



انماط القيادة الإستراتيجية وتأثيرها في تحسين التمكين الإداري دراسة تحليلية لآراء عينة من الضباط في مديرية مكافحة الجريمة المنظمة في محافظة بغداد

الباحث محمد دحام الكبيسي

أ.م.د. حاكم أحسوني الميالي

muhamedalkubasi@gmail.com

hakemh.almaialy@uokufa.edu.iq

المستخلص:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على امتلاك مديرية مكافحة الجريمة المنظمة لأنماط القيادة الإستراتيجية والتمكين الإداري ، فضلاً عن معرفة مدى تأثير انماط القيادة الإستراتيجية بأبعادها (النمط البيروقراطي ، النمط السياسي ، النمط المهني ، النمط الريادي) متغيراً مفسراً مؤثر في التمكين الإداري بصفته متغيراً تابعاً مستجيباً بأبعاده (المعرفة ، تفويض السلطة ، فرق العمل ، الاستقلالية) ليكون محل اجراء البحث في مديرية مكافحة الجريمة المنظمة التابعة إلى وزارة الداخلية / في محافظة بغداد ، فضلاً عن تقديم جملة من التوصيات التي يمكن ان تسهم في تعزيز التمكين الإداري ، ومن منطلق اهمية البحث للمديرية واقسامها ومنسوبيها وأهميته للمجتمع وتشخيص طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث والتعرف على النمط القيادي الأكثر ملائمة في تحقيق التمكين الإداري ، اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي الاستطلاعي المستند الى الاستبانة في جمع البيانات، مستهدفه عينة من قيادات المديرية ، وقد بلغ مجتمع البحث (200) منسوب، فيما كانت عينة البحث (170) مشاهدة ، وقد سعى البحث إلى اختبار عدد من الفرضيات والمرتبطة بعلاقات التأثير بين متغيرات البحث ،اذ استخدم برامج إحصائية جاهزة (SPSS v.28, AMOS v.26) لمعالجة البيانات ، وقد توصل الباحث الى مجموعة من النتائج كان اهمها (الافادة من تأثير انماط القيادة الاستراتيجية في التمكين الإداري) وبالتالي تبين ان هناك تأثير عالي لأنماط القيادة الاستراتيجية فـي التمكين الإداري واختتم البحث بمجموعة من التوصيات وآليات عمل للتنفيذ.

الكلمات الرئيسية: انماط القيادة الإستراتيجية، إدارة التمكين، النمط السياسي، النمط الريادي، تفويض الصلاحيات.



المقدمة

مرت السنوات الماضية صعبة على المنظمات نتيجة للتغيرات والتقلبات البيئية والتكنولوجية في مجال إدارة الأعمال، وما صاحبها من تطورات سريعة غير مسبوقه احدثت انعكاساً ايجابياً على ادارة واستخدام الموارد البشرية بمختلف اقسامها ، لذلك اخذ التمكين الإداري على عاتقه منح الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات، واعطائهم حرية التصرف والمرونة والاستقلالية في اتخاذ القرارات، ولكي تستطيع المنظمات التوسع في منح تلك الصلاحيات والمسؤوليات والحرية للموظفين، تبنت انماطاً قيادية استراتيجية مدركة قيمة واهمية التمكين الإداري في تحفيز الأفراد ومكافأتهم وتشجيعهم على روح المبادرة، إذ ان المنظمات المُمكَّنة تعتمد على موظفيها لتحقيق أهدافها وبالتالي ستكون المنظمات أكثر استجابة لأي تغيير في مجال الأعمال الحديثة.

المبحث الأول : الجانب المنهجي للمبحث

أولاً: مشكلة البحث

تمثل القيادة رأس مال اجتماعي بشري ذي قيمة لأي منظمة كما وتعد ضرورة إدارية تتبع من سلوك انساني يتعامل مع الموارد والظروف البيئية المحيطة ، وحاضر المنظمة ومستقبلها ، ومن غير المتوقع أن يجري نجاح أي وظيفة من الوظائف داخل المستويات التنظيمية بدون القيادة ، باعتبارها أهم عنصر في عملية الإدارة الاستراتيجية ، إذ لمس الباحث وجود الحاجة لأهمية التمكين للمنسوبيين وتشجيعهم وتحفيزهم ومكافأتهم على روح المبادرة مما يؤدي إلى تحسين وتطوير معنويات الأفراد وتمكينهم و تعزيز ثقتهم في المنظمة، وذلك لإسناد ودعم متطلبات المشاركات الفاعلة في مواجهة المشكلات الامنية بشكل استباقي ، والعمل على ايجاد الحلول وتطوير الأساليب المعتمدة وأنماط قيادتها الاستراتيجية وفقاً للظرف والإمكانية والهدف ، وتسخيرها في مواجهة المخاطر التي تحيط بها مع وضع الإمكانيات للقدرة للشعور بشكل دقيق لبيئة العمل الاستخباري الامني ،إن دور القيادة في إلهام الإدارة الذاتية للمرؤوسين ، ومشاركة السلطات ، وتعزيز ثقة المرؤوسين أمر لا غنى عنه ، أي يمكن للقيادة التمكينية أن تحفز وتستمر في السلوكيات الإيجابية الموجهة نحو المهام للمرؤوسين لتحقيق إنجازاتهم الشخصية وأهدافهم التنظيمية من خلال الشعور المعزز بالكفاءة الذاتية، وبالتالي يجسد الباحث مشكلة



البحث في تساؤل رئيس (هل استطاعت قيادات مديرية مكافحة الجريمة المنظمة توظيف أنماط قادتها الاستراتيجيين في تحسين التمكين الإداري).

ثانياً: أهمية البحث

تبرز الأهمية القصوى للبحث من خلال النتائج الإيجابية للأفراد المنتسبين للمنظمة المبحوثة من خلال تمكينهم في مكان العمل والتزامهم الجدي مع تعزيز أداء المنظمة وتقديم الخدمات. إذ تتجلى أهمية البحث بالآتي:

- 1- تعزز دور منظمات ادارة الاعمال في خدمة المجتمع، وتعتبر مصدر لرفد المكتبة العراقية والعربية بالمفاهيم والمنطلقات.
- 2- تقديم إطاراً معرفياً يتعلق بمتغيرات البحث الرئيسة (أنماط القيادة الاستراتيجية والتمكين الإداري) عبر متابعة المسارات النظرية للأدبيات و ابراز المعرفة.
- 3- يساعد التمكين الإداري القادة بالقيام بتمكين موظفيهم من خلال إزالة الظروف التنظيمية ، لتحقيق النجاح ، وتعزيز مستوى الأداء التنظيمي وبناء العلاقاتية من خلال مشاركة القائد أو المدير سلطته مع مرؤوسيه.
- 4- يعد البحث محور تشخيص للاهتمام بأنماط القيادة الاستراتيجية ومدى تأثيرها علمياً في تحسين مستوى التمكين الإداري.
- 5- تسليط الضوء على التطور المفاهيمي لمتغيرات البحث كونها من المواضيع التي تهتم بالإدارة الاستراتيجية والريادة والإبداع وأداء المنظمة المبحوثة من المنظور الحالي والمستقبلي.

ثالثاً: أهداف البحث

يكن الهدف الرئيس للبحث في معرفة طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة الاستراتيجية والتمكين الإداري ، والتعرف على النمط القيادي الاستراتيجي الملائم في تحقيق التمكين الإداري، إذ سعى البحث الى تحقيق الاهداف الآتية:

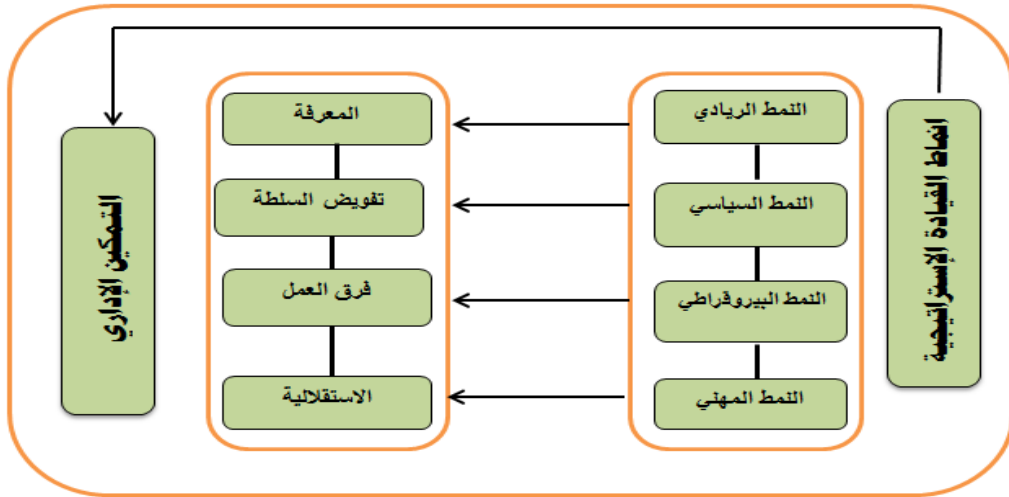
- 1- توضيح وتفسير الاسهامات والأطر المفاهيمية والمرتكزات الفكرية والفلسفية لمتغيرات البحث الرئيسة (أنماط القيادة الاستراتيجية ، التمكين الإداري).



