



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي علي كافي - تندوف -

معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية



قسم: علوم التسيير.

تخصص: تسيير موارد بشرية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر بعنوان

مساهمة القيادة التحويلية في تطوير مهارات العاملين

إشراف الدكتور :

بن زاير عبد الوهاب

إعداد الطالبة:

جائز زهرة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بياض مصطفى	دكتور محاضر أ	المركز الجامعي علي كافي - تندوف	رئيسا
بن زاير عبد الوهاب	دكتور محاضر أ	المركز الجامعي علي كافي - تندوف	مشرفا ومقررا
معمر زكرياء	دكتور مساعد ب	المركز الجامعي علي كافي - تندوف	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴿١﴾ الرَّحْمَنُ
الرَّحِيمُ ﴿٢﴾ مَلِكِ يَوْمِ الدِّينِ ﴿٣﴾ إِيَّاكَ
نَعْبُدُ وَإِيَّاكَ نَسْتَعِينُ ﴿٤﴾ اهْدِنَا
الصِّرَاطَ الْمُسْتَقِيمَ ﴿٥﴾ صِرَاطَ الَّذِينَ
أَنْعَمْتَ عَلَيْهِمْ ﴿٦﴾ غَيْرِ الْمَغْضُوبِ
عَلَيْهِمْ وَلَا الضَّالِّينَ ﴿٧﴾



الشكر و العرفان

إلى خير خلق الله سيدنا و نبينا محمد عليه أفضل الصلاة و السلام :

و أوجه تحية خاصة للأستاذ المشرف الدكتور بن زاير عبد الوهاب

و عمال مؤسسة سونلغاز و أساتذتنا و الأفراد الأوفياء

و شكر خاص إلى أساتذة خارج الإطار التكويني

، أوجه كذلك إلى أفراد عائلتي، و شكر خاص في كل من ساهم في توفيقه لي في انتهاء

مشواري الدراسي

إهداء

أسالك ربي بعزتك و جلالك أن تتقبل مني هذا العمل خالصا لوجهك الكريم
و لبنينا و لشفيعنا و حبيبنا محمد عليه اشرف الصلوات و التسليم
إلى من انبغي رضاهما بعد رضا الله تعالى راجية رضاهما ما استطعت إليه
سبيلا و إلى من بفضلهم وصلت والداي العزيزان أطال الله بقاءهما و
البسهما ثوب الصحة و العافية

إلى مصدر القوة و رمز التلاحم ... إلى فخري و سندي

إلى إخوتي عرفانا بدعمهم و تشجيعهم لي

إلى كل من علمني حرفا

و إلى كل من ساعدني في رحلتي العلمية لهم مني كل التقدير و الاحترام

و إلى كل من اسعد برؤياهم من أهل و أصدقاء

جايز الزهرة

الملخص: هدفت مذكرتنا هذه الى دراسة العلاقة ما بين القيادة التحويلية ،و تطوير مهارات العاملين بحيث تلبوت الاشكالية " هل تساهم القيادة التحويلية في تطوير مهارات العاملين في مؤسسة سونلغاز تندوف ؟ وذلك من خلال أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة (الكاريزما، التحفيز، التشجيع الابداعي الاعتبارية الفردية) وتمت الدراسة باستخدام اداة الاستبيان على عينة عشوائية المؤسسة الذي عدد 30 , و باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود وجود علاقة ارتباط متوسط لتأثير الكاريزما على أداء العاملين وجود علاقة ارتباط قوي بي المتغيرات بين (لتحفيز , التشجيع الابداعي و الاعتبارية الفردية) وبين المتغير التابع تطوير مهارات العاملين. **الكلمات المفتاحية :** القيادة التحويلية , تطوير مهارات العاملين , مؤسسة سونلغاز تندوف.

Summary: Our memorandum aims to examine the relationship between transformative leadership, and to develop the skills of the workers so that the problematic "Does transformative leadership contribute to the development of the skills of the employees of Sonelgas Tindouf? This is through the transformative leadership dimensions of (charisma, motivation, individual corporate creative encouragement) The study was conducted using the questionnaire tool on the institution's random sample number 30, and using the statistical program SPSS we reached a set of results, the most important of which is the existence of an intermediate correlation of the effect of charisma on the performance of workers. (to stimulate, creative encouragement and individual corporate encouragement) and among the variable dependent on the development of workers' skills.

Keywords: Transformative Leadership, Workers Skills Development, Sonelgas Tindouf Foundation.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
IV	الشكر والعرفان
V	الإهداء
VII-VI	فهرس المحتويات
VIII	فهرس الجداول
IX	فهرس الأشكال
X	فهرس الملاحق
أ- د	المقدمة العامة
34-1	الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية ومهارات العاملين
1	تمهيد
22-2	المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية
5-2	المطلب الأول: ماهية للقيادة التحويلية
14-5	المطلب الثاني: مدخل مفاهيمي للقيادة التحويلية
22-14	المطلب الثالث: مدخل مفاهيمي للقائد التحويلي
-22	المبحث الثاني: مهارات العاملين و تطويرها
26-22	المطلب الأول: ماهية المهارات و تسييرها
28-26	المطلب الثاني: مستويات تحليل المهارات
34-28	المطلب الثالث: تنمية المهارات و تقييمها.
59-35	الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز
36	تمهيد
43-37	المبحث الأول: تقديم لمؤسسة "محل الدراسة"
39-37	المطلب الاول لمحة تاريخية عن المؤسسة:
40-39	المطلب الثاني: . التعرف على حصيلة نشاط الشركة

43-41	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع تتدوف
46-44	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
45-44	المطلب الأول: منهج و أداة الدراسة
46	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
59-47	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار صحة الفرضيات
50-47	المطلب الأول: تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية
56-51	المطلب الثاني: : تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثاني مساهمة القيادة التحويلية في تطوير مهارات العاملين
58-57	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
59	خلاصة
62-61	خاتمة
67-64	قائمة المراجع
70-68	الملاحق
71	الملخص

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(1-2)	المحور الثاني وعدد فقراته	45
(2-2)	درجات مقياس ليكرت الخماسي	45
(3-2)	معامل ثبات وصدق المقياس ككل	46
(4-2)	معامل صدق وثبات محاور المقياس وأبعاده	46
(5-2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	47
(6-2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	48
(7-2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	49
(8-2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب أقدمية	50
(9-2)	يوضح التكرارات والنسب للفقرات (الكاريزما)	51
(10-2)	يوضح التكرارات والنسب للفقرات (التحفيز)	52
(11-2)	يوضح التكرارات والنسب للفقرات (التشجيع الابداعي)	54
(12-2)	يوضح التكرارات والنسب للفقرات (الاعتبارية الفردية)	55
(13-2)	معامل الارتباط بين القيادة التحويلية و تطوير المهارات بالمؤسسة سونلغاز تندوف	57
(14-2)	معامل الارتباط بين العناصر الأساسية مساهمة القيادة التحويلية في تطوير مهارات العاملين	58

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	أنواع القادة التحويلين .	(1-1)
20	خصائص القائد التحويلي.	(2-1)
43	الهيكل التنظيمي	(1-2)
47	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(2-2)
48	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(3-2)
49	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(4-2)
50	توزيع عينة الدراسة حسب أقدمية	(5-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
70-68	إستمارة إستبيان الدراسة	1

مقدمة

يتسم عصرنا بأنه عصر اختصار الزمن وتقريب المكان، فالتغيرات متلاحقة ومتزامنة في جميع الأصعدة مما جعل هنالك مراجعة دائمة ومتكررة لإدارة وأساليبها أمرا ضروريا وحتميا للبقاء ومواكبة التطور و التجديد، ومن هنا أصبح تجديد القيادات الإدارية الأمر الأساسي في عملية التكيف مع المتغيرات ضمن ما يدخل في دور القيادة في إدارة التحول، والتعامل معه بكفاءة، وتحقيق إستمرارية في عصر يضج بالتحدي وعدم استقرار.

وبفرض هذا على القيادات وعيا متجددا ،وتطويرا للمهارات يؤهلها للتعامل مع المرؤوسين، والتأثر في سلوكياتهم ومشاعرهم، وتحفيزهم ، وزرع الثقة المتبادلة بينهم، وبناء رؤية منظمة واضحة توجههم لتحقيق أهداف مرسومة.

بينما تعتبر المهارات من قبل الباحثين في مجال إدارة الأعمال عملة نادرة تسعى المؤسسة الى اكتسابها و تنميتها و تثبيتها في وضعيات العمل قصد الاحتفاظ بها و استغلالها أحسن إستغلال وهنا تبرز الحاجة الى الاستفادة من تطبيقات القيادة التحويلية ، فالمحيط يحتاج لأنواع خاصة من القيادات التي تقوم على رسم رؤيا مستقبلية واضحة، وذا تأثير الهامي كوفن ان القائد التحويلي هو الحل الامثل للمنظمات ذات رؤية مستقبلية.

أ. إشكالية الدراسة:

مما سبق ذكره تبلورت اشكالية الدراسة، على الشكل التالي:

ما مدى تأثير القيادة التحويلية في تطوير مهارات العاملين في مؤسسة سونلغاز تندوف ؟

وتندرج ضمن هذه الاشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر الكاريزما في تطوير مهارات الموظفين؟

-ما مدى تأثير التحفيز على تطوير مهارات الموظفين؟

- هل يؤثر التشجيع الابداعي في تطوير مهارات الموظفين ؟

-هل يوجد أثر لاعتبارية الفردية في تطوير مهارات الموظفين؟

ب. فرضيات الدراسة:

انطلاقا من مشكلة الدراسة، يمكن تحديد وصياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضية الرئيسية: تؤثر القيادة التحويلية على تطوير المهارات بالمؤسسة سونلغاز تندوف.

وتتدرج تحت هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية صيغت على النحو التالي:

- تأثير الكاريزما على الأداء العاملين بالمؤسسة سونلغاز تندوف.
- تأثير التحفيز في تطوير المهارات العاملين بالمؤسسة سونلغاز تندوف..
- تأثير التشجيع الابداعي في تطوير المهارات العاملين بالمؤسسة سونلغاز تندوف
- تندوف.
- تأثير الاعتبارية الفردية في تطوير المهارات العاملين بالمؤسسة سونلغاز تندوف.

ج. أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية الدراسة في ما يلي :

- 1-تعتبر القيادة التحويلية مهمة لاتخاذ القرارات في مؤسسة بالمؤسسة سونلغاز تندوف.
- 2-التأثير الواضح المتحصل من دور القيادة التحويلية في تطوير مهام العاملين في المؤسسة سونلغاز تندوف من خلال تطبيق الكاريزما و التحفيز والتشجيع الإبداعي و لاعتبارية الفردية.

د. أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث الى دراسة القيادة التحويلية ودورها تطوير المهام العاملين بالمؤسسة سونلغاز تندوف ووضع اليد على مناطق الضعف في القضايا التي سأناقشها في البحث والتي تشمل أبعاد القيادة التحويلية

وهي الكاريزما و التحفيز والتشجيع الإبداعي و لاعتبارية الفردية والعمل على تطبيقها بالشكل الأمثل للوصول إلى رفع كفاية أداء العاملين .

هـ. أسباب إختيار الموضوع

توجد العديد من الأسباب التي أدت بنا لاختيار هذا الموضوع لدراسته دون باقي المواضيع، وتبرز هذه الأسباب فيما يلي :

- الرغبة بالإلمام أكثر بهذا الموضوع الجدير بالدراسة .
- الاهتمام والرغبة الشخصية في معالجة هذا الموضوع
- إثراء المكتبة الجامعية بالمراجع العلمية التي تساعد على عملية البحث في الموضوع مستقبلا.
- حاجة المؤسسات الجزائرية اليوم الى إدراك أهمية القيادة في تحقيق اهدافها.

و. حدود الدراسة:

الحد الموضوعي : تحديد دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين في مؤسسة بالمؤسسة سونلغاز تتدوف

الحد المكاني : المؤسسة سونلغاز تتدوف

الحد الزمني:تم جراء هذه الدراسة من 20افريل 2023 الى غاية 30افريل 2023.

ز. منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال عمليات التحليل من خلال جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد تمت الاستعانة بعدة مصادر ومراجع من كتب سواء كانت باللغة العربية أو الأجنبية ومجلات علمية، رسالات ماجستير، و أطروحات دكتوراه، وذلك بغية توضيح

الإطار النظري والمفاهيم أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على منهج دراسة حالة، أين وقع إختيارنا على مؤسسة سونلغاز تندوف، وقد تم الاعتماد على المصادر الأولية والتي تمثلت في الاستبانة، وتم تحليل المعطيات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي ومعالجتها باستخدام برنامج "SPSS" في ضوء تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين.

ح. الدراسات السابقة :

1-دراسة بوزيان أسماء بعنوان " دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير -بسكرة" دفت هذه الدراسة الى التعرف على تصورات المبحوثين حول

مستوى توفر التحفيز ببعديه (الحوافز المادية والمعنوية) لدى العاملين بكلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة وأثر ذلك على أداء العاملين. ولتحقيق ذلك صيغتفرضية

رئيسية متضمنة فرضيتين فرعيتين. تكون مجتمع الدراسة من جميع العمال الإداريين بالكلية

والبالغ عددهم (112)وقمنا باختيار عينة عشوائية بسيطة حجمها (60)موظف وموظفة حيث

تم توزيع الاستبانة عليهم جميعها من خلال عدقيارات ميدانية، وتم استرجاع (50)استبانة

صالحة للتحليل الاحصائي. وقد تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية في تحليلالبيانات منها:

مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل التباين للانحدار (،Analyses of variance)وتحليل

الانحدار المتعدد...توصلت الدراسة الى عدة نتائج أبرزها عدم وجود دور معنوي للتحفيز ببعديه

في مستوى أداء العاملين بالكلية محلالدراسة، أيضا مستوى التحفيز جاء منخفض وفقا للمقياس

المعتمد، بينما جاء مستوى الأداء مرتفعا. وخلصت الدراسة الى جملة من التوصيات أهمها: يجب

على الكلية أن تقدم الدعم الكافي والمساعدة للعاملين كما تعمل على أن يكون الأجر المقدم

يغطي الحاجات الأساسية للعاملين في حين تعمل على المحافظة على مستوى أداء العاملين

وتحسينه أكثر.

2- دراسة فليون مراد بعنوان " دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين " هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات موظفين ، 2016/2015 حيث تم قياس القيادة التحويلية من خلال: (التأثر المثالي، الحافز الإلهامي ، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية والتمكن.) فيما تم قياس المهارات عن طريق أنواعها: (الفردية، اجماعية والتنظيمية) ،وجرت الدراسة على مستوى كلية العلوم الاقتصادية جامعة الوادي. وتم الحصول على معلومات اللازمة من خلال إستبيان الذي وزع على عينة ميسرة بلغ حجمها 40 موظفا وأستاذًا، وبعد تحليل النتائج باستخدام spss v.20 الوصول الى مجموعة من النتائج أهمها أن القيادة التحويلية لها أثر إيجابي في تطوير مهارات الموظفين، ثم أختتمت الدراسة مجموعة من التوصيات ذات الصلة بالموضوع

ط. هيكل الدراسة

من أجل دراسة هذا الموضوع وبغرض الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، فصل نظري، وفصل تطبيقي، تسبقهم مقدمة عامة، وتليهم خاتمة. حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى مدخل للقيادة التحويلية للتعرف على ماهية القيادة التحويلية وكل ما يتعلق بها من أبعادها وغيرها ،الفصل الثاني فتحت دراسة تطوير مهارات الموظفين بالمؤسسة سونلغاز تندوف. خصص المبحث الأول تقديم مؤسسة، في حين تطرقنا في المبحث الثاني إلى الإجراءات المنهجية للدراسة ، وتناول المبحث الثالث عرض وتحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات، لنصل في الأخير إلى خاتمة تحوي ملخص عام حول الدراسة وأهم النتائج التي سيتم التوصل إليها في النهاية لمجموعة من التوصيات.



