

أثر تبني أبعاد القيادة التحويلية لتحقيق تمكين العاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة بونا للمشروبات  
الغازية عنابة

## The impact of adopting a transformational leadership style to achieve employee empowerment - a field study at the Bona Soft Drinks Corporation Annaba -

لبزة عبد الغاني<sup>1\*</sup>، صالحى سميرة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)، abdelghanilebza95@gmail.com

<sup>2</sup> جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)، salhi.samira@univ-ouargla.dz

مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة جامعة قاصدي مرباح ورقلة

تاريخ الاستلام: 2020/08/29 تاريخ القبول: 2021/05/27 تاريخ النشر: 2021/07/01

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة القادة لأسلوب القيادة التحويلية في تمكين العاملين من وجهة نظر عمال مؤسسة "بونا" لإنتاج المشروبات الغازية، وبغية الوصول إلى أدق النتائج تم الاعتماد على المقابلة وتوزيع إستبانة على عينة من 79 عاملا موزعين على مختلف الوظائف في المؤسسة. و من بين ما توصلت إليه الدراسة أن القادة في مؤسسة "بونا" لا يمارسون أسلوب القيادة التحويلية والتمكين بمستويات مرتفعة، وأن هناك علاقة ارتباط و تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على تمكين العاملين، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي تأثير المثالي و الدافعية الإلهامية و أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي الاستشارة الفكرية والاعتبارات الفردية على تمكين العاملين من وجهة نظر عمال المؤسسة.

كلمات مفتاحية: قيادة تحويلية، تمكين العاملين، مؤسسة بونا.

### Abstract:

This study aims to identify the effect of leaders' practice of transformational leadership style on empowering workers from the point of view of the workers of the Bona Corporation to produce soft drinks. In

order to reach the most accurate results, the interview was relied upon and a questionnaire was distributed to a sample of 79 workers distributed across various jobs in the organization. The study found that leaders in the Bona Foundation do not practice transformational leadership and empowerment at high levels, and that there is a statistically significant influence and correlation of transformational leadership on empowering employees. The study also found that there is a statistically significant effect of the two dimensions of intellectual arousal and individual considerations on Empowering workers from the point of view of the organization's workers.

**Keywords:** Transformational Leadership; Empowering employees; bona organization.

\*المؤلف المرسل

## 1. مقدمة:

إن التطور الحاصل في محيط إدارة الاعمال وزيادة المنافسة فيه جعل المنظمات اليوم المنظمات أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار. فالمنظمات اليوم بحاجة إلى أن تقاد لتحقيق أهدافها وتحسين أداءها وتدعيم العلاقات داخلها، وهذا لا يتحقق إلا في ظل قيادة واعية رشيدة، فالقيادة من أقدم المواضيع الإدارية التي حازت على أكبر قدر من الاهتمام من قبل علماء الإدارة، لكنها تبقى من أقل المواضيع إدراكا بسبب تعاملها المباشر مع المورد البشري باختلاف أصنافه واتجاهاته وأفكاره ومبادئه.

## الإشكالية

مع سبعينيات القرن الماضي ظهرت نظريات حديثة للقيادة بما فيها القيادة التحويلية و التي تعمل على تحفيز العاملين على التغيير والإبداع، معتمدة على تمكين المرؤوسين من ممارسة السلطة الكاملة وتحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات لمسايرة الأوضاع الراهنة ومواجهة التحديات الممكنة، وهذا ما أدى بنا إلى طرح إشكالية الدراسة والمتمثلة في السؤال التالي:

-هل هناك علاقة تأثير بين القيادة التحويلية و ممارسة تمكين العاملين من وجهة نظر العاملين في مؤسسة بونا للمشروبات الغازية ؟

### فرضيات الدراسة

للإجابة عن إشكالية الدراسة، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

#### الفرضية الرئيسية

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة القادة الإداريين لأسلوب القيادة التحويلية على تمكين العاملين من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة.

وبدوره تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى أربع فرضيات فرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الدافعية الإلهامية على ممارسة التمكين العاملين من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الاستثارة الفكرية على ممارسة تمكين العاملين من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الأستثارة الفكرية على ممارسة تمكين العاملين من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاعتبارات الفردية على ممارسة تمكين العاملين من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة.

#### أهمية الدراسة

تكتسى الدراسة أهميتها من أهمية موضوع القيادة في حد ذاته، كما تمكن أهمية الدراسة في الكشف عن واقع القيادة التحويلية و تمكين العاملين في مؤسسة "بونا" للمشروبات الغازية، كما تعمل الدراسة على الكشف عن العلاقة القائمة بين المتغيرين.

