

علاقة القيادة الجديرة بالثقة بتمكين العاملين

بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب المصرية بمنطقة شمال الدلتا

د/ حميدة محمد البدوي النجار

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة- جامعة المنصورة

أ.د/ جاد الرب عبدالسميع حسانين

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة- جامعة المنصورة

أماني محمود سلامة

باحثة ماجستير

كلية التجارة- جامعة المنصورة

Abstract:

This study investigates the relationship between Authentic Leadership of employees Empowerment Applied on Egyptian Tax Authority in North Delta, More Specifically, this study attempts to determine the significant correlation between dimensions of Authentic Leadership and the dimensions of employees Empowerment, also this study contributes in providing a range of suggestions in the light of the results of the study, which may help the leaders of Egyptian Tax Authority into Practice to raise the quality of Tax service through the development of their leadership styles, The results of statistical analysis showed that there are significant correlation between Authentic Leadership on employees Empowerment in Tax Authority into applied.

ملخص:

تتناول هذه الدراسة الكشف عن علاقة القيادة الجديرة بالثقة بتمكين العاملين بمصلحة الضرائب المصرية بمنطقة شمال الدلتا، وتسعى لتحديد مدى وجود ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد تمكين العاملين، والمساهمة في تقديم مجموعة من المقترحات في ضوء نتائج الدراسة والتي قد تساعد قادة مصلحة الضرائب المصرية موضع التطبيق على رفع مستوى تقديم الخدمة الضريبية من خلال تطوير أنماطهم القيادية. وأسفرت نتائج هذه الدراسة عن وجود ارتباط معنوي بين القيادة الجديرة بالثقة وتمكين العاملين في مصلحة الضرائب موضع التطبيق.

أولاً: تمهيد: يسعى الكثير من البشر للظفر بمنصب قيادي، ولكنهم لا ينجحون في الواقع العملي علي النحو المطلوب لكونهم قادة غير أكفاء، ويرجع ذلك لفشلهم في ثلاثة جوانب مهمة تتمثل في: عدم اهتمامهم ببناء استراتيجية عامة لمنظماتهم، وعدم تنمية خبراتهم في المجال القيادي والإداري، وانشغالهم في تفاصيل الأنشطة اليومية (عجوة، ٢٠٠٩). لهذا زادت الحاجة إلى الاهتمام بسلوكيات القيادة الجديرة بالثقة مؤخراً نتيجة تزايد التوجهات الحديثة في الإدارة التي تنادي بتطبيق استراتيجيات تمكين العاملين، الأمر الذي يتطلب تزايد الثقة المتبادلة بين كافة الأطراف بالمنظمة (Wong & Cummings, 2009). وانطلاقاً من المهام الأساسية التي تحرص مصلحة الضرائب المصرية على تحقيقها والتي تتمثل في رسم الممارسات الإدارية التي تسهم في تطوير قادتها وعلاج أزمة انعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وذلك تحقيقاً لهدف المصلحة الرئيسي وهو تحقيق التوازن بين الاستقرار المالي والنمو الاقتصادي والعدالة الاجتماعية،

وقد أنشأت مصلحة الضرائب المصرية عام ٢٠٠٦ بقرار جمهوري رقم ١٥٤ لسنة ٢٠٠٦ بدمج مصلحتي الضرائب العامة والضرائب على المبيعات. وتم تقسيم هذا البحث إلى قسمين: الأول يتمثل في متغيرات الدراسة، أما الثاني فيتناول الدراسة التطبيقية، وذلك على النحو التالي:
ثانياً: متغيرات الدراسة.

أ- **الإطار النظري:** تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن علاقة القيادة الجديرة بالثقة بتمكين العاملين في مصلحة الضرائب المصرية بمنطقة شمال الدلتا، وعليه سوف يتم استعراض ذلك من خلال:

- ١- القيادة الجديرة بالثقة .
- ٢- تمكين العاملين .
- ٣- العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة وتمكين العاملين.

١. القيادة الجديرة بالثقة:

١/١. مفهوم القيادة الجديرة بالثقة:
تُعرف القيادة الجديرة بالثقة بأنها نمط من السلوك القيادي الذي يشجع على بذل مزيد من السلوكيات الإيجابية في ظل مناخ إيجابي أخلاقي مما يؤدي إلى الوعي الذاتي، الحكم المتوازن، القيم الأخلاقية، شفافية العلاقات (Walumbwa et al., 2008)

٢/١. الدراسات السابقة الخاصة بالقيادة الجديرة بالثقة:

توصلت دراسة (Erkutlu & Chafara, 2013) إلى أن القيادة الجديرة بالثقة ترتبط سلبًا وبشكل كبير مع الانحراف التنظيمي، وهذا يعني أنه كلما زادت القيادة الجديرة بالثقة قلت نسبة الانحراف في العمل وارتفع الالتزام والرضا الوظيفي. وتوصلت دراسة (Rego et al., 2014) إلى وجود علاقة غير مباشرة بين القيادة الجديرة بالثقة وإبداع الموظفين، وتحلل هذه الدراسة كيف يمكن للمنظمات أن تسهم في زيادة أداء الموظفين وإنتاجيتهم عن طريق زيادة الإبداع التنظيمي. بينما ترى

دراسة (Kiersch & Byrne, 2015) وجود علاقة مباشرة بين القيادة الجديرة بالثقة والالتزام التنظيمي، كما توجد علاقة غير مباشرة بين القيادة الجديرة بالثقة والمناخ العادل بين الأفراد، وهذا الذي يفسر العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والنتائج الإيجابية الأخرى مثل: تعزيز الهوية الاجتماعية للعاملين، وخلق الالتزام التنظيمي، مما يقلل من نواياهم لترك العمل.

