

سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين وعلاقتها بالرضا الوظيفي والإبداع في ظل تأثير القيادة الذاتية والتمكين النفسي للمرؤوسين

د. حمادة فوزى ثابت أبو زيد^(*)

المقدمة :

يُعد مفهوم التمكين من أهم المداخل الإدارية التي وجدت خلال فترة الثلاثة عقود السابقة. حيث ساهم المفهوم في بناء وتحديد العلاقة بين المديرين والعاملين، ويعكس مدى رغبة المديرين في تطبيق مفاهيم الحكم الذاتي، القيادة الذاتية، تفويض السلطة، واتخاذ القرار. ويعتمد ذلك التطور التدريجي في تطبيق المفاهيم السابق الإشارة إليها على المعرفة والمهارات التي يمتلكها العاملون للقيام بالمهام التي يمكن تمكينهم فيها ، ومنحهم السلطة لتأديتها . كما إنها ترسم ملامح التغيير الجديد في المواقف والسلوكيات داخل أنظمة العمل (Pyoria,2005; Birdi et al.,2008).

كما توصل الباحثون إلى أن التمكين يساهم في تحقيق إيجابية المخرجات لكل من المنظمات والأفراد (Seibert et al.,2004) كما حدد (Seibert et al.,2011p.995) أن التمكين يعتبر مدخلاً مؤثراً في تحسين اتجاهات وسلوكيات العاملين في العمل . و بمراجعة أدبيات الفكر الإداري فيما يتعلق بمفهوم التمكين في العمل تم التوصل لمدخلين كما حددهما (Spreitzer,2008) وهما :

المدخل الأول : يتبنى وجهة النظر التنظيمية ، والتي شملت الأنشطة والممارسات التي تتم من خلال المنظمة ،القادة، المديرين وتهدف بشكل عام إلى تمكين العاملين ، **المدخل الثاني :** تبني وجهة النظر النفسية ، والتي تعتمد على إدراك

^(*) مدرس بقسم إدارة الأعمال - كلية تجارة - جامعة بنها- مصر ،

الموظفين لأدوار العمل ، ويمكن اعتبارها مدخل تحفيزي ويطلق عليه التمكين النفسي ويظهر في أربعة محددات تشمل : المعنى Meaning، الجدارة Competence، تقدير الذات Self-determination، الأثر Impact وبالتالي ينظر إلى المدخلين السابقين نجد أنهما مرتبطان بشكل كبير . فإذا نظرنا إلى التمكين النفسي باعتباره حافزاً لأداء مهمة معينة داخل بيئة العمل فإننا بذلك ننقل إلى ممارسة مفهوم التمكين، وهذه العلاقة قام بدراستها عدداً من الباحثين منهم (Lasching et al., 2004,P.528) حيث أكدوا أن التمكين النفسي يظهر كرد فعل للموظفين نتيجة الظروف التنظيمية التي يحددها مستوى التمكين .

كما أن عملية التمكين التنظيمي تختلف وفقاً لطبيعة وظروف العمل التي تعتمد بدرجة كبيرة على طبيعة الإدارة من أعلى لأسفل ومستويات درجة الرقابة (Ahearne et al.,2005). ويؤدي المديرون أو القادة الدور الرئيسي في عملية التمكين، وفي حالات أخرى يقومون بالدور الوسيط كما حدد كل من (Randolph & Kemery,2011). ولن يحقق التمكين التأثير المطلوب إلا في حالة توافر الخصائص المطلوبة للقيادة الداعمة للتمكين Empowerment Leadership ، والتي تدعم خصائص الإدارة الذاتية للعاملين وسلوكيات القيادة التي تتشارك السلطة مع المرؤوسين (S.Amundsen and Martinsen L. , 2015)

ويرتبط تطبيق مفهوم القيادة الداعمة للتمكين بالترويج والتحفيز لمفهوم القيادة الذاتية بين العاملين كما حدد (Neck and Houghton,2006,P.270) مفهوم القيادة الذاتية بأنها "العملية التي من خلالها يقوم الأفراد بمراقبة سلوكياتهم ، ويقومون بقيادة أنفسهم اعتماداً على استخدام مجموعة معينة من الاستراتيجيات السلوكية الإدراكية". وفي دراسة (Stewart et al.,2011) أكدت على أن القيادة الذاتية ليست بديلاً كاملاً عن القيادة الخارجية المطلوبة للعاملين، ولكنها تعتمد بشكل كبير على وجود النمط القيادي الذي يدعم ويشجع القيادة الذاتية للأفراد ولفرق العمل كما أشار (Amundsen and Martinsen , 2015 P.491) أن كل من التمكين النفسي والقيادة الذاتية مرتبطان بشكل أو بآخر بمفهوم القيادة الداعمة للتمكين .

أهمية البحث:

ترجع أهمية البحث إلى اختبار العلاقة التي تعتبر فيها القيادة الداعمة للتمكين حلقة الوصل لمخرجات المرؤوسين (الرضا الوظيفي ، الإبداع) في ظل توسط كل من القيادة الذاتية والتمكين النفسي للمرؤوسين حيث تظهر الأهمية على مستويين :
أولاً : أكاديمياً:

- ١- إعطاء دليلاً عملياً على أهمية الربط بين الرضا الوظيفي والإبداع وتطبيق سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين .
- ٢- تحديد سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين والتي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي والإبداع.
- ٣- محاولة من الباحث لإثراء أدبيات الفكر الإداري بالمكتبة العربية فيما يتعلق بتحديد الدور الوسيط لكل من القيادة الذاتية والتمكين النفسي للعاملين في دعم سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين، حيث لاحظ الباحث نقصاً واضحاً في تفسير تلك العلاقة.
- ٤- محاولة من الباحث لتوفير دليل عملي واضح لتأثير توافر مقومات القيادة الذاتية للعاملين في دعم متطلبات التمكين النفسي لهم بما ينعكس على مستوى إبداعهم ورضاهم الوظيفي .

ثانياً : عملياً:

- ١- تتمثل أهمية البحث من الناحية التطبيقية في تحديد دور القيادة الداعمة للتمكين في إثراء العمل وبناء مقومات الرضا الوظيفي والإبداع للمرؤوسين .
- ٢- توضيح أهمية دور القيادة الذاتية للمرؤوسين في إدراك مقومات التمكين النفسي وتحقيق مخرجات أداء فاعلة .
- ٣- تحديد أهمية الدعم الحقيقي لتطبيق سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين في مجال العمل على تشجيع العاملين وتحفيزهم لتبني مفاهيم القيادة الذاتية و إدراكهم لمستويات التمكين النفسي .

مشكلة البحث:

تعاني المؤسسات العربية بشكل عام والمؤسسات المصرفية بشكل خاص من ارتفاع مشكلات عدم رضا العاملين بها ، وتدني مستويات الإبداعية في القرارات ، كما يفتقر العاملون إلى تطبيق مبادئ القيادة الذاتية نظراً لنقص متطلبات التمكين النفسي لديهم . كذلك يعاني المديرون من تدني فعالية سلوكيات التمكين، وعدم القدرة على تطبيق إستراتيجيات التمكين بكفاءة وفاعلية .

أهداف البحث:

يهدف البحث بشكل رئيس إلى قياس تأثير سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين على الرضا الوظيفي للعاملين ومستوى الإبداع لديهم في ظل توسط القيادة الذاتية والتمكين النفسي للعاملين ويتفرع منه الأهداف التالية :

- ١- تحديد أهم سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين تأثيراً في الرضا الوظيفي والإبداع للمرؤوسين.
- ٢- تحديد أهم مقومات التمكين النفسي للمرؤوسين وعلاقتها بالرضا الوظيفي والإبداع.
- ٣- تحديد الدور الوسيط الذي تقوم القيادة الذاتية للمرؤوسين بين سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين والتمكين النفسي للمرؤوسين.

التأصيل الفكري لمتغيرات البحث:

١- القيادة الداعمة للتمكين:

حددت الدراسات السابقة ومنها (S.Amundsen & Martinsen, 2003; Pearce et al., 2003; Tekleab et al., 2008; L., 2015) تعريف القيادة الداعمة للتمكين بأنها " عملية التأثير على المرؤوسين اعتماداً على مشاركة وتنمية قدراتهم الذاتية في العمل وتحقيق الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية " كما أكدوا على أن نمط القيادة الداعمة للتمكين يتميز عن أنماط القيادة الأخرى ويساهم في دعم السلوكيات الايجابية التي تمكن القائد وتساعد في تطبيق سلوكيات التمكين

على المرؤوسين ، وكافة المستويات التكاملية بالهيكل التنظيمي كما حدد كل من (S.Amundsen & Martinsen L.,2015) ثمانية سلوكيات تحدد نمط القيادة الداعمة للتمكين تمثلت في : التفويض ، التنسيق والمشاركة ، تشجيع المبادرات، التركيز على الأهداف ، الجدارة ، الإلهام ، استخدام النماذج ، الإرشاد والتوجيه.

