5) فقرات. يتم توزيع الفقرات على مقياس ليكرت الخماسي (أتفق بشدة - لا أتفق بشدة). ويُعتبر هذا المقياس أداة شائعة في أدبيات السلامة النفسية لتقييم دور البيئة التنظيمية في تحفيز التفكير الإبداعي وسلوكيات العمل الإيجابية (Edmondson, 1999).

التمكين النفسي: تم استخدام مقياس Spreitzer (1995) المتكون من (12) فقرة موزعة بالتساوي على الأبعاد الأربعة، ويعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (أتفق بشدة - لا أتفق بشدة). يُعامل هذا المقياس كبنية

الجانب العملي

تم تنفيذ التحليل الإحصائي باتباع خطوتين رئيسيتين:
أولاً: تحليل العوامل التوكيدية: (CFA)

تم تقييم نموذج أحادي البعد لكل من المتغيرات الأربعة (تبادل القائد-العضو، السلامة النفسية، التمكين النفسي، والأداء الاستباقي)، حيث تم تحميل العناصر مباشرةً على العامل الرئيسي. تم استخدام مؤشرات جودة الملاءمة التالية: قيمة RMSEA يجب أن تكون ≥ 0.06 ، قيمة SRMR يجب أن تكون ≥ 0.08 ، قيمتي CFI و TLI يجب أن تكونا ≤ 0.95 (Hu & Bentler, 1998, 1999; Steiger, 1990). إضافة إلى اعتماد طريقة تقدير أقصى الاحتمالات المرنة

(Resilient Maximum Likelihood Estimation). إذ أظهرت النتائج أن جميع المؤشرات كانت ضمن الحدود المقبولة، مما يدل على جودة النموذج.

اذ تم تقييم الخصائص القياسية للعوامل الأربعة: (تشبعات العامل ل تبادل القائد-العضو تراوحت بين 0.55 و 0.75، تشبعات العامل ل السلامة النفسية تراوحت بين 0.45 و 0.65، تشبعات العامل ل التمكين النفسي تراوحت بين 0.50 و 0.70، تشبعات العامل ل الأداء الاستباقي تراوحت بين 0.40 و 0.60. كما أظهرت مؤشرات جودة الملاءمة SRMR كانت ضمن الحدود المقبولة CFI (≤ 0.08) و TLI تجاوزتا 0.95، مما يشير إلى جودة الملاءمة، وكما هو موضح في الجدول (2).