- 2- التعرف على أنماط القيادة الاستراتيجية السائدة في مديرية استخبارات ومكافحة الجريمة المنظمة بغداد التابعة لوزارة الداخلية ، فضلاً عن تشخيص مستوى التمكين الإداري و أي الأبعاد أكثر مساهمة فيه.
- 3- تحديد مدى تأثير انماط القيادة الاستراتيجية في التمكين الإداري.
- 4- قياس مستوى تأثير أنماط القيادة الاستراتيجية في التمكين الإداري في المنظمة المبحوثة .

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

يوضح المخطط الفرضي للبحث العلاقات المنطقية للمتغيرات الرئيسة والفرعية ، إذ وضع أنموذج البحث بوصفه مخططاً فرضياً عن طريقة دراسة العلاقات التي حددتها مشكلة البحث وتساؤلاتها.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

خامساً: فرضية البحث

الفرضية الرئيسة:

تؤثر أنماط القيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في التمكين الإداري تأثيراً معنوياً.

سادساً: مجتمع البحث وعينته

قام الباحث باختيار احد المؤسسات الأمنية (مديرية مكافحة الجريمة المنظمة) باستهداف قيادات من ضباطها العاملين ضمن المديرية لتقاربهم من الأهداف الموضوعية للبحث. إذ يمثل مجتمع البحث التمثيل الحقيقي للآراء في القيادة ، بلغ مجتمع البحث (200) ضابط. قام الباحث بالتوزيع



الكلبي (170) استبيان ، وتم استرجاع (159) استبيان ، وتم استبعاد (4) استبيان ليتبقى الصالح (155) استبيان الذي استخدم فعلياً في التحليل الإحصائي ، ولتحديد حجم العينة تم الاعتماد على طريقة جدول حجم العينة لـ (Sekaran,2010) ، وعليه يكون حجم عينة البحث (155) لمجتمع قدره (200) ولهذا اختار الباحث عينة كلية قدرها (200) التي تكون مناسبة لما مطلوب من عدد.

المبحث الثاني : الجانب النظري للبحث

أولاً: أنماط القيادة الإستراتيجية

1- مفهوم أنماط القيادة الإستراتيجية

تعد القيادة الإستراتيجية قدرة القادة على تصور الأعمال وتوجيهها للمنظمة نحو تحقيق أهداف المنظمة بنجاح (Carter & Greer, 2013)، وقدرة الإدارة العليا للفريق لتوليد رؤية ورسالة ، التفكير والعمل بشكل استراتيجي ، وإنشاء التنظيم والقدرة التنافسية على نحو مستدام (Witts, 2016:9). إذ تعزز القيادة الإستراتيجية المنافسة المستدامة للمنظمة ، والإفادة ليس فقط من خلال استراتيجيتها ولكن أيضاً من خلال رؤيتها ، والقيم والثقافة والمناخ والقيادة والبنية والأنظمة (Rush, 2011). كشفت الدراسات السابقة أن القيادة الإستراتيجية تؤثر بشكل كبير وإيجابي في الميزة التنافسية المستدامة ، التي تعد قدرة المنظمة على تقديم مخرجات أكثر فاعلية تضاهي المنظمات المنافسة الأخرى في نفس العمل، والتي تتطلب قيادة إستراتيجية من أجل التفاعل مع الديناميكيات للبيئة المتوقعة للمنظمة (Mahdi & Hili et al., 2017; Almsafir, 2014) وقد عرف كل من (Maghroori & Rolland, 1997) القيادة الإستراتيجية على أنها فن إيجاد التوازن بين البيئة الخارجية ورسالة المنظمة ونظام التنفيذ المقابل لها. بينما عرفها (Elenkov et al., 2005) الاعتراف بالقيادة الاستراتيجيين مراراً وتكراراً لدورهم الحاسم في التعرف على الفرص واتخاذ القرارات يؤثر على عمليات الابتكار ، والقدرة على التأثير بالقوى العاملة لاتخاذ القرار الذي يحسن نتائج المنظمة. والذي يعد أهم جزء في القيادة الإستراتيجية ، إذ يتم وضع إطار لرؤية الاستخدام العام ودفع العمل إلى الأمام من قبل القيادة الإستراتيجية لتطوير الصلة بين الخطط الإستراتيجية ورؤية القيادة (Akbar & Zaman, 2011).



كما ويمكننا التعرف على انماط القيادة الاستراتيجية أكثر من خلال التعاريف لوجهات نظر الباحثين والكتاب والتي نبينها بالجدول (1).

التعاريف	المصادر	ت
قدرة الفرد في الإدارة العليا على التوصيف والتوقع والإدارة المرنة والتفكير الاستراتيجي والعمل للشروع في التغيير الذي من شأنه أن يخلق مستقبلاً مستداماً للمنظمة .	(Ireland & Vaidyanath, 2002)	1
القدرة على توصيل رؤية المنظمة وتحفيز المتابعين تجاهها لتنفيذ الأهداف الإستراتيجية.	(Riwo–Abudho et al., 2012)	2
مسؤولية مشتركة بين الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة العليا	(Witts, 2016)	3
القدرة على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة ، وتمكين الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي حسب الضرورة. وهي متعددة الوظائف بطبيعتها ، تتضمن القيادة الإستراتيجية الإدارة من خلال الآخرين ،اي إدارة مؤسسة كاملة بدلاً من وحدة فرعية وظيفية ، والتعامل مع التغيير.	(Martin, 2018)	4

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه

2- ابعاد انماط القيادة الإستراتيجية

تبنى البحث الحالي مقياس الباحثين (النعمي و علي، 2021) لقياس انماط القيادة الإستراتيجية والذي تضمن اربعة ابعاد ويمكن توضيحها على النحو التالي :

أ- النمط الريادي (Pioneering style):

تعد القيادة الريادية من انماط القيادة الاستراتيجية المهمة والتي يتم تصورها على أنها نمط مميز للقيادة يمكن أن تكون موجودة في مؤسسة من أي حجم ونوع ومستوى النضج أو الصناعة أو الثقافة. تستلزم القيادة الريادية التأثير، وتوجيه أداء أعضاء المجموعة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية التي تنطوي على التعرف على الفرص الريادية واستكشافها (Renko et al., 2015:2). وإن الاعتراف بالقيادة الريادية على أنها مبنية اجتماعياً قد شجع بعض العلماء على الكشف عن الادعاءات الجوهرية والعالمية المستوطنة في هذه المنظورات المهيمنة. وقد نتج عن ذلك تحديد الحاجة إلى فهم الجوانب المختلفة للأداء بمزيد من التفصيل ، أصبحت معروفة



كأداء ثقافي يعتمد على الجغرافيا ، يتفاوض عليه الأفراد باستمرار . بالإضافة أنها تسمح بالاهتمام بكيفية حدوث أنماط متفاوتة من التنمية والفرص عبر المكان (Kakabadse et al.,2018). ولاسيما إن الاهتمام بالعلاقة بين أنماط القيادة الريادية وخلفية القائد حظي باهتمام كبير في مجال إدارة الأعمال ، مما يدل على المشاركة الطويلة الأمد مع نظرية مستويات العليا والتي تتوافق في تركيزها على العلاقة بين الذاتيّة والأداء (Kimbu et al.,2021:4).