الفصل الأول

الإطار النظري للقيادة التحولية ومهارات العاملين

تمهيد:

إن موضوع القيادة من المواضيع التي لها أهمية كبيرة وذلك لقدمها الكبير منذ بداية البشرية ولها العديد من النظريات كثيرة في هذا الموضوع، ولكن هذه الافكار قد تغيرت كثيرا في أيامنا هذه، فالناس اليوم أكثر ثقافة وتعلما أكثر و ترابطا.

كما يرجع التطور الدائم لعملية القيادة إلى السعي الدؤوب والمتواصل للمؤسسات من أجل مواجهة الاحداث والتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، وهذا ما يتطلب وجود قادة تحويليون وعلى مستوى عالي من الاداع والتفكير دقيق و الذكي من أجل تصور مستقبل منظماتهم وتحديد بدقة درجات اتجاه الاعمال فيها و نسعى من خلال هذا الفصل الى لقاء الضوء حول الاطار النظري لمتغيرات الدراسة من خلال التركيز على مبحثين هما :

➤ المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية.

➤ المبحث الثاني: مهارات العاملين وتطويرها.

المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية

القيادة عبارة عن ظاهرة ونظام اجتماعي قاعدي يعتبر منطلق الحدث في اغلب و شتى الميادين ومن بين هذه القيادات ما يعرف بالقيادة التحويلية حيث سنتطرق في هذا المبحث الى ماهية القيادة و القيادة التحويلية و مختلف مفاهيمها النظرية .

المطلب الأول: ماهية للقيادة

القيادة ظاهرة معقدة تؤثر على العديد من الأطراف المشاركة في العمليات التنظيمية والاجتماعية والشخصية ،وتظهر في آلية التأثير لأنها تحفز الأفراد على العمل لتحقيق أهداف الجماعة بدوافع الشخصية بعيداً عن الإكراه.

الفرع الأول: مفهوم القيادة .

يوجد عدة تعاريف مفهوم القيادة، جاءت متشابهة في المضمون وتختلف في اللفظ والشكل، و من بين التعاريف :

يعرفها الغامدي عبدالله عبد الواحد على أنها عملية تأثير متبادلة بين القيادة والاتباع، يتم من خلالها تحريك الاتباع لتمكينهم من تحقيق الاهداف الحالية والمستقبلية بكفاءة عالية¹.

يعرفها عياصرة هي عملية التأثير والهيب الحماس في الافراد للقيام بعملهم بحماس وطوعية دون الحاجة الى استخدام السلطة الرسمية².

يعرفها أيضا جمال الدين على أنها فن استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة³.

¹ الغامدي عبدالله عبد الواحد " القيادة الادارية"، ط2 ،دار الكفاح للنشر والتوزيع الرياض،2013،ص15.

² عياصرة علي أحمد " القيادة والدافعية في الادارة التربوية"، دار الحامد للنشر، عمان، 2006، 37.

³ جمال الدين عويسات، "مبادئ الإدارة"، دار هومة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، 2009، ص115.

حسب بيجورس فالقيادة هي: عملية تأثر متبادل يؤدي عن طريق تضافر الأفراد رغم الفروق بينهم الى توجيه النشاط الانساني سعيا وراء مسألة مشتركة.¹

والقيادة حسب كراوفورد هي : القدرة الفاعلة على ربط الممارسات بأهداف وقيم المؤسسة وطموحها المستقبلية، مما يؤدي الى تحقيق الاهداف الخاصة بالمؤسسة مع تحقيق الاهداف الشخصية للعاملين بصورة متناسقة وفي مناخ جيد.²

مما سبق يمكننا القول ان القيادة تختلف عن الإدارة في تلك القيادة التي تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل تهتم بتوضيح الرؤية والتوجهات الاستراتيجية، وتمارس أسلوب القدوة والمرافقة،

الفرع الثاني: عناصر القيادة.

يمكن تلخيص عناصر القيادة في النقاط الآتية:³

- أ. الجماعة أو المرؤوسين: حيث هم الذين منحون السلطة والنجاح للقيادة وللمنظمة ي حال تفاعلهم واستجابتهم لكي ما يُطلب منهم من قبل القائد وتأدية كل الأعمال الموكلة إليهم بنجاح.
- ب. القائد: وهو من أهم عناصر العملية القيادية من قدرات . ومؤهلاته وصفاته الشخصية من أهمية في نجاح العملية القيادية والرقى بها الى مصاف العمليات.
- ج. الظرف (الموقف): لا بد من وجود موقف أو ظرف ما يكون بين القائد المرؤوسين في المنظمة يؤثر على تفاعلهم وتعاملهم مع بعضهم البعض ، ويسعى القائد الناجح دائما أن ينجم عن هذا الموقف تفاعل إيجابي ينعكس على نجاح العملية القيادية، وبالتالي نجاح المنظمة في بلوغ هدفها الرئيسي.
- د. الهدف: يسعى القائد دوما نحو تحقيق هدف القيادة عن طريق المرؤوسن، وذلك بحثهم والتأثير في سلوكهم من أجل القيام بالمهام المطلوبة منهم وبكفاءة عالية.

¹حسن عبد الحميد أحمد رشوان، "القيادة"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2010ص 15.

² رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 2010ص118.

³ بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010ص54.

هـ. خامسا: الأنظمة والتعليمات والقواعد: فهي تمكن القائد من التأثير في سلوك المرؤوسين إيجابيا عن طريق الثواب والعقاب، بالإضافة الى خصائصه الشخصية ومهاراته وقدراته وخبراته التي يمتاز بها.

الفرع الثالث: خصائص القيادة

تتمثل خصائص القيادة في المؤسسة إلى مايلي¹:

- أ-التنبؤ بالمخاطر المستقبلية و القدرة على مواجهتها .
- ب- دعم العنصر البشري و ذلك بالعمل على النهوض بالقدرات البشرية .
- ج- أن تتم القيادة بحزم و عن اكمل وجه و يتم ذلك بتوجيه جهود العاملين نحو الهدف المراد انجازه .
- د- العمل بجهد وذلك لتحقيق الاهداف بكفاءة وفعالية .
- هـ- القيادة المثلى تساعد في رفع معنويات العاملين ودفعهم لمزيد من العطاء.
- و- القيادة تهدف أولا و أخيرا الى تقدير وتدبير احتياجات المنظمة..

الفرع الرابع: أهمية القيادة.

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة ترتب حياتها، وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة و السلام "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرأوا أحدهم"، رواه أبو داود، قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعا ولا يتفرق بهم لا أري ولا يقع بينهم الاختلاف، وقديما قال القائد الفرنسي نابوليون "جيش من الارانب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب" وعليه فإن أهمية القيادة تكمن في²:

- 1- تنمية وتدريب ورعاية الافراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الافراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

¹- ابراهيم سامية وبوقندورة يمينة، "ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية"، جامعة زيان عاشور، الجلفة الجزائر. 2019. ص566-567 .

²أسامة خيربي، "القيادة التحويلية"، دارالراية للنشر والتوزيع 2014. ص 19.

- 2- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء3- أنها حلقة الوصول بين العاملين، وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية
- 4- أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الاهداف المرسومة.
- 5- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.

المطلب الثاني: مدخل مفاهيمي للقيادة التحويلية

من الانماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية، والتي أهم ما يميزها قدرتها العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الابداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم. سنتطرق في هذا المبحث إلى كل من نشأة ومفهوم القيادة التحويلية و أهميتها وكذا التطرق إلى مفاهيم أساسية حول القائد التحويلي.

الفرع الأول: التطور التاريخي لمفهوم القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية نظرية في القيادة الادارية، جاءت محصلة للجهود الحديثة والمستمرة من قبل المفكرين و العلماء في مجال تطوير الادارة والقيادة، فهي من أهم وأحدث نظريات القيادة، وكذا لتجمع بين مميزات نظريات القيادة وتآلفى ما كان فيها من قصور، ويعتقد أنها من أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر، ومن أكفأها قدرة على مواجهة تحدياته¹.

أول من طرح فكرة القيادة التحويلية هوdownton وذلك عام 1973 ،فيما كان أول ظهور لمفهوم القيادة التحويلية في عام 1971 على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنزMacgregor Burns الذي يرى أن القيادة التحويلية تعني اشراك القائد مع المرؤوسين في صنع القرار من خلال تكوين روابط بين

¹ ، صالح بن محمد الربيعه، "كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام"، رسالة ماجستير الآداب في الإدارة التربوية¹كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2001، ص31.

القائد. و من يعمل معه تزيد من دافعيتهم جميعا للعمل وتعزز من أخلاقهم وذلك عن طريق تفويض الصلاحيات وتمثل الدور وإشعار المرؤوس بدوره ي صنع القرار على المستوى الفردي والمؤسسي، ما يؤيد ولاء وتنظيميا لدى فريق العمل ينعكس إيجابيا على أداء المنظمة و مخرجاتها.¹

ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال Burns من قبل عدد من الباحثين والعلماء .

ففي منتصف الثمانينيات من القرن العشرين قدم Bass صورة أوضح للقيادة التحويلية أعطت مزيدا 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 بالاتي²:

أولا :رفع مستوى الوعي لدى المرؤوسين بالأهداف محددة والمثالية.

ثانيا :حث المرؤوسين على تقديم المصلحة العامة على المصالح الشخصية.

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

الفرع الثاني: مفهوم القيادة التحويلية

هي اتجاه حديث يسمى نموذج القائد المغير (المحول) أو نمط القيادة التحويلية وتعد هذه القيادة من النظريات الحديثة.

¹ محمد زين عبد الفتاح، مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط 1 ، الأردن، 2013، ص 62، 63.

² محمد زين عبد الفتاح، مرجع سابق، ص: 64، 63.

ان هذه القيادة أخذت بعين الاهتمام الاتصال العمودي بنوعيه التنازلي (بين القائد ومروؤسيه) والتصاعدي (بين القائد ورؤسائه) وأثر ذلك في فاعلية القائد وتقدمه في المنظمة.

والقيادة التحويلية هي القيادة من خلال الدافعية إذ يعمل القائد على التأثير في أعضاء المنظمة بمناشدتهم التحلي بالمثل العليا والقيم الاخلاقية وخلق المناخ الملائم لبروز الافكار الجديدة لمعالجة المشكلات المختلفة¹، فالقادة التحويليون يخرطون في عدة سلوكيات تساهم على إحداث التغيير بمنظمتهم وهذه السلوكيات هي سلسلة من ثلاث مراحل:

أ. إدراك الحاجة للتغيير:

عندما تكون التغييرات في البيئة بطيئة، يعجز العديد من أعضاء الادارة العليا عن إدراكها كونها تهديدات لمنظمتهم ولكي يدرك أعضاء المنظمة التغييرات البيئية يجب تشجيعهم لزيارة منظمات أخرى لمعرفة كيف تعمل وتعالج المشكلات.

ب. خلق رؤية جديدة:

وهذه الرؤية تتطور بمرور الزمن من خلال الافراد الذين شاركوا في قرارات تشكيل تلك الرؤية وسينفذون التغيير .

ج. تنفيذ وتأسيس التغيير:

لضمان التنفيذ الناجح للتغييرات الكبرى يجب أن يعمل القائد التحويلي مع مجموعة من الافراد لديهم الرغبة والالتزام الايجابي تجاه التغيير وأن يلقي الدعم والمساندة من جانب المديرين في المستويات الادارية العليا على نحو واضح وحازم².

¹ ابراهيم سامية وبوقندورة يمينة، مرجع سابق ص 19.

² شهرزاد محمد شهاب، "القيادة الإدارية ودورها في تاصيل روابط العلاقات العامة"، دراسات تربوية، العدد 11، 2010، ص 113-119.

الفرع الثالث: ابعاد القيادة التحويلية

القيادة التحويلية كغيرها من الانماط القيادية تعتمد على اسس ومبادئ يمكن من خلالها تحديد ملامحها وسماتها، ولهذا كان إسهام العلماء في تحديد ابعاد القيادة التحويلية كبيرا، على الرغم من وجود اختلاف بينهم في تحديد هذه الابعاد التي تتألف منها القيادة التحويلية، فتعتبر مساهمة "باس" هي اول مساهمة لتحديد ابعاد القيادة التحويلية والتي اشتملت على استبيان متعدد العوامل اشتمل على ثلاثة ابعاد للقيادة التحويلية هي (الكاريزما، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية) بعد ذلك قدم باس نموذجا للقيادة التحويلية أكثر حداثة للقيادة التحويلية يتضمن أربعة أبعاد (الكاريزما، الاعتبارية الفردية، التحفيز، الاستشارة الفكرية) وهناك من أضاف بعدا خامسا وهو التمكين).

القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى العاملين، أما في دراستنا هذه سنتناول الابعاد الاربعة التي قدمها "باس"

أ. الكاريزما او التأثير المثالي:

يعرف التأثير المثالي بأنه: "إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المؤسسة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين يتأثرون بممارساته، وذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها".

وهو "امتلاك المدير الرؤية الواضحة والاحساس القوي بالرسالة العليا للمؤسسة وكذلك غرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه، مما يؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم، وقد تظهر على شكل سلوك يمارسه المدير أو خصائص يتمتع بها "

ب. التحفيز أو التأثير الالهامي:

عرف الدفع الالهامي على أنه: "قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية الى لآخرين، واستخدام السلوب اللفظي، والرموز والشعارات ولغة الجسد لتركيز الجهود، والتعبير عن الاهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول"

فهو العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وأن تعمل هذه السلوكيات على إيضاح التوقعات للتابعين¹

وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالاهداف التنظيمية" فالتأثير أو التحفيز المثالي هو "قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب واحترام وتقدير التابعين، واعتباره المثل الاعلى بحيث يقوم التابعون بتقليد القائد والانصياع برغبة لكل مطالبه

ج. الاستثارة الفكرية أو التشجيع الابداعي:

تعرف الاستثارة الفكرية على انها "قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر الى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج الى حل، والبحث عن حلول منطقية لها " فالاستثارة الفكرية تعني "إثارة العاملين عن طريق زيادة الوعي لديهم لمواجهة التحديات وحل المشكلات التي تقف عائقا أمامهم وتمنعهم من تحقيق الاداء الذي يفوق التوقعات، ويكمن دور القائد هنا في الوقوف إلى جانب العاملين والتعاطف معهم، وكذا الاستماع لافكارهم ومقترحاتهم، ومشاركتهم الاحاسيس والمشاعر، وبالتالي لعب الدور العاطفي من طرف المدير لتشجيع العاملين على إبداع حلول متطورة وجديدة لمختلف المشكلات

د. الاعتبارية الفردية:

¹ سامي عايد أبو هذاف، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الازهر بغزة، 2011، ص85.

تعني الاعتبارية الفردية أو الاهتمام بالفرد بأن يعطي القائد التحويلي اهتماما شخسيا لاهتمامات ورغبات المرؤوسين فحاجياتهم ليست واحدة، كما عليه أيضا أن يدرك الفروق الفردية بينهم، والتعامل مع كل مرؤوس بطريقة معينة، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من التطور والنمو، والقائد التحويلي يأخذ الوقت للتعرف على العاملين بشكل شخصي، ليستطيع مساعدتهم على تطوير طاقتهم ومداركهم، ويقوم بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الاتباع، وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة مستمرة للتعرف على ما إذا كان التابعون يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم.

