

العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وتمكين العاملين دراسة تطبيقية على العاملين بالقطاع المصرفي المصري

أ. د. عبد العزيز على حسن

أستاذ التسويق ورئيس قسم إدارة الأعمال
بكلية التجارة جامعة المنصورة، ووكيل
الكلية للدراسات العليا السابق

أ. م. د. عبد الوهاب راغب الراعي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية الإدارة جامعة
الدلتا للعلوم والتكنولوجيا ووكيل معهد الدلتا العالي
لنظم المعلومات الإدارية والمحاسبية

منى رجب الديداموني محمد سالم

الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية

الملخص

استهدف البحث التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وتمكين العاملين في القطاع المصرفي المصري، ويتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالقطاع المصرفي المصري، وبلغ حجم العينة (384) مفردة، وبلغ عدد الاستمارات الصحيحة (381) استمارة بنسبة (99.21%) واستخدم الباحثين قائمة استقصاء تم إعدادها لغرض جمع البيانات عبر الإنترنت online survey والتي تم تصميمها على محرك البحث google drive ، والتي تمثل متغيرات أنماط القيادة الإدارية (متغير مستقل) وتمكين العاملين (متغير تابع)، واستخدم الباحثين معامل ألفا كرونباخ لحساب معامل الصدق والثبات، بينما استخدمت كلاً من معامل الارتباط لبيرسون وأسلوب تحليل الانحدار البسيط والمتعدد للتحقق من صحة فروض البحث. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أنماط القيادة الإدارية (القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة المتساهلة) وتمكين العاملين في القطاع المصرفي المصري.

الكلمات المفتاحية أنماط القيادة الإدارية تمكين العاملين

Abstract

The research aimed to identify the relationship between administrative leadership styles and the empowerment of workers in the Egyptian banking sector. The study population is represented by workers in the Egyptian banking sector. The sample size was (384) individuals, and the number of valid questionnaires was (381) with a percentage of (99.21%). The researcher used a survey list. It was prepared for the purpose of collecting data via the Internet, which was designed on the Google Drive search engine, and which represents the variables of administrative leadership styles (independent variable) and employee empowerment (dependent variable). The researcher used Cronbach's alpha coefficient to calculate the validity and reliability coefficients, while she used both Pearson correlation and simple and multiple regression analysis method to verify the validity of the research hypotheses.

The study found that there is a significant correlation between administrative leadership styles (autocratic leadership, democratic leadership, free and permissive leadership) and the empowerment of workers in the Egyptian banking sector.

Keywords: Administrative leadership styles,

employee empowerment

تمهيد

يعتبر الموظف في الوقت المعاصر عنصر تحدٍ لدى الكثير من القادة في العديد من المنشآت، من خلال الرغبة في الاستفادة منه بالكيفية الصحيحة التي تحقق جميع الأهداف المرتقبة مستقبلاً. ونتيجة للتغيرات والتحويلات التي تحدث اليوم في مجال البحث العلمي والتطور التكنولوجي والاجتماعي، دعت الضرورة إلى الاهتمام بالعنصر البشري وتطويره إلى مستوى أرقى من ذي قبل، وذلك باعتماد ما يعرف بالإصلاح الإداري من خلال مداخل عدة ومن أهمها مدخل التمكين. فهذا الأخير يعتبر من أهم التحديات التي تواجهها المنشأة حالياً، نتيجة لعدم إدراك الإدارة لأهميته، خصوصاً في الدول النامية التي تعاني من التسلط في الممارسة الإدارية وعدم الاقتناع بقدرة الموظفين على اتخاذ القرارات وذلك من خلال اعتماد النموذج البيروقراطي. فكثير من الدول تعتمد اللوائح والمراسيم والقواعد الإجرائية في العمل. كما أن المسؤولين يخافون من فقدان النفوذ والسلطة التي يتمتعون بها (منصور، 2022).

ومن هنا أصبحت كل الأنظار موجهة للقيادة. بحكم الأهمية التي تستمدتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المنشأة ومواردها في رفع الأداء، من خلال استخدام أنماط قيادية تتسم بالفعالية والتلاؤم مع ظروف العمل دخل المنشأة. ومن أجل تحقيق الأهداف المنشودة فمن الضروري تبني النمط القيادي الملائم الذي بدوره يكون مؤثراً على تمكين الموظفين، وبالتالي يمكن هنا للقيادة التأثير في موظفيهم وتوجيههم نحو الاتجاه المرغوب فيه (نور الدين، 2019).

وعليه، وانطلاقاً مما سبق فإن القيادة الإدارية والتمكين هما عنصران مرتبطان بالكيفية التي تستوجب وجود كليهما معاً، ولذا قمنا ببحث عن العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وتمكين العاملين في القطاع المصرفي المصري، من أجل تحديد أهمية كل منهما في ترقية الإدارة سعياً لخلق بيئة إبداعية تطويرية تتماشى والمتغيرات الراهنة وتكون قادرة على تلبية الحاجات وتحقيق الطموحات المنشودة من قبل المنشأة

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الإدارية:

1- دراسة (منصور، 2022) :

بعنوان: مهارات القيادة الإدارية ودورها في تحقيق النجاح الإستراتيجي لمنظمات الأعمال السعودية. هدفت الدراسة إلى التعرف على مهارات القيادة الإدارية بأبعادها (المهارات الإدارية، والسلوكيات الإدارية، والأنماط القيادية)، وكذلك سمات القيادة، وعملية اتخاذ القرارات ودورها في تحقيق النجاح الإستراتيجي لمنظمات الأعمال السعودية وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات؛ وذلك نظرًا لمناسبتها لأهداف الدراسة، ومنهجها، ومجتمعها، وللإجابة على تساؤلاتها. اقتصر الباحثون في الدراسة على أخذ عينة عشوائية بسيطة مكونة من (162) مفردة وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها يوجد أثر لمهارات القيادة الإدارية وأنماطها وسلوكياتها وسماتها وكذلك قراراتها الإدارية في أبعاد النجاح الإستراتيجي لمنظمات الأعمال السعودية وهي إستراتيجية سرعة التكيف والاستجابة، وكذلك إستراتيجية البقاء والاستمرارية، وإستراتيجية النمو المستمر، وكذلك إستراتيجية الابتكار المستمر، وأخيرًا إمكانية تحمل العاملين في المنظمات للمخاطر المحتملة.

2- دراسة (الطويل، 2022)

بعنوان: تطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة. هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات السعودية للقيادة الموزعة وتحديد متطلبات تطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية وتقديم توصيات مقترحة لتطوير الأداء الإداري للقيادات في العمدات المساندة بالجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة. لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي للكشف عن واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى القيادات الإدارية في العمدات المساندة للجامعات السعودية. وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات عن ممارسة القيادة الموزعة لدى القيادات الإدارية والكادر الإداري بالعمدات المساندة في الجامعات السعودية واشتملت على أربعة أبعاد رئيسية. وكان مجتمع الدراسة المستهدف متمثلًا في القيادات الإدارية والإداريين بالعمدات المساندة في الجامعات الحكومية السعودية الثلاث وهي (جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل)، أما عينة الدراسة فقد بلغت (378) من الموظفين الإداريين و (235) من القيادات الإدارية بالعمدات المساندة. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها يلي: أن واقع ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة فيما يتعلق بالرسالة والرؤية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين جاء بدرجة منخفضة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة منخفضة على أن القائد الإداري (يحصر المشكلات التي تواجه الكادر الإداري ليتجنبها عند إعداد الخطة المستقبلية).

3- دراسة (الشتيحي وياسين، 2020):

بعنوان: واقع القيادة الإدارية ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات بإدارة رعاية الطلاب بجامعة طنطا. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة الإدارية ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات بإدارة رعاية الطلاب بجامعة طنطا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام الدراسات المسحية كأحد أنماطها، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المستويات الإدارية بجامعة طنطا، وتكونت عينة الدراسة من جميع المستويات الإدارية والتي تم اختيارها بالطريقة

العمدية التطبيقية وبلغت (130) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: تسعى القيادات الإدارية لاتباع مبدأ تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل في تنفيذ بعض المهام والاختصاصات الوظيفية الأعلى، كما تسعى إلى رفع معدلات التعاون بين الإداريين والعمل بروح الفريق، وتوفير عامل الثقة المتبادلة بينها وبين الإداريين، كما توصلت الدراسة إلى أن إدارة رعاية الطلاب تعمل على تهيئة المناخ المناسب للحفاظ على روح الفريق والمشاركة الجماعية داخل التنظيم.

