



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
ميدان العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
تخصص: إدارة الأعمال

دور القيادة التحويلية في تحسين المهارات لدى  
الموارد البشرية  
(دراسة حالة: بلدية المقرن - الوادي)

تحت إشراف الدكتور:

د. حواس عبد الرزاق (مشرف رئيسي)  
د. بن خليفة أحمد (مشرف مساعد)

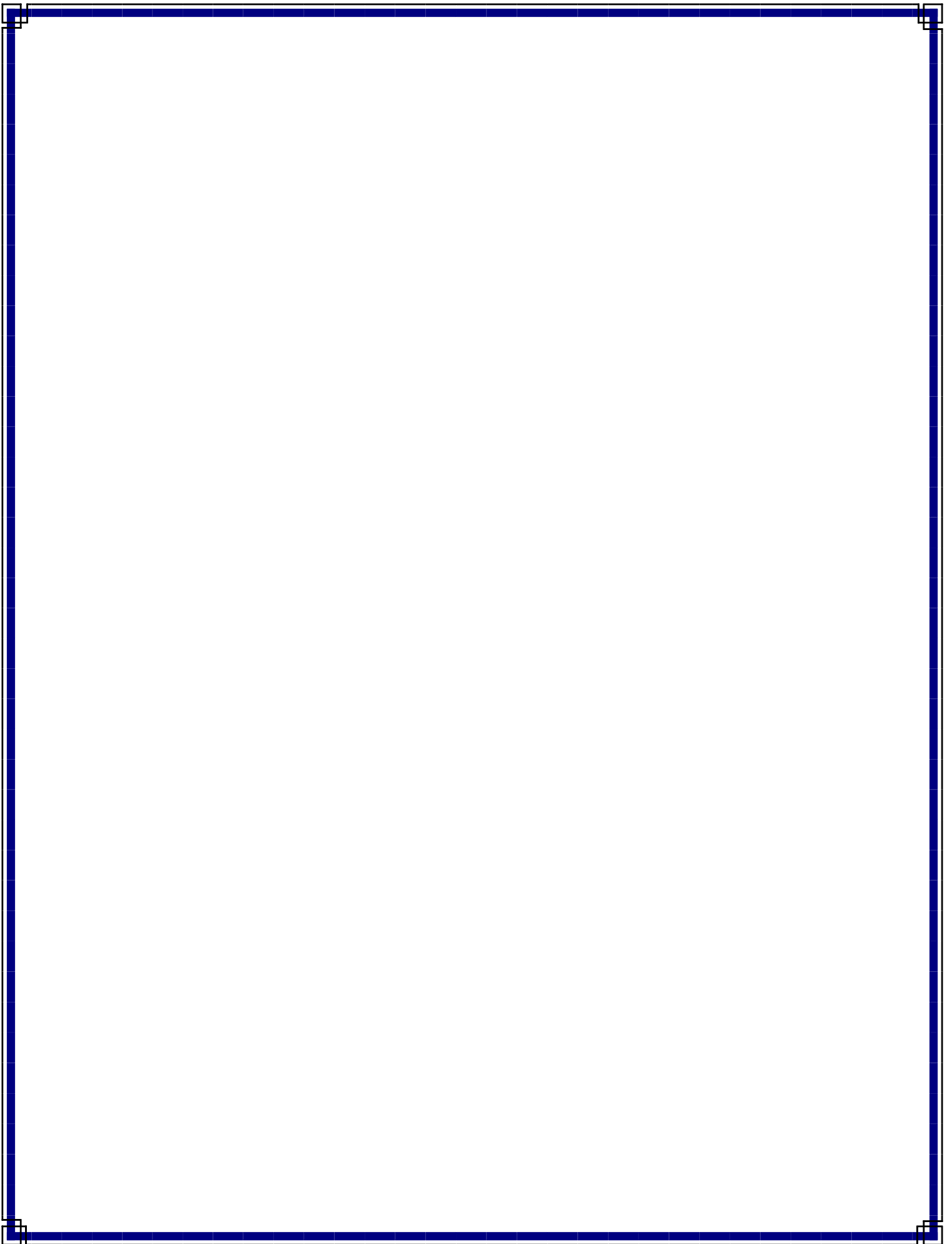
إعداد الطلبة:

محمد بن ساسي محمد الصالح  
محمد بن عمر أنور  
محمد كحللاوي يوسف

لجنة مناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. العبد غربي	أستاذ محاضر ب	جامعة حمه لخضر الوادي	رئيساً
د. أحمد بن خليفة	أستاذ محاضر أ	جامعة حمه لخضر الوادي	مشرفاً ومقرراً
د. أحمد تي	أستاذ محاضر أ	جامعة حمه لخضر الوادي	مناقشاً

الموسم الجامعي: 2020/2019





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبية

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الشعبة: العلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

دور القيادة التحويلية في تحسين المهارات لدى

الموارد البشرية

(دراسة حالة: بلدية المقرن - الوادي)

تحت إشراف:

د. حواس عبد الرزاق (مشرف رئيسي)

د. بن خليفة أحمد (مشرف مساعد)

إعداد الطلبة:

هـ بن ساسي محمد الصالح

هـ بن عمر أنور

هـ كحلاوي يوسف

لجنة مناقشة

الصفة

الجامعة

الاسم واللقب

رئيساً

جامعة حمه لخضر الوادي

- د. العيد غربي

مشرفاً ومقرراً

جامعة حمه لخضر الوادي

- د. أحمد بن خليفة

مناقشاً

جامعة حمه لخضر الوادي

- د. أحمد تي

الموسم الجامعي: 2020/2019

# الإهداء

إلى التي رأيت قلبها قبل عينيها وحضنتني احشائها قبل يديها

إلى الشمعة التي تحترق لتضيء الطريق أمامي

إلى من كانت سنداً لي طوال دراستي وسعت لراحتي وإسعادي ونجاحي

أمي الحبيبة الغالية — أهدي عملي ومحبتك اليك

أمي

أدامك الله تاجاً على رؤوسنا وشمعتنا في بيتنا

حبيبتي

بأي لسان أشكرك وبأي كلمات أوفيك حقك جزاك الله عنا خير الجزاء

أماه

أطال الله في عمرك تعجز كلماتي عن وصفك فلا أدري ماذا أقول سوى أحبك

يا رب أرزق أمي

خيراً مما تتمنى، أكثر مما تتوقع، أفضل مما تدعي، وأسعد قلبها يا خالقي، ليسعد قلبي بفرحتها

اللهم آمين

محمد الصالح

# الإهداء

أهدي عملي هذا المتواضع..

إلى معلمنا وحبیبنا الأول ... سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من قال فیهما الحق " واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربی ارحمهما كما ربياني صغيرا "

سورة الإسراء: الآية 24

إلى والدي العزيزة ... وإلى والدي العزيز ... بارک الله فی عمرهما وأمدهما بالتقوى والعافية

إلى من هم لفؤادي مهجتي ولحياتي خير أنس وبهاء ... إخوتي وأخواتي

إلى الأيادي المخلصة التي ساعدتني ... أساتذتي الكرام وكل زملائي

إلى كل دفعة تخصص إدارة أعمال 2020/2019

## أنور

# الإهداء

الى نبع الحنان ومن سهرت وتعبت من اجل راحتي امي الغالية

الى من أفني حياته في تربيتي ونصيحتي والذي حرم نفسه واعطاني وكان سنداً ليا ابي الغالي

الى اعز ما املك اخوتي: عبد الكريم. شكري. سمية. امال. شيماء

الى كل من تقاسموا معي هذه المدكرة وكانوا أكثر من الاصدقاء: محمد الصالح. انور

الى كل الاصدقاء: ايوب. صلاح. يونس. عبد الدايم. شكيب. فارس. حكيم. ايناس. مروة

وكل من لم اكتبهم ممن لهم معزة خاصة..

شكراً لكم جميعاً

**يوسف**

# شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين خاتم الأنبياء أجمعين:

" رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ  
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ " سورة النمل الآية 19

يقول صلى الله عليه وسلم

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

نتقدم بأسمى معاني الشكر والعرفان إلى:

كل من مد لنا يد العون لإنجاز هذا التقرير سواء من قريب أو بعيد ولو بابتسامة أو نصيحة

كما نتقدم بجزيل شكرنا وخالص تقديرنا إلى الأستاذين الكريمين:

الأستاذ "حواس عبد الرزاق" والأستاذ "بن خليفه أحمد" الذين أشرفا على هذا العمل وكانا

صاحبي الفضل والتوجيه في متابعة هذا العمل من أجل اظهاره في أحسن صورة

كما نتقدم بالشكر إلى كل طاقم بلدية المقرن على التسهيلات والمساعدات التي قدموها لنا

كما ونتقدم بشكرنا وعظيم امتناننا إلى الهيئة التدريسية والإدارية في كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير عامة

وإلى أساتذتنا في قسم التسيير خاصة

لما كان لهم من دعم لنا في مشوارنا التعليمي

ملخص الدراسة

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحسين المهارات لدى الموارد البشرية، دراسة حالة بلدية المقرن، الوادي. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث قسمت الى ثلاثة محاور، تمثل المحور الأول في الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، والتي تكونت من 55 مفردة، أما المحور الثاني وهو المتغير المستقل في الدراسة تمثل في أبعاد القيادة التحويلية وهي أربعة (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي)، والمحور الأخير وهو المتغير التابع، والمتمثل في تحسين المهارات، قسم الى ثلاثة أبعاد (المهارات الفردية، المهارات الجماعية، المهارات التنظيمية). وتحليل البيانات تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، الإصدار رقم 25. توصل الطلبة في الأخير الى مجموعة من النتائج أهمها يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في تحسين مهارات الموارد البشرية في بلدية المقرن، الوادي. كما أوصت الدراسة بضرورة تنمية وتطوير نمط القيادة التحويلية في المؤسسة كون له علاقة تأثير إيجابية قوية مع الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، تحسين مهارات، الاستشارة الفكرية، المهارات التنظيمية

### Abstract of study:

The study aimed to identify the role of transformational leadership in improving the competences of human resources, a case study of El magrane municipality, El oued. The questionnaire was used as a tool to collect data, Where it was divided into three axes, the first axis represented in the personal and functional characteristics of the study sample, Which consisted of 55 individuals, The second axis, which is the independent variable in the study, is represented in the transformational leadership dimensions, which are four (Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation and Individualized Consideration), the last axis which is the dependent variable, which is represented in competencies development, is divided into three dimensions (individual competences, collective competences and organizational competences). To analyze the data we used statistical package for Social Sciences (SPSS), version number (25). Finally, the students reached a set of results, the most important of which is a statistically significant impact of the transformational leadership pattern on improving human resource competences in the El magrane municipality, El oued. The study also recommended the need to develop and develop the transformational leadership style in the organization as it has a strong positive impact relationship with human resource competences.

**Key words:** transformational leadership, Improving of competences, organizational competences, intellectual stimulation.

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر والتقدير
	ملخص الدراسة
I-II	فهرس المحتويات
III-IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ - و	المقدمة العامة
(27-01)	الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية ومهارات الموارد البشرية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: دور أبعاد القيادة التحويلية في تحسين المهارات لدى الموارد البشرية
03	المطلب الأول: تعريف، خصائص وأبعاد القيادة التحويلية
07	المطلب الثاني: ماهية المهارات ومستويات تحليل المهارات
13	المطلب الثالث: دور أبعاد القيادة التحويلية في تحسين المهارات لدى الموارد البشرية
18	المبحث الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
18	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
23	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
24	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة
27	خلاصة الفصل
(62-28)	الفصل الثاني: دراسة حالة دور القيادة التحويلية في تحسين المهارات لدى الموارد البشرية -بلدية المقرن، الوادي-
29	تمهيد

30	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
30	المطلب الأول: مجالات الدراسة
38	المطلب الثاني: منهج، عينة ومجتمع الدراسة
38	المطلب الثالث: أدوات جمع بيانات الدراسة
40	المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية
42	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
42	المطلب الأول: اختبار صدق وثبات الاستبيان والتوزيع الطبيعي
43	المطلب الثاني: تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة
47	المطلب الثالث: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة حسب أبعاد الدراسة
56	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها
62	خلاصة الفصل
64	خاتمة
69	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	دراسة مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	26
02	توزيع الموارد البشرية حسب مستويات التأهيل في بلدية المقرن، الوادي	37
03	مقياس ليكارت الخماسي لمحور القيادة التحويلية	40
04	مقياس ليكارت الخماسي لمحور المهارات	40
05	معامل ثبات وصدق المقياس ككل	42
06	معامل صدق وثبات محاور المقياس وأبعاده	42
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	43
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	43
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	44
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	44
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	45
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب	45
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات العمل في المنصب الحالي	46
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات العمل مع الرئيس الحالي	46
15	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التكوينية	47
16	اتجاهات إجابات العينة حول بعد الكاريزما	47
17	اتجاهات إجابات العينة حول بعد التحفيز الالهامي	48
18	اتجاهات إجابات العينة حول بعد الاستشارة الفكرية	49
19	اتجاهات إجابات العينة حول بعد الاعتبار الفردي	50
20	اتجاهات متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد محور نمط القيادة التحويلية مترتبة ترتيبا تنازليا من الأكبر الى الأصغر.	51
21	اتجاهات إجابات العينة حول درجة تحسين القائد للمهارات الفردية	51

52	اتجاهات إجابات العينة حول درجة تحسين القائد للمهارات الجماعية	22
53	اتجاهات إجابات العينة حول درجة تحسين القائد للمهارات التنظيمية	23
54	اتجاهات متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد محور تحسين المهارات في المؤسسة مترتبة ترتيبا تنازليا من الأكبر الى الأصغر	24
55	معامل ارتباط سبيرمان لقياس درجة الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وتحسين المهارات (الفردية، الجماعية، التنظيمية) في المؤسسة محل الدراسة	25
56	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	26
58	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	27
59	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	28
60	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	29
60	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	30

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
هـ	نمذج الدراسة	01
08	المهارات واجهة بين الأفراد والمنظمة	02
11	خريطة لمستويات تحليل مفهوم المهارات وعلاقتها بمختلف الأدبيات	03
12	المستويات الثلاث لمفهوم المهارات حسب O. Nordhaug	04

الرقم	عنوان الملحق
01	الهيكل التنظيمي لبلدية المقرن-الوادي
02	توزيع عمال بلدية المقرن-الوادي
03	قائمة الأساتذة المحكمين
04	استمارة الاستبيان
05	مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

# المقدمة العامة

تواجه العديد من المؤسسات المعاصرة تحديات وظغوطات متزايدة ومعقدة، تؤثر بشكل كبير على أدائها، نظرا للتغيرات التي مست مختلف الجوانب الاقتصادية، التكنولوجية، الثقافية، والاجتماعية، والسياسية. هذه التغيرات جعلت العالم قرية صغيرة سهلت فيها وسائل الاعلام والاتصال انتشار الثقافات المختلفة بين الدول وانتقال المعلومة بسرعة فائقة. لذا توجب على المؤسسات مواكبة ومواجهة هذه التحديات، فكما يقول 'ديل روجرز' "حتى لو كنت في الطريق الصحيح، فإنه سيتم تجاوزك إذا بقيت جالسا في مكانك، لأن الوقت يتغير باستمرار"<sup>1</sup>، فالتغيير هو سمة هذا العصر. وفي هذه التغيرات برزت الأهمية الاستراتيجية للمورد البشري، التي باتت تتزايد خاصة في السنوات الأخيرة حيث أثبتت الدراسات والبحوث أهمية هذا المورد كوسيلة وكهدف لتنمية ونجاح المجتمعات والمؤسسات.

حتى تتمكن المؤسسات من تأدية دورها بالشكل الصحيح قصد تحقيق الأهداف المنشودة، كان واجبا البحث في العوامل التي تعمل على تحسينها وتطويرها، ولعل أهم تلك العوامل النمط القيادي، ولأن القيادة هي العقل المفكر والمقرر فإن معظم الدراسات أكدت الأهمية البالغة لقيادة المؤسسات في تحسين عملية اتخاذ القرار، وفي تحفيز العاملين وتحسين مستوى أدائهم، وفي زيادة توافق أفراد فريق العمل، وجعل المؤسسة متوجهة للابداع. ولقد ربطت العديد من الدراسات نجاح المؤسسة بشخصية القائد وسلوكه والظروف المحيطة به وقيمه. لذلك فقد اهتمت نظريات القيادة في بادئ الأمر بالسماوات الشخصية للقادة كالذكاء، الشجاعة، ...، ثم بالسلوكيات التي يتبعها القادة وتظهر للاخرين كأنماط دائمة، حيث ظهرت العديد من الأنماط القيادية، ومن أكثر الأنماط القيادية في الإدارة الحديثة الذي حاز على اهتمام واسع من قبل الباحثين منذ أوائل الثمانينات هو نمط القيادة التحويلية، كونه النمط القيادي الفعال في المؤسسة، ومن أبرز التحديات للقادة هو مواكبة التغيرات المحيطة بالمؤسسة، والعمل على خلق موارد بشرية ماهرة ومحفزة على الإنجاز، فالتحدي الحقيقي يكمن في كيفية تهيئة وتحسين المهارات في المؤسسة، واستثمار قدراتها والاحتفاظ بها.

### أولا: إشكالية الدراسة

من خلال هذا المنطلق وللاطلاع أكثر على موضوع الدراسة وتوضيحا لمفاهيمها، جاءت الإشكالية الرئيسية لموضوع دراستنا على الشكل التالي:

ما مدى مساهمة القيادة التحويلية في تحسين المهارات لدى الموارد البشرية في بلدية المقرن، الوادي؟

<sup>1</sup> سهيل أحمد عبيدات، القيادة (أساسيات، نظريات، مفاهيم)، الطبعة الأولى، اربد، الأردن، عالم الكتب الحديث، 2007، ص118.

يندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ هل تتوفر خصائص القيادة التحويلية لدى قيادات بلدية المقرن، الوادي؟
- ✓ ما هي درجة تحسين القائد للمهارات (الفردية، الجماعية، التنظيمية) في بلدية المقرن، الوادي؟
- ✓ هل هناك ارتباط بين نمط القيادة التحويلية وتحسين المهارات في بلدية المقرن، الوادي؟
- ✓ هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في تحسين المهارات (الفردية، الجماعية، التنظيمية) في بلدية المقرن، الوادي؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

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

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في تحسين المهارات (الفردية، الجماعية، التنظيمية) لدى الموارد البشرية في بلدية المقرن، الوادي.

الفرضيات الفرعية:

- ✓ لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد الكاريزما في تحسين المهارات (الفردية، الجماعية، التنظيمية) لدى الموارد البشرية في بلدية المقرن، الوادي.
- ✓ لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز الالهامي في تحسين المهارات (الفردية، الجماعية، التنظيمية) لدى الموارد البشرية في بلدية المقرن، الوادي.
- ✓ لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد الاستشارة الفكرية في تحسين المهارات (الفردية، الجماعية، التنظيمية) لدى الموارد البشرية في بلدية المقرن، الوادي.
- ✓ لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد الاعتبار الفردي في تحسين المهارات (الفردية، الجماعية، التنظيمية) لدى الموارد البشرية في بلدية المقرن، الوادي.

ثالثا: مبررات اختيار الموضوع

- ✓ عدم تناول الموضوع بالشكل الكافي خاصة فيما يتعلق بالدراسات المحلية؛
- ✓ إثراء المكتبة الجامعية بالمراجع العلمية التي تساعد على عملية البحث في الموضوع مستقبلا؛

✓ حاجة المؤسسات الجزائرية اليوم الى إدراك أهمية القيادة في تحقيق نجاحها.

#### رابعاً: أهمية الدراسة

إن جميع المؤسسات في جميع القطاعات بحاجة الى معرفة العوامل المؤثرة على أدائها، ومن بين هذه العوامل الرئيسية عنصري القيادة والمهارات، وقد أبرزت العديد من الدراسات أهمية القيادة بدل الإدارة في وقتنا الحالي. بالإضافة الى ما سبق تكمن أهمية البحث في النقاط التالية:

✓ تناول موضوع القيادة التحويلية كتوجه حديث يحرص على مسايرة ومواكبة التغيرات الحديثة، ودورها في التأثير على الموظفين.

✓ يلقي موضوع القيادة التحويلية وكذلك موضوع المهارات اهتماما كبيرا من الدارسين والمهتمين في مجال استراتيجية المؤسسة ومجال الموارد البشرية بصفة خاصة، لذلك يسعى الطلبة من خلال هذه الدراسة الى زيادة الثروة المعرفية في هذا الجانب.

✓ أجريت العديد من الدراسات حول القيادة الإدارية، لكن البحوث التي شملت القيادة التحويلية قليلة، وكذلك بالنسبة للمهارات، حيث جاءت هذه الدراسة للكشف عن ارتباط القيادة التحويلية بالمهارات وسد الفراغ في هذا المجال من البحوث.

✓ شد الاهتمام حول أهمية الاهتمام بالمهارات، خاصة السلوكية، وتحسينها من خلال التدريب والتعلم والتجربة وكذلك من خلال القيادة.

#### خامساً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى:

- ✓ إبراز علاقة الارتباط بين نمط القيادة التحويلية وتحسين المهارات في المؤسسة؛
- ✓ تحليل تأثير نمط القيادة التحويلية في تحسين المهارات؛
- ✓ المساهمة في اثناء الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية ودورها في تحسين المهارات؛
- ✓ تنبيه وشد اهتمام المسؤولين الى أهمية ممارسة نمط القيادة التحويلية وأثره في نجاح المؤسسات.

#### سادساً: حدود الدراسة

تمت الدراسة على مستوى بلدية المقرن، الوادي. خلال سنة 2020 في الفترة الممتدة من 01 جوان الى غاية 31 جويلية.

سابعاً: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

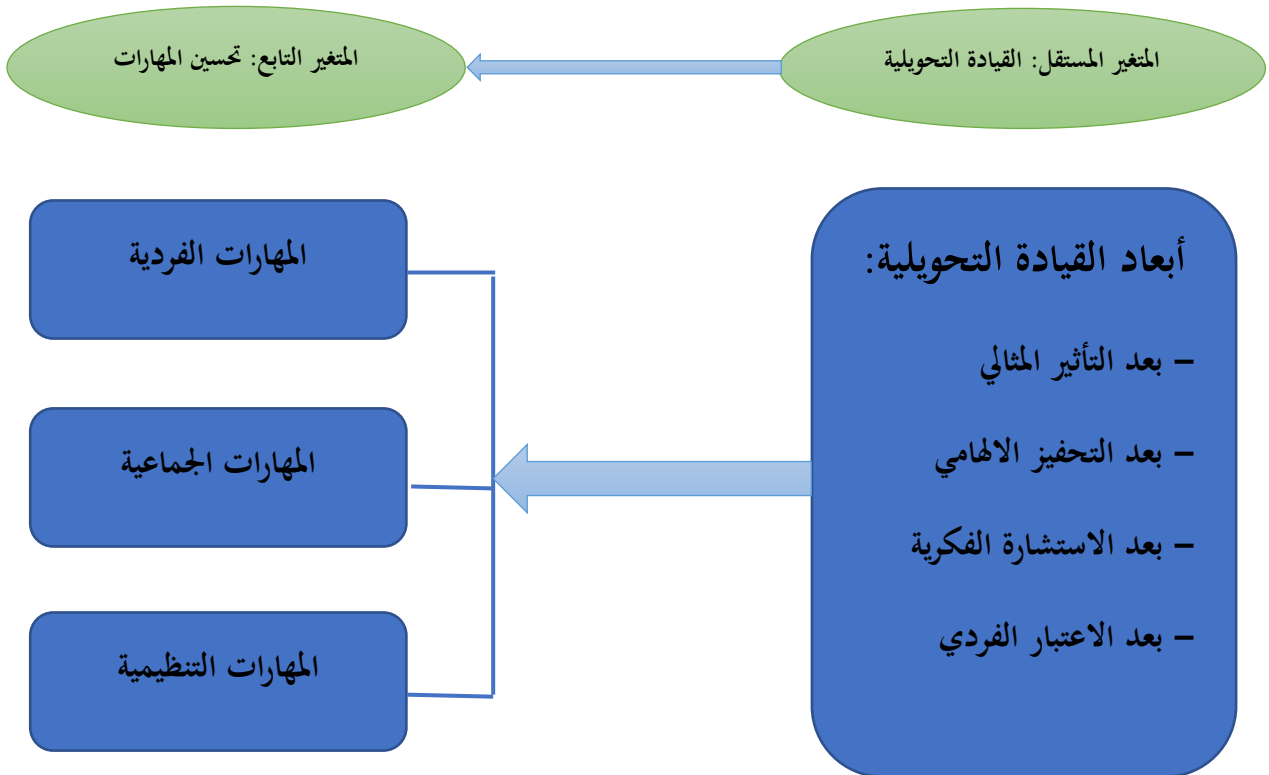
تم في هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الفصل الأول، أما في الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة باستخدام استبيان تم تصميمه خصيصاً لأغراض الدراسة كأداة رئيسية لجمع البيانات. كما تم استخدام المنهج الإحصائي الوصفي في اختبار الفرضيات، وذلك بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

ثامناً: صعوبات الدراسة

- ✓ الظروف الاستثنائية بسبب جائحة الكورونا (كوفيد 19)؛
- ✓ رفض عدد من المؤسسات قبول إجراء الدراسة الميدانية فيها، خاصة المؤسسات الاقتصادية والصناعية الكبيرة؛
- ✓ صعوبة التواصل المباشر بين الطلبة بسبب الإجراءات الاحترازية والوقائية.

