

العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتعزيز الإنغماس الوظيفي: الدور الوسيط لتمكين العاملين: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لكهرباء مصر

The relationship between ethical leadership and enhancing job engagement: the mediating role of employee empowerment, a field study of the Egyptian Electricity Holding Company

إعداد

محمد رمضان محمد عبد الرحمن

المدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة وإدارة الأعمال

جامعة حلوان - مصر

mramadan1492@gmail.com

ملخص البحث.

يهدف البحث إلى تحديد العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإنغماس الوظيفي، وكذلك تحديد العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتمكين العاملين، بالإضافة إلى توصيف العلاقة بين تمكين العاملين والإنغماس الوظيفي، فضلاً عن تحليل العلاقة القيادة الأخلاقية والإنغماس الوظيفي من خلال توسط تمكين العاملين بالشركة القابضة لكهرباء مصر، وذلك بالإعتماد على عينة عشوائية بسيطة حجمها (٤٠٢) مفردة من العاملين على إختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم الوظيفية.

وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج منها: وجود تأثير معنوي بين القيادة الأخلاقية وتمكين العاملين، وكذلك وجود تأثير معنوي بين القيادة الأخلاقية والإنغماس الوظيفي، كما يوجد تأثير معنوي بين تمكين العاملين والإنغماس الوظيفي، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي بين القيادة الأخلاقية والإنغماس الوظيفي من خلال توسط تمكين العاملين بالشركة القابضة لكهرباء مصر.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الإنغماس الوظيفي، تمكين العاملين، الشركة القابضة لكهرباء مصر.

Abstract.

The research aims to identify the relationship between ethical leadership and job engagement, as well as the relationship between ethical leadership and employee empowerment, in addition to describing the relationship between employee empowerment and job engagement, furthermore analyzing the relationship between ethical leadership and job engagement by mediating employee empowerment for employees in the Egyptian Electricity Holding Company, based on a random sample (402) employees at different functional levels.

Having applied research methodology, the research yielded several findings, the most significant of which are: there is a significant effect between ethical leadership and employee empowerment, as well as there is a significant effect between ethical leadership and job engagement, and there is also a significant effect between employee empowerment and job engagement, in addition to there is a significant effect between ethical leadership and job engagement through employee empowerment for employees at the Egyptian Electricity Holding Company.

Keywords: Eethical leadership, job engagement, employee empowerment, the Egyptian Electricity Holding Company.

١. مقدمة.

يُعد الإنغماس الوظيفي أحد المفاهيم الحديثة التي أُضيفت للقاموس الإداري كأحد اتجاهات العاملين في التنظيم، ويكتسب الإنغماس الوظيفي أهمية كبيرة في بيان علاقة الموظف والمنظمة، حيث يُركز على مدى استثمار الموظفين في مهامهم ومسؤولياتهم المُحددة لإنشاء قوة عاملة متكاملة وراضية ومُنتجة، كذلك فإن الإنغماس الوظيفي يُساهم في فَهْم السلوك التنظيمي في العمل بسبب دوره الحيوي كحلقة وصل بين إنتاجية المنظمة من ناحية، وحاجات الموظفين ونوعية الحياة الوظيفية من ناحية أخرى (صبري، ٢٠٢٣، ص. ٣٥٨).

ويؤثر الإنغماس الوظيفي على كافة جوانب العمل بالمنظمة كالربحية، والإيرادات، وتجربة العملاء، ودوران الموظفين، وديناميكيات فِرَق العمل... وغيرها، فالموظفين الذين يشعرون بالارتباط بمؤسستهم يعملون بجدية أكبر ويبقون لفترة أطول ويحفزون الآخرين على القيام بنفس الشيء. ووفقًا لاستطلاع للرأي أجرته شركة جالوب (Gallup) الأمريكية للاستشارات فإن (٩٢٪) من المديرين التنفيذيين يعتقدون أن الموظفين المُنخرطين بعملهم يؤدون بشكل أفضل، مما يُعزز نجاح فرقهم ونتائج مؤسساتهم (Kumari et al., 2025, pp. 1-2).

تقوم إدارات العديد من الشركات بتطبيق ممارسات القيادة الأخلاقية كإحدى الوسائل الفعالة نحو تمكين العاملين وتعزيز مُستوي إنغماسهم وظيفيًا، فشركة جونسون آند جونسون (Johnson & Johnson) الرائدة بمجال الرعاية الصحية، تلتزم بتطبيق ممارسات القيادة الأخلاقية في تركيزها على الابتكار بمجال الرعاية الصحية، وتحديد لمعايير الجودة الصارمة، إضافة للسمعة الطيبة التي اكتسبتها فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية وخدمة المُجتمع، وإنعكس هذا الالتزام في تقييمات موظفيها المُرتفعة حيث يتمتعون بالرفاهية الوظيفية، كذلك حصول الشركة على تصنيف (٤.٩) بمؤشر التميز العالمي (Peng et al., 2024, pp. 3190-3191).

كما تُطبق إدارات الشركات مفهوم تمكين العاملين عبر تفويض مسؤوليات العمل بناءً على أدوار ومهارات الموظفين، مع تحديد حدود وتوقعات لكيفية أداء الأعمال والأنشطة، كذلك السماح للموظفين بالمشاركة وإجراء تعديلات، والتأكد من حصول الموظفين على الموارد اللازمة، في ضوء إنشاء بيئة تعليمية مُستمرة. ويشهد قطاع الكهرباء والطاقة المصري تغيرات سريعة نتيجة للتطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واختلاف مستويات الخدمة لوحدات القطاع نتيجة مُتطلبات البنية التحتية، والمشاكل المُتعلقة بجمع البيانات وعدم القُدرة على التنبؤ، والتي أرغمت القائمين على إدارة شركات

الكهرباء والطاقة للإهتمام بالعنصر البشري وتمكينه في ضوء ممارسات أخلاقية سعيًا لتحسين الأداء وتقديم خدمات متميزة (Arhin & Cobblah, 2024, p.27)، وبذلك فقد طبق القائمون على إدارة شركات الكهرباء في مصر أفكار وممارسات تمكين العاملين نحو تحسين جودة العنصر البشري وتعزيز الاستثمار به. إنطلاقًا مما تقدم فإن البحث الحالي يسعى إلى قياس الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإنغماس الوظيفي بالشركة القابضة لكهرباء مصر.

٢. الإطار النظري والدراسات السابقة.

١/٢. الإطار النظري.

١/١/٢. القيادة الأخلاقية.

تُعد المبادئ الأخلاقية بمثابة أداة قيادية تُمكن القائد من القيام بعمله وتحسين قراراته بإعتبارها سلوكًا في الممارسات الإدارية، وقد شهدت السنوات الماضية إهتمامًا متزايدًا من قبل القائمين على إدارة المنظمات نحو تبنيها وتطبيقها، فمثلًا شركة بيبسيكو (PepsiCo) المتخصصة بمجال الأغذية والمشروبات أطلقت مبادرة إستراتيجية تُسمى الأداء الهادف (Performance with Purpose "PWP")، والتي ركزت على: تحويل محفظة المنتجات لخيارات صحية، وتقليل استهلاك البلاستيك، وتقليل البصمة الكربونية، مع تمكين العاملين، ما انعكس على زيادة مبيعات الشركة بنسبة (٥٠%) عام (٢٠٢٣م) (Islam et al., 2024, p.2092).

وفقًا لـ (Khan & Ullah, 2021, p.222) فإن القيادة الأخلاقية هي القيادة التي يوجهها احترام المعتقدات والقيم الأخلاقية وكرامة وحقوق الآخرين، وبالتالي فهي مُرتبطة بمفاهيم مثل الثقة والصدق والتعاطف والكاريزما والإنصاف. وهو ما يتفق معه (عارف، ٢٠٢٤، ص. ١٦١) حيث يُعرف القيادة الأخلاقية على أنها أسلوب قيادة مدفوع بالصدق والإنصاف والنزاهة والشفافية في العمل واحترام الآخرين، ذلك أن القادة الأخلاقيين يتمتعون ببوصلة أخلاقية وقيم قوية، فهم يقودون بالقدوة نحو إلهام فرق العمل بالمنظمة، وبالتالي، يلعب القادة الأخلاقيون دورًا حاسمًا في ترسيخ ثقافات تعاونية وجديرة بالثقة حيث يشعر الموظفون بالتقدير والدافع نحو التميز بالأداء.

ومن وجهة نظر (Dawwas et al., 2025, pp.107-108) فإن أهمية القيادة الأخلاقية تتمثل في: تحسين صورة العلامة التجارية أمام العملاء من خلال التصرف بحكمة ومسئولية، وتحسين معنويات الموظفين بإلهام وتحفيز الموظفين وتمكينهم، كذلك إيجاد ثقافة إيجابية في مكان العمل

لإلهام وتحفيز الآخرين على اتباع السلوك الأخلاقي الجيد، بالإضافة لزيادة ولاء العملاء من خلال إظهار الخيارات والقرارات الأخلاقية الجيدة، فمثلاً شركة ميليكان (Millican) لتجارة الحقائق تستخدم المواد المعاد تدويرها بنسبة (٨٨٪) في تصنيع وإدراج مبادرات التوعية بالمناخ ضمن ممارسات العمل لديها، ما زاد من ولاء العملاء لها كخيار مفضل عند الشراء.

كما أن من مزايا تطبيق ممارسات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر (شيمي، ٢٠٢٤، ص. ٣٨): تعزيز الثقافة التنظيمية من خلال مساعدة فرق العمل على تحقيق أهدافها بوضع مثلاً إيجابياً للموظفين على كافة المستويات، والعمل على نسج ثقافة بخيوط الإنصاف والصدق والاحترام والشفافية والمساءلة، كذلك المساعدة على جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها بوجود قيم وأخلاقيات تجعل الموظفون يختارون المنظمة للعمل بها، مع تعزيز رضا الموظفين عن وظائفهم، وأخيراً فإن المستثمرين يميلون للاستثمار في الشركات التي تُقدر الأخلاقيات، فهي بذلك تكتسب دعاية إيجابية، وهي بعيدة كل البعد عن الغرامات التي تُفرض من قبل الحكومة، ما يؤدي لارتفاع قيمة أسهمها بشكل كبير.

واتفق كل من (Agarwal et al., 2022, pp.771-772) مع وجهات النظر السابقة حيث أوضحوا أن تطبيق ممارسات القيادة الأخلاقية يُساهم في وضع معايير واضحة حيث يتم التأكد من أن جميع الأفراد بالمنظمة على دراية برسالتها ورؤيتها وقيمها وأهدافها، فشركة مايكروسوفت (Microsoft) الأمريكية والرائدة بمجال التكنولوجيا - على سبيل المثال - تقوم بتطبيق إطاراً أخلاقياً فيما يتعلق بممارسات الاستدامة البيئية لاتخاذ خيارات واعية وإنشاء برامج شاملة وسهلة الوصول إليها، ففي عام (٢٠٢٠م) أعلنت إدارة مايكروسوفت عن التزاماتها المتعلقة بالاستدامة والتي تتضمن: أن تصبح خالية من الكربون، وأن تزيد كمية المياه التي يتم تجديدها عن الاستهلاك، كذلك أن تصبح خالية من النفايات بحلول عام (٢٠٣٠م)، وقد استثمرت الشركة فعلياً بمجال الطاقة المتجددة وأعدت تعبئة ملايين الأمتار المكعبة من المياه، بالتالي فإن وضع تلك المعايير الواضحة يجعل جميع الموظفين ملتزماً بالصفات الأخلاقية، ويضمن قيامهم بأنشطتهم بأمانة ونزاهة. وتعتمد القيادة الأخلاقية على العديد من الأبعاد تتمثل في الآتي:

- **النزاهة (Integrity):** تعني نزاهة القائد كونه جديراً بالثقة من الناحية الأخلاقية، وصادقاً، ومخلصاً لنفسه، ويتصرف فعلياً وفقاً لما يقوله، ويُمكن العمل على إكساب القادة لصفة النزاهة من خلال: تقليل درجات السرية والترحيب بالشفافية عند أداء الأعمال، ومشاركة القائد لأفكاره

مع من يثق فيهم قبل التصرف، كذلك تقبل الملاحظات والانفتاح على التعلم من الآخرين، وشرح أسباب القرارات قبل فرض أي سياسة أو مبادرة تغيير على الموظفين، والقضاء على أي تحيز أو محسوبية في التوظيف بتوفير معايير متساوية، مع توفير التواصل مع المرؤوسين بالوقت المناسب، والممارسة التأملية لمراجعة المواقف المشكك بها، أو التي تتطلب السيطرة واحتواء الأضرار، بالإضافة لإعطاء الأولوية للعلاقات ورفاهية الموظفين، وإتلاك الشجاعة لتحمل المسؤولية بالإعتذار عند ارتكاب الأخطاء والتعلم منها، مع السعي للمصالحة والتعويض كلما كان ذلك مناسباً (عبد الباقي، ٢٠٢٤، ص. ١٩-٢٠).

• **العدالة (Justice):** والتي تعني كصفة إلتزام القائد بالإنصاف والصواب الأخلاقي، أما كسمة تعني إعتقاد القائد للمكافأة والعقاب وفقاً لمتطلبات الموقف بحياد وثبات، ويمكن إكساب القادة لصفة العدالة من خلال: إنشاء هياكل وأنظمة بالمنظمة تدعم لامركزية السلطة، وتنفيذ سياسات واضحة ومتسقة، مع تشجيع التواصل المفتوح والاستماع للموظفين، إضافة لتوفير التدريب للقضاء على التحيز اللاواعي واتخاذ القرارات الأخلاقية، وتعزيز التنوع والشمول لإثراء عملية صنع القرار، وضمان الشفافية في جميع العمليات والقرارات التنظيمية (Albdareen et al., 2024, p.523).

• **التعاطف (Empathy):** يُقصد بالتعاطف قدرة القائد على فهم احتياجات الآخرين، والوعي بمشاعرهم وأفكارهم، ويمكن إكساب القادة لصفة التعاطف من خلال: التعرف على المرؤوسين وفهم ظروف حياتهم لتصميم ترتيبات العمل في ضوءها، وإجراء مُحادثات مهنية هادفة مع الموظفين لإكتشاف أهدافهم وتطلعاتهم المستقبلية، مع خلق مساحة آمنة للموظفين للتحدث لتقليل مخاطر الإرهاق والتوتر في العمل، وتسهيل التعاون الفعال والعمل الجماعي إضافة لإمداد الموظفين بكافة المعلومات والمستجدات لبناء الثقة معهم، كذلك خلق ثقافة التعليقات المفتوحة لتشجيع التحسين المستمر (Jami et al., 2023, pp.12-13).

• **المساءلة (Accountability):** وتُعرف على أنها تحمل القائد للمسؤولية لضمان تنفيذ الإلتزامات على النحو المتوقع، ويمكن إكساب القادة لصفة المساءلة من خلال: تعزيز ثقافة المسؤولية المشتركة وتمكين فرق العمل لتحقيق إنجازات جماعية، وتحديد أهداف أداء واضحة تتوافق مع طبيعة العمل ونقاط القوة لدى الموظفين، كذلك تعزيز عملية إتخاذ القرار بجمع المعلومات والرؤى ووجهات النظر المختلفة ووزن تأثير الاختيارات، مع بناء المرونة التنظيمية

بالتعامل مع الإخفاقات والنكسات كفرص للتعلّم، إضافة لتمكين الابتكار والمُخاطرة المحسوبة لمواجهة التحديات الجديدة وظروف عدم التأكد (Islam et al., 2024, p.2093).

٢/١/٢. الإنغماس الوظيفي.

يُعتبر الإنغماس الوظيفي من المفاهيم الإدارية المرتبطة بفهم سلوك الأفراد التنظيمي، ذلك أنه يعتمد على تفسير العديد من السلوكيات كالغياب والرضا والأداء والإنتاج وسير العمل داخل المؤسسة وغيرها، لذلك تهتم إدارات المنظمات بتطبيق ممارسات تعزيز الإنغماس الوظيفي. فعلى سبيل المثال تقوم شركة سيسكو (Cisco) الأمريكية والمتخصصة بمجال التكنولوجيا بتطبيق إستراتيجية تقوم على: إشراك الموظفين في تحديد رؤية وإستراتيجية وتنفيذ أنشطة العلامة التجارية الخاصة بها، مع تحديد قواعد خاصة للسلوك التجاري تُطبق بمكان العمل، وتقدير الموظفين من خلال الاعتراف بجهودهم المتميزة وتعويضهم مادياً ومعنوياً، كذلك الإستعانة بملاحظات الموظفين بإستمرار بجمع آرائهم حول مجالات الإدارة والتطوير الوظيفي، ما إنعكس على إنغماس ومشاركة العاملين بفعالية وتحسين نتائج الأعمال (Jena & Nayak, 2023, p.116).

ووسط حالة عدم الإستقرار الاقتصادي وأخبار تسريح الموظفين عالمياً، فإن شركة انتويت (Intuit) للخدمات المالية تستثمر وتطور في موظفيها عبر تحديد معايير خاصة للتنوع والشمول وتدريب الموظفين عليها، وتطبيق سياسات التعلّم الإلكتروني الشامل بمكان العمل، إضافة لإجراء تحليل مُنظم عن مستويات الأجور بسوق العمل للمساواة بين الجنسين والأعراق المختلفة بالمنظمة، ما إنعكس على إنغماس العاملين بها وظيفياً وحصول الشركة على نسبة (٩٥٪) من موظفيها كخيار مُفضل للعمل (Al Zeer et al., 2023, p.988).

ويُعرف الإنغماس الوظيفي (Job Engagement) من وجهة نظر (Ashfaq et al., 2021, p.964) على أنه مفهوم من مفاهيم الموارد البشرية يصف مستوى الحماس والتفاني الذي يشعر به العامل تجاه وظيفته، حيث يهتم الموظفون المُنغمسون بعملهم وأداء الشركة، ويشعرون بأن جهودهم تُحدث فرقاً، فالموظف المُنغمس بالعمل يسعى إلى أكثر من مجرد الحصول على راتب، وقد يعتبر رفاهيته مُرتبطة بأدائه، وبالتالي فهو عنصر أساسي في نجاح شركته. وهو ما إتفق معه (Jia et al., 2022, pp.2-3) حيث عرّف الإنغماس الوظيفي على أنها قوة الارتباط العقلي والعاطفي الذي يشعر به الموظفون تجاه المنظمة التي يعملون بها وفريقهم وعملهم، فعادةً ما يُظهر الموظفون

المنغمسون درجة عالية من الالتزام، ويكونون أكثر إنتاجية، ويساهمون بشكل إيجابي في ثقافة الشركة، فالإنغماس الوظيفي يتعلق بمدى استثمار الموظفين عاطفياً في عملهم وأهداف المنظمة. ومن منظور (عليه، ٢٠٢٢، ص ٣٤-٣٥) فإن مزايا تطبيق ممارسات الإنغماس الوظيفي بالمنظمات تتمثل في: تقليل الوقت والتكلفة من خلال الإحتفاظ بالعاملين المتميزين بدلاً من توظيف عاملين جدد وما يرتبط به من إجراءات وتدريب وتحفيز.. وغيرها، وزيادة شعور الموظفين بالرضا الوظيفي ما يجعلهم أكثر ولاءً والتزاماً تجاه المنظمة، كذلك تحسين جودة حياة العمل ما يساهم في زيادة الكفاءة والإنتاجية، بالإضافة إلى تحفيز الموظفين وزيادة السلوكيات الإيجابية نحو المشاركة والتطوير، من خلال تضمين قيم كالتواصل والإنسجام والحماس والالتزام ضمن فرق العمل بالمنظمة، ويعتمد الإنغماس الوظيفي على العديد من الأبعاد تتمثل في الآتي:

- **الإنغماس الجسدي (Physical Engagement):** وهو يعتمد على مقدار الجهد الذي يبذله الموظف في وظيفته، فالموظفون المنغمسون جسدياً يتمتعون بنظرة إيجابية للوظيفة ومُتحمسون لعملهم، ويمكن تعزيز الإنغماس الجسدي للموظفين من خلال: التأهيل الفعال نحو فهم الموظفين لثقافة الشركة وقيمها وتوقعاتها، وتوفير التوجيه والتدريب والإرشاد وفق طبيعة الوظيفة، مع تطبيق القادة بالمنظمة للقيم والسلوكيات المرغوبة لزيادة توافق الموظفين معها، وتطبيق سياسة الباب المفتوح لمشاركة الأفكار والتحسين المستمر، إضافة لتشجيع التعاون والعمل الجماعي بوجود فرق متعددة الوظائف ومشاريع تعاونية وأنشطة لفرق العمل لتحقيق أهداف مشتركة (Novitasari et al., 2021, p.309).
- **الإنغماس الإدراكي (Cognitive Engagement):** والذي ينعكس في فهم كل موظف لدوره وعمله وكيفية ارتباطه بفرق العمل والأقسام الأخرى، وكيفية مساهمته بمهام الشركة ونتائج الأعمال، ويمكن تعزيز الإنغماس الإدراكي للموظفين من خلال: الملائمة بين متطلبات الوظيفة وما يمتلكه الموظف من قدرات وخبرات ومهارات، وإيضاح الأدوار المطلوبة من الموظفين في العمل بدقة، مع توفير التعويضات والمزايا التنافسية المتناسبة مع حجم الجهود المبذولة، إضافة لتقديم مسارات مهنية والتخطيط للتعاقب القيادي، وتنفيذ حلقات التغذية الراجعة من خلال الاستطلاعات أو مجموعات التركيز أو منصات الاقتراح لمشاركة الموظفين أفكارهم بشكل مفتوح (Peng et al., 2024, p.3192).