ب- النمط السياسي (political style):

تُعرف القيادة السياسية: بأنها التقدم نحو أهداف جوهرية من خلال العمل الجماعي إذ لا يمكن للطاعة أن يجري تقديمها ببساطة كأمر ، كما في التسلسل الهرمي ، أو شراؤها ، كما هو الحال في المجالات المختلفة. وبالتالي يمكن فهم ممارسات القيادة على أنها محاولات منهجية لتمكين العمل الجماعي ، فهي تربط العمليات السلسة والمبتكرة بالمؤسسات الرسمية بخطوط واضحة للمسائلة وبالطبع ، تمنح القادة السيطرة على موارد كبيرة في بناء ترتيبات الحوكمة (Haus & Heinelt, 2004:33). وتستلزم قيادة سياسية إدارية (تعبئة الإدارة لأهداف وقيم سياسية) ، ورأي القيادة (تعبئة الجمهور من أجل رؤية سياسية) ومؤسسية التصميم وقيادة الشبكة (إنشاء أنماط موثوقة للتفاعل وتفاهات مشتركة) (Haus & Sweeting,2006:270) وإن انماط القيادة السياسية في الأساس ممارسة السعي للحصول على الموافقة بدلاً من فرضها، وإن للقادة السياسيين دور مهم في ايجاد البدائل وعرض الفرص للاختيار بين الاستراتيجيات المتنافسة للمجال العام ، على وجه الخصوص (Teles, 2015:23). وإن القادة السياسيون يوصفون بأنهم أفراد يتمتعون بمستوى غير متناسب من التأثير وسلطة صنع القرار داخل مجتمعاتهم وأنهم يشكلون الديناميكيات الاجتماعية بشكل مباشر ، من خلال ، تنظيم العمل الجماعي وفرض المكافآت والعقوبات ، وبشكل غير مباشر ، من خلال تجسيد المثل الثقافية والنمذجة الناجحة والملائمة للسلوك (Garfield et al.,2019:1).



ت- النمط البيروقراطي (bureaucratic style):

يشير مصطلح البيروقراطية إلى ظاهرة علم الاجتماع إذ تم تطويره لتحقيق الأهداف المرجوة. ويعتبر النمط البيروقراطي هو النمط الأكثر ملاءمة والذي يمكّن الأفراد من العمل بمزيد من التقاني والصدق. وتعد القيادة البيروقراطية ، أكثر فعالية للإدارة في المنظمات من العديد من أنماط القيادة الأخرى واكتساب العقلانية وكذلك لتجنب الغموض (Arshad et al.,2021:211). وقد قال عنه (Denning,2019:2) إذا كان البيروقراطي هو هيكل المنظمة ويعمل بشكل فعال ، سوف يكون الموظفون باذلين قصارى جهدهم وقادرين على عرض الاستقلالية المهنية. وأشار الباحثون إلى إن القادة البيروقراطيون هم أكثر عرضة للمسؤولية عن نتائج الخدمات العامة التي يقدمونها للموظفين ، إذ تظهر النتائج كيف يصبح القادة البيروقراطيون محور الاهتمام السياسي وسط نتائج أداء غير عادية للبحث في القطاع العام للقيادة ، وإن تحميل المسؤولين المسؤولية للبيروقراطيين عن الأداء هو توقع مركزي للحكم (Nielsen & Moynihan,2017:3) لان القادة البيروقراطيون يؤثرون على مرؤوسيهم لاتباع السياسات والإجراءات من تصميمهم وهم يركزون فقط على مهامهم لئتم إكمالها بطريقة منهجية ، وإن القيادة البيروقراطية لها تأثير سلبي على أداء المنظمة. ، إذ لا يشجع القادة البيروقراطيون المرؤوسين في منظماتهم للعمل بالطريقة المتوقعة التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة أداء المنظمة ، لذا فهي تؤثر بشكل كبير على المرؤوسين وكذلك الأداء التنظيمي (Adha et al.,2020:118).

ث- النمط المهني (professional style):

في السياق الذي تعد فيه القيادة أمراً مهماً ، والكفاءات القيادية تختلف عن المطلوب لممارسة المهن ، فإن تطوير الكفاءات القيادية لجميع القادة المهنيين يعتبر أمر مهم ، لخلق ودعم مهنة القائد المستدام (Stoller,2021:1147) ، تشمل القيادة المهنية الجزء الرسمي من القيادة لتحديد رؤية ورسالة المنظمة ، وإيجاد عملية لتحقيق الاهداف للمنظمة ، وموائمة العمليات والإجراءات ، والأفراد والبنية التحتية ، لتحقيقها أهداف تنظيمية. وتفترض إن دافع القائد للوظيفة مهم من منظور المتابعين (Auvinen et al.,2020:2) الذي يزيد من الرضا الوظيفي وسهولة أكبر



في موازنة المسؤوليات الشخصية والمهنية (Sadeghpour et al.,2020:28). يساعد النمط المهني المتخصصين في العلاقات العامة في المنظمة على زيادة المشاركة في العمل والثقة ، أي بمعنى يجعل من تأثير القائد بشكل مباشر على مشاركة المهنيين وثقتهم (Meng & Berger,2019:3) . وقد عرف (Mastrangelo et al.,2004:437) القيادة المهنية بأنها توفير التوجيه والعملية والتنسيق لأعضاء المنظمة للغرض من تحقيق أهداف المنظمة. إذ يصب النمط المهني التركيز بشكل كبير على تنمية المهارات المعرفية والتقنية التي يتطلبها أصحاب العمل. ويعد المهنيون هم أكثر عرضة لتعريف أنفسهم من حيث مهاراتهم في استخدام التكنولوجيا وقيمة معرفتهم ومهاراتهم التقنية والتنظيمية (Smith et al.,2020:3). وبالتالي يقوي النمط المهني المهارات القيمة من الموظفين المحترفين في صناعة تكنولوجيا المعلومات ، وهو ما يعد أهم مهمة للقادة الإداريين في الوقت الحاضر (Yu,2017:1).

ثانياً: التمكين الإداري

1- مفهوم التمكين الإداري

تم اشتقاق مفهوم التمكين من النظر في نموذج السلطة لـ "Steven Lukes 1974" (Adamson, 2010:118). وتم تقديم فكرة التمكين في مجال الإدارة في الثمانينيات ، ويبدو أنها تستند إلى الحاجة إلى المفهوم التنظيمي الذي يمكن أن يعزز إنتاجية الموظف (Bartunek & Spreitzer,2006). يشار إلى المعنى الحرفي للتمكين، "إعطاء سلطة التفويض أو التمكين" ، إذ إن عمل التمكين يتسبب في حالة التمكين ، وبالتالي ، يمكن أن نستنتج إن السلطة هي النقطة المحورية للتمكين (Lee & Koh, 2001:684) . مما يعني أن المستوى الأعلى من الإدارة يوزع السلطة على المستوى الأدنى من الإدارة (Biron&Bamberger,2010).

ويعود المعنى الأصلي للتمكين على أنه تخويل لإعطاء السلطة (et al.,2005:355) Greasley ينطوي مفهوم التمكين على تزويد القوى العاملة بأكبر درجة من المرونة وحرية أكبر في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل والمهام (Stander, 2010:17; et al.,2008:40) Greasley ، ومنح الأفراد (الموظفون) حرية التصرف (Hassanzade, 2010) ، ويحسن



الإنتاجية ويزيد من رضا الموظفين (Bass & Bass, 2009). لأن الموظفين المتمكنين أكثر كفاءة وفاعلية في أداء الأنشطة المتعلقة بعملهم في أي مؤسسة حديثة (Indradevi, 2012) باعتقاد أن الموظفين المتمكنين هم كذلك أكثر إنتاجية في ضمان تحقيق النجاح التنظيمي (Rawat, 2011).

وقد ذكر الباحثون مجموعة من التعاريف الخاصة بالتمكين الإداري ، يمكن أن نذكر قسماً منها والواردة في الجدول (2).

