



## القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالتمكين النفسي للعاملين

دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين بالشركة العامة للكهرباء مكتب تراغن

د . حسن عبدالسلام علي عمران

استاذ إدارة الأعمال المشارك

جامعة فزان – كلية الاقتصاد والمحاسبة

[Has.omran@fezznu.edu.ly](mailto:Has.omran@fezznu.edu.ly)



<https://www.doi.org/10.58987/dujhss.v2i4.15>

تاريخ الاستلام: 2024/06/16 ؛ تاريخ القبول: 2024/08/11 ؛ تاريخ النشر: 2024/09/01

### المستخلص

تهدف الدراسة إلى تبيان العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتمكين النفسي للعاملين بمكتب الشركة العامة للكهرباء بمكتب تراغن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولغرض تحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي شملت العاملين بمكتب الشركة العامة للكهرباء بمدينة تراغن والتي بلغ عددهم (149) مستجيب؛ وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية موجبة بين القيادة الأخلاقية والتمكين النفسي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء قيد الدراسة، وأوصت الدراسة بتعزيز متغير القيادة الأخلاقية كمتغير اساسي لتحقيق التمكين النفسي للعاملين.

الكلمات المفتاحية : القيادة ، القيادة الأخلاقية ، التمكين ، التمكين النفسي ، شركة الكهرباء، مكتب تراغن.

### Abstract:

The study aims to demonstrate the relationship between ethical leadership and psychological empowerment of employees in the office of the General Electricity Company in Traghan. The study relied on the descriptive analytical approach in presenting and analyzing information. In order to achieve the goal of the study, a questionnaire was developed to collect data from the study sample, which included workers in the office of the General Electricity Company in the city of Traghan, which Their number was (149) respondents. The study concluded that there is a direct correlation between ethical leadership and psychological empowerment in the General Electricity Company. The study recommends the necessity of paying attention to the ethical leadership variable as a basic variable for achieving empowerment. Psychological for employees.

**Keywords:** leadership, ethical leadership, empowerment, psychological empowerment, electricity company, Traghan office.



## الاطار العام للدراسة

### المقدمة

أصبحت القيادة الأخلاقية نقطة محورية في مجال السلوك التنظيمي حيث تشير الأبحاث إلى أن اللوائح الحكومية الجديدة، وفضائح الشركات ، والضغط الإعلامي من أجل السلوك الأخلاقي قد ساهمت في هذا التركيز المتزايد على القيادة الأخلاقية في مكان العمل ، حيث يؤكد الباحثون أن سلوك القادة الأخلاقيين ينتقل من الإدارة العليا إلى المشرفين، الذين ينقلون إلى مرؤوسهم السلوكيات المفضلة في مؤسساتهم ( Brown and Mitchell, 2010). أظهرت الأبحاث أن القيادة الأخلاقية مرتبطة بالعديد من النتائج الإيجابية للموظفين، مثل أداء العمل ( Joplin et al , 2021 ) والمشاركة الوظيفية ( Byun , et al , 2018 )، والالتزام التنظيمي ( Kim & Brymer , 2011 ) والتنظيم التنظيمي. سلوك المواطن (Tourigny et al., 2019). على الرغم من أن الأبحاث السابقة قد كشفت عن بعض النتائج الإيجابية للموظفين فيما يتعلق بالقيادة الأخلاقية، إلا أنه لا يوجد سوى عدد قليل جدًا من الدراسات التي تدرس العلاقة بين القيادة الأخلاقية والنتائج الوظيفية للموظفين من حيث سلوك التمكين النفسي للعاملين .

### الدراسات السابقة

أ . دراسة ( Khatoon et al, 2024 ) بعنوان كيف تعزز القيادة الأخلاقية مشاركة الموظف في العمل؟ أدوار الثقة في القائد وشغف العمل المتناغم : هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية ومشاركة الموظفين وعلى وجه التحديد، تستكشف الدراسة الدور الوسيط للثقة في القائد بين القيادة الأخلاقية ومشاركة الموظف في العمل والدور المعتدل لشغف العمل المتناغم في العلاقة بين الثقة في القائد ومشاركة الموظف في العمل ، جمعت هذه الدراسة بيانات من 491 موظفًا ومشرفيهم المباشرين العاملين في مؤسسات مختلفة (في باكستان) أشارت نتائج الدراسة إلى أن القادة الأخلاقيين يؤثرون بشكل إيجابي على مرؤوسهم للانخراط في عملهم. بالإضافة إلى ذلك لوحظ أن ثقة الموظفين بالقائد تلعب دورًا في العلاقة بين القيادة الأخلاقية ومشاركة الموظف في العمل. وأخيرًا، فإن الموظفين الذين لديهم شغف كبير بالعمل المتناغم هم أكثر عرضة للانخراط في عملهم عندما ينظرون إلى الأسلوب الأخلاقي لقادتهم. الآثار العملية .

ب . دراسة (Lita Limpo & Junaidi Junaidi, 2023) بعنوان تأثير القيادة التمكينية والأخلاقية على الرضا الوظيفي والأداء والالتزام التنظيمي للموظفين: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التمكينية والأخلاقية على الرضا الوظيفي والأداء والالتزام التنظيمي للموظفين. تم تحديد إجمالي 650 موظفًا من 25 شركة في



منطقة سولاويزي سيلتان بإندونيسيا و تم جمع البيانات من خلال الدراسة المسحية، توصلت الدراسة الى أن القادة المتمكنين والأخلاقين أثروا بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي للموظفين، كما لعب الرضا الوظيفي أيضًا دورًا حاسمًا في التوسط في العلاقة بين المتغيرات المتوقعة (مثل التمكين والقيادة الأخلاقية) والرضا الوظيفي للموظفين والالتزام التنظيمي.

ج . دراسة ( Mubarak et al , 2022 ) بعنوان القيادة الأخلاقية في المنظمات القائمة على المشاريع في باكستان: دور التمكين النفسي وأخلاقيات العمل الإسلامي : هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية ونجاح المشروع بشكل مباشر وغير مباشر من خلال التمكين النفسي إلى جانب الدور المعتدل لأخلاقيات العمل الإسلامي ، حيث تم جمع البيانات من 202 موظف يعملون في المنظمات القائمة على المشاريع في باكستان وأكد التحليل العاملي التوكيدي تميز المتغيرات المستخدمة في الدراسة، واتساقا مع نظرية التقييم المعرفي، فقد أيدت النتائج فرضيات أخرى غير دور أخلاقيات العمل الإسلامي المعتدل بين التمكين النفسي ونجاح المشروع وأكدت النتائج أن القيادة الأخلاقية تعزز نجاح المشروع بشكل مباشر وغير مباشر من خلال التمكين النفسي.

د . دراسة ( Beiranvand et al ، 2021 ) بعنوان توضيح أثر القيادة الأصيلة والأخلاقية على التمكين النفسي للممرضات : هدفت الدراسة إلى توضيح أثر القيادة الأصيلة والأخلاقية على التمكين النفسي للممرضات حيث استجابت عينة عشوائية مكونة من 384 ممرضة في المستشفيات العامة في طهران لثلاثة استبيانات للتقرير الذاتي وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها ان متغير القيادة الأصيلة يفسر 74.5% من تباين متغير التمكين النفسي ، كما أن متغير القيادة الأخلاقية يفسر 87.7% من تباين متغير التمكين النفسي.