#### أهداف الدراسة

- التعرف على واقع ممارسة القادة بمؤسسة بونا لأبعاد القيادة التحويلية.
- التعرف على واقع ممارسة تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على علاقة الإرتباط و التأثير بين القيادة التحويلية و تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

### منهج الدراسة

تماشياً مع طبيعة و أهداف الدراسة ثم الاعتماد على المنهج الوصفي في تتبع الظاهرة و وصفها جمع المعلومات عنها و كذلك ثم الاعتماد على المنهج التحليلي من خلال تحليل المؤشرات والبيانات للكشف عن التأثير القيادة التحويلية على تمكين العاملين.

### الدراسات السابقة

#### -الدراسة الأولى

دراسة بوبنديرة عبد العزيز(2017) ورقة بحثية تحت عنوان "القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع التنظيمي" دراسة ميدانية بالمؤسسة كوندور ببرج بوغريج، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة القائمة بين القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور ببرج بوغريج، حيث تكونت عينة الدراسة من 120 إطار من إطارات الوسطى ، و صمم الباحث الإستبانة كأداة لجمع البيانات و توصلت نتائج دراسة إلى :

- أن ممارسة القيادة التحويلية في مؤسسة كوندور مرتفعة جدا.
- أن مستوى الإبداع التنظيمي لدى إطارات الوسطى في مؤسسة كوندور مرتفع جدا.
- هناك علاقة إرتباطية موجبة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي

#### -الدراسة الثانية

دراسة جعلاي الزهرة وآخرون(2016)مقال منشور بعنوان : " القيادة التحويلية ودورها في تمكين رأس المال الفكري لمواجهة مقاومة التغيير " دراسة ميدانية في المديرية العملية لإتصالات الجزائر الجلفة. هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على القيادة التحويلية وعلاقتها بتمكين

رأس المال الفكرى فى مؤسسه إتصالات الجزائر، حيث تم إتباع المنهج الوصفى التحليلى للإجابة عن إشكالية الدراسة وذلك بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية تتكون من 88 فرد من إطارات وعاملين، وتوصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وتأثير بين أبعاد القيادة التحويلية وتمكين رأس المال الفكرى لمواجهة مقاومة التغيير فى المديرية العملىة لإتصالات الجزائر بالجلفة.

#### -الدراسة الثالثة

دراسة كيسى مسعود وآخرون (2017) ورقة بحثية منشورة تحت عنوان: "أثر تبني إستراتيجية تمكين العاملين على القيادة الإبداعية" دراسة حالة مؤسسة موبيليس عنابة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة إستراتيجية التمكين ومدى تأثير ذلك على القيادة الإبداعية فى مؤسسة موبيليس الجهوية لولاية عنابة ، ولهذا الغرض تم إنشاء إستمارة ثم توزيعها على 60 عامل، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين ممارسة تمكين العاملين والقيادة الإبداعية.

#### -الدراسة الرابعة

دراسة قاسمى كمال وآخرون (2017) مقال علمى منشور تحت عنوان: "واقع تمكين العاملين فى القطاع الإدارى العمومى ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين" دراسة حالة مديرية التجارة لولاية مسيلة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وضع تمكين العاملين ومعوقات تطبيقه فى القطاع الإدارى العمومى، ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم توزيع استبانة على عينة إشمئت على 57 فرد من عمال مديرية التجارة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى:

- وجود منتجات مقبولة لتطبيق تمكين العاملين فى المؤسسة قيد الدراسة من وجهة نظر العاملين بها.

- وجود معوقات فردية وتنظيمية تعرقل نجاح تطبيق تمكين العاملين فى المؤسسة قيد الدراسة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين التنظيمي و التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

## 2. القيادة التحويلية

### 2.1 مفهوم القيادة التحويلية

#### - تعريف القيادة الإدارية

لقد حظي مفهوم القيادة بالكثير من التعريفات التي تباينت بين الباحثين والمهتمين بالعلوم الإدارية، لم يتفقوا على تعريف شامل ومحدد لمفهوم القيادة، إلا أن هناك تشابها ملحوظا بينهما، وسوف نستعرض بعض التعريفات لمفهوم القيادة: (بوخلوة باديس و اخرون، 2015، ص211)

- يشير بيتر دراكر (P.F.Draker) بقوله: أنها عملية صنع جدول الأعمال، والتأثير بالأفراد مثل رجال البيع، أما القيادة هي الارتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى ورفع الفرد إلى معايير أعلى، وبناء شخصية الفرد إلى بعد حدودها الاعتيادية. (عبد الحميد نعيمجاتو اخرون، 2018، ص17)

