

أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين: دراسة حالة المديرية العامة
لاتصالات الجزائر فرع باتنة

The Impact of Practicing Ethical Leadership Style on Promoting Psychological Empowerment among Workers: A Case Study of the General Directorate of Algeria Communications, Batna Branch

أ. نصرالدين قعودة، أ. سلامي منيرة

جامعة ورقلة، الجزائر.

تاريخ الاستلام: 2020/04/15؛ تاريخ القبول: 2020/11/12 تاريخ النشر: 2020/12/31

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الأخلاقية على التمكين النفسي في المديرية العامة لاتصالات الجزائر فرع باتنة، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على الاستبيان كأداة، وتم استهداف عينة عشوائية مكونة من 43 عامل بالمؤسسة في حين تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS هذا وقد توصلت الدراسة إلى أن تصورات العاملين لممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية ومستوى التمكين النفسي كانت بشكل جيد كما كانت هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين القيادة الأخلاقية والتمكين النفسي بشكل عام، في حين لم يكن هناك أثر بين كل من القيادة الأخلاقية وبعدي معنى العمل والقدرات، بينما كان هناك أثر بين القيادة الأخلاقية والاستقلالية والتأثير. الكلمات المفتاح : قيادة أخلاقية؛ استقلالية؛ معنى العمل؛ قدرات؛ تأثير.

Abstract:This study aimed to determine the impact of ethical leadership on psychological empowerment in the general direction of Algeria Telecom , Batna Branch and to achieve this goal the study used the questionnaire as a tool and targeting a sample of 43 employees in the company while the data was treated using the SPSS program, This study found that employees' perceptions to practice ethical leadership behaviors and the level of psychological empowerment were good As it was there moderate correlation between ethical leadership and psychological empowerment in general, while there was no impact between ethical leadership and the tow dimensions of the work meaning and competences. On the other hand, there was an impact between ethical leadership, Self-determination and Impact.

Keywords:ethical leadership;meaning; competences;Self-determination;Impact.

Résumé :Cette étude vise à déterminer l'impact du leadership éthique sur autonomisation psychologique dans la direction générale d'Algérie Telecom, succursale de Batna et pour atteindre cet objectif, l'étude a utilisé le questionnaire comme un outil en ciblant un échantillon de 43 employés dans l'entreprise alors que les données étaient traités en utilisant le programme SPSS.Cette étude a révélé que la perception des employés de pratique des comportements de leadership éthique et le niveau de autonomisation psychologique étaient bons. Il y avait aussi une corrélation modérée entre le leadership éthique et la autonomisation psychologique en général, alors qu'il n'y avait pas d'impact entre le leadership éthique et les dimensions du sens du travail et des compétences. D'un autre côté, il y avait un impact entre le leadership éthique, l'autonomie et l'impact.

Mots-clés : leadership éthique; l'autodétermination; l'impact; sens du travail; compétences.

1- تمهيد :

تشهد بيئة المؤسسات في الوقت الحالي تغيرات سريعة نتيجة للابتكارات الحاصلة في الميدان التكنولوجي والاجتماعي والسياسي والاقتصادي المحيط بالمؤسسة، هذا ما يحتم عليها أن تكون أكثر استجابة لهذه التغيرات الحاصلة في بيئتها من خلال اغتنام الفرص المتاحة لها وتجنب التهديدات التي تواجهها هذا من أجل خلق ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من الاستمرار والمنافسة والبقاء في السوق، الأمر الذي يدفع بالمؤسسات إلى استغلال كافة مواردها من أجل تحقيقها هذا الهدف وفي مقدمة هذه الموارد يأتي المورد البشري والذي لا بد من أن تتوفر فيه المهارات اللازمة التي تمكنه من أداء مهامه على أكمل وجه، وهنا يظهر متغير التمكين النفسي الذي حظي في الآونة الأخيرة بالكثير من الاهتمام من قبل الباحثين، فهو من المتغيرات التي تزيد من ثقة العاملين وتحفزهم وتدفعهم نحو تقديم الأفضل للمؤسسة، حيث تمنح لهم السلطة والاستقلالية في العمل من خلال إزالة الحواجز الإدارية والتنظيمية بين العاملين والإدارة وهذا لا يتحقق إلى من خلال نمط قيادي مرن يساهم في تعزيز مبادئ التمكين النفسي في المؤسسة وهنا يظهر لنا النمط القيادي الأخلاقي كأحد أنماط القيادة المعاصرة التي لقت الكثير من الاهتمام من قبل الباحثين لما لها من أثر كبير على العاملين في المؤسسات من خلال تعديل وتحسين سلوكيات الفرد داخل المؤسسة ولهذا أصبحت القيادة الأخلاقية من المتطلبات الأساسية والضرورية للمؤسسات ، وكذلك لمواجهة التحديات الأخلاقية التي تواجهها المؤسسات في الوقت الحالي.

1.1. إشكالية الدراسة: تتمحور إشكالية الدراسة الرئيسية حول السؤال التالي:

- هل يؤثر ممارسة المدير لنمط القيادة الأخلاقية على مستوى التمكين النفسي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟

هذه الإشكالية الرئيسية تندرج تحتها إشكاليات فرعية كالتالي:

- ماهي درجة ممارسة المدير لنمط القيادة الأخلاقية في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو مستوى التمكين النفسي الذي يشعر به العاملون في المؤسسة محل الدراسة؟

2.1. فرضيات الدراسة:

1.2.1. الفرضية الرئيسية: يمكن تحديد فرضيات البحث على النحو الآتي:

H0: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على التمكين النفسي عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

H1: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على التمكين النفسي عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

2.2.1. الفرضيات الفرعية:

H0: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية (التأثير، معنى العمل، الاستقلالية، مقدرات) والتمكين النفسي عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

H1: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية (التأثير، معنى العمل، الاستقلالية، مقدرات) والتمكين النفسي عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

3.1. أهداف الدراسة:

- تحديد درجة ممارسة المدير لنمط القيادة الأخلاقية في المؤسسة محل الدراسة.
- تحديد مستوى التمكين النفسي الذي يشعر به العاملون في المؤسسة محل الدراسة.
- التحقق من الأثر الذي يحدثه ممارسات نمط القيادة الأخلاقية على مستوى التمكين النفسي في المؤسسة محل الدراسة

4.1. أهمية الدراسة:

يستمد هذا البحث أهميته من خلال المكانة الكبيرة التي تحتلها متغيرات الدراسة سواء القيادة الأخلاقية التي حصلت على اهتمام كبير في الآونة من قبل الباحثين في مجال الإدارة بسبب تفشي العديد من الظواهر السلبية في المؤسسات، وكذلك التمكين النفسي الذي أضحي عاملا مهما في تحفيز العاملين ودفعهم لتحسين أدائهم.