ت	المصدر	التعاريف
1	(Aldaihani, 2019:213)	يتمكّن الموظفين من التصرف بحرية ، ويمكّنهم من المشاركة في عملية صنع القرار ، ويوفر لهم فرص العصف الذهني والتفكير الإبداعي.
2	(Al Maani et al.,2020)	مفهوم معاصر يسعى إلى رفع وتطوير قدرات الأفراد والمهارات اللازمة لحل مشاكلهم الإدارية وإتاحة الفرص لهم للمبادرة والتحدي ؛ بواسطة تشجيعهم على تحمل مسؤوليات اتخاذ القرار والتعاون والمشاركة لتحقيقه الأهداف المرجوة.
3	(Al-Qatawneh & Mobaideen, 2017:348)	يتمكّن الفرد من ممارسة السلطة الكاملة ، وتحمل مسؤوليات الوظيفة لتشكيل إحدى الركائز التي عززت استراتيجية المنظمة.
4	(SAZKAYA & DEDE, 2018:57)	"إعطاء الشخص أو المنظمة الشرعية الحق في القيام بشيء ما "
5	(Wikhamn& Selart, 2019:2)	يصف إيمان الأفراد بقدراتهم على حشد الدافع ، والموارد المعرفية ومسارات العمل اللازمة لممارسة السيطرة على أحداث معينة.

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه



3- ابعاد التمكين الإداري

تبنى البحث الحالي مقياس الباحثين (Asiri & Al Sharqi,2020; Shibly et al.,2021) لقياس التمكين الإداري والذي تضمن أربعة أبعاد ويمكن توضيحها على النحو التالي :

أ- المعرفة (Knowledge):

تعد المعرفة واحدة من أهم المصادر للمنظمات ، كونها تحقق الميزة التنافسية والديناميكية التي تتطلب إدارة دقيقة (Massa & Testa, 2009:129). وهي أحد أهم الموارد التنظيمية (Mathieu et al.,2008:98) ، وقد جادل كل من Schaurhofer & Peschl, (2005:262) إن أساس كل عملية تمكين هو التغيير المعرفي للوجود فإننا نعرف عمليات التمكين في المقام الأول على أنها عمليات التغيير المعرفية التي تؤثر على التغيرات الاجتماعية والسياسية. من ناحية أخرى ترتبط استراتيجية المعرفة بطبيعتها ارتباطاً وثيقاً بالأفراد وقدرتهم على فهم العالم والاستفادة من أصولهم الفكرية الشخصية للاستجابة بفعالية عالية (McLaughlin & Stankosky,2010:204). أشار (Choo, 2003:205-206) أن توليد المعرفة في المنظمات يتم من خلال تحويل المعرفة الموجودة إلى معرفة جديدة، إذ تتحقق إدارة المعرفة وتقاسمها من خلال التفاعلات والتحويل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة. وتعد مشاركة المعرفة لها تأثير إيجابي وهام على التمكين (Tripathi et al.,2020:1) لأنها تتمثل بتوفير أو استلام المعلومات المهمة والتغذية الراجعة ومعرفة كيفية مساعدة الآخرين والتعاون مع الآخرين لحل المشاكل أو تطوير أفكار جديدة بإتخاذ الإجراءات المطلوبة (Park & Kim, 2015:6). وقد عرف كل من (Hasani & Sheikhesmaeili, 2016:377) المعرفة بأنها معلومات مليئة بالقدرات والآراء والرؤى والقيم، وهي مورد منتشر للنجاح التنظيمي، علاوة على ذلك يمكن للمنظمات تطوير العديد من العمليات باستخدام المعرفة لتحسين أدائها (Lee, 2001).

ب- تفويض السلطة (Delegation of authority):

التفويض من أكثر القضايا شيوعاً في الإدارة ، وهو من المواضيع التي تربط بين القوة ومقاربات السلوك في القيادة ، يتضمن التفويض إسناد جديد للمسؤوليات والسلطة للمرؤوسين لتنفيذها (Yukl, 2006).يشير تفويض السلطة إلى نقل المسؤولية أو السلطة لاتخاذ قرار من المدير إلى



المرؤوس، ومن الناحية النظرية فهو مختلف تمامًا عن المشاركة في أنه يركز على الفرد - الحكم الذاتي وتقرير المصير بدلاً من التعاون (Malmi et al., 2020:5). على وجه التحديد، يكون الأفراد الذين يشعرون بالعجز نسبيًا أقل استعدادًا لتفويض سلطة اتخاذ القرار مقارنةً بأولئك الذين يشعرون بالقوة، إذ عدّ تفويض السلطة جزءًا رئيسًا من مسؤولية القائد، كونها مرتبطة بمجموعة من النتائج التنظيمية الهامة مثل رضا الموظفين وأداء الفريق وقد تم تحديدها على أنها جانب حاسم للقيادة التشاركية والتمكينية (Haselhuhn et al., 2017). يجادل علماء القيادة بأن التفويض قد يوفر المزيد من الخبرات التمكينية للأتباع مقارنة بالسلوكيات القيادية الأخرى مثل المشاركة لأن التفويض يزيد من استقلالية المتابعين وحسن تقديرهم بدلاً من أن يكون ببساطة تقاسم صنع القرار مع القائد، كما في حالة المشاركة (Jokisaari & Vuori, 2018:4).

ت- فرق العمل (work teams):

أظهرت الدراسات أن المهام ذات الاعتماد المتبادل الكبير، والتي يُطلب فيها من الأفراد العمل معًا بنشاط ومشاركة الأهداف والمكافآت المشتركة، تؤدي إلى إحساس شخصي أقوى بالترابط والتماسك الاجتماعي، وأيضًا تحفيز أداء الفريق بشكل أفضل (Liu et al., 2021:1). وفي نفس الوقت، يمكن للأفراد تحسين أداء الفريق (Hove & Risen, 2009). ويشير (Langfred, 2000:563) إلى إن الاستقلالية أصبحت في فرق العمل أكثر أهمية لكل من الباحثين والممارسين في السنوات الأخيرة إذ نما استخدام فرق العمل بشكل كبير وأصبح ابتكارًا إداريًا مهمًا على مدار العقود الماضية وسيعمل ما يصل إلى نصف جميع الموظفين قريبًا في بيئة جماعية (Elloy, 2005:120). وقد ثبت أن فرق العمل المدارة ذاتيًا تؤثر على المنظمة، وتخلق تآزرًا قويًا من خلال المهارات والدافع التي تتمتع بها، وتحسن التواصل بين الإدارة والموظفين، وتزيد من الكفاءة (Randolph & Sashkin, 2002:104). ووجد كل من (Srivastava et al., 2016:1239). أن تمكين القيادة يمكن أن يعزز تبادل المعرفة بين فرق العمل، من خلال توجيهه وتدريب القادة التمكينية، ويعزز أداء فرق العمل في مختلف البيئات التنظيمية، في حين أن تبادل المعرفة يعزز إنشاء نماذج عقلية مشتركة و تطوير ذاكرة المعاملات (أي معرفة "من يعرف ماذا" في الفريق) (Jiang et al., 2016:66).



ث- الاستقلالية (independence):

يرتبط تمكين القيادة نظريًا بالمتغيرات الإيجابية والبناءة مثل الاستقلالية الوظيفية (Zhang & Bartol, 2010)، وتظهر بشكل محدد مهم للتعزيز الذاتي ومعنويات العمل (Vieta & Erdsiek, 2020:3)، كما وتعد حرية للموظفين في ممارسة السيطرة على جوانب عملهم. (Meijerink & Bondarouk, 2021:2) توصف الاستقلالية على أنها مدى تمتع الموظف باستقلالية كبيرة وحرية، والقدرة على تخطيط عمله، فضلاً عن اختياره تنفيذ المهام (Belias et al., 2015:325). تكشف النتائج أن الاستقلالية لها تأثير إيجابي على كل من السلوكيات الإبداعية والأداء الوظيفي (Çekmecelioğlu & Günsel, 2011:889). كما وتؤثر على الرضا الوظيفي للموظفين ونوايا دورانهم (Mustafa et al., 2020:2). تلعب الاستقلالية الوظيفية دوراً رئيساً مهماً في بناء الثقة والشعور بالملكية والمسؤولية تجاه الوظيفة، مما يؤثر في النهاية على السلوك المبتكر لخدمة الموظف (Dhar, 2016:140) ولاسيما أن لها دوراً فعالاً في تجربة الإجهاد وأداء الوظيفة (De Ruyter et al., 2001:23)، يشير الباحثون إن الموظفين الذين يتمتعون باستقلالية وظيفية عالية يكونوا أقل عرضة للانخراط في إخفاء المعرفة (Peng et al., 2021:1). لذا يجب على القادة توفير الاستقلالية، مع مطالبة موظفيهم أيضاً بامتلاك دافع داخلي يتوافق مع تلبية هذه المتطلبات بشكل طبيعي مع فلسفة تمكين القيادة (Choi, 2007).