٣/١. أبعاد القيادة الجديرة بالثقة:

تتعدد أبعاد القيادة الجديرة بالثقة التي أبرزتها البحوث والدراسات العلمية السابقة حيث توصلت دراسة (Avolio & Gardner, 2005) إلى أن القيادة الجديرة بالثقة تتكون من ستة أبعاد هي: الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الحكم المتوازن، شفافية العلاقات، القيم الأخلاقية، السلوك الجدير بالثقة، بينما نجد أن كلٍ من (Ilies et al., 2005) ; Gardner et al., 2005) يرون أنه يمكن الاستغناء عن بُعد القيم الأخلاقية واستبداله ببُعد السلوك الجدير بالثقة، على أن تكون أبعاد القيادة الجديرة بالثقة أربعة أبعاد

وبناء على ما سبق فقد استقرت الباحثة على خمسة أبعاد للقيادة الجديرة بالثقة متمثلة في: (الوعي الذاتي، الحكم المتوازن، شفافية العلاقات، القيم الأخلاقية، السلوك الجدير بالثقة)، وفيما يلي عرضاً لهذه الأبعاد:

١. **الوعي الذاتي:** يعني بأن يكون للقائد رؤية واضحة بحيث يكون قادر على أن يؤثر في الآخرين وعنده استعداد لتحمل المخاطر واقتراح أفكار جديدة (Rego et al., 2014).

٢. **الحكم المتوازن:** يعني القدرة على تحليل البيانات ذات الصلة بالمشكلة بموضوعية وحيادية تامة دون تحيز أو تجاهل لآراء العاملين قبل اتخاذ أي قرار (Diddams & Chang, 2012).

٣. **القيم الأخلاقية:** تعني النزاهة السلوكية والاتساق بين القيم والاجراءات واسترشاد القائد بالقيم والمعايير الأخلاقية دون الاستجابة لأي ضغوط خارجية (Williams et al., 2012).

٤. **شفافية العلاقات:** تعني إتباع مستوى عالٍ من الوضوح والصراحة مع النفس والآخرين وتجنب التعبيرات

فقط هي الوعي الذاتي، الحكم المتوازن، شفافية العلاقات، السلوك الجدير بالثقة. بينما ركزت دراسة (Mazutis, 2007) على أربعة أبعاد فقط للقيادة الجديرة بالثقة وقد كانت بمثابة نقطة الانطلاقة التي اعتمد عليها الباحثون فيما بعد وهي: الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الحكم المتوازن، شفافية العلاقات. كما حددت دراسة (Walumbwa et al., 2008) أن الأبعاد الرئيسية للقيادة الجديرة بالثقة متمثلة في: الوعي الذاتي، الحكم المتوازن، شفافية العلاقات، القيم الأخلاقية، بينما استقرت دراسة (Tuttle, 2009) على أن أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تتمثل في الأبعاد الخمسة التالية: الوعي الذاتي، الحكم المتوازن، شفافية العلاقات، القيم الأخلاقية، السلوك الجدير بالثقة. بينما نجد أن دراسة (Wong & Cummings, 2009) حددت أبعاد القيادة الجديرة بالثقة بسبعة أبعاد حيث إنها أضافت ثلاثة أبعاد جديدة عن سابقتها لتكون الأبعاد هي: الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، الحكم المتوازن، القيم الأخلاقية، الوفاء، المساندة، التمكين،

الإيجابية مثل (الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي) للعاملين الذين يستخدمون درجة عالية من الاتصالات الإلكترونية في وظائفهم. وذلك من خلال دمج نظرية علاقة القائد بتابعيه ونظريات الاتصالات الإلكترونية. بينما توصلت دراسة (Jose & Mampilly, 2014) إلى ان هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي ومشاركة العاملين، كما أشارت دراسة (Grille et al., 2015) إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التمكين النفسي والقيادة المشتركة. بينما أشارت نتائج دراسة (Khany & Tazik, 2015) إلى أن التمكين النفسي يرتبط بشكل مباشر بالرضا الوظيفي، وبالتالي نجد أن الثقة مرتبطة بشكل غير مباشر بالرضا الوظيفي من خلال التمكين النفسي.

العاطفية غير اللائقة والإفصاح عن المعلومات لتعزيز العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين (Bird & Wang, 2011).

٥. السلوك الجدير بالثقة: يعني أن يلتزم القائد بالمعايير والسلوكيات الأخلاقية عند اتخاذ القرارات والمتمثلة في: الفاعلية الأخلاقية، المرونة الأخلاقية، الشجاعة الأخلاقية (Tuttle, 2009).

٢. تمكين العاملين:

١/٢. مفهوم تمكين العاملين: يعرف بأنه مجموعة من السياسات والممارسات الهيكلية التي تهدف إلى تحقيق اللامركزية في اتخاذ القرارات والسلطة في جميع أنحاء المنظمة، ولكن نجد أنه كمفهوم لا يطبق في الواقع بشكل كامل حيث لا ينفذ منه سوى ٧٠% من المنظمات وذلك في بعض أشكاله (Seibert et al., 2011).

٢/٢. الدراسات السابقة الخاصة بتمكين العاملين: استهدفت دراسة (Hill et al., 2014) التعرف على أثر القيادة في تعزيز التمكين النفسي ونتائج العمل

٣/٢. أبعاد تمكين العاملين:

تنوعت أبعاد تمكين العاملين التي أبرزتها البحوث والدراسات العلمية السابقة حيث وضع (Spretizer, 1995) أربعة أبعاد لتمكين العاملين متمثلة في: (أهمية العمل، حرية الاختيار، الكفاءة الذاتية، التأثير)، ولقد توصلت دراسة (Hancer & Georgy, 2003) إلى أن هناك مدخلين لمحاولة تحديد أبعاد تمكين العاملين هما:

مدخل العلاقات: يرى أصحاب هذا

المدخل أن التمكين يساعد على تحسين الأداء من خلال تفويض السلطة ومشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار.

مدخل الدافعية: يرى أصحاب هذا

المدخل أن التمكين يركز على تحسين مدركات العاملين بشأن قدرتهم على أداء وظائفهم وتدعيمهم لتعويضهم عن الضغوط الموجودة في بيئة العمل.