• **الإنغماس العاطفي (Emotional Engagement):** ويعني إرتباط الموظفين العميق بالمنظمة ومشاركتهم رؤيتها ورسالتها، حيث يدفعهم شغفهم للعمل، كما يشعرون بالسعادة عند حصولهم على أي تقدير أو إشادة، ويمكن تعزيز الإنغماس العاطفي للموظفين من خلال: إشراك الموظفين في مشروعات ذات تحدي، وتقدير مساهمات الأفراد ومكافأتها بشكل منتظم، وتعزيز ثقافة الإبداع بتوفير منصات لمشاركة الأفكار، وصناديق الاقتراحات، ومكافأة الأفكار الإبداعية.. وغيرها، إضافة لتوفير بيئة عمل مرنة من خلال خيارات العمل عن بُعد ونماذج العمل الهجينة... إلخ، مع تنفيذ سياسات شفافة تضمن تكافؤ الفرص لجميع الموظفين لتحقيق العدالة والمساواة (Kumari et al., 2025, pp.3-4).

٣/١/٢. تمكين العاملين.

يُعد تمكين العاملين (Employee Empowerment) إستراتيجية إدارية تركز على إعتداد الموظف على ذاته، والاستقلال والمساءلة، فبدلاً من منح المديرين كل السلطات فإنه يتم تزويد جميع الموظفين بالأدوات اللازمة لإجراء تعديلات على العمل وتمكينهم من اتخاذ القرارات. فمثلاً شركة جوجل (Google) الرائدة بمجال تكنولوجيا مُحركات البحث إعتمدت فلسفة (٢٠٪) من الوقت التي تُمكن مهندسيها من متابعة مشاريعهم الشغوفة التي تقع خارج نطاق عملهم، حيث يُمكن لمهندسي جوجل تخصيص خمس ساعات للعمل على مشاريع إبداعية لا تُفيد الشركة بالضرورة، ولكن هذه السياسة تُعد بمثابة شهادة على إيمان جوجل بأهمية تمكين القوي العاملة لديها لتحقيق ريادة عالمية (Hosseini & Ferreira, 2023, p.373).

وقد عَرَفَ (Ngqeza & Dhanpat, 2021, p.2) تمكين العاملين على أنه درجة السلطة والحُرية التي تمنحها الشركة لموظفيها لاتخاذ القرارات واتخاذ كافة الخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف، فالسماح للموظفين بمزيد من التحكم في عملهم هو بمثابة أفضل طريقة لتحسين أدائهم وتحقيق الفائدة للمنظمة. وهو ما إتفق معه (شيحه، ٢٠٢٤، ص ٤٢-٤٣) حيث عَرَفَ تمكين العاملين على أنه فلسفة إدارية تُركز على السماح لموظفي المنظمة باتخاذ قرارات مُستقلة، والشعور بالقُدرة على اتخاذ الإجراءات التي يرونها مناسبة. ويتم ذلك من خلال توفير الفرص للموظفين للنمو بمنح المزيد من الاستقلالية، أو المسؤوليات الإضافية، أو حتى إيجاد أدوار جديدة تماماً، كذلك تزويد الموظفين بالأدوات والتدريب والسلطة التي يحتاجون إليها لتحقيق التميز.

ومن منظور (Magasi, 2021, pp.22-23) فإن مزايا تطبيق ممارسات تمكين العاملين بالمنظمات تتمثل في: زيادة رضا الموظفين عن العمل، وتحسين جودة الأعمال والأنشطة المُنفذة، وزيادة شعور الموظفين بالملكية في العمل، وزيادة سرعة إستجابة المنظمة للتغيرات البيئية، مع زيادة الثقة بالنفس لدى العاملين وتعزيز ولائهم وإنتمائهم للمنظمة، كذلك حصول الموظفين على معارف ومهارات جديدة، وزيادة فعالية الإتصالات، وتوفير السيطرة للموظف على عمله، وتخويله للسلطات اللازمة لإتخاذ القرارات، مع إشراك الموظفين في صناعة القرارات بمختلف المستويات التنظيمية وتحملهم للمخاطر التي تصحب إتخاذ تلك القرارات. وهو ما إتفق معه (Afram et al., 2022, pp.100-101) حيث يروا أن من مزايا تمكين العاملين بالمنظمة: زيادة إنتاجية وإبداع العاملين من خلال إستقلالهم وظيفياً ومنحهم المساحة للإبداع وتطوير أفكار جديدة، وتوفير الدعم التنظيمي المناسب والأدوات والموارد اللازمة لأداء العمل بشكل أفضل وجعل الموظفين أكثر تحفيزاً، بالإضافة إلى العمل على تحسين خدمة العملاء من خلال وجود كوادِر مؤهلة ومُدرّبة، ويعتمد تمكين العاملين على العديد من الأبعاد تتمثل في الآتي:

- **تفويض السلطة (Delegation of Authority):** وهي تُشير إلى إعادة تقسيم مهام العمل ومسئولية اتخاذ القرار لأعضاء آخرين بفرق العمل في المنظمة، ويُمكن العمل على تحسين تفويض السلطات من خلال: تحديد العمل الواجب تفويضه كي يتناسب مع الشخص المكلف به، وتحديد الأولويات والصعوبات عبر ربط العمل بأهداف الفريق والشركة، مع توفير التوجيهات والمستندات والأدوات والنتائج المتوقعة لإنجاز العمل، وتدريب أعضاء الفريق على القيام بالمهام ليتمكنوا من التعامل معها مُستقبلاً، بالإضافة للتركيز على النتائج ومنح المساحة للفريق والثقة بهم (Alboroto et al., 2025, pp.2-3).
- **تدريب الموظفين (Staff Training):** ويعني إكساب الأفراد العاملين للمعارف والمهارات والسلوكيات الإيجابية لأداء وظائفهم بفعالية، ويمكن العمل على تحسين التدريب للموظفين من خلال: تحديد الإحتياجات التدريبية وفجوة المهارات إستناداً لمؤشرات الأداء، مع تطبيق منهجية تجمع بين التعليم التقليدي وجهاً لوجه وأنشطة التعلّم الرقمية، وتنفيذ التدريب أثناء العمل لطبيعته العملية، وإنشاء ثقافة التعلّم المُستمر للحفاظ على الميزة التنافسية، كذلك إجراء برامج إرشادية لإستفادة الموظفين الجُدد من خبرات قُدامي العاملين، بالإضافة لتطبيق ممارسات التلعب والمُحاكاة بالعمل (حامد، ٢٠٢٤، ص.٢٠٤).

• **تحفيز الموظفين (Staff Motivation):** ويُشير إلى الدافع أو الإلهام الذي يشعُر به الفرد لأداء عمله، ويُمكن العمل على تحفيز الموظفين من خلال: تحسين ثقافة المنظمة وتقدير الموظفين كأعضاء قيِّمة بالنسبة لها، وتطوير بيئة عمل حديثة ومُريحة للموظفين، وتوفير منصات وشبكات داخلية لتحفيز الموظفين وضمان تعاونهم، مع تعويض العاملين مادياً من رواتب وبدلات وإجازات ومعنوياً بالإشادة لمجهوداتهم وتقديرهم، ووضع أهدافاً مُنتظمة لكل موظف، وإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، وطلب تقديم ملاحظات حول العمل من قِبل الموظفين (Al Otaibi et al., 2023, p.2539).

٢/٢. الدراسات السابقة.

يتناول الباحث في هذا الجزء مُلخصاً لأهم الدراسات السابقة، ويُمكن عرضها وفقاً لما يلي:

١/٢/٢. الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية.

هدفت دراسة (Dawwas et al., 2025) إلى بحث العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإنغماس الوظيفي وذلك بالتطبيق على (٣٢٨) موظف عامل بقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلسطيني، مع إبراز الدور الوسيط للدعم التنظيمي. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين القيادة الأخلاقية وأبعادها المُتمثلة في: النزاهة، والعدالة، والتعاطف، والمُساءلة وتعزيز الإنغماس الوظيفي للعاملين بأبعاده المُتمثلة في: الإنغماس الجسدي، والإنغماس الإدراكي، والإنغماس العاطفي، كذلك إمكانية تعزيز الدعم التنظيمي للعاملين من خلال تمكينهم وظيفياً وتقويض بعض الصلاحيات والمهام ما ينعكس إيجابياً على تحسين نتائج الأعمال.

أما دراسة (Islam et al., 2024) فقد تطرقت إلى بيان دور القيادة الأخلاقية في تعزيز مُشاركة الموظفين بالعمل من خلال بحث أدوار الثقة في القائد والشغف المُتناغم بالعمل، بالتطبيق على مُنظمات باكستانية مُتعددة التخصّص. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة بين ممارسات القيادة الأخلاقية وتعزيز مُشاركة الموظفين بالعمل من خلال الثقة بالقائد وإتاحة الفرصة للموظفين للإبداع والإقتراح والتحسين المُستمر، مع التوصية بتوفير الموارد والتكنولوجيا المُناسبة وإيجاد مهام ذات تحدي لزيادة شغف الموظفين بأعمالهم.

كما أبرزت دراسة (Albdareen et al., 2024) تأثير القيادة الأخلاقية على السلوك الإبداعي للموظفين بالتطبيق على العاملين بقطاع البنوك الأردنية، مع بيان الدور الوسيط للإلتزام التنظيمي،

والتي أظهرت نتائجها وجود تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين وزيادة التزامهم وظيفيًا. فيما سعت دراسة (شيمي، ٢٠٢٤) إلى التطرق لتأثير القيادة الأخلاقية على أداء الوظيفة ببحث الدور الوسيط لمُناخ العمل الأخلاقي بالتطبيق على العاملين بكليات الهندسة والآداب والحقوق بجامعة القاهرة، والتي أظهرت نتائجها أهمية القيادة الأخلاقية في تحسين مستويات الأداء بتحديد لمعايير واضحة ودقيقة، وتوفير مُناخ مُناسب وأخلاقي للعاملين.

وقد ركزت دراسة (عارف، ٢٠٢٤) على فحص الدور الوسيط للتهكُم التنظيمي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإنضباط الوظيفي بالتطبيق على مُستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل ببورسعيد، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات القيادة الأخلاقية تُعتبر من العوامل الحاسمة في التأثير على الإنضباط الوظيفي للعاملين، كما تُساهم القيادة الأخلاقية في تقليل أثر التهكُم التنظيمي بأبعاد: التهكُم الشخصي، وتهكُم الموظف، والتهكُم نحو التغيير التنظيمي، وتهكُم العمل، والتهكُم الاجتماعي نحو ضمان إنضباط والتزام الموظفين بأعمالهم. كذلك فقد هدفت دراسة (عبد الباقي، ٢٠٢٤) إلى بيان العلاقة بين القيادة الأخلاقية ورأس المال النفسي الإيجابي بالتطبيق على العاملين بشركة مصر لإنتاج الأسمدة "موبكو"، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أهمية القيادة الأخلاقية بأبعاد: التوجُّه نحو المرؤوسين، والعدالة، والمُشاركة، والتوجُّه الأخلاقي، وتوضيح الدور، والنزاهة في تعزيز القُدرات النفسية الإيجابية التي تُمثل رأس مال الفرد والقابلة للتطوير والنمو، كما أوصت الدراسة بضرورة تفعيل مُمارسات تمكين وتأهيل العاملين لتحسين قُدراتهم الوظيفية.

بالإضافة إلى دراسة (Jami et al., 2023) والتي هدفت لإختبار دور القيادة الأخلاقية في التضمين الوظيفي والإنغماس الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات الخيرية بمحافظة أربيل العراقية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أهمية القيادة الأخلاقية في تعزيز التضمين الوظيفي الثلاثة المُتمثلة في: وجود روابط وظيفية، ومَدَى مُلائمة الشخص للوظيفة، وتضحية الموظف نحو مهام وواجبات الوظيفة، كذلك أهمية القيادة الأخلاقية في تعزيز الإنغماس الوظيفي بأبعاده الثلاث: الجسدي، والإدراكي، والعاطفي. أما دراسة (Agarwal et al., 2022) فقد هدفت لبحث دور القيادة الأخلاقية في تحقيق رفاهية الموظفين من خلال إبراز الدور الوسيط للإنغماس الوظيفي، بالتطبيق على (٤٠٠) موظف عامل بشركات هندية مُتعددة الجنسية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير فعال للقيادة الأخلاقية على تعزيز الإنغماس الوظيفي للعاملين، كذلك وجود تأثير فعال للقيادة الأخلاقية في تحقيق رفاهية الموظفين بأبعادها: الرفاهية النفسية، ورفاهية مكان العمل.

وأخيرًا دراسة (Khan & Ullah, 2021) والتي هدفت إلى بحث الدور الوسيط للقيادة الأخلاقية في العلاقة بين تمكين العاملين وتحقيق الميزة التنافسية، بالتطبيق على العاملين بالبنوك التجارية الباكستانية، وقد توصلت إلى وجود أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية على تمكين العاملين ووجود معايير أخلاقية واضحة بالبنوك، كذلك وجود أثر إيجابي لكل من القيادة الأخلاقية وتمكين العاملين على تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها: الجودة، والتكلفة، والمرونة، والتسليم، مع التوصية بتنفيذ الممارسات الأخلاقية من خلال مدونة وتمكين العاملين وظيفيًا نحو خلق مزايا تنافسية.

٢/٢/٢. الدراسات المتعلقة بالإنغماس الوظيفي.

هدفت دراسة (Kumari et al., 2025) إلى بحث تأثير مكان العمل الهجين على تحقيق السعادة الوظيفية وتحسين أداء العاملين من خلال إبراز الإنغماس الوظيفي كمُغيّر وسيط بالتطبيق على (٢٦٠) موظف بمنظمات هندية متعددة التخصص، قد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي بين تطبيق نُظْم العمل الهجينة وتعزيز الإنغماس الوظيفي بأبعاده: الإنغماس الجسدي، والإنغماس الإدراكي، والإنغماس العاطفي. كذلك وجود تأثير إيجابي للإنغماس الوظيفي على تحقيق السعادة الوظيفية وتعزيز أداء العاملين. وهو ما إتفقت معه دراسة (Peng et al., 2024) والتي تناولت دراسة العلاقة بين القيادة التمكينية والإنغماس الوظيفي وإبداع الموظفين في العمل مع إبراز دور الكفاءة الذاتية كمُغيّر وسيط بالتطبيق على سلاسل مطاعم للأغذية بباكستان، حيث توصلت نتائج الدراسة أن الإنغماس الوظيفي له دور هام في تدعيم إبداع الموظفين بمكان العمل والمُساعدة في تمكين العاملين وتحسين كفاءتهم الذاتية بالعمل.

أما دراسة (Jena & Nayak, 2023) فقد تطرقت إلى دور الرضا والإنغماس الوظيفي وتمكين العاملين في التطوير التنظيمي والإحتفاظ بالموظفين بالتطبيق على (٤٢٢) موظف بشركات تكنولوجيا المعلومات بالهند، وقد أسفرت نتائجها عن وجود تأثير إيجابي ومعنوي لتمكين العاملين على الإنغماس الوظيفي، كذلك إمكانية إحداث التطوير التنظيمي والإحتفاظ بالكوادر البشرية المتميزة من خلال تفويض الصلاحيات وتدريب العاملين وتحفيزهم بشكل مُستمر. الأمر الذي إتفقت معه دراسة (AI Zeer et al., 2023) والتي تناولت نموذجًا مُقترحًا للتنبؤ بأداء الموظفين من خلال الدور الوسيط للإنغماس الوظيفي وتمكين العاملين بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين تمكين العاملين وتعزيز إنغماسهم وظيفيًا، كذلك إمكانية

تحسين أداء العاملين من خلال تطبيق ممارسات تمكين العاملين ووجود فِرَق مُتعددة الوظائف ومشاريع تعاونية لتحقيق التميز في الأداء.

كما ركزت دراسة (صبري، ٢٠٢٣) على بيان تأثير التسكّع الإلكتروني على الإنغماس الوظيفي من خلال إبراز الدور الوسيط للدعم التنظيمي المُدرَك بالتطبيق على العاملين بالمُستشفيات الجامعية بمُحافظة المنوفية، وقد توصلت نتائجها إلى وجود علاقة سلبية للتسكّع الإلكتروني بأبعاده: الاجتماعي، والترفيهي، والمعرفي على الإنغماس الوظيفي بأبعاده: النشاط، والتفاني، والإنهماك، كذلك وجود علاقة معنوية موجبة بين الإنغماس الوظيفي والدعم التنظيمي المُدرَك بأبعاده: العدالة الاجتماعية، وظروف العمل المادية، والأمن الوظيفي، والاستقلال في العمل، وإدارة ضغوط العمل. وهو ما اختلفت معه دراسة (Jia et al., 2022) والتي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية وكُل من: الإنغماس الوظيفي، والرفاهية، وسلوك العمل المُبتكر بالتطبيق على قطاع التعليم العالي في الصين، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين القيادة الأخلاقية والإنغماس الوظيفي بأبعاده الثلاثة: الجسدي، والإدراكي، والعاطفي، كذلك إمكانية تحقيق الرفاهية وتفعيل سلوكيات العمل المُبتكرة من خلال ممارسات القيادة الأخلاقية والإنغماس الوظيفي.

