



## مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



[www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/](http://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/)

موقع المجلة:

دور القيادة التحويلية في تنمية مهارات العاملين دراسة حالة: المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EATIT) بالمسيلة.

### The effect of transformational leadership on developing the skills of workers. A case study of the Algerian Foundation for Industrial and Technical Fabrics (EATIT) in M'sila

علي نادية\*، Allili Nadia<sup>1</sup> ، a.allili@univ-bouira.dz

طيباوي احمد، Taibaoui Ahmed<sup>2</sup> ، a.taibaoui@univ-bouira.dz

<sup>1</sup> طالبة دكتوراه، مخبر بحث السياسة التنموية والدراسات الإستشرافية ، جامعة آكلي محند أولحاج -البويرة- (الجزائر)

<sup>2</sup> أستاذ محاضر (أ)، مخبر بحث السياسة التنموية والدراسات الإستشرافية ، جامعة آكلي محند أولحاج -البويرة- (الجزائر)

تاريخ النشر: 2021/06/07

تاريخ القبول: 2021/06/05

تاريخ الإرسال: 2021/03/02

#### الكلمات المفتاحية

#### ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أثر القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة (التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، الاعتبار الفردي، الاستئثار الفكرية، التمكين) في تنمية مهارات العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EATIT) بالمسيلة. وبغرض تحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعه على عينة قدرها 85 عامل، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها إن تبني مؤسسة (EATIT) لنمط القيادة التحويلية كان بدرجة متوسطة كما أنه توجد علاقة أثر لنمط القيادة التحويلية بمختلف أبعادها في تنمية مهارات العاملين حيث كان لبعدها الإلهامي الأثر الأكبر في تنمية مهارات العاملين مقارنة بالأبعاد الأخرى.

تصنيف JEL: M10 ؛ M500 ؛ M530

#### Abstract

This study aims to clarify the impact of transformational leadership in its five dimensions (exemplary effect, inspirational motivation, individual considerations, intellectual arousal, and empowerment) on developing the skills of workers in the Algerian Foundation for Industrial and Technical Tissues (EATIT) in al-M'sila. In order to achieve this goal, the questionnaire was used as a tool to collect data, as it was distributed to a sample of 85 workers, and in the end the study reached a set of results, the most important of which is that EATIT's adoption of the transformational leadership style was of a medium degree and that there is an impact relationship of the transformational leadership style with various Its dimensions in developing the skills of workers, as the inspirational motivation dimension had the greatest impact on developing the skills of workers compared to other dimensions.

#### Keywords

Transformational Leadership;  
Idealized influence;  
Inspirational Motivation;  
Intellectual Stimulation;  
Individualized Consideration;  
Empowerment;  
Skills Development

JEL Classification Codes : M10 ; M500 ; M530 .

\* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: [a.allili@univ-bouira.dz](mailto:a.allili@univ-bouira.dz)

## 1. مقدمة:

تسعى المؤسسة في العصر الحالي إلى مواجهة العديد من الصعوبات والتحديات، التي فرضتها تغيرات بيئة الأعمال السريعة والمفاجئة في شتى المجالات، ومحاولة التكيف مع هذه التغيرات خاصة مع الانفجار المعرفي الكبير الذي يشهده العالم وتوجه الإقتصاد نحو إقتصاد المعرفة وتزايد حدة المنافسة بين المؤسسات، وفي ظل هذه التغيرات أصبحت المؤسسة غير قادرة على البقاء والاستمرار دون أن تتبنى نمطا قياديا، وليس أي نوع من القيادة، ولكن القيادة التي تكون أكثر ملاءمة وتضمن لها تحقيق الأهداف والمنفعة العامة، لذا تعد القيادة التحويلية استجابة عقلانية لظروف البيئة المتغيرة لما لها من دور فعال على إحداث التغيير ومواجهة التحديات وإيجاد الانسجام بين قدرات ومهارات وموارد المؤسسة من خلال التأثير الفعال في سلوكيات العاملين وتشجيعهم، وتنمية مهاراتهم وتثمين هذه المهارات وزيادة الثقة بأنفسهم.

