



مجلة التجارة والتمويل

[/https://caf.journals.ekb.eg](https://caf.journals.ekb.eg)

كلية التجارة – جامعة طنطا

العدد : الاول

مارس 2023

دور القيادة التمكينية فى بناء قيادات الصف الثانى
دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الإجتماعية
بدولة الكويت

د/ بندر مكارى عوض العنزي
دكتوراه - قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة المنوفية

ملخص البحث

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على دور القيادة التمكينية في بناء قيادات الصف الثاني بوزارة الشؤون الإجتماعية في دولة الكويت. وذلك من خلال تجميع البيانات الأولية للبحث من عينة قوامها (٢٧٨) عاملاً بوزارة الشؤون الإجتماعية محل الدراسة. وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بوزارة الشؤون الإجتماعية بدولة الكويت نحو أبعاد القيادة التمكينية، وكذلك بناء قيادات الصف الثاني بإختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (النوع، مستوى التعليم، عدد سنوات العمل). أيضاً وجود علاقة إيجابية معنوية بين أبعاد القيادة التمكينية (سلوك العمل المستقل، ودعم التفكير الإيجابي، وتعزيز العمل التعاوني) وبين بناء قيادات الصف الثاني بالوزارة محل الدراسة.

الكلمات الدالة : القيادة التمكينية - بناء قيادات الصف الثاني - وزارة الشؤون الإجتماعية بدولة الكويت.

Abstract

The Current research aims to identify the role of Empowering Leadership in building The Second Line Leaders in the Ministry of Social Affairs in Kuwait Country. This is done by collecting the primary data for the research from a sample of (278) workers in the Ministry of Social Affairs under study. The Research reached a set of results, the most important of which is the presence of statistically significant differences between the perceptions of workers in the Ministry of Social Affairs in Kuwait Country towards the dimensions of Empowering Leadership, as well as building the Second Line Leaders with different demographic characteristics for them (gender, level of education, number of years of work). There is also a significant positive relationship between the dimensions of Empowering Leadership (Independent Work Behavior, Supporting Positive Thinking, and Promoting Cooperative Work) and The Second Line Leaders in the ministry under study.

Keywords: Empowering Leadership - Second Line Leaders - Ministry of Social Affairs in Kuwait Country.

مقدمة :

تُعد القيادة إحدى وظائف التوجيه في المنظمات، فهي تؤثر على المرؤوسين وتوجه كافة الموارد نحو تحقيق أهداف المنظمة. فعند توفر الموارد المادية مع عجز قيادي غير قادر على توجيه الموارد البشرية وتنظيمها وتنسيقها، فإنه لن يكتب النجاح لتلك المنظمة في تحقيق أهدافها. وتشير دراسة (Schuckert et al., 2018) إلى أن التمكين يتيح للمنظمات القدرة على تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها خاصة في ظل بيئة عمل تتسم بالتغيير والتحدى الدائم، والجدير بالذكر أن التمكين يترتب عليه مجموعة اتجاهات ودوافع وسلوكيات مواتية للمرؤوسين، وذلك نظراً لإيمان المرؤوسين المؤهلين بقدرتهم على أداء عمل ذات معنى، والتأثير في بيئات العمل، ومن ثم الميل إلى العمل بشكل مستقل مع إظهار سلوكيات تكيفية تتجاوز أدوارهم الرسمية للعمل.

وتمثل القيادة التمكينية استراتيجية واحدة للقادة من أجل تشكيل اتجاهات المرؤوسين ودوافعهم وسلوكياتهم بشكل إيجابي (Lorinkova & Perry, 2017). فبناء قادة الصف الثاني أصبح يشكّل مسألة هامة يُسأل عنها القياديين الحاليين في القطاعات الحكومية، كما يطالب بها مجالس الإدارات في القطاع الخاص، ومن أهم المعوقات الإدارية التي تمنع تولي بعض المرؤوسين الشباب ذوي الخبرة والكفاءة لمناصب الصف الثاني، هو عدم وجود هياكل إدارية وشواغر إضافية تسمح بتمكين وترقية الخبرات الشابة في القطاعات المختلفة (الحملي، ٢٠١٣).

وبناءً على ذلك، جاء البحث الحالي ليمثل مساهمة متواضعة للتعرف على دور القيادة التمكينية بأبعادها المتمثلة في (سلوك العمل المستقل، ودعم التفكير الإيجابي، وتعزيز العمل التعاوني) في بناء قيادات الصف الثاني، وذلك بالتطبيق على وزارة الشؤون الإجتماعية بدولة الكويت.

أولاً : الإطار النظري والدراسات السابقة :

يشمل الإطار النظري مفهوم متغيرات البحث وأبعادها على النحو الآتي :

(١) القيادة التمكينية Empowering Leadership :

عُرفت القيادة التمكينية بسلوك تمكين القيادة Leadership Empowerment Behavior، وكذلك سلوك تمكين القائد Leader Empowering Behavior، ولكن تزايد الاهتمام بمصطلح القيادة التمكينية Empowering Leadership لما يترتب عليه العديد من النتائج التنظيمية الإيجابية (Lee et al., 2018). وتقوم فكرة القيادة التمكينية ليس فقط على تمكين المرؤوسين وتشجيع الإدارة الذاتية من خلال تفويض السلطة لهم، بل تمتد لتشمل تشجيع المرؤوسين على تقديم الأفكار والآراء والمقترحات البناءة (Jada et al., 2019).

وتناولت العديد من البحوث والكتابات العلمية تعريف القيادة التمكينية، حيث عرفت دراسة (Amundsen & Martinsen, 2014) بأن القيادة التمكينية عبارة عن مجموعة إجراءات وأفعال يقوم بها القائد من أجل تفويض سلطات اتخاذ القرار للمرؤوسين في المنظمة. كما عرفت دراسة (Cheong et al., 2019) أن القيادة التمكينية عبارة عن عملية مشاركة للسلطة وتخصيص الاستقلالية والمسؤوليات للتابعين عن طريق مجموعة محددة من سلوكيات القائد الموجهة للمرؤوسين، وذلك لتعزيز الدافع الداخلي وتحقيق النجاح في العمل.

وللقيادة التمكينية ثلاثة أبعاد رئيسية متمثلة في سلوك العمل المستقل، ودعم التفكير الإيجابي، وتعزيز العمل التعاوني (Vecchio et al., 2010). وتعتبر تلك الأبعاد هي الأكثر استخداماً من جانب البحوث والدراسات العلمية، وفيما يأتي شرح مختصر لأبعاد القيادة التمكينية :

- **سلوك العمل المستقل Independent Work Behavior** : ويشير هذا البعد إلى مدى الحرية التي يشعر بها المرؤوس خلال أدائه لعمله وفق الطريقة التي تناسبه، وبحسب أولوياته دون أن تُفرض عليه (Bowditch et al., 2007). كما أنه بمثابة سلوك المرؤوس الذي يمارس خلاله مهام عمله بحرية تامة، ويمكنه من تحديد إجراءات عمله مما يزيد من شعوره بالمسؤولية تجاه نتائج عمله، ويؤدي سلوك العمل المستقل إلى تعظيم الإنتاجية ورفع مستوى كفاءة الأداء، وتبنى السلوكيات الإيجابية تجاه العمل (البردان، عبد الجواد، ٢٠٢٠).
- **دعم التفكير الإيجابي Supprt Positive Thinking**: يشير هذا البعد إلى استخدام العقل بطريقة فعالة تُضفي إيجابية على بيئة العمل وتعظم نتائجه، عن طريق استغلال طاقاته وإمكانياته دون وضع قيود سلبية تعوق الأفكار والسلوكيات الإيجابية بالعمل (Pinder, 2014). فدعم التفكير الإيجابي يشير إلى مدى قدرة القائد على تشجيع المرؤوسين وتحفيزهم لاستغلال طاقاتهم وإمكانياتهم دون الإلتفاف إلى المعوقات والتغلب عليها بما يعظم نتائج الأعمال (البردان، عبد الجواد، ٢٠٢٠).
- **تعزيز العمل التعاوني Promote Collaborative Work** : يشير هذا البعد إلى قدرة المرؤوسين على التعاون الفعال لتحقيق أهداف مخططة (Pinder, 2014). فتعزيز العمل التعاوني يمثل قدرة القائد على توحيد رؤى المرؤوسين بفرق العمل ومجهوداتهم، وتعظيم رغبتهم في التعاون البناء والتواصل المثمر لتحقيق الأهداف المخططة (البردان، عبد الجواد، ٢٠٢٠).

وهناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التمكينية بشكل عام، حيث هدفت دراسة (العنبي، ٢٠٠٩) معرفة دور القيادة التحويلية والتمكينية في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تنبئ المنظمات

العربية للقيادة التمكينية لمواجهة التحديات المعاصرة، مع أهمية التدريب لتطوير العاملين.

بينما هدفت دراسة (Elkington & Upward, 2016) إلى معرفة التحديات والفرص القائمة أمام قدة المؤسسات وكيفية التعامل معها من خلال التمكين القيادي. وتوصلت الدراسة إلى قلة المؤسسات التي تطبق التمكين القيادي لتحقيق الازدهار المنظمي، وضرورة تطبيق المهارات القيادية التي تدعم تطبيق التمكين القيادية من خلال تطوير سلوك القائد. أما دراسة (النوح، ٢٠١٧) فهدفت إلى معرفة متطلبات نجاح التمكين وبناء تصور لتمكين قادة المدارس فى مدينة الرياض. وتوصلت الدراسة إلى أن قادة المدارس يرون أن نظام وزارة التعليم هو العائق الأكبر لممارسة التمكين، وضعف المساحة الممنوحة لقادة المدارس للتصرف بحرية.

فى حين توصلت دراسة (Lorinkova & Perry, 2017) إلى أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين القيادة التمكينية والتمكين النفسى للموظف، ويتحقق ذلك عندما يتمتع القائد بعلاقة عالية الجودة مع رئيسه. كما توصلت الدراسة إلى أن القيادة التمكينية خفّضت مستوى السخرية التنظيمية من خلال التمكين النفسى، حيث لوحظ أن الموظفين قد يقابلون تجارب محبطة من خلال الانسحاب بطرق بسيطة لكنها مؤثرة وشديدة الانحراف فى الجهود المبذولة لموازنة العلاقة التبادلية مع المنظمة.

وتوصلت دراسة (Kim & Beehr, 2018) إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة التمكينية والتعديل الوظيفى للعاملين فى قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية، الأمر الذى يساعد على تحسين كل من النجاح الوظيفى ورفاهية العاملين. كما أثبتت

دراسة (Thun & Bakker, 2018) إلى أن أبعاد القيادة التمكينية تؤثر إيجابياً على كل من زيادة موارد الوظيفة، وزيادة تحديات الوظيفة.

وهدفت دراسة (Hassi et al., 2021) إلى التعرف على دور القيادة التمكينية في تحسين السلوك الابتكاري. وتوصلت الدراسة إلى أن توافر القيادة التمكينية يؤثر إيجابياً وبشكل مباشر في تحسين السلوك الابتكاري للعاملين بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في المغرب، وبشكل غير مباشر من خلال توسيط الاستقلال الوظيفي في تلك العلاقة.

وتناولت دراسة (المنسي، ٢٠٢٢) التعرف على العلاقة المباشرة بين القيادة التمكينية والسلوك الابتكاري في العمل، وغير المباشرة من خلال التعديل الوظيفي، وذلك بالتطبيق على العاملين بالبنوك التجارية العاملة في محافظة الدقهلية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية إيجابية مباشرة بين القيادة التمكينية وكل من التعديل الوظيفي والسلوك الابتكاري في العمل، وذلك من خلال حرص المديرين على مشاركة العاملين في صنع القرارات في البنك، ومنحهم الاستقلالية والحرية لأداء عملهم وفق للطريقة التي تناسبهم وبحسب أولوياتهم.