وقد ركزت دراسة (عليوه، ٢٠٢٢) على بيان الدور الوسيط للإنغماس الوظيفي في العلاقة بين التتمُّر ببيئة العمل وأداء العاملين وذلك بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن تَبَنِّي المنظمة لسياسات الإنغماس الوظيفي ينعكس على خفض ممارسات التتمُّر ببيئة العمل، مع العمل على تحسين أداء العاملين من خلال فَهْم الموظفين لثقافة الشركة وقيمها وتوقعاتها. وهو ما إتفقت معه دراسة (Novitasari et al., 2021) حيث ركزت على بحث تأثير العدالة التنظيمية والإنغماس الوظيفي والقيادة الأخلاقية كمُتغيرات مُعتدلة في التنبؤ بسلوك المواطن التنظيمية بالتطبيق على الجامعات الخاصة بمدينة يوجياكارتا الإندونيسية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للعدالة التنظيمية والإنغماس الوظيفي والقيادة الأخلاقية على إمكانية التنبؤ بسلوك المواطن التنظيمية بأبعاده: الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والطاعة العامة، والسلوك الحضاري، مع التوصية بإنشاء مدونة للأخلاق، وتفعيل ممارسات الإنغماس الوظيفي بتوفير منصات لمُشاركة الأفكار وصناديق للإقتراحات.

وأخيراً دراسة (Ashfaq et al., 2021) والتي تناولت تأثير القيادة الأخلاقية على مُشاركة الموظفين ببحث الدور الوسيط لكُل من: الإنغماس الوظيفي والإلتزام التنظيمي بالتطبيق على مُنظمات

القطاع العام والخاص الباكستانية، والتي توصلت نتائجها لوجود علاقة إرتباطية بين القيادة الأخلاقية وتعزيز الإنغماس الوظيفي وإنعكاس ذلك على زيادة مشاركة الموظفين بالقرارات، وزيادة نسب الأفكار الجديدة والمقترحات، كذلك زيادة إلزام العاملين تنظيمياً في ضوء ممارسات القيادة الأخلاقية كالعادلة والنزاهة والاهتمام بالاستدامة والثقافة الرقمية.

٣/٢/٢. الدراسات المتعلقة بتمكين العاملين.

هدفت دراسة (Alboroto et al., 2025) إلى بحث تعزيز رضا العاملين عن وظائفهم من خلال التمكين كأداة مبتكرة للإحتفاظ بالموظفين بالتطبيق على (٢٨٠) موظف إجتماعي بشركات أمريكية متعددة التخصص، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات تمكين العاملين كتفويض الصلاحيات، والاتصالات الفعالة، والمناخ الملائم، وتدريب الموظفين تُعزز رضا العاملين عن وظائفهم وتُساهم في إستبقاء المتميزين والحد من إنتقالهم للمنافسين. وهو ما إتفقت معه دراسة (Arhin & Cobblah, 2024) والتي تطرقت لبحث تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء من خلال إبراز الدور الوسيط لتمكين العاملين وسلوك الموظفين المبتكر بالتطبيق على خمسة مُستشفيات تعليمية في دولة غانا، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين تمكين العاملين وتحسين ممارسات إدارة الجودة الشاملة، كذلك مُساهمة ممارسات التمكين في زيادة رضا العملاء وإبتكار الموظفين بالعمل، وذلك من خلال: تفويض السلطات والصلاحيات الوظيفية، والتدريب المُستمر، وتحفيز الموظفين بإستمرار.

أما دراسة (شيحه، ٢٠٢٤) فقد تناولت أثر التمكين الإداري على إرتباط العاملين بالتطبيق على الموظفين العاملين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بشمال وجنوب سيناء، وقد توصلت نتائج الدراسة أن تطبيق فكر وممارسات التمكين بالمنظمة من خلال تفويض السلطة، وتدريب الموظفين، وتحفيزهم يُساهم في تعزيز إرتباط العاملين بالمنظمة عبر زيادة مُستويات حماسهم، وتقائهم بالعمل، وإستيعاب المهام والأنشطة المطلوبة منهم. وهو ما إختلفت معه دراسة (حامد، ٢٠٢٤) والتي تناولت دور التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي بشركات توزيع الكهرباء المصرية، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات التمكين تشمل: إمتلاك ومشاركة المعلومات مع العاملين، مع إستقلالية العاملين وحرية تصرفهم، كذلك مشاركة العاملين بصناعة القرارات، والعمل بروح الفريق، إضافة

لتفويض السلطات، والتطوير المهني المستمر ما ينعكس بدوره على تحسين أداء العاملين بمؤشرات: الدقة، المرونة، والإبتكار، والجودة، والتكلفة.

كما ركزت دراسة (Hosseini & Ferreira, 2023) للتحقق من تأثير القيادة الأخلاقية على الهوية التنظيمية من خلال إبراز الدور الوسيط لتمكين العاملين بالتطبيق على الشركات الرقمية الإيرانية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أهمية تمكين العاملين في دعم ممارسات القيادة الأخلاقية وإبراز الهوية التنظيمية للشركة من خلال التأثير على العاملين، وإكسابهم للجدارات المطلوبة بالتدريب، والتوجيه الإرشادي للعاملين، كذلك إيجاد معني للعمل. وهو ما اختلفت معه دراسة (Al Otaibi et al., 2023) والتي تناولت دور القيادة التمكينية والتمكين النفسي في تحقيق الإنغماس الوظيفي للممرضات والتزامهن بالعمل من خلال التطبيق على الممرضات العاملات بإحدى المستشفيات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، وقد توصلت نتائجها إلى أهمية التمكين في تدعيم ممارسات القيادة وتعزيز الإنغماس الوظيفي والالتزام التنظيمي من خلال التقدير الذاتي للعاملين، والثقة التنظيمية، كذلك تشجيع الموظفين وتحفيزهم، والعمل بروح الفريق.

بالإضافة إلى دراسة (Afram et al., 2022) والتي تناولت تأثير تمكين الموظفين على الأداء التنظيمي مع بحث الدور الوسيط للإنغماس الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالبنوك غير التجارية بدولة غانا، والتي توصلت نتائجها إلى أهمية تمكين العاملين في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تقييم أداء الموظفين، ومستويات مشاركتهم، ومدى مؤائمتهم مع الأهداف الاستراتيجية، كذلك أهمية التمكين في تعزيز كُُل من: الإنغماس الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية. وهو ما إتفقت معه دراسة (Ngqeza & Dhanpat, 2021) والتي تناولت بحث أثر تمكين العاملين على نية دوران العمل بالتطبيق على العاملين بمنظمات التعدين بدولة جنوب إفريقيا، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أهمية التمكين في خفض مُعدلات الدوران والغياب، وتحسين رضا العاملين وزيادة إلتزامهم من خلال: إيجاد معني للعمل، وتحسين كفاءة العاملين وتطويرهم، إضافة إلى إستقلالية العاملين وتعزيز مشاركتهم في إتخاذ القرارات.

وأخيراً دراسة (Magasi, 2021) والتي تناولت دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الموظفين من خلال بحث الدور الوسيط لتمكين العاملين بالتطبيق على الموظفين العاملين بالقطاع المصرفي بمدينة دار السلام بدولة تنزانيا، والتي توصلت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين بأبعاد: تفويض السلطة، وتدريب العاملين، وتحفيز العاملين، والثقة التنظيمية، كذلك

وجود علاقة إيجابية بين تمكين العاملين وتحسين مؤشرات الأداء الوظيفي بأبعاد: الدقة، والسرعة، والملائمة، وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير المواد والتقنيات حسب طبيعة كل وظيفة، مع التطوير المهني المستمر للعاملين بالفروع المصرفية.

٤/٢/٢. الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين القيادة الأخلاقية والإنغماس الوظيفي من خلال تمكين العاملين.

من خلال التطرق للعديد من الدراسات السابقة لمُتغيرات البحث: القيادة الأخلاقية، الإنغماس الوظيفي، تمكين العاملين ومنها دراسات: (Kumari et al, 2025)، (Alboroto et al, 2025)، (Islam et al, 2024)، (Albdareen et al, 2024) (عارف، ٢٠٢٤)، (عبد الباقي، ٢٠٢٤)، (صبري، ٢٠٢٣)، (عليوه، ٢٠٢٢)، (Magasi, 2021) أتضح أنها سعت لربطها بمُتغيرات أخرى مثل: نُظُم العمل الهجينة، الإحتفاظ المواهب، الشغف المُتناغم بالعمل، مُناخ العمل الأخلاقي، التهكُم التنظيمي، رأس المال النفسي الإيجابي، التسكُع الإلكتروني، التتُمُر ببيئة العمل، تحسين الأداء الوظيفي.

ما عدا دراسات كُل من: (Dawwas et al, 2025)، (Jami et al, 2023)، (Agarwal et al, 2022)، (Jia et al, 2022)، (Novitasari et al, 2021)، (Ashfaq et al, 2021)، والتي ربطت القيادة الأخلاقية بالإنغماس الوظيفي. ودراستي كُل من: (Hosseini & Ferreira, 2023)، (Khan & Ullah, 2021) اللتان ربطتا القيادة الأخلاقية بتمكين العاملين، كذلك دراسات: (Jena & Nayak, 2023)، (Al Zeer et al, 2023)، (Al Otaibi et al., 2023)، (Afram et al., 2022) والتي ربطت الإنغماس الوظيفي بتمكين العاملين، ومن ثم يتضح نُدرَة الدراسات – في حدود إطلاع الباحث – التي سعت للربط بين القيادة الأخلاقية والإنغماس الوظيفي من خلال تمكين العاملين.

٥/٢/٢. التعليق على الدراسات السابقة.

بعد عرض الدراسات السابقة والإطلاع على نتائجها ظهر بشكل واضح أهمية مُتغيرات البحث الحالي: (القيادة الأخلاقية، الإنغماس الوظيفي، تمكين العاملين) في ضوء ما يلي:

• أشارت معظم الدراسات ومنها دراسة: (Dawwas et al., 2025)، (Islam et al., 2024)، (Albdareen et al., 2024)، (عارف، ٢٠٢٤)، (شيمي، ٢٠٢٤)، (عبد الباقي، ٢٠٢٤)، (Jami et al., 2023)، (Agarwal et al., 2022)، (Khan & Ullah, 2021) إلى أهمية القيادة الأخلاقية في المؤسسات بأنواعها: (شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، البنوك، مستشفيات التأمين الصحي، الجامعات، شركات الأسمدة، المنظمات الخيرية) والتي أفادت الدراسة الحالية في النتائج التي توصلت إليها، بالإضافة إلى أن القيادة الأخلاقية تؤثر على الإنغماس الوظيفي من خلال تمكين العاملين وتطويرهم، وتوفير بيئة عمل مناسبة تساهم في تحقيق نتائج متميزة على صعيد أداء الأعمال. كما أنها اعتمدت على قياس ممارسات القيادة الأخلاقية من خلال استخدام الأبعاد المتمثلة في: النزاهة، العدالة، التعاطف، المساءلة، والتي سيتم اعتمادها لتتناسبها مع طبيعة قطاع التطبيق والتي تمثلها الشركة القابضة لكهرباء مصر.

• كما أشارت معظم الدراسات إلى أهمية الإنغماس الوظيفي ومنها دراسة: (Kumari et al., 2025)، (Peng et al., 2024)، (Jena & Nayak, 2023)، (Al Zeer et al., 2023)، (صبري، ٢٠٢٣)، (Jia et al., 2022)، (عليوه، ٢٠٢٢)، (Novitasari et al., 2021)، (Ashfaq et al., 2021) والتي أفادت الدراسة الحالية في النتائج التي توصلت إليها، كما أن الإنغماس الوظيفي يهدف إلى زيادة إنتاجية الموظفين، وتحسين إستبقاء المواهب المتميزة داخلياً، وتحقيق السعادة الوظيفية، وتقليل معدلات الدوران والغياب، كذلك زيادة ولاء العاملين للمنظمة وضمان التزامهم تنظيمياً، بالإضافة إلى تحسين جودة العمل وزيادة رضا العملاء، كما أنها ركزت على قياس الإنغماس الوظيفي من خلال الأبعاد المتمثلة في: الإنغماس الجسدي، الإنغماس الإدراكي، الإنغماس العاطفي، والتي سيتم اعتمادها لتتناسبها مع طبيعة قطاع التطبيق والتي تمثلها الشركة القابضة لكهرباء مصر.

• كذلك أشارت معظم الدراسات إلى أهمية تمكين العاملين ومنها دراسة: (Alboroto et al., 2025)، (Arhin & Cobblah, 2024)، (شيعه، ٢٠٢٤)، (حامد، ٢٠٢٤)، (Hosseini, 2023)، & Ferreira, 2023)، (Al Otaibi et al., 2023)، (Afram et al., 2022)، (Ngqeza & Dhanpat, 2021)، (Magasi, 2021) والتي أفادت الدراسة الحالية في النتائج التي توصلت إليها، كما أن تمكين العاملين يساهم في زيادة مشاركة العاملين وإستقلالهم

وظيفيةً، وتدريب وتطوير الموظفين وفق أساليب تتناسب مع طبيعة وظائفهم، مع تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً، وإنشاء فرق العمل المُدارة ذاتياً، كما أنها ركزت على قياس تمكين العاملين من خلال الأبعاد المُتمثلة في: تفويض السلطة، تدريب الموظفين، تحفيز الموظفين، والتي سيتم إعتادها لتتناسبها مع طبيعة قطاع التطبيق والتي تُمثله الشركة القابضة لكهرباء مصر.

٦/٢/٢. الفجوة البحثية.

تمثلت أهم نتائج الدراسات السابقة في: وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الأخلاقية وتعزيز الإنغماس الوظيفي، ووجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الأخلاقية وتمكين العاملين، وكذلك وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تمكين العاملين وتعزيز الإنغماس الوظيفي، كما أن المنظمات الأعمال التي لها تطبيق لأفكار وممارسات القيادة الأخلاقية وتمكين العاملين تزيد لها القدرة على تعزيز الإنغماس الوظيفي للعاملين وإعداد كوادِر مُتميزة، بالإضافة إلى وجود إختلاف في كيفية قياس الإنغماس الوظيفي بإختلاف قطاع التطبيق.

ومن خلال نتائج الدراسات السابقة والبحث الحالي تتمثل الفجوة البحثية في الآتي:

- نُدرّة الدراسات السابقة في البيئة المصرية التي تجمع بين القيادة الأخلاقية وتعزيز الإنغماس الوظيفي من خلال تمكين العاملين.
- وجود غموض في العلاقة بين أبعاد وممارسات كُل من: القيادة الأخلاقية وتعزيز الإنغماس الوظيفي وتمكين العاملين مُجتمعاً، وقصور في المعرفة العلمية الموثقة نحو هذه العلاقة.
- تطبيق الدراسات السابقة على مؤسسات صناعية وخدمية دون التطرُق لقطاع الكهرباء والطاقة المصري.

ومن ثم فإن البحث الحالي يسعى إلى:

- الربط بين القيادة الأخلاقية (كمتغير مُستقل)، وتعزيز الإنغماس الوظيفي (كمتغير تابع) من خلال تمكين العاملين (كمتغير وسيط) للتعرف على أهم الأبعاد التي لها أثرٌ معنوياً، وأيضاً علاقة الارتباط لكل مُتغير من مُتغيرات البحث.
- التطبيق على الشركة القابضة لكهرباء مصر.
- تحديد أبعاد كُل من: القيادة الأخلاقية والإنغماس الوظيفي بالشركة محل البحث.

وبالتالي فإن البحث الحالي يختلف عن الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق، كما سيقوم الباحث من خلال النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها بإعداد خطة عمل تنفيذية للتوصيات.

٣. الدراسة الاستطلاعية.

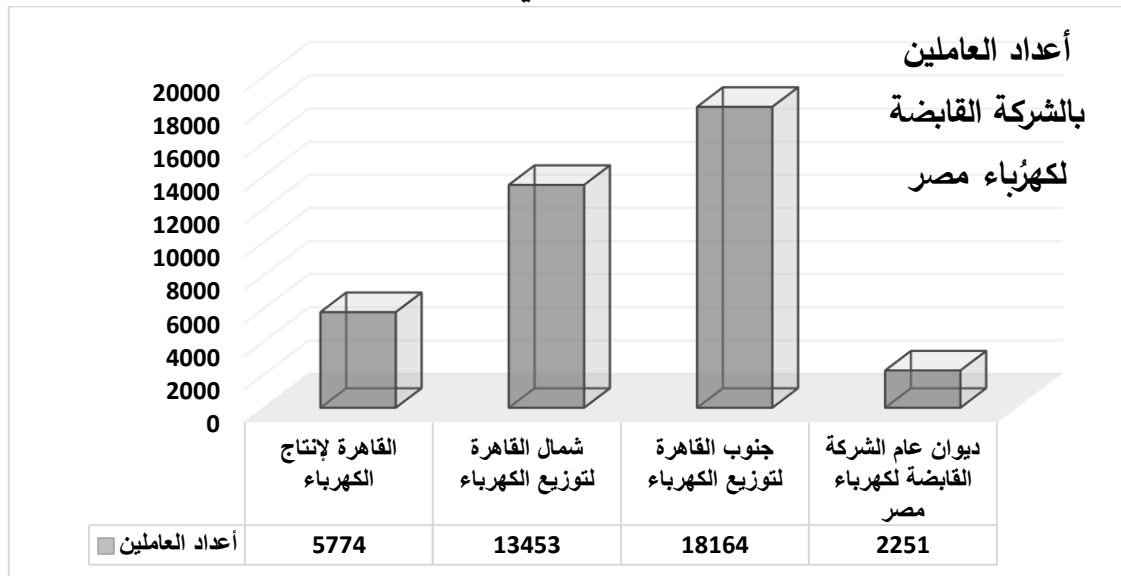
تُعتبر الشركات التابعة للشركة القابضة لكهرباء مصر والمُتمثلة في: شركة القاهرة لإنتاج الكهرباء، شركة شمال القاهرة لتوزيع الكهرباء، شركة جنوب القاهرة لتوزيع الكهرباء، ديوان عام الشركة القابضة لكهرباء مصر هي الشركات محل البحث، والتي تُقدم مجموعة من الخدمات للأفراد والشركات كتوصيل تيار كهربائي للمباني السكنية والمنشآت الإستثمارية والمشروعات الصغيرة والمتوسطة، تركيب عدادات كودية، الإستعلام ودفع فواتير الكهرباء، توفير منصة موحدة لخدمات الكهرباء... وغيرها، وحتى يُمكن تحديد وصياغة مشكلة البحث وتكوين الفروض، قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية للوقوف على المشكلات الواقعية من خلال عَقْد مُقابلات شخصية مُنظمة ومُحددة مع عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٥٠) مُفردة من العاملين بشركات الكهرباء سالفة الذكر على إختلاف درجاتهم الوظيفية وتخصّصاتهم في الفترة الزمنية بين ٢٠٢٤/٢/٤م إلى ٢٠٢٤/٢/٢٢م، حيث دار محور المُقابلات حول مدى إدراكهم لأهمية القيادة الأخلاقية وعلاقته بالإنغماس الوظيفي من خلال تمكين العاملين، وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة (ملحق رقم "١")، والتي جاءت نتيجة إجابة هذه العينة على النحو التالي:

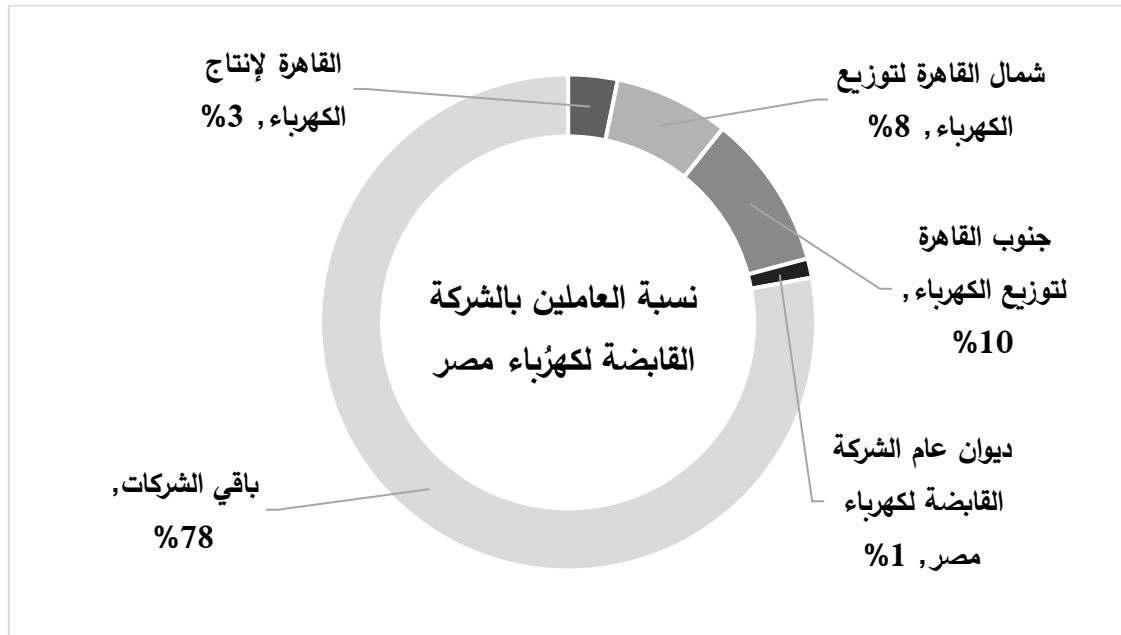
- أكدت نسبة (٩٠٪) من عينة الدراسة الإستطلاعية على تطبيق شركات الكهرباء لممارسات القيادة الأخلاقية من خلال: وجود مدونة للأخلاق بها القيم الأساسية المطلوبة، ووجود شفافية بجميع العمليات والقرارات الوظيفية، مع تصميم هياكل تنظيمية لا مركزية تُدعم مشاركة ومُقترحات العاملين وذلك لشركتي شمال وجنوب القاهرة لتوزيع الكهرباء، والنسبة الباقية تُعبر عن شركة القاهرة لإنتاج الكهرباء وديوان عام الشركة القابضة لكهرباء مصر، والتي أكدت على وجود بعض التوجّهات مثل: القضاء على التحيز والمحسوبية بالتوظيف، والتواصل المفتوح بين القادة والعاملين، والتعامل مع الإخفاقات كفرص للتعلّم والتحسين المُستمر.
- أكدت نسبة (٨٨٪) من عينة الدراسة الإستطلاعية على توافر خطط وبرامج الإنغماس الوظيفي للعاملين بالشركات على إختلاف درجاتهم ومُستوياتهم الوظيفية من خلال: تأهيل الموظفين

لَقَهْم ثقافة الشركة وقيمها وتوقعاتها، وتطبيق سياسة الباب المفتوح لمشاركة الأفكار والإبتكار، وصياغة الوصف الوظيفي بطريقة تتناسب مع قدرات وإمكانات العاملين، وذلك بالنسبة لديوان عام الشركة القابضة لكهرباء مصر، وشركة جنوب القاهرة لتوزيع الكهرباء، والنسبة الباقية تُعبر عن شركة القاهرة لإنتاج الكهرباء وشركة شمال القاهرة لتوزيع الكهرباء والتي أكدت على تطبيق بعض ممارسات تعزيز الإنغماس الوظيفي من توفير فرص التدريب والإرشاد المهني، وتفعيل ممارسات العمل المرن وفق طبيعة الوظائف.

- كما أكدت نسبة (٩٤٪) من عينة الدراسة الإستطلاعية على تطبيق ممارسات تمكين العاملين بالشركة من خلال: تفويض بعض الصلاحيات والسلطات الوظيفية، وتوفير التقنيات والمواد اللازمة لتطوير الموظفين، وتطبيق أنظمة المحاكاة الفعلية بمكان العمل وذلك بالنسبة لشركتي شمال وجنوب القاهرة لتوزيع الكهرباء، والنسبة الباقية تُعبر عن شركة القاهرة لإنتاج الكهرباء وديوان عام الشركة القابضة لكهرباء مصر، والتي أكدت على تطبيق بعض ممارسات تمكين العاملين من خلال: تنفيذ أنشطة التعلم الرقمية، وبرامج الإرشاد من قدامي العاملين، مع السماع لآراء ومقترحات العاملين، وتوفير بيئة عمل مناسبة بها الأدوات والتقنيات اللازمة. وبفحص سجلات شركات الكهرباء، تم إجراء تحليلات سريعة في ضوء البيانات الثانوية على النحو التالي:

- من حيث نسبة العاملين بشركات الكهرباء، ونسبة الإستثمار بالموارد البشرية لتطبيق ممارسات القيادة الأخلاقية والإنغماس الوظيفي وتمكين العاملين:





شكل رقم (١): أعداد العاملين بالشركة القابضة لكهرباء مصر ونسبتهم المئوية.
* المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على بيانات موقع وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة، <https://www.eehc.gov.eg/>، تاريخ آخر دخول ٢٠٢٥/١/١٠ م.

يتضح من الشكل رقم (١) السابق أن نسبة الشركات الأربعة المختارة تمثل نسبة (٢٢.١%) من إجمالي العاملين بالشركة القابضة لكهرباء مصر، حيث يبلغ عدد العاملين بها (١٧٩.٤) ألف موظف وعامل، وهي تمثل رأس مال بشري لتلك الشركات، ما يتطلب بدوره توفير سياسات للقيادة الأخلاقية، وتفعيل تطبيق تمكين العاملين بشكل موسع نحو تعزيز الإنغماس الوظيفي بشكل فعال، وإيجاد كوافر بشرية مؤهلة ومُدرّبة لتقديم خدمات متميزة بالشركة القابضة لكهرباء مصر لكافة المُستفيدين.

جدول رقم (١): نسب الإستثمار في الموارد البشرية مقارنة بالموازنة التخطيطية للشركة

نسب الإستثمار في الموارد البشرية بشركات الكهرباء لعام ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤ *			
بيان الشركة	إجمالي الموازنة التخطيطية	قيمة الإستثمارات بالموارد البشرية	نسبة الموارد البشرية للموازنة
شمال القاهرة لتوزيع الكهرباء	٣.٢ مليار	٣٥٢ مليون	١١%
جنوب القاهرة لتوزيع الكهرباء	٢.٨ مليار	٣٣١ مليون	١١.٨%
القاهرة لإنتاج الكهرباء	٤.٣ مليار	٣٩٥.٦ مليون	٩.٢%
ديوان عام القابضة لكهرباء مصر	١.٢ مليار	٣٩.٦ مليون	٣%

* قيمة الأرقام الواردة في الجدول بالجنيه المصري.

** المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على بيانات موقع وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة، <https://www.eehc.gov.eg/>، تاريخ آخر دخول ٢٠٢٥/١/١٠ م.

يتضح من الجدول رقم (١) السابق أهمية العنصر البشري بالنسبة للشركات التابعة للشركة القابضة لكهرباء مصر، حيث تتصدر شركة جنوب القاهرة لتوزيع الكهرباء بنسبة (١١.٨٪)، ثم شركة شمال القاهرة لتوزيع الكهرباء بنسبة (١١٪)، يليها شركة القاهرة لإنتاج الكهرباء بنسبة (٩.٢٪)، وأخيرًا ديوان عام الشركة القابضة لكهرباء مصر بنسبة (٣٪) من إجمالي مُخصص الموازنة التخطيطية لكل شركة، مما يُعزز من أهمية العنصر البشري بالشركة القابضة لكهرباء مصر كأهم أصل على الإطلاق، كما ينعكس على إمكانية تطبيق شركات الكهرباء لممارسات القيادة الأخلاقية وتفعيل تمكين العاملين بشكل موسع نحو تعزيز الإنغماس الوظيفي بشكل فعال.

• من حيث تطبيق فكر وممارسات التدريب بشركات الكهرباء محل البحث:

جدول رقم (٢): البيانات الخاصة بالتدريب بالشركة القابضة لكهرباء مصر محل البحث.

البيانات الخاصة بتدريب العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة للكهرباء لعام ٢٠٢٤م					
بيان	الشركة	شمال القاهرة للتوزيع	جنوب القاهرة للتوزيع	القاهرة لإنتاج الكهرباء	ديوان الشركة القابضة
إجمالي عدد ساعات التدريب (بالألف ساعة).	١١٧.٦	١٢٥.٠	٩٣.٨	٨١.٤	
إجمالي تكلفة التدريب (بالمليون جنيه مصري).	٢٢٥.٣	٢٠٥.٢	٢٢٩.٤	٢٢.٦	
متوسط تكلفة تدريب الفرد (بالألف جنيه مصري).	١٦.٧	١١.٣	٣٩.٧	١٠.٠	
أعداد المُتدربين حسب الفئة بالشركة القابضة لكهرباء مصر					
الفئة المُستهدفة	السنة	٢٠٢٤م			
عدد المتدربين (مُتدرب/ موظف).	٥٢٩٦٨				
عدد المُلحقين بالدراسات العليا (موظف).	٧٢				

عدد الطلاب المُلتحقين بالتدريب الصيفي (طالب).	٥٦٨١
عدد المُتدربين الوافدين (مُتدرب).	٦٢٧

* المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على بيانات موقع وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة، <https://www.eehc.gov.eg/>، تاريخ آخر دخول ١٠/١/٢٠٢٥م.

يُلاحظ من الجدول رقم (٢) السابق إرتفاع عدد ساعات التدريب الخاصة بالشركات التابعة للشركة القابضة لكهرباء مصر وتتصدرها شركة جنوب القاهرة بمقدار (١٢٥) ألف ساعة، ويأتي ديوان عام الشركة القابضة لكهرباء مصر بالمرتبة الأخيرة بمقدار (٨١.٤) ألف ساعة، كذلك إرتفاع تكلفة التدريب بين شركات الكهرباء وتتصدرها شركة القاهرة لإنتاج الكهرباء بمقدار (٢٢٩.٤) مليون جنيه مصري، كذلك تنوع الفئات المُستهدفة من التدريب بالشركة القابضة لكهرباء مصر بين الموظفين، والمُلتحقين بالدراسات العليا، والتدريب الصيفي لطلاب كلية الهندسة والتجارة والمعاهد الصناعية بالإضافة إلى الوافدين من أجل تمكين العاملين وتعزيز الإنغماس الوظيفي.

• من حيث مؤشرات الدوران وإستبقاء العاملين بالشركة القابضة لكهرباء مصر.

جدول رقم (٣): البيانات الخاصة بدوران وإستبقاء العاملين بالشركة القابضة لكهرباء مصر

النسب المئوية للإحتفاظ بالعاملين بالشركة القابضة لكهرباء مصر *			
بيان	السنة	٢٠٢٣م	٢٠٢٤م
مُعدل التنقّلات الطوعية بالشركة القابضة لكهرباء مصر والشركات التابعة لها (%).		٩.٤	٨.٦
مُعدل التنقّلات الطوعية حسب الجنس		٢٠٢٣م	٢٠٢٤م
الإناث (%)		١٤.٩	١٣.٢
الرجال (%)		١١.٧	٩.٨
مُعدل التنقّلات الطوعية حسب الفئة		٢٠٢٣م	٢٠٢٤م
مُديرين ورؤساء أقسام (%)		١٢.٧	١٠.٩
تنفيذيين ومُشرفين (%)		١٥.٣	١٤.١
مُتعاقدين من طلاب وخريجين (%)		١٣.٨	١٣.٥
أخري (%)		٥.٨	٥.٢

معدل التنقلات الطوعية حسب العمر	٢٠٢٣م	٢٠٢٤م
من (١٨-٣٠) سنة (%)	١٣.٥	١٣.٢
من (٣١-٤٠) سنة (%)	١٠.٤	٩.٨
من (٤١-٥٠) سنة (%)	٦.٨	٦.٣
من (٥١-٦٠) سنة (%)	٩.٩	٩.٦

* الأرقام الواردة بالجدول تمثل نسب مئوية من إجمالي عدد العاملين بالشركة.

** المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على بيانات موقع وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة، <https://www.eehc.gov.eg/>، تاريخ آخر دخول ١٠/١/٢٠٢٥م.

يُلاحظ من الجدول رقم (٣) السابق انخفاض معدلات التنقلات الطوعية للعاملين بالشركة القابضة لكهرباء مصر والشركات التابعة لها بمعدل (٠.٨٪) في عام (٢٠٢٤م) عن عام (٢٠٢٣م)، وهو مؤشر إيجابي على قدرة القائمين على إدارة الشركة لإستبقاء العاملين ورضاهم الوظيفي، كذلك الإستقرار والثبات الوظيفي للعاملين بين الفئات المختلفة وبإختلاف أعمار العاملين بالشركة القابضة لكهرباء مصر، ما ينعكس على إمكانية تطبيق ممارسات القيادة الأخلاقية، وتمكين العاملين وتأهيلهم بشكل مناسب لتكوين كوادر بشرية متميزة، وضمان تعزيز الإنغماس الوظيفي لديهم ما يحقق ريادة وتميز للشركة القابضة لكهرباء مصر.

• من حيث مؤشرات رضا العملاء والعاملين عن خدمات الشركة القابضة لكهرباء مصر:

جدول رقم (٤): البيانات الخاصة برضا العملاء والعاملين بالشركة القابضة لكهرباء مصر

مؤشرات الرضا عن الخدمات وجودتها*	السنة	٢٠٢٣م	٢٠٢٤م
مؤشر رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم (%)	٨٨	٩٢.٦	
مؤشر رضا العاملين عن الخدمات المقدمة للعملاء (%)	٨٦.٢	٨٧.٠	
مؤشر جودة الخدمات المقدمة للعملاء (%)	٩٣.١	٩٣.٥	

* الأرقام الواردة بالجدول تمثل نسب مئوية من إجمالي عدد العاملين بالشركة.

** المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على بيانات موقع وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة، <https://www.eehc.gov.eg/>، تاريخ آخر دخول ١٠/١/٢٠٢٥م.

يُلاحظ من الجدول رقم (٤) السابق إرتفاع مؤشرات رضا العُملاء والعاملين عن مُستوي وجودة الخدمات التي تُقدمها الشركة القابضة لكهرباء مصر، مع مُراعاة التحسين المُستمر من القائمين على إدارة الشركة من خلال تطبيق مُمارسات القيادة الأخلاقية وتفعيل تمكين العاملين نحو تعزيز الإنغماس الوظيفي وتكوين كوارر بشرية مُتميزة ترتقي بمُستويات الأداء والخدمات.

٤. مُشكلة البحث.

تُعد القيادة الأخلاقية مفهومًا هامًا بمجال إدارة الموارد البشرية، حيث تُساهم في إكساب العاملين للسلوكيات الوظيفية المناسبة، وضمان سعادة الموظفين، وخلق مُناخ مؤسسي مُلائم، ويتضح من نتائج الدراسات السابقة والدراسة الإستطلاعية عدم شمولية الدراسات السابقة لمُتغيرات البحث مُجتمعـة- في حدود إطلاع الباحث-، بالإضافة إلى تفاوت معرفة القائمين على إدارة شركات الكهرباء محل البحث بأهمية القيادة الأخلاقية وتمكين العاملين وأثرها على تعزيز الإنغماس الوظيفي، لذا توجد حاجة إلى دراسة منهجية لمعرفة تأثير القيادة الأخلاقية على الإنغماس الوظيفي من خلال تمكين العاملين. وعليه يُمكن صياغة مُشكلة البحث فيما يلي: (إلى أي مَدَى توجد علاقة بين القيادة الأخلاقية والإنغماس الوظيفي بتوسيط تمكين العاملين بالشركة القابضة لكهرباء مصر؟)، وتُثير هذه المُشكلة عددًا من التساؤلات التالية:

- ١/٤. إلى أي مَدَى توجد علاقة بين القيادة الأخلاقية والإنغماس الوظيفي للعاملين بالشركة القابضة لكهرباء مصر؟
- ٢/٤. إلى أي مَدَى توجد علاقة بين القيادة الأخلاقية وتمكين العاملين بالشركة القابضة لكهرباء مصر؟
- ٣/٤. إلى أي مَدَى توجد علاقة بين تمكين العاملين والإنغماس الوظيفي للعاملين بالشركة القابضة لكهرباء مصر؟

٥. أهداف البحث.

يسعى البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- ١/٥. تحديد العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإنغماس الوظيفي للعاملين بالشركة القابضة لكهرباء مصر.

٢/٥. التعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتمكين العاملين بالشركة القابضة لكهرباء مصر.
٣/٥. توصيف العلاقة بين تمكين العاملين والإنغماس الوظيفي للعاملين بالشركة القابضة لكهرباء مصر.

٤/٥. تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإنغماس الوظيفي من خلال الدور الوسيط لتمكين العاملين بالشركة القابضة لكهرباء مصر.

٥/٥. التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تُفيد في تعظيم الاستفادة من تمكين العاملين، وإنعكاسها على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإنغماس الوظيفي للعاملين بالشركة القابضة لكهرباء مصر.

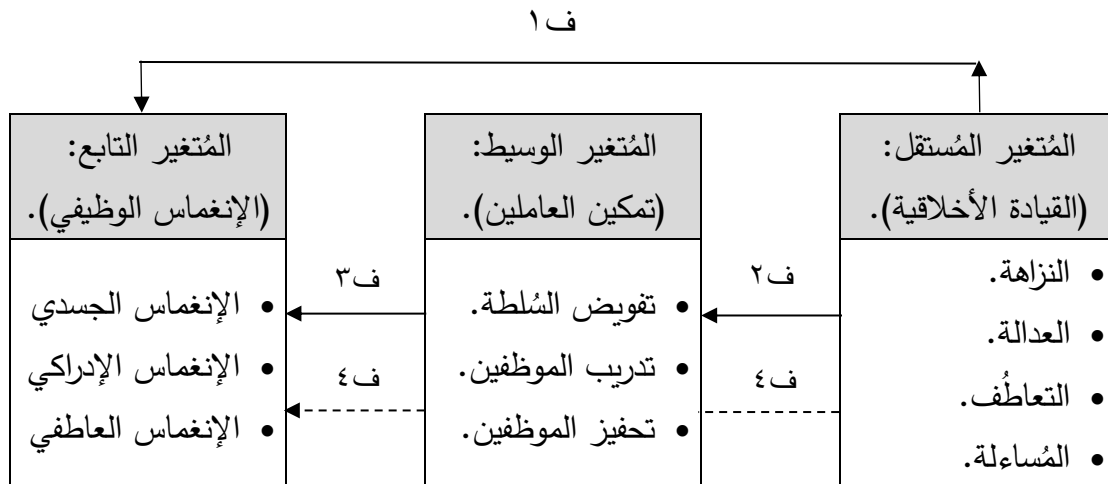
٦. أهمية البحث.