تاسعاً: نموذج الدراسة

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطلبة

تمت معالجة هذا الموضوع من خلال فصلين فصل نظري، وفصل تطبيقي، وذلك بالاعتماد على منهجية

:IMRAD

**الفصل الأول:** تطرقنا فيه الى الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة القيادة التحويلية، تحسين المهارات. والأدبيات التطبيقية المتمثلة في الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة.

**الفصل الثاني:** تطرقنا فيه لعرض طرق وأدوات الدراسة الميدانية، ومن ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها باستخدام البرنامج الاحصائي spss.

## الفصل الأول:

الإطار النظري للقيادة التحويلية

ومهارات الموارد البشرية

## تمهيد:

تعتبر ظاهرة القيادة من الظواهر القديمة الحديثة، فلقد تم الاهتمام بها منذ القدم، وظهرت في ملاحم الأبطال، وفي انتصارات قادة الجيوش وفي الزعامات. وتطورت مع تطور الفكر الإداري، فبدأ الاهتمام بضرورة القيادة لأنها أكثر تأثيراً من الإدارة، ولأن القادة يؤثرون بممارساتهم التي تعطي اهتماماً للعلاقات الإنسانية أكثر من اعتبارات العمل. وتطورت من خلال هذه الأفكار، نظريات القيادة التي ركزت في بادئ الأمر على السمات الشخصية للقادة، كالذكاء، الشجاعة....، ثم انتقلت إلى السلوكيات، وحدث بذلك أنماط للقيادة، حيث يعد نمط القيادة التحويلية اليوم مدخلاً جديداً للتغيير والتطوير ومن أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات من الأساليب القيادية التقليدية إلى الأساليب الحديثة، وقد تضمنت في محتواها الرؤية المستقبلية، التغيير، القيم، المهارات. لذا سنتطرق في هذا الفصل في مبحثه الأول إلى تعريف القيادة التحويلية وخصائصها وكذا أبعادها، بالإضافة إلى التعرف على ماهية المهارات ومستويات تحليلها، كما سنتطرق إلى التعرف على دور أبعاد القيادة التحويلية في تحسين المهارات لدى الموارد البشرية، بينما تطرقنا في المبحث إلى بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

## المبحث الأول: دور أبعاد القيادة التحويلية في تحسين المهارات لدى الموارد البشرية

سنتطرق في هذا المبحث الى دراسة نمط القيادة التحويلية، والتعرف على خصائصه وأبعاده من خلال المطلب الأول، بينما تطرقنا في المطلب الثاني الى ماهية المهارات، ومستويات تحليلها. في حين تضمن المطلب الثالث الدور الذي تلعبه أبعاد القيادة التحويلية في تحسين المهارات لدى الموارد البشرية.

### المطلب الأول: تعريف، خصائص وأبعاد القيادة التحويلية

لقد استحوذت نظرية القيادة التحويلية على اهتمام العديد من الباحثين في مجال القيادة الإدارية خلال العقود الأخيرة، في مختلف البحوث التي تمت حول القيادة التحويلية قورنت بالقيادة التبادلية، التي ظهرت في هذه البحوث كنفيز للقيادة التحويلية أو كأنها في الطرف الثاني. فطالما وصفت القيادة التحويلية بأنها تتجاوز الأداء المتوقع وصولاً للأداء غير المتوقع. في حين تعتمد القيادة التبادلية على سياسة الجزرة والعصا.

### الفرع الأول: تعريف القيادة التحويلية وخصائصها

سيتم في هذا الفرع التطرق إلى بعض تعريفات القيادة التحويلية، إضافة الى اظهار خصائص القائد التحويلي.

### أولاً: تعريف القيادة التحويلية

مصطلح القيادة التحويلية حديث النشأة في مجال القيادة، فقد ظهر لأول مرة عام 1978 عن طريق عالم التاريخ والسياسة الأمريكي (جيمس ماكروجر بيرنز) في كتابه القيادة، شرح فيه مفهوم القيادة التحويلية وقارنه بمفهوم القيادة الإجرائية، قبل أن يقدم (Bass) في سنة 1985 نسخة أكثر توسعا وعمقا في نظرية القيادة التحويلية.<sup>1</sup>

حسب (بيرنز) فالقيادة التحويلية هي 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 واشعار المرؤوس بدوره في صنع القرار على المستوى الفردي والمؤسسي، مما يولد ولاء وتنظيماً لدى فريق العمل ينعكس إيجابياً على أداء المنظمة ومن ثم مخرجاتها<sup>2</sup>. كما تعرف بأنها " مزيج من الجاذبية والالهام والذكاء، اذ يمارس القائد التحويلي تأثيراً كبيراً على الأفراد، يتسم بالقدرة المرتفعة على احداث التغيير والتعامل مع الأزمات ورفع المنظمة الى تحقيق مستويات غير عادية من الإنجاز.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مراد فليون، القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي عمان، الأردن، 2018، ص 49 .

<sup>2</sup> Bernard bass, **Transformational leadership: industrial, military, educational impact**, USA, Library of congress cataloging in publication data, 1997, P4.

<sup>3</sup> جمال الدين محمد مرسى، ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 569.

أما Bass فيعرف القيادة التحويلية بأنها "القيادة التي تدفع العاملين الى انجاز أعمال تفوق التوقعات، وذلك بإثارة دافعيتهم، وزيادة وعيهم بأهمية النتائج المحققة، وتعريفهم بالأساليب المناسبة لتحقيقها، مما يدفعهم الى تجاوز مصالحهم الشخصية لصالح الفريق أو المنظمة."<sup>4</sup>

بصفة عامة القائد التحويلي يعرف بأنه "القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، والذي يروج في الوقت لعملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات."<sup>5</sup>

### ثانيا: خصائص القائد التحويلي

يتسم القائد التحويلي بعدة خصائص تميزه عن غيره من القادة نوجزها فيما يلي:<sup>6</sup>

- 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؛
- استشارة أفكار التابعين: يمتلك القائد التحويلي القدرة على استشارة وتحريك فكر التابعين الى مستويات عالية من الوعي بالقضايا الرئيسية وزيادة الثقة في أنفسهم، وبالتالي فهو يعمل لتشجيع التابعين على إعادة التفكير في أهدافهم ووسائلهم وتغيير اهتماماتهم، من هدف البقاء الى هدف الإنجاز العالي والتقدم والتنمية الذاتية؛
- الاهتمام الإنساني على المستوى الفردي: يمتلك هذا القائد القدرة على الاتصال وإعطاء الاهتمام والرعاية حتى على المستوى الفردي؛
- 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 وبأساليب العمل، وبالتالي المقدرة على اقتراح بدائل الحل المناسبة لمواجهة المشكلات والتحديات؛<sup>7</sup>
- صاحب مبادئ وقيم أخلاقية: فهو يتصرف في ضوء مجموعة من القيم ويخلق ثقافة الإنجاز المبنية على القيم<sup>8</sup>، فالإنجاز غير العادي ليس صدفة فهو يتمتع بالاحترام، موثوق به، منفتح على الآخرين، أمين، موجه ذاتيا.

<sup>4</sup> Bernard Bass, **Transformational leadership: industrial; military, educational impact**, Op, Cit, P4.

<sup>5</sup> سيد الهواري، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2005، ص 47.

<sup>6</sup> Bernard m. Bass et BRUCE J. Avolio, **Improving organisational effectiveness (Through transformational leadership)**, London, sage publications, 1994, P3.

<sup>7</sup> أمل لطفي أبو طاحون، القيادة التربوية الفاعلة، أمواج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، ص 45.

<sup>8</sup> سيد الهواري، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، مرجع سبق ذكره، ص 59.

لقد حدد "Avolio et Bass" أربعة أبعاد للقيادة التحويلية، وشددوا على ان هذه العناصر ليست محدودة وغير مقتصرة على المستوى الإداري الأعلى بل في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، تسمى هاته الأبعاد بـ (4Is of leadership) لأن جميعها يبدأ بالحرف (I) وهي:<sup>9</sup>

### 1- الكاريزما أو التأثير المثالي (Idealized Influence or Charisma):

التأثير المثالي هو ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر الى القادة كنماذج فعالة قصد تحقيق الأهداف ويتمثل جوهر التأثير المثالي في خلق القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين.<sup>10</sup> ويعد مفهوم التأثير الكاريزمي شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما والقيادة الكاريزمية، فالكاريزما هي مجموعة الصفات والسلوكيات التي يصبح القادة بمقتضاها مثل عليا يحتذي بها المرؤوسين، الى جانب أنهم يكونون محل اعجاب وتقدير وثقة الاخرين. فالقائد الكاريزمي يتوافر لديه درجات مرتفعة من المثابرة والروح والمعنوية والقيم الأخلاقية التي تجعل الجميع يلتفتون حوله ويتأثرون به الى جانب مقدرته على الارتقاء بقيم المرؤوسين من خلال توفير الرؤية المثالية والاحساس العميق بالرسالة وعدم استخدامه للسلطة الرسمية بما يحقق مصالحه الشخصية.<sup>11</sup>

### 2- التحفيز أو الدفع الإلهامي (IM) Inspirational Motivation :

القادة التحويليون يحفزون ويلهمون أتباعهم من خلال اثارة روح الفريق، الحماس والتفاؤل والتحديات في عمل الأتباع. القادة يقومون برسم مستقبل جذاب، من خلال فتح الاتصالات بينهم وبين الأتباع الذين يريدون المشاركة وإظهار الالتزام نحو الأهداف والرؤية المشتركة.<sup>12</sup>

حيث يعتبر "Bass" سلوك القائد الإلهامي بأنه سلوك فرعي متفرع من التأثير المثالي ومرتببط بالكاريزمية، فالحافز الإلهامي يصف الكيفية التي يمكن من خلالها أن يوصل القائد هدفا مثاليا أو موقفا معنيا ويظهره بأنه سيكون

<sup>9</sup> Bernard bass, Ronald e, Riggio, **Transformational leadership**, Second edition, London, Lawrence Erlbaum associates, 2008, P 6-7.

<sup>10</sup> بوطرفة صورية، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص 43.

<sup>11</sup> التجاني دوح، حسين شنيبي، أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين في الجماعات المحلية (دراسة حالة بلدية الطيبات-ورقلة)، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 09، العدد 02، ديسمبر 2019، ص 298.

<sup>12</sup> 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 محمد خيضر، بسكرة، 2010-2011،

أفضل من الوضع الراهن.<sup>13</sup> كما يرى (Bass, Stogdill) أن هناك مجموعة من الأدوات التي يستعين بها القائد المحفز الالهامي لخلق رؤية مشتركة بينه وبين المرؤوسين هي:<sup>14</sup>

أ- اللغة: وهي الشكل المتكامل للاتصال، والتي تؤثر على العلاقة بين القائد والمرؤوسين؛

ب- الرموز: وهي الأفكار، المشاعر التي تشكل الرؤية الخاصة بالقائد؛

ج- الصور الذهنية: وهي انطباع صورة الشيء في الذهن.

### 3- المحاكاة الفكرية: (IS) : Intellectual Stimulation

يقوم القادة التحويليون بتحفيز مجهودات أتباعهم لتكون مبدعة وخلاقة من خلال التشكيك، ومعالجة المشاكل بطرق جديدة بدل القديمة، كما أن القادة التحويليون لا يقومون بالانتقاد العلني لأخطاء الأفراد فرادى، كي لا يشعروهم بالخجل، الأمر الذي يمكن أن يؤثر سلبا على مبادراتهم في المستقبل. بالإضافة الى أن طرح الأفكار الجديدة وحل المشاكل بطرق إبداعية مطلوب من طرف الأتباع، الذين هم ضمن عملية التصدي للمشاكل وإيجاد حلول لها. وعليه يتم تشجيعهم من أجل المحاولة بطرق ومناهج جديدة.<sup>15</sup>

### 4- الاعتبار الفردي (IC) Individualized Consideration<sup>16</sup>:

هو مجموع السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتمام شخصي لكل مرؤوس، وذلك من خلال التعرف على مستوى الحاجات والرغبات الخاصة بكل مرؤوس ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند اشباع هذه الحاجات. وقد أكد Bass أن الاهتمام بالأفراد يعد خدمة وتضحية وإيثار من القيادة التحويلية كي لا يكون مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد وأن هذه القيادة تعمل على إثارتهم والاتصال معهم على نحو دائم، وأنها مسؤولة عن تقديم التدريب والتعليم المستمرين لهم ومنحهم الفرص المختلفة، فالقادة التحويليون يركزون الانتباه حول تطوير مرؤوسيهم باتجاههم ليكونوا تحويليين أيضا، ومؤكدين أيضا على الأهداف المشتركة الممكنة تحقيقها.

ويرى Kirk bride أن هناك مجموعة مؤشرات للاعتبارات الفردية:

<sup>13</sup> كمال سليم داوي، القيادة التربوية، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2013، 142.

<sup>14</sup> احمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص 17.

<sup>15</sup> Bernard bass, Ronald e, Riggio, Op cit, 2008, P7.

<sup>16</sup> التجاني دوح، حسين شنيبي، مرجع سبق ذكره، ص 299.

- تشجيع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر؛
- الترويج لفكر التطوير الذاتي؛
- إدراك الاختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بنواحي القوة والضعف؛
- الاستماع الجيد للمرؤوسين.

### المطلب الثاني: ماهية المهارات ومستويات تحليل المهارات

تعتبر المهارات من المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال والادارة الاستراتيجية ولقد دار حولها العديد من النقاشات والجدل وتلعب التطورات الاقتصادية السياسية الثقافية والاجتماعية والتي مست بدورها مختلف المؤسسات بمختلف أنواعها ومجالاتها دورا في تطور مفهوم وممارسات المهارات، اذ أدت إلى انتقال المؤسسات من مفهوم مناصب العمل الى مفهوم الفرد والخصائص الواجب توفرها فيه لشغل منصب العمل وعلى المستوى الاستراتيجي فقد توجه التفكير الى البحث عن الموارد والمهارات التي تحقق الميزة التنافسية.

### الفرع الأول: تعريف المهارات وعرض خصائصها أهميتها

نتطرق في هذا الفرع الى بعض تعريفات مصطلح المهارات، كما سيتم عرض أهمية المهارات.

#### أولا: تعريف المهارات:

إن أول من استعمل مفهوم المهارات هي علوم التربية، اللغات، وكذلك الزراعة، لتظهر فيما بعد محاور جديدة للبحث في علوم التسيير، كتسيير المعارف، الأصول غير المادية، تسيير الجودة، والتي تضمنت في تحليلها مفهوم المهارات.<sup>17</sup>

وحسب "لسان العرب" المهارة في اللغة العربية جمعها مهارات وهي الحذق في الشيء والاحكام له والاداء المتقن له ويقال مهر الشيء مهارة " اي حكمه وصار به حاذقا"<sup>18</sup> ويقال مهر في العلم وفي الصناعة وغيرها. ويستخدم المصطلحين التاليين "compétance و competency" في بعض القواميس كمترادفين وهناك من يرى ان الأول يعني المهارة وهو يشير الى مستوى الأداء المرغوب، فهو إذا يعتبر كمعيار، أما المصطلح الثاني فيشير الى السلوك الذي يتم من خلاله تحقيق المهارة وبلوغ المعيار المحدد للأداء.<sup>19</sup>

كما ان مصطلح "compétance" يترجم ويستخدم في بعض الدراسات على أنه الكفاءة أو المهارة أي هما مترادفان، وهناك من يرى أن المصطلح يقصد به الكفاءة، والمهارة هي الترجمة الصحيحة لمصطلح «skills» أو «le savoir-faire» على أساس أنها جزء من الكفاءة غير أنه لا يوجد اتفاق حول أيهما الأصح فالعديد من

<sup>17</sup> Cecile de joux, *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Paris, éditions d'organisation, 2001, P69.

<sup>18</sup> 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 نينوي، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 109، 2012، ص 208.

<sup>19</sup> Seema sanghi, *The hand book of competency mapping*, second edition, India, Sage published, 2007, P8.

## الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية ومهارات الموارد البشرية

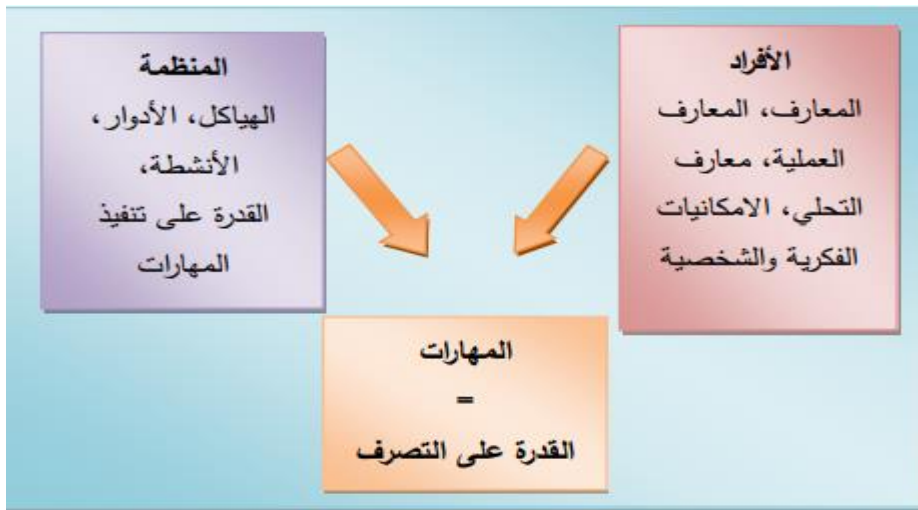
الكتب تستخدم المصطلحين كمترادفين، وفي هذه الدراسة يعتمد الباحثون على أن كلا من المهارة والكفاءة يمثلان نفس الشيء.<sup>20</sup>

وتعرف المهارة بأنها "القدرة على ترجمة المعرفة في فعل كفو" ويقصد بهذا التعريف أن المهارة تجسد المعرفة المكتسبة في الأفعال، وتوصف هذه الأفعال بالكفاءة.<sup>21</sup>

وتعرف "Laetitia Lethielleux" المهارات بأنها "المعارف النظرية، العملية والسلوكية"<sup>22</sup>، ويقصد بالمعارف (savoir) مجموعة المعارف العامة والخاصة المكتسبة من طرف الفرد بالتكوين والتعلم، أما المعارف العملية (savoir-faire) فهي الخبرات الذي يكتسبها الفرد عند قيامه بالعمل، ومعارف التحلي (savoir être) وهي استعدادات الأفراد وسلوكياتهم أثناء العمل.<sup>23</sup>

أما "Philippe Lorino" فقد عرف المهارات بأنها "معرفة التصرف (savoir agir)"<sup>24</sup>، أي أن المهارات هي المعرفة التي يتم تنفيذها ولا توجد مهارة إذا لم توضع في التنفيذ، ويضيف على ذلك "Guy Le Boterf": "المهارة لا تنتج فقط عن معرفة التصرف ولكن عن الرغبة والقدرة على التصرف"<sup>25</sup>. والشكل التالي يوضح هذه العلاقة.

الشكل رقم (02): المهارات واجهة بين الأفراد والمنظمة



Source : Daniel Held et J.M Riss, **Le développement des competences au services de l'organisation apprenante**, suisse,Employeur Suisse, N 13, 1998, p2.

<sup>20</sup> فيروز شين، مرجع سبق ذكره، ص 93.

<sup>21</sup> فريد فهمي زيارة، إدارة الأعمال الأصول والمبادئ، مطبعة الشعب، عمان، الأردن، 2000، ص 24

<sup>22</sup> إسماعيل حجازي، مساهمة في وضع نموذج المهارات الافتراضية لتسيير الموارد البشرية (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى بالجنوب، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 64.

<sup>23</sup> فيروز شين، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

<sup>24</sup> Philippe lorino, **Méthodes et pratiques de la performance : Le pilotage par les processus et les compétences**, 3ème édi, Paris, éditions d'organisation, 2003, P 374.

<sup>25</sup> Guy Le boterf, **Compétence et navigation professionnelle**, 3ème édi, Paris, éditions d'organisation, 2000, P 189.

نستعرض فيما يلي بعض التعريفات الأخرى للمهارات:

**تعريف 01:** قاموس (Le rome) عرف المهارات بأنها "مجموعة من المعارف الفنية والمعارف الذاتية والتي تتجلى في ممارسة عمل أو مهنة، في وضعية نشاط ما"؛

**تعريف 02:** حسب الجدول الوطني لمعايير المهارات، والذي أنشأ سنة 1994 بالولايات المتحدة الأمريكية لوضع نظام وطني للمعايير لقياس القدرات والمهارات، فقد عرفها بأنها "القدرة على وضع المعايير المحددة في إطار العمل"؛

**تعريف 03:** الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية (AFNOR): "المهارات هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل الى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط"؛

**تعريف 04:** يعرف "Le Boterf" المهارات بأنها: "قابلية تعبئة وملائمة وربط الموارد في إطار عملية فعل محددة، لتحقيق نتائج كافية محددة مسبقا، لكي يتم معرفتها وتقييمها، يمكن أن تكون فردية أو تنظيمية".

#### ثانيا: خصائص وأهمية المهارات

أ- **خصائص المهارات:** من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج الخصائص التالية:<sup>26</sup>

- 1- مفهوم المهارات مرتكز على الفرد وليس على المنصب؛
- 2- المهارات مزيج من المعارف النظرية والعلمية والسلوكية؛
- 3- المهارات مصدر للسلطة، عندما تكون نادرة أو أنها تضمن نجاح المؤسسة؛
- 4- مهارات الأفراد مكونة من البناء الشخصي والاجتماعي؛
- 5- تستفيد المؤسسة من المهارات عندما يكون الأفراد واعون بما يمتلكون، مما يسمح بالمحافظة عليهم وتطويعهم؛
- 6- ان امتلاك المهارات يمثل أهمية كبيرة بالنسبة للأفراد والمؤسسة. خاصة في ظل التطورات المستمرة التي تشهدها المؤسسات وبيئة العمل.

● **أهمية المهارات في تحسين أداء المؤسسة:** لقد حدد "Strategor" مجموعة من النقاط التي يبرز فيها أهمية

المهارات في تحسين أداء المؤسسة هي:<sup>27</sup>

<sup>26</sup> إسماعيل حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

<sup>27</sup> Strategor, Politique général de l'entreprise, 4<sup>ème</sup>, édi, Paris, Dunod, 2005, P 05.

1. تتيح الفرصة لتعلم الموارد البشرية المشاركة في مختلف العمليات؛
2. زيادة استخدام المهارات في المنظمة يسمح في الغالب بالاستفادة من اقتصاديات الحجم من الموارد المستعملة؛
3. وضع المهارات في مجالات مختلفة يؤدي في الغالب الى ابتكارات في العمليات المرتبطة بها؛
4. أثر أفضلية الزيادة نتيجة لمزج الموارد والقدرات، والذي يتيح اكتشافات وردود فعل تثري المهارات.

• أهمية المهارات بالنسبة للموارد البشرية:<sup>28</sup>

1. أن المهارة لها قابلية الاستخدام؛
2. امتلاك المهارات يزيد من فرص العمل؛
3. اكتساب مرونة خاصة اذا اكتسبوا مهارات سلوكية؛
4. اعتراف المؤسسة بمهارات الأفراد، يؤدي الى رغبتهم في التنمية المستمرة لها؛
5. اكتساب الموارد البشرية للمهارات الفنية، يؤدي الى تمسك المؤسسة بهم.

الفرع الثاني: مستويات تحليل المهارات

إن من أبرز تصنيفات المهارات هو ذلك الذي يقسمها الى مستويات، فردية، جماعية وتنظيمية، ولقد اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على هذا التصنيف، وقبل التطرق الى محتوى هذه المستويات، سيتم عرض المستويات التي اقترحها "Cecile Dejoux" وهي خريطة لمستويات تحليل مفهوم المهارات وعلاقتها بمختلف الادبيات، ودراسة "Nordhaug" التي أطلق عليها (المهارات بألوان الطيف). الشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>28</sup> فيروز شين، مرجع سبق ذكره، ص 100.



## الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية ومهارات الموارد البشرية

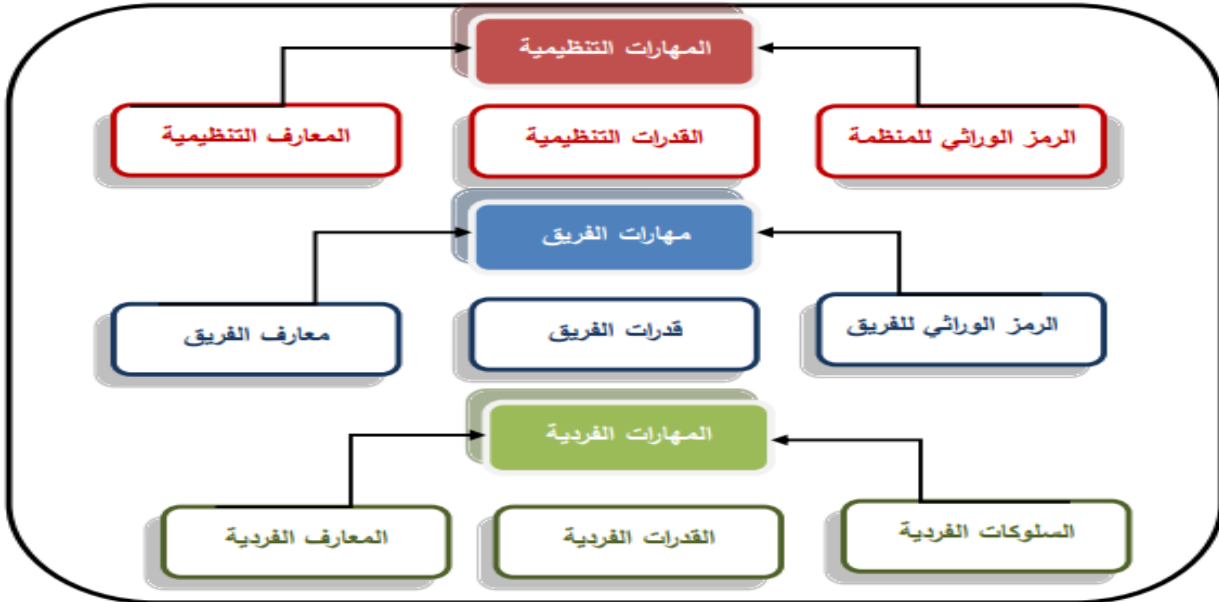
1- المستوى الجزئي للتحليل: وهو المستوى الفردي، والذي يمثل المهارات الفردية والمهارات المهنية، وتتكون هذه المهارات من المعارف، القدرات والسلوكيات الفردية؛

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 المنظمة.

ويرى "Nordhaug" أن هذه الانواع الثلاثة من المهارات تتفاعل فيما بينها بصفة مستمرة وتشارك في اثرها بعضها البعض، كما يرى أن المهارات الفردية تتحول الى مهارات جماعية، وبمرور الوقت تتحول هاتين المهارتين الى مهارات المؤسسة<sup>31</sup>، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (04): المستويات الثلاث لمفهوم المهارات حسب O. Nordhaug



Source : Cecile Dejoux, *les compétences au cœur de l'entreprise*, Op, Cit, P97.

أما عن المصطلحات التي وظفها "Nordhaug" في نموذجها الذي أطلق عليه (المقاربة الشاملة أو المهارات بألوان الطيف)، فقد عرفها كما يلي:<sup>32</sup>

1- المعارف: هي معلومات خاصة؛

2- القدرات: وهي سلوكيات خاصة تسمح بتنفيذ عمل ما؛

<sup>31</sup> Ibid, P 70.

<sup>32</sup> Ibid, P 97.

3- الرمز الجيني للمؤسسة: هي فرص وحدود ذاتية (أصلية) في المنظمة، منذ تصورها والتي تبقى مستقلة عن المعارف ومهارات المؤسسة؛

4- السلوكات: مواهب طبيعية والتي يمكن استعمالها في العمل والتي تمثل القاعدة لتطوير المعارف والقدرات.

### المطلب الثالث: دور أبعاد القيادة التحويلية في تحسين المهارات لدى الموارد البشرية

يقول "Bass" أن القيادة التحويلية تحفز الآخرين للقيام بعمل أكثر مما كانوا يريدونه في الأصل، وفي الغالب أكثر مما يمكن أن يفكروا به، انهم يضعون توقعات أكثر تحديا وفي العادة يحققون أداءات عالية<sup>33</sup>، فالقيادة التحويلية تتجاوز المتوقع من الأداء. كما يؤكد "Bass et Avolio" أن تنمية الاتباع وتحسين مهاراتهم هي النتائج المستهدفة من القيادة التحويلية.<sup>34</sup>

### الفرع الأول: دور أبعاد القيادة التحويلية في تحسين المهارات الفردية

سيتم التطرق إلى إبراز دور أبعاد القيادة التحويلية، الكاريزما، الاستشارة الفكرية، التحفيز الالهامي، والاعتبار الفردي في تحسين كل من المهارات الفردية، الجماعية، والتنظيمية.

أولا: دور الكاريزما في تحسين المهارات الفردية: ان القائد التحويلي يتمتع بشخصية كاريزمية جذابة في تعاملاته، وسلوكاته، مما يخلق نوع من الانجذاب نحوه والقبول من طرف الأفراد المحيطين به، مما يساهم في بناء علاقات جيدة يميزها الثقة بين القائد والأتباع. ويؤكد "Flick Cantrell Buther" الى أن الكتابات المتعلقة بالثقة والإدارة تشير الى أن الثقة عنصر ضروري في العلاقة التي تتم بين القيادة التحويلية مع الأتباع.<sup>35</sup>

ويضيف "Hunt": "أن العلاقة العاطفية بين القيادة التحويلية والأتباع، تدفع الى مستويات عالية من الابداع".<sup>36</sup> كما أن القيادة التحويلية تمارس تأثيرا إضافيا، عن طريق توسيع ورفع أهداف الأتباع وتزويدهم بالثقة لأداء يتجاوز التوقعات المحددة في اتفاق تبادل ضمني.<sup>37</sup>

ثانيا: دور التحفيز الالهامي في تحسين المهارات الفردية: القادة التحويليون يحفزون ويلهمون أتباعهم من خلال تحفيزهم على اشباع حاجات تحقيق الذات بدلا من الحاجات في المستوى حسب سلم الحاجات لماسلو.<sup>38</sup> ويؤكد

<sup>33</sup> Bernard bass, **Op, Cit**, P 4.

<sup>34</sup> Taly dvir, Dove den, Bruce Avolio, Boas shamir, **Impact of transformational leadership on follower development and performance a field experiment**, Academy of Management Journal, N 4, 2002, P 3.

<sup>35</sup> Roger j. Givens, **Transformational leadership: the impact on organizational and personal outcomes**, Vol 1, Emerging leadership journey, 2008, London, Regent university, School of global leadership entrepreneurship, P 13-14.

<sup>36</sup> Lale gumusluoglu, Arzu ilsev, **Transformational leadership Creativity and organizational innovation**, Journal of business research, N 62, 2009, P 462.

<sup>37</sup> Taly dvir, Dove den, Bruce Avolio, Boas shamir, **Op, Cit**, P 4.

<sup>38</sup> Taly dvir, Dove den, Bruce Avolio, Boas shamir, **Op, Cit**, P 5.

ذلك "Burns" اذ يرى أن القيادة التحويلية هي العلاقة التي يقوم فيها القائد والتابع كل واحد بتحفيز الآخر، للمستويات العليا.<sup>39</sup> بالإضافة الى أن القيادة التحويلية تقوم بإثارة روح الفريق، الحماس والتفاؤل والتحديات في عمل الفرد. ويؤكد ذلك "Tierney" الذي يقول إن "الدافعية الذاتية تنتج من شعور الاتباع بأنهم مصدر مهم للإبداع.<sup>40</sup>

**ثالثا: دور الاستشارة الفكرية في تحسين المهارات الفردية:** إن اعتماد القائد على خاصية استشارة الأفكار من خلال تشجيع المورد البشري على طرح أفكاره وأراءه، وتشجيعه على إعادة إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل التي واجهها ووجد حلولاً، تنمي لدى المورد البشري الرغبة في البحث دائماً عن الجديد وعن التعلم من أجل تطوير ذاته، ليتمكن من المشاركة بأفكار جديدة وحلال مختلفة ومبتكرة. يقول "Amabile": "الأشخاص الأكثر ابداعاً هم الأشخاص المحفزين ذاتياً"<sup>41</sup>، كما أن تمكين القائد الفرد من مهام جديدة وتحميله لمسؤوليات تزيد من فعاليته الشخصية.

**رابعا: دور الاعتبار الفردي في تحسين المهارات الفردية:** القادة التحويليون يولون اهتماماً خاصاً بحاجات الفرد التابع، حيث يشير "Bass, Burns" أنه على القيادة التحويلية توسيع حافظة الاحتجاجات للمرؤوسين عن طريق رفعها أكثر من سلم الاحتجاجات لماسلو<sup>42</sup>. من أجل تحقيق النمو عن طريق العمل كعلم أو كمدرّب.

إن الاعتبار الفردي يجعل القائد يستمع بشكل فعال للفرد، والمهام التي يقوم بها القائد هي عبارة عن أدوات لتنميته، وأبرز هذه المهام هي التعليم والتدريب ليعرف القائد إذا كان يحتاج لتوجيه إضافي أو إلى دعم، كما يعمل على تقييم تقدمه ونموه. وهذا ما يجعل الفرد يملك إرادة وتطلعات للتنمية الذاتية ودوافع للقيام بمهامه، لأن القائد يقدم لهم التعاطف والدعم<sup>43</sup>.

### الفرع الثاني: دور أبعاد القيادة التحويلية في تحسين المهارات الجماعية:

يرى "Riss Et Held" أن من بين الحلول لتحسين المهارات، هو توسيع المسؤوليات الحالية، قيادة المشاريع، التعلم بالقوة والممارسة<sup>44</sup>.

<sup>39</sup> Roger j. givens, "Transformational leadership: the impact on organizational and personal outcomes", Vol 1, Emerging leadership journey, 2008, London, Regent university, School of global leadership et entrepreneurship, P 4.

<sup>40</sup> Lale gumusluoglu, Arzu ilsev, **Op, Cit**, P 462.

<sup>41</sup> **Ibid**, P 461.

<sup>42</sup> Taly dvir, Dove den, Bruce Avolio, Boas shamir, **Op, Cit**, P 6.

<sup>43</sup> فيروز شين، مرجع سبق ذكره، ص 206-207.

<sup>44</sup> Daniel Held et J.M Riss, **Le developpement des competances au services de l'organisation apprenante**, suisse, Employeur Suisse, N 13, 1998, p 3.

أولاً: دور الكاريزما في تحسين المهارات الجماعية: حسب "Hichman" إن القيادة التحويلية تقوم بتوليد الرؤية، الرسالة، الأهداف والثقافة، التي تساهم في تنمية قدرات الأفراد، المجموعات والمنظمة. من أجل ممارسة قيمهم وخدمة أهدافهم<sup>45</sup>. وحسب "Weber Et House" فإن القيادة الكاريزمية تمارس توزيع وتكثيف التأثير الاجتماعي على الآخرين، من خلال معتقداتها وسلوكاتها الفريدة<sup>46</sup>.

ثانياً: دور الاستشارة الفكرية في تحسين المهارات الجماعية: يرى "Howell Et Avolio" أن هناك علاقة ارتباط بين سلوكيات القيادة التحويلية وتأثيرها على مستويات الابداع، من حيث الأخذ بالمخاطرة والابداع. وهي تنمي فيهم الشعور بالاستقلالية أكثر من الأتباع، فهي تعمل على تمكينهم، ويؤكد ذلك "Graham" القيادة التحويلية دائماً تكرر بشدة على الأتباع، النمو في اتجاه الاستقلالية والتمكين، أكثر من أتباع القائد. وتنمية الأتباع هي الهدف الأساسي للقيادة التحويلية، كما أكد ذلك "Gibbons Et Avolio" بأن أهداف الأساسي للقيادة التحويلية، هو تنمية إدارة الذات لدى الأتباع وتنمية أنفسهم<sup>47</sup>.

ثالثاً: دور التحفيز الالهامي في تحسين المهارات الجماعية: يشير "Krishna" إلى أن الهدف من القيادة التحويلية، هو القيام بتحفيز الأتباع للقيام بأكثر مما هو مخطط لتنفيذه<sup>48</sup>، فالتحفيز حسب "Bass" يتحقق عن طريق رفع مستوى الوعي حول أهمية النتائج وطرق تحقيقها. كما يؤكد "Bass Et Avolio" أن القادة التحويليون يؤثرون في الأتباع بالتحفيز والالهام من أجل تحقيق أهداف المنظمة، فهم يحاولون مساعدتهم على التخمين في نتائج المستقبل<sup>49</sup>.

رابعاً: دور الاعتبار الفردي في تحسين المهارات الجماعية: يرى "Hichman" أن القيادة التحويلية تعتبر وسيلة للتكوين والحفاظ على المحتوى، من أجل بناء القدرات الإنسانية عن طريق تحديد وتنمية القيم الجوهرية، وتوحيد الهدف وتحرير الإمكانات البشرية<sup>50</sup>. فإحدى ممارسات القيادة هي القيام بالتكوين، والتعليم والتدريب من أجل بناء قدرات الأفراد وتحرير امكانياتهم الداخلية.

<sup>45</sup> Roger j. givens, **Op, Cit**, P 4.

<sup>46</sup> John Sosik, **The role of personal value in the charismatic leadership of corporate managers: a model and preliminary field study**, the leadership quarterly, n 16, 2005, p 222.

<sup>47</sup> Roger j. givens, **Op, Cit**, P 11-12.

<sup>48</sup> **Ibid**, P 4.

<sup>49</sup> **Ibid**, P 6.

<sup>50</sup> Roger j. givens, **Op, Cit**, P 6.

الفرع الثالث: دور أبعاد القيادة التحويلية في تحسين المهارات التنظيمية:

يرى "Tucker Et Russell" أن العديد من الدراسات وجدت أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية ورؤية المنظمة، فالقادة التحويليون ضروريون في كل المنظمات، والدور الأساسي لهذه القيادات هو تغيير الهيكل الحالي للمنظمات وإلهام المرؤوسين للإيمان بالرؤية الجديدة، التي تتضمن فرص جديدة للأفراد والمنظمات بأكملها.<sup>51</sup>

أولاً: دور بعد التأثير المثالي في تحسين المهارات التنظيمية: يرى "Zeffane Et Commell" أن درجة الثقة التي توجد في المنظمة، يمكن أن تحدد عدة خصائص للمنظمة، التأثير على الهيكل التنظيمي، ميكانيزمات الرقابة، الرضا الوظيفي، الالتزام، الاتصال سلوكيات المواطنة التنظيمية. فالثقة تلعب دوراً كبيراً في التقليل من تكاليف الرقابة وبناء هياكل تنظيمية، منفتحة وتسهل في انتقال المعلومة بسهولة، وتنشر في المؤسسة شعور بالرضا الوظيفي عن العمل وعن المؤسسة.<sup>52</sup>

ثانياً: دور بعد الاستشارة الفكرية في تحسين المهارات التنظيمية: إن قيام القيادة التحويلية بتحفيز مجهودات الأتباع، تنمي لديهم الرغبة في العمل أكثر مما هو متوقع، بل يمكن أن يبذلوا مجهودات أكبر لتنمي مهارات الإبداع لديهم، وخلق أفكار جديدة، وكل هذا يجعل المؤسسة مبدعة وتحقق تميزاً أمام المنافسين. كما أن قيام القيادة التحويلية بتوضيح القيم، المعتقدات، واللغة المشتركة، يؤدي ذلك إلى تحسين أداء المؤسسة. كما يؤكد ذلك " Niehoff, Enz, Grover" عندما تكون القيم وثقافة المنظمة واضحة من طرف القادة التحويليون، الإنتاج والإبداع يتحسن داخل المنظمة<sup>53</sup>، ويشير "Jung Et Sosik" القيادة التحويلية تمكن الأتباع وتوفر لهم المناخ الإبداعي<sup>54</sup>.

ثالثاً: دور بعد التحفيز الإلهامي في تحسين المهارات التنظيمية: إن قيام القيادة التحويلية بتوفير مناخ مليء بالدعم والتعاطف، يشير إلى وجود ثقافة تحويلية داخل المؤسسة، والتي يصفها "Bass Et Avolio" بأنها: تركيب مناسب مع نموذج (IS4) (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، الإعتبار الفردي)، فهناك عموماً معنى للهدف والشعور بالعائلة، الالتزام طويل المدى، القادة والأتباع يشاركون نفس المصالح، ومعنى المشاركة مقدر ومرتبط داخلياً<sup>55</sup>. وبذلك فالقيادة التحويلية تنمي مهارات الالتزام طويل المدى برسالة وأهداف المؤسسة<sup>56</sup>.

<sup>51</sup> فيروز شين، مرجع سبق ذكره، ص 214-215.

<sup>52</sup> المرجع السابق، ص 215.

<sup>53</sup> Bernard m. Bass, Bruce. j. Avolio, **Developing across a full range of leadership (Case on transactional and transformational leadership)**, London, Lawrence Erlbaum associate's publishers, 2002, P92.

<sup>54</sup> Lale gumusluoglu, Arzu ilsev. **Op, Cit**, P 462.

<sup>55</sup> Roger j. givens, **Op, Cit**, P 8.

<sup>56</sup> فيروز شين، مرجع سبق ذكره، ص 218.

رابعاً: دور بعد الاعتبار الفردي في تحسين المهارات التنظيمية: إن اهتمام القيادة التحويلية بمختلف الأتباع، وتحديد احتياجاتهم ومعرفة نقاط قوتهم وضعفهم، تمكن من معرفة الاحتياجات التدريبية لكل فرد، بالإضافة إلى أن الأتباع سيصبح لديهم القدرة على تحديد حاجاتهم التدريبية، وتتطور لديهم الرغبة في تحسين أداءهم ومهاراتهم. بل إن الاستماع الجيد للمرؤوسين يساعدهم على اكتشاف الأدوار التي يجب أن يقوموا بها، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والرسالة التي وجدت لأجلها. فالقيادة التحويلية تساعد الأتباع على اكتشاف من هم والدور الذي يلعبونه في مساعدة المنظمة لتحقيق رسالتها<sup>57</sup>، كما تنمي لدى الأتباع أن نجاح مواهبهم هو نجاح للمؤسسة.

<sup>57</sup> المرجع السابق، نفس الصفحة.

## المبحث الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

### تمهيد:

سنحاول في هذا المبحث عرض الدراسات التي تناولت هذا الموضوع سواء كانت دراسات عربية أو أجنبية، وذلك بهدف معرفة الأدوات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات، إضافة إلى النتائج والأهداف المتوصل إليها، والتي سيتم عرضها حسب درجة الاستفادة منها، ثم عرض أوجه التشابه والاختلاف فيما بينها، وأخيرا مجال الاستفادة من هذه الدراسات.

### المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

سنحاول في هذا المطلب استعراض بعض الدراسات السابقة باللغة العربية

#### 1- دراسة: فيروز شين (2013): تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة

صناعة الكوابل الكهربائية- فرع جنرال كابل- بسكرة

هدفت الدراسة الى تحليل تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية- فرع جنرال كابل- بسكرة. تم تحديد نمطين من القيادة، تمثلا في نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية. تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، ولتحليل البيانات تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، الإصدار 20.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في تنمية المهارات (الفردية، الجماعية، التنظيمية)

في مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة؛

- وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية في تنمية المهارات (الفردية، الجماعية، التنظيمية) في

مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة.

وقد أوصت الدراسة على ضرورة الحرص على تدريب القادة على مختلف الأنماط القيادية.

#### 2- دراسة: التجاني دوح، حسين شيني (2018): أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين في الجماعات

المحلية (دراسة حالة بلدية الطيبات ولاية ورقة - الجزائر)

هدفت الدراسة الى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وتأثيرها في مستوى أداء العاملين في هذه المؤسسات التي تعتبر البنية التحتية للدولة. طبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 40 موظف من بلدية الطيبات ولاية ورقلة، كما تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، واستخدام البرنامج الاحصائي SPSS لاختبار صحة الفرضيات، ومن أهم النتائج التي توصل اليها الباحثان:

- أن سلوكيات القيادة التحويلية كانت تمارس بمستوى مرتفع وفقا لعينة الدراسة وكانت مرتبة وفقا لأهميتها النسبية كما يلي: الاعتبار الفردي، التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية؛
- أوضحت الدراسة أن أبعاد أداء العاملين كانت بمستوى مرتفع في المؤسسة محل الدراسة وكانت مرتبة وفقا لأهميتها النسبية كما يلي: الكفاءة، الفعالية؛
- وجود علاقة ذو دلالة احصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية وأداء العاملين على مستوى بلدية الطيبات. كما اقترحا بعض التوصيات منها:

- الحرص على تدعيم وتنمية وتطوير نمط القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة، لما لها من علاقات تأثير إيجابية قوية مع أداء العاملين حسب نتائج الدراسة؛
- على الجهات المعنية مواكبة التطور قصد مجابهة وتسيير أي نوع من أنواع التغيير الداخلي والخارجي، مع ضرورة إعطاء صلاحيات أكثر للقائد تجاه المرؤوسين في شتى المجالات؛
- ضرورة تنمية ممارسات القيادة التحويلية لدى المرؤوسين في المؤسسة عن طريق التكوين المستمر.

### 3- دراسة: أ. بنوناس صباح (2018): تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية (دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة ADE)

هدفت الدراسة الى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية. طبقت البحث على عينة عشوائية مكونة من 63 عامل بمؤسسة الجزائرية للمياه- بسكرة ADE، كما استخدم البحث الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد سعى البحث لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المختلفة، وباستخدام برنامج SPSS، توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها:

- أظهرت الدراسة أن كل أبعاد نمط القيادة التحويلية كانت تمارس بمستوى مرتفع وفقا لعينة الدراسة وكانت مرتبة وفقا لأهميتها النسبية كما يلي: التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية؛

## الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية ومهارات الموارد البشرية

- أظهرت الدراسة أن كل أبعاد أداء الموارد البشرية كانت بمستوى مرتفع في المؤسسة محل الدراسة وكانت مرتبة وفقا لأهميتها النسبية كما يلي: الدقة وجودة الانجاز، العلاقات مع الآخرين، السلوك الإبداعي، المواظبة في العمل؛
- أظهرت نتائج اختبار الفرضيات إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد نمط القيادة التحويلية وأداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 0,05 في مؤسسة الجزائرية للمياه - بسكرة.

كما اقترحت الدراسة عدد من التوصيات:

- الاستمرار في تدعيم التواصل المستمر بين القادة و المرؤوسين من أجل تحقيق التعاون بينهم مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة؛

- أظهرت نتائج الدراسة أن بعد التأثير المثالي هو الأكثر ارتباطا بأداء الموارد البشرية مقارنة بالأبعاد الأخرى لذلك يجب تنمية مهارات القادة في هذا الجانب؛

- كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين نمط القيادة التحويلية و أداء الموارد البشرية لذلك يجب تنمية ممارسات القيادة التحويلية لدى القادة بالمؤسسة من خلال التحاقهم بدورات تدريبية في هذا المجال.

**4- دراسة: ط.د. أحمد الأمين يوسف (2018):** أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين (دراسة حالة بمصنع عموري لصنع الأجر-الأغواط)

هدف الدراسة الى التعرف على أثر الأنماط القيادية (نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة التبادلية ونمط القيادة المتساهلة) على أداء العاملين في مصنع عموري للأجر بولاية الأغواط، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير النموذج وفقا لإشكاليته بالاستناد إلى الدراسات السابقة في هذا المجال، إذ تم توزيع إستبانة على عينة متمثلة في 142 عاملا، حيث تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS لتحليل بياناتها.

ومن أهم ما النتائج التي وصلت اليها الدراسة:

- أن القادة يمكنهم تنمية المهارات امن خلال اتباع مجموعة من الأساليب كالتكوين والتدريب؛
  - أن توافر القيادات على مجموعة من الخصائص خاصة التحويلية، يساهم بشكل كبير في تنمية المهارات؛
  - وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين أنماط القيادة في تنمية المهارات لدى العاملين بالمؤسسة قيد الدراسة.
- هذا وأخرجت الدراسة العديد من التوصيات أهمها:

## الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية ومهارات الموارد البشرية

- زيادة الاهتمام بالقيادة، خاصة القيادة التحويلية لأن تأثيرها طويل المدى؛

- يجب التركيز على المهارات السلوكية والعلاقية، لأن لها تأثير كبير في التحفيز على المشاركة وإخراج المعارف الضمنية والتعاون بين مخلف الافراد والإدارات؛

- تمكين أكبر للاطارات من بعض المهام على المستوى التنظيمي، كمهارات التشخيص ودراسة السوق.

5- دراسة: ط.د. زاوي زيد، د. عمرون مفتاح (2018): القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة الرياضية (دراسة ميدانية للرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الرابطة الرياضية بولاية المسيلة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كونه يتلاءم مع موضوع الدراسة، واستخدم الباحث الاستبيان وطبق على عينة مكونة من 11 موظف من موظفي وعمال الرابطة الرياضية لكرة القدم بولاية المسيلة.

وقد أوضحت النتائج المتحصل عليها بعد دراسة القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي، وبتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة وباستقراء الجداول وتحليلها وتفسيرها ما يلي:

- استنتج الباحث وجود أثر للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي؛

- كلما كانت القيادات الإدارية تمتلك سمات وخصائص القائد التحويلي ومنها التأثير الإيجابي والحفز الالهامي والاعتبار الفردي كلما كان مرؤوسيهما يمتلكون لي مهارات وقدرات إبداعية؛

- ان القائد الذي يمتلك سمات القائد التحوي يساهم بدرجة كبيرة في تنمية قدرات مرؤوسيه لدى عمال الرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة.

