

## القيادة التحويلية آلية فعالة لتعزيز تمكين الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية - دراسة تطبيقية في المؤسسة المينائية بسكيكدة-

### Transformational Leadership an Effective Mechanism for Promoting Human Resources Empowerment in Algerian Business Organizations - An Empirical Study at the Port of Skikda-

أحلام بوفناز،<sup>1</sup> اقتصاد، مالية وإدارة أعمال، ( جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة)  
a.boufenaz@univ-skikda.dz  
ilhemboug@yahoo.fr، (جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة)،

2020-10-05	تاريخ القبول	2019-10-16	تاريخ الاستلام
------------	--------------	------------	----------------

#### ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى فعالية القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردية) في تعزيز تمكين الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة شملت جميع البيانات عن عينة الدراسة المكونة من 60 عامل، وجرى وصف وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية.

حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن القيادة التحويلية آلية فعالة لتعزيز تمكين الموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيكدة، وتوصي الدراسة بالمحافظة على الوضع الراهن والسعي إلى تطويره باستمرار.

#### كلمات مفتاحية

القيادة التحويلية؛ تمكين الموارد البشرية؛ المؤسسة المينائية بسكيكدة.

#### Abstract

the aim of this study is to explore the effectiveness of transformational leadership with its four dimensions (Idealized influence, inspirational motivation, Intellectual stimulation, individualized consideration) in reinforcement empowerment of human resources in the port of Skikda. In order to achieve the objective of the study, a questionnaire was designed covering all the data on the sample of the 60 employee, The data was analyzed and tested using the SPSS program using statistical methods.

The study concluded that transformational leadership is an effective mechanism for reinforcing the empowerment of human resources in the port of Skikda. The study recommends maintaining the current situation and to develop it constantly.

#### Keywords

Transformational leadership; Human resources empowerment; The port of Skikda.

<sup>1</sup> أحلام بوفناز

## مقدمة

لقد أدى تعقيد العمليات الإدارية والاتجاه إلى كبر حجم المنظمات وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذلك تأثير الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المنظمات إلى مواصلة البحث والاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير وهي أمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية ومنفتحة، هذه الأخيرة تستمد نجاحها من خلال إيجاد علاقة وطيدة بين الرئيس والمرؤوس؛ وفي ظل مسؤولية القيادات عن فشل أو نجاح المنظمات، أصبح الاهتمام بالموارد البشري وإدارته وتوجيهه وتحفيزه يفوق غيره من الأمور الأخرى المتعلقة بالمال والتقنية والهيكل التنظيمية، بالإضافة إلى استخدام كافة الآليات والعمليات التي تعزز من أداء المورد البشري، وأحد أهم هذه الآليات هو التمكين.

على الرغم من أهمية الأنماط القيادية بمختلف أنواعها، تعتبر القيادة التحويلية أحد أهم الأنماط القيادية الملائمة لقيادة عمليات التغيير في المنظمات، ولذلك فهي تعرف بأنها زيادة قدرة المنظمة على التحسين المستمر عن طريق اهتمام القادة بتنمية العاملين، وتتميز القيادة التحويلية باتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية.

من خلال الطرح السابق تتجلى معالم الاشكالية في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى فعالية القيادة التحويلية في تعزيز تمكين الموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيكدة؟

### وتنبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية

- ما مدى فعالية التأثير المثالي في تعزيز تمكين الموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيكدة؟
- ما مدى فعالية التحفيز الإلهامي في تعزيز تمكين الموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيكدة؟
- ما مدى فعالية الاستشارة الفكرية في تعزيز تمكين الموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيكدة؟
- ما مدى فعالية الاعتبارات الفردية في تعزيز تمكين الموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيكدة؟

### أهداف الدراسة

في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها تتحدد الأهداف وفقا لما يلي :

- توضيح أهمية القيادة التحويلية للمسؤولين في المؤسسة المينائية بسكيكدة.
- بيان ضرورة تمكين الموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

– الكشف عن مدى فعالية القيادة التحويلية في تعزيز تمكين الموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

### أهمية الدراسة

إن أهمية هذه الدراسة تأتي من خلال أهمية المتغيرين المبحوثين وبالأخص المتغير التابع (تمكين الموارد البشرية)، والذي يعد من المفاهيم الإدارية المعاصرة، لما له من دور في تحفيز الإبداع الذي يدفع عجلة التطور في المنظمة، وذلك من خلال إيمانها بقدرات ومهارات وكفاءات المرؤوسين في تحملهم للمسؤوليات المناطة بهم، وحكمة تصرفهم. تنبع أيضا أهمية الدراسة من أهمية القيادة التحويلية، فهي قادرة على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للأفراد وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين؛ كما تلعب دورا مهما في التأثير على تمكين العاملين.

### متغيرات الدراسة

المتغيرات التي سنتناولها الدراسة تتمثل فيما يلي:

– المتغير المستقل: القيادة التحويلية؛ ويتفرع منها: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية.

– المتغير التابع: تمكين الموارد البشرية.