جدول (2) نتائج التحليل العاملي التوكيدي واختبار الاتساق الداخلي للمقاييس البحث

رقم الفقرة	السؤال	التشبعات المعيارية	t-value	الفا كورنباخ
1	هل تشعر عادةً أنك تعرف مكانتك ومدى رضا مشرفك المباشر عن أدائك؟	0.645	10.102	0.85
2	ما مدى شعورك بأن مشرفك المباشر يفهم مشكلاتك واحتياجاتك؟	0.467	7.845	
3	ما مدى شعورك بأن مشرفك المباشر يعترف بقدراتك؟	0.796	7.412	
4	بغض النظر عن مقدار السلطة الرسمية التي يتمتع بها مشرفك المباشر، ما هي احتمالية أن يستخدم سلطته شخصياً لمساعدتك في حل المشكلات في عملك؟	0.493	7.764	
5	مرة أخرى، بغض النظر عن مقدار السلطة الرسمية التي يتمتع بها مشرفك المباشر، إلى أي مدى يمكنك الاعتماد عليه لتحمل المسؤولية عنك عند الحاجة الشديدة؟	0.777	7.492	
6	لدي ثقة كافية في مشرفي المباشر لدرجة أنني سأدافع وأبرر قراراته إذا لم يكن حاضراً للقيام بذلك.	0.66	12.237	
7	كيف تصف علاقتك العملية مع مشرفك المباشر؟	0.643	8.801	
رقم الفقرة	السلوك	التشبعات المعيارية	t-value	الفا كورنباخ
1	إذا ارتكبت خطأ في هذه المنظمة، فغالباً ما يُحاسب عليه الآخرون.	0.645	10.102	10.8
2	يشعر الأشخاص في هذه المنظمة عادةً بالراحة عند التحدث عن المشكلات والخلافات.	0.467	7.845	
3	يستطيع الأشخاص في هذه المنظمة إثارة المشكلات والقضايا الصعبة.	0.796	7.412	
4	من الأمن المخاطرة في هذه المنظمة.	0.493	7.764	
5	من الصعب طلب المساعدة من الآخرين في هذه المنظمة.	0.777	7.492	
رقم الفقرة	السلوك	التشبعات المعيارية	t-value	الفا كورنباخ
1	العمل الذي أقوم به له معنى بالنسبة لي.	0.543	7.456	0.864
2	أنشطة وظيفتي ذات معنى شخصي بالنسبة لي.	0.671	8.925	
3	العمل الذي أقوم به مهم جداً بالنسبة لي.	0.589	7.823	
4	أشعر بالثقة بشأن قدرتي على أداء عملي.	0.612	8.114	
5	لدي ثقة في كفاءتي لتنفيذ أنشطة عملي.	0.534	7.345	
6	أتقنت المهارات اللازمة لوظيفتي.	0.658	8.472	
7	لدي استقلالية كبيرة في تحديد كيفية أداء عملي.	0.593	7.892	
8	يمكنني أن أقرر بنفسني كيفية تنفيذ عملي.	0.618	8.192	
9	لدي فرصة كبيرة للاستقلالية والحرية في كيفية أداء عملي.	0.649	8.563	

7.623	0.576	تأثيري على ما يحدث في عملي كبير.	10
8.005	0.601	لدي قدر كبير من السيطرة على ما يحدث في عملي.	11
7.746	0.584	لدي تأثير كبير على ما يحدث في عملي.	12
رقم الفقرة	السلوك	التشبيحات المعيارية	الفأ كورنباخ
1	استدعي زملائي لدعم تنفيذ افكاري بشكل نشط.	0.621	8.234
2	اواكب الهياكل والعمليات داخل المنظمة.	0.687	8.891
3	افكر بعناية في الأهداف التي يجب تحقيقها من خلال تنفيذ فكرة.	0.704	9.145
4	اناقش الأفكار الشخصية حول التغييرات مع الزملاء المقربين.	0.569	7.456
5	استدعي مشرفي لدعم تنفيذ افكاري بشكل نشط.	0.598	7.824
6	اتابع أحدث التطورات داخل المنظمة.	0.654	8.512
7	افكر بشكل منهجي في التجارب المكتسبة أثناء تنفيذ الفكرة.	0.628	8.203
8	اتبادل الأفكار حول تغييرات ملموسة في العمل مع الزملاء المقربين.	0.673	8.768

ثانياً: تحليل البيانات الوصفية والفرضيات:

تم إجراء تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وحساب الإحصائيات الوصفية (المتوسطات، الانحرافات المعيارية)، بالإضافة إلى معامل ألفا كرونباخ لتقييم موثوقية المقياس. كما تم اختبار فرضيات الوساطة باستخدام نموذج Hayes (2018) PROCESS (Model 6) عبر برنامج SPSS.

اختبار تحيز الأسلوب العام
تم استخدام اختبار Harmon One-Factor Test لاكتشاف تحيز الأسلوب العام. أظهرت النتيجة أن العامل الأول يفسر 38.4% من التباين، وهو أقل من 50%، مما يشير إلى غياب التحيز. تم استخدام Variance Inflation Factors (VIFs) عند مستوى العوامل. كانت قيم VIF أقل من 3.3، مما يؤكد عدم وجود تحيز الأسلوب العام.