- بينما سيزلاجيو والاس (Cyzlagy&Wallas) عرفا القيادة بأنها: "الطريقة التي يحاول أحد الأفراد التأثير بموجبها على أفراد آخرين لتحقيق هدف أو أهداف معينة". (قمبور عبد الرؤوف، 2017، ص 231)

- و عرفت القيادة على أنها: "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة". (حسن حريم، 2004، ص 193)

#### - تعريف القيادة التحويلية

- عرفها Burns على أنها: "عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية، والوصول بهم إلى مرتبة القادة". (ضيف سعيدة و اخرون، 2018، ص5)

- و عرفها كل من Techy&Devana: أن القائد التحويلي هو الذي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه لاحتياجاتهم وتحويل هذا الوعي إلى آمال، وتوقعات ومن ثم تنبثق لديهم الدافعية

إشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية. (العوفي افنان و اخرون، 2019، ص57)

- و يعرفها الباحث إجرائيا على أنها ذلك النمط من القيادة التي تهدف إلى تحفيز المرؤوسين و تنميتهم و تدفعهم إلى التغيير من خلال تبني الإبداع و الابتكار و رسم الأهداف المشتركة.

## 2.2 أبعاد القيادة التحويلية

- **التأثير النموذجي أو المثالي:** بمعنى أن القائد التحويلي هو نموذج يقتدي به المرؤوسين، فهم يدون مواصلة و عزم في متابعة الأهداف، و يظهرون مستويات عالية في السلوك الأخلاقي بما يمتلكون من إحساس عالي يرفع أخلاقيات و معنويات المرؤوسين و قيمهم بشكل مثالي إلى مستويات أعلى و وفق ما هو متوقع. (بزراري عبلة و اخرون، 2017، ص378)

- **التحفيز الإلهامي:** يقصد به دفع وإلهام القائد لمرؤوسيه من خلال جعل أعمالهم و مسؤولياتهم أكثر تحدي و ذات معنى و قيمة. فهو ذلك الذي يبحث عن مشاركة مرؤوسيه في بناء الرؤية المستقبلية و يجعلهم متطلعين بوضوح عن ما هو متوقع منهم، كما يلجأ إلى استعمال شعارات و رموز و توجيه الجهود لتحقيق الأهداف المتوقعة. (عز الدين لرقم، 2014، ص121)

- **الاعتبارات الفردية:** هي مجموعة من أنماط السلوك التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتماما شخصيا لكل مرؤوسيه، و ذلك من خلال التعرف إلى مستوى الاحتياجات و الرغبات الخاصة بكل مرؤوس، و مراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع هذه الحاجات. (منصور عبد القادر منصور و اخرون، 2017، ص181)

- **الاستثارة الفكرية:** القائد التحويلي يستثير تفكير مرؤوسيه بتشجيع التفكير الإبداعي و التحديد و العقلانية لديهم، و تشجيع الأفكار الجيدة و المبدعة في حل المشكلات، و معالجة الأوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة، كما يشجع روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الإخفاق و من خلال قبوله الأفكار المبتكرة حتى و لو تعارضت مع أفكاره. (طويهر طه مداني، 2017، ص208)

## 3. تمكين العاملين

### 1.3 مفهوم تمكين العاملين

يمكن تعريف مصطلح التمكين بأنه إعطاء المزيد من المسؤوليات و سلطة إتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا.(رحمة مجدة حصباية و اخرون،2020،ص125)

- كما عرفه ( Fay ) كما يلي: التمكين هو ببساطة الحصول على القوة التي تجعل صوتك مسموعا، أو أن تساهم في وضع الخطط واتخاذ القرارات التي تآثر فيك، وأن، تستخدم خبرتك في العمل من أجل تحسين أدائك مع آداء كل العاملين معك في منظمك.(بومنقار مراد و اخرون،2018،ص69)

- في حين عرفه ( Dimitriades): تمكين العاملين بأنه العملية التي تمكن وتدعم الموارد البشرية للمنظمة بحيث تستطيع صنع قرارات فعالة وكفوءة، وذات جودة عالية تؤدي إلى تحسين الجودة بشكل مستمر.(سامي مراد و اخرون،2019،ص51)

- بينما كان تعريف ( زاهر): "عبارة عن القوة التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وزيادة الثقة، وارتفاع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين النشاطات والعمليات والتفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات المنظمة وأهدافها.(قاسمي كمال و اخرون،2017،ص298)

- ويعرف الباحث تمكين العاملين إجرائيا على أنه : منح صلاحيات و مسؤوليات و مهام أكبر للأفراد مع توفير كافة الدعم المادي و العنوي الذي يساعده على إنجاز ما وكل إليه.