(٢) بناء قيادات الصف الثاني Building The Second Line Leaders :

لقد تعددت البحوث والكتابات العلمية في تناولها تعريف بناء قيادات الصف الثاني، حيث تُعرف بناء قيادات الصف الثاني بأنها عبارة عن برامج مخططة لتحسين الأداء على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة من خلال إحداث تغيرات قابلة للقياس في المعارف والمهارات والسلوك الاجتماعي (محمد، ٢٠١٥). ويرى (عوض، ٢٠١٤) أن بناء قادة الصف الثاني هي عملية إعداد أشخاص تتوافر فيهم صفات قيادات معينة

يتوقف لهم أن تنمو وتتوسع قدراتهم بمرور الوقت حتى يصبحوا قادة متميزين، فإن إدارة هذه المواهب هي عملية مستهدفة لاكتشاف ذوي الصفات القيادية بصورة مبكرة ووضعهم في البيئة الملائمة وتدعيمهم بكافة الأدوات والصلاحيات للسير في مسار وظيفي قيادي متميز.

والجدير بالذكر أن الصف الثاني من القيادات أو الجيل القادم من القيادات هم الأفراد دون سن الأربعين، والذي يمكن أن يحملوا مسؤولية قيادة المنظمات في العقود القادمة، وبالإضافة إلى العمر فمن الضروري الأخذ بعين الاعتبار تنوع قادة المستقبل بحيث يمثل هؤلاء القادة المجتمعات التي يعملون بها (Morelli, 2016).

وتتمثل أبعاد بناء قيادات الصف الثاني من القيادات في بعدين أولهما الصفات القيادية متمثلة في إمام الفرد بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل، والقدرة على إتخاذ القرارات، وتطوير الاستراتيجية المتبعة، وتعديل أساليب العمل، وثانيهما الصفات الشخصية متمثلة في انتقاء الأفراد لشغل الوظائف بناء على الأمانة وسعة الأفق والإيجابية في العمل والقدرة على الابتكار والمعرفة المتميزة له ... إلخ (جاد الرب، ٢٠١٥). واعتمد الباحث في أبعاد بناء قيادات الصف الثاني على دراسة (وادي، منصور، ٢٠١٨)، حيث تم صياغة (١١) عبارة تغطي بناء قيادات الصف الثاني، وتم تنمية تلك العبارات بالاعتماد على دراسات كل من (أبوسلطان، ٢٠١٦؛ القحطاني، ٢٠١٤؛ العثماني، ٢٠١٤).

وتعدد الدراسات السابقة التي تناولت بناء قيادات الصف الثاني بشكل عام، حيث سعت دراسة (Little, 2016) إلى تحديد ما يمكن لمؤسسات التعليم العالي القيام به لإعداد الموظفين لديها لتحقيق تحول ناجح إلى شغل الوظائف القيادية والإدارية الوسطى بنجاح وذلك في التعليم العالي. وتوصلت الدراسة إلى أن كون المرء رئيساً وزميلاً في العمل شكل التحدي الأساسي الذي ارتبط بالقيادة من المستوى المتوسط، علاوة على ذلك

أشار المشاركون فى الدراسة إلى أن وجود تدريب شامل أو برنامج تدريبى على رأس العمل للقادة فى المستوى المتوسط تحديداً يمكن أن يتيح لهم فرصة أفضل للتحويل الخاص بالمستوى المتوسط فى بيئة الجامعة أو القسم.

بينما هدفت دراسة (قرملة، ٢٠١٦) التعرف على المعوقات التنظيمية والبشرية والمادية لإعداد بناء قيادات الصف الثانى فى مكاتب التعليم من وجهة نظر المشرفات التربويات. وتوصلت الدراسة إلى أن المشرفات التربويات فى مكاتب التعليم بالرياض موافقات على وجود المعوقات التنظيمية والبشرية بدرجة عالية، وموافقات على وجود المعوقات المادية بدرجة عالية جداً.

فى حين هدفت دراسة (القعود، ٢٠١٦) إلى التعرف على دور القيادات الإدارية فى إعداد القيادات المستقبلية، وتحديد المعوقات لذلك، بالتطبيق على المديرات والموظفات فى وزارة التعليم. وتوصلت الدراسة إلى الموافقة على قيام القيادات الإدارية الحالية ببعض أدوارهم فى إعداد القيادات المستقبلية والتي منها تشجيع الموظفات عندما يعملن بشكل جيد، وعدم الموافقة على بعض الأدوار ومنها اختيار القيادات الإدارية وإحاقهم بالدورات التدريبية. كما توصلت الدراسة إلى عدد من المعوقات أهمها عدم الاهتمام بالحوافز، وعدم الاهتمام بالتمكين وتوفير المعلومات اللازمة لأداء المهام.

وركزت دراسة (Cierninski, 2018) على التعرف على الممارسات التى تدعم تعاقب القيادة من وجهة نظر القيادات التعليمية وقادة المدارس، بالتطبيق على خمس مناطق تعليمية كبرى بولاية كولورادو. وتوصلت الدراسة إلى عدم كفاية خطط التعاقب القيادى فى المدارس العامة بالرغم من أن التخطيط للتعاقب الوظيفى هو منهج منظم يودى إلى

جودة اختيار القادة والاحتفاظ بهم، وأحد السبل لمعالجة قضايا القيادة ومساعدة قادة المناطق المدرسية على تلبية احتياجاتهم القيادية على المدى الطويل. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستراتيجيات التي تتضمن إجراءات تدعم التعاقب الوظيفي منها توفير الدعم المستمر للقيادات وتطوير بناء قادة المستقبل من خلال بناء قاعدة من مساعدي القيادات.

وتناولت دراسة (وادي، منصور، ٢٠١٨) التعرف على دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) بغزة. وتوصلت الدراسة إلى وجود دور للإدارة العليا بدرجة كبيرة في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة من حيث التمكين الإداري ثم تكوين رأس المال الفكري ثم دعم التوجه الاستراتيجي، ثم دعم الثقافة التنظيمية. كما توصلت الدراسة إلى أن واقع بناء قيادات الصف الثاني جاء بدرجة كبيرة، مع وجود علاقة ارتباطية قوية بين دور الإدارة العليا وبناء قيادات الصف الثاني.

وهدفت دراسة (Deborah & Andrew, 2018) التعرف على أهمية ممارسات القيادة الممتدة عبر الحدود من خلال البحث النوعي على مجموعة من القادة في إحدى مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة. وتوصلت الدراسة إلى الأهمية العامة لتنمية المهارات القيادية المصممة حول تحديات تخطى الحدود، بقدر ما تدور حول مهارات القيادة والتوجيه داخل الفريق، ويشير هذا أيضاً إلى أهمية السماح للقادة بتحديد وتوضيح المعرفة والخبرة الضمنية والخبرات حول الحدود التنظيمية والسلوك الذي يمتد عبر الحدود.

بينما هدفت دراسة (دخيل الله، ٢٠١٩) إلى التعرف على واقع إعداد بناء قيادات الصف الثانى وتحديد متطلبات إعداد بناء قيادات الصف الثانى، بالتطبيق على المنسقين للأقسام العلمية فى مدينة الملك عبد الله الجامعية للطالبات. وتوصلت الدراسة إلى ضعف واقع إعداد بناء قيادات الصف الثانى فى مدينة الملك عبد الله للطالبات بمتوسط حسابى (٢,٥٧)، على الرغم أن متطلبات إعداد بناء قيادات الصف الثانى جاءت بدرجة عالية جداً.

وفى دراسة (التويم وآخرون، ٢٠٢٠) والتي تناولت الكشف على واقع دور إدارة الموارد البشرية فى بناء الصف الثانى من القيادات فى الجامعة السعودية الالكترونية. وتوصلت الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعة السعودية الالكترونية موافقون بدرجة متوسطة حول واقع دور إدارة الموارد البشرية فى بناء الصف الثانى من القيادات فى الجامعة محل الدراسة، حيث جاءت أعلى المتوسطات الحسابية لصالح عبارة "بطاقة الوصف الوظيفى توفر الارتباط التنظيمى، وتحرص إدارة الموارد البشرية على استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس للوظائف القيادية". وبالتالي تساهم إدارة الموارد البشرية فى بناء الصف الثانى من القيادات فى الجامعة محل الدراسة.

وهدف دراسة (علاونة، عبد القادر، ٢٠٢١) التعرف على ممارسة الأنماط القيادية وعلاقتها بإعداد بناء قيادات الصف الثانى فى وزارات دولة فلسطين. وتوصلت الدراسة إلى أن الأنماط القيادية التى تمارس فى وزارات دولة فلسطين (الاستبدادية، والتشاركية، والتحويلية) كانت بدرجة متوسطة من استجابات مجتمع الدراسة، كما أن مستوى تصورات المستقصى منهم حول واقع إعداد بناء قيادات الصف الثانى فى تلك الوزارات محل الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات

دلالة إحصائية عند المستوى ٠,٠٥ بين ممارسة الأنماط القيادية وإعداد بناء قيادات الصف الثانى فى الوزارات محل الدراسة طبقاً لمتغيرات النوع والخبرة والمسمى الوظيفى.

وبناءً على ماتم استعراضه من الدراسات السابقة، استطاع الباحث تحديد الفجوة البحثية التى يغطيها البحث الحالى، ممثلة فى النقاط الآتية :

- اتفق البحث الحالى مع الدراسات السابقة فى متغيرات القيادة التمكينية والتمثلة فى سلوك العمل المستقل، ودعم التفكير الإيجابى، وتعزيز العمل التعاونى، كما فى دراسات (Bowditch et al., 2007 ; Kim & Beehr, 2018) ; البردان، عبد الجواد، (٢٠٢٠).
- اتفق البحث الحالى مع الدراسات السابقة فى قياس بناء قيادات الصف الثانى، كما فى دراسة (وادي، منصور، ٢٠١٨).
- لا توجد دراسات سابقة عربية تناولت العلاقة بين القيادة التمكينية وبناء قيادات الصف الثانى، وهو ما يُعطى للبحث الحالى أهمية خاصة فى بيئة العمل العربية.
- لم تتناول الدراسات السابقة - فى حدود علم الباحث - دور القيادة التمكينية بأبعادها المتمثلة فى (سلوك العمل المستقل، ودعم التفكير الإيجابى، وتعزيز العمل التعاونى) كمتغيرات مستقلة وبناء قيادات الصف الثانى كمتغير تابع بالتطبيق على وزارة الشؤون الإجتماعية بدولة الكويت، وهو ما يسعى البحث الحالى لتحقيقه، بما يُضفى أهمية خاصة لموضع التطبيق.

ثانياً : الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحث بإجراء عدد (١٩) مقابلة مع عدد من العاملين بوزارة الشؤون الإجتماعية بدولة الكويت، ووجهت المقابلة بعدد من الأسئلة التي تغطي القيادة التمكينية وبناء قيادات الصف الثانى فى الوزارة محل الدراسة. وفي ضوء البيانات الثانوية ونتائج المقابلات الشخصية، توصلت الدراسة الاستطلاعية إلى الآتى :

- قلة توافر المعلومات الكافية لقيادات الصف الثانى لإنجاز العمل بكفاءة.
- قلة تبادل الخبرات العملية لقيادات الصف الثانى مع القيادات الإدارية من ذوى الخبرة.
- عدم إتاحة الفرصة لمشاركة قيادات الصف الثانى فى إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
- لا يوجد اهتمام بتمكين العاملين ذوى الأداء العالى، كما أنه لا يوجد اهتمام بالاستماع لآراء الموظفين واعطائهم فرصة للمشاركة فى إتخاذ القرارات.
- ظهور المشكلات الإدارية التى يتطلب التعامل معها قيادة واعية لواقع المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية.
- توفر مستوى متوسط من الإدراك الكافي للعاملين بوزارة الشؤون الإجتماعية بدولة الكويت بمفهوم وأبعاد القيادة التمكينية.
- إمتناع بعض القيادات عن الالتحاق بالبرامج التدريبية لتنمية قدراتهم.
- قلة المشاركة فى حلقات نقاش مفتوحة لاستثمار الطاقات الفكرية الموجودة لدى العاملين ومحاولة تبني الأفكار الإبداعية والمميزة.

