



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين  
دراسة حالة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الوادي

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

شويخي إسماعيل

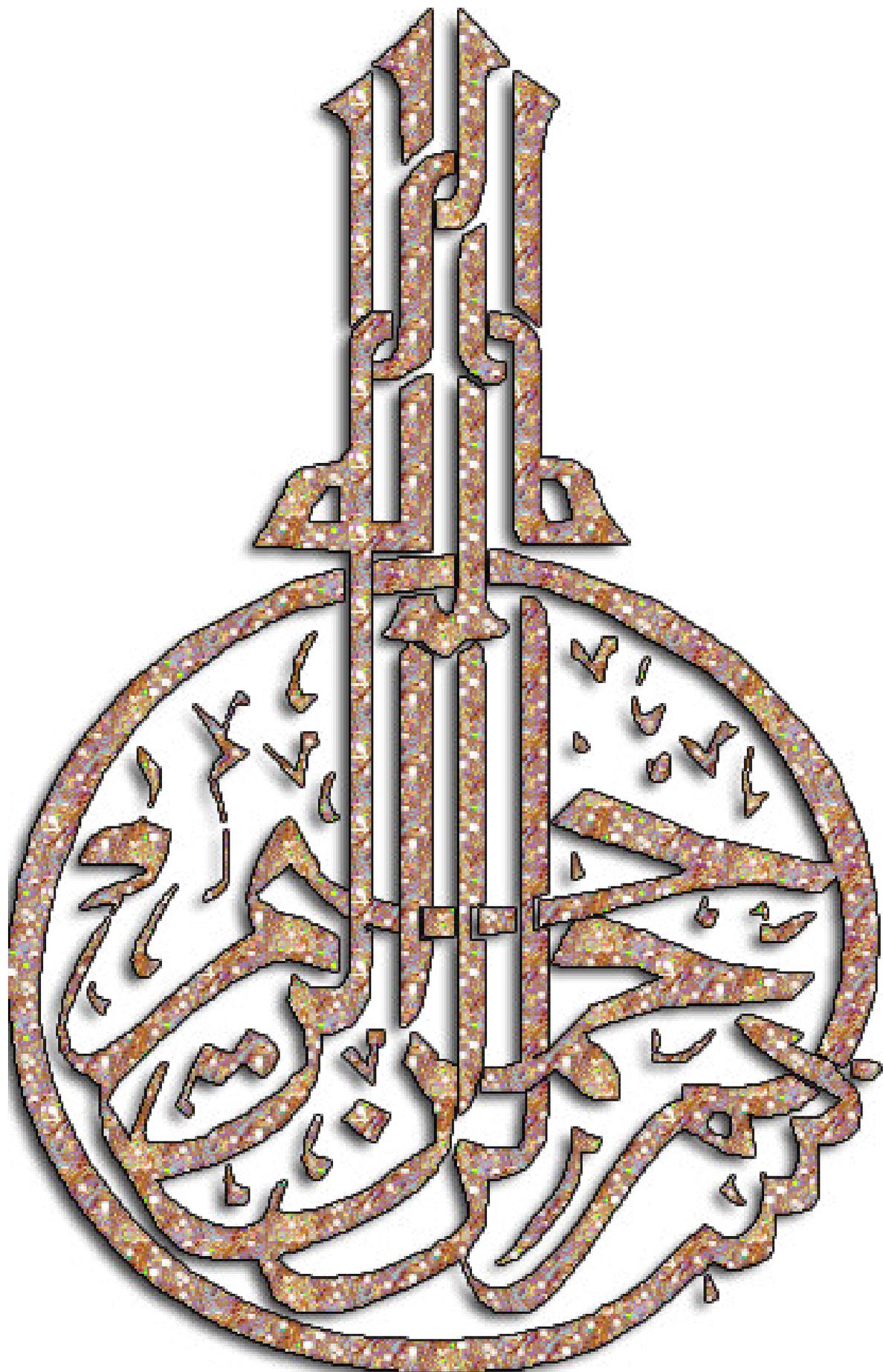
إعداد الطالب:

فليون مراد

رقم التسجيل:	...../Master-GE/GO -GRH /2016
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي: 2015-2016

قسم علوم التسيير



إهداء

إلى

كل

إنسان

يُبادلني

مشاعر

التقدير و الاحترام

## شكر وعرفان

أشكر المولى عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل وأسأله أن يتقبله مني ويجازيني عنه

وأن يكون هذا البحث ثمرة يستفيد منها كل باحث وطالب علم.

ثم أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي ومؤطري : إسماعيل شويخي الذي أتعبني كثيرا بانتقاداته

البناءة وأقول له كما قال أحد الصحابة: (رحم الله امرؤ أهدى لي عيوبي).

كما يطيب لي أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة

هذه المذكرة.

وأشكر كل من ساعدني على إنجازها.

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين، حيث تم قياس القيادة التحويلية من خلال أبعادها: (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية والتمكين). فيما تم قياس المهارات عن طريق أنواعها: (الفردية، الجماعية والتنظيمية)، وجرت الدراسة على مستوى كلية العلوم الاقتصادية بجامعة الوادي. وتم الحصول على المعلومات اللازمة من خلال الاستبيان الذي وُزِعَ على عينة مُيسرة بلغ حجمها 40 موظفا وأستاذا، وبعد تحليل النتائج باستخدام spss v.20 تم الوصول إلى مجموعة من النتائج أهمها أن القيادة التحويلية لها أثر إيجابي في تطوير مهارات الموظفين، ثم أُختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات ذات الصلة بالموضوع.

الكلمات المفتاحية: قيادة تحويلية، تطوير المهارات، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية بجامعة الوادي.

## Summary

This study aimed to test the role of transformational leadership in staff development , where transformational leadership through measurable dimensions : ( ideal influence , inspirational motivation, intellectual stimulation , and individual legal and empowerment ) . As measured by the types of skills : (individual , collective and organizational ) , and the study took place at the level of the Faculty of Economic Sciences at University- El Oued.

It was to obtain the necessary information through a questionnaire distributed to soft total sample size of 40 employees and a professor , After analyzing the results using spss v.20 was access to a range of the most important results that transformational leadership have a positive impact in the development of staff skills , and the study concluded a set of relevant recommendations .

**Keywords:** transformational leadership , skills development , Faculty of Economics and Management Sciences at the University- El Oued.

الصفحة	فهرس المحتويات
	البسمة الإهداء شكر وعرفان
I	الملخص باللغة العربية والأجنبية
II	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
أ. ح	المقدمة العامة
	الفصل الأول: أساسيات حول المهارات
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية المهارات وتسييرها
3	المطلب الأول: مفهوم المهارات وخصائصها
3	الفرع الأول: مفهوم المهارات
6	الفرع الثاني: خصائص المهارات
6	المطلب الثاني: أنواع المهارات وأهميتها
6	الفرع الأول: أنواع المهارات
8	الفرع الثاني: أهمية المهارات
9	المطلب الثالث: تسيير المهارات
9	الفرع الأول: مفهوم تسيير المهارات
9	الفرع الثاني: أهداف تسيير المهارات
9	الفرع الثالث: خطوات تسيير المهارات
12	المبحث الثاني: مستويات تحليل المهارات
12	المطلب الأول: المهارات الفردية
12	الفرع الأول: مفهوم المهارات الفردية
13	الفرع الثاني: تسيير المهارات الفردية
13	المطلب الثاني: المهارات الجماعية
14	الفرع الأول: مفهوم المهارات الجماعية
14	الفرع الثاني: محتوى المهارات الجماعية
15	المطلب الثالث: المهارات التنظيمية
15	الفرع الأول: مفهوم المهارات التنظيمية
16	الفرع الثاني: خصائص المهارات التنظيمية
16	الفرع الثالث: قياس المهارات التنظيمية

18	المبحث الثالث: تنمية المهارات وتقييمها
18	المطلب الأول: تطوير المهارات وأهدافه
18	الفرع الأول: مفهوم تطوير المهارات
18	الفرع الثاني: أهداف تطوير المهارات
19	المطلب الثاني: أساليب تطوير المهارات
19	الفرع الأول: تنمية المسار المهني
20	الفرع الثاني: التكوين
23	الفرع الثالث: التعلم التنظيمي
24	المطلب الثالث: تقييم المهارات
24	الفرع الأول: مفهوم تقييم المهارات وأهميته
25	الفرع الثاني: معايير تقييم المهارات
26	الفرع الثالث: طرق تقييم المهارات
28	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: مكانة القيادة التحويلية في الفكر القيادي
30	تمهيد
31	المبحث الأول: القيادة الإدارية
31	المطلب الأول: ماهية القيادة الإدارية
32	المطلب الثاني: عناصر القيادة ومصادرها
34	المطلب الثالث: أهمية القيادة الإدارية
35	المطلب الرابع: النظريات التقليدية للقيادة
38	المطلب الخامس: النظريات الحديثة للقيادة
40	المبحث الثاني: القيادة التحويلية
40	المطلب الأول: ماهية القيادة التحويلية
40	الفرع الأول: مفهوم القيادة التحويلية
41	الفرع الثاني: أهمية القيادة التحويلية
41	المطلب الثاني: أسس القيادة التحويلية وأنماطها
41	الفرع الأول: مبادئ القيادة التحويلية
43	الفرع الثاني: أنماط القيادة التحويلية
44	المطلب الثالث: أبعاد القيادة التحويلية
44	الفرع الأول: التأثير المثالي
44	الفرع الثاني: الحافز الإلهامي
45	الفرع الثالث: الاستشارة الفكرية
46	الفرع الرابع: الاعتبارية الفردية
47	الفرع الخامس: التمكين

48	المطلب الرابع: مهام عملية القيادة التحويلية
49	المطلب الخامس: القائد التحويلي
49	الفرع الأول: تعريف القائد التحويلي
51	الفرع الثاني: سمات القائد التحويلي
53	<b>المبحث الثالث: علاقة أبعاد القيادة التحويلية بتطوير المهارات</b>
53	المطلب الأول: تأثير الكاريزما في تطوير مهارات الموظفين
54	المطلب الثاني: تأثير الحافز الإلهامي في تطوير مهارات الموظفين
54	المطلب الثالث: تأثير الاستشارة الفكرية في تطوير مهارات الموظفين
55	المطلب الرابع: تأثير الاعتبارية الفردية في تطوير مهارات الموظفين
55	المطلب الخامس: تأثير التمكين في تطوير مهارات الموظفين
58	خلاصة الفصل الثاني
	<b>الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات</b>
60	تمهيد
61	<b>المبحث الأول: ماهية الجامعة</b>
61	المطلب الأول: مفاهيم متعلقة بالجامعة الجزائرية
62	المطلب الثاني: نبذة تاريخية عن جامعة الوادي
65	المطلب الثالث: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة الوادي
67	<b>المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة</b>
67	المطلب الأول: منهج وأداة الدراسة
68	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينته
68	المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
69	المطلب الرابع: صدق أداة البحث وثباتها
71	<b>المبحث الثالث: عرض نتائج البحث وتحليلها</b>
71	المطلب الأول: خصائص مبحثي الدراسة
72	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي
73	المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبانة
83	خلاصة الفصل الثالث
84	الخاتمة العامة
88	الملاحق
95	قائمة المراجع

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ت	نموذج الدراسة	01
5	مزيج المعارف تبعاً للتشغيل	02
11	التسيير التقديري للوظائف والكفاءات	03
12	مستويات المهارات الفردية	04
20	المسار التقليدي وفترة ركود الموظف	05
21	التكوين بالنسبة للفرد	06
67 - 66	الهيكل التنظيمي للكلية	07

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
5	الفرق بين المهارات والمعارف	01
15	الفرق بين المهارات الفردية والتنظيمي	02
23	الفرق بين التكوين الداخلي والخارجي	03
24	الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة	04
36	خصائص القادة الناجحين حسب نظرية السمات	05
50	مقارنة بين القائد التقليدي والقائد التحويلي	06
66	إحصائيات خاصة بالكلية	07
68	درجات مقياس "ليكرت الخماسي"	08
70	معاملات الثبات و الصدق	09
71	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	10
73	نتائج اختبار الإعتدالية لكولموجروف سمرنوف(اختبار التوزيع الطبيعي)	11
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور تطوير المهارات	12
76 _ 75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات القيادة التحويلية	13
78	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	14
78	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	15
79	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لابعاد القيادة التحويلية	16
79	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	17
80	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	18
80	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	19
81	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	20
82	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة	21

## المقدمة

يتسم هذا العصر بأنه عصر اختصار الزمن وتقريب المكان، فالتغيرات متلاحقة ومتزاخمة في جميع جوانب الحياة، ما جعل المراجعة الدائمة والمتكررة للإدارة وأساليبها أمرًا حتميًا للبقاء والتطور ومواكبة التحديد الحادث، والأمر يبرز حاجة ماسة لتجديد القيادات الإدارية للتكيف مع المتغيرات، وإعادة تحديد حتى الثابت من الرؤى والممارسات، ضمن ما يدخل في دور القيادة في إدارة التحول، والتعامل معه بكفاءة، وتحقيق الاستمرارية في عصر يضح بالتحدي وعدم الاستقرار.

ويفرض هذا على القيادات وعيًا متجددًا، وتطويرًا للمهارات يؤهلها للتعامل مع المرؤوسين، والتأثير في سلوكياتهم ومشاعرهم، وتحفيزهم، وزرع الثقة المتبادلة بينهم، وبناء رؤية منظمة واضحة توجههم لتحقيق الأهداف المرسومة. وبحسب نظريات القيادة الحديثة فإن هذه الصفات توجد في القائد التحويلي.

وتعد القيادة التحويلية اليوم مدخلًا جديدًا للتغيير والتطوير ومن أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات من الأساليب القيادية التقليدية إلى الأساليب الحديثة.

وبالنظر إلى حجم دولة ضخمة شاسعة وممتدة، وحديثة أيضًا بالمعيار العالمي، فإن نظام التعليم العالي في الجزائر هو أحد الأنظمة التي تواجه تحديات كثيرة وعقبات جمة، فهو يعاني من قصور في الأداء، ما يبرز حاجة ماسة إلى تغييرات جذرية وعميقة في النظام، من خلال قيادات مؤهلة تمتلك الكفايات القيادية المميزة اللازمة لإدارة دفعة التحويل المنتظر لكيان التعليم الجامعي.

وهنا تبرز الحاجة إلى الاستفادة من تطبيقات القيادة التحويلية، فالميدان بحاجة لقيادات من نوع خاص تتوافر فيها القدرة على رسم رؤية مستقبلية واضحة، وذات شخصية إلهامية تحويلية كون أن القائد التحويلي هو الحل الأمثل للمنظمات الطموحة.

وبناء على ما سبق ذكره جاءت هذه الدراسة قصد محاولة التعمق في دراسة تطوير المهارات والتعرف على تأثير القيادة التحويلية عليها من خلال صياغة الإشكالية الآتية:

### 1. إشكالية البحث:

- ~ ما هو دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين؟
- وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:
- ~ هل يوجد أثر للتأثير المثالي في تطوير مهارات الموظفين؟
- ~ هل يوجد أثر للحافز الإلهامي في تطوير مهارات الموظفين؟
- ~ هل يوجد أثر للاستشارة الفكرية في تطوير مهارات الموظفين؟
- ~ هل يوجد أثر للاعتبارية الفردية في تطوير مهارات الموظفين؟
- ~ هل يوجد أثر للتمكين في تطوير مهارات الموظفين؟

## 2 فرضيات الدراسة:

وللإجابة عن التساؤلات السابقة نفترض الفرضية الأساسية المتمثلة فيما يلي:

\* لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في تطوير مهارات الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية بجامعة الوادي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

والتي تندرج ضمنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتأثير المثالي في تطوير مهارات الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .
- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للحافز الإلهامي في تطوير مهارات الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .
- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاستشارة الفكرية في تطوير مهارات الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .
- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاعتبارية الفردية في تطوير مهارات الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .
- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتمكين في تطوير مهارات الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

## 3 أهمية الدراسة:

- ✓ التركيز على نمط القيادة التحويلية كتوجه حديث للقيادة يحرص على مسايرة ومواكبة التغيرات الحديثة في المنظمات وأثر هذا النمط في التأثير على مهارات الموظفين.
- ✓ كشف الواقع القيادي ومدى تأثيره على تطوير المهارات بالجامعة.
- ✓ قلة البحوث والدراسات المتعلقة بتأثير القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين.

## 4. أهداف الدراسة:

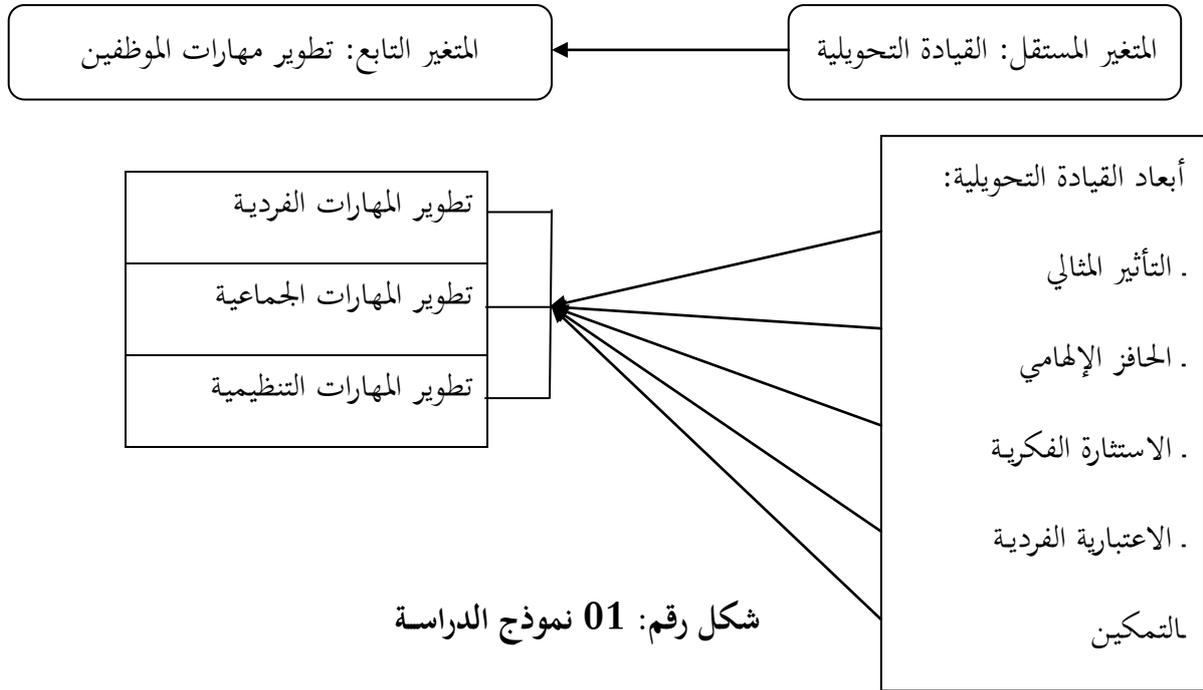
- + التعرف على ماهية القيادة التحويلية وتطوير المهارات.
- + توضيح تأثير القيادة التحويلية على مهارات الموظفين.
- + التأكيد على أهمية ممارسة الأنماط الحديثة في القيادة وأثرها في نجاح المنظمات.
- + التعرف على واقع ممارسة أسلوب القيادة التحويلية بكلية محل الدراسة.
- + إثراء الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية.

## 5. التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

- القيادة التحويلية: تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية.

- تطوير المهارات: هو مزيج من الطرق والوسائل والنشاطات التي تُساهم في مستوى أداء المهارات على مستوى كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية بجامعة الوادي.

## 6. نموذج الدراسة:



شكل رقم: 01 نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث.

## 7. إطار وحدود الدراسة:

تمت هذه الدراسة في مستوى كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية بجامعة الوادي خلال السداسي الثاني للموسم الدراسي الحالي على أساتذة وموظفي الكلية الإداريين (وعددهم 146).

## 8. منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، لأنه الأنسب لعملية جمع البيانات ثم القيام بتحليلها، من خلال استعمال الاستمارة كأداة للدراسة الميدانية لمعرفة سلوكيات القادة من وجهة نظر الموظفين بالكلية.

## 9. الدراسات السابقة:

### - الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية:

أ) دراسة: شريف أحمد حسان، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

وقد توصل إلى عدة نتائج:

\* مستوى توفر سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية مرتفع.

\* مستوى تبني الإبداع في شركات تصنيع الأدوية البشرية كان متوسطاً.

\* وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لسلوكيات القيادة التحويلية مجتمعة ومنفردة على الإبداع التنظيمي بمتغيراته في شركات تصنيع الأدوية عند مستوى دلالة 0.05.

ب) دراسة: أحمد الصادق الرقيب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، وقد توصل إلى نتائج أهمها:

\* توفر سلوكيات التأثير المثالي في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة، حيث تتسم القيادة الإدارية فيها بقوة الشخصية واللياقة المهنية والثقة والصدق مع العاملين وتحظى بثقتهم واحترامهم.

\* تواجد سلوكيات الحفز الفكري في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة، حيث تبحث القيادة الإدارية على أفكار جديدة لحل المشكلات وتشجيع العاملين على التفكير بأساليب إبداعية.

\* موافقة الباحثين في الجامعات محل الدراسة على توفر عناصر التمكين بدرجة كبيرة في جامعاتهم (أهمية العمل، قيمة العمل، طرق العمل... إلخ)، وعناصر أخرى بدرجة متوسطة كالمشاركة في وضع الخطط والأهداف.

ت) دراسة: إيمان زباني، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة، دراسة حالة: مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب. أوماش، مذكرة ماستر تسيير المنظمات، تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات، بسكرة، 2014. وقد توصلت إلى نتائج، أبرزها:

● تمثل القيادة التحويلية عاملاً أساسياً في تطوير وديمومة المنظمات ذلك بما تشكله من أهمية في بناء وتعزيز ميزة تنافسية للمنظمة وقدرتها على مواجهة المنافسة من مثيلاتها.

● تحتل القيادة التحويلية أهمية خاصة لجميع المنظمات الصناعية والخدماتية كونها تساهم في تحسين أداء المنظمات وتحقيق فعاليتها المطلوبة.

● تُساعد القيادة التحويلية على بناء رؤية واضحة للمنظمة وتشجع الأفراد العاملين على تنفيذها والعمل على تعديل أو تغيير الأنظمة القائمة لتتلاءم مع هذه الرؤية.

ث) دراسة: خميسي ميهوبي، دور القيادة التحويلية في إبداع العاملين، دراسة حالة: مؤسسة الخيوط الملونة وحدة فيلبا. بركة، مذكرة ماستر تسيير المنظمات، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2015. توصل الباحث إلى النتائج الموالية:

\* يُوافق أفراد العينة على توافر خصائص القيادة التحويلية إلى حد كبير في العاملين بالمؤسسة، وذلك من خلال أبعادها المستخدمة في الدراسة والتي تساهم بشكل كبير في تحقيق الإبداع.

\* القادة الإداريون في المؤسسة المعنية يمارسون ثلاثة أبعاد للقيادة التحويلية بدرجة موافق (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي)، أما بعد الاستشارة الفكرية فقد جاء بدرجة متوسطة (محايد).

\* القادة في المؤسسة محل الدراسة هم فعلاً تحويليين، عن طريق السلوك الممارس مع العمال في حثهم على تحسين قدراتهم الإبداعية ومحاولة الاستفادة منها خدمة للمؤسسة.

\* وجود معامل ارتباط قوي (0.763) بين المتغير المستقل المتمثل في القيادة التحويلية و المتغير التابع (الإبداع).

\* وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين أبعاد القيادة التحويلية كل على حدا والإبداع في مؤسسة فيلبا من خلال معاملات الارتباط الموجبة المحسوبة.

#### . الدراسات المتعلقة بتطوير المهارات:

أ) دراسة: محمد عوض الرشيد، دور العلاقات العامة في تعزيز المهارات الوظيفية للعاملين في الجامعات، دراسة جامعة الكويت، مذكرة ماجستير في الإعلام، كلية الإعلام، جامعة الشرق الأوسط، 2014، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت نتائج الدراسة أن دور العلاقات العامة في جامعة الكويت في جامعة الكويت كان ضعيفا في محور إسهام العلاقات العامة في عقد دورات تدريبية في الاختصاصات والمجالات العلمية المختلفة التي تهم العاملين في جامعة الكويت، وأظهرت أنه بالإمكان تحسين هذا الدور وتطويره.
- إمكانية إسهام العلاقات العامة في القيام بدور مهم وحيوي في تعزيز التواصل والتعاون الإداري بين الأقسام المختلفة.
- رضا العاملين في الأقسام المختلفة عن دور العلاقات العامة في تعزيز المهارات الوظيفية للعاملين في جامعة الكويت كان متوسط المستوى، وأنه بالإمكان تحسين مستويات الرضا من خلال تحسين وسائل الاتصال.

#### - الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية و تنمية المهارات:

أ) دراسة: ميسون عبد الله أحمد، دنيا مناف محمد، الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين، دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية شبكة كهرباء نينوى، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 109، 2012. وقد خلصت الدراسة إلى:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية وتنمية مهارات العاملين.
- يتباين تأثير الأنماط القيادية في تنمية مهارات العاملين، والنمط الإقناعي هو النمط الأكثر مساهمة في تنمية مهارات العاملين.

ب) دراسة: فيروز شين، تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014، ومن أهم نتائجها:

- درجة تنمية القادة للمهارات الفردية في مؤسسة صناعة الكوابل فرع بسكرة. كان متوسطا.
- درجة تنمية القادة للمهارات الجماعية في مؤسسة صناعة الكوابل. فرع بسكرة. كان متوسطا.
- درجة تنمية القادة للمهارات التنظيمية في مؤسسة صناعة الكوابل. فرع بسكرة. كان متوسطا.
- يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية وتنمية المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل.
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على تنمية مهارات العاملين بالمؤسسة.
- يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة التبادلية وتنمية المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة.

## 10. موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

من خلال ما تم عرضه لبعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، التي تطرقت إلى القيادة التحويلية وتنمية المهارات وطبيعة العلاقة بينهما، نلاحظ أن أغلبها قد اتفقت على أهمية القيادة التحويلية في تحسين وتطوير المهارات، كما أن دراسة المتغيرين معا (القيادة التحويلية والمهارات) كانت قليلة في الجامعات الجزائرية مقارنة بدول المشرق العربي، لذا جاءت الدراسة الحالية منسجمة مع العديد من نتائج الدراسات السابقة من جهة، ومن جهة أخرى كمحاولة لإبراز وتوضيح العلاقة بين القيادة التحويلية وتطوير المهارات لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية على مستوى جامعة الوادي.

## 11. خطة وهيكل الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع، قسمت الدراسة إلى فصول ثلاثة، حيث تناول الفصل الأول الإطار النظري للمهارات وتضمن

ثلاثة مباحث:

. المبحث الأول بعنوان ماهية المهارات وتسييرها.

. المبحث الثاني: مستويات تحليل المهارات.

. المبحث الثالث: تنمية المهارات وتقييمها.

أما الفصل الثاني فقد عنون باسم مكانة القيادة التحويلية في الفكر القيادي، وتم تقسيمه أيضا إلى ثلاثة مباحث:

. المبحث الأول بعنوان القيادة الإدارية

. المبحث الثاني: القيادة التحويلية.

. المبحث الثالث: علاقة أبعاد القيادة التحويلية بتطوير المهارات.

أما الفصل الثالث والأخير، فقد خصص لدراسة حالة تأثير القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين على مستوى

كلية العلوم الاقتصادية بجامعة الوادي، وتضمن كذلك ثلاثة مباحث:

. المبحث الأول: ماهية الجامعة الجزائرية.

. المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

. المبحث الثالث: عرض نتائج البحث وتحليلها.

وتُختتم الدراسة بخاتمة عامة تتضمن أهم النتائج المحققة، إضافة إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات وآفاق البحث.

# الفصل الأول:

## أساسيات حول المهارات

### تمهيد:

تُعتبر المهارات من المواضيع التي حظيت بالاهتمام الواسع من قبل الباحثين في مجال التسيير وإدارة الأعمال، باعتبارها موردا مهما غير ملموس ومصدرا لتحقيق القيمة المضافة في المؤسسة.