### 2.3 علاقة القيادة بتمكين العاملين

إن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة التي تركز على التوجه إلى قيادة تؤمن 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 أتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، ويتميز القادة التحويلين بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية.



ويرى (Bennis&Nanus) أن القائد العظيم يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة و المحافظة عليها، حيث يؤكد الكاتبان أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد رؤوسهم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت، فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع المرؤوسين أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية. وعليه نستنتج أن القيادة التحويلية يمكن اعتبارها سلوك تمكيني للصلاحيه والسلطة ودعم لقدرات الأفراد، وتشجيعهم على تقديم أفكار جديدة إبداعية تؤدي إلى تطوير الأداء التنظيمي. (جعلاب زهرة و اخرون، ص 68)

#### 4. الدراسة الميدانية

#### 1.4 مجتمع الدراسة

- يتكون مجتمع الدراسة من كافة عمال شركة "بونا" للمشروبات الغازية و البالغ عددهم 180 عامل و تم تطبيق هذه الدراسة على عينة قدرها 120 عامل من مجتمع الدراسة ككل، و لقد تم اختيار العينة بصفة عشوائية و كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم1:الاستثمارات الموزعة و المسترجعة

النسبة	العدد	الإستثمارات
100%	120	الموزعة
31.66%	38	الغير مسترجعة
2.5%	03	الغير قابلة للتحليل
65.83%	79	القابلة للتحليل

المصدر: من إعداد الباحثان باعتماد على مخرجات spss الإصدار 19

- نلاحظ من الجدول رقم1 أن عدد الاستثمارات الموزعة بلغت 120 استمارة، حيث كانت منها 79 استمارة صالحة لأغراض البحث والتحليل في حين بلغت نسبة الاستثمارات الغير مسترجعة والغير قابلة للتحليل معا 34.16% من إجمالي الاستثمارات الموزعة، وهذه النسبة مرتفعة تدل على عدم تعامل عمال المؤسسة بجديّة مع الاستثمارات الموزعة.

#### 2.4 صدق أداة الدراسة

بعد إعداد الاستمارة كان لابد من قياس ثباتها وصدقها، حيث تم عرضها على الأستاذ المشرف من أجل اختيار مدى ملائمتها لجمع البيانات وتعديلها بشكل أولي حسب ما يراه المشرف وبعد ذلك تم عرضها على مجموعة من المحكمين والمتمثلين في مجموعة من الأساتذة في التخصص الذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يجب حذفه

### 3.4 ثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد من ثبات الدراسة تم حساب معامل ألفا كرومباخ على عينة الدراسة، وكانت

النتيجة:

جدول رقم 2 : معامل ألفا كرومباخ

معدل الثبات	عدد العبارات	الاستبانة
0.823	17	محور القيادة الإدارية
0.764	20	محور تمكين العاملين
0.793	37	معامل الثبات العام

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss الإصدار 19.

- نلاحظ من الجدول رقم 2 أن معامل الثبات للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) بلغ 0.823 وهي نسبة ثبات عالية في حين كانت نسبة ثبات المتغير التابع (تمكين العاملين) 0.764 وهي كذلك نسبة ثبات عالية، وهذا ما يفسر بلوغ معامل الثبات العام للاستبيان ككل 0.793 وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان صالح للاعتماد عليه كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة.

### 4.4 عرض وتحليل محور البيانات الشخصية

#### - توزيع العينة حسب متغير الجنس

من خلال البيانات المتحصل عليها من ميدان الدراسة، يتضح أن ما نسبته 89.87% من عينة الدراسة هم ذكور في حين بلغت نسبة الإناث في مؤسسة "بونة" 10.12% فقط من عينة الدراسة، وذلك راجع لطبيعة الأعمال داخل المؤسسة.

#### - توزيع العينة حسب متغير العمر

بالاعتماد على بيانات الدراسة تبين أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم من [25-35] سنة بنسبة 46.84% من إجمالي العينة، في حين بلغت نسبة اللذين تتراوح أعمارهم ما

بين [36 – 45] سنة 30.92% وهي نسبة مرتفعة ومقاربة للفئة السابقة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد إحداث التوازن بين الفئات العمرية داخل المؤسسة.

#### - توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

بلغ عدد الأفراد الجامعيين في عينة الدراسة 40 فرد بنسبة 50.63% و هي نسبة مرتفعة، في حين بلغ عدد الأفراد المتحصلين على شهادة من تكوين المهني 20 فرد بنسبة 25.31% من إجمالي العينة وهذا راجع لاعتماد المؤسسة على الكفاءات العلمية و العملية في توظيفها.

#### -توزيع العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

بالاعتماد على معطيات الدراسة يتضح أن أغلبية أفراد العينة هم أعوان تنفيذ بنسبة 51.89% من إجمالي العينة، في حين بلغت نسبة أعوان التحكم والإطارات 35.44% و 12.65% على التوالي من إجمالي عينة الدراسة.

#### -توزيع العينة حسب متغير الخبرة

يتضح من خلال بيانات الدراسة أن ما نسبته 45.56% من إجمالي العينة هم أفراد تتراوح خبرتهم ما بين [5-10]، في حين بلغت نسبة الأفراد اللذين تتراوح خبرتهم ما بين [11- 15] 34.17% من إجمالي أفراد العينة، وهي نسب متقاربة وهذا ما يدل على استقرار نسبي لليد العاملة في المؤسسة.

### 5.4 إختبار فرضيات الدراسة

#### -الفرضية الرئيسية

إختبار الفرضية الرئيسية و التي تنص علأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة القادة الإداريين لأسلوب القيادة التحويلية على تمكين العاملين من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة.

الجدول رقم 4: درجة ممارسة القادة لأبعاد القيادة التحويلية.

الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الترتيب
3	0.63	2.33	التأثير المثالي	1
4	0.60	2.27	الدافعية الإلهامية	2
2	0.82	2.70	الاستشارة الفكرية	3
1	0.50	3.00	الاعتبارات الفردية	4
	0.64	2.58	القيادة التحويلية	

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام الـ spss-19v

يتضح من خلال الجدول رقم 4 أن بعد الاعتبارات الفردية جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية من وجهة نظر عمل المؤسسة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3 وانحراف معياري يقدر بـ 0.50 ، وهذا ما يفسر إدراك أفراد العينة لبعد الاعتبارات الفردية بدرجات متماثلة، حيث أن سلوك القائد بالنسبة لهم يحمل بصفة معتبرة القليل من الاهتمام الشخصي بالمرؤوسين، في حين جاءت في المرتبة الثانية والثالثة على التوالي كل من الاستشارة الفكرية والتأثير المثالي بمتوسط حسابي قدر بـ 2.70 و 2.27 على التوالي ويحل في المركز الأخير من حيث الأهمية بعد الدافعية الإلهامية بمتوسط حسابي قدر بـ 2.27 وهذا ما يمكن تفسيره أن سلوك القائد في مؤسسة "بونا" لا يمثل نموذجاً يقتدي به في المؤسسة محل الدراسة، كما أنه لا يعمل على تحفيز العاملين وإلهامهم، ولا يقوم بتشجيع التفكير الإبداعي أو قبول أفكار مبتكرة.

- وهذا ما تم تأكيده من خلال إجراء بعض المقابلات الغير رسمية مع بعض عمال المؤسسة حيث أبدى الكثير منهم تدمرهم اتجاه سلوك القادة خاصة فيما يتعلق بفرض الطرق النمطية التي يصر عليها القادة في تنفيذ الأعمال الموجهة للمرؤوسين.

الجدول رقم 5: درجة ممارسة القادة لتمكين العاملين .

المتغير التابع	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تمكين العاملين	2.24	0.92

المصدر : من إعداد الباحثان باعتماد على مخرجات الـ spss v19.

بلغ إجمالي المتوسط الحسابي للمتغير تمكين العاملين 2.24 من 5 في حين بلغ الانحراف المعياري 0.92 و هي نسبة مرتفعة نوعا ما وهذا راجع لاختلاف إجابات أفراد العينة و عدم تماثلها ، و حيث أن مستويات تمكين العاملين الممارسة في المؤسسة لا ترقى لما يتطلع له أفراد العينة من وجهة نظرهم.

و هذا ما تم التأكيد عليه خلال إجراء بعض المقابلات مع بعض الأفراد العاملين داخل المؤسسة حيث عبر الأفراد عن استيائهم اتجاه نمطية الأعمال الموكلة إليهم و نمطية طرق إنجازها و هذا ما اعتبره الأفراد من أكبر العوائق التي تصادفهم و التي لا تسمح لهم بمحاولة اتخاذ بعض القرارات الروتينية أو اختيار طرق مختلفة لانجاز الأعمال الموكلة لهم كما أن الدورات التكوينية و التدريبية تكاد منعدمة في المؤسسة حسب رأيهم.