١/٦. الأهمية العلمية: تنعكس الأهمية العلمية لموضوع البحث في نُذرة الدراسات السابقة - في حدود إطلاع الباحث - التي تناولت العلاقة بين مُتغيرات البحث مُجمعة وهي: القيادة الأخلاقية (المتغير المستقل)، وتمكين العاملين (المتغير الوسيط)، والإنغماس الوظيفي (المتغير التابع).
٢/٦. الأهمية العملية: يستمد البحث أهميته العملية مما يلي:

- ترجع أهمية البحث العملية إلى إستهداف الشركات التابعة للشركة القابضة لكهرباء مصر والمُمثلة في: شركة القاهرة لإنتاج الكهرباء، شركة شمال القاهرة لتوزيع الكهرباء، شركة جنوب القاهرة لتوزيع الكهرباء، ديوان عام الشركة القابضة لكهرباء مصر، والتي تُقدم العديد من الخدمات للأفراد والشركات من توصيل تيار كهربائي للمباني السكنية والشركات، وتركيب عداد كودي، والإستعلام عن الفواتير ودفعها، وإستخراج كروت شحن... وغيرها، وقد بلغ إهتمام شركات الكهرباء محل البحث بتطبيق تمكين العاملين من خلال التدريب والتأهيل لفئات المُديرين ورؤساء الأقسام، التنفيذيين والمُشرفين، الطلاب والخريجين.. إلخ، كذلك تخصيص نسبة للإستثمار بالموارد البشرية من ميزانيات تطوير الشركات تراوحت بين (٣٪) كحد أدنى و(١١.٨٪) كحد أقصى (تقرير الشركة القابضة لكهرباء مصر، ٢٠٢٤م).
- كما يستمد البحث الحالي أهميته العملية في السعي لتحديد أبعاد القيادة الأخلاقية وتمكين العاملين والإنغماس الوظيفي، واختبار درجة العلاقة بين تلك المُتغيرات بالشركات التابعة للشركة القابضة لكهرباء مصر.

٧. فروض البحث.

لصيغة فروض البحث يُمكن تصور نموذج البحث ومقاييسه كما في الشكل رقم (٢) التالي:



شكل رقم (٢): العلاقة بين متغيرات البحث.

المصدر: من إعداد الباحث.

وفي ضوء الدراسات السابقة، يُمكن توضيح المقاييس المستخدمة بالجدول رقم (٥) التالي:

جدول رقم (٥): مقاييس متغيرات البحث وعدد فقراتها بالإستقصاء.

المرجع من الدراسات السابقة	الفقرات	أبعاده	المتغير
(Dawwas et al., 2025)	(١٦) فقره.	النزاهة	القيادة الأخلاقية
(عارف، ٢٠٢٤)		العدالة	
(Jami et al., 2023)		التعاطف	
(Agarwal et al., 2022)		المساءلة	
(Kumari et al., 2025)	(١٢) فقره.	الإنغماس الجسدي	الإنغماس الوظيفي
(Peng et al., 2024)		الإنغماس الإدراكي	
(صبري، ٢٠٢٣)		الإنغماس العاطفي	
(Alboroto et al., 2025)	(١٢) فقره.	تفويض السلطة	تمكين العاملين
(حامد، ٢٠٢٤)		تدريب الموظفين	
(Magasi, 2021)		تحفيز الموظفين	

* المصدر: من إعداد الباحث.

- وفي ضوء نموذج مُتغيرات البحث ومقاييسه، يُمكن صياغة فروض البحث على النحو التالي:
- ١/٧. الفرض الأول: يوجد تأثير معنوي بين القيادة الأخلاقية والإنغماس الوظيفي للعاملين بالشركة القابضة لكهرباء مصر.
- ٢/٧. الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي بين القيادة الأخلاقية وتمكين العاملين بالشركة القابضة لكهرباء مصر.
- ٣/٧. الفرض الثالث: يوجد تأثير معنوي بين تمكين العاملين والإنغماس الوظيفي للعاملين بالشركة القابضة لكهرباء مصر.
- ٤/٧. الفرض الرابع: يتوسط تمكين العاملين العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإنغماس الوظيفي للعاملين بالشركة القابضة لكهرباء مصر.

٨. منهجية البحث.

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على تفسير الظاهرة محل الدراسة، ويُمكن عرض منهجية البحث من خلال العناصر التالية:

١/٨. تحديد نوع ومصادر البيانات.

- **البيانات الثانوية:** تم تجميع البيانات الثانوية ذات الصلة بالقيادة الأخلاقية، والإنغماس الوظيفي وكذلك بيانات عن تمكين العاملين من خلال سجلات الإدارات والأقسام بالشركات محل البحث، فضلاً عن كافة التقارير السنوية المنشورة للشركة القابضة لكهرباء مصر، ووزارة الكهرباء والطاقة المتجددة خلال الفترة بين عامي ٢٠٢٣م وحتى ٢٠٢٤م.
- **البيانات الأولية:** تم الإعتماد على أسلوب الإستقصاء من خلال إجراء المقابلات الشخصية والبريد الإلكتروني، حيث تم سؤال مفردات عينة البحث عن آرائهم حول أبعاد وممارسات القيادة الأخلاقية والإنغماس الوظيفي من خلال توسط تمكين العاملين.

٢/٨. مُجتمع وعينة البحث.

يتمثل مُجتمع البحث في جميع العاملين بشركات الكهرباء التابعة للشركة القابضة لكهرباء مصر، والذي يُقدر بحوالي (٣٩٦٤٢) موظف وذلك وفقاً لتقارير إدارة الموارد البشرية لكل شركة كهرباء محل البحث، أما عن عينة البحث فبمعلومية مُجتمع البحث تم سحب عينة عشوائية بسيطة بالاستعانة

بالجداول الإحصائية عند درجة ثقة (٩٥٪) وخطأ معياري (٥٪) وبافتراض أن نسبة مُفردات العينة التي تتوافر فيها الخاصية محل القياس (٥٠٪)، فقد بلغ حجم العينة لمُجتمع مُكون من (٣٩٦٤٢) مُفردة هو (٣٨١) مُفردة، لتكون العينة مُمثلة للمُجتمع تمثيلاً صحيحاً، وذلك وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون الآتية:

$$n = \frac{N * P(1 - P)}{[N - 1 * (d^2 / z^2) + p(1 - p)]}$$

حيث أن:

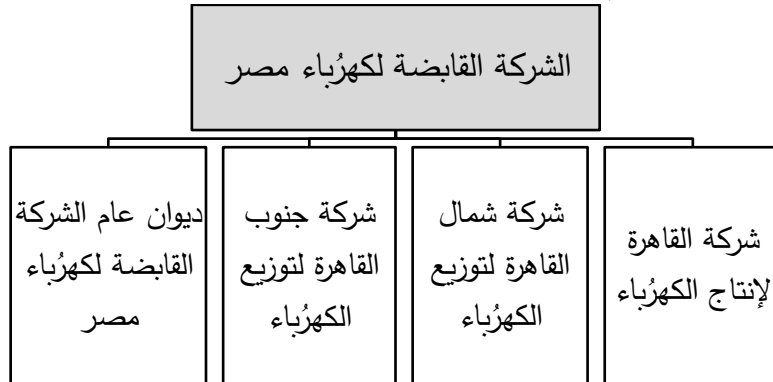
n تُمثل حجم العينة. N تُمثل حجم المُجتمع.

p نسبة توفر الخاصية والمُحايدة = ٠.٥٠ d نسبة الخطأ وتساوي ٠.٠٥

Z الدرجة المعيارية المُقابلة لمستوى الدلالة ٠.٩٥ وتساوي ١.٩٦

* Source: Thompson, S. K. (2012). Sampling, Third Edition. John Wiley & Sons, Ltd., Publication, Oxford, pp. 59-60.

ويوضح الشكل رقم (٣) التالي شركات الكهرباء المُمثلة لمُجتمع البحث:



شكل رقم (٣): شركات الكهرباء التابعة للشركة القابضة لكهرباء مصر المُمثلة لمُجتمع البحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحث في ضوء موقع وزارة الكهرباء والطاقة المُتجددة

وتعود أسباب إختيار شركات الكهرباء سالفة الذكر إلى:

- إستحواذ شركتين من شركات الكهرباء المُختارة على أكبر نسبة من الأفراد العاملين بالشركة القابضة لكهرباء مصر، حيث تنصدر شركة جنوب القاهرة لتوزيع الكهرباء بنسبة (١٠٪) بعدد عاملين قدره (١٨) ألف موظف، يليها شركة شمال القاهرة لتوزيع الكهرباء بنسبة (٨٪) بعدد

- عاملين قدره (١٣.٥) ألف موظف، وهو ما يُدعم بشكل كبير النتائج التي سوف يتم الحصول عليها من العينة المبحوثة.
- ضمان التنوع في البنوك المبحوثة حيث يُمثل شركات إنتاج الكهرباء: شركة القاهرة لإنتاج الكهرباء، ويمثل شركات التوزيع شركتي: شمال القاهرة لتوزيع الكهرباء، وجنوب القاهرة لتوزيع الكهرباء، مما يُسهل في عملية جمع والحصول على البيانات اللازمة المُمثلة تمثيلاً دقيقاً وصادقاً للمجتمع المبحوث.
 - تصنيف الشركة القابضة لكهرباء مصر ككيان إقتصادي عملاق من حيث رأس المال المدفوع، حيث يبلغ رأس مالها (١٤.٣) مليار جنيه، مما يؤكد على أهميتها والشركات التابعة لها كأحد دعائم قطاع الكهرباء والطاقة المُتجددة خاصة، والاقتصاد المصري بشكل عام.
 - تنوع الخدمات التي تُقدمها الشركة القابضة لكهرباء مصر والشركات التابعة لها بين: (إنتاج وتوزيع الطاقة الكهربائية، وإدارة وتشغيل وصيانة محطات توليد الكهرباء، وتنفيذ عمليات الإحلال والتجديد والتشغيل الإقتصادي، كذلك القيام بالدراسات والبحوث بمجال الكهرباء... وغيرها) كذلك إمتلاك العديد من تلك الشركات للمُقومات والبنية التحتية والتكنولوجيا المعلوماتية اللازمة والتي تم التأكد منها من قِبَل الباحث عند إجراء الدراسة الميدانية.
 - إمتلاك الشركة القابضة لكهرباء مصر لشريحة كبيرة من العُملاء المُتعاملين والمُستفيدين من خدمات شركاتها التابعة، حيث يصل عددهم إلى حوالي (٣٧.٩) مليون مُشترك.
 - تطبيق القائمين على إدارة الشركة القابضة لكهرباء مصر لممارسات القيادة الأخلاقية من خلال: العمل في ضوء مدونة للأخلاق يتوافر بها السلوكيات المطلوبة للوظائف، ووجود هياكل تنظيمية مرنة تُدعم التواصل بين العاملين، وتعزيز مبادئ العدالة والمساواة بين العاملين، كذلك تطبيق سياسات الباب المفتوح نحو التحسين المُستمر بالأعمال، الأمر الذي ينعكس على إمكانية تمكين العاملين وتعزيز الإنغماس الوظيفي بفعالية بشركات الكهرباء نحو تحقيق نتائج مُتميزة على مُستوى قطاع الكهرباء والطاقة المُتجددة.
 - توقيع إدارة الشركة القابضة لكهرباء مصر لشراكات مع دول الجوار: المملكة العربية السعودية والسودان، وكذلك الربط الكهربائي الدولي بين مصر، قُبرص، اليونان لتحقيق أهداف التنمية المُستدامة، وأن تُصبح مصر مركزاً محورياً للطاقة بالمنطقة العربية وأفريقيا.

- إمتلاك الشركة القابضة لكهرباء مصر (٢٢) مركزًا تدريبيًا والمُنشرة جغرافيًا في جميع أنحاء مصر، يتوافر بها مدربين مُتخصصين وورش ومعامل ومُحاكيات ومُساعدات تدريب حديثة وإِعتمادات من المُنظمة الدولية لتوحيد المقاييس (ISO)، مما يُمكن الشركة من التسويق للإمكانات التدريبية الهائلة محليًا وإقليميًا ودوليًا.
- أهمية موضوع القيادة الأخلاقية نحو تعزيز الإنغماس الوظيفي بفعالية بتوسيط تمكين العاملين بالشركة القابضة لكهرباء مصر كأحد أهم مُنظمات القطاع الحكومي الخدمية بمصر.

وقد قام الباحث بتوزيع عدد (٥٠٠) إستمارة إستبيان ليتجاوز الحد الأدنى المطلوب للعينة، ولوجود إحتتمالات لرد بعض الإستمارات دون إجابة أو رفض وإستبعاد بعض الاستبيانات لعدم صلاحيتها، وفيما يلي إيضاح لنصيب كل شركة من الاستمارات التي تم توزيعها لتكون مُتناسبة مع عدد العاملين بكل شركة كهرباء، وبذلك تُصبح العينة عينة عشوائية بسيطة، يوضحها الجدول رقم (٦) التالي:

جدول رقم (٦): عدد الإستمارات الموزعة بكل شركة كهرباء إستنادًا لعدد العاملين

الشركة	أعداد الموظفين العاملين	نسبة الشركة من العاملين	عدد الاستمارات الموزعة لأعداد العاملين
شمال القاهرة لتوزيع الكهرباء	١٣٤٥٣	٣٣.٩%	١٧٠
جنوب القاهرة لتوزيع الكهرباء	١٨١٦٤	٤٥.٨%	٢٢٩
القاهرة لإنتاج الكهرباء	٥٧٧٤	١٤.٦%	٧٣
ديوان عام القابضة للكهرباء	٢٢٥١	٥.٧%	٢٨
إجمالي عاملي الشركات	٣٩٦٤٢	١٠٠%	٥٠٠ إستمارة
عدد الاستمارات الموزعة	عدد الإستمارات المُستبعدة لعدم صلاحيتها	عينة البحث التي تم التحليل على أساسها	نسبة الإستجابة
٥٠٠	٦	٤٠.٢	٨٠.٤%

* المصدر: من إعداد الباحث إِعتمادًا على تقارير وزارة الكهرباء والطاقة المُتجددة، وبيان بأعداد العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة لكهرباء مصر.

وبالتالي وفقاً لجدول رقم (٦) السابق فقد قام الباحث بتوزيع (٥٠٠) إستمارة إستبيان، وتم تجميع (٤٠٨) إستمارة (٦ استمارات منها غير صالحة) وتم تحليل (٤٠٢) إستمارة بمعدل إستجابة (٨٠.٤٪) من إجمالي عدد إستمارات الإستبيان الموزعة.

٣/٨. طُرُق وأساليب جمع البيانات.

إعتمد الباحث على قائمة الاستقصاء المُبينة في (مُلحق رقم ٢) كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة، والتي تتكون من ثلاثة أقسام:

١/٣/٨. القسم الأول: المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية)، ويشتمل أربعة أبعاد مُتضمنة العبارات (من ١ إلى ١٦)، البُعد الأول: النزاهة التي تشتمل على العبارات (من ١ إلى ٤)، والبُعد الثاني: العدالة التي تشتمل على العبارات (من ٥ إلى ٨)، والبُعد الثالث: التعاطف التي تشتمل على العبارات (من ٩ إلى ١٢)، وأخيراً البُعد الرابع: المساءلة التي تشتمل على العبارات (من ١٣ إلى ١٦).

٢/٣/٨. القسم الثاني: المتغير التابع (الإنغماس الوظيفي)، ويشتمل ثلاثة أبعاد مُتضمنة العبارات (من ١٧ إلى ٢٨)، البُعد الأول: الإنغماس الجسدي الذي يشتمل على العبارات (من ١٧ إلى ٢٠)، والبُعد الثاني: الإنغماس الإدراكي الذي يشتمل على العبارات (من ٢١ إلى ٢٤)، وأخيراً البُعد الثالث: الإنغماس العاطفي الذي يشتمل على العبارات (من ٢٥ إلى ٢٨).

٣/٣/٨. القسم الثالث: المتغير الوسيط (تمكين العاملين)، ويشتمل ثلاثة أبعاد مُتضمنة العبارات (من ٢٩ إلى ٤٠)، البُعد الأول: تفويض السُلطة الذي يشتمل على العبارات (من ٢٩ إلى ٣٢)، والبُعد الثاني: تدريب الموظفين الذي يشتمل على العبارات (من ٣٣ إلى ٣٦)، وأخيراً البُعد الثالث: تحفيز الموظفين الذي يشتمل على العبارات (من ٣٧ إلى ٤٠).

٩. حدود البحث.

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- **حدود موضوعية:** يقتصر موضوع البحث على دور القيادة الأخلاقية بأبعادها: (النزاهة، العدالة، التعاطف، المساءلة) في تعزيز الإنغماس الوظيفي للعاملين بأبعاده: (الإنغماس الجسدي، الإنغماس الإدراكي، الإنغماس العاطفي) مع توسيط تمكين العاملين بأبعاده: (تفويض السُلطة، تدريب الموظفين، تحفيز الموظفين).

- **حدود مكانية:** تم تطبيق البحث على العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة لكهرباء مصر على إختلاف درجاتهم وتخصصاتهم الوظيفية، وذلك لتواجدهم بمُحافظة واحدة هي محافظة القاهرة ما يُسهل تجميع البيانات الأولية من زاوية، والعمل على تقليل الوقت والتكلفة من زاوية أخرى.
- **حدود زمنية:** تم تطبيق البحث في الفترة الزمنية: أغسطس ٢٠٢٤م - يناير ٢٠٢٥م.

١٠. الدراسة الميدانية.

تم تحليل بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, V.26) وكذلك برنامج (AMOS, V.25)؛ وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات المجمعة، وتم إتباع الإجراءات التالية:

١/١٠ نتائج الثبات والصدق للمقياس المُستخدم في البحث

تم إجراء اختبار الثبات لمقاييس البحث باستخدام معامل ألفا - كرونباخ (Alpha Cronbach)، والجدول التالي رقم (٧) يوضح ذلك:

جدول رقم (٧)

الثبات والصدق الذاتي لمُتغيرات البحث باستخدام معامل ألفا - كرونباخ

أبعاد مُتغيرات البحث	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
أبعاد القيادة الأخلاقية (المُتغير المُستقل)			
النزاهة	٤	٠.٧٧٥	٠.٨٨٠
العدالة	٤	٠.٨٠٦	٠.٨٩٧
التعاطف	٤	٠.٨٢٦	٠.٩٠٨
المُساءلة	٤	٠.٨٦٦	٠.٩٣٠
إجمالي أبعاد القيادة الأخلاقية	١٦	٠.٩٦٢	٠.٩٨٠
أبعاد الإنغماس الوظيفي (المُتغير التابع)			
الإنغماس الجسدي	٤	٠.٨٠٩	٠.٨٩٩

٠.٨٩٥	٠.٨٠٢	٤	الإنغماس الإدراكي
٠.٨٩٧	٠.٨٠٦	٤	الإنغماس العاطفي
٠.٩٧٠	٠.٩٤١	١٢	إجمالي أبعاد الإنغماس الوظيفي
أبعاد تمكين العاملين (المتغير الوسيط)			
٠.٩٢٦	٠.٨٥٨	٤	تفويض السلطة
٠.٨٨٣	٠.٧٨١	٤	تدريب الموظفين
٠.٩٤١	٠.٨٨٧	٤	تحفيز الموظفين
٠.٩٦٥	٠.٩٣٢	١٢	إجمالي أبعاد تمكين العاملين
٠.٩٨٧	٠.٩٧٦	٤٠	إجمالي أبعاد: القيادة الأخلاقية، والإنغماس الوظيفي، وتمكين العاملين

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول السابق رقم (٧) أن مُعامل ألفا- كرونباخ قد بلغ (٠.٩٦٢) لإجمالي أبعاد القيادة الأخلاقية و(٠.٩٤١) لإجمالي أبعاد الإنغماس الوظيفي و(٠.٩٣٢) لإجمالي أبعاد تمكين العاملين، الأمر الذي إنعكس أثره على الصدق الذاتي (الذي يُمثل الجذر التربيعي للثبات)، حيث بلغ (٠.٩٨٠) لإجمالي أبعاد القيادة الأخلاقية و(٠.٩٧٠) لإجمالي أبعاد الإنغماس الوظيفي و(٠.٩٦٥) لإجمالي أبعاد تمكين العاملين، وأيضاً بلغ مُعامل ألفا- كرونباخ لإجمالي أبعاد مُتغيرات البحث (المُستقلة والتابعة والوسيط) قيمة أكبر من (٠.٧) حيث بلغ (٠.٩٨٢)، مما يعني القُدرة للاعتماد على تلك المقاييس، ومن ثم يمكن القول بأن أداة البحث تتمتع بالثبات ويُمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج على المُجتمع ككل (Backhaus et al., 2021, pp.126-127).