ولعل سلوكيات الدعم، التحفيز، والمشاركة التي ظهرت في سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين وفق تصور (Amundsen) ربما تقود بشكل منطقي إلى تحقيق التأثير الإيجابي على الرضا الوظيفي والإبداع لدى العاملين وفق استنتاج (Vecchio et al.,2010) حيث لاحظ أن القادة الذين يشاركون السلطة مع المرؤوسين ، والمديرون الذين يشجعوا مرؤوسيهم على الإدارة الذاتية في العمل يكونوا أكثر إبداعاً ، إنتاجاً، وأكثر رضا في وظائفهم عن غيرهم (Stone et al.,2009)

٢- سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين

كما سبق توضيحه أن هناك عدداً من السلوكيات التي يتبناها القادة الداعمين للتمكين ومنها السلوكيات التي حددها (S.Amundsen & Martinsen,2014) وشملت: التفويض، المشاركة ، المبادرة ، التركيز على الهدف ، الجدارة ، الإلهام ، النمذجة، والإرشاد والتوجيه . أما كل من (Ahearne et al.,2005;Zhang & Sim,2005) حددوا عدداً من السلوكيات التي يتبناها القادة الداعمين للتمكين وتمثلت في : تعزيز المضمون، الجدارة ، الإدارة الذاتية ، والمشاركة . وفقاً لدراسة (Srivastava et al.,2006) التي حددت عدداً من سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين، والتي اعتمدت عليها الدراسات فيما بعد وحددت ستة أبعاد تمثلت هذه السلوكيات في :

- تفويض السلطة : حيث يشارك القادة الداعمين للتمكين السلطة مع مرؤوسيهم لتمكينهم من المشاركة الكاملة واتخاذ قرارات ذات جودة تساهم في رفع قيمة المنظمة (Hakimi et al.,2010)

- المساعدة عن المخرجات : بالنظر إلى مفهوم إعادة توزيع السلطة وإعطاء المرؤوسين مسؤوليات جديدة بما يحملهم مسؤولية المساعدة عن المخرجات (Hakimi et al.,2010; Pearce et al.,2003)
- اتخاذ القرارات الموجهة ذاتياً : ويوضح ذلك مدى الرغبة في المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في عمليات حل المشكلات بشكل أكثر استقلالية (Mills et al., 2013; Van dierendonck and Dijkstra,2012; Zhang & Sims,2005)
- مشاركة المعلومات : حيث يشارك المديرون المعلومات مع موظفيهم كما حدد (S.Amundsen & Martinsen; 2015; Ahearne et al.,2005; Pearce and Sims, 2002)

بالإضافة إلى أن القادة يلعبون دوراً هاماً في تطوير المهارات والتوجيه لتحقيق مستويات إبداعية بما يساهم في تقديم الفرص اللازمة للتدريب وتعزيز قدرات المرؤوسين (Pearce and Sims,2002) كما حدد (Cameron et al.,2011) أن تطوير رأس المال البشري يُعد واحداً من أفضل الممارسات لتحقيق الفعالية التنظيمية المطلوبة. لذلك فإن هناك معتقد رئيسي بأن سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين تحفز التمكين النفسي للمرؤوسين كما حددها (Raub and Robert,2010).

٣- القيادة الذاتية:

حدد (Neck and Houghton,2006,P.270) مفهوم القيادة الذاتية " بأنها العملية التي من خلالها يقوم الأفراد بمراقبة سلوكياتهم ، ويقومون بقيادة أنفسهم اعتماداً على استخدام مجموعة معينة من الاستراتيجيات السلوكية والإدراكية". قدم (Martisen,2009) مجموعة من القياسات التقليدية التي اعتمدت على تعريف القيادة الذاتية التي وضعه (Neck and Houghton,2006) والذي اعتمد في مضمونه على تنسيق الجهود والتعاون مع الآخرين في مجال العمل. وتطورت تلك القياسات في دراسة (S. Amundsen & Martinsen;,2015 عن القيادة الذاتية تضمنت: التركيز على الأفكار الجديدة

، والاستعداد لتعلم المعارف الجديدة للقيام بالمهام المطلوبة بشكل احترافي .
وشملت هذه القياسات عاملين محوريين هما :

الأول: التوجه بالإنجاز Achievement Orientation الثاني: التنظيم الذاتي Self- Regulation . حيث اشتمل كل محور على عدد من السلوكيات فالتوجه بالإنجاز اشتمل على: المراقبة الذاتية، وضع الأهداف الفردية، التركيز على الأفكار الجديدة ، تطوير الجدارة ، التعاون ، التنسيق ، والمحادثات الداخلية الإيجابية . كما شملت سلوكيات التنظيم الذاتي : المكافأة الذاتية ، الاستمتاع بالمهام ، أولويات تسهيل ظروف العمل ، إدراك المراقبة الذاتية ، الممارسات الإيجابية ، ووضوح الرؤية للنتائج . ويمكن تلخيص سلوكيات القيادة الذاتية في الآتي : المكافأة الذاتية ، الاستمتاع بالمهمة ، رؤية المخرجات ، التركيز على الأفكار الجديدة ، تحسين الجدارة ، والتعاون والاحترام بين الزملاء .

• **العلاقة بين القيادة الداعمة للتمكين والقيادة الذاتية:**

غالباً ما يتم النظر إلى القيادة الذاتية باعتبارها مجموعة من المهارات والاستراتيجيات التي يمتلكها الأفراد للحصول على مستويات عالية من الأداء وتحقيق الفعالية المطلوبة في أعمالهم كما حددها (Manz) . حيث قام بتصنيف الاستراتيجيات إلى ثلاثة استراتيجيات متباينة تمثلت في **الأولى : استراتيجيات تركز على السلوك Behaviour - Focused Strategies ، الثانية :** **استراتيجيات تركز على المكافأة Reward- Focused Strategies ، الثالثة :** **استراتيجيات تركز على نمط التفكير الاستدلالي Constructive Thought Strategies** .

- **الاستراتيجيات التي تركز على السلوك :** (Neck and Manz, 2004) حدد أن هذه الاستراتيجيات تتضمن عدداً من السلوكيات منها : الملاحظة الذاتية ، وضع الأهداف الشخصية ، المكافأة الذاتية ، التغذية العكسية ، والتصحيح الذاتي

- **الاستراتيجيات التي تركز على المكافأة :** كما حددها (Houghton & Neck,2002) تتضمن كل السلوكيات التي تركز على تحقيق المتعة

والتحفيز لكل ما يتعلق بالمهام ، والبحث عن الأنشطة التي تمد الفرد بالسعادة داخل العمل .

- الاستراتيجيات التي تركز على نمط التفكير البنائي : كما حددها (Houghton & Neck,2002) والتي تشير إلى مدى وجود رؤية ناجحة تساهم في قيادة الأداء ، أو عن طريق التحدث الايجابي مع النفس ، ودعم المعتقدات والافتراضات لتغيير التفكير السلوكي المطلوب لتصميم وتنفيذ المهام المطلوبة بالوظيفة .

كما حدد (Martinsen ,2009) أن مفهوم القيادة الذاتية يكون موجهاً بالسلوك الفردي للشخص عندما يتم مقارنته بالمتطلبات اللازمة لدعم السلوكيات المثالية من القادة داخل محيط العمل . لذلك أضاف مجموعة من الممارسات للقيادة الذاتية تضمنت تنسيق الجهود ، التعاون مع الآخرين ، التجديد في التفكير ، الرغبة والاستعداد لتعلم المعرفة اللازمة لتنفيذ المهام الجديدة في العمل . وبالتالي فالهدف الرئيسي لتحقيق التميز في نمط القيادة الداعمة للتمكين هو تشجيع وتطوير سلوكيات القيادة الذاتية بين المرؤوسين (Houghton and Yoho ,2005; Manz and Sims ,2001;2004) .

وعلى الرغم من وجود بعض الدراسات الأجنبية التي حددت طبيعة الترابط المنطقي بين القيادة الداعمة للتمكين والقيادة الذاتية للمرؤوسين ولكن بشكل محدود ومنها (Takleab et al.,2008; S.Amundsen & Martinsen;,2015) وكذلك لا يوجد أي دليل تطبيق أو عملي لهذه العلاقات أو التوقعات المرتبطة بها ، وذلك يدعم الفرضية التالية :

ترتبط القيادة الداعمة للتمكين ايجابياً بالقيادة الذاتية للمرؤوسين.

٤- التمكين النفسي :

وضع (Spreitzer,1995) مفهوم التمكين النفسي " بأنه قدرة الفرد على إدراك قيمة ومعنى عمله ، وامتلاكه للكفاءة المطلوبة ، والقدرة على إنجاز المهام ،

وامتلاك درجة عالية من الإيمان بالذات ، والإحساس بأهمية وتأثير عمله على أداء المنظمة "

ومن هنا حدد أربعة أبعاد لقياس مستوى التمكين النفسي للمرؤوسين شملت :

- تعزيز المضمون: وتشير إلى مدى إدراك العاملون لأهمية العمل الذي يقومون به ومدى مساهمة كل فرد منهم في تحقيق أهداف ورؤية المنظمة بشكل أكثر فاعلية (Zhang and Bartol,2010)
- الجدارة : وتشير إلى الشعور بالكفاءة الذاتية أو بالمعتقدات الفردية المرتبطة بامتلاك المرؤوسين للخبرة ، والقدرات اللازمة لتحقيق الأهداف (Van D.& Dijkstra,2012; Zhang and Bartol,2010)
- التقدير الذاتي : تشير إلى الإحساس بالرقابة ، الحكم الذاتي ، وحرية اختيار طريقة إنجاز المهام (Dewettinck and Van Ameijd,2011)
- الأثر : هو إدراك الفرد لقدرته على التأثير في نتائج الأعمال ، وعملية صنع و اتخاذ القرارات ومساهمته في وضع الاستراتيجيات التنظيمية (Dewettinck and Van Ameijd,2011).

