

الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين نمطي القيادة التبادلية والقيادة
التحويلية والأداء الإستراتيجي لشركات السياحة المصرية

**The Mediating Role of Psychological Empowerment in the Relationship
Between Transactional Leadership, Transformational Leadership and
Strategic Performance of the Egyptian Travel Agents**

د. الرميدي بسام سمير¹، د. طالحي فاطمة الزهراء²

¹ أستاذ محاضر، كلية السياحة والفنادق – جامعة مدينة السادات – مصر

bassam.Samir@fth.usc.edu.eg

² أستاذة محاضرة، جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس-الجزائر

fatmazohra.talhi@yahoo.fr

ملخص

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي في شركات السياحة المصرية. وقد توصلت الدراسة إلى أن التمكين النفسي يلعب دوراً وسيطاً كلياً في العلاقة بين القيادة التبادلية والأداء الإستراتيجي لشركات السياحة المصرية. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن التمكين النفسي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي لشركات السياحة المصرية.

كلمات مفتاحية: القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، التمكين النفسي، الأداء الإستراتيجي، شركات السياحة، مصر.

تصنيفات JEL : C42 ؛ L25 ؛ M12

Abstract :

The study aimed to explore the mediating role of psychological empowerment in the relationship between transactional leadership, transformational leadership and strategic performance in the Egyptian travel agents.

The study found that psychological empowerment plays a fully mediating role in the relationship between the transactional leadership and the strategic performance of the Egyptian travel agents. The study also proved that psychological empowerment plays a partial role in the relationship between transformational leadership and strategic performance of the Egyptian travel agents.

Keywords: transactional leadership, transformational leadership, psychological empowerment, strategic performance, travel agents, Egypt.

JEL Classification Codes: C42 , L25, M12

1. مقدمة

تطورت أنماط القيادة في السنوات الماضية تماشياً مع التطورات الحادثة في بيئة العمل، والتغير في طبيعة عمل المنظمات، وتحولت أنماط القيادة من نماذج الرئيس والمرؤوس إلى أنماط حديثة قائمة على المشاركة والتمكين والمسئولية المشتركة (العتيبي، 2016، 213)، حيث أن وجود قيادة فعالة يساهم بشكل كبير في استغلال كافة موارد المنظمة أفضل استغلال ممكن (المصري، 2016، 3). ومن هنا ظهر ما يسمي بالقيادة التبادلية والقيادة التحويلية. وتعد القيادة أحد عوامل النجاح في أي منظمة، فهي تعني القدرة على التأثير في الآخرين، كما أن أداء العاملين يتأثر بأسلوب القيادة داخل المنظمة (Nazim and Mahmood, 2016, 18).

وتساهم القيادة التحويلية في تحسين وزيادة مستوي الأداء بما يفوق ما هو مطلوب من العاملين، وذلك عن طريق شعور العاملين بالثقة في قدراتهم، والاحترام المتبادل، وتشجيعهم على التفكير الإبداعي (عبد القادر وعبد اللطيف، 2018، 296). وتشجع القيادة التحويلية العاملين على تحقيق مصالحهم الشخصية جنباً إلى جنب مع مصلحة زملائهم ومصالح المنظمة (سطوحي، 2014، 432).

كما أن القيادة التبادلية تقوم على العلاقات المتبادلة بين القائد والعاملين لتحقيق مصالحهما الشخصية (حموش، 2017، 73؛ Mohamed and Fahmy, 2015, 109). وتقوم أيضاً على سياسة الثواب والمكافأة عند إنجاز العاملين كافة ما يكلفون به من أعمال، وسياسة العقاب عند التقصير في إنجاز ما يكلفون به من أعمال. كما أن القيادة التبادلية تنطوي على

إصدار القائد للتعليمات والتوجيهات للعاملين، مع إعطائهم الحرية في العمل إذا تحسن أدائهم واستمر على نفس المستوى (أبو سبع، 2016، 794).

ويعد التمكين هو أحد الأبعاد الجوهرية للقيادة التبادلية، وكذلك القيادة التحويلية، حيث أن القائد يعمل على تمكين العاملين للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة (المصري، 2016، 36-37)، فالقادة التبادليين والقادة التحويليين لديهم القدرة على إلهام وتحفيز العاملين، وتزويدهم برؤية مستقبلية، وزيادة فاعليتهم، وزيادة التزامهم لتحقيق الأهداف (النعيمي، 2018، 191-192؛ العتيبي، 2016، 214).

ويعد التمكين النفسي أحد أنواع التمكين، وهو أحد القضايا المحورية داخل أي منظمة، ويرتبط مستوى التمكين النفسي لدى العاملين بنمط القيادة الذي يتم تطبيقه داخل المنظمة. وللتمكين النفسي عدد من الآثار الإيجابية داخل المنظمة مثل تحسين الأداء، وبناء العلاقات والثقة المتبادلة بين القائد والعاملين، وتحسين دوافع العاملين، ومن ثم تحسين أداء الشركة ككل وتحقيق أهدافها (الشريفة وعبد اللطيف، 2018، 299).

وقد أكد الهبارنة (2018، 124-125) وصالح والمبويضين (2013، 58) على أن القيادة التحويلية تساهم في تعزيز الأداء الإستراتيجي للمنظمات، والريادة والإبداع المؤسسي (مساعدة، 2015، 48)، وتعزيز درجة إدراك العاملين للتمكين (سطوحي، 2014، 431)، وتعزيز التمكين النفسي (العتيبي، 2016، 216). كما أن القيادة التبادلية تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات (المصري، 2016، 176)، وتعزيز مستوى التمكين (سيد، 2015، 142).

1.1 مشكلة الدراسة

تبرز أهمية نمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في تأثيراتهم المختلفة سواء على المنظمة أو على العاملين، حيث تساهم تلك الأنماط في تحسين أداء العاملين، ورفع روحهم المعنوية، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، ومنحهم الحرية في العمل، والتمكين النفسي، بما ينعكس على الأداء الإستراتيجي للمنظمة ككل. وبناءً على ذلك تتلخص مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

هل يلعب التمكين النفسي دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي لشركات السياحة المصرية؟

وينقسم هذا التساؤل إلى عدة تساؤلات فرعية على النحو التالي:

- هل هناك تأثير للقيادة التبادلية على التمكين النفسي للعاملين في شركات السياحة المصرية؟
- هل تؤثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي للعاملين في شركات السياحة المصرية؟
- هل تؤثر القيادة التبادلية في تعزيز الأداء الإستراتيجي لشركات السياحة المصرية؟
- هل تؤثر القيادة التحويلية في تعزيز الأداء الإستراتيجي لشركات السياحة المصرية؟
- هل يؤثر التمكين النفسي على الأداء الإستراتيجي لشركات السياحة المصرية؟

2.1. أهمية الدراسة

على الرغم من وجود عدد من الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة للقيادة التبادلية والقيادة التحويلية على التمكين النفسي، بجانب وجود بعض الدراسات التي تناولت أثر القيادة التحويلية على الأداء الإستراتيجي للمنظمات، إلا أنه لا يوجد دراسة تناولت الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي في المنظمات بشكل عام، وفي شركات السياحة المصرية بشكل خاص. ومن هنا جاءت أهمية الدراسة كونها دراسة حديثة تناول الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي في شركات السياحة المصرية.