### 1. إشكالية الدراسة :

بناء على ما سبق عرضه يمكن طرح الإشكالية التالية :

كيف تؤثر القيادة التحويلية في تنمية مهارات العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة؟

وتدرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية

-كيف يؤثر التأثير المثالي في تنمية مهارات العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة؟

-كيف يؤثر الدفع الإلهامي في تنمية مهارات العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة؟

-كيف تؤثر الاستثارة الفكرية في تنمية المهارات العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة؟

-كيف تؤثر الاعتبار الفردي في تنمية مهارات العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة؟

-كيف يؤثر التمكين في تنمية مهارات العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة؟

### 2. فرضيات الدراسة :

للإجابة عن إشكالية الدراسة و أسئلتها الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية :

#### الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية في تنمية مهارات العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة.

وتتفرع عن هذه الفرضية العامة الفرضيات الفرعية التالية:

-يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في تنمية مهارات العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة

-يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للدفع الإلهامي في تنمية مهارات العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة.

-يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في تنمية مهارات العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة.

-يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي في تنمية مهارات العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة.

-يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتمكين في تنمية مهارات العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة.

### 3. أهمية الدراسة:

تستمد أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي نتناوله كون موضوع القيادة التحويلية يعد مدخلا جديدا من أنماط القيادة، كما أن تطور المؤسسات وبقائها مرتبط بشكل رئيسي بالنمط القيادي الذي تتبناه، حيث ركزنا في دراستنا هذه على تحليل فعالية القيادة التحويلية من خلال أبعادها كنمط وأسلوب قيادي حديث في الإدارة له دور كبير في تنمية مهارات العاملين، حيث أصبح ينظر للمورد البشري المتغير الفعال في نشاط المؤسسة، بالإضافة إلى محاولة إثراء المعارف نتيجة قلة البحوث والدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية وعلاقتها بتنمية مهارات العاملين.

### 4. أهداف الدراسة:

بناء على الإشكالية المطروحة والفرضيات السابقة تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

-إبراز مدى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة.  
-التعرف على أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيرا في تنمية مهارات العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية بالمسيلة.

-الكشف عن واقع تنمية مهارات العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة.

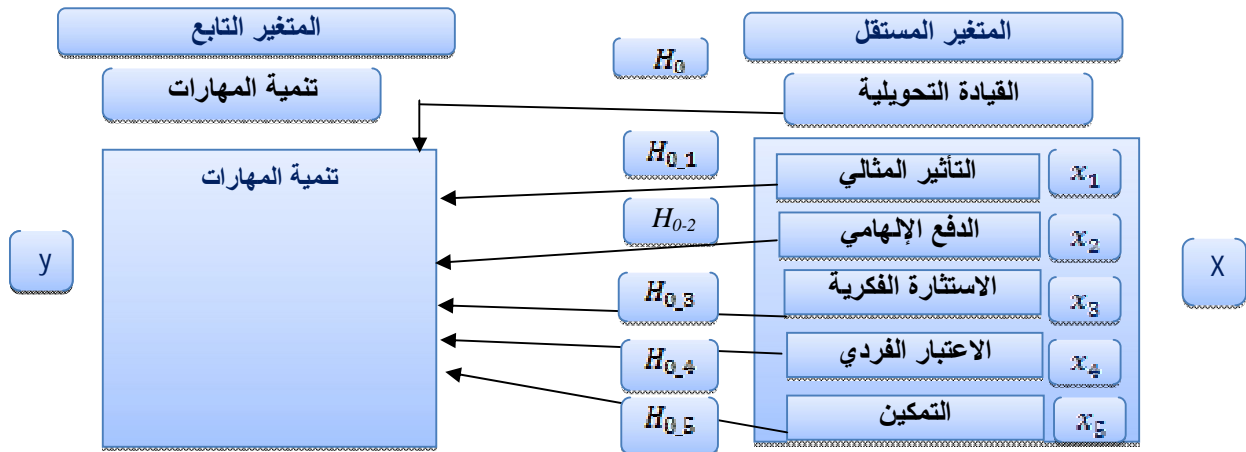
-توضيح أثر القيادة التحويلية في تنمية مهارات العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة.