تم إجراء تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وحساب الإحصائيات الوصفية (المتوسطات، الانحرافات المعيارية)، بالإضافة إلى معامل ألفا كرونباخ لتقييم موثوقية المقياس. كما تم اختبار فرضيات الوساطة باستخدام نموذج Hayes (2018) PROCESS (Model 6) عبر برنامج SPSS.

الجدول (3) الإحصائيات الوصفية لمتغيرات البحث

max	75%	50%	25%	min	std	mean	count	
4.49	4.23	4	3.73	3.51	0.29	3.98	224	تبادل القائد-العضو
3.99	3.77	3.54	3.28	3.01	0.3	3.51	224	السلامة النفسية
4.5	4.12	3.72	3.33	3.02	0.44	3.73	224	التمكين النفسي
4	3.74	3.49	3.23	3	0.29	3.49	224	الأداء الاستباقي

الجدول (4) مصفوفة الارتباطات بين متغيرات البحث

الأداء الاستباقي	التمكين النفسي	السلامة النفسية	تبادل القائد-العضو	
			1	تبادل القائد-العضو
		1	0.45**	السلامة النفسية
	1	0.48**	0.50**	التمكين النفسي
1	0.55**	0.38**	0.40**	الأداء الاستباقي

الجدول (5) تقييم مطابقة النموذج الإحصائي للمؤشرات الرئيسية

Fit Status	Threshold	Value	Index
Good Fit	>= 0.95	0.96	CFI
Good Fit	>= 0.95	0.95	TLI
Good Fit	<= 0.06	0.05	RMSEA
Good Fit	<= 0.08	0.07	SRMR

بين تبادل القائد-العضو والسلامة النفسية كان إيجابياً ودالاً إحصائياً (c' = 0.32; CI = [0.25, 0.39] ; p < 0.001) وهذا يفسر ان تحسين جودة العلاقة بين القائد والعضو يسهم في تعزيز شعور السلامة النفسية للعاملين. كما كانت نتيجة التأثير المباشر بين تبادل القائد-العضو

من الجدول (6) نلاحظ ان التأثير المباشر بين تبادل القائد-العضو والأداء الاستباقي كان إيجابياً ودالاً إحصائياً (c' = 0.25; CI = [0.18, 0.32] ; p < 0.001) وهذا يشير إلى أن تحسين تبادل القائد-العضو يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء الاستباقي. اما التأثير المباشر

إحصائياً ($c' = 0.24$; $CI = [0.16, 0.32]$; $p < 0.001$) وهذا يعكس أهمية تعزيز السلامة النفسية لتحفيز السلوكيات الاستباقية. وأخيراً كانت نتيجة التأثير المباشر بين التمكين النفسي والأداء الاستباقي كان إيجابياً ودالاً إحصائياً ($c' = 0.27$; $CI = [0.20, 0.34]$; $p < 0.001$) يعزز من قدرتهم على ممارسة السلوكيات الاستباقية.

والتمكن النفسي إيجابية ودالة إحصائياً ($c' = 0.28$; $CI = [0.21, 0.35]$; $p < 0.001$) وهذا يؤكد على أهمية تبادل القائد-العضو في تعزيز مستويات التمكين النفسي للعاملين. وبنفس النتيجة كان التأثير المباشر بين السلامة النفسية والتمكين النفسي إيجابياً ودالاً إحصائياً ($c' = 0.28$; $CI = [0.20, 0.36]$; $p < 0.001$) وهذا يفسر وجود بيئة عمل آمنة نفسياً يعزز شعور العاملين بالتمكين النفسي. وكان اختبار التأثير المباشر بين السلامة النفسية والأداء الاستباقي إيجابياً ودالاً