ولأن المهارات عملة نادرة تسعى المؤسسة إلى اكتسابها، تطويرها، تثبيتها في وضعيات العمل والاعتراف بها (مكافأتهما) قصد الاحتفاظ بها؛ بمعنى تسييرها للتمكن من استغلالها أحسن استغلال.

وللتعرف أكثر عن كيفية تطوير المهارات سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية المهارات وتسييرها.

- المبحث الثاني: مستويات تحليل المهارات.

- المبحث الثالث: تنمية المهارات وتقييمها.

### المبحث الأول: ماهية المهارات وتسييرها

لقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم واحد للمهارات باختلاف جوانب الدراسة (المعرفي، السلوكي...) ولم يضعوا قائمة واحدة لنوع المهارات لأنها تختلف حسب مجال عمل المؤسسة والأهداف المراد تحقيقها.

### المطلب الأول: مفهوم المهارات وخصائصها

#### الفرع الأول: مفهوم المهارات:

إن مصطلح المهارات لا يُعد حديث النشأة، بل قد تم التطرق إليه من قبل في أعمال فريدريك تايلور، والذي طالب بضرورة اكتساب كل فرد لمهارات معينة في مجال تخصصه.

لكن الظهور الحقيقي والتطور على مستوى مفهوم المهارات كان في سنوات السبعينات وخاصة أثناء الأزمة النفطية (أزمة 1973) والتي انعكست نتائجها على اقتصاديات كل الدول واضطرت المؤسسات إلى تسريح عدد كبير من الأفراد ذوي الخبرات والمهارات، وهنا ظهر الإشكال على أي أساس يتم تسريح العمال؛ على أساس الخبرة أو الأقدمية.

وفي هذه المرحلة ظهر مصطلح المهارات الذي حل محل المؤهلات التي لم تعد كافية لممارسة المهام والأنشطة، وفي سنوات الثمانينات تطور مفهوم المهارات تطوراً ملحوظاً نتيجة التطور والتغير المستمر في قواعد المنافسة التي فرضت على المؤسسات البحث عن موارد بشرية بنوعية جيدة وبشروط ومتطلبات جديدة، هذه الموارد ذات قدرات عالية وتتمتع بالليونة للتكيف مع التغيرات، تتميز بروح المبادرة والقدرة على الإبداع وتحلى بالمسؤولية<sup>1</sup>.

وحسب لسان العرب، فالمهارة: هي الحذق في الشيء والإحكام له والأداء المتقن له، ويقال: (مهر الشيء مهارة)؛ أي حكمه وصار به حاذقاً<sup>2</sup>.

إن أول ظهور لمقاربة المهارة في مجال الموارد البشرية كان سنة 1982 من طرف **Bouytizis** ضمن سيكولوجيا العمل، إذ عرفها على أنها: "خاصية غير ظاهرة يتميز بها الفرد، قد تكون دافع، صفة، قدرة، جانب من صورته أو دوره أو معارفه التي يستخدمها"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الوهاب بن بريكة وآخرون، دور القيادة الاستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المهارات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، بسكرة، 2012، ص 03.

<sup>2</sup> ميسون عبد الله، دنيا مناف محمد، الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين، مجلة الرافين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد: 109، 2012، ص 208.

<sup>3</sup> رياض عيشوش، يمينة محبوب، تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، بسكرة، 2012، ص 06.

## الفصل الأول: أساسيات حول المهارات

إلا أن **Louvan Beirendonk** يختلف بنظرته للمهارة عن سابقه في كونها: "خاصية يمكن ملاحظتها، وتتكون من معارف علمية، عملية، سلوكيات تساهم في أداء دور وظيفة معينة"<sup>1</sup>؛ حيث ركزها التعريف على معارف الفرد المكتسبة التي يمكن ملاحظتها وبالتالي تقييمها وإدارتها.

عرف **Jean Guy Millet** المهارة بأنها: "القدرة على إبراز المعارف والممارسات والخصائص الفردية المعبئة والمتناسقة والمتكيفة مع الوضعيات المهنية"<sup>2</sup>.

كما عرفها **Jean Marie Pertti** على أنها: "معارف وسلوكيات ومهارات متحركة (Mobiliste) أو قابلة للتحريك (Mobilisables) بغية القيام بمهمة محددة"<sup>3</sup>.

إن الاختلاف في إعطاء مفهوم المهارة راجع إلى اختلاف المدارس الفكرية، حيث تمثل المهارة حسب علم النفس: مرجعية للاستعدادات والملامح الشخصية والمعارف، أما بالنسبة لعلم الاجتماع فإن المهارة تقع داخل ثلاث نطاقات: التدريب، الخبرة والمسار الاجتماعي.

في حين تمثل المهارة حسب علوم التربية في القدرة على استخدام المعارف، كما أنها تعتبر مصدر للميزة التنافسية وخلق القيمة المضافة حسب المنظور الاستراتيجي، بينما ترى إدارة الموارد البشرية بأن المهارة هي: "معرفة التصرف في وضعيات مهنية باحترام معايير الأداء"<sup>4</sup>.

وتعرف **Laetitia Lethielleux** المهارات بأنها "المعارف النظرية، العملية والسلوكية"، ويُقصد بالمعارف (Savoirs) مجموعة المعارف العامة والخاصة المكتسبة من طرف الفرد بالتكوين والتعلم، أما المعارف العملية (Savoir-faire) فهي الخبرات التي يكتسبها الفرد عند قيامه بالعمل، ومعارف التحلي (Savoir-être) وهي استعدادات الأفراد وسلوكياتهم أثناء العمل<sup>5</sup>.

إلا أن هناك عدة فروقات بين مفهوم المهارات ومفهوم المعارف مثلة في الجدول الموالي:

<sup>1</sup>إسماعيل حجازي، سعاد معاليم، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 83.

<sup>2</sup>Jean Guy Millet, **La Competence**, Edition d'organisations; Paris, 2006, p283.

<sup>3</sup>Jean MriePertti, " **Dictionnaires des ressources Humaines**", Edition Vuibert, Paris, 1998, p08.

<sup>4</sup>رياض عيشوش. بمينة محبوب، مرجع سابق، ص 08.

<sup>5</sup>إسماعيل حجازي، مساهمة في وضع نموذج المهارات الافتراضية لتسيير الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013، ص 64.

## الفصل الأول: أساسيات حول المهارات

### جدول رقم: 01 الفرق بين المهارات والمعارف

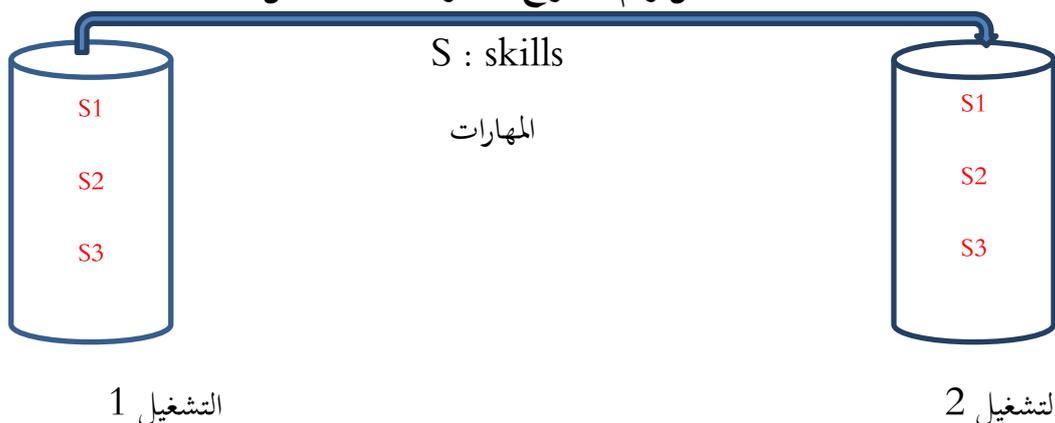
المعارف	المهارات
- مجموعة من المعلومات	- مجموعة من المعارف النظرية، العملية والسلوكية
- يمكن أن تكون مجردة	- مرتبطة بالتشغيل
- نوعية المعارف تحكم نوعية المهارات	- ضرورية لتسيير المعارف
- تنتج وتطور دون ممارسة	- تنتج وتُطوّر بالممارسة
- يُمكن تخزين جزء منها ويُمكن تحويلها	- لا تخزن ولا تحول من فرد إلى آخر
- المعارف هي موضوع التسيير	- تشكل نموذج لتسيير المؤسسة

المصدر: إسماعيل حجازي، سعاد معاليم، مرجع سابق، ص 88.

ومما تجدر الإشارة إليه ضرورة التفرقة بين المهارة والمهارات، وفي هذا الإطار يرى **G-Le Boterf** "المهارات بأنها تلك الموارد التي يجب أن يمتلكها الاحترافي لأداء مهامه، بينما المهارة تمثل بالنسبة للفرد معرفة اختيار مزج وتعبئة المهارات".<sup>1</sup>

كما أن الحديث عن المهارات يجب أن يكون دائما بصيغة الجمع؛ لأن الفرد لا يمكن أن يملك مهارة واحدة، كون المهارات من خلال تعريفها السابق عبارة عن مزيج من المعارف، وهذا المزيج لا يمكن أن يشكل نتيجة واحدة؛ إذ أنه باختلاف الموقف التشغيلي تختلف النسب المستغلة من كل نوع من المعارف، وبالتالي تتشكل لنا في كل مرة مهارة معينة. لذلك نرى أنه من الضروري التكلم بمفهوم المهارات بدل المهارة، وهذا كما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم 02 مزيج المعارف تبعا للتشغيل



المصدر: إسماعيل حجازي، سعاد معاليم، مرجع سابق، ص 85

<sup>1</sup> إسماعيل حجازي، سعاد معاليم، مرجع سابق 2013، ص 85.

## الفصل الأول: أساسيات حول المهارات

كما أن مصطلح **Compétence** يُترجم ويُستخدم في بعض الدراسات على أنه الكفاءة أو المهارة؛ أي أنهما مترادفان، وفي هذه الدراسة يعتمد الباحث على أن المهارات والكفاءات يمثلان نفس المفهوم.

### الفرع الثاني: خصائص المهارات:

من خلال ما تم ذكره من تعاريف للمهارات، يُمكن استخلاص الخصائص التالية:

- ✓ مفهوم المهارات مرتكز على الفرد وليس على المنصب.
- ✓ المهارات مصدر للسلطة؛ عندما تكون نادرة أو أنها تضمن نجاح المؤسسة.
- ✓ مهارات الأفراد مكونة أساسا من البناء الشخصي والاجتماعي.
- ✓ المهارات يتم الاعتراف بها في الوسط المهني.
- ✓ إن الجسر بين التشغيل والفرد هو المهارات.
- ✓ المهارات ليست النشاط ولكنها تسمح بالقيام بالنشاط.
- ✓ المهارات ليست الأداء ولكنها أحد مكوناته.
- ✓ إن المهارات يجب أن تخضع للتطوير؛ أي توفير الشروط الضرورية لاستمرارها.

وحسب **Jeplat** فإن للمهارات خصائص أربعة، وهي:<sup>1</sup>

- **عملية موجهة:** أي أنها مرتبطة بوضعية معينة، أي عمل معين، وتطمح بالتأكيد لتحقيق هدف معين (تنفيذ مهمة مثلا).
- **عملية مهيكلية:** فهي تقوم بمزج مختلف العناصر المكونة لها من معارف وممارسات، وبالتالي فهي تلبي مختلف متطلبات الشغل في إطار خطط واضحة وأهداف محددة.
- **مفهوم مجرد:** إذ لا يُمكن لمسها أو ملاحظتها، وإنما يُمكن ملاحظة نتائجها وآثارها.
- **مكتسبة:** فالموارد البشري يكتسب مهارات من خلال التعلم والتكوين والخبرة، وإن المهارات تكون مفيدة للمؤسسة إن تم الحفاظ عليها وتطويرها وبالتالي الاستفادة منها.

### المطلب الثاني: أنواع المهارات وأهميتها

#### الفرع الأول: أنواع المهارات:

إن اختلاف ظهور المهارات باختلاف وضعيات العمل أدى إلى تنوع تصنيفاتها، فهناك من قسمها حسب:

أولا: التخصص، إلى:<sup>2</sup>

**1/ مهارات متخصصة:** وهي التي تتعلق بمجال معين.

<sup>1</sup> مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2005، ص 134.

<sup>2</sup> نوال شناقي، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراة علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015، ص 52.

## الفصل الأول: أساسيات حول المهارات

2/ مهارات عامة: وهي تلك المهارات التي تخص أكثر من مجال واحد ويمتلكها غالبية الأفراد في المؤسسة.

ثانيا: المستوى التسييري، إلى<sup>1</sup>:

1/ مهارات تقنية: موجهة لممارسة نشاط روتيني متكرر، أين يكون الهدف من النشاط محدد مسبقا.

2/ مهارات تكتيكية: تظهر في حالة تحديد الهدف أثناء القيام بالعمل.

3/ مهارات استراتيجية (المفتاحية): وهي تلك المهارات التي يسمح ظهورها باكتساب المزايا التنافسية للمؤسسة، لأنها

نادرة وصعبة التقليد ومخفية بالنسبة للمنافسين، وتُعرف على أنها مزيج من المعارف، المهارات الفردية ومختلف الموارد، وهي تنتج من التنسيق وتجميع الأفضليات بين المهارات الفردية.

ثالثا: الناحية التنظيمية: تقسم المهارات إلى ثلاثة أنواع، وهي<sup>2</sup>:

1/ المهارات الفنية: تُعبر عن مجموع المهارات المطلوب توافرها لدى المسيرين في المستويات التنظيمية الدنيا.

2/ المهارات السلوكية: مرتبطة بالمستوى الأعلى، حيث أنها تتميز بالقدرة على التواصل وفهم مواقف الآخرين.

3/ المهارات الفكرية: مرتبطة بمستوى الإدارة العليا؛ وتمثل في المهارات المتعلقة بالقدرة على الرؤية الشاملة والتعامل بعمق وملك الحكمة.

رابعا: الناحية الاستراتيجية: يمكن التمييز بين نوعين من المهارات (الأساسية والتمييزية)<sup>3</sup>:

1/ المهارات الأساسية: هي المهارات الداخلية والتي من خلالها تتميز المؤسسة، ولكن بتطبيقها بشكل أكبر من منافسيها، وتتصف المهارات بالأساسية إذا توفرت فيها الشروط التالية:

أ- إذا ساهمت بشكل كبير في تمييز المنتج.

ب- لها تطبيقات عديدة.

ت- من الصعب امتلاكها من طرف المنافسين.

ث- تتعلق بشكل عام بالعمليات التي تتميز بخصوصية نوعية.

2/ المهارات التمييزية: وهي تلك المهارات التي تتعلق بالمواقف التسييرية، كما أنها تشكل قائمة الخصائص التي تسمح بتمييز الأفراد الأكثر أداء.

خامسا: حسب قاموس (Le Rome) الذي حدّد ثلاثة أنواع من المهارات:

1/ المهارات التقنية (القاعدية): وتشكل انطلاقا من الأنشطة الممارسة، وهي تضم المعارف الفنية الضرورية لممارسة عمل أو مهنة.

<sup>1</sup> نوال شناني، مرجع سابق، ص 52.

<sup>2</sup> إسماعيل حجازي، سعاد معاليم، مرجع سابق، ص 94.

<sup>3</sup> إسماعيل حجازي، سعاد معاليم، المرجع نفسه، ص 94.

## الفصل الأول: أساسيات حول المهارات

2/المهارات المشتركة: ليست ضرورية، تمثل وسائل من أجل التطور في العمل أو المهنة.

3/ القدرات المرتبطة بالعمل: تمثل المعارف الذاتية، وتعود إلى المهارات المعرفية (كتوقع العطل)، أو مهارات اجتماعية (كتنشيط اجتماع).

سادسا: تصنيف (Cécile De Joux) الذي حدّد ثلاث مستويات للمهارات ( حسب الملكية):<sup>1</sup>

1/المستوى الفردي: ويوافق المهارات الفردية.

2/المستوى الجماعي: ويوافق المهارات الجماعية.

3/المستوى التنظيمي: الذي يوافق المهارات التنظيمية (الأساسية).

وستتناول التصنيف الأخير للمهارات بالتفصيل من خلال المبحث الموالي المتعلق بمستويات تحليل المهارات.

الفرع الثاني: أهمية المهارات:

أولا: على مستوى الأفراد:

تبرز أهمية المهارات بالنسبة للأفراد من خلال:

1/قابلية الاستخدام.

2/ ضمان وجود عمل بالنسبة للأفراد.

3/ اكتساب مرونة، خاصة إذا اكتسب الفرد مهارات سلوكية.

4/ اعتراف المؤسسة بمهارات الأفراد يؤدي إلى رغبتهم في التنمية المستمرة لها.

5/ اكتساب الأفراد للمهارات الفنية يؤدي إلى تمسك المؤسسة بهم.

ثانيا: على مستوى المؤسسة:

أما بالنسبة للمؤسسة، فقد حدّد (Stategor) مجموعة من النقاط يُبرز فيها أهمية المهارات في تحسين أداء المؤسسة ممثلة في:<sup>2</sup>

1/ إتاحة فرصة مشاركة الموارد البشرية في مختلف العمليات.

2/ زيادة استخدام المهارات في المؤسسة يسمح غالبا من الاستفادة من اقتصاديات الحجم من الموارد المستعملة.

3/ وضع المهارات في مجالات مختلفة يؤدي في الغالب إلى ابتكارات في العمليات المرتبطة بها.

4/ أفضلية الزيادة نتيجة مزج الموارد والقدرات تتيح اكتشافات وردود فعل تُثري المهارات.

<sup>1</sup> نوال شنافي، مرجع سابق، ص 53.

<sup>1</sup> فيروز شين، تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014، ص 100.

### المطلب الثالث: تسيير المهارات

يُعتبر تسيير المهارات من أحدث المقاربات في مجال تسيير الموارد البشرية، لأن المؤسسة تستطيع من خلاله التحكم بطرق أفضل في الموارد البشرية لمواجهة تغيرات المحيط والمتطلبات المحتملة، إضافة إلى خلق قيمة للمؤسسة.

#### الفرع الأول: مفهوم تسيير المهارات:

يُعرف تسيير المهارات على أنه: " مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستتقة نحو الأحسن".<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: أهداف تسيير المهارات:

يسمح تسيير المؤسسة للمؤسسة بتحديد مهارات مواردها البشرية وتكييفها مع أهدافها وتوقعات العاملين، وبالتالي يجب تحديد المجالات التي تتوقع المؤسسة أن عملية تسيير المهارات سوف تحقق فيها قيمة مضافة معتبرة مقارنة بالممارسات الحالية.

وعموما يهدف تسيير المهارات إلى تحقيق أهداف سبعة، وهي:<sup>2</sup>

- 1/ تقدير أفضل المهارات اللازمة للوظائف.
- 2/ تحكم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية.
- 3/ الجمع بين عوامل المهارة، المنظمة وتنمية مهارات العاملين بشكل أفضل.
- 4/ الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع.
- 5/ إدارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل.
- 6/ تقليل المخاطر والتكاليف الناجمة عن الاختلالات.
- 7/ اختيار وبرمجة مخططات التصحيح الضرورية بشكل أفضل.

#### الفرع الثالث: خطوات تسيير المهارات:

##### أولا: تخطيط (اكتساب) المهارات:

من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية ومقارنتها بالموقف الحالي في المؤسسة، لتظهر الفجوة (الفارق) الموجودة بين ما تريده المؤسسة وما يوجد لديها من مهارات فعلية من خلال وصف المناصب وإبراز مختلف المعارف والمعارف العلمية والسلوكية.

<sup>1</sup> فهيمة بوروية، دور المهارات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، 2006، ص 15.

<sup>2</sup> عبد الوهاب بن بريكة وآخرون، مرجع سابق، ص 07.

## الفصل الأول: أساسيات حول المهارات

ويعتبر التسيير التقديري للوظائف والمهارات الأداة الضرورية لتحديد احتياجات المؤسسة من المهارات (GPEC).<sup>1</sup>

### ثانيا: تطوير المهارات:

إن امتلاك المؤسسة لمجموعة المهارات لا يكفيها، بل عليها العمل على تطويرها تماشيا مع تغير المحيط و بروز وظائف جديدة واختفاء أخرى نتيجة التقدم التكنولوجي.<sup>2</sup>

لم تعد المهارات الفنية سواء المرتبطة بأداء العمليات أو اتخاذ القرارات هي المطلوب اكتسابها من طرف الموارد البشرية في ظل نمو قطاع الخدمات عالميا وتلبية لمتطلبات الجودة العالمية لكسب رضا العملاء، لذلك كان لزاما على المؤسسات الاتجاه نحو تنويع المهارات وتنمية وتطوير مهارات جديدة تتعلق بخدمة العملاء والتفاعل معهم.<sup>3</sup> وسنحاول التعرف على تطوير المهارات بأكثر تفصيل من خلال المبحث الثالث للفصل الأول.

### ثالثا: استعمال المهارات:

يتم في هذه المرحلة استخدام وتوظيف المهارات المحصل عليها، حيث يتم جني ثمار التدريب واكتساب المهارات والتعلم.<sup>4</sup> ولضمان الاستخدام الأمثل لهذه المهارات لا بد من توفير الشروط الملائمة لذلك، ويعتبر التحفيز المادي والمعنوي من أهم هذه الشروط.

### رابعا: الاعتراف بالمهارات:

اعتراف المؤسسة بمهاراتها الفردية، الجماعية والتنظيمية يكون محفزا لتطويرها والسعي لاكتساب غيرها، وكذلك من أجل كسب استمرارية مساهمتهم الفعالة في تحقيق أهدافها، ويكون هذا الاعتراف من خلال إبداء المسؤولين اهتمامهم بهذه المهارات والإصغاء إليهم وتقديم المكافآت على أساس المهارات، وهذا ما سيخلق روح الانتماء والولاء لدى الأفراد وإخلاصهم للمؤسسة والسعي لتحسين أدائها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> فيروز شين، مرجع سابق، ص 103.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 59.

<sup>3</sup> عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9، 10 مارس 2004، ص 09.

<sup>4</sup> عثمان بوزيان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10، 9 مارس 2004، ص 10.

<sup>5</sup> عبد الوهاب بن بريكة وآخرون، مرجع سابق، ص 08.

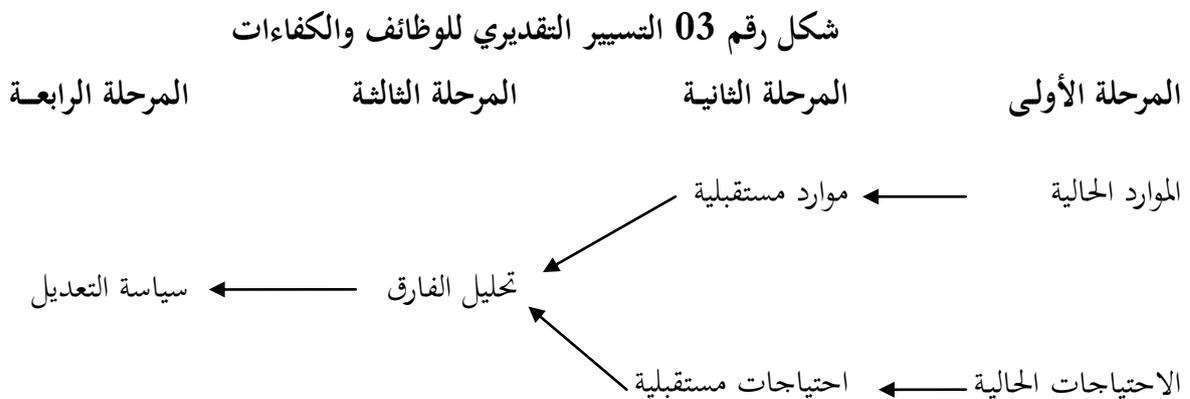
## الفصل الأول: أساسيات حول المهارات

خامساً: التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (المهارات):

يُعرف بأنه العملية التي يتم بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق المستمر بين كفاءات عمالها والوظائف التي يشغلونها مساندة بذلك التطورات التي تطرأ من حين لآخر.<sup>1</sup>

التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يشمل شقين: الأول يخص الوظائف والثاني يخص الكفاءات (المهارات). فالتسيير التوقعي للوظائف يعني مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على مستوى وظائف المؤسسة استجابة لاستراتيجيتها المستقبلية.

أما التسيير التوقعي للمهارات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير مهارات الأفراد تماشياً مع متطلبات الوظائف في المؤسسة، كما يعرف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات حسب المخطط الموالي:



المصدر: سمية قداش، مرجع سابق، ص 16.

سادساً: أهمية تسيير المهارات: يسمح بـ:<sup>2</sup>

1. توفير المهارات الأساسية للمؤسسة وإمكانية تفعيل قوتها التنافسية.
2. تحقيق التوازن للمؤسسة من خلال التوفيق بين احتياجاتها ومواردها.
3. استيعاب التكنولوجيا الحديثة وزيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة.
4. امتلاك الفرد لمهارات تفوق منصبه (تعدد المهارات).
5. وضع مخططات التكوين الفردي والجماعي لتطوير المهارات وتبادل المعارف.
6. تصميم مخططات الحراك بين الوظائف وسهولة تطبيقها.

1 سمية قداش، أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة، مذكرة ماجستير اقتصاد تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة ورقلة، 2011، ص 16.

<sup>2</sup> نوال شنابي، مرجع سابق، ص 65.

### المبحث الثاني: مستويات تحليل المهارات

بالعودة إلى تصنيف المهارات حسب ملكيتها (فردية، جماعية وتنظيمية) سيتم التطرق إلى محتوى هذه المستويات لأنها تمثل أبعاد تطوير المهارات المستهدفة من خلال دراسة الباحث.

#### المطلب الأول : المهارات الفردية:

تُعتبر المهارات الفردية محور اهتمام إدارة الموارد البشرية نظرا للدور الذي تلعبه في التنمية المهنية للأفراد، وتتعلق هذه المهارات بكل فرد مهما كان مستواه ومهما كان مجال تطبيقها.

#### الفرع الأول: مفهوم المهارات الفردية:

عرّفها **Alain Neignant** على أنها: " تعبئة المعارف والممارسات والاستطلاعات لممارسة نشاطات خاصة؛ أي القدرة على التصرف بأداء"<sup>1</sup>، ويرى **Philippe Zarifin** بأن المهارة الفردية تعني: " الأخذ بروح المبادرة والمسؤولية من طرف الفرد تجاه وضعيات معينة والتي يواجهها في تأدية عمله"<sup>2</sup>.

وتُعرف **Medef** المهارة الفردية بأنها: " تركيبة من المعارف والقدرات والخبرة والسلوكيات التي تُمارس في إطار محدود وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يُعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وتطويرها"<sup>3</sup>.

#### الشكل رقم : 04 مستويات المهارات الفردية

المستوى الأول	القيم	التحفيز	المعرفة الفنية	المعارف	القابلية
المستوى الثاني		الرغبة		المعرفة	القدرة
المستوى الثالث	المهارات السلوكية	الطموحات المهنية		المعارف التقنية	

المصدر: رياض عيشوش، يمينة محبوب، تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، مرجع سابق، ص 09.

من خلال الشكل المبين أعلاه، يتضح لنا أن المهارات الفردية تتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة والتي يُمكن تقسيمها إلى ثلاث مستويات:

1/ التقسيم الأول: يعتبر المهارة الفردية مكونة من المعارف، الدوافع، القيم، التحفيز والقابلية.

<sup>1</sup> أحلام خان، الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، 2004، ص 34.

<sup>2</sup>Philippe Zarifian, " Le Modèle de la compétence", Edition laisons, Paris, 2001,p 77.

<sup>3</sup> Anne Dietrich, Frédérique Pigeure, La gestion des ressources humaines, la découverte, Paris,2005, p 10.

## الفصل الأول: أساسيات حول المهارات

2/ التقسيم الثاني: اختصر المكونات السابقة في القدرة، الرغبة والمعرفة.

3/ التقسيم الثالث: اعتبر المهارات الفردية على أنها:

أ- مهارات سلوكية ممثلة في القدرات الاجتماعية للعامل ومدى استعداده لحل المشاكل، بالإضافة إلى قدرته على التوجيه والتسيير.

ب- مهارات تقنية مرتبطة بأداء المهام والأنشطة في الوظيفة ومن السهل ملاحظتها وقياسها.