4- دراسة (الطيب، 2020):

بعنوان: أثر القيادة الإدارية على جودة بيئة العمل والإبداع الإداري بالتطبيق على كليات محافظة أبها جامعة الملك خالد.

هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة الارتباط والأثر بين متغير القيادة الإدارية ومتغير جودة بيئة العمل ومتغير الإبداع الإداري بجامعة الملك خالد في السعودية. وفق المنهج الوصفي التحليلي. ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة تم تطبيق أسلوب المسح الشامل، وتم توزيع (144) استبانة على جميع أفراد المجتمع، وتم استبعاد (64) استبانة منها لعدم صلاحيتها للتحليل، لتتكون عينة الدراسة من (80) استبانة، بنسبة استرداد (55.56%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) إذ استخدمت الدراسة عدداً من الأساليب الإحصائية للتحقق من صحة الفرضية ومنها معامل الارتباط (Person) وتحليل الانحدار البسيط. وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج أهمها: اتضح أن لدى القادة الإداريين اهتماماً في تنمية الإبداع لدى موظفيهم. وقد يعزى ذلك إلى إدراك القادة أن الإبداع هو أساس النجاح والتفوق في المنظمات الحديثة. ثم ختمت الدراسة بتوصيات أهمها: استحداث إدارة للإبداع في كليات الجامعة كافة تعنى بالمبدعين ودراسة كيفية الاستفادة منهم فضلاً عن مساعدتهم في تطبيق أفكارهم الإبداعية.

5- دراسة (مضوي، 2019):

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الإدارية على رفع كفاءة أداء العاملين وكذلك معرفة الأسس والمبادئ العلمية لوظيفة القيادة الإدارية والأساليب العلمية لوظيفة القيادة الإدارية وتطبيقاتها في تقييم الأداء، والكشف عن العلاقة بين القيادة الإدارية وكفاءة أداء العاملين، والتعرف على اتجاهات القيادة ونظرياتها. تكمن مشكلة البحث في أن هنالك العديد من المعوقات التي تتمثل في ضعف القيادة الإدارية مما يؤثر سلباً على كفاءة أداء العاملين بالبنك، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة، واستخدمت الدراسة استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وأداء العاملين، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي وكفاءة أداء العاملين، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديكتاتوري وكفاءة أداء العاملين، ساعدت القيادة الإدارية على تحسين ظروف العمل في البنك، القيادة تعمل على تشجيع العاملين بالبنك للتعبير عن مشاكلهم، القيادة تهتم بالعلاقات الإنسانية مع العاملين، لدى القيادة القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل، وأوصت الدراسة: بأن على المؤسسات السودانية الحكومية والخاصة الاهتمام بالقيادة الإدارية والعمل على تحفيز العاملين باستمرار وذلك لضمان كفاءة أداء العاملين، على المؤسسات السودانية عامة الاهتمام بتنمية روح القيادة في كافة المجالات، على إدارة بنك أم درمان الوطني العمل على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

1- دراسة (القضاة، 2019):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال إدارة الجودة الشاملة في أمانة عمان الكبرى، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية مؤلفة من (199) موظفًا من كافة المستويات الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود درجة رضا مرتفعة تجاه (توجهات القيادة نحو إدارة الجودة الشاملة) بأبعادها مجتمعة، ودرجة رضا مرتفعة تجاه (التميز المؤسسي) بأبعاده مجتمعة، كما بينت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لاتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على متلقي الخدمة، التزام القيادة بالجودة، التزام القيادة بالتحسين المستمر) ودورها في التميز المؤسسي في أمانة عمان الكبرى.

7- دراسة (Fiaz et al., 2017):

Leadership Styles And Employees' motivation: Perspective From An emerging Economy.

هدفت الدراسة إلى استكشاف الأسلوب القيادي الأكثر واقعية وأثره المحتمل على دوافع العاملين في منظمة WAPDA في باكستان، اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقصائي التحليلي، وتم جمع البيانات عن طريق استبانة من تصميم الباحثين بالاستناد إلى استبيان القيادة المتعددة (MLQ) وتكونت عينة الدراسة من (110) موظفين من المستويات الإدارية العليا والوسطى في المنظمة. وتوصلت الدراسة إلى هيمنة النمط القيادي الاستبدادي ووجود أثر سلبي لهذا النمط على دوافع العاملين، بينما النمط القيادي الديمقراطي والنمط الحر لهما أثر إيجابي على تعزيز دافعية العمال. وأوصت الدراسة الإدارة العليا للمنظمة بإجراء مزيد من التدريب للقيادة والفرق بهدف تخفيض هيمنة النمط القيادي الاستبدادي وتحفيز دوافع العاملين، كما أوصت الدراسة إلى التركيز على برامج تطوير القيادة واتباع الأسلوب القيادي الديمقراطي.

الدراسات السابقة التي تناولت تمكين العاملين:

1- دراسة (هزايمة، 2019):

بعنوان: تمكين العاملين وأثره على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البنوك الأردنية.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تمكين العاملين على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البنوك الأردنية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية الأردنية، وقد تمثلت وحدة المعاينة من مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في المراكز الرئيسية للبنوك الأردنية، وقد تم مسح المجتمع مسحًا شاملاً، وتم توزيع (286) استبانة واسترداد (257) استبانة منها وكانت جميعها صالحة للتحليل. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وكان من أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض الصلاحية، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز) على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بأبعاده (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري) في البنوك الأردنية، وأوصت الدراسة: بأهمية الاستمرار بالتعرف على تمكين العاملين ووجوب تطبيقه في عمليات المنافسة الحاصلة، وبضرورة الحفاظ على المستوى الحالي من الالتزام التنظيمي عبر مواصلة تقديم الحوافز وتحقيق الاستمرارية للموظفين وتحسينها كلما أمكن ذلك.

2- دراسة (زريقات، 2019):

بعنوان: أثر متطلبات التمكين على تحسين الأداء الوظيفي في مجموعة المناصير.

هدفت الدراسة إلى توضيح وبيان أثر متطلبات التمكين (الاتصالات الفعالة، التدريب المستمر، العوائد والمحفزات، الثقة التنظيمية، الدعم الاجتماعي، فرق العمل) في تحسين الأداء الوظيفي في مجموعة المناصير، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المجموعة، وبلغ مجموعهم (400) فرد، أما عينة الدراسة فقد شملت الأفراد في المجموعة من جميع المستويات (العليا، الوسطى، الدنيا) وقد بلغ عددهم (100) فرد، وتم استخدام المنهج الكمي الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: وجود أثر لمتطلبات التمكين في الأداء في مجموعة المناصير، وجود تأثير لمتطلبات التمكين في أداء المهمة في المجموعة، كما أن هناك أثراً لمتطلبات التمكين على الأداء السياقي في المجموعة. وكانت هناك عدة توصيات منها مراجعة نظام العوائد والحوافز وذلك بالتوازي مع الجهود المبذولة في العمل، وهذا يؤدي إلى تحفيز العاملين أكثر، والمثابرة في العمل والشعور بروح الملكية والعدالة.

3- دراسة (Nayak, 2018):

بعنوان: Workplace empowerment, quality of work life and employee commitment: a study on Indian healthcare sector.

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين تمكين العاملين والتزام الموظف، وجودة حياة العمل كمتغير وسيط. استخدمت الدراسة استبانة لجمع البيانات من عينة مقدارها (279) موظفاً، وبينت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين في العمل والتزام الموظف، كما كشفت الدراسة أن جودة حياة العمل كمتغير وسيط، له دور مهم في العلاقة بين تمكين العاملين في مكان العمل، والتزام الموظفين، تقدم الدراسة نظرة واقعية حول آلية العمل من خلال تمكين العاملين في مكان العمل والتزام العاملين في مجال الرعاية الصحية سواء للقادة أو الممارسين، وحاولت الدراسة دمج التمكين من خلال مكان العمل، والتزام الموظفين وجودة حياة العمل في السياق الجديد للرعاية الصحية، أثبتت نتائج تحليل المعلومات أن الفرضية المقترحة بأن المتغير الوسيط (جودة حياة العمل) كان له تأثير في تحسين العلاقة بين المتغير المستقل (التمكين)، والمتغير التابع (التزام الموظفين).