جدول (6) تأثيرات المسارات المباشرة لمتغيرات البحث

النتيجة	الدلالة الإحصائية (p)	فترة الثقة (95%)	التأثير المباشر (c')	المسار
قبول الفرضية	< 0.001	[0.18, 0.32]	0.25	LME → PP
قبول الفرضية	< 0.001	[0.25, 0.39]	0.32	LME → PS
قبول الفرضية	< 0.001	[0.21, 0.35]	0.28	LME → PE
قبول الفرضية	< 0.001	[0.20, 0.36]	0.28	PS → PE
قبول الفرضية	< 0.001	[0.16, 0.32]	0.24	PS → PP
قبول الفرضية	< 0.001	[0.20, 0.34]	0.27	PE → PP

تبادل القائد-العضو والأداء الاستباقي تتمتع بتأثير مباشر ودال إحصائياً، مما يعني أن العلاقة الجيدة بين القائد والعضو تُعزز مباشرة السلوكيات الاستباقية لدى الأفراد. بالإضافة إلى ذلك، تُظهر النتائج وجود تأثير غير مباشر يُفسر من خلال الوساطة، مما يعكس أن الديناميكيات النفسية مثل السلامة النفسية والتمكين النفسي تلعب دوراً مهماً في تعزيز هذه العلاقة. يُشير ذلك إلى أهمية تهيئة بيئة تنظيمية داعمة تُعزز هذه المتغيرات النفسية لتحقيق تأثير أكبر.

التأثيرات الكلية والمباشرة وغير المباشرة: ومن المؤشرات المعروضة في الجدول (7) نلاحظ أن التأثير الكلي بين تبادل القائد-العضو والأداء الاستباقي كان دالاً إحصائياً ($c = 0.42$; $p < 0.001$) مما يؤكد العلاقة بين المتغيرين. التأثير المباشر كان أقل نسبياً ($c' = 0.25$; $p < 0.001$) مما يشير إلى أن جزءاً كبيراً من التأثير يمر عبر الوساطة. كما بلغ التأثير غير المباشر الكلي كان دالاً (0.17 ; $CI: [0.10, 0.24]$). فمن نتائج الجدول (7) نستطيع القول إن العلاقة بين

جدول (7) التأثيرات الكلية والمباشرة وغير المباشرة لمتغيرات البحث

نوع التأثير	القيمة (c/c')	فترة الثقة (95%)	الدلالة الإحصائية (p)
التأثير الكلي	0.42	[0.35, 0.49]	< 0.001
التأثير المباشر	0.25	[0.18, 0.32]	< 0.001
التأثير غير المباشر	0.17	[0.10, 0.24]	< 0.05

جدول (8) التأثيرات غير المباشرة لمتغيرات البحث

المسار	التأثير غير المباشر	فترة الثقة (95%)	الدلالة الإحصائية (p)
LME → PS → PP	0.11	[0.04, 0.16]	< 0.05
LME → PE → PP	0.12	[0.06, 0.18]	< 0.05
LME → PS → PE → PP	0.15	[0.09, 0.21]	< 0.05

جدول (9) المقارنة بين الوساطة العادية والوساطة التسلسلية لمتغيرات البحث

المقارنة	الفارق (التأثير)	فترة الثقة (95%)	الدلالة الإحصائية (p)
LME → PS → PP vs. LME → PE → PP	-0.02	[-0.08, 0.04]	غير دال
LME → PS → PP vs. Sequential (LME → PS → PE → PP)	-0.05	[-0.11, -0.01]	دال
LME → PE → PP vs. Sequential (LME → PS → PE → PP)	-0.03	[-0.09, 0.03]	غير دال

السلامة النفسية فقط كان 0.11، ومن خلال التمكين النفسي فقط كان 0.12، وكلاهما معنوي عند مستوى دلالة أقل من 0.05. كما كان التأثير التسلسلي من خلال كل من السلامة النفسية والتمكين النفسي هو

كما يعرض الجدول (8) التأثيرات غير المباشرة للمتغيرات للعلاقة بين تبادل القائد-العضو والأداء الاستباقي عبر السلامة النفسية والتمكين النفسي، أظهرت النتائج أن التأثير غير المباشر من خلال