حيث توصلت دراسة (Laschinger et al., 2009) إلى أن التمكين له خمس

أبعاد (المعلومات، الدعم، الموارد، القوة الرسمية، القوة غير الرسمية). في حين

اعتمدت (النجار، ٢٠١٠) على ثمانية أبعاد ترتبط ارتباطاً مباشراً بسلوكيات تمكين العاملين وتتمثل تلك الأبعاد في: (وضوح الغرض، الأخلاقيات، العدالة والإنصاف، الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي، المشاركة، الاتصالات الفعالة، البيئة الصحية).

وبناء على ما سبق فقد استقرت الباحثة على أربعة أبعاد لتمكين العاملين متمثلة في: (أهمية العمل، حرية الاختيار، الكفاءة الذاتية، التأثير) وفيما يلي عرضاً لهذه الأبعاد:

١. أهمية العمل: يعني شعور العامل بقيمة المهمة الموكل بها والهدف منها وهذا يتطلب توافقاً بين متطلبات العمل الذي يقوم به من جهة واعتقاداته وقيمه من جهة أخرى (Khany & Tazik, 2015).

٢. حرية الاختيار: تعني شعور الفرد بحرية المبادرة في تحديد أساليب وإجراءات العمل دون الرجوع للإدارة العليا مما يعطي فرصة أكبر للإبداع والمرونة (Lishchinsky & Tsemach, 2014).

ودرجة الثقة في المديرين، كما توجد علاقة إيجابية بين القيادة الجديرة بالثقة ومشاركة العاملين. وأن التمكين يتوسط العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والمواطنة التنظيمية مما يؤكد وجود علاقة إيجابية بين المواطنة التنظيمية وكل من القيادة الجديرة بالثقة وتمكين العاملين، كما نجد أن زيادة مشاركة وتمكين العاملين في بيئة العمل بغض النظر عن نتائج أعمالهم تؤدي لزيادة انتماء الموظفين وشعورهم بالمواطنة التنظيمية. كما أكدت دراسة (Tonkin, 2013) على أن من أهم صفات القائد الجدير بالثقة هي قدرته على تمكين العاملين كنوع من التحفيز الفكري والنفسي لتابعيه حيث إن التمكين يعمل على زيادة شعور العاملين بالانتماء للمنظمة.

وبعد استعراض الدراسات السابقة تخلص الباحثة إلى ما يلي:

١. يوجد ندرة في الدراسات العربية التي تناولت القيادة الجديرة بالثقة وذلك في حدود علم الباحثة فيما عدا (عجوة، ٢٠٠٩ ؛ قاسم، ٢٠١١)

٣. الكفاءة الذاتية: تعني القدرات والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة بشكل جيد (Fock, 2011).

٤. التأثير: يعني منح الأفراد المرؤوسين أو فرق العمل التأثير علي أداء المهام التي من شأنها أن تؤثر علي المنظمة (Zhue, 2011).

٣. الدراسات السابقة الخاصة بالعلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة وتمكين العاملين:

توصلت دراسة (Laschinger et al., 2009) أن المشاركة في العمل تتوسط العلاقة بين التمكين والعمل بفعالية كما أنها تتوسط العلاقة أيضًا بين القيادة الجديرة بالثقة والرضا الوظيفي. كما أثبتت دراسة (Wong et al., 2010) أن مقومات نجاح القيادة الجديرة بالثقة تختلف من منظومة لأخرى تبعًا لمستوي الدعم والتوجيه وثقافة المنظمة السائدة كالقيم الأخلاقية والضمير والإيثار والصدق، مما يؤكد وجود علاقة إيجابية بين تمكين العاملين

بالرغم من تعدد الدراسات الأجنبية وذلك في حدود علم الباحثة.

٢. لم تتناول أي من الدراسات السابقة حسب علم الباحثة أثر القيادة الجديرة بالثقة على تمكين العاملين وبالتالي تأتي هذه الدراسة كمحاولة لسد الفجوة بين الدراسات العربية والدراسات الأجنبية، ومتابعة للاتجاهات الحديثة في الدراسات التنظيمية والسلوكية.

ثالثاً مشكلة الدراسة :

واستكمالاً لما أسفرت عنه الدراسات السابقة ولتحديد مشكلة الدراسة قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية (١) وتحليل نتائجها أسفرت عن بعض الظواهر الآتية:

١. عدم معرفة القادة بمهاراتهم وقدراتهم كذلك تجاهلهم لنقاط قوتهم وضعفهم.

٢. انتشار التحيز وعدم الموضوعية لدي القادة عند الحكم علي مجريات العمل.

٣. شعور العاملين بعدم تأثيرهم علي نتائج ومخرجات عملهم مما يقضي علي روح الإبداع والابتكار لديهم.

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية يمكن للباحثة صياغة مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤل الآتي:
١. هل يوجد علاقة ارتباط بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد تمكين العاملين؟

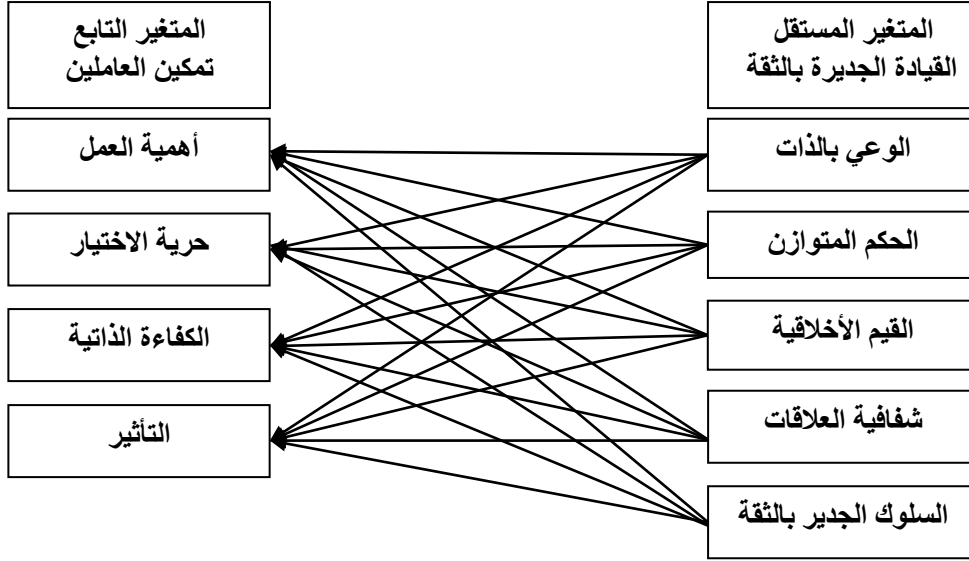
رابعاً أهداف الدراسة:

١. الوقوف على طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد تمكين العاملين في مصلحتي (الضرائب على المبيعات، الضرائب العامة).