3.1. أهداف الدراسة

- إبراز العلاقة بين أثر القيادة التبادلية والقيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى العاملين والأداء الإستراتيجي لشركات السياحة المصرية.
- التعرف على أثر التمكين النفسي على الأداء الإستراتيجي لشركات السياحة المصرية.
- استكشاف الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي لشركات السياحة المصرية.

4.1. فروض الدراسة

- تؤثر القيادة التبادلية على التمكين النفسي للعاملين في شركات السياحة المصرية.
- تؤثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي للعاملين في شركات السياحة المصرية.
- تلعب القيادة التبادلية دوراً في تعزيز الأداء الإستراتيجي لشركات السياحة المصرية.

- تلعب القيادة التحويلية دوراً في تعزيز الأداء الإستراتيجي لشركات السياحة المصرية.
- يؤثر التمكين النفسي على الأداء الإستراتيجي لشركات السياحة المصرية.
- يلعب التمكين النفسي دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التبادلية والأداء الإستراتيجي لشركات السياحة المصرية.
- يلعب التمكين النفسي دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي لشركات السياحة المصرية.

2. الإطار النظري

1.2 القيادة التبادلية

1.1.2 مفهوم القيادة التبادلية

تشير القيادة التبادلية إلى اتفاق محدد بين القائد والمرؤوسين، ويضمن هذا الاتفاق قيام المرؤوسين بما يكلفون به من أعمال، في مقابل حصولهم على مكافآت وحوافز محددة مسبقاً مع القائد، كما يتضمن هذا الاتفاق الإجراءات العقابية التي تقع على عاتق المرؤوسين في حالة إذا كان الأداء منخفض (سطوحي، 2014، 443). وقد ذكر James and Ogbonna (2013، 358) أن القيادة التبادلية هي أسلوب القيادة الذي يشجع المرؤوسين على الامتثال لتعليمات القائد من خلال المكافآت والعقوبات. وقد عرفها Folakemi et al. (2016، 369) بأنها نمط من أنماط القيادة التي يسعى فيها القائد إلي إدارة المنظمة من خلال القواعد والأنظمة والانضباط الصارم والتحكم المنظم. فيما يري عباس (2015، 280) أن القيادة التبادلية هي نمط من أنماط القيادة التي تركز علي قيام القائد بتوضيح الأهداف المطلوب تحقيقها من قبل المرؤوسين، ومعايير الأداء المطلوبة، والمكافآت التي سيحصلون عليها عند تحقيق تلك الأهداف.

2.1.2 أبعاد القيادة التبادلية

تقوم القيادة التبادلية على أربع أبعاد رئيسية، وهم علي النحو التالي:

- أ- المكافأة المشروطة: تشير إلى ما سيحصل عليه المرؤوسين من مكافآت نتيجة قيامهم بأداء الأعمال المتفق عليها مع القائد (أبوسبع، 2016، 800).
- ب- العقوبة المشروطة: تشير إلى قيام القائد بوضع بعض الإجراءات العقابية في حالة عدم قيام المرؤوسين بما هو مكلفين به وفق المعايير المحددة (المصري، 2016، 32).

ج- الإدارة بالاستثناء الإيجابية: تشير إلى قيام القائد بمراقبة ومتابعة أداء المرؤوسين، وفي حالة حدوث أي أخطاء أو انحرافات في الأداء عن المعايير المحددة يقوم القائد باتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية (حموش، 2017، 73)، والنقد التصحيحي، والتغذية الراجعة الإيجابية (الضمور وأبو صالح، 2010، 526).

د- الإدارة بالاستثناء السلبية: تشير إلى عدم تدخل القائد إلا في حالة حدوث مشكلات، وبعد حدوث الانحرافات يقوم القائد باتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية، وهذا يعني أن القائد لا يتدخل إلا إذا حدثت مشكلة، ويقوم وقتها بإبلاغ المرؤوسين بأخطائهم، ولا يثني على أدائهم (نور الدين وقرزة، 2017، 96؛ أبو سبيع، 2016، 801).

3.1.2 خصائص القائد التبادلي

هناك بعض الخصائص التي يتميز بها القائد التبادلي مثل تجنب المخاطرة إلى درجة كبيرة، ويقوم بوضع توقعات زمنية لإنجاز المهام المطلوبة (عبد القادر وعبد اللطيف، 2018، 298)، كما يهتم بعملية الرقابة وتصحيح الأخطاء، بجانب تحفيز المرؤوسين بالمكافآت لضمان تحقيق الأهداف (صالح والمبيضين، 2013، 61)، وإزالة العقبات أمام تحقيق الأداء الأمثل (Liu et al., 2011, 284)، والاهتمام بزيادة رضا المرؤوسين (Nazim and Mahmood, 2016, 18)، بالإضافة إلى تحديد معايير الأداء المطلوبة من المرؤوسين والتي تساهم في تحقيق الأهداف (Hussain et al., 2017, 2-3).

2.2 القيادة التحويلية

1.2.2 مفهوم القيادة التحويلية

يعد بيرنز ماكجروجر أول من وضع مفهوم للقيادة التحويلية في أواخر السبعينات من القرن الماضي (المصري، 2016، 32). وقد ذكر جودة وآخرون (2016، 668) أن القيادة التحويلية هي تحويل القائد لمرؤوسيه من الوضع الحالي إلى وضع أفضل وأعلى من حيث الابتكار والتجديد، وإنجاز ما هو أكثر من المتوقع، بما يمتلكه القائد من خصائص وسمات مميزة. فيما عرف العنقري والمغربي (2012، 53) القيادة التحويلية على أنها النمط القيادي الذي يتميز بوضوح الرؤية المستقبلية، وتشجيع العاملين لتحقيق مستويات أداء عالية، وقدرتهم على تحقيق الأهداف بكفاءة. ويرى كل من سعيد (2016، 48-49) والبواب (2014، 33) أن القيادة

التحويلية هي القيادة التي تركز على حث العاملين لرفع مستويات أدائهم من خلال الحوافز والمكافآت، بجانب تطوير وتشجيع العاملين على التفكير الفعال والإبداع، وضرورة التكامل بين أهدافهم الخاصة وأهداف المنظمة.

2.2.2 أبعاد القيادة التحويلية

أشار Nazim and Mahmood (2016، 18) و James and Ogbonna (2013، 356) إلى أن هناك أربع أبعاد للقيادة التحويلية، وهم التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية.

أ- التأثير المثالي: يُقصد به امتلاك القائد الرؤية المستقبلية والرغبة القوية في تحقيق رسالة المنظمة، وغرس الشعور بالفخر لدي المرؤوسين نتيجة انتمائهم للمنظمة، وبناء الثقة بينه وبين المرؤوسين، والاحترام المتبادل فيما بينهم (الرشيدي، 2018، 8-9)، وأن يكون القائد نموذجاً يُحتذى به من قبل المرؤوسين (النجار، 2012، 78).

