

دور القيادة الخادمة في تحقيق التمكين النفسي للعاملين دراسة تحليلية

لآراء عينة من منتسبي قناة كربلاء الفضائية

The Role of the Servant leadership in Achieving the Psychological Empowerment of the views of the Employees of Kerbala Satellite Channel

Assist. Prof. Mithaq Hatif AL-Fatlawi

أ.م.د. ميثاق هاتيف الفتلاوي^(١)

Mohammad Mohi Raheem

محمد محي رحيم^(٢)

المستخلص

يهدف هذا البحث الى معرفة دور القيادة الخادمة في تحقيق التمكين النفسي للعاملين، ومن اجل تحقيق اهداف البحث تم تصميم مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث الحالي. ولغرض اختبار فرضيات البحث تم تطبيق البحث على عينة من الأفراد العاملين في (قناة كربلاء الفضائية) وتم الاستعانة بالاستبانة للحصول على البيانات المطلوبة، أذ تم توزيعها على عينة بلغ حجمها (117) يمثلون شريحة العاملين في قناة كربلاء الفضائية من مسؤولي الشعب والوحدات ونخبة من المنتسبين. وقد استعمل البحث الحالي أدوات احصائية عدة للوصول الى النتائج المتعلقة بها ومن أهمها (معامل التحليل كرونباخ الفا، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط البسيط، وتحليل الانحدار البسيط، واختبار (T)، واختبار (F). وتوصل البحث الى مجموعة من النتائج أهمها (وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية ايجابية طردية بين متغير القيادة الخادمة والتمكين النفسي للعاملين) وبناءً على تلك النتائج قدم الباحث مجموعة من التوصيات ابرزها

^١ - جامعة كربلاء/كلية الادارة والاقتصاد.

^٢ - جامعة كربلاء/كلية الادارة والاقتصاد.

ينبغي على المنظمة المبحوثة زيادة الاهتمام بإظهار سمات القيادة الخادمة عن طريق التحلي بالقيم والمعتقدات والفضائل الانسانية مما يؤدي الى خلق بيئة عمل ايجابية تعزز الدوافع الذاتية للأفراد.

Abstract

The aim of the research is to knowing the role of the servant leadership in achieving the psychological empowerment of the workers. And in order to achieve the objectives of the research was designed to hypothesize the nature of the relationship between the current search variables. In order to test the hypothesis of the research, the research was applied to a sample of individuals working in Karbala satellite channel, The questionnaire was used to obtain the required data As distributed to a sample of (117) People, Representing the segment of employees in Karbala satellite channel from the people and units and elite officials. The current research used a number of statistical tools to analyzing the data collecting. The most important of these are regression analysis, Cronbach's analysis coefficient, standard deviation, A simple correlation coefficient, Simple regression analysis, (T test), (F test).The research reached a number of results, the most important (the existence of correlation relationship and the impact of significant positive between the variable servant leadership and Psychological Empowerment employees) Based on these results, the researcher presented a set of recommendations, the most important of which is that the researcher should increase the interest in showing the characteristics of the servant leadership through the values, beliefs and human virtues, thus Creating a positive work environment that enhances the emotional motivation of individuals.

المبحث الأول: منهجية البحث

تتعلق منهجية البحث بعرض المسار المنهجي للبحث من خلاله مجموعة فقرات هي:

أولاً: تساؤلات البحث:

أنطلق الباحث في تحديد تساؤلات البحث من خلال دافع معرفي تطبيقي يوضح مسببات الشروع بهذه البحث، فقد فرضت القيم والمعتقدات للعالم اليوم تحديات كبيرة في مجال منظمات الاعمال التي شملت النظرة الاخلاقية ومراعاة الجوانب الانسانية والمسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقها والامر الذي يتعلق بالعلاقات بين القائد والافراد العاملين، اذ تعد القيادة الخادمة من ابراز أنواع القيادة المعاصرة أذ يعود تميزها الى أستنادها للمبادئ السماوية ومناداتها بالفضائل الانسانية والصفاء الفكري الخلاق كمبادئ أساسية لها، أذ تساعد تلك الصفات في تحقيق تمكين الافراد العاملين نفسياً، وهذا يؤشر لدى الباحثين مستوى التنظير بمتغيرات البحث التي تشكل اهمية كبيرة، وأنه لايزال خصباً للتعميق الفكري والتحليل والتفسير مما ولد دافعاً لدى الباحث للخوض في بحث هذه المتغيرات، وقد شخّص الباحث من خلال التواجد الميداني في قناة كربلاء الفضائية

وجود ضرورة لدراسة المتغيرات الادارية ضمن بيئة العمل كما يمكن أن تشكل تلك المتغيرات من تغير او انتقاله في مجال عمل قناة كربلاء الفضائية ومن تلك المتغيرات محور البحث القيادة الخادمة والتمكين النفسي. وفي ضوء ذلك تم صياغة أسئلة عدة تحقق متطلبات وتوجهات الباحث وهي:-

١. ما مستوى توفر سمات القيادة الخادمة في قناة كربلاء الفضائية؟
٢. ما مستوى توفر التمكين النفسي للأفراد العاملين في قناة كربلاء الفضائية؟
٣. ما دور القيادة الخادمة في تعزيز التمكين النفسي للأفراد العاملين في قناة كربلاء الفضائية؟

ثانياً: أهمية البحث:

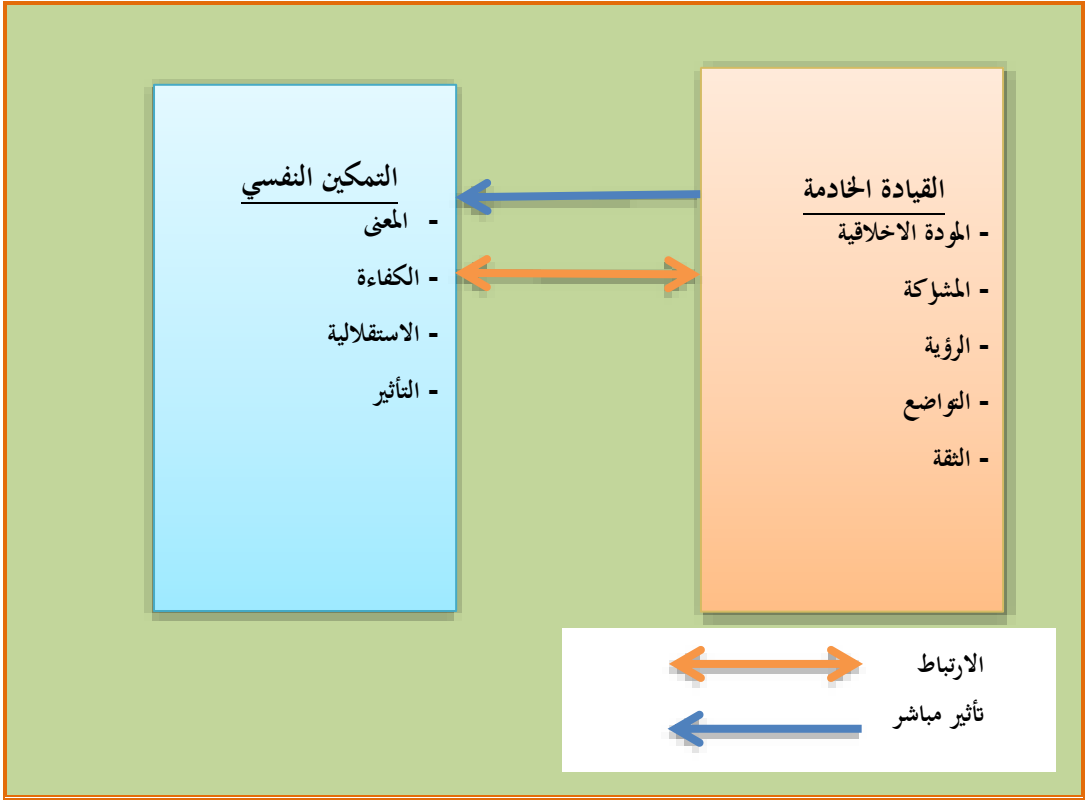
إنَّ دراسة متغيرات البحث في الفكر الاداري واصالتها العلمية لدى الباحثين والمهتمين تعطي صورة اعمق عن اهميتها، اذ تشكل القيادة الخادمة احدى الاسس الفكرية التي تم تركيز الاهتمام عليها في العقود الاخيرة لما تمثله من نقلة فكرية وعملية لتحقيق الاهداف المرسومة عن طريق مناخ وظيفي يسوده الامن الوظيفي والثقة والتعاون بما يؤدي اطراف العمل على بذل المزيد من الجهود لتحقيق متطلبات العمل، وما توفره هذه الفلسفة القيادية من فرص متاحة للعاملين للقيام بالعمل بأنفسهم عن طريق منحهم الثقة واتخاذ القرارات المشتركة في العمل. كما تتوضح أهمية البحث من خلال ما يجعله قناة كربلاء الفضائية من أهمية على الصعيد الاعلامي والسياسي والديني والثقافي، اذ تمتلك هذه القناة تأثيراً كبيراً على شريحة واسعة في المجتمع، اذ يعزز من أهمية دراسة متغيرات البحث فيها والوقوف على مدى توافرها

ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي بشكل اساسي الى بيان (دور القيادة الخادمة في تحقيق التمكين النفسي للعاملين) عن طريق عينة من الافراد العاملين في قناة كربلاء الفضائية، وبعد التعرف على مشكلة البحث وأهميتها يسعى البحث الحالي الى:

١. ما مستوى أدراك الافراد عينة البحث لتوافر سمات القيادة الخادمة لدى المسؤولين في قناة كربلاء الفضائية؟
٢. معرفة التمكين النفس الذي يتمتع به الافراد العاملين في قناة كربلاء الفضائية.
٣. معرفة الدور الذي تؤديه القيادة الخادمة في تعزيز التمكين النفسي للأفراد العاملين في قناة كربلاء الفضائية.

رابعاً: مخطط الفرضي للبحث
الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث



خامساً: فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسة الاولى:

- (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ايجابية بين القيادة الخادمة بأبعادها ومتغير التمكين النفسي)
- وتتفرع من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية هي:
- أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ايجابية بين بعد المودة الاخلاقية ومتغير التمكين النفسي.
 - ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ايجابية بين بعد المشاركة ومتغير التمكين النفسي.
 - ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ايجابية بين بعد الرؤية ومتغير التمكين النفسي.
 - د. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ايجابية بين بعد التواضع ومتغير التمكين النفسي.
 - هـ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ايجابية بين بعد الثقة ومتغير التمكين النفسي.

الفرضية الرئيسية الثانية:

- (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية إيجابية بين القيادة الخادمة بأبعادها والتمكين النفسي) وتتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية هي .
- أ. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية إيجابية بين بعد المودة الاخلاقية ومتغير التمكين النفسي .
 - ب. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية إيجابية بين بعد المشاركة و متغير التمكين النفسي .
 - ج. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية إيجابية بين بعد الرؤية ومتغير التمكين النفسي .
 - د. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية إيجابية بين بعد التواصل ومتغير التمكين النفسي .
 - هـ. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية إيجابية بين بعد الثقة ومتغير التمكين النفسي .

سادساً: حدود البحث

١. الحدود البشرية: ركز البحث الحالي على مجموعة من مسؤولي الشعب والوحدات ونخبة من المنتسبين في قناة كربلاء الفضائية.
٢. الحدود الزمانية: قام الباحث بتطبيق البحث الحالي في قناة كربلاء الفضائية خلال المدة من (2/ 2018 / 28) والى غاية (28 / 4 / 2018).
٣. الحدود المكانية: شملت مجتمع البحث الافراد العاملين في قناة كربلاء الفضائية / في محافظة كربلاء المقدسة.

سابعاً: عينة البحث واختيارها

أ. اختيار عينة البحث

شملت عينة البحث عدداً من مسؤولي الشعب والوحدات ونخبة من المنتسبين في قناة كربلاء الفضائية، اذ بلغ عدد أفراد مجتمع البحث (450) فرداً، وتم توزيع (150) استبانة، وكان عدد الاستبانات المسترجعة (135) وعدد الاستمارات غير الصالحة (18) وكانت الاستمارات الاستبانة الصالحة للتحليل عددها (117) اذ بلغت نسبة الاستجابة على الاستبانة ما يقارب (78%) وكما مبين في الجدول (1) الاتي:

جدول (1) عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة لعينة البحث

النسبة	العدد	الاستمارة	مجتمع البحث
100 %	150	الموزعة	قناة كربلاء الفضائية
90 %	135	المسترجعة	
12 %	18	غير صالحة	
78 %	117	الصالحة	

المصدر: من إعداد الباحث

ب. وصف عينة البحث

تم تحديد عينة البحث بشكل عشوائي تضم (150) فرداً، من مستويات إداريه مختلفة من أفراد قناة كربلاء الفضائية منها مسؤولو الشعب (شعبة التصوير وشعبة الاخبار والمراسلين) ومسؤولو الوحدات (وحدات العلاقات، وحدات الاعداد والتقديم).

ثامناً: أدوات البحث

١. الجانب النظري: أعتمد الباحث في إغناء الجانب النظري على عدد من الكتب منها الكتب الاجنبية والعربية والمجلات الاكاديمية المتخصصة والدوريات والرسائل و الأطاريح.
٢. الجانب العملي: اعتمد البحث على فقرات استمارة الاستبانة الموزعة على عينة البحث من أفراد قناة كربلاء الفضائية للحصول على المعلومات والبيانات، وقد تم مراعاة في صياغة أسئلة الاستبانة بالبساطة والوضوح في تشخيص متغيرات البحث، وقد تتكون الاستبانة من جزأين.
- أ. الجزء الأول: يشمل المعلومات التعريفية من حين يتضمن هذا الجزء كالآتي: موصفات عينة البحث تشمل (المنصب الوظيفي، النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، التحصيل الدراسي، سنوات الخدمة).

ب. الجزء الثاني: يشمل متغيرات البحث وهي كالآتي:

١. القيادة الخادمة: يمثل خمسة ابعاد وهي، بعد المودة الاخلاقية (5) فقرات، بعد المشاركة (5) فقرات، بعد الرؤية (5) فقرات، بعد التواصل (5) فقرات، وبعد الثقة أيضاً ضمت (2) فقرات.
٢. التمكين النفسي: يمثل اربعة أبعاد وهي، بعد المعنى (3) فقرات، وبعد الكفاءة (3) فقرات، وبعد الاستقلال (3) فقرات، وبعد التأثير أيضاً ضمت (3) فقرات.

تاسعاً: التعريفات الاجرائية

فيما يأتي للتعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث والتي يمكن توضيحها وفقاً للآتي:-

١. القيادة الخادمة:- هي عملية مساعدة الافراد العاملين ودعمهم ومساندتهم وتزويدهم بالمعلومات ومنحهم الاحترام والدافع الذاتي من اجل تحقيق الاهداف المنشودة وجعلهم قادرين على الابداع والابتكار داخل وخارج المنظمة.
- أ. المودة الاخلاقية:- هي عملية قيام القائد الخادم بالتضحية من أجل الآخرين ومعاملاتهم معاملته حسنه واعطائهم الاولوية في انجاز اعمالهم وتوفير رغباتهم وحاجاتهم فوق مصلحته الذاتية.
- ب. المشاركة:- هي عملية قيام القائد الخادم بمشاركة الافراد العاملين داخل المنظمة في عملية اتخاذ القرارات المهمة لكي يساعدكم على التطور والابداع وتحمل المسؤولية.
- ج. الرؤية:- هو عبارة عن امتلاك القائد الخادم رؤية قوية في الوقت الحالي والمستقبلي كما لديه القدرة على تقديم رؤية أكثر ايجابية للتنبؤ بعمل المنظمة.

- د. التواضع:- هو قدرة القائد الخادم على التغلب على الاستعلاء والتكبر امام الآخرين والتركيز على متطلبات الافراد و يقوم القائد الخادم المتواضع بزرع علاقة قوية بينه وبين الافراد مما يخلق بيئة عمل ايجابية تعزز من قيمة المنظمة.
- هـ. الثقة:- يعد عنصر الثقة من العناصر المهمة التي يقوم بها القائد الخادم داخل المنظمة والتي يعزز بموجبها الانتماء والمصادقية في العمل لدى الافراد العاملين مما يسهل عملية تحقيق اهداف المنظمة.
٢. التمكين النفسي:- هو عملية تحفيزية ذاتية للفرد تجعله يشعر بالمقدرة والكفاءة والمهارات والاداء العالي في انجاز مهام العمل الموكلة له.
- أ. المعنى:- هو الهدف الذي يؤديه الفرد بمهارات واداء ذات جودة عالية وفائقة لكي يساهم في تحسين بيئة عمل المنظمة.
- ب. الكفاءة:- هو عبارة عن اعتقاد الفرد بامتلاك القدرة الذاتية او الجدارة بشكل اكثر ايجابية بمهام العمل.
- ج. الاستقلالية:- هو عبارة عن امتلاك الفرد حرية التصرف في العمل الموكل له مما يساعده على التعبير عن افكاره ومقترحاته ويعزز شعوره بالنجاح المستمر اتجاه المنظمة.
- د. التأثير:- هو درجة تأثير الفرد على أنشطة عمل المنظمة بصورة اكثر ايجابية ولديه القدرة على مواجهة التحديات في بيئة العمل.