### فرضيات الدراسة

لتحقيق الهدف من الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات والتي نعتبرها أكثر الإجابات احتمالا للأسئلة المطروحة سابقا، وقد تم تقسيم الفرضيات إلى فرضية رئيسية وفرضيات فرعية كالتالي :

-الفرضية الرئيسية: تتمثل الفرضية الرئيسية فيما يلي :

◀ القيادة التحويلية ليست آلية فعالة لتعزيز تمكين الموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيكدة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

-الفرضيات الفرعية: تتمثل الفرضيات الفرعية فيما يلي:

◀ لا يفعل التأثير المثالي من تمكين الموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيكدة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

◀ لا يفعل التحفيز الإلهامي من تمكين الموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيكدة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

◀ لا تفعل الاستثارة الفكرية من تمكين الموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيكدة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

◀ لا تفعل الاعتبارات الفردية من تمكين الموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيكدة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**دوافع وأسباب اختيار الموضوع :** تتمثل دوافع وأسباب اختيار الموضوع فيما يلي :

- الرغبة في الإلمام أكثر بموضوع تمكين الموارد البشرية وتحديد علاقته بالقيادة التحويلية كونه يخدم موضوع أطروحة الدكتوراه الخاص بالطالبة.
- إبراز أهمية تمكين الموارد البشرية في المنظمة، وفتح آفاق جديدة لدراسة هذا الموضوع من جوانب أخرى.

### **1- مفهوم القيادة الإدارية في منظمات الأعمال:**

أشار بلانشارد إلى أن القيادة هي عملية التأثير في أنشطة فرد أو جماعة لغرض تحقيق هدف معين في ظل ظروف محددة، فيما أشار هيرسي إلى مفهوم القيادة على أنها القدرة على توضيح الرؤى الاستراتيجية للمنظمة، وكذلك القدرة على حث الآخرين للإيمان بهذه الرؤى وفهمها والعمل على تحقيقها (عبوي، 2008، ص 58). وقد تناولت الأدبيات الإدارية مفهوم القيادة ضمن توجيهين أساسيين؛ يسعى الأول منها إلى تناول مفهوم القيادة تبعاً للتطور التاريخي في نظرية القيادة، حيث تبدأ نظرية السمات بتعريف القيادة تبعاً للخصائص الفطرية للأفراد على أنها مجموعة من السمات الشخصية الاستثنائية التي يتميز بها الأفراد فتؤهلهم ليكونوا شخصيات قيادية؛ ثم ينتقل المدخل السلوكي إلى البحث في النمط الأفضل لممارسة القيادة فيرى بأن القائد الذي يتبنى الأسلوب الديمقراطي وأسلوب المشاركة يكون أكثر نجاحاً من القائد الأوتوقراطي.

أما المدخل الشرطي (الموقف) فيركز على مفهوم القيادة تبعاً لمحتوى الظروف التي يجري خلالها ممارسة الدور القيادي، فالقيادة الفاعلة تعتمد على قدرة القائد على تفحص وإدراك العوامل الشرطية المحيطة وكيفية تبني الأسلوب الملائم لطبيعة الظروف الذي تمر به المنظمة؛ في حين أن المدخل الحديث للقيادة يميل إلى الإعتماد على القائد في المنظمة كنقطة ارتكاز لإحداث التغيير والتطوير لبناء رؤية واضحة في المنظمة وإلهام وتحفيز التابعين لتبني هذه الرؤية، وكأحد المداخل المعاصرة في دراسة القيادة يعرف نموذج (Bass) القيادة من خلال التبادل في المساحة المحصورة بين تطبيق القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية، فالقادة الإجرائيون يركزون على علاقتهم المتبادلة مع رؤوسهم في حين أن القادة التحويليون كثيرون رؤى ويتمكنون بفضل ذلك من تحفيز رؤوسهم؛ أما التوجه الثاني لتناول مفهوم القيادة فيعتمد تصنيفها تبعاً للجهة التي تمارس الدور القيادي داخل المنظمة في التنظيم الرسمي وغير الرسمي، حيث يؤكد (Connel) بأن ممارسة الدور القيادي داخل المنظمة تبدأ في صفوف التنظيمات غير الرسمية حيث اعتمدت على الكاريزما التي يمتلكها بعض الأفراد، في الوقت الذي تمحورت فيه الوظائف الإدارية لأمراء حول الهرمية والاتزان والرقابة، ويرى (Mintzberg) بأن ممارسة الدور القيادي من قبل المدراء يتم عبر ثلاثة مستويات، حيث يمارس المدير الدور القيادي على المستوى الفردي من خلال المتابعة والتحفيز وعلى مستوى مجاميع العمل من خلال بناء فرق العمل ومعالجة الصراعات وعلى المستوى التنظيمي من خلال بناء الثقافة التنظيمية التي تتوافق مع قيم ومعايير المنظمة، ويدعم (Kurfi) وجود هذين

التوجهين حيث يرى بأن ممارسة القيادة في منظمات الأعمال تحدث فعليا على الصعيدين الرسمي وغير الرسمي، وعندما تمارس على الصعيد الرسمي يطلق عليها مصطلح القيادة الإدارية، ويصبح محتوى القيادة حينها هو القدرة على التأثير في الأفراد ومجاميع العمل لإنجاز أهداف المنظمة (الراشد و علاوي، 2016، ص393-394).

وعليه يمكن تعريف القيادة على أنها قيام شخص يمتلك قدرات ومهارات شخصية مميزة بسلوكيات وممارسات معينة بغية حث الأفراد وتحفيزهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم بكفاءة من أجل الوصول بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها بفاعلية، فالقائد هو المنظم، المحفز، الملهم وصانع القرار.

إن هناك ثلاث شروط لا بد من توفرها لوجود القيادة الإدارية في أي منظمة إدارية وهي: (حماد، 2017، ص162)

- وجود مجموعة من الأفراد تعمل في تنظيم متكامل.
- وجود شخص من بين أعضاء المجموعة له قدرة في التأثير الإيجابي على سلوك المجموعة.
- وجود هدف مشترك تسعى المجموعة إلى تحقيقه. وبما أن موضوع دراستنا يندرج حول القيادة التحويلية فإننا سنتطرق فيما يلي إلى مختلف جوانبها.