ب- التحفيز الإلهامي: يُقصد به قيام القائد بإثارة مشاعر وعواطف المرؤوسين، وتحفيزهم لبذل المزيد من الجهود في العمل، من خلال تصرفاته وسلوكياته التي تنتقل إلى المرؤوسين (الجبري، 2018، 59).

ج- الاستثارة الفكرية: تعني سعي القائد لجعل المرؤوسين أكثر وعياً بالمشاكل التي تواجههم في أدائهم لعملهم بكفاءة، وذلك من خلال قيامه بالحديث معهم، والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم والعمل بها، وتشجيعهم على الابتكار والإبداع (الشمري والسلطان، 2018، 70).

د- الاعتبارية الفردية: تعني قيام القائد بالاهتمام بحاجات كل مرؤوس، والعمل على تحقيقها، وتطوير وتحسين أدائه، والاهتمام بالنواحي الشخصية لكل المرؤوسين، وخلق فرص جديدة لتعلمهم مع مراعاة الفروق الفردية (الروسان، 2017، 169؛ منصور والقانون، 2016، 181).

3.2.2 خصائص القائد التحويلي

يتميز القائد التحويلي بعدد من السمات والخصائص التي تميزه عن القادة التقليديين، مثل امتلاكه رؤية مستقبلية، ولديه القدرة على الاتصالات الفعالة، ولديه طاقة وحماس كبير، وذو مصداقية (السلطي، 2015، 30؛ عبد العال، 2015، 24-25)، بجانب قدرته على طرح الأفكار الابتكارية والإبداعية (Riaz and Haider, 2010, 31)، وبناء الثقة القوية بينه وبين المرؤوسين، وتشجيع المرؤوسين على العمل الجماعي وطرح الأفكار (صالح والمبيضين، 2013،

62). كما يتميز القائد التحويلي بشجاعته والقدرة على تحمل المخاطر، والقدرة على مواجهة الحقيقة (عبد القادر وعبد اللطيف، 2018، 296)، والتحفيز الذاتي، والعقلانية، وحل المشكلات بكفاءة (عبد الإمام وضجر، 2008، 141)، وكذلك العدالة، وصدق التعامل (النجار، 2012، 75)، بالإضافة إلى الاعتراف بجهود المرؤوسين وانجازاتهم، وتطوير مهارات وقدرات المرؤوسين حتى يصبحوا قادة (البواب، 2014، 44).

3.2. التمكين النفسي

1.3.2 مفهوم التمكين النفسي

أشار رضوان (2015، 141) و *Allameh et al.* (2012، 225-226) إلى أن التمكين النفسي أحد محددات دافعية العاملين التي تبرز دورهم في نجاح المنظمة، حيث يساهم التمكين النفسي في إكساب العاملين اتجاهات إيجابية نحو وظائفهم، وذلك من خلال شعورهم بأهمية ما يقومون به، وأدائهم لأعمالهم بحرية، والثقة في إمكانياتهم، وشعور العاملين بمساهمتهم في نجاح المنظمة. وقد عرف البدوي (2017، 209) التمكين النفسي على أنه الحافز الداخلي الجوهرى الذي يظهر عن طريق بعض السلوكيات التي تبرز اتجاهات العاملين نحو المهام المكلفين بها. كما أن التمكين النفسي هو السلوكيات والشعور والحالة النفسية للعاملين، والتي يشعرون من خلالها بقدرتهم على أداء عملهم بحرية نتيجة لتمكينهم من جانب رئيسهم المباشر في المنظمة (المعاني، 2014، 36). والتمكين النفسي ليس وسيلة لحل المشكلات فقط، وإنما هو مفتاح للإبداع والابتكار أيضاً، ومكون هام من مكونات الثقافة التنظيمية. ولم يعد التمكين خياراً، وإنما أصبح ضرورة هامة لدعم قدرات العاملين، والاستفادة بطاقتهم الكامنة، وتحررهم من البيروقراطية (ثاميديم، 2013، 337).

2.3.2 أبعاد التمكين النفسي

اتفق كل من أبو طيبخ وآخرون (2018، 190)؛ الشريدة وعبد اللطيف (2018، 303-304)؛ المحاميد وكساسبة (2018، 117)؛ أمان (2017، 30-31)؛ جبلاق وأبودان (2017، 219)؛ موسي (2017، 12)؛ أبو زيد (2016، 209)؛ علي وبلقرع (2016، 97)؛ خليفة وشهاب (2015، 425-426) و ثاميديم (2013، 338) على أن أبعاد التمكين النفسي هم:

- أ- المعني أو أهمية العمل: يُقصد به الشعور بأهمية وقيمة ما يقوم به العاملين من مهام، ومدى التوافق بين أهدافهم الخاصة وبين أهداف عملهم، وكلما زاد التوافق، كلما ازدادت قيمة وأهمية العمل في نظرهم، مما يترتب عليه ولاء والتزام هؤلاء العاملين.
- ب- الجدارة: يُقصد بها ثقة الفرد في قدراته وإمكانياته ومهاراته، وقدرته على استخدامها في أداء عمله بكفاءة كبيرة.
- ج- الاستقلالية: يُقصد بها امتلاك العاملين الحرية في أداء أعمالهم بالشكل الذي يروونه مناسباً، ويحقق الأهداف المطلوبة منهم.
- د- التأثير: يشير إلى مدى تأثير الفرد داخل المنظمة، وفي الآخرين من خلال ما يقوم به من أعمال، ودوره في تحقيق أهداف المنظمة، ومدى مشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- وقد أكد نعساني (2013، 220) على ضرورة توافر الأربع أبعاد مجتمعة حتى يشعر الفرد بالتمكين النفسي، نظراً لارتباط هذه الأبعاد مع بعضها البعض.

4.2 الأداء الإستراتيجي

1.4.2 مفهوم الأداء الإستراتيجي

هناك صعوبة في تحديد مفهوم متفق عليه للأداء الإستراتيجي، نظراً لاختلاف وتعدد المقاييس والمعايير المعتمدة في القياس (السيد، 2015، 61). عرف جلاب وجاسم (2017، 161) الأداء الإستراتيجي على أنه نتيجة نهائية لتكامل المؤشرات والمعايير المالية وغير المالية التي تقوم على أساس التكامل بين الجوانب التسويقية والمالية والعمليات، وخلق المناخ الملائم للإبداع والابتكار والتعلم داخل المنظمة. فيما ذكر أبو عامر (2015، 32) أن الأداء الإستراتيجي هو الاعتماد على مؤشرات دورة حياة المنظمة وحجم ربحيتها في تحقيق الموازنة بين متطلبات الحاضر والمستقبل. بينما يري الباسري وآخرون (2012، 58) و *Wheelen and Hunger* (2012، 380) أن الأداء الإستراتيجي هو الطريقة التي تستخدم بها المنظمة مواردها المادية والبشرية والمالية لتحقيق أهدافها، والذي ينعكس علي مدى نجاح المنظمة في سوق العمل. ويُعرفه الأحمد (2017، 786) الأداء الإستراتيجي على أنه ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى مجموعة من مقاييس الأداء، كما أن الأداء الإستراتيجي يُظهر قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بعيدة المدى، وتحقيق الأهداف الحالية بأقل التكاليف.