### 5. منهج الدراسة:

تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي بجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات حيث، لا يتوقف هذا المنهج عند هذا الحد بل يعمل على دراسة وتحليل الظاهرة كما في الواقع واطهار العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (تنمية المهارات)، بهدف تفسيرها ومن ثم الوصول إلى النتائج.

### 6. النموذج النظري للدراسة

الشكل رقم(01): يمثل النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

### II. الإطار النظري والدراسات السابقة:

## 1. القيادة التحويلية:

سوف نتطرق أولا إلى مفهوم القيادة التحويلية ثم الوقوف على أهم عناصرها.

### أ. مفهوم القيادة التحويلية:

ظهر مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة على يد "جيمس ماكروجر برنز" (J. M. Burns) سنة 1978 في كتابه (القيادة)، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات أهداف تحفيزية مع مرؤوسيه، من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج (ناسو صالح و حسن وليد، 2016، صفحة 53). حيث عرف (Burns) القيادة التحويلية بأنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق" (Krishnan, 2001, p. 126) و يصفها كذلك على أنها "عملية تحفز التابعين من خلال مناشدة المثل العليا والقيم الأخلاقية ويجب أن يكون القادة التحويليون قادرين على تحديد وصياغة رؤية لمؤسساتهم، ويجب على التابعين قبول مصداقية القائد". (Tracey & Hinkin, 1989, p. 222) بينما عرفها يوكل (Yukl) بأنها "تلك العملية التي يتم من خلالها إحراز تأثير واضح على مواقف وافتراضات أعضاء المؤسسة وبناء التزام وولاء من أجل تحقيق مهمة المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها". (Yukl, 1989, p. 269)

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها "القدرة التي يمتلكها القادة في التعامل مع مرؤوسيه وتحفيزهم على العمل وبث فيهم روح الفريق مع التركيز على القيم والأخلاق من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".

### ب. عناصر القيادة التحويلية:

يرى كلا من (Avolio & Bass) أن القادة التحويليين يكونون حريصين على استخدام وسيلة واحدة أو أكثر من العناصر الأربعة للقيادة التحويلية والتي أطلق عليها اسم ال (Four Is) وقد أضاف (Avolio, etal, 1991) بعدا خامس ألا وهو التمكين وتتمثل فيما يلي (نعيم بن عطاء الله و اخرون، 2018).

- **التأثير المثالي أو الكاريزما (Idealized influence):** يشير التأثير المثالي أو الكاريزما إلى سلوكيات القادة التحويليين، فهو يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمؤسسة، وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس أتباعه وتحقيق الثقة والاحترام من جانبهم، كما أن هذا العنصر يظهر من خلال احترام الآخرين وبناء ثقتهم والثقة في المؤسسة ككل، فالقادة التحويليون يكونوا أكثر قدرة على تطوير المرؤوسين وجمع قوامهم والتأثير فيهم، خاصة عندما يرى المرؤوسين أن قادتهم يحققون النتائج المرغوبة، فيصبحوا أكثر تحمسا للعمل معهم ويعتبرونهم المثل في القيم، الاتجاهات، والسلوكيات (بهاء زكي، 2018، صفحة 170).

- **الدفع الالهامي (Inspirational Motivation):** يتعلق الدفع الالهامي بقدرة القائد التحويلي على توليد رؤية ملهمة، ومحفزة، وجذابة، وذلك من خلال استخدام الرموز ونشر التفاؤل لدى التابعين، كما أن هؤلاء القادة لديهم قدرة كبيرة على تشجيع التابعين من خلال الإيمان بقدراتهم على الأداء (Reuvers & others, 2008, p. 230). وتكون رؤية القائد وفق هذا البعد واسعة النطاق نحو المستقبل وذلك بناء على قيمه وتطلعاته، كما أن السلوكيات التي تشمل هذا البعد تثير الحماس وتولد الثقة لدى التابعين وذلك باستخدام الرموز ولغة الإقناع (Fariba & Zohreh, 2015, p. 227).