خامساً فروض الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها سعت الدراسة الحالية للتحقق من صحة مجموعة من الفروض ويوضح الشكل التالي رقم (١) النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات الدراسة:

(١) تمت الدراسة الاستطلاعية في الفترة من ٦ / ٢ / ٢٠١٣ إلى الفترة ١٨ / ٦ / ٢٠١٣ من خلال إعداد قائمة استقصاء مبدئية لعينة عمدية ميسرة مكونة من ٥٧ مفردة من العاملين بمصلحة الضرائب المصرية بمنطقة شمال الدلتا محل الدراسة لاستطلاع آرائهم حول درجة توافر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة المتمثلة في: (الوعي الذاتي، الحكم المتوازن، القيم الأخلاقية، شفافية العلاقات، السلوك الجدير بالثقة)، وأبعاد تمكين العاملين المتمثلة في: (أهمية العمل، حرية الاختيار، الكفاءة الذاتية، التأثير) وذلك وفقاً للملحق رقم (١)؛ وقد تم توزيع العينة كالتالي: الضرائب العامة (٣٠ عامل) - الضرائب على المبيعات (٢٧ عامل).



شكل (1)

نموذج مقترح لبيان العلاقة بين متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الدراسات السابقة.

وفقاً للشكل السابق أمكن صياغة فروض الدراسة على النحو التالي:

أ- المستوى العلمي:

١. إن القيادة الجديرة بالثقة من الأنماط القيادية الإيجابية التي جاءت لتعالج أوجه القصور والمخالفات الأخلاقية والإدارية للقيادة ولتكون بمثابة الأساس لفهم القيادة المثلى التي يجب أن تكون في كافة المنظمات باختلاف أنواعها (Wolley, 2011).

ب- المستوى التطبيقي:

٢. تأمل الباحثة أن يسهم هذا البحث بما تنتهي إليه من نتائج في عدة نواحي تطبيقية تهم القيادات العليا والعاملين في مصلحة الضرائب المصرية بمنطقة شمال الدلتا ، وتساعدهم في التعرف على وتحديد مدي توافق نمط قيادتها مع نمط القيادة الجديرة بالثقة، وكذلك التأكد من مدى إمكانية تطبيق

١. لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد تمكين العاملين في مصلحتي (الضرائب على المبيعات، الضرائب العامة).

وينقسم هذا الفرض إلى الفرضين

الفرعيين التاليين:

(١/٢) لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد تمكين العاملين في مصلحة الضرائب على المبيعات.

(٢/٢) لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد تمكين العاملين بمصلحة الضرائب العامة.

سادساً أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة على المستوى العلمي والمستوى التطبيقي كما يلي:

تمكين العاملين بكفاءة وفعالية لتحقيق مزيداً من التقدم والنجاح.

سابعاً أسلوب الدراسة:

ويتضمن كل من متغيرات الدراسة وأساليب قياسها، أداة الدراسة وطريقة جمع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة، والبيانات المطلوبة ومصادرها، وأسلوب تحليل البيانات وذلك على النحو التالي:

أ- متغيرات الدراسة وأساليب قياسها:

حيث إن هذه الدراسة تسعى للتعرف على علاقة القيادة الجديرة بالثقة بتمكين العاملين فإن متغيرات الدراسة تتمثل فيما يلي: (القيادة الجديرة بالثقة، تمكين العاملين).

١. القيادة الجديرة بالثقة: (المتغير

المستقل): وتنقسم إلى خمسة أبعاد هي: الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، الحكم المتوازن، القيم الأخلاقية، السلوك الجدير بالثقة (Tuttle, 2009).

٢. تمكين العاملين: (المتغير التابع):

وينقسم إلى أربعة أبعاد هي: أهمية العمل، حرية الاختيار، الكفاءة الذاتية، التأثير (Spretizer, 1995)

ب- أداة الدراسة وطريقة جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة في جمع بيانات الدراسة من مصادرها الأولية والتي على قائمة الاستقصاء والتي تتضمن جزءين:

• الجزء الأول:

يتعلق هذا الجزء بقياس القيادة الجديرة بالثقة وقد اعتمدت الباحثة على المقياس الذي وضعه (Tuttle, 2009) لأنه يشمل الأبعاد الخمسة للقيادة الجديرة بالثقة، لأنه الأحدث والأكثر شمولية عن غيره من المقاييس الأخرى.

• الجزء الثاني:

يتعلق هذا الجزء بقياس تمكين العاملين وقد اعتمدت الباحثة على المقياس الذي وضعه (Spretizer, 1995) لأنه يشمل الأبعاد الأربعة لتمكين العاملين، حيث

اعتمدت عليه الكثير من الدراسات العلمية السابقة ومنها (Fock, 2011).
الجديرة بالثقة وتمكين العاملين في قائمة الاستقصاء.

ويوضح الجدول رقم (١) التالي أرقام العبارات التي تعبر عن أبعاد القيادة

جدول رقم (١)

العبارات التي تعبر عن القيادة الجديرة بالثقة وتمكين العاملين في قائمة الاستقصاء

| الجزء | المتغير | الأبعاد | حدود العبارات |
|--------|------------------------|----------------------|---------------|
| الأول | القيادة الجديرة بالثقة | الوعي الذاتي | ١ |
| | | الحكم المتوازن | ٨ |
| | | القيم الأخلاقية | ١٤ |
| | | شفافية العلاقات | ١٨ |
| | | السلوك الجدير بالثقة | ٢٣ |
| الثاني | تمكين العاملين | حرية الاختيار | ١ |
| | | أهمية العمل | ٤ |
| | | الكفاءة الذاتية | ٧ |
| | | التأثير | ١٠ |

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على الدراسات السابقة.