هـ . دراسة قعودة وسلامي ( 2020 ) بعنوان اثر ممارسة نمط القيادة الاخلاقية في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين حيث هدفت الدراسة الى تحديد اثر القيادة الاخلاقية على التمكين النفسي للعاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر فرع باتنة وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة الى ان تصورات العاملين لممارسة سلوكيات القيادة الاخلاقية ومستوى التمكين النفسي كانت بشكل جيد كما ان هناك علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين .

و . دراسة سويبي ( 2020 ) بعنوان اثر القيادة الاخلاقية على تمكين العاملين حيث هدفت الدراسة الى تحديد دور القيادة الاخلاقية في دعم تمكين العاملين واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة هي اداة جمع البيانات وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج من اهمها ان درجة ممارسة كل متغيري



الدراسة جاءت بدرجة متوسطة ، كما تبين وجود تأثير معنوي لسلوكيات القيادة الاخلاقية على تمكين العاملين.

ز . دراسة محمد واخرون (2020) بعنوان دور القيادة الاخلاقية في التمكين النفسي للعاملين حيث هدفت الدراسة الى تحديد الدور الوسيط للتشخيص التنظيمي في العلاقة بين القيادة الاخلاقية والتمكين النفسي للعاملين وتم اختيار عينة قصدية من المديرين في مجموعة قنوات كربلاء الفضائية وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقيادة الاخلاقية في التمكين النفسي للعاملين من خلال التشخيص التنظيمي

ح . دراسة ابوزيد (2019) بعنوان قياس اثر سلوكيات القيادة الاخلاقية على الابداع في ظل توسط دور كل من نمط القيادة التبادلية والتمكين النفسي للمرؤوسين ، هدفت الدراسة الى معرفة اثر القيادة الاخلاقية على السلوك الابداعي للعاملين واختبار الدور الوسيط لنمط القيادة التبادلية والتمكين النفسي على هذه العلاقة طبقت الدراسة على عينة من المديرين ببعض الشركات الصناعية بالرياض وتوصلت الدراسة الى نتائج هامة يوجد تأثير معنوي غير مباشر لسلوكيات القيادة الاخلاقية على الابداع كما توصلت الى ان نمط القيادة التبادلية والتمكين النفسي يتوسط العلاقة بين القيادة الاخلاقية والابداع كما توصلت الدراسة لوجود تأثير قوي ومباشر بين سلوكيات القيادة الاخلاقية والتمكين النفسي والابداع .

ط . دراسة ابوليفة (2019) بعنوان العلاقة بين السلوك الاخلاقي للقيادة وروحانية مكان العمل دراسة ميدانية لدور التمكين النفسي كمتغير وسيط تداخلي في هذه العلاقة وهنا هدفت الدراسة الى التعرف على دور التمكين النفسي في العلاقة بين ابعاد السلوك الاخلاقي للقيادة وابعاد روحانية مكان العمل وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة للحصول على البيانات واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين ابعاد السلوك الاخلاقي للقيادة والتمكين النفسي والى وجود علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين ابعاد السلوك الاخلاقي للقيادة وابعاد روحانية مكان العمل والى وجود علاقة موجبة بين التمكين النفسي وابعاد روحانية مكان العمل ، كما توصلن الدراسة الى نتيجة ان التمكين النفسي الشعوري كمتغير وسيط تداخلي ادى الى زيادة العلاقة الموجبة بين عناصر ابعاد السلوك الاخلاقي للقيادة وابعاد روحانية مكان العمل .

ي . دراسة مرزوق واخرون (2017) بعنوان اثر القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية وهنا هدفت الدراسة الى معرفة اثر القيادة التمكينية بأبعادها على سلوك المواطنة التنظيمية الموجة نحو المنظمة كما سعت الدراسة الى استكشاف قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة وظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي للقيادة التمكينية بشكل اجمالي على سلوك المواطنة التنظيمية المنظمات .



يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة مايلي :

1. ساهمت الدراسات السابقة في تكوين الخلفية النظرية للدراسة .
2. هناك شبه اتفاق بين الدراسات السابقة حول اهمية القيادة الاخلاقية بالمنظمات .
3. اثبتت نتائج الدراسات السابقة لكل من دراسة قعوده وسلامي ( 2020 ) ، وايضا دراسة سويبي ( 2020 ) ، ودراسة محمد واخرون (2020) بوجود علاقة وتأثير بين الاخلاقية والتمكين .
4. يتضح من خلال العرض للدراسات السابقة ان للقيادة الاخلاقية تأثير موجب على كافة المتغيرات.
5. بينت الدراسات السابقة اهمية متغير التمكين بشكل عام والتمكين النفسي بشكل خاص كأحد اهم المتغيرات التي يجب ان تحظى باهتمام الباحثين .
6. لا يوجد اي دراسة تناولت القيادة الاخلاقية وعلاقتها بالتمكين النفسي في البيئة الليبية بشكل عام والشركة قيد الدراسة بشكل خاص .

#### مشكلة الدراسة :

إن انخفاض الشعور بالتمكين النفسي له العديد من الآثار السلبية على العاملين كالشعور بالتعب وعدم الامان والاستقرار وبالتالي يؤدي الى ضعف القدرة على انجاز الاعمال الوظيفية وهذا ما أكدته دراسة ( Edwards ، 2002 ) و دراسة ( علي ، 2014 ) والتي اكدت ان الاشخاص الذين يشعرون بضعف في التمكين تتولد لديهم نظرة سلبية عن انفسهم بالإضافة الى عدم الثقة بأنفسهم وضعف القدرة على مواجهة المشكلات وحلها ، استمدت مشكلة الدراسة من خلال اطلاع الباحث على الادبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين النفسي حيث يوجد نقص وعوز معرفي كبير في تناول هذا المتغير وخاصة في البيئة الليبية بشكل عام والشركة قيد الدراسة بشكل خاص ، وهنا نجد ان دراسة هذا المتغير لم يحظى بالاهتمام الكافي ، بالرغم من دوره الهام في اداء المنظمات، حيث تم ربط هذا المتغير بمتغير القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل لمعرفة مدى علاقته بالتمكين النفسي للعاملين ، وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الآتي : هل توجد علاقة بين القيادة الاخلاقية والتمكين النفسي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء بالمنطقة الجنوبية ؟

#### أهداف الدراسة : تهدف الدراسة الحالية الى الاتي :

- 1 . التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية و التمكين النفسي للعاملين في الشركة قيد الدراسة.
- 2 - التعرف على مستوى ممارسة القيادة الاخلاقية بالشركة قيد الدراسة .
- 3- التعرف على مستوى التمكين النفسي للعاملين بالشركة قيد الدراسة .



4 - تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي ربما من شأنها أن تحقق الاستفادة لكافة الاطراف ذات العلاقة .

فروض الدراسة :

الفرضية الرئيسية : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (5%) للقيادة الاخلاقية على التمكين النفسي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء مكتب تراغن .  
ويتفرع منها الفرضيات الاتية :

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) للاحترام على التمكين النفسي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء قيد الدراسة .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) للخدمة على التمكين النفسي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء قيد الدراسة .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) للعدالة على التمكين النفسي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء قيد الدراسة .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) للنزاهة على التمكين النفسي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء قيد الدراسة .