- **الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation):** يشير هذا البعد إلى أي مدى يقدم القائد التحويلي للعاملين توجيهاً يؤكد على تنمية أساليب واستراتيجيات جديدة، وتحفيزهم لدعم آرائهم ومقترحاتهم بمبررات وجيهة، والعمل على تطوير قدراتهم وكفائهم الخاصة والسعي لتوفير الدعم لمبادراتهم الإبداعية والتجديدية (الروسان، 2017، صفحة 242).

- **الاعتبار الفردي (Individualized Consideration):** يتمثل هذا البعد في أن يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً لاحتياجات كل فرد من أجل تحقيق الإنجاز والتقدم وذلك من خلال تحقيق تطوير التابعين والزلاء للوصول إلى مستويات أعلى من الإمكانيات، كما يتصرف القائد التحويلي كمراقب ومدرب ومرشد (Bass, 1996, p. 6).

- **التمكين (Empowerment):** عرف على أنه ممارسة حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقة الكامنة للعاملين من أجل النقل المتكافئ للسلطة والمسؤولية في غياب عنصر المساعلة المباشرة، مع توسيع مجال إكساب الثقة وإعطاء الصلاحيات وحرية التصرف إضافة إلى الدعوة الصادقة للمشاركة في سلطة القرار، كما يعتبر التمكين عاملاً مهماً لتنمية الإبداع داخل المؤسسة فالقادة التحويليون يعملون على تمكين العاملين من صنع قراراتهم بأنفسهم، لأنهم واثقون تمام الثقة أن التمكين فرصة لتنمية مهاراتهم، وتعزيز الحس العالي بالملكية والشعور بالمسؤولية والرضا عن الإنجاز (صياحي، 2017، صفحة 75).

## 2. مدخل لمهارات العاملين

سننظر في هذا الشق إلى مفهوم المهارات، وأهميتها وأهم أنواعها.

### أ. مفهوم مهارات العاملين:

حدد (Cadin Et Amadieu) أربع مقاربات يمكن من خلالها تعريف المهارات وهي.

- **المقاربة بالإمكانيات المحتملة:** هذا المسار الذي طرحه (Hay-McBer) يعرف المهارة على أنها خاصية ضمنية للفرد تمثل السبب بنتيجة الأداء المتوسط أو العالي في وظيفة ما.

- **المقاربة بالمعارف المهنية:** تعرف المهارة على أنها مجموعة المعارف الموصوفة.

- **المقاربة بالمهارات العملية:** تعرف المهارة بأنها مجموعة من المعارف، قدرات العمل، السلوكيات المهيكلة المجندة تبعاً لهدف معين وفي وضعية محددة.

- **المقاربة بالمسارات الفكرية:** المهارة هي القدرة على الحل الفعال للمشاكل في سياق تنظيمي (شين، 2017، صفحة 99). كما يرى (Y. Lichtenberger) أن "المهارة تستوجب التنسيق بين ثلاث مكونات وهي: المعرفة (Savoir)، القدرة (Pouvoir) وتترجم في الممارسات، والإرادة (Vouloir) والتي تنتج عنها المعارف السلوكية" (بوروية، 2017، صفحة 765). وعرفت كذلك بأنها "قابلية الشخص على استخدام معرفته بصورة فعالة لإنجاز المهام بشكل كفؤ" (عبد الله احمد و دنيا مناف، 2012، صفحة 208).

### ب. أهمية المهارات:

يُعد وجود المهارات في المؤسسة أمراً ضرورياً، و تظهر أهميتها، بالسنة للأفراد والمؤسسة وذلك على النحو التالي.