- عدم الرغبة في التفويض وعدم الإلمام بالطرق المناسبة لاختيار الأفراد الجديرين بتفويض الصلاحيات لهم، مما يحد من إكتساب الخبرات القيادية بشكل منهجي تدريبي منظم.
- تأثر الإنجاز كمأ ونوعاً وغياب القدوة الحسنة التي تصاحب القيادات المميزة.
- أن العاملين بوزارة الشؤون محل الدراسة يرون أن هناك عدم عدالة في توزيع أعباء العمل.
- هناك تمييز في المعاملة بين العاملين داخل وزارة الشؤون الإجتماعية محل الدراسة، وهو ما يشير لغياب العدالة.
- كما أشارت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى قلة توافر الإدراك الكافي للعاملين بوزارة الشؤون الإجتماعية محل الدراسة بمفهوم وأبعاد بناء قيادات الصف الثاني.
- وأخيراً قلة إدراك العاملين بوزارة الشؤون الإجتماعية محل الدراسة بوضوح لدور القيادة التمكينية في بناء قيادات الصف الثاني.

ثالثاً : مشكلة وتساؤلات البحث :

من خلال مراجعة الدراسات السابقة في مجال القيادة التمكينية وبناء قيادات الصف الثاني، ونتائج الدراسة الاستطلاعية، يمكن القول بأن مشكلة البحث يمكن تجسيدها بصورة رئيسية في "هل هناك دور للقيادة التمكينية في بناء قيادات الصف الثاني بوزارة الشؤون الإجتماعية بدولة الكويت". ويمكن صياغة مشكلة البحث في عدد من التساؤلات الآتية :

١. هل هناك إختلافات بين العاملين بوزارة الشؤون الإجتماعية بدولة الكويت نحو أبعاد القيادة التمكينية بإختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (النوع، مستوى التعليم، عدد سنوات العمل).
٢. هل هناك إختلافات بين العاملين بوزارة الشؤون الإجتماعية بدولة الكويت نحو أبعاد بناء قيادات الصف الثانى بإختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (النوع، مستوى التعليم، عدد سنوات العمل).
٣. هل هناك تأثير لأبعاد القيادة التمكينية فى بناء قيادات الصف الثانى بوزارة الشؤون الإجتماعية بدولة الكويت.

رابعاً : أهداف البحث :

تتمثل أهداف البحث فيما يأتى :

١. التعرف على مستوى الإختلاف بين العاملين بوزارة الشؤون الإجتماعية بدولة الكويت نحو أبعاد القيادة التمكينية بإختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (النوع، مستوى التعليم، عدد سنوات العمل).
٢. التعرف على مستوى الإختلاف بين العاملين بوزارة الشؤون الإجتماعية بدولة الكويت نحو أبعاد بناء قيادات الصف الثانى بإختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (النوع، مستوى التعليم، عدد سنوات العمل).
٣. تحديد درجة تأثير أبعاد القيادة التمكينية (سلوك العمل المستقل، ودعم التفكير الإيجابى، وتعزيز العمل التعاونى) فى بناء قيادات الصف الثانى بوزارة الشؤون الإجتماعية بدولة الكويت.

خامساً : أهمية البحث :

يستمد البحث أهميته العلمية والعملية من الإعتبارات الآتية :

١. **الأهمية العلمية** : تتمثل الأهمية العلمية لهذا البحث في الحداثة والنظرة النسبية لموضوع البحث ومتغيراته على كل من المكتبة العربية عامة والمكتبة الكويتية خاصة، ومن هنا يمكن القول أن البحث يتماشى مع التطور الإداري المنشود على مستوى المنظمات العامة، مما يجعل بحث هذا الموضوع ذو قيمة قد تمثل إضافة دراسة جديدة في موضوع كما سبق ذكره لم يحظى بالكثير من البحث والدراسة من وجهه نظر الباحث ويفتح المجال أمام الباحثين لتناول الموضوع من جوانب أخرى يمكن أن تساهم في تأسيس هذا الفكر.

٢. **الأهمية العملية** : يستمد البحث أهميته من مجال التطبيق وهو وزارة الشؤون الإجتماعية بدولة الكويت والمنوط بتقديم خدمات عديدة وتنوعه لكافة أفراد الشعب الكويتي، كما أن هذا القطاع يشهد حالياً طفرة تنموية في ظل التوجه الاستراتيجي للدولة. كما تستمد أهمية الدراسة العملية من متغيرات الدراسة الرئيسية والمتمثلة في القيادة التمكينية وبناء قيادات الصف الثاني، وتستمد أيضاً الأهمية من تزايد الاهتمام في الوقت المعاصر بالتعرف على العوامل والمتغيرات التي تحاول بناء قيادات الصف الثاني في مؤسسات دولة الكويت.

سادساً : فروض البحث :

تتمثل فروض البحث فيما يأتي :

١. توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بوزارة الشؤون الإجتماعية بدولة الكويت نحو أبعاد القيادة التمكينية بإختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (النوع، مستوى التعليم، عدد سنوات العمل).

٢. توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بوزارة الشؤون الإجتماعية بدولة الكويت نحو أبعاد بناء قيادات الصف الثانى بإختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (النوع، مستوى التعليم، عدد سنوات العمل).
٣. يوجد تأثير معنوى إيجابى لأبعاد القيادة التمكينية (سلوك العمل المستقل، ودعم التفكير الإيجابى، وتعزيز العمل التعاونى) فى بناء قيادات الصف الثانى بوزارة الشؤون الإجتماعية بدولة الكويت.

سابعاً : حدود البحث :

تتمثل حدود البحث فيما يأتى :

١. **الحدود الموضوعية** : يقتصر موضوع البحث على إختبار دور القيادة التمكينية بأبعادها المتمثلة فى (سلوك العمل المستقل، ودعم التفكير الإيجابى، وتعزيز العمل التعاونى) فى بناء قيادات الصف الثانى بوزارة الشؤون الإجتماعية بدولة الكويت.
٢. **الحدود المكانية** : تم تطبيق هذا البحث على وزارة الشؤون الإجتماعية بدولة الكويت؛ لما تقدمه تلك الوزارة من خدمات متنوعة للشعب الكويتى بأعلى مستوى من الجودة والكفاءة.
٣. **الحدود البشرية** : تمثلت وحدة المعاينة للبحث الحالى على العاملين فى الوظائف القيادية، والوظائف إشرافية، والوظائف تنفيذية، وذلك بوزارة الشؤون الإجتماعية بدولة الكويت.

ثامناً : منهجية البحث :

تتمثل منهجية البحث فى البيانات المطلوبة للبحث ومصادر هذه البيانات، ومجتمع وعينة البحث، ومتغيرات البحث وأساليب التحليل الإحصائى.

(١) أنواع ومصادر البيانات :

اعتمد البحث الحالي على نوعين من البيانات اللازمة، على النحو الآتي :

(١-١) **البيانات الثانوية** : اعتمد الباحث على الدراسات السابقة المتمثلة في الدوريات

والمجلات العلمية المتخصصة والكتب العربية والأجنبية، وشبكة المعلومات

العالمية، وبنك المعرفة، والتي تناولت القيادة التمكينية، وبناء قيادات الصف

الثاني.

(١-٢) **البيانات الأولية** : اعتمد الباحث في الحصول على البيانات الأولية اللازمة

للبحث على تصميم قائمة استقصاء وتوجيهها إلى العاملين بوزارة الشؤون

الإجتماعية بدولة الكويت؛ وذلك لتحديد دور القيادة التمكينية في بناء قيادات

الصف الثاني.

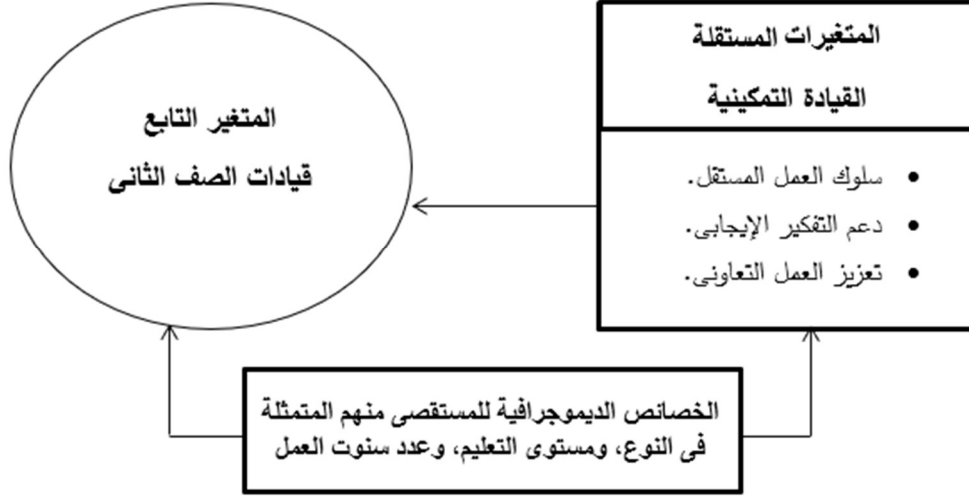
(٢) متغيرات البحث وأساليب القياس :

في ضوء مشكلة وتساؤلات البحث وأهدافه وفروضه، فإن الدراسة الميدانية تعتمد على

مجموعة من المتغيرات تمثلت في القيادة التمكينية بأبعادها كمتغيرات مستقلة، وقيادات

الصف الثاني كمتغير تابع، "أنظر الشكل رقم (١)"، حيث يوضح الشكل نموذج

البحث.



شكل رقم (١)

نموذج وصفى لمتغيرات البحث

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على (البردان، عبد الجواد، ٢٠٢٠؛ وادي، منصور، ٢٠١٨)

اعتمدت الباحث على مجموعة من المقاييس والتي تتمثل فيما يأتي :

■ تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج من خمس نقاط، حيث إن الرقم (١) يشير إلى غير موافق على الإطلاق، بينما الرقم (٥) يشير إلى موافق جداً، لقياس أبعاد القيادة التمكينية المتمثلة في سلوك العمل المستقل، ودعم التفكير الإيجابي، وتعزيز العمل التعاوني، واستخدم هذا المقياس كل من ; Bowditch et al., 2007 ; Kim & Beehr, 2018 ; البردان، عبد الجواد، ٢٠٢٠)، حيث تم صياغة (١٠) عبارات تغطي القيادة التمكينية.

■ تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج من خمس نقاط، حيث إن الرقم (١) يشير إلى غير موافق على الإطلاق، بينما الرقم (٥) يشير إلى موافق جداً، لقياس أبعاد بناء قيادات الصف الثاني، واستخدم هذا المقياس دراسة (وادي، منصور، ٢٠١٨)،

حيث تم صياغة (١١) عبارة تغطي بناء قيادات الصف الثاني، وتم تنمية تلك العبارات بالاعتماد على دراسات كل من (أبوسلطان، ٢٠١٦ ؛ القحطاني، ٢٠١٤ ؛ العثمني، ٢٠١٤).