منها، وقد تمت هذه الاختبارات على النحو التالي:

١. اختبار الصدق:

وقد قامت الباحثة بإجراء اختبار الصدق الوصفي للتأكد من أن العبارات المستخدمة ترتبط بما يراد قياسه وأن أداة

وقد قامت الباحثة باختبار الصدق والثبات على النحو التالي: قامت الباحثة باختبار ثبات وصدق جميع المتغيرات وتشمل القيادة الجديرة بالثقة وتمكين العاملين بأبعادهما وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ بغرض التأكد من أنها تحقق الأغراض المرجوة

البحث قد اشتملت نظرياً على كافة المتغيرات الواجب توافرها ، وقد تم التحقق من ذلك بالاعتماد على آراء الأساتذة المشرفين على هذا البحث ، كما قامت الباحثة باختبار القائمة من خلال Pilot Test على عينة محدودة (عددتها ٣٠ مفردة) بهدف التعرف على مدى فهمها ووضوحها لدى المستقضي منهم.

٢. اختبار الثبات:

تم إجراء هذا الاختبار للتأكد من إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج ، حيث قامت الباحثة

باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ لاختبار ثبات مقاييس جميع متغيرات الدراسة بأبعادها وذلك باستخدام برنامج (SPSS V.20) وكلما اقتربت قيمة ألفا كرونباخ من الواحد الصحيح كان المقياس أكثر ثباتاً ، وتشير بيانات الجدول رقم (٢) إلى قيم معاملات الصدق والثبات الذاتي لقائمة الاستقصاء.

جدول رقم (٢)

قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي لقائمة الاستقصاء

| الجزء | متغيرات الدراسة | عدد العبارات | معامل الثبات | معامل الصدق الذاتي |
|--------|------------------------|--------------|--------------|--------------------|
| الأول | القيادة الجديرة بالثقة | ٢٦ | ٠.٨١ | ٠.٩٠ |
| | الوعي الذاتي | ٧ | ٠.٨٤ | ٠.٩٢ |
| | الحكم المتوازن | ٦ | ٠.٧٣ | ٠.٨٥ |
| | القيم الأخلاقية | ٤ | ٠.٨٢ | ٠.٩١ |
| | شفافية العلاقات | ٥ | ٠.٧٣ | ٠.٨٥ |
| | السلوك الجدير بالثقة | ٤ | ٠.٧٨ | ٠.٨٨ |
| الثاني | تمكين العاملين | ١٢ | ٠.٧٣ | ٠.٨٦ |
| | أهمية العمل | ٣ | ٠.٨٩ | ٠.٩٥ |
| | حرية الاختيار | ٣ | ٠.٨٢ | ٠.٩١ |
| | الكفاءة الذاتية | ٣ | ٠.٧٨ | ٠.٨٨ |
| | التأثير | ٣ | ٠.٩٤ | ٠.٩٧ |

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

الدلتا، وتتمثل وحدة المعاينة في الموظف العامل بالمأمورية سواء كان مدير عام أو مدير إدارة أو مأمور فني أو إداري، ويوضح الجدول رقم (٣) بيان عدد العاملين

ت-مجتمع وعينة الدراسة.

▪ مجتمع الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمصلحة الضرائب المصرية بمنطقة شمال

محل الدراسة وذلك وفقاً لبيانات مركز التخطيط والمتابعة وتنظيم المعلومات (٢٠١٤). بمصلحة الضرائب المصرية (٢٠١٣-٢٠١٤).

جدول رقم (٣)

عدد العاملين بمصلحة الضرائب المصرية بمنطقة شمال الدلتا (مبيعات ، عامة)

| الضرائب على المبيعات وهي منطقة واحدة (تضم ٥ مأموريات) | |
|---|-----------------------------------|
| ٤٩٠ | منطقة شمال الدلتا |
| الضرائب العامة وهي ٣ مناطق (تضم ١٧ مأمورية) | |
| ٨٦٠ | منطقة دقهلية أول |
| ٨٤٨ | منطقة دقهلية ثاني |
| ٨٥١ | منطقة دمياط |
| ٣٠٤٩ | إجمالي عدد العاملين مجتمع الدراسة |

المصدر : من إعداد الباحثة و وفقاً لبيانات مركز التخطيط والمتابعة وتنظيم المعلومات بمصلحة الضرائب المصرية (٢٠١٤-٢٠١٥)

ج- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

١. الوسط الحسابي لقياس متوسط أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وتمكين العاملين.
٢. الانحراف المعياري كأحد مقاييس التشتت.
٣. معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة القياس.
٤. معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ثامنا نتائج الدراسة:

فيما يتعلق بالفرض الرئيسي الذي ينص على أنه: لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد تمكين العاملين في

■ عينة الدراسة:

وقد تم سحب العينة اعتماداً على إجراءات سحب العينة الطبقية من مجتمع البحث، وقد قامت الباحثة بتوزيعها بشكل عشوائي غير منتظم، وقد تم تحديد حجم العينة ٣٤١ مفردة.

ث- البيانات المطلوبة ومصادرها

- بيانات ثانوية: وشملت الاطلاع على الكتب والبحوث والرسائل العلمية والدوريات العربية والأجنبية المرتبطة بمتغيرات.
- بيانات أولية: تم الحصول عليها من العاملين بمصلحة الضرائب المصرية بمنطقة شمال الدلتا من خلال قوائم الاستقصاء.

مصلحتي (الضرائب على المبيعات،
الضرائب العامة).
وللتحقق من صحة هذا الفرض
فقد تم اشتقاق الفرضين الفرعيين
التاليين من هذا الفرض:
(١/١) لا يوجد ارتباط معنوي بين
أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد
تمكين العاملين في مصلحة
الضرائب على المبيعات.