ويقصد بالاعتبارية الفردية "مدى اهتمام المدير بالموظفين على المستوى الفردي و احترامهم من خلال مراعاة الفروق الفردية بينهم، والتعامل معهم بحب متبادل، فهو يلبي حاجاتهم الشخصية، ويستمع إليهم، كما أن إنجازاتهم تنال عنده الاهتمام والتشجيع، كما يهتم بحاجاتهم الخاصة ويعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور.

الفرع الرابع: أهمية القيادة التحويلية

سأثرت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين منذ الثمانينات من القرن العشرين، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها قوة وأهمية يمكن تلخيصها في أربعة عوامل وهي¹:

- القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الافراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا؛

¹ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، "القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011، ص21.

- صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتتحسن عن طريق التدريب، والذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العملية أن برامج التدريب المصممة و المنفذة جيدا يمكن أن تحسن فعالية المديرين، ويؤكد هذا الاتجاه الدكتور السيد الهواري حيث يقول: "لقد أظهرت مشاهداتنا من خلال تقديم برامج المدير الفعال أنه يمكن تحسين فعالية المديرين من أعلى المستويات إلى المستويات الاستشرافية من خلال البرامج التدريبية المصممة والمنفذة جيدا، وهي خطوة إلى طريق بناء القائد التحويلي؛
- تحمل القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الاخلاقية" التي بدورها تشكل عنصرا فعالا في تحفيز الاتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة؛
- القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أي منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية¹.

الفرع الخامس: عقبات تطبيق القيادة التحويلية

تشكل القيادة أهم العوامل المتأثرة بالمتغيرات العالمية على مستوى الدول، بل وعلى مستوى المنظمات أيضا، ولذلك فقد أصبحت الحاجة ماسة إلى وجود قائد إداري متجدد يستطيع التطور والتأقلم مع متغيرات العصور المختلفة، وخاصة في هذه الفترة الحرجة التي انتقل فيها العالم من القرن العشرين إلى القرن الحادي والعشرين، ونتيجة لذلك شمل هذا التحول كافة المجالات مما جعل العالم يتسم بالتربط والتقارب والتداخل، والتأثير المتبادل في جميع الأوجه، مما فرض على المنظمات وقادها على حد سواء حتمية

¹ سامي عايد أبو هذاف. مرجع سابق ص 88.

التأثر والتأثير بحكم التواجد في بيئة ديناميكية تتسم بالتطور السريع، مما يجعلها أمام تحدي إدارة جديدة ،
قادرة على الابتكار والتجديد والتعامل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة¹.

1. المنافسة

يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزها التغيرات العالمية، وبالتالي أصبح على كل المنظمات أن تهيئ نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن.

ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية التغلب على تحدي المنافسة والعمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتنميتها، وتأكده في مواجهة كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة .

2. العولمة

أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات إلى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية، وبمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة، ومنفتح في نفس الوقت. الإدارية أن تستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها، وتخفيض التكاليف واستثمار الأموال المعطلة. إن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن،

¹ محمد بزيح حامد بن توبلي العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية(، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص31.

3. القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد

تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار، ويعد ذلك أخذ التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العالمية التحويلية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة وعدم تبديد أي مورد أو السماح بأي هدر مع التأكيد على ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها

4. الجودة الشاملة

لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظمات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات، وعقد الصفقات، وعند المفاوضة للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية، وقد أصبحت الجودة هدفا لكل المنظمات، ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية التغلب على تحدي المنافسة والعمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتنميته، وتأكده في مواجهة كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة لكي تتجاوز منتجاتها الحدود الجغرافية ومن هنا بدأ القادة الإداريون التحويليون يسعون للحصول على شهادات الإيزو المختلفة¹

5. التحديات التكنولوجية

تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة، أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات،

¹ شاهيناز فاضل أحمد، "تحليل العالقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية" بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والسبعون، 2002 جامعة المستنصرية، العراق، ص99

وتوظيفها لتطوير الإنتاج والمنتجات وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة، إن القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية، لأنها تحقق عددا من المميزات الهائلة وتخفيض الوقت اللازم للإنتاج، وتخفيض التكلفة، وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة، وتطوير المنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها، وتبقى تحديا التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة، وعلى معايير التقييم، وعلى دورة المنتجات، وعلى الاستراتيجيات المتبعة في المنظمة، وكذلك إدارة الموارد البشرية، وعلى تكامل المشروع¹

6. اتخاذ القرار في عالم متغير

إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأن يتم في عالم متغير غير مستقر مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقف على مدى قدر م على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة، وآلية إستراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل. إن التحدي أمام القيادات الإدارية هذه الحال لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار، إنما أيضا على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات، والخطة التي وضعوها للمنظمة، والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف.

المطلب الثالث مدخل مفاهيمي للقائد التحويلي

القائد التحويلي هو ذلك القائد الذي لديه تأثير هائل على مرؤوسيه، فهو قادر على استثارة وتشويق الافراد ليضحوا بمصلحتهم الذاتية من أجل مصلحة المنظمة العليا، ويعطي اهتماما كبيرا لهم، يغير إدراكهم للقضايا ويساعدهم على رؤية الامور والمشكلات القديمة بطرق جديدة.

¹ شاهيناز فاضل أحمد، مرجع سابق ، ص101.

الفرع الأول: تعريف القائد التحويلي

من مفاهيم القائد التحويلي ما يلي :

عرفت من قبل باص Bass على أن: "القائد التحويلي هو الذي يتمتع بقدرة على تحفيز العاملين كي يقوموا بأدوار لم يكونوا يتوقعون أن بمقدورهم القيام بها، وهو الذي يعمل جاهد على تعزيز إحساس العاملين بأهمية المهام التي يزاولونها، وهو الذي يهيئ المناخ الملائم لرفع درجة التغيير إلى أعالي مستوياته . "من خلال تعريف Bass نستنتج أن القائد التحويلي هو ذلك الشخص الذي لديه القوة والقدرة على التغيير من خلال تحفيز وإشباع حاجات الافراد ليقوموا بإنجاز مهام لم يكونوا يقومون بها من قبل ويجعلهم بذلك يحسون بأهميتها¹.

كذلك عرف جيمس James القائد التحويلي بـ: "الشخص الذي يتمكن من إرشاد المرؤوسين وتوجيههم والتأثير فيهم من أجل إحداث تغيير أساسي ليس باتجاه البيئة الخارجية فقط وانما في العمليات الداخلية. ومن تعريف James نستنتج أن القائد التحويلي هو ذلك الشخص الذي يحدث تغيير سواء أكان في البيئة الخارجية أو الداخلية من خلال التأثير في الافراد التابعين له وذلك وبتوجيههم نحو تحقيق الأهداف².

مما سبق يمكننا القول ان القائد التحويلي هو الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الانجاز والتنمية الذاتية والذي يروج في نفس الوقت عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات وهو الذي ينمي ويطور

¹ جالوت مونكونج ، "دراسة حالة للقيادة الاستراتيجية في إنشاء وتطوير ورقة إخبارية مملوكة ملكية خاصة في زامبيا"، ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة رودس ، 2012 ، ص 7.

² حافظ عبد الكريم الغزالي، " أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012 ،ص25.

كل من الافراد التابعين له والمنظمة وتحقيق ميزة مقارنة بالمنظمات الاخرى وذلك بالعمل على السمو والرفع وتطوير الأفراد ذاتيا، وهو تعريف أشرنا إليه سابقا في تعريفات القيادة التحويلية.

الفرع الثاني:أنواع القادة التحويلين

تسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل: الحرية، العدالة ، المساواة، السلام والإنسانية، فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال هذه القيم ويسميتها باس بالقيم الداخلية حيث لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد لكن التعاطي بين القائد والأتباع يوحدهم ويؤدي إلى بناء علاقة على درجة عالية من القوة والتأثير، بحيث مقتنعين في عملهم، ترفع من التفاعل والتغيير داخل القائد والأتباع في آن واحد، ويزيد من طموح وولاء المرؤوسين مما يجعلهم ويمتلكون الرغبة في بدل الجهود الإضافية لتحقيق النجاح.

1. القائد العقلاني

القائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوفر لديه المقدرة على تغيير تمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة، والقيادة العقلانية تكون قيادة تحويلية، تؤدي إلى تغيير الأفكار والفلسفة، ويتمثل الحافز بالنسبة للقائد العقلاني في الصراع القيمي والأخلاقي، ووفق هذا الأخير يجد الحلول لمشكلات ويذهب Burns إلى أن الفشل في الإيديولوجيات الجديدة لا يعود إلى افتقاد القيادة العقلانية،³ ولكن لأسباب أخرى، ويؤكد أن نجاح المدرسة العقلانية يتطلب بشروط¹

- أن تكون هناك علاقة قوية بين مفكر ي العصر على مدار فترة طويلة من الزمن.
- أن تتوفر لديهم مبادئ قوية بدرجة تكفي لتغيير البرنامج التشريعي القائم.

¹ عاطف يوسف، "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم"، دراسات العلوم التربوية، الملحق 1، 2014، جامعة عمان العربية، الأردن، ص 561.

- أن تتوفر لديهم القدرة على بناء الحد الأدنى لمستوى المنظمة، كي يتمكنوا من توسيع ونشر أفكارهم من خلال الوسائل المختلفة كوسائل الإعلام.
- أن تتوفر لديهم المقدرة على تحريك مجموعات قوية ذات اهتمام بإحداث التغيير مع الاهتمام في الوقت نفسه بتعزيز المستويات العالية من القوة الموجودة.
- لأن تكون لديهم المقدرة على التأثير في إحداث تغيير أساسي سواء من خلال ممثلين لهم، أو من خلال جماعة أو حزب منظم .

2. الفائد الإصلاحية

إن القادة الحقيقيين هم الذين يعملون ويتعلمون بواسطة أتباعهم، بما يؤدي إلى اكتساب العديد من المهارات المرتبطة بالخبرات اليومية في مجال العمل والتدريب والتعامل مع قادة وأتباع آخرين، وتعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلب لمهارات أساسية استثنائية بسبب الحاجة الكبيرة إلى تأييد قوى من الأتباع لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم وعادة ما تدل القيادة الإصلاحية ضمناً على قيادة أخلاقية، كما أن الشخص لكي يكون قائداً إصلاحياً حقيقياً لا يحتاج فقط إلى السير بالتردد، ولكن أيضاً إلى أن تكون لديه الرغبة في إصلاح أو على الأقل إصلاح جانب منه .ويمكن أن تتحدد العناصر التي تسهم في فشل القيادة الإصلاحية في مجموعة من النقاط، يمكن إجمالها في الثلاثة التالية¹:

- سوء فهم وتفسير حاجات الأتباع.
- قد لا يشجع البناء الاجتماعي والسياسي على مواجهة القضايا الجوهرية والعمل على حلها.
- غياب الإحساس بالهدف العام

¹عاطف يوسف مرجع سابق ص 560

وعلى الرغم من أن القيادة الإصلاحية تشكل جزءا من القيادة التحويلية، فقد لا يستطيع القائد الإصلاحي تحقيق تغير اجتماعي ملحوظ، وغالبا ما يحدث ذلك بسبب تقبل القائد الإصلاحي للبناء الاجتماعي والسياسي الذي يعمل من خلاله، هذا بالإضافة إلى أن الإصلاح عملية تقع بين التحويلية.

3. القائد الثوري

الثورة عكس الإصلاح، حيث إن الثورة تعني إحداث تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله، وعلى الرغم من ذلك يحذر Burns من أن مثل هذا التحول الكامل غالبا ما يكون نادرا، كما أن القيادة الثورية الناجحة غالبا ما تكون أكثر ندرة، ولكي تكون القيادة الثورية ناجحة لابد أن تتوفر لها عدة خصائص منها¹:

- أن تكون مكرسة تماما لتحقيق الهدف ومستعدة لنسر الالتزام من خلال بذل الجهد والوقت والمخاطرة بالسجن والنفي والاضطهاد
- الثورة مثلها مثل أي قيادة ذكية، يجب أن تخاطب رغبات الجماهير وحاجا م وطموحا م ودوافعهم التي قد تكون كامنة، ويمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية والأحداث السياسية
- الثورة تتطلب الصراع، شأ ا شأن أي قيادة، ولكن نجد أن مستوى الصراع في القيادة الثورية يكون أعلى بكثير منه في أي نمط آخر من أنماط القيادة .

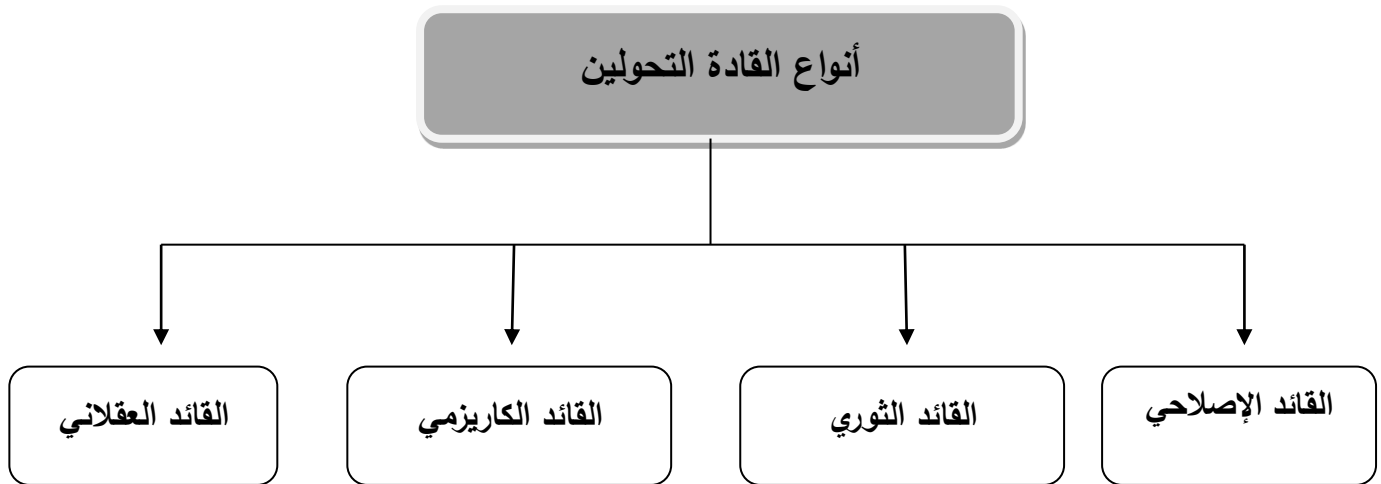
بشكل مجمل يجب أن تتضمن عمليات القيادة الثورية رفع مستوى الوعي السياسي والاجتماعي لدى كل من القادة والأتباع، ومن الأمثلة الغربية عن القيادة التحويلية: مارتن لوثر، كنج، فيدل كاسترو، لينين .

¹ حافظ عبد الكريم الغزالي مرجع سابق ص 31

4. القائد البطولي الكاريزمي

القيادة الكاريزمية من الشخصية الآسرة للتأبوع، لفرط تأثرهم ا، وأفضل مثال ذكره بيرنز لهذه الشخصية هو النبي موسى عليه السلام، الذي ولد في مصر فترة استعباد الفراعنة لبني إسرائيل، ووجه 3 القيادة الكاريزمية في قيادته أنه قاد بني إسرائيل لينقذهم من ظلم الاستعباد¹

الشكل (1-1) : أنواع القادة التحويلين .



المصدر : من اعداد الطالبة .