• العلاقة بين القيادة الداعمة للتمكين والتمكين النفسي للمرؤوسين:

في ظل الأبعاد الأربعة التي حددها (Spreitzer) وفقاً للمحددات التي أشار إليها (Seibert et al.,2011) فإن مكونات التمكين النفسي أظهرت -كما أشارت العديد من الدراسات- دور القيادة الداعمة للتمكين كمؤثر خارجي على التمكين النفسي ومنها :

أولاً: تسعى القيادة الداعمة للتمكين إلى تعزيز محتوى العمل عن طريق إمداد مرؤوسيه بالمعلومات المتعلقة بأهداف المنظمة وقيمتها بشكل مستمر .

ثانياً: تتشارك القيادة الداعمة للتمكين السلطة مع المرؤوسين من خلال تفويض السلطة لإعطاء العاملين متطلبات الحكم الذاتي بما يساهم في بناء التأثير الإيجابي على مخرجات العمل .

ثالثاً: تسعى القيادة الداعمة للتمكين إلى إعطاء الثقة في كفاءة المرؤوسين من خلال الدعم العاطفي ، وتقديم المكافآت التشجيعية ، و مناقشات الحوار الإقناعي الايجابي .

رابعاً: تشجع القيادة الداعمة للتمكين على مشاركة المرؤوسين في عملية صنع و اتخاذ القرارات ، وفتح باب المشاركة بالأفكار والمقترحات الجديدة ، بما يساهم في اكتساب الخبرة التي تحقق التأثير وتصنع الفارق في نتائج أعمالهم وimirاجعة الأدبيات الإدارية فيما يتعلق بهذه العلاقة التي توضح الدور الرابط بين القيادة الداعمة للتمكين والتمكين النفسي ومنها (S.Amundsen and Martinsen,2015;Boudriu *et al.*, 2009; Randolph and Kemery , 2011; Raub and Robert,2010)

ومن هنا يمكننا افتراض الفرضية التالية :

ترتبط القيادة الداعمة للتمكين ايجابياً بإدراك المرؤوسين لمفهوم التمكين النفسي.

• العلاقة بين القيادة الذاتية والتمكين النفسي للمرؤوسين :

ساهمت العديد من الدراسات السابقة في وضع افتراضات توضح تأثير القيادة الذاتية على التمكين النفسي ومنها (Houghton and Yoho, 2005; Manz and Neck,2004) ، والتي حددت أن الهدف الرئيس لاستراتيجيات القيادة الذاتية هو تعزيز معتقدات الكفاءة الذاتية وإدراك مستوياتها كأحد المكونات الأربعة للتمكين النفسي . كما أكد (neck and Manz,2004) على أن الاستراتيجيات التي تركز على السلوك وتقوم على الملاحظة الذاتية ، ووضع الأهداف ، والمكافأة يمكنها أن تعزز من متطلبات التقدير الذاتي ، والجدارة . بينما الاستراتيجيات التي تركز على المكافأة تسعى بشكل خاص إلى تدعيم متطلبات تحقيق الكفاءة الشخصية ، والرقابة الذاتية ، وذلك يتشابه مع أفكار القيادة الذاتية التي تقوم على تحديد الرؤية ، ايجابية التحدث الذاتي ، والقدرة على تغيير مسببات الفشل الوظيفي بما يؤثر ايجابياً في مكونات التمكين النفسي . وبالتالي نجد أن

تطبيق استراتيجيات القيادة الذاتية ربما يساهم في تحقيق مستويات عالية من الكفاءة الذاتية وذلك يقودنا إلى الفرضية التالية:

ترتبط القيادة الذاتية للمرؤوسين ايجابياً بمستوى إدراكهم للتمكين النفسي .

وبناءً على الفرضيات الثلاثة السابقة تعمل القيادة الذاتية كمتغير وسيط بين سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين والتمكين النفسي للمرؤوسين وذلك كما افترضته دراسة (Houghton and Yoho,2005) ولكن لم يتم اختباره عملياً ، وذلك يقودنا إلى الفرضية التالية :

القيادة الذاتية للمرؤوسين تتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين وإدراك المرؤوسين للتمكين النفسي .

• تأثيرات التمكين النفسي على الرضا الوظيفي والإبداع :

بناءً على نتائج الدراسات السابقة فيما يتعلق بتأثير التمكين النفسي على الاتجاهات السلوكية وعوامل تحقيق الرضا الوظيفي و الإبداع وجد كل من Seibert *et al.*,2011;Castro *et al.*2008;Dewettinc and Van A.,2011;Hechanova *et al.*,2006) أن التمكين النفسي يؤثر ايجابياً على الرضا الوظيفي ، وربما هناك طرق كثيرة لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين الذين يتم تمكينهم ومنها اكتسابهم الخبرة و/ أو تأهيلهم لقدرات ومستويات أعلى ، كذلك تحقيقهم لمهامهم ، وامتلاكهم لمقومات الحس الرقابي في عملهم .

كذلك فيما يتعلق بالإبداع ، كلما زادت مستويات التمكين النفسي للمرؤوسين كلما ساعدهم ذلك في زيادة مستويات الكفاءة والفاعلية ، ويعزز ثقتهم بأنفسهم بما ينعكس على مستوى إبداعهم في أعمالهم . ويشتمل ذلك على كافة متغيرات العملية الإبداعية والتحفيز المقدم لهم وفق ما أشار (Zhang and Bartol 2010) ، وذلك يقودنا إلى الفرضية التالية :

توجد علاقة ايجابية بين إدراك المرؤوسين للتمكين النفسي في عملهم وتحقيق

كل

أ- الرضا الوظيفي ب- الإبداع

• تأثيرات القيادة الذاتية على الرضا الوظيفي والإبداع :

في ضوء النتائج التي خلصنا إليها في الأجزاء السابقة والمتعلقة بتوسط التمكين النفسي للمرؤوسين وتأثيره على المخرجات والتمثلة في (الرضا الوظيفي ، الإبداع) . وبمراجعة عدداً من الدراسات في هذا الصدد ومنها (Sonja and Marius,2014;Stewart et al.,2011;Nech &Houghton,2006) وجدت تلك الدراسات أن إستراتيجيات القيادة الذاتية الموجهة بالسلوك ترتبط إيجابياً بالرضا الوظيفي داخل مجموعة من المنظمات الصناعية ، بالإضافة إلى ذلك فإن تدريب العاملين على استراتيجيات التفكير البناء جاء ليعزز أسباب الرضا الوظيفي ويحسن من مستوى الأداء . في حين التدريب على تنمية مهارات الإدارة الذاتية يحسن من مستويات الأداء الوظيفي بشكل كلي ولكن جميع تلك النتائج كانت نظرية. ولا توجد أية دراسات تجريبية تثبت العلاقة بين الإدارة الذاتية والإبداع على المستوى الفردي في الدراسات الأجنبية أو العربية .

كما جاء في دراسة (Stewart et al., 2011) والتي أشارت في جزئية الدراسات المستقبلية بضرورة اختبار العلاقة بين القيادة الذاتية والإبداع . وعلى أية حال ، فإن تم تصميم إستراتيجيات القيادة الذاتية لتحسين مستويات التحفيز الفردية ، التفكير البنائي ، والسلوكيات الإيجابية ربما يمتلك التأثير الإيجابي على كل من الرضا الوظيفي والإبداع (Neck and Manz,2010) ، بما يقودنا إلى الفرضية التالية :

توجد علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الذاتية للمرؤوسين وتحقيق كل من

أ- الرضا الوظيفي ب- الإبداع

الدراسات السابقة :

- دراسة (Nel Tersia et al. ,2015) :

هدفت الدراسة إلى تفسير العلاقة الايجابية بين سلوك القيادة والتمكين النفسي ، المشاركة في العمل ، والرضا الوظيفي للعاملين في صناعة الكيمياءويات في دولة جنوب أفريقيا ، بلغت العينة (٧٠٠) مفردة من العاملين في الوحدات الإنتاجية في تلك المنظمات تم استجابة (٣٢٢) مفردة بنسبة بلغت ٤٦% ، وباستخدام نموذج المعادلة الهيكلية لاختبار العلاقات المفترضة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين ايجابية سلوك القادة ، التمكين النفسي ، المشاركة في العمل ، والرضا الوظيفي ، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر غير مباشر للتمكين النفسي على كل من المشاركة في العمل والرضا عن جودة الحياة الوظيفية .

- دراسة (Cingoz A. and Asli K. ,2015) :

هدفت الدراسة إلى تفسير الدور الوسيط للرضا الوظيفي على العلاقة بين التمكين النفسي والسلوك الإبداعي ، وطبقت الدراسة على مجموعة من الفنادق السياحية ذات العلامة الأربع والخمس نجوم في تركيا وعلى عينة بلغت (٩٠٠) مفردة بلغ الصالح منها (٢٣٠) استمارة ويتوافق مع حجم العينة المطلوب وهو (٢١٨) مفردة ، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين التمكين النفسي ، الرضا الوظيفي ، والسلوك الإبداعي بجانب توسط الرضا الوظيفي بشكل جزئي للعلاقة بين التمكين النفسي والسلوك الإبداعي .