4- دراسة (Dabo, 2018):

بعنوان: Impact of Employee Empowerment on Organization Performance: Evidence From Quoted Bottling Companies in Kaduna.

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير تمكين الموظف على الأداء التنظيمي لشركات التعبئة والتغليف في نيجيريا في مدينة كادونا، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة حيث وزعت (255) استبانة، الصالح منها (242) استبانة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والكمي للتحليل، استخدمت الدراسة المسح الوصفي الإحصائي، وتحليل الانحدار، ودل النموذج على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والأداء التنظيمي، أي أن بيئة صنع القرار من خلال حصول الموظف على صلاحية تقرير المصير له أهمية كبيرة في تحسين أداء المنظمة، ومن النتائج المهمة للدراسة أن تحقيق أهداف المنظمة يحتاج إلى تمكين الموظفين؛ وذلك لضرورة أن تكون المنظمة قادرة على التنافس، ويجب أن تسعى المنظمات لتوظيف شريحة الشباب الأكثر نشاطاً من الناحية الاقتصادية بغض النظر عن الجنس أو العرق.

الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة وتمكين العاملين

1- دراسة (عمر، 2019):

بعنوان: دور القيادة الإستراتيجية في تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة المصرية: التوافق الإستراتيجي وتمكين العاملين كمتغيرات وسيطة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في زيادة جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة المصرية وذلك من خلال توسيط كل من التوافق الإستراتيجي وتمكين العاملين، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (340) من الأكاديميين والإداريين باستخدام العينة العشوائية الطبقية، وعينة ميسرة بلغت (355) من طلاب المراحل المختلفة بالكليات التابعة للجامعات المشاركة بالبحث، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود علاقة طردية بين القيادة الإستراتيجية وجودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة بتوسيط كل من التوافق الإستراتيجي وتمكين العاملين كمتغيرات وسيطة، وقد أكدت الدراسة على أهمية تطبيق نمط القيادة الإستراتيجية في الجامعات الخاصة المصرية لدوره الفعال في تطبيق معايير جودة الخدمة التعليمية.

2- دراسة (الكندري ويوسف، 2016):

بعنوان: علاقة التمكين الإداري بمدى ممارسة الأدوار القيادية لدى مدراء مدارس التعليم العام بدولة الكويت. هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى التمكين الإداري لدى مدراء المدارس في التعليم العام بدولة الكويت، كما هدفت الدراسة للتعرف على مدى ممارسة مدراء المدارس للأدوار القيادية في المدارس بالإضافة إلى البحث فيما إذا كانت هناك علاقة بين التمكين الإداري وممارسة الأدوار القيادية لدى مدراء المدارس داخل مقرات أعمالهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي حيث تم استخدام استبانة مغلقة لتجميع البيانات من عينة عشوائية تألفت من (117) قائد مدرسة من الذكور والإناث في المناطق التعليمية الست بدولة الكويت (العاصمة- الأحمدية- حولي- الفروانية- الجهراء- مبارك الكبير)، توصلت النتائج إلى أن مدراء المدارس بدولة الكويت يتمتعون بمستوى لا بأس به في التمكين الإداري بالإضافة إلى أنهم يمارسون أدوارًا قيادية في مقرات أعمالهم، كما توصلت النتائج إلى أن المدراء من الإناث لديهم ممارسة أكبر للقيادة من المدراء الذكور في محاور (1) بناء الرؤية والمهام المشتركة، (2) تحديث المناهج والبرامج التعليمية، (3) تكنولوجيا التعليم، (4) محور التواصل المجتمعي، كما توصلت النتائج إلى أن المدراء الذين خدموا ثلاثين سنة فأكثر يمارسون دورًا قياديًا أكبر من المدراء الذين خدموا عددًا أقل من السنوات .

3- دراسة (سيد، 2015):

بعنوان: أثر الأنماط القيادية على التمكين الإداري بالتطبيق على مستشفيات الصحة النفسية بالقاهرة.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الأنماط القيادية للقيادة على مستوى التمكين الإداري بمستشفيات الصحة النفسية بالقاهرة، وذلك من خلال ما يلي: تحديد الأنواع المختلفة للأنماط القيادية داخل مستشفيات البحث، دراسة تأثير الأنماط القيادية على مستوى التمكين الإداري مع تحديد النمط الفعال داخل المستشفيات ومدى تأثير كل نوع على مستوى التمكين الإداري، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود علاقة طردية قوية بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري، ووجود علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة للمديرين في مستشفيات الصحة النفسية والتمكين الإداري للعاملين، وجود اختلافات جوهرية بين الأنماط القيادية السائدة

في مستشفيات الصحة النفسية في نشر وتطبيق مفهوم تمكين العاملين، وأوصت الدراسة: بضرورة تنمية وتطوير المهارات القيادية للمديرين في كافة الإدارات والأقسام بوضع البرامج التدريبية اللازمة لتنمية تلك المهارات القيادية، وزيادة الاهتمام باحتياجات العاملين وتبني إستراتيجيات التقدير والتعزيز الإيجابي الذي يؤدي إلى شعور العاملين بالفخر لكونهم يعملون مع قيادات تحترمهم وتهتم بقدراتهم الأمر الذي يؤدي إلى جعلهم يدركون معنى التمكين بشكل مرتفع.

التعليق على الدراسات السابقة:

تعد الدراسة الحالية امتدادًا للدراسات السابقة التي تناولت دور القيادات الإدارية في تمكين العاملين، واستجابة لتوصيات الدراسات السابقة في الاهتمام بتمكين العاملين لما له من آثار إيجابية على أداء الموظف والتزامه وسلوكه الإيجابي تجاه المنظمة التي ينتمي إليها.

أما محاور الاستفادة من الدراسات السابقة فتمثلت فيما يلي:

- التعرف على مفهوم القيادة وأهميتها ونظرياتها وأنماط القيادات الإدارية مما يفيد في تكوين الإطار النظري للدراسة.

- التعرف على تمكين العاملين كمفهوم إداري حديث وأبعاده وأهميته مما يفيد في تكوين الإطار النظري للدراسة.

-الإفادة من الدراسات السابقة في بناء قائمة الاستبيان الخاصة بالدراسة الحالية.

-وفي ضوء ما تم عرضه في الجزء الأول والثاني من الدراسات السابقة فقد توصل الباحثين إلى ما يلي:

-اهتمام معظم الدراسات التي تناولت القيادة الإدارية بمجموعة من الأبعاد وهو ما دعى إليه الباحثين بشأن التركيز على هذه الأبعاد المتمثلة في:

- 1- القيادة الأوتوقراطية.
- 2- القيادة الديمقراطية.
- 3- القيادة الحرة المتساهلة.

كما اعتمدت الدراسات الحديثة المتعلقة بتمكين العاملين على الأبعاد التالية، وهو ما دعى إليه الباحثين بشأن التركيز على هذه الأبعاد والتي تتمثل في:

1- تفويض السلطة.

2- العمل الجماعي.

3- السلوك الإبداعي.

4- تحفيز العاملين.

5- تدريب العاملين.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

-من حيث بيئة الدراسة: تمت هذه الدراسة في مصر تحديدًا وفي بيئة القطاع المصرفي المصري.

-من حيث طبيعة الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية لهذه الدراسة مثل الدراسات السابقة حيث تطرقت إلى تمكين العاملين كمفهوم، وإلى دور القيادة الإدارية فيه والرابطة القوية بينهما، وعلاقة الثقة المتبادلة والرعاية المستمرة في تمكين العاملين، ومدى شعور العاملين بأهميتهم لتحقيق المنفعة المتبادلة، وأهمية التطوير الذاتي كمدخل هام للتمكين.