الفرع الثالث: خصائص القائد التحويلي.

يتسم القائد التحويلي بعدة خصائص تميزه عن غيره من القادة نوجزها فيما يلي²:

1. الجاذبية الشخصية:

حيث يتمتع القائد التحويلي بمقدرة فائقة على جذب انتباه واقتناع العاملين به وبقراراته، وكذلك الثقة العالية بأفكاره، مما يجعلهم مدفوعين ومتحمسين للعمل الجاد؛

¹ حافظ عبد الكريم الغزالي مرجع سابق ص32

² برنارد باس ، "القيادة التحويلية: الصناعية" ؛ الأثر التربوي العسكري ، ص 04.

2. استشارة أفكار التابعين:

يمتلك القائد التحويلي القدرة على استشارة وتحريك فكر التابعين الى مستويات عالية من الوعي وزيادة الثقة في أنفسهم، وبالتالي فهو يعمل تشجيع التابعين على إعادة التفكير في أهدافهم ووسائلهم وتغيير اهتماماتهم، من هدف البقاء الى هدف الانجاز العالي والتقدم والتنمية الذاتية؛

3. الاهتمام الانساني على المستوى الفردي:

يمتلك هذا القائد القدرة على الاتصال وإعطاء الاهتمام والرعاية حث على المستوى الفردي؛

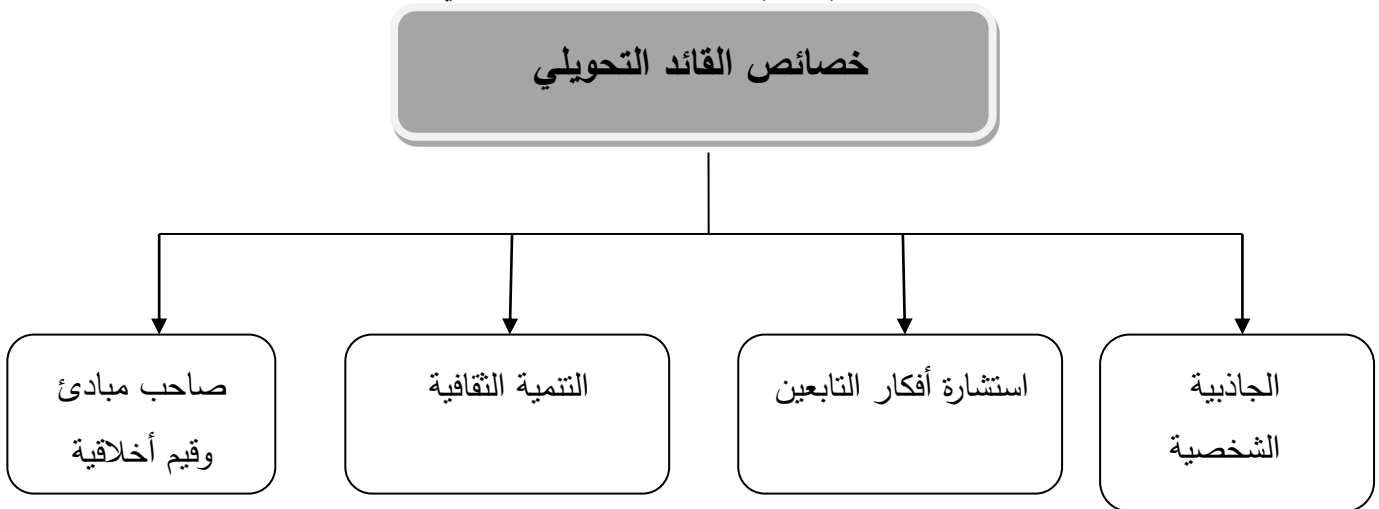
3. التنمية الثقافية:

ويعني ذلك تدريب العاملين على زيادة رصيدهم الفكري والثقافي والسعي نحو الاطلاع على كافة المستجدات وذلك بهدف امتلاك المعرفة الكافية بالمؤسسة التي يعملون فيها وباساليب العمل والمقدرة على اقتراح بدائل حلول المناسبة لمواجهة المشكلات والتحديات؛

4. صاحب مبادئ وقيم أخلاقية:

فهو يتصرف في ضوء مجموعة من القيم ويخلق ثقافة الانجاز المبنية على القيم.

الشكل (1-2): خصائص القائد التحويلي.



المصدر: من اعداد الطالبة .

الفرع الرابع : مهام القائد التحويلي

يتميز القائد التحويل عن غيرهم من القادة الآخرين بأنه داعية تغير Change Agent ومن أجل إبراز هذا الوظائف الموكلة له فإنه يقوم بعدة مهام ووظائف.

من أجل بلوغ أهدافه وحددها ريتسميث فيما يلي¹ :

1. إدارة التنافس:

من خلال إدارة عمليات ام منظمة خاصة المتعلقة بأنشطة ام منظمة وجميع المعلومات واستخدامها في زيادة الميزة التنافسية، عن طريق وضع معايير النجاح، مع وضع نظام يعمل على توصيل المعلومات في الوقت المناسب لتجنب الوقوع في صعوبات ومشاكل.

2. إدارة التعقيد:

يقوم القائد التحويل بالتعامل مع مجموعة من المتغيرات دفعة واحدة مهما كانت حالة التغير والاهداف، من أجل تدارك الوضع والتكيف معه.

3. تكيف المنظمة مع التوجيه العالمي:

وتتم عملية التكيف عن طريق :

- صياغة رؤية مستقبلية ذات توجه عام الى جميع المراحل والمستويات .
- تحديد رسالة ام منظمة حيث أنها تعكس رؤية ذات توجه عام.

¹ بطرفة صورية" القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغير التطبيق في المؤسسة الاقتصادية"- دراسة مقارنة بنموسوعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتور علوم اقتصاد و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016.ص13.

- تغيير جنس القيم والقناعات والسلوكيات ما يتناسب والتوجه العام.

4. إدارة الفرق العالمية:

يتم تشكيل فرق ومجموعات قادرة على تلقي تواصل ذا طبيعة عالمية، عن طريق توفر مهارات لغوية لازمة مع منظمات العالمية للوصول إلى الهدف المحدد.¹

المبحث الثاني: مهارات العاملين و تطويرها

تعتبر المهارات من المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال والادارة الاستراتيجية ولقد دار حولها العديد من النقاشات والجدال من هذا سنتطرق خلال هذا المبحث الى ماهية المهارات و جانبها النظري.

المطلب الأول : ماهية المهارات و تسييرها

الفرع الأول: مفهوم المهارات و خصائصها

إن أول من استعمل مفهوم المهارات هي علوم التربية، اللغات، وكذلك الزراعة، لتظهر فيما بعد محاور جديدة للبحث في علوم التسيير، كتسيير المعارف، الاصول غير المادية، تسيير الجودة، والتي تضمنت في تحليلها مفهوم المهارات².

وحسب "لسان العرب" المهارة في اللغة العربية جمعها مهارات وهي الحذق ي في الشيء والاحكام له والاداء ويقال مهر في العلم وفي الصناعة وغيرها .

المتقن له ويقال مهر الشيء مهارة " اي حكمه وصار به حاذقا "ويستخدم المصطلحين التاليين competency و "compétance في بعض القواميس كمرتاد فني وهناك من يرى ان الاول يعني

¹بطريقة صوريةمرجع سابق ص 14.

²ميسون عبد الله أحمد، دنيا مناف محمد، "الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين" دراسة استطلاعية آراء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية شبكة 18 كهرياء نيوني، جملة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 109، 2012، ص 208.

المهارة وهو يشير الى مستوى الاداء المرغوب، فهو إذا يعتبر كمعيار، أما المصطلح الثاني فيشير الى السلوك الذي يتم من خلاله تحقيق المهارة وبلوغ المعيار المحدد للاداء .

كما ان مصطلح "compétance" يترجم ويستخدم في بعض الدراسات على أنه الكفاءة أو المهارة أي هما مترادفان،¹

يمكننا تعريف المهارة بأنها "القدرة على ترجمة المعرفة في فعل كفؤ" ويقصد بهذا أن المهارة تجسد المعرفة المكتسبة في الافعال، وتوصف هذه الافعال بالكفاءة.

الفرع الثاني : أنواع المهارات و أهميتها.

1-أنواع المهارات :

لقد تعددت تصنيفات المهارات لتعدد المعايير المتبعة حسب الباحثين ومن أهم التصنيفات نذكر:

أ. تصنيف: Katz Rebert

فقد صنفها إلى ثلاثة أنواع رئيسية :

➤ المهارات الفنية:

وهي التي تشير إلى قدرة الفرد لتأدية ما هو مطلوب منه في مهام متخصصة، تتطلب معرفة معينة أو خبرة مكتسبة عن طريق التكوين أو الخبرة العلمية ، فهذه المهارات تسمح بالاستعمال الفعال للطرق و الاساليب والاجراءات المختارة تبعا للمهام الواجب أدائها .

إذن فهذا النوع من المهارات يرتبط أساسا بالتعامل مع الاشياء المادية والعمليات، وتشير هذه المهارات إلى القدرة على استخدام الوسائل والادوات والاجراءات الخاصة بانجاز العمل².

¹ سيسيل ديجو ، مهارات قلب الشركة ، باريس ، إصدارات التنظيم ، 2001 ، ص 69.

² محمد ماهر وآخرون، الإدارة "المبادئ والمهارات"، (الدار الجامعية، مصر، 2006 ، ص37).

➤ المهارات الانسانية:

وهي التي تشير إلى القدرة في التعامل مع الآخرين بطريقة جيدة؛ بحيث تكون هنا للفرد القدرة على كسب ثقة الآخرين وودهم والتزامهم ووالثهم، وهذا يتطلب قدرة على الاتصال والتحاور والاجتماع، فهذه المهارات في الوقت الحالي تعتبر بالغة الاهمية بالنسبة للمديرين اليوم، خاصة مع الانفتاح العالمي¹.

➤ المهارات الفكرية:

تشير هذه المهارات إلى القدرة على التنسيق وتحقيق التكامل والربط بين الانشطة ومصالح المؤسسة من خالل النظر إلى المؤسسة بمنظور شمولي، وفهم مدى اعتماد نشاط على الاخر، كما تتضمن المقدرة على التفكير المنطقي والنظر إلى الامور بشكل سليم واتخاذ القرارات المناسبة²

ب.أما ماك كليلند فقد صنفها إلى :

مهارات أساسية: حيث كل الأفراد في حاجة إليها حتى يكونوا فعالين في أعمالهم، ويمكن لهذه المهارات أن تكتسب عن طريق التكوين والتطوير.

➤ مهارات تفاضلية:

حيث تسمح بالتمييز بين أصحاب الاداء المرتفع والاداء المتوسط .

2-أهمية المهارات :

أ.على مستوى الافراد :

تبرز أهمية المهارات بالنسبة للأفراد من خلال :

○ قابلية الاستخدام.

○ ضمان وجود عمل بالنسبة لأفراد.

¹محمد ماهر وآخرون، مرجع سابق ص38.

²أحمد براق ، رابح بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10/9 مارس 2004.

- اكتساب مرونة، خاصة إذا اكتسب الفرد مهارات سلوكية .
- اعتراف المؤسسة مهارات الافراد يؤدي إلى رغبتهم في التنمية المستمرة لها.
- اكتساب الافراد للمهارات الفنية يؤدي إلى تمسك المؤسسة بهم .

ب. على مستوى المؤسسة :

- أما بالنسبة للمؤسسة، فقد حدد Statagor فيها أهمية المهارات في حسن أداء المؤسسة المتمثلة في :
- إتاحة فرصة مشاركة الموارد البشرية في مختلف العمليات.
 - زيادة استخدام المهارات في المؤسسة يسمح غالبا من الاستفادة من اقتصاديات الحجم من الموارد المستعملة .
 - وضع المهارات في المجالات مختلفة يؤدي في الغالب إلى ابتكارات في العمليات المرتبطة بها .
 - أفضلية الزيادة نتيجة مزج الموارد والقدرات تتيح اكتشافات وردود فعل تثري المهارات¹.

الفرع الثالث : تسيير المهارات .

يعرف تسيير المهارات على أنه: " مجموعة الأنشطة المخصصة الاستخدام وتطوير الافراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الافراد".

وعرف أيضا على أنه: "تطور للعلاقات بين الفرد، العمل، وتنظيم المؤسسة، والذي يحمل رفض النظام التaylorي لتنظيم العمل"

¹- فيروز شن، "تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة"، أطروحة دكتورافي علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014، ص.100.

ويعرف كذلك تسيير المهارات على أنه: " الهدف لاستعمال وتطوير المهارات الموجودة أو المستقطبة نحو الاحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف، و الاختيار وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي، الا أن تحقيق تسيير مهارات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من عمودي "¹،

المطلب الثاني: مستويات تحليل المهارات

إن من أبرز تصنيفات المهارات هو ذلك الذي يقسمها الى مستويات، فردية، جماعية وتنظيمية، وهي تنقسم كالآتي²:

أولا :المهارات الفردية.

ويتكون من المهارات الفردية المرتبطة بالشخص، مهما يكن المكان الذي يمارس فيه عمله، والمهارات المهنية التي تمارس في وضعية عمل محددة، هذا المستوى مركز انشغالات تسيير الموارد البشرية في إطار التقييم السنوي، المخطط الاجتماعي أو الكفاءات.

ثانيا : المهارات الجماعية

يدور حول مفهوم المهارات الجماعية، تتمثل في المهارات الخاصة بالمجموعة وهذه الاخيرة سريعة الزوال أو وقتية، وهي كلية مرتبطة بالمهارات الفردية الممارسة في عمل المجموعة، وتظهر في إطار تسيير مشروع، حلقات الجودة، أو عندما تكون المجموعات حول هدف معين؛

¹ عبد الفتاح بوخمخ، كريمة شابونية، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات :المعرفة الركيزة الجديدة والتحديد التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، 13/12 نوفمبر 2005، ص117.

² عبد الفتاح بوخمخ، كريمة شابونية ;مرجع سابق ; ص 104.

ثالثا: مهارات التنظيمية .

تسمى مهارات المؤسسة، بعضها يعتبر استراتيجي ويسمى "المهارات المفتاحية" ويمثل الميزة التنافسية للمنظمة حسب نظرية الموارد والمهارات ويتطلب استراتيجيات تنموية .

كما قام "Nordhaug" بتقسيمها الى ثلاثة مستويات وهو بذلك يتوافق مع "Dejoux Cecile" الا أنه حددها بتسميات مختلفة، انتقالا من الجزء الى الكل:

1. المستوى الجزئي للتحليل:

وهو المستوى الفردي، والذي يمثل المهارات الفردية والمهارات المهنية، وتتكون هذه المهارات من المعارف، القدرات والسلوكيات الفردية؛

2. المستوى الوسطي للتحليل:

وهو المستوى الجماعي، ويمثل المهارات الجماعية، والتي تتكون من المعارف، القدرات والرمز الوراثي للمجموعة؛

3. المستوى الكلي للتحليل:

وهو المستوى التنظيمي، ويمثل مهارات المؤسسة أو المهارات التنظيمية التي تتكون من المعارف، القدرات والرمز الوراثي للمنظمة .

ويرى "Nordhaug" أن هذه الانواع الثلاثة من المهارات تتفاعل فيما بينها بصفة مستمرة وتتشترك في اثرها بعضها البعض، كما يرى أن المهارات الفردية تتحول الى مهارات مجاعية، وبمرور الوقت تتحول المهارتين الى مهارات¹.

¹سيسيل ديجو ;مرجع سابق ;ص96.

المطلب الثالث: تنمية المهارات و تقييمها.