#### - أهمية المهارات بالنسبة للأفراد:

- قابلية الاستخدام؛
- ضمان وجود عمل بالنسبة للأفراد؛
- اعتراف المؤسسة بمهارات الأفراد يؤدي إلى رغبتهم في التنمية المستمرة لها؛

- اكتساب الأفراد للمهارات الفنية يؤدي إلى تمسك المؤسسة بهم؛
- أهمية المهارات بالنسبة للمؤسسة:
- اتاحة فرصة مشاركة الموارد البشرية في مختلف العمليات؛
- استخدام المهارات في المؤسسة يسمح غالبا من الإستفادة من اقتصاديات الحجم من الموارد المستعملة؛
- وضع المهارات في مجالات مختلفة يؤدي إلى ابتكارات في العمليات المرتبطة بها (فليون، 2018، صفحة 31).

#### ت. أنواع المهارات:

تختلف أنواع المهارات باختلاف النشاط الذي تتجسد فيه، فقد تكون تقنية إذا كانت موجهة لممارسة نشاط روتيني متكرر، أو تكتيكية إذا كان الهدف منها يظهر أثناء العمل، وقد تكون إستراتيجية أو أساسية نظرا لأهميتها في تنافسية المؤسسة. كما أشار البعض إلى أن المهارات قد تكون ضمنية أو ظاهرة معرفية أو سلوكية، تكنولوجية أو تنظيمية حيث يمكن تلخيص مختلف أنواع المهارات كما يلي.

- المهارات الفردية: عرفها (A. Meignant) بأنها "ممارسات عملية في نشاط معين".
- المهارات الجماعية: عرفت على أنها "مجموع معارف التصرف التي يظهرها فريق عمل بمزج مختلف الموارد الفردية لهذا الفريق لإنتاج مهارات جديدة". (بوعبدلي، 2010، صفحة 107)
- المهارات التنظيمية: يشير (G. leBoterf) بأن قيمة رأس مال المهارات لمؤسسة معينة ليس فقط ناتجا للجمع البسيط للمهارات الفردية بل من خلال المزج النوعي، لأن هذا المزج هو ما يصعب نقله من طرف المنافسين (حجازي و معاليم، 2013، صفحة 93).

#### 3. العلاقة بين القيادة التحولية وتنمية مهارات العاملين:

سوف نبرز فيما يلي العلاقة النظرية بين القيادة التحولية بأبعادها الخمسة وتنمية مهارات العاملين

أ. علاقة التأثير المثالي بتنمية مهارات العاملين: يعتبر (Hunt) أن العلاقة العاطفية بين القيادة التحولية والأتباع تدفع إلى مستويات عالية من الإبداع، الأمر الذي سيؤدي لمحاولة الفرد إلى إبراز قدراته وإمكانياته، وسيشعر بالفخر بالعمل مع رئيسه، يؤدي القائد دورا كبيرا من خلال هذه الخصائص أيضا في تنمية مهارات العاملين وجعلهم قادرين على تطوير ذاتهم والأخذ بزمام المبادرة من خلال طرح أفكار جديدة وحلول للمشاكل التي تواجهه أثناء العمل، كما تنمي في الفرد القدرة على تحمل المسؤولية التي يكلف بها و اتخاذ القرارات الصعبة للظروف وفي الوقت المناسب (شين، 2017، صفحة 204).

ب. علاقة الدفع الإلهامي بتنمية مهارات العاملين: يعمل القائد التحولي على إلهام وتحفيز المرؤوسين من خلال توفير روح التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية مع المرؤوسين، وذلك من خلال الاتصالات المتفاعلة التي تخلق الروابط الثقافية بين المشاركين وتؤدي إلى تحويل القيم بين الطرفين إلى قيم مشتركة (وادي، 2014، صفحة 3).