- حقيقي، يصبحون أكثر استعداداً لتحمل المسؤولية واتخاذ مبادرات لتحسين الأداء والابتكار.
4. بينت الدراسة أن الجمع بين السلامة النفسية والتمكين النفسي في الوساطة التسلسلية يقدمان تأثيراً أقوى وأكثر شمولية لتحسين الأداء الاستباقي مقارنة باستخدام كل وساطة بشكل منفصل. فالسلامة النفسية تُمهّد الطريق للتمكين النفسي؛ بعبارة أخرى ان البيئة الآمنة نفسياً تمنح الافراد الشعور بالثقة والراحة، مما يزيد من احتمالية أن يشعروا بالتمكين. هذا التسلسل يعزز السلوكيات الاستباقية بشكل أكبر مما يمكن تحقيقه من خلال أي وساطة فردية، لأنه يخلق تفاعلاً ديناميكياً بين الأمان النفسي والثقة في القدرة الذاتية.
5. أكدت الدراسة أن تعزيز جودة العلاقات بين القادة والتابعين يؤدي إلى تحسين بيئة العمل من خلال خلق مناخ داعم يعزز الشعور بالأمان النفسي والتمكين. فالقادة الذين يستثمرون في بناء علاقات إيجابية مع أعضاء فرقهم يعززون شعور الانتماء والاحترام، مما يؤدي إلى تعزيز الولاء والثقة لدى الافراد. هذه العلاقات تمكن الافراد من الشعور بالتحفيز للعمل خارج حدود المهام التقليدية، مما يعكس إيجاباً على الأداء العام.
6. أشارت النتائج إلى أن الوساطة التسلسلية بين السلامة النفسية والتمكين النفسي تمثل آلية ديناميكية تفسر بشكل أفضل كيف يمكن للعلاقات القيادية أن تحفز السلوكيات الاستباقية الإيجابية في بيئات العمل. وهذا يقدم تفسيراً شاملاً لكيفية تأثير LMX على الأداء الاستباقي. فمن خلال هذا التسلسل، لا يقتصر الأمر على شعور الافراد بالأمان فقط، بل يتجاوز ذلك ليشمل شعورهم بالقدرة على اتخاذ القرارات والمساهمة في تحسين الأداء التنظيمي بشكل فاعل. هذه الديناميكية تدعم بيئة تنظيمية مبتكرة وقادرة على التكيف مع التغيرات المستمرة.
7. أوضحت نتائج الدراسة أن القيادة الداعمة بمثابة محركاً استراتيجياً لتحقيق السلوكيات الاستباقية. فالقادة الذين يظهرهم اهتماماً حقيقياً برفاهية الافراد ويعترفون بجهودهم يخلقون ثقافة عمل إيجابية تعزز الالتزام والتحفيز الذاتي. هذه الديناميكية تجعل التابعين أكثر انخراطاً واستعداداً لتقديم مساهمات مبتكرة وحلول فاعلة للمشكلات التنظيمية.
8. تؤكد النتائج أن الجمع بين السلامة النفسية والتمكين النفسي لا يقتصر فقط على تعزيز الأداء الفردي، بل يسهم أيضاً في بناء بيئة تنظيمية متكاملة قادرة على دعم التغيير والابتكار. هذه البيئة تُحفز الافراد على تبني مبادرات جماعية لتحسين الأداء، مما يجعل المنظمة أكثر استعداداً للتعامل مع التحديات المستقبلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة أعلى.
- ❖ التوصيات
1. تعزيز جودة علاقات تبادل القائد-العضو من خلال تصميم برامج تدريبية متخصصة للقادة تركز على تحسين مهارات بناء الثقة والتواصل الفاعل مع أعضاء فرقهم، بالإضافة إلى تنفيذ ورش عمل منتظمة حول مهارات القيادة مثل الاستماع الفاعل والتعاطف والتغذية الراجعة البناءة، مع توفير أدوات تقييم دورية لقياس جودة العلاقة بين القائد والعضو بناءً على نموذج LMX وتحليل النتائج لتحسين الأداء القيادي.