5.I. الدراسات السابقة:

- دراسة عماد سعيد محمد الشاعر غزة (2017): وهي عبارة عن رسالة ماجستير في إدارة الاعمال في الجامعة الإسلامية غزة تحت عنوان " ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري دراسة ميدانية على جامعات فلسطينية في قطاع غزة" وهدفت هاته الدراسة الى التعرف على الممارسات الأخلاقية للقيادة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة والكشف عن قدرات قادة الجامعات على الإبداع الإداري وتحديد التغيير في الإبداع الإداري نتيجة التغيير في الممارسات الأخلاقية للقيادة، وقد اعتمد في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي تكون من ثلاثة أجزاء الأول شمل المتغيرات الديمغرافية والثاني عبارة عن (39) فقرة لقياس الممارسات الأخلاقية والثالث عبارة عن (16) فقرة لقياس الإبداع الإداري، أما مجتمع الدراسة فقد بلغ عدده (2145) وقد تم توزيع (400) استبيانه استرجع منها (351) صالحة لدراسة والتي مثله عينة الدراسة، هذا وكانت الدراسة قد توصلت الوجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين الممارسات الأخلاقية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية، وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين (الأخلاقية الشخصية، الأخلاقية الإدارية، الأخلاقية العائليّة) للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة حول الممارسات الأخلاقية للقيادة، وعلاقتها بالإبداع الإداري بتغير (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة). عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة حول الممارسات الأخلاقية للقيادة، وعلاقتها بالإبداع الإداري بتغير (الجامعة باستثناء متغير الأخلاقية الشخصية حيث كنا كفرنق لصالح العالمين بالجامعة الإسلامية وجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على الإبداع الإداري.
- حسان خان واخرون (2017) (Hassan khane et al 2017) وهي عبارة عن مقال تحت عنوان "العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية دليل من باكستان" هدفت هاته الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين القيادة

الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية للموظفين بين أعضاء هيئة التدريس في جامعات القطاع العام في باكستان، معتمدين في ذلك على بحث كمي باستخدام بيانات جمعت عن ريق الاستبيان من 204 من أعضاء هيئة التدريس من أصل 431 استاذ، حيث اختيرت العينة بطريقة عشوائية، وتم الاعتماد فقط على 191 استبيان، حللت بينها باستخدام برنامج SPSS هذا وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسة ابعاد القيادة الأخلاقية السبعة بشكل معتدل حيث كان التوجه بالأفراد البعد الأكثر ممارسة يليه الاهتمام بالاستدامة ومشاركة السلطة ومن ثم بعد العدالة وتوضيح الدور والنزاهة في حين كان البعد الأقل ممارسة هو بعد التوجيه الأخلاقي، ممارسة القيادة الأخلاقية في المؤسسة بشكل معتدل يلعب دورا مهما في خلق الثقة والمصادقية بين الموظفين ويساعد المؤسسة في تحقيق الأهداف الطويلة الأجل، وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل معتدل بين العاملين هذا ما يساعد المؤسسة على خلق بيئة عمل أفضل وتعزيز أداء العاملين، كان لأبعاد القيادة الأخلاقية السبعة (التوجه بالأفراد، العدالة، النزاهة، توضيح الدور، الاهتمام بالاستدامة، مشاركة السلطة، التوجيه الأخلاقي) علاقة إيجابية مهمة مع سلوكيات المواطنة التنظيمية.

● دراسة نصير حسين و سمات عتيق (2017)، (Nasir Hussain and Saman Attiq 2017) وهي عبارة عن مقال تحت عنوان "العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ونتائج الأداء" هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية والثقة وسلوك المواطنة التنظيمية سلوكا أداء المهمة ويلوك العمل المضاد للإنتاجية، واعتمدت هذه الدراسة على تحقيق أهدافها من خلال نمذجة المعدلات الهيكلية من خلال جمع (210) رد عن طريق الاستبيان من موظفي البنوك ومكاتب مصانع الاسمنت في مدينتي اسلام اباد وروالبندي بباكستان من أصل (300) استبيان تم توزيعه، بينما توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية مهمة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والمناخ الأخلاقي، كما كان احترام القائد مرتببا بإنجازاته بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، المناخ الأخلاقي يؤثر على النتائج الفردية والتنظيمية، كان لثقة في المؤسسة اثر كبير على سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة، توسطت الثقة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ونتائج الأداء، حيث أن الموظفين لديهم ميل اعلى لثقة في القيادة الأخلاقية بسبب قيامهم بإضفاء الطابع الرسمي على أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتنفيذها، تساهم أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى الثقة التي تعمل على نبذ السلوكيات السلبية والمثيئة بين الموظفين.