ت. علاقة الاستشارة الفكرية أو بتنمية مهارات العاملين: القيادة التحولية تحفز التابعين لكي يكونوا مبدعين ومتفوقين من خلال تقديمهم للأفكار والحلول المبكرة للمشاكل، كذلك فهي تسلط الضوء على الرشد والمداخل الجديدة للتابعين لكي

يتبعوا، حيث يتم إعادة تحويل المعتقدات القديمة والقيم والنظر للصعوبات على أنها مشاكل تحتاج لحل، والبحث عن حلول منطقية لهذه المشاكل (منصور الغالبي و لفته علي، 2015، صفحة 3). كما يرى (Chi et Dorjgotov) يجب على القادة التحويليين زرع المهارات في نفوس أتباعهم وذلك من خلال التركيز على الاجتماع المتبادل بين القائد والمرؤوسين حيث يقوم القائد بمساعدة المرؤوسين على التفكير بالطرق الصحيحة في كل ما يتعلق بالمشاكل، ووضع استراتيجيات تشجع على التجديد والابتكار وتنمية قدرات العاملين (عبد الكريم الذبحاوي و اخرون، 2014، صفحة 145).

ث. علاقة الاعتبار الفردي بتنمية مهارات العاملين: لقد أكد باس (Bass) أن الاهتمام بالأفراد يعد خدمة وتضحية وليس مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد، وأن القيادة تعمل على إثارتهم والاتصال معهم على نحو دائم، وإنها مسؤولة عن تقديم التدريب والتعليم المستمرين لهم، ومنحهم الفرص المختلفة وهذا يؤدي إلى تطوير مهاراتهم وبالتالي تحقيق مستويات عالية من الأداء فالقادة التحويليون يركزون الانتباه حول تطوير مرؤوسيهم باتجاههم ليكونوا تحويليين أيضا، ومؤكدين على الأهداف المشتركة الممكن تحقيقها (بنوناس، 2015، صفحة 28).

ج. علاقة التمكين بتنمية مهارات العاملين: يرى (Bass) إن تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين عادة ما يفسر من خلال قدرة القائد على التطوير والتمكين، والذي بدوره يؤدي لرفع مستوى القدرات والتحفيز لدى العاملين. ويؤكد هذا الرأي (Bennis and Nanus) أن النمط التحويلي يمد العاملين بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق تزويدهم برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت (صراب، 2011، صفحة 12).

#### 4. الدراسات السابقة :

أ. دراسة فيروز شين بعنوان: تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، الجزائر، 2013-2014.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة، دراسة حالة صناعة الكوابل الكهربائية-فرع جنرال كابل- بسكرة. حيث تم تحديد نمطين من القيادة، تتمثلان في نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية.

كانت أهم النتائج التي توصلت إليها هي:

- درجة تنمية القائد للمهارات في مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة كان متوسطا.
- يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين أنماط القيادة وتنمية المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة.
- يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية وتنمية المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة.
- يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على تنمية المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة.
- يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة التبادلية في تنمية المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة.

ب. دراسة ميسون عبد الله، دنيا مناف محمد بعنوان: الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية شبكة كهرباء نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العراق، المجلد 64، العدد 109، 2012.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الأنماط القيادية في مديرية شبكة كهرباء نينوى ودورها في تنمية مهارات العاملين.

كانت أهم النتائج التي توصلت إليها هي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية بأنواعها (الإخباري الإقناعي والمشارك والتفويضي) في تنمية مهارات العاملين في المديرية.

من خلال ما تم عرضه من الدراسات السابقة فإنه تم الاتفاق مع دراستنا أنها تناولت نفس المتغير التابع وهو تنمية مهارات العاملين بينما كان الاختلاف في أن كلا الدراستين تناولت عدة أنماط قيادية مختلفة بالنسبة للمتغير المستقل بينما دراستنا تناولت و ركزت على نمط قيادي واحد وهو القيادة التحولية لدراسة تأثيره من خلال أبعاده الخمسة على تنمية مهارات العاملين.