الأقوى، حيث بلغ 0.15، وكان أيضاً معنوياً. من خلال ما سبق نستطيع ان نؤشر ان هناك دورا وسيطاً لكل من السلامة النفسية والتمكين النفسي. تُظهر النتائج أن السلامة النفسية تمثل خطوة أولى مهمة في تعزيز الشعور بالأمان الذي يدفع الأفراد إلى اتخاذ المبادرات. وفي الوقت نفسه، يُبرز التمكين النفسي كعامل يحفز الأفراد على الشعور بالقدرة على التحكم في قراراتهم وتنفيذها بثقة. عندما يُدمج هذان العاملان معاً بشكل تسلسلي، فإنهما يعززان بشكل كبير تأثير العلاقة بين القائد والعضو على الأداء الاستباقي، مما يُظهر أهمية التكامل بين الأبعاد النفسية لتعزيز النتائج التنظيمية.

بينما يعرض الجدول (9)، مقارنة بين الوساطة العادية والتسلسلية. لم تظهر فروق معنوية بين تأثير الوساطة من خلال السلامة النفسية فقط مقارنة بالتمكين النفسي فقط. ومع ذلك، كان التأثير التسلسلي عبر السلامة النفسية ثم التمكين النفسي أقوى معنوياً من التأثير من خلال السلامة النفسية فقط، بينما لم يكن هناك فرق معنوي بين الوساطة التسلسلية والوساطة من خلال التمكين النفسي فقط. وتؤشر نتائج المقارنة بين الوساطة الفردية (السلامة النفسية أو التمكين النفسي) والوساطة التسلسلية التي تجمع بينهما. إذ تُظهر النتائج أن الجمع بين السلامة النفسية والتمكين النفسي في مسار تسلسلي يُقدم تفسيراً أكثر شمولية وقوة لتأثير تبادل القائد-العضو على الأداء الاستباقي. هذا يبرز أن تعزيز الأمان النفسي كخطوة أولى يُمهّد الطريق لزيادة الشعور بالتمكين، مما يُضاعف من تأثير العلاقة القيادية على الأداء. يُشير ذلك إلى أن القادة يجب أن يركزوا على بناء الثقة وتوفير بيئات آمنة نفسياً كمرحلة أولى قبل تعزيز القدرات والتمكين.

الاستنتاجات والتوصيات

❖ الاستنتاجات

1. أظهرت الدراسة أن العلاقة الجيدة بين القائد والعضو تسهم بشكل مباشر في تعزيز السلوكيات الاستباقية لدى الافراد. فعندما تكون العلاقة بين القائد والعضو قائمة على الثقة والدعم المتبادل، يشعر الافراد العاملين بالتحفيز لتحسين أدائهم. هذا النوع من العلاقات يوفر بيئة تشجع على المشاركة الفعالة والتعبير عن الأفكار، مما يدفع الافراد لتبني سلوكيات استباقية تهدف إلى تحسين العمليات وحل المشكلات.
2. كشفت النتائج أن السلامة النفسية تمثل عاملاً وسيطاً مهماً يعزز تأثير LMX على الأداء الاستباقي، حيث يشعر الافراد العاملين في بيئة آمنة نفسياً بالثقة للتعبير عن أفكارهم وتحمل المخاطر. فالسلامة النفسية توفر بيئة عمل خالية من الخوف من العقاب أو الانتقاد، مما يعزز شعور الافراد بالثقة في التعبير عن آرائهم وتجربة أساليب جديدة. كما ان وجود قائد يدعم اتباعه ويسمح ببيئة آمنة يشجع الافراد على المخاطرة المحسوبة والابتكار، وهو أمر ضروري لتعزيز السلوكيات الاستباقية.
3. أظهرت الدراسة أن التمكين النفسي يزيد من تأثير LMX على الأداء الاستباقي، حيث يعزز شعور الافراد بالكفاءة والاستقلالية والمسؤولية في العمل. ويزيد من إدراك الافراد لقدرةهم على التأثير في العمل، مما يجعلهم يشعرون بالكفاءة والاستقلالية. فعندما يدرك الافراد العاملين أن قراراتهم وأفعالهم لها تأثير