الفرع الثاني: تسيير المهارات الفردية:

حددت Cécille de Joux مؤشر لتسيير المهارات الفردية بالنسبة للمؤسسة، أطلق عليه (مؤشر نضج تسيير المهارات) وهو يتكون من ثلاثة أنواع من المؤشرات، وهي:<sup>1</sup>

أولاً: مؤشرات الوجود، وتتكون من:

1/ ممارسة تسيير المهارات.

2/ استعمال ميزانية المهارات.

3/ مرجعية مؤشرات المهارات في التقييم السنوي.

4/ وجود وثيقة مكتوبة تحدد المؤهلات المطلوبة لمنصب أو مجال مسؤولية ما (بطاقة الوصف الوظيفي).

5/ تبني استراتيجية التكوين من طرف المؤسسة لاكتساب المرؤوسين مهارات جديدة.

ثانياً: المؤشرات الكمية، وهي:

1/ عدد سنوات ممارسة تسيير المهارات داخل المؤسسة.

2/ نسبة المرؤوسين الذين يُتابعون تكويننا متعلقاً بالمهارات في المؤسسة.

3/ الحجم الساعي المتعلق بالتكوين.

ثالثاً: المؤشر الكيفي، وهو شعور الموظفين بأن المؤسسة تقوم بتسيير المهارات الفردية.

وإجمالي هذه المؤشرات السابقة تمثل مؤشر نضج تسيير المهارات الفردية.

المطلب الثاني: المهارات الجماعية

تمثل المهارات الجماعية مجموع المهارات الفردية، إضافة إلى نتيجة التفاعل بين المهارات الفردية للأفراد.

الفرع الأول: مفهوم المهارات الجماعية:

يعرفها O-Nordhang على أنها: " حلقة وصل بين المعارف، القدرات والاستعدادات التي يمتلكها أفراد

المجموعة".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فيروز شين، مرجع سابق. بتصرف، ص 127.

## الفصل الأول: أساسيات حول المهارات

و تُعرف المهارات الجماعية بأنها: " عبارة عن تلاحم الكفاءات الفردية باستخدام المعارف المتعددة وتعبئتها في إطار المواقف المهنية المختلفة " <sup>2</sup>.

وحسب **G-Korning** فإن هذه المهارات يجب أن تتطور ولا تبقى على مستوى التطبيقات غير الرسمية، ويجب أن تقيم؛ إذ أنها قد تكون في المؤسسة ولكنها غير محددة.

الفرع الثاني: محتوى المهارات الجماعية:

حسب **Guy le Boterf** يُمكن أن نعرف وجود مهارات جماعية من خلال: <sup>3</sup>

أولا/ معرفة الاتصال:

يسمى **Falzon** اللغة العملية المشتركة، وهي الإعدادات المنحرفة عن اللغة الطبيعية إلى لهجة خاصة بالفريق. إن اللغة المشتركة تختلف حسب الوضعيات التي تواجه الفريق جماعيا، فاللغة العملية تُستخدم خاصة في الوضعيات العادية (الروتينية)، وهي مرمزة تستعمل معجم وتركيب محدد، أما في الوضعيات الاستثنائية فإن أعضاء الفريق يميلون للعودة إلى اللغة الطبيعية لأنها قادرة على إقناع المرؤوسين.

ثانيا/ معرفة التعاون:

ترتكز على تعاون أعضاء الفريق الذين لديهم قوانين، ثقافات، موارد ومسارات معرفية متميزة، هذا التعاون والمساعدة المتبادلة اليومية تتم من أجل الوصول إلى الحلول لمشكل ما عن طريق توحيد الصفوف (الالتصاق مع بعضهم البعض)، كما يجب توفر معرفة الاستماع لمعرفة وجهات نظر الآخرين.

ويشير **Zarifian** إلى أهمية أن يعرف كل فرد بوضوح تأثير المساهمة الشخصية في أداء المجموعة، لأن معرفة مساهمته الشخصية تُعدّ شرطا للمشاركة والتحفيز الدائم.

ولقد ميّز العالم **B-Bavard** بين عدة أنواع للتعاون، وهي:

✓ **La co-activité**: النشاط المشترك، ويتميز بغياب هدف مشترك والتقابل البسيط للأنشطة الفردية، لا يُنتج

أثر أفضلية الزيادة، بل يتضمن مخاطرة تكمن في الأخطاء التي يُمكن أن تحدث.

بالإضافة إلى عدم تبادل المعرفة، ومن ناحية أخرى يتقلص خطر انتشار أخطاء التفاعلات.

✓ **La collaboration**: المهمة مشتركة مع استقلالية الأنشطة (غير مرتبطة)، وهي تتضمن أخطار نتيجة عدم

معرفة الهدف المشترك في المدى القصير، ولكنها تقلص نشر الأخطاء عن طريق التفاعلات.

<sup>1</sup> لزهرة العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013، ص 113.

<sup>2</sup> زهيرة بوسليل، الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 30، جامعة بسكرة، ماي 2013، ص 132.

<sup>3</sup> فيروز شين، مرجع سابق، ص 131، 132.

## الفصل الأول: أساسيات حول المهارات

✓ **La coopération**: المهمة مشتركة ومحددة والمجموعة تتقاسم الأنشطة لتنفيذها، بفضل المساهمات المتبادلة،

ولكنها تثنى خطر نشر الأخطاء وتوقف الإبداع نتيجة لمظاهر التأثير الاجتماعي.

ثالثا/ معرفة التعلم الجماعي للخبرة:

تكون مهارات الفريق عندما تكون المجموعة قادرة على الاستخلاص الجماعي جنباً إلى جنب لدروس الخبرة (أخطاء ارتكبت في طرق التسيير، إجراءات طبقت بشكل سيئ...) أدت إلى سوء فهم لدى الزبائن. وعليه؛ فكلما كانت المؤسسة قادرة أكثر على الاستفادة من خبرتها تكون أكثر قدرة على معالجة تطورها، فالأنشطة تتطور من خلال التعلم والإبداع، خاصة وأن المحيط الحالي يتميز بمنافسة قوية، والمؤسسة الماهرة هي التي تُجيد التعلم بسرعة وأحسن من الآخرين.

**المطلب الثالث : المهارات التنظيمية**

للمهارات التنظيمية عدة تسميات، فالبعض يُطلق عليها مهارات المؤسسة، وهناك من يسميها بالقدرات التنظيمية.

**الفرع الأول: مفهوم المهارات التنظيمية:**

تُعرف على أنها: " مجموع المعارف الأساسية للمؤسسة خاصة في المجال التكنولوجي والقدرات الخاصة والممارسات التي توفر النوعية في العمل؛ أي أنها توفيقات استراتيجية ومزيج لعناصر مختلفة من المهارات الفردية، الجماعية، عوامل تنظيمية وشروط اقتصادية وتكنولوجية.<sup>1</sup>

وتتجسد قيمة هذه المهارات من خلال شبكة علاقات تضامنية بين مختلف الموارد ويُستعصى على المنافس تقليدها<sup>2</sup>، أي أن لها قيمة تظهر داخل المؤسسة التي تستعملها وتطورها.

وأهم ما يميز المهارات التنظيمية عن الفردية يُمكن توضيحه في الجدول الموالي:

**جدول رقم: 02 الفرق بين المهارات الفردية والتنظيمية**

المهارات التنظيمية	المهارات الفردية
تمثل من خلال قائمة الموارد والاستطلاعات المنظمة الممكن ترجمتها إلى أداءات تجارية.	يمكن أن توصف من خلال ملفات السلوكيات الممارسة في إطار نشاطات معينة.
تُعرف من خلال استخدام طرق تحليل السوق وتقييم مشاريع المؤسسة.	تُعرف من خلال تحليل السلوكيات.
تشخيصها يمكن من تحديد لأجزاء السوق التي تكون فيها المؤسسة تنافسية في المدى الطويل والمدى القصير.	تشخيصها يسمح بمعرفة الفرد لما يُمكن أن يقدمه لتحقيق المهام الموكلة إليه.

<sup>1</sup> نوال شناي، مرجع سابق، ص 56.

<sup>2</sup> زهية موساوي، فيحة خالدي، الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8،

9 مارس، 2005، ص 177.

ملكيته تعود للفرد. رغم أنها تُطوّر جماعياً، إلا أنها ملك للمؤسسة.

المصدر: إسماعيل حجازي، سعاد معاليم، مرجع سابق، ص 93.

الفرع الثاني: خصائص المهارات التنظيمية:

حسب Philippe Lorino<sup>1</sup> تمتاز ب:

- المهارات عندما يتم استعمالها أكثر تتم تنميتها أكثر، وهذا نتيجة لأثر الخبرة، أما المورد فيُستهلك بالاستعمال.
- المهارات لا تُرى، ولكي تصبح واضحة يجب أن يتم ممارستها وتنفيذها من خلال النظام.
- المهارات كامنة والنظام يحقق هذا الكامن ويجعله مرئياً.
- بدون المهارات لا يتم تحقيق النظام، وبدون النظام لا تنتج المهارات ويتم فقدانها.
- وضع المهارات في تنفيذ النظام يطور المهارات.

الفرع الثالث: قياس المهارات التنظيمية:

قصد إيجاد مقياس المهارات التنظيمية، اقترح G-Tocquer مقياساً يتكون من بعدين هما (الرمز التنظيمي وبراعة المنظمة)<sup>2</sup>.

أولاً: الرمز التنظيمي:

ويشمل مستوى المعارف التي تملكها المؤسسة من زبائنها ومن محيطها الذي تعمل فيه، وقد تم استخدام المصطلحات

التالية لقياسه:

- 1/ المصادر الأساسية للدخل.
- 2/ الملف الشخصي للزبائن.
- 3/ معرفة المنافسة.
- 4/ تحديد الأسعار.
- 5/ الجوانب القانونية التي تؤثر على الصناعة.
- 6/ خدمات دعم الموظفين الذين هم على اتصال بالإدارة.
- 7/ تكاليف الموارد.
- 8/ المخاطر الأساسية التي تؤثر على المؤسسة.
- 9/ الطريقة التي يجب أن توجه بها العمليات الاستراتيجية.
- 10/ العوامل التي تُساهم في جودة الخدمات.

<sup>1</sup> فيروز شين، مرجع سابق، ص 137.

<sup>2</sup> فيروز شين، مرجع سابق، ص 138 ، 139.

11/ العوامل التي تمنح التحسين المستمر للعمليات.

ثانيا: البراعة التنظيمية:

وتمثل قدرة المؤسسة على تطوير العمليات التي تسمح بحل المشاكل بفعالية وبأقل الجهود، وقد تم استخدام العبارات

التالية للقياس:

1/ المعارف التي يتحصل عليها الموظفون من أدوارهم في المجموعات.

2/ المهارات الضرورية التي يمتلكونها من أجل تنفيذ مهامهم.

3/ القدرة على الاعتماد على الزملاء.

4/ معرفة المعلومات الضرورية لباقي العمال.

5/ الاتصال في وقت المعلومات.

6/ تشويه المعلومات.

7/ القيام بإخفاء معلومات مهمة.

8/ الشعور بالقبول الذي يتم الإحساس به من طرف العمال الجدد.

### المبحث الثالث: تنمية المهارات وتقييمها

إن امتلاك المؤسسة لمجموعة المهارات لا يُعدّ كافياً، إذ عليها العمل على تطويرها؛ لأن تطوير المهارات المكتسبة أصبح أمراً ضرورياً نظراً لمتغيرات المحيط الذي فرض بروز وظائف جديدة واختفاء أخرى نتيجة التقدم التكنولوجي، وبالتالي تغيرت معه المتطلبات المهارية لأداء تلك الوظائف.<sup>1</sup>

#### المطلب الأول: ماهية تطوير المهارات

#### الفرع الأول: مفهوم تطوير المهارات:

إن تطوير المهارات ليس غاية في حد ذاته، بل هو وسيلة من وسائل مساندة التغيرات، بمعنى أنه: "سلسلة من تحولات لعناصر الانطلاق (المدخلات) إلى نتائج"، بعبارة أخرى أن تطوير المهارات هو تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال أنشطة منسقة تُنتج قيمة مضافة.<sup>2</sup>

فتطوير المهارات هو ذلك المزيج من الطرق والوسائل والنشاطات التي تُساهم في مستوى أداء المهارات، حيث أصبح الحل الأمثل لمواجهة تحديات منافسة قوامها الجودة، التجديد والتنوع ومن ثم المساهمة في تحقيق الارتقاء بالأداء إلى مستويات التميز وإحداث نقلة نوعية في مخزون المهارات.<sup>3</sup>

ويعرف **LouranBeirondonk** تنمية المهارات على أنها: "مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد؛ حيث تمثل أنشطة: تطوير المسار، التكوين، التوظيف والتحفيز وغيرها من وسائل تحسين أداء المؤسسة وليس أهدافاً في حد ذاتها".<sup>4</sup>

ونظراً لتداخل مصطلحي تطوير المهارات وتنميتها، فإن الباحث سيعتمد في دراسته على أنهما مفهوم واحد.

#### الفرع الثاني: أهداف تطوير المهارات:

يهدف تطوير المهارات إلى:<sup>5</sup>

1. زيادة درجة التنافسية للمؤسسة القائمة على الإبداع.
2. اكتشاف المهارات الخفية وغير الظاهرة ومحاولة استغلالها لأقصى الحدود.
3. تهيئة الأفراد وتحفيزهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 59.

<sup>2</sup> رياض عيشوش، بمينة محبوب، مرجع سابق، ص 16.

<sup>3</sup> نوال شنافي، دور تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 13، جامعة بسكرة، جوان، 2013، ص 129.

<sup>4</sup> أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، جامعة الشلف، 3،

4 ديسمبر، 2012، ص 08.

<sup>5</sup> رياض عيشوش، بمينة محبوب، مرجع سابق، ص 17.

## الفصل الأول: أساسيات حول المهارات

4. في حالة امتلاك المؤسسة التنوع البشري والتعدد الثقافي، فإن عملية تطوير المهارات تهدف إلى الاستفادة من مزايا هذا التنوع بين الأفراد والتعدد الثقافي عن طريق إيجاد نوع من التعاون والتوافق بين الأفراد. إضافة إلى الأهداف السابقة، يُمكن إبراز أهمية تطوير المهارات على مستوى الأفراد وعلى مستوى المؤسسة:

### أولا/على مستوى الأفراد:

1. تمكن من تنمية قابلية الاستخدام (توسيع فرص حصول الأفراد على عمل داخل أو خارج المؤسسة)، حيث يتمكن الأفراد العاملون في المؤسسة من توسيع مهاراتهم وتحسين أدائهم لأنهم يمتلكون عدة مهارات.
2. إتاحة فرص العمل للأفراد داخل وخارج المؤسسة.
3. زيادة رأسمال المعارف العلمية، والذي يقدم لها نوعا من الحماية الاجتماعية وعنصرا للأمن في سوق العمل.

### ثانيا/على مستوى المؤسسة:

1. زيادة أداء المؤسسة وتحسين تنافسيتها.
2. تطوير مهارات الأفراد تُمكن المؤسسة من ضمان وجود المهارات الضرورية والمتنوعة في كل وقت والتي تُناسب التطورات الحاصلة.
3. زيادة الروابط الاجتماعية بين الأفراد والمؤسسة وتحقيق الأمان لكليهما.

### المطلب الثاني: أساليب تطوير المهارات

يعتمد تطوير المهارات على عدة أساليب أهمها: (تنمية المسار المهني، التكوين و التعلم التنظيمي).

### الفرع الأول: تنمية المسار المهني

#### أولا: مفهوم المسار الوظيفي:

إن المسارات الوظيفية للفرد هي طريقة تُساعد المؤسسة على توجيه مسارات الأفراد للمجالات التي تحتاج إليها وتنمية مهاراتهم التي تساعدهم على الاستمرار في الوظائف التي تحتاجها المؤسسة. وهو عبارة عن: " سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الفرد العملية سواء ارتبطت بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يُحرزه في عمله أو قد تكون عبارة عن تعاقب في الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته المهنية"<sup>1</sup>.

#### ثانيا: أنواع المسار الوظيفي:

يمكن تحديد ثلاثة أنواع من المسارات الوظيفية، وهي:<sup>2</sup>

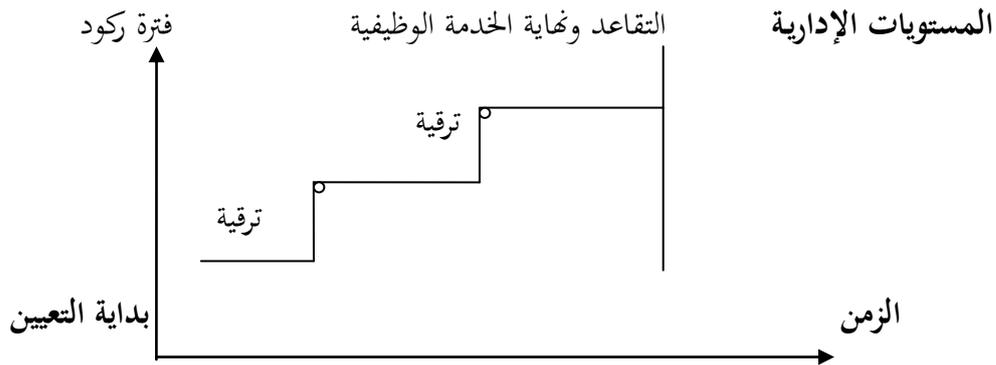
<sup>1</sup> إلهام قشي، محددات تحديد المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في علم النفس، تخصص: علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2010، ص140.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص 550، 553.

## الفصل الأول: أساسيات حول المهارات

**1/ المسار الوظيفي التقليدي:** يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية على أن تكون الوظيفة التي سبق إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها؛ بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد وتهيئة للموظف لكي يرقى للوظيفة الجديدة. يتميز هذا المسار بأن الفرد لا يبقى لفترة طويلة من الزمن في آخر وظيفة واقعة عليه لحين إحالته على التقاعد (فترة الركود) التي كلما زادت مدتها كلما يشعر الفرد بالملل وعدم الاهتمام.

### شكل رقم: 05 المسار التقليدي وفترة ركود الموظف



المصدر: حساين يمينة، دفرور أسماء، مذكرة ليسانس في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الأفراد، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص31.

**2/ المسار الشبكي:** يشمل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية والأفقية بأن واحد في الهيكل التنظيمي خلال مسيرته المهنية؛ بمعنى أن المسار لا يُحَقَّق فقط الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري الأعلى، بل يعمل على نقله في عدة وظائف في نفس المستوى الإداري الواحد على فترة من الزمن، وهذا يعني أن بقاء الموظف في المستوى الإداري الأعلى لا يقتصر على وظيفة واحدة فقط (المرفق إليها)، بل ينتقل بين عدة وظائف في نفس المستوى الإداري، وهذا إلى غاية اكتساب مهارات وخبرات متعددة في نفس المستوى الإداري الواحد؛ مما يُتيح له الترفي بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى.

يُعتبر المسار الشبكي مرن ولا يعتمد على التخصص الضيق، بل يتعداه إلى توسع نطاق تخصص الموظفين لتوفير فرص وبدائل ترقية متنوعة أكثر تُساهم في تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة أكثر من المسار التقليدي.

**3/ مسار الإنجاز:** يركز هذا المسار على أن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار معتمدة على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضّاها في الوظيفة.

الفرع الثاني: التكوين

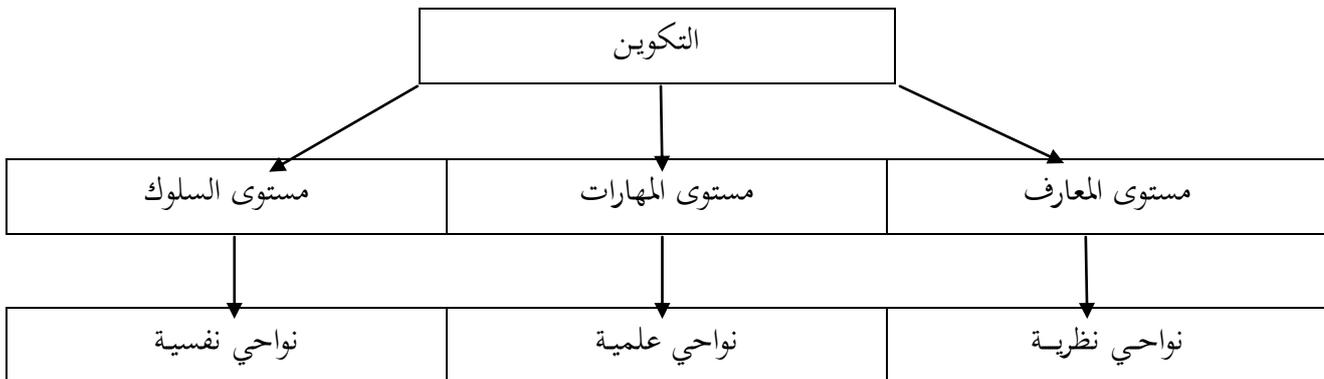
أولاً: مفهوم التكوين:

إن الفكر الإداري الفرنسي هو أول من استعمل كلمة تكوين (**Formation**) كبديل للمصطلح الإنجليزي تدريب (**Training**)، ولا يختلف مدلول الكلمتين في شيء<sup>1</sup>.

ويعرف التكوين على أنه: " جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية والمستقبلية كي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله وأن يطور أداءه العلمي والسلوكي بشكل أفضل<sup>2</sup>.

يسعى التكوين إلى إحداث تغيير في سلوك الأفراد والجماعات مما يحقق تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، كما أنه يعمل على الاتصال بالفرد من الناحية السلوكية من خلال مستويات ثلاث، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم: 06 التكوين بالنسبة للفرد



المصدر: سهيلة ابرادشة، مساهمة التكوين في تحسين جودة الخدمة السياحية، مرجع سابق، ص 50.

ثانياً: أنواع التكوين:

توجد عدة أنماط تكوينية تعتمد على المؤسسات، وهي<sup>3</sup>:

1/ التكوين وفق المستوى التنظيمي: من خلال:

أ) التكوين المهني: ويمثل التكوين الذي يستهدف اكتساب الأفراد مهارة ومعرفة الأداء في مهنة معينة يتخصص الفرد المتدرب بأدائها، وهذا النوع من التكوين يشمل الأفراد الذين تم تعيينهم حديثاً في مهن تخصصية معينة أو ربما يشمل القدامى من العاملين لاكتساب بعض المهارات أو المعارف الجديدة أو إعادة تدريبهم في مجالات مهنية لتحديث وتحديد المعلومات لديهم.

<sup>1</sup> سهيلة ابرادشة، مساهمة التكوين في تحسين جودة الخدمة السياحية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص: تسيير موارد بشرية، جامعة بسكرة، 2014، ص 48.

<sup>2</sup> عصام العسري، محمد شباب، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ليسانس تسيير موارد بشرية، جامعة تلمسان - ملحقه مغنية، 2014، ص 07.

<sup>3</sup> جوهرة أظطي، ملخص محاضرات تسيير الموارد البشرية، السداسي الأول، جامعة بسكرة، 2014 / 2015، ص 6، 7.

## الفصل الأول: أساسيات حول المهارات

(ب) **التكوين الإداري:** ينصب هذا النمط من التكوين على الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية والتنظيمية وأحيانا يشمل العاملين الذين يستهدف تهيئتهم للمراكز القيادية العليا، ويعتمد هذا النوع على معالجة المشاكل وسبل اتخاذ القرارات والجوانب السلوكية والإنسانية؛ إذ يعتمد بشكل أساسي على تطوير وتحسين المهارات الإنسانية والمعرفية للأفراد.

(ت) **التكوين الإشرافي:** ويهتم بتدريب المشرفين لزيادة مهارتهم وقدراتهم على الإشراف والتعامل مع الأفراد تحت ظل مسؤوليتهم لغرض نيل رضاهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المراد إنجازها.

(ث) **التكوين التخصصي:** ويمثل هذا النوع زيادة المعلومات والمعارف وتطوير المهارات التخصصية في مجال محدد من الاختصاصات المهنية ويرتبط ارتباطا وثيقا بمجال تخصصي معين من الأطر الوظيفية بغية اكتساب المهارات والمعارف التخصصية المحددة بوضوح وفق حاجات ومتطلبات العمل في المؤسسة.

(ج) **تكوين المكونين:** ويتم فيه تدريب المدربين في المنظمة بغية قيامهم بدورهم التكويني في إطار مختلف البرامج التكوينية، ويمتد هذا التكوين ليشمل الجوانب المتعلقة بعلم النفس والعلاقات الإنسانية والأساليب التربوية لغرض رفع كفاءاتهم في التعامل الناجح مع الأفراد الذين يتولون تدريبهم لاحقا.

**2/ وفق الزمن:** ويعتمد هذا النوع من التكوين المدة الزمنية المطلوبة للتدريب، ويتضمن:

(أ) **التكوين قصير الأجل:** تتراوح مدته من أسبوع إلى ستة أسابيع، ويتم فيه عقد الدورات التكوينية بصورة مكثفة حيث يقوم المدرب عادة بإعطاء فكرة شاملة عن البرنامج التكويني دون الدخول إلى تفاصيل البرنامج، وما يُعاب عن هذا النوع عدم توفر الوقت الكافي للمدرب لتغطية الموضوع بصورة تفصيلية وعدم الإلمام بالمادة التكوينية بصورة تامة.

(ب) **التكوين طويل الأجل:** يمتد إلى سنة أو أكثر، حيث يستطيع المدرب الحصول على معلومات كافية حول المادة التكوينية، كما أنه يمتلك الوقت الكافي للدخول في التفاصيل التي يرغب بإيصالها للمتكون. ومن عيوب هذا النوع من التكوين هو طول الفترة الزمنية والتي تتطلب تعيين أشخاص يقومون بأداء عمل المدرب، إضافة إلى التكاليف الناجمة عن العملية التكوينية.

**3/ التكوين وفق نوعية الأفراد:** من خلال:

(أ) **التكوين الفردي:** ويشمل تطوير المهارات والقدرات الفردية المتعلقة بالأفراد والذين تمت ترفيتهم لمراكز إدارية وفنية عليا، ولذا فهو يقتصر على الأفراد المعنيين بذلك فقط.

(ب) **التكوين الجماعي:** يعتمد هذا النوع على الأسلوب الجماعي في التكوين، إذ غالبا ما تلتحق مجموعة من الأفراد المراد تدريبهم جماعيا في مراكز تكوينية متخصصة.

## الفصل الأول: أساسيات حول المهارات

### 4/ التكوين حسب مكان إجراءه: وينقسم إلى:<sup>1</sup>

أ) التكوين الداخلي: ويتم داخل المؤسسة سواء في مكان العمل أو في قاعات تكوينية خاصة يتم تجهيزها بمختلف الإمكانيات والمعدات، ويُشرف على عملية التكوين الداخلي المسؤول عن التكوين في المؤسسة أو الرئيس المباشر للأفراد المعنيين بالتكوين، كما يمكن الاستعانة بمكونين من خارج المؤسسة.

ب) التكوين الخارجي: يتميز هذا النوع بكونه يتيح آفاقاً أرحب لتبادل الخبرات واكتساب المهارات، حيث يتلقى الأفراد بوجهات نظر متعددة نظراً لانتمائهم إلى مؤسسات مختلفة، كما أن معظم مؤسسات التكوين الخارجية تكون مجهزة بإمكانات ووسائل وتجهيزات قد لا تتوفر داخل المؤسسة الواحدة. كما أن اختلاف النوعين السابقين لا يقتصر على الحيز المكاني فقط، بل يتعداه إلى الطرق والأساليب المنتهجة في التكوين وذلك كما يبينه الجدول الموالي:

### جدول رقم: 03 الفرق بين التكوين الداخلي والخارجي

التكوين الداخلي	التكوين الخارجي
- تعيين الفرد نائباً لرئيسه	- المحاضرات
- نقل الفرد بين عدة وظائف	- دراسة الحالات
- إسناد مهام خاصة للفرد	- تمثيل الأدوار
- دراسة البريد الوارد	- المباريات الإدارية
	- المؤتمرات

المصدر: سهيلة ابرادشة، مرجع سابق ص 62، 64.