### III. الطريقة والإجراءات

#### 1. مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع المفردات التي تتوفر فيها الخصائص المطلوب دراستها، وبالتالي فإن مجتمع هذه الدراسة يتمثل في عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة (EATIT) ، حيث بلغ عددهم 624 عامل بين إداريين وتقنيين، واستهدفت دراستنا 85 عاملا كعينة للدراسة، وهي مؤسسة عمومية متخصصة في الصناعة النسيجية تم إنشاؤها سنة 1972 وعرفت تطورات كثيرة، حيث تتكفل بما يحتاجه القطاع العسكري من الألبسة والخيم على مستوى التراب الوطني و يقدر حوالي 80% من الإنتاج موجه إلى هذا القطاع سنويا فهي تحتل المرتبة 32 في ترتيب مؤسسات صناعة الأنسجة الصناعية بإفريقيا.

#### 2. عينة الدراسة:

من أهم القرارات الصعبة التي تواجه الباحث هو تحديد حجم العينة المناسب، وذلك من أجل الحصول على بيانات تزوده بالمعلومات التي يمكن أن يعتمد عليها لتعميم النتائج، ونظرا لصعوبة إجراء الدراسة على جميع مفردات المجتمع تم اللجوء إلى سحب عينة من هذا المجتمع لدراستها، وتعميم النتائج على مجتمع الدراسة، وهي مكونة من 85 وحدة معاينة، حيث تم توزيع 85 استبيان وقد تم استرجاع العدد نفسه أي 85 استبيان، أي بنسبة 100%.

#### 3. أداة الدراسة:

للقيام بدراسة وتحليل نتائج الاستبيان تم الاعتماد على برنامج SPSS 24 لاستخراج الأدوات الإحصائية قصد تحليلها ومن ثم التعليق عليها واستخلاص النتائج، وإعطاء صورة وصفية دقيقة للبيانات المحصل عليها وذلك بالاعتماد في التحليل على بعض الأدوات منها.

- أ. النسب المئوية لإظهار نسب إجابات مفردة عينة الدراسة.
- ب. المتوسط الحسابي لمعرفة درجة المستجوبين على أسئلة الاستبيان.
- ت. الانحراف المعياري لمعرفة اتجاهات إجابة أفراد العينة.
- ث. تحليل الانحدار البسيط لاختبار قبول أو عدم قبول فرضيات الدراسة.



#### IV. نتائج الدراسة (التحليل والمناقشة)

##### 1. اختبار الثبات والصلاحية للمقياس:

يهدف هذا الجزء إلى التأكد من مدى صلاحية المقياس المستخدم في قياس متغيرات الدراسة وذلك من حيث درجة الثبات والصدق الذي تتمتع به. وكذا اختبار طبيعية البيانات من أجل التحديد الدقيق للاختبارات التي يجب استخدامها في التحليل الإحصائي.

أثبتت الإستبانة (ألفا كرونباخ): ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير، ويتم استخدام (اختبار ألفا كرونباخ) للتحقق من ثبات أداة القياس حيث تم إجراء الاختبار للمقياس والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (01): معدلات الثبات لمحاور الدراسة (كرونباخ ألفا)

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	6	0,786
	الدفع الإلهامي	5	0,857
	الاستنارة الفكرية	5	0,881
	الاعتبار الفردي	5	0,884
	التمكين	3	0,725
تنمية المهارات	تنمية المهارات	14	0.924
المجموع			0.842

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS24

يُلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل (الفكرونباخ) لمتغيرات الدراسة محصورة بين (0.725-0.924) حيث كانت كل الأبعاد متقاربة من حيث درجة الثبات، وقيمة (الفكرونباخ) الإجمالية مساوية (0.842) وهي أعلى من (0.6) وبالتالي يمكن القول إن الأداة ثابتة وسوف يتم الإعتماد عليها للتطبيق على عينة الدراسة.

ب. صدق الإستبيان: معناه أن تقيس عبارات الإستبانة ما وضعت لقياسه وقمنا بالتأكد من صدق الإستبانة بطريقتين.

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض الإستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من جامعات مختلفة وقد استفدنا من ملاحظاتهم واقتراحاتهم في بناء الإستبانة. وقد أعاد المحكمون الأداة بعد إعطاء آرائهم حول مدى وضوح عبارات الإستبانة وإعادة صياغة بعض عبارات الاستبيان لتكون أكثر وضوحاً لما وضعت لقياسه وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين من حذف وتعديل وبذلك خرجت الإستبانة في صورتها النهائية.