وتم اقتراح عدة عناصر منها:

- زيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية وتوفيرها جنباً الى جنب مع احتياجات القيادة التحويلية في الرابطة الرياضية؛

- زيادة العمل على استشارة العاملين وخلق مناخ بينهم يحرك طاقاتهم الكامنة وينمي من قدراتهم؛

- زيادة الاهتمام بجميع العاملين على حد سواء دون تحيز او استثناء.

**6- دراسة: منصور بن عبيد جهيمان الشكره (2013): دور القيادة التحويلية في تحسين مستوى الأداء لدى**

العاملين بالإدارة العامة للمرور، الرياض=المملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة الى معرفة دور القيادة التحويلية في تحسين مستوى الأداء لدى العاملين بالإدارة العامة للمرور، مجتمع وعينة الدراسة: ضباط الإدارة العامة للمرور بالرياض من رتبة ملازم إلى رتبة عقيد وعددهم (236) ضابطاً، وقد بلغت عينة الدراسة 150 ضابطاً. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة.

أهم النتائج:

- تسود ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى القيادات بالإدارة العامة للمرور بالرياض؛
- تتوافر عدة ملامح لتحسين الأداء الوظيفي بالإدارة العامة للمرور يأتي في مقدمتها؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع ممارسة القيادات بالإدارة العامة للمرور للسلوك التحويلي وتحسين الأداء للعاملين بالإدارة العامة للمرور.

أهم التوصيات:

- الاستمرار في ممارسة أسلوب القيادة التحويلية بالإدارة العامة للمرور؛
- إجراء دراسات حول دور القيادة التحويلية في تحسين مستوى الأداء للعاملين في قطاعات أخرى لمعرفة مدى إمكانية تعميم هذه الدراسات والاستفادة منها في تحسين أداء العاملين في تلك القطاعات.

**7- دراسة: بوخلوة باديس، قمو سهيلة (2015): آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي (دراسة حالة**

ميدانية في مؤسسة مطاحن جديع تقرت-ورقلة)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في مؤسسة مطاحن جديع بتقرت، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة. حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من (84) موظفاً. وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS لتحقيق أهداف الدراسة.

وبعد إجراء عملية التحليل للبيانات توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمطي القيادة التحويلية والتبادلية على الأداء الوظيفي؛

- وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية ومستوى الأداء

الوظيفي للعاملين تبعاً لاختلاف الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة والموقع الوظيفي.

وقد أوصت الدراسة بعدد التوصيات أهمها:

- يجب التركيز على نمط واحد من القيادة داخل المؤسسة من أجل المساهمة في خلق رؤية مشتركة؛

- ضرورة تكوين المستمر للقيادة على ممارسات القيادة خاصة فيما يتعلق بالقيادة التحويلية.

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

حاولنا في هذا المطلب أن نستعرض بعض الدراسات الأجنبية السابقة التي تناولت هذا الموضوع

#### 1- دراسة: Avolio et al, Impact of tranformational leadership on follower developpement and performance, 2002

هدفت هذه الدراسة الى فحص أثر نمط القيادة التحويلية على تطور التابعين المباشرين وعلى أداء التابعين غير المباشرين للقيادة، وذلك من خلال اجراء دراسة على مجموعتين من القادة، مجموعة تجريبية ومجموعة ضابطة. حيث خضعت المجموعة التجريبية على تدريب على استخدام القيادة التحويلية مع التابعين، والمجموعة الضابطة الى تدريب قيادي آخر. تكونت عينة الدراسة من 54 قائدا عسكريا، و90 من التابعين المباشرين، و724 من التابعين غير المباشرين، وتم اختيار عدد من المتغيرات منها تقدير الذات، الاستقلالية، الجهد الإضايفي والتوجه الجماعي. وكانت النتائج كالتالي:

القيادة التحويلية تؤثر على تطور العاملين، وعلى أداءهم بشكل كبير حيث تبين أن المجموعة التجريبية لها أثرا إيجابيا قويا على كل من تطور التابعين المباشرين، وأداء التابعين غير المباشرين، أكثر من المجموعة الضابطة.

#### 2- دراسة: Lale gumusluoglu, Azru ilsev, Trasformational leadership, creativity, and organizational innovation.

هدفت الدراسة الى معرفة تأثير القيادة التحويلية في الابداع والابتكار التنظيمي على مستوى الأفراد والمنظمة، حيث تمت الدراسة في مؤسسات صناعة وتطوير البرمجيات، في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة 163 عاملا و43 قائدا، في مؤسسات تطوير البرمجيات التركية.

استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث خصصت استمارة للعمال وأخرى للقادة، حيث تضمنت استمارة العمال أسئلة حول القيادة التحويلية حسب مقياس MLQ، وأخرى عن أبعاد الابداع، بينما قسمت استمارة المدراء الى قسمين، أسئلة حول بيانات ابداع المنظمة، وعمرها التنظيمي، وأسئلة حول تقييم القادة لابداع الأفراد. ومن أهم النتائج المتوصل اليها:

- وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والابداع لدى الأفراد؛
- وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والابداع التنظيمي؛
- ليس لابداع الأفراد علاقة معنوية بالابداع التنظيمي.

### 3- دراسة: Roed, Wang (2010): Transformational leadership and employee creativity-USA

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر القيادة التحويلية على ابداع المرؤوسين في ظل تفاعل القيادة التحويلية مع متغيرات مناخ تنظيمي يحفز الابداع و التفاهم العالي بين القائد و المرؤوسين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم تطبيق الدراسة على 71 فريق عمل تابع لـ 55 منظمة في الجزء الجنوبي للولايات المتحدة، و يتكون افراد الدراسة من 212 مرؤوسا و 71 مشرفا، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن القيادة لا تتعلق إلى حد كبير بابداع الموظف، كما أشارت الدراسة بأن التفاعل الثلاثي للقيادة التحويلية مع مناخ تنظيمي الذي يحفز الابداع وكذلك التفاهم العال بين القائد ومرؤوسيه يزيد من تأثير القيادة التحويلية على ابداع المرؤوسين.

#### المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة

سيتم عرض موقع الدراسة الحالية من خلال عرض أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسات السابقة. بصفة عامة تتشابه هذه الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة من حيث مضمون الموضوع خاصة فيما يتعلق بدراسة أبعاد المتغير المستقل وهو القيادة التحويلية، فقد تنوعت بين معرفة أثرها، دورها وأهميتها وكذا تحليل علاقتها بالمتغير التابع وتشخيص واقع تطبيقها بالمؤسسة محل الدراسة. الاختلاف بالنسبة للمتغير المستقل يظهر في دراسة "أحمد الأمين يوسف" ودراسة "فيروز شين" وكذا دراسة "بوخلوة باديس، قمو سهيلة" التي درست مختلف الأنماط القيادية، ولكنها بالمقابل ركزت على نمط القيادة التحويلية.

كل الدراسات درست نمط القيادة التحويلية من خلال أبعادها (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، التحفيز الالهامي، والاعتبار الفردي) وهذا ما يتوافق مع دراستنا.

أما بالنسبة للمتغير التابع وهو تحسين المهارات لدى الموارد البشرية فإن أغلب الدراسات صبغت في نفس السياق والمعجم المفاهيمي لمهارات الموارد البشرية فقد تم ربط نمط القيادة التحويلية في أغلبها بمهارات وأداء الموارد البشرية وكذا الأداء الوظيفي.

بينما اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يتعلق بالمتغير التابع مع دراسة "Roed, Wang" ودراسة "Lale gumusluoglu, Azru ilsev" حيث ارتبطت دراستها بالابداع والابتكار التنظيمي.

بينما تعتبر دراسة "فيروز شين" الأقرب الى الدراسة الحالية، من حيث المضمون ومن حيث الاستفادة، وهذا في شطرها المتعلق بدراسة نمط القيادة التحويلية وتأثيره في تنمية مهارات العاملين. حيث اتفقت دراستنا مع هذه الدراسة من خلال أبعاد المتغيرين، فقد تم دراسة نمط القيادة التحويلية من خلال أبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، التحفيز الالهامي، والاعتبار الفردي). أما بالنسبة للمتغير الثاني وهو مهارات العاملين فقد درست من خلال أبعادها (مهارات فردية، مهارات جماعية، مهارات تنظيمية) وهذا ما يتوافق تماما مع دراستنا.

اختلفت دراستنا مع دراسة "Avolio, Al" في دراسة أثر نمط القيادة التحويلية على أداء التابعين المباشرين وغير المباشرين للقادة، كونها اعتمدت على مجموعتين، مجموعة تجريبية تم تدريبها على نمط القيادة التحويلية، ومجموعة ظابطة تم تدريبها على نمط قيادي آخر. حيث توصلت الدراسة الى أن المجموعة التجريبية كان لها أثر قوي في تنمية العاملين المباشرين وغير المباشرين، أكثر من المجموعة الظابطة.

منهج الدراسة: تشابهت دراستنا مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع في الدراسة فقد اختارت كل الدراسات السابقة المنهج الوصفي للدراسة.

أداة جمع البيانات: استخدمت أغلب الدراسات السابقة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة.

مجال الاستفادة تمثل في عديد من النواحي منها:

- بناء خطة البحث وتحديد آخر ما توصلت إليه دراسات موضوع البحث؛
- الاستفادة من المعلومات المتضمنة في هذه الدراسات في اعداد الجانب النظري؛
- دليل إلى كثير من المراجع المتعلقة بموضوع البحث؛

## الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية ومهارات الموارد البشرية

- المساعدة في تحديد مجالات الاستبيان وبنائه.

ويمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (01): يبين دراسة مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

البيانات	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الهدف	هدفت جل الدراسات الى التعرف على القيادة التحويلية وتأثيرها على أداء العاملين، بينما دراسات أخرى هدفت الى دراسة تأثيرها على الابداع التنظيمي.	هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحسين المهارات لدى الموارد البشرية.
مجتمع وعينة الدراسة	اختلاف بين الدراسات، معظمها طبقت في مؤسسات محل الدراسة، أو على مجموعة من المؤسسات.	أسقطنا الدراسة على مؤسسة عمومية وهي بلدية المقرن- الوادي
أدوات التحليل والمنهج المستعمل	اعتمد أغلبها على الملاحظة ووثائق المؤسسة، واعتماد الاستبيان. المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية.	اعتمدت دراستنا على الملاحظة ووثائق المؤسسة، وكذا الاستبيان. المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية.
نتائج الدراسة	في جل الدراسات وجود علاقة معنوية بين ممارسات نمط القيادة التحويلية وتطور أداء العاملين.	وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لدور القيادة التحويلية على تحسين المهارات لدى الموارد البشرية.

المصدر: من إعداد الطلبة

## خلاصة الفصل

خلصنا في هذا الفصل الى التعرف على أحد أهم أنماط القيادة، وهو نمط التحويلية، فقد تم التعرف نظريا على هذا النمط من القيادة، بأبعاده الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، كما تم التطرق الى الإطار النظري للمهارات حيث بمستوياتها الثلاثة (المهارات الفردية، المهارات الجماعية، المهارات التنظيمية)، حسب المستويات التي اقترحها "Cecile Dejoux"، كما خالصنا الى أهمية دور القيادة التحويلية من خلال أبعادها في تحسين مهارات الموارد البشرية، وتم التطرق أخيرا الى بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية.

يعتبر تحسين مهارات الموارد البشرية من أهم التحديات المهمة التي تواجهها المؤسسات، وهي ضرورة جدا لأن عدم تحسينها يؤدي الى فقدانها، حيث يلعب القادة دورا محوريا في هذا التحدي، من خلال اتباع العديد من الأساليب والأنماط القيادية كالقيادة التحويلية، وهذا ما سنتطرق له في الجانب التطبيقي من الدراسة.

## الفصل الثاني:

دراسة حالة دور القيادة التحويلية  
في تحسين المهارات لدى الموارد  
البشرية - بلدية المقرن، الوادي-

## تمهيد:

تناول الطلبة في هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة، حيث سيتم عرض المجال الزمني والمكاني للدراسة، والمنهج المناسب للدراسة ومجتمع وعينة الدراسة، كما سيتم توضيح أداة الدراسة ومدى صدق المقياس المستخدم وثباته ومختلف أساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات. بالإضافة الى عرض نتائج الدراسة من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات التي تم تحديدها سابقا، ومناقشتها.

سيتم تقسيم الفصل الى مبحثين:

- المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
- المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

## المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

في هذا المبحث سيتم عرض المجال الزمني والمكاني للدراسة بالإضافة الى المنهج المستخدم والأدوات المستعملة في جمع البيانات.

### المطلب الأول: مجالات الدراسة

لقد تمت هذه الدراسة في بلدية المقرن- الوادي، خلال سنة 2020. وفي هذا المطلب سيتم تقديم المؤسسة قيد الدراسة.

### الفرع الأول: المجال المكاني

سيتم في هذا الفرع عرض نبذة تاريخية عن المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة الى عرض الهيكل التنظيمي، وتوزيع الموارد البشرية بالمؤسسة.

### أولاً: التعريف ببلدية المقرن، الوادي

بلدية المقرن هي مؤسسة عمومية خدماتية ذات طابع إداري، حيث صنفت بلدية المقرن كبلدية سنة 1958 من قبل السلطات الاستعمارية، ولكن مع استقلال الجزائر وتقلص عدد البلديات على مستوى الوطن لتصبح بلدية المقرن كتجمع ثانوي تابعة لبلدية الدييلة حتى سنة 1984، حيث انبثقت بلدية المقرن عن البلدية الأم الدييلة وهذا بموجب التقسيم الإداري الجديد للبلاد سنة 1984.

ونتيجة للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي عرفت بلدية المقرن منذ ظهورها والتطور الذي شهدته خاصة في الجانب الاجتماعي، تم تصنيف البلدية كمقر دائرة سنة 1991، متكونة من بلديتين وهما:<sup>1</sup>

- بلدية المقرن؛

- بلدية سيدي عون.

### ✓ المجلس الشعبي البلدي لبلدية المقرن:

يتكون المجلس الشعبي البلدي من 19 عضو يتوزعون كالتالي:

- رئيس المجلس الشعبي البلدي؛

ابراهيم تي، رئيس مصلحة تسيير المستخدمين، طلب الحصول على معلومات، بلدية المقرن، يوم 23 جويلية 2020، الساعة 14:30 (مقابلة شخصية)<sup>1</sup>

- 04 نواب رئيس المجلس الشعبي البلدي؛

- 14 عضوا.

### ✓ لجان المجلس الشعبي البلدي:

للمجلس الشعبي البلدي عدة لجان تختص في مهام تسيير مختلف القضايا والملفات الإدارية، ويتم تشكيلها بموجب مداولة المجلس وأهم هذه اللجان:

- لجنة الاقتصاد والمالية والاستثمار؛
  - لجنة الصحة والنظافة وحماية البيئة؛
  - لجنة تهيئة الإقليم والتعمير والسياحة والصناعات التقليدية؛
  - لجنة الري والفلاحة والشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضة والشباب.
- بالإضافة إلى اللجان المختصة في تسيير المشاريع البلدية:

- لجنة الصفقات؛
- لجنة فتح الظروف؛
- لجنة تقييم العروض.

### ثانيا: الهيكل التنظيمي لبلدية المقرن

يتشكل الهيكل التنظيمي لبلدية المقرن من الأمانة العامة وهي الموجودة في كل بلدية، كما أن التنظيم الإداري للبلدية له خمسة مصالح، كل منها لديها اختصاصها، حيث تندرج تحت هذه المصالح مكاتب خاصة، وهي كالتالي: (انظر الملحق 01).

#### 1- الأمانة العامة:

يعتبر الأمين العام المسؤول الأول عن الإدارة بالبلدية والمحرك الأساسي لمصالحها فهو مكلف ب:

علي تواتي، الأمين العام لبلدية المقرن، طلب الحصول على معلومات، بلدية المقرن، يوم 20 جويلية 2020، الساعة 15:00 (مقابلة شخصية)<sup>2</sup>

- القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي والقيام بتنفيذ المداولات التي يصدرها المجلس؛

- تحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها والتنسيق بينهما؛

- ممارسة السلطة السليمة على موظفي البلدية.

## 2- مصلحة التنظيم والتنشيط الاجتماعي والثقافي:

تضم هذه المصلحة ثلاثة مكاتب وفرعين إداريين:<sup>3</sup>

### أ - مكتب الانتخابات والخدمة الوطنية:

- إعداد بطاقات الانتخاب وإحصاء الناخبين؛

- مسك وضبط البطاقة الانتخابية؛

- تسجيل وشطب الناخبين وتوزيع بطاقات الانتخاب؛

- التنسيق مع الحالة المدنية بالنسبة لحركات الناخبين؛

- تحضير العمليات الانتخابية (الوسائل المادية والبشرية)؛

- إعداد الجدول السنوي لإحصاء شباب الخدمة الوطنية وإعداد شهادات التسجيل والإحصاء؛

- توزيع الاستدعاءات المتعلقة بعملية الفحص الطبي لأداء الخدمة الوطنية.

### ب - مكتب التنظيم والشؤون العامة:

- إعداد الوثائق المتعلقة ببطاقة التعريف الوطنية وجوازات السفر؛

- إحصاء كل الأصناف التجارية والمؤسسات التجارية المتواجدة على تراب البلدية؛

- ضبط ومتابعة كل السجلات التجارية والحرفية؛

- متابعة حركة المواطنين (جواز السفر، الإقامة... إلخ).

أحمد عباسه، رئيس مصلحة التنظيم والتنشيط الاجتماعي والثقافي، طلب الحصول على معلومات، بلدية المقرن، يوم 20 جويلية 20:15 (مقابلة شخصية)<sup>3</sup>

ج - مكتب الفلاحة والشؤون الاجتماعية والثقافية:

في الجانب الاجتماعي تقوم ب:

- إحصاء الفئات الاجتماعية (مكفوفين، عجرة، شيوخ، ذوي العاهات)؛
- ضبط قائمة المحتاجين وأصحاب الدخل الضعيف؛
- إحصاء السكنات التي لا تتوفر على الشروط الصحية للحياة؛
- إعداد شهادة الكفالة والحضانة والانفصال عن الوالدين؛
- ضبط وحصر الطلبات المتعلقة بالسكن الوظيفي للمعلمين؛
- إنشاء ومتابعة لجنة التحقيقات الاجتماعية.

أما في الجانب الثقافي:

- إعداد المحاضر والملفات المتعلقة بالأشخاص المصابين بالأمراض العقلية قصد تحويلهم إلى المراكز المختصة؛

- التنسيق والعمل مع مختلف الجمعيات والرابطات الثقافية من أجل دعم الثقافة؛

- تنظيم التظاهرات الثقافية وإحصاء وضبط مختلف الجمعيات؛

- إحصاء المعالم التاريخية والأثرية والسهر على حمايتها.

بينما في قطاع الفلاحة يقوم هذا المكتب ب:

- متابعة عمليات الاستصلاح (المتابعة التقنية والمتابعة المادية)؛

- التكفل بكافة انشغالات الفلاحين والموالين؛

- تسليم شهادة الفلاح، شهادة الموال، شهادة إثبات وجود أرض، حفر بئر؛

- كما يتم توزيع الأراضي على مستوى م ش ب عن طريق المداولة.

## د - الفروع الادارية:

وهما فرعين اداريين: فرع الحماضين، فرع بليله العوايشة

ويأتي اختصاص الفرعين عموما في استخراج وثائق الحالة المدنية والمصادقة على الوثائق.

### 3- مصلحة الوسائل العامة والنظافة:

وتتضمن هذه المصلحة مكتبين هما:<sup>4</sup>

#### أ - مكتب النظافة والوقاية:

ويتولى كل المهام المتعلقة بالحفاظ على الصحة العمومية، وخاصة ما يلي:

- محاربة الأمراض المتنقلة عن طريق المياه؛
- إجراء التحقيقات حول النظافة والقيام بحملات التوعية الخاصة بالنظافة والوقاية؛
- مراقبة المؤسسات والمحلات ذات الطابع الغذائي؛
- صيانة أملاك البلدية بما فيها المؤسسات التربوية وصيانة الطرقات بما فيها التعبيد.

#### ب - مكتب حضيرة البلدية للسيارات:

- متابعة حركات ممتلكات البلدية خاصة من العتاد المنقول؛
- ضبط قائمة كل صنف من أصناف العتاد ومتابعة استغلالها وإعداد تقرير دوري حول الحضيرة؛
- العمل على مراقبتها وصيانتها وإصلاحها وضبط احتياجات الحضيرة من الوقود؛
- استقبال السيارات في إطار القوانين المعمول بها.

أحمد يوسف تواتي، رئيس مصلحة الوسائل العامة والنظافة، طلب الحصول على معلومات، بلدية المقرن، يوم 24 جويلية 2020، الساعة 9:30 (مقابلة شخصية)<sup>4</sup>

#### 4- مصلحة الشؤون المالية والنشاط الاقتصادي:

يندرج تحت هذه المصلحة مكتبين هما:<sup>5</sup>

##### أ - مكتب الميزانية والمحاسبة:

- إعداد الميزانية الأولية والإضافية والحساب الإداري؛
- جمع مختلف الموارد المالية وتقييمها؛
- جمع كل الوثائق المالية المتعلقة بالإعانات ومختلف أنواعها؛
- تقييم الحساب الإداري ومقارنته مع حساب التسيير للقابض البلدي من الأوقات المحددة قانوناً؛
- القيام بالتحاليل المالية الخاصة بكل سنة وتقييمها وفقاً لإمكانات البلدية.

##### ب - مكتب تسيير موارد البلدية والمياه والنقل:

- إعداد الفواتير التابعة للغير وتسجيلها وتدوينها بعد التأكد من تأدية الخدمة؛
- إعداد حوالات الدفع ومتابعة عمليات التسديد؛
- التأكد من الاعتمادات الممنوحة لكل عملية على حدي.

#### 5- مصلحة التجهيز والتعمير والأشغال الجديدة:

وتضم مكتبين هما:<sup>6</sup>

##### أ - مكتب التجهيز والبناء والطرق:

- تنظيم حركة المرور عن طريق وضع إشارات المرور؛
- وضع لوحات التعريف بأحياء المدينة وبمقرات مؤسساتها؛
- العمل على صيانة وحفظ اللوحات؛

قرني ميلود، رئيس مصلحة الشؤون المالية والنشاط الاقتصادي، طلب الحصول على معلومات، بلدية المقرن، يوم 24 جويلية 2020، الساعة 09:00 (مقابلة شخصية).<sup>5</sup>

اعماره غمري، رئيس مصلحة التجهيز والتعمير والأشغال الجديدة، طلب الحصول على معلومات، بلدية المقرن، يوم 21 جويلية 2020، الساعة 10:00 (مقابلة شخصية).<sup>6</sup>

- السهر على تنظيم شبكة النقل ومراقبتها داخل إقليم البلدية؛

- استقبال طلبات البناء وتحريها بعد دراستها، وتحري رخص الأشغال الصغرى بعد الدراسة.

#### ب - مكتب مستشار البلدية في المسائل التقنية:

- تقديم المتطلبات التقنية لإنجاز المشاريع التنموية بمختلف مصادر تمويلها؛

- تحضير واعداد الآليات والاجراءات القانونية لتجسيد المشاريع المراد إنجازها في مختلف المجالات (الري، الأشغال

العمومية، البناء والتجهيزات... الخ).

#### 6- مصلحة تسيير الموظفين:<sup>7</sup>

تعتبر هذه المصلحة من أهم المصالح في البلدية، لما لها من أهمية كبيرة وبالغة كون موضوعها الرئيسي هو المورد البشري، فالمورد البشري له أهمية كبيرة لنجاح استراتيجية أي منظمة، فلا يمكن تحقيق الاستخدام الأمثل لباقي الموارد الأخرى (مثل: المالية، المادية) اذ كانت المنظمة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والمؤهلين والقادرين على تأدية الوظائف المطلوبة منهم.

تتم هذه المصلحة بكل ما هو خاص بالموظفين في البلدية بداية من مرحلة التعيين للوظيفة الى مرحلة نهاية علاقة العمل، هناك مهام عديدة وكثيرة لمصلحة تسيير المستخدمين بالبلدية والمتمثلة في:

- ضبط قائمة المستخدمين الإداريين والتقنيين ومتابعة الإجراءات التأديبية؛

- متابعة الحياة المهنية للموظفين (ترقية، إدماج، حركات بين المصالح... الخ)؛

- إعلام المستخدمين بالنصوص المتعلقة بتسيير حياتهم المهنية؛

- العمل على إعداد رزنامة تكوين الموظفين ودورات تحسين مستوياتهم المهنية؛

- التحضير والتنظيم والإشراف على المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية وكذا اختيارات التوظيف؛

- ضبط احتياجات البلدية من الموظفين حسب مخطط التوظف السنوي؛

<sup>7</sup> ابراهيم تي، مرجع سبق ذكره.