٢/١٠. الإحصائيات الوصفية.

١/٢/١٠. أبعاد القيادة الأخلاقية (المتغير المستقل).

الجدول التالي رقم (٨) يوضح اتجاهات عينة البحث نحو أبعاد القيادة الأخلاقية.
جدول رقم (٨): المقاييس الوصفية لأبعاد القيادة الأخلاقية

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
١	النزاهة	٣.٧٩	٠.٧٨٩	٧٥.٩٧	٣
٢	العدالة	٣.٧٦	٠.٧٨٧	٧٥.٢٠	٤
٣	التعاطف	٣.٨٠	٠.٧٧٣	٧٦.٠٥	٢
٤	المساءلة	٣.٩٣	٠.٨٠١	٧٨.٦٥	١
	المتوسط العام لأبعاد: القيادة الأخلاقية	٣.٨٢	٠.٦١٨	٧٦.٥٧	-

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

من الجدول السابق رقم (٨) يتضح أن المتوسط العام لأبعاد القيادة الأخلاقية بلغ (٣.٨٢)، بإنحراف معياري قدره (٠.٦١٨)، وأهمية نسبية (٧٦.٥٧%)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد (من ٣.٧٦ إلى ٣.٩٣)، بأهمية نسبية (من ٧٥.٢٠% إلى ٧٨.٦٥%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات عينة البحث نحو أبعاد القيادة الأخلاقية إيجابية، وقد جاء بُعد المساءلة في الترتيب الأول في حين جاء بُعد العدالة في الترتيب الأخير، وبالتالي ينبغي على إدارة الشركة القابضة لكهرباء مصر مزيد من الاهتمام بالممارسات التي تحقق العدالة للعاملين بها.

٢/٢/١٠. أبعاد الإنغماس الوظيفي (المتغير التابع).

الجدول التالي رقم (٩) يوضح اتجاهات عينة البحث نحو أبعاد الإنغماس الوظيفي.

جدول رقم (٩): المقاييس الوصفية لأبعاد الإنغماس الوظيفي

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
١	الإنغماس الجسدي	٣.٧٢	٠.٧٢٨	٧٤.٤٧	٢
٢	الإنغماس الإدراكي	٣.٥٥	٠.٦٩٤	٧١.٠٢	٣
٣	الإنغماس العاطفي	٣.٧٤	٠.٧٣٣	٧٤.٨٨	١
	المتوسط العام لأبعاد: الإنغماس الوظيفي	٣.٧٨	٠.٦٦٣	٧٥.٧٩	-

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

من الجدول السابق رقم (٩) يتضح أن المتوسط العام لأبعاد الإنغماس الوظيفي بلغ (٣.٧٨)، بإنحراف معياري قدره (٠.٦٦٣)، وأهمية نسبية (٧٥.٧٩%)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد (من ٣.٥٥ إلى ٣.٧٤)، بأهمية نسبية (من ٧١.٠٢% إلى ٧٤.٨٨%)، وهذا يعنى أن اتجاهات مفردات عينة البحث نحو أبعاد الإنغماس الوظيفي ايجابية. وقد جاء بُعد الإنغماس العاطفي فى الترتيب الأول فى حين جاء بُعد الإنغماس الإدراكي فى الترتيب الأخير، وبالتالي ينبغى على إدارة الشركة القابضة لكهرباء مصر الاهتمام بممارسات الإنغماس الإدراكي.

٣/٢/١٠. أبعاد تمكين العاملين (المتغير الوسيط).

الجدول التالى رقم (١٠) يوضح اتجاهات عينة البحث نحو أبعاد تمكين العاملين.

جدول رقم (١٠): المقاييس الوصفية لأبعاد تمكين العاملين

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
١	تفويض السلطة	٣.٦٥	٠.٧٢٣	٧٣.٠٤	
٢	تدريب الموظفين	٣.٧٨	٠.٧٢٨	٧٥.٦٢	
٣	تحفيز الموظفين	٣.٨٦	٠.٨٠٩	٧٧.٢٩	
	المتوسط العام لأبعاد: تمكين العاملين	٣.٩٦	٠.٦٨٠	٧٩.٣٢	—

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

من الجدول السابق رقم (١٠) يتضح أن المتوسط العام لأبعاد تمكين العاملين بلغ (٣.٩٦)، بإنحراف معياري قدره (٠.٦٨٠)، وأهمية نسبية (٧٩.٣٢%)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد (من ٣.٦٥ إلى ٣.٨٦)، بأهمية نسبية (من ٧٣.٠٤% إلى ٧٧.٢٩%)، وهذا يعنى أن اتجاهات مفردات عينة البحث نحو أبعاد تمكين العاملين ايجابية، وقد جاء بُعد تحفيز الموظفين فى الترتيب الأول فى حين جاء بُعد تفويض السلطة فى الترتيب الأخير، ويرى الباحث أن ذلك قد يرجع إلى الخوف من الفشل، وبالتالي ينبغى على إدارة الشركة القابضة لكهرباء مصر مزيد من الاهتمام بممارسات تفويض السلطة مما ينعكس على تمكين العاملين.

٣/١٠. اختبار الفروض.

فى هذا الجزء تم اختبار فروض البحث وذلك من خلال بيان مدى صحة أو خطأ هذه الفروض، بما يسهم فى التوصل إلى مجموعة من النتائج التى تفسر مشكلة البحث وتُجيب على التساؤلات البحثية، ومن ثم تقديم مجموعة من التوصيات إلى إدارة الشركة القابضة لكهرباء مصر للمساعدة فى تحسين ممارسات القيادة الأخلاقية مما ينعكس بالشكل الإيجابى على تمكين العاملين بها وبالتالي المساعدة فى تعزيز الإنغماس الوظيفي للعاملين، وذلك كما يلى:

١/٣/١٠. اختبار الفرض الأول.

لاختبار الفرض الأول والذي يُنص على أنه: (يوجد تأثير معنوي بين القيادة الأخلاقية والإنغماس الوظيفي للعاملين بالشركة القابضة لكهرباء مصر) تم الإعتماد على أسلوب تحليل الارتباط (Correlation Analysis) وأسلوب تحليل الانحدار الخطى المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis) كما يلى.

جدول رقم (١١)

نتائج تحليل الارتباط للعلاقة بين القيادة الأخلاقية والإنغماس الوظيفي

مُعامل الارتباط		المتغير الثانى (التابع)	المتغير الأول (المُستقل)
المعنوية Sig. (2-tailed)	القيمة Pearson Correlation		
٠.٠٠٠٠	٠.٨٥٧	الإنغماس الوظيفي	القيادة الأخلاقية

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (١١) السابق أن قيمة مُعامل الارتباط بلغت (٠.٨٥٧) وهى تُشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين (القيادة الأخلاقية - الإنغماس الوظيفي)، كما أن قيمة مُستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية (أى أنه يُوجد ارتباط حقيقى بين المتغيرين محل البحث).

جدول رقم (١٢): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية

والإنغماس الوظيفي

مُتغيّرات المُستقلة	مُعامل الانحدار (B)	مُعامل بيتا	اختبار ت		اختبار ف		مُعامل الارتباط (R)	مُعامل التحديد (R ²)
			القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية		
النزاهة	٠.٠٢٩	٠.٠٤٣	٠.٧٥٣	٠.٠٠٣				
العدالة	٠.٠٥٠	٠.٠٧٢	١.٣٢٣	٠.٠٠١				
التعاطف	٠.٢٠٧	٠.٢٩٤	٥.١٢١	٠.٠٠٠				
المُساءلة	٠.١١٦	٠.١٧١	٢.٩٥٧	٠.٠٠٠				

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (١٢) السابق أن قيمة مُعامل التحديد (R^2) بلغت ٠.٧٧٦، أى أن المُتغيّرات المُستقلة المُتضمنة في النموذج والتي تمثل أبعاد القيادة الأخلاقية (النزاهة، والعدالة، والتعاطف، والمُساءلة) تُفسر ٧٧.٦٪ من التباين في المُتغير التابع (الإنغماس الوظيفي). كما أن قيمة مُعامل الارتباط المُتعدد (R) بلغت ٠.٨٨١، وهي تُشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المُتغيّرات المُستقلة المُتضمنة في النموذج - مُجتمع - والمُتغير التابع (الإنغماس الوظيفي)، وتُشير نتيجة اختبار (ف) إلى أن نموذج الانحدار المُتعدد يُعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مُستوى المعنوية أقل من ٠.٠٠٥.

ومن خلال تحليل قيم مُعاملات بيتا (Beta) يُمكن ترتيب المُتغيّرات المُستقلة (أبعاد القيادة الأخلاقية) من حيث الأهمية النسبية في التأثير على المُتغير التابع (الإنغماس الوظيفي)، حيث يتضح أن بُعد التعاطف يأتي في الترتيب الأول من حيث التأثير على الإنغماس الوظيفي، يليه بُعد المُساءلة، ثم بُعد العدالة، وأخيراً بُعد النزاهة، ويُرجع الباحث ظهور الأبعاد بهذا الترتيب ووجود بُعد التعاطف في الترتيب الأول إلى أن هذا البُعد يرتبط بالإنغماس الوظيفي بشكل مُباشر وقوى حيث أنه يُساهم في فُهم مشاعر الموظفين، والتفاعل والتواصل معهم بسلاسة، كذلك تحفيزهم على البحث عن حلول مُبتكرة ما يُعمق إنغماسهم في التحديات المهنية.

وبناء على ما سبق فإنه يتم قبول الفرض الأول الذي يُنص على أنه "يوجد تأثير معنوي بين القيادة الأخلاقية والإنغماس الوظيفي للعاملين بالشركة القابضة لكهرباء مصر".

١٠/٣/٢. اختبار الفرض الثانى.

لاختبار الفرض الثانى والذى يُنص على أنه: (يوجد تأثير معنوي بين القيادة الخلاقية وتمكين العاملين بالشركة القابضة لكهرباء مصر) تم الإعتماد على أسلوب تحليل الارتباط (Correlation Analysis) وأسلوب تحليل الانحدار الخطى المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis) كما يلي.

جدول رقم (١٣)

نتائج تحليل الارتباط للعلاقة بين القيادة الأخلاقية وتمكين العاملين

مُعامل الارتباط		المُتغير الثانى (الوسيط)	المُتغير الأول (المُستقل)
المعنوية Sig. (2-tailed)	القيمة Pearson Correlation		
٠.٠٠٠٠	٠.٨٧٠	تمكين العاملين	القيادة الأخلاقية

* المصدر: مُخرجات البرنامج الإحصائى (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (١٣) السابق أن قيمة مُعامل الارتباط بلغت (٠.٨٧٠) وهى تُشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين المُتغيرين (القيادة الأخلاقية - تمكين العاملين)، كما أن قيمة مُستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن علاقة الارتباط بين المُتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية (أى أنه يُوجد ارتباط حقيقى بين المُتغيرين محل البحث).

جدول رقم (١٤): نتائج تحليل الانحدار الخطى المتعدد للعلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية

وتمكين العاملين

مُعامل التحديد (R ²)	مُعامل الارتباط (R)	اختبار ف (F-Test)		اختبار ت (T-Test)		مُعامل بيتا	مُعامل الانحدار (B)	المُتغيرات المُستقلة
		القيمة المعنوية	القيمة	القيمة المعنوية	القيمة			
٠.٠٠٠٠	٠.٠٠٠٠	٠.٠٠٠٠	١٦.٤٥٩	٠.٠٠٠٠	١.٦٥٦	٠.٠٩٩	٠.٠٧٣	النزاهة
				٠.٠٠٠٠	١.٣٣٧	٠.٠٧٧	٠.٠٥٧	العدالة
				٠.٠٠٠١	٣.٣٨٣	٠.٢٠٥	٠.١٥٤	التعاطف

				٠.٠٠٠٠	١.٤٦١	٠.٠٠٨٩	٠.٠٠٦٥	المُسألة
--	--	--	--	--------	-------	--------	--------	----------

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (١٤) السابق أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت ٠.٧٧٠، أى أن المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج والتي تمثل أبعاد القيادة الأخلاقية (النزاهة، والعدالة، والتعاطف، والمساءلة) تفسر ٧٧.٠٪ من التباين في المتغير الوسيط (تمكين العاملين). كما أن قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) بلغت ٠.٨٧٨، وهى تشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج - مجتمعة - والمتغير الوسيط (تمكين العاملين)، وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يُعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٠٥.

ومن خلال تحليل قيم معاملات بيتا (Beta) يُمكن ترتيب المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الأخلاقية) من حيث الأهمية النسبية في التأثير على المتغير الوسيط (تمكين العاملين)، حيث يتضح أن بُعد التعاطف يأتى في الترتيب الأول من حيث التأثير على تمكين العاملين، يليه بُعد النزاهة، ثم بُعد المسألة، وأخيراً بُعد العدالة، ويُرجع الباحث ظهور الأبعاد بهذا الترتيب ووجود بُعد التعاطف في الترتيب الأول إلى أن هذا البُعد يرتبط بتمكين العاملين بشكل قوى حيث أن التعاطف أساس لتمكين العاملين من خلال بناء الثقة معهم، وفهم احتياجاتهم التدريبية وتطويرهم، بالإضافة لتعزيز ولأنهم بالتواصل معهم، ما يحفزهم على المبادرة وتحمل المسؤولية.

وبناء على ما سبق فإنه يتم قبول الفرض الثانى الذى ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي بين القيادة الأخلاقية وتمكين العاملين بالشركة القابضة لكهرباء مصر".

٣/٣/١٠. اختبار الفرض الثالث.

لاختبار الفرض الثالث والذى ينص على أنه (يوجد تأثير معنوي بين تمكين العاملين والإنغماس الوظيفي للعاملين بالشركة القابضة لكهرباء مصر) تم الاعتماد على أسلوب تحليل الارتباط (Correlation Analysis) وأسلوب تحليل الانحدار الخطى المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis) كما يلي.

جدول رقم (١٥)

نتائج تحليل الارتباط للعلاقة بين تمكين العاملين والإنغماس الوظيفي

مُعامل الارتباط		المتغير الثانى (التابع)	المتغير الأول (الوسيط)
المعنوية Sig. (2-tailed)	القيمة Pearson Correlation		
٠.٠٠٠٠	٠.٨٧١	الإنغماس الوظيفي	تمكين العاملين

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (١٥) السابق أن قيمة مُعامل الارتباط بلغت (٠.٨٧١) وهى تُشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين (تمكين العاملين - الإنغماس الوظيفي)، كما أن قيمة مُستوى المعنوية أقل من ٠.٠٠٥ مما يدل على أن علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية (أى أنه يُوجد ارتباط حقيقى بين المتغيرين محل البحث).

جدول رقم (١٦): نتائج تحليل الانحدار الخطى المتعدد للعلاقة بين أبعاد تمكين العاملين

والإنغماس الوظيفي

مُعامل الانحدار (B)	مُعامل بيتا	اختبار ت		اختبار ف		مُعامل الارتباط (R)	مُعامل التحديد (R ²)
		القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية		
٠.٢٤٤	٠.٣٢٤	٩.٣١١	٠.٠٠٠٠	٢٤١.٦١٨	٠.٠٠٠٠	٠.٨٧٠	٠.٧٩٠
٠.٣٥٣	٠.٤٧٣	١٣.٠٩٠	٠.٠٠٠٠	٢٤١.٦١٨	٠.٠٠٠٠	٠.٨٧٠	٠.٧٩٠
٠.١٣٤	٠.١٩٩	٥.٨١١	٠.٠٠٠٠	٢٤١.٦١٨	٠.٠٠٠٠	٠.٨٧٠	٠.٧٩٠

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (١٦) السابق أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت ٠.٧٩٠، أى أن المتغيرات المستقلة المتضمنة فى النموذج والتي تمثل أبعاد تمكين العاملين (تفويض السلطة، وتدريب الموظفين، وتحفيز الموظفين) تفسر ٧٩.٠٪ من التباين فى المتغير التابع (الإنغماس الوظيفي). كما أن قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) بلغت ٠.٨٨٩، وهى تشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرات المستقلة المتضمنة فى النموذج - مجتمعة - والمتغير التابع (الإنغماس الوظيفي)، وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يُعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٠٥.

ومن خلال تحليل قيم معاملات بيتا (Beta) يُمكن ترتيب المتغيرات المستقلة (أبعاد تمكين العاملين) من حيث الأهمية النسبية فى التأثير على المتغير التابع (الإنغماس الوظيفي)، حيث يتضح أن بُعد تدريب الموظفين يأتى فى الترتيب الأول من حيث التأثير على الإنغماس الوظيفي، يليه بُعد تفويض السلطة، وأخيرًا بُعد تحفيز الموظفين، ويُرجع الباحث ظهور الأبعاد بهذا الترتيب ووجود بُعد تدريب الموظفين فى الترتيب الأول إلى أن هذا البعد يرتبط بالإنغماس الوظيفي بشكل مباشر وقوى حيث أن التدريب يُساهم فى زيادة مهارات وثقة الموظفين، ومعرفة أدوارهم بوضوح، كذلك تطويرهم مهنيًا، وزيادة تعلمهم ما ينعكس على تعزيز إنغماسهم وظيفيًا.

وبناء على ما سبق فإنه يتم قبول الفرض الثالث الذى يُنص على أنه "يوجد تأثير معنوي بين تمكين العاملين والإنغماس الوظيفي للعاملين بالشركة القابضة لكهرباء مصر".

١٠/٣/٤. اختبار الفرض الرابع.

لاختبار الفرض الرابع والذي يُنص على أنه: (يتوسط تمكين العاملين العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإنغماس الوظيفي للعاملين بالشركة القابضة لكهرباء مصر) تم الاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) وأسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) وأسلوب تحليل المسار (Path Analysis) ويُمكن توضيح ذلك فيما يلي:

تحليل الانحدار: بحسب (Baron & Kenny, 1986) فإن المتغير الوسيط (Mediator) يمكن اختباره من خلال ثلاثة نماذج للانحدار:

- نموذج الانحدار الذي يختبر علاقة المتغير التابع بالمستقل.
- نموذج الانحدار الذي يختبر علاقة المتغير الوسيط بالمستقل.

- نموذج الانحدار الذي يختبر علاقة المتغير التابع بكل من المتغير المستقل والوسيط. تختبر هذه النماذج شروط الوساطة الأربعة، وهي:
- يجب أن يؤثر المتغير المستقل معنويًا على المتغير التابع في النموذج الأول.
- يجب أن يؤثر المتغير المستقل معنويًا على المتغير الوسيط في النموذج الثاني.
- يجب أن يؤثر المتغير الوسيط معنويًا في المتغير التابع في النموذج الثالث.
- يجب أن يكون تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع أقل في النموذج الثالث منه في النموذج الأول (Field, 2013).