● دراسة خالد علي واخرون (2018): وهي عبارة عن مقال تحت عنوان "جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة التفاعلية بين القيادة الأخلاقية وابداع العاملين دراسة استطلاعية على موظفي الإدارة العمومية بولاية تبسة" حيث هدفت هاته الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية وابداع العاملين في ظل وجود متغير وسيط بينهما وهو جودة حياة العمل معتمدا في ذلك على أداة الاستبيان لجمع المعلومات من عينة عارضة وزع عليها الاستبيان الكترونيا والذي اعد باستخدام مستندات غوغل حيث امكن هذا التوزيع من الحصول على (153) استجابة استبعد منها (5) استجابات ليبقي (148) استبيان صالح لتحليل الاحصائي والذي استخدمت فيه البرامج التالية SPSS و AMOS و Gpower في حين توصلت الدراسة إلى أن هناك اتفاق كبير على عدم توفر القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل في المؤسسات محل الدراسة بينما كانت هناك اتفاق على أن العاملين متفقين على قدرتهم على الابداع ومدى توفره، تأثر القيادة الأخلاقية على ابداع العاملين بدرجة أكبر من المتوسط ما يشجع العمال على الابداع كلما أحسوا بمستوى من القيادة الأخلاقية الممارسة، جاءت تقديرات

العينة نحو جودة حياة العمل منخفضة وهو ما جعل أثر المتغير الوسيط سلبيا ما يخفض الأثر القيادية الأخلاقية على ابداع العاملين عند ادخال المتغير الوسيط جودة حياة العمل.

أولا: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة:

1. القيادة الأخلاقية:

تعتبر القيادة الأخلاقية من أهم المواضيع التي لقيت اهتمام كبيرا في السنوات الأخيرة خاصة في ظل الفوضى الأخلاقية التي مست العديد من الشركات الكبرى في مجال التهرب الضريبي من أجل تعظيم الأرباح والتي نسبت جميعها لقرارات القائد، ومن هنا بدأ العديد من الباحثين يعملون على إبراز دور الجوانب الأخلاقية في القائد والتي من شأنها تقليل هذه الظواهر السلبية التي بدأت في الظهور.

1.1. مفهوم القيادة الأخلاقية:

اكتسب مفهوم القيادة الأخلاقية أهمية كبيرة في الحياة العملية خاصة مع الفوضى التي شهدتها العالم في التسعينيات من طرف الشركات الكبرى مثل ارنون وورلدكوم، فقد أثارت هذه الفوضى جدلا كبيرا حول أهمية أخلاقيات العمل والمسؤولية الأخلاقية للقائد، فقد عرفت القيادة الأخلاقية حسب (Cuilla 1998) بأنها "قدرة القائد على الالتزام بالقيم الأخلاقية وربط سلوكه بها" (KOÇOĞLU & KULUALP, 2019, p. 4)، لقد عرف (Brown et al 2005) براون وآخرون (2006) القيادة الأخلاقية بأنها "إظهار السلوك المناسب من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات الشخصية والترويج لمثل هذا السلوك لأتباعهم من خلال تعزيز الاتصالات واتخاذ القرار في اتجاهين" (Brown, Treviño, & Harrison, 2005, p. 120)، بينما عرفها (Yilmaz 2010) أركان يلماز (2010) بأنها "نشر الانصاف وإظهار الاحترام لصفات الآخرين الشخصية، والجمع بين قدرات الأمانة، والموثوقية، والإخلاص، واتخاذ القرار الديمقراطي، ودعم مشاركة الأفراد كونه متعاطفا ولطيفا"، (Yalmaz, 2010, p. 3950)، أما الطرونة 2010 فقد عرفها "بأنها التأثير في الأتباع لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية وإيجاد المناخ التنظيمي المنتج الذي يسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي، وبما تسمح به القوانين والأنظمة" (الشتوي، 2017، صفحة 122)، ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن القيادة الأخلاقية هي القدرة على التأثير في الأتباع باستخدام السلوك الأخلاقي والعلاقات الثنائية بين القائد واتباعه.

2.1. سمات القيادة الأخلاقية:

تركز القيادة الأخلاقية على كيفية استخدام القادة لسلطتهم الاجتماعية خاصة في القرارات التي يتخذونها وطرق التأثير على الآخرين، وعلى حسب المراجعة الشاملة التي أجراها (Resick et al 2006) كريستيان ريسيك وآخرون (2006) فقد حددت السمات الرئيسية للقيادة الأخلاقية بست سمات يبدو أنها تميز القائد الأخلاقي عن غيره والتي يمكن ذكرها في النقاط التالية (Resick, Hanges, Dickson, & Mitchelson, 2006)

- الشخصية والنزاهة: يشير مصطلح الشخصية إلى النوايا والميل والفضائل التي توفر الأساس الأخلاقي لسلوك كما أن الشخصية لا بد أن تميل إلى التواضع والولاء والكرم والالتزام بالفضيلة في كل الظروف، أما النزاهة فهي في عنصر أساسي في الشخصية

والتب تستلزم الانخراط في السلوك الصحيح أخلاقيا بغض النظر عن الضغوط الخارجية، فالنزاهة امر مهم لإثارة الشعور بالثقة في القائد و امر مهم للتباعين لقبول رؤى واهداف القائد فهي عنصر مباشر في القيادة الأخلاقية.

- **الوعي الأخلاقي:** وهو القدرة على ادراك المسائل الأخلاقية التي تستحق النظر فيها والتي يكون لها أثر وعواقب على التابعين، ويمكن للقائد الأخلاقي أن يظهر الوعي الأخلاقي من خلال الاهتمام بالصالح العام، وكذا الاهتمام بتأثير كل من الوسائل المعتمدة والغايات المرغوبة.
- **التوجه نحو المجتمع والناس:** من خلال التركيز على خدمة الصالح العام نظرا لان مفهوم الاخلاقيات يهتم أساسا بالصالح العام، من خلال اظهار القائد لكياسة التي تمكنه من اختيار ما هو انفع وكذلك تقديم الايثار والذي يوفر الأساس الأخلاقي للقيادة والذي يهدف إلى الانخراط في سلوكيات تحدف إلى مساعدة الاخرين دون توقع أي مكافآت خارجية.
- **التحفيز:** يحفز القادة الأخلاقيون الأتباع من اجل وضع مصالح المجموعة في مقدمة اهتماماتهم، وذلك من خلال إلهام الأتباع وجعل القائد قدوة لهم بما يضمن الالتزام من أجل تحقيق أهداف المجموعة.
- **التشجيع والتمكين:** يعمل القادة الأخلاقيون على تمكين وتشجيع أتباعهم حتى يكتسبوا شعور بالكفاءة الشخصية التي تبني ثقة الأتباع بأنفسهم وتحسن من فعاليتهم الذاتية.
- **إدارة المسائلة الأخلاقية:** والذي يتضمن وضع معايير وتوقعات لسلوك الأخلاقي للأتباع، حيث أن القادة الأخلاقيون يضعون معايير لسلوك الأخلاقي ويحملون الأتباع مسؤولية الالتزام بما باستخدام نظام المكافآت والعقاب.