- تحضير المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وتنفيذه.

كما يتبع مصلحة تسيير الموظفين مكتب الأرشيف والذي تتمثل مهامه فيما يلي:

- التكفل بأرشيف البلدية، حفظه، ترتيبه، تسييره، متابعته والسهر عليه؛

- جمع الوثائق القانونية التنظيمية واستغلالها ووضعها في متناول مصالح البلدية؛

- تكوين بنك للوثائق وخاصة منها التي تمس بشكل كبير أو غير مباشر تسيير مصالح البلدية خاصة والإدارة عامة؛

- استغلال الوثائق والأرشيف للقيام بالدراسات والتحليل؛

- تنسيق العلاقات مع مختلف المصالح الخارجية في مجال المحفوظات والوثائق.

### ثالثا: الموارد البشرية في المؤسسة:<sup>8</sup>

يقدر العدد الإجمالي لعمال بلدية المقرن بـ 286 موظفا، حيث يبلغ عدد الموظفين الدائمين 85 موظفا ، بينما يبلغ عدد الأعوان المتعاقدين 201. (انظر الملحق رقم 02).

نستعرض توزيع الموارد البشرية في المؤسسة حسب مستويات التأهيل من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02): توزيع الموارد البشرية حسب مستويات التأهيل في بلدية المقرن، الوادي

التصنيف	الموظفون الدائمون	الأعوان المتعاقدون
الصف أ - اطار تصميم	14	0
الصف ب - اطار تطبيق	16	0
الصف ج - عون تحكم	24	0
الصف د - عون تنفيذي	31	201

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

### الفرع الثاني: المجال الزماني

تمت الدراسة الميدانية خلال سنة 2020 في الفترة الممتدة من 01 جوان الى غاية 31 جويلية.

### الفرع الثالث: المجال البشري

حددت عينة الدراسة في الموظفين الدائمين في بلدية المقرن، والبالغ عددهم 85 موظفا دائما.

<sup>8</sup> ، ص 1، 07/07/2020، 34/2020 بلدية المقرن، طلب الحصول على معلومات، رقم التصنيف 8

## المطلب الثاني: منهج، عينة ومجتمع الدراسة

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى المنهج المستخدم في الدراسة، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة.

### الفرع الأول: منهج الدراسة

يعتبر المنهج الوصفي المنهج المناسب للدراسة، لأنه يساعد على وصف الظاهرة وجمع المعلومات، وعن طريق التحليل يتمكن الباحث من الوصول إلى الاستنتاجات وتعميم النتائج، وهذا ما يؤكد "فوزي غرايبي وآخرون" في أن "المنهج الوصفي، يتضمن دراسة الحقائق الراهنية المتعلقة بطبيعة الظاهرة أو موقف أو مجموعة من الناس أو مجموعة من الأحداث، أو مجموعة من الأوضاع. ولا تقتصر هذه الدراسات الوصفية على معرفة خصائص الظاهرة الموجودة بل يتجاوز ذلك إلى معرفة المتغيرات والعوامل التي تتسبب في وجود الظاهرة"<sup>9</sup>.

### الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الدائمين لبلدية المقرن ولاية الوادي، البالغ عددهم 85 موظفاً، ومن أجل التمثيل الجيد لهذا المجتمع قام الطلبة بدراسة مسحية لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 85 استمارة، واسترجاع 69 استمارة منها 55 استمارة صالحة للتحليل الاحصائي.

### المطلب الثالث: أدوات جمع بيانات الدراسة

بعد القيام بمراجعة الأدبيات المتعلقة بمتغير القيادة التحويلية ومتغير المهارات، قام الطلبة بتطوير مقياس للدراسة، باستخدام مقياس ليكارت الخماسي ملائمة للدراسة، وقدم المقياس للتحكيم من طرف مجموعة من الأساتذة الباحثين في المجال (أنظر الملحق 03). ويتضمن المقياس في هذه الدراسة ثلاثة محاور، نوجزها في الآتي: (أنظر الملحق رقم 04).

**أولاً: المحور الأول:** ويتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة والمتضمنة العناصر التالية: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المنصب، عدد سنوات العمل في المنصب الحالي، عدد سنوات العمل مع الرئيس المباشر، وعدد الدورات التكوينية. هذه الخصائص تأتي كجزء من الاستبيان لتساعد على تفسير النتائج التي يعزى الاختلاف فيها إلى الخصائص العامة، كما تساعد على فهم الاختلاف في إجابات أفراد العينة.

**ثانياً: المحور الثاني:** خصص هذا المحور لقياس عبارات نمط القيادة التحويلية، والذي قسم إلى أربعة أبعاد كما يلي:

1. بعد الكاريزما أو التأثير المثالي: ويقاس من خلال 05 عبارات، وتظهر في المقياس العبارات (من 1 إلى 5).

<sup>9</sup> فوزي غرايبي وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، الطبعة الرابعة، الأردن، دار وائل، 2008، ص33.

2. بعد التحفيز الإلهامي: ويقاس من خلال 04 عبارات، وتظهر في المقياس العبارات (من 6 الى 9).

3. بعد الاستشارة الفكرية: ويقاس من خلال 03 عبارات، وتظهر في المقياس العبارات (من 10 الى 12).

4. بعد الاعتبار الفردي: ويقاس من خلال 04 عبارات، وتظهر في المقياس العبارات (من 13 الى 16).

وباستخدام مقياس ليكارت الخماسي، والذي يتكون من خمس درجات تتراوح بين: (دائما)، (غالبا)، (أحيانا)، (نادرا)، (أبدا). حيث تم تحديد الدرجات بأوزان ترجيحية متدرجة من أكبر الى أصغر المستويات، كما يلي: (دائما=5، غالبا=4، أحيانا=3، نادرا=2، أبدا=1).

**الثالث: المحور الثالث:** وخصص هذا الجزء للمتغير التابع، وهو تحسين المهارات، وقد قسم الى ثلاثة أبعاد، بعد المهارات الفردية، بعد المهارات الجماعية، وبعد المهارات التنظيمية. علما أن قائمة المهارات مفتوحة فكل مدرسة وكل مؤلف حدد مجموعة من المهارات تتفاوت في العدد والتسميات وفي الوزن. بالإضافة الى أن هناك من يحدد المهارات في مجموعات clusters وكل مجموعة تدل عليها مؤشرات أو تصنيفات الى فردية وجماعية وتنظيمية... وهناك العديد من المؤشرات الأخرى.

وقد تضمن هذا المحور 09 أسئلة، ولقد اقترح الطلبة هذا المقياس، حيث اعتمد الطلبة في تحديد المهارات على النماذج التي حددت في الدراسة النظرية، وتمثلت في نموذج "Cecile Dejoux" ونموذج "Nordhaug"، وعليه تم تحديد عبارات هذا المحور كالتالي:

1. بعد المهارات الفردية: وتم قياسه من خلال 03 عبارات، وتظهر في المقياس العبارات (من 17 الى 19).

2. بعد المهارات الجماعية: وتم قياسه من خلال 03 عبارات، وتظهر في المقياس العبارات (من 20 الى 22).

3. بعد المهارات التنظيمية: وتم قياسه من خلال 03 عبارات، وتظهر في المقياس العبارات (من 23 الى 25).

ولقد تم قياسها من باستخدام مقياس ليكارت الخماسي، والذي يتكون من خمس درجات تتراوح بين: (بدرجة كبيرة جدا)، (بدرجة كبيرة)، (بدرجة متوسطة)، (بدرجة قليلة)، (بدرجة قليلة جدا). حيث تم تحديد الدرجات بأوزان متدرجة من أكبر الى أصغر المستويات، كما يلي: (بدرجة كبيرة جدا=5، بدرجة كبيرة=4، بدرجة متوسطة=3، بدرجة قليلة=2، بدرجة قليلة جدا=1). وكلما اتجهت الدرجات الى الارتفاع أثناء إجابات أفراد العينة كلما دل ذلك على أن درجة تحسين المهارات جيدة.

### المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، عن طريق استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package Of Social Science) المختصرة في الرمز (SPSS) الإصدار رقم (25). وذلك بعد القيام بعملية الترميز وإدخال البيانات الى الحاسوب.

ولقد تم تحديد طول فئات مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الدراسة بالطريقة التالية: حساب المدى (1=4-5)، وتقسيمه على عدد خلايا المقياس وهي خمسة (0,80=4/5)، ثم إضافة هذه القيمة الى أقل قيمة في المقياس لتحديد الحد الأعلى للفئة وهذا ما يوضحه الجدولين:

الجدول رقم (03): مقياس ليكارت الخماسي لحوار القيادة التحويلية

الدرجة	الإجابة	المتوسط المرجح
1	أبدا	من 1 الى 1,80
2	نادرا	من 1,81 الى 2,60
3	أحيانا	من 2,61 الى 3,40
4	غالبا	من 3,41 الى 4,20
5	دائما	من 4,21 الى 5,00

المصدر: من اعداد الطلبة.

الجدول رقم (04): مقياس ليكارت الخماسي لحوار المهارات

الدرجة	الإجابة	المتوسط المرجح
1	بدرجة قليلة جدا	من 1 الى 1,80
2	بدرجة قليلة	من 1,81 الى 2,60
3	بدرجة متوسطة	من 2,61 الى 3,40
4	بدرجة كبيرة	من 3,41 الى 4,20
5	بدرجة كبيرة جدا	من 4,21 الى 5,00

المصدر: من اعداد الطلبة.

ولقد تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- (1) اختبار ثبات وصدق المقياس باستخدام ألفا كرونباخ؛
- (2) اختبار كولموجروف سيمنروف للتأكد من أن المقياس يتبع التوزيع الطبيعي؛
- (3) التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص العينة الشخصية والوظيفية، وتحديد استجاباتها تجاه عبارات محاور الدراسة؛

- 4) المتوسط الحسابي المرجح وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات العينة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، وترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي مرجح؛
- 5) المتوسط الحسابي، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات العينة عن المحاور (متوسط متوسطات العبارات)، كما أنه يفيد في ترتيب محاور الدراسة حسب أعلى متوسط حسابي؛
- 6) كما تم استخدام الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف إجابات العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور، وهو يوضح التشتت في إجابات العينة عن المتوسط الحسابي، وكلما اقتربت من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها؛
- 7) حساب الارتباط بين متغيرات الدراسة؛
- 8) حساب الانحدار البسيط والمتعدد بخطوة بخطوة لاختبار الفرضيات.

## المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

### تمهيد

في هذا المبحث سيتم التأكد من صدق وثبات الاستبيان، وهل يخضع المقياس للتوزيع الطبيعي، بالإضافة إلى الإجابة على مختلف أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات المطروحة ومناقشة النتائج.

### المطلب الأول: اختبار صدق وثبات الاستبيان والتوزيع الطبيعي

يتضمن هذا المطلب اختبار صدق المقياس، واختبار خضوع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي عن طريق معامل (كلوموجروف سيمنروف).

### الفرع الأول: الصدق وثبات مقياس الدراسة:

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

### الجدول رقم (05): معامل ثبات وصدق المقياس ككل

معامل الصدق	معامل الثبات (الفاكرونباخ)	عدد العناصر
0,930	0,866	25

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss v25

يلاحظ من الجدول أن المقياس يتمتع بدرجة عالية جداً، فهو يتجاوز 0,60 (المعمول بها)، حيث قدر بـ (0,866)، ويعني أن المقياس إذا تم استخدامه مرة أخرى فسيعطي نفس النتائج. كما يلاحظ أن معامل الصدق قدر بـ (0,930)، وهو معامل صدق عالي (صدق المحك)، وهذا يعني أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

### الجدول رقم (06): معامل صدق وثبات محاور المقياس وأبعاده

معامل الصدق	معامل الثبات (الفاكرونباخ)	عدد العناصر	المتغيرات
0,967	0,935	16	القيادة التحويلية
0,858	0,736	9	المهارات

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss v25

يلاحظ من خلال الجدول أن معامل الثبات لمحور القيادة التحويلية عالي جداً ويقدر بـ (0,935)، وبدرجة أقل محور المهارات الذي يقدر بمعامل ثباته بـ (0,736)، مما يعني أن المقياس يتمتع بثبات عالي ويقاس ما وضع لقياسه، أما معامل الصدق فهو على التوالي (0,967)، (0,858).

### الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي للمقياس

من أجل اختبار التوزيع الطبيعي للمقياس تم اعتماد معامل Klomogrouv-sminrov، حيث يكون التوزيع طبيعياً إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0,05.

الجدول رقم (07): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

Klomogrouv-sminrov				نوع الاختبار
النتيجة	Sig.	Ddl	Statistiques	المتغير
يتبع التوزيع الطبيعي	0,057	55	0,134	القيادة التحويلية
يتبع التوزيع الطبيعي	0,147	55	0,119	المهارات

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss v25

يتبين من خلال الجدول أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أكبر من (0,05)، وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية، حيث يتضح أن قيمة التوزيع الطبيعي لأبعاد الدراسة هو (0,057) للقيادة التحويلية و (0,147) للمهارات. وهذا يدل على الارتباط الجيد بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، والذي يؤكد على العلاقة بين هذه المتغيرات لها القدرة على تفسير التأثير فيما بينهما.

### المطلب الثاني: تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة

خصص هذا المطلب لتحليل خصائص العينة من ناحية الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، ومن الناحية الوظيفية، عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية.

### الفرع الأول: تحليل خصائص العينة حسب الجنس والفئة العمرية

#### أولاً: تحليل خصائص العينة حسب الجنس

يلاحظ من الجدول التالي أن عينة الدراسة مكونة أغلبها من الذكور حيث تقدر النسبة بـ (74,5%)، بينما نسبة الإناث قدرت بـ (25,5%)، وهذا يشير إلى أن التوجه في التوظيف يميل إلى العنصر الذكري، خاصة فيما يتعلق بالمناصب التنفيذية.

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
74,5	41	ذكر
25,5	14	مؤنث
100	55	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss v25

ثانيا: تحليل خصائص العينة حسب الفئة العمرية

يلاحظ من الجدول الموالي أن نسبة سن أفراد العينة الذين يمثلون الفئة العمرية من 28 سنة الى 38 سنة هي النسبة الأكبر حيث تقدر بـ (56,3%)، بينما النسبة الأقل هي فئة العمال الذي يتجاوزون 48 سنة وقدرت بنسبة (5,5%).

الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
9,1	5	من 18 الى 27 سنة
56,3	31	من 28 الى 38 سنة
29,1	16	من 39 الى 47 سنة
5,5	3	أكبر من 48 سنة
100	55	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss v25

الفرع الثاني: تحليل خصائص العينة حسب المستوى التعليمي والخبرة المهنية

أولاً: تحليل خصائص العينة حسب المستوى التعليمي

يظهر من خلال الجدول الموالي أن المستوى الجامعي هو الغالب على عينة الدراسة، حيث يقدر بنسبة (49,1%)، يلي مستوى التكوين بنسبة (29,1%)، أما النسبة الأقل فكانت لأفراد العينة الذين مستواهم ثانوي فما أقل أي بنسبة (21,8%)، وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على توظيف ذوي الشهادات خاصة الشهادات الجامعية بهدف الرفع من مستوى الإطارات في المؤسسة.

الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
21,8	12	ثانوي فما أقل
29,1	16	تكوين مهني
49,1	27	جامعي
100	55	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss v25

ثانيا: تحليل خصائص العينة حسب الخبرة المهنية

يظهر في الجدول الموالي أن نسبة أفراد العينة التي يمتلكون خبرة مهنية من 5 سنوات الى 10 سنوات هي أعلى نسبة حيث تقدر بـ (51%)، وهذا يدل على أن أغلب عمال المؤسسة لديهم خبرة كافية في العمل. ثم

## الفصل الثاني: دراسة حالة دور القيادة التحويلية في تحسين المهارات لدى الموارد البشرية في بلدية المقرن، الوادي

تليها الفئة التي تمثل أفراد العينة الذي لديهم أقل من 5 سنوات خبرة مهنية بنسبة (20%)، بينما فئتي من 11 الى 15 سنة وأكثر من 15 سنة فنسبة كل منهما (14,5%).

الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خبرة المهنة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
20	11	أقل من 5 سنوات
51	28	من 5 الى 10 سنة
14,5	8	من 11 الى 15 سنة
14,5	8	أكثر من 15 سنة
100	55	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss v25

الفرع الثالث: تحليل خصائص العينة حسب منصب العمل وسنوات العمل في المنصب الحالي

أولاً: تحليل خصائص العينة حسب منصب العمل

يظهر من خلال الجدول الموالي صفة المنصب الأكثر تمثيلاً لأفراد العينة هو منصب عون التحكم وكذا منصب عون تنفيذي، حيث تقدر نسبتهم بـ (30,9%)، و (27,3%) على التوالي.

الجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب

النسبة %	التكرار	منصب العمل
18,2	10	اطار تصميم
23,6	13	اطار تطبيق
30,9	17	عون تحكم
27,3	15	عون تنفيذي
100	55	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss v25

ثانياً: تحليل خصائص العينة حسب سنوات العمل في المنصب الحالي

يلاحظ من الجدول التالي أن نسبة الأفراد من عينة الدراسة الذين يشتغلون في منصبهم الحالي منذ فترة من 2 الى 5 سنوات هي النسبة الأكبر بـ (34,5%)، تليها الفئة التي تشتغل في منصبها الحالي منذ أقل من سنتين بنسبة (29,1%)، وربما يدل هذا على المؤسسة تعمل على تدوير عمالها في العديد من المناصب، وهذا الأمر يمكن أن يساعد في تحسين مهاراتهم.

الجدول رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات العمل في المنصب الحالي

النسبة %	التكرار	سنوات العمل في المنصب الحالي
29,1	16	أقل من سنتين
34,5	19	من 2 الى 5 سنوات
20	11	من 6 الى 10 سنوات
16,4	9	أكثر من 10 سنوات
100	55	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss v25

الفرع الرابع: تحليل خصائص العينة حسب سنوات العمل مع الرئيس الحالي وعدد الدورات التكوينية

أولاً: تحليل خصائص العينة حسب سنوات العمل مع الرئيس الحالي

يتبين من الجدول أن نسبة أفراد العينة التي عملت مع الرئيس الحالي منذ أقل من سنتين حيث تقدر بـ (45,5%)، ثم الفئة التي عملت مع رئيسها الحالي لأكثر من أربع سنوات بـ (34,5%)، أما التي عملت معه من سنتين الى أربع سنوات فقدت بـ (17,9%).

الجدول رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات العمل مع الرئيس الحالي

النسبة %	التكرار	سنوات العمل مع الرئيس الحالي
45,5	25	أقل من سنتين
20	11	من 2 الى 4 سنوات
34,5	19	أكثر من 4 سنوات
100	55	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss v25

ثانياً: تحليل خصائص العينة حسب عدد الدورات التكوينية

يلاحظ من الجدول أن نسبة الأفراد الذين لم يتحصلوا على دورات تكوينية قليلة وتقدر بـ (12,7%)، بينما (41,8%) تحصلوا على دورة تكوين واحدة، ونسبة (27,3%) ممن تحصلوا على دورتين، في حين أن هناك ما نسبته (18,2%) من أفراد العينة تحصلوا على أكثر من دورتين تكوينيتين. يتضح من خلال هذه النتائج أن نسبة (87,3%) من أفراد العينة تحصلوا على دورة تكوينية واحدة على الأقل ما يعني أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا للتكوين، مما قد ينتج عنه تحسين في مهارات الموارد البشرية.

## الفصل الثاني: دراسة حالة دور القيادة التحويلية في تحسين المهارات لدى الموارد البشرية في بلدية المقرن، الوادي

الجدول رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التكوينية

عدد الدورات التكوينية	التكرار	النسبة %
دون تكوين	7	12,7
دورة واحدة	23	41,8
دورتين	15	27,3
أكثر من دورتين	10	18,2
المجموع	55	100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss v25

### المطلب الثالث: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة حسب أبعاد الدراسة

يتضمن هذا المطلب تحديد اتجاهات إجابات أفراد العينة، وكذا درجة تأثير نمط القيادة التحويلية في تحسين مهارات الموارد البشرية، الفردية، الجماعية، والتنظيمية. واختبار علاقة الارتباط بين المتغيرين، المستقل والتابع. وذلك بالإجابة على مختلف تساؤلات الدراسة التي تم طرحها في المقدمة العامة.

#### الفرع الأول: تحليل أبعاد نمط القيادة التحويلية

سيتم في الفرع الإجابة عن الأسئلة المطروحة في المقدمة العامة حول نمط القيادة التحويلية في المؤسسة، بالاعتماد على حساب المتوسط الحسابي المرجح لمعرفة اتجاهات العينة، بالإضافة الى الانحراف المعياري لمعرفة درجة التشتت في إجابات العينة عن المتوسط.

#### السؤال الأول: هل تتوفر خصائص القيادة التحويلية لدى عمال مؤسسة بلدية المقرن، الوادي؟

للإجابة عن هذا السؤال، سيتم تحليل عبارات المقياس الخاصة بنمط القيادة التحويلية بكل أبعادها (بعد الكاريزما، التحفيز الالهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، من خلال حساب المتوسط لتحديد اتجاه إجابات عينة الدراسة، والانحراف المعياري لكل عبارة لمعرفة درجة تشتت إجابات العينة عن المتوسط الحسابي، والمتوسط المرجح لتحديد اتجاهات عينة الدراسة لكل بعد من أبعادها.

الجدول رقم (16): اتجاهات إجابات العينة حول بعد الكاريزما

الرقم	عبارات بعد الكاريزما	درجات السلم					التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	اتجاه إجابات العينة
		1	2	3	4	5				
1	رئيسك المباشر يقدم المصالح الجماعية على مصالحه الشخصية.	4	10	16	10	15	التكرار %	3,40	1,271	أحيانا
		7,3	18,2	29,1	18,2	27,3				
2	رئيسك المباشر يحظى باحترامك	4	6	11	9	25	التكرار %	3,82	1,321	غالبا
		7,3	10,9	20	16,4	45,5				

الفصل الثاني: دراسة حالة دور القيادة التحويلية في تحسين المهارات لدى الموارد البشرية في بلدية المقرن، الوادي

دائما	0,850	4,38	0	2	7	14	32	التكرار	رئيسك المباشر يظهر الشعور بالقوة والثقة	3	
			0	3,6	12,7	25,5	58,2	%			
غالبا	0,920	4,07	0	2	15	15	23	التكرار	رئيسك المباشر نموذج أخلاقي يقتدى به	4	
			0	3,6	27,3	27,3	41,8	%			
غالبا	1,161	3,64	1	10	14	13	17	التكرار	رئيسك المباشر يتحدث عن أهم المعتقدات والقيم التنظيمية التي تبرز نجاحات المؤسسة	5	
			1,8	18,2	25,5	23,6	30,9	%			
غالبًا		3,862							متوسط المتوسطات		

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss v25

يظهر من نتائج الجدول أن أفراد عينة الدراسة يرون أن رؤسائهم يمارسون غالبا التأثير من خلال الكاريزما، حيث قدر متوسط العينة بـ (3,862)، وهو يقع في الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماس، وهذا يعني أن التأثير من خلال هذا البعد موجود بقوة. ويتضح ذلك في العبارات رقم (5،4،2)، بمتوسطات حسابية قدرت على التوالي (3,82، 4,07، 3,64)، كما يلاحظ أن اتجاهات إجابات العينة لم تكن في اتجاه واحد ويظهر ذلك من خلال العبارة (1)، التي كان اتجاهها أحيانا بمتوسط حسابي قدر بـ (3,40)، بينما كانت العبارة رقم (3)، حسب وجهة نظر أفراد العينة تمارس دائما، ومتوسط الحسابي (4,38). ويعود الاتجاه العام لأفراد العينة لوجود هيكل تنظيمي اداري، والذي يتميز بالبساطة وسهولة التواصل فمن المهم جدا أن تكون هناك لغة تواصل واضحة ومفهومة للجميع، ويظهر ذلك من خلال الاعتماد التام في التقارير والاعلانات على اللغة العربية، فعملية الاتصال تسهم في تعريف الأفراد بقيم المؤسسة ورؤيتها، كما أن القائد يلعب دورا مهما في اقناع الأفراد بتقبل الأفكار، وتقبل التغييرات التي يمكن أن تحدث، فالتواصل الجيد يقود الى التفاهم، والثقة بين الأطراف ومن ثم الاقتناع وتقبل الآخر.