ويمثل تقييم المهارات مرحلة هامة من مراحل تسيير المهارات، فمن خلاله يمكن التعرف على جوانب القوة والضعف في المهارات، وبعد التعرف على نقاط القوة والضعف يتم اتخاذ القرارات إما بتوجيه الافراد إلى التكوين في حالة وجود جوانب ضعف ونقص في مهاراتهم، أو ترقيتهم في حالة وجود مهارات جديدة.

الفرع الأول: تطوير المهارات و أهدافها.

1- تطوير المهارات

ان المشكلة الاساسية التي تواجه المؤسسة ليس في تحديد المهارات وان كان ذلك بالغ الاهمية، بل في تطوير هذه المهارات فالتغيرات الحاصلة في بيئة أعمال المؤسسة فرضت عليها لاهتمام أكثر بمهاراتها وتطوير قدراتها الادائية للتأقلم مع محيط يعرف بعدم اليقين،

ان عملية التطوير لهذه المهارات يكون من خلال عملية التكوين، هذا الاخير يعتبر وسيلة لتنمية مهارات الافراد في المؤسسة وتقوية درجة تكييفهم ويعرف التكوين على أنه: "عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل¹

"ويعرف تطوير المهارات بأنه: عملية ديناميكية ومستمرة تسمح بتحقيق أو الحفاظ على مستوى عال من المعرفة من أجل مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية عن طريق مجموعة متنوعة من الوسائل مناهمها التكوين لاكتساب خبرات عمل الجديدة².

¹وسيلة حمداوي، "إدارة الموارد البشرية"، (مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004)، ص9.

²سياسة تنمية المهارات، إصدار وزارة الصحة والخدمات الاجتماعية، كيبك، 1999، ص 7، على الموقع:

www.msss.gouv.qc.ca.

2-اهداف تطوير المهارات :

يسمح تسيير المهارات للمؤسسة بتحديد مهارات مواردها البشرية وتكييفها مع أهدافها وتوقعات العاملين، وبالتالي يجب توضيح أهداف العملية التسييرية، أي تحديد المجالات التي تتوقع المؤسسة أن عملية تسيير المهارات سوف تحقق فيها قيمة إضافية معتبرة مقارنة بالممارسات الحالية. نما يجب أن وقد أثبتت التجارب في الدول المتقدمة أن توفر الادوات مثل فهرس المهارات لا يكفي وحده، تساعد هذه الادوات الفاعلين على حل المشاكل التي ال تسمح للممارسات الحالية بحله. وعموما يهدف تسيير المهارات إلى تحقيق سبعة أهداف رئيسية هي¹:

- تقدير أفضل المهارات اللازمة للوظائف؛
 - تحكم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية؛
 - الجمع بين عوامل: المهارة، المنظمة. و تنمية مهارات العاملين بشكل أفضل؛
 - الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع؛ إدارة المسارات المهنية بشكل أفضل؛
 - تقليل المخاطر والتكاليف الناجمة عن الاختلالات؛
 - اختيار وبرمجة مخططات التصحيح الضرورية بشكل أفضل
- إن تسيير المهارات يقضي على النظام التقليدي للتصنيفات الذي يقوم على محتوى منصب العمل، فهو يقوم بدال من ذلك على المعارف والخصائص المهنية الضرورية لشغل المنصب، ويهتم تسيير المهارات

¹ عبد الوهاب بن بركة وآخرون، " دور القيادة الاستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المهارات"، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية : مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2022.

بمهارات الفرد جميعها سواء كان يستخدمها في منصبه الحالي أم لا، بمعنى أنه جهد هادف إلى تـمـيـن مهارات الافراد العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة¹.

الفرع الثاني أساليب تطوير المهارات .

يعتمد تطوير المهارات على عدة أساليب أهمها² : (تنمية المسار المهني، التكوين و التعلم التنظيمي)

1. تنمية المسار المهني :

1. مفهوم المسار الوظيفي :يساعد المؤسسة على توجيه مسارات الافراد للمجالات الي تحتاج إليها وتنمية المسارات الوظيفية للفرد هي طريقة تنمية مهاراتهم الي تساعد هم على الاستمرار في الوظائف الي تحتاجها المؤسسة .

وهو عبارة عن: " سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية الي حدثت في حياة الفرد العملية سواء ارتبطت بالتقدم الوظيفي والنجاح الذياو قد تكون عبارة عن تعاقب في الوظائف الي يشغلها الفرد خلال حياته المهنية " .

ب . أنواع المسار الوظيفي :

يمكن تحديد ثلاثة أنواع من المسارات الوظيفية، وهي³:

❖ المسار الوظيفي التقليدي:

مثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى الوظائف أعلى عن طريق الترقية على أن تكون الوظيفة التي سبق إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث، طبيعتها معاً الوظيفة

¹ فهمية بوروية ،دليلة بركان، "تسيير المهارات كعامل أساسي لنجا التغيير الثقافي للمؤسسة"،الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية : مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012.

² الهام قشي، "محددات تحديد المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية"، مذكرة ماجستير في علم النفس، خصص: علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2010 ص ، 140.

³ عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى الاردين 2005 ص 550-553.

السابقة هي بمثابة إعداد وهيئة للموظف لكي يرقى للوظيفة الجديدة. يميز هذا المسار بأن الفرد لا يبقى لفترة طويلة من الزمن في آخر وظيفة واقعة عليه اناحتال على التقاعد (فترة الركود) الي كلما زادت مدتها كلما يشعر الفرد بالملل وعدم الاهتمام.

❖ المسار الشبكي:

يشمل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية والافقية في ان واحد في الهيكل التنظيمي خلال فقط الانتقال لوظيفة في مسيرته المهنية و يعتر المسار الشبكي مرن و يعتمد على التخصص الضيق، بل يتعدا الى توسع نطاق خصص للموظفين لتوفر فرص و ساهم في تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة أكثر من المسار التقليدي .

❖ مسار الانجاز:

يركز هذا المسار على أن تكون الرقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار معتمدة على النجاحات والانجازات التيحققها الفرد في النظر عن المدة الزمنية التي قضاها الوظيفة.

2- التكوين

إن الفكر الاداري الفرنسي هو أول من استعمل كلمة تكوين كبديل للمصطلح الانجليزي تدريب مدلول الكلمتين الى: " جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بالاستمرارية تستهدف إجراء تغير مهاري ومعري وسلوكي في خصائص الفرد العامل الالية والمستقبلية كي يتمكن من الايفاء بمتطلبات عمله وأن يطور أداء العاملين العلمي والسلوكي بشكل أفضل ،يسعى التكوين إلى إحداث تغيير في سلوك الافراد والجماعات ما يحقق حسن الاداء وزيادة الانتاجية، كما أنه يعمل على الاتصال بالفرد من الناحية السلوكية من خلال مستويات ثلاث، وهي كالاتي¹:

¹ سهيلة ابرادشة، " التكوين في تحسين جودة الخدمة السياحية"، مذكرة ماستر ي علوم التسيير، خصص: تسيير موارد بشرية، جامعة بسكرة، 2014 ، ص 48.

3- التعلم التنظيمي

وهو " الطريقة التي تبنى وتدرك بها المنظمة المتعلمة والنمطية التي تتعلق بالانشطة التي تمارسها وفق ثقافتها، ومن ثم العمل على ضبطه وتنمية كفاءها بتحسين واستخدام المقدرات والمهارات العالية لقوى العمل المتوافرة لديها".

ويعرف أيضا بأنه: " قدرة المنظمة على كسب البصرة والفهم نتيجة الخبرة المكتسبة من خلال التجريب والملاحظة والتحليل والرغبة في اختبار كل من النجاح والفشل ¹ .

ثالثا: تقييم المهارات .

تقييم المهارات و تقييم للقدرات، الخبرات، المعارف وممارسات الفرد الموضوعة في وضعية عمل لتحقيق الاهداف انطلاقا من معايير محددة، وهذه العملية تسمى بالتعرف على المهارات المتعددة التي يمتلكها الفرد تحديد قيمته في المؤسسة بالنسبة لفرص الترقية، المكافأة والعلاوات نظير مهاراته .

ومن ثم تصنيف عملية التقييم ضمن العمليات الهامة لتسيير الموارد البشرية ما تحقيق من اهداف، أهمها :

ا. من الجانب نفسي: إعطاء صورة عامة لشخصية الفرد لتحقيق ذاته باعتبار التقييم مهم لمساره الوظيفي.

ب. من جانب الاقتصادي: تحقيق إمكانية تبني التطورات التكنولوجية والتنظيمية للمؤسسة.

¹ عقيلة عكوش، "أثر التكوين على التغيير التنظيمي"، مذكرة ماجستير خصص إدارة الأعمال، جامعة بومرداس، 2014
ص 69، 70،

ج. من جانب استراتيجي: من فعالية القيادة الجيدة للموارد البشرية والمهارات الفردية والجماعية من خلال في مساهمتها في تسيير المؤسسة ككل.

وأثناء التقييم فإن المسير القريب يقوم بتحديد عند المقيم ما يلي :

- الكفاءات التي يتحكم فيها بنجاح.
- الكفاءات المطلوبة التي يمتلكها.
- الكفاءات التي يحوزها ولكن لا يتحكم فيها تماماً مقارنة مع متطلبات عمله .
- و هذا ما يعني أن هذا النوع من التقييم يسمح للمؤسسة بضمان :
- احسن ملائمة بين الكفاءات المكتسبة من طرف العامل والمطلوبة من طرف رب العمل.
- أحسن تعريف احتياجات التكوين.
- الاعتراف بالكفاءات الفردية من خلال التطور الوظيفي أو ارتقاء الفرد أو العامل¹.

¹عبد القادر هامي، "وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير"، خصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2011 ، ص96.

خلاصة الفصل:

اضحى للقيادة التحويلية مكانة بارزة في أدبيات القيادة المعاصرة كونها تناسب بيئة الاعمال التي تنشط فيها المنظمات، والتي تتسم بالتغير والتعقيد والمنافسة المتزايدة .وهو ما يفرض تحديات متزايدة على القادة من أجل التكيف مع الظروف المستجدة ، لذا فمن غير الممكن فصل القيادة التحويلية عن قيادة التغير والتطوير .وعلى القائد امتلاك رؤية مستقبلية صادقة، واقعية وملهمة لتحفيز العاملين وإشعارهم انهم 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 التغير باستثارة الوعي بالقضايا الرئيسية والعمل على زيادة ثقتهم بأنفسهم، وبالتالي فإنه يغير أهدافهم البسيطة إلى أهداف استراتيجية خاصة بالانجاز العادي بالتقدم لتنمية الذات وتطوير المهارات.

الفصل الثاني
مساهمة القيادة التحويلية
في تطوير مهارات الموظفين،
دراسة حالة:
مؤسسة سو نلغاز

تمهيد:

بعد أن تطرقنا للإطار النظري سنحاول في الفصل الثاني دراسة حالة مؤسسة سونلغاز حيث سيتم في البداية وصف للمجتمع والعينة المدروسة، ومن ثم تبيان المنهجية المعتمدة والأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل، بعد ذلك سيتم إختبار الفرضيات وتحليلها للوصول إلى النتائج، سننتقل الى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول: تقديم لمؤسسة "محل الدراسة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الثالث: عرض و تحليل بيانات الدراسة

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة (مديرية توزيع الكهرباء والغاز تندوف)

سنعرض في هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة الجزائرية والمتمثلة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتندوف والتي هي محل الدراسة وكذلك نشاط المؤسسة بالإضافة إلى حصيلة نشاطها ثم نتناول أهم الوظائف والمصالح التي تتكون منها.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة:

تعتبر مؤسسة "سونلغاز" من أكبر المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، وقد لعبت دورا تاريخيا في ميدان إنتاج الطاقة إذ تمتد سنوات عطائها لأكثر من 65 سنة خدمة عمومية، إذمرت بعدة مراحل تاريخية ساهمت في إيجادها سواء قبل أو بعد الاستقلال.

فقبل الاستقلال وفي سنة 1947 تم إنشاء المؤسسة العمومية كهرباء وغاز الجزائر "E.G.A" التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها، وكذلك توزيع الغاز وتضم المؤسسة العمومية "E.G.A"، المؤسسات القديمة ذات الإنتاج والتوزيع، وكانت هذه المؤسسة تخضع للقانون الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946 وبعد الاستقلال تكفلت الدولة الجزائرية المستقلة بتسييرها، وما إن انقضت بضع سنوات وبفضل مجهود معتبر بذل في سبيل التكوين سمح التأطير للجزائريين من تولي تسيير المؤسسة، وفي سنة 1969 تحولت (E.G.A) الشركة الوطنية للكهرباء والغاز " بموجب المرسوم رقم 6959 المؤرخ في جويلية، 1969 والمعلن في الجريدة الرسمية بتاريخ 01 أوت 1969¹.

وقد كان الهدف من تحويل الشركة هو إعطاءها تنظيم وتسيير يمكنها من موافقة ومساندة التنمية الاقتصادية للبلاد وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية (الإنارة الريفية) وهو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية.

¹ - موقع الانترنت، www.sonelgaaz.dz ، بتاريخ: 2017/04/24 علي الساعة: 18.00

في 1983 تمت إعادة هيكلة "سونلغاز" وتفرعها إلى شركات فرعية للأشغال المتخصصة وهي :

كهريف (KAHRIF) للإنارة وإيصال الكهرباء

كهركي (KAHRAKI) للتركيب والمنشآت الكهربائية

قانقاز (KANAGAZ) لإنجاز شبكات نقل الغاز

انرقا (INERGA) للهندسة الصناعية

• التركيب (ETTERKIB) للتركيب الصناعي

وفي سنة 1991 تحولت "سونلغاز" إلى مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري (E.P.I.C) بموجب المرسوم التنفيذي رقم 495/91 الصادر في ديسمبر 1991، ثم تحصلت سونلغاز على الاستقلالية المالية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95 280 / الصادر في سبتمبر 1995، وأكد هذا الإجراء طبيعة مؤسسة سونلغاز كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وصنفت تحت وصاية وزير الطاقة و في سنة 2002 أصبحت المؤسسة شركة ذات أسهم (SPA) بموجب المرسوم الرئاسي رقم 195/02 المؤرخ في جوان 2002 وتتكون هذه الشركة من ثلاث مديريات هي مديرية الإنتاج، النقل، التوزيع .

وقد تم سنة 2006 هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية وهي¹:

1- سونلغاز للتوزيع الجزائر العاصمة تشمل 06 مديريات فرعية

2- سونلغاز للتوزيع وسط وتشمل 13 مديرية فرعية

3- سونلغاز للتوزيع للشرق وتشمل 19 مديرية فرعية

4- سونلغاز للتوزيع غرب وتشمل 19 مديرية فرعية والتي منها مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية تندوف

، تأسست كمديرية للتوزيع بالولاية سنة 2005 بموجب قرار رقم 730 المؤرخ في 21 جوان 2005

¹- نفس موقع الأنترنت، www.sonelgaaz.dz

الفصل الثاني مساهمة القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين، دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز

المتضمن تنظيم المديرية العامة للتوزيع الغرب، بحيث كانت من قبل عبارة عن وحدة تابعة لولاية بشار، أما الآن فهي مديرية مستقلة تابعة مباشرة لولاية وهران.