▪ مقياس الخصائص الديموجرافية للمستقصى منهم، وذلك من خلال مجموعة من الأسئلة المغلقة ذات الاستجابات البديلة، وذلك للتعرف على (النوع، مستوى التعليم، عدد سنوات العمل).

(٣) مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين (وظائف قيادية، وظائف إشرافية، وظائف تنفيذية) بوزارة الشؤون الإجتماعية بدولة الكويت، وبلغ مجتمع البحث ٧٠٠ مفردة، وتم تقسيم العاملين كما يوضح بالجدول التالي :

جدول رقم (١)

عدد العاملين بوزارة الشؤون الإجتماعية بدولة الكويت

| الإجمالي | | الفئات الوظيفية | م |
|----------------|-----|-----------------|---|
| النسبة المئوية | عدد | | |
| ٥% | ٣٥ | وظائف قيادية | ١ |
| ٢٠% | ١٤٠ | وظائف إشرافية | ٢ |
| ٧٥% | ٥٢٥ | وظائف تنفيذية | ٣ |
| ١٠٠% | ٧٠٠ | الإجمالي | |

المصدر : الإدارة العامة لمركز المعلومات بوزارة الشؤون الإجتماعية بدولة الكويت، ٢٠٢٢.

ونظراً لضخامة حجم مجتمع البحث ومن ثم القيود الخاصة بالوقت والتكلفة، فقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية لاختبار مفردات الدراسة المستهدفة من مجتمع الدراسة المشار إليه، وتم استخدام الصيغة الرياضية الخاصة بتقدير حجم العينة وهي كالتالي :

$$N = \frac{N(z)^2 \times (\delta)^2}{N(e)^2 + (\delta \times z)^2}$$

حيث (n) حجم العينة، و(N) حجم مجتمع الدراسة، و(Z) درجة المعيارية عند درجة ثقة محددة في نتائج الدراسة وهي ١,٩٦ عند درجة ثقة ٩٥٪، و(δ) الانحراف المعياري للمجتمع، و(e) حجم الخطأ المعياري المقبول في تمثيل مجتمع الدراسة وهي ٠,٠٥ (إدريس، ٢٠١٢). وبالتعويض في المعادلة السابقة فإن حجم العينة، تمكن الباحث من التوصل لحجم العينة وهو يساوي ٢٧٨ مفردة ممثلة لفئات المجتمع.

(٤) أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في البحث :

لاختبار فروض البحث اعتمد الباحث على عدد من أساليب التحليل الإحصائي المتمثلة فيما يأتي:

- أسلوب معامل الارتباط ألفا **Alpha Correlation Coefficient** : تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا، وذلك بغرض التحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس المستخدمة، وتم اختيار هذا الأسلوب الإحصائي من بين أساليب التحليل؛ وذلك لتركيزه على درجة التماسق الداخلي بين المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار.

- أسلوب تحليل الارتباط البسيط **Simple Correlation** : يشير هذا الأسلوب إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية التي يمكن استخدامها لقياس قوة العلاقة أو الارتباط بين متغيرين إثنين، وتم استخدام هذا الأسلوب للتأكد من درجة الارتباط بين متغيرات البحث عدا المتغيرات الديموجرافية، وهو ما يعزز صدق المفاهيم للمقاييس المختلفة المستخدمة في البحث.
- الأسلوب الإحصائي الوصفي **Descriptive statistics** : فهو يعكس الخصائص الوصفية لمتغيرات البحث، ويتضمن هذا الأسلوب المتوسط الحسابي وهو أحد مقاييس النزعة المركزية، والانحراف المعياري وهو أحد مقاييس التشتت.
- أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه **One-Way ANOVA** : يعد أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه أحد الأساليب الإحصائية التي تستخدم في تحليل العلاقة بين المتغير التابع وعدد من المتغيرات المستقلة الخاضعة للبحث، كما يهدف هذا الأسلوب إلى التحقق من وجود علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل أو عدد من المتغيرات المستقلة.
- أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد **Multiple Regression & Correlation Analysis** : يعد كل من أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد من أساليب التحليل التي تتعامل مع المتغيرات المتعددة. وغالباً يتم استخدام هذين الأسلوبين معاً؛ وذلك بغرض الكشف عن العلاقة ونوعها بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة (تحليل الانحدار)، وتحديد درجة هذه العلاقة (تحليل الارتباط).

تاسعاً : تقييم الإعتمادية والصلاحية للمقاييس المستخدمة فى البحث :

يتناول الباحث فيما يلى نتائج اختبار الاعتمادية والصلاحية للمقاييس المستخدمة فى البحث، وقد تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ Cronbach-Alpha وأسلوب التحليل العاملى Factor Analysis ؛ وذلك للتوصل إلى المكونات الأساسية لمقاييس متغيرات البحث. ففى البداية تتمثل عملية تحليل البيانات الأولية الخاصة بهذا البحث فى محاولة تقييم الاعتمادية Reliability والصلاحية Validity للمقاييس التى اعتمد عليه الباحث فى البحث الحالى، وذلك بغرض تقليل أخطاء القياس العشوائية وزيادة درجة الثبات فى المقاييس المستخدمة فى البحث الحالى من ناحية، والتوصل إلى مقاييس يمكن الاعتماد عليها فى دراسات مستقبلية من ناحية أخرى.

١ - تقييم الاعتمادية (الثبات) للمقاييس المستخدمة فى البحث :

يُشير مفهوم الاعتمادية / الثبات Reliability فى القياس إلى الدرجة التى يتمتع بها المقياس المستخدم فى توفير نتائج متسقة فى ظل ظروف متنوعة ومستقلة لأسئلة متعددة، ولكن بقياس نفس الخاصية أو الموضوع محل الاهتمام وباستخدام نفس مجموعة المستقصي منهم. وقد تمثلت الخطوة الأولى فى عملية تحليل البيانات الأولية لهذا البحث فى تقييم الثبات والصدق للمقاييس التى اعتمدت عليه البحث الحالى، وذلك قبل مناقشة نتائج عملية تحليل البيانات الخاصة بكافة المتغيرات المتعلقة بمشكلة البحث وتساؤلاتها.

وللتأكد من درجة الثبات فى المقاييس المستخدمة تم استخدام معامل الارتباط كرونباخ ألفا ((Alpha Correlation Coefficient باعتباراه أكثر أساليب اختبار الثبات دلالة وذلك من خلال تقييم درجة التناسق الداخلى بين محتويات المقياس الخاضع للاختبار.

ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية، فقد تقرر استبعاد أي متغير من متغيرات البحث الخاضعة لاختبار الثقة، والذي يحصل على معامل ارتباط إجمالي بينه وبين المتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٠,٣٠ (إدريس، ٢٠١٢). والجدول رقم (٢) يوضح درجة الاتساق الداخلي لمتغيرات البحث المتمثلة في القيادة التمكينية، وبناء قيادات الصف الثاني وذلك كما يأتي :

جدول رقم (٢)

تقييم درجة الإتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في البحث

| المتغيرات | عدد العبارات | معامل ألفا (Alpha) |
|----------------------------|--------------|--------------------|
| ١ القيادة التمكينية : | | |
| ١/١ سلوك العمل المستقل. | ٤ | ٠,٧٦ |
| ٢/١ دعم التفكير الإيجابي. | ٣ | ٠,٨١ |
| ٣/١ تعزيز العمل التعاوني. | ٣ | ٠,٨٥ |
| المقياس الإجمالي | ١٠ | ٠,٨٩ |
| ٢ بناء قيادات الصف الثاني. | | |
| المقياس الإجمالي | ١١ | ٠,٨٨ |

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من نتائج الجدول رقم (٢) أن قيمة ألفا كرونباخ قد تراوحت ما بين (٠,٧٦) و(٠,٨٩) حيث أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقياس القيادة التمكينية ككل كان (٠,٨٩)، وكذلك معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقياس بناء قيادات الصف الثاني والذي بلغ (٠,٨٨). وذلك بدرجة ثقة قدرها ٩٥٪ حيث اقتربت المعنوية الحقيقية P-Value من الصفر، وتعتبر هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس

توافر الاعتمادية والثقة بمتغيرات البحث وهذه النتائج تدعم الثقة في متغيرات البحث وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل الإحصائي اللاحقة.

٢- تقييم الصلاحية (الصدق) للمقاييس المستخدمة في البحث :

يُشير مفهوم الصلاحية أو الصدق Validity إلي مدى قدرة المقياس علي قياس ما يُفترض قياسه، وبغرض زيادة التحقق من درجة مصداقية المقياس الخاضع للاختبار ولتفادي حدوث أخطاء القياس المنتظمة والعشوائية، فتم استخدام أكثر من طريقة علي النحو الآتي :

١/٢- **الصدق الظاهري Virtual Validity** : قام الباحث بالمراجعة الدقيقة لكافة بنود المقاييس المستخدمة في البحث والتي تتضمنها قائمة الاستقصاء، وأيضاً تم عرض هذه المقاييس علي مجموعة متميزة من أساتذة إدارة الأعمال، لإبداء وجهة نظرهم فيها، وبناءً عليه تم إجراء عدد من التعديلات في بعض بنود هذه المقاييس.

٢/٢- **صدق المحتوى Content Validity** : وفقاً لهذه الطريقة قام الباحث بتحديد وتعريف البنود المختلفة لكل مقياس بشكل دقيق، وتم مراجعة الدراسات السابقة التي أُجريت في القيادة التمكينية بما يساعد علي تنمية المقاييس المختلفة، وأيضاً تم إجراء دراسة استطلاعية علي وزارة الشؤون الإجتماعية بدولة الكويت، بما يساعد علي التحديد الدقيق لمتغيرات البحث. وقد تم اختبار قائمة الاستقصاء ميدانياً وذلك بعرضها علي (١٩) عاملاً بالوزارة محل الدراسة، وتم ابلاغهم بأن الهدف من هذا الإجراء هو اختبار القائمة حتى لا يترددوا في ذكر أي ملاحظات أو كتابة أي تعليقات تفيد في

التصميم النهائي للقائمة. وبناءً عليه تم إجراء بعض التعديلات فى القائمة بعضها لغوى وبعضها خاص ببعض التفسيرات، كما تم حذف بعض العبارات.

٣/٢ - صدق المفهوم أو البنية الأساسية **Construct Validity** : ويعنى صدق المفهوم أو البنية الأساسية تلخيص المتغيرات واختصارها فى عدد أقل من العوامل أو تقسيم المتغيرات إلى مجموعات يطلق عليها كل منها إسم عامل، ويعد أسلوب التحليل العاملى الاستكشافى (EFA) Exploratory Factor Analysis من أكثر الأساليب الإحصائية التى أثبتت فعاليتها فى اختبار صلاحية المقياس المستخدم، والذى يساعد على التوصل إلى مجموعة من العوامل الأساسية التى يضم كل منها عدد من المتغيرات أو المحتويات التى يتضمنها المقياس المستخدم وذات معاملات الارتباط العالية بالعوامل المستخرجة من أسلوب التحليل العاملى مع استبعاد المتغيرات ذات معاملات الارتباط الضعيفة التى تقررها الباحث. وفى ضوء ذلك تم تطبيق التحليل العاملى باستخدام طريقة المكونات الأساسية Principal Component Analysis وذلك لاستخلاص العوامل معززة بطريقة التدوير المتعاقب Varimax Rotation على اعتبار أن الأخيرة تعتبر من أفضل الوسائل التى تستخدم فى تبسيط تفسير العوامل المستخرجة.