### **1-1- مفهوم القيادة التحويلية:**

ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد بيرنز في كتابه " القيادة " عام 1978، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة تحفيزية ذات هدف مع مرؤوسيتهم من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل موسع على عملية تبادل المنافع للحصول على مكاسب؛ وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين، وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية، ويعدّ تحقيق التغيير سمة أساسية للقيادة التحويلية.

وقد عرفها بيرنز (Burns, 1978) بأنها تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات، وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة (الغامدي، 2011، ص16).

بينما يرى (Daft) بأن القيادة التحويلية مشابهة للقيادة الكاريزماتية ولكنها تتميز من خلال القدرة على إحداث التغيير والإبداع والريادة المؤسسية وأن القادة التحويليون يحفزون التابعين ليس فقط لاتباعهم شخصيا وإنما ليثقوا برؤية التحويل الكلي ويدركوا الحاجة إلى إعادة الانبعاث ويعترفوا بالرؤية الجديدة والمساعدة في تأسيس عملية تنظيمية جديدة (الرقب، 2010، ص15).

أما فير هولم (Fairholm) فقد عرفها بأنها القيادة التي تستخدم الإلهام والرؤى المشتركة والقيم لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير والتحفيز ورفع الروح المعنوية وتدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم لتحقيق الأهداف المشتركة (الغامدي، 2011، ص16).

في حين عرفها (Colquit) بأنها نمط من السلوك يلهم من خلاله القائد رؤوسيه للالتزام برؤية مشتركة كنموذج يحتذى به ويساعدهم على تطوير قدراتهم والنظر إلى المشاكل بمنظار جديد (ماجد و بدرابي، 2013، ص63).

وعليه يمكن تعريف القائد التحويلي بأنه القائد الذي يمتلك قدرات خاصة للارتقاء بمستوى رؤوسيه وتحفيزهم وخلق البيئة الملائمة للابداع والتطوير، لتحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها والعمل باستمرار من أجل نجاحها وتميزها عن قناعة ورضا.

## **2-1- خصائص القائد التحويلي:**

- هناك مجموعة من الخصائص التي تميز القائد التحويلي عن غيره وهي: (الغامدي، 2011، ص28)
- **الجاذبية الشخصية (التأثير المثالي):** وتتمثل في كونه شخص يحب أن ينتمي إليه الناس ويقلدوه؛ شخص موثوق فيه ولديه رؤية ورسالة؛ شخص يحترمه الآخرون ويتمتع بمعايير عالية.
- **شخصية إلهامية (التحفيز الإلهامي):** هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية للاتباع والهامهم واستثارة همهم وإذكاء الحماس لديهم نحو الإنجاز والإشادة بالنتائج الإيجابية باستخدام الرموز والشعارات لتوجيه الجهود.
- **الاستثارة الفكرية:** من خلال تشجيع التابعين لإعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم واستثارة جهودهم كي يكونوا مبدعين ومبتكرين.
- **الاعتبار الفردي:** من خلال اهتمام القائد الشخصي برؤوسيه والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من التطور.

## **2- دور القيادة التحويلية في تعزيز تمكين الموارد البشرية:**

تعاني الكثير من المنظمات من الإدارات البيروقراطية التي تؤمن بمركزية القرار وعدم تفويض الصلاحيات للمرؤوسين ما يؤدي إلى التأخير في إنجاز الأعمال وذلك لكثرة الخطوات أو المراحل التي يتم فيها إنجاز المعاملات والموافقات المتعلقة بالعمل والذي يمكن أن تكون له نتائج سلبية على كافة المستويات، أما التفوق والإبداع في العمل فيلزمه أساليب أخرى غير تقليدية، ويعتبر تمكين العاملين من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري ومن الأساليب التي تساعد الإدارة على إطلاق القوى الكامنة لدى العاملين حيث تلعب القيادة التحويلية دورا فعالا في تعزيزه.

## **2-1- تمكين الموارد البشرية:**

– **مفهوم تمكين الموارد البشرية:** لقد تعددت مفاهيم التمكين بتعدد الكتاب، فمنهم من نظر إليه على أنه عبارة عن النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى العاملين في مصلحة العمل ككل على المدى الطويل، ومنهم من اعتبره المشاركة في القرار وتحمل مسؤولية النتائج، في حين نظر إليه آخرون نظرة فلسفية، وهناك من اعتبره ممارسة ثقافية لتشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، ولا بد من توافر جميع العناصر ودمجها معا وإلا كان التمكين لا وجود له (الرقب، 2010، ص25)؛ وفيما يلي عرض لبعض المفاهيم الخاصة بالتمكين:

عرف الكيبسي التمكين على انه زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم، ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم، لتخفيف العبء عن المديرين والمسؤولين، وتمكينهم من التفرغ للقضايا المهمة ووضع الاستراتيجيات ورسم السياسات وتقويم الأداء والتأكد من تحقيق الأهداف والحفاظ على سمعة المنظمة وعلى قدرتها التنافسية واستشرافها للمستقبل المتوسط والبعيد المدى الذي تتطلع إليه (القحطاني، 2014، ص9). أما Rubel فعرفه بأنه منح سلطة اتخاذ القرارات وتنفيذها، وإحساس الفرد بمسؤوليته عن نتائجها، فإذا حدث خطأ ما فيجب أن لا يعاقب الفرد على ذلك، بل يجب أن يحصل على تدريب أفضل لتلافي الخطأ في المستقبل (التلواني، بدير، و الرقب، 2013، ص739).

في حين عرفه Murrel and Meredith بأنه تأهيل شخص ما لكي يتولى القيام بمسؤوليات وسلطات أكثر من خلال التدريب والثقة والتشجيع (العتيبي، 2004، ص92).