(٢/١) لا يوجد ارتباط معنوي بين
أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد
تمكين العاملين في مصلحة
الضرائب العامة.
وقد اعتمدت الباحثة على
معاملات ارتباط بيرسون، وقد
أسفرت نتائج التحليل الإحصائي
للبينات عما توضحه الجداول
التالية:

جدول رقم (٤)

معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد تمكين العاملين في

مصلحة الضرائب على المبيعات

| الأبعاد | تمكين العاملين | أهمية العمل | حرية الاختيار | الكفاءة الذاتية | التأثير |
|------------------------|----------------|-------------|---------------|-----------------|---------|
| القيادة الجديرة بالثقة | .٦٨٤** | .٥١٠** | .٥٧٩** | .١٥٧ | .٥٩٣** |
| الوعي الذاتي | .٥٢٢** | .٣٨٢** | .٥١٦** | .٠٤٩ | .٤١٦** |
| الحكم المتوازن | .٤٧٢** | .٢٧٩** | .٤٩٠** | .٠٢٨ | .٤٤٣** |
| القيم الأخلاقية | .٥٨٠** | .٤٣٩** | .٣٨٢** | .٢٣٤* | .٥٦٤** |
| شفافية العلاقات | .٦٥٣** | .٥٠٦** | .٥٤٥** | .١٦٤ | .٥٥٣** |
| السلوك الجدير بالثقة | .٣٩٢** | .٣٨٢** | .٢٦٦** | .٢٣٤* | .٢٦١** |

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

** معاملات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية ١%.

* معاملات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية ٥%.

- **ومن بيانات الجدول السابق يتضح:**
 - ارتفاع قيمة معامل الارتباط بين متوسط الآراء حول القيادة الجديرة بالثقة وتمكين العاملين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٦٨٤) أي يوجد ارتباط إيجابي طردي قوي بين المتغيرين عند مستوى معنوية ١%.
 - كما اتضح وجود ارتباط طردي قوي بين شفافية العلاقات كأحد أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وبين تمكين العاملين بوجه عام حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٦٥٣) وهي أعلى قيمة ارتباط بالنسبة لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة، حيث يليها في الترتيب القيم الأخلاقية، الوعي الذاتي، الحكم المتوازن، السلوك الجدير بالثقة على التوالي.
- وتفسر الباحثة ذلك بأنه كلما كان هناك صدق من القادة في التعبير عن عواطفهم ومشاعرهم الحقيقية لأتباعهم واتباع مستوى عال من الوضوح والصراحة في الإفصاح عن المعلومات بين بعضهم البعض كلما انعكس ذلك إيجابياً على تمكين العاملين بالمصلحة، ويظهر ذلك في تمتع العاملين بحرية اختيار أساليب وإجراءات العمل، والتأثير على مجريات الأمور واتخاذ القرارات في المصلحة، كذلك شعورهم بقدرتهم على إنجاز المهام المطلوبة منهم على الوجه المطلوب وبأهمية الوظيفة بالنسبة لهم.
- وقد كانت أقل قيمة لمعامل الارتباط بين الحكم المتوازن والوعي الذاتي على التوالي كـ بعض أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وبين الكفاءة الذاتية كأحد

أبعاد تمكين العاملين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.28). بالنسبة للحكم المتوازن، وكذلك قيمة معامل الارتباط (0.49). بالنسبة للوعي الذاتي مما يدل على جود ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين.

■ وتفسر الباحثة ذلك بأنه كلما كان قادة هذه المصلحة أكثر موضوعية وقادرة على اتخاذ القرارات دون تحيز أو تجاهل لآراء المرؤوسين، كلما انعكس ذلك إيجابياً على رفع روح التعاون والثقة بين العاملين في المصلحة، وكذلك زيادة إيمانهم بقدراتهم على أداء مهام وأنشطة عملهم بمهارة فائقة في ظل توافر المعلومات المتاحة لهم، وحيث أن جميع معاملات الارتباط موجبة بمعنى وجود علاقة طردية بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد تمكين العاملين

بمصلحة الضرائب على المبيعات عند مستوى معنوية 1%.

■ وبناء على النتائج الإحصائية السابقة يمكن القول بوجود ارتباط معنوي جزئي بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد تمكين العاملين بمصلحة الضرائب على المبيعات، الأمر الذي يعني عدم صحة الفرض الفرعي الأول (1/2) جزئياً. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع (Wong & Cummings, 2009 ; Shapira & Tsemach, 2015).

جدول رقم (٥)

معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد تمكين العاملين في
مصلحة الضرائب العامة

| الأبعاد | تمكين العاملين | أهمية العمل | حرية الاختيار | الكفاءة الذاتية | التأثير |
|------------------------|----------------|-------------|---------------|-----------------|---------|
| القيادة الجديرة بالثقة | .٧٢٦** | .٤٦٦** | .٥٥٢** | .٥٢٧** | .٦٥١** |
| الوعي الذاتي | .٤٧٧** | .٢٦٤** | .٣٦٤** | .٣٥٥** | .٤٥٣** |
| الحكم المتوازن | .٤٤٥** | .٢٦٥** | .٣٩٢** | .٣٠٢** | .٣٧٨** |
| القيم الأخلاقية | .٥٨٧** | .٣٥٨** | .٣٦٥** | .٥٠٣** | .٥٦١** |
| شفافية العلاقات | .٧٠٧** | .٤٨٩** | .٥٨٩** | .٤٣٥** | .٦١١** |
| السلوك الجدير بالثقة | .٤٩٢** | .٣٩٧** | .٣٧٢** | .٣٤٢** | .٣٨٧** |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

** معاملات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية ١%.

ومن بيانات الجدول السابق يتضح:

أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وبين تمكين العاملين بوجه عام حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٧٠٧) وهي أعلى قيمة ارتباط بالنسبة لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة حيث يليها في الترتيب القيم الأخلاقية، السلوك الجدير بالثقة، الوعي الذاتي، الحكم المتوازن على التوالي.

ويلاحظ أن شفافية العلاقات تحتل المرتبة الأولى من بين

■ ارتفاع قيمة معامل الارتباط بين متوسط الآراء حول القيادة الجديرة بالثقة وتمكين العاملين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٧٢٦) أي يوجد ارتباط إيجابي طردي قوي بين المتغيرين عند مستوى معنوية ١%.