### الفرع الثالث: التعلم التنظيمي:

#### أولاً: تعريفه:

هو: " الطريقة التي تبني وتُدرك بها المنظمة المتعلمة والنمطية التي تتعلق بالأنشطة التي تمارسها وفق ثقافتها، ومن ثمَّ العمل على ضبط وتنمية كفاءاتها بتحسين واستخدام المقدرات والمهارات العالية لقوى العمل المتوافرة لديها".<sup>2</sup> ويعرف أيضاً بأنه: " قدرة المنظمة على كسب البصيرة والفهم نتيجة الخبرة المكتسبة من خلال التجريب والملاحظة والتحليل والرغبة في اختبار كل من النجاح والفشل".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عقيلة عكوش، أثر التكوين على التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة بومرداس، 2014، ص 69، 70.

<sup>2</sup> إيمان نور الدين وآخرون، مختلف المقاربات التي تناولت تسيير المعرفة، بحث مقدم في مقياس اقتصاد المعرفة، مدرسة الدكتوراه، جامعة بسكرة، 2008/2007، ص 15.

ثانياً: أنواع التعلم التنظيمي:

حسب تصنيف (أرجسيس وشون 1978) ينقسم إلى:<sup>2</sup>

**1/ التعلم أحادي الحلقة:** يُضيف قاعدة معرفية جديدة إلى أنشطة المنظمة من أجل تقوية اختصاصها وزيادة كفاءتها، ولا يتطلب تغيير السياسات والأهداف القائمة، وإنما يُساهم في عملية تحقيقها بسهولة ويُسر.

**2/ التعلم ثنائي الحلقة:** بعد أن تستكشف المنظمة الأخطاء وتصحح مسارها في المدى القصير من خلال التعلم الأحادي، يُفكر الإداريون بالمنظمة ويطرحون الأسئلة عن الكيفية التي يمكن بها تحديث الإجراءات والسياسات والأهداف الجارية حالياً في المنظمة؛ أي أنه على المنظمة تغيير أهدافها وسياساتها في المدى البعيد لتقابل المستجدات التي طرأت والمتغيرات التي حدثت للبيئة المحيطة بها من منافسة وتطور في التقنية.

**3/ التعلم ثلاثي الحلقة:** يقع هذا النوع عندما تتعلم المنظمة الكيفية التي يمكن بها إجراء التعلم الأحادي والثنائي؛ بمعنى أنه لا يحدث أي نوع من أنواع التعلم إذا لم تُدرك المنظمة أهمية التعلم، فبإدراكها أنها متعلمة يفتح لها آفاق التعلم ومعرفتها بالأساليب والطرق والعمليات التي تقودها إلى التعلم.

ثالثاً: المنظمة المتعلمة:

حسب (Dessler) هي: " تلك المنظمة التي تُصبح ماهرة في إيجاد واكتساب ونقل المعرفة، فضلاً عن تحويل السلوكيات كي تعكس تلك المعارف والتصورات الجديدة".<sup>3</sup>

ومما يمكن ملاحظته أن هناك اختلاف بين مفهومي التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة من خلال:

جدول رقم: 04 الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

التعلم التنظيمي	المنظمة المتعلمة
- يرجع إلى التعلم المجسد من طرف المنظمة.	- تصف الشروط الملائمة لوجود انفتاح تنظيمي على التعلم الجماعي.
- يُعالج نتيجة التعلم.	- تُعالج عملية التعلم.
- يهتم بالعملية.	- تهتم بالهيكل.

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مذكرة فائزة بركات، واقع وآليات تحفيز الإطارات المسيرة في ظل اقتصاد المعارف، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2014، ص 15.

<sup>1</sup> هدى صقر، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة، سوريا، 13، 16 أكتوبر، 2003، ص 132.

<sup>2</sup> إيمان نور الدين وآخرون، مرجع سابق، ص 16، 17.

<sup>3</sup> ليث سعد الله حسين، دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة، ملتقى إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004، دون ترقيم.

### المطلب الثالث: تقييم المهارات

يُعدّ التقييم أمراً ضرورياً في المؤسسة كونه يسمح بالحكم على مدى الوصول إلى الأهداف التسييرية؛ فالتقييم هو حكم على مستوى ونوع المسؤولية التي يمتلكها الفرد خلال فترة زمنية معينة ويتم على أساسه اتخاذ العديد من القرارات وإعادة توزيع المهام وتوجيه الأفراد إلى المناصب المستحقة.

### الفرع الأول: مفهوم تقييم المهارات وأهميته:

تقييم المهارات هو تقييم للقدرات، الخبرات، المعارف وممارسات الفرد الموضوعة في وضعية عمل لتحقيق الهدف انطلاقاً من معايير محددة، وهذه العملية تسمح بالتعرف على المهارات المتعددة التي يمتلكها الفرد، ومن ثمّ تحديد قيمته في المؤسسة بالنسبة لفرص الترقية، المكافأة والعلاوات نظير مهاراته.<sup>1</sup>

ومن ثمّ تصنف عملية التقييم ضمن العمليات الهامة لتسيير الموارد البشرية لما تحقّقه من أهداف، أهمها:<sup>2</sup>

**أولاً: من جانب نفسي:** إعطاء صورة عامة لشخصية الفرد لتحقيق ذاته باعتبار التقييم مهم لمساره الوظيفي.

**ثانياً: من جانب اقتصادي:** تحقيق إمكانية تبني التطورات التكنولوجية والتنظيمية للمؤسسة.

**ثالثاً: من جانب استراتيجي:** يُبين فعالية القيادة الجيدة للموارد البشرية والمهارات الفردية والجماعية من خلال

مساهمتها في تسيير المؤسسة ككل.

وأثناء التقييم فإن المسير القريب يقوم بتحديد-عند المقيّم- ما يلي:<sup>3</sup>

\* الكفاءات التي يتحكم فيها بنجاح.

\* الكفاءات المطلوبة التي لا يمتلكها.

\* الكفاءات التي يجوزها ولكن لا يتحكم فيها تماماً مقارنة مع متطلبات عمله.

وهذا ما يعني أن هذا النوع من التقييم يسمح للمؤسسة بضمان:<sup>4</sup>

\* أحسن ملائمة بين الكفاءات المكتسبة من طرف العامل والمطلوبة من طرف رب العمل.

\* أحسن تعريف لاحتياجات التكوين.

\* الاعتراف بالكفاءات الفردية من خلال التطور الوظيفي أو ارتقاء الفرد أو العامل.

<sup>1</sup> نوال شنافي، مرجع سابق، ص 86.

<sup>2</sup> نوال شنافي، مرجع سابق، ص 87.

<sup>3</sup> عبد القادر هاملي، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2011، ص 96.

<sup>4</sup> عبد القادر هاملي، المرجع نفسه، ص 96.

الفرع الثاني: معايير تقييم المهارات:

وتعرف أيضا على أنها مقاربات تقييم المهارات، وأهمها<sup>1</sup>:

أولا: مقارنة المعارف النظرية:

من خلال مقارنة المعارف المحققة للفرد والوضعيات المهنية التي ترتبط بها، واكتساب المعارف من خلال هذه المقاربة يضمن تحكّم في الوظيفة التي يشغلها الفرد.

ثانيا: مقارنة المعارف العلمية:

على أساس الممارسات، وذلك من خلال متابعة الأفراد أثناء عملهم، لأن قدرات الأفراد غير مفترضة، بل يجب ملاحظتها للتحقق من أن المشكلة قد تكون في الخلط بين الأنشطة والمعارف العلمية.

ثالثا: مقارنة المعارف السلوكية:

تعتمد على معايير تقييم ذات أبعاد سلوكية محضّة، فتقييم المعارف السلوكية يعتمد على نوعية السلوكيات الفردية والجماعية المتعلقة بأداء المؤسسة.

رابعا: المقاربة المعرفية:

مضمونها الأساسي أن يكون كل عمل ينتج عن استراتيجية لحل مسائل معينة، والتقييم هنا يركز على عمليات حل المشاكل المتعلقة بالأنشطة المهنية والتي من خلالها يُمكن تحديد المهارات الضرورية.

خامسا: مقارنة القدرات:

يخضع من خلالها الأفراد لاختبارات محددة حسب الأنشطة المفترض قيامهم بها لتقييم قدراتهم، غير أن هذا النوع من التقييم يتطلب مدة زمنية طويلة.

سادسا: مقارنة الخصائص الفردية:

تنظر للمهارات على أنها مجموع معارف التصرف (savoir-agir)، وهي مختصة ببعض الأنشطة فقط، لذلك لم تطبق بشكل واسع.

سابعا: مقارنة الميزات الشخصية:

تتعلق المهوبة بمعارف وراثية أكثر منها مكتسبة، فهي مظهر يصعب التماسه لتوظيف المهارات، وتظهر هذه المقاربة في مهن محددة، والتي تُسيطر فيها المهارة (الهندسة)، المهن التي تُسيطر فيها المهوبة (التمثيل)، المهن المختلطة (الصحافة والإعلام).

<sup>1</sup> Valarie Marbach, **Evaluer et rémunérer les compétences**, Edition d'organisation, Paris, 2000, p 17, 22.

الفرع الثالث: طرق تقييم المهارات:<sup>1</sup>

أولاً: طريقة مقابلة النشاط السنوية:

خاصة في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، وهي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية وأحياناً السادسة للعمال حسب الطريقة الكلاسيكية، وتم تطويرها بإدخال الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط، مما يسمح بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات.

ثانياً: طريقة المرافقة الميدانية:

تسمح هذه الطريقة للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق، وكذا تقديم النصائح ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة، وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، وتشتت هذه الطريقة أن يكون المسير مكوناً من قبل على مثل هذه التقنيات، كما أن سلوك الأفراد أو المرؤوسين يكون غير عادي أثناء وجودهم بمرافقة مسؤولهم الذي وُضع لتقييمهم.

ثالثاً: طريقة مرجعية الكفاءات:

تسمح هذه الطريقة بمجرد الكفاءات الضرورية لكل نماذج العمل في فرع مهني، وتنجز عموماً من قبل المسؤولين عن حركية العمل المكلفين بإعداد قائمة لمختلف المهن، ثم تحديد نماذج العمل الأساسية لكل منها وأخيراً إبراز الكفاءات الضرورية لمزاولة هذه الأعمال بشكل جيد، وبالتالي فإن مرجعية الكفاءات تسمح بتموضع كل فرد بالنسبة لمستويات الكفاءات المطلوبة لكل عمل معين.

رابعاً: طريقة مركز التقييم:

تُعبّر هذه الطريقة عن المنهجية المستعملة في التقييم، حيث تعرف بأنها عملية التقييم التي من خلالها يُقيم الفرد أو المجموعة من طرف العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات (كالمحاكاة، وملاحظة السلوكيات).

<sup>1</sup> سماح صولح - كمال منصور، تسيير الكفاءات، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، جامعة بسكرة، جوان 2010، ص 61، 62.

### خلاصة الفصل الأول:

تُعتبر عملية تطوير المهارات أحد التحديات المهمة التي تواجهها المؤسسات، كون أن عدم تطوير المهارات يؤدي إلى فقدانها، كما أن المؤسسة بحاجة إلى كل أنواع المهارات: (الفردية، الجماعية والتنظيمية) التي تكون مطلوبة في كافة المستويات.

وعلى قدر الأهمية المتزايدة للمهارات جاءت الحاجة إلى تسييرها للمحافظة عليها والاستفادة منها من خلال اكتساب المهارات، تطويرها، استعمالها، الاعتراف بها وتقييمها لمعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة، ولاستغلالها أحسن استغلال وفق آليات أهمها: (التسيير التقديري للوظائف والمهارات) الذي يبحث عن تحقيق التوافق بين مهارات الأفراد ومتطلبات الوظائف تماشياً مع استراتيجية المؤسسة وأهدافها المستقبلية.

## الفصل الثاني:

مكانة القيادة التحويلية

في الفكر القيادي

### تمهيد:

ارتبط مصطلح القيادة في الماضي بالحروب العسكرية والغزوات، واقترب بها بشكل تام، لكن هذا المصطلح تمّ تعميمه في علوم التسيير والإدارة ولقي اهتماما واسعا من المختصين في هذا المجال، لأن القيادة تعد أكثر تأثيرا من الإدارة، ولأن القادة يؤثرون بممارساتهم التي تهتم بجانب العلاقات الإنسانية أكثر من اهتمامها باعتبارات وظروف العمل.

ومن هنا ظهرت ما يعرف بالاتجاهات الحديثة في مجال القيادة، ومنها: (القيادة التحويلية) القادرة على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للأفراد وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء الثقة والاحترام بين القادة والمرؤوسين وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجهها المنظمة.

وعلى ضوء ذلك نحاول في هذا الفصل التطرق إلى ماهية القيادة التحويلية من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: القيادة الإدارية.
- المبحث الثاني: القيادة التحويلية.
- المبحث الثالث: علاقة أبعاد القيادة التحويلية بتطوير المهارات.

### المبحث الأول: القيادة الإدارية

تُعتبر القيادة الفعالة بمثابة قوة الدفع الرئيسية لتحريك المنظمات إلى الأمام في عالم يتسم بالتعقيد وشدة المنافسة.

### المطلب الأول: ماهية القيادة الإدارية

قبل التطرق إلى ماهية القيادة الإدارية لا بد من تناول مفهوم القيادة بصفة عامة ومن ثم نعرض على القيادة الإدارية.

### الفرع الأول: المفهوم اللغوي للقيادة:

كلمة (قيادة) في اللغة كما يراها ابن منظور من القود نقيض السق؛ أي يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف والاسم من ذلك كله للقيادة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: المفهوم الاصطلاحي للقيادة:

توجد عدة تعاريف لمفهوم القيادة، جاءت متشابهة في مضمونها ومختلفة في اللفظ والشكل، ومن هذه التعاريف:

- القدرة على التأثير على الآخرين من أجل تحقيق هدف معين.<sup>2</sup>
- فن استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة.<sup>3</sup>
- حسب بيجورس فالقيادة هي: عملية تأثير متبادل يؤدي عن طريق تضافر الأفراد رغم الفروق بينهم إلى توجيه النشاط الإنساني سعياً وراء مسألة مشتركة.<sup>4</sup>
- عرفها ليوناردو وايت على أنها: توجيه وضبط وإثارة سلوك واتجاهات الأفراد من خلال غرس روح الإبداع والعمل المشترك وبث الحماس والنشاط فيهم لتحقيق الأهداف الجماعية.<sup>5</sup>
- والقيادة حسب كراوفورد هي: القدرة الفاعلة على ربط الممارسات بأهداف وقيم المؤسسة وطموحاتها المستقبلية، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة مع تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين بصورة متناسقة وفي مناخ جيد.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> ابن منظور، لسان العرب، دار صابر للنشر، المجلد 12، ط1، لبنان، 2000، ص 315.

<sup>2</sup> Robert B Dilts, **Leadership visionnaire**, Edition de Boeck, p 02.

<sup>3</sup> جمال الدين عويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، 2009، ص 115.

<sup>4</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 15.

<sup>5</sup> محمد زين عبد الفتاح، مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص 23.

<sup>6</sup> رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالمي، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 118.

### الفرع الثالث: مفهوم القيادة الإدارية:

قبل التطرق إلى مفهوم القيادة الإدارية لا بد أن نعطي تعريفا موجزا عن الإدارة:

"الإدارة عبارة عن تنسيق الموارد المختلفة من خلال عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة قصد الوصول إلى هدف أو أهداف مرسومة".<sup>1</sup>

تُعرف القيادة الإدارية بأنها: " الجهد المبذول من خص المدير للتأثير في العاملين معه ودفعهم للتعاون لتحقيق الأهداف، فالقيادة في جوهرها إحساس بحاجات العاملين كي يحثهم على العمل بكفاءة وفاعلية".<sup>2</sup>

كما يُنظر للقيادة الإدارية على أنها: " علم وفن التأثير في الأفراد والعمليات من خلال المزيج بين السلطة الرسمية للمدير والسلطة الشخصية للقائد لرفع جودة التفاعلات الموضوعية داخل البيئة التنظيمية من جهة ورفع مستويات حماس وقبول الأفراد من جهة ثانية لخدمة وظائف وأهداف معينة".<sup>3</sup>

غير أنه يوجد اختلاف بين مفهومي القيادة والإدارة في عدة نقاط، أهمها:<sup>4</sup>

- قوة القيادة من خلال قوة القادة الشخصية ومميزاتهم ومهاراتهم في إقناع وكسب ثقة الآخرين في المنظمة.
- قوة الإدارة من خلال السلطة الممنوحة لهم.
- الإدارة تعني كيف تحقق ما تصبو إليه من أهداف، ويتم التركيز على الإنجاز والأداء وحل المشكلات والاهتمام بالأنظمة المعمول بها في المنظمة.
- القيادة تحدد الأهداف التي تريد تحقيقها عن طريق التركيز على العلاقات الإنسانية والتوجيه الروحي والعاطفي.
- تركز الإدارة على أربع عمليات: ( التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة).
- تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية: ( تحديد الرؤية والاتجاه، حشد القوى تحت هذه الرؤية وشحن الهمم).

### المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية ومصادرها:

ترتكز عملية القيادة الإدارية على مكونات وعناصر تساهم في تحقيق غايات القيادة وأهداف المنظمة، كما أن هذه العملية القيادية مُستقاة من عدة مصادر.

<sup>1</sup> جمال الدين عويسات، مرجع سابق، ص 11.

<sup>2</sup> محمد زين عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 27.

<sup>3</sup> أحمد فارس بوعمامة، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص 10.

<sup>4</sup> خالد عبد الوهاب الزبيدي، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 45، 46.

### الفرع الأول: عناصر القيادة:

لكي تتحقق عملية القيادة لا بد من توافر عدة عناصر، وهي:<sup>1</sup>

**أولاً: الجماعة أو المرؤوسين:** حيث هم الذين يمنحون السلطة والنجاح للقيادة وللمنظمة في حال تفاعلهم واستجابتهم لكي ما يُطلب منهم من قبل القائد وتأدية كل الأعمال الموكلة إليهم بنجاح.

**ثانياً: القائد:** وهم من أهم عناصر العملية القيادية لما لخبراته وقدراته ومؤهلاته وصفاته الشخصية من أهمية في نجاح العملية القيادية والرقي بها إلى مصاف العمليات.

**ثالثاً: الظرف (الموقف):** لا بد من وجود موقف أو ظرف ما يكون بين القائد والمرؤوسين في المنظمة يؤثر على تفاعلهم وتعاملهم مع بعضهم البعض، ويسعى القائد الناجح دائماً أن ينجم عن هذا الموقف تفاعل إيجابي ينعكس على نجاح العملية القيادية، وبالتالي نجاح المنظمة في بلوغ هدفها الرئيسي.

**رابعاً: الهدف:** يسعى القائد دوماً نحو تحقيق هدف القيادة عن طريق المرؤوسين، وذلك بحثهم والتأثير في سلوكهم من أجل القيام بالمهام المطلوبة منهم وبكفاءة عالية.

**خامساً: الأنظمة والتعليمات والقواعد:** فهي تُمكن القائد من التأثير في سلوك المرؤوسين إيجابياً عن طريق الثواب والعقاب، بالإضافة إلى خصائصه الشخصية ومهاراته وقدراته وخبراته التي يمتاز بها.

### الفرع الثاني: مصادر القيادة

تُعتبر القوة من لوازم عملية القيادة وإيجابياتها والتي يتم بها التأثير في سلوكيات المرؤوسين، ولذلك تتطلب عملية القيادة قدرة وقوة تأثير على الآخرين للعمل على تحقيق أهداف معينة.

ويُمكن تصنيف مصادر قوة القيادة إلى:<sup>2</sup>

**أولاً: المصدر الرسمي:** وهو مرتبط بالمركز الرسمي الذي يشغله القائد في المنظمة، ومنها:

(أ) **القوة القانونية:** ومصدرها المركز الرسمي الي يحتله القائد في المنظمة، وتندرج هه القوة من أعلى إلى أسفل؛ فالوظائف التي في أعلى الهرم التنظيمي تُمارس سلطة قانونية على الوظائف التي أدنى منها.

(ب) **قوة المكافأة:** ومصدرها توقعات المرؤوسين من أن قيامهم بالمهام الموكلة إليهم بنجاح وامتثالهم لأوامر ورغبات القائد سيتبعها حصولهم على مكافأة مادية أو معنوية من الرئيس.

(ت) **قوة الإكراه:** وتُسمى القوة القسرية، مصدرها الخوف وهي مرتبطة بتوقعات المرؤوسين من أن إهمالهم أو عدم امتثالهم لأوامر القائد وتوجيهاته سيعرضهم إلى العقاب المادي أو المعنوي من طرف الرئيس والذي قد يصل إلى حد الفصل من الوظيفة.

<sup>1</sup> بشير العلق، القيادة الإدارية، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 54.

<sup>2</sup> بشير العلق، مرجع سابق، ص 55.

## الفصل الثاني: مكانة القيادة التحويلية في الفكر القيادي

ثانياً: المصدر الشخصي: مرتبط بذات الشخص وليس بالمنصب الذي يشغله؛ أي قوة التأثير الشخصي للقائد على مرؤوسيه، ومنها:

أ) القوة الفنية (التخصص): أساس هذه القوة ومصدرها المعرفة والمهارات المكتسبة لدى القائد وينفرد بها عن غيره من الأفراد.

ب) قوة الإعجاب: يحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب مرؤوسيه ببعض سمات القائد الشخصية، بحيث تشدهم إليه نتيجة توافر الجاذبية في شخصية القائد.

وهناك مصدر آخر للقيادة يُمكن إضافته إلى ما سبق ذكره، وهو قوة امتلاك مصادر المعلومات ومعرفتهم بالخطط وسياسات المنظمة المعلنة والخفية.

### المطلب الثالث: أهمية القيادة

تعتبر القيادة معياراً هاماً في الحكم على مدى فعالية ونجاعة المنظمة، وتبرز أهمية القيادة من خلال جانبين:<sup>1</sup>

#### الفرع الأول: بالنسبة للمنظمة: من خلال:

- القيادة أداة أساسية في تسيير العمل داخل المنظمة، فمن خلالها يتم تحديد الأهداف وتوجيه جهود الأفراد إلى تحقيق فعاليتها، إضافة إلى تخصيص الموارد وتوزيعها.
- تتحمل القيادة مسؤولية الإبقاء على استمرارية المنظمة من خلال القدرة على مواجهة الصعوبات والتحديات التنظيمية والتكنولوجية.
- القيادة مسؤولة عن تحقيق التكامل الخارجي بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال توفير احتياجات المنظمة من الموارد المتاحة من البيئة.
- القيادة مسؤولة كذلك عن تحقيق التكامل للمنظمة من خلال الربط والتنسيق بين جهود الموظفين والموارد الأخرى المتاحة، حتى يتسنى للمنظمة بلوغ الأهداف المرجوة.
- تعمل القيادة على تدعيم السلوك الإيجابي والتقليل من السلبيات ووضع استراتيجيات راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف رفيع.

#### الفرع الثاني: بالنسبة للموظفين: من خلال:

- التعلم والجدارة؛ حيث يثمن القادة مسألة التعلم لدى الموظفين فهم حريصون على وضوح فكرة تعلم الإنسان من أخطائه وتصحيحها وعدم انتشار فكرة الفشل.

<sup>1</sup> نسرين تواتيت، القيادة النسوية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة، مذكرة ماجستير علم اجتماع، تخصص: تنظيم وعمل، جامعة باتنة، 2014، ص 17، 18.

## الفصل الثاني: مكانة القيادة التحويلية في الفكر القيادي

- الشعور بالأهمية؛ من خلال شعور كل فرد بأنه يستطيع المساهمة ولو بالقليل في نجاح التنظيم، مما يمنحه الشعور بالأهمية وتكسبه الشعور بالثقة والاعتزاز.

- روح الجماعة؛ حيثما كلما كانت هناك قيادة تكون الجماعة والتحد حتى مع وجود خلافات، فهناك شعور بالجماعة والأعمال المشتركة يتم إنجازها على أحسن صورة.

كما يُمكن إيجاز أهمية القيادة الإدارية فيما يلي:<sup>1</sup>

✓ تُعتبر القيادة الإدارية محورا رئيسيا للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه.

✓ القيادة الإدارية تؤثر على دافعية الأفراد واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل مما يسهل تحقيق أفضل أداء

✓ إدراك أهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي مؤسسة، وبالتالي يسعى القائد إلى تنمية وتدريب ورعاية المورد البشري وتشجيعه على الإبداع.

✓ السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية للمؤسسات من خلال تأثيره على رضا الأفراد واتجاهاتهم النفسية ومن خلال تأثيره في سلوكهم وأدائهم كما ونوعا.

✓ القيادة الإدارية هي حلقة الوصل بين الموارد البشرية وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، بحيث تسعى القيادة الإدارية إلى تمكين المؤسسة من مواكبة التغيرات البيئية وتوظيفها أو التكيف معها خدمة لأهدافها.

### المطلب الرابع: النظريات التقليدية للقيادة

بدأ ظهور النظريات الأولية للقيادة الإدارية مع بداية القرن العشرين، حيث ركزت على سمات القائد، ثم تلتها نظريات ركزت على سلوك القائد وأثره في المرؤوسين.

### الفرع الأول: نظرية السمات

ترتبط هذه النظرية بما يسمى (نظرية الرجل العظيم)، والتي تقوم على أساس أن بعض الأفراد يُصبحون قادة لأنهم وُلدوا وهم يحملون صفات القيادة؛ أي أن القائد بمفهوم هذه النظرية يُؤكّد ولا يُصنع وأن القدرات القيادية موروثية وليست مكتسبة.<sup>2</sup>

وبناء على محتوى هذه النظرية فإن الذين يمتلكون القدرات والمؤهلات المناسبة هم الذين يكونون مؤهلين للحصول على أي منصب قيادي فاعل.

كما لخص أصحاب هذه النظرية خصائص القادة الناجحين في نقاط يبرزها الجدول الموالي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 253.

<sup>2</sup> خالد عبد الوهاب الزيديين، مرجع سابق، ص 62.

<sup>3</sup> محمد زين عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 31.

جدول رقم: 05 خصائص القادة الناجحين حسب نظرية السمات

الوصف	السمات والخصائص
الرجبة في الإنجاز والطموح، طاقة عالية.	الدافع
يُمكن الوثوق به والاعتماد عليه، متفتح على الآخرين.	الصدق والأمانة
الرجبة في ممارسة التأثير على الآخرين.	الدافع للقيادة
يثق بإمكانياته الذاتية.	الثقة بالنفس
الذكاء والقدرة على دمج وتوحيد وتفسير كم كبير من المعلومات.	القدرة الإدراكية
يملك معلومات تقنية مرتبطة بمؤسسته.	معلومات عن العمل
الابتكار.	الإبداع
القدرة على التعبير تبعاً لمتغيرات الموقف.	المرونة

إلا أن هذه النظرية تعرضت للنقد نظراً لعدة أسباب:<sup>1</sup>

. تجاهلها الحاجة إلى المرؤوسين.

. الاختلاف المتباين في تحديد السمات والخصائص المميزة للقائد.

. عدم التمييز بين السبب والنتيجة؛ أي هل يُولد القادة متسمون بالثقة بالنفس أم أن الثقة تتولد لديهم لكونهم قادة.

. تجاهلت الموقف الإداري الذي يؤثر في القرار.

### الفرع الثاني: النظرية السلوكية

تفترض هذه النظرية أن أغلبية الناس يُمكنهم التعلم ليصبحوا فعالين عن طريق التشجيع والدعم، ويرى دعاة هذا المدخل أن الذي يجعل الشخص قائدا بالمعنى العلمي هو تحقيق أهداف المنظمة وإشباع رغبات أعضاء الجماعة، وتحقيقه لهذين الهدفين يعني أنه قد استطاع أداء مهمته القيادية بنجاح وفق بعدين، هما:<sup>2</sup>

**أولاً: بُعد الاهتمام بالعمل:** ويركز على تحقيق الأهداف وتوصيف الأعمال وتوزيعها بين أفراد المؤسسة وإنجازها في أوقاته المحددة.

**ثانياً: بُعد الاهتمام بالناس:** ويقوم على إنشاء علاقات جيدة مع المرؤوسين وتبادل الثقة والاحترام والاهتمام بأمورهم الشخصية ومشاكلهم.

<sup>1</sup> محمد زين عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 32.

<sup>2</sup> حسن حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الحامد، 2006، ص 221.