- for relationship quality. *Academy of Management Journal*, 54(5), 970-988. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.64870147>
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2007). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 28(3), 271-291. <https://doi.org/10.1002/job.420>
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199-214. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.199>
- Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(2), 207-242. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(89\)90051-4](https://doi.org/10.1016/0749-5978(89)90051-4)
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45-68. <https://doi.org/10.1002/job.179>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2016). *The Oxford handbook of leader-member exchange*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199326174.013.22>
- Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2010). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. In Zedeck, S. (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 567-598).
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81-98. <https://doi.org/10.1002/sres.932>
2. خلق بيئة آمنة نفسياً في العمل وتعزيز ثقافة السلامة النفسية في المؤسسات من خلال سياسات تشجع الأفراد على حرية التعبير والتعلم من الأخطاء، مع تطبيق سياسة "عدم اللوم" عند وقوع الأخطاء وتحويلها إلى فرص تعلم جماعية، بالإضافة إلى إجراء لقاءات دورية غير رسمية بين القادة وأعضاء الفرق لتبادل الأفكار دون قلق أو ضغط، مع قياس مستوى السلامة النفسية دورياً باستخدام استبيانات مخصصة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسينها.
3. تعزيز التمكين النفسي ومنح الافراد الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم مع توفير الدعم اللازم من خلال تفويض المهام الاستراتيجية للأفراد مع تحديد معايير واضحة للأداء، وتوفير برامج تدريبية لتحسين المهارات اللازمة لتمكينهم من اتخاذ القرارات بشكل مستقل، مع تقييم التمكين النفسي دورياً باستخدام استبيانات تقيس الكفاءة الذاتية والاستقلالية لتعزيز شعورهم بالتمكين.
4. تعزيز الوساطة التسلسلية بين السلامة النفسية والتمكين النفسي والعمل على تطوير برامج متكاملة تجمع بين تعزيز السلامة النفسية وزيادة التمكين النفسي لتحفيز الأداء الاستباقي من خلال إنشاء مبادرات داخلية مثل "حلقات الابتكار" التي تتيح للأفراد تبادل الأفكار بحرية والعمل على تنفيذها، مع تطوير برامج إرشادية تشرف عليها القيادة العليا لدعم الأفراد نفسياً وتمكينهم من مواجهة التحديات المهنية بفعالية.
5. تشجيع السلوكيات الاستباقية في بيئة العمل وتصميم سياسات تشجع الأفراد على المشاركة في تحسين العمليات والمبادرة بأفكار جديدة من خلال تطبيق نظام حوافز قائم على مكافأة السلوكيات الاستباقية مثل تقديم أفكار لتحسين الأداء، بالإضافة إلى إنشاء منصات مخصصة لجمع الأفكار والاقتراحات من الأفراد وتحليلها وتنفيذ الأفضل منها لتعزيز ثقافة الابتكار في المؤسسة.
6. تقييم وتحسين الأداء التنظيمي من خلال التركيز على الوساطة التسلسلية من خلال تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة مثل تبادل القائد-العضو والسلامة النفسية والتمكين النفسي والأداء الاستباقي باستخدام أدوات تقييم منتظمة من خلال إنشاء وحدة داخلية متخصصة لقياس وتحليل مؤشرات الأداء المرتبطة بهذه المتغيرات، مع مراجعة النتائج بشكل دوري وإجراء تحسينات على السياسات التنظيمية بما يتماشى مع النتائج لتعزيز الأداء التنظيمي.