■ كما اتضح وجود ارتباط طردي قوي بين شفافية العلاقات كأحد

الارتباط موجبة بمعنى وجود علاقة طردية بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد تمكين العاملين بمصلحة الضرائب العامة عند مستوى معنوية ١%.

■ وبناء على النتائج الإحصائية السابقة يمكن القول بوجود ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد تمكين العاملين بمصلحة الضرائب العامة، الأمر الذي يعني عدم صحة الفرض الفرعي الثاني (٢/٢) كلياً. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع (Wong & Cummings, 2009 ; Shapira & Tsemach, 2015).

■ وبناءً على نتائج هذه الفروض الفرعية (١/١) ، (٢/١) يتضح عدم صحة الفرض الرئيسي.

أبعاد القيادة الجديرة بالثقة من حيث درجة الارتباط بتمكين العاملين في المصلحتين المبيعات والعامة، وقد كانت أقل قيمة لمعامل الارتباط بين الوعي الذاتي كأحد أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وبين أهمية العمل كأحد أبعاد تمكين العاملين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٢٦٤). مما يدل على وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين.

■ وتفسر الباحثة ذلك بأن كلما كان قادة هذه المصلحة لديهم رؤى واضحة وأكثر وعياً بأنفسهم، حيث يعرفون نقاط قوتهم وضعفهم ومآلهم من حقوق وما عليهم من واجبات، وينعكس ذلك إيجابياً على حبهم وشغفهم بوظيفتهم وبأهميتها لتحقيق أهدافهم بصفة خاصة وتحقيق أهداف المصلحة بصفة عامة، وحيث أن جميع معاملات

ملخص نتائج وتوصيات

البحث:

١. نتائج اختبار الفرض الثاني :

والذي ينص على أنه: لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وتمكين العاملين في مصلحتي (الضرائب على المبيعات، الضرائب العامة). والذي اشتق منه الفرضين الفرعيين التاليين:

الفرض الفرعي الأول:

(١/١) لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة و أبعاد تمكين العاملين في مصلحة الضرائب على المبيعات.

اتضح من النتائج ما يلي:

■ ارتفاع قيمة معامل الارتباط بين متوسط الآراء حول القيادة الجديرة بالثقة وتمكين العاملين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٦٨٤) أي يوجد ارتباط

إيجابي طردي قوي بين المتغيرين عند مستوى معنوية ١%.

■ وقد كانت أقل قيمة لمعامل الارتباط بين الحكم المتوازن والوعي الذاتي على التوالي كـ بعض أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وبين الكفاءة الذاتية كأحد أبعاد تمكين العاملين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٠٢٨) بالنسبة للحكم المتوازن، وكذلك قيمة معامل الارتباط (٠.٠٤٩) بالنسبة للوعي الذاتي مما يدل على جود ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين.

■ كما اتضح وجود ارتباط طردي قوي بين شفافية العلاقات كأحد أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وبين تمكين العاملين بوجه عام حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٦٥٣) وهي أعلى قيمة ارتباط بالنسبة لأبعاد القيادة الجديرة

بالثقة، حيث يليها في الترتيب القيم الأخلاقية، الوعي الذاتي، الحكم المتوازن، السلوك الجدير بالثقة على التوالي.

وبناء على النتائج الإحصائية السابقة يمكن القول بوجود ارتباط معنوي جزئي بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد تمكين العاملين بمصلحة الضرائب على المبيعات، الأمر الذي يعني عدم صحة الفرض الفرعي الأول (١/٢) جزئياً.

الفرض الفرعي الثاني:

(٢/١) لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد تمكين العاملين في مصلحة الضرائب العامة.

اتضح من النتائج ما يلي:

■ ارتفاع قيمة معامل الارتباط بين متوسط الآراء حول القيادة الجديرة بالثقة وتمكين العاملين

حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٧٢٦) أي يوجد ارتباط إيجابي طردي قوي بين المتغيرين عند مستوى معنوية ١%.

■ كما اتضح وجود ارتباط طردي قوي بين شفافية العلاقات كأحد أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وبين تمكين العاملين بوجه عام حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٧٠٧) وهي أعلى قيمة ارتباط بالنسبة لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة حيث يليها في الترتيب القيم الأخلاقية، السلوك الجدير بالثقة، الوعي الذاتي، الحكم المتوازن على التوالي.

وبناء على النتائج الإحصائية السابقة يمكن القول بوجود ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد تمكين العاملين بمصلحة الضرائب العامة، الأمر

الذي يعني عدم صحة الفرض
الفرعي الثاني (٢/٢) كلياً.
الأمر الذي يعني عدم صحة
الفرض الرئيسي بفروضه الفرعية
(١/١) ، (٢/١).
ثانياً: توصيات الدراسة.

١. دعم المناخ الإيجابي الذي
يسمح بإجراء تغييرات جوهرية
تشجع على تقبل الأفكار
الجديدة، وما قد يتطلبه ذلك من
تغيير في الهيكل التنظيمي
متعدد المستويات إلى التنظيم
المفطح قليل المستويات.

٢. العمل على حسن انتقاء القادة
والمديرين في المصلحة مما
يتوافر فيهم خصائص القادة
الجديرين بالثقة الذين تتوافق
أقوالهم مع أفعالهم ويتصرفون
وفقاً لقيمهم ومعتقداتهم بغض
النظر عن محاولة إرضاء من
حولهم. توفير مناخ العمل

المناسب للعاملين وجعلهم في
انشغال دائم من أجل التطوير
والتحسين المستمر في أعمالهم
وجعل العمل ممتع وذو قيمة
شخصية بالنسبة لهم مما يسهم
في إطلاق طاقاتهم الكامنة
والتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم
بحرية كاملة.
٣. العمل على منح العاملين
الحرية في اتخاذ القرارات
المتعلقة بتفاصيل أعمالهم
وتحملهم بالمسؤوليات المترتبة
على أدائهم لها، وكذلك منحهم
حرية وضع البرامج والجدول
الزمنية الخاصة بأعمالهم.
٤. الاهتمام بدور القادة بجعلهم
قادة جديرين بالثقة استناداً إلى
أنهم يقع عليهم العبء الأكبر
في تنمية شعور العاملين
بالتمكن وفي المساهمة في
تدعيم القيم والمبادئ التي
يعلمها القائد لأتباعه.