المبحث الثالث: الجانب العملي

التحليل العاملي التوكيدي:

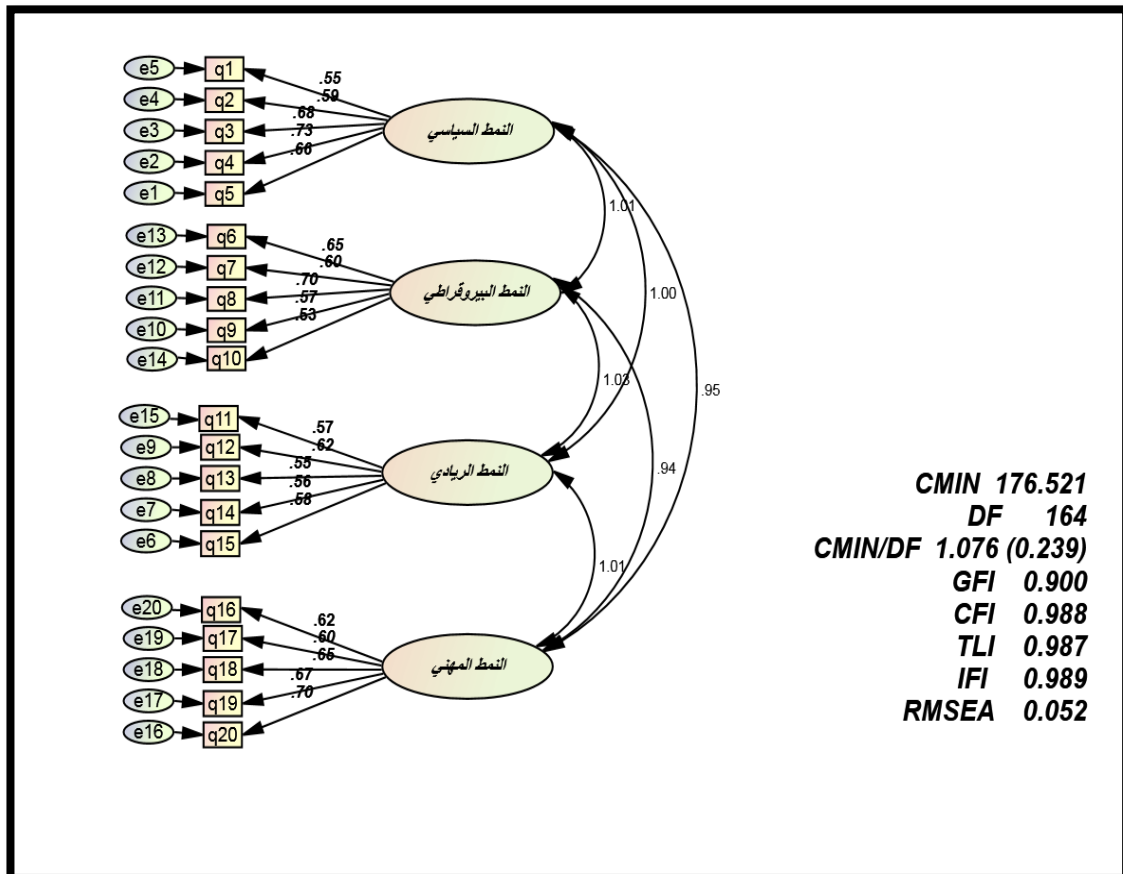
وللتعرف على صدق البناء والمفهوم، وقدرة الاستبانة على التطابق مع الجانب النظري، وظف الباحث التحليل العاملي التوكيدي لبيانات المتغيرات (انماط القيادة الاستراتيجية، التمكين الإداري) من خلال التحليل العاملي التوكيدي (CFA) كونه أفضل الأساليب الإحصائية الحديثة استعمالاً للتحقق من الصدق البنائي للمقاييس وجودة الانموذج المختبر، فاستعملت برنامج (AMOS V.26) للتأكد من نتائج التحليل العاملي التوكيدي نظراً لكون العينة (155) مشاهدة الامر الذي يمكن اعتماده لأجراء التحليل العاملي التوكيدي لفقرات المتغيرات، إذ يلاحظ تقارب وتطابق نتائج التحليل العاملي التوكيدي مع نتائج التحليل العاملي الاستكشافي.

انماط القيادة الاستراتيجية:

من اطلاع الباحث على الشكل (2)، وجدت تشعبات فقرات (انماط القيادة الاستراتيجية) ومن خلال (20) فقرة كانت مستوى معنويتها تقل عن (0.05) وتشعباتها تزيد عن (0.40)، وقد تمثلت بالأبعاد (النمط



السياسي، النمط البيروقراطي، النمط الريادي، النمط المهني وقيمة احتمالية (0.000) وقيمة (T) المحسوبة تزيد عن قيمتها المجدولة (1.979) وقيمة احتمالية (0.05) ، ودرجة حرية (154) ، ومن خلال التحليل العاملي التوكيدي ، حصل الانموذج البنائي لأنماط القيادة الاستراتيجية على قيمة متوسط مربع الخطأ (RMSEA=0.052) وهي تقل عن قيمة (0.080) للمعيار المطلوب ، بينما حصلت مؤشرات المطابقة الأخرى على قيم تزيد عن قيم المؤشرات المطلوبة ، فكانت نسبة كاي سكوير الى درجة الحرية (1.076) وهي تقل عن معيار (>5) ، بينما كانت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI = 0.988) ، وقيمة مؤشر المطابقة الملاءمة (GIF=0.900) ، وقيمة مؤشر توكر لويس (TLI=0.987) ، وقيمة مؤشر المطابقة المتزايد (IFI=0.989) ، وعند مستوى المعنوية (0.239) ، وجميعها تلبى المعايير ومؤشرات جودة المطابقة للأنموذج.

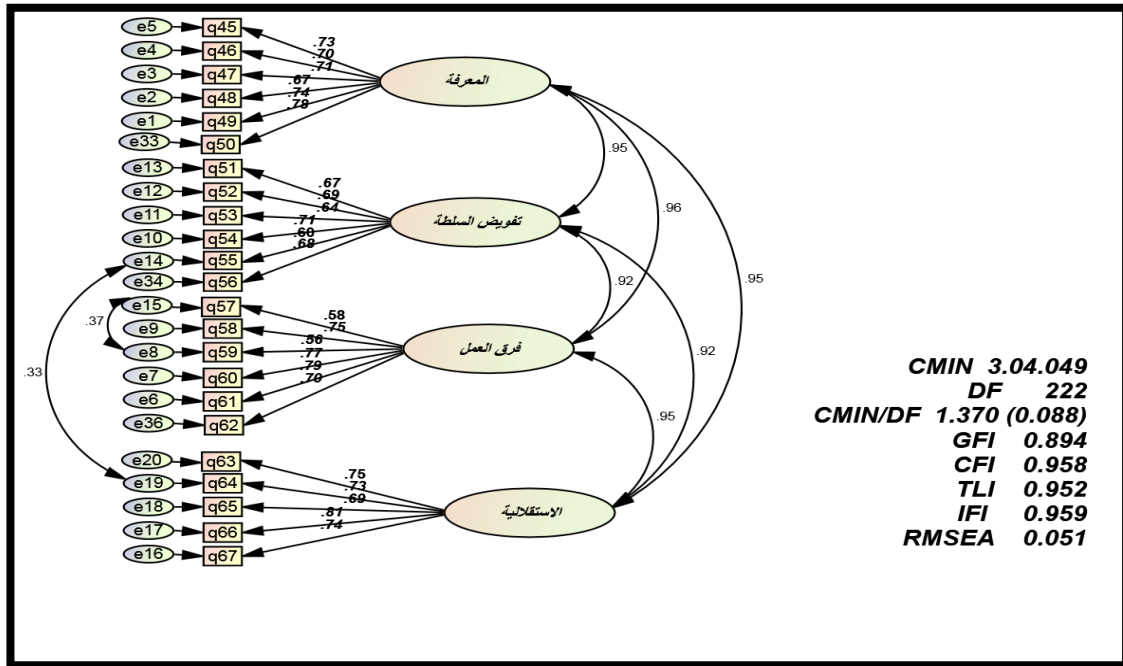




الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي بطريقة النمذجة الهيكلية لبيانات انماط القيادة الاستراتيجية