المطلب الثاني: التعرف على حصيلة نشاط الشركة:

أولاً: طبيعة نشاط المؤسسة

تضطلع مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع تندوف - بعدة وظائف أساسية منها توزيع الطاقة وصيانة شبكات الكهرباء والغاز على مستوى الولاية فعلية ربط السكنات بشبكات الكهرباء والغاز تتم بإيداع الزبون لطلب لدى الشركة مع مخطط السكن لتقوم الشركة بتسجيل الطلب ثم إرسال تقنيين إلى عين المكان لدراسته من كل الجوانب وتحديد التكاليف التي تقدم للزبون ليقوم بالدفع، وتوكل الأشغال إلى مقاول للقيام بالعمل تحت رقابة مؤسسة "سونلغاز" ثم تقوم بعملية الوصل ونفس الشيء بالنسبة للغاز إلا أن العملية بالنسبة للغاز تكون مدققة لخطورة هذه المادة حيث تقوم بفحص الأنابيب للتأكد من صحتها قبل التموين، هذه الأعمال يقوم بها مقاولون

في شكل مناقصة حيث تختار الشركة أفضل عرض بالإضافة إلى ذلك السهر على سير هاتين المادتين الحيويتين وذلك بأعمال الصيانة لشبكاتهما وعملية تجديدها.

حيث تقوم بمهام أخرى مثل:

- 1- تحصيل مبالغ فواتير الكهرباء و الغاز.
- 2- التكفل بالنزاعات الحاصلة سواء مع العاملين أو الزبائن فهناك مكتب خاص لهذا الغرض
- 3- توفير أحسن الخدمات لزيائنها من خلال المصلحة التجارية الموجودة في الولاية من رصد وتحصيل والتكفل بانشغالاتهم عن طريق أعوانها التجاريين.
- 4- ضمان استمرارية التزويد بالطاقة الكهربائية والغازية على الدوام، وبنوعية جيدة والتدخل لإصلاح

الفصل الثاني مساهمة القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين، دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز

الأعطاب في حينها مراعية في ذلك الحفاظ على أمن الأفراد والمنشآت وذلك بإنشاء توصيلات رئيسية جديدة وخلق مراكز تحويل، وتأهيل وصيانة الشبكات من أجل تدعيم وتقوية هذه الشبكات لمواجهة الطلب المتزايد.

ثانيا: حصيلة نشاط مديرية التوزيع

شرع مجمع "سونلغاز" في إنجاز الكثير من المشاريع المرتبطة بقطاع الكهرباء والغاز وهذا لكي تكون في مستوى طموحات ولاية كبيرة كولاية تندوف، وكذا لتقديم خدمات ذاتية بالنسبة لقطاع الكهرباء:

1- بداية الأشغال للوحدتين لإنتاج الكهرباء الموجودتين (بحاسي خبي ، أم العسل) وهذا لتدعيم منظومة الإنتاج الوطنية للكهرباء.

2- منبع تحويل رئيسي بحي موساني 30/10 كيلوفولط

3- منبع تحويل رئيسي بحي سليمان عميرات 30/10 كيلوفولط

4- منبع تحويل رئيسي بحي السلاقة 30/10 كيلوفولط

5- مركز توزيع للتوتر العالي بمحطة التوليد 30/30 كيلوفولط.

6- محطة للغاز المميع: 800 م3

-إعادة هيكلة الشبكة الكهربائية داخل مدينة تندوف وهذا من أجل تحسين نوعية وخدمات توزيع التيار الكهربائي.

- مركز التحكم عن بعد في الشبكة الكهربائية متوسطة التوتر والتي تهدف لتحسين نوعية الخدمات المقدمة للزبائن وأهمها تخفيض مدة انقطاع التيار الكهربائي، ونسبة المشروع وصلت إلى :40%. هذه الإنجازات جعلت نسبة التغطية بالكهرباء تصل إلى :95.7%.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع تندوف

يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة مختلف الوظائف التي تمارسها المديرية وهو عبارة عن جدول للوحدات المحددة التي تشكل المنظمة وشبكة العلاقات الرسمية، وكذا الأساليب التي من خلالها تتخذ القرارات والأوامر نحو المنفذين، بالإضافة إلى قنوات الاتصال داخل المؤسسة والتي تزود الهيئات القيادية بمعلومات حول العمل والصعوبات والاحتياجات لمختلف الوظائف.

ويضم الهيكل التنظيمي - مديرية التوزيع تندوف - كلا من الإدارة العامة ومصالح مديرية التوزيع وهي كما يلي :

1-الإدارة العامة: وتتكون مما يلي:

- مدير التوزيع.
- أمانة المدير
- المكلف بالشؤون القانونية.
- المكلف بالأمن الصناعي الخارجي.
- المكلف بالأمن الداخلي.
- المكلف بالإعلام و الاتصال.

2-مصالح المديرية:

- المصلحة التقنية للكهرباء وتطوير الشبكة: ومهمتها صيانة الشبكات و اختيار الأرضيات لإقامة المحولات الكهربائية.
- المصلحة التقنية للغاز:و مهمتها حماية ووضع مخططات الضغط والمخبر وتسيير دراسات أشغال الغاز واستغلال الغاز.

الفصل الثاني مساهمة القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين، دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز

-مصلحة دراسة أشغال الكهرباء و الغاز: مهمتها دراسة أشغال الربط بالكهرباء و تحضير الكشوف الكمية و التقديرية للأشغال.

- مصلحة العلاقات التجارية: مهمتها إعداد الفواتير والتحصيل، المراقبة والتفتيش أنظمة المعلوماتية تقديم إحصائيات عن الأعمال للإدارة العليا.

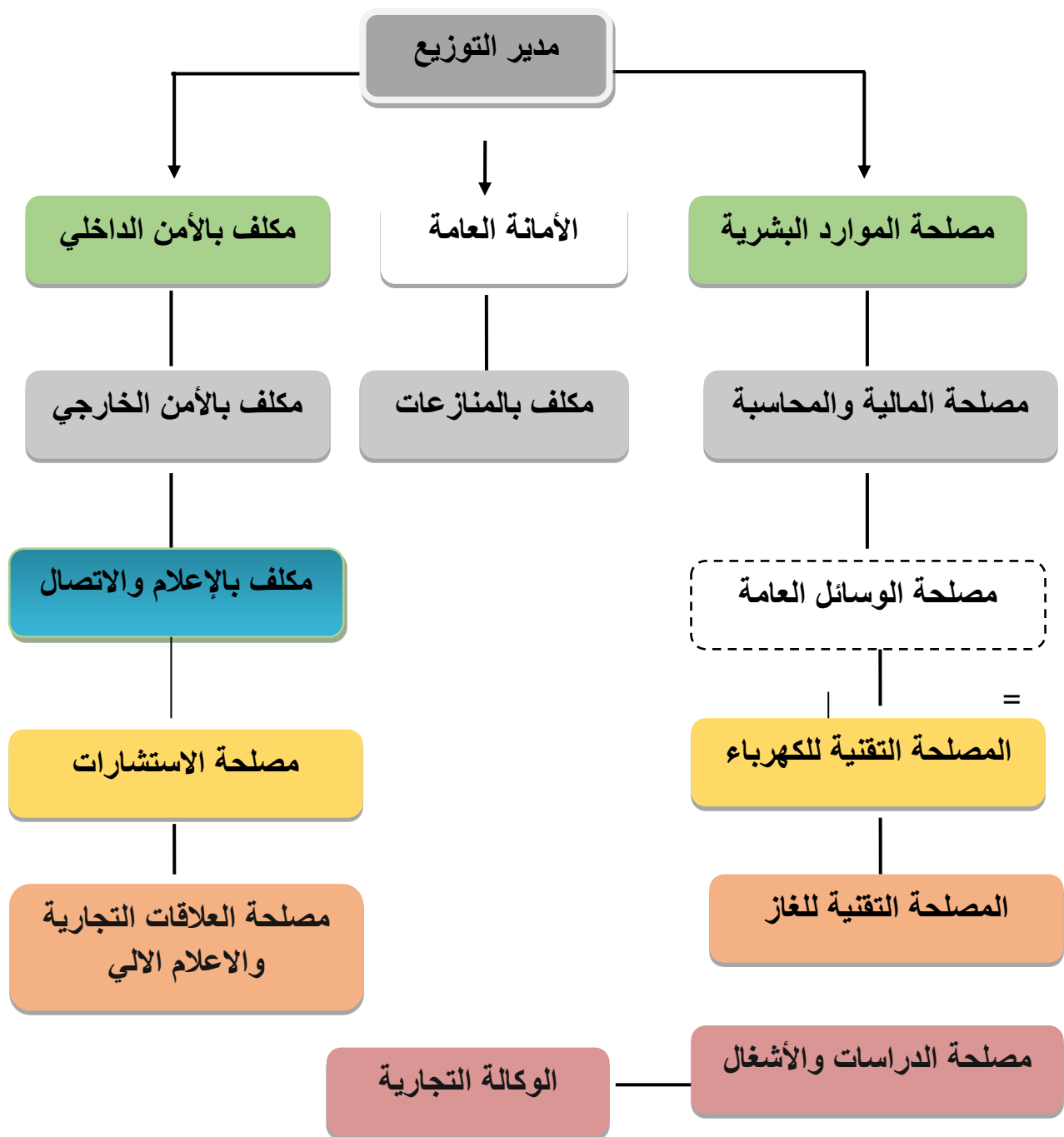
- مصلحة المالية والمحاسبة:تنقسم إلى (الاستغلال المحاسبي، المالية و إعداد الميزانية).

-مصلحة الموارد البشرية: مهامها (تطوير الموارد البشرية، التكوين، الإدارة).

-مصلحة الوسائل العامة: مهمتها(حفظ ملفات الأرشفة حظيرة السيارات التموين، -العقارات.

-الوكالة التجارية :وتقوم ببيع الغاز والكهرباء للزبائن و تحصيل ديونها.

الشكل رقم (2-1) يمثل الهيكل التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

ان الوصول الى حقيقة عملية ما يتطلب اتباع خطوات ومراحل معينة، وكذلك استعمال أدوات ووسائل بحث تساعد على تحقيق الهدف المرغوب من الدراسة.

المطلب الأول: منهج و أداة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

منهج الدراسة المتبع يبين منهج الدراسة الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسته لظاهرة معينة، بهدف الوصول الى نتائج عامة، والمنهج الذي سيتم استخدامه في هذه الدراسة هو "المنهج الوصفي التحليلي"، على اعتبار أن هذا الأخير لا يقتصر على جمع المعلومات والحقائق، بل يتعداه لإيجاد حلول للمشكلة موضع البحث.

ثانياً:مجتمع وعينة الدراسة

لابد من تحديد المجتمع الذي طبقت عليه الدراسة بغيت الوصول الى نتائج يمكن تعميمها، بحيث يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة سونلغاز تتدوف. البالغ عددهم 35 موظفاً، ولقد ركزت الدراسة على فئة الموظفين الإداريين التقنيين (عمال المهارة، عمال التنفيذ)، حيث استهدفت الدراسة عينة عشوائية تم توزيع 23 استمارة وذلك على جميع أفراد العينة الموجودة في المؤسسة، وتم استرجاع كل الاستمارات أي ما نسبته 100 % من اجمالي الاستمارات الموزعة.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً:أداة الدراسة

ثم اختيار الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للحصول علي بيانات لا يمكن الوصول إليها من عطاء فرصة من الوقت مصادر أخرى ، وكذلك لأنها تغطي عدد كبير من المستجيبين في آن واحد ، وتتكون الاستبانة من محورين بالإضافة الى صفحة التقديم: المحور الأول فيتضمن المعلومات الشخصية

الفصل الثاني مساهمة القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين، دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز

والوظيفية لأفراد العينة مثل: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية)، والمحور الثاني يتضمن عبارة مخصصة لقياس مساهمة القيادة التحويلية في تطوير مهارات العاملين موزعة على أربعة أبعاد، وذلك على النحو المبين في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-1) : المحور الثاني وعدد فقراته

الأبعاد	الفقرات
الكاريزما	05-01
التحفيز	11-06
التشجيع الابداعي	16-12
الاعتبارية الفردية	21-17

المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من بيانات الاستبيان

وقد صيغت عبارات الاستبانة في المحور الثاني على شكل أسئلة مغلقة، وتم الاعتماد على مقياس (ليكرت) خماسي الأبعاد (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) كمقياس للإجابة على عبارات الاستبانة ، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-2): درجات مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

ثانياً: صدق أداة الدراسة

لتحديد درجة ثبات وصدق عبارات الاستبيان، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach ، والذي يعتبر أكثر المعاملات شيوعاً واستخداماً في مثل هذه الدراسات، و ظهرت النتائج كالتالي:

الجدول رقم(2-3) معامل ثبات وصدق المقياس ككل

عدد العناصر	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	معامل الصدق
23	0.860	0.920

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول أن المقياس يتمتع بدرجة عالية جداً، فهو يتجاوز 0.70 حيث قدر ب 0.86، يعني أن المقياس إذا تم استخدامه مرة أخرى فسيعطي نفس النتائج. كما يلاحظ أن معامل الصدق قدر ب 0.920 وهو معامل صدق عالي .

الجدول رقم (3-4): معامل صدق وثبات محاور المقياس وأبعاده

العبارات	عدد العناصر	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	معامل الصدق
المحور الثاني	20	0.904	0.947

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول أن المعامل الثبات المحور الثاني مساهمة القيادة التحويلية في تطوير مهارات العاملين يتمتع بدرجة عالية جداً، يقدر معامل ثباته ب 0.86، كما يلاحظ أن معامل الصدق قدر ب 0.947 وهو معامل صدق عالي.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات

في هذا المبحث سيتم التركيز على النقاط الأساسية المتمثلة في تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية وعرض وتحليل نتائج الدراسة.

المطلب الأول: تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية

في هذا المطلب سيتم تحديد خصائص افراد عينة الدراسة من خلال تحليل المحور الأول الذي يضم البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الاقدمية)

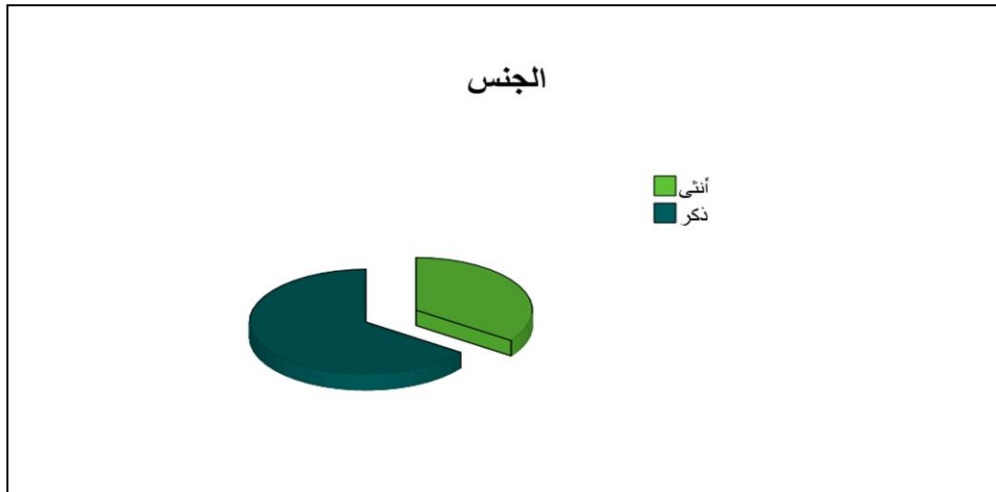
الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجنس

الجدول رقم (2-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	16	65.2
انثى	8	34.8
المجموع	23	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

شكل (2-3): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول والشكل السابقين توزيع افراد العينة حسب الجنس بنسب متفاوتة، حيث ان الذكور

يمثلون بنسبة 65.2% والإناث يمثلون نسبة 34.8% وهذا راجع الى ان أغلبية الأعمال تتناسب الذكور.