- دراسة (S.Amundsen A. and Martinsen L. ,2015) :

هدفت الدراسة إلى شرح القضايا الرئيسية لتمكين القادة كأساس لتحسين عمليات التشغيل ، حيث حاولت الدراسة تحديد طبيعة الترابط المنطقي بين القيادة الداعمة للتمكين ومقومات القيادة الذاتية للمرؤوسين ، طبقت الدراسة على (٨٧) قائداً يعملون في ثلاث قطاعات مختلفة للترويج شملت (٤١٢) مفردة من العاملين بإدارات هؤلاء القادة ، بلغت الاستبانات الصالحة للتحليل للقيادة (٨١) بنسبة بلغت ٩٣% ، والمرؤوسين (٣٣٧) بنسبة بلغت ٨١% . توصلت الدراسة من خلال تطوير قياسه

لمقومات القيادة الذاتية حيث شملت محورين التوجه بالانجاز ، والتنظيم الذاتي و أشارت النتائج إلى وجود علاقة جوهرية إيجابية بين سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين وتحقيق مقومات القيادة الذاتية ومنها التفويض ، المشاركة ، والتركيز على الأهداف .

- دراسة (عبيدة ، حجار ، جدي ، شوقي ، ٢٠١٣):

هدف البحث إلى دراسة التمكين الإداري باعتباره إستراتيجية تنظيمية حديثة تساهم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية ، وتحديد نوع العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة ، المشاركة في اتخاذ القرار ، تطوير الشخصية ، تنمية السلوك الإبداعي ، والتقليد والمحاكاة) في الرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن الحوافز، الرضا عن الذات ، الرضا عن طبيعة العمل وظروفه ، الرضا عن العلاقة مع المسؤولين) ، وطبقت الدراسة على مجموعة من المستشفيات الحكومية في أربع محافظات في شرق الجزائر شملت (٤٦٠) مفردة شملت (الأطباء ، الممرضين ، الإداريين ، الفنيين) ، توصلت الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي جاء منخفضاً بشكل كلي ، كما أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين بكل أبعاده والرضا الوظيفي لهم .

- دراسة (نعماني ، عبد المحسن عبد السلام ، ٢٠١٣):

هدفت الدراسة لاستكشاف تأثير سلوكيات القيادة التحويلية للمديرين في اتجاهات رؤوسهم و ذلك من خلال اختبار دور التقييم الجوهري للذات كمتغير وسيط في علاقة سلوكيات القيادة التحويلية بالتمكين النفسي، واختبار أثر التمكين النفسي كمتغير اعتراضى في علاقة سلوكيات القيادة التحويلية باتجاهات الموظفين، طبقت الدراسة على القطاع المصرفي بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية ، حيث اختارت (٢٩٦) مفردة ،توصلت الدراسة إلى وجود التقييم الجوهري للذات كمتغير وسيط في علاقة سلوكيات القيادة التحويلية بالتمكين النفسي لدى الرؤوسين ، كما أكدت على أن التمكين النفسي قد لعب دور المتغير الاعتراضى في علاقة سلوكيات القيادة التحويلية باتجاهات الموظفين .

- دراسة (Suparak S. et al., 2013):

هدفت الدراسة إلى وضع نموذج نظري لتفسير العلاقة بين النماذج الفكرية الجديدة في القيادة ودورها في تحقيق إستدامة الشركات اعتماداً على نموذجين قياديين هما " القيادة ذات الرؤية والقيادة العادية"، ومن خلال دراسة تحليلية لكافة الدراسات التي أجريت في ذات السياق في الفترة من (٢٠٠٠-٢٠١٠)

حيث أمكن التوصل إلى عدة نتائج مفادها أن ذلك النوع من القيادات قادراً على الاستجابة بفاعلية للتغيرات البيئية أكثر من المنظمات التي تعتمد على النماذج الفكرية التقليدية للقيادة، ومن التحليلات النقدية المتعمقة للدراسات السابقة فيما يتعلق بذات الخصوص وتحقيق الاستدامة عن طريق مجموعة من المتغيرات الوسيطة كمشاركة الرؤية والقيم ، القيادة الذاتية ، التوجه بفرق العمل التنظيمية ، واتخاذ القرارات التوافقية .

- دراسة (Dewettinck K.and Van Maaiké, 2011):

هدفت الدراسة إلى تفسير العلاقة بين سلوكيات تمكين القيادة والتمكين النفسي للعاملين واتجاهاتهم (الالتزام الفعال، الرضا الوظيفي) ، طبقت الدراسة على عينة من موظفي الخطوط الأمامية (الاستقبال) بلغ حجمها (٣٨٠) مفردة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة بلغت ٧٨% من العينة المختارة ، وباستخدام نموذج المعادلة الهيكلية توصلت الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة بين سلوك تمكين القيادة وتحقيق الرضا الوظيفي ، والالتزام الفعال ، كما أن التمكين النفسي للعاملين يتوسط تلك العلاقة بشكل جزئي بما أظهر نوايا العاملين في رغبتهم في البقاء بالعمل .

- دراسة (Azman I. et al., 2011) :

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير التمكين على العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي ، طبقت الدراسة على عدد من العاملين في إحدى الشركات الأمريكية التي تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشرق ماليزيا ، ويعينه بلغت (١٥٠) مفردة تم جمع (١١٨) استبانته صالحة للتحليل بنسبة بلغت ٧٨.٨% ، وباستخدام معامل التحليل التأكيدي وعدد من المقاييس الإحصائية منها

معامل الارتباط ونماذج اختبار الفروض ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي ، كما أكدت النتائج على أن التمكين يلعب دور الوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي .

- دراسة (Zhang X. and Bartol,2010) :

هدفت الدراسة إلى اختبار نموذج يربط بين القيادة بالتمكين والإبداع من خلال تأثير عدداً من المتغيرات منها أدوار التمكين وتشجيع القائد على الإبداع . حيث طبقت الدراسة على الشركات الكبيرة التي تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات بالصين ، وتم جمع البيانات باستخدام قائمة استقصاء تم إرسالها عبر البريد الإلكتروني إلى (٦٧٠) موظف متخصص تم استجابة (٤٩٨) منهم بنسبة بلغت ٧٤.٣% ، كما تم إرسالها إلى (٢١٩) مفردة من المشرفين المباشرين تم استجابة (١٦٤) مفردة منهم بنسبة بلغت ٧٤.٩% ، توصلت الدراسة إلى أن القيادة بالتمكين تؤثر إيجابياً على التمكين النفسي للعاملين والذي بدوره يؤثر على كل من الدوافع الذاتية وعمليات الإبداع ، كما أن دور التمكين يتوسط العلاقة بين القيادة بالتمكين النفسي والمشاركة في عمليات الإبداع .

- دراسة (Azman I. et al.,2009) :

هدفت الدراسة إلى قياس أثر توسط التمكين للعلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الخدمة ، حيث طبقت الدراسة على العاملين بالوحدات الخدمية الحكومية في مدينة سارواك الماليزية ومن خلال مقابلات متعمقة مع العاملين الذين يمتلكون خبرة عملية لا تقل عن أربع سنوات كالعاملين في مجال التدريب ، والموارد البشرية ، وتم أخذ (٢٦٠) مفردة تم استجابة (١١٠) مفردة منها بمعدل بلغ ٤٢.٣١% ، وباستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية ومنها الانحدار المتعدد أظهرت وجود علاقة دلالة إحصائية إيجابية بين التمكين وخصائص القيادة التحويلية المحددة في (التحفيز الفكري ، والنظرة الفكرية) وارتباطها بجودة الخدمة المقدمة ، كما أكدت النتائج على أن التمكين يمكن أن يؤدي دور الوسيط في نموذج القيادة المستخدم بالدراسة .

- دراسة (Stander M. & Rothmann, 2008) :

هدفت الدراسة إلى تفسير العلاقة بين سلوك القيادة بالتمكين ، الرضا الوظيفي ، والالتزام التنظيمي للعاملين .حيث طبقت الدراسة على مجموعة من الشركات العاملة في جنوب أفريقيا إعتتماداً على عينة بلغت (٢٠٩) مفردة تعمل في صناعة الكيماويات والتعدين ، كما شملت العينة جميع العاملين في كافة المستويات بمعنى آخر شملت كافة المهارات من متدنية إلى محترفة ، وتوصلت الدراسة إلى وجود دلالة إحصائية معنوية بين سلوك القيادة بالتمكين ، الرضا الوظيفي ، والالتزام التنظيمي، توصلت الدراسة إلى أن سلوك القيادة بالتمكين يمكن أن يتنبأ بالرضا الوظيفي والذي بدوره يتنبأ بالالتزام التنظيمي للعاملين .

- دراسة (Roger J. Giens, 2008) :

هدفت الدراسة إلى مراجعة للأدبيات الإدارية لتفسير وشرح تأثير نمط القيادة التحويلية على المخرجات التنظيمية وكذلك مخرجات التابعين ، حيث تختبر هذه المراجعة لمخرجات التنظيمية : سلوك المواطنة التنظيمية ، مستوى الأداء ، الثقافة التنظيمية ، الرؤية التنظيمية ، كذلك كان الهدف من مراجعة مخرجات التابعين لقياس التمكين ، الرضا الوظيفي ، الالتزام ، الثقة ، معتقدات الكفاءة الذاتية ، والتحفيز ، توصلت الدراسة إلى أنه من خلال معرفة أثر القيادة التحويلية على هذه المخرجات يستطيع القادة التأثير على سلوك العامل وبالتالي يصبح هناك تأثير إيجابي على المنظمة .