ويفترض هذا المدخل أن هناك أسلوب أو نمط قيادي يصلح لجميع المواقف، ويُعرف النمط الإداري بأنه: " مجموعة من الصفات والسمات والخصائص المتحددة ببعض والمحددة لطريقة عمل المدير وتعامله مع المرؤوسين، فهو مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على الآخرين باتجاه أهداف المنظمة".<sup>1</sup>

وما يُعاب عن هذه النظرية أنها:<sup>2</sup>

~ اهتمت بالأنماط السلوكية للقائد؛ أي ما يفعله الشخص لأعلى ما يمتلكه من خصائص ذاتية، لأن أسلوب القيادة بالغ التعقيد ويصعب النظر إليه من بُعد واحد.

~ أوصت نتائج الأبحاث التي أُجريت حول أكثر أنماط القيادة فعالية أن الاتفاق حول أسلوب أفضل للقيادة لا يتناسب مع التعقيدات التي طرأت على المنظمات الحديثة، إذ أنه لا بد من مراعاة العوامل الموقفية التي تحكم اتخاذ القرار.

### الفرع الثالث: النظرية الموقفية:

حاولت تفادي سلبيات النظريتين السابقتين (السمات والسلوكية)، وانطلقت من أن فكرة فعالية القيادة متعلقة بالموقف القيادي، ومن هذا المنطلق يجب على القادة تشخيص وتقييم العوامل المتعددة التي تُصاحب الموقف، وقد يكون لها أثر كبير على فعالية الأسلوب القيادي المتبع من طرف القادة.

ويضم التشخيص معرفة وتحديد لأثر هذه العوامل، كالفروق الفردية، هيكل فريق العمل وسياسات المؤسسة وممارساتها. فدراسة الموقف من جميع جوانبه أمر أساسي بالنسبة للقائد الذي يسعى إلى تطبيق نمط قيادي معين.

إلا أن هذه النظرية لم تسلم كذلك من النقد، وهذا راجع إلى:

~ مبالغتها في تقدير أهمية المتغيرات الموقفية وجعل الأسلوب القيادي تابعا لها، فهي نظرية جبرية لا تؤمن بقدرة الإنسان على الفعل والاختيار.

~ أرجعت نشأة وظهور القيادة إلى عوامل خارجية غير ذاتية لا يملك القائد إلا سيطرة نسبية عليها، أو قد يفقد السيطرة عليها تماما.

~ ربط ظهور القيادة إلى طبيعة وظروف الموقف البيئي وما يحيط به، وما يتضمنه من عوامل موقفية وبيئية هي بطبيعتها عرضة للتغير والتحول من وقت لآخر ومن موقف لآخر.

<sup>1</sup> فيروز شين، مرجع سابق، ص 29.

<sup>2</sup> محمد زين عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 37.

### المطلب الخامس: النظريات الحديثة للقيادة

أدت الانتقادات التي وُجّهت إلى النظريات التقليدية للقيادة إلى بروز أنماط قيادية ركزت على المرؤوسين بدرجة أكبر من صفات القائد، ومن أبرز هذه النظريات الحديثة، نجد:

#### الفرع الأول: نظرية المسار إلى الهدف:

تفترض هذه النظرية أن المهمة الأساسية للقائد هي إتاحة الفرص لمكافأة الأفراد، وأن يُبين القائد للمرؤوسين السلوك المطلوب المؤدي إلى تحقيق الأهداف، وبالتالي يحصل الموظف على الحوافز ويكون سلوك القائد في هذه الحالة مُرشداً وموجهاً ومشاركاً.

وتعتبر هذه النظرية حسب (روبرت هاوس) أن السلوك القيادي يكون مقبولاً لدى المرؤوسين ما دام أنه مصدر رضا لهم حاضراً أو مستقبلاً، وقد حدّد هاوس أربعة أنماط سلوكية أساساً لنظريته:

**أولاً: القائد الموجه:** الذي يُطلع المرؤوسين على ما هو مطلوب منهم، ويُجدول العمل المطلوب لإنجاز المهمات.

**ثانياً: القائد الداعم:** ويكون صديقاً لجماعة العمل ويهتم بحاجاتهم ويأخذها بعين الاعتبار.

**ثالثاً: القائد المشارك:** ويكون باستشارة المرؤوسين ويدرس مقترحاتهم قبل أن يتخذ القرار.

**رابعاً: القائد المركز على الإنجاز:** ويضع أهدافاً تحتاج إلى التحدي من المرؤوسين وتجعل بينهم المنافسة الشريفة التي تؤدي إلى إنجاز المهام على أعلى مستوى من الأداء<sup>1</sup>.

يتضح من خلال ما سبق ذكره أنه بإمكان القائد تبني النمط القيادي حسب الموقف الذي يتعامل معه.

#### الفرع الثاني: نظرية القيادة التبادلية:

إن القيادة التبادلية هي قيادة تُوجّه جهود المرؤوسين بكل إيجابي من خلال المهام والمكافآت ونظام الحوافز والهيكل، وعليه فإن القائد في هذا الإطار يهتم بتوضيح أدوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم ويضع الهيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب، وكذلك الاهتمام ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين؛ بمعنى أن القيادة التبادلية تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين الإنتاجية، كما أن لها الرغبة في توليد الالتزام بالأعراف والقيم التنظيمية للمؤسسة<sup>2</sup>.

ويمكن إجمال خصائص القيادة التبادلية في أنها<sup>3</sup>:

- تقوم على أساس التبادل بين القائد والأتباع.

<sup>1</sup> محمد زين عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 43

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 85

<sup>3</sup> محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 89.

- التبادل على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم.
- القائد التبادلي يدعم المرؤوسين بشروط أو بقانون الترغيب والترهيب.
- يتبع هذا القائد أسلوب الإدارة بالاستفتاء؛ أي التدخل عند الضرورة.
- يُركز على تحسين الرضا الوظيفي.

### الفرع الثالث: نظرية القيادة الإلهامية:

وهي قيادة تمتلك مواصفات وقدرات قيادية عالية ومؤثرة على المرؤوسين بكل فائق، حيث تنشر الحماس في تحقيق أهداف القيادة، ففي التاريخ القديم والحديث لمعت العيد من الأسماء القيادية التي تمتلك القدرات الفائقة في القيادة كالشخصية القوية وبعد النظر<sup>1</sup>، من أمثال الزعيم الراحل (صدام حسين) وغاندي... إلخ. حيث أنه في العديد من المؤسسات والمنظمات يقوم المرؤوسون بإبداء إعجابهم بشخصيته فيندفعون للعمل من أجل تحقيق أهدافه.

فالقائد الملهم هو من يُثير دافعية المرؤوسين نحو الأداء العالي ويحرك طاقاتهم الكامنة ويجرّص على إثبات ذاته من خلال العمل على استخدام طرق غير عادية في التأثير عليهم، ويُعتبر الإلهام من أشكال الجاذبية الشخصية التي تُثير القبول والإعجاب، مما يزيد من نجاح وتأثير القائد على مرؤوسيه.

وقد قدّم (R- House) بعض الخصائص التي يرى بأنها تميز الجماعات العاملة في ظل القيادة الإلهامية:<sup>2</sup>

- ثقة المرؤوسين في صحة معتقدات القائد.
  - تشابه معتقدات المرؤوسين مع معتقدات القائد.
  - شعور عاطفي ووجداني للمرؤوسين نحو القائد.
  - إطاعة المرؤوسين للقائد إطاعة عمياء برغبة خالصة.
  - تعايش المرؤوسين الوجداني مع الرسالة التنظيمية وتركيزهم على تحقيق الأداء العالي.
  - شعور المرؤوسين بقدرتهم على الإسهام في نجاح رسالة الجماعة.
- إضافة إلى النظريات سابقة الذكر، نجد من أهم الأنماط القيادية الحديثة ما يصطلح عليه بالقيادة التحويلية.

وستتناول نظرية القيادة التحويلية من خلال المبحث الموالي لهذا الفصل.

### المبحث الثاني: القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية كمستوى متطور من القيادة السحرية وأشمل منها، وسميت تحويلية لأن القادة من خلالها يعملون على تحويل الأفراد والمؤسسات إلى مستويات أعلى وأرقى من حيث الأداء والإنتاجية والكفاءة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نسرين تواتيت، مرجع سابق، ص 50.

<sup>2</sup> إيمان زيان، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص: تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة بسكرة، 2014، ص 50.

### المطلب الأول: ماهية القيادة التحويلية وأهميتها

مصطلح القيادة التحويلية حديث النشأة في مجال القيادة، فقد ظهر لأول مرة عام 1978 عن طريق عالم التاريخ والسياسة الأمريكي (جيمس ماكجروجر بيرنز) في كتابه - القيادة - شرح فيه مفهوم القيادة التحويلية وقارنه بمفهوم القيادة الإجرائية.

### الفرع الأول: مفهوم القيادة التحويلية

حسب (بيرنز) فالقيادة التحويلية تعني اشتراك القائد مع المرؤوسين في صنع القرار من خلال تكوين روابط بين القائد ومن يعمل معه تزيد من دافعيتهم جميعا للعمل وتعزز من أخلاقهم وذلك عن طريق تفويض الصلاحيات وتمثل الدور وإشعار المرؤوس بدوره في صنع القرار على المستوى الفردي والمؤسسي، مما يُؤلِّد ولاءً تنظيمياً لدى فريق العمل ينعكس إيجابياً على أداء المنظمة ومن ثمَّ مُخرجاتها<sup>2</sup>.

وفي منتصف الثمانينيات من القرن العشرين قدّم (Bass) صورة أوضح للقيادة التحويلية أعطت المزيد من الاهتمام ووجهت المنظمات نحو حاجات الأتباع بدلا من التركيز على حاجات القادة، وركزت في تطبيقها على المواقف ذات النتائج السلبية وعملت على تحفيز الأتباع لبذل قصارى جهدهم من خلال القيام بالآتي<sup>3</sup>:

**أولاً:** رفع مستوى الوعي لدى المرؤوسين بأهمية الأهداف المحددة والمثالية.

**ثانياً:** حث المرؤوسين على تقديم المصلحة العامة على المصالح الشخصية.

**ثالثاً:** التحفيز الدائم (ماديا ومعنويا) لرفع الاهتمام لدى الأتباع بالحاجات ذات المستوى الأعلى من المؤسسة.

والقيادة التحويلية تُشبه القيادة الإلهامية (الكاريزمية) لكنها تتميز بكونها ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير وتحقيق الإبداع عن طريق تنظيم حاجات المرؤوسين واهتمامهم ومساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل المشاكل القديمة وتشجيعهم على مناقشة الحالة الراهنة دائما<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> فانت عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 97.

<sup>2</sup> محمد زين عبد الفتاح، مرجع سابق، ص: 62، 63.

<sup>3</sup> محمد زين عبد الفتاح، مرجع سابق، ص: 63، 64.

<sup>4</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 85

### الفرع الثاني: أهمية القيادة التحويلية

لقد حظيت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخر الحديثة للقيادة، وتبرز أهمية القيادة التحويلية من خلال:<sup>1</sup>

~ كونها لا تنفرد بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا.

~ صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب الذي يؤثر في تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة.

~ تحمل القيادة التحويلية في مضامينها (المسؤولية الأخلاقية) التي بدورها تشكل عنصرا فعالا في تحفيز التابعين للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.

~ إمكانية تواجد القيادة التحويلية في أية مؤسسة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما يجعلها صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة أو التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

### المطلب الثاني: أسس القيادة التحويلية وأنماطها

#### الفرع الأول: مبادئ القيادة التحويلية

حسب (Koehler et Pankow Ski) فإن مبادئ القيادة التحويلية ممثلة فيما يلي:<sup>2</sup>

#### أولا: اعتبار المنظمة كنظام:

باعتبارها تحتوي على عدد من العناصر المترابطة والمتفاعلة بين الأفراد، فالقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، وهذا من خلال تبني وتطوير نظم إدارية فعالة مما يمكنه من التقليل من الخسائر الناتجة عن التغيير.

#### ثانيا: إيجاد استراتيجية للمنظمة و تبليغها للآخرين:

<sup>1</sup> سماح بنت حامد جريبع الراداي، تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى في ضوء مدخل القيادة التحويلية، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2014، ص 30، 31.

<sup>2</sup> إيمان زياني، مرجع سابق، ص 55، 56.

## الفصل الثاني: مكانة القيادة التحويلية في الفكر القيادي

تعني الاستراتيجية هنا نمط المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة، ولتحقيق ذلك يجب على القائد التحويلي العمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة والقيم والبناء التنظيمي والأهداف باستغلال الموارد البشرية أحسن استغلال، وهذه الاستراتيجية يجب أن تكون مُعلنة لجميع الموظفين.

### ثالثا: تأسيس نظام إداري:

من خلال إيجاد الأسلوب الإداري المناسب للمؤسسة باعتبارها نظاما موحدًا ومتكاملا من خلال استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية الغامضة والمتناقضة.

### رابعا: تطوير وتدريب كل المساهمين:

ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين، فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء وبحاجة إلى الارتقاء، وبذلك فباستطاعتهم المساهمة في تحسين الأداء وزيادة فاعليته.

### خامسا: تمكين الأفراد وفرق العمل:

يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه الأنسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال العمل الجماعي.

### سادسا: تقييم العمليات الإدارية:

يهتم القائد التحويلي بتقييم المخرجات والنشاطات والنتائج ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة، وجمع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الإدارية التي تكفل له الإحاطة الشاملة.

### سابعا: التقدير والمكافأة على التحسين المستمر:

يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة، فهو يهتم بمن يبذلون الجهود والوقت ويضحون من أجل المصلحة العامة.

### ثامنا: بث روح التغيير المستمر:

يُدرِك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات، فهو يُقر بمسؤوليته في إحداث التغيير، ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين، وهذا لتطوير مهاراتهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.

### الفرع الثاني: أنماط القيادة التحويلية

يرى (بيرنز) أن هناك عدة أنماط للقيادة التحويلية، أهمها:<sup>1</sup>

#### أولاً: القيادة العقلانية:

مصطلح (عقلي) في هذا الإطار يُستخدم للإشارة إلى تبني أفكار ومعارف وقيم معينة، فالشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار ويعمل على التوحيد بينها من خلال تصور منظم يُعدّ عقلانياً.

والقائد العقلاني هو الذي تتوافر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة، وتُعدّ القيادة العقلانية قيادة تحويلية لأنها تؤدي إلى تغيير الأفكار والفلسفة.

#### ثانياً: القيادة الإصلاحية:

تتطلب هذه القيادة مهارات أساسية استثنائية بسبب الحاجة إلى تأييد من قوي من الأتباع لإحداث تغيير هادف في الوضع القائم، ولكي يكون الشخص قائداً إصلاحياً حقيقياً فإنه يحتاج فقط إلى السير بالتدرج وأن تكون لديه الرغبة في إصلاح المجتمع أو على الأقل جانب منه.

وبالرغم من كون القيادة الإصلاحية تمثل جزءاً من القيادة التحويلية، فقد لا يستطيع القائد الإصلاحي تحقيق تغيير اجتماعي ملحوظ بسبب تقبله في الغالب للبناء الاجتماعي والسياسي المحيط به، إضافة إلى أن الإصلاح عملية متداخلة بين التحويلية والإجرائية، فهي تحويلية في مغزاها وإجرائية من خلال إجراءاتها ونتائجها، كما أنها لا تسعى من حيث الجوهر إلى تغيير النظم الموجودة تغييراً كلياً.

#### ثالثاً: القيادة الثورية:

من خلال إدخال تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله لأن الثورة عكس الإصلاح.

كما أن القيادة الثورية الناجحة غالباً ما تكون نادرة كأمثال (فيدل كاسترو) من كان يُنظر إليهم كقوى تحويلية.

ويؤكد (بيرنز) أن أهم خطوة يجب تحقيقها قبل تحول المجتمع تتمثل في إيجاد رؤية مشتركة، وأن القيادة الثورية لكي تكون تحويلية وناجحة لا بُدّ أن تتوفر فيها عدة خصائص، أهمها:

- أن تُخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم ودوافعهم التي قد تكون كامنة ويُمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية وأحداث السياسة.

- أن تتضمن عملياتها رفع مستوى الوعي السياسي والاجتماعي لدى كل من القادة والأتباع.

<sup>1</sup> محمد كريم حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم: إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2010، ص 26.

### المطلب الثالث: أبعاد القيادة التحويلية

اشتملت استبانة القيادة متعددة العوامل التي وضعها (Bass, 1985) على خمسة أبعاد للقيادة التحويلية، وهي:

#### الفرع الأول: الكاريزما (التأثير المثالي):

حيث يقوم القائد بغرس الكبرياء في نفوس العاملين وترتيب أولويات المهمات وتحديد الواجبات الأكثر أهمية ونشر الإحساس برسالة المنظمة.

فالقادة أصحاب الكاريزما يمكن تمييزهم عن غيرهم من القادة من حيث استخدامهم لممارسات إدارية مهنية مصقولة تُحدث تأثيراً وتترك انطبعا واضحا لدى العاملين.

يُعرف (Avolio) التأثير المثالي بأنه: "إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة، حيث يستطيع القائد التحويلي أن يجعل العاملين يتأثرون بممارسته، وذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها"<sup>1</sup>.

كما يعتقد (Bass et Avolio) أن التأثير المثالي خاصية ملحوظة لدى القادة الذين يمتلكون البصيرة والإحساس برسالة المنظمة والذين يحون بالاحترام والثقة والتقدير من قبل العاملين، وهذا النوع من القادة يجعل العاملين يُقدمون جهودا إضافية لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات.

ويُشير (Woods) أن التأثير المثالي يحدث عندما يتصرف القادة كأنماط رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه، حيث ينظر العاملون لهم على أنهم مثال للأخلاق وللقيم ويُبدون مشاعر الإعجاب والاحترام تجاههم<sup>2</sup>.

#### الفرع الثاني: الدافعية الملهمة (الحافز الإلهامي):

يُعرف التحفيز بأنه: "إثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة، والقيادة الإلهامية والروحية وعقيدة القائد وإيمانه".

وتشتمل الأساليب التحفيزية عمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو التقصير، واعتبار ذلك وسيلة للتعلم والإصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والاعتراف أو الإشادة بأدائهم المتميز.

<sup>1</sup> محمد إبراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 36.

<sup>2</sup> محمد إبراهيم خليل العطوي، مرجع سابق، ص 37.

## الفصل الثاني: مكانة القيادة التحويلية في الفكر القيادي

فالتحفيز يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقاً تشجع الموظفين وتُلهمهم وتدفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال<sup>1</sup>.

وحماس القائد هو مثال على تحفيز العاملين، فهذا الحماس يُولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المؤسسة، وقد يكون التأثير باستخدام<sup>2</sup>:

أولاً: الأسلوب الاستقرائي: القائم على التعرف إلى حاجات العاملين.

ثانياً: استراتيجية التحكم: القائمة على الانصياع للأوامر ووضع معايير ومواعيد صارمة لإنجاز المهمات والضغط المستمر على العاملين لتحقيق الأداء المطلوب.

ثالثاً: استراتيجية التآلف: من خلال محاولات القائد التحويلي بناء تحالف مع العمال وإشعارهم بأهميتهم وتأسيس روابط صداقة معهم والثناء على جهدهم المبذول.

رابعاً: استراتيجية المنطق: تعتمد على استخدام العقل والتفكير لإقناع الآخرين بأهمية إنجازهم لأدوارهم الوظيفية.

ويرى (Bass) أن هناك مجموعة من الأدوات التي يستعين بها القائد الملهم لإيجاد رؤية مشتركة مع تابعيه، وهي:<sup>3</sup>

أ/ اللغة: وهي الشكل المتكامل للاتصال، والتي تؤثر على العلاقة بين القادة والمرؤوسين.

ب/ الرموز: وهي الأفكار أو المشاعر التي تشكل الرؤية الخاصة بالقائد.

ت/ الصور الذهنية: وهي انطباع صورة الشيء في الذهن.

الفرع الثالث: الاستشارة الفكرية (التشجيع الإبداعي):

الإثارة الفكرية هي: " الأثر السلوكي المتعلق بالقناعة الذي تُحدثه القيادة التحويلية، ويبقى هذا الأثر بعد انتهاء الموقف القيادي لتستمر هذه الإثارة الفكرية في تحفيز الدوافع وتوجيهها نحو تكرار السلوك الانضباطي من خلال زيادة الوعي العقلي والإدراك الذهني تجاه العمل"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> شريف أحمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2010، ص 24.

<sup>2</sup> شريف أحمد حسن عباس، المرجع نفسه، ص 25.

<sup>3</sup> رندة رياحي، دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي، مذكرة ماستر تسيير في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2012، ص 42.

<sup>4</sup> بلال فوزي جبارة الأغا، تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزة، مذكرة ماجستير تخصص أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 36.

## الفصل الثاني: مكانة القيادة التحويلية في الفكر القيادي

من خلال ممارسة القائد التحويلي لأسلوب التقمص العاطفي من خلال الاستماع لأفكار العاملين ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم قصد تحفيزهم لإيجاد حلول لمشكلات المؤسسة بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول.

ويدعو القائد تابعة أن يتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح، فالقادة التحويليون يفتخرون أتباعهم على المبادرة والابتكار والإبداع من خلال تشجيعهم ومباركة التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة وتناولها بطرق جديدة والنظر إليها من عدة زوايا للتغلب على المشاكل والعراقيل، وبهذا يُمكن إطلاق الطاقات المبدعة وتوسيع الآفاق والحصول على أفكار جديدة ومُبدعة.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع: الاهتمام الفردي (الاعتبارية الفردية):

يُعطي القائد التحويلي اهتماما خاصا بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم ويخلق فرصا جديدة لتعليمهم، مع مراعاة الفروق الفردية بين العاملين.

والنظر إليهم كأشخاص ناضجين بدل النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو تابعين، كما يجب على القائد أن يكون مستمعا جيدا ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول أي شيء.

ويقوم القائد أيضا وفق هذا الاعتبار بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع، وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة للتعرف على ما إذا كان التابعون بحاجة إلى توجيه إضافي أو تقييم.<sup>2</sup>

فالقادة التحويليون يركزون الانتباه حول تطوير مرؤوسيتهم باتجاههم ليكونوا تحويليين أيضا ومؤكدين كذلك على الأهداف المشتركة الممكنة تحقيقها.

ويرى (Kirk bride) أن هناك مجموعة مؤشرات للاعتبارات الفردية، وهي:<sup>3</sup>

~ إدراك الاختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بنواحي القوة والضعف.

~ الاستماع الجيد للمرؤوسين.

~ تشجيع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر.

~ الترويج لفكر التطوير الذاتي.

<sup>1</sup> رنّدة رياحي، مرجع سابق، ص 57.

<sup>2</sup> الطاهر بن عبد الرحمان، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص 67.

<sup>3</sup> أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، فلسطين،

2010، ص 18.

### الفرع الخامس: التمكين:

يمكن تعريفه بأنه: "اقتسام القوة والسلطة بين جميع أعضاء المؤسسة، ما يعني تخويل الأفراد والصلاحيات التي تمكنهم من مباشرة أعمالهم بحرية وتسمح لهم بالابتكار والتطوير والمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات والنتائج"<sup>1</sup>.

كما يمكن تعريف التمكين الإداري على أنه: "عملية تنظيمية تركز على بعث فكرة ديمقراطية الإدارة من خلال منح الأفراد مزيداً من القوة والحرية في أداء الأعمال بزيادة توسيع نطاق تفويض السلطة وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات وتوفير بيئة تنظيمية تساعد في تطوير الشخصية وبعث روح التقليد والمحاكاة وتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين"<sup>2</sup>.

وقد حدّد (الجميلي، 2008) عشر خطوات لتنفيذ عملية تمكين العاملين، وهي:<sup>3</sup>

أولاً: تحديد أسباب الحاجة للتغيير، ما يساعد من الحد من درجة الغموض وعدم التأكد.

ثانياً: التغيير في سلوك المدراء والذي يتطلب التخلي عن السلطة للمرؤوسين (جوهر التمكين).

ثالثاً: تحديد القرارات التي يُشارك فيها المرؤوسين.

رابعاً: تكوين فرق العمل، لأنه مع ازدياد حجم المنظمات أصبح من المستحيل الاعتماد على الجهود الفردية.

خامساً: المشاركة في المعلومات بين المرؤوسين والعاملين في المنظمة.

سادساً: اختيار الأفراد المناسبين من حيث القدرات والمؤهلات والمهارات.

سابعاً: توفير التكوين، وهو أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين.

ثامناً: الاتصال لتوصيل التوقعات وتوضيح ماهية التكوين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم من قبل الإدارة.

تاسعاً: وضع برنامج للمكافآت والتقدير مرتبط بأهداف المنظمة.

عاشراً: عدم استعجال النتائج، فالتمكين عملية شاملة وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

<sup>1</sup> محمد الطاهر قرشي - لطيفة أحمد السبي، أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة بسكرة، المجلة الأردنية في مجال الأعمال، المجلد 11، العدد الأول، 2005، ص 62.

<sup>2</sup> شوقي جدي، تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على الأطباء العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، تبسة، مجلة الباحث، العدد: 14، 2014، ص 323.

<sup>3</sup> سيف الدين عماد أحمد، عالية جواد محمد علي، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين بالشركة العامة للصناعات الصوفية، بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد: 26، ص 168، 169.

### المطلب الرابع: مهام عملية القيادة التحويلية

يُمكن إجمال مهمات القيادة التحويلية فيما يلي:<sup>1</sup>

#### الفرع الأول: إدراك الحاجة إلى التغيير:

ويظهر ذلك من خلال قدرة القائد على إقناع الآخرين بالحاجة إلى التغيير، واستثارة عقول الموظفين لتجديد أهدافهم وتطوير احتياجاتهم، وبالتالي قبول أفكار التغيير ودعمها، ويسعى القائد التحويلي للوصول بأتباعه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة، فالقائد التحويلي عنصر تغيير ومحب للمخاطر المحسوبة لا يجب الاستقرار الذي لا يؤدي في الغالب إلى التطور، كما أنه يتصرف على ضوء القيم والأخلاقيات الاجتماعية وينظر إلى التعلم على أنه لا ينتهي؛ لذا يجب أن يتعلم كل فرد من أخطائه بقدر ما يتعلم من أخطاء الآخرين.

#### الفرع الثاني: صياغة الرؤية والرسالة:

تُمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنظمة، والقادة التحويليون قادة لهم رؤية، وهي أساس لعملهم، ويشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة من طرف القادة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير الناجح.

والقائد التحويلي يطمح بأن يرتقي بالمؤسسة وموظفيها إلى مستوى الطموح الذي يرى أنه سيحقق للجميع نقلة حضارية تتحقق من خلالها الحاجات الصحيحة في النهاية، حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية تبني التغيير المنشود وآثاره.

#### الفرع الثالث: تحديد نموذج التغيير ومسارته:

يتمثل النموذج المناسب للتغيير في المنظمة في تلك الأفكار المجرّبة والتي أثبتت فعاليتها تحت ظروف مُشابهة، والتي تكون ملائمة للظروف والواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، كما أن المسارات المناسبة تتحدد من خلال وضع الأولويات والخيارات بالشكل الذي يخدم التنظيم ويحقق أعلى فعالية ممكنة.

ويؤكد (kotter) أهمية الرؤية المشتركة للتغيير التنظيمي، ويُشير إلى أن الرؤية توضح الاتجاه للتغيير وتخفيف الأفراد لانتخاذ التصرفات السليمة، حتى في ضوء أن التغيير في صورته الأولية قد يسبب صدمة لبعض الأفراد، كما أن الرؤية المشتركة تساعد الأفراد في توحيد جهودهم بأسلوب فعال.

<sup>1</sup> حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 33، 35.

### الفرع الرابع: صياغة الاستراتيجية الجديدة:

كي تتحقق الرؤية التي رسمها القائد التحويلي والرسالة التي أعدها، فإنه يحتاج إلى وضع استراتيجية جديدة تأخذ بالحسبان التهديدات المتوقعة والفرص المتاحة، ونقاط القوة والضعف ويكون بإمكانها مواجهة المنافسين والتفوق عليهم. وتتطلب الاستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد منحهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل.

إضافة إلى الحاجة لاستخدام كل الوسائل الممكنة لإيصال وشرح الرؤية الجديدة والاستراتيجية والتأكيد على إيجاد أداة تُشكك نموذجاً لتوجيه السلوك المتوقع لجميع الموظفين.