أهمية الدراسة:

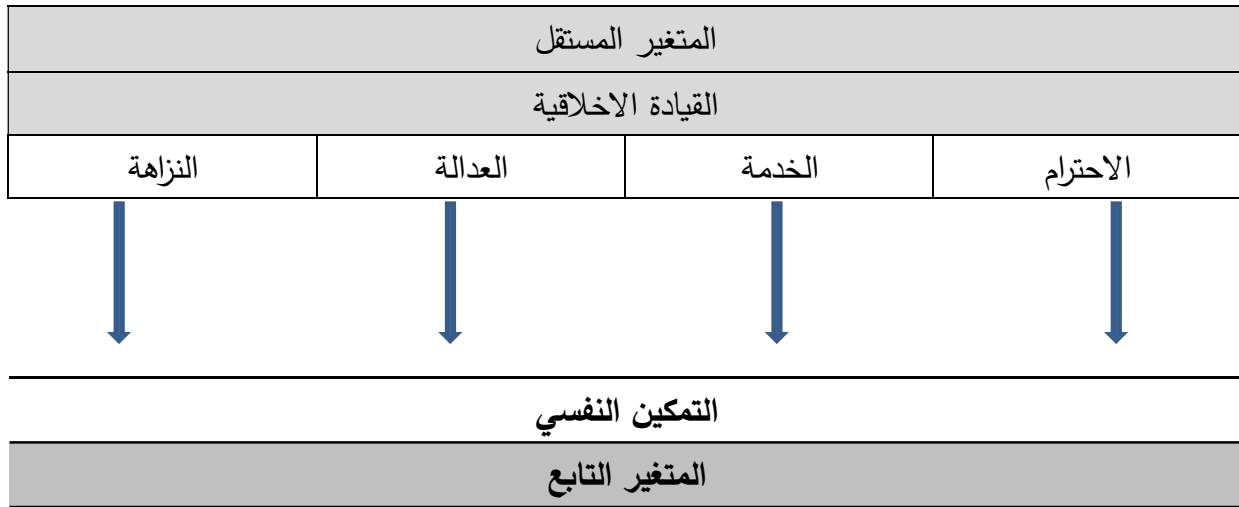
1. تستمد الدراسة أهميتها من خلال المكانة الكبيرة التي تحتلها متغيرات الدراسة سواء متغير القيادة الأخلاقية التي حصل على اهتمام كبير في الآونة الأخيرة من قبل الباحثين في مجال الإدارة بسبب نقشي العديد من الظواهر السلبية في المؤسسات، وكذلك متغير التمكين النفسي الذي أضحي عاملاً مهماً في تحفيز العاملين ودفعهم لتحسين أدائهم.
2. تعد الشركة العامة للكهرباء قطاع حيوي هام يخدم اقتصاد الدولة الليبية ويوفر بيئة سليمة للمواطن الليبي عليه فان نتائج الدراسة ستزود الشركة بمقترحات تساعد على النهوض بواقع مستوى الخدمات لديها .
3. تعد الدراسة الحالية مصدراً معرفياً مهم كونها جمعت بين متغيرين هامين هما القيادة الاخلاقية والتمكين النفسي للعاملين مما يفتح باباً امام الدراسات المستقبلية للبحث في هذه الموضوعات نظراً لحداتها على المستوى النظري والميداني .



### حدود الدراسة

- 1 . الحدود مكانية: تمثلت الحدود المكانية للدراسة في الشركة العامة للكهرباء بالمنطقة الجنوبية مكتب تراغن .
- 2 . الحدود الزمنية: تمثلت في الفترة الزمنية الممتدة من شهر ديسمبر 2023 م وحتى شهر مايو 2024 م .
- 3 . الحدود البشرية : تتمثل في العاملين بالشركة العامة للكهرباء بالمنطقة الجنوبية مكتب تراغن .
- 4 . الحدود الموضوعية : تمثلت في القيادة الاخلاقية وعلاقتها بالتمكين النفسي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء بالمنطقة الجنوبية بمدينة تراغن .

### نموذج الدراسة



المصدر : إعداد الباحث



## الإطار النظري

### أولاً- القيادة الأخلاقية:

تعتبر النزاهة والعدالة والأمانة العناصر الأساسية لفعالية القيادة في كل من مؤسسات القطاعين العام والخاص ، فحظي تكييف الأساليب المنهجية لتوضيح وفحص معاني القيادة الأخلاقية وعواقبها بمزيد من الاهتمام حيث لاحظ ( Kanungo , 2001 ) أن القادة الأخلاقيين يشاركون في سلوكيات معينة مفيدة ويحظى ذلك بتقدير أتباعهم ويقومون بدمج المعايير الأخلاقية في قيم ومعتقدات معينة في المنظمات العامة كما اوضح ( Brown et al , 2005 ) ان القادة الأخلاقيين يحرصون بشدة على تعزيز السلوكيات الأخلاقية بين مرؤوسيهم، وتوفير التوجيه الأخلاقي، وتوصيل المعايير الأخلاقية بوضوح وتوفير شعور واضح بالمسؤولية تجاه السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي، ومن ناحية أخرى يسعى العديد من العلماء إلى وصف كيف نجح بعض القادة في معالجة المواقف المعقدة في المنظمات لتلبية التوقعات الخاصة بالمعايير القانونية والأخلاقية. ومن ثم، فإن القيادة الأخلاقية تنطوي على سمات وأخلاق القائد (مثل الصدق، والرعاية الجيدة، واتخاذ القرار العادل، وما إلى ذلك) وتشارك أيضًا في الجوانب الأخلاقية التي تشجع السلوكيات الأخلاقية للموظفين إلى جانب تقديم المكافآت والعقاب فيما يتعلق بهم، كما تشير نظرية التعلم الاجتماعي إلى أن الأفراد يصممون سلوكهم وفقًا لأولئك الذين يحترمونهم ويتقنون بهم. يتحدث القادة الأخلاقيون علنًا ضد الإجراءات والسلوكيات التنظيمية غير الملائمة، ويؤكدون على القيام بالشيء الصحيح. بالإضافة إلى ذلك، ينقل القادة الأخلاقيون معايير أخلاقية عالية للموظفين ويشجعون أتباعهم على التعبير عن الآراء والاقتراحات ليس فقط فيما يتعلق بالمسائل الأخلاقية، ولكن أيضًا بشأن العمليات الأخرى المتعلقة بالعمل وسياق العمل. ( Hsiang ، Angela ، 2016 )، يتم تعريف القيادة الأخلاقية على أنها "إظهار السلوك المناسب معيارياً من خلال التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، وتعزيز هذا السلوك لدى المرؤوسين". ( Basharat et al , 2018 ) القيادة الأخلاقية هي بناء يبدو غامضاً ويتضمن عناصر متنوعة . وبدلاً من النظر إلى القيادة الأخلاقية على أنها تمنع الناس من فعل الشيء الخطأ، . فالقائد الأخلاقي هو شخص يلتزم بمبادئ السلوك التي تعتبر حاسمة بالنسبة له وللاخرين ، ولكي يكون المرء قائداً أخلاقياً، عليه أن يلتزم بمعيار أكثر عالمية للسلوك الأخلاقي ( Katarina et al , 2010 ) ، كما يمكن تعريف القيادة الأخلاقية بأنها "إظهار السلوك المناسب معيارياً من خلال التصرفات الشخصية والعلاقات الشخصية، وتعزيز هذا السلوك لدى الأتباع من خلال التواصل ثنائي الاتجاه، والتعزيز، وصنع القرار (Changsuk,2017).