كما عرفه Conger and Kanugo بأنه عملية مشاركة العاملين للقادة في نفوذهم وقوتهم، وعملية تدعيم إحساس الفرد بفاعليته الذاتية في العمل وذلك من خلال التعرف على العوامل التي تزيد من شعوره بانعدام القوة ومحاولة تلافيتها سواء بطريقة مباشرة عن طريق تغيير التنظيم والأساليب القيادية وتحسين بيئة العمل، أو بطريقة غير مباشرة عن طريق تغذية الأفراد بالمعلومات التي ترفع ثقتهم بقدرتهم على الإنجاز (الرقب، 2010، ص25).

يمكن القول مما سبق أن هناك توافقاً مشتركاً بين التعريفات المختلفة للتمكين التي تطرقنا إليها، فجميعها تؤكد على أهمية منح العاملين السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وضرورة إكسابهم ومشاركتهم المعرفة والمعلومات التي يحتاجونها من خلال التدريب والتنمية لقدراتهم ومعرفتهم.

## **2-2- دور القيادة التحويلية في تعزيز تمكين الموارد البشرية:**

للقيادة دور أساسي في تنمية المؤسسات وتطويرها، كما أن لها دورا مهما في إقرار وتشكيل وتنفيذ الاستراتيجيات والبرامج المناسبة لتنمية المنظمات وتحقيق أهدافها المختلفة، ومن هنا فإن للقيادة دورا أساسيا في رعاية وتفعيل برامج التمكين في المنظمة (الجميلي، 2008، ص61).

إن الافتراض الرئيسي في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم من الاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم. ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب تغيير الأنماط القيادية التقليدية التي تركز على السلطة والتوجه إلى نمط قيادي يؤمن بالمشاركة والتشاور؛ وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين، فبالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من اتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات. ويبرز دور القيادة التحويلية حيث يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية، حيث يتميز القائد التحويلي

باتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، تشجيعهم لطرح أفكار إبداعية، وتعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف (العتيبي، 2004، ص20).

### 3- تحليل النتائج:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بالقيادة وتمكين الموارد البشرية، سنحاول تقديم وصفا للمنهجية والإجراءات المتبعة في انجاز الدراسة، إضافة إلى تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات.

**3-1- منهجية الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة:** تشمل منهجية الدراسة الميدانية الجانب المنهجي من خلال شرح منهج الدراسة وبيان الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة النتائج، وبيان المجتمع والعينة التي تناولتها الدراسة.

**أ. منهج الدراسة:** من أجل تحقيق أهداف الدراسة بالإجابة عن الإشكالية وإثبات أو نفي صحة الفرضيات تمت معالجة هذه الدراسة باعتماد المنهج الوصفي التحليلي.

**ب. أدوات جمع البيانات وتحليلها:**

❖ **أدوات جمع البيانات:** الأداة الرئيسية في الدراسة هي الاستبيان حيث يعتبر من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات من أجل الحصول على إجابات موضوعية والتي تسمح بالوصول إلى نتائج دقيقة وصحيحة؛ حيث صمم استبيان الدراسة على النحو التالي:

- **الجزء الأول:** تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

- **الجزء الثاني:** تضمن المحاور المتعلقة بموضوع الدراسة.

#### الجدول رقم 01: مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منعدمة
الدرجة	5	4	3	2	1

Source : Gail M. Sullivan, and Anthony R. Artino, (2013), Analyzing and Interpreting data from Likert-Type Scales. *Journal of Graduate Medical Education*, 541-542. doi:

<http://dx.doi.org/10.4300/JGME-5-4-18>.

❖ **ثبات أداة الدراسة:** لقد استخدم معامل ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:



**الجدول رقم 02: صدق وثبات الاستبانة**

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التأثير المثالي	4	0.807
التحفيز الالهامي	4	0.730
الاستشارة الفكرية	4	0.808
الاعتبارات الفردية	4	0.864
جميع عبارات الاستبيان	16	0.885

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد تجاوز 60%، وهذا يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي تضمنها الاستبيان.

❖ **الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:** لغرض التحقق من صحة فرضيات الدراسة تم استخدام الأدوات الإحصائية، ولإعطاء متغيرات الدراسة أهميتها اعتمدنا على المتوسطات الحسابية، وتستخدم بشكل أساسي لأغراض معرفة الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة كما يلي:

**الجدول رقم 03: تحديد الاتجاه العام حسب قيم الوسط الحسابي**

الوسط الحسابي	1.8 فأقل	2.6 - 1.8	3.4 - 2.6	4.2 - 3.4	4.2 فأكثر
الاتجاه العام	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

**المصدر:** من إعداد الباحثين.

بالإضافة إلى استخدام الانحراف المعياري لقياس مدى تشتت آراء عينة الدراسة حول الوسط الحسابي، وذلك عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي Statistical Package for Social Sciences (SPSS). إختبار T للعينة الواحدة (One Sample T Test) لاختبار فرضيات الدراسة، وتمثل قاعدة القرار لقبول أو رفض فرضيات الدراسة، فإذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من T الجدولية والتي تساوي 1.671، والمتوسط المحسوب من بيانات العينة أكبر من المتوسط الفرضي (3)، ومستوى المعنوية أقل من أو يساوي 0.05، فإننا نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل.

**2-3- تحديد مجتمع وعينة الدراسة:**

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة والبالغ عددهم 1920 عامل حسب الإحصائيات الصادرة عن المؤسسة موزعين على مستويات إدارية مختلفة. تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية مكونة من 70 عاملا (نظرا لكون معظم العاملين في إجازة تزامنا مع فصل الصيف وعيد الأضحى)، ولقد تم استرجاع 65 استبيان وبعد الفحص تم استبعاد 5 منها بسبب عدم الإجابة الكاملة على الأسئلة التي تضمنها الاستبيان وبهذا يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة هو 60 استبيان.