أ. نتائج التحليل العاملى لمقياس القيادة التمكينية : يمكن توضيح نتائج التحليل العاملى لمقياس القيادة التمكينية المكون من عشر عبارات من خلال الجدول الآتى :

جدول رقم (٣)

نتائج التحليل العاملي لمقياس القيادة التمكينية

| العوامل المستخرجة | | | العبارات |
|-------------------|-------|-------|--|
| (٣) | (٢) | (١) | |
| ٠,٤٣ | ٠,٣٦ | ٠,٨٥ | ١. يشجعي المدير على إيجاد حلول للمشكلات دون تدخل مباشر منه. |
| ٠,٢٩ | ٠,٠٩ | ٠,٧٦ | ٢. يشجعي المدير على تحمل مسؤوليات العمل. |
| ٠,٠٣ | ٠,٨٢ | ٠,٠٧ | ٣. يساعدني المدير على التفكير والتعامل مع المشكلات بوصفها فرصاً وليس كتحديات وعقبات. |
| ٠,٢٧ | ٠,٨٤ | ٠,١٢ | ٤. ينصحنى المدير بالبحث عن الفرص في المشكلات التي تواجهني. |
| ٠,٥١ | ٠,٢٦ | ٠,٦٨ | ٥. يحتثي المدير على حل المشكلات وقت وقوعها دون إنتظار الموافقة. |
| ٠,٣٣ | ٠,١١ | ٠,٨٠ | ٦. يشجعي المدير على الاعتماد على نفسي في البحث عن حلول وإقتراحات دون إشراف. |
| ٠,٠٧ | ٠,٧٣ | ٠,١١ | ٧. ينصحنى المدير بالنظر إلى إخفاقات الأداء على أنها فرص للتعلم. |
| ٠,٧٩ | ٠,٣١ | ٠,٠٩ | ٨. يحتثي المدير على العمل مع الزملاء بوصفنا فريقاً واحداً. |
| ٠,٦٨ | ٠,١٨ | ٠,٢٤ | ٩. يشجعي المدير على العمل جنباً إلى جنب مع زملاء العمل. |
| ٠,٨٩ | ٠,١٣ | ٠,٥٠ | ١٠. ينصحنى المدير بتنسيق الجهود مع زملاء العمل. |
| ١٣,٥٩ | ١٦,٥١ | ١٧,٤٤ | قيمة الجذر الكامن بعد التدوير. |
| ٢٠,١١ | ٢٥,١٩ | ٢٧,١٢ | نسبة التباين التي يفسرها كل عامل مستخرج. |
| ٨٢,٣١ | ٥٨,٣٢ | ٢٧,١٢ | نسبة التباين التراكمي. |

يتضح من الجدول السابق أن هناك عوامل رئيسة مستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بالقيادة التمكينية ممثلة في ثلاثة عوامل هي :

- **العامل الأول : سلوك العمل المستقل :** وتضم العبارات (١، ٢، ٥، ٦) وقد بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل بعد التدوير (١٧,٤٤) وبلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (٢٧,١٢٪).
- **العامل الثانى : دعم التفكير الإيجابى :** وتضم العبارات (٣، ٤، ٧) وقد بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل بعد التدوير (١٦,٥١) وبلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (٢٥,١٩٪).
- **العامل الثالث : تعزيز العمل التعاونى :** وتضم العبارات (٨، ٩، ١٠) وقد بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل بعد التدوير (١٣,٥٩) وبلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (٢٠,١١٪).

وبناء على ماتم التوصل إليه، أسهمت العوامل المستخرجة فى تفسير (٨٢,٣١٪) من التباين الكلى فى المتغيرات الأصلية التى خضعت للتحليل، وبالتالي فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح التحليل العاملى فى استخراج العوامل الرئيسية فى البيانات الخاضعة للتحليل، وكذلك التحقق من مدى مصداقية المقياس الخاضع للاختبار على النحو الذى يساعد على تقليل احتمالات أخطاء القياس، وأن المقياس الخاضع للبحث يتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لمحتوياته فى قياس القيادة التمكينية بالوزارة محل الدراسة.

ب. نتائج التحليل العاملى لمقياس بناء قيادات الصف الثانى : يمكن توضيح نتائج التحليل العاملى لمقياس بناء قيادات الصف الثانى المكون من إحدى عشر عبارة من خلال الجدول الآتى :

جدول رقم (٤)

نتائج التحليل العاملي لمقياس بناء قيادات الصف الثاني

| العوامل المستخرجة | العبارات |
|-------------------|---|
| (١) | |
| ٠,٨٨ | ١. تطوير استراتيجية واضحة لإعداد بناء قيادات الصف الثاني في الوزارة. |
| ٠,٧٤ | ٢. تبني الوزارة معايير محددة عند انتقاء الأفراد لشغل الوظائف. |
| ٠,٦٥ | ٣. وضع الوزارة معايير رقابية على شروط الوظائف التي يتم منحها. |
| ٠,٨١ | ٤. سعى الوزارة لتحقيق التميز في الأداء من خلال المراجعة المستمرة لأساليب العمل وتحديثها. |
| ٠,٧٣ | ٥. حرص الوزارة على مواكبة تقنيات المعلومات والاتصالات المستخدمة باستمرار وتدريب كوادرها عليها. |
| ٠,٩١ | ٦. دعم الوزارة المعرفة المتميزة للأفراد والاهتمام بتطويرها وتحفيزها. |
| ٠,٨١ | ٧. مساهمة الوزارة في التخطيط والتنفيذ الفعال لخطط وبرامج التأهيل للقيادات في كافة الأنشطة بفاعلية وكفاءة. |
| ٠,٩٤ | ٨. اعتماد الوزارة على معدلات الأداء عند تقييم واختيار الصف الثاني من القيادات. |
| ٠,٦٦ | ٩. إنفاق الوزارة قدرًا مناسباً من التكاليف تلبى احتياجات البرامج التدريبية للقيادات. |
| ٠,٨٢ | ١٠. قيام الوزارة بتحديث بيانات للأفراد المتوقع شغلهم لوظائف قيادية مستقبلاً والاهتمام بهم. |
| ٠,٦٣ | ١١. دعم الوزارة برنامجاً تدريبياً من خلال القائد لنائبه يؤهلهم للرئاسة مستقبلاً واتخاذ قرارات. |
| ٥,٣٩ | قيمة الجذر الكامن بعد التدوير. |
| ١٩,٩٥ | نسبة التباين التي يفسرها كل عامل مستخرج. |
| ١٩,٩٥ | نسبة التباين التراكمي. |

بناء على ماتم التوصل إليه من الجدول السابق أن بناء قيادات الصف الثاني تضم إحدى عشر عبارة، وقد بلغت قيمة الجذر الكامن بعد التدوير (٥,٣٩)، وأسهمت العوامل المستخرجة في تفسير (١٩,٩٥%) من التباين الكلي في المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل، وبالتالي فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح التحليل العامل في استخراج العوامل الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل، وكذلك التحقق من مدى مصداقية المقياس الخاضع للاختبار على النحو الذي يساعد على تقليل احتمالات أخطاء القياس، وأن المقياس الخاضع للبحث يتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لمحتوياته في قياس بناء قيادات الصف الثاني في الوزارة محل الدراسة.

عاشراً : معدل الاستجابة على قوائم الاستقصاء :

بلغت أعداد العاملين بوزارة الشؤون الإجتماعية بدولة الكويت والتي تم توزيع استمارة الاستقصاء عليهم ٢٧٨ مفردة، ويمكن توضيح معدلات استجابة (نسبة الردود) للمستقصى منهم بالوزارة محل الدراسة لقائمة الاستقصاء الموجهة إليهم من خلال الجدول التالي.

جدول رقم (٥)

معدلات استجابة العاملين بالوزارة محل الدراسة للاستقصاء

| المستقصى منهم | عدد القوائم الموزعة | عدد القوائم المستلمة | عدد القوائم المستبعدة | عدد القوائم الصحيحة | معدل الاستجابة |
|-------------------------------|---------------------|----------------------|-----------------------|---------------------|----------------|
| العاملين بالوزارة محل الدراسة | ٢٧٨ | ٢٥٤ | ٢٢ | ٢٣٢ | ٩١,٤% |

يتضح من بيانات الجدول السابق أن عدد القوائم المستلمة التي تمكن الباحث من تجميعها بلغت (٢٥٤) قائمة استقصاء بنسبة (٩١,٤%)، وهي نسبة مقبولة في البحوث الإجتماعية، وذلك بسبب استخدام الباحث الاستقصاء من خلال المقابلة الشخصية والتي تتميز بارتفاع نسبة المشاركة والدقة الناتجة عن توفير أكبر قدر من الوضوح لقائمة الاستقصاء أثناء المقابلة. وتعكس نسبة (٩١,٤%) التمثيل الصادق للبيانات واختبار التحليل الإحصائي، وقد تم استبعاد عدد (٢٢) قائمة استقصاء إما لعدم اكتمال البعض منها أو لعدم الثقة في إجابات البعض الآخر، وبالتالي بلغت أعداد القوائم الصحيحة والصالحة للتحليل الإحصائي (٢٣٢) قائمة استقصاء من العاملين بالوزارة محل الدراسة.

حادى عشر : تحليل الارتباط لمتغيرات البحث :

تم حساب معامل الارتباط البسيط (بيرسون Pearson) بين المتغيرات؛ وذلك للتعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين متغيرات البحث. فكلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح دلّ ذلك على قوة الارتباط بين المتغيرين، وتدل الإشارة الموجبة على أن العلاقة طردية وتدل الإشارة السالبة على أن العلاقة عكسية. ويوضح الجدول التالي مصفوفة معاملات الارتباط بين جميع متغيرات البحث.

جدول رقم (٦)

مصنوفة معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات البحث

| الأبعاد | سلوك العمل المستقل | دعم التفكير الإيجابي | تعزيز العمل التعاوني | بناء قيادات الصف الثاني |
|-------------------------|--------------------|----------------------|----------------------|-------------------------|
| سلوك العمل المستقل | ١ | **٠,٦٩ | **٠,٧٤ | **٠,٦٩ |
| دعم التفكير الإيجابي | | ١ | **٠,٦٣ | **٠,٥٤ |
| تعزيز العمل التعاوني | | | ١ | **٠,٨١ |
| بناء قيادات الصف الثاني | | | | ١ |

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

(**) معامل الارتباط ذات دلالة إحصائية عالية المعنوية عند ٠,٠١

يتضح من مصنوفة معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات البحث ما يأتي :

١. وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد القيادة التمكينية (سلوك العمل المستقل، ودعم التفكير الإيجابي، وتعزيز العمل التعاوني)، ومن جهة أخرى تؤكد هذه العلاقة الارتباطية على صدق العبارات في قياس أبعاد القيادة التمكينية بالوزارة محل الدراسة وأنها مرتبطة ارتباطاً حقيقياً غير راجع للصدفة، وأنها متسقة مع الأبعاد الداخلية في تمثيلها.

٢. وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد بناء قيادات الصف الثاني، ومن جهة أخرى تؤكد هذه العلاقة الارتباطية على صدق العبارات في قياس بناء قيادات

الصف الثانى بالوزارة محل الدراسة وأنها مرتبطة ارتباطاً حقيقياً غير راجع للصدفة، وأنها متسقة مع الأبعاد الداخلية فى تمثيلها.

٣. ترتبط أبعاد القيادة التمكينية (سلوك العمل المستقل، ودعم التفكير الإيجابى، وتعزيز العمل التعاونى) كلاً على حده ارتباطاً طردياً ذات دلالة إحصائية مع بناء قيادات الصف الثانى.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن تحليل الارتباط يعطى مؤشراً مبدئياً عن مدى تأثير القيادة التمكينية فى بناء قيادات الصف الثانى، إلا أن الحكم بمدى تأثير كل بعد من أبعاد القيادة التمكينية فى بناء قيادات الصف الثانى متروك لنتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد.