2. التمكين النفسي:

لقد أدت التغيرات الكبيرة التي شهدتها بيئة المؤسسات في الوقت الحالي إلى ضرورة تأقلم المؤسسة وموظفيها مع التغيرات الحاصلة من أجل مواكبتها والتأقلم معها من أجل الاستمرار في المنافسة والبقاء في السوق، وعلى هذا يساهم التمكين النفسي للعاملين في إعطاء القدرة للموظفين على التأقلم والاستجابة لتغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة.

1.2 مفهوم التمكين النفسي:

قامت (Speitzer 1995) سبيتزر (1975) بإجراء أولى الدراسات حول موضوع التمكين النفسي (Naser Ibrahim & Afnan Sharif , 2013, p. 251)، في الوقت الذي كانت فيه بيئة المؤسسات تعرف ظروف وتغيرات كثيرة والتي تتطلب استخدام روح المبادرة والإبداع من طرف العاملين من أجل مواكبة هاته التغيرات الحاصلة والتأقلم معها (Speitzer, 1995, p. 1442)، وعلى هذا الأساس عرف التمكين النفسي بأنه مجموعة من الحالات النفسية التي تكون ضرورية للأفراد لكي يشعروا بأنهم يتحكمون في كل ما هو متعلق بعملهم، بدلا من التركيز على الممارسات الإدارية، حيث يركز المنظور النفسي على كيفية تجرية الافراد لعملهم (Azwa & Bahron, 2011, p. 73)، بينما عرفه كونجر وكانونجو (1988) بأنه "العملية التي تساعد على زيادة ايمان الفرد بكفاءته" (Speitzer, 1995, p. 1443)، أما توماس وفيلتوس (1990) فقد عرفوه "بأنه الحافز الداخلي الجوهري الذي يبرز من خلال عدد من المدارك التي تعكس مواقف الافراد نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم" (عواد، و رجب، 2014، صفحة 87)، ويرى كل من واتر وكامبيرون (1998) "بأن التمكين النفسي هو عملية تجعل الافراد ممكنين، أي مساعدتهم على تنمية احساسهم بالثقة والتغلب على شعورهم بعدم القدرة أو الإحباط ومنحهم القوة والتحفيز لأداء نشاطاتهم" (طويهر و رفاع، 2018، صفحة 32).

2.2. أبعاد التمكين النفسي:

حددت (Speitzer 1995) سبيتزر (1975) أربعة أبعاد لتمكين النفسي واستنادا لهذه الأبعاد قامت بتطوير مقياس لقياس التمكين النفسي ويمكن توضيح هذه الأبعاد كما يلي:

- **الشعور بمعنى العمل:** وهو شعور الموظف بأهمية العمل الذي يؤديه (عواد، و رجب، 2014، صفحة 87)، ويتحقق هذا الإحساس بمغزى العمل وأهميته من خلال التوافق بين أهداف وقيم ومبادئ الفرد ومتطلبات العمل الذي يؤديه، فإذا كانت هذه الأهداف والمبادئ منسجمة مع متطلبات الوظيفة فإن هذا سيخلق لنا معنى ويصبح عمل الفرد دافعا له (كرين مصطفى، 2013، صفحة 338).
- **الشعور بالتأثير:** وهو بمثابة قوة الشخصية في محيط العمل (طاهر الحسني، 2015، صفحة 175) أي الدرجة التي يمكن فيها للفرد أن يؤثر في النتائج الاستراتيجية والإدارية، والتشغيلية في العمل، وهو مدى شعور الفرد بقدرته على التأثير في عمله مع استجابة الآخرين للأفكار مع توافر المعلومات المتعلقة بأداء المهام (برني، 2014، صفحة 11)
- **الشعور بالاستقلالية:** وهو مدى شعور الفرد بالتحكم في العمل الذي يؤديه، من خلال تحسين قدرته على المبادرة (أحمد الكرداوي، 211، صفحة 8)، كما هو إحساس الأفراد بالحرية إزاء طريقة عملهم، وتمثل الاستقلالية للشروع في السلوكيات وطرق أداء العمل فهو الشعور بالاختيار في بدء وتنظيم العمل فتعكس الإحساس بالحكم الذاتي (عبد الرحيم سعيد و أركان عيدالله، 2017، صفحة 89)
- **الشعور بالكفاءة:** وهي إحساس الفرد بأن له المهارات والقدرة اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة منه بإتقان وكفاءة وفعالية عالية (لعور، 2015، صفحة 14).

2. الطريقة والأدوات :

1.2. أسلوب الدراسة: لتقصي أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على التمكين النفسي للعاملين استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، لغرض الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات.

2.2. أداة الدراسة: لقياس مستوى القيادة الأخلاقية تم استخدام المقياس الذي طوره براون (2005) والمتكون من 10 عبارات، أما بالنسبة لتمكين النفسي فتم استخدام المقياس الذي صممه سبيتزر (1995) والذي يتألف من 12 عبارة موزعة على الأبعاد الأربعة بواقع 3 عبارات لكل بعد (أنظر الملحق 02).