2.4.2 أبعاد الأداء الإستراتيجي

- أشار كل من الجابري (2017، 349-350)؛ الحسيني (2016، 434) والسيد (2015، 71-72) إلى أن هناك أربع أبعاد لقياس الأداء الإستراتيجي لأي منظمة، وهم على النحو التالي:
- أ- المحور المالي: يشمل الأرباح التشغيلية، والعائد على الاستثمار، والتكاليف، وإستراتيجية النمو والربحية، والمخاطرة من وجهة نظر المساهمين.
- ب- محور العملاء: يشمل نظرة العملاء للمنظمة، وعدد العملاء، وقيمتهم، ومستوي رضائهم، وجذب العملاء والاحتفاظ بهم، وإستراتيجية خلق القيمة والتميز للمنظمة من وجهة نظر العملاء.
- ج- محور العمليات الداخلية: يشير هذا المحور إلي قدرة المنظمة داخلياً علي إدارة عملياتها الإدارية والتنظيمية والتشغيلية والاجتماعية بشكل يحقق ويلبي احتياجات العملاء، ويحقق التميز للمنظمة.
- د- محور الإبداع والتعلم: يتضمن هذا المحور إستراتيجية المنظمة في تطوير قدرات العاملين، وتنمية مهاراتهم الإبداعية والابتكارية، بجانب آليات توفير وتبادل ومشاركة ونشر المعرفة داخل المنظمة.

3. الدراسة الميدانية

1.3 منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لوصف وتحليل أثر تطبيق نمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية على الأداء الإستراتيجي لشركات السياحة، في ظل وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط. ويتضمن المنهج الوصفي ليس فقط جمع البيانات، وإنما يتضمن تحليلها واستخراج نتائجها وتفسيرها.

2.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على تصميم استمارة استقصاء، وقد انقسمت الاستمارة إلى خمس محاور علي النحو التالي:

- المحور الأول: يتناول البيانات العامة والوظيفية. ويشمل هذا المحور النوع، والسن، والمؤهل، والوظيفة، وعدد سنوات الخبرة.

- **المحور الثاني:** يتناول مدي تطبيق القيادة التبادلية في شركات السياحة، وقد انقسم هذا المحور إلى أربع أبعاد هم: المكافأة المشروطة، والعقوبة المشروطة، والإدارة بالاستثناء الإيجابية، والإدارة بالاستثناء السلبية. وقد تم الاعتماد على دراسة المصري (2016) في إعداد عبارات هذا المحور.
 - **المحور الثالث:** يتناول مدي تطبيق القيادة التحويلية في شركات السياحة، وقد انقسم هذا المحور إلى أربع أبعاد هم: التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والتحفيز الإلهامي، والاعتبارية الفردية. وقد تم الاعتماد على دراسة السلطي (2015) في إعداد عبارات هذا المحور.
 - **المحور الرابع:** يتناول مستوي التمكين النفسي لدي العاملين في شركات السياحة، وقد انقسم هذا المحور إلى أربع أبعاد هم: أهمية العمل، والجدارة، والاستقلالية، والتأثير. وقد تم الاعتماد على دراسة أمان (2017) في إعداد عبارات هذا المحور.
 - **المحور الخامس:** يتناول تقييم الأداء الإستراتيجي لشركات السياحة، وقد انقسم هذا المحور إلى أربع أبعاد هم: المحور المالي، ومحور العملاء، ومحور العمليات الداخلية، ومحور الإبداع والتعلم. وقد تم الاعتماد على دراسة جلاب وجاسم (2017) في إعداد عبارات هذا المحور.
- وتم تصميم الاستمارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، الذي يعتمد على وجود خمس درجات ما بين الموافقة وعدم الموافقة (5= موافق تماماً، 4= موافق، 3= محايد، 2= غير موافق، 1= غير موافق مطلقاً).
- وقد تم قياس مستوي الثبات لجميع متغيرات الدراسة، وقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ 87%، وهي قيمة أكبر من القيمة المقبولة، والتي تقدر بـ 70%، وتعتبر هذه القيمة مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة لمتغيرات الدراسة، وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل التالية.

3.3. مجتمع الدراسة وحجم العينة:

يتمثل مجتمع الدراسة في شركات السياحة المصرية فئة "أ"، والبالغ عددهم 1229 شركة وفقاً لـ Egyptian Travel Agents Association. وتمثلت عينة الدراسة في العاملين في هذه الشركات بمحافظة القاهرة. وتم توزيع عدد 450 استمارة على عينة عشوائية من هؤلاء

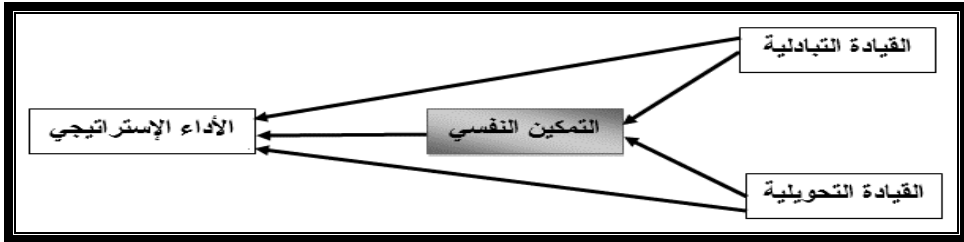
الرميدي بسام سمير ، طلحي فاطمة الزهراء " الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين نمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي لشركات السياحة المصرية"

العاملين، وتم استعادة 416 استمارة، ووجد أن هناك 389 استمارة صالحة للتحليل، بينما هناك 27 استمارة غير صالحة للتحليل، وبلغت نسبة الاستجابة 92.4%.

4.3. نموذج الدراسة المقترح

تهدف الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين نمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي لشركات السياحة المصرية. وبمراجعة عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة الهبارنة (2018)؛ العتيبي (2016)؛ المصري (2016)؛ سعيد (2016)؛ سيد (2015)؛ عباس (2015)؛ وصالح والمبويضين (2013)؛ تم اقتراح نموذج الدراسة التالي:

الشكل 1: نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الباحثان.

5.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تم استخدام برنامج *SPSS V.25* لاختبار معامل الثبات، والتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. كما تم استخدام برنامج *AMOS V.21* لإجراء تحليل المسار لاختبار دور المتغير الوسيط (التمكين النفسي) في العلاقة بين المتغيرات المستقلة (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) والمتغير التابع (الأداء الإستراتيجي).