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً: القيادة الخادمة

١. مفهوم القيادة الخادمة وتعريفها

إنَّ القيادة بـ صورة عامة هي العملية التي عن طريقها يؤثر شخص معين في الآخرين لتحقيق هدف معين وتوجيه المنظمة بطريقة تجعلها أكثر تماسكاً وترابطاً (Sharma & Jain, 2013: 310). اما كلمة خادم على الرغم من ان لها دلالات سلبية الا ان الواقع العملي يشير الى انها يمكن استخدامها لتشير الى العمل من اجل تقديم شيء الى الآخر وهذا المعنى ليس سلبياً وانما ينطوي على تقديم المساعدة للآخرين وتعزيز المصالح والشعور بالمسؤولية تجاه الآخرين ما يساهم في تحقيق غرض اسمي وهو مصلحة المنظمة (حلي، ٢٠١٦: ١٧). اذ اصبحت القيادة الخادمة محط اهتمام متزايد كونها تمثل احد اشكال القيادة المثالية (Spears, 2010: 26). واصبح الاسلوب الكلاسيكي للقيادة والادارة غير ملائم للمرحلة الحالية اذ ان نماذج القيادة التي جاءت بنظرية القيادة الخادمة تعد من اروع نماذج القيادة على الاطلاق وتعد من المداخل الحديثة التي تركز على العلاقة بين طرفي العملية وهما القادة والاتباع (Farling et al., 1999: 51). ولايزال هناك جدال بين الباحثين فيما يتعلق بمفهوم القيادة الخادمة وتعريفها بناءً على اختلاف وجهات نظر الباحثين ومنطلقاتهم الفكرية. أذعرفها (Greenleaf) بأنها فلسفة عملية ينتهجها القائد لدعم الآخرين والذي يقرر ان يعمل لخدمتهم (عجوة، ٢٠١٠: ١). اما (Winston Joseph & 2004) فقد اشار الى أن القيادة الخادمة هي سلوكيات القائد الذي يقدم مصلحة الافراد الذي يقودهم على المصلحة الذاتية له والقيادة الخادمة تعزز من تقييم الناس

وتنميتهم وبناء المجتمع وتوفير القيادة الخادمة الخير للاتباع (Joseph & Winston, 2004:9) وكذلك تعرف القيادة الخادمة بأنها الطريقة التي يقدم فيها القائد مصلحة الآخرين وان الدافع الأساس للقيادة هو الميل لخدمة الآخرين من أجل تحقيق أهداف المجموعة (Mazarei et al., 2013: 313). وبعد استعراض التعاريف المذكورة آنفاً يمكن للباحث تعريف القيادة الخادمة (هي عملية مساعدة الافراد العاملين ودعمهم ومساندتهم وتزويدهم بالمعلومات ومنحهم الاحترام والدافع الذاتي من اجل تحقيق الاهداف المنشودة وجعلهم قادرين على الابداع والابتكار داخل وخارج المنظمة).

٢. أهمية القيادة الخادمة

تساعد القيادة الخادمة العاملين على بلوغ مستويات عالية من النشاط والمعرفة الفكرية والسماح لهم لكي يعيشوا حياة متوازنة مما يؤدي الى زيادة رضا الموظفين والالتزام التنظيمي وهي من العناصر الاساسية في تحديد الأداء التنظيمي (Maharaj, 2015: 87). كما أشار (Koyuncu et al., 2013: 1) الى ان القيادة الخادمة مهمة لنجاح المنظمات وتشجيع الآخرين وتحفيزهم وإلهامهم وتمكينهم من تحقيق التميز في الخدمة ويعلمون الافراد الطرائق الصحيحة لتقديم خدمة أفضل وتوجيههم عن طريق سلوكهم، ويقود القادة الخادمون اتباعهم الى خدمة الزبائن، لذا فإن الافراد الذين لديهم قيادة خادمة يقدمون خدمة أفضل للعملاء و لها تأثير في أداء الموظفين ايجابياً وهذا يسهم في تطوير الأداء التنظيمي (Koyuncu et al., 2013:1084). كما تعد خدمة المجتمع من المبادئ الأساسية الأولى للقيادة الخادمة التي تسهم في تأسيس ثقافة خدمة الآخرين سواء داخل المنظمة أو خارجها و تبرز أهمية القيادة الخادمة على مستوى المجتمع من كونها تنادي بالفضائل الإنسانية التي تحتاجها المجتمعات المختلفة، فالقادة سيدركون مدى تأثير سلوكهم في التابعين وسيتفهمون حاجاتهم بشكل أفضل مما ينعكس على علاقاتهم الاجتماعية التي يرتبطون بها (العائلة، والمجموعة والمجتمع ككل) فمع ظهور القيادة الخادمة نشهد ازدهار الحركة الاجتماعية مع دعم الموظفين وتحلق القيادة الخادمة قيمة للمجتمع عن طريق دعم الآخرين وهو ما يحققونه عن طريق المشاركة في الأنشطة الداخلية وتشجيع اتباعهم أيضاً للتطوع لخدمة المجتمع (Liden et al., 2008:162).

٣. أبعاد القيادة الخادمة

أعتمد الباحث في قياس متغير القيادة الخادمة على مقياس (Khan et al., 2016) والذي يتكون من الابعاد التالية (المودة الاخلاقية، المشاركة، الرؤية، التواصل، الثقة) وفيما يلي توضيح لها.

المودة الاخلاقية:

المودة الاخلاقية هي كلمة (يونانية) تعني المودة الاجتماعية أو الاحترام في معاملة الآخرين واشعار الآخرين انهم ذو قيمة والتي تأتي في مقدمة مهام القائد الخادم وتعبّر المودة عن تواضع القائد و الاهتمام بالآخرين ومشاركة الافراد والسعي الى ما هو حق وخير للمنظمة و اظهار الرحمة في المعتقدات والقيم مع جميع الافراد والتركيز على هدف المنظمة وعلى رفاه أتباعها وخلق التعاون وإدامته في المنظمة (Winston, 2003:2). وتوصف المودة الاخلاقية أيضاً بأنها المودة المعنوية او الحقيقية ورعاية للموظفين وهي في صلب القيادة الخادمة

والمودة الأخلاقية هي القوة التي يعتمد عليها القائد ويعبر عنها الى أتباعه بطريقة فاعلة مع إعطاء الأولوية لرغباتهم فوق حاجاته والمودة الحقيقية تؤدي دوراً مهماً في تطور ونمو التابعين (Khan et al.,2016:125).

المشاركة:

تؤدي المشاركة الى تشجيع الاتباع وتسهيل مهام عملهم والمساعدة في تحديد المشاكل وحلها فضلاً عن تحديد متى وكيفية تنجز مهام العمل (Liden, 2008:162). كما تعد المشاركة بانها تطوير وإعطاء الاهمية لتحمل الافراد مسؤولية أفعالهم في مكان العمل عن طريق مشاركة القائد الخادم، فضلاً عن ذلك يجب أن يشجع القائد الخادم الاتباع على تحقيق أعمالهم ونمو وتطوير شخصياتهم عن طريق اتخاذ القرارات المشتركة (Olesia et al., 2014:78).

الرؤية:

القائد الخادم هو الشخص القادر على إلهام الرؤية داخل المنظمة فهو لديه إحساس قوي بمنحه القدرة على التنبؤ بما يصعب التنبؤ به كما أن لديه القدرة على تقديم رؤية استراتيجية للمنظمة وجعل الآخرين يؤمنون بقدراته في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرتبطة بها إلى أن هذه القدرة تقاس عن طريق شعور قوي ومهم في شخصية القائد متصفة بالقيم التي يحملها (Parolini, 2004:5). وأن مهمة القادة هي تشجيع الافراد على تبادل أفكارهم الجيدة في نهاية الامر لخلق رؤية مشتركة تم الجميع، وأن علامة القائد والسمة التي تضعه في موقف لجذب الاتباع هو عندما يوضح القائد قدرته على الرؤية لأكثر وضوحاً و الأفضل وجهة للمنظمة (Olesia et al 2013:88).