ثانى عشر : تحليل ومناقشة نتائج اختبار فروض البحث :

١. نتائج اختبار الفرض الأول : ينص هذا الفرض على أنه "توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بوزارة الشؤون الإجتماعية بدولة الكويت نحو أبعاد القيادة التمكينية بإختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (النوع، مستوى التعليم، عدد سنوات العمل)".

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائى الخاص بالإجابة على السؤال الأول لهذا البحث، والمتعلق بمدى إختلاف العاملين لأبعاد القيادة التمكينية بالوزارة محل الدراسة، حيث يحتوى مقياس القيادة التمكينية على ثلاثة متغيرات أساسية وعشرة متغيرات فرعية، وذلك بعد التأكد من أنها تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات.

إتضح من نتائج التحليل الوصفي لمقياس القيادة التمكينية لإدراكات العاملين بالوزارة محل الدراسة أن سلوك العمل المستقل إحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابى (٣,٩١) وانحراف معيارى قدره (٠,٩٨٧)، ثم يأتى تعزيز العمل التعاونى فى المرتبة الثانية بمتوسط حسابى (٣,٨٢) وانحراف معيارى قدره (٩,٨٦)، والمرتبة الثالثة والأخيرة دعم التفكير الإيجابى بمتوسط حسابى (٣,٦٧) وانحراف معيارى (٠,٩٩٧).

ويتضح للباحث أن مستوى إدراك العاملين بالوزارة محل الدراسة متوسط نسبياً لأبعاد القيادة التمكينية والمتمثلة فى سلوك العمل المستقل، ودعم التفكير الإيجابى، وتعزيز العمل التعاونى، وذلك استناداً على الوسط الحسابى والانحراف المعيارى. ولمزيد من التوضيح أنظر الجدول التالى.

جدول رقم (٧)

التحليل الوصفي لمقياس القيادة التمكينية

| م | القيادة التمكينية | الوسط الحسابى | الانحراف المعيارى |
|---|---|---------------|-------------------|
| | أولاً : سلوك العمل المستقل : | ٩١.٣ | ٠.٩٨٧ |
| ١ | يشجعنى المدير على إيجاد حلول للمشكلات دون تدخل مباشر منه. | ٣.٨٠ | ٠.٩٦٦ |
| ٢ | يشجعنى المدير على تحمل مسئوليات العمل. | ٣.٧٦ | ٠.٨٨٢ |
| ٣ | يحثنى المدير على حل المشكلات وقت وقوعها دون إنتظار الموافقة. | ٣.٩٢ | ٠.٩٥٤ |
| ٤ | يشجعنى المدير على الاعتماد على نفسى فى البحث عن حلول وإقتراحات دون إشراف. | ٣.٩٤ | ٠.٩٣٩ |

| م | القيادة التمكينية | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----|---|---------------|-------------------|
| | ثانياً : دعم التفكير الإيجابي : | ٣.٦٧ | ٠.٩٩٧ |
| ٥ | يساعدني المدير على التفكير والتعامل مع المشكلات بوصفها فرصاً وليس كتحديات وعقبات. | ٣.٧٨ | ٠.٨٣٧ |
| ٦ | ينصحنى المدير بالبحث عن الفرص فى المشكلات التى تواجهنى. | ٣.٧٢ | ٠.٨٧٠ |
| ٧ | ينصحنى المدير بالنظر إلى إخفاقات الأداء على أنها فرص للتعلم. | ٣.٦٧ | ٠.٩٥٤ |
| | ثالثاً : تعزيز العمل التعاونى : | ٣.٨٢ | ٠.٩٨٦ |
| ٨ | يحثنى المدير على العمل مع الزملاء بوصفنا فريقاً واحداً. | ٣.٧٤ | ٠.٩٧٣ |
| ٩ | يشجعنى المدير على العمل جنباً إلى جنب مع زملاء العمل. | ٣.٧٧ | ٠.٩٦١ |
| ١٠ | ينصحنى المدير بتنسيق الجهود مع زملاء العمل. | ٣.٦٤ | ١.٠٤٨ |

وقد تم تطبيق أسلوب تحليل التباين أحادى الإتجاه، وذلك بغرض تحديد مدى الاختلاف فى إدراكات العاملين بوزارة الشؤون الإجتماعية بدولة الكويت نحو أبعاد القيادة التمكينية بإختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (النوع، مستوى التعليم، عدد سنوات العمل). وتبين من النتائج وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراكات العاملين بالوزارة محل الدراسة نحو أبعاد القيادة التمكينية بإختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (النوع، مستوى التعليم، عدد سنوات العمل)، حيث إن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١، ٠,٠٥). وهو ما يوضحه الجدول التالى.

جدول رقم (٨)

نتائج تحليل التباين لإدراكات العاملين بالوزارة محل الدراسة نحو القيادة التمكينية مع المتغيرات الديموجرافية

| م | المتغيرات | المتغيرات الديموجرافية | قيمة ف المحسوبة | مستوى المعنوية |
|---|----------------------|------------------------|-----------------|----------------|
| ١ | سلوك العمل المستقل | السن | ٤٨,٠٧ | **٠,٠٣ |
| | | مستوى التعليم | ٩,٣٥ | *٠,٠٠٠ |
| | | عدد سنوات العمل | ٣٩,٦٠ | *٠,٠٠٠ |
| ٢ | دعم التفكير الإيجابي | السن | ٧,٠٦ | *٠,٠٠٠ |
| | | مستوى التعليم | ٧٥,٤٢ | *٠,٠٠٠ |
| | | عدد سنوات العمل | ١٧,٣٨ | **٠,٠٢ |
| ٣ | تعزيز العمل التعاوني | السن | ٥٨,٩١ | *٠,٠٠٠ |
| | | مستوى التعليم | ٤,٨٩ | *٠,٠٠٠ |
| | | عدد سنوات العمل | ٦٥,٩٩ | *٠,٠٠٠ |

* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار F-Test

** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار F-Test

ويتضح من الجدول السابق أن :

- وجود إختلافات في إدراكات العاملين بالوزارة محل الدراسة نحو أبعاد القيادة التمكينية باختلاف السن (ذكر، أنثى)، حيث إن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١، ٠,٠٥).
- وجود إختلافات في إدراكات العاملين بالوزارة محل الدراسة نحو أبعاد القيادة التمكينية باختلاف مستوى التعليم (مؤهل متوسط، مؤهل عال "بكالوريوس"،

ماجستير - دكتوراه)، حيث إن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥، ٠,٠١).

■ وجود إختلافات فى إدراكات العاملين بالوزارة محل الدراسة نحو أبعاد القيادة التمكينية بإختلاف عدد سنوات العمل (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة، ١٥ سنة فأكثر) حيث إن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥، ٠,٠١).

ومن ثم يجب قبول الفرض الأول الذى ينص على وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بوزارة الشؤون الإجتماعية بدولة الكويت نحو أبعاد القيادة التمكينية بإختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (النوع، مستوى التعليم، عدد سنوات العمل).

٢. نتائج اختبار الفرض الثانى : ينص هذا الفرض على أنه توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بوزارة الشؤون الإجتماعية بدولة الكويت نحو أبعاد بناء قيادات الصف الثانى بإختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (النوع، مستوى التعليم، عدد سنوات العمل).

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائى الخاص بالإجابة على السؤال الثانى لهذا البحث، والمتعلق بمدى إختلاف العاملين لأبعاد بناء قيادات الصف الثانى بالوزارة محل الدراسة، حيث يحتوى مقياس بناء قيادات الصف الثانى على إحدى عشر متغيراً، وذلك بعد التأكد من أنها تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات.

ويتضح للباحث أن مستوى إدراك العاملين بالوزارة محل الدراسة متوسط نسبياً لأبعاد بناء قيادات الصف الثانى، وذلك استناداً على الوسط الحسابى والذى تراوح ما بين (٣,٣٩ - ٣,٧٣) والانحراف المعياري والذى تراوح ما بين (٠,٧٨١ - ٠,٩٨٤). ولمزيد من التوضيح أنظر الجدول التالى.

جدول رقم (٩)

التحليل الوصفي لمقياس بناء قيادات الصف الثاني

| م | بناء قيادات الصف الثاني | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----|--|---------------|-------------------|
| ١ | تطوير استراتيجية واضحة لإعداد بناء قيادات الصف الثاني في الوزارة. | ٣.٦٥ | ٠.٩٧٩ |
| ٢ | تبنى الوزارة معايير محددة عند انتقاء الأفراد لشغل الوظائف. | ٣.٣٩ | ٠.٨٢٧ |
| ٣ | وضع الوزارة معايير رقابية على شروط الوظائف التي يتم منحها. | ٣.٤٠ | ٠.٧٨١ |
| ٤ | سعى الوزارة لتحقيق التميز في الأداء من خلال المراجعة المستمرة لأساليب العمل وتحديثها. | ٣.٥٢ | ٠.٩٨٤ |
| ٥ | حرص الوزارة على مواكبة تقنيات المعلومات والاتصالات المستخدمة باستمرار وتدريب كوادرها عليها. | ٣.٧٣ | ٠.٩٦٩ |
| ٦ | دعم الوزارة المعرفة المتميزة للأفراد والاهتمام بتطويرها وتحفيزها. | ٣.٦٨ | ٠.٨٦٧ |
| ٧ | مساهمة الوزارة في التخطيط والتنفيذ الفعال لخطط وبرامج التأهيل للقيادات في كافة الأنشطة بفاعلية وكفاءة. | ٣.٤٥ | ٠.٨٨١ |
| ٨ | اعتماد الوزارة على معدلات الأداء عند تقييم واختيار الصف الثاني من القيادات. | ٣.٥٢ | ٠.٩٧٨ |
| ٩ | إنفاق الوزارة قدرًا مناسباً من التكاليف تلبي احتياجات البرامج التدريبية للقيادات. | ٣.٦١ | ٠.٩٥٥ |
| ١٠ | قيام الوزارة بتحديث بيانات للأفراد المتوقع شغلهم لوظائف قيادية مستقبلاً والاهتمام بهم. | ٣.٧٣ | ٠.٨٦٩ |
| ١١ | دعم الوزارة برنامجاً تدريبياً من خلال القائد لناثبه يؤهلهم للرئاسة مستقبلاً واتخاذ قرارات. | ٣.٥٩ | ٠.٩٢٣ |

وقد تم تطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الإتجاه، وذلك بغرض تحديد مدى الاختلاف في إدراكات العاملين بوزارة الشؤون الإجتماعية نحو أبعاد بناء قيادات الصف الثاني

بإختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (النوع، مستوى التعليم، عدد سنوات العمل). وتبين من النتائج وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراكات العاملين بالوزارة محل الدراسة نحو بناء قيادات الصف الثانى بإختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (النوع، مستوى التعليم، عدد سنوات العمل)، حيث إن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١، ٠,٠٥). وهو ما يوضحه الجدول التالى.