-من حيث الحدود الزمانية: تناولت الدراسة حقبة زمنية بين (2022- 2023) في ظل التسارع الكبير (تقارب الزمان) في نظم الإدارة والاتصال ودخول التكنولوجيا الحديثة، لتعزيز دور القيادة الإدارية في التمكين، وتدعيم مفهوم تمكين العاملين بحيث يستفيد منها صناع القرار، كما ركزت على أهمية تمكين العاملين في المجتمع المصري.

- منهجية وإجراءات الدراسة: منهجية الدراسة، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والتحليلي

ثالثاً: الفجوة البحثية والإطار المفاهيمي بين متغيرات البحث

هذا وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، قام الباحثين بتحديد الفجوة البحثية، كما استطاعوا تصميم إطار مقترح للدراسة.

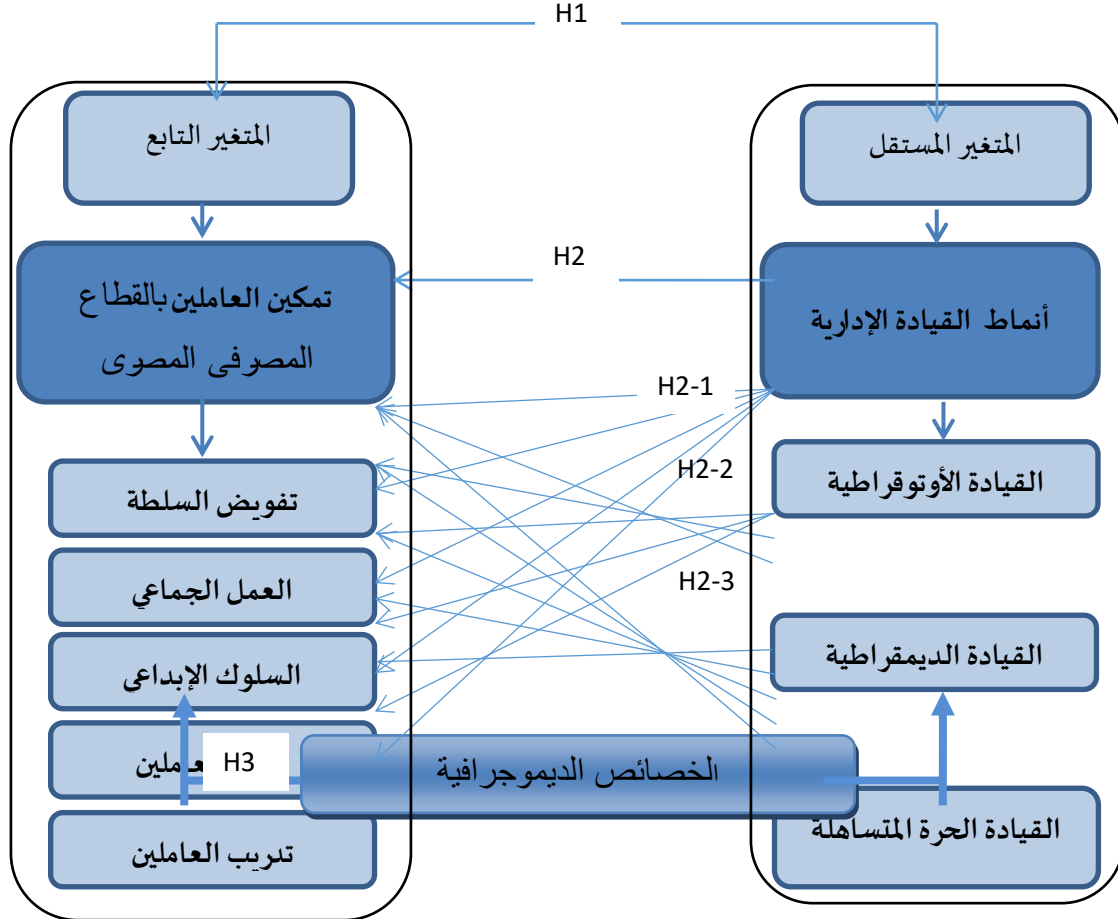
الفجوة البحثية



شكل رقم (1) تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء تحليل الدراسات السابقة.

أ- الإطار المفاهيمي للعلاقة بين المتغيرات
يوضح الشكل رقم (2) العلاقة بين متغيرات الدراسة والنموذج الافتراضي للتعرف على دور القيادة الإدارية في تمكين العاملين بالقطاع المصرفي المصري.



شكل رقم (2)

الإطار المفاهيمي للعلاقة بين المتغيرات

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة.

رابعاً: مشكلة وتساؤلات الدراسة

بناءً على الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية أمكن تلخيص المشكلة البحثية في ما طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وتمكين العاملين في القطاع المصرفي المصري، وانبتق منها مجموعة التساؤلات الآتية:

- (1) ما طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد متغيرات البحث (أنماط القيادة الإدارية، تمكين العاملين) في القطاع المصرفي المصري؟
- (2) ما تأثير أنماط القيادة الإدارية على أبعاد تمكين العاملين في القطاع المصرفي المصري؟

(3) ما الاختلاف في إدراك العاملين لمتغيرات الدراسة (أنماط القيادة الإدارية، تمكين العاملين) باختلاف المتغيرات الديموجرافية لهؤلاء العاملين (المؤهل الدراسي، العمر، النوع، الخبرة) في القطاع المصرفي المصري؟

خامساً: أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة البحث يسعى الباحثين إلى الوصول إلى الأهداف التالية:

- 1) التعرف على علاقة الارتباط بين أبعاد متغيرات البحث (أنماط القيادة الإدارية، تمكين العاملين) في القطاع المصرفي المصري.
- 2) قياس تأثير أنماط القيادة الإدارية على أبعاد تمكين العاملين في القطاع المصرفي المصري.
- 3) الوقوف على طبيعة الاختلافات في إدراك العاملين لمتغيرات الدراسة (أنماط القيادة الإدارية، تمكين العاملين) باختلاف المتغيرات الديموجرافية لهؤلاء العاملين (المؤهل الدراسي، العمر، النوع، الخبرة) في القطاع المصرفي المصري.

سادساً: فروض البحث

تتمثل فروض البحث في الآتي:

1. توجد علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد متغيرات البحث (أنماط القيادة الإدارية، تمكين العاملين) في القطاع المصرفي المصري.
2. يوجد تأثير معنوي لأبعاد أنماط القيادة الإدارية على تمكين العاملين في القطاع المصرفي المصري. وسيقسم هذا الفرض إلى عدة فروض فرعية:
 - 1/2 يوجد تأثير معنوي لتفويض السلطة على تمكين العاملين في القطاع المصرفي المصري.
 - 2/2 يوجد تأثير معنوي للعمل الجماعي على تمكين العاملين في القطاع المصرفي المصري.
 - 3/2 يوجد تأثير معنوي للسلوك الإبداعي على تمكين العاملين في القطاع المصرفي المصري.
 - 4/2 يوجد تأثير معنوي لتحفيز العاملين على تمكين العاملين في القطاع المصرفي المصري.
 - 5/2 يوجد تأثير معنوي لتدريب العاملين على تمكين العاملين في القطاع المصرفي المصري.
3. توجد اختلافات ذات دلالة معنوية في إدراك العاملين لمتغيرات الدراسة (أنماط القيادة الإدارية، تمكين العاملين) باختلاف المتغيرات الديموجرافية لهؤلاء العاملين (المؤهل الدراسي، العمر، النوع، الخبرة) في القطاع المصرفي المصري.

سابعاً: أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة على المستويين العلمي والتطبيقي كما يلي:

أ- الأهمية العلمية

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أنها تتناول دراسة اثنين من المفاهيم الهامة في أدبيات الإدارة وهي أنماط القيادة الإدارية وتمكين العاملين. وتستمد هذه الدراسة أيضاً أهميتها العلمية من أنها تبحث العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وتمكين العاملين بالقطاع المصرفي المصري في نموذج واحد.

ب- الأهمية التطبيقية

يعتقد الباحثين أن استخدام نتائج هذه الدراسة سوف تساعد قائدي الإدارات على تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي المصري وذلك عن طريق التعرف على أفضل أبعاد التمكين التي تجعل الأفراد العاملين متمكنين وذوى قوة فى العمل، بالإضافة إلى دراسة أفضل أنماط القيادة فى التعامل مع العاملين داخل القطاع المصرفي المصري.