التواضع:

يعد التواضع الاساس الذي يمكن القائد من ممارسة الخدمة تجاه التابعين ويعرف على أنه قدرة المرء على أن يرى الآخرين كباراً في نفسه والتواضع ضد الغرور الذي يعني أن يرى المرء نفسه أكبر حتى من أولئك الذين هم أقدر منه فالتواضع يعبر عن قدرة القائد على التغلب على التكبر والاستعلاء والتكبر على الآخرين من داخل نفسه والإحساس بهم وإنجازاتهم و القدرة على حفاظ المواهب والذي يتضمن القبول الذاتي ويشمل كذلك فكرة التواضع الحقيقي كما لا يجري التركيز على الذات ولكن لتركز على الآخرين (Winston 2003:2). كما أن التواضع لا يمكن أن يؤخذ على أنه اعتذار أو ضعف وأن التواضع يعطي قوة للقائد الخادم ويزرع علاقة أصيلة بين القادة والأتباع ويخلق بيئة عمل مساعدة أو تعزيز اداء المنظمة والعمل بروح الجماعة الحقيقية دون المبالغة في أي شيء (Khan et al.,2016:125).

الثقة:

تتمثل الثقة بثقة القائد الخادم في قدرات التابعين لتحقيق الاهداف التنظيمية والثقة جزء لا يتجزأ من القيادة الخادمة ويمكن رؤية القائد مع الاتباع التي تحدث الثقة والعمل مع الرؤية ولهذا السبب يوضح (Patterson's) بان الثقة التي تحدث في وقت الرؤية نفسها تساعد على تقديم عملية مشاركة القائد مع الاتباع فيما يتعلق بالعناصر التنظيمية (Winston 2003:4). كما أن الثقة هي سمة أساسية من سمات القائد الخادم وأنموذج حقيقي في الطريقة التي تؤدي الى المشاركة والإقناع واتخاذ القرارات المشتركة بين القائد الخادم والاتباع (Dennis&Bocarnea,2004:603).

ثانياً: التمكين النفسي للعاملين

١. مفهوم التمكين النفسي وتعريفه

تعني كلمة التمكين لغة: التقوية أو التعزيز وكذلك التمكن والترسيخ فضلاً عن القدرة والاستطاعة (الكبيسي، ٢٠١٦: ٣٠٦). والتمكين النفسي هو عملية يتم تحليلها في بيئة العمل من القضايا التحفيزية أو النفسية وتغيرات الهيكلية والعناصر الثقافية والقيم والمواقف الموجودة في السياق التنظيمي (Aghazadeh et al., 2013: 367). أما التمكين الهيكلي أو الإداري والذي يسمى أيضاً النهج البيئي أو الإيصائي فهو يركز على الممارسات التي تهدف إلى تقاسم الصلاحية مع الأفراد العاملين على مستوى أقل فهو يتعلق بالهيكل والسياسات والممارسات والأنشطة الإدارية التي تعطي الحق للأفراد العاملين في استخدام الموارد والسيطرة (راضي، ٢٠١٦: ٤١). كما أكد (Thomas & Velthouse, 1990) على أن التمكين النفسي هو تصور الأفراد العاملين الذي يحدث من أسفل الهيكل التنظيمي إلى الأعلى الإدارة العليا وهذا ما يميز التمكين النفسي عن التمكين الهيكلي الذي يحدث من الأعلى إلى الأسفل (Matthews et al., 2003: 297). وأوضح (La ngerschi) وزملاؤه (2004) أن مفهوم التمكين يركز على الابتعاد عن الاستراتيجيات الموجهة نحو الالتزام ويمكن النظر إلى التمكين النفسي كأداة تشجع العاملين للتفكير بأنفسهم بشأن متطلبات وظائفهم وتطوير معنى المهام التي يكلفون بها وتعزيز مستويات كفاءاتهم (Bonias et al., 2010: 322). وعرف (Thomas & Velthouse 1990) التمكين النفسي هو تحفيز يؤدي إلى زيادة الدافع الجوهري للأفراد العاملين ويرتبط بالكفاءة الذاتية للعاملين (Givens, 2011: 192). بأنه مجموعة من المدركات التحفيزية التي شكلتها بيئة العمل والتي تعكس دور الفرد في مكان العمل [Wang & Lee, 2009: 273]. كما أشار (Vacharakiat, 2008) إلى أن التمكين النفسي هو تحفيز داخلي يسمح للعاملين بالشعور أو الإدراك بأن لديهم القدرة على إنجاز العمل وهذا التصور يؤدي إلى فاعلية العمل والرضا الوظيفي (Allahyari et al., 2011: 1550). وبعد استعراض التعاريف المذكور آنفاً يمكن للباحث أن يعرف التمكين النفسي (هو عملية تحفيزية ذاتية للفرد تجعله يشعر بالمقدرة والكفاءة والمهارات والأداء العالي في إنجاز مهام العمل الموكلة إليه).

٢. أهمية التمكين النفسي

تبرز أهمية التمكين النفسي عن الطريق جلب تأثيرات إيجابية على القدرات و سلوك الموظفين حيث يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والحد من الإجهاد والغموض في الوظائف كما يطور التمكين أيضاً القدرة على اتخاذ القرار والاستقلال في مهام العمل والحرية في اتخاذ القرارات كما له تأثيرات سلوكية وهي زيادة الثقة بالنفس لدى العاملين وزيادة التوافق وسرعة الاستجابة للعامل (nazir et al, 2014: 6). وأوضح (Baird) وزملاؤه (2010) أن أهمية التمكين النفسي للعاملين يتضح من خلال جعل الأفراد أكثر مرونة ومسؤولية ويمكن أن يؤدي إلى التقدم والتطور في الأداء الفردي والتنظيمي ويعد تمكين العاملين أمراً حيوياً للإبداع التنظيمي والفاعلية والتمكين النفسي غالباً ما يكون مهماً بالنسبة للمنظمات في الرد على التغيرات البيئية (et al., 2013: 25). كما يعد التمكين النفسي مركز اهتمام المنظمة، إذا تم إدارة تمكين العاملين بشكل صحيح فإنه يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والأداء والرضا الوظيفي والحد من استبدال العاملين، كما يمثل التمكين

صنع الثقة والمشاركة في صنع القرار والقضاء على تجاوز الحدود بين الإدارة والعاملين (Meyerson & Dewettinck, 2012: 41).

٣. أبعاد التمكين النفسي

اشار العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي الى تعدد ابعاد التمكين النفسي، إذ كل منهم وضع مجموعة من الابعاد وعلى الرغم من تعدد هذه الابعاد واختلاف وجهات نظر الباحثين الا ان هناك شبه اتفاق بينهم حول هذه الابعاد، لذلك يرى الباحث ضرورة الاعتماد على ابعاد (SPREITZER, 1995) التي يمثل أبعادها —[المعنى، الكفاءة، والاستقلالية، والتأثير] بسبب شمولية الابعاد واستخدامها في عدد كبير من الدراسات.

١. المعنى:

المعنى هو قيمة الهدف أو الغرض من العمل مقيم بالنسبة الى الاداء العالي أو المعايير الخاصة بالفرد نفسة ويتضمن المعنى الملاءمة بين متطلبات ادوار مهام العمل مع المعتقدات والقيم والسلوك (Robbins et al., 2002: 422). أن الأفراد الذين لا يستطيعون ربط المعنى بأدوار عملهم يصبحون غير مباليين ومنفصلين، من جهة أخرى أن الأفراد الذين يربطون المعنى بأدوار عملهم يصبحون أكثر التزاماً للمنظمة (5: 2015, et al., Buchwald). كما ان الافراد الذين يشعرون بمجدية بقيمة العمل توافقت اهدافهم وقيمهم ومعتقداتهم مع ادوار العمل فاذا كانت النظرة بين الطرفين هما (الفرد و المنظمة) فيها توافق ايجابي فان مهام العمل أو الوظيفية تكون ذات قيمة مهمة تؤدي الى خلق المعنى وكذلك يصبح عمل الافراد ذات دوافع مهمة للمنظمة (Choong et al., 2011: 239).

الكفاءة:

الكفاءة الذاتية هي اعتقاد الفرد بقدراته على أداء الأنشطة بمهارة وأن الكفاءة أو الجدارة مماثل للمعتقدات السلطة وإتقان الشخصية أو جهد الأداء المتوقع ويتم تسمية هذا البعد بالكفاءة هنا بدلا من احترام الذات بسبب التركيز على فاعلية محددة لدور العمل بدلا من التركيز على فاعلية الشاملة (Spreitzer, 1995: 1443). وتعد الكفاءة بأنها الدرجة التي يستطيع الفرد عن طريقها أداء واجباته الوظيفية بمهارة ونجاح، و يشعرون الأفراد المتمكنون بالتفوق الشخصي ويعتقدون بان لديهم سرعة في التعلم والنمو من أجل مواجهة التحديات الجديدة داخل المنظمة (Allameh et al., 2012: 226).