4. تحليل النتائج

1.4. نتائج التحليل الوصفي

- البيانات العامة والوظيفية

الجدول 1: البيانات العامة والوظيفية لأفراد العينة

ك	%	ك	%
الوظيفة		النوع	
21	5.4	262	67.4
139	35.7	127	32.6
120	30.8	السن	
23	5.9	47	12.1
59	15.2	163	41.9
11	2.8	96	24.7
16	4.2	51	13.1
عدد سنوات الخبرة		32	8.2
51	13.1	المؤهل	
87	22.4	7	1.8
130	33.4	372	95.6
73	18.8	8	2.1
48	12.3	2	0.5
		-	-

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح جدول رقم (1) أن نسبة الذكور المشاركين 67.4%، ونسبة الإناث 32.6%. وبالنسبة للسن؛ بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25 - أقل من 35 سنة 41.9%، وبلغت نسبة من تتراوح أعمارهم ما بين 35 - أقل من 45 سنة 24.7%، كما بلغت نسبة من تتراوح أعمارهم ما بين 45 - أقل من 55 سنة 13.1%، وبلغت نسبة من تقل أعمارهم عن 25 سنة 12.1%، وأخيراً بلغت نسبة من تبلغ أعمارهم 55 سنة فأكثر 8.2%. وفيما يتعلق بالمؤهل؛ فقد بلغت نسبة الحاصلين على بكالوريوس/ ليسانس 95.6%، والحاصلين على دبلوم (دراسات عليا) 2.1%، وبلغت نسبة الحاصلين على مؤهل متوسط 1.8%، وأخيراً بلغت نسبة الحاصلين على الماجستير 0.5%. أما بالنسبة للوظيفة؛ فقد بلغت نسبة العاملين في قسم الطيران 35.7%، و30.8% يعملون في قسم السياحة، وهناك 15.2% يعملون في قسم السياحة الدينية، كما بلغت نسبة العاملين في قسم التسويق 5.9%، وبلغت نسبة المديرين 5.4%، بجانب أن هناك 2.8% يعملون في قسم الموارد البشرية، وأخيراً هناك 4.2% ممن يعملون في وظائف أخرى. وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة؛ بلغت نسبة من تتراوح عدد سنوات خبرتهم ما بين 8 - أقل من 13

سنة 33.4%، وبلغت نسبة من تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 3 - أقل من 8 سنوات 22.4%، كما بلغت نسبة من تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 13 - أقل من 18 سنة 18.8%، وبلغت نسبة من تقل عدد سنوات خبرتهم عن 3 سنوات 13.1%، وأخيراً بلغت نسبة من تبلغ سنوات خبرتهم 18 سنة فأكثر 12.3%.

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

يوضح جدول رقم (2) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة. وقد أظهرت النتائج تطبيق القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في شركات السياحة المصرية بدرجة كبيرة وبمستوي متقارب، وكان نمط القيادة التحويلية الأكثر تطبيقاً من القيادة التبادلية بشكل نسبي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتطبيق القيادة التحويلية 4.37، والانحراف المعياري 0.83، وبلغ المتوسط الحسابي لتطبيق القيادة التبادلية 4.34، والانحراف المعياري 0.87.

أما بالنسبة لأبعاد القيادة التبادلية؛ فقد أبرزت النتائج أن بُعد المكافأة المشروطة هو الأكثر تطبيقاً (المتوسط الحسابي = 4.46)، يليه بُعد الإدارة بالاستثناء الإيجابية (المتوسط الحسابي = 4.40)، ثم بُعد العقوبة المشروطة (المتوسط الحسابي = 4.32)، وأخيراً يأتي بُعد الإدارة بالاستثناء السلبية (المتوسط الحسابي = 4.19).

وفيما يتعلق بأبعاد القيادة التحويلية؛ فقد أظهرت النتائج أن بُعد التأثير المثالي هو الأكثر تطبيقاً (المتوسط الحسابي = 4.46)، يليه بُعد الاستثارة الفكرية (المتوسط الحسابي = 4.43)، ثم بُعد التحفيز الإلهامي (المتوسط الحسابي = 4.33)، وأخيراً يأتي بُعد الاعتبارية الفردية (المتوسط الحسابي = 4.28).

كما توضح النتائج ارتفاع مستوى التمكين النفسي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.38، والانحراف المعياري 0.82، وكان بُعد الجدارة هو الأكثر ارتفاعاً (المتوسط الحسابي = 4.45)، يليه بُعد أهمية العمل (المتوسط الحسابي = 4.44)، ثم بُعد الاستقلالية (المتوسط الحسابي = 4.33)، وأخيراً بُعد التأثير (المتوسط الحسابي = 4.29).

الجدول 2: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المكافأة المشروطة	4.46	0.72	أهمية العمل	4.44	0.75
العقوبة المشروطة	4.32	0.93	الجدارة	4.45	0.87
الإدارة بالاستثناء الإيجابية	4.40	0.82	الاستقلالية	4.33	0.81
الإدارة بالاستثناء السلبية	4.19	1.13	التأثير	4.29	0.94
القيادة التبادلية	4.34	0.87	التمكين النفسي	4.38	0.82
التأثير المثالي	4.46	0.79	المحور المالي	4.34	0.87
الاستثارة الفكرية	4.43	0.76	محور العملاء	4.48	0.73
التحفيز الإلهامي	4.33	0.90	العمليات الداخلية	4.38	0.86
الاعتبارية الفردية	4.28	0.97	الإبداع والتعلم	4.41	0.90
القيادة التحويلية	4.37	0.83	الأداء الإستراتيجي	4.40	0.82

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

علاوة على ذلك؛ تُظهر النتائج أن مستوى الأداء الإستراتيجي لشركات السياحة مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.40، والانحراف المعياري 0.82. وقد جاء محور العملاء في المرتبة الأولى (المتوسط الحسابي = 4.48)، يليه محور الإبداع والتعلم (المتوسط الحسابي = 4.41)، ثم محور العمليات الداخلية (المتوسط الحسابي = 4.38)، وأخيراً يأتي المحور المالي (المتوسط الحسابي = 4.34).

2.4. اختبار فروض الدراسة

تهدف الدراسة إلى استكشاف أثر التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية (المتغيرات المستقلة) والأداء الإستراتيجي (المتغير التابع) في شركات السياحة المصرية. ولاختبار فروض الدراسة تم إجراء تحليل المسار باستخدام أسلوب BOOTSTRAP بواسطة برنامج AMOS v.21 للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للمتغير المستقل علي المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط، لاستبيان إذا ما كان للدور الوسيط (التمكين النفسي) في

الرميدي بسام سمير ، طلحي فاطمة الزهراء " الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين نمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي لشركات السياحة المصرية"

العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) والمتغير التابع (الأداء الإستراتيجي). وفيما يلي شروط تطبيق هذا الأسلوب (الشيخ، 2017):

- يكون هناك دور للمتغير الوسيط إذا كانت العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع "معنوية".
- لا يكون هناك دور للمتغير الوسيط إذا كانت العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع "غير معنوية".
- يكون للمتغير الوسيط دور جزئي إذا كانت العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع "معنوية".
- يكون للمتغير الوسيط دور كلي إذا كانت العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع "غير معنوية".