3.2. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة: تم تفرغ الاستبيان وتحليله باستخدام برنامج (SPSS 20) وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المؤوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري واستنادا إلى تدرج مقياس (ليكرت الخماسي) فإن المتوسطات الحسابية تم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

1 إلى 1.79 = ضعيف جدا، من 1.80 إلى 2.59 = ضعيف، من 2.60 إلى 3.39 = متوسط، من 3.40 إلى 4.19 = جيد من 4.20 إلى 5 = جيد جدا.

• معامل الارتباط بيرسون والانحدار البسيط.

4.2. مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر فرع باتنة والبالغ عددهم 95 عامل، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها عشوائيا، وتم توزيع 50 استبيان بطريقة عشوائية وتم استرجاع 44 استبيان من بينها 43 استبيان صالح لتحليل الاحصائي.

5.2. صدق وثبات الاستبيان: للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم حساب قيمة "ألفا كرونباخ" وهو يمثل معامل الثبات وقد قدر بـ 0.913 أي 91% مما يؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

3 - النتائج ومناقشتها :

1.3. الوصف الاحصائي لعينة الدراسة:

من خلال الملحق رقم (01) يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة من الإناث بنسبة 65.1% في حين كانت نسبة الذكور هي 34.9% وهو ما قد يرجع الى التوزيع العشوائي للاستبيانات، كما أن أغلبية أفراد العينة في الأقدمية هم من فئة من 5 سنوات إلى 10 سنوات ومن 10 سنوات فما فوق حيث كانت نسبة كل منهما 44.2% بينما بلغت نسبة العاملين ذو الأقدمية أقل من 5 سنوات 11.2% وهو ما يفسر أن المؤسسة لديها عمال ذوي خبرة يعملون على المديرية العامة، كما كان أغلب أفراد العينة كانوا من الجامعيين بنسبة 62,8%، كما بلغت نسبة العاملين أصحاب الدراسات العليا 25.6%، في حين كانت نسبة العاملين ذو المستوى الثانوي بنسبة 11.6% وهو ما قد يعود الى طبيعة الوظائف التي تتطلبها المديرية العامة لاتصالات الجزائر والتي تكون في الغالب وظائف تحتاج الى عمال ذو مستوى عال نوعا ما.

2.3. تحليل النتائج المتعلقة بمستوى إدراك العاملين لممارسة القيادة الأخلاقية في المؤسسة والتمكين النفسي:

الجدول رقم (1): مستوى القيادة الأخلاقية والتمكين النفسي.

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
جيد	0,71	3,54	القيادة الأخلاقية
جيد	0,61	3,91	التمكين النفسي
جيد	0,76	4,03	معنى العمل
جيد	1,01	3,62	الاستقلالية

الكفاءة	4,24	0,84	جيد جدا
التأثير	3,75	0,75	جيد

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من خلال الجدول رقم (01) أن مستوى إدراك العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر بولاية باتنة لممارسة نمط القيادة الأخلاقية من طرف المسؤولين كان جيدا وهو ما يفسر أن المسؤولين يتعاملون بشكل عادل مع العاملين وأنهم صادقين في أقوالهم ووعودهم للعاملين كما أنهم يحرصون على ضرورة التزام كل العاملين بأخلاقيات المهنة ولا يتساحون مع المخالفين لها،

كما كان مستوى التمكين النفسي الذي يشعر به العاملون جيدا، وكذلك كانت أغلب أبعاد التمكين حيث اظهر العاملون أن مستوى إدراكهم لمعنى العمل الذي يقومون به ومدى استقلاليتهم في تأدية المهام الموكلة إليهم، وحجم تأثيرهم على العمل كان جيدا في حين جاء ادراكهم لبعده الكفاءة بتقدير جيد جدا، وهو ما يفسر أن العاملين يتمتعون بكفاءة ومؤهلات كبيرة تجعل القادة يثقون فيهم ويمنحونهم أكبر قدر من الاستقلالية لأداء أعمالهم وهو ما يجعل العاملين يشعرون بان العمل الذي يقون به له معنى واهمية كبيرة بالنسبة اليهم، وكذلك يعزز ادراكهم للأثر الذي يحدثونه في المؤسسة.

3.3. تحليل نتائج اختبار الفرضيات:

1.3.3. تحليل نتائج الفرضية الرئيسية:

أثر القيادة الأخلاقية على التمكين النفسي:

H0: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والتمكين النفسي عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

H1: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والتمكين النفسي عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

الجدول رقم (2): تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة الأخلاقية على التمكين النفسي.

تحليل الانحدار البسيط		Sig	معامل التحديد	معامل الارتباط	
المتغير	الثابت				
0,437	2,367	0,00	0,264	0,514	القيادة الاخلاقية

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

مما يلاحظ من الجدول رقم (02) أن قيمة الارتباط الثنائي (R) بين القيادة الأخلاقية والتمكين النفسي كانت 0.514 أي بنسبة 51,4 وهو ارتباط متوسط، في حين بلغ معامل التحديد (R Square) 0,246 أي أن 24,6% من التغير في التمكين النفسي يعود إلى التغير في ممارسات القيادة الأخلاقية كما نلاحظ أن مستوى الدلالة (Sig) بلغ 0.00 وهو أقل من مستوى المعنوية

0.05 وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والتمكين النفسي، الأمر الذي يفسر ممارسة القائد لنمط القيادة الأخلاقية يساهم في تعزيز التمكين النفسي للعاملين.

2.3.3. تحليل نتائج الفرضيات الفرعية:

أثر القيادة الأخلاقية على بعد معنى العمل:

H0: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية ومعنى العمل عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

H1: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية ومعنى العمل عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

الجدول رقم (3): تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة الأخلاقية على بعد معنى العمل.