- دراسة (Srivastava A. and Loke E. ,2006) :

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين تمكين القيادة ومستوى أداء الفريق في ظل تداخل أدوار مشاركة المعرفة وكفاءة الفريق ، وطبقت الدراسة على مجموعة من الفنادق السياحية في الولايات المتحدة الأمريكية ، وتم أخذ عينة بلغت (٤٩٨) مفردة من إجمالي مديريين بلغ ٢٤٧٥ مدير ونسبة استجابة بلغت ٧٨.١% باستجابة بلغت (٣٨٩) شملت (١٠٢) فريقاً ،وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كل من مشاركة المعرفة و كفاءة الفريق وبالتالي وجود علاقة إيجابية بين كل منهم ومستوى الأداء ، كما أشارت النتائج إلى أن تأثير تمكين القيادة يحقق كفاءة أعلى لفريق العمل ، بينما جاء تأثير كل من مشاركة المعرفة بين أفراد فريق العمل وكفاءة الفريق متساو إلى حد كبير في تحسين مستوى الأداء .

- دراسة (Ahearne M. et al., 2005) :

ركزت الدراسة على تأثير السلوك القيادي بالتمكين على تحقيق رضا المستهلك عن الخدمة ومستوى الأداء البيعي كمتغير وسيط للعلاقة بين الكفاءة الذاتية لرجال البيع والتكيف الوظيفي ، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (٢٥٤) مفردة من العاملين في الإدارات البيعية والتسويقية في عدد من المنظمات الحكومية ،والعاملة في مجال الرعاية الصحية والمستشفيات ، تم جمع (٢٣١) استمارة صالحة بنسبة ٩١% ، ومن خلال سجلات رضا المستهلك بقواعد البيانات لدى الشركات محل الدراسة تم أخذ آراء(٨٦٤) مفردة كمعلومات عن مستوى الأداء البيعي، وتوصلت الدراسة إلى أن العاملين أصحاب المعرفة المنخفضة في مجالهم ، وكذلك أصحاب الخبرة المنخفضة أكثر استفادة من غيرهم بسلوكيات القيادة التي تستخدم التمكين ، في حين أن أصحاب المعرفة المرتفعة و ذوي الخبرة لم يجنوا أية فائدة واضحة من تلك السلوكيات وذلك على عكس المتوقع .

الفجوة البحثية :

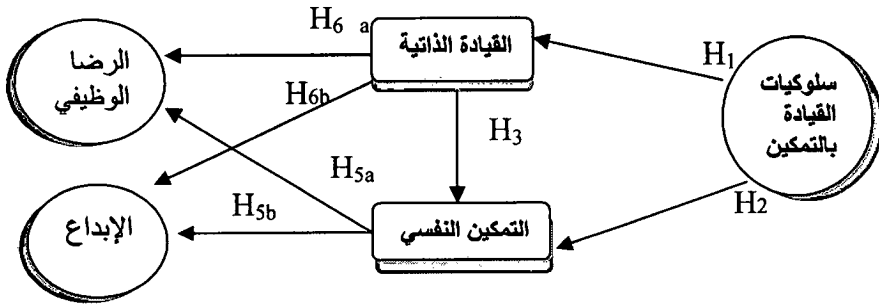
- بعد استعراض الدراسات السابقة فيما يتعلق بمتغيرات البحث يمكن تحديد الفجوة البحثية للدراسة في النقاط التالية :
- ١- محاولة من الباحث لإعطاء دليل عملي لتحديد تأثير سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين على الرضا الوظيفي والإبداع .
 - ٢- محاولة تحديد تأثير سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين على كل من التمكين النفسي والقيادة الذاتية للمرؤوسين .
 - ٣- تقدير درجة توسط القيادة الذاتية للمرؤوسين للعلاقة بين سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين والتمكين النفسي للمرؤوسين .
 - ٤- محاولة تحديد تأثير سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين في ظل توسط كل من القيادة الذاتية والتمكين النفسي للمرؤوسين .
 - ٥- محاولة متواضعة من الباحث لإثراء المكتبة الإدارية العربية فيما يتعلق بمتغيرات البحث ، والتي لاحظ فيها نقصاً واضحاً في ذلك الجانب .

نموذج الدراسة :

يشتمل نموذج البحث على متغير واحد مستقل والمتمثل في سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين، والذي اشتمل على خمسة أبعاد (تفويض السلطة ، المساءلة ، اتخاذ القرارات ، مشاركة المعلومات ، تطوير المهارات) . ومتغيرين وسيطين تمثلا في القيادة الذاتية والتمكين النفسي للمرؤوسين حيث اشتمل الأخير على أربعة أبعاد تمثلت في : المضمون ، الجدارة ، تقدير الذات ، الأثر ، ومتغيرين تابعين تمثلا في الرضا الوظيفي والإبداع. وذلك كما يظهر بالشكل رقم (١) .

شكل رقم (١)

نموذج الدراسة



فروض الدراسة:

في ضوء نموذج الدراسة ووفق التأصيل النظري والدراسات السابقة تم تحديد

الفرضيات التالية :

- H₁: ترتبط سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين ايجابياً بالقيادة الذاتية للمرؤوسين .
- H₂: ترتبط القيادة الداعمة للتمكين ايجابياً بمستوى إدراك المرؤوسين لمفهوم التمكين النفسي .
- H₃: ترتبط القيادة الذاتية للمرؤوسين ايجابياً بمستوى إدراكهم للتمكين النفسي للمرؤوسين.

- H₄: القيادة الذاتية للمرؤوسين تتوسط العلاقة بين القيادة الداعمة للتمكين ومستوى إدراك المرؤوسين للتمكين النفسي .
- H₅: توجد علاقة ايجابية بين إدراك المرؤوسين للتمكين النفسي في عملهم وتحقيق كل من

أ- الرضا الوظيفي ب- الإبداع

- H₆: توجد علاقة ايجابية بين القيادة الذاتية للمرؤوسين في عملهم وتحقيق كل من

أ- الرضا الوظيفي ب- الإبداع

منهجية البحث :

مجتمع البحث ووحدة المعاينة :

يتمثل مجتمع البحث في قطاع البنوك المصرفية بالمملكة العربية السعودية، حيث تم التطبيق على البنوك المدرجة في سوق المال السعودي في محافظة الخرج وضواحيها التابعة لمنطقة الرياض، والتي يبلغ عددها (١١ بنكاً) وفق تقرير نتائج القطاع المصرفي السعودي حتى نهاية الربع الثالث من عام ٢٠١٥. وشملت وحدة المعاينة المديرين التنفيذيين والعاملين بالبنك، حيث بلغ حجم عينة المديرين التنفيذيين بالبنوك حوالي (٦٨ مفردة) تم استجابة (٥٧) منهم بنسبة ٨٣.٨% وبلغ حجم عينة العاملين (٢٥٠) مفردة تم استجابة (٢١٥) بنسبة ٨٦%. وقد اعتمد الباحث على المعادلة التالية لحساب حجم العينة والتي قدرت العينة بـ ٢٨٣ مفردة :

$$n = no * N / no + (N - 1)$$

حيث: $no = (z\alpha/2)^2 * (S.D)^2 / (E)^2$ $1.96 = (Z\alpha/2)$

أداة الدراسة:

تم استخدام قائمة الاستقصاء في عملية جمع البيانات المرتبطة بقياس متغيرات الدراسة ، وتم تصميم الاستمارة التي تحتوي عبارات تقيس كل متغير بالدراسة ، وهنا اعتمد الباحث على عدد من الدراسات الأجنبية في تصميمها كما يظهر بالجدول التالي رقم (١) .

جدول رقم (١)

بيان بالمتغيرات المتعلقة بالدراسة وارتباطها بالدراسات الأجنبية

الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير	المتغير
Sonja de Klenk and Marius W.,2014; Zhong and Bartol,2010;Ahearne,Mathieu and rapp, 2005	سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين
S.Amundsen. and Martinsen L.. ,2015;Takleab et al., 2008; Seibert et al., 2011; Randolph and Kemery,2011	القيادة الذاتية و التمكين النفسي
Raub and Robert, 2010; Stander and Rothmann,2008; Nel Tersia et al., 2015.	الرضا الوظيفي والإبداع

حيث اشتملت الاستمارة على الأجزاء التالية :

- الجزء الأول : البيانات الشخصية
- الجزء الثاني : سلوكيات القيادة وشملت العبارات من (١ - ١٦)
- الجزء الثالث : القيادة الذاتية وشملت العبارات من (١٧ - ٣٠)
- الجزء الرابع : التمكين النفسي وشمل العبارات من (٣١-٤٢)
- الجزء الخامس : الإبداع : وشمل العبارات من (٤٢ - ٤٩)
- الجزء السادس : الرضا الوظيفي وشمل العبارات من (٥٠ - ٥٧)

الأساليب الإحصائية المستخدمة في القياس :

اعتمد الباحث على عدد من الأساليب الإحصائية التي تم تحديدها واستخدامها من الدراسات السابقة في موضوع القيادة الداعمة للتمكين وتتفق مع متغيرات الدراسة الحالية كما تم التوضيح بالجدول السابق رقم (١) ومن هذه الأساليب ما يلي :

- ١- أسلوب ألفا كرونباخ Cronbach's alpha لقياس درجات الصدق والثبات .
- ٢- نموذج التحليل العاملي التأكيدي (CFA) اعتماداً على قياس مؤشرات صلاحية النموذج ومنها :- مؤشر (RMSEA)، مؤشر (RMR) ، مؤشر (SRMR)، (CIF) .
- ٣- نموذج المعادلة الهيكلية لتقدير قيم تأثير متغيرات مسارات النموذج (SEM) .
- ٤- قياس صلاحية النموذج بالمؤشر (NFI) ، أو عدم صلاحية النموذج باستخدام (NNFI) لتحديد درجة التناقض بين قيم كاي تربيع (X^2) .
- ٥- قياس صلاحية المؤشرات (CFI) لتحليل صلاحية النموذج عن طريق تحليل التباين بين البيانات داخل النموذج .

نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية:

١- قياس درجة الثبات في الاستبانة:

لتحديد درجة الثبات في قائمة الاستقصاء تم استخدام مقياس ألفا كرونباخ ، حيث جاءت القيم ما بين (0.83-0.95) بما يظهر درجة ثبات عالية في الأداة ، وذلك كما يظهر بالجدول التالي رقم (٢) .

جدول رقم (٢)

قيم معاملات ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	القيمة	مدى المعامل
سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين	١٦	٠.٩٣	٠.٨٠١~٠.٦٨٩
التمكين النفسي	١١	٠.٩٠	٠.٦٨٧~٠.٥٦٠
القيادة الذاتية	١٣	٠.٨٩	٠.٧٣٠~٠.٦٦٠
الرضا الوظيفي	٨	٠.٨٣	٠.٦١٠~٠.٥٥٥
الإبداع	١١	٠.٩٢	٠.٧٩٠~٠.٦٣٣

٢- القياسات الوصفية ومعاملات الارتباط:

يظهر الجدول التالي رقم (٣) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد الرئيسية ، وكذلك درجة الارتباط بين المتغيرات لتكون ما يعرف بمصفوفة الارتباط . والذي أظهر وجود علاقات ارتباط قوية بين معظم المتغيرات بما يعكس على طبيعة العلاقات بين المتغيرات.

٣- نتائج الانحدار لاختبار أثر القيادة الذاتية كمتغير وسيط بين القيادة

الداعمة للتمكين والتمكين النفسي للمروسين:

افترض الباحث أن القيادة الذاتية تقوم بدور المتغير الوسيط بين كل من القيادة الداعمة للتمكين ، والتمكين النفسي للمروسين . وباستخدام تحليل الانحدار المتعدد للمقارنة بين النموذج الأساسي (نموذج القياس)، والنماذج البديلة لاختبار درجة التأثير المباشر لمتغير سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين في المتغير الوسيط (القيادة الذاتية) وهو النموذج البديل ويطلق عليه النموذج المختزل ، والنموذج الكلي يشير إلى التفاعل بين القيادة الذاتية (كمتغير وسيط) وسلوكيات القيادة الداعمة وتأثيرها في التمكين النفسي للمروسين . وكما يوضحه الجدول رقم (٤) التالي.

جدول رقم (٣)

الإحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط (مصفوفة الارتباط)

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥
١- القيادة الداعمة للتمكين	١.٠٠				
٢- القيادة الذاتية	**٠.٤٣	١.٠٠			
٣- التمكين النفسي	**٠.٤٥	**٠.٥٦	١.٠٠		
٤- الرضا الوظيفي	٠.٣٨	**٠.١٩	**٠.٦٨	١.٠٠	
٥- الإبداع	**٠.٤٠	**٠.٧٠	٠.١٨	٠.٣٠	١.٠٠
الوسط الحسابي	٣.٨٣	٣.٩١	٣.٧٤	٣.٩٥	٣.٦٨
الانحراف المعياري	٠.٥٢	٠.٤١	٠.٤٢	٠.٥٥	٠.٦٣

* معنوية عند مستوى (P<0.01) ** معنوية عند مستوى (P<0.05)

- أشارت نتائج تحليل النموذج الأساسي (القياس) بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تأثير سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين في التمكين النفسي للمرؤوسين بقدرة تفسيرية بلغت (٢١%) كما حددها معامل التحديد، كما أوضحت النتائج وفق اختبار (T) ، والتي أظهرت درجة معنوية عند مستوى ثقة (٩٥%) ، وكذلك وجود علاقة موجبة طردية بين ممارسات القادة لسلوكيات التمكين والتمكين النفسي للمرؤوسين .
- فيما يتعلق بنتائج تحليل النموذج البديل الذي أظهر وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تأثير القيادة الذاتية للمرؤوسين (كمتغير مستقل) والتمكين النفسي للمرؤوسين حيث أشارت نتائج اختبار (F) بوجود دلالة معنوية عند مستوى (٩٥%) ، وكذلك بلغ مقدار تفسير العلاقة (٢٦.٤%) ، والذي يشير إلى وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الذاتية والتمكين النفسي للمرؤوسين بما يظهر معنوية النموذج المقترح .
- فيما يتعلق بالنموذج الكلي أظهرت النتائج وجود معنوية للنموذج حيث بلغت قيمة F (٣٩.٥٢) عند درجة ثقة تجاوزت ٩٥% ، ونتيجة لإدخال المتغير الوسيط في العلاقة (القيادة الذاتية للمرؤوسين) بين سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين والتمكين النفسي للمرؤوسين حيث بلغت القيمة التفسيرية للمتغير الوسيط (٣٠%) وهي تزيد عن قيمة معامل التحديد عن النموذج البديل بمقدار (٣.٦%) بما يظهر معنوية العلاقة لدخول المتغير الوسيط في العلاقة بقيمة معنوية عند مستوى (٠.٠٠١).

جدول رقم (٤)

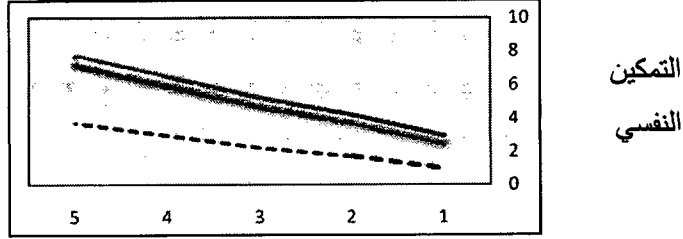
نتائج التحليلات المقارنة لتحليل الانحدار

التمكين النفسي للمرؤوسين									المتغيرات التابعة
النموذج الكلي			النموذج البديل			النموذج القياسي			
t	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	t	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	T	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	المتغيرات المستقلة
٦.١	٠.٠٧	٠.٢٧	٤.٥	٠.٤	٠.٢٤	٦.٤٦	٠.٠٦	٠.١٦	١- سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين
٢.٩	٠.١٣	٠.١٨	٣.٣٥	٠.٠٥	٠.١١	-	-	-	٢- القيادة الذاتية
٧.٠٣	٠.٠٤	٠.٢٧	-	-	-	-	-	-	٣- العلاقة بين سلوكيات القيادة الداعمة والتمكين النفسي في ظل توسط القيادة الذاتية
٠.٣٠٢			٠.٢٦٤			٠.٢١١			معامل التحديد R2
٣٩.٥٢			٣١.١٧			٢٠.٦٠			F
٠.٠١			٠.٠٢			٠.٠٧			درجة الخطئية

ويوضح الشكل التالي رقم (٢) طبيعة العلاقة الخطية التي تعبر عن العلاقة بين القيادة الداعمة للتمكين بدون تأثير القيادة الذاتية للمرؤوسين وفي حالة توسط المتغير (القيادة الذاتية) والتمكين النفسي . حيث نجد أن الشكل يأخذ شكل العلاقة الخطية الموجبة الطردية كلما كانت القيادة الذاتية مرتفعة كلما زادت مستويات التمكين النفسي للمرؤوسين .

شكل رقم (٢)

تأثير توسط دور القيادة الذاتية للمرؤسين للعلاقة بين القيادة الداعمة للتمكين والتمكين النفسي للمرؤسين



القيادة الداعمة للتمكين

قيادة ذاتية مرتفعة ————— قيادة ذاتية منخفضة

٤ - اختبارات النموذج :

تم استخدام نموذج التحليل العاملي التأكيدي (CFA) لتحديد مدى ملاءمة النموذج للمتغيرات المحددة ، وتحديد مؤشرات جودته. كما أشارت النتائج لوجود جودة توافق كلية بلغت (٧٨.٥%) ، كما جاءت قيمة كاي تربيع (٥٩.٤٠) ، ودليل التوافق المقارن CFI بـ (٠.٩٥) وقيمة SRME بـ (٠.٠٧) بما يظهر صلاحية النموذج لتفسير المتغيرات و أبعاده ، وذلك كما أظهره نموذج القياس . وتحقق ذلك فيما يتعلق بالنماذج الأخرى البديلة كما يظهر بالجدول رقم (٥) .