القيادة التحويلية آلية فعالة لتعزيز تمكين الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية  
- دراسة تطبيقية في المؤسسة المينائية بسكيكدة-

3-3- تحليل البيانات واختبار الفرضيات: تضمن هذا الجزء من الدراسة عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة.

أ. وصف خصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم 04: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	46	76.7%
أنثى	14	23.3%
المجموع	60	100%
العمر	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	14	23.3%
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	29	48.3%
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	13	21.7%
من 50 سنة فأكثر	4	6.7%
المجموع	60	100%
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوية فأقل	18	30%
جامعي	36	60%
دراسات عليا	6	10%
المجموع	60	100%
مستوى الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
رئيس قسم	5	8.3%
رئيس مصلحة	11	18.3%
مدير	3	5%
وظيفة أخرى	41	68.3%
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	20	33.3%
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	14	23.3%
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	12	20%
من 15 سنة فأكثر	14	23.3%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (04) يتضح أن أغلبية أفراد العينة من الذكور، حيث يمثلون نسبة 76.7% وقد يرجع ذلك إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة؛ ويتضح أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى

فئة من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 48.3٪، ثم تليها فئة الأقل من 30 سنة بنسبة 23.3٪، ومن ثم تليها الفئة من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة بنسبة 21.7٪، وفي الأخير فئة 50 سنة فأكثر بنسبة 6.7٪، ومن هنا نلاحظ تنوع أعمار أفراد العينة مما يعني أن الموارد البشرية في المؤسسة هي موارد شابة وبالتالي تكون أقدر على التعلم والإبداع؛ كما أن أغلبية أفراد عينة الدراسة متحصلون على الشهادة الجامعية بنسبة 60٪، وعليه يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة لديهم المؤهل العلمي المطلوب والذي يمكنهم من تأدية مهام وظائفهم الإدارية؛ إضافة إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يشغلون وظيفة أخرى حيث بلغت نسبتهم 68.3٪، ثم تليها نسبة منصب رئيس مصلحة والتي بلغت 18.3٪، ومن ثم نسبة منصب رئيس قسم والتي بلغت 8.3٪، وفي الأخير نسبة منصب مدير حيث بلغت 5٪، ومن خلال ذلك نلاحظ أن هناك تنوع وظيفي لأفراد عينة الدراسة وذلك نتيجة تعدد الوظائف والأقسام والمصالح داخل المؤسسة؛ كما يتضح أيضا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات حيث بلغت نسبتهم 33.3٪، ثم تليها نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة تتراوح من 5 إلى أقل من 10 سنوات و15 سنة فأكثر بنفس النسبة 23.3٪، وفي الأخير نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة تتراوح من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 20٪؛ وعليه يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة لديهم الخبرة التي تمكنهم من تحقيق الكفاءة في أدائهم، حيث نلاحظ أن النسب متقاربة جدا.

#### أ. تحليل فقرات محاور الدراسة:

#### – تحليل فقرات محور فعالية التأثير المثالي في تعزيز تمكين الموارد البشرية:

الجدول رقم 05: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على المحور الأول

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	قوة شخصية القادة ولباقتهم المهنية يفعل من التمكين.	4.13	0.769	2	موافق
2	تخطي القادة لمصالحهم الذاتية من أجل مصلحة الجماعة في مؤسستكم يفعل من تمكين العاملين.	3.88	0.865	4	موافق
3	اهتمام القادة بالاعتبارات الأخلاقية عند إنجاز المهام يعزز من التمكين.	4.20	0.684	1	موافق
4	تميز القادة بأسلوب يحظون من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين يعزز من التمكين.	4.07	0.80	3	موافق
	المتوسط الحسابي العام	4.07	0.779		موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

القيادة التحويلية آلية فعالة لتعزيز تمكين الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية  
- دراسة تطبيقية في المؤسسة المينائية بسكيكدة -

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لفعالية التأثير المثالي في تعزيز تمكين الموارد البشرية قد بلغ (4.07) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (3.4-4.2) وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافقة مرتفعة، وهو ما يعني أن أفراد العينة، وبصفة عامة، يوافقون بدرجة مرتفعة على أن التأثير المثالي آلية فعالة لتعزيز تمكين الموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيكدة، كما يشير إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور قد تراوحت ما بين (3.88-4.20) حيث حصلت جميع الفقرات على تقديرات مرتفعة، وجاءت الفقرة (3) ونصها "اهتمام القادة بالاعتبارات الأخلاقية عند إنجاز المهام يعزّز من التمكين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.684) هذا يدل على تمتع القادة في المؤسسة المينائية بسكيكدة بأخلاق عالية مما يؤدي إلى زيادة شعور العاملين بالتمكين.

وجاءت الفقرة (1) ونصها "قوة شخصية القادة ولباقتهم المهنية يفعل من التمكين" في المرتبة الثانية بمتوسط (4.13) وانحراف معياري (0.769) وهذا يدل على أن القادة يتميزون بقوة الشخصية واللباقة المهنية هذا من شأنه أن يعزز من شعور العاملين بالتمكين. وجاءت الفقرة (4) ونصها "تميز القادة بأسلوب يحظون من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين يعزّز من التمكين" في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.07) وانحراف معياري (0.80) وهذا يدل على أن العلاقة بين القادة والعاملين تتسم بالثقة والاحترام والتقدير مما يزيد من شعورهم بالتمكين. وجاءت الفقرة (2) ونصها "تخطي القادة لمصالحهم الذاتية من أجل مصلحة الجماعة في مؤسستكم يفعل من تمكين العاملين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.88) وانحراف معياري (0.865) وهذا يدل على أن القادة يعطون الأولوية للمصلحة العامة الأمر الذي يترتب عليه زيادة شعور العاملين بالتمكين.