كما أن هناك بعض المؤشرات التي توضح مدى جودة أو تطابق نموذج الدراسة المقترح مع بيانات العينة. ويوضح جدول رقم (3) مؤشرات جودة أو تطابق نموذج الدراسة. الجدول 3: مؤشرات جودة أو تطابق نموذج الدراسة

المصدر	قاعدة جودة المطابقة	المؤشرات
Kline, 2011	أقل من 2	مربع كاي المعياري
Hair et al., 2010	بين 0.05 – 0.08	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)
Chan et al., 2007	أكبر من 0.90	حسن المطابقة (GFI)
Tabachnick and Fidell, 2001	أكبر من 0.90	مؤشر المطابقة المعياري (NFI)
Schumacker and Lomax, 2010	أكبر من 0.95	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)

المصدر: الأبرو والنور، 2017، 220.

وفيما يلي عرض لأهم نتائج تحليل المسار:

أثر القيادة التبادلية على الأداء الإستراتيجي في ظل وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط

الجدول 4: قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات

مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي	مؤشر المطابقة المعياري	مؤشر حسن المطابقة	مؤشر المطابقة المقارن	مربع كاي المعياري
0.01	0.992	0.998	1.000	0.933

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات AMOS.

يتضح من جدول رقم (4) ارتفاع قيم مؤشرات جودة تطابق النموذج مع البيانات بدرجة تقترب من القيم المثلي. فقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة 0.933، وهي أقل من 2، مما يدل على المطابقة التامة للنموذج. كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن 1.000، مما يدل على تطابق أفضل للنموذج مع البيانات. وبلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة 0.998، مما يدل على جودة النموذج. بالإضافة إلى أن قيمة مؤشر المطابقة المعياري بلغت 0.992. وأخيراً بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي 0.01، مما يدل على التطابق الأمثل للنموذج مع بيانات العينة.

الجدول 5: نتائج تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للقيادة التبادلية على

الأداء الإستراتيجي في ظل وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط

قيم معامل التأثير غير المباشر	قيم معاملات التأثير المباشرة	الأثر
0.546	0.921	القيادة التبادلية - القيادة التبادلية - التمكين النفسي
	0.561	التمكين النفسي - الأداء الإستراتيجي
	0.414	القيادة التبادلية - الأداء الإستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات Amos.

يوضح جدول رقم (5) أن درجة التأثير المباشر للقيادة التبادلية على التمكين النفسي للعاملين في شركات السياحة المصرية بلغت 92.1%. وهذا يثبت صحة الفرض الأول. وبـ 56.1% يؤثر التمكين النفسي بشكل مباشر على تعزيز الأداء الإستراتيجي لشركات السياحة. وهذا يثبت صحة الفرض الخامس. كما أن القيادة التبادلية تؤثر إيجابياً ومعنوياً في تعزيز الأداء الإستراتيجي، وذلك بنسبة 41.4%. وهذا يثبت صحة الفرض الثالث. وللتعرف على إذا ما كان للتمكين النفسي دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التبادلية والأداء الإستراتيجي في شركات السياحة، فقد كانت العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل (القيادة التبادلية) والمتغير التابع

(الأداء الإستراتيجي) معنوية، وهذا يعني أن هناك دور في العلاقة للمتغير الوسيط (التمكين النفسي). كما أن العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع غير معنوية، وهذا يعني أن هناك توسط كلي للمتغير الوسيط. وبناءً على ذلك هناك دور وسيط كلي للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التبادلية والأداء الإستراتيجي لشركات السياحة، وهذا يعني أن التمكين النفسي يساهم في تقوية العلاقة بين القيادة التبادلية والأداء الإستراتيجي. وهذا يتضح من خلال قيمة معامل التأثير المباشر للقيادة التبادلية على الأداء الإستراتيجي، والتي تبلغ 41.4%، في حين بلغت قيمة معامل التأثير غير المباشر للقيادة التبادلية على الأداء الإستراتيجي في وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط 54.6%، وهي قيمة أكبر من قيمة التأثير المباشر، مما يدل على الدور الكبير الذي يلعبه التمكين النفسي في زيادة درجة تأثير القيادة التبادلية على دعم وتحسين الأداء الإستراتيجي في شركات السياحة. وهذا يثبت صحة الفرض السادس.

أثر القيادة التحويلية على الأداء الإستراتيجي في ظل وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط
الجدول 6: قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات

مربع كاي المعياري	مؤشر المطابقة المقارن	مؤشر جودة المطابقة	مؤشر المطابقة المعياري	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي
1.082	0.997	0.998	0.988	0.006

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات AMOS.

يتضح من جدول رقم (6) ارتفاع قيم مؤشرات جودة تطابق النموذج مع البيانات بدرجة تقترب من القيم المثلي. فقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة 1.082، وهي أقل من 2، مما يدل على جودة مطابقة النموذج. كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن 0.997، مما يدل على تطابق أفضل للنموذج مع البيانات. وبلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة 0.998، مما يدل على جودة النموذج. بالإضافة إلى أن قيمة مؤشر المطابقة المعياري بلغت 0.988. وأخيراً بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي 0.006، مما يدل على التطابق الأمثل للنموذج مع بيانات العينة.

يوضح جدول رقم (7) أن درجة التأثير المباشر للقيادة التحويلية على التمكين النفسي للعاملين في شركات السياحة المصرية بلغت 97.3%. وهذا يثبت صحة الفرض الثاني. وبلغت

قيمة تأثير التمكين النفسي على الأداء الإستراتيجي لشركات السياحي 56.1%. كما توضح النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً ومعنوياً وبدرجة كبيرة في الأداء الإستراتيجي لشركات السياحة، وذلك بنسبة 89%. وهذا يثبت صحة الفرض الرابع.

الجدول 7: نتائج تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للقيادة التحويلية على الأداء الإستراتيجي في ظل وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط

قيم معامل التأثير غير المباشر	قيم معاملات التأثير المباشرة	الأثر
0.493	0.973	القيادة التحويلية - التمكين النفسي
	0.561	التمكين النفسي - الأداء الإستراتيجي
	0.890	القيادة التحويلية - الأداء الإستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات AMOS.

ولاستكشاف إذا ما كان للتمكين النفسي دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي في شركات السياحة، فقد كانت العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الأداء الإستراتيجي) معنوية، وهذا يعني أن هناك دور في العلاقة للمتغير الوسيط (التمكين النفسي). كما أن العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع معنوية، وهذا يعني أن هناك توسط جزئي للمتغير الوسيط. وبناءً على ذلك هناك دور وسيط جزئي للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي لشركات السياحة، وهذا يعني أن التمكين النفسي يؤثر في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي لشركات السياحة. وهذا يتضح من خلال قيمة معامل التأثير المباشر للقيادة التحويلية على الأداء الإستراتيجي، والتي تبلغ 89%. في حين بلغت قيمة معامل التأثير غير المباشر للقيادة التحويلية على الأداء الإستراتيجي في وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط 49.3%. وهي قيمة أكبر من قيمة التأثير المباشر، مما يدل على الدور الكبير الذي يلعبه التمكين النفسي في زيادة درجة تأثير القيادة التحويلية على دعم وتحسين الأداء الإستراتيجي في شركات السياحة. وهذا يثبت صحة الفرض السابع.

5. خاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي في شركات السياحة المصرية. وقد توصلت الدراسة إلى تطبيق نمطي القيادة التبادلية والتحويلية بشكل كبير في شركات السياحة، بجانب ارتفاع مستوى التمكين النفسي لدي العاملين في هذه الشركات، وارتفاع مستوى الأداء الإستراتيجي لهذه الشركات.

كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن القيادة التبادلية والقيادة التحويلية يؤثران إيجابياً ومعنوياً على التمكين النفسي للعاملين في شركات السياحة المصرية. وكذلك أبرزت نتائج الدراسة أن تطبيق نمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في شركات السياحة المصرية يساهمان بشكل واضح في تعزيز وتحسين الأداء الإستراتيجي لهذه الشركات. علاوة على ذلك؛ أظهرت النتائج التأثير المعنوي والإيجابي للتمكين النفسي على تعزيز الأداء الإستراتيجي لتلك الشركات. وأخيراً بيّنت النتائج أن التمكين النفسي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين نمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي في شركات السياحة المصرية.

وبناءً على تلك النتائج؛ يقترح الباحثان أنه يجب على شركات السياحة الاهتمام بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات باستمرار، والاتجاه إلى تمكين العاملين باستمرار لمنحهم الثقة في قدراتهم وإمكانياتهم. كما يجب على هذه الشركات تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات) لزيادة شعور العاملين بالتمكين النفسي والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى الاهتمام بتطوير إستراتيجيات وسياسات الشركة في العمل وذلك لمواكبة تطورات ومتطلبات بيئة العمل السياحي. بالإضافة إلى ضرورة الاستغناء عن الأنماط القيادية التقليدية، وتطبيق الأنماط القيادية الحديثة للوفاء بمتطلبات العمل داخل وخارج الشركات.

6. قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ثاميديم، كريم، أثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي – دراسة استطلاعية لأراء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة دهوك، مجلة تنمية الرافدين – العراق، المجلد 35، العدد 113، 2013.
- الأبرو، هادي والنور، الحمزة، أثر موضع السيطرة وجودة العلاقة في سلوك العمل المنحرف من خلال الثقة في القائد والتمكين النفسي: دراسة تطبيقية على العاملين في مستشفيات البصرة الحكومية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال (الأردن)، المجلد 13، العدد 2، 2017.
- أبو زيد، حماده، سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين وعلاقتها بالرضا الوظيفي والإبداع في ظل تأثير القيادة الذاتية والتمكين النفسي للمرؤوسين، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة – مصر، العدد 4، 2016.
- أبو سبع، إبراهيم، دور القيادة التبادلية في زيادة الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في قطاع الشركات الصناعية بالإسماعيلية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية – مصر، المجلد 7، 2016.
- أبو طبيخ، ليث؛ الكلاي، أمير وعبد الأمير، عدي، تأثير التمكين النفسي في انعدام الأمان الوظيفي: دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة – العراق، العدد 48، 2018.
- أبو عامر، ريم، علاقة تكاليف الجودة بالأداء الإستراتيجي (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في قطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية – غزة، 2015.
- الأحمد، سعد، تقييم الأداء الإستراتيجي من منظور العملاء: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية لمحافظة البصرة العراقية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية – مصر، المجلد 8، 2017، 781-806.
- أمان، نجوى، الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة علي العلاقة بين التمكين النفسي والقيادي للعاملين وأدائهم في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية – غزة، 2017.

- البدوي، فواز، دور القيادة التحويلية في تمكين العاملين: دراسة ميدانية على مصنع أعلاف فلسطين في محافظة طولكرم، مجلة الأطروحة للعلوم الإنسانية – دار الأطروحة للنشر العلمي – العراق، السنة 2، العدد 7، 2017.
- البواب، وسام، أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين "دراسة حالة البنك الإسلامي الفلسطيني"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية – غزة، 2014.
- الجابري، ليث، دور الصحة التنظيمية في تحقيق الأداء الإستراتيجي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية – كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الكوفة – العراق، المجلد 14، العدد 1، 2017.
- الجبري، يحيى، درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة التربوية الدولية المتخصصة – المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب – الأردن، المجلد 7، العدد 3، 2018.
- جبالق، علي وأبودان، كندا، دور التعلم التنظيمي في دعم التمكين النفسي: دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية الخاصة في مدينة حلب، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية – فلسطين، المجلد 2، العدد 7، 2017.
- جلاب، إحسان وجاسم، سيف، توظيف مقدرات الموارد البشرية في تعزيز الأداء الإستراتيجي: بحث استطلاعي تحليلي في بعض كليات جامعة القادسية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية – كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الكوفة – العراق، المجلد 14، العدد 1، 2017.
- جودة، عبد المحسن؛ علي، محمد وخشبة، ناجي، علاقة نمطي القيادة التبادلية والتحويلية بسلوكيات القادة للانضباط الإداري في العمل بالتطبيق على العاملين في المستشفيات العامة والمركزية بمحافظة الدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية – مصر، المجلد 40، العدد 2، 2016.
- الحسيني، جهان، أثر أبعاد إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الإستراتيجي المتوازن: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات الخلوية المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية – مصر، المجلد 7، 2016.

- حموش، أسماء، الأنماط القيادية السائدة لدي مدرء المدارس الابتدائية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقته بالاحترق النفسي لديهم: دراسة ميدانية بعدد من المدارس الابتدائية بولاية بومرداس، مجلة دراسات – الجزائر، العدد 58، 2017.
- خليفة، مي وشهاب، لبني، الإسهام النسبي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في التمكين النفسي والالتزام الوجداني للمعلمين، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، مصر، المجلد 21، العدد 3، 2015.
- الرشيدى، علي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدي عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للدراسات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المجلد 33، العدد 71، 2018.
- رضوان، طارق، أثر التمكين النفسي للعاملين في الصوت التنظيمي: دراسة تطبيقية، مجلة التجارة والتمويل (كلية التجارة – جامعة طنطا – مصر)، العدد 1، 2015.
- الروسان، عصمت، القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدي مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، المجلة التربوية الدولية المتخصصة – المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب – الأردن، المجلد 6، العدد 12، 2017.
- سطوحى، دعاء، العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية ومستويات تمكين العاملين بالتطبيق علي قطاع الأسمنت، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة – مصر، العدد 3، 2014.
- سعيد، محمد، التمكين الإداري كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة بنها بجمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة – مصر، العدد 4، 2016.
- السلطي، محمد، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية – غزة، 2015.
- السيد، محمد، أثر استخدام التحسين المستمر في الأداء الإستراتيجي في المؤسسات الإعلامية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، 2015.
- سيد، محمد، أثر الأنماط القيادية على التمكين الإداري بالتطبيق على مستشفيات الصحة النفسية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة – مصر، العدد 4، 2015.