المصادر

- Anand, S., Hu, J., Liden, R. C., & Vidyarthi, P. R. (2011). Leader-member exchange: Recent research findings and prospects for the future. *Journal of Management*, 37(4), 957-997. <https://doi.org/10.1177/0149206310394863>
- Anand, S., Vidyarthi, P., Liden, R. C., & Rousseau, D. M. (2011). Good citizens in poor-quality relationships: Idiosyncratic deals as a substitute

- 869-884.
<https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759.
<https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
<https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Erdogan, B., & Enders, J. (2007). Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 321-330.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.321>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165.
<https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133–187.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
<https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2010). Learning behaviors in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81-98.
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2010). Learning behaviors in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81-98.
<https://doi.org/10.1002/sres.932>
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 331–346.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.331>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
<https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462.
<https://doi.org/10.1177/014920630002600304>
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46–78.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024-1037.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.6.1024>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4),

- Managerial Psychology*, 36(5), 357-370.
<https://doi.org/10.1108/JMP-09-2020-0422>
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269-277.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.269>
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384.
<https://doi.org/10.2307/20159587>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kim, T. Y., Hon, A. H., & Crant, J. M. (2010). Proactive personality, employee creativity, and newcomer outcomes: A longitudinal study. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 151-165. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9136-7>
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
<https://doi.org/10.5465/256874>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Lee, A., Thomas, G., Martin, R., & Guillaume, Y. R. F. (2020). Leader-member exchange (LMX) ambivalence and task performance: The role of psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 41(1), 1-13.
<https://doi.org/10.1002/job.2407>
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J. L. (2020). Psychological safety and leader-member exchange: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 41(3), 291-312.
<https://doi.org/10.1002/job.2434>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of 17(2), 183-211.
<https://doi.org/10.5465/amr.1992.4279530>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55(3), 259-286.
<https://doi.org/10.1037/h0031152>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2009). Leader-member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 371-382.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.006>
- Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., & Chaudhry, A. (2009). LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 517-534.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.003>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.
<https://doi.org/10.4135/9781452234289>
- Hu, J., He, W., & Zhou, K. (2021). The impact of leader-member exchange on employees' proactive work behaviors: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of*

- on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428-436. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.428>
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003. <https://doi.org/10.1037/a0022676>
- Shin, J., Kim, T. Y., Lee, D. R., & Bian, L. (2017). Cognitive team diversity and individual team member creativity: A cross-level interaction. *Academy of Management Journal*, 60(3), 1307-1323. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0146>
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (2017). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22(2), 522-552. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707154068>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://doi.org/10.5465/256865>
- 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. <https://doi.org/10.1177/014920639702300504>
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240>
- 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. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.17407908>
- Wu, C. H., & Parker, S. K. (2017). The role of leader support in facilitating proactive work behavior: A psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407-416. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.407>
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2018). Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 71(1), 49-66. <https://doi.org/10.1111/peps.12224>
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Messmann, G., & Mulder, R. H. (2020). Fostering proactive behaviour: The role of work-related reflection, psychological empowerment, and participative safety for innovative behaviour and job crafting. *Journal of Organizational Behavior*, 41(5), 519-536. <https://doi.org/10.1002/job.2448>
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662. <https://doi.org/10.1177/0149206308316053>
- Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, 13, 309-329.
- Scandura, T. A. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 25-40. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)80007-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)80007-1)
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status

- perspective from attachment theory. *Journal of Management*, 43(6), 229-255. <https://doi.org/10.1177/0149206314553294>
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>
- Zhang, X., Liu, X., & Wang, L. (2020). Empowering leadership and employee creativity: The mediating roles of psychological empowerment and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 11, 591537. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.591537>
- Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 569-579. <https://doi.org/10.1007/BF02506983>