– تحليل فقرات محور فعالية التحفيز الإلهامي في تعزيز تمكين الموارد البشرية:

الجدول رقم 06: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على المحور الثاني

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	القادة في مؤسستكم يعملون على استثارة روح التحدي بين العاملين ويثقون في قدراتهم وهذا من شأنه أن يعزّز من التمكين.	3.5	1.127	3	موافق
2	القادة في مؤسستكم يركزون على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي مما يفعل من تمكين العاملين.	3.47	0.999	4	موافق
3	اهتمام القادة بتحفيز العاملين لتحقيق الرؤية المشتركة لمؤسستكم يعزّز من التمكين.	3.58	0.962	2	موافق
4	إشادة القادة بالنتائج الإيجابية التي يحققها العاملون يعزّز من التمكين.	3.95	0.832	1	موافق
	المتوسط الحسابي العام	3.625	0.98		موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لفعالية التحفيز الإلهامي في تعزيز تمكين الموارد البشرية قد بلغ (3.625) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (3.4-4.2) وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافقة مرتفعة، وهو ما يعني أن أفراد العينة، وبصفة عامة، يوافقون بدرجة مرتفعة على أن التحفيز الإلهامي آلية فعالة لتعزيز تمكين الموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيكدة. كما يشير إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور قد تراوحت ما بين (3.47-3.95) حيث حصلت جميع الفقرات على تقديرات مرتفعة، وجاءت الفقرة (4) ونصها " إشادة القادة بالنتائج الإيجابية التي يحققها العاملون يعزز من التمكين " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.832) هذا يدل على أن القادة في المؤسسة المينائية بسكيكدة يشيدون بالنتائج الإيجابية التي يحققها العاملون مما يؤدي إلى زيادة شعور العاملين بالتمكين. وجاءت الفقرة (3) ونصها " اهتمام القادة بتحفيز العاملين لتحقيق الرؤية المشتركة لمؤسستكم يعزز من التمكين" في المرتبة الثانية بمتوسط (3.58) وانحراف معياري (0.962) وهذا يدل على أن القادة يعملون على تحفيز العاملين واستثارتهم لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا من شأنه أن يعزز من شعور العاملين بالتمكين. وجاءت الفقرة (1) ونصها " القادة في مؤسستكم يعملون على استثارة روح التحدي بين العاملين ويتقنون في قدراتهم وهذا من شأنه أن يعزز من التمكين" في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.5) وانحراف معياري (1.127) وهذا يدل على أن القادة يعملون على خلق مناخ من التحدي بين العاملين ويتقنون في قدراتهم مما يزيد من شعورهم بالتمكين. وجاءت الفقرة (2) ونصها " القادة في مؤسستكم يركزون على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي مما يفعل من تمكين العاملين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.47) وانحراف معياري (0.999) وهذا يدل على أن القادة يركزون على إنجاز المهام بروح الفريق الواحد والعمل الجماعي لما فيه من تعزيز وتنمية للقدرات الفردية وتوسيع للمعارف واكتساب مهارات جديدة الأمر الذي يترتب عليه زيادة شعور العاملين بالتمكين.

#### – تحليل فقرات محور فعالية الاستثارة الفكرية في تعزيز تمكين الموارد البشرية:

الجدول رقم 07: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على المحور الثالث

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	تشجيع القادة للعاملين على المشاركة في صناعة القرار يعزز من التمكين	3.87	0.929	3	موافق
2	تشجيع القادة على طرح آراء العاملين وأفكارهم حتى ولو اختلفت مع آرائهم يفعل من التمكين	3.85	1.055	4	موافق
3	تشجيع القادة على حل المشاكل بطرق ابتكارية وحلول إبداعية يعزز من التمكين.	4.12	0.761	1	موافق
4	تفويض المسؤوليات يفعل من التمكين في مؤسستكم.	3.92	0.787	2	موافق
	المتوسط الحسابي العام	3.94	0.883		موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لفعالية الاستثارة الفكرية في تعزيز تمكين الموارد البشرية قد بلغ (3.94) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (3.4-4.2) وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافقة مرتفعة، وهو ما يعني أن أفراد العينة، وبصفة عامة، يوافقون بدرجة مرتفعة على أن الاستثارة الفكرية آلية فعالة لتعزيز تمكين الموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيكدة. كما يشير إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور قد تراوحت ما بين (3.85-4.12) حيث حصلت جميع الفقرات على تقديرات مرتفعة، وجاءت الفقرة (3) ونصها "تشجيع القادة على حل المشاكل بطرق ابتكارية وحلول إبداعية يعزز من التمكين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.761) هذا يدل على أن القادة في المؤسسة المينائية بسكيكدة يحفزون العاملين فكريا من خلال تشجيعهم على طرح أفكار جديدة ومميزة والعمل بأساليب مبتكرة وحل المشكلات بطرق إبداعية مما يؤدي إلى زيادة شعور العاملين بالتمكين.