### الفرع الخامس: تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المؤسسة:

إن التغيير يتطلب التزاماً برؤية ورسالة واستراتيجية جديدة ما يُحتم على القائد التحويلي أن يكون قادراً على ترويج أفكاره إلى العاملين معه وبعث الحماس لديهم لتبني تلك الأفكار، وهذا لا يتحقق إلا إذا أوجد القائد التحويلي ثقافة جديدة وعزماً أكيداً من العاملين لتبنيها.

فنجاح التغيير يعتمد على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنشأة، وهذه القناعة يجب أن تُترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنظمة، والحصول على الولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير.

### المطلب الخامس: القائد التحويلي

إن القيادة التحويلية لا تنشأ إلا من خلال قائد تحويلي يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة عن طريق تبني هذه العملية.

### الفرع الأول: تعريف القائد التحويلي:

يُمكن تعريف القائد التحويلي بأنه: " القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية والذي يروج في نفس الوقت عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 360.

## الفصل الثاني: مكانة القيادة التحويلية في الفكر القيادي

كما عرفته (رندة رياحي) كونه: " قائد لديه تأثير هائل وجذري على مرؤوسيه، فهو يُلهم الأفراد ليضحوا بمصالحهم الذاتية من أجل مصلحة المنظمة العليا، يُعطي لهم اهتماما كبيرا، يُغيّر إدراكهم للقضايا ويساعدهم على رؤية الأمور والمشكلات القديمة بطرق جديدة وهو قادر على إلهام الأفراد لبذل جهود مُضاعف لتحقيق أهداف الجماعة"<sup>1</sup>.

وما يميز القائد التحويلي عن القائد التقليدي يمكن توضيحه في الجدول الموالي:

جدول رقم: 06 مقارنة بين القائد التقليدي والقائد التحويلي

الأبعاد السلوكية	القائد التقليدي	القائد التحويلي
علاقته بالوضع الحالي	لا يحب التغيير.	يُكافح لتغيير الوضع الراهن.
أهدافه المستقبلية	نابعة من الوضع السائد دون إحداث تغييرات جوهرية.	رؤية ثاقبة نحو التغيير الجوهرى للوضع الراهن.
الثقة بالآخرين	عدم رغبة في الاندماج مع الآخرين والافتناع بهم.	تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة في تحمل المخاطر.
التحسس البيئي	لا يركن إلى التحليل للحفاظ على الوضع الحالي.	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن.
وضوح الألفاظ	أهدافه غير مفهومة وعدم وضوح أساليبه القيادية.	وضوح عال للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل التأثيرية.
مصدر القوة	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي.	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب المرؤوسين بالسمات الملهمة.
علاقته مع المرؤوسين	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجهات المباشرة.	تحويل اتجاهات المرؤوسين إلى دعم التغييرات الجذرية وتنفيذها.

المصدر: سناء علي شقواره. بتصرف. دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان، 2013، ص 76.

<sup>1</sup> رندة رياحي، مرجع سابق، ص 50.

### الفرع الثاني: سمات القائد التحويلي:

قدّم (كورنس وبوستر) خمس سمات رئيسية للقائد التحويلي، وهذه السمات ليست حكرًا على أفراد معينين، ولكنها مُتاحة لكل شخص، وفي أي مؤسسة أو موقع يُقبل فيه تحدي القيادة والتغيير، وتشمل السمات ما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً: رسم نماذج عملية واقعية:

يُعتبر القادة التحويليين واضحين فيما يتعلق بقيم ومعتقدات العمل، كما أن معاييرهم مفهومة للجميع وسلوكهم يتناغم مع قيمهم، والقادة التحويليين لا يعتمدون على مجرد الأحاديث البليغة والعبارات المُنمّقة، بل تكون أفعالهم وإنجازاتهم مثالا يُقتدى به وتكون سلوكياتهم مُطابقة ومُحققة لأقوالهم، فهم نموذج لغيرهم من خلال تصرفاتهم اليومية التي تُثبت لمرؤوسيهام مدى التزامهم بما يعتقدون.

#### ثانياً: الإلهام والرؤية الجماعية:

يتطلع القادة التحويليين إلى المستقبل ويتصورون ما سيكون عليه هذا المستقبل ويؤمنون بأن عمل الأفراد معا يُمكنهم من تحقيق المستقبل، كما أن رؤيتهم الواضحة الشفافة للمستقبل تدفعهم للمضي قدماً.

ومع ذلك فإن الرؤية لا تكفي لوحدها بالنسبة للقادة التحويليين، لذلك فهم يمتلكون القدرة على إلهام أفكارهم للآخرين من المرؤوسين لكي يحصلوا على التزامهم، لذلك فالقادة التحويليين لديهم معرفة بأحلام وتطلعات وقيم المرؤوسين.

#### ثالثاً: تحدي العملية:

إنّ القادة التحويليين يميلون بطبعهم إلى التحدي والمغامرة المحسوبة التي تدفعهم إلى الإبداع والتجديد، فهم زواد للتغيير ويميلون إلى الخروج عن نطاق المألوف إلى استكشاف الغامض، وهم يبحثون عن فرص للإبداع والنمو والتطور.

وهم يُدركون جيداً أن كل الأفكار الجيدة لا تأتي بالضرورة منهم، بقدر ما تكون أحياناً من مساهمة الآخرين القريبين من المشاكل، وعادة ما تكون مساهمة القادة الأساسية هي إدراك الأفكار الجيدة وفي مساندة تلك الأفكار والاستعداد لتحدي النظام للحصول على منتجات جديدة وعمليات وخدمات ونظم جديدة.

<sup>1</sup> محمد كريم حسني سعيد خلف، مرجع سابق، ص 27 ، 29.

## الفصل الثاني: مكانة القيادة التحويلية في الفكر القيادي

ويعرف القادة التحويليين جيدا أن الإبداع والتغيير يشتملان على التجربة والمخاطرة والفشل، ومع ذلك فهم يُواصلون العمل والتحدي ويتعلمون من أخطائهم كما يتعلمون من نجاحاتهم.

### رابعا: تمكين الآخرين من التصرف:

لا تتحقق الأمنيات ولا تتحول إلى واقع ملموس اعتمادا على العمل الفردي، لأن القيادة التحويلية تعتمد بشكل أساسي على العمل الجماعي، ومن هذا المبدأ فإن القادة التحويليين يُمكنون الآخرين من التصرف واتخاذ القرار ولذلك يمنحون الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع في عملهم من خلال إشراك الآخرين في المشروع أو من تهمهم النتائج لأنهم يُدركون أنه في المنظمات العصرية لا توجد حدود ولا يُمكن أن يقتصر التعاون على مجموعة صغيرة من المخلصين، بل يجب أن يشتمل على جميع زملاء العمل والمدراء والعملاء وجميع من له رؤية في العمل.

إن القادة التحويليين يُتيحون الفرصة للآخرين لأداء عمل جيد، فهم يعرفون جيدا أن أولئك الذين يتوقع منهم تقديم أفضل النتائج يجب أن يشعروا بالقوة والصلاحيات الشخصية والملكية، ويُدرك القادة التحويليين أن أسلوب التحكم والسيطرة الذي انتهجته الثورة الصناعية لم يعد مُطبّقا، لذلك فهم يعملون لجعل التابعين يشعرون بالقوة والمقدرة والالتزام.

### خامسا: التشجيع:

إن الوصول للقيمة طويل وشاق، ويُشعر الأفراد بالتعب والملل وعدم القدرة على إكمال الطريق وأحيانا يتراجعون ويشعرون بالإحباط، وهنا يبرز دور القائد التحويلي في استشارة مرؤوسيه وتشجيعهم ودفعهم لمواصلة تحقيق النجاح، ولا يدخر القائد التحويلي جهدا في تشجيع مرؤوسيه وإظهار التقدير لمجهوداتهم ومساهماتهم حتى وإن كانت بسيطة.

### المبحث الثالث: علاقة أبعاد القيادة التحويلية بتطوير المهارات

بعدما تناولنا المهارات من خلال الفصل الأول للمذكرة والقيادة الإدارية من خلال المبحثين السابقين للفصل الثاني، سنحاول من خلال هذا المبحث الربط بين أبعاد المتغيرين من خلال علاقة التأثير بينهما.

#### المطلب الأول: تأثير الكاريزما في تطوير مهارات الموظفين

إن القائد الكاريزمي تتوافر لديه درجات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوية والقيم الأخلاقية التي تجعل الجميع يلتفون حوله ويتأثرون به، إلى جانب مقدرته على الارتفاع بمستوى المرؤوسين من خلال توفير الرؤية المثالية والإحساس العميق بالرسالة وعدم استخدامه للسلطة الرسمية بما يحقق مصالحه الشخصية.

كما أن الكاريزما تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب وتقدير واحترام التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطرة من قبل القائد وتقديم احتياجات التابعين عن احتياجاته الشخصية والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي، ومتى توفرت هذه الصفات المثالية وتوالت يعمل التابعون على محاكاتهم وتُصبح أهدافهم ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقتهم.<sup>1</sup>

إن العلاقة العاطفية بين القيادة التحويلية والأتباع تدفع إلى مستويات عالية من الإبداع، الأمر الذي سيؤدي إلى محاولة الفرد العامل إبراز قدراته وإمكانياته وشعوره بالفخر بالعمل مع رئيسه، ويلعب القائد التحويلي دورا كبيرا من خلال هذه الخصائص أيضا في تنمية مهارات الفرد وجعله قادرا على تطوير ذاته والأخذ بزمام المبادرة من خلال طرح أفكار جديدة وحلول للمشاكل التي تواجهه أثناء العمل، كما تُنمي فيه القدرة على تحمل المسؤوليات التي يكلفه بها القائد.<sup>2</sup>

كما أن صفات القائد التحويلي ومقدرته الذهنية تجعل منه مصدر إعجاب وقدرة وتمكنه من التأثير في الآخرين، هذا التأثير الذي يحدث بموجب الاتصال والتواصل المستمرين مع العاملين في مواقع العمل بهدف تحقيق التعاون بينهم وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يعني إيجاد نوع من التوحيد القيمي والشخصي والمنظمي بموجب إحداث التوازن التنظيمي بين أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> لمين وادي، مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها، مذكرة ماجستير في علم النفس،

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم، جامعة سطيف 2، 2014، ص 52.

<sup>2</sup> فيروز شين، مرجع سابق، ص 204.

<sup>3</sup> حافظ عبد الكريم الغزالي، مرجع سابق، ص 26.

### المطلب الثاني: تأثير الحافز الإلهامي في تطوير مهارات الموظفين

يعمل القائد التحويلي على توفير معنى لعمل الموظفين، وذلك من خلال وضع رؤية جذابة أو مذكرة للفريق أو المنظمة، ويعمل القادة على زيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة؛ حيث أن أفعال القادة تؤثر في العاملين وتدفعهم نحو الهدف المنشود.

وتعمل القيادة التحويلية على رفع الوعي لأهمية القيم والنتائج التنظيمية، وهذه العملية تتطلب من القادة تحقيق شعور من الرؤية والرسالة بين الموظفين وتوفير الثقة والاتجاه نحو مستقبل المنظمة، حيث أن التركيز والنداء نحو الأهداف ينشط الاحتياجات العليا للموظفين وتشجعهم لتجاوز مصالحهم الشخصية من أجل المنظمة وزبائنها وتغليب روح الجماعة<sup>1</sup>.

وتشمل الأساليب التحفيزية عمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الإخفاق والتقصير والإصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والاعتراف والإشادة بإنجازاتهم المتميزة، كما أن التحفيز يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقاً لإلهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، وحماس القائد هو مثال على تحفيز العاملين؛ فهذا الحماس يُؤكّد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup>.

إن قيام القيادة التحويلية بتوفير مناخ مليء بالدعم والتعاطف يُشير إلى وجود ثقافة تحويلية داخل المؤسسة تُنمي مهارات الالتزام طويل المدى برسالة وأهداف المؤسسة، كما أن المعاني النفسية للتابعين المرتبطة بالمواقف في المنظمة تؤثر على دوافعهم لطرح أفكار جديدة وتخلق نوعاً من الالتزام التنظيمي<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: تأثير الاستشارة الفكرية في تطوير مهارات الموظفين

إن الاستشارة الفكرية تُعزّز التفكير الاستكشافي بالنص على الإبداع وتحفيز التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة وتناولها بطرق جديدة، مما يشجع على الإبداع والتغلب على الصعوبات التي تحتاج إلى حلول واقعية.

<sup>1</sup> عامر عبد الكريم الذجاوي وآخرون، دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 3، الكوفة، العراق، 2014، ص 145.

<sup>2</sup> حافظ عبد الكريم الغزالي، مرجع سابق، ص 30.

<sup>3</sup> فيروز شين، مرجع سابق، ص 216.

ويجب على القادة زرع المهارات في نفوس أتباعهم وذلك من خلال التركيز على الاجتماع المتبادل بين القائد والمرؤوسين؛ حيث يقوم القائد بمساعدة أتباعه على التفكير بالطرق الصحيحة والجديدة في كل ما يتعلق بالعمل ومشاكله ووضع استراتيجيات تشجع على التجديد والابتكار وتنمية قدرات العاملين<sup>1</sup>.

إن قيام القيادة التحويلية بتوضيح القيم، المعتقدات واللغة المشتركة يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة وينعكس على الإنتاج والإبداع داخل المنظمة.

كما يرى (Smith) أن القادة التحويليين يؤثرون على الثقافة التنظيمية من خلال مساعدة المنظمة على التكيف مع المحيط الخارجي ورؤية العالم بطرق مختلفة، فالقادة التحويليين هم وكلاء للتغيير ويريدون دائما حلولاً مبتكرة ويؤثرون بذلك على ثقافة المؤسسة، بحيث تبرز فيها مظاهر المشاركة والثقة والميول إلى التغيير<sup>2</sup>.

### المطلب الرابع: تأثير الاعتبارية الفردية في تطوير مهارات الموظفين

إن اهتمام القائد التحويلي بتوفير احتياجات الأفراد العاملين الخاصة وأخذ دور المدرب الذي يُساعد الأفراد في محاولتهم لتحقيق رغباتهم الذاتية يُنمي فيهم قدراتهم في محيط بيئة العمل<sup>3</sup>.

وتجعل الفرد يعرف ذاته وما ينقصه وما هي قدراته ومؤهلاته، كما تجعله يُبادر بنفسه لتطوير مهاراته من خلال الدخول في دورات تدريبية والتعلم من خلال عمله والتجارب التي يخوضها والمشاكل والعوائق التي يواجهها، كما أن إصغاء القائد لتابعيه يُساعدهم على اكتشاف الأدوار المناسبة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والرسالة التي وُجدت من أجلها، فالقيادة التحويلية تُساعد المرؤوسين على اكتشاف ذاتهم والدور الذي يساهمون به قصد مساعدة المنظمة لتحقيق رسالتها، كما تُنمي لدى المرؤوسين فكرة أن نجاح مواهبهم ومهاراتهم هو نجاح للمؤسسة<sup>4</sup>.

### المطلب الخامس: تأثير التمكين في تطوير مهارات الموظفين

إن القائد التحويلي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم قصد تحويل رؤيتهم على حقيقة والحفاظ عليها، فالقادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت.

<sup>1</sup> عامر عبد الكريم الذجاوي وآخرون، مرجع سابق، ص 145.

<sup>2</sup> فيروز شين، مرجع سابق، ص 218.

<sup>3</sup> عامر عبد الكريم الذجاوي وآخرون، مرجع سابق، ص 145.

<sup>4</sup> فيروز شين، مرجع سابق، ص 218.

## الفصل الثاني: مكانة القيادة التحويلية في الفكر القيادي

فالقائدات التي تمتلك الرؤية يمكنها إيجاد مناخ للمشاركة وتهيئة الظروف المساعدة للتمكين التي بواسطتها يستطيع الموظفون الأخذ على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تلك الرؤى<sup>1</sup>.

فالقادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الي يعزز الفاعلية الاتية للعاملين بغية الوصول إلى الهدف.

وصف willns et al دور القائد كمسهل بدلا من التوجيه والتحكم، حيث ينبغي له تخصيص جزء كبير من وقته للتأكد من ضمان توفير التدريب الملائم لتطوير المهارات المطلوبة للعاملين لدعم جهود التمكين<sup>2</sup>.

إن تحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تتمحض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، وهي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين وتُعدّ عاملا من عوامل النجاح.

فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين، لأن المؤسسة التي تُحاول تمكين موظفيها، تُحاول أيضا منحهم ثقتها وسلطانها وصلاحياتها ومكافآتها وتُحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف.

كما ينتج عن التمكين تحقيق الانتماء الذي ينعكس في تحسن مستوى الإنتاجية وتدني التغيب ونقص في معدل دوران العمل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد إبراهيم خليل العطوي، مرجع سابق، ص 41.

<sup>2</sup> أحمد السعيد كردي، دور القيادة الذاتية في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة، تاريخ الزيارة 2016/05/01 على الساعة 10:00.

<sup>3</sup> حسن مروان عفانه، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، 2013، ص 11، 12.

### خلاصة الفصل الثاني

أضحى للقيادة التحويلية مكانة بارزة في أدبيات القيادة المعاصرة كونها تناسب بيئة الأعمال التي تنشط فيها المنظمات، والتي تتسم بالتغيير والتعقيد والمنافسة المتزايدة.

وهو ما يفرض تحديات متزايدة على القادة من أجل التكيف مع الظروف المستجدة ومحاولة تكييفها لصالح المنظمة، لذا فمن غير الممكن فصل القيادة التحويلية عن قيادة التغيير والتطوير.

وعلى القائد امتلاك رؤية مستقبلية صادقة، واقعية وملهمة لتحفيز العاملين وإشعارهم بأنهم جزء من هذا المستقبل، واستغلال مهارات الاتصال لإقناع العاملين بهذه الرؤية وتشجيعهم على العمل ومواجهة الصعاب والتحديات لتحويل الرؤية إلى واقع.

إن القائد التحويلي يسعى إلى مساعدة أتباعه لتمكينهم من إحداث التغيير باستشارة الوعي بالقضايا الرئيسية والعمل على زيادة ثقتهم بأنفسهم، وبالتالي فإنه يغير أهدافهم البسيطة إلى أهداف استراتيجية خاصة بالإنجاز العالي بالتقدم لتنمية الذات وتطوير المهارات.

## الفصل الثالث:

عرض وتحليل نتائج الدراسة

الميدانية واختبار الفرضيات

### تمهيد:

بعدما تطرقنا إلى الإطار النظري لمتغيرات البحث المتمثلة في القيادة التحويلية و تطوير المهارات و الأثر الذي تحدثه القيادة التحويلية على المهارات ، سنحاول في هذا الفصل الاطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم في كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية بجامعة الوادي.

وذلك لدراسة أثر القيادة التحويلية على تطوير مهارات موظفي الكلية على أرض الواقع، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف الموظفين، حيث تحصلنا على هذه المعلومات من خلال الاستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة.

وعلى العموم، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول نتناول فيه التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، أما في المبحث الثاني سيتم عرض نتائج البحث وتحليلها من خلال التطرق إلى (خصائص مبحوثي الدراسة، اختبار التوزيع الطبيعي، تحليل محاور الاستبانة)، أما في المبحث الثالث سيتم فيه اختبار الفرضيات وتفسيرها.

### المبحث الأول: ماهية الجامعة

سنحاول في هذا المبحث التعرف على مفاهيم أساسية متعلقة بالدراسة الميدانية:

#### المطلب الأول: مفاهيم متعلقة بالجامعة الجزائرية

لقد تعددت المفاهيم واختلفت حول تحديد مصطلح الجامعة، ولا يوجد تعريف قائم بذاته أو تحديد خصي معين، أو تحديد عالمي في كل الجامعات العالمية، وبذلك فإن كل مجتمع ينشأ جامعته ويحدد لها أهدافها بناء على ما تمليه عليه مشاكله ومطامحه وتوجهه السياسي والاقتصادي والاجتماعي، فالجامعة مؤسسة للتكوين ولا يمكنها أن تحدد بمفردها أهدافها وتوجهاتها، وبالرغم من ذلك تظل الجامعة مؤسسة ذات طابع خاص تنشده الاستقلالية لتحقيق أهدافها في إنتاج المعرفة ونشرها.

#### الفرع الأول: تعريف الجامعة الجزائرية:

اعتبر المشرع الجزائري الجامعة على أنها: " مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تساهم في تعميم نشر المعارف وإعدادها وتطويرها وتكوين الإطارات اللازمة لتنمية البلاد"<sup>1</sup>.

وهي بذلك وصفت تحت وصاية الدولة في خدمة الأهداف السياسية والاقتصادية والثقافية المحددة من طرفها. ومن هنا يمكن اعتبار الجامعة أنها المجال الذي يضم كل الشعب العلمية والعلوم الإنسانية والاجتماعية التي تدعم من طرف الدولة من أجل تنمية المجتمع اقتصاديا واجتماعيا ودفع البلاد نحو التقدم الثقافي والتكنولوجي.

#### الفرع الثاني: وظائف الجامعة:

يمكن تقسيمها إلى:<sup>2</sup>

أ/ التعليم: وهي أول وظيفة للتعليم العالي، لأن الجامعة في الأساس تقوم بإعداد الكوادر المطلوبة التي ستقوم بشغل الوظائف العلمية، التقنية، المهنية والإدارية ذات المستوى العالي.

ب/ البحث العلمي: يُعتبر أهم وظيفة للجامعة؛ كونه عملية فكرية منظمة يقوم بها الباحث من أجل تقصي الحقائق بشأن مسألة أو مشكلة معينة (موضوع البحث) بإتباع طريقة علمية منظمة (منهج البحث) بغية الوصول إلى حلول ملائمة وإلى نتائج صالحة للتعميم على المشاكل المماثلة (نتائج البحث).

ويُعدّ البحث العلمي من الركائز الأساسية للنهوض الحضاري في أي بلد، فالاكتشافات تأتي من خلال البحث والتمحيص ومتابعة الأحداث والأفكار ومحاولة تطويرها ودعمها ورعايتها.

ج / خدمة المجتمع: بعد الثورة الصناعية بدأت الجامعة تتأقلم بشكل جزئي مع احتياجات المجتمع، حيث بدأت في القرن العشرين وما بعده تُدرّس جميع الاختصاصات التي يتطلبها المجتمع المعاصر بما فيها: علم الاجتماع، تسيير الموارد البشرية... إلخ.

<sup>1</sup> أيمن يوسف، تطور التعليم العالي، الإصلاح والآفاق السياسية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع السياسي، جامعة الجزائر 2، 2008، ص 30.

<sup>2</sup> نوال نور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، مذكرة ماجستير إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص 31.

### الفرع الثالث: الأستاذ الجامعي:

الأستاذ الجامعي هو: "كل عامل يشغل وظيفة مدرس، أستاذ مساعد في إحدى الجامعات المعترف بها أو ما يُعادل هذه المسميات في الجامعات التي تستعمل مسميات مغايرة"<sup>1</sup>.

ويُقصد به في هذه الدراسة: (كل شخص يُزاوِل مهنة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية بجامعة الوادي ويشغل إحدى الرتب العلمية التالية: أستاذ مساعد، متربص، أستاذ محاضر، أستاذ مؤقت).

### الفرع الرابع: الموظف الإداري:

نصت المادة الرابعة من الأمر 03/06 المتعلق بقانون الوظيفة العامة على أنه: "يُعتبر موظفاً كل عون تم تعيينه في وظيفة عمومية دائمة ورُسم في رتبة في السلم الإداري"<sup>2</sup>.

ويمكن تحديد أربع مقومات للموظف العمومي متمثلة في:

~ أن يعين الشخص في وضعية دائمة.

~ أن يعمل الموظف في خدمة مرفق عمومي تديره الدولة أو سلطة إدارية بطريقة مباشرة.

~ أن يكون التعيين في خدمة مرفق عمومي تديره الدولة أو سلطة إدارية بطريقة مباشرة.

~ أن يتم تعيين الشخص ويرسم في رتبة معينة في السلم الإداري.

ويُقصد بالموظف الإداري في هذه الدراسة: (كل شخص يُزاوِل مهامها إدارية في الكلية وله منصب إداري دائم على اختلاف درجته ومنصبه في السلم الإداري).

### الفرع الخامس: تعريف الكليّة:

عرفها المرسوم التنفيذي رقم: 03. 279 المؤرخ في 24 أوت 2003 بأنها: "وحدة تعليم وبحث في الجامعة في ميدان

العلم والمعرفة، وتكون متعددة التخصصات ويمكن عند الاقتضاء إنشاؤها على أساس تخصص غالب وتضمن على

الخصوص ما يلي:

- تكوين في التدرج وما بعده.
- نشاطات البحث العلمي.
- نشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ليث حمودي إبراهيم، مدى ممارسة لأدواره التربوية والبحثية وخدمة المجتمع بصورة عامة، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 30، كلية التربية للبنات، جامعة بغداد، ص 198.

<sup>2</sup> سلوى تيشات، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2010، ص 51.

<sup>3</sup> الجريدة الرسمية، عدد 51، 2003، ص: 09.

المطلب الثاني: نبذة تاريخية عن جامعة الوادي

الفرع الأول: نبذة تاريخية عن الشهيد حمه لخضر

هو المجاهد القائد الشهيد محمد الأخضر عمارة المعروف ب (حمه لخضر)، الذي ولد ببلدة الجديدة التابعة لبلدية الدبيلة في حدود سنة 1930، في أسرة ريفية محافظة، عرفت بتمسكها بالقيم الدينية والوطنية، ويعيش أفرادها على رعي الغنم والإبل في الصحراء المجاورة لوادي سوف، وكانت تستقر في بعض أيام السنة، وقد ادخله والده لكتاب، فحفظ بعض سور القرآن الكريم، ولكنه انقطع ليمارس الرعي إلى سن العشرين.

ولكن حب المغامرة، والثورة على الوضع المزري، والرد على ظلم المستعمر، ولّد في نفسه روحا جديدة دفعته إلى السفر إلى مدينة قفصة التونسية، وجلب بعض الأسلحة، فاحتفظ بواحدة وباع الباقي بإلحاح من والده، ثم فضل الفرار من ذلك الواقع إلى العمل في بلدة سيدي ناجي، ولكنه رجع بطلب والإلحاح من والده، واستقر معه، وبقيت الثورة تأجج في نفسه إلى حين، ولما اندلعت الثورة التحريرية، انخرط فيها، وصار قائدا لعدة معارك، من أهمها معركة حاسي خليفة يوم 17 نوفمبر 1954، وهي أول معارك الثورة الجزائرية، والتي خلدت منطقة وادي سوف بمآثرها الثورية، وجعلتها رائدة في هذا المجال، كما قاد معركة صحن الرتم في 15 مارس 1955 بتكليف من قيادة الاوراس، ومعركة هود شيكة الداخلة ضمن احدث 20 أوت 1955، لما أرسلته القيادة في دورية لجمع الأسلحة، فوقعت ظروف مفاجئة اضطرته إلى خوض المعركة، بقيادة حمه لخضر، وكانت من أكبر معارك الثورة الجزائرية، استعملت فيها فرنسا الطائرات والمعدات ومئات الجنود وقوات اللفييف الأجنبي، ودامت من 8 إلى 10 أوت 1955، وفيها استشهد حمه لخضر و معظم أفراد كتبيته<sup>1</sup>.

الفرع الثاني: مراحل تأسيس الجامعة:<sup>2</sup>

مرت جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي بخمسة مراحل بداية من سنة 1995 إلى غاية 2014.

**أولا: المرحلة الأولى 1995-1998:** أنشأت ملحقة المعهد الوطني للتجارة بالوادي بموجب قرار وزاري مشترك التمكين: من خلال التمكين: من خلال مؤرخ في 03 جوان 1995 و انطلقت الدراسة لأول مرة خلال الموسم الجامعي 1996/1995 كنواة جامعية أولى بولاية الوادي مقرها ثانوية تكسبت أين ظلت لموسمين حتى تم تحويلها إلى مركز الشهداء سنة 1998 أين درست بها شعبة العلوم التجارية بتخصصين:

• إدارة أعمال بداية من الموسم الجامعي 1998/1997

• تجارة دولية بداية من الموسم الجامعي 2000/1999

**ثانيا: المرحلة الثانية 1998-2001:** إضافة إلى ملحقة المعهد الوطني للتجارة التابعة للمعهد الوطني للتجارة بين عكنون استفادت ولاية الوادي من فتح فرع العلوم القانونية والإدارية في الموسم 1999/1998 ومعهد الأدب العربي في الموسم 1999/2000 و التابعين لجامعة محمد خيضر ببسكرة ليتشكل الملحق الجامعي بالوادي.