جدول رقم (١٧): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين القيادة الأخلاقية

والإنغماس الوظيفي

المتغير المستقل	مُعامل الانحدار (B)	اختبار ت (T-Test)		اختبار ف (F-Test)		مُعامل الارتباط (R)	مُعامل التحديد (R ²)
		القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية		
القيادة الأخلاقية	٠.٨٠١	١٠.٢٦٦	٠.٠٠٠	١٠٥.٣٩٤	٠.٠٠٠	٠.٨٥٧	٠.٧٣٤

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (١٧) السابق ما يلي:

- **القوة التفسيرية للنموذج:** بلغت قيمة مُعامل التحديد (R^2) ٠.٧٣٤، أي أن المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) يُفسر ٧٣.٤٪ من التباين في المتغير التابع (الإنغماس الوظيفي).
- **معنوية نموذج الانحدار:** بلغت قيمة مُعامل الارتباط (R) ٠.٨٥٧، وهي تُشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) والمتغير التابع (الإنغماس الوظيفي)، وتُشير نتيجة اختبار (ف) إلى أن نموذج الانحدار يُعتبر معنويًا وذو دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٠٥.
- **معنوية المتغير المستقل:** بلغت قيمة مُعامل الانحدار (B) للمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) ٠.٨٠١، وهي تُشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع (الإنغماس الوظيفي) أي أن المتغير المستقل يؤثر في المتغير التابع، وتُشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن

هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يُعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٠٥.

جدول رقم (١٨): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين القيادة الأخلاقية وتمكين العاملين

مُتغير المُستقل	مُعامل الانحدار (B)	اختبار ت (T-Test)		اختبار ف (F-Test)		مُعامل الارتباط (R)	مُعامل التحديد (R ²)
		القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية		
القيادة الأخلاقية	٠.٨٤٧	٧.٩٥٨	٠.٠٠٠	٦٣.٣٣٥	٠.٠٠٠	٠.٨٧٠	٠.٧٥٦

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (١٨) السابق ما يلي:

- **القوة التفسيرية للنموذج:** بلغت قيمة مُعامل التحديد (R^2) ٠.٧٥٦، أي أن المُتغير المُستقل (القيادة الأخلاقية) يُفسر ٧٥.٦٪ من التباين في المُتغير الوسيط (تمكين العاملين).
- **معنوية نموذج الانحدار:** بلغت قيمة مُعامل الارتباط (R) ٠.٨٧٠، وهي تُشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المُتغير المُستقل (القيادة الأخلاقية) والمُتغير الوسيط (تمكين العاملين)، وتُشير نتيجة اختبار (ف) إلى أن نموذج الانحدار يُعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٠٥.
- **معنوية المُتغير المُستقل:** بلغت قيمة مُعامل الانحدار (B) للمُتغير المُستقل (القيادة الأخلاقية) ٠.٨٤٧، وهي تُشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المُتغير والمُتغير الوسيط (تمكين العاملين) أي أن المُتغير المُستقل يؤثر في المُتغير الوسيط، وتُشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المُتغير يُعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٠٥.

جدول رقم (١٩): نتائج تحليل الانحدار الخطى المتعدد للعلاقة بين القيادة الأخلاقية (المتغير المستقل)، تمكين العاملين (المتغير الوسيط)، والإنغماس الوظيفي (المتغير التابع)

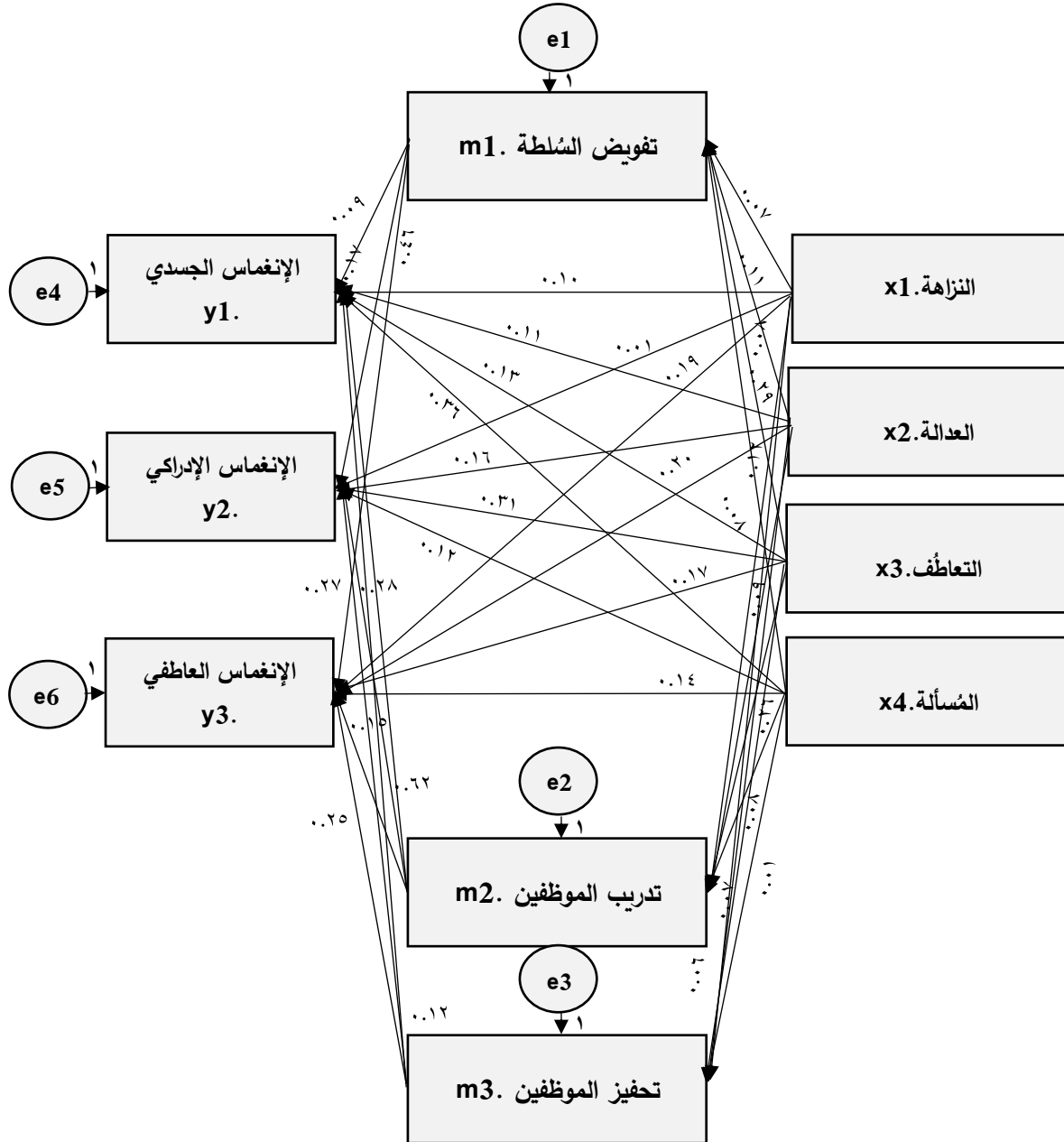
المتغيرات مستقل/ وسيط	معامل الانحدار (B)	معامل بيتا	اختبار ت		اختبار ف		معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
			القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية		
القيادة الأخلاقية	٠.٥٧٥	٠.٥٩٩	٦.٠٥٣	٠.٠٠٠	١١٣.٤٣٣	٠.٠٠٠	٠.٨٧٠	٠.٧٩٧
تمكين العاملين	٠.٦٥٣	٠.٦٩٧	٢١.٢٣٤	٠.٠٠٠				

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (١٩) السابق ما يلي:

- **القوة التفسيرية للنموذج:** بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ٠.٧٩٧، أى أن المتغيرات (المستقل والوسيط) المتضمنة في النموذج (القيادة الأخلاقية، وتمكين العاملين) تفسر ٧٩.٩٪ من التباين في المتغير التابع (الإنغماس الوظيفي).
- **معنوية نموذج الانحدار:** بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) ٠.٨٩٣، وهى تشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرات (المستقل والوسيط) المتضمنة في النموذج - مجتمعة - والمتغير التابع (الإنغماس الوظيفي)، وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يُعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٠٥.
- **معنوية المتغيرات المستقلة:** بفحص قيم معاملات الانحدار (B) تبين ما يلي:
 - بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) ٠.١٧٥، وهى تشير إلى وجود تأثير معنوى موجب بين هذا المتغير والمتغير التابع (الإنغماس الوظيفي)، أي أنه يوجد أثراً مباشراً للمتغير المستقل على المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط، وتشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يُعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٠٥.
 - بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير الوسيط (تمكين العاملين) ٠.٦٥٣، وهى تشير إلى وجود تأثير معنوى موجب بين هذا المتغير والمتغير التابع (الإنغماس الوظيفي)، أي أنه يوجد أثر

للمتغير الوسيط على المتغير التابع، وتُشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير ذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٠٥. والشكل التالي رقم (٤) يوضح النموذج الهيكلي للعلاقات بين أبعاد متغيرات البحث:



شكل رقم (٤): معاملات النموذج الهيكلي للعلاقات بين أبعاد متغيرات البحث
* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (AMOS).

ويوضح الجدول التالي رقم (٢٠) مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات أبعاد متغيرات البحث:

جدول رقم (٢٠) مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي لمسارات متغيرات البحث

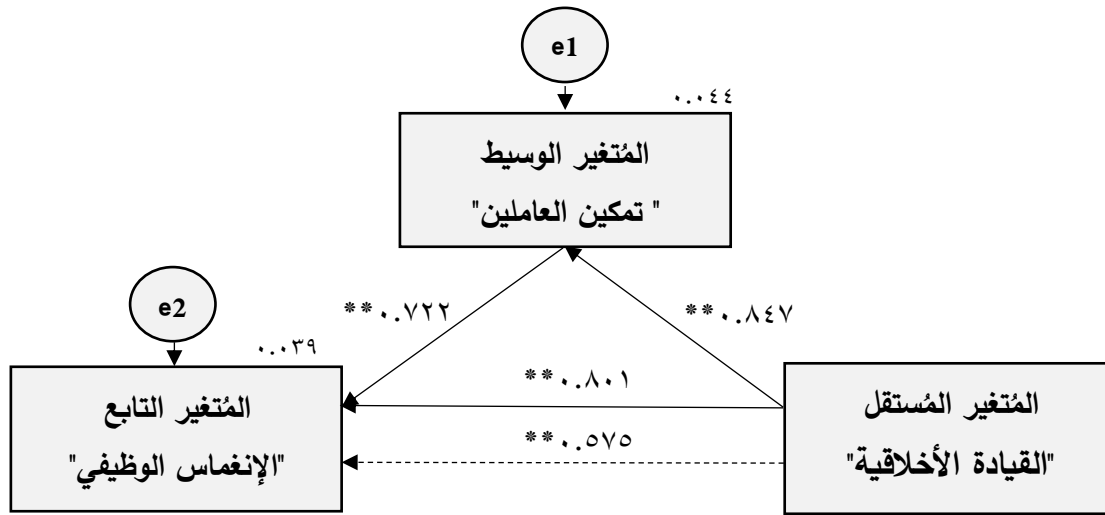
المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي ٣	٢.٢١٨
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من ٠.٠٨	٠.٠٥
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	كلما إقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة الدراسة	٠.٩٤٣
مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)		١.٠٠٠
مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)		١.٠٠٠
مؤشر توكر لويس Tucker—Lewis Index (TLI)		١.٠٠٠

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (AMOS).

ويتضح من الجدول السابق رقم (٢٠) أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات أبعاد متغيرات البحث مقبولة إحصائياً.

تحليل المسار (Path Analysis).

لاختبار الفرض الرابع تم تطبيق أسلوب تحليل المسار (Path Analysis) وذلك باستخدام برنامج (AMOS)، وفيما يلي عرض لنتائج التحليل في الشكل والجدول التاليين:



شكل رقم (٥): نموذج تحليل المسار لمتغيرات البحث
* المصدر: من إعداد الباحث في ضوء مخرجات البرنامج الإحصائي (AMOS).

جدول رقم (٢١): نتائج تحليل المسار لمتغيرات البحث

بيان المسار	مُعامل الانحدار المعياري (S.C)	مُعامل الانحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	إختبار ت (C.R)	مُسْتَوِي معنوية ت (P-Value)
القيادة الأخلاقية ← الإنغماس الوظيفي	٠.٨٥٧	٠.٨٠١	٠.٠٣٩	١٠.٢٦٦	***
القيادة الأخلاقية ← تمكين العاملين	٠.٨٧٠	٠.٨٤٧	٠.٠٤٤	٧.٩٥٨	***
تمكين العاملين ← الإنغماس الوظيفي	٠.٧٧١	٠.٧٢٢	٠.٠٣٠	٢٤.٢٠٧	***

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (AMOS).

يتضح من خلال الشكل رقم (٥) والجدول رقم (٢١) أنه:

- يؤثر المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) على المتغير التابع (الإنغماس الوظيفي) بقيمة مقدارها ٠.٠٨٠١.
- يؤثر المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) على المتغير الوسيط (تمكين العاملين) بقيمة مقدارها ٠.٠٨٤٧.
- يؤثر المتغير الوسيط (تمكين العاملين) على المتغير التابع (الإنغماس الوظيفي) بقيمة مقدارها ٠.٠٧٢٢.
- يؤثر المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) على المتغير التابع (الإنغماس الوظيفي) في وجود المتغير الوسيط (تمكين العاملين) بقيمة مقدارها ٠.٠٥٧٥، ويُلاحظ إنخفاضها عن قيمة ٠.٠٨٠١ في حالة عدم وجود المتغير الوسيط، كما أنه تُشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يُعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٠٥، وبالتالي فإن الوساطة هنا لتمكين العاملين تُعد وساطة جزئية في العلاقة بين كل من القيادة الأخلاقية، والإنغماس الوظيفي، حيث أنه لم ينتقي الأثر من القيادة الأخلاقية إلى الإنغماس الوظيفي عند دخول تمكين العاملين كوسيط بينهما "القيمة لم تساوي الصفر".

وبناء على ما سبق فإنه يتم قبول الفرض الرابع الذي يُنص على أنه: "يتوسط تمكين العاملين العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإنغماس الوظيفي للعاملين بالشركة القابضة لكهرباء مصر".

١١. النتائج والتوصيات.

١/١١. النتائج.

- أوضحت نتائج الدراسة الميدانية حسب آراء مُفردات عينة البحث أنه توجد علاقة معنوية بين القيادة الأخلاقية وتمكين العاملين بالشركة القابضة لكهرباء مصر، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه بعض الدراسات ومنها دراسة: (Alboroto et al., 2025)، (عارف، ٢٠٢٤)، (Hosseini & Ferreira, 2023)، (عليوه، ٢٠٢٢)، (Khan & Ullah, 2021).
- أوضحت نتائج الدراسة الميدانية حسب آراء مُفردات عينة البحث أنه توجد علاقة معنوية بين القيادة الأخلاقية والإنغماس الوظيفي للعاملين بالشركة القابضة لكهرباء مصر، ويتفق ذلك مع

ما توصلت إليه بعض الدراسات ومنها دراسة: (Dawwas et al., 2025)، (Jami et al., 2023)، (Agarwal et al., 2022)، (Jia et al., 2022)، (Novitasari et al., 2021).

• أوضحت نتائج الدراسة الميدانية حسب آراء مُفردات عينة البحث أنه توجد علاقة معنوية بين تمكين العاملين والإنغماس الوظيفي للعاملين بالشركة القابضة لكهرباء مصر، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه بعض الدراسات ومنها دراسة: (شحيحة، ٢٠٢٤)، (Jena & Nayak, 2023)، ((Afram et al., 2022، (Al Otaibi et al., 2023)، (Al Zeer et al., 2023).

• أوضحت نتائج الدراسة الميدانية حسب آراء مُفردات عينة البحث أن تمكين العاملين يتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإنغماس الوظيفي للعاملين بالشركة القابضة لكهرباء مصر، والوساطة هنا للجدارات الوظيفية تُعد وساطة جزئية في العلاقة بين كل من القيادة الأخلاقية والإنغماس الوظيفي، حيث أنه لم ينتفي الأثر من القيادة الأخلاقية إلى الإنغماس الوظيفي عند دخول تمكين العاملين كوسيط بينهما "القيمة لم تساوي الصفر"، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه بعض الدراسات ومنها دراسة: (Kumari et al., 2025)، (Arhin & Cobblah, 2024)، (عبد الباقي، ٢٠٢٤)، (صبري، ٢٠٢٣)، (Magasi, 2021).

ومما سبق يستخلص الباحث أهمية القيادة الأخلاقية وإسهامها في تمكين العاملين عبر منحهم سلطات وصلاحيات واضحة، وتطوير مهاراتهم من خلال التدريب، وتحفيزهم، ما يؤدي إلى تعميق انغماسهم الوظيفي على المستويات الجسدية والإدراكية والعاطفية.

٢/١١. التوصيات.

في ضوء النتائج السابقة أمكن للباحث من تقديم التوصيات التالية:

١/٢/١١. التوصيات للقائمين على إدارة الشركة القابضة لكهرباء مصر.

- تحفيز إدارات شركات الكهرباء محل البحث على تطبيق سياسة القيادة الأخلاقية للعاملين على مُستوي كافة الشركات والأقسام والإدارات التابعة لها.
- ضرورة تفعيل برامج وخطط الإنغماس الوظيفي للعاملين بشركات الكهرباء محل البحث، وربطها بتخطيط التعاقب والالتزام التنظيمي لتحقيق ريادة سوقية عبر كوادرات بشرية متميزة.

- سعي إدارة شركات الكهرباء محل البحث إلى تطبيق مفهوم تمكين العاملين بشكل موسع لكافة العاملين بها من خلال توفير مقومات مادية ومعنوية، وإدراج فكر التمكين ضمن خطط وأنشطة كافة الشركات التابعة للشركة القابضة لكهرباء مصر.
- ويُمكن وضع خطة تنفيذية للتوصيات السابقة كما في الجدول رقم (٢٢) التالي:

جدول رقم (٢٢): الخطة التنفيذية لتوصيات البحث.