الاستقلالية:

الاستقلالية هي قدرة الفرد على التصرف بحرية في الاعمال الخاصة أو العمل الموكل له وكذلك شعور هؤلاء الأفراد بأنهم يتمتعون بالاستقلالية على مسؤولية الاداء بحيث يتوفر لديهم حرية التصرف في صنع القرارات عن عملهم ويمتلكون السلطة الكافية في ممارسات العمل (Saif & Saleh , 2013: 252). كذلك الشعور بالحرية أو الحكم الذاتي عن كيفية قيام الأفراد بعملهم إذ ان الافراد الذين يشعرون بنوع من التمكين النفسي يجب أن يكون لديهم حكم ذاتي واسع أو قدرة على اتخاذ القرار حول عملهم عندما يكون الموظفون يعتقدون بأن اوامر العمل تبدأ من الادارة العليا وانهم لن يشعروا بالتمكين بسبب قلة حرية التصرف أو الاستقلالية الممنوحة

للأفراد أما عندما تكون هناك استقلالية لدى الأفراد فأن ذلك يؤدي الى سيطرتهم على ما يفعلونه بحيث يصبح عملهم أكثر ولاءً والتزاماً (Choong et al., 2011: 239).

التأثير:

التأثير هو درجة تمكن الفرد من التأثير في النتائج الاستراتيجية أو الإدارية أو التشغيلية في العمل و التأثير هو العكس من العجز المكتسب او الضعف (Spreitzer, 1995: 1444). فأن الافراد العاملين الذين يمتلكون الصلاحية يكونون أكثر رضا عن وظائفهم ولديهم إحساس متزايد بالفاعلية عن طريق المشاركة في صنع القرار ويستخدم الافراد مجموعة واسعة من المهارات والقدرات لمعالجة مختلف التحديات التي تواجههم في بيئة العمل (Saif & Saleh , 2013: 252). وأوضح (Lussier, 2002) تأثير الافراد في النتائج الاستراتيجية هو اعتقاد الافراد بأنهم قادرون على أن يكون لهم دور كبير في تحقيق الأهداف التنظيمية عن طريق أداء مسؤولياتهم المهنية وأنهم يستطيعون السيطرة على النتائج والعواقب المهنية وان يكون لهم تأثير إيجابي على القيود والحواجز التنظيمية (Hossein et al., 2012: 257).

المبحث الثالث: الجانب العملي

تمهيد:

يتعلق هذا المبحث بعرض الجانب العملي للبحث، اذ يتضمن بيان صلاحية البيانات المستخدمة في البحث ثم تحليل استجابات الافراد وتفسيرها عينة البحث عن طريق الوصف الاحصائي ومن ثم القيام باختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري البحث (القيادة الخادمة) و (التمكين النفسي) وكما يلي:

اولاً: عملية ترميز وتوصيف مقاييس البحث

تشتمل مقاييس البحث على جزئين اساسين هما (القيادة الخادمة، و التمكين النفسي) وكل جزء يتكون من عدة ابعاد فرعية والجدول (٢) يقدم توضيحاً عن ترميز كل متغير وكل بعد ويشير الى مصدر الحصول على المقاييس وعدد الفقرات لكل بعد من الابعاد:

المتغير	البعد	عدد العبارات	الرمز	المصدر
القيادة الخادمة Servant leadership	1. المودة الاخلاقية	5	Moarl	(Khan et al, 2016)
	2. المشاركة	5	Participation	
	3. الرؤية	5	Vision	
	4. التواصل	5	Humility	
	5. الثقة	2	Trust	
التمكين النفسي	المعنى	٣	meaningful	(Spreitzer, 1995)
	الكفاءة	٣	Efficiency	

	Independence	٣	الاستقلالية
	influence	٣	التأثير

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد ادبيات المتغيرات

ثانياً: الاختبار الاحصائي والفني لمقاييس البحث

اعتمد الباحث في جمع بيانات البحث على الاستبانة (Questionnaire) المعدة لهذا الغرض. هذه الاداة تعتمد على سلم قياس ليكرت (Likert) الخماسي من (لا اتفق بشدة-الى- اتفق بشدة) وبسبب الاهمية التي تحتلها اداة القياس في اي بحث تجريبي فان الامر يستلزم التأكد من دقة البيانات وصحتها. اذ ان اختبار الثبات يوضح ان ما يتم الحصول عليها من نتائج تكون ثابتة اذا ما اعيد توزيع الاستبانة على العينة نفسها عبر مدة زمنية مختلفة ويمكن التحقق من الثبات عن طريق التحقق من الاتساق الداخلي باستعمال معامل الثبات. وقد تم حساب معامل الثبات للأداة باستخدام معامل ارتباط كرونباخ الفا الموضح في الجدول (٣):

جدول (٣) معاملات الثبات لمقياس البحث

المتغير	كرونباخ الفا للمتغير	البعد	معامل كرونباخ الفا لكل بعد
القيادة الخادمة	0.90	١. المودة الاخلاقية	0.89
		٢. المشاركة	0.86
		٣. الرؤية	0.85
		٤. التواضع	0.90
		٥. الثقة	0.90
التمكين النفسي	0.79	١. المعنى	0.84
		٢. الكفاءة	0.85
		٣. الاستقلالية	0.85
		٤. التأثير	0.82

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج SPSS. V.25

يشير الجدول (3) بان قيم معامل كرونباخ الفا قد تراوحت بين (0.79-0.90) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها اكبر (0.75) [Nunnally & Bernstein, 1994] والتي تدل على ان الاداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

ثالثاً: الوصف الاحصائي لنتائج البحث وتحليلها وتفسيرها

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الاحصائي [المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والاهمية النسبية] لمتغيري البحث وابعادهما.

وحدد البحث مستوى الاجابات في ضوء المتوسطات الحسابية عن طريق تحديد انتمائها لأي فئة. ولان استبانة البحث تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة- لا اتفق بشدة) فان هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة عن طريق إيجاد طول المدى (4=1-5)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (0.80=4/5) وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الأدنى (1) او يطرح من الحد الأعلى (5) وتكون الفئات كما في جدول (٤) كالآتي:

جدول (٤) تصنيف فئات الوصف الاحصائي

المستوى	الفئات	تسلسل الفئة
منخفض جدا	1.80 - 1	1
منخفض	2.60 - 1.81	2
معتدل	3.40 - 2.61	3
مرتفع	4.20 - 3.41	4
مرتفع جداً	5.00 - 4.21	5

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد الادبيات

اولاً: القيادة الخادمة

يشتمل مقياس القيادة الخادمة على خمسة ابعاد رئيسية، أذ يشير الجدول (٥) الى مخلص الابعاد لمتغير القيادة الخادمة وكذلك المعدل العام للمتغير فيما يخص المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الاجابة والاهمية النسبية وكما يلي:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية النسبية للأبعاد الرئيسة لمتغير

القيادة الخادمة (N=117) فرد

البعد الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاجابة	الاهمية النسبية
١. المودة الاخلاقية	3.97	.794	مرتفع	الثاني
٢. المشاركة	3.82	.826	مرتفع	الثالث
٣. الرؤية	3.62	.755	مرتفع	الخامس
٤. التواضع	3.80	.906	مرتفع	الرابع
٥. الثقة	4.12	.850	مرتفع	الاول
المعدل العام لمتغير القيادة الخادمة	3.86	.705	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج SPSS. V.25

نلاحظ عن طريق بيانات الجدول (5) أن بعد الثقة حصل على المرتبة الاولى بدرجة الاهمية النسبية حسب اجابات عينة البحث اما اقل متوسط فقد كان من نصيب الرؤية، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير القيادة الخادمة مرتفع (3.86) وبانحراف معياري عام بلغ (0.705) والجدول (5) يوضح المتوسطات

الحسابية لكل بعد من ابعاد القيادة الخادمة. وهذا مؤشر ايجابي ان تتوافر في بيئة العمل ظاهرة كالقيادة الخادمة تجعل من مكان العمل مكاناً مريحاً ومساعداً لتحقيق مستويات عالية من الرضا والتفاني ومن ثم انعكاسها على مستويات الاداء الوظيفي.