جدول رقم (٥)

مؤشرات جودة النموذج

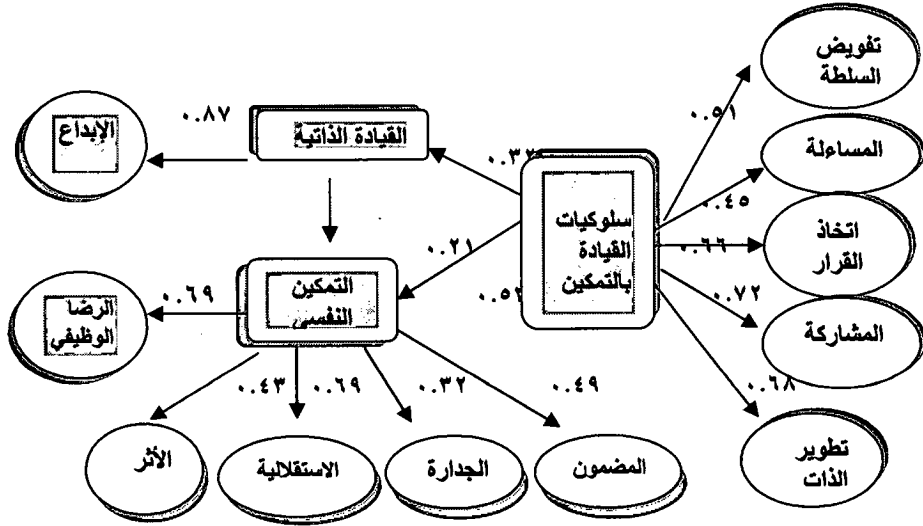
النموذج	X ²	df	كاي تربيع	CFI	NFI	SRMR	RMSRA
نموذج القياس	٢٨٩.٠٢	١٤٦	٥٩.٤٠	٠.٩٥	٠.٩٣	٠.٠٧	٠.٠٨
النموذج البديل ١	٢٦٩.٤٦	١٣٤	٥١.٥٠	٠.٩٦	٠.٩٢	٠.٠٥	٠.٠٧
النموذج البديل ٢	٢٣٦.٩٥	١٤١	٤٣.٤٠	٠.٩٧	٠.٩٢	٠.٠٥	٠.٠٧
النموذج البديل ٣	٢٥٤.٩٠	١٣٥	٣٧.٢٠	٠.٩٦	٠.٩١	٠.٠٧	٠.٠٧
النموذج البديل ٤	٢٥٤.٩٠	١٣٥	٣٦.٥٥	٠.٩٦	٠.٩١	٠.٠٧	٠.٠٧

٥- نتائج تحليل المسارات بين متغيرات النموذج:

اعتمد الباحث على استخدام أسلوب المعادلة الهيكلية (SEM) الموجود ضمن حزمة البرنامج الإحصائي (Amos) لتقدير قيم مسارات النموذج ، وذلك كما تظهره نتائج تحليلات المسار بالجدول رقم (٦) . موضحاً لقيم جميع المسارات المحددة بالنموذج. والشكل رقم (٣) الذي يظهر طبيعة تلك المسارات .

شكل رقم (٣)

المسارات المعنوية للنموذج



٦- نتائج اختبارات الفروض :

- أظهرت النتائج وجود علاقة جوهرية ايجابية بين سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين والقيادة الذاتية للمرؤوسين والتي تم تدعيمها بالنتائج ($0.31, P < 0.05$)

، وبالتالي يتضح لنا صحة الفرضية الأولى بالبحث .

- أما الفرضية المرتبطة بأن سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين ترتبط ايجابياً بالتمكين النفسي للمرؤوسين ، أظهرت النتائج قبول الفرضية الثانية ($\beta = 0.53, P < 0.05$) .

جدول رقم (٦)

تحليلات المسار لمعاملات النموذج

نوع العلاقة	المعنوية	المعامل	المسار
علاقة مباشرة	معنوية	٠.٣١٧	سلوكيات القيادة بالتمكين ← القيادة الذاتية
علاقة مباشرة	معنوية	٠.٥٣٢	سلوكيات القيادة بالتمكين ← التمكين النفسي
علاقة مباشرة	معنوية	٠.٢١٣	القيادة الذاتية ← التمكين النفسي
علاقة غير مباشرة	معنوية	٠.٢٦٠	سلوكيات القيادة بالتمكين ← القيادة الذاتية ← التمكين النفسي
----- ---	غير معنوية	(٠.٠٨-)	القيادة الذاتية ← الرضا الوظيفي
علاقة مباشرة	معنوية	٠.١٨٣	القيادة الذاتية ← الإبداع
علاقة مباشرة	معنوية	٠.٠٣٩	التمكين النفسي ← الرضا الوظيفي
----- --	غير معنوية	(٠.٠٦-)	التمكين النفسي ← الإبداع
علاقة غير مباشرة	معنوية	٠.٢٨	سلوكيات القيادة بالتمكين ← القيادة الذاتية ← الإبداع
علاقة غير مباشرة	معنوية	٠.٣٦	سلوكيات القيادة بالتمكين ← التمكين النفسي ← الرضا الوظيفي

** المسار ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.05

- كذلك فيما يتعلق بالفرضية الثالثة التي تفترض بأن القيادة الذاتية للمرؤوسين ترتبط ايجابياً بمستوى إدراك التمكين النفسي للمرؤوسين ، وأوضحت النتائج الإحصائية بما يدعم تلك الفرضية ($\beta = 0.21, P < 0.05$) ، وبالتالي يتضح لنا قبول صحة الفرضية. وبالتالي فإن المسارات الثلاث المحددة في الفرضيات الثلاثة السابقة أكدت معنوياتها .

- وفيما يتعلق بالفرضية الرابعة والتي توضح أن القيادة الذاتية للمرؤوسين تتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين النفسي للمرؤوسين حيث أشارت النتائج ($\beta = 0.26, P < 0.05$) بما يؤكد صحة الفرضية .
- أما فيما يتعلق بالفرضية الخامسة والمتعلقة بتأثير التمكين النفسي على كل من الرضا الوظيفي والإبداع ، وأوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن التمكين النفسي للمرؤوسين يؤثر على الرضا الوظيفي من خلال علاقة معنوية ايجابية مباشرة ($\beta = 0.69, P < 0.05$)، أما فيما يتعلق بتأثير التمكين النفسي على الإبداع فلم يظهر المسار أية دلالة معنوية وتم رفض الفرضية المتعلقة بذلك ($\beta = -0.06, ns$) (H_{5b})، وبالتالي تم قبول الفرضية الخامسة في شقها الأول (الرضا الوظيفي) ورفضها فيما يتعلق بالإبداع .
- إما فيما يتعلق بالفرضية السادسة وتأثير القيادة الذاتية للمرؤوسين على كل من الرضا الوظيفي والإبداع. أظهرت النتائج عدم وجود تأثير للقيادة الذاتية على الرضا الوظيفي. كما أن المسار غير دال معنوياً وتم رفض الفرضية (H_{6a}) - ($\beta = 0.08, ns$) أما فيما يتعلق بتأثير القيادة الذاتية على الإبداع أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي ايجابي ($\beta = 0.87, P < 0.05$) وتظهر النتائج تأثير قوي للقيادة الذاتية على الإبداع داخل الوظيفة . وبالتالي تم قبول الفرضية السادسة في الجزء الثاني المرتبط بتأثير القيادة الذاتية على الإبداع ورفض الجزء الأول منها المتعلق بتأثير القيادة الذاتية على الرضا الوظيفي .

٧- مناقشة النتائج :

- هدف البحث بشكل أساسي لتفسير علاقة سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين على كل من الرضا الوظيفي والإبداع في ظل توسط كل من القيادة الذاتية والتمكين النفسي للمرؤوسين للعلاقة .
- أظهرت النتائج بأن القيادة الذاتية تعمل كمغير وسيط بين القيادة الداعمة للتمكين والتمكين النفسي للمرؤوسين ، وذلك يوضح أن تبني القادة لسلوكيات

القيادة الداعمة للتمكين سوف يساعد العاملين لتبني مفاهيم القيادة الذاتية ويطور من ممارسة مفاهيم التمكين النفسي ويدفعهم إلى تطوير وتنمية مهاراتهم ويزيد من مستوى تمكينهم . وهذه العلاقة تتوافق مع تفسير (Houghton and Yoho,2005) ولكنهم لم يقدموا دليلاً على ذلك أوضحت النتائج أن سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين ترتبط إيجابياً بالقيادة الذاتية للموظفين حيث أنه كلما قام القادة بتفويض السلطة ومشاركة المعلومات مع المرؤوسين ، زيادة وأثراء مسؤولياتهم ودعمهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات كلما ساعد المرؤوسين في تطبيق مقومات القيادة الذاتية للمرؤوسين، والتي تم تفسيرها في عدد قليل من الدراسات ومنها (Takleab et al.,2008;Yun et al., 2006)

- أظهرت النتائج أن التأثيرات الإيجابية للقيادة الذاتية على التمكين النفسي للمرؤوسين ربما يضيء قيمة لدور القيادة الذاتية على مفهوم التوجه بالتمكين والذي يقوم على الحكم الذاتي ، التفويض للسلطة ، اتخاذ القرارات ، والمشاركة . حيث أظهرت القيادة الذاتية التأثير المركزي للتمكين النفسي للمرؤوسين والذي يؤثر بدوره إيجابياً على إدراك العاملين لمقومات التمكين النفسي في القيام بأدوارهم الوظيفية . لذلك فإن القيادة الداعمة للتمكين تؤثر على التمكين النفسي بشكل مباشر وبشكل غير مباشر عن طريق توسط القيادة الذاتية للمرؤوسين للعلاقة .

- كما أظهرت النتائج أن القيادة الذاتية تعمل كمتغير وسيط بين سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين والإبداع. حيث أكدت النتائج على أن القيادة الذاتية تتوسط بشكل كلي هذه العلاقة، كلما ساهمت سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين في تشجيع المرؤوسين على تطبيق مقومات القيادة الذاتية ومنها المكافأة الذاتية ، الاستمتاع بتنفيذ المهام، التركيز على تطبيق الأفكار الجديدة ، وتحسين الذات والجدرات كلما ساهم ذلك في زيادة الأفكار الإبداعية لدى الموظفين بشكل إيجابي ومؤثر . في حين أظهرت تقليص دور القيادة الذاتية على الرضا الوظيفي للمرؤوسين كما أن (Neck and Houghton,2006) لاحظ أن استراتيجيات القيادة الذاتية تتغير وفق عمليات التحفيز الداخلي للمرؤوسين .