## 1. ابعاد القيادة الاخلاقية :

أ . الاحترام :وذلك بأن يعامل القائد الاخلاقي التابعين باحترام وكرامة فعندما يتم معاملة الموظفين بطريقة عادلة ومحترمة من قبل قادتهم، فمن المرجح أن يفكروا في علاقتهم مع قائدهم من حيث التبادل الاجتماعي بدلاً من التبادل الاقتصادي. علاوة على ذلك فمن المرجح أن يردوا بالمثل من خلال بذل جهد إضافي في عملهم، من خلال تعزيز التفاني في العمل والاستعداد للانخراط بشكل أكثر نشاطاً في العمل (Macey et al., 2009).

ب . الخدمة : يتصف القادة الأخلاقيون بالإيثار وليس الانانية وان يكون التابعين لهم من اولى الاولويات لهم وان يقدموا لهم النصح والدعم والخدمة وان يقوموا بمراعاة مصالحهم ويظهر ذلك في سلوك المواطنة التنظيمية لدى القادة ، حيث ان تقديم الخدمة من قبل القيادة يعتبر مصدر تحفيزي للتابعين من خلال توفير الموارد المهمة مثل الاستقلالية والتغذية الراجعة وغيرها مما يساعد على الانغماس في العمل ( وحيد وجبوري ، 2023).

ج . النزاهة : تشير النزاهة الى "الصدق والاتساق بين القيم والسلوك الذي يعتنقه الشخص". بالاعتماد على التبادل الاجتماعي، حيث ان الثقة في القادة تُبنى على سلوكيات القادة الأخلاقيين مثل النزاهة وسلوك الموثوقية ، مما يؤدي إلى الثقة التي قد يتبادلها المرؤوسون مع القائد واستناداً إلى نظرية التعلم الاجتماعي يميل المرؤوسون إلى الثقة بالقادة الأخلاقيين بسبب سلوكهم النموذجي الذي يظهر من خلال مصداقيتهم وجدارة الثقة. (Zhu et al., 2004).

د . العدالة : إن المعاملة العادلة والمهتمة للقادة الأخلاقيين والتواصل المفتوح تشير إلى الثقة في أن المرؤوسين من المرجح أن يتبادلوا المعاملة بالمثل ، حيث إن اهتمام القائد الأخلاقي بالمصالح الفضلى لمرؤوسيه، والانفتاح واتخاذ القرار العادل والإدارة الفعالة للأخلاقيات يجب أن يؤدي إلى جاذبية القائد كنموذج يحتذى به ، وبالتالي إن عنصر معاملة الناس بشكل عادل من شأنه أن يعزز القادة الأخلاقيين باعتبارهم جديرين بالثقة من قبل مرؤوسيه (Brown et al., 2005 & Eisenbeiss, 2012).

## ثانياً- التمكين النفسي :

أ . مفهوم التمكين النفسي :

يعد التمكين النفسي أحد العوامل المقنعة التي تدفع الموظفين إلى أن يكونوا أكثر مبادرة وابتكاراً ، فعرف بأنه ادراك الفرد وامتلاكه للمعرفة والقدرة والكفاءة ليكون عضواً فعالاً في حياته والمجتمع والمنظمة التي يعمل بها )



( Hasan , 2018 ) ، كما عرف بانة مجموعة من الانشطة الادارية التي تمنح الافراد العاملين القوة والسيطرة والسلطة . ( Yosefi et ,al 2022 ) كما تم تعريف التمكين النفسي بأنه "دافع جوهرى للمهمة يعكس إحساسًا بضبط النفس فيما يتعلق بعمل الفرد والمشاركة النشطة في دور العمل" ( Seibert et al., 2011 ).

• مكونات التمكين النفسي :

غالبًا ما يتم تصور التمكين وتفعيله من حيث الأبعاد الفرعية والتي تتضمن خمسة نماذج تمكين بارزة من خمسة مؤلفين ذوي سمعة طيبة وهي كما يلي ( Celestina , 2017 ) :

أولاً : نموذج ( Conger and Kanugo 1988 ) المكون من خمس مراحل لعملية التمكين والذي يتضمن

- تشخيص الظروف التنظيمية المسؤولة عن مشاعر العجز .
- تقنيات إزالة بعض الظروف المؤدية إلى العجز .
- تزويد المرؤوسين بمعلومات الكفاءة الذاتية.
- شعور المرؤوسين الناتج بالتمكين .
- التأثيرات السلوكية للتمكين .

ثانياً، النموذج المعرفي للتوظيف ( Thomas and Velthouse . 1990 )، والذي يعد تحسينًا Conger (1988, and Kanugo ) ويحدد نموذج المعزى والكفاءة والاختيار والتأثير كأساس لتمكين الموظفين، ويطور نموذجًا يجسد العملية التي يصل من خلالها الموظفون إلى هذه الأمور .

ثالثاً : نموذج ( Altizer , 1993 ) للتمكين المكون من أربع مراحل والذي يحدد مراجعة مستوى سلطة الموظف والتفويض وتشجيع الابتكار والاعتراف ومكافأة عمل الموظف كطرق يمكن للمديرين من خلالها اعتماد التمكين . رابعاً : نموذج ( Thomas and Tymon , 1993 ) "مخزون التمكين" الذي يسلط الضوء على أربعة مشاعر للتمكين وهي مشاعر الاختيار ، ومشاعر الكفاءة، ومشاعر المعنى ومشاعر التقدم في شبكة التمكين الخاصة بها.

خامساً : نموذج ( Spreitzer , 1995 ) ذو الأبعاد الأربعة التأثير والكفاءة والمعنى وتقرير المصير، يؤكد ويطور مقياسًا متعدد الأبعاد للتمكين في مكان العمل يدعم أبعاد التمكين الأربعة المميزة لنموذج (Thomas and Velthouse)



## الإطار العملي للدراسة

أولاً : مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالشركة العامة للكهرباء بالمنطقة الجنوبية بمكتب تراغن والبالغ عددهم (470) موظف بينما تمثلت عينة الدراسة في عينة عشوائية بسيطة بلغت (149) مفردة .

ثانياً : منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك كونه المنهج المناسب لهذه الدراسة من أجل التعرف على أبعاد المشكلة ورصد الظاهرة كما تحدث من خلال الاطلاع على الدراسات والدوريات والمؤتمرات العربية والأجنبية ، ووضعها في إطارها الصحيح وذلك للوصول إلى النتائج المرجوة.

ثالثاً : اساليب معالجة وتحليل البيانات :

1. معامل (Alpha Cronbach) : لقياس مدى ثبات فقرات الاستبانة وامكانية اعتمادها للتطبيق على نفس العينة في فترات زمنية متعاقبة .
2. الوسط الحسابي : لمعرفة اتجاهات افراد عينة الدراسة ضمن مقياس الاجابة .
3. معامل ارتباط الرتب (Spearman) : لقياس درجة ونوع الارتباط بين متغيري الدراسة .