وجاءت الفقرة (4) ونصها "تفويض المسؤوليات يفعل من التمكين في مؤسستكم" في المرتبة الثانية بمتوسط (3.92) وانحراف معياري (0.787) وهذا يدل على أن القادة يركزون على العاملين القيام بأعمال غير روتينية وهذا من شأنه أن يعزز من شعور العاملين بالتمكين. وجاءت الفقرة (1) ونصها "تشجيع القادة للعاملين على المشاركة في صناعة القرار يعزز من التمكين" في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.87) وانحراف معياري (0.929) وهذا يدل على أن القادة يحبذون ويشجعون مشاركة العاملين في صناعة القرارات مما يزيد من شعورهم بالتمكين. وجاءت الفقرة (2) ونصها "تشجيع القادة على طرح آراء العاملين وأفكارهم حتى ولو اختلفت مع آرائهم يفعل من التمكين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.85) وانحراف معياري (1.055) وهذا يدل على أن القادة يستمعون لآراء العاملين باعتبارهم الأكثر خبرة في عملهم ويوفرون مناخا يسمح لهم بحرية التعبير عن آرائهم وتقديم أفكارهم ومقترحاتهم دون خوف أو حرج الأمر الذي يعزز لديهم الشعور بالمسؤولية ويمنحهم قدرا من الثقة التي تمكنهم من ممارسة مهامهم بكل كفاءة واقتدار الأمر الذي يترتب عليه زيادة شعور العاملين بالتمكين.

- تحليل فقرات محور فعالية الاعتبارات الفردية في تعزيز تمكين الموارد البشرية:

الجدول رقم 08: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على المحور الرابع

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	اهتمام القادة بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والتوجيه والنصح يفعل من التمكين.	4.08	0.889	4	موافق
2	اعتماد القادة على الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين يفعل من التمكين.	4.15	0.840	2	موافق
3	العمل على تدريب وتنمية قدرات العاملين يفعل من التمكين.	4.28	0.691	1	موافق بشدة
4	اهتمام القادة بكل المرؤوسين دون تحيز أو استثناء يعزز من التمكين.	4.12	0.885	3	موافق
	المتوسط الحسابي العام	4.1575	0.8262		موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لفعالية الاعتبارات الفردية في تعزيز تمكين الموارد البشرية قد بلغ (4.1575) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (3.4-4.2) وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافقة مرتفعة، وهو ما يعني أن أفراد العينة، وبصفة عامة، يوافقون بدرجة مرتفعة على أن الاعتبارات الفردية آلية فعالة لتعزيز تمكين الموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيكدة، كما يشير إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور قد تراوحت ما بين (4.08-4.28) حيث حصلت جميع الفقرات على تقديرات مرتفعة، وجاءت الفقرة (3) ونصها "العمل على تدريب وتنمية قدرات العاملين يفعل من التمكين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.691) هذا يدل على أن القادة في المؤسسة المينائية بسكيكدة يعملون على تدريب العاملين بشكل مستمر وتنمية قدراتهم وإكسابهم مهارات جديدة من خلال الدورات وورش العمل لمواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة مما يؤدي إلى زيادة شعور العاملين بالتمكين. وجاءت الفقرة (2) ونصها "اعتماد القادة على الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين يفعل من التمكين" في المرتبة الثانية بمتوسط (4.15) وانحراف معياري (0.840) وهذا يدل على أن القادة يعتمدون على الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين وهذا من شأنه أن يعزز من شعور العاملين بالتمكين. وجاءت الفقرة (4) ونصها "اهتمام القادة بكل المرؤوسين دون تحيز أو استثناء يعزز من التمكين" في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.12) وانحراف معياري (0.885) وهذا يدل على أن هناك إجماع من قبل أفراد العينة على أن القادة يهتمون بكل العاملين دون تحيز أو استثناء مما يزيد من شعورهم بالتمكين. وجاءت الفقرة (1) ونصها "اهتمام القادة بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والتوجيه والنصح يفعل من التمكين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.08) وانحراف معياري (0.889) وهذا يدل على أن القادة يهتمون بالجانب النفسي للعاملين من خلال تقدير مشاعرهم وتقديم النصح والتوجيه لهم عند الحاجة الأمر الذي يترتب عليه زيادة شعور العاملين بالتمكين.

ب. اختبار فرضيات الدراسة:

– اختبار الفرضية الرئيسية: القيادة التحويلية ليست آلية فعالة لتعزيز تمكين الموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيكدة:

الجدول رقم 09: التحليل الإحصائي للفرضية الرئيسية

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
فقرات الفرضية الرئيسية	3.948	0.867	8.867	1.671	59	0.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات Spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي 3.948 وهي أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وقيمة T المحسوبة تساوي 8.867 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.671 كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05، وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يعني أن "القيادة التحويلية آلية فعالة لتعزيز تمكين الموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيكدة".

– اختبار الفرضية الفرعية الأولى: التأثير المثالي لا يفعل من تمكين الموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

الجدول رقم 10: التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية الأولى

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
فقرات الفرضية الفرعية الأولى	4.07	0.779	10.809	1.671	59	0.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات Spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي 4.07 وهي أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وقيمة T المحسوبة تساوي 10.809 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.671 كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05، وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يعني أن "التأثير المثالي يفعل من تمكين الموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيكدة".

– اختبار الفرضية الفرعية الثانية: التحفيز الإلهامي لا يفعل من تمكين الموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيكدة.



**الجدول رقم 11: التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية الثانية**

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
دال	0.005	59	1.671	5.148	0.98	3.625	فقرات الفرضية الفرعية الثانية

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات Spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي 3.625 وهي أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وقيمة T المحسوبة تساوي 5.148 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.671 كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.005 وهو أقل من 0.05، وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يعني أن "التحفيز الإلهامي يفعل من تمكين الموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيكة".

– اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: الاستثارة الفكرية لا تفعل من تمكين الموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيكة.