الجدول 6: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

القرار	Sig	STAT <sup>f</sup>	(R) <sup>2</sup>	(R)	المتغير التابع	المتغير المتقل
نرفض H0 ونقبل H1	0.00*	33.35	0.350	0.592	تمكين العاملين	القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماد على مخرجات Spss v19.

تمثل الفرضية الرئيسية في انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة القيادة لأسلوب القيادة التحويلية على تمكين العاملين في المؤسسة و يتضح من خلال الجدول رقم(6) انه هناك علاقة طردية متوسطة بين القيادة التحويلية و تمكين العاملين أي أن كل زيادة في ممارسة القيادة التحويلية يتبعها زيادة في ممارسة تمكين العاملين و العكس صحيح بينما تشير قيمة (R<sup>2</sup>) إلى أن 35% من المتغيرات التي تطرأ على تمكين العاملين يعود إلى تغيرات متعلقة بالقيادة التحويلية فيما تبقى 65% الأخرى متعلقة بمتغيرات لا تدخل ضمن دراسة و يشير مستوى الدلالة الإحصائية (sig) إلى قيمة 0.00 و هي قيمة أقل تماما من 0.05 ، و عليه نرفض الفرضية H0 و نقبل الفرضية H1 و التي تنص على أنه هناك أثر لممارسة القيادة لأسلوب القيادة التحويلية على تمكين العاملين من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة.

- الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

- الفرضية الفرعية الأولى

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التأثير المثالي على ممارسة تمكين العاملين من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة.

جدول رقم 7 : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

المستقل	المتغير	(R)	(R <sup>2</sup> )	Stat <sup>f</sup>	sig	القرار
التأثير المثالي	تمكين العاملين	0.116	0.013	2.477	0.117**	نقبل H0 و نرفض H1

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss v19

- تتمثل الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية في أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التأثير المثالي على تمكين العاملين من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة، ويتضح من خلال الجدول رقم 7 أن هناك علاقة طردية ضعيفة جدا من التأثير المثالي وتمكين العاملين فيها يشير معامل (R<sup>2</sup>) إلى أن 1.3% من المتغيرات التي تظراً على تمكين العاملين تعود أساساً إلى بعد التأثير المثالي في حين يشير مستوى الدلالة الإحصائية (sig) إلى قيمة 0.117 وهي قيمة أكبر تمام من 0.05 ( $\alpha = 0.05$ ). وعليه نقبل الفرضية H0 والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التأثير المثالي على تمكين العاملين من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة.

#### - الفرضية الفرعية الثانية

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الدافعية الإلهامية على تمكين العاملين من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة.  
جدول رقم 8 : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

المتغير المتنقل	المتغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> )	STAT <sup>f</sup>	Sig	القرار
الدافعية الإلهامية	تمكين العاملين	0.143	0.020	3.567	0.119**	نقبل H0 و نرفض H1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v19

تنص الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الدافعية الإلهامية على تمكين العاملين من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة، ويتضح من الجدول رقم 8 أنه هناك علاقة طردية ضعيفة جدا بين المتغيرين، بينما تشير قيمة (R<sup>2</sup>) إلى أن 2% من المتغيرات التي تظراً على تمكين العاملين تعود أساساً إلى بعد الدافعية الإلهامية وبالنظر إلى قيمة sig يتضح أنها أكبر تماماً من 0.05.

( $\alpha=0.05$ ). وعليه فإن الفرضية  $H_0$  مقبولة والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الدافعية الإلهامية على تمكين العاملين من وجهة نظر عمال المؤسسة.

### – الفرضية الفرعية الثالثة

– اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاستشارة الفكرية على تمكين العاملين من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة.

الجدول رقم 9: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

القرار	Sig	STAT <sup>f</sup>	(R) <sup>2</sup>	(R)	المتغير التابع	المتغير المتنقل
نرفض $H_0$ نقبل $H_1$	0.00*	30.860	0.151	0.389	تمكين العاملين	الاستشارة الفكرية

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss v19

يتضح من خلال الجدول رقم 9 أن قيمة  $R=0.389$  وهذا ما يشير إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين (الاستشارة الفكرية وتمكين العاملين)، في حين أشارت قيمة  $R^2$  إلى 0.151 وهذا ما يمكن تفسيره على أن 15.1% من المتغيرات التي تطرأ على المتغير التابع تمكين العاملين سببها تغيرات في بعد الاستشارة الفكرية، بينما تشير قيمة مستوى الدلالة الإحصائية sig إلى قيمة 0.00 وهي قيمة دالة عند مستوى المعنوية (0.05). وعليه فإن الفرضية  $H_0$  مرفوضة لتحل محلها الفرضية  $H_1$ ، والتي تنص على أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعء الاستشارة الفكرية على تمكين العاملين من وجهة نظر العاملين داخل المؤسسة.