ثانياً: التمكين النفسي

يعرض الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وادنى واقصى اجابة ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لإجابات عينة البحث اتجاه متغير التمكين النفسي وابعاده ويمكن ان نلخص مستويات هذه الابعاد في ضوء الجدول (6) الآتي:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية النسبية للابعاد الرئيسة لمتغير التمكين النفسي (N=117) فرد

البعد الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاجابة	الاهمية النسبية
١. المعنى	4.44	.703	مرتفع جداً	الاول
٢. الكفاءة	4.44	.739	مرتفع جداً	الثاني
٣. الاستقلالية	3.71	.953	مرتفع	الرابع
٤. التأثير	3.81	.845	مرتفع	الثالث
المعدل العام لمتغير التمكين النفسي	4.10	.576	مرتفع جداً	-

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج spss. V.25

عن طريق الاطلاع على بيانات الجدول (٦) الخاص بأبعاد التمكين النفسي نلاحظ أن بعد المعنى قد حصل على المرتبة الاولى بدرجة الاهمية النسبية حسب اجابات عينة البحث اما اقل بعد فقد كان من نصيب الاستقلالية، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير التمكين النفسي مرتفعاً (4.10) وبانحراف معياري عام بلغ (576). توضح هذه النتيجة ادراك عينة البحث لمتغير التمكين النفسي في قناة كربلاء الفضائية.

رابعاً: اختبار فرضيات الارتباط والتأثير

اعتمد الباحث باختبار فرضيات البحث المتعلقة بالارتباط التأثير المباشر على احصاءات عدة هي مصفوفة الارتباط معاملات الارتباط البسيط [Pearson] وتحليل الانحدار البسيط، وقد استخدمت مصفوفة معاملات الارتباط البسيط لغرض التحقق من قوة علاقات الارتباط الموجودة ما بين الابعاد والمتغيرات. واستخدم تحليل الانحدار البسيط، لغرض اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث واختبار نموذج البحث.

أ. اختبار فرضيات الارتباط

الفرضية الرئيسة الأولى: (توجد علاقة ارتباط إحصائية إيجابية بين القيادة الخادمة بأبعادها والتمكين النفسي بأبعاده)

فيما يخص اختبار علاقة الارتباط بين متغير القيادة الخادمة ومتغير التمكين النفسي يتبين ان هناك علاقة ارتباط إيجابية بلغت (0.540^{**}) وبمستوى علاقة ارتباط قوية لأنها تجاوزت نسبة ارتباط (30%) حسب تصنيف [Cohen & Cohen, 1983] وان علاقة الارتباط هذه معنوية عند (1%) تدل على ذلك علامتي النجمة الظاهرة اعلى نسبة الارتباط.

جدول (٧) علاقات الارتباط بين متغير القيادة الخادمة بأبعاده ومتغير التمكين النفسي

Correlations							
		المودة الاخلاقية	المشاركة	الرؤية	التواضع	الثقة	القيادة الخادمة
التمكين النفسي	Pearson Correlation	.532**	.561**	.443**	.395**	.382**	.540**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	117	117	117	117	117	117
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							

المصدر: مخرجات برنامج spss v. 25

وتتفرع من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية هي:

١. الفرضية الفرعية الأولى: (توجد علاقة ارتباط إحصائية إيجابية بين بعد المودة الاخلاقية ومتغير

التمكين النفسي)

اظهر الجدول (٧) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد المودة الاخلاقية ومتغير التمكين النفسي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.532^{**}) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة الطردية بينهما وبمستوى علاقة ارتباط قوية.

وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد المودة الاخلاقية والتمكين النفسي والبالغة (0.000)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد المودة الاخلاقية ضمن متغير القيادة الخادمة والمتغير الوسيط التمكين النفسي عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

الفرضية الفرعية الثانية: (توجد علاقة ارتباط إحصائية إيجابية بين بعد المشاركة والتمكين النفسي)

اظهر الجدول (٧) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد المشاركة ومتغير التمكين النفسي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.561^{**}) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة الطردية بينهما وبمستوى علاقة ارتباط قوية.

وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة ((Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد المشاركة والتمكين النفسي والبالغة (0.000)، إذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد المشاركة ضمن متغير القيادة الخادمة والمتغير الوسيط التمكين النفسي عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

الفرضية الفرعية الثالثة: (توجد علاقة ارتباط إحصائية إيجابية بين بعد الرؤية والتمكين النفسي)

أظهر الجدول (٧) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الرؤية ومتغير التمكين النفسي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.443^{**}) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على إيجابية العلاقة الطردية بينهما ومستوى علاقة ارتباط قوية.

وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة ((Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد الرؤية والتمكين النفسي والبالغة (0.000)، إذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد الرؤية ضمن متغير القيادة الخادمة والمتغير الوسيط التمكين النفسي عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

الفرضية الفرعية الرابعة: (توجد علاقة ارتباط إحصائية إيجابية بين بعد التواضع والتمكين النفسي)

أظهر الجدول (٧) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد التواضع ومتغير الاداء الابداعي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.395^{**}) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على إيجابية العلاقة الطردية بينهما ومستوى علاقة ارتباط قوية.

وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة ((Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد التواضع والتمكين النفسي والبالغة (0.000)، إذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد التواضع ضمن متغير القيادة الخادمة والمتغير الوسيط التمكين النفسي عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

الفرضية الفرعية الخامسة: (توجد علاقة ارتباط إحصائية إيجابية بين بعد الثقة والتمكين النفسي)

أظهر الجدول (٧) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الثقة ومتغير التمكين النفسي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.382^{**}) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على إيجابية العلاقة الطردية بينهما ومستوى علاقة ارتباط قوية.

وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة ((Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد الثقة والتمكين النفسي والبالغة (0.000)، إذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد الثقة ضمن متغير القيادة الخادمة والمتغير الوسيط التمكين النفسي عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

ب. فرضيات التأثير

الفرضية الرئيسة الاولى: (توجد علاقة تأثير إحصائية إيجابية بين القيادة الخادمة بأبعادها والتمكين النفسي بأبعاده)

تتم الفرضية الرئيسة الثالثة باختبار علاقة الاثر المحتملة بين ابعاد متغير القيادة الخادمة (المودة الاخلاقية، المشاركة، الرؤية، التواصل، الثقة) ومتغير التمكين النفسي. أذ يتضح من الجدول (٨) ما يأتي:
اولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدّر بلغ (47.271) عند مستوى دلالة (0.01). و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة الخادمة في التمكين النفسي و بدرجة ثقة (99%). كما موضح في جدول (٨) ادناه

جدول (٨) تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير القيادة الخادمة والتمكين النفسي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.236	1	11.236	47.271	.000 ^b
	Residual	27.335	115	.238		
	Total	38.572	116			
. A Dependent Variable: Empowerment						
b. Predictors: (Constant), Servant						

المصدر: مخرجات برنامج Spss. V.25

ثانياً:- يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.291). أن متغير القيادة الخادمة قادر على تفسير ما نسبته (29.1%) من التغيرات التي تطرأ على التمكين النفسي في قناة كربلاء الفضائية عينة البحث. أما النسبة البالغة (70.9%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث. كما موضح في جدول (٩) ادناه

جدول (٩) تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير القيادة الخادمة والتمكين النفسي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.540 ^a	.291	.285	.48754
a. Predictors: (Constant), Servant				

المصدر: مخرجات برنامج Spss. V.25

ثالثاً:- يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (441). أن زيادة مستويات متغير القيادة الخادمة بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة التمكين النفسي بنسبة (44.1%) من وحدة انحراف معياري واحد اذن تقبل الفرضية. كما موضح في جدول (١٠) ادناه

جدول (١٠) تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير القيادة الخادمة والتمكين النفسي

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2.399	.252		.000
	Servant	.441	.064	.540	.000

a. Dependent Variable: Empowerment

المصدر: مخرجات برنامج Spss. V.25

ومن الفرضية الرئيسة وتنبثق الفرضيات الفرعية الآتية.

١. الفرضية الفرعية الأولى:- (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعء المودة الاخلاقية في متغير التمكين النفسي).

وتظهر نتائج الجدول (١١) ما يأتي:

اولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدّر بلغ (45.471) عند مستوى دلالة (0.01). و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء المودة الاخلاقية في التمكين النفسي و بدرجة ثقة (99%).

ثانياً:- يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (283). أن بعد المودة الاخلاقية قادر على تفسير ما نسبته (28.3%) من التغيرات التي تطرأ على التمكين النفسي في قناة كربلاء الفضائية عينة البحث. أما النسبة البالغة (71.7%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث.

ثالثاً:- يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (386). بان زيادة مستويات بعد المودة الاخلاقية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة التمكين النفسي بنسبة (38.6%) من وحدة انحراف معياري واحد اذن تقبل الفرضية.

الفرضية الفرعية الثانية:- (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعء المشاركة في متغير التمكين النفسي).