- كما أوضحت النتائج أن التمكين النفسي يعمل كمتغير وسيط بين سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين والرضا الوظيفي ، حيث أشارت النتائج إلى أن سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين تساهم في دعم مقومات التمكين النفسي للمرؤوسين كإحساس العاملون بمضمون و أهمية المهام التي يقومون بها وامتلاكهم للجدرات المطلوبة في العمل ، وهناك استقلالية في القيام بتلك المهام . وأخيراً الأثر الواضح من رؤسائهم بما يحقق لهم الرضا الوظيفي . في حين أظهرت النتائج تقليص دور التمكين النفسي على عمليات الإبداع وذلك ربما يختلف عن ما توصل إليه (Raub and Robert,2010)

٨-التوصيات:

من النتائج العامة التي توصلت إليها الدراسة يمكن صياغة

التوصيات التالية :

- ١- في حالة رغبة القائمين على إدارة البنوك تشجيع القادة لديها على تبني سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين في إدارتهم ، ذلك ربما يدعم إقامة برامج تدريبية سلوكية تساعدهم على إكتساب مهارات القيادة الداعمة للتمكين ويساعدهم على مشاركة مرؤوسيهم في اتخاذ القرارات و أظهرت قوتهم في قدرات مرؤوسيهم على القيام بالمهام المطلوبة منهم وتحفيزهم للقيام بمهام أهم ومسؤوليات أكبر .
- ٢- كذلك يجب العمل على تنمية مهارات المرؤوسين فيما يتعلق بسلوكيات القيادة الذاتية حيث أشارت الدراسة إلى أن هناك عدداً من الخصائص الشخصية والسلوكية للمرؤوسين الذين يتمتعون بمهارات القيادة الذاتية حيث أن الموظفين الذين يتمتعون بقدر مرتفع من التقويم الذاتي هم أكثر استجابة لسلوكيات القيادة الداعمة للتمكين من غيرهم وبالتالي لكي تحقق سلوكيات القيادة الداعمة أثرها لابد من توافر الخصائص الشخصية المدعمة لسلوكيات القيادة الذاتية للمرؤوسين .
- ٣- إن توافر مقومات القيادة الذاتية للمرؤوسين يعتمد على وجود أبعاد التمكين النفسي للمرؤوسين ،ولذلك يجب على الإدارة تنمية مهارات وقدرات المرؤوسين فيما يتعلق بخصائص المرؤوسين التي تدعم أبعاد التمكين النفسي للمرؤوسين ومنها زيادة إحساسهم بمضمون و أهمية الأعمال التي يقومون بها ، وإعطائهم الثقة في جدراتهم ومهاراتهم التي يمتلكونها بما يساهم في تمكينهم سلوكياً ونفسياً.

٤- لكي تعمل الإدارة في المؤسسات المصرفية على تعزيز الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين يجب عليها العمل على تطبيق مفاهيم الإثراء الوظيفي من حيث أهمية الشعور بقيمة ومضمون العمل الذي يقومون به ، واستقلالياتهم في تأدية عملهم ، والعمل على تنمية قدرات وجدرات العاملين وإكسابهم الشعور بالثقة في وظائفهم والعمل بفاعلية على تحسين مستوى أدائهم وتحقيق الأهداف وفق الرؤية التنظيمية المطلوبة .

٥- لكي تعمل الإدارة المصرفية على تعزيز ودعم المهارات الإبداعية للمرؤوسين يجب عليها تشجيع العاملين على المبادرة وتنفيذ المبادرات الطموحة منها ، وكذلك تحفيز الإدارة للموظفين على اقتراح الأفكار الجديدة في العمل ومكافأة أصحاب الأفكار الفعالة بما يساهم في بناء مناخ تنظيمي داعم ومبتني لأصحاب الأفكار المبدعة، ويدفع العاملون إلى بذل كافة الجهود لتحقيق طموحات رؤسائهم وإثبات جدراتهم وكفاءتهم في القيام بأعمالهم .

المراجع

المراجع العربية :

- جدي، شوقي ، عبيدة، حجار،التمكين كاستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية :دراسة ميدانية على المستشفيات بالجزائر ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد(٣٣)، العدد(١)، ٢٠١٣، ص.٢٢١-٢٣٨.
- نعلاني ، عبد المحسن عبد السلام ،أسباب التمكين النفسي ونتائجه بالتطبيق على القطاع المصرفي بمدین الرياض ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد(٣٣)، العدد(٢)، ٢٠١٣، ص:٢١٩-٢٣٩.

المراجع الأجنبية :

- A.cingoz , Asli K.,(2015),An Examination of the mediating role of satisfaction on the relationship between psychological empowerment and innovative behavior, International Review of social science, Vol.3 ISS.2 60-72.
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 945-955.
- Boudrias, J.-S., Brunet, L., Morin, A. J. S., Savoie, A., Plunier, P., & Cacciato, G. (2010). Empowering employees: The moderating role of perceived organizational climate and justice. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 42, 201-211.
- Hakimi, N.,Van Knippenberg,D.,Giessner,(2010),Leader empowering behavior: the leader's perspective, *British Journal of management* ,Vol.21 No.3,701-716.

- Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17, 672-691.
- Houghton, J. D., & Yoho, S. K. (2005). Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: When should self-leadership be encouraged? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11, 65-83.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11, 585-600.
- Meier, K. J., & O' Toole, L. J. (2013). Subjective organizational performance and measurement error: Common source bias and spurious relationships. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 23, 429-456.
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 270-295.
- Neck, P., & Manz, C. (2010). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Pearce, C., Sims, H., Jr., Cox, J., Ball, G., Schnell, E., Smith, K., & Trevino, L. (2003). Tran actors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management Development*, 22, 273-307.
- Randolph, W. A., & Kemery, E. R. (2011). Managerial use of power bases in a model of managerial empowerment practices and employee psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18, 95-106.
- Raub, S., & Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human Relations*, 63, 1743-1770.
- Seibert, S., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47, 332-349.
- Sonja de k. and Marius W.S., leadership empowerment behaviour, work engagement and turnover intention: the role of psychological empowerment, *Journal of positive management*, Vol.5 No.3, 2014, pp.28-45
- Srivastava, A., Bartol, K., & Locke, E., 2006. Empowering Leadership in management Team: effects on knowledge sharing, efficacy, and performance, *Academy of management Journal*, 49:1239-1251.

- Stander, M., Rothmann, S. (2010), Psychological empowerment, Job insecurity and employee engagement, South African Journal of Industrial Psychological, Vol.36 No.1, 1-8.
- Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *Leadership Quarterly*, 21, 530-542.
- Zhang, X., & Bartol, K. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53, 107-128.
- Amundsen, S., & Martinsen, O. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *Leadership Quarterly*, 25, 487-511.
- Azman I. Hassan A., Mohd H., Munirah H., (2011) Yusuf An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational commitment Business and Economics Research Journal Volume 2 Number 1 . pp. 89-107
- Bartram, T., & Casimir, G. (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: The mediating effects of empowerment and trust in the leader. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(1), 4-19.
- Boudrias, J.-S., Gaudreau, P., Savoie, A., & Morin, A. J. S. (2009). Employee empowerment: From managerial practices to employees' behavioral empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 30, 625-638.
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, Calarco, (2011), Effects of positive practices on organizational effectiveness, *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.47 No.3, 266-308.
- Castro, C., Perinan, M., & Bueno, J. C. C. (2008). Transformational leadership and followers' attitudes: The mediating role of psychological empowerment. *International Journal of Human Resource Management*, 19, 1842-1863.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J., & Wilk, P. (2004). Longitudinal A analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 527-545.
- Lee, M., & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept? *International Journal of Human Resource Management*, 12, 684-695.
- Manz, C. C., & Neck, C. P. (2004). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Pyoria, P. (2005). The concept of knowledge work revisited. *Journal of Knowledge Management*, 9, 116-127.

- Randolph, W. A., & Kemery, E. R. (2011). Managerial use of power bases in a model of managerial empowerment practices and employee psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18, 95-106.
- 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, 981-1003.
- Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment. In C. Copper & J. Barling (Eds.), *Handbook of organizational behavior* (pp54-72). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sten Amundsen and .Martinsen,(2015) linking empowering leadership to job satisfaction, work effort ,and creativity :the role of self-leadership and psychological empowerment ,*Journal of leadership &Organizational Studies* Vol.22(3)2015,pp.304-323.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. *Journal of Management*, 37, 185-222.
- Stone, D., Deci, L., & Ryan, R.(2009). Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management*, 34, 75-91.
- Tekleab, A. G., Sims, H. P., Jr., Yun, S., Tesluk, P. E., & Cox, J. (2008). Are we on the same page? Effects of self-awareness of empowering and transformational leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14, 185-201.
- Van dierendonck,D.,Dijkstra,M.(2012),the role of the follower in the relationship between empowering leadership and empowerment: a longitudinal investigation , *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.42No.11-20.
- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C. B., Wall, T. D., & Wood, S. J. (2008) The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study. *Personnel Psychology*, 61, 467-501.
- Dewettinck, K., & van Ameijde, M. (2011). Linking leadership empowerment behavior to employee attitudes and behavioral intentions: Testing the mediating role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 40, 284-305.
- Roger J., Givens,(2008), Transformational Leadership: the Impact on organizational and personal outcomes ,*Emerging Leadership Journal*, Vol.1 ISS.1,2-24.
- Suparak S., Macquarie G., Emergent Leadership Paradigms for corporate sustainability: Aproposd model (2013), the *Journal of Applied business Research*,Vol.29 No.1 ,173-182.