رابعاً : الصدق الثبات

• صدق الاتساق البنائي لمحور الدراسة

يبين جدول رقم (1) قيمة معامل الثبات لمتغيرات الدراسة

جدول رقم (1) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة

المحور	عنوان المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
الاول	الاحترام	.143*	.000
الثاني	الخدمة	.453**	.000
الثالث	العدالة	.382**	.000
الرابع	النزاهة	.719**	.000
الخامس	التمكين النفسي	.529**	.000

جدول رقم (1) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، بذلك تعتبر الاستبانة صادقة لما وضعت له.



• معامل الثبات:

جدول رقم (2) قيمة معامل الثبات لمتغيرات الدراسة

المحور	عنوان المحور	عدد المتغيرات	معامل ألفا كرونباخ
الاول	الاحترام	4	.67
الثاني	الخدمة	4	.61
الثالث	العدالة	4	.67
الرابع	النزاهة	4	.63
الخامس	التمكين النفسي	12	.86
	الكلي		.68

يوضح الجدول رقم (2) نتائج طريقة قياس معامل الثبات لأداة الدراسة الاستبانة ويتضح من الجدول ان قيمة معامل ألفا كرونباخ على المستوى الكلي بلغت (0.68) وكذلك قيمة معامل ألفا كرونباخ على مستوى المحور الاول بلغة 0.67، قيمة معامل ألفا كرونباخ على مستوى المحور الثاني بلغت 0.61، قيمة معامل ألفا كرونباخ على مستوى المحور الثالث بلغت 0.67. قيمة معامل ألفا كرونباخ على مستوى المحور الرابع بلغت 0.63. وأخيرا قيمة معامل ألفا كرونباخ على مستوى المحور الخامس بلغت 0.86، مما يدل ذلك على ان الاستبانة المصممة بواسطة الباحث اذا طبقت على فرد او مجموعة من الافراد عدة مرات فإنها ستعطي نفس النتائج أو المتغيرات أو التقديرات. وبالتالي استبانة الدراسة يمكن وصفها بأنها ثابتة.

التحليل الوصفي لمتغير القيادة الأخلاقية :

اولا : متغير الاحترام :

جدول رقم (3) اتجاهات المشاركين لعبارات متغير الاحترام

الموضوع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الترتيب	المستوى
تحترم القيادات مواعيد العمل الرسمية	76.2%	12.9%	5.9%	3.0%	2.0%	4.58	1	مرتفع جداً
تحرص القيادات على اقامة علاقات طيبة مع الموظفين	36.6%	43.6%	13.9%	5.0%	1.0%	4.10	2	مرتفع
تحرص الادارة على تدريب وتنمية الموظفين	37.6%	39.6%	13.9%	4.0%	5.0%	4.01	3	مرتفع
تمنح صلاحيات اكبر للموظفين لتنمية الابداع والابتكار لديهم	37.7%	42.6%	10.9%	5.9%	5.9%	3.94	4	مرتفع
المتوسط العام						4.16		مرتفع

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية (2024م)



يلاحظ من الجدول رقم (3) أن معظم افراد العينة يوافقون على توافر متغير الاحترام من قبل القيادات بالشركة العامة للكهرباء بمتوسط حسابي (4.16) وبمستوى مرتفع، كما يتبين ذلك من ترتيب فقرات المحور حسب الوسط الحسابي كالاتي :

❖ جاء في المرتبة الاولى فقرة تحترم القيادات مواعيد العمل الرسمية بمتوسط حسابي مرتفع جدا بلغ (4.58).

❖ جاء في المرتبة الثانية فقرة تحرص القيادات على اقامة علاقات طيبة مع الموظفين بمتوسط حسابي مرتفع (4.10) .

❖ جاء في المرتبة الثالثة فقرة تحرص الادارة على تدريب وتنمية الموظفين بمتوسط حسابي مرتفع ايضا بلغ (4.01).

❖ جاء في المرتبة الأخيرة فقرة تمنح صلاحيات اكبر للموظفين لتنمية الابداع والابتكار لديهم بمتوسط حسابي مرتفع (3.94).

❖ من خلال ما سبق يتبين مدى اهمية الاحترام بالنسبة للعاملين ومدى اتفاق عينة الدراسة على تمتع القيادات بالمنظمة قيد الدراسة بهذه الصفة.

ثانيا : متغير الخدمة

جدول رقم (4) اتجاهات المشاركين حول عبارات متغير الخدمة .

الموضوع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشد	الوسط الحسابي	الترتيب	المستوى
توازن الادارة دائما بين مصلحة العمل ومصلحة الموظفين	%49.5	%29.7	%15.8	%4.0	%1.0	4.23	1	مرتفع جداً
تقوم الادارة بمشاركة الموظفين في عملية صناعة القرار	%23.8	%55.4	%6.9	%7.9	%5.9	3.83	3	مرتفع
تقوم الادارة بتقديم الدعم المادي والمعنوي للموظفين	%36.6	%37.6	%16.8	%5.0	%4.0	3.98	2	مرتفع
تهتم الادارة بمبادرات واقتراحات الموظفين	%24.8	%48.5	%9.9	%9.9	%6.9	3.74	4	مرتفع
المتوسط العام						3.95		مرتفع

يلاحظ من الجدول رقم (4) أن معظم افراد العينة يوافقون على توافر متغير الخدمة التي يقدمها القائد الاخلاقي والذي جاء بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.95) وبمستوى مرتفع، كما يتبين ذلك من ترتيب فقرات المحور حسب الوسط الحسابي كالاتي :



- ❖ جاء في المرتبة الاولى فقرة توازن الادارة دائما بين مصلحة العمل ومصحة الموظفين بمتوسط حسابي مرتفع (4.23).
  - ❖ جاء في المرتبة الثانية فقرة تسعى الادارة بتقديم الدعم المادي والمعنوي للموظفين بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.98) وهذا يظهر درجة موافقة عالية على هذه الفقرة.
  - ❖ جاء في المرتبة الثالثة فقرة تقوم الادارة بمشاركة الموظفين في عملية صناعة القرار بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.83) وهذا يظهر ايضا مدى الموافقة العالية من عينة الدراسة على هذه الفقرة .
  - ❖ وجاء في المرتبة الأخيرة فقرة تهتم الادارة بمبادرات واقتراحات الموظفين بمتوسط حسابي مرتفع يلغ (3.74).
  - ❖ من خلال الجدول يتبين ان درجة الموافقة على فقرات متغير الخدمة جاء بمستوى موافقة عالي وهذا مؤشر ايجابي للقيادات بالمنظمة قيد الدراسة .
- ثالثا : متغير العدالة

جدول رقم (5) اتجاهات المشاركين حول عبارات متغير العدالة

الموضوع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشد	الوسط الحسابي	الترتيب	المستوى	
تطبيق الادارة الاجراءات واللوائح والقوانين على الجميع دون تمييز	50.5%	30.7%	5.9%	8.9%	4.0%	4.15	1	مرتفع	
تتعامل الادارة بإنصاف عند اتخاذ القرارات	30.7%	49.5%	9.9%	6.9%	3.0%	3.98	2	مرتفع	
تعاقب الادارة الموظفين الذين يهكون المعايير الاخلاقية	37.6%	35.6%	15.8%	6.9%	4.0%	3.96	3	مرتفع	
تسعى الادارة دائما لتحديد معايير موضوعية للتعامل مع الموظفين	37.6%	35.6%	13.9%	8.9%	3.0%	3.91	4	مرتفع	
المتوسط العام							4.00		مرتفع

يلاحظ من الجدول رقم (5) أن معظم افراد العينة يوافقون على أن توافر متغير العدالة لدى القادة حيث جاءت اجابات عينة بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.00) وبمستوى مرتفع. كما يتبين ذلك من ترتيب فقرات المحور حسب الوسط الحسابي كالآتي :

- ❖ المرتبة الاولى فقرة تطبق الادارة الاجراءات واللوائح والقوانين على الجميع دون تمييز بمتوسط حسابي (4.15) .
- ❖ المرتبة الثانية فقرة تتعامل الادارة بإنصاف عند اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (3.98) .
- ❖ المرتبة الثالثة فقرة تعاقب الادارة الموظفين الذين يهكون المعايير الاخلاقية بمتوسط حسابي (3.96)



❖ المرتبة الأخيرة فقرة تسعى الإدارة دائماً لتحديد معايير موضوعية للتعامل مع الموظفين بمتوسط حسابي (3.91).