تحليل الانحدار البسيط		Sig	معامل التحديد	معامل الارتباط	
المتغير	الثابت				
0,282	3,038	0,085	0.071	0,266	القيادة الاخلاقية

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

مما يلاحظ من الجدول رقم (03) أن قيمة الارتباط الثنائي (R) بين القيادة الأخلاقية ومعنى العمل كانت 0.266 أي بنسبة 26,6 وهو ارتباط ضعيف جداً، كما بلغ معامل التحديد (R Square) 0,071 أي أن 7.1% من التغيير في الشعور بمعنى العمل يعود إلى التغيير في القيادة الأخلاقية كما نلاحظ أن مستوى الدلالة (Sig) بلغ 0,085 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية ومعنى العمل، وقد يرجع هذا إلى النظرة الإيجابية الكبيرة التي يحملها العامل عن وظيفته، ودرجة التوافق الكبيرة بين قدرات العامل ومتطلبات العمل خلقت لدى الأفراد أهمية عمل ومعنى كبيرة لا يتأثر بنمط القيادة الأخلاقية الممارس في المؤسسة.

أثر القيادة الأخلاقية على بعد الكفاءة:

H0: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وبعد الكفاءة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

H1: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وبعد الكفاءة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

الجدول رقم (4): تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة الأخلاقية على بعد الكفاءة.

تحليل الانحدار البسيط		Sig	معامل التحديد	معامل الارتباط	
المتغير	الثابت				
0,226	3,349	0,218	0,037	0,192	القيادة الاخلاقية

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

مما يلاحظ من الجدول رقم (04) أن قيمة الارتباط الثنائي (R) بين القيادة الأخلاقية وبعد الكفاءة كانت 0.192 أي بنسبة 19,2 وهو ارتباط ضعيف جدا، كما بلغ معامل التحديد (R Square) 0,037 أي أن 3.7% من التغير في الشعور بمقدرات العمل يعود إلى التغير في القيادة الأخلاقية كما نلاحظ أن مستوى الدلالة (Sig) بلغ 0.218 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وبعد الكفاءة وقد يرجع هذا إلى التحكم الكبير من العاملين في طرق تأدية عملهم وتمتعهم بدرجة كبيرة من الكفاءة والثقة على القدرة في النجاح، والتحكم في المهام والمسؤوليات المنوطة بهم يجعل بعد الكفاءة لا يتأثر بنمط القيادة الأخلاقية الممارس في المؤسسة.

أثر القيادة الأخلاقية على بعد الاستقلالية:

H0: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وبعد الاستقلالية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

H1: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وبعد الاستقلالية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

الجدول رقم (5): تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة الأخلاقية على بعد الاستقلالية.

تحليل الانحدار البسيط		Sig	معامل التحديد	معامل الارتباط	
المتغير	الثابت				
0,839	0,645	0,00	0,365	0,596	القيادة الاخلاقية

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

مما يلاحظ من الجدول رقم (05) أن قيمة الارتباط الثنائي (R) بين القيادة الأخلاقية وبعد الاستقلالية كانت 0.596 أي بنسبة 59,6 وهو ارتباط متوسط، كما بلغ معامل التحديد (R Square) 0,365 أي أن 36,5% من التغير في الشعور بالاستقلالية يعود إلى التغير في القيادة الأخلاقية كما نلاحظ أن مستوى الدلالة (Sig) بلغ 0.00 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وبعد الاستقلالية، ولعل السبب يرجع إلى النقاشات التي يجريها القائد مع العمال خاصة فيما يخص أخلاقيات العمل وطرق تنفيذ العمل بطريقة التي تتناسب مع القيم والمعايير المتبعة

في المؤسسة والى الدرجة الكبيرة التي يديها المدير للاستماع للعاملين مما يسمح للعمال بتنفيذ العمل وفق ما يرونه صحيح، وهو ما يفسر أن ممارسة نمط القيادة الأخلاقية يساهم في تعزيز استقلالية العامل في تأدية مهامه.

أثر القيادة الأخلاقية على بعد التأثير.

H0: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وبعد التأثير عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

H1: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وبعد التأثير عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

الجدول رقم (6): تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة الأخلاقية على بعد التأثير.

تحليل الانحدار البسيط		Sig	معامل التحديد	معامل الارتباط	
المتغير	الثابت				
0,402	2,335	0,011	0.148	0,385	القيادة الاخلاقية

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

مما يلاحظ من الجدول رقم (06) أن قيمة الارتباط الثنائي (R) بين القيادة الأخلاقية وبعد التأثير كانت 0,385 أي بنسبة 38,5 وهو ارتباط ضعيف، بينما بلغ معامل التحديد (R Square) 0.148 أي أن 14,8% من التغير في إحساس العامل بمدى تأثيره على العمل يعود إلى التغير في القيادة الأخلاقية كما نلاحظ أن مستوى الدلالة (Sig) بلغ 0.011 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وبعد الأثر، وقد يرجع هذا إلى أن مناقشة المدير للعاملين والاستماع اليهم والتي جاءت بدرجة متوسطة حسب إجابات أفراد العينة على أسئلة القيادة الأخلاقية والتي تساعد في جعل الفرد يكون على دراية كبيرة بأن نتائج عمله سيكون لها اثر كبير على قسمه، ما يفسر أن ممارسة نمط القيادة الأخلاقية يساهم في تعزيز شعور العامل بأنه مؤثر في عمله والمؤسسة.

4- الخلاصة:

أصبح التمكين النفسي أحد اهم المتغيرات التي تساعد على دفع وتحفيز العاملين على تحسين أدائهم وتقديم أفضل ما لديهم، فهو واحد من العوامل التي تساهم في تحريك الابداع والابتكار لدى العامل، ما يساعد المؤسسة على التأقلم والاستجابة لتغيرات الحاصلة في بيئتها إلى أن هذا المتغير يلزمه ما يحركه وهو أسلوب القيادة، فالقيادة الأخلاقية تلعب دورا كبيرا في تمكين العاملين من أجل التأقلم مع التحديات التي تواجهها المؤسسة وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتبحث في الأثر الذي يحدثه ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في تعزيز الشعور بالتمكين النفسي للعاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر باتنة، هذا وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أشارت المتوسطات الحسابية للقيادة الأخلاقية أن أغلب العبارات جاءت بتقييم جيد وهو يؤكد على حرص القائد على إرساء مبادئ القيادة الأخلاقية وتعزيزها وسعيه لتوفير مكان عمل يتسم بمناخ أخلاقي يساهم في تعزيز ثقة العاملين في قيادة المؤسسة.