وتظهر نتائج الجدول (١١) ما يأتي:

أولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدّر بلغ (52.822) عند مستوى دلالة (0.01). و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعْد المشاركة في التمكن النفسي و بدرجة ثقة (99%).

ثانياً:- يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.315). أن بعد المشاركة قادر على تفسير ما نسبته (31.5%) من التغيرات التي تطرأ على التمكن النفسي في قناة كربلاء الفضائية عينة البحث. أما النسبة البالغة (68.5%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث.

ثالثاً:- يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.392). أن زيادة مستويات بعد المشاركة بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة التمكن النفسي بنسبة (39.2%) من وحدة انحراف معياري واحد اذن تقبل الفرضية.

الفرضية الفرعية الثالثة:- (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعْد الرؤية في متغير التمكن النفسي).

وتظهر نتائج الجدول (١١) ما يأتي:

أولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدّر بلغ (28.083) عند مستوى دلالة (0.01). و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعْد الرؤية في التمكن النفسي و بدرجة ثقة (99%).

ثانياً:- يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.196). أن بعد الرؤية قادر على تفسير ما نسبته (19.6%) من التغيرات التي تطرأ على التمكن النفسي في قناة كربلاء الفضائية عينة البحث. أما النسبة البالغة (80.4%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث.

ثالثاً:- يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.338). أن زيادة مستويات بعد الرؤية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة التمكن النفسي بنسبة (33.8%) من وحدة انحراف معياري واحد اذن تقبل الفرضية.

الفرضية الفرعية الرابعة:- (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعْد التواضع في متغير التمكن النفسي).

وتظهر نتائج الجدول (١١) ما يأتي:

أولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدّر بلغ (21.299) عند مستوى دلالة (0.01). و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لبعْد التواضع في التمكن النفسي و بدرجة ثقة (99%).

ثانياً:- يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.156). أن بعد التواضع قادر على تفسير ما نسبته (15.6%) من التغيرات التي تطرأ على التمكن النفسي في قناة كربلاء الفضائية عينة البحث. أما النسبة البالغة (84.4%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث.

ثالثاً:- يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.251). أن زيادة مستويات بعد التواضع بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة التمكن النفسي بنسبة (25.1%) من وحدة انحراف معياري واحد اذن تقبل الفرضية.

الفرضية الفرعية الخامسة:- (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد الثقة في متغير التمكين النفسي).

وتظهر نتائج الجدول (١١) ما يأتي:
 أولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدّر بلغ (19.636) عند مستوى دلالة (0.01). و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الثقة في التمكين النفسي و بدرجة ثقة (99%).
 ثانياً:- يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.146). أن بعد الثقة قادر على تفسير ما نسبته (14.6%) من التغيرات التي تطرأ على التمكين النفسي في قناة كربلاء الفضائية عينة البحث. أما النسبة البالغة (92.9%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج البحث.
 ثالثاً:- يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.259). أن زيادة مستويات بعد الثقة بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة التمكين النفسي بنسبة (25.9%) من وحدة انحراف معياري واحد اذن تقبل الفرضية.

جدول (١١) نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسة الاولى

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	B	T	Sig.	R ²	F
التمكين النفسي	المودة الاخلاقية	.386	11.080	.000	.283	45.471
	المشاركة	.392	12.386	.000	.315	52.822
	الرؤية	.338	12.215	.000	.196	28.083
	التواضع	.251	14.763	.000	.156	21.299
	الثقة	.259	12.350	.000	.146	19.636

المصدر: من اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss V.25

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- أظهر التحليل توافر القيادة الخادمة في قناة كربلاء الفضائية بنسبة جيدة مما يوضح مدى تفاني المعنيين في القناة بتوفير اجواء العمل المحفزة عن طريق اشاعة المودة والتعاون والعامل الاخلاقي بين العاملين والعمل على توفير قدر كاف للمنتسبين للمشاركة بمجريات العمل وتقدير طريقة العمل، و ايجاد رؤية واضحة ومشتركة تجمعهم مع توجهات قناة كربلاء الفضائية.
- بين نتائج الوصف الاحصائي توافر التمكين النفسي للعينة بنسبة جيدة جداً فقد تبين ان قناة كربلاء الفضائية تتمتع بأجواء عمل تشكل قيمة لدى العاملين فيها وتعطيهم حافزاً لزيادة كفاءتهم عن طريق اشاعة حرية التصرف في مهام العمل من حيث تحقق اهداف القناة وبالتالي

١. احساس وشعور الملاكات بأن عملهم يسهم ويؤثر بما تحقّقه قناة كربلاء الفضائية ما يجعلهم يزدادون اندفاعاً وولاء للعمل في هذه القناة.
٢. أشار التحليل الى وجود علاقة وتأثير للقيادة الخادمة في مستويات التمكين النفسي وبنسب وصلت حتى (31%) ما يوضح إيمان العينة المستجيبة بان كلما توفرت القيادة الخادمة في مجال عملهم كلما تعزز لديهم التمكين النفسي الضروري للقيام بمهام العمل في قناة كربلاء الفضائية.
٣. اهتمام إدارة (قناة كربلاء الفضائية) بتطوير مهارات وإمكانيات الافراد لديها وتوفير بيئة عمل ملائمة تمكنهم في التكيف مع المتغيرات المحيطة واستخدام قدراتهم في تحقيق رؤية مستقبلية في القناة.
٤. قدرة ادارة (قناة كربلاء الفضائية) بإتاحة الفرص والاستقلالية للأفراد ومشاركتهم في القرارات الخاصة بهم وبعملهم من أجل تطوير وتنمية أعمال القناة.
٥. تحرص ادارة (قناة كربلاء الفضائية) بتقديم الدعم والتواصل والثقة لدى الافراد العاملين مما يؤدي الى الرضا الوظيفي ويزيد الشعور بالكفاءة الذاتية وتقديم أفضل ما لديهم لخدمة المنظمة المبحوثة.
٦. منح المسؤولين في (قناة كربلاء الفضائية) بعض السلطة والمسؤولية للأفراد العاملين مما يؤدي الى نتائج ايجابية ويجعلهم اكثر نشاطاً في مهام العمل وزيادة مستوى الانتاجية وتقديم خدمات ذات جودة أفضل.

ثانياً: التوصيات

١. ضرورة ان تعمل ادارة قناة كربلاء الفضائية على زيادة مستويات الخدمات التي تقدمها لمُسببها وتدعم مساعيهم لان الافراد وحسب التحليل يدركون مدى الخراط الادارة بتجسيد سمات القيادة الخادمة في قناة كربلاء الفضائية ما يؤشر نقطة ايجابية تطلب من ادارة القناة استثمار توافر هذه السمات ضمن بيئة العمل للتأثير في مجريات العمل بما يحقق اقصى الغايات المستهدفة.
٢. ضرورة ان تستثمر قناة كربلاء الفضائية الاجواء النفسية التي يعيشها العاملون في القناة بشكل يمكن عن طريقه خلق اجواء اكثر انسجاماً لتحقيق الثقة الذاتية والثقة بالقائمين على قناة كربلاء الفضائية.
٣. ضرورة ان تستثمر قناة كربلاء الفضائية إيمان ملاكاتها بسمات القيادة الحقيقية وتعمل على تجسيدها بشكل اوضح على ارض الواقع والاستفادة منها بتعميق مستويات الانتماء لدى الافراد العاملين في القناة وزيادة مميزات المعنوية والمادية واعطائهم القدرة على التعبير عما يدور في عقولهم من افكار وحلول ومشاريع يمكن ان تزيد من مستويات التمكين النفسي لديهم من جهة وبما يعود على القناة بتحقيق افضل مستويات المنافسة.
٤. أهمية أن تقوم قناة كربلاء الفضائية بوضع برامج تقوية تتيح للعاملين فيها من امتلاك خصائص القيادة الخادمة وسماتها وبما يحقق بذات الوقت اجواء نفسية جيدة تجعلهم يحرصون على ابداء المشورة وبذل جهود عمل تطوعي يعزز من اداء القناة.

٥. ضرورة زيادة الوعي وتدعيم الاتجاهات الايجابية التي تساعد في تمكين الافراد العاملين في قناة كربلاء الفضائية مع توفير الحوافز المادية والمعنوية والسعي لتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
٦. ضرورة اهتمام ادارة قناة كربلاء الفضائية بتوفير الظروف الملائمة التي تشجع الافراد العاملين على ابداء آرائهم واثرائهم بالمعلومات وتبادل الافكار مع الاخرين مما يولد بيئة داعمة لمفهوم التمكين النفسي.
٧. ينبغي على ادارة قناة كربلاء الفضائية اشاعة روح العمل التعاوني بين القائد والافراد العاملين مما يخلق شعوراً ايجابياً بالانتماء والولاء في المنظمة المبحوثة.