ثامناً: حدود الدراسة

تنقسم حدود الدراسة إلى أربعة أنواع: حدود زمنية وحدود جغرافية وحدود مرتبطة بموضوعات الدراسة وحدود متعلقة بمجتمع الدراسة كما يلي:

- **الحدود الزمنية:** تتم الدراسة في الفترة الزمنية من أكتوبر 2022 إلى يناير 2023.
- **الحدود الجغرافية:** يتم تطبيق تلك الدراسة على العاملين بالقطاع المصرفي المصري، وذلك نتيجة ارتباطه بعمل الباحثة.
- **حدود مرتبطة بموضوعات الدراسة،** تقتصر موضوعات الدراسة على الموضوعات التالية: القيادة الإدارية وأنماطها (القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة المتساهلة)، وتمكين العاملين وأبعاده (تفويض السلطة، العمل الجماعي، السلوك الإبداعي، تحفيز العاملين، تدريب العاملين) للتركيز على موضوع الدراسة.
- **حدود متعلقة بمجتمع الدراسة:** تقتصر الدراسة على العاملين بالقطاع المصرفي المصري، وذلك للحصول على نتائج دقيقة حول موضوع الدراسة.

ثانياً: أسلوب البحث:

يشمل أسلوب البحث ما يلي:

أ- أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

اعتمد الباحثين في هذا البحث على نوعين من البيانات هما:

1. بيانات ثانوية وتتمثل في البيانات المتعلقة بالإطار النظري للدراسة، والتي تم الحصول عليها عن طريق مراجعة الكتب والدراسات والأبحاث العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة والموضوعات المتعلقة بها بما مكن الباحثة من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة.
2. بيانات أولية وتتمثل في البيانات التي تم تجميعها من خلال قائمة الاستقصاء من العاملين محل الدراسة وتفرغها وتحليلها بما يمكن الباحثة من اختبار مدى صحة أو خطأ فروض الدراسة والتوصل إلى النتائج.

ب- مجتمع وعينة البحث:

يشمل مجتمع الدراسة العاملين بالقطاع المصرفي المصري، وحيث إن عدد العاملين بلغ (124200)¹ موظفًا بمختلف الوظائف الإدارية ومستوياتها، فلذلك ستعتمد الباحثة على معادلة تحديد حجم عينة الدراسة لمجتمع البحث كما يلي:
تعتمد الدراسة على دراسة (Krejcie and Morgan, 1970) لتحديد حجم العينة الأمثل وفقاً للمعادلة التالية:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

= مجتمع الدراسة N.

= حجم العينة المطلوب n.

القيمة المعيارية التي تقابل مستوى ثقة معين والتي تستخرج من جداول التوزيع الطبيعي z = المعياري، وتساوي (1.96) عند مستوى ثقة (95%).

= درجة الدقة المعبر عنها كنسبة d.(0.5)

وبالتعويض في المعادلة السابقة نجد أن:

$$n = \frac{\left(\frac{1.96}{0.5}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{124200} \left[\left(\frac{1.96}{0.5}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]} \cong 384$$

من خلال المعادلة السابقة نجد أن حجم عينة الدراسة لا يجب أن يقل عن (384) مفردة.

¹ المصدر تقارير القطاع المصرفي المصري

ب- أداة جمع البيانات الأولية:

اعتمد الباحثين في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استقصاء ملحق رقم (1) قامت بإعدادها خصيصاً لهذا الغرض في ضوء نتائج البحوث والدراسات العلمية السابقة وفي ضوء ما كشفت عنه الدراسة الاستطلاعية، وتتضمن هذه القائمة مجموعة أسئلة لقياس متغيرات الدراسة التالية:

- أنماط القيادة الإدارية.
- تمكين العاملين.
- الخصائص الديموجرافية للعاملين.

قياس متغيرات البحث:

تحتوي هذه الدراسة على نوعين من المتغيرات تتمثل في:

- المتغير المستقل: أنماط القيادة الإدارية.
- المتغير التابع: تمكين العاملين.

المتغير المستقل: أنماط القيادة الإدارية

قام الباحثين بتصميم هذا الاستقصاء اعتماداً على الدراسات السابقة التي اطلعت عليها، ويشمل هذا المقياس (12) عبارة تم قياس الوزن النسبي لكل منها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، ويمكن للباحثين عرض أبعاد المتغيرات وكيفية قياسها في الجدول رقم (2).

جدول رقم (2)

مقياس أنماط القيادة الإدارية

الأبعاد	العبارات	المصدر
القيادة الأوتوقراطية	يميل رئيسي إلى الصرامة في العمل.	(الجميلى، 2008)
	يميل رئيسي إلى تركيز جميع السلطات في يده.	
	يتجنب رئيسي التدخل في النزاعات التي تحدث بين المرؤوسين.	
القيادة الديمقراطية	يفرض رئيسي تنفيذ سياسة موحدة لسير العمل.	(الجميلى، 2008)
	يهتم رئيسي بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل.	
	يأخذ رئيسي مصالح ومشاكل المرؤوسين بعين الاعتبار.	
القيادة الحرة المتساهلة	يظهر رئيسي المرونة في تعامله معي.	(الجميلى، 2008)
	يثمن رئيسي أداء الجماعة.	
	يتساهل رئيسي مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم.	
القيادة الحرة المتساهلة	يفوض رئيسي كل صلاحيته الإدارية للعاملين.	(الجميلى، 2008)
	يترك رئيسي حرية اختيار العاملين للواجبات التي تناسبهم.	
	يقضى رئيسي كثيراً من وقته في مناقشة تفاصيل العمل.	

المتغير التابع: تمكين العاملين

قام الباحثين بتصميم هذا الاستقصاء اعتماداً على الدراسات السابقة التي اطلع عليها، ويشمل هذا المقياس (20) عبارة تم قياس الوزن النسبي لكل منها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، ويمكن للباحثين عرض أبعاد المتغيرات وكيفية قياسها في الجدول رقم (3).

جدول رقم (3)

مقياس تمكين العاملين

الأبعاد	العبارات	المصدر
تفويض السلطة	تثق القيادة الإدارية في قدرتي على أداء مهامى الوظيفية.	(الجميلى، 2008)
	أمتلك السلطة الكافية لاتخاذ القرارات الوظيفية الخاصة بواجباتى الوظيفية.	
	لا تتدخل القيادات الإدارية فى الصلاحيات المفوضة لى أثناء تأدية عملى.	
	أملك المبادرة فى التعامل مع المشكلات دون الرجوع للقيادات الإدارية فى البنك.	
العمل الجماعى	يتوفر جو من التعاون والمساعدة بين زملاء عملى.	(الجميلى، 2008)
	فرق العمل قادرة على تنفيذ ما يتخذ من قرارات فى الإدارة.	
	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل الإدارة.	
	تدعم الإدارة تشكيل فرق العمل بشكل كبير.	
السلوك الإبداعى	أتحلى بالشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.	(الجميلى، 2008)
	أرغب فى العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.	
	أرفض ما هو خاطئ وإن كان شائعاً فى البنك.	
	الخوف من الفشل يجعلنى أتردد أحياناً فى اقتراح أفكار جديدة لتطوير العمل.	
تحفيز العاملين	تعد كفاءة الموظفين معياراً مهماً فى نظام الترقية.	(الجميلى، 2008)
	تقدر الإدارة جهودى فى العمل.	
	يسمح لى نظام العمل المتبع فى الإدارة بالمشاركة فى اتخاذ القرارات.	
	يتناسب الراتب الذى أتقاضاه مع الجهود التى أبذلها فى العمل.	
تدريب العاملين	توفر الإدارة للموظفين دورات تدريبية لتطوير مهارتهم وتنميتها بشكل مستمر.	(الجميلى، 2008)
	يتاح للموظفين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة فى مجال العمل.	
	تشجع الإدارة الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	
	تتبنى الإدارة خطة واضحة للتدريب داخل العمل.	