- أشارت المتوسطات الحسابية لأبعاد التمكين النفسي الأربعة (المعنى، القدرات، الاستقلالية، التأثير) إلى مستوى جيد من التمكين النفسي في المؤسسة محل الدراسة وهو ما يؤكد إلى سعي المؤسسة إلى منح العاملين شعور أكبر بالسيطرة مما يساهم في تعزيز مستوى ضبط النفس لدى العاملين، وهذا يؤدي بهم إلى زيادة التزامهم تجاه العمل، وزيادة ثقتهم وجعلهم يعملون على نقل وتشارك الأفكار فيما بينهم كما يساعد على بذل المزيد من الجهد والبحث عن أفكار وطرق وسبل جديدة تمكنهم من الدخول إلى عالم الابداع والابتكار.
 - جاء بعد الكفاءات كأكثر الأبعاد إدراك من قبل عينة الدراسة وهو ما يفسر أن العاملين يمتلكون المهارات اللازمة التي تحتاجها المهام الموكلة اليهم، بينما جاء يعد العمل ثانيا وهو ما يفسر الأهمية الكبيرة التي يحتلها العمل بالنسبة للعاملين، بينما جاء يعد التأثير ثالثا وهو ما يؤكد على أن القدرات الكبيرة التي يتمتع بها العاملين والتي تساعدهم على أداء أعمالهم بشكل جيد وتقديم افضل أداء يساهم في تحسين أداء المؤسسة كل هذا يجعل العامل يحسون بأن العمل الذي يؤديه له معنى كبير بالنسبة لهم و يؤثر بشكل إيجابي في النتائج التي تحققها المؤسسة، بينما جاء بعد الاستقلالية كأقل الأبعاد إدراك إلى أنه جاء بمتوسط جيد وهو ما يعزز دور العاملين في المؤسسة من خلال حرية اتخاذ القرار في ما يتعلق بتأدية أعمالهم
 - أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين القيادة الأخلاقية والتمكين النفسي بشكل عام، وهو ما يعزز دور القيادة الأخلاقية في دعم الرضا والاستقرار لدى العاملين وتشجيعهم على الابداع والابتكار، وتوفير بيئة تنظيمية ملائمة تساعد على توحيد الجهود في المنظمة، وتعزيز ثقة الفرد بالمنظمة وقائدها وجعل الافراد يشعرون انهم يساهمون في تحقيق اهداف المؤسسة ما يزيد تعلق الفرد بمؤسسته.
 - أشارت النتائج إلى أن هناك ارتباط ضعيف جدا وعدم وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين كل من بعد معنى العمل وبعد الكفاءة مع القيادة الأخلاقية، وهو ما يشير إلى أن القيادة الأخلاقية لا تؤثر في معنى العمل للعاملين وكفاءته في المؤسسة محل الدراسة وهو ما قد يرجع إلى أن الكفاءة العالية للعمال واتقانهم للمهارات الضرورية للعمل وتواجدهم في مناصب ضمن تخصصاتهم ومؤهلاتهم والتي ظهرت من خلال إجابات الافراد تجعلهم يؤدون أعمالهم بدون أي مشاكل وتجعلهم يشعرون بأهمية ومعنى العمل الكبير الذي يؤديه ما يجعل القيادة الأخلاقية لا تؤثر في هاذين البعدين وقد يرجع هذا أيضا إلى المستوى التعليمي العالي الذي يتحلى به العاملون وهو ما يجعلهم يدركون معنى العمل الذي يؤديه ويتمتعون بمستوى كبير من الكفاءة في تأديته.
 - أشارت النتائج إلى هناك علاقة ارتباط متوسطة بين كل من الاستقلالية والقيادة الأخلاقية وعلاقة ارتباط ضعيفة بين كل من أثر العمل والقيادة الأخلاقية، ما يدل على دور القيادة الأخلاقية في تعزيز استقلالية العمال في تأدية أعمالهم واعطائه أكبر قدر من الحرية في التصرف اتخاذ القرارات في ما يخص المهام المسندة اليهم، وتعزيز شعورهم بالأثر الكبير الذي تحدثه نتائج أعمالهم في المؤسسة، الأمر الذي قد يرجع إلى دور القيادة الأخلاقية في تعزيز مناقشة أخلاقية العمل وضرورة الاستماع لما يقوله العمال والاحذ بأرائهم في اتخاذ بعض القرارات وإلى المستوى التعليمي العالي الذي يتحلى به العاملون ما يجعل القائد يثق في عامله و يمنحهم أكبر قدر من الحرية في اتخاذ القرارات ما يجعلهم يؤدون أعمالهم دون توجيه ولا يحتاجون للمرافقة في العمل.
- ومن النتائج السابقة يمكن اقتراح التوصيات التالية:
- السعي نحو ترسيخ المبادئ والمعايير والممارسات الأخلاقية للقادة وإظهار العدالة وتطبيقها.