المصادر

اولاً:- المصادر العربية

أ. البحوث والمقالات والدوريات

١. عجوة، أحمد محمد فتحى أحمد (٢٠١٠) "القيادة الخادمة دراسة تطبيقية على قطاعات الاعمال"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارية، جامعة المتصورة، المجلد ٣٤، العدد ٢، الصفحات ٤٠-٤١.
٢. الكبيسي، جنان حاتم كامل، (٢٠١٦) "التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد من وجهة نظر معاونين والمعاونات" مجلة الأستاذ، المجلد ٢، العدد ٢١٦، الصفحات ٣٠٣ - ٣٣٢.

ب. الرسائل و الاطاريح

١. الحسناوي، رسل كريم كاظم، (٢٠١٦) "العلاقة السببية بين جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي من خلال التمكين النفسي للعاملين" دراسة استطلاعية في العتبة العلوية المقدسة /النجف الاشرف، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
٢. حلبي، منال جهاد عامر، (٢٠١٦) "القيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين". رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية نابلس - فلسطين.
٣. راضي، الحمزة مالك، (٢٠١٧) "التأثير المشترك لعدالة القائد وجوده العلاقة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: الثقة في القائد والتمكين النفسي كمتغيرين وسيطين" دراسة استطلاعية في عدد من مستشفيات البصرة الحكومية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد جامعة البصرة.

ثانياً:- المصادر الاجنبية

● Journal & Periodical

1. Aghazadeh, H. ; Keimasi, M. ; Alaei, A. (2013) "Evaluation of Impact of Employees Empowerment Dimensions on Organizational Commitment" Journal of Basic and Applied, Vol. 3, No. 5, pp. 367-372.
2. Allahyari, R. ; Behzadshahbazi, M. ; Seyed, M. ; Kharazid, K. (2011) " Survey of relationship between the psychological empowerment of employees with organizational learning " Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. (30) pp. 1549 – 1554.

- Baybordi, L. ; Azizzadeh, F. ; Khalilzadeh, B. (2013) "Comparative Study of Organizational Structure Relation and Empowerment of Employees" Euro-Asian Journal of Economics and Finance, Vol. 1, No. 1, pp. 24-32.
3. Bonias, D. ; Bartram, T. ; Leggat, S. G.; Stanton, B. (2010) "Does psychological empowerment mediate the relationship between high performance work systems and patient care quality in hospitals" Asia Pacific Journal of Human Resources, Vol. 48.(3) pp. 319–337.
4. Buchwald, A. ; Urbach, N. ; Mahring, M. (2015) "Understanding employee involvement in informal projects - a conceptual model based on psychological empowerment and constructive disintegration" in: Proceedings of the 36th International Conference on Information Systems, USA,
5. Choong, Y. ; Wong, K.L. ; Lau, T. (2011) "Psychological Empowerment and Regulatory Commitment in Private Higher Education Institutions in Malaysia: Audit and Research Agenda" Academic Research International, Vol. 3 No. 1 pp. 236 – 245.
6. Dennis, R. S. ; Bocarnea, M. (2004) "Development of the servant leadership assessment instrument" Leadership & Organization Development Journal, Vol. 26 No. 8, 2005 pp. 600-615.
7. Farling, M. L. ; Stone, A. G. ; Bruce E. W. (1999) "Servant Leadership Servant: Setting the Stage for Empirical Research" Regent University School of Business, the journey of leadership studies, vol, 6, no. pp. 1- 2.
8. Givens, R. J. (2011)"The role of psychological empowerment and the value of uniformity in determining the impact of transformational leadership on the commitment of states in American churches" International Journal of Leadership Studies, Vol. 6 No. 2, pp. 189 -214.
9. Hossein, R. D. ; Saleh, B. ; Iman, A. ; Jaafar, A. (2012) "An Analysis of the Empowerment level of Employees and It's Relation to Organizational Factors" International Journal of Business and Social Science, Vol. 3 No. 15 pp. 255- 263.
10. Joseph, E. ; Winston, B. E.(2004) "Relationship between servant leadership, trust of the leader and organizational trust" Leadership & Organization Development Journal, Vol. 26 No. 1, pp. 6-22.
11. Khan, A. ; Khan, A. ; Zeeshan M.(2016) "Consequences of Servant leadership style on employees Motivation (Empirical study on private and public sector Universities Employees" Journal of Applied Environmental and Biological Sciences, Vol. 6(5S), pp. 124-138.
12. Koyuncu, M. ; Burke, R. J.; Astakhova, M. ; Duygu, E. (2013)"Servant leadership and perceptions of service quality provided by front-line service workers in hotels in Turkey Achieving competitive advantage" International

- Journal of Contemporary Hospitality Management Vol, 26. No. 7, pp. 1083-1099.
13. Liden, R. C.; Wayne, S. J.; Zhao, H. ; Henderson, D. (2008) "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment" Journal of the Elsevier, The Leadership Quarterly, Vol. 19, pp. 161–177.
14. Maharaj, R. (2015) "Servant Leadership and its Implications for Organisational Management in the Furniture Décor Industry: A Case Study", Richfield Graduate Institute of Technology, Durban, South Africa, International Journal of Business Management and Economics Research, Vol. 2, No. 2, pp. 83-93.
15. Matthews, R. A. ; Diaz, W. ; Cole, S. G.(2003) "The organizational empowerment scale" Vol. 32 No. 3, pp. 297-318.<http://www.emeraldinsight.com/researchregister>
16. Mazarei, E. Hoshyar, M. ; Parivash, N. (2013)"The Relationships between Servant Leadership Style and Organizational Commitment" College of Physical Education, Islamic Azad University, Karaj Branch, Karaj, Iran Archives of Applied Science Research, Vol. 5 (1), pp. 312-317.
17. Meyerson, G. ; Dewettinck, B. (2012) "Impact of empowerment on staff performance" Advanced Research in Economic and Management Sciences, Vol.2. pp. 40 – 46.
18. naziri,S. ; mahmoodi, R. ; Mehdi, E. (2014) "Survey Relationship between Organizational Structure and Employees Empowerment in SEMET-CO Company" Research Journal of Recent Sciences, Vol. 3(7), pp. 5-12.
19. Olesia, W. ; Namusonge, G.S.; Mike E. I. (2013)"Role of Servant Leadership on Organizational Commitment: An Exploratory Survey of State Corporations in Kenya" University of Agriculture and Technology, International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 3 No. 13.
20. Olesia, W. S.; Namusonge, S. A. ; Iravo, M. (Jun. 2014)"Servant Leadership: The Exemplifying Behaviours" IOSR Journal Of Humanities And Social Science, Vo,19. No.6, PP. 75-8.
21. Parolini, J. L. (2004) "Effective servant leadership A model incorporating servant leadership and the competing values framework" School of Leadership Studies, Regent University http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2004pdf/parolini_effective_servant.pdf.
22. QUINN, R. E. ; Spitzer, G. M. (1997) "Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider" Tracy Collegiate Professorship at the University of,

23. Robbins, T.L. ; Crino, M.D.; Fredendall, L.D.(2002) "An integrative model of the empowerment process" Human Resource Management Review, Vol. (12), pp. 419–443.
24. Saif, N. ; Saleh, A. (2013) "Psychological Empowerment and Job Satisfaction in Jordanian Hospitals" International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 3 No. 16 pp. 250 – 257.
25. Sharma, M. ; Jain S. (2013) "Leadership Management: Principles, Models and Theories", College, Falna Dist. Pali, Rajasthan. Global Journal of Management and Business Studies, vol. 3, No.3. pp. 309-318.
26. Spears, L. C. (2010),"Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders" The Journal of Virtues & Leadership, Vo.l. No.1, pp. 25-30.
27. Spreitzer, G. M. (1995) "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Accreditation" Academy of Management Journal, Vol. 38 No.5, pp.1442-1465.
28. SPREITZER, G. M.(1996) "Social structural characteristics of psychological empowerment" Academy of Management Journal, 1996, Vol. 39, No. 2, pp. 483-504.
29. Winston, B. (2003) "Extending Patterson's Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular Model" School of Leadership Studies, Regent University, http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2003pdf/winston_extending_patterson.pdf
30. YUKL, G. A. ; Baker, W. S. (2006) "Effective Empowerment in Organizations" Organization Management Journal, Vol. 3, No. 3, pp. 210-231.