### – الفرضية الفرعية الرابعة

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاعتبارات الفردية على ممارسة تمكين العاملين من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة.

الجدول رقم 10 : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

القرار	Sig	STAT <sup>f</sup>	(R) <sup>2</sup>	(R)	المتغير التابع	المتغير المتنقل
نرفض $H_0$ نقبل $H_1$	0.00*	93.386	0.331	0.575	تمكين العاملين	الاعتبارات الفردية

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss v19

يتضح من الجدول رقم 10 أن هناك علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين، حيث أن كل زيادة في بعد الاعتبارات الفردية يتبعها زيادة في تمكين العاملين والعكس صحيح. في حين تشير قيمة  $R^2$  إلى أن 33.1% من المتغيرات التي تطرأ على تمكين العاملين هي تغيرات متعلقة أساساً بعد الاعتبارات الفردية، في حين تبقى 76.9% من المتغيرات الأخرى تدخل ضمن أبعاد لم تذكر في الدراسة، كما تشير قيمة sig إلى 0.00 وهي قيمة دالة إحصائياً. وعليه ترفض الفرضية السابقة  $H_0$  ونقبل الفرضية  $H_1$  والتي تنص على أن هناك أثر لبعدها الاعتبارات الفردية على ممارسة تمكين العاملين من وجهة نظر عمال المؤسسة.

## 5. خاتمة

أصبحت القيادة بمختلف أساليبها في أواخر السنوات من أكثر المواضيع تناولا في إدارة الأعمال و ذلك بسبب ما تتحلى به من أهمية كبيرة في تسخير الطاقات البشرية وتحسين أداء المؤسسة وبصفة عامة، وأداء المورد البشري بصفة خاصة، خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات وإشراك العاملين فيها وتفويض السلطات الكافية لهم، والعمل على رفع مستويات تمكين العاملين في المؤسسة، مما يسمح لهم بتطوير مهاراتهم وقدراتهم وبمهد لهم الطريق ليكونوا قادة في المستقبل، وهذا ما سعت هذه الدراسة لتوضيحه.

و من خلال جانبها النظري والذي تطرق فيه لمختلف الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية وتمكين العاملين، تم العمل على تحليل أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة ( التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على تمكين العاملين، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ أغلب أفراد العينة هم ذكور بنسبة 89.87% من إجمالي عينة الدراسة.
- ✓ أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 25 و 35 سنة بنسبة 46.83% من إجمالي عينة الدراسة.
- ✓ أغلب أفراد العينة لديهم مستوى جامعي بنسبة 50.60% من إجمالي عينة الدراسة.
- ✓ أغلب أفراد العينة يشغلون مناصب أعوان تنفيذيين بنسبة 51.89% من إجمالي عينة الدراسة.



- ✓ أغلب أفراد العينة تتراوح خبرتهم المهنية من (5 - 10) سنوات بنسبة 45.56% من إجمالي عينة الدراسة.
- ✓ لا يمارس قادة مؤسسة "بونا" لأسلوب القيادة التحويلية بمستويات مرتفعة من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة.
- ✓ لا يمارس قادة مؤسسة "بونا" تمكين العاملين بمستويات مرتفعة من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة القادة لأسلوب القيادة التحويلية على تمكين العاملين من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة.

#### - كما توصلت الدراسة إلى:

- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التمكين المثالي على تمكين العاملين من وجهة نظر عمال المؤسسة.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الدافعية الإلهامية على تمكين العاملين من وجهة نظر عمال المؤسسة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاستثارة الفكرية على تمكين العاملين من وجهة نظر عمال المؤسسة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاعتبارات الفردية على تمكين العاملين من وجهة نظر عمال المؤسسة.

#### - التوصيات :

- ✓ العمل على تحسين العلاقة بين قيادات المؤسسة والمرؤوسين.
- ✓ وضع برامج تدريبية و تكوينية لقيادات المؤسسة تمكّنهم من التعرف على الأنماط القيادية الحديثة و كيفية ممارستها.
- ✓ تفعيل الاتصال في جميع الاتجاهات داخل المؤسسة.
- ✓ إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات و إعطائهم صلاحيات أوسع.
- ✓ إعطاء حرية أكبر للمرؤوسين في اختيار طرق إنجاز الأعمال الموكلة إليهم.
- ✓ تشجيع المرؤوسين على إبداء رأيهم و تقديم أفكار جديدة.