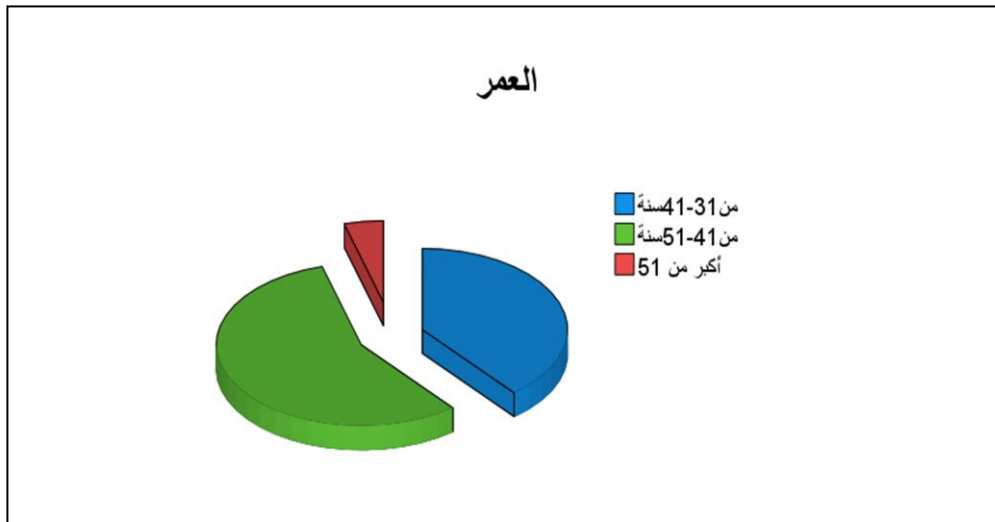
الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

الجدول رقم (2-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة%
من 31-41 سنة	9	39.1
من 41 الى 51 سنة	13	56.5
اكبر من 51	1	4.3
المجموع	23	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

شكل (2-4): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول والشكل أعلاه توزيع افراد العينة حسب متغير العمر أن فئة من 31 إلى 41 سنة قدرت نسبة 39.1 % ثم تليها فئة من 41 إلى 51 سنة حيث نجد ان نسبتهم 56.5 % ثم فئة اكبر من 51 سنة بنسبة 4.3 %. حيث يتضح ان من خلال النسب أن المؤسسة تعتمد على طاقة الشباب حيث أن أغلب الأعمال تحتاج الى هذه الفئة ثم يليها الاعتماد على ذوي الخبرة وهذا ما لاحظناه في نسبة أكبر من 51 سنة.

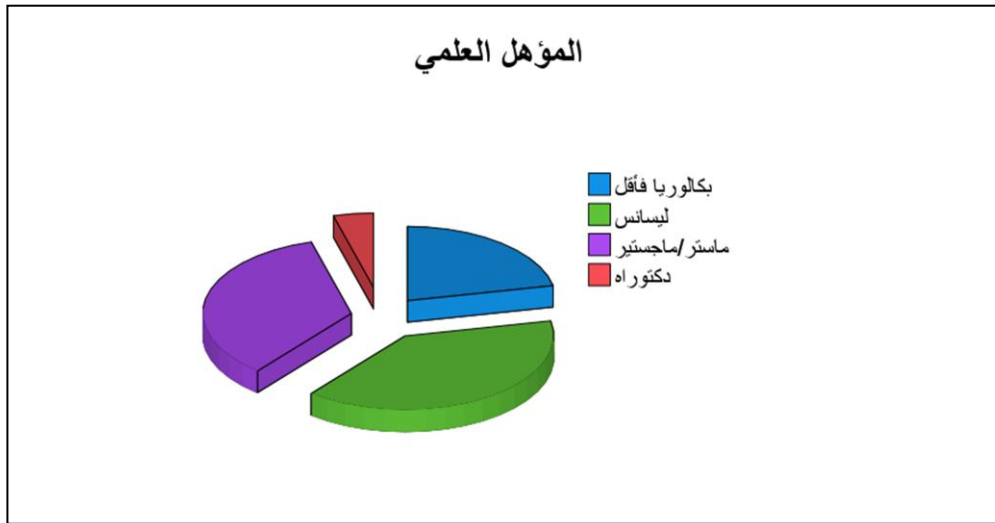
الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (2-7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
بكالوريا فأقل	5	21.7
ليسانس	9	39.1
ماستر/ماجستير	8	34.8
دكتوراه	1	4.3
المجموع	23	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

شكل (2-5): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول والشكل السابق ان هناك تفاوت بين افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، حيث ان نسبة فئة مستوى بكالوريا فأقل نسبة 21.7 % تليها فئة مستوى ليسانس بنسبة 39.1% و فئة مستوى ماستر /ماجستير قدرت نسبته 34.8 وفي الأخير حاملي ذوي مستوى دكتوراه بـ 4.3%. ومن خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية العينة من ذوي مستوى ليسانس ، وهذا راجع الى أن طبيعة الأعمال في المؤسسة.

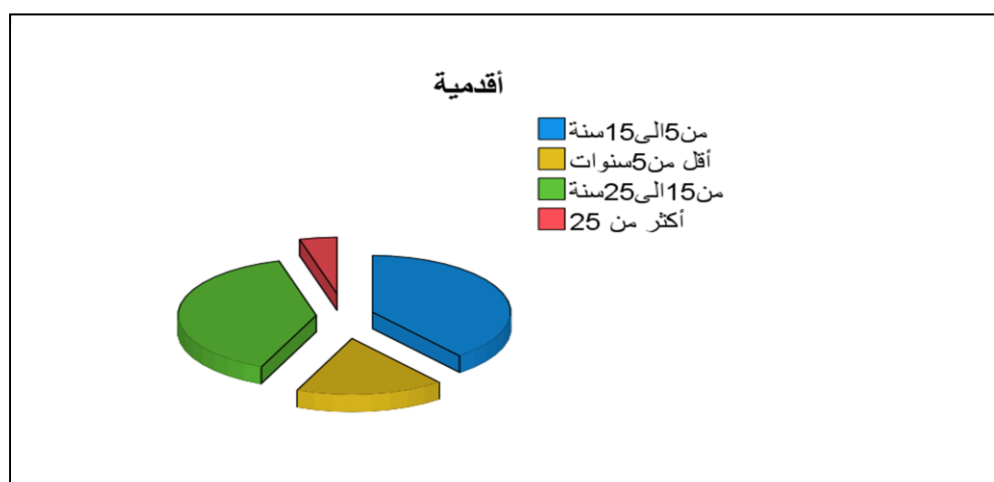
الفرع الرابع : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب أقدمية

الجدول رقم (2-8):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب أقدمية

أقدمية	التكرار	النسبة%
أقل من 5 سنوات	4	17.4
من 5 الى 15 سنة	9	39.1
من 15 الى 25 سنة	9	39.1
أكثر من 25	1	4.3
المجموع	23	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

شكل (2-6):يمثل توزيع عينة الدراسة حسب أقدمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول والشكل السابق ان هناك تفاوت بين افراد عينة الدراسة حسب الأقدمية، حيث ان نسبة فئة أقل من 5 سنوات 17.4 %تليها من 5 إلى 15 سنة بنسبة 39.1 % ثم فئة 15 الى 25 سنة 39.1 % وفي الأخير فئة اكثر من 25 سنة بـ 4.3 % وهذا راجع لنوعية الأعمال في المؤسسة حيث أنها تحتاج طاقة الشباب فالإضافة الى سياسة المؤسسة التي لاحظناها حيث انها تعتمد على مزيج من الشباب وذوي الخبرة من أجل أداء الاعمال والوصول الى الأهداف المؤسسة .

الفصل الثاني مساهمة القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين، دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز

المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثاني مساهمة القيادة التحويلية في تطوير مهارات

العاملين

الفرع الأول: الكاريزما

الجدول رقم (2-9) يوضح التكرارات والنسب للفقرات

العبارات	الخيارات							المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه اجابات العينة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة					
العمل مع رئيسي يشعرني بالفخر وإعتراز	ك	/	2	1	19	2	0.764	1.304	مرتفعة	
	ن	/	4.3	4.3	82.6	8.7				
رئيسي يهتم بمصلحة الجماعة على حساب مصالحه الشخصية	ك	1	1	5	12	4	1.164	1.9130	مرتفعة	
	ن	4.3	4.3	21.7	52.2	17.4				
يبدو على رئيسي علامات قوة الشخصية والثقة بالنفس	ك	/	/	4	15	4	0.790	1.521	مرتفعة	
	ن	/	/	17.4	65.2	17.4				
يشعر العاملين بارتياح لعملهم تحت قيادته	ك	/	2	7	7	7	0.984	2.173	مرتفعة	
	ن	/	8.7	30.4	30.4	30.4				
يحظى باحترام الجميع	ك	/	/	5	11	7	0.810	1.739	مرتفعة	
	ن	/	/	21.7	47.8	30.4				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لبعد التأثير المثل										
							0.512	1.675	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة تفق في موافق، فقد بلغ المتوسط

الحسابي للعبارات 1.675 وبانحراف معياري قدره 0.512

الفصل الثاني مساهمة القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين، دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز

حيث نجد في العبارة الأولى ان الافراد العمل مع رئيسي يشعروني بالفخر واعتزاز بلغ المتوسط الحسابي 1.304 كما نجد أن الانحراف المعياري بلغ 0.764 ،مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة .وفي العبارة الثانية نجد أيضا بأن نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 1.164،مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 1.913 وهو ما يوافق درجة موافق، وهذا يدل على إنسجام بمصلحة الجماعة على حساب مصالحه الشخصية وفي العبارة الثالثة نلاحظ أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0.790مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 1.913 وهو ما يوافق درجة موافق ، وهذا يدل ان القائد يتمتع بقوة الشخصية والثقة بالنفس ،وفي العبارة الرابعة نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0.984 مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 1.739 وهو ما يوافق درجة موافق، وهذا يدل على القائد يحضى باحترام الجميع.

الفرع الثاني: التحفيز

الجدول رقم (2-10) يوضح التكرارات والنسب للفقرات

العبارات	الخيارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه اجابات العينة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
يثق بقدرات العاملين على تحقيق اهداف	ك	/	/	6	14	3	0.884	مرتفعة
	ن	/	/	26.1	60.9	13.0		
يحفز العاملين لتحقيق أكثر مما يتوقعون	ك	/	2	1	13	7	0.934	مرتفعة
	ن	/	8.7	4.3	6.5	30.4		
يعمل على إيجاد انسجام بين	ك	/	2	5	14	2	1.853	مرتفعة
						1.782		

الفصل الثاني مساهمة القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين، دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز

			8.7	60.9	21.7	8.7	/	ن	العاملين
مرتفعة	0.998	1.782	6	12	3	2	/	ك	يُعبّر عن تقديره للعاملين عند أدائهم الجيد لأعمالهم
			26.1	52.2	13.0	8.7	/	ن	
مرتفعة	0.787	1.434	2	17	4	/	/	ك	رئيسي يقود الاجتماعات بكفاءة عالية
			8.7	73.9	17.4	/	/	ن	
مرتفعة	1.091	1.660	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لبعد التأثير المثل						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة تتفق في موافق ، فقد بلغ المتوسط

الحسابي للعبارة 1.660 وبانحراف معياري قدره 1.091

اما في العبارة رقم الاولى يثق بقدرات العاملين على تحقيق اهداف نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0.884 ، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 1.652 وهو ما يوافق درجة موافق .اما على مستوى العبارة الثانية يحفز العاملين لتحقيق أكثر مما يتوقعون نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0.934، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 1.652 وهو ما يوافق درجة موافق العبارة الثالثة يعمل على إيجاد انسجام بين العاملين نجد انحراف معياري حيث بلغ 1.853 ،مما يعني ان هناك تجانس في لإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 1.782 وهو ما يوافق درجة موافق ،اما على مستوى العبارة الرابعة يُعبّر عن تقديره للعاملين عند أدائهم الجيد لأعمالهم نجد أن انحراف معياري الذي بلغ 0.998 ،مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 1.782، اما على مستوى العبارة الخامسة رئيسي يقود الاجتماعات بكفاءة

الفصل الثاني مساهمة القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين، دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز

نجد أن انحراف معياري الذي بلغ 0787 ،مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 1.434.

الفرع الثالث: التشجيع الابداعي

الجدول رقم (2-11) يوضح التكرارات والنسب للفقرات

العبارات	الخيارات							الاتجاه اجابات العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة					
يعتمد على أسلوب النقد البناء عند إخفاق العاملين في حل المشكلات	ك	/	3	9	5	6	2.434	0.992	احيانا	
	ن	/	13.0	39.1	21.7	26.1				
يعطينا الوقت الكافي لاستماع آراء وأفكار العاملين	ك	/	2	7	10	4	2.043	1.065	مرتفعة	
	ن	/	8.7	30.4	43.5	17.4				
يُميز بين وجهات النظر المختلفة عند معالجته للمشاكل	ك	/	2	7	9	2	2.087	1.040	مرتفعة	
	ن	/	8.7	30.4	39.1	21.7				
يشجع على التعبير عن الأفكار حتى ولو كانت متعارضة مع أفكار	ك	/	/	7	10	6	1.869	0.868	مرتفعة	
	ن	/	/	30.4	43.5	26.1				
يحرك في رؤوسه الإبداع والتجديد	ك	1	/	8	9	5	2.087	1.083	مرتفعة	
	ن	4.3	/	34.8	39.1	21.7				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لبعد التأثير المثل										
2.104										
1.009										
مرتفعة										

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة تفق في موافق ، فقد بلغ المتوسط

الحسابي للعبارات 2.104 وبانحراف معياري قدره 1.009 ، اما على مستوى العبارة الاولى يعتمد على

الفصل الثاني مساهمة القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين، دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز

أسلوب النقد البناء عند إخفاق العاملين في حل المشكلات كما نجد أن الانحراف المعياري بلغ 0.992 وهو ما يدل على توافق في إجابات الأفراد، بينما بلغ المتوسط الحسابي على مستوى هذه العبارة 2.434 والذي تجاوز الحد المقبول وفقا لمعيار التحليل بدرجة موافق اما على مستوى العبارة الثانية يعطينا الوقت الكافي لاستماع آراء وأفكار العاملين نجد أن الانحراف المعياري بلغ 1.065 وهو ما يدل على توافق في إجابات الأفراد، بينما بلغ المتوسط الحسابي على مستوى هذه العبارة 2.043 والذي يمثل درجة موافق، اما على مستوى العبارة الثالثة نجد الانحراف معياري الذي بلغ 1.040، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 2.087 وهو ما يوافق درجة موافق، اما على مستوى العبارة الرابعة نجد أقل انحراف معياري حيث بلغ 0.868، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 1.869 وهو ما يوافق درجة موافق، اما على مستوى العبارة الخامسة نجد أقل انحراف معياري حيث بلغ 1.083، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 2.087 وهو ما يوافق درجة موافق.