رابعاً : متغير النزاهة

جدول رقم (6) : اتجاهات المشاركين حول عبارات متغير النزاهة

الموضوع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده	الوسط الحسابي	الترتيب	المستوى
تسعى الادارة لحيازة الثقة الشخصية والمهنية من قبل الموظفين	%50.5	%22.8	%13.9	%9.9	%3.0	4.08	1	مرتفع
تتوخى الادارة الاتساق بالمعايير والسلوك عند تنفيذ المهام المتعلقة بالوظيفة	%19.8	%54.5	%13.9	%6.9	%5.0	3.77	2	مرتفع
يوجد مستوى من التباين والتمايز في التعامل مع الموظفين بحسب الخبرة والمهارة	%32.7	%26.7	%26.7	%4.0	%9.9	3.68	4	مرتفع
تسعى الادارة دائماً للالتزام بالأعراف والقيم التنظيمية	%26.7	%41.6	%13.9	%9.9	%7.9	3.69	3	مرتفع
المتوسط العام						3.81		مرتفع

يلاحظ من الجدول رقم (6) أن معظم افراد العينة يوافقون على توافر نزاهة القائد بالشركة العامة للكهرباء قيد الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.81) وبمستوى مرتفع، كما يتبين ذلك من ترتيب فقرات المحور حسب الوسط الحسابي كالآتي:

❖ المرتبة الاولى فقرة تسعى الادارة لحيازة الثقة الشخصية والمهنية من قبل الموظفين بمتوسط حسابي (4.08).

❖ المرتبة الثانية فقرة تتوخى الادارة الاتساق بالمعايير والسلوك عند تنفيذ المهام المتعلقة بالوظيفة بمتوسط حسابي (3.77).

❖ المرتبة الثالثة فقرة تسعى الادارة دائماً للالتزام بالأعراف والقيم التنظيمية بمتوسط حسابي (3.69).

❖ المرتبة الرابعة فقرة يوجد مستوى من التباين والتمايز في التعامل مع الموظفين بحسب الخبرة والمهارة بمتوسط حسابي (3.68).



❖ من خلال الجداول (3،4،5،6) يتحقق الهدف الثاني للدراسة والمتمثل التعرف على مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية بالشركة قيد الدراسة حيث اتضح ان مستوى الممارسة للقيادة الأخلاقية بالشركة قيد الدراسة جاء مرتفع اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.98) .

تأسيساً على ما تقدم، يتضح أن ممارسة لقيادة الأخلاقية بالشركة العامة للكهرباء محل الدراسة حظي بمتوسط حسابي (3,98) وبمستوى مرتفع وبوزن نسبي (79.6%)، والجدول (7) يوضح اتجاهات المشاركين حول القيادة الأخلاقية وأبعادها بالشركة العامة للكهرباء محل الدراسة.

جدول (7) : اتجاهات المشاركين لأبعاد القيادة الأخلاقية

ت	الابعاد	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
1	الاحترام	4.16	%83.2	1	مرتفع
2	الخدمة	3.95	%79	3	مرتفع
3	العدالة	4	%80	2	مرتفع
4	النزاهة	3.81	%76.2	4	مرتفع
---	القيادة الأخلاقية	3.98	%79.6	---	مرتفع

خامساً: التحليل الوصفي لمتغير التمكين النفسي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء محل الدراسة

جدول رقم (8) يوضح اتجاهات المشاركين لعبارات التمكين النفسي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء محل الدراسة

الموضوع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشد	الوسط الحسابي	الترتيب	المستوى
يوجد لدي الثقة في امكانية حل المشكلات بالعمل	%26.7	%41.6	%13.9	%9.9	%5.0	4.12	1	مرتفع
يمكنني تقديم اعمال ذات جودة عالية	%14.9	%51.5	%19.8	%7.9	%5.9	3.61	6	مرتفع
يوجد لدي ثقة وتصميم عالي لإنجاز العمل بكفاءة وفعالية	%34.7	%31.7	%14.9	%5.9	%12.9	3.69	4	مرتفع
يعتقد الموظفين بان اعمالهم ذات قيمة للآخرين	%50.5	%21.8	%15.8	%4.0	%7.9	4.03	2	مرتفع
يعتقد الموظفين ان اعمالهم مهمة في صنع مستقبل بالشركة	%17.8	%45.5	%19.8	%7.9	%8.9	3.55	7	مرتفع
ينظر الموظفين لأهداف الشركة بأهمية وتركيز عالي	%34.7	%31.7	%17.8	%8.9	%6.9	3.78	3	مرتفع





المستوى	الترتيب	الوسط الحسابي	غير موافق بشد	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الموضوع
ضعيف	12	2.28	%1.0	%6.9	%12.9	%21.8	%57.4	يمتلك الموظفون الية اختيار الطريقة المناسبة لأداء العمل
ضعيف	11	2.37	%7.9	%19.8	%16.8	%41.6	%13.9	يوجد لدى الموظفين العديد من الخيارات دون الرجوع للإدارة
متوسط	9	2.80	%7.9	%4.0	%18.8	%38.6	%30.7	يوجد لدى الموظفين امكانية التناوب للمهام والواجبات
متوسط	8	3.21	%5.0	%5.0	%12.9	%18.8	%58.4	يمتلك الموظفون تأثيرا ايجابيا على زبائن الشركة
مرتفع	5	3.68	%3.0	%9.9	%21.8	%45.5	%19.8	يقيم الموظفون الاعمال التي يقومون بتنفيذها
متوسط	10	2.76	%38.6	%24.8	%19.8	%7.9	%8.9	يمتلك الموظفون تأثيرا في رسم سياسات وقرارات الشركة
		متوسط	3.32		المتوسط العام			

يلاحظ من الجدول رقم (8) أن معظم افراد العينة يوافقون على أن هناك تمكين نفسي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء بمتوسط حسابي (3.32) وبمستوى متوسط، كما يتبين ذلك من ترتيب فقرات المحور حسب الوسط الحسابي كالآتي :

- ❖ المرتبة الاولى فقرة يوجد لدي الثقة في امكانية حل المشكلات بالعمل بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.12) .
- ❖ المرتبة الثانية فقرة يعتقد الموظفون بان اعمالهم ذات قيمة للأخرين بمتوسط حسابي مرتفع ايضا بلغ (4.03) .
- ❖ المرتبة الثالثة فقرة ينظر الموظفون لأهداف الشركة بأهمية وتركيز عالي بمتوسط حسابي مرتفع بلغ مقداره (3.78) .
- ❖ المرتبة الرابعة فقرة يوجد لدي ثقة وتصميم عالي لإنجاز العمل بكفاءة وفعالية بمتوسط حسابي مرتفع (3.69) .
- ❖ المرتبة الخامسة فقرة يقيم الموظفون الاعمال التي يقومون بتنفيذها بمتوسط حسابي مرتفع بلغ مقداره (3.68) .
- ❖ المرتبة السادسة فقرة يمكنني تقديم اعمال ذات جودة عالية بمتوسط حسابي مرتفع (3.61) .
- ❖ المرتبة السابعة فقرة يعتقد الموظفون ان اعمالهم مهمة في صنع مستقبل بالشركة بمتوسط حسابي مرتفع (3.55) .