جدول رقم (١٠)

نتائج تحليل التباين لإدراكات العاملين بالوزارة محل الدراسة نحو بناء قيادات الصف الثانى مع المتغيرات الديموجرافية

| م | المتغيرات | المتغيرات الديموجرافية | قيمة ف المحسوبة | مستوى المعنوية |
|---|-------------------------|------------------------|-----------------|----------------|
| ١ | بناء قيادات الصف الثانى | السن | ٥٩,٢١ | *٠,٠٠٠ |
| | | مستوى التعليم | ٧٤,٠٦ | *٠,٠٠٠ |
| | | عدد سنوات العمل | ٧٩,١٨ | *٠,٠٠٠ |

* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار F-Test

** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار F-Test

ويتضح من الجدول السابق أن :

- وجود إختلافات فى إدراكات العاملين بالوزارة محل الدراسة نحو بناء قيادات الصف الثانى بإختلاف السن (ذكر، أنثى)، حيث إن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١، ٠,٠٥).
- وجود إختلافات فى إدراكات العاملين بالوزارة محل الدراسة نحو بناء قيادات الصف الثانى بإختلاف مستوى التعليم (مؤهل متوسط، مؤهل عال "بكالوريوس"، ماجستير

- دكتوراه)، حيث إن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١، ٠,٠٥).

■ وجود إختلافات فى إدراكات العاملين بالوزارة محل الدراسة نحو بناء قيادات الصف الثانى بإختلاف عدد سنوات العمل (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة، ١٥ سنة فأكثر) حيث إن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥، ٠,٠١).

ومن ثم يجب قبول الفرض الثانى الذى ينص على وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بوزارة الشؤون الإجتماعية بدولة الكويت نحو أبعاد بناء قيادات الصف الثانى بإختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (النوع، مستوى التعليم، عدد سنوات العمل).

٣. نتائج اختبار الفرض الثالث : ينص هذا الفرض على أنه "يوجد تأثير معنوى إيجابى لأبعاد القيادة التمكينية (سلوك العمل المستقل، ودعم التفكير الإيجابى، وتعزيز العمل التعاونى) فى بناء قيادات الصف الثانى بوزارة الشؤون الإجتماعية بدولة الكويت".

ويفيد اختبار مدى صحة هذا الفرض فى تحقيق الهدف الثالث من أهداف هذا البحث، ولأغراض التحليل الإحصائى وللتعرف على درجة تأثير أبعاد القيادة التمكينية فى بناء قيادات الصف الثانى بوزارة الشؤون الإجتماعية محل الدراسة، وتحديد الأهمية النسبية لأبعاد القيادة التمكينية وفقاً لعلاقتها ببناء قيادات الصف الثانى، تم تطبيق أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis.

وأظهرت نتائج التحليل الواردة بالجدول رقم (١١) أن أبعاد القيادة التمكينية (سلوك العمل المستقل، ودعم التفكير الإيجابي، وتعزيز العمل التعاوني) مجتمعة ترتبط معنوياً ببناء قيادات الصف الثانى وذلك بمعامل ارتباط متعدد إيجابى يبلغ ٠,٩٨٩، وبلغت قيمة (ف) ١٥,٨٤٠ وهى ذات دلالة إحصائية، ويعنى ذلك قبول نموذج الانحدار، وتأكيد أن أبعاد القيادة التمكينية تسهم فى التنبؤ بسلوك المتغير التابع (بناء قيادات الصف الثانى)، كما بلغ قيمة معامل التحديد ٠,٩٢١ عند مستوى معنوية ٠,٠١، وهو ما يعنى أن القيادة التمكينية تسهم بنسبة ٩٢,١% فى تفسير التباين فى بناء قيادات الصف الثانى.

جدول رقم (١١)

نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد لتأثير القيادة التمكينية

فى بناء قيادات الصف الثانى بالوزارة محل الدراسة

| القيادة التمكينية | بناء قيادات الصف الثانى | معامل الانحدار Beta | قيمة (t) ومستوى المعنوية | قيمة (f) ومستوى المعنوية | معامل الارتباط المتعدد R | معامل التحديد R2 |
|----------------------|-------------------------|---------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------|
| سلوك العمل المستقل | بناء قيادات الصف الثانى | ٠,٢٧٥ | ٣,٤٤٠ (٠,٠٠١) | ١٥,٨٤٠ (٠,٠٠٠) | ٠,٩٨٩ | ٠,٩٢١ |
| دعم التفكير الإيجابى | | ٠,١٩٥ | ٢,٣٢٣ (٠,٠٠٨) | | | |
| تعزيز العمل التعاونى | | ٠,٢٦٩ | ٣,٣٥٣ (٠,٠٠٥) | | | |

وأوضحت نتائج الجدول رقم (١١) أن جميع معاملات الانحدار لأبعاد القيادة التمكينية ذات إشارة موجبة وفقاً لاختبار (ت)، ويؤكد ذلك وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة التمكينية (سلوك العمل المستقل، ودعم التفكير الإيجابي، وتعزيز العمل التعاوني) في بناء قيادات الصف الثاني بالوزارة محل الدراسة، ويمكن ترتيب أبعاد القيادة التمكينية من حيث أهميتها وقدرتها على تفسير بناء قيادات الصف الثاني بالوزارة محل الدراسة إلى سلوك العمل المستقل، ثم تعزيز العمل التعاوني، وأخيراً دعم التفكير الإيجابي.

وبناءً على ذلك يتم قبول الفرض الثالث بعد أن تبين من نتائج اختبار تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة التمكينية (سلوك العمل المستقل، ودعم التفكير الإيجابي، وتعزيز العمل التعاوني) في بناء قيادات الصف الثاني بوزارة الشؤون الإجتماعية بدولة الكويت محل الدراسة.

ثالث عشر : نتائج البحث :

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج التي تستحق الدراسة والاهتمام من جانب المسؤولين بوزارة الشؤون الإجتماعية في دولة الكويت، وتتلخص أهم النتائج فيما يأتي

- وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد القيادة التمكينية (سلوك العمل المستقل، ودعم التفكير الإيجابي، وتعزيز العمل التعاوني)، ومن جهة أخرى تؤكد هذه العلاقة الارتباطية على صدق العبارات في قياس أبعاد القيادة التمكينية بالوزارة محل الدراسة وأنها مرتبطة ارتباطاً حقيقياً غير راجع للصدفة، وأنها متسقة مع الأبعاد الداخلية في تمثيلها.

- وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد بناء قيادات الصف الثاني، ومن جهة أخرى تؤكد هذه العلاقة الارتباطية على صدق العبارات فى قياس بناء قيادات الصف الثانى بالوزارة محل الدراسة وأنها مرتبطة ارتباطاً حقيقياً غير راجع للصدفة، وأنها متسقة مع الأبعاد الداخلية فى تمثيلها.
- ترتبط أبعاد القيادة التمكينية (سلوك العمل المستقل، ودعم التفكير الإيجابى، وتعزيز العمل التعاونى) كلاً على حده ارتباطاً طردياً ذات دلالة إحصائية مع بناء قيادات الصف الثانى.
- إحتل سلوك العمل المستقل المرتبة الأولى بمتوسط حسابى (٣,٩١) وانحراف معيارى قدره (٠,٩٨٧)، ثم يأتى تعزيز العمل التعاونى فى المرتبة الثانية بمتوسط حسابى (٣,٨٢) وانحراف معيارى قدره (٩,٨٦)، والمرتبة الثالثة والأخيرة دعم التفكير الإيجابى بمتوسط حسابى (٣,٦٧) وانحراف معيارى (٠,٩٩٧).
- أن مستوى إدراك العاملين بوزارة الشؤون الإجتماعية بدولة الكويت متوسط نسبياً لُبعد سلوك العمل المستقل كأحد أبعاد القيادة التمكينية، والتي من أهمها تشجيع المدير على إيجاد حلول للمشكلات دون تدخل مباشر منه، وتشجيع المدير على تحمل مسؤوليات العمل، وتشجيع المدير على حل المشكلات وقت وقوعها دون إنتظار الموافقة، وكذلك تشجيع المدير على الاعتماد على نفسه فى البحث عن حلول وإقتراحات دون إشراف. وذلك استناداً على الوسط الحسابى والانحراف المعيارى.
- أن مستوى إدراك العاملين بوزارة الشؤون الإجتماعية بدولة الكويت متوسط نسبياً لُبعد دعم التفكير الإيجابى كأحد أبعاد القيادة التمكينية، والتي من أهمها مساعدة

المدير على التفكير والتعامل مع المشكلات بوصفها فرصاً وليس كتحديات وعقبات، ونصائح المدير بالبحث عن الفرص في المشكلات التي تواجهني، كذلك نصائحه بالنظر إلى إخفاقات الأداء على أنها فرص للتعلم. وذلك استناداً على الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

■ أن مستوى إدراك العاملين بوزارة الشؤون الإجتماعية بدولة الكويت متوسط نسبياً لُبعد تعزيز العمل التعاوني كأحد أبعاد القيادة التمكينية، والتي من أهمها تشجيع المدير على العمل مع الزملاء بوصفنا فريقاً واحداً، وتشجيع المدير على العمل جنباً إلى جنب مع زملاء العمل، ونصح المدير بتنسيق الجهود مع زملاء العمل. وذلك استناداً على الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

■ وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بوزارة الشؤون الإجتماعية بدولة الكويت نحو أبعاد القيادة التمكينية بإختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (النوع، مستوى التعليم، عدد سنوات العمل).

■ أن مستوى إدراك العاملين بالوزارة محل الدراسة متوسط نسبياً لأبعاد بناء قيادات الصف الثاني، وذلك استناداً على الوسط الحسابي والذي تراوح ما بين (٣,٣٩ - ٣,٧٣) والانحراف المعياري والذي تراوح ما بين (٠,٧٨١ - ٠,٩٨٤). والتي من أهمها تطوير استراتيجية واضحة لإعداد بناء قيادات الصف الثاني في الوزارة، وتبنى الوزارة معايير محددة عند انتقاء الأفراد لشغل الوظائف، ووضع الوزارة معايير رقابية على شروط الوظائف التي يتم منحها، وسعى الوزارة لتحقيق التميز في الأداء من خلال المراجعة المستمرة لأساليب العمل وتحديثها، وحرص الوزارة على مواكبة تقنيات المعلومات والاتصالات المستخدمة باستمرار وتدريب كوادرها عليها، ودعم

الوزارة المعرفة المتميزة للأفراد والاهتمام بتطويرها وتحفيزها، ومساهمة الوزارة في التخطيط والتنفيذ الفعال لخطط وبرامج التأهيل للقيادات في كافة الأنشطة بفاعلية وكفاءة، واعتماد الوزارة على معدلات الأداء عند تقييم واختيار الصف الثاني من القيادات، وإنفاق الوزارة قدرًا مناسباً من التكاليف تلبي احتياجات البرامج التدريبية للقيادات، وقيام الوزارة بتحديث بيانات للأفراد المتوقع شغلهم لوظائف قيادية مستقبلاً والاهتمام بهم، ودعم الوزارة برنامجاً تدريبياً من خلال القائد لنائبه يؤهلهم للرئاسة مستقبلاً واتخاذ قرارات.

- وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بوزارة الشؤون الإجتماعية بدولة الكويت نحو بناء قيادات الصف الثاني بإختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (النوع، مستوى التعليم، عدد سنوات العمل).
- أن أبعاد القيادة التمكينية (سلوك العمل المستقل، ودعم التفكير الإيجابي، وتعزيز العمل التعاوني) مجتمعة ترتبط معنوياً ببناء قيادات الصف الثاني وذلك بمعامل ارتباط متعدد إيجابي يبلغ ٠,٩٨٩، وبلغت قيمة (ف) ١٥,٨٤٠ وهي ذات دلالة إحصائية. ويعنى ذلك قبول نموذج الانحدار.
- وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين درجة توافر أبعاد القيادة التمكينية (سلوك العمل المستقل، ودعم التفكير الإيجابي، وتعزيز العمل التعاوني) وبناء قيادات الصف الثاني بالوزارة محل الدراسة.
- أمكن ترتيب أبعاد القيادة التمكينية من حيث أهميتها وقدرتها على تفسير بناء قيادات الصف الثاني بالوزارة محل الدراسة إلى سلوك العمل المستقل، ثم تعزيز العمل التعاوني، وأخيراً دعم التفكير الإيجابي.