ه) اختبارات الصدق والثبات: بعد القيام بالتصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء قام الباحثين بإجراء اختباري الصدق والثبات

1- اختبار الصدق

يستخدم هذا الاختبار لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صممت من أجله، للتأكد من أن القائمة تحقق الغرض منها وتحقق أهداف الدراسة والتأكيد على أن عبارات القائمة تعطي للمستقصى منه نفس المعنى والمفهوم الذي تقصده الباحثة. وقام الباحثين بالخطوات التالية وذلك لاختبار صدق محتوى قائمة الاستقصاء:-
-الاعتماد على عبارات أثبتت الدراسات السابقة صدقها وثباتها.

تم عرض قائمة الاستقصاء في صورتها الأولية على الأستاذ الدكتور المشرف على الدراسة وبعد إجراء التعديلات اللازمة تم عرضها على بعض المحكمين من السادة أساتذة إدارة الأعمال، وذلك للتأكد من صلاحيتها من الناحية العلمية، وقد أبدى هؤلاء المحكمون مجموعة من الملاحظات على العبارات الواردة بقائمة الاستقصاء وقام الباحثين بتعديل القائمة وفقاً لهذه الملاحظات.

2- اختبار الثبات

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في بيانات تتسم بالثبات. ونظراً للتيابن الواضح بين متغيرات الدراسة، فاعتمد الباحثين على معامل الثبات Cronbach's Alpha (معامل الاعتماد) وكذلك معامل (Composite Reliability).

حساب معاملي الثبات والصدق

قام الباحثين بإجراء اختبارات الصدق والثبات لقائمة الاستقصاء بغرض بحث مدى إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج وذلك على النحو التالي:

يمثل اختبار الصدق تقييماً للقائمة المستخدمة بغرض التأكد من أنها تقيس بالفعل ما وضعت لقياسه، وأن العبارات المستخدمة تعطي للمستقصى منه نفس المعنى والمفهوم الذي تقصده الباحثة، وقد قام الباحثين بإجراء اختبارات الصدق الوصفي للتأكد من أن المقاييس المستخدمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بما يراد قياسه، وأن أداة البحث قد اشتملت نظرياً على كافة المتغيرات الواجب توافرها، وقد تم التحقق من خلال عرضها على بعض المحكمين² من السادة أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة الأعمال، كما تم عرض الاستقصاء في صورته الأولية على عدد من عملاء قطاع الأحوال المدنية بمحافظة الدقهلية، وبناءً عليه تم تعديل وصياغة بعض العبارات.

أما اختبار الثبات فهو لقياس مدى ثبات قوائم الاستقصاء كأداة لتجميع البيانات، ثم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's alpha لمحتويات قوائم الاستقصاء، وذلك لبحث مدى إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج، كما تم اختبار صدق المقياس عن طريق الصدق الظاهري وهو معامل الجزر التربيعي لمعامل الثبات ألفا، والجدول التالي يوضح نتائج الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة.

يمثل اختبار الصدق تقييماً للقائمة المستخدمة بغرض التأكد من أنها تقيس بالفعل ما وضعت لقياسه، وأن العبارات المستخدمة تعطي للمستقصى منه نفس المعنى والمفهوم الذي تقصده الباحثة، وقد قام الباحثين

² تم تحكيم القائمة من السادة أعضاء هيئة التدريس الآتي أسماؤهم:

(1) أ.د. محمد الهنداوى أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال جامعة دمياط.

(2) أ.د. ناجى خشبة أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة جامعة المنصورة.

(3) د. شيماء المشد - مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة جامعة المنصورة.

بإجراء اختبارات الصدق الوصفي للتأكد من أن المقاييس المستخدمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بما يراد قياسه، وأن أداة البحث قد اشتملت نظرياً على كافة المتغيرات الواجب توافرها، وقد تم التحقق من خلال عرضها على بعض المحكمين³ من السادة أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة الأعمال، كما تم عرض الاستقصاء في صورته الأولية على عدد من عملاء قطاع الأحوال المدنية بمحافظة الدقهلية، وبناءً عليه تم تعديل وصياغة بعض العبارات.

أما اختبار الثبات فهو لقياس مدى ثبات قوائم الاستقصاء كأداة لتجميع البيانات، ثم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's alpha لمحتويات قوائم الاستقصاء، وذلك لبحث مدى إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج، كما تم اختبار صدق المقياس عن طريق الصدق الظاهري وهو معامل الجزر التربيعي لمعامل الثبات ألفا، والجدول التالي يوضح نتائج الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة.

جدول رقم (4)

معاملات الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة (ن=381)

المتغيرات	الأبعاد	معامل الثبات	معامل الصدق
أنماط القيادة الإدارية	القيادة الأوتوقراطية	0.665	0.839
	القيادة الديمقراطية	0.609	0.893
	القيادة الحرة المتساهلة	0.671	0.836
تمكين العاملين	تفويض السلطة	0.843	0.804
	العمل الجماعي	0.755	0.874
	تدريب العاملين	0.790	0.746
	تحفيز العاملين	0.772	0.792
	السلوك الإبداعي	0.667	0.908

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

وباستعراض جدول رقم (4) يتضح أن قيم الثبات لأبعاد أنماط القيادة الإدارية تراوحت بين (0.609، 0.671) وتراوحت قيم الصدق الذاتي لها بين (0.839، 0.893) وهي قيم عالية ومقبولة إحصائياً، كما وباستعراض جدول رقم (4) يتضح أن قيم الثبات لأبعاد أنماط القيادة الإدارية تراوحت بين (0.609، 0.671) وتراوحت قيم الصدق الذاتي لها بين (0.839، 0.893) وهي قيم عالية ومقبولة إحصائياً، كما كانت قيم الثبات لأبعاد تمكين العاملين كالتالي (0.667، 0.843) وكانت قيم الصدق الذاتي لها بين (0.746، 0.908) وهي قيم عالية ومقبولة إحصائياً.

ويتبين مما سبق أن القائمة ببعديها، والقائمة ككل تتمتع بدرجة من الصدق والثبات تسمح للباحثة باستخدامها في الدراسة الحالية.

و) أساليب تحليل البيانات

اعتمد الباحثين على الأساليب التالية:

- معامل ارتباط بيرسون ويستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر مع تحديد نوع العلاقة وقوتها. وتم استخدامه في اختبار الفرض الأول من فروض الدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط ويستخدم لقياس تأثير متغير مستقل واحد على المتغير التابع، وتم استخدامه في اختبار الفرض الثاني من فروض الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد ويستخدم لقياس تأثير أكثر من متغير مستقل على المتغير التابع، وتم استخدامه لتأكيد نتائج الفرض الثاني من فروض الدراسة.
- اختبار (T) ويستخدم لقياس معنوية الفروق بين مجموعتين وتم استخدامه في قياس الفرق وفقاً للنوع) في الفرض الثالث من فروض الدراسة.

وتم استخدام الحزم الإحصائية التالية:

Sps for windows (version V.22)

أولاً: نتائج الدراسة

تم قبول الفرض الأول: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أنماط القيادة الإدارية وتمكين العاملين في القطاع المصرفي المصري.

وينبثق من هذه النتيجة عدة نتائج فرعية:

1. قبول الفرض الفرعي الأول: حيث يمكن القول بأن القيادة الأوتوقراطية كمتغير لأنماط القيادة الإدارية يؤثر تأثيراً له دلالاته الإحصائية على تمكين العاملين بالنسبة لعينة البحث من العاملين في القطاع المصرفي المصري.

قبول الفرض الفرعي الثاني: حيث يمكن توضيح أن القيادة الديمقراطية كمتغير لأنماط القيادة

أولاً: نتائج الدراسة

تم قبول الفرض الأول: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أنماط القيادة الإدارية وتمكين العاملين في القطاع المصرفي المصري.

وينبثق من هذه النتيجة عدة نتائج فرعية:

1. قبول الفرض الفرعي الأول: حيث يمكن القول بأن القيادة الأوتوقراطية كمتغير لأنماط القيادة الإدارية يؤثر تأثيراً له دلالاته الإحصائية على تمكين العاملين بالنسبة لعينة البحث من العاملين في القطاع المصرفي المصري.