<sup>1</sup> 10:00 / 2016/05/05 www.univ-el oued.com

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق.

ثالثا: المرحلة الثالثة 2001-2012: أنشأ المركز الجامعي بالوادي سنة 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01/277 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 حيث تحول الملحق الجامعي إلى مركز جامعي يحوي خمسة معاهد :

1. معهد العلوم القانونية والإدارية

2. معهد الآداب واللغات

3. معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

4. معهد العلوم والتكنولوجيا

5. معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية

رابعا: المرحلة الرابعة 2012-2014: أنشئت جامعة الوادي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-243-12 والمؤرخ في: 04 جوان 2012 الموافق لـ 14 رجب 1433 وتضم 06 كليات:

1. كلية العلوم و التكنولوجيا

2. كلية علوم الطبيعة و الحياة

3. كلية الآداب و اللغات

4. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

5. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

6. كلية الحقوق و العلوم السياسية

المرحلة الخامسة من 2014 إلى اليوم: تم تسمية جامعة الوادي بجامعة الشهيد حمه لخضر تبعا للمقرر رقم 01/14 مؤرخ في 29 ذي الحجة 1435 الموافق 23 أكتوبر 2014 المتضمن تكريس تسمية مؤسسات جامعية ، حيث لم تنزل الجامعة في تطور إلى أن وصلت في الموسم الجامعي 2015/2016 إلى تعداد من الطلبة يفوق الـ 20000 مع ما يزيد عن 700 أستاذ مقسمين عبر سبع كليات و معهد للعلوم الإسلامية :

1. كلية التكنولوجيا

2. كلية العلوم الدقيقة

3. كلية علوم الطبيعة و الحياة

4. كلية الآداب و اللغات

5. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

6. كلية العلوم الاقتصادية

7. كلية الحقوق و العلوم السياسية

الفرع الثالث: ترتيب جامعة الوادي: لقد تقدم موقع جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي - إلى المرتبة 30 في ترتيب الجامعات الجزائرية ، وذلك وفق آخر احصائيات موقع ( لويبومتريكس 2015)<sup>1</sup>المختص في ترتيب الجامعات (بعد ما كان في المرتبة 35).

<sup>1</sup>www.webometrics.info/en/aw/Algeria، تاريخ الزيارة 05/05/2016 على الساعة 10:05.

المطلب الثالث: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية:

نتناول في هذا المطلب أقسام الكلية، تعداد الموظفين والطلبة، إضافة إلى الهيكل التنظيمي الخاص بها.

**الفرع الأول: أقسام الكلية:**

تحتوي كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير على أربعة أقسام:

■ قسم العلوم الاقتصادية.

■ قسم العلوم التجارية.

■ قسم علوم التسيير.

■ قسم علوم المالية والمحاسبة.

إضافة إلى مجال ل م د يعني به تسيير سنة أولى جذع مشترك.

**الفرع الثاني: التخصصات المفتوحة بالكلية:**

يُمكن تقسيم هذه التخصصات حسب الأقسام الثلاثة الأولى:

**أولا: قسم العلوم الاقتصادية:**

~ اقتصاد بنكي.

~ ماستر بنوك.

~ ماستر اقتصاد عمومي وتسيير المؤسسات.

~ ماستر اقتصاد قياسي نقدي ومالي.

**ثانيا: قسم العلوم التجارية:**

~ مالية المؤسسة.

~ محاسبة وجباية.

~ ماستر تدقيق.

~ ماستر محاسبة.

**ثالثا: قسم العلوم التسيير:**

~ إدارة أعمال.

~ إدارة الموارد البشرية.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات مقدمة من مصلحة البيداغوجيا.

## الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

الفرع الثاني: تعداد الموظفين والطلبة:

يُمكن توضيح التعداد من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم: 07 إحصائيات خاصة بالكلية اعتمادا على معطيات مصلحة التعليم بالكلية.

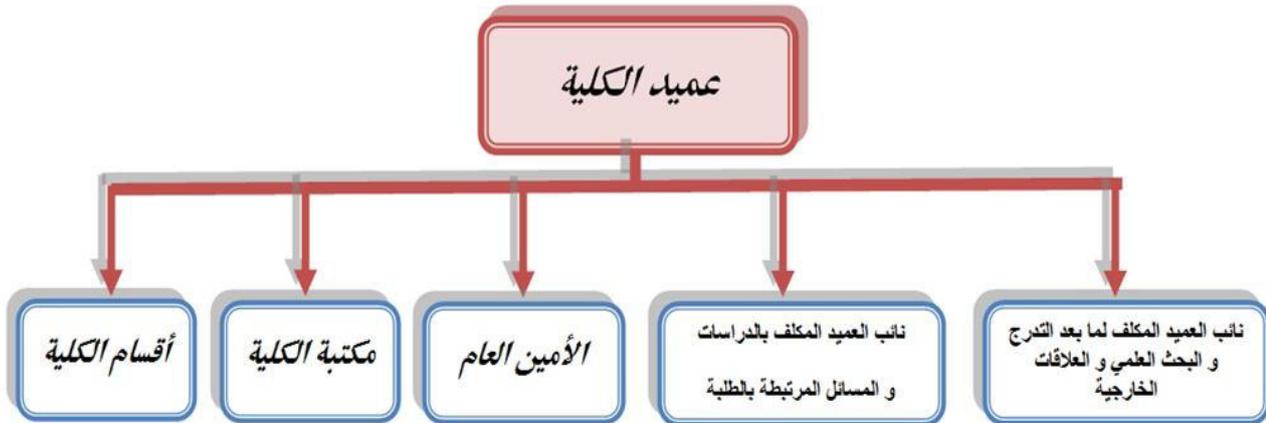
مؤقت		دائم		الأساتذة
34		113		
المتعاقدين		الدائمين		الموظفين الإداريين
2		33		
علوم مالية ومحاسبية	علوم التسيير	علوم اقتصادية	علوم تجارية	تعداد الطلبة
472	239	515	308	

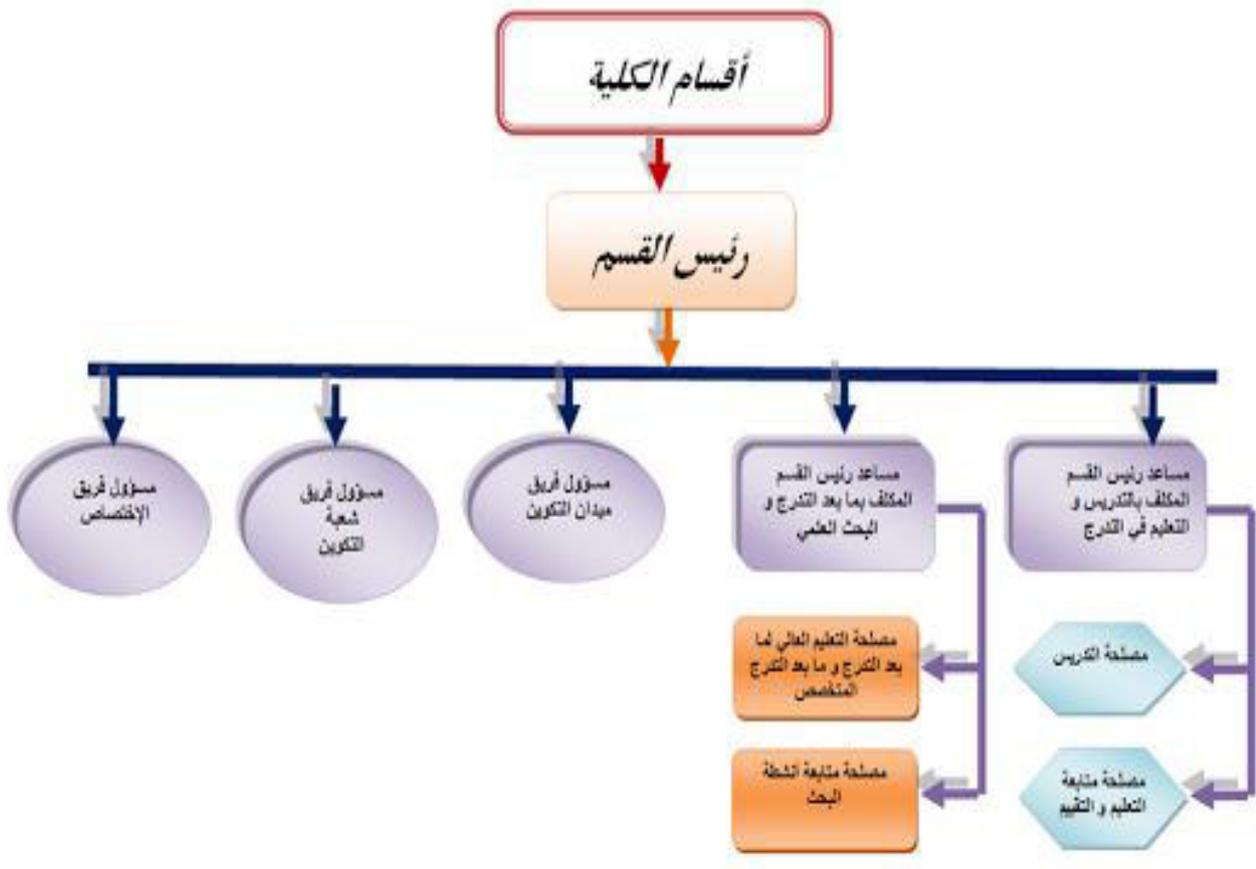
المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معطيات مصلحة التعليم بالكلية

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي

للكلية:

### الهيكل الإداري للكلية





المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات مصلحة المستخدمين بالكلية

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: منهج و أداة الدراسة

أولا: منهج الدراسة

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي و التحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع و يصفها بشكل دقيق وصفا كميًا وكيفيًا، إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، وتحديد كميا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها.

ثانيا: أداة الدراسة

في إطار الدراسة الميدانية ويهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث (القيادة التحويلية وتطوير المهارات) تم اختيار الاستبانة كوسيلة لقياس "أثر القيادة التحويلية على تطوير مهارات الموظفين" حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها، فنبات الاستبانة يعني التأكد من أن الإجابة واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم، وصدقها يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت من أجل قياسه. وقد تم الاستعانة في إعدادها بالاطلاع على مجموعة من الاستبانات الخاصة بالثقافة التنظيمية وكذا أداء الموارد البشرية، وقد انقسمت استبانة البحث إلى قسمين رئيسيين:

## الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

**القسم الأول:** الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوث وهي: (الجنس، الوظيفة، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).  
**القسم الثاني:** الخاص بمحاور الاستبانة، ويتكون من جزأين: الجزء الأول خاص بتطوير المهارات ويحتوي على (14) عبارة موزعة على بُعدين، أما الجزء الثاني فهو خاص بالقيادة التحويلية ويحتوي على (31) عبارة.  
وقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): درجات مقياس "ليكرت الخماسي"

الاستجابة	غير مؤيد تماما	غير مؤيد	محايد	مؤيد	مؤيد تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحث.

### المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينته

يتكون مجتمع البحث المستهدف من الموظفين أساتذة وعمال إداريين للكلية، والبالغ عددهم 146 عامل. وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 65 عاملا، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية، استرد منها (40) استبانة، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

### المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

#### الفرع الأول: مصادر جمع البيانات

تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

#### أولاً: المصادر الرئيسية:

تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي (V. 20) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

#### ثانياً: المصادر الثانوية:

تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال هذا البحث.

#### الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss. V20) كما يلي:

أولاً: مقاييس الإحصاء الوصفي (**Descriptive Statistic Mrasures**):

وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ثانياً: تحليل التباين للانحدار (f): لاختبار مدى ملائمة النموذج المفترض لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

ثالثاً: تحليل الانحدار البسيط (**Simple Regression**): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية: (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين) في المتغير التابع وهو تطوير المهارات الوظيفية، بالإضافة إلى اختبار كل فرضية على حدى.

رابعاً: تحليل التباين الأحادي (**One Way Anova**): وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث حول مستوى القيادة التحويلية لديهم وكذا معرفة اتجاهاتهم نحو مستوى تطوير المهارات.

خامساً: اختبار كولموجوروفسمرنوف (**1- sample K-S**): لمعرفة نوع البيانات أي هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (**Normal Distribution**).

سادساً: معامل الثبات "ألفا كرونباخ" (**AlphaCronbach's**): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

سابعاً: معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

المطلب الرابع: صدق أداة البحث و ثباتها

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة (صدق الاستبانة):

يقصد بصدق الأداة (**Validity**) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

أولاً: صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على هيئة محكمين مكونة من أساتذة مختصين في مجال الإدارة، الذين يعملون في جامعة الوادي، وطلب إليهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، كما طلب إليهم أيضاً النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

و قد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقاً لأهداف البحث. وهذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري للأداة، وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

ثانياً: صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (09)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.963) وهو معامل جيد ومناسب لأغراض

## الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

هذا البحث وأهدافه، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاوَر البحث وأبعادها كانت جيدة ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة (Reliability): و يقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، و في هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كمايلي:

### الجدول رقم(09): معاملات الثبات و الصدق

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	المحور
0.861	0.742	7	التأثير المثالي
0.828	0.687	6	الحافز الإلهامي
0.802	0.644	4	الاستشارة الفكرية
0.883	0.780	4	الاعتبارية الفردية
0.938	0.881	21	التمكين
0.964	0.931	31	المجموع
0.882	0.779	14	المهارات
0.963	0.929	45	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spssv.20

من خلال هذا الجدول رقم(09) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.963) وهو معامل ثبات جيد ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاوَر البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

المبحث الثالث: عرض نتائج البحث وتحليلها

المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة:

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

الجدول رقم(10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	24	% 60
	أنثى	16	% 40
	المجموع	40	%100
العمر	أقل من 30 سنة	13	% 32.5
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	23	% 57.5
	من 41 إلى أقل من 50 سنة	3	% 7.5
	من 50 سنة فأكثر	1	% 2.5
	المجموع	40	%100
المؤهل العلمي	بكالوريا فأقل	1	% 2.5
	ليسانس	10	% 25
	ماجستير/ ماستر	24	% 60
	دكتوراه	5	% 7.5
	أستاذية	0	% 0
	المجموع	40	%100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	22	% 55
	من 5 إلى أقل من 15 سنوات	18	% 45
	من 15 إلى أقل من 25 سنوات	0	% 0
	من 25 سنة فأكثر	0	% 0
	المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v20

يظهر من الجدول رقم (10) أن كل المبحوثين كانوا من جنس الذكور و الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور (60%) كما بلغت نسبة الإناث أيضا (40%) من مجموع أفراد عينة البحث. وبالنسبة لنوع الوظيفة نجد أن عدد الأساتذة (57.5%) كان أكبر من عدد الموظفين الإداريين (42.5%)، بمعنى أن الاستمارات شملت الأساتذة بدرجة أعلى من الموظفين الإداريين. بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة (من 30 - 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (57.5%)، في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت (32.5%)، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية

## الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

(من 41 - 50 سنة) بلغت (7.5%)، وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بلغت (2.5%)، ومن هذه النتائج يمكن تفسير بأن الموظفين في الكلية هم متوسطي العمر. بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد أن (60%) من المبحوثين حاصلين على شهادة الماجستير/الماستر في حين كانت نسبة الحاصلين على شهادة الليسانس (25%)، أما الحاصلين على الدكتوراه فبنسبة (12.5%) من حاملها، أما مستوى البكالوريا فأقل فبنسبة (2.5%)، في حين انعدمت نسبة حاملي درجة الأستاذية بالكلية. نستنتج أن معظم أفراد العينة هم من حاملي شهادة الماستر والماجستير.

وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (55%) منهم تقل خبرتهم عن (5 سنوات)، في حين نجد أن (45%) من المبحوثين تقع خبرتهم ضمن المجال (من 5 إلى أقل من 15 سنة)، و عليه فإن أغلب موظفي الكلية خبرتهم تقل عن 5 سنوات.

### المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي

أي اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل التحقق من ذلك تم استخدام اختبار كولموجروف-سمرنوف (**Test de Kolmogorov-Smirnov**)، الذي يعتمد على اختبار الفرضيتين التاليتين:

$$\begin{cases} H_0: \text{البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً} \\ H_1: \text{البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً} \end{cases}$$

من أجل اختيار الفرضية الصحيحة بمستوى معنوية ألفا (عادة تؤخذ 05%) يجب حساب قيمة  $D$  لسمرنوف ومقارنتها بالقيمة الجدولية لسمرنوف ( $Z$ )؛ حيث  $D = \max|F_n - F_0|$ . حتى تكون البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً (قبول الفرض العدمي) يجب أن تكون  $D \leq Z$  والعكس صحيح.

الجدول رقم(11): نتائج اختبار الاعتدالية لكونموجروفسمرنوف (اختبار التوزيع الطبيعي)

المهارات	التمكين	الاعتبارية الفردية	الاستشارة الفكرية	الحافز الإلهامي	التأثير المثالي	المتغيرات-الأبعاد-
40	40	40	40	40	40	حجم العينة
3.7125	3.8286	3.4458	3.4333	3.5375	3.5917	المتوسط
0.51063	0.43907	0.91939	0.89140	1.00177	0.95925	الانحراف المعياري
0.089	0.203	0.148	0.180	0.203	0.156	أقصى انحراف مطلق D
0.062	0.203	0.068	0.080	0.090	0.073	أقصى انحراف موجب
-0.089	-0.129	-0.148	-0.180	-0.203	-0.156	أقصى انحراف سالب
0.563	1.282	0.939	1.137	1.283	0.988	Z de Kolmogorov- Smirnov قيمة z
0.909	0.075	0.341	0.151	0.074	0.283	Signification asymptotique (bilatérale) مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال الجدول رقم(11) يتضح أن جميع الأبعاد تتوزع توزيعاً طبيعياً لأن D لكل بعد أقل من Z لنفس البعد، مما يشير إلى أن بيانات البحث تتوزع تتبع توزيعاً طبيعياً ويعد شرطاً لإجراء الاختبارات لضمان الوثوق بنتائجه.

#### المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالحوارين القيادة التحويلية و تطوير المهارات، بعدها تم ضبط الحدود الدنيا وكذا الحدود العليا للمقياس بغرض الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب أولا المدى، عن طريق الفرق بين أكبر وزن أو درجة وبين أصغرها أي (5-1=4) ومن ثم ناتج المدى يقسم على عدد الأوزان أو الدرجات الموجودة في المقياس والبالغ عددها 5، وبالتالي نحصل على طول الوزن أو الدرجة الواحدة لهذا المقياس (طول الفئة) والمقدر بـ 0.8، يتم بعدها إضافة هذه القيمة في كل درجة للمقياس فنحصل على الحدود الدنيا والعليا وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين عن كل عبارة من (1-1.79) تعتبر إجابة غير مؤيد تماماً، ومن (1.80-2.59) تعتبر إجابة غير مؤيد، ومن (2.60-3.39) تعتبر إجابة محايد، ومن (3.40-4.19) تعتبر إجابة مؤيد، ومن (4.20-5) تعتبر إجابة مؤيد تماماً. ويظهر الجدولان (12) و(13) تلك النتائج كما يلي:

## الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

السؤال الأول: ما هو مستوى تطوير المهارات في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة الوادي؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (12).

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور تطوير المهارات

رقم العبارة	العبارات التي تقيس متغير تطوير المهارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
	تطوير المهارات بشكل عام	3.71	0.510	-	مؤيد
1	تتيح الكلية إمكانية التكوين لعمالها	4.15	1.051	4	مؤيد
2	يتم ملاحظة مهاراتي من خلال العمل الميداني	4.15	0.863	4	مؤيد
3	إن الارتقاء في السلم الوظيفي يشكل حافزا لي لتطوير مهاراتي	3.85	1.166	7	مؤيد
4	تشجع الكلية على تطبيق المعارف الجديدة والخبرات والإفادة منها في تحسين إجراءات العمل	4.72	0.640	1	مؤيد تماما
5	تعمل الكلية على تفعيل الاتصال الإداري وتنويع أساليبه بين موظفيها لتسهيل تبادل المعلومات بينهم	3.37	0.896	10	محايد
6	يقوم الأفراد بأخذ روح المبادرة والمسؤولية تجاه وضعيات معينة والتي يواجهونها في تأدية عملهم	3.37	1.054	10	محايد
7	تتم الكلية بتقييم مهارات عمالها	3.52	1.012	9	مؤيد
8	تقوم الكلية بتهيئة الأفراد وتحفيزهم لتولي مناصب مستقبلية	3.22	1.073	12	محايد
9	أسعى دائما إلى رفع مستوى أدائي من خلال زيادة مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة داخل الكلية وخارجها	4.30	0.723	2	مؤيد تماما
10	استغلالي لوسائل الاتصال التي توفرها الكلية ساعدي على تبادل المعارف والخبرات مع زملائي وتحسين سلوكي الوظيفي	3.92	0.997	6	مؤيد
11	تقوم الكلية بإشراك موظفيها في بعض القرارات الهامة خاصة إذا كانت في مجال تخصصهم	3.67	1.071	8	مؤيد
12	تعمل الكلية على تطوير مهارات ومعارف الموظفين والتي تؤهلهم لمواكبة التطورات التكنولوجية المرتبطة بمجال تخصصهم	4.25	0.869	3	مؤيد تماما
13	تعمل الكلية على غرس وتنمية الثقافة الإبداعية بين موظفيها وتحثهم على ذلك	2.90	1.236	14	محايد
14	كل ظروف العمل بالكلية محفزة ومساعدة على الأداء الجيد	3.00	1.198	13	محايد

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v20

## الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

وبناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى مهارات الموظفين بالكلية محل الدراسة مستوى جيد وهذا ما تعكسه درجة التقدير على إجابات المبحوثين بمؤيد وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن عبارات تطوير المهارات ككل (3.71)، و من هنا نستنتج بأن هناك تطوير لمهارات الموظفين على مستوى الكلية.

• السؤال الثاني: ما هو مستوى القيادة التحويلية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة الوادي؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (13)

### مستوى القيادة التحويلية:

الجدول رقم(13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات القيادة التحويلية

رقم العبارة	أبعاد القيادة التحويلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
	<b>التأثير المثالي</b>	<b>3.59</b>	<b>0.591</b>	-	مؤيد
15	يشعري العمل مع رئيسي بالفخر والاعتزاز	3.52	1.219	5	مؤيد
16	يهتم بمصلحة الجماعة على حساب مصالحه الشخصية	3.45	1.175	6	مؤيد
17	تظهر على رئيسي علامات قوة الشخصية والثقة بالنفس	3.65	1.051	2	مؤيد
18	يوفر مناخا يشعر فيه الموظفون بالارتياح لعملهم تحت قيادته	3.55	1.218	4	مؤيد
19	يفي بما يعد القيام به	3.60	1.032	3	مؤيد
20	يحظى باحترام الجميع	3.77	1.097	1	مؤيد
	<b>الحافز الإلهامي</b>	<b>3.53</b>	<b>1.001</b>	.	مؤيد
21	يتحدث رئيسي بحماسة عما يجب إنجازه	3.45	1.060	5	مؤيد
22	يثق بقدرات الموظفين على تحقيق الأهداف	3.45	1.175	5	مؤيد
23	يحفزني لتحقيق أكثر مما أتوقعه	3.52	1.219	3	مؤيد
24	يعمل على إيجاد الانسجام بين الموظفين	3.47	1.131	4	مؤيد
25	يُعبّر عن تقديره للموظفين عند أدائهم الجيد لأعمالهم	3.65	1.122	2	مؤيد
26	يقود الاجتماعات بكفاءة عالية	3.67	1.071	1	مؤيد
	<b>الاستشارة الفكرية</b>	<b>3.43</b>	<b>0.891</b>	-	مؤيد
27	يعمل رئيسي على استشارة تفكيرنا لحل المشكلات	3.15	1.122	6	محايد
28	يعتمد أسلوب النقد البناء عند إخفاقنا في حل المشاكل	3.50	1.132	2	مؤيد
29	يعطينا الوقت الكافي للاستماع لآرائنا وأفكارنا	3.55	0.904	1	مؤيد
30	يُميز بين وجهات النظر المختلفة عند معالجته للمشاكل	3.50	1.132	2	مؤيد
31	يشجع على التعبير عن الأفكار حتى ولو كانت متعارضة مع أفكاره	3.45	1.131	4	مؤيد
32	يُحرك في مرؤوسيه الإبداع والتحديد	3.45	1.131	4	مؤيد

## الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

مؤيد	.	0.919	3.44	الاعتبارية الفردية
مؤيد	1	0.966	3.80	يعتمد على التواصل والاتصال المفتوح المباشر مع الموظفين
مؤيد	4	1.129	3.42	إُراعي الفروق الفردية بين المرؤوسين
مؤيد	3	1.239	3.45	يحرص على تزويدي بكل المعلومات الخاصة بعملتي
محايد	6	0.971	3.07	يُساعدنا في التغلب على المشاكل الشخصية
محايد	5	1.191	3.37	يحترم قناعات العاملين ويهتم لمتطلباتهم ورغباتهم
مؤيد	2	1.197	3.55	يلتزم بمبدأ المساواة في تعامله مع جميع الموظفين
مؤيد	.	0.439	3.82	التمكين
مؤيد	3	0.729	4.07	أسيطر بطريقة كبيرة على الطرق التي أمارس بها عملي
مؤيد	1	0.655	4.32	لديّ من المهارات والمؤهلات ما يُمكنني من التعامل مع مسؤولياتي وأعباء وظيفتي
مؤيد	2	0.712	4.17	يُمكنني التعامل بكفاءة مع أي مشكلة وظيفية تتطلب حلا عاجلا وفوريا
مؤيد	4	0.861	3.77	يرى رئيسي المباشر وزملائي في العمل أنني أتقن أعمالي بمستوى عال من الجودة
مؤيد	6	0.902	3.42	لا أحتاج موافقة الإدارة قبل أن أتعامل بنفسني مع مشكلات العمل
مؤيد	5	0.892	3.65	يُفوض بعض صلاحياته لهيئة العاملين معه
محايد	7	1.012	3.37	يحرص على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويضه لبعض الصلاحيات

### المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v20

**التمكين:** من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن بعد "التمكين" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.82) بانحراف معياري (0.439). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد له اتجاهات آراء مؤيدة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات قياس بعد التمكين ضمن اتجاهات آراء موافقة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.37-4.32) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.655-1.012). ومن هنا نستنتج أن لدى الموظفين في الكلية مهارات متعددة (فردية، جماعية وتنظيمية)، كما أن الكلية تهتم بهذه المهارات و تطويرها.

**التأثير المثالي:** من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن بعد "التأثير المثالي" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.59) بانحراف معياري (0.591). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء مؤيدة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد التأثير المثالي ضمن اتجاهات آراء مؤيدة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.45-3.77) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.032-1.219). وهذا يعني أن قيادات الكلية لها تأثير ملموس على مهارات موظفيها.

**الحافز الإلهامي:** من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن بعد "الحافز الإلهامي" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.53) بانحراف معياري (1.001). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء مؤيدة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد الحافز الإلهامي ضمن اتجاهات آراء مؤيدة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.45-3.67) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.060-1.219)، و هذا يعني أن إدارة الكلية تسعى لأن تكون قدوة لموظفيها.

**الاعتبارية الفردية:** من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن بعد "الاعتبارية الفردية" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.44) بانحراف معياري (0.919). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء مؤيدة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد الاعتبارية الفردية ضمن اتجاهات آراء مؤيدة، إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.07-3.80) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.966-1.239)، ومن هذه النتائج نلاحظ بأن إدارة الكلية تسعى إلى إزالة الفوارق بين الموظفين وإلى مراعاة الظروف الخاصة بهم.

**الاستشارة الفكرية:** من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن بعد "الاستشارة الفكرية" جاء بالترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.43) بانحراف معياري (0.891). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء مؤيدة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد الاستشارة الفكرية ضمن اتجاهات آراء مؤيدة، إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.15-3.55) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.966-1.239)، ومن هذه النتائج نلاحظ بأن إدارة الكلية تسعى إلى استشارة أفكار الموظفين نحو التميز والإبداع.