الجدول رقم (17): اتجاهات إجابات العينة حول بعد التحفيز الإلهامي

الرقم	عبارات بعد التحفيز الإلهامي	التكرار	درجات السلم					المتوسط	الانحراف المعياري	اتجاه إجابات العينة
			1	2	3	4	5			
6	رئيسك المباشر يتحدث بتفاؤل عن المستقبل	20	12	14	7	2	3,75	1,190	غالبا	
		36,4	21,8	25,5	12,7	3,6				
7	رئيسك المباشر يلهم أفكارك ويشعرك بالحماس	15	10	17	9	4	3,42	1,257	غالبا	
		27,3	18,2	30,9	16,4	7,3				
8	رئيسك المباشر يحفزك بتصرفاته لتحقيق أفضل أداء لديه	25	10	10	9	1	3,89	1,212	غالبا	
		45,5	18,2	18,2	16,4	1,8				
9	رئيسك المباشر يعمل على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين	23	14	5	11	2	3,82	1,278	غالبا	
		41,8	25,5	9,1	20	3,6				
متوسط المتوسطات							3,72	غالبًا		

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss v25

يلاحظ من الجدول أن كل نتائج إجابات أفراد العينة حول ممارسة التحفيز الالهامي من طرف رؤسائهم ممارسة قوية بمتوسط قدر بـ (3,72)، وهذا المتوسط يقع في الخانة (غالبا)، في سلم ليكارت الخماسي، وكان متوسط كل عبارة التالي: العبارة رقم (1) بمتوسط قدره (3,75)، العبارة رقم (2) متوسطها (3,42)، العبارة رقم (3) وهي ذات أكبر متوسط وقدر بـ (3,89)، أما العبارة رقم (4) فمتوسطها قدر بـ (3,82).

من بين العبارات المهمة في التحفيز الالهامي، عبارة "رئيسك المباشر يتحدث بتفاؤل عن المستقبل" فمن بين الأمور المحفزة للأفراد هو حديث القادة عن المستقبل وعن الإنجازات المراد تحقيقها، لأن الحديث بتفاؤل يحفز على الإنجاز، ومن خلال اتجاه إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة يوضح أن القادة يركزون على التفاؤل والحديث عن المستقبل، مما يعطي نظرة للأفراد حول مستقبلهم الوظيفي، ويجعلهم يفكرون في التغيير والابداع. كما اتضح من خلال العبارات الأخرى (2,3,4)، أن القادة يعملون دائما على تحفيز الأفراد وخلق روح المثابرة واثارة حماسهم من أجل تقديم الأفضل دائما، كما يعملون على تشجيع العمل الجماعي.

الجدول رقم (18): اتجاهات إجابات العينة حول بعد الاستشارة الفكرية

الرقم	عبارات بعد الاستشارة الفكرية	درجات السلم					المتوسط	الانحراف المعياري	اتجاه إجابات العينة
		1	2	3	4	5			
10	رئيسك المباشر يبحث عن أفكار جديدة عند حل المشاكل المتعلقة بالعمل	0	5	15	16	19	3,89	0,994	غالبا
		0	9,1	27,3	29,1	34,5			
11	رئيسك المباشر يسمح لك بالتعبير عن أفكارك وآراءك	4	6	11	9	25	3,82	1,321	غالبا
		7,3	10,9	20	16,4	45,5			
12	رئيسك المباشر يبحث عن وجهات نظر إبداعية مختلفة	4	10	16	10	15	3,40	1,271	أحيانا
		7,3	18,2	29,1	18,2	27,3			
متوسط المتوسطات							3,70	غالبا	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss v25

تظهر من خلال الجدول أن إجابات أفراد العينة حول ممارسة الاستشارة الفكرية من طرف رؤسائهم ممارسة قوية حيث قدر متوسط البعد بـ (3,70)، اتجاه الإجابات للعينة كان (غالبا)، ويتضح ذلك من خلال العبارات (1,2)، التي قدر متوسط حسابها (3,89)، بالنسبة للعبارة رقم (1)، وهو أكبر متوسط في عبارات هذا البعد، بينما متوسط العبارة (2)، فهو (3,89)، في حين قدر متوسط العبارة رقم (3) بـ (3,40)، وهذا يعني أن أفراد العينة يرون أن رؤسائهم يمارسون الاستشارة الفكرية أحيانا من خلال هذه العبارة. فالتحليل العام هو أن مساهمة الأفراد بالاقترحات والمشاركة في حل المشاكل المهنية موجودة بقوة في المؤسسة. إن إتاحة القادة لفرص إبداء الرأي والمشاركة تساهم في الرفع من القدرات الفردية والجماعية على التطوير والابداع، وكذا خلق أفكار جديدة وابداعية،

## الفصل الثاني: دراسة حالة دور القيادة التحويلية في تحسين المهارات لدى الموارد البشرية في بلدية المقرن، الوادي

لأن توفير مناخ وثقافة مشجعة على الابداع، تؤدي الى استشارة أفكار التابعين، مما يجعلهم دائمي البحث عن المعرفة ويعملون على تحسين مهاراتهم.

الجدول رقم (19): اتجاهات إجابات العينة حول بعد الاعتبار الفردي

الرقم	عبارات بعد الاعتبار الفردي	درجات السلم					المتوسط		الاتجاه
		1	2	3	4	5	المرجح	المعياري	
13	رئيسك المباشر يستمع باهتمام لانشغالاتك	1	11	10	12	21	3,75	1,220	غالباً
		1,8	20	18,2	21,8	38,2			
14	رئيسك المباشر يعاملك كونه فرد بدلا من كونك عضو في مجموعة	5	11	12	9	18	3,44	1,371	غالباً
		9,1	20	21,8	16,4	32,7			
15	رئيسك المباشر يوفر لك فرص التدريب والتعلم	12	4	6	6	27	3,58	1,652	غالباً
		21,8	7,3	10,9	10,9	49,1			
16	رئيسك المباشر يعامل كل فرد على أن له احتياجات قدرات وطموحات مختلفة	4	10	16	10	15	3,40	1,271	أحيانا
		7,3	18,2	29,1	8,21	27,3			
متوسط المتوسطات							3,542	غالباً	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss v25

تظهر في الجدول أن إجابات أفراد العينة حول ممارسة بعد الاعتبار الفردي من طرف رؤسائهم ممارسة قوية حيث قدر متوسط البعد بـ (3,542)، ووقع في الخانة (غالباً) في سلم ليكارت الخماسي، ويتضح ذلك من خلال العبارات (1,2,3)، التي قدرت متوسطاتها بـ (3,75)، وهذا بالنسبة للعبارة رقم (1) التي يعتبر متوسطها الأكبر، وبالنسبة للعبارات (3,2)، فمتوسطاتها على التوالي (3,44)، (3,58)، أما العبارة رقم (4) فيرى أفراد العينة أن رؤسائهم يمارسون بعد الاعتبار الفردي من خلال هذه العبارة أحيانا، ومتوسطها قدر بـ (3,40).

لقد وجدنا أن هناك 7 أفراد فقط من العينة الاجمالية لم يستفيدوا من دورات تكوينية، وهذا مؤشر إيجابي من ناحية تحسين المهارات، كما أن المؤسسة تعتمد كثيرا على دور القادة في عمليات تدريب وتكوين الأفراد، كما أن التواصل الجيد يمكن القادة من فهم انشغالات مرؤوسيههم، وتحديد نقاط قوتهم وضعفهم، لتحديد الاحتياجات التدريبية لهم. فمعرفة القادة لكيفية التواصل معهم، تؤدي الى استغلال العديد من المعارف والمهارات والطاقت الكامنة لديهم.

لذلك فإنه يتوجب على القادة إعطاء اهتمام شخصي لكل مرؤوس، وذلك من خلال التعرف على مستوى الحاجات والرغبات الخاصة لكل مرؤوس ومراعات الفروق الفردية بين المرؤوسين عند اشباع هذه الحاجات. فالاهتمام بالأفراد يعد تضحية واثار من القيادة التحويلية كي لا تكون مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد.

## الفصل الثاني: دراسة حالة دور القيادة التحويلية في تحسين المهارات لدى الموارد البشرية في بلدية المقرن، الوادي

الجدول رقم (20): اتجاهات متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد محور نمط القيادة التحويلية مترتبة ترتيبا تنازليا من الأكبر الى الأصغر.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	0,806	3,862	بعد القيادة الكاريزما
2	0,988	3,72	بعد التحفيز الالهامي
3	1,044	3,70	بعد الاستشارة الفكرية
4	1,034	3,542	بعد الاعتبار الفردي
	0,878	3,706	بعد القيادة التحويلية

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss v25

يلاحظ من الجدول أن سلوكيات نمط القيادة التحويلية تتم ممارستها غالبا، أي موجودة وبدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي قدر بـ (3,706)، ويأتي بعد الكاريزما في المرتبة الأولى، ثم بعد التحفيز الالهامي، ثم الاستشارة الفكرية ثم بعد الاعتبار الفردي. ويشير هذا الى اهتمام القادة في مؤسسة بلدية المقرن-الوادي، بالقيادة وتعلم مهاراتها وخصائصها، خاصة وأن عديد من الدراسات أشارت الى أهمية القيادة وخاصة التحويلية في نجاح المؤسسات في العصر الحالي.

### الفرع الثاني: درجة تحسين مهارات الموارد البشرية في مؤسسة بلدية المقرن-الوادي

سيتم في هذا العنصر الإجابة عن السؤال الذي طرح في المقدمة العامة، لتحديد درجة تحسين القائد للمهارات في المؤسسة، بالنسبة للمهارات الفردية، الجماعية، التنظيمية، بالاعتماد على حساب المتوسط الحسابي والمرجح لمعرفة اتجاهات إجابات العينة، بالإضافة الى الانحراف المعياري لمعرفة درجة تشتت إجابات العينة عن المتوسط. فما هي درجة تحسين القائد للمهارات (الفردية، الجماعية، التنظيمية)، في مؤسسة بلدية المقرن، الوادي؟

### أولا: تحليل درجة تحسين القائد للمهارات الفردية، في مؤسسة بلدية المقرن-الوادي

سيتم في هذا العنصر تحليل عبارات المقياس الخاصة بالمهارات الفردية، من خلال حساب المتوسط لتحديد اتجاه إجابات عينة الدراسة، والانحراف المعياري لكل عبارة لمعرفة درجة تشتت إجابات العينة عن المتوسط الحسابي. والمتوسط المرشح لتحديد اتجاه إجابات العينة.

الرقم	عبارات بعد المهارات الفردية		درجات السلم					المتوسط		الاتجاه
	التكرار	%	1	2	3	4	5	المرجح	المعياري	
17	ينمي فيك رئيسك المباشر القدرة على حل المشاكل التي تواجهك		0	5	16	22	12	3,75	0,907	بدرجة كبيرة
	التكرار	%	0	9,1	29,1	40	21,8			
18	ترى أن رئيسك المباشر يشجعك على مشاركته الأفكار والخبرات		0	5	19	17	14	3,73	0,952	بدرجة كبيرة
	التكرار	%	0	9,1	34,5	30,9	25,5			
19	يوفر لك رئيسك المباشر فرص التدريب على استعمال مختلف التكنولوجيات والأهزة التي تسمح لك بزيادة معارفك ومعالجة المعلومات		2	21	15	8	9	3,02	1,163	بدرجة متوسطة
	التكرار	%	3,6	38,2	27,3	14,5	16,4			
متوسط المتوسطات								3,50		بدرجة كبيرة

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss v25

يظهر من الجدول أن إجابات أفراد العينة حول درجة مساهمة القائد في تحسين المهارات الفردية لأفراد عينة الدراسة، كان بدرجة كبيرة، حيث قدر متوسط البعد بـ (3,50)، ووقع في الخانة (بدرجة كبيرة)، في سلم ليكارت الخماسي. ويظهر ذلك في العبارات (1,2)، حيث يعتبر متوسط العبارة (1)، هو أكبر متوسط وقدر بـ (3,75)، يليه متوسط العبارة (2)، الذي يقدر بـ (3,73)، بينما يرى أفراد العينة أن مساهمة القائد في تحسين مهاراتهم حسب العبارة (3)، كانت بدرجة متوسطة. ويشير اتجاه إجابات العينة العام الى أن القادة يتيحون فرصا كبيرة للمبادرة وإبداء الرأي، وهو ما يزيد من جرأة الأفراد على المشاركة، والاتيان بأفكار إبداعية، من خلال تبادل المعارف والخبرات، وتمكينهم من اخراج المعارف الضمنية المكتسبة من طرفهم، والعمل على تطوير أنفسهم لاكتساب مهارات جديدة، لتحمل المسؤوليات وحل المشكلات دون الرجوع الى القائد.

### ثانيا: تحليل درجة تحسين القائد للمهارات الجماعية، في مؤسسة بلدية المقرن-الوادي

سيتم في هذا العنصر تحليل عبارات المقياس الخاصة بالمهارات الجماعية، من خلال حساب المتوسط لتحديد اتجاه إجابات عينة الدراسة، والانحراف المعياري لكل عبارة لمعرفة درجة تشتت إجابات العينة عن المتوسط الحسابي. والمتوسط المرجح لتحديد اتجاه إجابات العينة.

الفصل الثاني: دراسة حالة دور القيادة التحويلية في تحسين المهارات لدى الموارد البشرية في بلدية المقرن، الوادي

الجدول رقم (22): اتجاهات إجابات العينة حول درجة تحسين القائد للمهارات الجماعية

الرقم	عبارات بعد المهارات الجماعية	درجات السلم					المتوسط		الاتجاه
		1	2	3	4	5	المرجح	المعياري	
20	يشجعك رئيسك المباشر على العمل في اطار فرق عمل	2	12	18	12	11	التكرار	3,33	1,139
		3,6	21,8	32,7	21,8	20	%		
21	رئيسك المباشر يسهل لك التعاون بين مختلف الإدارات للحصول على المعلومات	6	14	17	12	6	التكرار	2,96	1,170
		10,9	25,5	30,9	21,8	10,9	%		
22	يشجعك رئيسك المباشر على الاتصال الجيد بأعضاء الفريق من خلال بنائه للغة مشتركة	3	14	22	11	5	التكرار	3,02	1,027
		5,5	25,5	40	20,0	9,1	%		
متوسط المتوسطات								3,10	غالباً

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss v25

يظهر من الجدول أن إجابات أفراد العينة حول درجة مساهمة القائد في تحسين المهارات الجماعية لأفراد عينة الدراسة، كان بدرجة متوسطة، حيث قدر متوسط البعد بـ (3,10)، ووقع في الخانة (بدرجة متوسطة)، في سلم ليكارت الخماسي. وقدر متوسط العبارة رقم (1)، بـ (3,33)، وهو أكبر متوسط في عبارات هذا البعد، يليه متوسط العبارة رقم (3)، بـ (3,02)، ثم العبارة رقم (2)، بمتوسط قدر بـ (2,96).

يشير الجدول الى درجة مساهمة متوسطة في تحسين المهارات الجماعية، ويعود هذا الى عدم تركيز الرؤساء على مهارات القيادة المعتمدة على التشجيع والتحفيز والمشاركة. مما يقلل من أهمية تحسين مهارات العمل في الفريق وتبادل المعارف والتعاون. وربما لأن الإدارة تعتمد على التقييم الفردي لأداء الأفراد ولا تهتم بمكافأة فريق العمل، وهو الأمر الذي تعتمده أغلب المؤسسات العمومية، وهو ما يجد من تعاونهم وتبادل المعارف بين مختلف الإدارات والمصالح.

لذا على القادة العمل على أكثر على تحسين المهارات الجماعية لدى الأفراد، مثل مهارات التعاون، العمل في فريق، التواصل، والتنسيق الجيد... فأغلب القادة يفتقرون الى معرفة هذه الجماعية الضرورية، وربما يركزون فقط على المهارات المتخصصة، ولا يولون اهتماما كبيرا لضرورة تنمية المهارات السلوكية.

### ثالثا: تحليل درجة تحسين القائد للمهارات التنظيمية، في مؤسسة بلدية المقرن-الوادي

سيتم في هذا العنصر تحليل عبارات المقياس الخاصة بالمهارات التنظيمية، من خلال حساب المتوسط لتحديد اتجاه إجابات عينة الدراسة، والانحراف المعياري لكل عبارة لمعرفة درجة تشتت إجابات العينة عن المتوسط الحسابي. والمتوسط المرشح لتحديد اتجاه إجابات العينة.

الفصل الثاني: دراسة حالة دور القيادة التحويلية في تحسين المهارات لدى الموارد البشرية في بلدية المقرن، الوادي

الجدول رقم (23): اتجاهات إجابات العينة حول درجة تحسين القائد للمهارات التنظيمية

الرقم	عبارات بعد المهارات التنظيمية		درجات السلم					المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة متوسطة
	التكرار	%	1	2	3	4	5			
23	يقوم رئيسك المباشر ببناء رؤية مشتركة في المؤسسة	التكرار	1	17	18	14	5	3,09	1,005	بدرجة متوسطة
			1,8	30,9	32,7	25,5	9,1			
24	يشجعك رئيسك المباشر على الالتزام برسالة وأهداف المؤسسة	التكرار	00	5	16	22	12	3,75	0,907	بدرجة متوسطة
			00	9,1	29,1	40,0	21,8			
25	ينمي فيك رئيسك المباشر سلوك نشر خبرتك ومعارفك	التكرار	04	19	22	7	3	2,75	9,66	بدرجة متوسطة
			7,4	34,5	40,0	12,7	5,5			
متوسط المتوسطات								3,196	بدرجة متوسطة	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss v25

يظهر من الجدول أن إجابات أفراد العينة حول درجة مساهمة القائد في تحسين المهارات الجماعية لأفراد عينة الدراسة، كان بدرجة متوسطة، حيث قدر متوسط البعد بـ (3,196)، ووقع في الخانة (بدرجة متوسطة)، في سلم ليكارت الخماسي. وقدر متوسط العبارة رقم (2)، بـ (3,75)، وهو أكبر متوسط في عبارات هذا البعد، يليه متوسط العبارة رقم (1)، بـ (3,09)، ثم العبارة رقم (3)، بمتوسط قدر بـ (2,75).

المؤسسة وعلى غرار جل المؤسسات العمومية، خاصة فيما يتعلق بالجماعات المحلية، فهي تعتبر ناجحة على المستوى التنظيمي، كونها تحكمها قوانين وأحكام تنظيمية ثابتة، كما يبدو أن المؤسسة تهتم بتحسين المهارات التنظيمية، ولو بدرجة متوسطة، حسب نتائج الدراسة.

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور تحسين المهارات مترتبة تنازليا، حسب المتوسطات الحسابية من الأكبر الى الأصغر.

الجدول رقم (24): اتجاهات متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد محور تحسين المهارات في المؤسسة مترتبة ترتيبا تنازليا من الأكبر الى الأصغر.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	0,654	3,50	المهارات الفردية
3	0,863	3,10	المهارات الجماعية
2	0,660	3,196	المهارات التنظيمية
	0,585	3,265	المهارات في المؤسسة

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss v25

## الفصل الثاني: دراسة حالة دور القيادة التحويلية في تحسين المهارات لدى الموارد البشرية في بلدية المقرن، الوادي

يلاحظ من الجدول أن محور تحسين المهارات في المؤسسة يتم تحسينه بدرجة متوسطة من طرف الرؤساء المباشرين حسب آراء أفراد عينة الدراسة، التي اتفقت اجاباتها حول الدرجة المتوسطة، ويظهر أن بعد المهارات الفردية حقق أكبر متوسط قدر بـ (3,50)، يليه بعد المهارات التنظيمية بمتوسط قدره (3,196)، ثم بعد المهارات الجماعية وقدر بـ (2,864).

### الفرع الثالث: العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وتحسين المهارات في بلدية المقرن، الوادي.

#### هل هناك ارتباط بين نمط القيادة التحويلية وتحسين المهارات في بلدية المقرن، الوادي؟

للتعرف على وجود ارتباط بين نمط القيادة التحويلية في المؤسسة في تحسين المهارات في مؤسسة بلدية المقرن، الوادي. تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان لقياس المتغيرات الكيفية للتحقق من طبيعة العلاقة بين المتغيرين، وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (25): معامل ارتباط سبيرمان لقياس درجة الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وتحسين المهارات (الفردية، الجماعية، التنظيمية) في المؤسسة محل الدراسة

المتغير	المهارات الفردية		المهارات الجماعية		المهارات التنظيمية		المهارات في المؤسسة	
	معامل سبيرمان	الدلالة الاحصائية	معامل سبيرمان	الدلالة الاحصائية	معامل سبيرمان	الدلالة الاحصائية	معامل سبيرمان	الدلالة الاحصائية
بعد الكاريزما	,619**	0,000	,713**	0,000	,738**	0,000	,708**	0,000
بعد التحفيز الالهامي	,657**	0,000	,737**	0,000	,743**	0,000	,701**	0,000
بعد الاستشارة الفكرية	,736**	0,000	,788**	0,000	,696**	0,000	,803**	0,000
بعد الاعتبار الفردي	,744**	0,000	,806**	0,000	,813**	0,000	,788**	0,000
القيادة التحويلية	,734**	0,000	,815**	0,000	,811**	0,000	,805**	0,000

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss v25

يلاحظ من الجدول أن لنمط القيادة التحويلية دورا في تحسين المهارات، حيث قدر معامل سبيرمان للارتباط بـ (0,805)، عند مستوى دلالة ( $p < 0,01$ )، وهو معامل ارتباط موجب قوي، أما بالنسبة لأبعاد القيادة التحويلية فيظهر أن لبعد الاستشارة الفكرية ارتباط موجب كبير في تحسين المهارات قدر بـ (0,803)، يليه بعد الاعتبار الفردي، ثم بعد الكاريزما وأخيرا بعد التحفيز الالهامي، بمعاملات ارتباط قدرت على التوالي: بـ (0,788)، (0,708)، (0,701).

أما بالنسبة لارتباط كل بعد بنوع المهارة فكانت النتائج كالتالي:

الفصل الثاني: دراسة حالة دور القيادة التحويلية في تحسين المهارات لدى الموارد البشرية في بلدية المقرن، الوادي

بعد الكاريزما: ارتبط ارتباطا موجبا قدر بـ (0,738)، بالنسبة لبعده المهارات التنظيمية، يليه بعد المهارات الجماعية بمعامل ارتباط قدر بـ (0,713)، ثم بعد المهارات الفردية وقدر بـ (0,619).

بعد التحفيز الالهامي: قدر معامل الارتباط لهذا البعد مع كل من أبعاد المهارات الفردية، الجماعية، التنظيمية على التوالي: (0,657)، (0,737)، (0,743).

بعد الاستشارة الفكرية: قدرت معاملات الارتباط لمختلف أبعاد المهارات، (0,736)، لبعده المهارات الفردية، (0,788)، لبعده المهارات الجماعية وهو أقوى ارتباط مقارنة بالآخرين، وفي بعد المهارات التنظيمية قدر معامل الارتباط بـ (0,696).

بعد الاعتبار الفردي: قدرت معاملات الارتباط على التوالي بـ (0,744)، بالنسبة لبعده المهارات الفردية، (0,806)، لبعده المهارات الجماعية، ثم (0,813)، لبعده المهارات التنظيمية. ويشكل بعد المهارات التنظيمية أقوى ارتباط مقارنة بالأبعاد الأخرى.

ومن خلال الجدول يلاحظ أن نتائج الارتباط كانت دالة عند مستوى ( $p < 0,01$ ). ويلاحظ أن أقوى ارتباط كان بين بعد الاعتبار الفردي وبعده المهارات التنظيمية بـ (0,816)، يليه بعد الاستشارة الفكرية أيضا بمعامل ارتباط قدر بـ (0,806)، مع بعد المهارات الجماعية.

#### المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها

من أجل القيام باختبار فرضيات الدراسة قام الطلبة، بحساب الانحدار البسيط

#### الفرع الأول: اختبار صحة الفرضية الرئيسية

لتحليل أثر نمط القيادة التحويلية، تم حساب الانحدار البسيط بينهذين المتغيرين، المتغير التابع تحسين المهارات في المؤسسة والمتغير المستقل نمط القيادة التحويلية، لاختبار صحة الفرضية التي تم تحديدها في المقدمة العامة. والمحددة بالشكل التالي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في تحسين المهارات (المهارات الفردية، المهارات الجماعية، المهارات التنظيمية)، لدى الموارد البشرية في بلدية المقرن، الوادي؟

الفصل الثاني: دراسة حالة دور القيادة التحويلية في تحسين المهارات لدى الموارد البشرية في بلدية المقرن، الوادي

الجدول رقم (26): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

البيان	الارتباط	معامل التحديد	قيمة ت	معامل الانحدار	درجة الحرية	مستوى المعنوية
تأثير القيادة التحويلية في تحسين مهارات الموارد البشرية في المؤسسة	0,809	0,655	12,015	0,809	1	0,000

التأثير دال احصائيا عند مستوى دلالة ( $p < 0,01$ ).

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss v25

يتضح من الجدول دور نمط القيادة التحويلية في تحسين المهارات لدى الموارد البشرية في المؤسسة، حيث ظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في تحسين المهارات، وبلغ معامل الارتباط (0,809)، عند مستوى دلالة (0,000)، أما معامل التحديد فقد بلغ (0,655)، أي أن 65,5% من التغيرات في تحسين المهارات ناتجة عن التغيير في نمط القيادة التحويلية. كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,809)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية يؤدي الى الزيادة في تحسين المهارات بقيمة (0,809). ويؤكد هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي بلغت (12,015)، وهي دالة عند مستوى (0,000)، وهذا يؤكد عدم قبول الفرضية الفرعية الأولى، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في تحسين المهارات (المهارات الفردية، المهارات الجماعية، المهارات التنظيمية)، لدى الموارد البشرية في بلدية المقرن-الوادي.