الفرع الرابع: الاعتبارية الفردية

الجدول رقم (2-13) يوضح التكرارات والنسب للفقرات

العبارات	الخيارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه اجابات العينة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
يراعي الفروق الفردية بين المرؤوسين	ك	/	1	5	13	4	0.963	مرتفعة
	ن	/	4.3	21.7	56.5	17.4		
يحرص على تزويد العاملين بكل المعلومات الخاصة بعملهم	ك	/	1	6	9	7	0.928	مرتفعة
	ن	/	4.3	26.1	39.1	30.4		

الفصل الثاني مساهمة القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين، دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز

مرتفعة	0.949	1.913	6	10	6	1	/	ك	يحترم قناعات العاملين ويهتم لمتطلباتهم ورغباتهم
			26.1	43.5	26.1	4.3	/	ن	
مرتفعة	1.065	1.956	6	10	6	/	1	ك	يُراعي الفروق الفردية بين المرؤوسين
			26.1	43.5	26.1	/	4.3	ن	
مرتفعة	1.164	1.913	12	4	5	1	1	ك	يلتزم بمبدأ المساواة في تعامله مع جميع العاملين
			52.2	17.4	21.7	4.3	4.3	ن	
مرتفعة	1.013	1.895	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لبعد التأثير المثل						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة تفق في موافق ، فقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارات 1.895 وبانحراف معياري قدره 1.013 ، اما على مستوى العبارة الاولى يراعي الفروق الفردية بين المرؤوسين نجد انحراف معياري الذي بلغ 1.739، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 0.963 وهو ما يوافق درجة موافق، اما على مستوى العبارة الثانية نجد أن الانحراف المعياري بلغ هو 1.956 ما يدل على توافق في إجابات الافراد، بينما بلغ المتوسط الحسابي 0.928 ، اما على مستوى العبارة الثالثة نجد أن الانحراف المعياري بلغ 0.949 وهو ما يدل على توافق في إجابات الافراد، بينما بلغ المتوسط الحسابي على مستوى هذه العبارة 1.913 ، اما على مستوى العبارة الرابعة نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 1.065 ، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 1.956 وهو ما يوافق درجة موافق، اما على مستوى العبارة الخامسة نجد أن الانحراف المعياري الذي بلغ 1.164 ، مما يعني ان هناك تجانس في الإجابات على مستوى هذه العبارة. في حين بلغ المتوسط الحسابي 1.913 وهو ما يوافق درجة موافق.

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا الجزء إختبار الفرضيات التي قامت عليها هذه الدراسة، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج وتوصيات تعكس أهمية هذه الدراسة. تم استخدام تحليل التباين للانحدار الاختبار الفرضية الرئيسية والتأكد من صلاحية النموذج المقترح، واعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط الاختبار مدى صحة هذه الفرضية وقيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 . وفيما يلي

إختبار الفرضية الرئيسية:

تؤثر القيادة التحويلية على تطوير المهارات بالمؤسسة سونلغاز تندوف.

ومنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ التمييز بين القيادة التحويلية وتطوير المهارات .

الجدول(2-13): معامل الارتباط بين القيادة التحويلية و تطوير المهارات بالمؤسسة سونلغاز تندوف.

المحور	قيمة الارتباط	مستوى المعنوي Sig	القرار
العناصر مساهمة القيادة التحويلية في تطوير مهارات العاملين	0.532	0.01	هناك الارتباط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

إختبار الفرضيات الفرعية:

تنقسم الفرضية الرئيسية إلى أربعة فرضيات فرعية ويمكن توضيح إختبار النتائج للفرضيات التالية:

الجدول رقم (2-14): معامل الارتباط بين العناصر الأساسية مساهمة القيادة التحويلية في تطوير

مهارات العاملين

الأبعاد	قيمة الارتباط	مستوى المعنوي Sig	القرار
تأثير الكاريزما على الأداء العاملين بالمؤسسة سونلغاز تندوف.	0.652	0.000	ارتباط متوسط
تأثير التحفيز في تطوير المهارات العاملين بالمؤسسة سونلغاز تندوف.	0.732	0.000	ارتباط قوي
تأثير التشجيع الابداعي في تطوير المهارات العاملين بالمؤسسة سونلغاز تندوف	0.876	0.000	ارتباط قوي
تأثير الاعتبارية الفردية في تطوير المهارات العاملين بالمؤسسة سونلغاز تندوف	0.733	0.000	ارتباط قوي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

لاحظ من الجدولين أعلاه: أن كل أبعاد القيادة التحويلية (الكاريزمي، التحفيز، التشجيع الإبداعي،

الاعتبارية الفردية) لها ارتباط قوي ومعنوي حيث نجد أعلى قيمة ارتباط بلغت 0.876، في حين نجد أقل

قيمة ارتباط بلغت 0.652 نستنتج أن لأبعاد القيادة التحويلية لها اثر في تطوير المهارات العاملين

ومنه نستطيع ان نقول ان القيادة التحويلية على مستوى المؤسسة تساهم في الشكل كبير في تطوير

مهارات العاملين من خلال مشاركة الافراد في اتخاذ القرار، و تطوير العلاقات فيما بينهم، كما انها توفر

لهم فرص التعلم و تحملها المصلحة العامة على المصلحة الخاصة. و بالتالي فإننا نقبل الفرضية

القائلة: " يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتطوير المهارات بالمؤسسة

سونلغاز تندوف.

خلاصة الفصل:

لقد تعرفنا في هذا الفصل على دور القيادة التحويلية في تطوير المهارات العاملين بالمؤسسة سونلغاز تندوف ، حيث تناولنا في البداية تقديمًا لمؤسسة سونلغاز تندوف ، ومن ثم وصفًا لمجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى التطرق للاختبار صدق وثبات أداة الدراسة، ومن ثم عرض وتحليل لبيانات الدراسة، وصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة، والتي توصلنا من خلالها إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة التحويلية في تطوير المهارات العاملين بالمؤسسة سونلغاز تندوف.

الختمة

الخاتمة :

تعتبر القيادة من الموضوعات القديمة التي تهتم الجمهور ، ومع تطور بيئة الأعمال وتعقيدها ، تلجأ المؤسسات البحثية إلى يبحثون عن نماذج قيادية تواكب هذه التطورات وتتكيف مع ظروفهم مما يدفعهم للتخلي عن الأساليب الاستبدادية .لم تعد المؤسسات بحاجة إلى مدراء بقدر ما تحتاج إلى قادة ، وتعمل بجد لإقناع المتابعين من حولها بضرورة ذلك التغيير والتنمية ، ربما يكون من أبرز تدخلات القيادة (القيادة التحويلية) التي تعالج التحديات هو وضع الاستراتيجيات القيادية التحويلية في المؤسسة من خلال إطلاق العنان للإبداع ومواهب الموظفين.

وإثبات دور القيادة التحويلية في بناء مهارات العمال ، أجريت دراسة بمؤسسة سونلغاز تتدوف لما تتمتع به من إطارات جيدة ، قمنا بإعداد استبيان وتوزيعه على العينة .تم إجراء عينة عشوائية من الموظفين لفهم مدى إمتلاك الموظفين للخصائص القيادية ومدى مساهمة القيادة لتحويلية في تنمية مهارات فريق العمل في المؤسسة .

نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا توصلنا الى مجموعة من النتائج كالآتي :

- وجود علاقة ارتباط متوسط لتأثير الكاريزما على أداء العاملين عند مستوى الدلالة 0.0
- وجود علاقة ارتباط قوي بي المتغيرات بين (التحفيز , التشجيع الابداعي و الاعتبارية الفردية) وبين المتغير التابع تطوير مهارات العاملين.
- يتفق أفراد العينة على توافر خصائص القيادة التحويلية لدى مسؤوليين مؤسسة .
- القيادة التحويلية تعمل على تطوير مهارات العاملين وتعزيز ثقتهم في أنفسهم.
- تساهم القيادة التحويلية في إكتساب السلوك الابداعي في مؤسسة سونلغاز

توصيات :

أوصت دراستنا الى ما يلي :

- بث روح الفريق الواحد بين العاملين و تشجيعهم على فهم رؤية المنظمة والاستجابة والعمل على تحقيق أهدافها .
- القيام بدورات تدريبية وذلك لرفع الكفاءة والفعالية لدى العاملين.
- التأثير الطردي الناتج عن القيادة التحويلية على تطوير العاملين يتوجب على المؤسسة الاهتمام بها و متابعة مستمرة .
- مشاركة إطارات المؤسسة في ندوات وملتقيات لزيادة تفعيل دور القيادة التحويلية و دورها في تطوير مهارات العاملين

قائمة المصادر والمرجع

المراجع باللغة العربية :

• الكتب :

- 1- الغامدي عبدالله عبد الواحد " القيادة الادارية"، ط2 ،دار الكفاح للنشر والتوزيع الرياض،2013.
- 2- عياصرة علي أحمد" القيادة والدافعية في الادارة التربوية"، دار الحامد للنشر، عمان، 2006.
- 3- جمال الدين عويسات،"مبادئ الإدارة"، دار هومة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر ، 2009.
- 4- حسن عبد الحميد أحمد رشوان،"القيادة"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 5- رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 2010.
- 6- يشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 7- ابراهيم سامية وبوقندورة يمينه،"ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية"، جامعة زيان عاشور، الجلفة الجزائر. 2019.
- 8- أسامة خيرى،"القيادة التحويلية"، دار الراية للنشر والتوزيع 2014.
- 9- محمد زين عبد الفتاح، مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط ، 1أردن، 2013.
- 10- سيسيل ديجو ، مهارات قلب الشركة ، باريس ، إصدارات التنظيم ، 2001.
- 11- محمد ماهر وآخرون، الإدارة "المبادئ والمهارات"، (الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 12- وسيلة حمداوي، "إدارة الموارد البشرية"، (مديرية النشر لجامعة قالمه، الجزائر، 2004.

- 13- عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى الاردن 2005.
- أطروحات الدكتوراه ورسائل ماجستير و الماستر:
- 14- شهرزاد محمد شهاب، "القيادة الإدارية ودورها في تاصيل روابط العلاقات العامة"، دراسات تربوية، العدد 11، 2010.
- 15- سامي عايد أبو هدف، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الازهر بغزة، 2011.
- 16- عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، "القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011.
- 17- ¹ محمد بزيح حامد بن تويلي العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
- 18- جالوت مونكونج ، "دراسة حالة للقيادة الاستراتيجية في إنشاء وتطوير ورقة إخبارية مملوكة ملكية خاصة في زامبيا"، ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة رودس ، 2012.
- 19- حافظ عبد الكريم الغزالي، "أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية"، رسالة .ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.

- 20- عاطف يوسف، "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم"، دراسات العلوم التربوية، الملحق 1 جامعة عمان العربية، الأردن، 2014،
- 21- بطرفة صورية "القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغير التطبيقي في المؤسسة الاقتصادية"- دراسة مقارنة بنموسوعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتور علوم اقتصاد و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016.
- 22- ميسون عبد الله أحمد، دنيا مناف محمد، "الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين" دراسة استطلاعية آراء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية شبكة 18 كهرباء نيوني، جملة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 109، 2012.
- 23- فيروز شن، "تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة"، أطروحة دكتورافي علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014.
- 24- الهام قشي، "محددات تحديد المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية"، مذكرة ماجستير في علم النفس، خصص: علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2010.
- 25- عقيلة عكوش، "أثر التكوين على التغيير التنظيمي"، مذكرة ماجستير خصص إدارة الأعمال، جامعة بومرداس، 2014.
- 26- عبد القادر هاملي، "وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير"، خصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2011.

• **المجلات و المقالات :**

- 1- شاهيناز فاضل أحمد، "تحليل العالقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية" بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والسبعون، جامعة المستنصرية، العراق 0022.

- 27- أحمد براق ، رابح بن الشايب، **تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10/9 مارس 2004.
- 28- عبد الفتاح بوخمخ، كريمة شابونية، **تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية**، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات :المعرفة الركيزة الجديدة والتحديد التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، 13/12 نوفمبر 2005.
- 29- سياسة تنمية المهارات ، إصدار وزارة الصحة والخدمات الاجتماعية ، كيبك ، 1999 ، ص 7 ، على الموقع: www.msss.gouv.qc.ca.
- 30- عبد الوهاب بن بريكة وآخرون، " دور القيادة الاستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المهارات"، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية : مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2022.
- 31- ¹فهيمة بوروية ،دليلة بركان، " تسيير المهارات كعامل أساسي لنجا التغيير الثقافي للمؤسسة"، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية : مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012
- 32- سهيلة ابرادشة، " التكوين في تحسين جودة الخدمة السياحية"، مذكرة ماستر ي علوم التسيير، خصص: تسيير موارد بشرية، جامعة بسكرة، 2014.
- 33- موقع الانترنت، www.sonelgaaz.dz ، بتاريخ: 2023/03/24 علي الساعة: 18.00.



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المركز الجامعي علي كافي - تندوف -



معهد العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية
قسم: علوم التسيير .

تخصص: : تسيير موارد بشرية

الموضوع: إستمارة بحث

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر بعنوان:

مساهمة القيادة التحويلية في تطوير مهارات العاملين

دراسة حالة - مؤسسة سونلغاز -تندوف

السادة الموظفين

أخي/ أختي الموظف(ة) في مؤسسة سونلغاز ، تحية طيبة وبعد:

أضع بن أيديكم استمارة ،خاصة بموضوع :مساهمة القيادة التحويلية في تطوير
مهارات الموظفين، دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز تندوف.

أرجوا منكم الاجابة عن أسئلة الواردة فيها بموضوعية هدف اعتمادها كمصدر للبيانات
اللازمة لإعداد البحث، العلمي كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر

هذه البيانات لن تُستخدم إلا لأغراض البحث، العلمي وستكون مساهمتكم مع العلم بأن
.عونا كبيرا لي في التوصل إلى نتائج علمية وموضوعية

لكم مني جزيل الشكر والعرفان

تحت إشراف الدكتور :

بن زاير عبد الوهاب

من إعداد الطالبة :

جايز زهرة

الجزء الأول : البيانات الشخصية

الجنس:		ذكر	انثى
الوظيفة:			
العمر:	أقل من 31 سنة	من 31-41 سنة	من 41-51 سنة
			سنة أكبر من 51 سنة
المؤهل العلمي	بكالوريا فأقل	ليسانس	ماستر / ماجستير
			دكتوراه
أقدمية في الكلية:	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 15 سنة	من 15 إلى 25 سنة
			أكثر من 25 سنة

الجزء الثاني : مساهمة القيادة التحويلية في تطوير مهارات العاملين

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الكاريزما						
01	العمل مع رئيسي يشعرني بالفخر واعتزاز					
02	رئيسي يهتم بمصلحة الجماعة على حساب مصالحه الشخصية					
03	يبدو على رئيسي علامات قوة الشخصية والثقة بالنفس					
04	يشعر العاملون بارتياح لعملهم تحت قيادته					
05	يحظى باحترام الجميع					
التحفيز						
06	يثق بقدرات العاملين على تحقيق اهداف					
07	يحفز العاملين لتحقيق أكثر مما يتوقعون					
08	يعمل على إيجاد انسجام بين العاملين					

					<u>يُعبّر عن تقديره للعاملين عند أدائهم الجيد لأعمالهم</u>	10
					<u>رئيسي يقود الاجتماعات بكفاءة عالية</u>	11
<u>التشجيع الابداعي</u>						
					<u>يعتمد على أسلوب النقد البناء عند إخفاق العاملين في حل المشكلات</u>	12
					<u>يعطينا الوقت الكافي لاستماع آراء وأفكار العاملين</u>	13
					<u>يُميّز بين وجهات النظر المختلفة عند معالجته للمشاكل</u>	14
					<u>يشجع على التعبير عن الأفكار حتى ولو كانت متعارضة مع أفكار</u>	15
					<u>يحرك في مروءسيه الإبداع والتجديد</u>	16
<u>الاعتبارية الفردية</u>						
					<u>يراعي الفروق الفردية بين المروءسين</u>	17
					<u>يحرص على تزويد العاملين بكل المعلومات الخاصة بعملهم</u>	18
					<u>يحترم قناعات العاملين ويهتم لمتطلباتهم ورغباتهم</u>	19
					<u>يراعي الفروق الفردية بين المروءسين</u>	20
					<u>يلتزم بمبدأ المساواة في تعامله مع جميع العاملين</u>	21