2. قبول الفرض الفرعي الثاني: حيث يمكن توضيح أن القيادة الديمقراطية كمتغير لأنماط القيادة الإدارية يؤثر تأثيراً له دلالاته الإحصائية على تمكين العاملين بالنسبة لعينة البحث من العاملين في القطاع المصرفي المصري.

3. قبول الفرض الفرعي الثالث: حيث أظهرت النتائج أن القيادة الحرة المتساهلة كمتغير لأنماط القيادة الإدارية يؤثر تأثيراً له دلالاته الإحصائية على تمكين العاملين بالنسبة لعينة البحث من العاملين في القطاع المصرفي المصري.

قبول الفرض الثاني جزئياً: توجد اختلافات معنوية في إدراك العاملين باختلاف المتغيرات الديموجرافية (المؤهل الدراسي، العمر، النوع، الخبرة)

1. قبول الفرض جزئياً القائل أنه توجد اختلافات معنوية في إدراك العاملين لـ (العمل الجماعي، تدريب العاملين، تحفيز العاملين، السلوك الإبداعي) وفقاً للنوع.
2. قبول الفرض جزئياً القائل أنه توجد اختلافات معنوية في إدراك العاملين لـ (القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة المتساهلة، تفويض السلطة، العمل الجماعي، تدريب العاملين، تحفيز العاملين، السلوك الإبداعي) وفقاً للمؤهل الدراسي.
3. رفض الفرض القائل أنه توجد اختلافات معنوية في إدراك العاملين لـ (القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة المتساهلة، تفويض السلطة، العمل الجماعي، تدريب العاملين، تحفيز العاملين، السلوك الإبداعي) وفقاً للعمر.
4. قبول الفرض جزئياً القائل أنه توجد اختلافات معنوية في إدراك العاملين لـ (تدريب العاملين) وفقاً لمدة الخبرة.

ثانياً: ملخص التساؤلات والأهداف والفروض والنتائج:

قامت الباحثة بتخصيص هذا الجزء لعرض التساؤلات والأهداف والفروض والنتائج، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (5)

ملخص التساؤلات والأهداف والفروض والنتائج

م	التساؤلات	الأهداف	الفروض	النتائج
1	التساؤل الأول: ما هي العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وتمكين العاملين في القطاع المصرفي المصري؟	الهدف الأول: التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وتمكين العاملين في القطاع المصرفي المصري.	الفرض الأول: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أنماط القيادة الإدارية وتمكين العاملين في القطاع المصرفي المصري.	تم قبول الفرض الأول: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أنماط القيادة الإدارية وتمكين العاملين في القطاع المصرفي المصري.
2	التساؤل الثاني: هل يختلف إدراك العاملين بالقطاع المصرفي لمتغيرات الدراسة (أنماط القيادة الإدارية) وتمكين العاملين باختلاف متغيراتهم الديموجرافية (المؤهل الدراسي، العمر، النوع، الخبرة)؟	الهدف الثاني: الوقوف على طبيعة الاختلافات في إدراك العاملين لمتغيرات الدراسة (أنماط القيادة الإدارية) وتمكين العاملين باختلاف المتغيرات الديموجرافية (المؤهل الدراسي، العمر، النوع، الخبرة).	الفرض الثاني: توجد اختلافات معنوية في إدراك العاملين باختلاف المتغيرات الديموجرافية (المؤهل الدراسي، العمر، النوع، الخبرة).	قبول الفرض الثاني جزئياً: توجد اختلافات معنوية في إدراك العاملين باختلاف المتغيرات الديموجرافية (المؤهل الدراسي، العمر، النوع، الخبرة).

ثالثاً: توصيات الدراسة

جدول رقم (6)
توصيات الدراسة

م	التوصيات	آلية التنفيذ
1	إيضاح مفهوم التمكين للمسؤولين داخل القطاع المصرفي المصري، من خلال اللقاءات والاجتماعات، والبرامج التدريبية، وورش العمل التي توضح ذلك.	عقد لقاءات واجتماعات لشرح مفهوم التمكين وأهميته، وتنظيم برامج تدريبية وورش عمل توضح كيفية تحقيق التمكين وتطبيقه في العمل، وذلك لتعزيز الوعي بمفهوم التمكين لدى المسؤولين وتحسين أداء المؤسسات المصرفية وزيادة الإنتاجية والجودة.
2	تحول المسؤولين نحو ممارسة مرنة للصلاحيات، وذلك بإعادة توزيعها على المستويات الإدارية المختلفة، مع إيمان هؤلاء المسؤولين بأن سلطاتهم ونفوذهم لن يتأثر عندما يكتسب مرؤوسهم السلطة ليحققوا مزيداً من الكفاءة، مما يجعلهم قادرين على اتخاذ القرارات وحل المشكلات.	إعادة توزيع الصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة، وذلك بإقناع المسؤولين بأن سلطاتهم ونفوذهم لن يتأثر عندما يكتسب مرؤوسهم السلطة لتحقيق المزيد من الكفاءة، وذلك من خلال برامج تدريبية وورش عمل توضح أهمية إعادة توزيع الصلاحيات وكيفية تحقيق ذلك، مع إعطاء المسؤولين الثقة في قدرة مرؤوسهم على اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتوفير بيئة عمل تشجع على التفاعل والتعاون بين المستويات الإدارية المختلفة، مما يجعل المسؤولين قادرين على التحول نحو ممارسة مرنة للصلاحيات وتحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية والجودة.
3	تهيئة بيئة العمل بالقطاع المصرفي المصري بما يدعم التمكين، من خلال تبني التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام والجماعات والأفراد، وتبادل المعلومات وتحسين الاتصالات، وذلك لضمان عدم توفر بيئة خصبة للصراعات والمنافسات الفردية.	التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام والجماعات والأفراد، وذلك عن طريق إعداد خطط عمل تشجع على التفاعل وتبادل المعلومات وتحسين الاتصالات بين الموظفين، وتحفيزهم على التعاون والتضامن لتحقيق الأهداف المشتركة، وذلك من خلال تنظيم ورش عمل وجلسات حوار وتدريبية تساعد على تحسين التواصل والتعاون بين الموظفين، وتساعد على تحويل الصراعات الفردية إلى تحديات إيجابية تعزز الأداء وتحقق التمكين، مما يساهم في تطوير بيئة عمل صحية ومثيرة للإبداع والابتكار، وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والجودة في القطاع المصرفي المصري.
4	العمل على زيادة التمكين في إدارات القطاع المصرفي المصري، وذلك عن طريق الأخذ بأسلوب العمل الجماعي كفريق لإنجاز الأعمال، وكذلك تشجيع العاملين	زيادة التمكين في إدارات القطاع المصرفي المصري يتم عن طريق تبني العمل الجماعي كفريق لإنجاز الأعمال، وذلك بتشجيع التعاون والتضامن بين الموظفين وتعزيز الروح الجماعية في العمل، وكذلك

م	التوصيات	آلية التنفيذ
	لتقديم المبادرات خارج التعليمات الرسمية، وكذلك إتاحة حيز من الحرية للعاملين في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز الأعمال.	تشجيع العاملين لتقديم المبادرات خارج التعليمات الرسمية، وتحفيزهم على التفكير الإبداعي والمبتكر لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المشتركة، كما يتم إتاحة حيز من الحرية للعاملين في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز الأعمال بتوفير بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار، مع توفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين لتعزيز قدراتهم ومهاراتهم، وزيادة مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة، مما يساعد على تحقيق التمكين في إدارات القطاع المصرفي المصري وتحسين الأداء والجودة.
5	تطوير نظم تقويم الأداء ونظم الحوافز المادية والمعنوية بما يدعم التمكين، من خلال ربط نظم الحوافز بنظم تقويم الأداء، مع ضرورة إشراك العاملين بوضع تلك الآليات.	تطوير نظام تقييم الأداء ليتماشى مع أهداف التمكين، وربط نظام الحوافز بنظام تقييم الأداء، وذلك بتحديد المعايير الواضحة والملموسة لتقييم أداء الموظفين، وتحديد الأهداف التي يجب تحقيقها لتحقيق التمكين، وتحفيز الموظفين بمكافآت مادية ومعنوية عند تحقيقها، وضرورة إشراك العاملين بوضع تلك الآليات، والتشاور معهم في تحديد المعايير والأهداف التي يجب تحقيقها لتحقيق التمكين، وتوفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتحسين أدائهم، مما يساعد على تحقيق التمكين في القطاع المصرفي المصري وتحسين الأداء.