- السعي إلى ترسيخ الثقافة الأخلاقية بين العاملين من اجل خلق بيئة ومناخ عمل مناسب.
- الحث على تعزيز المناقشات والحوارات بين العاملين والقادة من اجل تعزيز الثقة في القائد.
- العمل على وضع مدونات أخلاقية توضح معايير العمل الواجب اتباعها.
- التركيز على الجانب النفسي للعاملين والاهتمام به من اجل دفع العاملين نحو تقديم الأفضل دائما
- ضرورة توفير بيئة العمل التي تناسب ابعاد التمكين النفسي من اجل تحفيز الافراد على الابداع

5- ملاحق :

جدول رقم (1): خصائص عينة الدراسة

النسب المئوية	التكرارات		
34.9%	15	ذكر	الجنس
65.1%	28	أنثى	
11.6%	5	ثانوي	المستوى التعليمي
44.2%	19	جامعي	
44.2%	19	دراسات عليا	
11.6%	5	سنة إلى 5 سنوات	الأقدمية
62.8%	27	من 6 إلى 10 سنوات	
25.6%	11	10 سنوات فما فوق	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (02): القيادة الأخلاقية من وجهة نظر العاملين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
01	يستمتع المدير لما يجب أن يقوله العاملون.	3.67	1.08	2	جيد
02	يعاقب المدير العاملين المنتهكين للمعايير الأخلاقية.	4.02	0.8	1	جيد جدا
03	يراعي المدير أفضل ما للعاملين من مصالح	3.6	0.9	3	جيد

04	يتخذ المدير قرارات عادلة ومتوازنة	3.48	1.03	5	جيد
05	يناقش المدير أخلاقيات وقيم العمل مع العاملين	3.39	1.02	9	متوسط
06	يضع مثالا لكيفية عمل الأشياء بالطريقة الصحيحة من حيث الأخلاق	3.46	1.03	6	جيد
07	يراعي المدير البعد الأخلاقي عند اتخاذ القرارات.	3,46	0.88	7	جيد
08	يحكم المدير على النجاح من زاوية الأهداف المتحققة و الوسائل المستخدمة للوصول إليها.	3.55	1.007	4	جيد
09	يمكن الوثوق بالمدير.	3.41	1.11	8	جيد
10	يستمتع المدير لما يجب أن يقوله العاملون.	3.34	0.81	10	متوسط
-	القيادة الأخلاقية	3.54	0.71	-	جيد

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم (03): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري المتعلق بأبعاد التمكين النفسي.

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري المتعلق بمعنى العمل					
الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
01	العمل الذي أؤديه يمثل أهمية كبيرة بالنسبة لي.	4.11	0.93	2	جيد
02	ما أؤديه من مهام وظيفية يحقق الكثير بالنسبة لي.	3.86	0.88	3	جيد
03	العمل الذي أزاوله ذو معنى كبير بالنسبة لي.	4.13	0.83	1	جيد
-	معنى العمل	4.03	0.76	-	جيد
المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري المتعلق بالمقدرات (الكفاءات)					
01	أثق في قدراتي على القيام بمهام وظيفتي	4.39	0.84	1	جيد جدا
02	متطلبات القيام بواجباتي الوظيفية تتفق تمام مع ما يتوفر لدي من مهارات وقدرات.	4.06	0.93	3	جيد

03	أنا اتقن المهارات الضرورية لأداء عملي.	4.27	0.93	2	جيد جدا
-	الكفاءات	4.24	0.84	-	جيد جدا
المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري المتعلق بالاستقلالية					
01	لدي الاستقلالية الكاملة في تحديد كيفية أداء واجباتي الوظيفية	3.55	1.16	2	جيد
02	بإمكاني ومن تلقاء نفسي أن أحدد كيفية التعامل مع عملي	3.74	0.97	1	جيد
03	لدي فرصة كبيرة للاستقلال والحرية في كيف أداء عملي.	3.55	1.16	3	جيد
-	الاستقلالية	3.62	1.01	-	جيد
المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري المتعلق بالأثر					
01	أشعر بأثر ما أوديه من مهام على ما يحدث داخل القسم الذي أتمني إليه.	4.06	0.82	1	جيد
02	لدي قدر عال من الرقابة والسيطرة على ما يحدث في القسم الذي أتمني إليه.	3.65	0.89	2	جيد
03	أمتلك تأثير قوي على مجريات الأمور بالقسم الذي أتمني إليه.	3.55	1.03	3	جيد
-	الأثر	3.75	0.75	-	جيد

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

6- الإحالات و قائمة المراجع :

1. خالد ثاميدي كرين مصطفى. (2013). أثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء رؤساء الاقسام العلمية في جامعة دهبوك. مجلة تنمية الرافدين، 35(113)، 332-351.
2. الشتوي سليمان بن عبد الله. (2017). القيادة الأخلاقية لمديري المدراس الثانوية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 6(4)، 120-134.
3. طويهر طه مدني، شريفة رفاع. (2018). دور التمكين النفسي في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من الافراد العاملين بالمكتبات الجامعية، العدد 13، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية(13)، 29-48.
4. عاشور لعور. (2015). التمكين النفسي لأفراد الحماية المدنية واقع وتحديات. مجلة جيل للعلوم الإنسانية والاجتماعية (13)، 11-26.

5. لطيفة برني . (2014).، التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة. *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*، (15)، 1-28.
6. مصطفى مجّد أحمد الكرداوي. (211). التمكين النفسي للعاملين متغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومي في مصر. *المجلة العربية للعلوم الادارية*، (2)18.
7. يونس عواد، حيدرة رجب. (2014). دور مناخ التمكين النفسي في تفعيل حالات الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المنظمة دراسة تحليلية لمنظمات القطاع العام السياحي في محافظتي دمشق واللاذقية. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، (1)36، 81-101.
8. Azwa Ambad, S., & Bahron, A. (2011). Psychological Empowerment: The Influence on Organizational Commitment Among Employees in the Construction Sector. **The Journal of Global Business Management**, 8(2), 73-81.
9. Brown, M., Treviño, L., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing,. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 97, 117–134.
10. KOÇOĞLU, C., & KULUALP, H. (2019). THE OPEN DOOR TO PREVENT COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR:ETHICAL LEADERSHIP. **evista Anais Brasileiros de Estudos Turísticos**, 9, 1-13.
11. Resick, C., Hanges, P., Dickson, M., & Mitchelson, J. (2006). A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership. **Journal of Business Ethics**, 63(4), 345-399.
12. Speitzer, G. (1995). Psychological Empowrment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and validation. **Academy of Management journal**, 38(5), 1442-1465.
13. Yalmiz, E. (2010). The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 10(02), 3249–3953.