**الجدول رقم 12: التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية الثالثة**

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
دال	0.000	59	1.671	8.462	0.883	3.94	فقرات الفرضية الفرعية الثالثة

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات Spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي 3.94 وهي أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وقيمة T المحسوبة تساوي 8.462 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.671 كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05، وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يعني أن "الاستثارة الفكرية تفعل من تمكين الموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيكة".

– اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: الاعتبارات الفردية لا تفعل من تمكين الموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيكة.

**الجدول رقم 13: التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية الرابعة**

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
دال	0.000	59	1.671	11.05	0.826	4.157	فقرات الفرضية الفرعية الرابعة

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات Spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي 4.157 وهي أكبر من المتوسط الفرصي (3)، وقيمة T المحسوبة تساوي 11.05 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.671 كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05، وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يعني أن "الاعتبارات الفردية تفعلّ من تمكين الموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيكدة".

### **الخاتمة:**

هدفنا في هذه الدراسة هو معرفة مدى فعالية القيادة التحويلية في تعزيز تمكين الموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيكدة، حيث توصلنا من خلال هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج الهامة، كما حاولنا تقديم مجموعة من التوصيات كمايلي:

**نتائج الدراسة:** القيادة التحويلية آلية فعالة لتعزيز تمكين الموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيكدة ويمكن توضيح ذلك من خلال أبعادها كالاتي:

– توصلت الدراسة إلى أن التأثير المثالي آلية فعالة لتعزيز تمكين الموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيكدة، حيث يتسم القادة بقوة الشخصية واللباقة المهنية والأخلاق العالية كما يسود جو من الثقة والاحترام المتبادل بينهم وبين المرؤوسين الأمر الذي يؤدي إلى زيادة شعور العاملين بالتمكين وتعزيزه.

– توصلت الدراسة إلى أن التحفيز الإلهامي آلية فعالة لتعزيز تمكين الموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيكدة، حيث يعمل القادة على استثارة روح التحدي بين العاملين والإشادة بإنجازاتهم ويركزون على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي كما يوجهون العاملين لتحقيق الرؤية المستقبلية للمؤسسة مما يزيد من فعالية التمكين.

– توصلت الدراسة إلى أن الاستشارة الفكرية آلية فعالة لتعزيز تمكين الموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيكدة، حيث يفوض القادة بعض المسؤوليات للعاملين ويشجعونهم على التفكير بأسلوب إبداعي لحل المشكلات والمشاركة في صناعة القرارات وطرح أفكارهم دون قيود حتى ولو اختلفت مع أفكار القادة وعليه يزيد شعور العاملين بالتمكين.

– توصلت الدراسة إلى أن الاعتبارات الفردية آلية فعالة لتعزيز تمكين الموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيكدة، حيث يعمل القادة على تدريب وتنمية قدرات العاملين كما يتم الاعتماد على الاتصال المفتوح والمباشر معهم وتتم معاملتهم بعدالة دون تحيز أو استثناء بالإضافة إلى اهتمام القادة بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والنصح والتوجيه والاستماع لهم والاهتمام باحتياجاتهم وهذا من شأنه أن يعزز من تمكين العاملين.

## توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج يمكن تقديم التوصيات التالية:

- نظرا لتوفر سلوكيات القيادة التحويلية في قادة المؤسسة المينائية بسكيدة وتأثيرها بشكل إيجابي على تمكين الموارد البشرية فإننا نوصي بالاستمرار على هذا الوضع والسعي إلى تطويره باستمرار.
- إجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بالقيادة التحويلية وعلاقتها بتمكين العاملين في قطاعات أخرى.
- ضرورة عقد الندوات واللقاءات والمؤتمرات بالتعاون مع الجامعات الأخرى من أجل أرساء الأركان الأساسية للقيادة التحويلية كأحد الأنواع الأكثر ملائمة للظروف الحالية لتعزيز تمكين الموارد البشرية.

## قائمة المصادر والمراجع

### أولا: المراجع باللغة العربية

- أحمد صادق محمد الرقب. (2010). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (مذكرة ماجستير). 15. غزة: جامعة الأزهر.
- أحمد علي أحمد الراشد، وأحمد رسن علاوي. (2016). الدور القيادي للمديرين في بناء الثقافة التنظيمية لمنظمات الأعمال. *دراسات إدارية* ، 393-394.
- إياد حماد. (2017). تأثير القيادة الموقفية على تمكين العاملين. *جامعة البعث* ، 162.
- زيد صادق ماجد، و عبد الرضا فرج بدرأوي. (2013). الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين. *العلوم الاقتصادية* ، 63.
- سعد بن مرزوق العتيبي. (2004). أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية. *دور المدير العربي في الإبداع والتميز* (صفحة 92). شرم الشيخ: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- سعيد بن ظافر علي آل تركي القحطاني. (2014). دور التمكين في إعداد قيادات الصف الثاني بديوان وزارة العدل (مذكرة ماجستير). الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي. (2011). القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة (مذكرة ماجستير). 16. السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- مطر بن عبد المحسن الجميلي. (2008). الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى (مذكرة ماجستير). 61. الرياض: جامعة نايف للعلوم الإدارية والأمنية.
- منير زيد عبوي. (2008). *القيادة ودورها في العملية الإدارية*. عمان: دار البداية.
- نهاية التלבاني، رامت بدير، و أحمد الرقب. (2013). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. *جامعة النجاح للأبحاث* ، 739.

**ثانياً: المراجع باللغة الاجنبية**

- Gail M. Sullivan, and Anthony R. Artino, (2013), Analyzing and Interpreting data from Likert-Type Scales. Journal of Graduate Medical Education, 541-542. doi: <http://dx.doi.org/10.4300/JGME-5-4-18>.