اختيار التمكين الاداري:

من اطلاع الباحث على الشكل (3) ، وجدت تشبعات فقرات (التمكين الاداري) ومن خلال (23) فقرة كانت مستوى معنويتها نقل عن (0.05) وتشبعاتها تزيد عن (0.40)، وقد تمثلت بالأبعاد (المعرفة، تفويض السلطة، فرق العمل، الاستقلالية) وبمستوى دلالة (0.000) وبقيمة (T) المحسوبة تزيد عن قيمتها المجدولة (1.976) وبقيمة احتمالية (0.05)، وبدرجة حرية (154)، ومن خلال التحليل العاملي التوكيدي ، حصل الانموذج البنائي للتمكين الاداري على قيمة متوسط مربع الخطأ (RMSEA=0.051) وهي نقل عن قيمة (0.080) للمعيار المطلوب ، بينما حصلت مؤشرات المطابقة الأخرى على قيم تزيد عن قيم المؤشرات المطلوبة ، فكانت نسبة كاي سكوير الى درجة الحرية (1.370) وهي نقل عن معيار (>5) ، بينما كانت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI = 0.958) ، وقيمة مؤشر المطابقة الملاءمة (GIF=0.894) ، وقيمة مؤشر توكر لويس (TLI=0.952) ، وقيمة مؤشر المطابقة المتزايد (IFI=0.959) وعند مستوى المعنوية (0.088)، وجميعها تلبى المعايير ومؤشرات جودة المطابقة للأنموذج.



الشكل (3) التحليل العاملي التوكيدي بطريقة النمذجة الهيكلية لبيانات التمكين الاداري



اختبار وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث (انماط القيادة الاستراتيجية ، اختيار
التمكين الاداري)

اختبار تأثير انماط القيادة الاستراتيجية في التمكين الاداري:

حُدثت الفرضية الرئيسة للبحث: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد انماط القيادة الاستراتيجية مجتمعة
(النمط السياسي، النمط البيروقراطي، النمط الريادي، النمط المهني) في التمكين الإداري) وللتحقق من صحة
الفرضية من عدمها، تم تنفيذ أنموذج الانحدار الخطي المتعدد، لذلك توجه الباحث نحو التحقق من الفرضية
الرئيسة الأولى وبحسب الاتي: **التحقق من الفرضية الرئيسة الأولى: تؤثر انماط القيادة الاستراتيجية بأبعادها
مجتمعة في التمكين الاداري تأثيراً معنوياً:**

تبين من نتائج الجدول (3) ان قيمة (F) المحسوبة للأنموذج (150.107) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي تزيد
عن قيمتها المجدولة (3.905) وبقيمة احتمالية (0.05)، وبدرجة حرية (154)، لتشير الى معنوية الانموذج
وقوته التي يعزوها الباحث الى تداؤبية الابعاد مجتمعة للتمكين الاداري وتداؤبية ابعاد انماط القيادة الاستراتيجية
لتشكل انموذج مقبول احصائياً، فضلاً عن وجود معامل تحديد (0.806) وبقيمة احتمالية (0.000) ، وبمعامل
تحديد مصحح (0.801) ، اذ استطاعت ابعاد انماط القيادة الاستراتيجية مجتمعة (النمط السياسي، النمط
البيروقراطي، النمط الريادي، النمط المهني) من تفسير ما نسبته (80.1%) من التغيرات التي تطرأ على التمكين
الاداري ، فيما تُعزى النسبة المتبقية (19.9%) لمتغيرات أخرى لم تدخل ضمن الانموذج المختبر ، اذ تبين
وجود تأثير إيجابي للنمط المهني مقداره (0.290) وبقيمة احتمالية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة
(4.9781) التي تزيد عن قيمتها الجدولية (1.976) وبدرجة حرية (154)، ، كما تبين وجود تأثير إيجابي
للنمط البيروقراطي مقداره (0.260) وبقيمة احتمالية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (4.376)، فضلاً عن
وجود تأثير للنمط الريادي في التمكين الاداري مقداره (0.224) وبقيمة احتمالية (0.000)، وبقيمة (T)
المحسوبة (3.629) ، فضلاً عن توظيف النمط السياسي للتأثير في التمكين الإداري بمقدار (0.160) وبقيمة
احتمالية (0.005) ، وقيمة (T) المحسوبة (2.864)، ومن جميع ما عُرض من نتائج ، تقبل الفرضية الرئيسة



الاولى (تؤثر انماط القيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في التمكين الاداري تأثيراً معنوياً) ، وبحسب المعادلة الآتية:

$$\text{التمكين الاداري (Y)} = (0.377) + 0.290 * (\text{النمط المهني}) + 0.160 * (\text{النمط السياسي}) + 0.260 * (\text{النمط البيروقراطي}) + 0.224 * (\text{النمط الريادي})$$

الجدول (3) تأثير انماط القيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في التمكين الاداري (n=155)

التمكين الاداري							المتغير المستقل
F	T	Sig	A R ²	R ²	β	α	
150.107 0.000	2.864	0.005	0.801	0.806	0.160	0.377 0.014	النمط السياسي
	4.376	0.000			0.260		النمط البيروقراطي
	3.629	0.000			0.224		النمط الريادي
	4.978	0.000			0.290		النمط المهني

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

ومن خلال مراجعة الباحث لاختبار التأثير المباشر على المستوى الكلي بين المتغيرات الرئيسية:

اتضح من نتائج الجدول (4) وجود تأثير لأنماط القيادة الاستراتيجية اجمالاً مقداره (0.930) وبقيمة احتمالية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (25.017)، وبخطأ معياري (0.037) في التمكين الاداري اجمالاً، فعندما تشرع قيادات مديرية الجريمة المنظمة بالاهتمام في ممارسات انماط القيادة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة فأنها سوف تهتم بالتمكين الاداري بنسبة (93%)، اذ استطاعت انماط القيادة الاستراتيجية من تفسير ما نسبته (80.4%) من التغيرات التي تطرأ على التمكين الاداري وتعزى لأنماط القيادة الاستراتيجية ، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المختبر (625.855)، وبقيمة احتمالية (0.000)، بينما كانت قيمة الثابت (0.397).

الجدول (4) التأثيرات المباشرة لمتغيرات البحث

العينة	قيمة الثابت	قيمة F	المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	معامل التفسير	قيمة التأثير	المستقل	المعتمد
155	0.397	625.855	0.000	25.017	0.037	0.804	0.930	انماط القيادة الاستراتيجية	التمكين الاداري



المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

ومن مراجعة الباحث لنتائج الجدول (5) ، يجد ان انماط القيادة الاستراتيجية قد حققت تأثيراً مباشراً في التمكين الاداري، الاداري، اذ تُمكن هذه النتائج الباحث من الذهاب الى اختبارات التأثير غير المباشرة بين المتغيرات المبحوثة، بعد استيفائها لشروط اختبار الوساطة بطريقة النمذجة الهيكلية وبأسلوب بارون وكييني

الجدول (5) خلاصة انموذج التأثير لأنماط القيادة الاستراتيجية في التمكين الاداري

الدالة	قيمة T	الخطأ المعياري	التأثير	التابع	المستقل
0.000	4.398	0.061	0.269	التمكين الاداري	انماط القيادة الاستراتيجية
المؤشرات	R	R ²	AR ²	α	F
القيم	0.948	0.899	0.898	0.158	676.876

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

1- الاستنتاجات

يتضمن هذا المبحث اهم الاستنتاجات التي تم التوصل اليها من خلال ما انبثق من الجانب العملي وكالاتي:

1. اتضح اهتمام المديرية بالنمط السياسي وبما يدعم ويحسن من مستوى أنماط قيادتها الاستراتيجية نتيجة لاعتمادها العلاقات بين قياداتها وتابعيهم على ترابط الأدوار الجماعية والاسهامات التي يقدمونها ويحصلون مقابلها على مختلف المكافئات المادية والمعنوية، فضلاً عن اعتماد حزمة الأنشطة المهنية ذات الارتباط بقيادتها وتتم عن تحالف مهني يهيمن على مختلف أنشطتها.
2. أظهرت المديرية توجهها الى التمسك بالنمط الريادي وبما يعزز من مستوى أنماط القيادة الاستراتيجية، لاسيما وان قيادتها توظف سماتها الشخصية والكاريزمية للتأثير في انجاز منسوبيها لرؤيتها.