المصدر: من إعداد الباحثين

رابعاً: مقترحات لبحوث مستقبلية في مجال إدارة الموارد البشرية

يوصى الباحثين بإجراء مزيد من البحوث المتعلقة بكل من أنماط القيادة الإدارية وتمكين العاملين والتي يمكن عرضها فيما يلي:

- 1- العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وتفعيل القرارات الإدارية.
- 2- دور سياسات العمل المرنة الإلكترونية في تمكين العاملين.

المراجع العربية

- أحمد، خلود محمد الحلايقة. (2021) تمكين العاملين وعلاقته بالمناعة التنظيمية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل، المجلة العربية للتنمية الإدارية، المجلد 3، العدد 1.
- أسامة خيرى، (2013)، القيادة الإدارية، دار الراهة للنشر، عمان، الأردن،
- أفندى، عطية حسين (2003) تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- الحريري، رافدة عمر، (2010)، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الحسينى، صفاء جواد. (2013). أثر التمكين الإداري للمستشارين العاملين في هيئة التعليم، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، المجلد 1، العدد 32.
- الحلامة، محمد عزت (2010)، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الرقب، أحمد (2017) علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر.
- الزيديين، خالد عبد الوهاب، (2013)، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السكارنة، بلال خلف (2010)، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- السيد، محمد محمد. (2021). دور القيادة الإدارية في فاعلية الموارد البشرية. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، المجلد 30، العدد 30
- الشتيحي، عمرو مصطفى وياسين، أحمد شعبان ياسين. (2020). "واقع القيادة الإدارية ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات بإدارة رعاية الطلاب بجامعه طنطا". المجلة العلمية لعلوم التربية الرياضية (جامعه طنطا، كلية التربية الرياضية) 24(24): 77-106.
- الشمري، سامي عواد واللوقان، محمد فهاد (2013)، واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 1، العدد 3.
- الشيخ، مصباح مسعودة. (2020). أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية-دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بالبرواقية ولاية المدية، رسالة دكتوراه منشورة، كلية علوم التسيير، جامعة البرواقية ولاية المدية.
- الصرن، رعد حسن (2001)، إدارة الابتكار والإبداع، دار رضا للنشر، القاهرة، مصر.
- الطيب، مرام أحمد علي. (2020). "أثر القيادة الإدارية على جودة بيئة العمل والإبداع الإداري بالتطبيق على كليات محافظة أبها جامعة الملك خالد". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية (الجامعة الإسلامية بغزة)، 28 (4): 115-147.
- العجمي، محمد حسنين (2010)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

- القضاة، محمد علي. (2019). "اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة أمانة عمان الكبرى". مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية (جامعة أسيوط)، (67): 198-161.
- الكندري، عيسى محمد ويوسف، أحمد خضر. (2016). "علاقة التمكين الإداري بمدى ممارسة الأدوار القيادية لدى مدرّاء مدارس التعليم العام بدولة الكويت". مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (169): 415-447.
- اللوزي، موسى (2000)، التنمية الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح (2001) تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص -دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، مجلة التجارة والتمويل، المجلد 1، العدد 1.
- الملفوح، فاتن محمود عبد الرحمن. (2016) تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير منشورة، كلية الإدارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- بوبكر، ساخي (2016) تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، دراسة ميدانية على أفراد الحماية المدنية بولاية وهران، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران محمد بن أحمد.
- بوتاعة، سليمة. (2014) إشكالية تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء-جيجل، رسالة دكتوراه منشورة، كلية الإدارة، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل.
- توفيق، كرمية (2013). تمكين العاملين دراسة حالة شركة الأسمت بسور الغزلان، المجلة العربية للتنمية الإدارية، المجلد 3، العدد 1.
- جاد الرب، حسنين عبد السميع (2016) علاقة القيادة الجديرة بالثقة بتمكين العاملين بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب المصرية بمنطقة شمال الدلتا، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 40، العدد 1.
- جرادات، ناصر (2013) إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- جوادي بلقاسم. (2015) التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- جودة، السيد ويوسف، يسري. (2022). تأثير التمكين على الاستغراق الوظيفي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية في جمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 4، العدد 13
- حمادي، عدي عطا (2020) القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حمود، خضير كاظم (2008)، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ختام، عبد الرحيم (2009)، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، المكتبة الوطنية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- خصاونة، عاكف لطفى (2010) إدارة الإبداع والابتكار في التمكين بمنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
- زريقات، يارا زيد. (2019). "أثر متطلبات التمكين على تحسين الأداء الوظيفي في مجموعة المناصير". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.

- سيد، محمد سيد عبد الله. (2015). "دور الأنماط القيادية على التمكين الإداري بالتطبيق على مستشفيات الصحة النفسية بالقاهرة". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- شتا، صفاء يحي محمد يحي. (2020). "أثر القيادة الإدارية الناجحة على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع الأزهر الشريف"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ.
- ظاهر، كلادة (2002) القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، الأردن.
- عباس، علي (2007)، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- عبد العزيز مجعد المطيري، (2011)، أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت، رسالة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر.
- عمر، جيهان أحمد. (2019). "دور القيادة الإستراتيجية في تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة المصرية: التوافق الإستراتيجي وتمكين العاملين كمتغيرات وسيطة". المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية - كلية التجارة)، 6(4): 93-143.
- غديري داود ، بوسالم أبو بكر. (2022). أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري-دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة جيجل، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 1، العدد 5.
- فريد، فهمي زيارة، (2009)، وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان ، الأردن.
- قسوم، فيصل. (2022) أثر إستراتيجية تمكين العاملين على أدائهم: دراسة حالة مؤسسة DEF MED Spa - عين الدفلي، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 18، العدد 1.
- محسن، عبد العزيز براك (2012)، أثر نمطي القيادة التشاركية والتحويلية على الأداء الوظيفي دراسة مقارنة في المستشفيات الأردنية، رسالة دكتوراه منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- مرزوق، سعد العتيبي (2021) جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 60، العدد 1.
- مضوي، تهاني حامد إبراهيم. (2019). "دور القيادة الادارية في رفع كفاءة أداء العاملين بالمنظمات في فترة من (2013-2019م): دراسة حالة "بنك أم درمان الوطني". رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
- ناصر، محمد سعود، (2013)، إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر، عمان، الأردن.
- نور الدين مزهودة، وأسمهان قرزة، (2017)، أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 1، العدد 6.
- هزايمة، بيان إبراهيم مثقال. (2019). "تمكين العاملين وأثره على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البنوك الأردنية". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- واعر، وسيلة (2015)، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر.
- يحيوي مولودي. (2019) تمكين العاملين ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير منشورة، كلية الإدارة، جامعة أحمد دراية-أدرار

- Brown, D. R.; Harvey, D. 2003. An experimental approach to organizational development. 7th ed. Delhi, India: Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (2000). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
- Dabom Zainab. (2018). "Impact of Employee Empowerment on Organization Performance: Evidence From Quoted Bottling Companies in Kaduna". *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 2(1): 360-369.
- Fiaz, Muhammad & Su, Qin & Ikram, Amir & Saqib, Aruba. (2017). Leadership styles and employees' motivation: Perspective from an emerging economy. *The Journal of Developing Areas*, 51(4): 143-156.
- Klidas, A., Van Den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. (2007). Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe. *International journal of service industry management*, 18(1), 70-88.
- Nayak, T., Sahoo, C.K. and Mohanty, P.K. (2018). "Workplace empowerment, quality of work life and employee commitment: a study on Indian healthcare sector". *Journal of Asia Business Studies*, 12 (2): 117-136. <https://doi.org/10.1108/JABS-03-2016-0045>.
- Schermerhorn Jr, J. R., Bachrach, D. G., & Wright, B. (2020). *Management*. John Wiley & Sons.
- Umiker, W. (1992). Empowerment: the latest motivational strategy. *The Health Care Manager*, 11(2), 11-16.