### المطلب الرابع: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسية التالية:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة التحويلية بأبعاده الخمسة على تطوير المهارات بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير لولاية الوادي عند مستوى الدلالة (0.05).

حيث تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، والجدول التالي يبين ذلك:

## الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

الجدول رقم (14): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	5.090	1	5.090	38.168	0.000
الخطأ	5.086	38	0.133		
المجموع الكلي	10.158	39			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v20

معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0.501 ومعامل الارتباط ( $R$ ) = 0.708

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (14) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار صلاحية الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (38.168) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة و ذلك كما هو مبين في الجدول:

الجدول (15): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	معامل الانحدار ( $B\hat{e}t\alpha$ )	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط ( $R$ )	معامل التحديد ( $R^2$ )
القيادة التحويلية	0.480	6.178	0.000	0.708	0.501

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (15) يتبين أن هناك علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة نجد أن (0.05) بين المتغير المستقل المتمثل في القيادة التحويلية و تطوير المهارات في الكلية محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.178) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، و تشير قيمة معامل الارتباط ( $R$ ) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين و هي (0.708)، حيث فسر متغير القيادة التحويلية (50%) من التباين الحاصل في مستوى تطوير المهارات وبناء على كل هذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة و المتمثلة في يوجد أثر للقيادة التحويلية على تطوير مهارات الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية، بجامعة الوادي.

أما من أجل الوقوف على وزن كل بعد، استعنا بالانحدار الخطي المتعدد المتدرج:

LinearRegression Multiple Stepwise وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

## الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

الجدول(16): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أبعاد القيادة التحويلية

*Sig مستوى الدلالة	T المحسوبة	معامل الانحدار b	*Sig مستوى الدلالة	F المحسوبة	DF درجة الحرية	مجموع المربعات	R <sup>2</sup>	R	المتغير التابع
0.000	6.6292	الاعتبارية الفردية 0.4065	0.000	43.95	1	الانحدار 5.45	0.536	0.732	تطوير المهارات
					38	البواقي 4.71			
					39	المجموع 10.158			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v20

تبين من الجدول السابق أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية بشكل عام على تطوير المهارات، وبشكل خاص تبين أن بُعد الاعتبارية الفردية هو العنصر أكثر فاعلية على تطوير المهارات، فقد بلغت القوة التفسيرية له ما نسبته 53.6% وهي دالة احصائياً. كما ان قيمة F بلغت 43.95 وهي دالة احصائياً مما يثبت صحة الفرضية وبذلك يمكننا القول بوجود أثر للقيادة التحويلية على تطوير المهارات، تحديداً الاعتبارية الفردية وفي نفس الوقت لا تكون فعالة إلا ببقية الأبعاد.

**H<sub>1</sub>**: اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على تطوير المهارات لدى موظفي كلية الاقتصاد بجامعة الوادي عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم(17): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	معامل الانحدار(Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة(Sig)	معامل الارتباط(R)
التأثير المثالي	0.342	5.178	0.000	0.643

	Sum of squares	df	Mean square	F	Sig.
1 Regression	4.202	1	4.202	26.813	.000 <sup>b</sup>
Residual	5.956	38	.157		
Total	10.158	39			

a. Dependent Variable: المهارات

b. Predictors: (Constant), التأثير المثالي

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (17) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (5.178) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة

## الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

إحصائية للتأثير المثالي على تطوير المهارات لدى الموظفين بكلية الاقتصاد بجامعة الوادي عند مستوى الدلالة (0.05)، " ونقبل الفرضية البديلة المتمثلة في " يوجد أثر للتأثير المثالي على تطوير المهارات لدى موظفي كلية الاقتصاد بجامعة الوادي".

**H<sub>2</sub>**: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحافز الإلهامي على تطوير المهارات لدى موظفي كلية الاقتصاد بجامعة الوادي عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)
الحافز الإلهامي	0.316	4.885	0.000	0.621

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v20

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3.918	1	3.918	23.862	.000 <sup>b</sup>
Residual	6.240	38	.164		
Total	10.158	39			

a. Dependent Variable: المهارات

b. Predictors: (Constant), الحافز الإلهامي

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (18) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.885) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحافز الإلهامي على تطوير المهارات بكلية محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، " ونقبل الفرضية البديلة المتمثلة في: " يوجد أثر للحافز الإلهامي على تطوير المهارات بكلية المقصودة".

**H<sub>3</sub>**: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على تطوير المهارات لدى موظفي كلية الاقتصاد بجامعة الوادي عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)
الاستشارة الفكرية	0.339	4.538	0.000	0.593

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v20

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3.571	1	3.571	20.598	.000 <sup>b</sup>
Residual	6.587	38	.173		
Total	10.158	39			

a. Dependent Variable: المهارات

b. Predictors: (Constant), الفكرية الاستشارة

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (19) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.538) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على تطوير المهارات بالكلية محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)"، ونقبل الفرضية البديلة و المتمثلة في: "يوجد أثر للاستشارة الفكرية على تطوير المهارات بالكلية المقصودة".

**H<sub>4</sub>**: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارية الفردية على تطوير المهارات لدى موظفي كلية الاقتصاد بجامعة الوادي عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)
الاعتبارية الفردية	0.407	6.629	0.000	0.732

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v20

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5.448	1	5.448	43.946	.000 <sup>b</sup>
Residual	4.710	38	.124		
Total	10.158	39			

a. Dependent Variable: المهارات

b. Predictors: (Constant), الفردية الاعتبارية

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (20) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.629) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة

## الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

إحصائية للاعتبارية الفردية على تطوير المهارات بالكلية محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، ونقبل الفرضية البديلة و المتمثلة في: "يوجد أثر للاعتبارية الفردية على تطوير المهارات بالكلية المقصودة".

**H<sub>5</sub>**: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على تطوير المهارات لدى موظفي كلية الاقتصاد بجامعة الوادي عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)
التمكين	0.712	4.780	0.000	0.613

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v20

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3.814	1	3.814	22.848	.000 <sup>b</sup>
Residual	6.344	38	.167		
Total	10.158	39			

a. Dependent Variable: المهارات b. Predictors: (Constant), التمكين

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (21) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.780) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على تطوير المهارات بالكلية محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)"، ونقبل الفرضية البديلة و المتمثلة في: "يوجد أثر للتمكين على تطوير المهارات بالكلية المقصودة".

### خلاصة الفصل الثالث

لقد تعرضنا في هذا الفصل إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على تطوير مهارات الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة الوادي، و لقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على عينة الدراسة التي تمثلت في موظفي الكلية محل الدراسة، و التي تحتوي على محورين القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في: (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية والتمكين) و تطوير المهارات (الفردية، الجماعية والتنظيمية)، و هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية دراستنا التالية: "هل يوجد أثر للقيادة التحويلية على تطوير مهارات الموظفين؟".

و بعد استرجاعها قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار، تحليل التباين الأحادي و معامل صدق المحك، ثم قمنا بعرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات، و توصلنا إلى صحة و قبول الفرضيات التي وضعناها بنسب عالية، حيث استنتجنا أن لأبعاد القيادة التحويلية أثر في مستوى تطوير المهارات.

ومنه نستطيع أن نقول أن القيادة الإدارية على مستوى الكلية تُساهم بشكل كبير في تطوير مهارات الموظفين من خلال مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار، وتطوير العلاقات فيما بينهم، كما أنها أيضا توفر لهم فرص التعلم و التكوين، و تمهنا المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، ومن خلال ذلك تحاول أن تزيد من الإبداع المهاري لدى موظفيها.

الخاتمة

## الخاتمة

تُعتبر القيادة من المواضيع القديمة التي شغلت العالم، ومع تطور بيئة الأعمال وتعقدتها لجأت المؤسسات إلى البحث عن أنماط قيادية تُواكب تلك التطورات للتكيف معها وتعديل أوضاعها ما دفعها إلى التخلي عن الأساليب التسلطية. كما لم تعد المؤسسات بحاجة إلى مديرين أكثر مما هي بحاجة إلى قادة يعملون على إقناع التابعين ممن حولهم بضرورة التغيير والتطوير، ولعل أبرز هذه المداخل في القيادة (القيادة التحويلية) التي تعمل على مواجهة التحديات والتحليق بالمؤسسات إلى وضع أفضل وذلك بتفجير طاقات العاملين في الإنجاز والإبداع.

إلا أن فاقد الشيء لا يُعطيه، فمن أجل حث المرؤوسين على الإبداع لا بد أولاً من تطوير مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم الوظيفية لتكون لهم زادا في عملية النهوض بالمؤسسة وتحقيق أهدافها المستقبلية. وبهدف اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية وتطوير مهارات الموظفين قمنا بدراسة ميدانية على مستوى كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي، كون هذه الأخيرة تمتلك من الإطارات ما يؤهلها لأن تكون نموذجاً حقيقياً لممارسة عملية القيادة التحويلية.

حيث قمنا بإعداد استبانة و توزيعها على عينة عشوائية من موظفي الكلية (أساتذة وعمال إداريين) بهدف الكشف عن درجة امتلاك الإطارات المسيرة للكلية لخصائص القيادة التحويلية ومدى مساهمتهم في تطوير مهارات موظفيهم، حيث أن أفضل من يحكم على القادة هم المرؤوسين.

### أولاً: نتائج الدراسة:

من خلال تحليل إجابات عينة المبحوثين عن الأسئلة الواردة في الاستبيان وبعد اختبار فرضيات الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- 1/ يُوافق أفراد العينة على توافر خصائص القيادة التحويلية إلى حد كبير لدى مسؤولي الكلية وذلك من خلال أبعادها المستخدمة في الدراسة والتي تساهم بشكل كبير في تطوير مهارات الموظفين.
- 2/ القادة الإداريون على مستوى الكلية يُمارسون القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة: (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية والتمكين) بدرجة مؤيد حسب تحليل نتائج عينة المبحوثين.
- 3/ القادة في الكلية محل الدراسة هم فعلاً تحويليين وذلك من خلال السلوك المتبع مع الموظفين في حثهم على تحسين مهاراتهم الوظيفية ومحاولة الاستفادة منها لصالح الكلية وتقديم كل التسهيلات المتعلقة بذلك.
- 4/ وجود علاقة ارتباط طردية بين التأثير المثالي والمتغير التابع تطوير المهارات عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha=0.05$ )، ما يعني وجود تأثير بُعد التأثير المثالي على تطوير مهارات موظفي الكلية.

- 5/ وجود علاقة ارتباط طردية بين الحافز الإلهامي والمتغير التابع تطوير المهارات عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha=0.05$ )، ما يعني وجود تأثير لُبعد الحافز الإلهامي على تطوير مهارات موظفي الكلية.
- 6/ وجود علاقة ارتباط طردية بين الاستشارة الفكرية والمتغير التابع تطوير المهارات عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha=0.05$ )، ما يعني وجود تأثير لُبعد الاستشارة الفكرية على تطوير مهارات موظفي الكلية.
- 7/ وجود علاقة ارتباط طردية بين الاعتبارية الفردية والمتغير التابع تطوير المهارات عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha=0.05$ )، ما يعني وجود تأثير لُبعد الاعتبارية الفردية على تطوير مهارات موظفي الكلية.
- 8/ وجود علاقة ارتباط طردية بين التمكين والمتغير التابع تطوير المهارات عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha=0.05$ )، ما يعني وجود تأثير لُبعد التمكين على تطوير مهارات موظفي الكلية.
- 9/ بإمكان القادة على مستوى الكلية تطوير مهارات موظفيهم من خلال اتباع مجموعة من الأساليب وأهمها التكوين، إضافة إلى أن توفر سمات القائد التحويلي يُساهم بشكل كبير في تطوير المهارات: (الفردية، الجماعية والتنظيمية).
- 10/ التركيز على بُعد التمكين يُساهم بشكل كبير في جعل الموظفين يشعرون بثقل المسؤولية الملقاة على عاتقهم، وبالتالي التفكير في مصلحة الكلية بالدرجة الأولى على حساب مصالحهم الشخصية، وهو ما يدفعهم كذلك إلى الرفع من مستواهم الإبداعي عن طريق تنمية معارفهم ومهاراتهم ليكونوا أهلاً للمسؤولية.

#### ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات:

لقد تم في هذه الدراسة الميدانية اختبار عدة فرضيات، وتم الحصول على النتائج التالية:

- 1/ يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين: (الفردية، الجماعية والتنظيمية) على مستوى كلية العلوم الاقتصادية بجامعة الوادي، وهذا عكس الفرضية الرئيسية الصفرية، وبالتالي قبول الفرضية البديلة.
- 2/ يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في تطوير مهارات الموظفين: (الفردية، الجماعية والتنظيمية) على مستوى كلية العلوم الاقتصادية بجامعة الوادي، وهذا عكس الفرضية الأولى الصفرية، وبالتالي قبول الفرضية البديلة.
- 3/ يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للحافز الإلهامي في تطوير مهارات الموظفين: (الفردية، الجماعية والتنظيمية) على مستوى كلية العلوم الاقتصادية بجامعة الوادي، وهذا عكس الفرضية الصفرية، وبالتالي قبول الفرضية البديلة.
- 4/ يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية في تطوير مهارات الموظفين: (الفردية، الجماعية والتنظيمية) على مستوى كلية العلوم الاقتصادية بجامعة الوادي، وهذا عكس الفرضية الصفرية، وبالتالي قبول الفرضية البديلة.
- 5/ يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاعتبارية الفردية في تطوير مهارات الموظفين: (الفردية، الجماعية والتنظيمية) على مستوى كلية العلوم الاقتصادية بجامعة الوادي، وهذا عكس الفرضية الصفرية، وبالتالي قبول الفرضية البديلة.

6/ يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتمكين في تطوير مهارات الموظفين: (الفردية، الجماعية والتنظيمية) على مستوى كلية العلوم الاقتصادية بجامعة الوادي، وهذا عكس الفرضية الصفرية، وبالتالي قبول الفرضية البديلة.

#### ثالثا: التوصيات والاقتراحات:

- 1/ يجب على المسؤولين بالكلية الاهتمام أكثر بالقيادة التحويلية وتدريب رؤساء الأقسام والمصالح بالكلية على هذا النمط القيادي ليصبحوا كذلك قادة تحويليين وقادرين على المساهمة في تحسين مهارات المرؤوسين.
- 2/ يجب التركيز أكثر على المهارات السلوكية والعلاقاتية لأنها تؤثر بدرجة كبيرة في تحفيز التابعين نحو المشاركة وإخراج المعارف الضمنية والتعاون بين الأفراد والإدارة.
- 3/ الاهتمام بمهارات الأفراد من خلال زيادة درجة التمكين والتشجيع على المبادرة في اتخاذ القرارات وفق أهداف الكلية واستراتيجيتها.
- 4/ يتوجب على مسؤولي الكلية دعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي في حل مشاكل العمل من خلال نشر ثقافة الحوار الإيجابي في تبادل الآراء والأفكار والمقترحات.
- 5/ مشاركة الإطارات في ندوات ومؤتمرات وملتقيات حول القيادة التحويلية لزيادة تفعيل دور القيادة في تطوير المهارات.

#### رابعا: آفاق الدراسة:

بناء على ما توصلنا إليه من خلال هذه الدراسة، يمكن اقتراح البحوث التالية للدراسة المستقبلية:

1/ دور القيادة التحويلية في الحد من الصراعات التنظيمية.

2/ علاقة القيادة التحويلية بالالتزام التنظيمي.

3/ دور التمكين في تطوير مهارات الموظفين.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

الموضوع: استمارة بحث

تخصص: تسيير موارد بشرية

الطالب: مراد فليون

أخي/ أختي الموظف(ة) في الكلية سواء كنت أستاذا أو موظفا إداريا، تحية طيبة وبعد:

أضع بين أيديكم استمارة بحث خاصة بموضوع: دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين، دراسة حالة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة الوادي.

أرجوا منكم الإجابة عن الأسئلة الواردة فيها بموضوعية بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد البحث العلمي كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر. مع العلم بأن هذه البيانات لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وستكون مساهمتكم عوننا كبيرا لي في التوصل إلى نتائج علمية وموضوعية.

لكم مني جزيل الشكر والعرفان

الجزء الأول: بيانات شخصية

الجنس:	<input type="radio"/>	ذكر	<input type="radio"/>	أنثى
الوظيفة:	<input type="radio"/>	أستاذ	<input type="radio"/>	موظف إداري
العمر:	<input type="radio"/>	أقل من 30 سنة	<input type="radio"/>	من 30 - 40 سنة
	<input type="radio"/>	من 41 - 50 سنة	<input type="radio"/>	أكبر من 50 سنة
المؤهل العلمي:	<input type="radio"/>	بكالوريا فأقل	<input type="radio"/>	ليسانس
	<input type="radio"/>	دكتوراه	<input type="radio"/>	أستاذية
الأقدمية في الكلية:				
أقل من 5 سنوات		من 5 إلى 15 سنة	من 15 إلى 25 سنة	أكثر من 25 سنة

استبيان خاص : دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين

الرقم	العبارة	مؤيد تماما	مؤيد	محايد	غير مؤيد	غير مؤيد تماما
<b>المهارات الفردية والجماعية</b>						
1	توفر لدي إمكانات جيدة لتطوير مهاراتي					
2	يتم ملاحظة مهاراتي من خلال العمل الميداني					
3	أقيم أدائي باستمرار بمدى رضا المسؤولين عني، ويشكل هذا مصدرا لسعادتي ورضائي وحافزا لتقديمي في عملي					
4	اعتبر الاتصال وسيلة اساسية لاكتساب المعارف و تنمية كفاءتي و تحسين ادائي الوظيفي					
5	يقوم الأفراد الأخذ بروح المبادرة والمسؤولية تجاه وضعيات معينة والتي يواجهها في تأدية عمله					
6	تعمل الجامعة على تنمية حلقات البحث وورشات العمل و لتحفيز التفكير في مشكلات العمل للتوصل إلى مستوى متقدم من التعلم					
7	تساعد استراتيجية التعلم التنظيمي بالجامعة الموظفين على اكتساب مؤهلات متعددة في مجال تخصصهم					
<b>المهارات التنظيمية</b>						
8	تعمل الجامعة على تشجيع الاتصالات المفتوحة والشفافية في الحوار وتقبل الشكاوي والمقترحات بين القادة والموظفين					
9	أسعى دائما إلى رفع مستوى أدائي من خلال زيادة مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة داخل الكلية وخارجها					
10	استغلالي لوسائل الاتصال المتوفرة ساعدني على تبادل المعارف والخبرات مع زملائي وتحسين سلوكي الوظيفي					
11	أشارك في بعض القرارات الهامة خاصة إذا كانت في مجال تخصصي					
12	يُعتبر تطوير مهارات ومعارف الموظفين وسيلة لمواكبة التطورات التكنولوجية المرتبطة بمجال تخصصهم					
13	هناك تشجيع على غرس وتنمية الثقافة الإبداعية بين الموظفين					
14	تعمل الجامعة على تطوير مهارات العلاقات الإنسانية لتحقيق التفاعل الجيد بين المسؤولين والموظفين في كافة المستويات التنظيمية					
<b>التأثير المثالي</b>						
15	يشعرنني العمل مع رئيسي بالفخر والاعتزاز					
16	يهتم بمصلحة الجماعة على حساب مصالحه الشخصية					
17	تظهر على رئيسي علامات قوة الشخصية والثقة بالنفس					
18	يوفر مناخا يشعر فيه الموظفون بالارتياح لعملهم تحت قيادته					
19	يفي بما يعد القيام به					
20	يحظى باحترام الجميع					

غير مؤيد تماما	غير مؤيد	محايد	مؤيد	مؤيد تماما	العبارة	الرقم
<b>الحافز الإلهامي</b>						
					يتحدث رئيسي بحماسة عما يجب إنجازه	21
					يتق بقدرات الموظفين على تحقيق الأهداف	22
					يحفزني لتحقيق أكثر مما أتوقعه	23
					يعمل على إيجاد الانسجام بين الموظفين	24
					يُعبّر عن تقديره للموظفين عند أدائهم الجيد لأعمالهم	25
					يقود الاجتماعات بكفاءة عالية	26
<b>الاستشارة الفكرية</b>						
					يعمل رئيسي على استشارة تفكيرنا لحل المشكلات	27
					يعتمد على أسلوب النقد البناء عند إخافتنا في حل المشكلات	28
					يعطينا الوقت الكافي للاستماع لآرائنا وأفكارنا	29
					يُميّز بين وجهات النظر المختلفة عند معالجته للمشاكل	30
					يشجع على التعبير عن الأفكار حتى ولو كانت متعارضة مع أفكاره	31
					يُحرّك في رؤوسه الإبداع والتجديد	32
<b>الاعتبارية الفردية</b>						
					يعتمد على التواصل والاتصال المباشر مع الموظفين	33
					يُراعي الفروق الفردية بين المرؤوسين	34
					يحرص على تزويدي بكل المعلومات الخاصة بعملتي	35
					يُساعدنا في التغلب على المشاكل الشخصية	36
					يحترم قناعات العاملين ويهتم لمتطلباتهم وريغاتهم	37
					يلتزم بمبدأ المساواة في تعامله مع جميع الموظفين	38
<b>التمكين</b>						
					أسيطر بطريقة كبيرة على الطرق التي أمارس بها عملي	39
					لدي من المهارات والمؤهلات ما يُمكنني من التعامل مع مسؤولياتي وأعباء وظيفتي	40
					يُمكنني التعامل بكفاءة مع أي مشكلة وظيفية تتطلب حلا عاجلا وفوريا	41
					يرى رئيسي المباشر وزملائي في العمل أنني أتقن أعمالي بمستوى عال من الجودة	42
					لا أحتاج موافقة الإدارة قبل أن أتعامل بنفسني مع مشكلات العمل	43
					يُفوض بعض صلاحياته لهيئة العاملين معه	44
					يحرص على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويضه لبعض الصلاحيات	45

# قائمة المراجع

(أ) الكتب:

- 1 ابن منظور، لسان العرب، دار صابر للنشر، المجلد 12، ط1، لبنان، 2000.
- 2 إسماعيل حجازي - سعاد معاليم، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013.
- 3 بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 4 بلال خلف السكرانة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2014.
- 5 جمال الدين عويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، 2009.
- 6 جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 7 حسن حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الحامد، 2006.
- 8 حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 9 خالد عبد الوهاب الزبيدين، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 10 رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 2010.
- 11 راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 12 عمر وصفني عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.
- 13 فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.
- 14 محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2 عمان، الأردن، 2010.
- 15 محمد زين عبد الفتاح، مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013.

(ب) المجالات، الملتقيات والمحاضرات:

- 16 الجريدة الرسمية، عدد 51، 2003.
- 17 أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، جامعة الشلف، 3، 4 ديسمبر 2012.
- 18 جوهرة أقطي، ملخص محاضرات تسيير الموارد البشرية، السداسي الأول، تخصص: تسيير موارد بشرية، جامعة بسكرة، 2015/2014.
- 19 رياض عيشوش، يمينية محبوب، تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، بسكرة، 2012.

- 20 زهية موساوي - فتيحة خالدي، الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8، 9 مارس، 2005.
- 21 زهيرة بوسليل، الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 30، جامعة بسكرة، ماي 2013.
- 22 سماح صولح - كمال منصور، تسيير الكفاءات، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، جامعة بسكرة، جوان 2010.
- 23 سيف الدين عماد أحمد، عالية جواد محمد علي، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين بالشركة العامة للصناعات الصوفية، بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 26.
- 24 شوقي جدي، تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على الأطباء العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، تبسة، مجلة الباحث، العدد 14.
- 25 عامر عبد الكريم الذبحاوي وآخرون، دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 3، الكوفة، العراق، 2014.
- 26 عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9، 10 مارس 2004.
- 27 عبد الوهاب بن بركة وآخرون، دور القيادة الاستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المهارات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، بسكرة، 2012.
- 28 عثمان بوزيان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9، 10 مارس 2004.
- 29 ليث حمودي إبراهيم، مدى ممارسة أدواره التربوية والبحثية وخدمة المجتمع بصورة عامة، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 30، كلية التربية للبنات، جامعة بغداد.
- 30 محمد الطاهر قريشي، لطيفة أحمد السبتي، أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة بسكرة، المجلة الأردنية في مجال الأعمال، المجلد 11، العدد الأول، 2005.
- 31 ميسون عبد الله، دنيا مناف محمد، الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين، مجلة الراغبين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد: 109، 2012.
- 32 نوال شنافي، دور تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 13، جامعة بسكرة، جوان 2013.
- 33 هدى صقر، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة، دمشق، سوريا، 13-16 أكتوبر، 2003.

## ت) المذكرات والأطروحات:

- 34 الطاهر بن عبد الرحمان، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
- 35 إسماعيل حجازي، مساهمة في وضع نموذج المهارات الافتراضية لتسيير الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013.
- 36 إلهام قشي، محددات تحديد المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في علم النفس، تخصص: علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2010.
- 37 إيمان زباني، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص: تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة بسكرة، 2014.
- 38 إيمان نور الدين وآخرون، مختلف المقاربات التي تتناول تسيير المعرفة، بحث مقدم في مقياس اقتصاد المعرفة، مدرسة الدكتوراه، جامعة بسكرة، 2008/2007.
- 39 أحلام خان، الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، 2004.
- 40 أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، فلسطين، 2010.
- 41 أحمد فارس بوعمامة، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.
- 42 أيمن يوسف، تطور التعليم العالي، الإصلاح والآفاق السياسية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع السياسي، جامعة الجزائر 2، 2008.
- 43 بلال فوزي جبارة الأغا، تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزة، مذكرة ماجستير تخصص أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
- 44 حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
- 45 حسن مروان عفانه، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،
- 46 زنده رباحي، دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي، مذكرة ماستر تسيير في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2012.

- 47 سلوى تيشات، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2010.
- 48 سماح بنت حامد جريبيع الراددي، تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى في ضوء مدخل القيادة التحويلية، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2014.
- 49 سهيلة ابرادشة، مساهمة التكوين في تحسين جودة الخدمة السياحية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص: تسيير موارد بشرية، جامعة بسكرة، 2014.
- 50 شريف أحمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2010.
- 51 عبد القادر هاملي، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2011.
- 52 عصام العسري، محمد شباب، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ليسانس تسيير موارد بشرية، جامعة تلمسان، ملحقه مغنية، 2014.
- 53 عقيلة عكوش، أثر التكوين على التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة بومرداس، 2014.
- 54 فهيمة بوروبة، دور المهارات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، 2006.
- 55 لزه العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013.
- 56 ملين وادي، مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها، مذكرة ماجستير في علم النفس، تخصص: علم النفس العمل والتنظيم،
- 57 محمد إبراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
- 58 محمد كريم حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم: إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2010.
- 59 مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2005.
- 60 نسرين تواتيت، القيادة النسوية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة، مذكرة ماجستير علم اجتماع،

تخصص: تنظيم وعمل، جامعة باتنة، 2014.

61 نوال شنافي، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراة علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015.

62 نوال نمور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، مذكرة ماجستير إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.

### ث) المواقع الإلكترونية:

Eliteideasoffice @ gmail.com. 63

www.univ-el Oued-dz. 64

www.webometrics.info/en/aw/Algeria. 65

### 2/ المراجع الأجنبية:

Anne Dietrich, Frederique Pigeyre, La gestion des ressources humaines, la découverte, Paris, 2005. 66

Jean Guy Millet, La Competence, Edition d'organisations; Paris, 2006. 67

Jean Marie Pertti, " Dictionaries des ressources Humaines", Edition Vuibert, Paris, 1998. 68

Philippe Zarifian, " Le Model de la competence", Edition liaisons, Paris, 2001. 69

Robert B Dilts, Leadership visionnaire, Edition de Boeck. 70

Valarie Marbach, Evaluer et rémunérer les competences, Edition d'organisation, Paris, 2000. 71

Anne Dietrich, Frederique Pigeyre, La gestion des ressources humaines, la découverte, Paris, 2005. 72

Jean Guy Millet, La Competence, Edition d'organisations; Paris, 2006. 73