- الشريدة، ماجد، وعبد اللطيف، محمد، التمكين النفسي وعلاقته بمهارات التدريس الإبداعي لدي معلمي محافظة وادي الدواسر، مجلة كلية التربية بأسيوط – مصر، المجلد 34، العدد 4، 2018.
- الشمري، عبد الرحمن والسلطان، ندي، مدي ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية: دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق السعودية، المجلة العربية للإدارة – المنظمة العربية للتنمية الإدارية (مصر)، المجلد 38، العدد 1، 2018.
- الشيخ، أماني، الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017.
- صالح، أحمد والمبيضين، محمد، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، مجلة دراسات – العلوم الإدارية (الأردن)، المجلد 40، العدد 1، 2013.
- الضمور، ابتسام وأبو صالح، محمد، أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في إكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية، مجلة دراسات – العلوم الإدارية (الأردن)، المجلد 37، العدد 2، 2010.
- عباس، مقدس، أثر بعض الأنماط القيادية التبادلية والتحويلية في تكوين الرؤية الإستراتيجية: دراسة حالة في معامل أسمنت الكوفة والنجف والشركة العامة للأسمنت الجنوبية، مجلي الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية – كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الكوفة، العدد 36، 2015.
- عبد الإمام، هادي وضجر، عمار، أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في الرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في مصرفي الرافدين والرشيد في البصرة، مجلة الاقتصادي الخليجي – مركز دراسات الخليج العربي – جامعة البصرة – العراق، العدد 15، 2008.
- عبد العال، خولة، درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدي مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوي الانتماء المهني لمعلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية – غزة، 2015.

- عبد القادر، دبون وعبد اللطيف، صيتي، دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن: حالة ديوان الترقية – والتسيير العقاري لولاية غارداية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال – رفاد للدراسات والأبحاث – الأردن، المجلد 4، العدد 3، 2018.
- العتيبي، سعد، أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدي العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة – المنظمة العربية للتنمية الإدارية (مصر)، المجلد 36، العدد 1، 2016.
- علي، مكيد وبلقرع، فاطنة، التمكين النفسي وأثره على رأس المال الفكري: دراسة استطلاعية لآراء إطارات مديرية توزيع الغاز والكهرباء بالجلفة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية – مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية – جامعة سعد دحلب بالبيدة – الجزائر، العدد 13، 2016.
- العنقري، عبد العزيز والمغربي، عبد الحميد، أثر الأنماط القيادية على الارتباط الوظيفي لدي العاملين بمصرف الراجحي بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، المجلة المصرية للدراسات التجارية – مصر، المجلد 36، العدد 3، 2012.
- المحاميد، أسعود وكساسبة، محمد، أثر جودة نظام تخطيط موارد المنظمة في التمكين النفسي والالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة ميدانية في شركة البوتاس العربية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال (الأردن)، المجلد 14، العدد 1، 2018.
- مساعدة، ماجد، أثر القيادات التحويلية على تحقيق الريادية والإبداع المؤسسي في الجامعات الأردنية: دراسة حالة جامعة الزرقاء، مجلة الثقافة والتنمية – مصر، السنة 16، العدد 95، 2015.
- المصري، روز، القيادة النسائية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية – غزة، 2016.
- المعاني، أحمد، أثر الأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي على تحقيق التمكين النفسي للعاملين في الشركات الصناعية الأردنية، المجلة العربية للإدارة – المنظمة العربية للتنمية الإدارية (مصر)، المجلد 34، العدد 1، 2014.

- منصور، منصور والقانون، عبد اللطيف، دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية الفلسطينية، مجلة رؤى اقتصادية – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة الوادي – الجزائر، العدد 10، 2016.
- موسي، أحمد، أثر التمكين النفسي للعاملين في مستوى الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية، المجلة العلمية للبحوث التجارية – كلية التجارة – جامعة المنوفية (مصر)، السنة 4، العدد 2/1، 2017.
- النجار، أمل، ضغوط العمل لدي مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة وعلاقتها بالقيادة التحويلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية – غزة، 2012.
- نعساني، عبد المحسن، أسباب التمكين النفسي ونتائجه بالتطبيق على القطاع المصرفي بمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة – المنظمة العربية للتنمية الإدارية (مصر)، المجلد 33، العدد 2، 2013.
- النعيمي، خلود، دور القائد التحويلي في دعم إدارة المواهب بالمؤسسات التعليمية، مجلة فكر وإبداع – مصر، الجزء 121، 2018.
- نور الدين، مزهودة وقرزة، أسمهان، أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية – جامعة قاصدي مبراح ورقلة – الجزائر، العدد 6، 2017.
- الهبارنة، أحمد، القيادة التحويلية وأثرها في الأداء الإستراتيجي: الدور المعدل لجودة حياة العمل دراسة تطبيقية في دائرة الجمارك الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، 2018.
- الياسري، أكرم؛ الخفاجي، على وحسين، ظفر، أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، مجلة جامعة بابل (العلوم الإنسانية) – العراق، المجلد 20، العدد 1، 2012.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Allameh, S., Heydari, M. and Davoodi, S., Studying the relationship between transformational leadership and psychological empowerment of teachers in Abade Township, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 31, 2012.
- Chan, F., Lee, G., Lee, E., Kubota, C. and Allen, C., Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research, *Journal of Rehabilitation Counseling Bulletin*, 51 (1), 2007.
- Egyptian Travel Agents Association (2016) Agencies Directory (2015-2016). Cairo, Egypt: ETAA, Ministry of Tourism.
- Folakemi, O., Anthonia, A. and Dayo, A., Transactional Leadership Style and Employee Job Satisfaction among Universities' Guest Houses in South-West Nigeria, 3rd International Conference on African Development Issues (CU-ICADI), Covenant University Press, 2016.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. and Anderson, R., *Multivariate Data Analysis*, 7th ed., Pearson prentice Hall, 2010.
- Hussain, S., Abbas, J., Lei, S., Haider, M. and Akram, T., Transactional leadership and organizational creativity: Examining the mediating role of knowledge sharing behavior, *Cogent Business & Management*, 4, 2017.
- James, O. and Ogbonna, I., Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature, *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 2013.
- Kline, R., *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, 3rd ed., The Guilford Press, New York, 2011.
- Liu, J., Liu, X. and Zeng, X., Does transactional leadership count for team innovativeness? The moderating role of emotional labor and the mediating role of team efficacy, *Journal of Organizational Change Management*, 24(3), 2011.

- Mohamed, H. and Fahmy, T., Examining The Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership : A Field Study of Tourism Managers, *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality, Faculty of Tourism and Hotels, Suez Canal University, Egypt*, 12(2), 2015.
- Nazim, F. and Mahmood, A., Principals' Transformational and Transactional Leadership Style and Job Satisfaction of College Teachers, *Journal of Education and Practice*, 7(34), 2016.
- Riaz, A. and Haider, M., Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction, *BEH - Business and Economic Horizons*, 1(1), 2010.
- Schumacker, R. and Lomax, R., *Structural Equation Modeling*, 3rd ed., Routledge, New York, 2010.
- Tabachnick, B. and Fidell, L., *Using Multivariate Statistics*, 4th ed., Boston Allyn and Bacon, 2010.
- Wheelen, T. and Hunger, D., *Strategic management and business policy : toward global Sustainability*, 13th ed., Pearson Education, Inc., publishing, Prentice Hall, New Jersey, 2012.