المدة الزمنية	مسئولية التطبيق	مؤشرات النجاح	الأنشطة	التوصية
تُقدر مدة التنفيذ للخطة من ٣ شهور، على أن يتم إتخاذ الإجراءات التصحيحية كي تكون مدة التنفيذ رُبـع سنوية.	- الإدارة العليا. - رؤساء الأقسام والإدارات. - لجنة التمكين والإنغماس الوظيفي. - فريق الخبراء والاستشاريين.	- وجود مدونة أخلاقية مُتعارف عليها بالشركة. - عدد المعايير الوظيفية المُطبقة بالشركة فيما يخص التوظيف والترقيات. - وجود هياكل وأنظمة مرنة وشبكية. - نسب التدريب للقادة والعاملين على المعايير الأخلاقية.	- تطبيق الشفافية بالأعمال والقرارات المُتخذة بالشركة. - مشاركة العاملين للأفكار نحو إختيار بدائل مُناسبة. - تصميم إحتياجات العمل بالتناسُب مع إحتياجات العاملين. - تفعيل مُمارسات التنوع والشمول بالشركة.	تطبيق سياسة القيادة الأخلاقية على مُستوى كافة الشركات والأقسام والإدارات التابعة للشركة القابضة لكهرباء مصر.
تُقدر مدة التنفيذ للخطة من وجهة نظر الباحث في	- الإدارة العليا لضمان الدعم المادي وتفويض السلطات.	- عدد البرامج التدريبية المُطبقة مقارنة بسنوات سابقة. - وجود مؤشرات أداء قياسية لكل وظيفة.	- تأهيل العاملين لفهم ثقافة الشركة وقيمها. - وجود مؤشرات أداء قياسية لكل وظيفة.	تفعيل برامج وخطط الإنغماس الوظيفي للعاملين بالشركة القابضة لكهرباء مصر،

وربطها بتخطيط التعاقب والإلتزام التنظيمي لتكوين كوادر بشرية متميزة.	- تطبيق سياسة الباب المفتوح للتحسين المستمر. - إستطلاع رأي العاملين لتوفير تغذية راجعة. - إشراك العاملين بمشروعات ذات تحدي. - تقدير مساهمات العاملين ومكافأتها بإنظام.	- وجود قائمة للخبرات المطلوبة بالشركة. - النسبة المالية المخصصة لإبتكارات وجهود العاملين. - وجود فرق عمل متعددة الوظائف. - توفير مسارات وظيفية لكافة العاملين بالشركة.	- رؤساء ونواب الإدارات والفروع المختلفة. - لجنة تمكين العاملين والإنغماس الوظيفي التابعة للشركة القابضة لكهرباء مصر، كمُخصص حول تطبيق التمكين والإنغماس الوظيفي. - فريق الخبراء والإستشاريين المتعاقد معهم من قِبَل الشركة.	حدود ٣ شهور، على أن يتم إتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية في خلال دورة الـ ٣ شهور اللاحقة كي تكون مدة التنفيذ رُبـع سنوية. وبذلك فإنه يُمكن لإدارة الشركة من إتخاذ القرارات اللازمة ودراساتها وتطبيقها بصورة فعالة.
تطبيق مفهوم تمكين العاملين بشكل موسع لكافة العاملين من خلال توفير مقومات مادية ومعنوية، وإدراج فكر التمكين ضمن خطط وأنشطة كافة الشركات التابعة للشركة القابضة لكهرباء مصر.	- توفير الرواتب والبدلات والإجازات. - تقدير جهود العاملين ومكافأتها. - تحديد الإحتياجات التدريبية وفجوة الأداء وفق مؤشرات الأداء للعاملين. - التدريب داخل العمل لإكتساب جدارات عملية. - تعزيز أجواء المرح والسعادة بـمكان العمل.	- مؤشرات الدوران والغياب وإستبقاء العاملين بالشركة. - مدي توافر الموارد والتكنولوجيا اللازمة لتفعيل تمكين العاملين بكُل قسم وإدارة. - مؤشرات أداء العاملين بالشركة مقارنة بسنوات سابقة. - نسبة الموظفين المرشحين لمناصب قيادية مُقارنة بالمتوسط القطاعي.	مصر، كمُخصص حول تطبيق التمكين والإنغماس الوظيفي. - فريق الخبراء والإستشاريين المتعاقد معهم من قِبَل الشركة.	حدود ٣ شهور، على أن يتم إتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية في خلال دورة الـ ٣ شهور اللاحقة كي تكون مدة التنفيذ رُبـع سنوية. وبذلك فإنه يُمكن لإدارة الشركة من إتخاذ القرارات اللازمة ودراساتها وتطبيقها بصورة فعالة.

* المصدر: من إعداد الباحث.

١١/٢. توصيات لبحوث مستقبلية.

- إجراء دراسات حول تبني ممارسات القيادة الأخلاقية كمُدخل لتحقيق التميز المؤسسي.
- إجراء دراسات حول دور تعزيز الإنغماس الوظيفي في تحقيق الميزة التنافسية.
- إجراء دراسات حول تطبيق مقومات تمكين الموظفين وتحسين أداء العاملين.
- إجراء دراسات حول أبعاد ومقومات القيادة الأخلاقية، الإنغماس الوظيفي، تمكين العاملين بخلاف قطاع الكهرباء، مثل: القطاع الطبي، قطاع المقاولات، قطاع الاتصالات والمعلومات، قطاع السياحة... إلخ بما يُحقق الاستفادة من تلك المفاهيم الإدارية.

١٢. المراجع.

١/١٢. المراجع العربية.

- حامد، عادل إمام. (٢٠٢٤). دور التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية، *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، كلية التجارة، جامعة المنوفية، السنة الحادية عشر، العدد الأول، ص ص ١٩٧-٢٣٧.
- شبحه، محمد عبد الستار. (٢٠٢٤). أثر التمكين الإداري على إرتباط العاملين: دراسة ميدانية على شركة مياه الشرب الصرف الصحي بشمال وجنوب سيناء، *رسالة ماجستير*، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- شيمي، وليد صلاح الدين. (٢٠٢٤). دراسة تأثير القيادة الأخلاقية على أداء الوظيفة، الدور الوسيط لمناخ العمل الأخلاقي: دراسة تطبيقية على جامعة القاهرة، *رسالة ماجستير*، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- صبري، دعاء محمد. (٢٠٢٣). تأثير التسكع الإلكتروني على الانغماس الوظيفي: الدعم التنظيمي المُدرَك كمتغير وسيط بالتطبيق على المُستشفيات الجامعية بمُحافظة المنوفية، *مجلة التجارة والتمويل*، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الثالث، ص ص ٣٥٥-٤١١.
- عارف، محمد عارف. (٢٠٢٤). فحص دور الوساطة للتهكُم التنظيمي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي: دراسة ميدانية بالتطبيق على مُستشفيات منظومة التأمين الصحي

الشامل ببورسعيد، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، العدد الثالث، ص ص ١٥٧- ٢١٠.

- عبد الباقي، محمد ضياء. (٢٠٢٤). العلاقة بين القيادة الأخلاقية ورأس المال النفسي الإيجابي: بالتطبيق على العاملين بشركة مصر لإنتاج الأسمدة "موبكو"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- عليه، علي عبد الرحمن. (٢٠٢٢). الدور الوسيط للانغماس الوظيفي في العلاقة بين التمتع في بيئة العمل وأداء العاملين: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ.

٢/١٢. المراجع الأجنبية.

- Afram, J., Manresa, A., & Mas Machuca, M. (2022). The impact of employee empowerment on organisational performance: The mediating role of employee engagement and organisational citizenship behaviour. *Intangible Capital*, 18(1), 96-119.
- Agarwal, U. A., Gupta, M., & Cooke, F. L. (2022). Knowledge hide and seek: Role of ethical leadership, self-enhancement and job-involvement. *Journal of Business Research*, 141, 770-781.
- Al Otaibi, S. M., Amin, M., Winterton, J., Bolt, E. E. T., & Cafferkey, K. (2023). The role of empowering leadership and psychological empowerment on nurses' work engagement and affective commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(6), 2536-2560.
- Al Zeer, I., Ajouz, M., & Salahat, M. (2023). Conceptual model of predicting employee performance through the mediating role of employee engagement and empowerment. *International Journal of Educational Management*, 37(5), 986-1004.
- Albdareen, R., AL-Gharaibeh, S., Alraqqad, R., & Maswadeh, S. (2024). The impact of ethical leadership on employees' innovative behavior: The mediating role of organizational commitment. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(1), 521-532.
- Alboroto, R., Garza, T., & McNaughtan, J. (2025). Enhancing Caseworker Job Satisfaction Through Empowerment: An Innovative Tool for Employee Retention. *Child Maltreatment*, 1(2), 1-22.

- Arhin, E. P., & Cobblah, C. (2024). Total quality management implementation practices and customer satisfaction: the role of innovative employee behavior and employee empowerment. *Management Research Quarterly*, 1(1), 26-41.
- Ashfaq, F., Abid, G., & Ilyas, S. (2021). Impact of ethical leadership on employee engagement: role of self-efficacy and organizational commitment. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(3), 962-974.
- Backhaus, K., Erichson, B., Gensler, S., Weiber, R., & Weiber, T. (2021). *Multivariate analysis*. Springer Books, New York City, United States.
- Dawwas, M. I., Alzoraiki, M., Ateeq, A., AlMaamari, Q., & Milhem, M. (2025). The mediating of perceived organizational support between ethical leadership and employee engagement at information and communication technology telecommunication in Palestine. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(1), 105-115.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*, 4th Edition, Sage, Los Angeles, London, New Delhi.
- Hosseini, E., & Ferreira, J. J. (2023). The impact of ethical leadership on organizational identity in digital startups: does employee voice matter?. *Asian Journal of Business Ethics*, 12(2), 369-393.
- Islam, T., Khatoun, A., Cheema, A. U., & Ashraf, Y. (2024). How does ethical leadership enhance employee work engagement? The roles of trust in leader and harmonious work passion. *Kybernetes*, 53(6), 2090-2106.
- Jami, M. S., Massoudi, A. H., & Al-Salami, Q. H. (2023). Ethical leadership role in job embeddedness and job involvement. *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences*, 7(1), 11-15.
- Jena, L., & Nayak, U. (2023). Organizational career development and retention of millennial employees: role of job satisfaction, organizational engagement and employee empowerment. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 26(1/2), 115-131.
- Jia, K., Zhu, T., Zhang, W., Rasool, S. F., Asghar, A., & Chin, T. (2022). The linkage between ethical leadership, well-being, work engagement, and innovative work behavior: the empirical evidence from the higher education sector of China. *International journal of environmental research and public health*, 19(9), 1-15.
- Khan, K. M., & Ullah, M. (2021). Mediating role of ethical leadership between employees empowerment and competitive edge: a case of

- commercial banks in Pakistan. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 9(2), 219-231.
- Kumari, S., Shukla, B., & Mishra, P. (2025). Hybrid workplace, work engagement, performance and happiness: A model for optimizing productivity. *Multidisciplinary Reviews*, 8(1), 1-21.
 - Magasi, C. (2021). The role of transformational leadership on employee performance: A perspective of employee empowerment. *European Journal of Business and Management Research*, 6(6), 21-28.
 - Ngqeza, K., & Dhanpat, N. (2021). Investigating the effects of employee empowerment on turnover intention in a mining organisation. *SA Journal of Human Resource Management*, 19(2), 1-12.
 - Novitasari, D., Riani, A. L., Suyono, J., & Harsono, M. (2021). The moderation role of ethical leadership on organisational justice, professional commitment, and organisational citizenship behaviour among academicians. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 12(4), 303-324.
 - Peng, M. Y. P., Liang, Z., Fatima, I., Wang, Q., & Rasheed, M. I. (2024). The nexus between empowering leadership, job engagement and employee creativity: role of creative self-efficacy in the hospitality industry. *Kybernetes*, 53(10), 3189-3210.

٣/١٢. مواقع إلكترونية تم الرجوع لها.

- الموقع الإلكتروني لوزارة الكهرباء والطاقة المتجددة، <http://www.moee.gov.eg>، تاريخ آخر دخول ٢٠٢٥/١/١٠م.
- الموقع الإلكتروني للشركة القابضة لكهرباء مصر، <https://www.eehc.gov.eg>، تاريخ آخر دخول ٢٠٢٥/١/١٠م.

ملحق البحث

ملحق رقم (١): أسئلة وتفصيل الدراسة الاستطلاعية

الرجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك لكل عبارة من هذه العبارات بوضع علامة (✓) أمام المربع الذي يُعبر عن رأيك:

العبرة					موافق تماماً	موافق	مُحايد	غير موافق	غير موافق تماماً
تُطبق إدارة الشركة ممارسات القيادة الأخلاقية بوجود: مدونة للأخلاق، الشفافية بالأعمال، هياكل لامركزية، تواصل مفتوح، تعاون، مرونة تنظيمية.. وغيرها.									
تتوافر لدى الشركة برامج للإنغماس الوظيفي بتدريب الموظفين، سياسة الباب المفتوح، تناسب الوظائف مع القُدرات، مسارات وظيفية، العمل المرن.. وغيرها.									
تعمل إدارة الشركة على تمكين العاملين من خلال: تفويض لبعض السُلطات والصلاحيات، تدريب الموظفين، تحفيز الموظفين مادياً ومعنوياً.. وغيرها.									
تفاصيل خاصة بالدراسة الاستطلاعية (الفئة المُستهدفة، المُفردات، التاريخ).									
الفئة المُستهدفة / المُفردات			تاريخ إجراء المُقابلات						
شركة القاهرة لإنتاج الكهرباء			١١		٤ و ١٣ فبراير ٢٠٢٤م				
شركة شمال القاهرة لتوزيع الكهرباء			١٥		١٢ و ٢١ و ٢٢ فبراير ٢٠٢٤م				
شركة جنوب القاهرة لتوزيع الكهرباء			١٦		٦ و ٧ و ١٨ فبراير ٢٠٢٤م				
ديوان عام الشركة القابضة لكهرباء مصر			٨		١٤ و ٢٠ فبراير ٢٠٢٤م				
إجمالي عدد الموظفين/ العاملين			٥٠ موظف وعامل						

* المصدر: من إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الإستطلاعية.

ملحق رقم (٢): قائمة إستقصاء موجهة إلى العاملين بالشركة القابضة لكهرباء

مصر

السيد الفاضل / السيدة الفاضلة:

تحية طيبة وبعد،،،

الرجاء من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستقصاء بدقة وموضوعية، حيث أن نجاح هذا العمل يتوقف على مدى تعاونكم في الإجابة، مع خالص الإمتنان وبالغ التقدير لتجاوبكم وإسهامكم في إنجاز هذا البحث العلمي، علماً بأن الإجابات التي يتم الحصول عليها لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وستُعامل بمنتهى السرية.

فيما يلي عدد من العبارات التي تعكس القيادة الأخلاقية، الإنغماس الوظيفي، تمكين العاملين، الرجاء وضع علامة (√) في حقل الإجابة المناسبة لكل عبارة والذي يُعبر عن رأيك في السؤال المطروح بموضوعية ودقة.

م.	العبارة	موافق تماماً	موافق	مُحايد	غير موافق	غير موافق تماماً
المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية						
النزاهة						
١	يعمل قادة الشركة على تقليل درجة السرية وتطبيق الشفافية بجميع العمليات والقرارات.					
٢	يُشارك القادة بالشركة أفكارهم مع العاملين قبل التصرف باتخاذ أي قرارات.					
٣	يوفر القادة بالشركة معاييرًا متساوية للقضاء على أي تحيز أو محسوبية في التوظيف.					
٤	يعتذر القادة بالشركة عند إرتكابهم أخطاء ويسعوا للمُصالحة والتعويض عن أي أضرار.					
العدالة						
٥	تتوافر بالشركة هياكل وأنظمة مرنة تُدعم لامركزية السلطة عند إتخاذ أي قرارات.					
٦	يُطبق القادة بالشركة سياسات ومعايير واضحة ومتسقة ضمانًا لتحقيق العدالة بين العاملين.					

٧	يتم تدريب القادة بالشركة للقضاء على التحيز اللاوعي وإتخاذ قرارات أخلاقية.				
٨	يُعزز القادة بالشركة لممارسات التنوع والشمول من أجل إثراء عملية صنع القرار.				
التعاطف					
٩	يسعى القادة بالشركة للتعرف على المرؤوسين وفهم احتياجاتهم وإكتشاف أهدافهم الوظيفية.				
١٠	يتواصل القادة بالشركة مع الموظفين باستمرار لمعرفة مخاوفهم وتقليل مخاطر العمل.				
١١	يتم تصميم ترتيبات العمل بالشركة بما يتناسب مع احتياجات العاملين في الأقسام المختلفة.				
١٢	يعمل القادة بالشركة على إنشاء ثقافة التعليقات المفتوحة والمشاركة لضمان التحسين المستمر.				
المساءلة					
١٣	يؤكد القادة بالشركة على العمل في ضوء مفاهيم المسؤولية المشتركة وتحقيق إنجازات جماعية.				
١٤	يحدد القادة بالشركة أهداف أداء واضحة تتوافق مع طبيعة العمل ونقاط القوة لدى الموظفين.				
١٥	يتم التعامل مع الإخفاقات والنكسات التي تمر بها الشركة كفرص للتعلم والتحسين المستمر.				
١٦	تُدعم الشركة للابتكارات وفق المخاطرة المحسوبة لمواجهة التحديات وظروف عدم التأكد.				
المتغير التابع: الإنغماس الوظيفي					
الإنغماس الجسدي					
١٧	تعمل إدارة الشركة على تأهيل العاملين لفهم ثقافة الشركة وقيمها وتوقعاتها المستقبلية.				

١٨	توفر إدارة الشركة التوجيه والتدريب والإرشاد للعاملين وفق طبيعة وظائفهم.				
١٩	تُطبق إدارة الشركة لسياسة الباب المفتوح لمشاركة الأفكار والتحسين المستمر.				
٢٠	تُشجع إدارة الشركة على العمل الجماعي بتشكيل فرق عمل متعددة الوظائف وأنشطة تعاونية.				
الإنغماس الإدراكي					
٢١	تعمل إدارة الشركة على الملائمة بين متطلبات الوظيفة وما يمتلكه العاملين من قدرات وخبرات.				
٢٢	تحدد إدارة الشركة الأدوار الوظيفية المطلوبة من العاملين عند أداء المهام المتنوعة بدقة.				
٢٣	تقوم إدارة الشركة برسم مسارات مهنية للعاملين وفق خطط التعاقب القيادي.				
٢٤	تعمل إدارة الشركة على إستطلاع رأي العاملين لتوفير ردود أفعال وتغذية راجعة باستمرار.				
الإنغماس العاطفي					
٢٥	تُشرك إدارة الشركة العاملين بمشروعات ذات تحدي على إختلاف تخصصهم ووظائفهم.				
٢٦	تُطبق إدارة الشركة لخيارات العمل عن بُعد ونماذج العمل الهجينة وفق ظروف الوظيفة.				
٢٧	تقوم إدارة الشركة بتقدير مساهمات العاملين ومكافأتها بشكل منتظم.				
٢٨	توفر إدارة الشركة منصات لمشاركة الأفكار وصناديق الاقتراحات لإرساء ثقافة الإبداع.				
المتغير الوسيط: تمكين العاملين					
تفويض السلطة					

٢٩	تُحدد إدارة الشركة الأعمال الواجب تفويضها كي يتناسب مع الشخص المُكلف بها.				
٣٠	توفر إدارة الشركة التوجيهات والمُستندات والأدوات والنتائج المتوقعة لإنجاز العمل.				
٣١	تُدرّب إدارة الشركة أعضاء الفريق على القيام بالمهام المتنوعة كي يتعاملوا معها مُستقبلاً.				
٣٢	تُركز إدارة الشركة على نتائج العمل مع منح المساحة لفِرَق العمل والثقة فيهم.				
تدريب الموظفين					
٣٣	يتم تحديد الإحتياجات التدريبية وفجوة المهارات بالشركة إستنادًا لمؤشرات الأداء.				
٣٤	تُطبق إدارة الشركة منهجية للجمع بين التعليم التقليدي وجهاً لوجه وأنشطة التعلّم الرقمية.				
٣٥	تُدعم إدارة الشركة مُمارسات التدريب أثناء العمل لطبيعته العملية والقدرة على تصحيح الأخطاء.				
٣٦	تُطبق إدارة الشركة لمُمارسات التعيب والمُحاكاة من أجل إكساب العاملين الجدارات المطلوبة.				
تحفيز الموظفين					
٣٧	تُعزز إدارة الشركة أجواء المرح والسعادة بمكان العمل لكسر الروتين والملل الوظيفي.				
٣٨	توفر إدارة الشركة التعويضات المادية للعاملين من رواتب وبدلات وإجازات.. وغيرها.				
٣٩	تسعي إدارة الشركة لتعويض العاملين معنوياً عبر الإشادة بجهودهم وتقديرهم وتكريمهم.				
٤٠	تُطور إدارة الشركة بيئة العمل من خلال توفير الأدوات والتقنيات المُناسبة لطبيعة الوظائف.				

خالص الشكر على تعاون سيادتكم.