٢. قاسم، مرفت ابراهيم راشد ، (٢٠١١).
أثر القيادة الأصيلة كمتغير وسيط
علي العلاقة بين جودة الحياة
الوظيفية والالتزام التنظيمي: دراسة
ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد
والتجارة، كلية التجارة ، جامعة عين
شمس، المجلد ٢ ، العدد ٣ ، ص
٥٤٥ - ٥٦١.

ب- المراجع الأجنبية:

1. Bird, J. J. & Wang, C. (2010).
Authentic Leadership Budget
Building: Superintendents Reveal
Origins, Strategies, and Connections,
Academy of Educational Leadership
Journal, Vol. 15, No. 3, pp.143-159.
2. Diddams, M. & Chang, G.C. (2012).
Only human: Exploring the Nature of
Weakness in Authentic Leadership,
The Leadership Quarterly, Vol.23,
pp. 593-603.
3. Erkutlu, H., & Chafra, J. (2013).
Effects of Trust and Psychological
Contract Violation on Authentic
Leadership and Organizational
Deviance, Journal of Leadership &
Organizational Studies, Vol. 67, No.
9, pp. 828-848.

ثالثاً: مقترحات لدراسات مستقبلية.

١. أثر القيادة الجديرة بالثقة على
الرضا الوظيفي.
٢. أثر القيادة الجديرة بالثقة على
المواطنة التنظيمية .
٣. العلاقة بين القيادة الجديرة
بالثقة وعلاقة القائد بتابعيه

LMX

٤. تمكين العاملين كمتغير وسيط
بين القيادة الجديرة بالثقة
والمواطنة التنظيمية.
٥. إجراء نفس الدراسة في
قطاعات أخرى .

المراجع:

أ- المراجع العربية:

١. عجوة، أحمد محمد فتحي أحمد،
(٢٠٠٩). القيادة الجديرة بالثقة -
مدخل لتطوير منظمات الخدمات
الحكومية، *المجلة المصرية للدراسات
التجارية*، كلية التجارة، جامعة
المنصورة، المجلد ٣٣ ، العدد ٢،
ص ص ٥١ - ٧٩.

- Multilevel Examination of Authentic Leadership, Justice, and Employee Outcomes, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. xx, No. xx, pp.1-12.
9. Laschinger, H.K.S., Wilk, P., Cho, J., & Greco, P. (2009). Empowerment, Engagement and Perceived Effectiveness in Nursing Work Environments: does experience matter? *Journal of Nursing Management*, Vol. 16, pp. 636-646.
 10. Lishchinsky, O.S. & Tsemach, S. (2014). Psychological Empowerment as a Mediator Between Teachers' Perceptions of Authentic Leadership and Their Withdrawal and Citizenship Behaviors, *Educational Administration Quarterly*, Vol.50, No.4, pp.675-712.
 11. Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M.P. (2014). Hope and Positive Affect Mediating the Authentic Leadership and Creativity Relationship, *Journal of Business Research*, Vol. 67, pp. 200-210.
 12. Spreitzer, G.M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions,
 4. Fok, H., Chiang, F., Au, K.Y., & Hui, M.K. (2011). The moderating Effect of Collectivistic Orientation in Psychological Empowerment and Job Satisfaction Relationship, *International Journal of Hospitality Management*, Vol.30, pp.310-328.
 5. Hill, N.S., Kang, J.H., & Seo, M.G. (2014). The Interactive Effect of leader-Member Exchange and Electronic Communication on Employee Psychological Empowerment and Work Outcomes, *The Leadership Quarterly*, (InPress), pp. 1-12.
 6. Jose, G. & Mampilly, S.R. (2014). Psychological Empowerment as a Predictor of Employee Engagement: An Empirical Attestation, *Global Business Review*, Vol.15, No.1, 93-104.
 7. Khany, R. & Tazik, K. (2015). On the Relationship between Psychological Empowerment, Trust, and Iranian EFL Teachers' Job Satisfaction: The Case of Secondary School Teachers, *Journal of Career Assessment*, (InPress), pp.1-18.
 8. Kiersch, C. E. & Byrne, Z. S. (2015). Is Being Authentic Being Fair?

17. Wong, C.A. & Cummings, G.G.(2009).The Influence of Authentic Leadership Behaviors on Trust and Work Outcomes of Health Care Staff, *Journal of Leadership Studies*, Vol. 3, No. 2, pp. 6-23.
18. Wong, C.A.,Laschinger, H.K.S., & Cummings, G.G. (2010). Authentic Leadership and Nurses' Voice Behavior and Perceptions Of Care Quality, *Journal of Nursing Management*, Vol. 18, pp. 889 –900.
19. Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2011). Authentic Leadership and Follower Development: Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 18, No. 4, pp. 438-448.
20. Zhou, L. (2011). Effects of Supervisors' Upward Exchange Relationship on Employee: Testing Multi Level Mediation Role of Empowerment, M.Sc. Thesis (University of Maryland).
- Measurement, and Validation, *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5, pp. 1442 –1465.
13. Tonkin, T.H. (2013). Authentic Versus Transformational Leadership: Assessing their Effectiveness on Organizational Citizenship Behavior of Followers International, *Journal of Business and Public Administration*, Vol. 10, No. 1, pp.40-61.
14. Tuttle, M.D. (2009). True North or Traveled Terrain? An Empirical Investigation of Authentic Leadership, Ph. D. Dissertation (University of South Florida).
15. Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S., & Peterson, S.J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure?, *Journal of Management*, Vol. 34, No. 1, pp. 98 –126.
16. Williams, E., Pillai, R. Deptula, B., & Lowe, K. (2012). The effects of Crisis, Cynicism about Change, and Value Congruence on Perceptions of Authentic Leadership and Attributed Charisma in the 2008 Presidential Election, *The Leadership Quarterly*, Vol. 23, pp. 324- 341.