3. تبين لجوء قيادات المديرية الى النمط البيروقراطي والناجم عن منح مختلف الأدوار التنظيمية لمنسوبيها والعمل على تطويرهم وظيفياً، فضلاً عن استرشادها بقواعد والإجراءات التنظيمية المرنة التي تحسن من مستوى أنماط القيادة الاستراتيجية.
4. اعتمدت المديرية النمط المهني وبما يحسن من مستوى أنماط قيادتها الاستراتيجية من خلال اهتمامها بمنح قياداتها بعض الصلاحيات والمسؤوليات بالشكل الذي يحد من هدر وضياح الجهود والفرص عندما تواجه المشكلات الطارئة، فضلاً عن ميلهم الى تقييم أداء منسوبيهم عبر مجموعة من المعايير الجماعية والفردية
5. استندت المديرية الى المعرفة من خلال تشجيعها منسوبيها على تبني الابداع وتنمية قدراتهم المعرفية، والسماح بالتشارك المعرفي بين قياداتها وبما يحسن من مستوى أدائها.
6. اعتمدت المديرية تفويض السلطة في تعزيز تمكينها الإداري لمنسوبيها، نتيجة لامتلاكهم استراتيجية واضحة لتفويض السلطة وبما ينعكس ايجاباً في أدائهم، لاسيما وأنها تؤمن بالتشارك في صناعة القرار وتفويض السلطة للإدارة التنفيذية والوسطى في ذلك التوجه.
7. أظهرت المديرية اهتمام جيد في فرق العمل ودعم قياداتها على تكوين فرق عمل بين منسوبيها، وتمكينهم وظيفياً وبما يشعروهم بالعمل الجماعي ويظهر بشكل إيجابي على أدائهم ضمن الفريق الواحد ويحسن من مستوى التمكين الإداري داخلها.
8. تبين اهتمام المديرية بالاستقلالية بشكل ملحوظ، لاسيما وان قياداتها تعبر عن رأيها بحرية حول مختلف الأمور ذات العلاقة بالمهام التي يكلفون بها، والميل لحل المشكلات بالاعتماد على النفس.
9. استطاعت المديرية من تحسين مستوى التمكين الإداري بتوظيف أنماط القيادة الاستراتيجية بشكل مباشر.
10. اتضح اهتمام المديرية بالتمكين الإداري، فسعت الى تحسينه من خلال أنماط القيادة الاستراتيجية اجمالاً، ومن خلال النمط المهني، والبيروقراطي، والريادي، والسياسي على الترتيب بشكل فاعل.

2- التوصيات

في ضوء ما انبثق من استنتاجات توصلت اليها البحث الحالية، أصبح من الضروري اهتمام مديرية مكافحة الجريمة المنظمة التوجه الى الاهتمام الإضافي بالآتي:



1. الارتقاء بمستوى النمط السياسي لقياداتها من خلال اعتماد حزمة من الأنشطة المهنية تنمي من تحالفاتها نحو الهيمنة المهنية وإنجاز المهام بشكل جيد.
2. تحسين ممارسات النمط البيروقراطي بوضع قواعد وإجراءات مرنة تسترشد بها قياداتها، ومنح منسوبيها مختلف الأدوار وتطويرهم وظيفياً.
3. تعزيز العمل بالنمط الريادي من خلال ايجادها مهام ومسؤوليات توحد عمل منسوبيها نحو انجاز أهدافها ورسالتها، واعتماد المكافآت الإيجابية عند الإنجاز والمكافآت السلبية دون محاباة وبشكل موضوعي.
4. تحسين قدرة قيادات المديرية على تقييم أداء منسوبيها عبر مجموعة معايير جماعية وفردية بشكل موضوعي يزيد من ممارسة النمط المهني.
5. السماح بمشاركة المنسوبين للمعرفة الجديدة بين قياداتها ومنح الصلاحيات وبما يعزز من التمكين الإداري لدى قيادات المديرية من خلال وضع استراتيجية لتفويض سلطة تتعكس ايجاباً في أدائهم
6. الاهتمام الإضافي بفرق العمل الأمني وتمكينهم وظيفياً وبما يرفع من مستوى أدائهم، وسيادة الثقة بينهم، فضلاً عن التركيز على أدائهم بشكل جماعي على حساب الأداء الفردي.
7. اعتماد الاستقلالية في مهام المديرية وبما يزيد من تمكينهم الإداري وحل المشكلات بشكل فردي عندما يواجهون المشكلات الطارئة وإنجاز المهام بعيداً عن الروتين والرتابة، ودعم ممارسة المهام القيادية بتحويل صلاحيات أفضل من الحالية.
8. ضرورة اهتمام المديرية بالتمكين الإداري، والسعي الى تحسينه من خلال أنماط القيادة الاستراتيجية اجمالاً، وتوجيه النمط المهني، والبيروقراطي، والريادي، والسياسي في إيجاد تمكين اداري أفضل من المستوى الحالي.

المصادر

اولاً: المصادر العربية

1. النعيمي، صلاح عبدالقادر، وعلي، سالم طه، (2021)، "انماط القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في الاداء الابداعي" رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

ثانياً: المصادر الأجنبية



1. Adamson, D. (2010). Community empowerment: Identifying the barriers to “purposeful” citizen participation. *International Journal of Sociology and Social Policy*.
2. Adha, S., Sintawati, F., Julyanto, O., Wulandari, R. A., & Purwanto, A. (2020). Leadership Style For Indonesian Public Health Center: Charismatic, Bureaucratic, Transactional, Transformational, Autocratic Or Democratic?. *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*, 7(7), 115-124.
3. Akbar, S., & Zaman, S. (2011). Impact of strategic leadership on organizational commitment in telecommunication sector of Pakistan. *Journal of Business Strategies*, 5(1), 1.
4. Arshad, U., Ullah, O., & Malik, U. (2021). Bureaucratic Leadership Style and Teachers’ Professionalism: A Case Study of Public Sector Universities. *Global Regional Review*, VI, 6, 211-222.
5. Auvinen, E., Huhtala, M., Kinnunen, U., Tsupari, H., & Feldt, T. (2020). Leader motivation as a building block for sustainable leader careers: The relationship between leadership motivation profiles and leader and follower outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 120, 103428.
6. Bartunek, J. M., & Spreitzer, G. M. (2006). The interdisciplinary career of a popular construct used in management: Empowerment in the late 20th century. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 255-273.
7. Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
8. Belias, D., Koustelios, A., Sdrolias, L., & Aspridis, G. (2015). Job satisfaction, role conflict and autonomy of employees in the Greek banking organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 324-333.
9. Biron, M., & Bamberger, P. (2010). The impact of structural empowerment on individual well-being and performance: Taking agent preferences, self-efficacy and operational constraints into account. *human relations*, 63(2), 163-191.
10. Carter, S. M., & Greer, C. R. (2013). Strategic leadership: Values, styles, and organizational performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20, 379-393. doi:10.1177/1548051812471724
11. Çekmecelioglu, H. G., & Günsel, A. (2011). Promoting creativity among employees of mature industries: The effects of autonomy and role stress on creative behaviors and job performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 889-895.
12. Choi, J. N. (2007). Change-oriented organizational citizenship behavior: effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(4), 467-484.
13. Choo, C. W. (2003). Perspectives on managing knowledge in organizations. *Cataloging & classification quarterly*, 37(1-2), 205-220.
14. De Ruyter, K. O., Wetzels, M., & Feinberg, R. (2001). Role stress in call centers: Its effects on employee performance and satisfaction. *Journal of interactive marketing*, 15(2), 23-35.
15. Denning, S. (2019). Post-bureaucratic management goes global. *Strategy & Leadership*.
16. Dhar, R. L. (2016). Ethical leadership and its impact on service innovative behavior: The role of LMX and job autonomy. *Tourism Management*, 57, 139-148.
17. Elenkov, D. S., Judge, W., & Wright, P. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study. *Strategic management journal*, 26(7), 665-682.
18. Elloy, D. F. (2005). The influence of superleader behaviors on organization commitment, job satisfaction and organization self-esteem in a self-managed work team. *Leadership & Organization Development Journal*.
19. Garfield, Z. H., von Rueden, C., & Hagen, E. H. (2019). The evolutionary anthropology of political leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 59-80.
20. Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Naismith, N., & Soetanto, R. (2008). Understanding empowerment from an employee perspective: What does it mean and do they want it?. *Team Performance Management: An International Journal*.



21. Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R., & King, N. (2005). Employee perceptions of empowerment. *Employee relations*.
22. Hasani, K., & Sheikhesmaeili, S. (2016). Knowledge management and employee empowerment: A study of higher education institutions. *Kybernetes*.
23. Haselhuhn, M. P., Wong, E. M., & Ormiston, M. E. (2017). With great power comes shared responsibility: Psychological power and the delegation of authority. *Personality and Individual Differences*, 108, 1-4.
24. Hassanzade, A. (2010). the relation between role transparency and psychological empowerment among employees of the Gas Company in Golestan province (Doctoral dissertation, MA thesis, Department of psychological and educational sciences, Isfahan University).
25. Haus, M., & Heinelt, H. (2004). How to achieve governability at the local level? Theoretical and conceptual considerations on a complementarity of urban leadership and community involvement: Theoretical and conceptual considerations on a complementarity involvement. In *Urban governance and democracy* (pp. 22-49). Routledge.
26. Haus, M., & Sweeting, D. (2006). Local democracy and political leadership: Drawing a map. *Political studies*, 54(2), 267-288.
27. Hili, P., Gani, M. U., Hamzah, N., Rahman, Z., & Sjahruddin, H. (2017). Effect of human capital and leadership on institutions performance and competitive advantages (No. 5xbz2). Center for Open Science.
28. Hove, M. J., & Risen, J. L. (2009). It's all in the timing: Interpersonal synchrony increases affiliation. *Social cognition*, 27(6), 949-960.
29. Indradevi, R. (2012). The impact of psychological empowerment on job performance and job satisfaction in Indian software companies. *International Journal of Multidisciplinary Management Studies*, 2(4), 36-48.
30. Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Managing strategic alliances to achieve a competitive advantage. *Journal of management*, 28(3), 413-446.
31. Jiang, X., Flores, H. R., Leelawong, R., & Manz, C. C. (2016). The effect of team empowerment on team performance: A cross-cultural perspective on the mediating roles of knowledge sharing and intra-group conflict. *International Journal of Conflict Management*.
32. Jokisaari, M., & Vuori, J. (2018). Leaders' resources and newcomer socialization: the importance of delegation. *Journal of Managerial Psychology*.
33. Kakabadse, N. K., Tatli, A., Nicolopoulou, K., Tankibayeva, A., & Mouraviev, N. (2018). A gender perspective on entrepreneurial leadership: female leaders in Kazakhstan. *European Management Review*, 15(2), 155-170.
34. Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., & Figueroa-Domecq, C. (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176.
35. Langfred, C. W. (2000). The paradox of self-management: Individual and group autonomy in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 563-585.
36. Lee, M., & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept?. *International journal of human resource management*, 12(4), 684-695.
37. Lee, M., & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept?. *International journal of human resource management*, 12(4), 684-695.
38. Liu, T., Duan, L., Dai, R., Pelowski, M., & Zhu, C. (2021). Team-work, Team-brain: Exploring synchrony and team interdependence in a nine-person drumming task via multiparticipant hyperscanning and inter-brain network topology with fNIRS. *NeuroImage*, 237, 118147.
39. Ma, Z., Qi, L., & Wang, K. (2008). Knowledge sharing in Chinese construction project teams and its affecting factors: an empirical study. *Chinese Management Studies*.
40. Maghroori, R., & Rolland, E. (1997). Strategic leadership: The art of balancing organizational mission with policy, procedures, and external environment. *Journal of Leadership Studies*, 4(2), 62-81



41. Mahdi, O. R., & Almsafir, M. K. (2014). The role of strategic leadership in building sustainable competitive advantage in the academic environment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 289-296.
42. Malmi, T., Bedford, D. S., Brühl, R., Dergård, J., Hoozée, S., Janschek, O., ... & Toldbod, T. (2020). Culture and management control interdependence: An analysis of control choices that complement the delegation of authority in Western cultural regions. *Accounting, Organizations and Society*, 86, 101116.
43. Martin, W. (2018). *Leadership: Outdated theories and emerging non-traditional leadership* (Doctoral dissertation, Northcentral University).
44. Massa, S., & Testa, S. (2009). A knowledge management approach to organizational competitive advantage: Evidence from the food sector. *European Management Journal*, 27(2), 129-141.
45. Mastrangelo, A., Eddy, E. R., & Lorenzet, S. J. (2004). The importance of personal and professional leadership. *Leadership & Organization Development Journal*.
46. McLaughlin, G., & Stankosky, M. (2010). Knowledge has legs: personal knowledge strategies shape the future of knowledge work and knowledge management. *On the horizon*.
47. Meijerink, J., & Bondarouk, T. (2021). The duality of algorithmic management: Toward a research agenda on HRM algorithms, autonomy and value creation. *Human Resource Management Review*, 100876.
48. Mustafa, M., Ramos, H. M., & Badri, S. K. Z. (2020). Determining nonfamily employees' job satisfaction and turnover intentions: the roles of job autonomy and work passion. *Journal of Family Business Management*.
49. Nielsen, P. A., & Moynihan, D. P. (2017). Romanticizing bureaucratic leadership? The politics of how elected officials attribute responsibility for performance. *Governance*, 30(4), 541-559.
50. Park, S., & Kim, E. J. (2015). Revisiting knowledge sharing from the organizational change perspective. *European Journal of Training and Development*.
51. Peng, Q., Zhong, X., Liu, S., Zhou, H., & Ke, N. (2021). Job autonomy and knowledge hiding: the moderating roles of leader reward omission and person-supervisor fit. *Personnel Review*.
52. Randolph, W. A., & Sashkin, M. (2002). Can organizational empowerment work in multinational settings?. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 102-115.
53. Rawat, P. S. (2011). Effect of psychological empowerment on commitment of employees: An empirical study. In *2nd International Conference on Humanities, Historical and Social Sciences* (Vol. 17, pp. 143-147).
54. Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of small business Management*, 53(1), 54-74.
55. Riwo-Abudho, M., Njanja, L., & Ochieng, I. (2012). The role of strategic leadership during change. *KCA Journal of Business Management*, 4(1), 48-61.
56. Rush S (2011) *The leadership in actions series: on strategic leadership*. CCL Press: Center for Creative Leadership.
57. Sadeghpour, M., Sung, S. M., Jacobe, H., & Kimball, A. B. (2020). Career satisfaction of leaders in academic dermatology: Results from a national survey. *International journal of women's dermatology*, 6(1), 25-29.
58. Schaurhofer, M., & Peschl, M. F. (2005). Autonomy: Starting point and goal of personal and social change: A constructivist perspective on knowledge management in empowerment processes. *Kybernetes*.
59. Smith, S., Garavan, T. N., Munro, A., Ramsey, E., Smith, C. F., & Varey, A. (2020). An exploration of the professional and leader identity of IT professionals transitioning to a permanent hybrid role: a longitudinal investigation. *Information Technology & People*.
60. Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of management journal*, 49(6), 1239-1251.
61. Stoller, J. K. (2021). Leadership essentials for chest medicine professionals: models, attributes, and styles. *Chest*, 159(3), 1147-1154.



62. Teles, F. (2015). The distinctiveness of democratic political leadership. *Political Studies Review*, 13(1), 22-36.
63. Tripathi, D., Priyadarshi, P., Kumar, P., & Kumar, S. (2020). Does servant leadership affect work role performance via knowledge sharing and psychological empowerment?. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*.
64. Witts, J. O. G. (2016). The role of strategic leadership in banking profitability (Doctoral dissertation, Walden University).
65. Witts, J. O. G. (2016). The role of strategic leadership in banking profitability (Doctoral dissertation, Walden University).
66. Yu, P. L. (2017). Innovative culture and professional skills: The use of supportive leadership and individual power distance orientation in IT industry. *International journal of manpower*.
67. Yukl, G. A., & Becker, W. S. (2006). Effective empowerment in organizations. *Organization Management Journal*, 3(3), 210-231.
68. Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107-128.