هذا ما تؤيده دراسة "شريف أحمد حسن عباس" حول تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الابداع التنظيمي، حيث قدر معامل الارتباط بـ (0,721)، وتفسر سلوكيات القيادة التحويلية ما قيمته (52%) من التغيير في الابداع التنظيمي. وفي دراسة "حافظ عبد الكريم الغزالي"، حول تأثير القيادة التحويلية في عملية اتخاذ القرار. حيث وجد أن هناك علاقة ارتباط قدرت بـ (0,737).

كما توصلت دراسة "Lale gumusluoglu. Azru ilsev" الى النتائج التالية:

توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والابداع لدى الأفراد، قدر معامل الارتباط بـ (0,25)؛

التحفيز الذاتي وسيط للعلاقة بين القيادة التحويلية وابداع الأتباع، قدر معامل الارتباط بـ (0,22)؛

توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والابداع التنظيمي، قدر معامل الارتباط بـ (0,30).

## الفصل الثاني: دراسة حالة دور القيادة التحويلية في تحسين المهارات لدى الموارد البشرية في بلدية المقرن، الوادي

وحسب "Bass et Avolio" فإن القيادة التحويلية تضم توسيع وزيادة أهداف الأتباع وتوافقها مع القيم، وتحسين المهارات، والثقة للذهاب فوق ما كان متوقع للأداء. وذلك من خلال الاعتبار الفردي، الذي يتضمن التدريب، الاستشارة والاهتمام الشخصي بالآخرين، وهذه السوكيات تشجع قيم التعلم وتزيد فوق المتوقع نجاح المسار المهني. بالإضافة المحاكاة الفكرية، التي تمكن الآخرين من محاولة أشياء جديدة، والتفكير في المشاكل القديمة بطرق جديدة، هذه السلوكيات تؤدي بالأفراد الى التحدي، اكتساب معارف جديدة، مهارات وقدرات، والابداع في خلق توازن بين الحياة المهنية والشخصية. أما التحفيز الالهامي، فيضم الاتصال حول الأداء العالي، والذي يفعل تحقيق الذات، ويعمل من اجل تحقيق الأهداف المتعلقة بالمسار المهني.

### الفرع الثاني: اختبار صحة الفرضيات الفرعية

لتحليل تأثير نمط القيادة التحويلية ، تم حساب الانحدار البسيط بين المتغير التابع تحسين المهارات الفردية، المهارات الجماعية، المهارات التنظيمية في المؤسسة والمتغير المستقل نمط القيادة التحويلية، لاختبار صحة الفرضيات الفرعية التالية:

#### الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده الكاريزما في تحسين المهارات لدى الموارد البشرية، في بلدية المقرن-الوادي.

الجدول رقم (27): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

البيان	معامل الارتباط		معامل التحديد		معامل الانحدار	درجة الحرية	مستوى المعنوية
	الارتباط	التحديد	قيمة	ت			
تأثير بعد الكاريزما في تحسين المهارات الفردية لدى الموارد البشرية في المؤسسة	0,788	0,620	11,142	0,788	0,788	1	0,000

التأثير دال احصائيا عند مستوى دلالة ( $p < 0,01$ ).

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss v25

يتضح من الجدول دور بعد الكاريزما في تحسين المهارات لدى الموارد البشرية في المؤسسة، حيث ظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الكاريزما في تحسين المهارات، وبلغ معامل الارتباط (0,788)، عند مستوى دلالة (0,000)، أما معامل التحديد فقدر بـ (0,620)، أي أن 62% من التغيرات في تحسين المهارات ناتجة عن التغيير في بعد الكاريزما. كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,788)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق بعد الكاريزما يؤدي الى الزيادة في تحسين المهارات بقيمة (0,788). ويؤكد هذا التأثير قيمة

الفصل الثاني: دراسة حالة دور القيادة التحويلية في تحسين المهارات لدى الموارد البشرية في بلدية المقرن، الوادي

t المحسوبة والتي بلغت (11,142)، وهي دالة عند مستوى (0,000)، وهذا يؤكد عدم قبول الفرضية الفرعية الأولى، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء الكاريزما في تحسين المهارات لدى الموارد البشرية في

بلدية المقرن-الوادي.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء التحفيز الالهامي في تحسين المهارات لدى الموارد

البشرية، في بلدية المقرن-الوادي.

الجدول رقم (28): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

البيان	الارتباط	معامل التحديد	قيمة ت	معامل الانحدار	درجة الحرية	مستوى المعنوية
تأثير بعد التحفيز الالهامي في تحسين المهارات لدى الموارد البشرية في المؤسسة	0,828	0,686	12,875	0,828	1	0,000

التأثير دال احصائيا عند مستوى دلالة ( $p < 0,01$ ).

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss v25

يتضح من الجدول دور بعد التحفيز الالهامي في تحسين المهارات لدى الموارد البشرية في المؤسسة، حيث ظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز الالهامي في تحسين المهارات، وبلغ معامل الارتباط (0,828)، عند مستوى دلالة (0,000)، أما معامل التحديد فقد بـ (0,686)، أي أن 68,6% من التغيرات في تحسين المهارات ناتجة عن التغيير في بعد التحفيز الالهامي. كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,828)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق سلوكيات بعد التحفيز الالهامي يؤدي الى الزيادة في تحسين المهارات بقيمة (0,828). ويؤكد هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي بلغت (12,875)، وهي دالة عند مستوى (0,000)، وهذا يؤكد عدم قبول الفرضية الفرعية الأولى، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بعد التحفيز الالهامي في تحسين المهارات لدى الموارد البشرية

في بلدية المقرن-الوادي.

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعدها الاستشارة الفكرية في تحسين المهارات لدى الموارد البشرية، في بلدية المقرن-الوادي.

الجدول رقم (29): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مستوى المعنوية	درجة الحرية	معامل الانحدار	معامل التحدد	قيمة ت	الارتباط	البيان
0,000	1	0,829	0,687	12,916	0,829	تأثير بعد الاستشارة الفكرية في تحسين المهارات لدى الموارد البشرية في المؤسسة

التأثير دال احصائيا عند مستوى دلالة ( $p < 0,01$ ).

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss v25

يتضح من الجدول دور بعد الاستشارة الفكرية في تحسين المهارات الفردية لدى الموارد البشرية في المؤسسة، حيث ظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية في تحسين المهارات، وبلغ معامل الارتباط (0,829)، عند مستوى دلالة (0,000)، أما معامل التحديد فقد قدر بـ (0,687)، أي أن 68,7% من التغيرات في تحسين المهارات ناتجة عن التغيير في بعد الاستشارة الفكرية. كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,829)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق سلوكيات الاستشارة الفكرية يؤدي الى الزيادة في تحسين المهارات بقيمة (0,829). ويؤكد هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي بلغت (12,916)، وهي دالة عند مستوى (0,000)، وهذا يؤكد عدم قبول الفرضية الفرعية الأولى، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعدها الاستشارة الفكرية في تحسين المهارات لدى الموارد

البشرية في بلدية المقرن-الوادي.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لدور الاعتبار الفردي في تحسين المهارات لدى الموارد

البشرية، في مؤسسة بلدية المقرن-الوادي.

الجدول رقم (30): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

البيان	الارتباط	معامل التحديد	قيمة ت	معامل الانحدار	درجة الحرية	مستوى المعنوية
تأثير بعد الاعتبار الفردي في تحسين المهارات لدى الموارد البشرية في المؤسسة	0,754	0,568	9,994	0,754	1	0,000

التأثير دال احصائيا عند مستوى دلالة ( $p < 0,01$ ).

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss v25

يتضح من الجدول دور بعد الاعتبار الفردي في تحسين المهارات الفردية لدى الموارد البشرية في المؤسسة، حيث ظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي في تحسين المهارات، وبلغ معامل الارتباط (0,754)، عند مستوى دلالة (0,000)، أما معامل التحديد فقدر بـ (0,568)، أي أن 56,8% من التغيرات في تحسين المهارات ناتجة عن التغيير في بعد الاعتبار الفردي. كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,754)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق سلوكيات بعد الاعتبار الفردي يؤدي الى الزيادة في تحسين المهارات بقيمة (0,754). ويؤكد هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي بلغت (9,994)، وهي دالة عند مستوى (0,000)، وهذا يؤكد عدم قبول الفرضية الفرعية الأولى، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد الاعتبار الفردي في تحسين المهارات لدى الموارد البشرية

في بلدية المقرن-الوادي.

## خلاصة الفصل:

لقد تم التعرف خلال هذا الفصل على المؤسسة محل الدراسة، وهي بلدية المقرن، الوادي. التي تعتبر مؤسسة عمومية خدماتية، فقد تم التطرق الى البناء التنظيمي والتعرف على مختلف المصالح والمكاتب التي تندرج تحت مسؤولية رئيس البلدية. وخلال الدراسة الميدانية التي هدفت الى تحليل دور القيادة التحويلية في تحسين المهارات لدى الموارد البشرية في المؤسسة، تم الاعتماد في الدراسة على الاستمارة التي قسمت الى ثلاثة محاور، محور المتغيرات الوظيفية والشخصية، ومحور نمط القيادة التحويلية الذي يتكون من أبعاد أبعاد، هي بعد الكاريزما، التأثير المثالي، بعد الاستشارة الفكرية وبعد الاعتبار الفردي. أما محور المهارات فقد تم تقسيمه الى ثلاثة أبعاد وهي المهارات الفردية، المهارات الجماعية، المهارات التنظيمية. لقد تم اثبات أن هذا المقياس يتمتع بالصدق والثبات، كما تتبع متغيرات الدراسة التوزيع الطبيعي. بالإضافة الى ذلك تمت الإجابة على مختلف الأسئلة التي طرحت في المقدمة العامة، ووجد أن استجابات أفراد العينة كانت كبيرة. وأخيرا تم اختبار الفرضيات، ووجد أن كل فرضيات الدراسة الصفرية تم رفضها، وتم قبول الفرضيات البديلة، وتم اثبات أن هناك دور للقيادة التحويلية في تحسين المهارات في مؤسسة بلدية المقرن، الوادي.

الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة:

تعتبر القيادة التحويلية أحد أهم الأنماط القيادية في المؤسسة، فهي تعد اليوم مدخلا جديدا للتغيير والتطوير ومن أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات من الأساليب القيادية التقليدية الى الأساليب الحديثة، ونظرا لمكانة ووزن البلدية في الدولة والجماعات المحلية بصفة عامة كان لزاما على عليها تطبيق نمط هذا النمط القيادي قصد مواكبة التطور ومواجهة التغيير، فالقيادة التحويلية تعتمد على أربعة أبعاد للقياس، وهي (التأثير المثالي أو الكاريزما، التحفيز الالهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي)، وتتضمن هذه الأبعاد، بناء رؤية مشتركة، تحفيز الأفراد للأداء فوق المتوقع، وتعليمهم وتدريبهم من أجل تحسين مهاراتهم، والاهتمام بانشغالهم والرفع من طموحاتهم، وبناء جسر من الثقة للعبور الى المشاركة والابداع.

ومن خلال معالجتنا النظرية لموضوع الدراسة المتمثل في دور القيادة التحويلية في تحسين المهارات لدى الموارد البشرية، والمعالجة التطبيقية ببلدية المقرن، الوادي. تمكنا من الإجابة عن الإشكالية الرئيسية وتساؤلات البحث من خلال اختبار فرضياتها ومن ثم توصلنا الى:

## أولا: نتائج الدراسة

من خلال دراستنا لموضوع بحثنا توصلنا الى النتائج التالية:

## 1- على المستوى النظري:

- ✓ القادة يمكنهم تحسين مهارات الموارد البشرية من خلال اتباع مجموعة من الأساليب كالتكوين والتدريب؛
- ✓ توافر القادة على خصائص القيادة التحويلية يساهم بشكل كبير في تحسين المهارات سواء كانت فردية، جماعية، تنظيمية؛
- ✓ الثقة عنصر ضروري في العلاقة التي تتم بين القيادة التحويلية مع الأتباع؛
- ✓ أن تنمية الأتباع وتحسين مهاراتهم هي النتائج المستهدفة من القيادة التحويلية.

## 2- على المستوى التطبيقي:

- ✓ تتوافر خصائص القيادة التحويلية لدى قيادات بلدية المقرن، الوادي؛
- ✓ درجة تحسين القائد للمهارات (الفردية، الجماعية، التنظيمية) في بلدية المقرن، الوادي كانت متوسطة؛
- ✓ هناك ارتباط بين نمط القيادة التحويلية وتحسين المهارات في بلدية المقرن، الوادي؛
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في تحسين المهارات (الفردية، الجماعية، التنظيمية) في بلدية المقرن، الوادي.

ثانيا: نتائج اختبار فرضيات

لقد تمت في الدراسة الميدانية اختبار مجموعة من الفرضيات، وتم الحصول على النتائج التالية:

1- نتيجة الفرضية الرئيسية:

✓ يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في تحسين المهارات (الفردية، الجماعية، التنظيمية) في بلدية المقرن، الوادي؛

2- نتائج الفرضيات الفرعية:

✓ يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد الكاريزما في تحسين المهارات (الفردية، الجماعية، التنظيمية) في بلدية المقرن، الوادي؛

✓ يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز الالهامي في تحسين المهارات (الفردية، الجماعية، التنظيمية) في بلدية المقرن، الوادي؛

✓ يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد الاستشارة الفكرية في تحسين المهارات (الفردية، الجماعية، التنظيمية) في بلدية المقرن، الوادي؛

✓ يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد الاعتبار الفردي في تحسين المهارات (الفردية، الجماعية، التنظيمية) في بلدية المقرن، الوادي؛

ثالثا: التوصيات والاقتراحات

بعد الدراسة النظرية ونتائج الدراسة التطبيقية، في بلدية المقرن، الوادي يمكننا اقتراح التوصيات التالية:

✓ الحرص على تدعيم وتنمية وتطوير نمط القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة، لأنه حسب نتائج

الدراسة لهذا النمط من القيادة له علاقة تأثير إيجابية قوية مع مهارات الموارد البشرية؛

✓ يجب التركيز أكثر على المهارات السلوكية والعلاقاتية، لأن لها تأثيرا كبيرا في تحفيز المشاركة وإخراج المعارف

الضمنية والتعاون بين مختلف الأفراد والإدارات؛

✓ تمكين الإطارات من بعض المهام على المستوى التنظيمي، من أجل تدريبهم على اكتساب المهارات

التنظيمية؛

✓ على الجهات الوصية (وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية) مواكبة التطور قصد مجابهة وتسيير

أي نوع من أنواع التغيير داخلي أو خارجي، وهذا عن طريق جملة إصلاحات قانونية تهدف الى إعطاء

صلاحيات أكبر للمسؤول (القادة) تجاه المرؤوسين في شتى المجالات قصد تدعيم التواصل المستمر بين القائد والمرؤوسين من أجل تحقيق التعاون بينهم مما يؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة.

#### رابعاً: آفاق الدراسة

في ظل دراستنا الحالية والنتائج المتحصل عليها، يقترح الطلبة البحوث المستقبلية التالية:

- ✓ دور القيادة التحويلية في بناء ثقافة قوية في المؤسسات العمومية؛
- ✓ تحسين المهارات من خلال البرمجة العصبية في منظمات الأعمال؛
- ✓ القيادة التحويلية وعلاقتها بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار في المؤسسة؛
- ✓ دور القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية.

## قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### المراجع باللغة العربية

#### الكتب:

- 01) أمل لطفي أبو طاحون، القيادة التربوية الفاعلة، أمواج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1.
- 02) جمال الدين محمد مرسى، ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 03) سهيل أحمد عبيدات، القيادة (أساسيات، نظريات، مفاهيم)، الطبعة الأولى، اربد، الأردن، عالم الكتب الحديث، 2007.
- 04) سيد الهواري، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2005.
- 05) فريد فهمي زيارة، إدارة الأعمال الأصول والمبادئ، مطبعة الشعب، عمان، الأردن، 2000.
- 06) فوزي غرابية وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، الطبعة الرابعة، الأردن، دار وائل، 2008.
- 07) كمال سليم داووبي، القيادة التربوية، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2013.
- 08) مراد فليون، القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين، الطبعة الاولى، مركز الكتاب الأكاديمي عمان، الأردن، 2018.

#### البحوث الجامعية:

- 09) احمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.
- 10) إسماعيل حجازي، مساهمة في وضع نموذج المهارات الافتراضية لتسيير الموارد البشرية (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى بالجنوب، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.

11) بوطرفة صورية، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.

12) 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 محمد خيضر، بسكرة، 2010-2011.  
المجلات:

13) التجاني دوح، حسين شنيبي، أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين في الجماعات المحلية (دراسة حالة بلدية الطيبات-ورقلة)، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 09، العدد 02، ديسمبر 2019.

14) 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 نينوي، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 109، 2012.

#### المقابلات الشفوية:

15) ابراهيم تي، رئيس مصلحة تسيير المستخدمين، طلب الحصول على معلومات، بلدية المقرن، يوم 23 جويلية 2020، الساعة 14:30 (مقابلة شخصية)

15) اعماره غمري، رئيس مصلحة التجهيز والتعمير والأشغال الجديدة، طلب الحصول على معلومات، بلدية المقرن، يوم 21 جويلية 2020، الساعة 10:00 (مقابلة شخصية)

15) أحمد عباسه، رئيس مصلحة التنظيم والتنشيط الاجتماعي والثقافي، طلب الحصول على معلومات، بلدية المقرن، يوم 20 جويلية 2020، الساعة 15:20 (مقابلة شخصية)

15) أحمد يوسف تواتي، رئيس مصلحة الوسائل العامة والنظافة، طلب الحصول على معلومات، بلدية المقرن، يوم 24 جويلية 2020، الساعة 9:30 (مقابلة شخصية)

15) علي تواتي، الأمين العام لبلدية المقرن، طلب الحصول على معلومات، بلدية المقرن، يوم 20 جويلية 2020، الساعة 15:00 (مقابلة شخصية)

15) قرني ميلود، رئيس مصلحة الشؤون المالية والنشاط الاقتصادي، طلب الحصول على معلومات، بلدية المقرن، يوم 24 جويلية 2020، الساعة 09:00 (مقابلة شخصية).

الوثائق:

16) بلدية المقرن، طلب الحصول على معلومات، رقم التصنيف 34/2020، 07/07/2020، ص1، 1.

المراجع باللغة الأجنبية

- 17) Bernard m. Bass, Bruce. j. Avolio, **Developing across a full range of leadership (Case on transactional and transformational leadership)**, London, Lawrence Erlbaum associate's publishers, 2002.
- 19) Bernard m. Bass et BRUCE J. Avolio, **Improving organisational effectiveness Through transformational leadership**، London, sage publications, 1994.
- 20) Bernard bass, Ronald e, Riggio, **Transformational leadership**, Second edition, London, Lawrence Erlbaum associates, 2008.
- 21) Bernard bass, **Transformational leadership: industrial; military, educational impact**, USA, Library of congress cataloging in publication data, 1997.
- 22) Daniel Held et J.M Riss, **Le développement des competances au services de l'organisation apprenante**, suisse,Employeur Suisse, N 13, 1998.
- 23) Guy Le Boterf, **Compétence et navigation professionnelle**, 3éme édi, Paris, éditions d'organisation, 2000.
- 24) John Sosik, **The role of personal value in the charismatic leadership of corporate managers: a model and preliminary field study**, the leadership quarterly, n 16, 2005.
- 25) Lale gumusluoglu, Arzu ilsev, **Transformational leadership Creativity and organizational innovation**, Journal of business research, N62, 2009.
- 26) Philippe lorino, **Méthodes et pratiques de la performance: Le pilotage par les processus et les compétences**, 3éme édi, Paris, éditions d'organisation, 2003.
- 27) Roger j. Givens, **Transformational leadership: the impact on organizational and personal outcomes**, Vol 1, Emerging leadership journey, 2008, London, Regent university, School of global leadership entrepreneurship.

- 28) Roger j. givens, “**Transformational leadership: the impact on organizational and personal outcomes**” ‘Vol 1, Emerging leadership journey, 2008, London, Regent university, School of global leadership et entrepreneurship.
- 29) Seema sanghi, **The hand book of competency mapping**, second edition, India, Sage published, 2007.
- 29) Strategor, **Politique générale de l'entreprise**, 4<sup>émé</sup>, éd, Paris, Dunod, 2005.
- 30) Taly dvir, Dove den, Bruce Avolio, Boas shamir, **Impact of transformational leadership on follower development and performance a field experiment**, Academy of Management Journal, N 4, 2002.

الملاحق

ملحق رقم (01):

الهيكل التنظيمي لبلدية المقرن-الوادي



نواب رئيس المجلس الشعبي البلدي

رئيس المجلس الشعبي البلدي

الأمانة العامة للمجلس الشعبي البلدي

- مكتب البريد والاتصال والاستقبال والترجمة
- مكتب الإعلام الآلي والإحصاء وقاعدة المعطيات
- مكتب الأرشيف والتوثيق

مصلحة تسيير الموارد البشرية

- مكتب المستخدمين
- مكتب التكوين والإحصاء

مصلحة الرسائل العامة والثقافة

- مكتب الوقاية والطاقة
- مكتب حظيرة الحصاد والسيارات

مصلحة المطبخة البلدية

- مكتب الصيانة والتجهيز والأعمال الجديدة
- مكتب العمور والبناء والسكن
- مكتب الشبكات والطرق

مصلحة الشؤون المالية والحركة الاقتصادية

- مكتب البرازية والحسابات والأجور
- مكتب الممتلكات

مصلحة التنظيم والشؤون العامة

- مكتب التنظيم والتأخرات
- مكتب الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية والفلاحيية
- مكتب الخدمة الوطنية والاجتماعيات والجمعيات
- مكتب حركة السيارات و رخص السياقة
- مكتب جوازات السفر و بطاقات التعريف البيومترية
- مكتب الحالة المدنية والرواسخ المؤرسة
- الفروع الإدارية البلدية

- الفرع الإداري البلدي بالخصادين
- الفرع الإداري البلدي بالعاصمة ببلية
- الفرع الإداري البلدي بأم الزبد
- الفرع الإداري البلدي بالناظرة
- الفرع الإداري البلدي الحى العتيق القرن



ملحق رقم (02):

توزيع عمال بلدية المقرن

7 يوليو 2020

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المقرن في: .....

رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية المقرن

إلى الطالب /

بن ساسي محمد الصالح



الموضوع / ب/خ طلب الحصول على معلومات

المرجع / الطلب الوارد إلينا بتاريخ 2020/07/07

المرفقات / نسخة من الهيكل التنظيمي للبلدية

ردا على طلبكم المشار إليها بالمرجع أعلاه يشرفني أن أوافيكم المعلومات التالية :

- العدد الإجمالي للموظفين : 85

- العدد الإجمالي للأعوان المتعاقدين : 201

- المناصب العليا ذات الطابع البيكلي

الموظفون الدائمون	المنصب العالي
1	أمين عام
3	رئيس مصلحة
9	رئيس مكتب
3	رئيس فرع

- توزيع الموظفين والأعوان العموميين قيد الخدمة الفعلية بحسب مستويات التأهيل

الأعوان المتعاقدون	الموظفون الدائمون	التصنيف
0	14	الصف أ - التصميم من 11 فأكثر
0	16	الصف ب - التطبيق من 9 إلى 10
0	24	الصف ج - التحكم من 7 إلى 8
231	31	الصف د - التنفيذ من 1 إلى 6

- توزيع الموظفين (الإقليميين) قيد الخدمة الفعلية بحسب الشعب والأسلاك

التعداد	التصنيف
42	الإدارة العامة
08	الإعلام الآلي
01	الوثائق والمحفوظات
02	الشعبة الاجتماعية - الثقافية والتربوية والرياضية في الإدارة الإقليمية
20	النظافة والنقاوة العمومية والبيئة في الإدارة الإقليمية
07	التسيير التقني والحضري في الإدارة الإقليمية

- توزيع الأعوان العموميين (المتعاقدين) قيد الخدمة الفعلية بحسب مناصب الشغل

التعداد	التصنيف
63	المدارس الابتدائية
37	المطاعم المدرسية
36	مرافق التزويد بالماء الصالح للشرب
25	مرافق التنظيف ورفع القمامات المنزلة والنفايات الصلبة ومعالجتها
06	منشآت رياضية
08	ورشات الصيانة المختلفة
26	أمن وحراسة العقارات المنبئة والأملاك الأخرى

المحلل رقم (03):

قائمة الأساتذة المحكمين

ملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الصفة	لقب واسم المحكم
جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي	أستاذ محاضر أ	د. زلاسي سامر
جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي	أستاذ محاضر أ	د. عباسي بوبكر
جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي	أستاذ محاضر أ	د. زهواني رضا
جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي	أستاذ محاضر أ	د. مهاوات لعبيدي
جامعة سطيف	أستاذ محاضر أ	د. نويري مجدي

المحلل رقم (04):

استمارة الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه الأخضر - الوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



التخصص: إدارة أعمال

الأستاذ المشرف: د. بن خليفه أحمد

"استبيان حول دور القيادة التحويلية في تحسين المهارات لدى الموارد البشرية"

دراسة حالة بلدية المقرن، الوادي.