- ❖ المرتبة الثامنة فقرة يمتلك الموظفون تأثيرا ايجابيا على زبائن الشركة بمتوسط حسابي متوسط بلغ (3.21) وبمستوى متوسط .
- ❖ المرتبة التاسعة فقرة يوجد لدى الموظفين امكانية التناوب للمهام والواجبات بمتوسط حسابي متوسط بلغ (2.80) وبمستوى متوسط.
- ❖ المرتبة العاشرة فقرة يمتلك الموظفون تأثيرا في رسم سياسات وقرارات الشركة بمتوسط حسابي متوسط بلغ (2.76) وبمستوى متوسط.
- ❖ المرتبة الاحادية عشرة فقرة يوجد لدى الموظفين العديد من الخيارات دون الرجوع للإدارة بمتوسط حسابي ضعيف بلغ مقداره (2.37) وبمستوى ضعيف.
- ❖ واخيرا تحصلت على المرتبة الثانية عشرة فقرة يمتلك الموظفون الية اختيار الطريقة المناسبة لأداء العمل وذلك بمتوسط حسابي ضعيف بلغ (2.28) وبمستوى ضعيف.
- ❖ من خلال التحليل تم تحقيق الهدف الثالث للدراسة حيث تم تحديد مستوى التمكين النفسي للعاملين والذي جاء بمستوى متوسط .

### اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية : لا يوجد دور للقيادة الاخلاقية على التمكين النفسي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء قيد الدراسة .

جدول رقم (9) يوضح معامل ارتباط حول دور للقيادة الاخلاقية على التمكين النفسي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء مكتب تراغن .

جدول رقم (9) معامل ارتباط Spearman بين متغيري القيادة الأخلاقية والتمكين النفسي

معامل الارتباط	p-value
.529**	.000

يلاحظ من الجدول رقم (9) الاتي:

ان هناك علاقة ارتباط طردي موجبة بين القيادة الاخلاقية والتمكين النفسي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء عند معامل ارتباط (\*\*.529) كما يلاحظ أن قيمة p-value تساوي (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية 5% ، وبالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل أي هنالك دور للقيادة الاخلاقية على مستوى التمكين النفسي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء؛ اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع ما أفضت اليه



دراسة (Mubarak et al (2022)، دراسة (Beiranvand et al (2022)، دراسة قعودة وسلامي (2020) ، دراسة سويقي (2020) ، دراسة محمد وآخرون (2020).

اختبار الفرضية الاولى : لا يوجد دور للاحترام على التمكين النفسي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء محل الدراسة.

جدول رقم (10) يوضح معامل ارتباط حول دور الاحترام على التمكين النفسي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء قيد الدراسة .

جدول رقم (10) معامل ارتباط Spearman بين بُعد الاحترام ومتغير التمكين النفسي

معامل الارتباط	p-value
.422**	.000

يلاحظ من الجدول رقم (10) ان هناك علاقة ارتباط طردية بين الاحترام والتمكين النفسي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء عند معامل ارتباط ( $.422^{**}$ ) كما يلاحظ أن قيمة p-value تساوي (0.000) وهي اكبر من مستوى المعنوية 5% . وبالتالي فإننا نقبل الفرض يوجد دور للاحترام على التمكين النفسي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء قيد الدراسة .

اختبار الفرضية الثانية : لا يوجد دور للخدمة على التمكين النفسي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء محل الدراسة.

جدول رقم (11) يوضح معامل ارتباط حول دور الخدمة على التمكين النفسي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء .

جدول رقم (11) معامل ارتباط Spearman بين بُعد الخدمة ومتغير التمكين النفسي

معامل الارتباط	p-value
.453**	.000

يلاحظ من الجدول رقم (11) ان هناك علاقة ارتباط طردية بين الخدمة والتمكين النفسي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء عند معامل ارتباط ( $.453^{**}$ ) كما يلاحظ أن قيمة p-value تساوي (0.000) وهي اكبر من مستوى المعنوية 5% وبالتالي فإننا نقبل الفرض أي يوجد دور للخدمة على التمكين النفسي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء قيد الدراسة .



اختبار الفرضية الثالثة : لا يوجد دور للعدالة على التمكين النفسي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء قيد الدراسة .

جدول رقم (12) يوضح معامل ارتباط حول دور للعدالة على التمكين النفسي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء .  
جدول رقم (12) معامل ارتباط Spearman بين بُعد العدالة ومتغير التمكين النفسي

معامل الارتباط	p-value
.382**	.000

يلاحظ م الجدول رقم (12) ان هناك علاقة ارتباط طردية بين العدالة والتمكين النفسي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء عند معامل ارتباط (\*\*.382) كما يلاحظ أن قيمة p-value تساوي (0.000) وهي اكبر من مستوى المعنوية 5% وبالتالي فإننا نقبل الفرض أي يوجد دور للعدالة على التمكين النفسي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء .

اختبار الفرضية الرابعة : لا يوجد دور للنزاهة على التمكين النفسي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء قيد الدراسة .

جدول رقم (12) يوضح معامل ارتباط حول دور النزاهة على التمكين النفسي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء .

جدول رقم (12) معامل ارتباط Spearman بين بُعد النزاهة ومتغير التمكين النفسي

معامل الارتباط	p-value
.719**	.000

يلاحظ من الجدول رقم (12) ان هناك علاقة ارتباط طردية بين النزاهة والتمكين النفسي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء قيد الدراسة عند معامل ارتباط (\*\*.719) كما يلاحظ أن قيمة p-value تساوي (0.000) وهي اكبر من مستوى المعنوية 5% وبالتالي فإننا نقبل الفرض أي يوجد دور للنزاهة على التمكين النفسي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء قيد الدراسة .