- أن أبعاد القيادة التمكينية تسهم فى التنبؤ بسلوك المتغير التابع (بناء قيادات الصف الثانى)، كما بلغ قيمة معامل التحديد ٠,٩٢١ عند مستوى معنوية ٠,٠١، وهو ما يعنى أن القيادة التمكينية تسهم بنسبة ٩٢,١% فى تفسير التباين فى بناء قيادات الصف الثانى.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التمكينية (سلوك العمل المستقل، ودعم التفكير الإيجابى، وتعزيز العمل التعاونى) وبناء قيادات الصف الثانى فى وزارة الشؤون الإجتماعية بدولة الكويت، وتأكيد أن أبعاد القيادة التمكينية تؤثر على بناء قيادات الصف الثانى بالوزارة محل الدراسة.

رابع عشر : توصيات البحث :

- في ضوء نتائج البحث ونتائج التحليل الإحصائى، توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات، على النحو الآتى :
- ضرورة سعى وزارة الشؤون الإجتماعية بدولة الكويت إلى تنمية أبعاد القيادة التمكينية لدى المسؤولين فى جميع الإدارات، لما لهذا النمط القيادى من تأثير مباشر فى بناء قيادات الصف الثانى بالوزارة.
- تقديم برامج تدريبية للعاملين بوزارة الشؤون الإجتماعية محل الدراسة فى المجالات السلوكية مثل مهارات التعامل مع الرؤساء والزملاء، ومهارات التفاوض والاتصال الفعال.
- تدريب وتأهيل القيادات الإدارية فى وزارة الشؤون الإجتماعية محل الدراسة على تمكين الصف الثانى من بعض السلطات والمسئوليات فى أداء العمل بالوزارة.

- عقد لقاءات إجتماعية غير رسمية بهدف تعزيز الثقة بين القيادات الإدارية فى وزارة الشؤون الإجتماعية محل الدراسة وبين العاملين.
- مشاركة العاملين فى جميع المستويات الإدارية فى إعداد الخطط الاستراتيجية.
- عقد برامج تدريبية لزيادة التوعية بمفهوم وأبعاد القيادة التمكينية (سلوك العمل المستقل، ودعم التفكير الإيجابى، وتعزيز العمل التعاونى).
- ضرورة توحيد رؤية وتوجهات العاملين فى المستويات الإدارية حول أهداف واستراتيجيات وزارة الشؤون الإجتماعية بدولة الكويت.
- الاهتمام بالتحليل والتوصيف الوظيفي بما يتناسب مع البيئة الداخلية والخارجية، للتعرف على طبيعة وواجبات كل وظيفة واستيفاء الشروط الواجب توافرها فى من يشغلها.
- ضرورة إخضاع جميع المتقدمين لشغل الوظيفة لمقابلات مهيكلة، على أن يتم توظيف الأفراد الذين لديهم المهارات المطلوبة ويتوافقون بشكل تام مع قيم وثقافة الوزارة.
- ضرورة تصميم برامج توعوية تهدف إلى زيادة وعى العاملين من جهة وأصحاب الوظائف القيادية والإشرافية من جهة أخرى بمفهوم بناء قيادات الصف الثانى، والنتائج الإيجابية التى ستحصل عليه الوزارة محل الدراسة منه.
- تشجيع القيادات الإدارية والإشرافية بالوزارة محل الدراسة على التدريب وممارسة مهارات التفكير الخاصة بنمط القيادة التمكينية، لا سيما نمط التفكير عالى الرتبة ومهارات التفكير ما وراء المعرفة، الأمر الذى يسمح بتنمية القدرات للعاملين بالوزارة.

- التأكيد على ضرورة إقامة قنوات اتصال مفتوحة بين المستويات الإدارية العليا والموظفين بالشكل الذى يسمح بتوصيل وتوضيح رسالة الوزارة وأهدافها.
- تشجيع الموظفين في مختلف الأقسام على تبادل الأفكار والمعلومات، والاستفادة منها في إنجاز مهام العمل بنجاح، مع ضرورة إشراك العاملين في اللجان التنظيمية المختلفة بما يمكنهم من المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم.
- تطوير لوائح إدارية تعكس الإجراءات الإدارية اللازمة لضمان العدالة بين العاملين في الوزارة محل الدراسة مثل فرص الترقيات والتدريب وتوزيع مهام العمل والعقوبات والحوافز الأخرى.
- تركيز القيادات الإدارية على الأسباب المؤدية لأى سلوكيات مضادة للإنتاجية وتعرقل أداء الأعمال بالطريقة الصحيحة، ومحاولة التخفيف من وجودها فى جميع إدارات الوزارة، وذلك من خلال إعادة النظر بما يتعلق بتفويض الصلاحيات الممنوحة، ووضع حدود فاصلة للمسئوليات مما يجعلها واضحة لجميع الأطراف.

خامس عشر : مراجع البحث :

(١) المراجع باللغة العربية :

- أبوسلطان، حنان موسى، (٢٠١٦)، دور القيادة الاستراتيجية فى بناء قيادات الصف الثانى فى الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، جامعة الأقصى.
- الإدارة العامة لمركز المعلومات بوزارة الشؤون الإجتماعية بدولة الكويت، (٢٠٢٢).
- إدريس، ثابت عبد الرحمن، (٢٠١٢)، بحوث التسويق أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- البردان، محمد فوزى، عبد الجواد، ثروت صبرى، (٢٠٢٠)، دور القيادة التمكينية فى الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية فى ظل الدور الوسيط للسخرية التنظيمية : دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٢٧(٢)، ٧-٤١.
- التويم، لطيفة بنت ناصر، الدوسرى، نجود بنت محمد، التويجرى، فاطمة بنت عبد العزيز، (٢٠٢٠)، دور إدارة الموارد البشرية فى بناء الصف الثانى من القيادات فى الجامعات الحكومية بمدينة الرياض : الجامعة السعودية الإلكترونية أنموذجاً، مستقبل التربية العربية، المركز العربى للتعليم والتنمية، ٢٧(١٢٦)، ١١-٥٤.
- جاد الرب، سيد، (٢٠١٥)، الاتجاهات المعاصرة فى إدارة الأعمال : منهج التميز التنافسى، مكتبة الأكاديمية، القاهرة.
- الحملي، هنادي، (٢٠١٣)، قيادات الصف الثانى وهيكله القطاعات، ضرورة حتمية مشاهدات، <http://www.alanba.com.kw/kottab/handi-alhamli/402368/12>

- دخيل الله، مها، (٢٠١٩)، واقع إعداد بناء قيادات الصف الثاني في مدينة الملك عبد الله الجامعية للطالبات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- العتيبي، سعد مرزوق، (٢٠٠٩)، القيادة التحويلية والتمكينية ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة. ملتقى دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - تونس، ٦٢ - ٨٩.
- العثماني، محمد خميس، (٢٠١٤)، نحو إعداد الصف الثاني للقيادات الأمنية، الشارقة، مركز بحوث الشرطة.
- علاونة، مروان عادل، محمد، حسين عبد القادر، (٢٠٢١)، ممارسة الأنماط القيادية وعلاقتها بإعداد بناء قيادات الصف الثاني في وزارات دولة فلسطين، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عباس لغرور خنشة، ٥(٢)، ٣٤٧-٣٦٦.
- عوض، رجعة المبروك، (٢٠١٤)، متطلبات بناء القيادة الاستراتيجية وأثرها على درجة الثقة التنظيمية، دراسة ميدانية في قطاع الأعمال الصناعي العامة بليبيا، رسالة دكتوراه غير منشورة.
- القحطاني، سعيد بن ظافر على، (٢٠١٤)، دور التمكين الإداري في إعداد قيادات الصف الثاني بديوان وزارة العدل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

- قرملة، نجلاء، (٢٠١٦)، معوقات إعداد بناء قيادات الصف الثاني فى مكاتب التعليم للبنات فى مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- القعود، ابتهاج، (٢٠١٦)، إعداد القيادات الإدارية المستقبلية فى الإدارات النسائية بوزارة التعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- محمد، مدحت، (٢٠١٥)، قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، الطبعة الرابعة، القاهرة، المجموعة العربية للنشر.
- المنسى، محمود عبد العزيز، (٢٠٢٢)، العلاقة بين القيادة التمكينية والسلوك الابتكارى فى العمل : الدور الوسيط للتعدیل الوظیفى والدعم الاجتماعى المدرك : دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية فى محافظة الدقهلية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ٩(٤)، ١٠٦-٥٣.
- النوح، عبدالعزيز سالم، (٢٠١٧)، التمكين الإداري مدخل لإصلاح المدرسة، رسالة التربية وعلم النفس، المملكة العربية السعودية، ٥٧، ٧٩ - ١٠٢.
- وادى، رشدى، منصور، إسماعيل، (٢٠١٨)، دور الإدارة العليا فى بناء قيادات الصف الثانى فى وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٦(١)، ١٦٥-١٣٠.

(٢) المراجع باللغة الأجنبية :

- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The leadership quarterly*, 25(3), 487-511.
- Bowditch, J. L., Buono, A. F., & Stewart, M. M. (2007). *A primer on organizational behavior*. John Wiley & Sons.
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C. Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34-58.
- Cieminski, A. B. (2018). Practices That Support Leadership Succession and Principal Retention. *Education Leadership Review*, 19(1), 21-41.
- Deborah. P. & Andrew. H. (2018). Boundary spanning in higher education leadership: identifying boundaries and practices in a British university, *Studies in Higher Education*, 43:12, 2210-2225, DOI: 10.1080/03075079.2017.1318364.
- Elkington. R. & Upward, A. (2016). Leadership as enabling function for flourishing by design. Conceptual Paper, Emerald Group Publishing Limited, Faculty of Business and IT, University of Ontario Institute of Technology, Oshawa, Canada. pp.126-144.
- Hassi, A., Rohlfer, S. & Jebesen, S. (2021). "Empowering leadership and innovative work behavior: the mediating effects of climate for initiative and job autonomy in Moroccan SMEs", *EuroMed Journal of Business* <https://doi.org/10.1108/EMJB-01-2021-0010>.

- Jada, U. R., Mukhopadhyay, S., & Titiyal, R. (2019). Empowering leadership and innovative work behavior: a moderated mediation examination. *Journal of Knowledge Management*.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). Can empowering leaders affect subordinates' well-being and careers because they encourage subordinates' job crafting behaviors?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(2), 184-196.
- Lee, A., Willis, S., & Tian, A. W. (2018). Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 306-325.
- Little E. Sh. (2016). *Preparing Future Leaders in Higher Education: Excellence Practices From Staff to Mid-Level Management Role Transitions*. Published PhD dissertation, ProQuest LLC. ProQuest 10139070.
- Lorinkova, N. M., & Perry, S. J. (2017). When is empowerment effective? The role of leader-leader exchange in empowering leadership, cynicism, and time theft. *Journal of Management*, 43(5), 1631-1654.

- Morelli, M, (2016). The Next Generation of Leaders in No-Profit Sector, Journal of Human Resource and sustainability Studies, (4), 50-53.
- Pinder, C. C. (2014). Work motivation in organizational behavior. psychology press.
- Schuckert, M., Kim, T. T., Paek, S., & Lee, G. (2018). Motivate to innovate: How authentic and transformational leaders influence employees' psychological capital and service innovation behavior. International Journal of Contemporary Hospitality Management.
- Thun, S. & Bakker, A. B. (2018). "Empowering leadership and job crafting: The role of employee optimism", Stress and Health, 34(4): 573-581.
- Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. The Leadership Quarterly, 21(3), 530-542.