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

بعد التحية والتقدير: سيدي المحترم/ سيديتي المحترمة

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال والتي تندرج تحت عنوان "دور القيادة التحويلية في تحسين المهارات لدى الموارد البشرية - دراسة حالة بلدية المقرن"، يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة والتي تعتبر جزءا مهما من دراستنا، لذا نرجو منكم الإجابة على هذه الأسئلة، بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة التي تتوافق مع وجهة نظركم الشخصية.

نحيطكم علما أن هذه المعلومات سرية ولن تستخدم الا لغرض البحث العلمي.

نشكر تعاونكم تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير

من اعداد الطلبة:

- بن ساسي محمد الصالح

- بن عمر أنور

- كحلوي يوسف

## المعلومات الشخصية:

الجنس: ذكر  أنثى

## الفئة العمرية:

من 18 الى 28 سنة  من 28 الى 38 سنة   
من 38 سنة الى 48 سنة  أكثر من 48 سنة

## المستوى التعليمي:

	ثانوي فما أقل	جامعي	
	تكوين مهني	غير ذلك	

## الخبرة المهنية:

	أقل من 5 سنوات	من 11 الى 15 سنة	
	من 5 الى 10 سنوات	أكثر من 15 سنة	

## المنصب:

	إطار تصميم	عون تحكم	
	إطار تطبيق	عون تنفيذي	

## عدد سنوات العمل في المنصب الحالي:

	أقل من سنتين	من 6 الى 10 سنوات	
	من 2 سنة الى 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	

## عدد سنوات العمل مع رئيسك المباشر

	أقل من سنتين	
	من سنتين الى أربع سنوات	
	أكثر من أربع سنوات	

## عدد الدورات التكوينية:

	دون تكوين	دورتين	
	دورة واحدة	أكثر من دورتين	

الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك الشخصية، الى أي مدى تتوفر الخصائص التالية في رئيسك المباشر؟

دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدا	القيادة التحويلية / بعد التأثير المثالي
					1- رئيسك المباشر يقدم المصالح الجماعية على مصالحه الشخصية
					2- رئيسك المباشر يحظى باحترامك
					3- رئيسك المباشر يظهر الشعور بالقوة والثقة
					4- رئيسك المباشر نموذج أخلاقي يقتدى به
					5- رئيسك المباشر يتحدث عن أهم المعتقدات والقيم التنظيمية التي تبرز نجاحات المؤسسة
دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدا	القيادة التحويلية / بعد التحفيز الالهامي
					6- رئيسك المباشر يتحدث بتفاؤل عن المستقبل
					7- رئيسك المباشر يلهم أفكارك ويشعرك بالحماس
					8- رئيسك المباشر يحفزك بتصرفاته لتحقيق أفضل أداء لديك
					9- رئيسك المباشر يعمل على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين
دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدا	القيادة التحويلية / بعد الاستشارة الفكرية
					10- رئيسك المباشر يبحث عن أفكار جديدة عند حل المشاكل المتعلقة بالعمل
					11- رئيسك المباشر يسمح لك بالتعبير عن أفكارك وآراءك
					12- رئيسك المباشر يبحث عن وجهات نظر إبداعية مختلفة
دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدا	القيادة التحويلية / بعد الاعتبار الفردي
					13- رئيسك يستمع باهتمام لانشغالاتك
					14- رئيسك المباشر يعاملك كإنسان فرد بدلا من كونك عضو في المجموعة
					15- رئيسك المباشر يوفر لك فرص التدريب والتعلم
					16- رئيسك المباشر رئيسك المباشر يعامل كل فرد على أن له احتياجات قدرات وطموحات مختلفة

الرجاء وضع العلامة التالية (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك الشخصية، الى أي درجة ترى أنك اكتسبت هذه

المهارات بفضل رئيسك المباشر؟

					المهارات / المهارات الفردية
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	
					17- ينمي فيك رئيسك المباشر القدرة على تحليل المشاكل التي تواجهك
					18- ترى أن رئيسك المباشر يشجعك على مشاركته الأفكار والخبرات
					19- يوفر لك رئيسك المباشر فرص التدريب على استعمال مختلف التكنولوجيات والأجهزة التي تسمح لك بزيادة معارفك ومعالجة المعلومات
					المهارات / المهارات الجماعية
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	
					20- يشجعك رئيسك المباشر على العمل في اطار فرق عمل
					21- يسهل لك التعاون بين مختلف الإدارات للحصول على معلومات
					22- يشجعك رئيسك المباشر على الاتصال الجيد بأعضاء الفريق من خلال بنائه للغة مشتركة
					المهارات / المهارات التنظيمية
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	
					23- يقوم رئيسك المباشر ببناء رؤية مشتركة في المؤسسة
					24- يشجعك رئيسك المباشر على الالتزام برسالة وأهداف المؤسسة
					25- ينمي فيك رئيسك المباشر سلوك نشر خبرتك ومعارفك

الملحق رقم (05):

مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم

الاجتماعية SPSS

## اختبار صدق وثبات متغيرات الدراسة

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	55	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	55	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,866	25

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
رئيسك المباشر يقدم المصالح الجماعية على مصالحه الشخصية	85,44	172,954	,813	,848
رئيسك المباشر يحظى باحترامك	85,02	174,314	,736	,850
رئيسك المباشر يظهر الشعور بالقوة والثقة	84,45	192,178	,375	,863
رئيسك المباشر نموذج أخلاقي يقتدى به	84,76	188,739	,480	,860
رئيسك المباشر يتحدث عن أهم المعتقدات والقيم التنظيمية التي تبرز نجاحات المؤسسة	85,20	190,274	,316	,864
رئيسك المباشر يتحدث بتفاؤل عن المستقبل	85,09	188,121	,374	,863
رئيسك المباشر يلهم أفكارك ويشعرك بالحماس	85,42	177,989	,661	,853

رئيسك المباشر يحفزك بتصرفاته لتحقيق أفضل أداء لديك	84,95	179,978	,624	,855
رئيسك المباشر يعمل على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين	85,02	178,203	,642	,854
رئيسك المباشر يبحث عن أفكار جديدة عند حل المشاكل المتعلقة بالعمل	84,95	182,090	,695	,854
رئيسك المباشر يسمح لك بالتعبير عن أفكارك وآراءك	85,02	174,314	,736	,850
رئيسك المباشر يبحث عن وجهات نظر إبداعية مختلفة	85,44	172,954	,813	,848
رئيسك يستمع باهتمام لانشغالاتك	85,09	180,343	,607	,855
رئيسك المباشر يعاملك كوكفرد بدلا من كونك عضو في المجموعة	85,40	183,244	,447	,861
رئيسك المباشر يوفر لك فرص التدريب والتعلم	85,25	172,119	,620	,854
رئيسك المباشر يعامل كل فرد على أنه له احتياجات، قدرات وطموحات مختلفة	85,44	172,954	,813	,848
ينمي فيك رئيسك المباشر القدرة على حل المشاكل التي تواجهك	85,09	189,603	,453	,861
ترى أن رئيسك المباشر يشجعك على مشاركته الأفكار والخبرات	85,11	189,395	,436	,861
يوفر لك رئيسك المباشر فرص التدريب على استعمال مختلف التكنولوجيات والأجهزة التي تسمح لك بزيادة معارفك ومعالجة المعلومات	85,82	208,374	-,238	,880
يشجعك رئيسك المباشر على العمل في إطار فرق العمل	85,51	199,440	,031	,872
يسهل لك التعاون بين مختلف الإدارات للحصول على معلومات	85,87	208,113	-,230	,880
يشجعك رئيسك المباشر على الاتصال الجيد بأعضاء الفريق من خلال بنائه للغة مشتركة	85,82	203,633	-,101	,875
يقوم رئيسك المباشر ببناء رؤية مشتركة في المؤسسة	85,75	203,490	-,097	,874
يشجعك رئيسك المباشر على الالتزام برسالة وأهداف المؤسسة	85,09	189,603	,453	,861
ينمي فيك رئيسك المباشر سلوك نشر خبرتك ومعارفك	86,09	201,418	-,023	,872

## اختبار صدق وثبات المتغير المستقل القيادة التحويلية

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	55	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	55	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,935	16

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
رئيسك المباشر يقدم المصالح الجماعية على مصالحه الشخصية	56,05	167,867	,846	,926
رئيسك المباشر يحظى باحترامك	55,64	168,828	,780	,927
رئيسك المباشر يظهر الشعور بالقوة والثقة	55,07	185,772	,468	,935
رئيسك المباشر نموذج أخلاقي يقتدى به	55,38	183,426	,524	,934
رئيسك المباشر يتحدث عن أهم المعتقدات والقيم التنظيمية التي تبرز نجاحات المؤسسة	55,82	180,855	,485	,935
رئيسك المباشر يتحدث بتفاؤل عن المستقبل	55,71	181,321	,455	,935
رئيسك المباشر يلهم أفكارك ويشعرك بالحماس	56,04	172,221	,713	,929

رئيسك المباشر يحفزك بتصرفاته لتحقيق أفضل أداء لديك	55,56	173,547	,699	,930
رئيسك المباشر يعمل على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين	55,64	172,273	,698	,930
رئيسك المباشر يبحث عن أفكار جديدة عند حل المشاكل المتعلقة بالعمل	55,56	176,362	,757	,929
رئيسك المباشر يسمح لك بالتعبير عن أفكارك وآراءك	55,64	168,828	,780	,927
رئيسك المباشر يبحث عن وجهات نظر إبداعية مختلفة	56,05	167,867	,846	,926
رئيسك يستمع باهتمام لانشغالاتك	55,71	173,951	,680	,930
رئيسك المباشر يعاملك كوكفرد بدلا من كونك عضو في المجموعة	56,02	178,277	,469	,936
رئيسك المباشر يوفر لك فرص التدريب والتعلم	55,87	167,743	,628	,933
رئيسك المباشر يعامل كل فرد على أنه له احتياجات، قدرات وطموحات مختلفة	56,05	167,867	,846	,926

### اختبار صدق وثبات المتغير التابع تحسين المهارات

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	55	100,0
Exclue <sup>a</sup>	0	,0
Total	55	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,736	9

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
ينمي فيك رئيسك المباشر القدرة على حل المشاكل التي تواجهك	25,64	24,051	,316	,727
ترى أن رئيسك المباشر يشجعك على مشاركته الأفكار والخبرات	25,65	25,341	,150	,752
يوفر لك رئيسك المباشر فرص التدريب على استعمال مختلف التكنولوجيات والأجهزة التي تسمح لك بزيادة معارفك ومعالجة المعلومات	26,36	20,717	,531	,690
يشجعك رئيسك المباشر على العمل في اطار فرق العمل	26,05	21,830	,428	,710
يسهل لك التعاون بين مختلف الإدارات للحصول على معلومات	26,42	21,507	,443	,707
يشجعك رئيسك المباشر على الاتصال الجيد بأعضاء الفريق من خلال بنائه للغة مشتركة	26,36	21,754	,509	,696
يقوم رئيسك المباشر ببناء رؤية مشتركة في المؤسسة	26,29	22,247	,467	,703
يشجعك رئيسك المباشر على الالتزام برسالة وأهداف المؤسسة	25,64	24,051	,316	,727
ينمي فيك رئيسك المباشر سلوك نشر خبرتك ومعارفك	26,64	21,865	,541	,691

### اختبار التوزيع الطبيعي

#### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
Statistiques	ddl	Sig.	
القيادة التحويلية	,134	55	,057
مهارة	,119	55	,147

a. Correction de signification de Lilliefors

## Statistiques

		الجنس	الفئة العمرية	المستوى التعليمي	الخبرة المهنية	المنصب	عدد سنوات العمل في المنصب الحالي	عدد سنوات العمل مع رئيسك المباشر
N	Valide	55	55	55	55	55	55	55
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne					2,24	2,67	2,24	1,89

### الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	41	74,5	74,5	74,5
	أنثى	14	25,5	25,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

### الفئة العمرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 18 الى 28	5	9,1	9,1	9,1
	من 28 الى 38	31	56,4	56,4	65,5
	من 38 الى 48	16	29,1	29,1	94,5
	أكثر من 48	3	5,5	5,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

### المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فما أقل	12	21,8	21,8	21,8
	تكوين مهني	16	29,1	29,1	50,9
	جامعي	27	49,1	49,1	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

### الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	11	20,0	20,0	20,0
	من 5 الى 10 سنوات	28	50,9	50,9	70,9
	من 11 الى 15 سنة	8	14,5	14,5	85,5
	أكثر من 15 سنة	8	14,5	14,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

### المنصب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار تصميم	10	18,2	18,2	18,2
	إطار تطبيق	13	23,6	23,6	41,8
	عون تحكم	17	30,9	30,9	72,7
	عون تنفيذي	15	27,3	27,3	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

### عدد سنوات العمل في المنصب الحالي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من سنتين	16	29,1	29,1	29,1
	من 2 الى 5 سنوات	19	34,5	34,5	63,6
	من 5 الى 10 سنوات	11	20,0	20,0	83,6
	من 10 الى 15 سنة	9	16,4	16,4	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

### عدد سنوات العمل مع رئيسك المباشر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من سنتين	25	45,5	45,5	45,5
	من سنتين الى أربع سنوات	11	20,0	20,0	65,5
	أكثر من أربع سنوات	19	34,5	34,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

عدد الدورات التكوينية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دون تكوين	7	12,7	12,7	12,7
	دورة واحدة	23	41,8	41,8	54,5
	دورتين	15	27,3	27,3	81,8
	أكثر من دورتين	10	18,2	18,2	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

رئيسك المباشر يقدم المصالح الجماعية على مصالحه الشخصية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	4	7,3	7,3	7,3
	نادرا	10	18,2	18,2	25,5
	أحيانا	16	29,1	29,1	54,5
	غالبا	10	18,2	18,2	72,7
	دائما	15	27,3	27,3	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

رئيسك المباشر يحظى باحترامك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	4	7,3	7,3	7,3
	نادرا	6	10,9	10,9	18,2
	أحيانا	11	20,0	20,0	38,2
	غالبا	9	16,4	16,4	54,5
	دائما	25	45,5	45,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

رئيسك المباشر يظهر الشعور بالقوة والثقة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	2	3,6	3,6	3,6
	أحيانا	7	12,7	12,7	16,4

غالباً	14	25,5	25,5	41,8
دائماً	32	58,2	58,2	100,0
Total	55	100,0	100,0	

#### رئيسك المباشر نموذج أخلاقي يقتدى به

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادراً	2	3,6	3,6	3,6
	أحياناً	15	27,3	27,3	30,9
	غالباً	15	27,3	27,3	58,2
	دائماً	23	41,8	41,8	100,0
Total		55	100,0	100,0	

#### رئيسك المباشر يتحدث عن أهم المعتقدات والقيم التنظيمية التي تبرز نجاحات المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابداً	1	1,8	1,8	1,8
	نادراً	10	18,2	18,2	20,0
	أحياناً	14	25,5	25,5	45,5
	غالباً	13	23,6	23,6	69,1
	دائماً	17	30,9	30,9	100,0
Total		55	100,0	100,0	

#### رئيسك المباشر يتحدث بتفاؤل عن المستقبل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابداً	2	3,6	3,6	3,6
	نادراً	7	12,7	12,7	16,4
	أحياناً	14	25,5	25,5	41,8
	غالباً	12	21,8	21,8	63,6
	دائماً	20	36,4	36,4	100,0
Total		55	100,0	100,0	

رئيسك المباشر يلهم أفكارك ويشعرك بالحماس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	4	7,3	7,3	7,3
	نادرا	9	16,4	16,4	23,6
	أحيانا	17	30,9	30,9	54,5
	غالبا	10	18,2	18,2	72,7
	دائما	15	27,3	27,3	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

رئيسك المباشر يحفزك بتصرفاته لتحقيق أفضل أداء لديك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	1	1,8	1,8	1,8
	نادرا	9	16,4	16,4	18,2
	أحيانا	10	18,2	18,2	36,4
	غالبا	10	18,2	18,2	54,5
	دائما	25	45,5	45,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

رئيسك المباشر يعمل على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	2	3,6	3,6	3,6
	نادرا	11	20,0	20,0	23,6
	أحيانا	5	9,1	9,1	32,7
	غالبا	14	25,5	25,5	58,2
	دائما	23	41,8	41,8	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

رئيسك المباشر يبحث عن أفكار جديدة عند حل المشاكل المتعلقة بالعمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	5	9,1	9,1	9,1

أحيانا	15	27,3	27,3	36,4
غالبا	16	29,1	29,1	65,5
دائما	19	34,5	34,5	100,0
Total	55	100,0	100,0	

رئيسك المباشر يسمح لك بالتعبير عن أفكارك وأراءك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	4	7,3	7,3	7,3
	نادرا	6	10,9	10,9	18,2
	أحيانا	11	20,0	20,0	38,2
	غالبا	9	16,4	16,4	54,5
	دائما	25	45,5	45,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

رئيسك المباشر يبحث عن وجهات نظر إبداعية مختلفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	4	7,3	7,3	7,3
	نادرا	10	18,2	18,2	25,5
	أحيانا	16	29,1	29,1	54,5
	غالبا	10	18,2	18,2	72,7
	دائما	15	27,3	27,3	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

رئيسك يستمع باهتمام لانشغالاتك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	1	1,8	1,8	1,8
	نادرا	11	20,0	20,0	21,8
	أحيانا	10	18,2	18,2	40,0
	غالبا	12	21,8	21,8	61,8
	دائما	21	38,2	38,2	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

رئيسك المباشر يعاملك كونيك فرد بدلا من كونك عضو في المجموعة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	5	9,1	9,1	9,1
	نادرا	11	20,0	20,0	29,1
	أحيانا	12	21,8	21,8	50,9
	غالبيا	9	16,4	16,4	67,3
	دائما	18	32,7	32,7	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

رئيسك المباشر يوفر لك فرص التدريب والتعلم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	12	21,8	21,8	21,8
	نادرا	4	7,3	7,3	29,1
	أحيانا	6	10,9	10,9	40,0
	غالبيا	6	10,9	10,9	50,9
	دائما	27	49,1	49,1	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

رئيسك المباشر يعامل كل فرد على أنه له احتياجات، قدرات وطموحات مختلفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	4	7,3	7,3	7,3
	نادرا	10	18,2	18,2	25,5
	أحيانا	16	29,1	29,1	54,5
	غالبيا	10	18,2	18,2	72,7
	دائما	15	27,3	27,3	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

ينمي فيك رنيسك المباشر القدرة على حل المشاكل التي تواجهك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	5	9,1	9,1	9,1
	أحيانا	16	29,1	29,1	38,2
	غالباً	22	40,0	40,0	78,2
	دائماً	12	21,8	21,8	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

ترى أن رنيسك المباشر يشجعك على مشاركته الأفكار والخبرات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	5	9,1	9,1	9,1
	أحيانا	19	34,5	34,5	43,6
	غالباً	17	30,9	30,9	74,5
	دائماً	14	25,5	25,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

يوفر لك رنيسك المباشر فرص التدريب على استعمال مختلف التكنولوجيات والأجهزة التي تسمح لك بزيادة معارفك ومعالجة المعلومات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابداً	2	3,6	3,6	3,6
	نادرا	21	38,2	38,2	41,8
	أحيانا	15	27,3	27,3	69,1
	غالباً	8	14,5	14,5	83,6
	دائماً	9	16,4	16,4	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

يشجعك رنيسك المباشر على العمل في اطار فرق العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابداً	2	3,6	3,6	3,6

نادرا	12	21,8	21,8	25,5
أحيانا	18	32,7	32,7	58,2
غالبا	12	21,8	21,8	80,0
دائما	11	20,0	20,0	100,0
Total	55	100,0	100,0	

يسهل لك التعاون بين مختلف الإدارات للحصول على معلومات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	6	10,9	10,9
	نادرا	14	25,5	36,4
	أحيانا	17	30,9	67,3
	غالبا	12	21,8	89,1
	دائما	6	10,9	100,0
Total	55	100,0	100,0	

يشجعك رئيسك المباشر على الاتصال الجيد بأعضاء الفريق من خلال بنائه للغة مشتركة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	3	5,5	5,5
	نادرا	14	25,5	30,9
	أحيانا	22	40,0	70,9
	غالبا	11	20,0	90,9
	دائما	5	9,1	100,0
Total	55	100,0	100,0	

يقوم رئيسك المباشر ببناء رؤية مشتركة في المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	1	1,8	1,8
	نادرا	17	30,9	32,7
	أحيانا	18	32,7	65,5
	غالبا	14	25,5	90,9
	دائما	5	9,1	100,0

Total	55	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

### يشجعك رئيسك المباشر على الالتزام برسالة وأهداف المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	5	9,1	9,1	9,1
	أحيانا	16	29,1	29,1	38,2
	غالبيا	22	40,0	40,0	78,2
	دائما	12	21,8	21,8	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

### ينمي فيك رئيسك المباشر سلوك نشر خبرتك ومعارفك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	4	7,3	7,3	7,3
	نادرا	19	34,5	34,5	41,8
	أحيانا	22	40,0	40,0	81,8
	غالبيا	7	12,7	12,7	94,5
	دائما	3	5,5	5,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

### Statistiques

		رئيسك المباشر يقدم المصالح الجماعية على مصالحه الشخصية	رئيسك المباشر يحظى باحترامك	رئيسك المباشر يظهر الشعور بالقوة والثقة	رئيسك المباشر نموذج أخلاقي يقتدى به	رئيسك المباشر يتحدث عن أهم المعتقدات والقيم التنظيمية التي تبرز نجاحات المؤسسة
N	Valide	55	55	55	55	55
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,40	3,82	4,38	4,07	3,64
Ecart type		1,271	1,321	,850	,920	1,161

### Statistiques

		رئيسك المباشر يلهم أفكارك ويشعرك بالحماس	رئيسك المباشر يحفزك بتصرفاته لتحقيق أفضل أداء لديك	رئيسك المباشر يعمل على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين
N	Valide	55	55	55
	Manquant	0	0	0
Moyenne		3,75	3,42	3,89
Ecart type		1,190	1,257	1,278

### Statistiques

		رئيسك المباشر يبحث عن أفكار جديدة عند حل المشاكل المتعلقة بالعمل	رئيسك المباشر يسمح لك بالتعبير عن أفكارك وأراءك	رئيسك المباشر يبحث عن وجهات نظر إبداعية مختلفة
N	Valide	55	55	55
	Manquant	0	0	0
Moyenne		3,89	3,82	3,40
Ecart type		,994	1,321	1,271

### Statistiques

		رئيسك المباشر يعاملك كونك فرد بدلا من كونك عضو في المجموعة	رئيسك المباشر يوفر لك فرص التدريب والتعلم	رئيسك المباشر يعامل كل فرد على أنه له احتياجات، قدرات وطموحات مختلفة
N	Valide	55	55	55
	Manquant	0	0	0
Moyenne		3,75	3,44	3,58
Ecart type		1,220	1,371	1,652

### Statistiques

		ينمي فيك رئيسك المباشر القدرة على حل المشاكل التي تواجهك	ترى أن رئيسك المباشر يشجعك على مشاركته الأفكار والخبرات	يوفر لك رئيسك المباشر فرص التدريب على استعمال مختلف التكنولوجيات والأجهزة التي تسمح لك بزيادة معارفك ومعالجة المعلومات
N	Valide	55	55	55
	Manquant	0	0	0
Moyenne		3,75	3,73	3,02
Ecart type		,907	,952	1,163

### Statistiques

		يشجعك رئيسك المباشر على العمل في اطار فرق العمل	يسهل لك التعاون بين مختلف الإدارات للحصول على معلومات	يشجعك رئيسك المباشر على الاتصال الجيد بأعضاء الفريق من خلال بنائه للغة مشتركة
N	Valide	55	55	55
	Manquant	0	0	0
Moyenne		3,33	2,96	3,02
Ecart type		1,139	1,170	1,027

## Corrélations

		المهارات الفردية	المهارات الجماعية	المهارات التنظيمية	الاعتبار الفردي
الكاريزما	Coefficient de corrélation	1,000	,720**	,909**	,815**
	Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55
التحفيز الالهامي	Coefficient de corrélation	,720**	1,000	,721**	,713**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55
الاستشارة_الفكرية	Coefficient de corrélation	,909**	,721**	1,000	,862**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000		,000
	N	55	55	55	55
الاعتبار_الفردى	Coefficient de corrélation	,744**	,806**	,813**	,788**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,157 <sup>a</sup>	,655	,006	,583

a. Prédicteurs : (Constante), القيادة\_التحويلية

## ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,809	1	,809	1,348	,251 <sup>b</sup>
	de Student	17,999	53	,340		
	Total	18,457	54			

a. Variable dépendante : مهارة

b. Prédicteurs : (Constante), القيادة\_التحويلية

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables	Variables	Méthode
	introduites	éliminées	
1	القيادة التحويلية <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : مهارة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients	t	Sig.
		B	Erreur standard	standardisés		
		Bêta				
1	(Constante)	3,654	,345		12,015	,000
	القيادة التحويلية	-,105	,090	-,157	-1,161	,251

a. Variable dépendante : مهارة