- ✓ العمل على الحد من صلاحيات القائد في الأعمال الروتينية.
- ✓ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- ✓ التقليل من هرمية السلطة و الإشراف المباشر على المرؤوسين.
- ✓ توفير برامج تدريبية و دورات تكوينية للعاملين تمكنهم من إكتساب مهارات أوسع و تطور قدراتهم و إمكانياتهم.
- ✓ الاهتمام بالبيئة الداخلية و ظروف العمل من اضاءة و تهوية.
- ✓ العمل على تحسين العلاقات بين كافة العمال و الحد من الأجواء المشحونة.

## قائمة المراجع

### الكتب

- حسن حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد عمان، د ط 2004 .

### المقالات

- العوي افنان، بوحبل سارة، السنة 2019، دور القيادة التحويلية في تفعيل المعرفة التنظيمية تجربة داك ويليش في حنرال الكترك، مجلة أوراق إقتصادية المجلد 03، العدد 01.
- بزقاري عبلة، مجنح عتيقة، السنة 2017، أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة- دراسة حالة حالة بمديرية الصيانة لمؤسسة سونطراك ببسكرة، مجلة العلوم الإدارية و المالية، المجلد 01 العدد 01 .
- بلقاسم العسالي، القيادة التحويلية و أثرها على الولاء المعياري-دراسة ميدانية لعينة من الاساتذة الجامعيين بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الجلفة- .
- بوخلدة باديس، قمو سهيلة، السنة 2015، اثار الأنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي-دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن جديع بتقرت/ورقلة-، مجلة الدراسات الإقتصادية الكمية، العدد 01 .
- بومنقار مراد، عيساوي فلة، السنة 2018، التمكين الإداري و علاقته بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الاطارات الوسطى بمنظمة فرتيال-عنابة-الجزائر، مجلة إليزا للبحوث و الدراسات، العدد 03 .

- جعلاب الزهرة، زيد الخير ميلود، القيادة التحويلية و دورها في تمكين رأس المال الفكرى لمواجهة مقاومة التغيير-دراسة ميدانية في المديرية العملى للاتصالات الجزائر-الجلفة- .
- رحمة مجددة، قويدر بورقبة، تحديد الاهمية النسبية لابعاد تمكين العاملين في تعزيز و تعظيم الولاء التنظيمى في المنظمة بإستخدام التحليل الهرمى لنظرية القرار-دراسة حالة مديرية التجارة لولاية الجلفة-
- سامى مراد، شرين سلام، السنة 2019، اثر تمكين العاملين و مشاركتهم في إتخاذ القرارات على جودة الحياة الوظيفية وفق رؤية المملكة 2030 دراسة ميدانية-مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الإقتصادية، مجلد 05، العدد 02.
- ضيف سعيدة، علة مراد، السنة 2018، تبنى لاسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التمييز التنظيمى- دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية الجلفة-مجلة العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، المجلد 11 العدد 02.
- طوبهر طه مداني، السنة 2017، أهمية القيادة التحويلية في تفعيل ادارة التغيير التنظيمى، مجلة العلوم الإجتماعية، العدد 22.
- عبد الحميد نعيجات، أحمد الأمين يوسفى، السنة 2018، أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين- دراسة حالة بمصنع عمورى لصنع الجر-، مجلة إقتصاديات المال و الأعمال.
- عز الدين رقم، السنة 2014، القيادة التحويلية و علاقتها بالولاء التنظيمى، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، العدد 07.
- قاسمى كمال، ضيف دنيا، واقع تمكين العاملين في القطاع الإدارى العمومى و معوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين- دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة-مجلة العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد 18.
- قمبر عبد الرؤوف، السنة 2017، أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين في فرع صيدال للمضادات الحيوية بولاية المدية، المجلة الجزائرية للإقتصاد و المالية، العدد 07، المجلد 02 .
- محمد بوطلاعة، دراوع عز الدين، دراوع فطيمة، السنة 2017، تمكين الموظفين و علاقتهم بالأداء، مجلة شعاع للدراسات الإقتصادية، العدد 02.
- منصور عبد القادر منصور، عبد اللطيف رجب القانون، السنة 2016 دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية الفلسطينية، مجلة رؤى إقتصادية، العدد 10،