## الخلاصة

خلصت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية وأبعادها حظيت بممارسة مرتفعة، بينما نال متغير التمكين النفسي بممارسة متوسطة، فضلاً عن ذلك توصلت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين القيادة الأخلاقية والتمكين النفسي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء قيد الدراسة، علاوة على ذلك أظهرت الدراسة أن أكثر أبعاد القيادة الأخلاقية علاقة بالتمكين النفسي تمثل في بعد النزاهة؛ وبناء ذلك توصي الدراسة بالتالي لتعزيز القيادة الأخلاقية ورفع من مستوى التمكين النفسي بالشركة العامة للكهرباء محل الدراسة:

- رفع مستوى التمكين النفسي بمكتب تراغن، وذلك من خلال امتلاك الموظفين الية اختيار الطريقة المناسبة لأداء العمل، كذلك وجود خيارات متعددة لدى العاملين دون الرجوع للإدارة، أيضاً إمكانية التناوب للمهام والواجبات لدى الموظفين بالمكتب، امتلاك موظفي المكتب تأثيراً في رسم سياسات وقرارات الشركة محل الدراسة .
- تعزيز مستوى القيادة الأخلاقية بالشركة محل الدراسة وذلك بواسطة العمل على توفير البيئة المناسبة والتي يتحقق من خلالها التمكين النفسي للعاملين؛ اختيار القيادات التي تتسم بارتفاع مستوى التمكين النفسي حتى تتمكن هذه القيادات من رفع مستوى التمكين النفسي للعاملين وبالتالي تحقيق مستويات عالية في الأداء؛ إقامة العديد من الدورات التدريبية لتنمية قدرات التمكين النفسي على أن تكون هذه الدورات لكافة العاملين دون استثناء بما فيهم القيادات الإدارية.
- إيلاء الاهتمام بمتغير القيادة الأخلاقية وذلك لما له من أهمية في الرفع من مستوى التمكين النفسي لدى الموظفين في الشركة محل الدراسة، وبخاصة بُعد النزاهة وذلك باعتباره أكثر الأبعاد علاقة بالتمكين النفسي، عبر سعي إدارة الشركة دائماً للالتزام بالأعراف والقيم التنظيمية التي تعزز ممارسات أبعاد القيادة الأخلاقية.
- إجراء العديد من الدراسات والتي تتناول متغير التمكين النفسي، وربطه ببعض المتغيرات التنظيمية، لما لهذا المتغير من أهمية بالغة في حياة المنظمات.



## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

- ابوزيد ، حمادة فوزي ثابت ، (2019) ، قياس اثر سلوكيات القيادة الاخلاقية على الابداع في ظل توسط دور كل من نمط القيادة التبادلية والتمكين النفسي للمرؤوسين ،المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، المجلد(10) ، العدد (4) ، ص ص 1424 – 1468 .
- ابوليفة ، سناء مصطفى ، (2019) ، العلاقة بين السلوك الاخلاقي للقيادة وروحانية مكان العمل : دراسة ميدانية لدور التمكين النفسي كمتغير وسيط تداخلي في هذه العلاقة ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد (39) ، العدد (4) ، ص ص 209 – 224 .
- راضية يوسفى ، ( 2020 ) ، اثر القيادة الاخلاقية في تنمية ابداع الموارد البشرية ، مجلة الباحث في العلوم الانسانية ، العدد (2) المجلد 12 ، ص ص 85 – 104 .
- علي ، اسماء صالح ، (2014)، قياس مستوى الذكاء الوجداني لدى بعض العاملين في القطاع العام . كلية التربية للعلوم الانسانية ، جامعة البصرة ، 2 ، ص ص 268 – 296 .
- محمد ، يزن سالم ، علي حسين عليوي ، صالح مهدي محمد ، (2020) دور القيادة الاخلاقية في التمكين النفسي للعاملين : الدور الوسيط للتشخيص التنظيمي ، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية ، المجلد (12) ، العدد (2) ، ص ص 157 – 189 .
- مرزوق ، عبدالعزيز علي ، ايناس محمد العباسي ، محمد فاروق محمد الزويبي ، ( 2017 ) ، اثر القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجة نحو المنظمة ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد (3) ، ص ص 218 – 249 .
- نصر الدين قعودة ، سلامي منيرة ، (2020) ، اثر ممارسة القيادة الاخلاقية في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين ، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية ، المجلد (11) ، العدد (3) ، ص ص 297 – 313 .
- وحيد ، ميس عبدالحسن ، ندى اسماعيل جبوري ، ( 2023 ) ، تأثير القيادة الاخلاقية في جودة العمل الرقابي ، مجلة كلية دجلة الجامعة ، المجلد (6) ، العدد (3) ، ص ص 85 – 103 .

### المراجع الأجنبية :

- Angela Shin-Yih Chen a, Yu-Hsiang Hou , 2016 , The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination , The Leadership Quarterly , Volume 27, Issue 1, , pp 1-13.
- Basharat Javed, , Mohammed Y A Rawwas, Sujata Khandai, Kamran Shahid and Hafiz Habib Tayyeb , (2018 ) , Ethical leadership, trust in leader and creativity: The mediated mechanism and an interacting effect , Journal of Management & Organization , Volume 24 , Issue 3 , pp. 388 – 405.
- Brown ME and Mitchell MS (2010) Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly* 20(4): 583–616.
- Brown ME, Treviño LK, Harrison DA (2005) Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organ Behav Hum Decis Process* 97:117–134.



- Brown, M.E., Trevino, L.K. and Harrison, D. (2005), “Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing”, *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 97 No. 2, pp. 117-134.
- Byun G, Karau SJ, Dai Y, et al. (2018) A three-level examination of the cascading effects of ethical leadership on employee outcomes: A moderated mediation analysis. *Journal of Business Research* 88 :44.
- Edwards, Jennifer L. et al.(2002): Personal powermentEfficacy, and Environmental Characteristics, *Journal of Educational Administration*, Vol.40, No.1.
- Eisenbeiss, S.A. and Giessber, S.R. (2012), “The emergence and maintenance of ethical leadership in organizations: a question of embeddedness?”, *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 11 No. 1, pp. 7-19.
- Joplin T, Greenbaum RL, Wallace JC, et al. (2021) Employee entitlement, engagement, and performance: The moderating effect of ethical leadership. *Journal of Business Ethics* 168(4):813-826.
- Kanungo RN (2001) Ethical values of transactional and transformational leaders. *Can Jadm Sci/Revue Canadienne des Sciences de l’Administration* 18:257–265.
- Kim WG and Brymer RA (2011) The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management* 30(4): 1020–1026.
- Lita Limpo & Junaidi Junaid , 2023 . Influence of empowering and ethical leadership on employees’ job satisfaction, performance, and organization commitment , *Humanities and Social Sciences Letters* Vol. 11, No. 1: pp 22-36 .
- Macey, W.H., Schneider, B., Barbera, K.M. and Young, S.A. (2009), *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice and Competitive Advantage*, Wiley-Blackwell, Oxford .
- Mahdi Sahraei Beiranvand , Shabnam Beiranvand , Shokoufeh Beiranvand , Fatemeh Mohammadipour , ( 2021 ) , Explaining the effect of authentic and ethical leadership on psychological empowerment of nurses , *Journal of Nursing Management* , pp 1 – 10 .
- Namra Mubarak , Jabran Khan , Samyia Safdar , Shah Muhammad , Asim Riaz , ( 2022 ) , Ethical leadership in project-based organizations of Pakistan: the role of psychological empowerment and Islamic work ethics , *Management Research Review*, Vol. 45 No. 3, pp. 281-299.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003.
- Talat Islam and Areela Khatoun , Amna Umer Cheema , Yasir Ashraf , (2024 ) , Howdoes ethical leadership enhance employee work engagement? The roles of trust in leader and harmonious work passion , Vol. 53 No. 6, pp. 2090-2106 .
- Tourigny L, Han J, Baba VV, et al. (2019) Ethical leadership and corporate social responsibility in China: A multilevel study of their effects on trust and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics* 158(2): 427–440 .
- Zhu, W., May, D.R. and Avolio, B.J. (2004), “The impact of ethical leadership behaviour on employee outcomes: The role of psychological empowerment and authenticity”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 11 No. 1, pp. 16-26.