- الصدق البنائي (الاتساق الداخلي): لم نكتف بالصدق الظاهري للأداة بل قمنا بالتأكد من الصدق البنائي، الذي يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الإستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام معامل لإرتباط "سبيرمان" كما يلي.

**الجدول رقم(02):** معامل الارتباط بين كل فقرات أبعاد القيادة التحويلية والدرجة الكلية للمحور

التمكين		الاعتبار الفردي		الاستثارة الفكرية		الدفع الإلهامي		التأثير المثالي	
معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم
**0.838	22	**0.894	17	**0.877	12	**0.842	7	**0.825	1
**0.624	23	**0.784	18	**0.768	13	**0.604	8	**0.474	2
**0.817	24	**0.632	19	**0.666	14	**0.626	9	**0.265	3
		**0.636	20	**0.591	15	**0.653	10	**0.563	4
		**0.889	21	**0.899	16	**0.859	11	**0.623	5
								**0.822	6

**\*\*دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)**

**المصدر:** من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS24

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للمحور ترتبط إرتباطا دالا إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) حيث بلغت أكبر قيمة لها (0.899) في العبارة رقم (16) بينما كانت أدنى قيمة لها (0.265) في العبارة رقم(3) ومنه تعتبر كل فقرات المحاور صادقة ومتسقة داخليا، وهذا يؤكد تحقق الصدق البنائي للإستبانة.

**الجدول رقم(03):** معامل إرتباط تنمية المهارات والدرجة الكلية للمحور

تنمية المهارات			
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.329	32	**0.766	25
**0.416	33	**0.411	26
**0.442	34	**0.451	27
**0.320	35	**0.531	28
**0.467	36	**0.429	29
**0.543	37	**0.432	30
**0.835	38	**0.270	31

**\*\*دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)**

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS24

من خلال الجداول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور تنمية المهارات ترتبط إرتباطا دالا إحصائيا مع الدرجة الكلية للمحور عند مستوى معنوية (0.01) حيث بلغ أعلى مستوى لها (0.835) في العبارة رقم

(38) في حين قدر حدها الأدنى (0.270) في العبارة رقم (31) ومنه تعتبر فقرات المحاور صادقة ومتسقة داخليا، وهذا يعني تحقق الصدق البنائي للإستبانة.

ت. إختبار طبيعية البيانات (إختبار كولمجروف-سمر نوف): سنعرض هذا الإختبار لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو إختبار ضروري في حالة إختبار الفرضيات لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا والجدول التالي يوضح نتائج الإختبار.

**الجدول رقم (04): إختبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف-سمرنوف)**

البعد	القيمة	Sig
التأثير المثالي	0.189	0.015
الدفع الالهامي	0.208	0.158
الاستثارة الفكرية	0.172	0.436
الاعتبار الفردي	0.247	0.489
التمكين	0.199	0.236
تنمية المهارات	0.232	0.456

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS24

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة لكل محور من محاور الاستبيان أكبر من 0.05 أي ( $sig > 0.05$ ) وهذا يدل على إتباع البيانات التوزيع الطبيعي ومنه لاختبار الفرضيات نتبع الأساليب الإحصائية المعلمية.

## 2. اتجاه إجابات عينة الدراسة (الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة):

نتناول في هذا الجزء الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة بنوعيتها المستقلة والتابعة، حيث نقوم بتوضيح بيانات الجداول الخاصة بتلك المتغيرات والتي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفقا لإجابات مفردات العينة، حيث نقوم بالإستعانة بمقياس ليكارت الخماسي لتحديد اتجاهات إجابات العينة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الجدول التالي يوضح ذلك.

**الجدول رقم (05): درجات الموافقة وفق مقياس ليكارت الخماسي**

مجال المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الأدبيات

تم إستخدام أساليب الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع حيث تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري وثم التعرف على قبول أو رفض مجتمع الدراسة لكل محور بالاعتماد على متوسط الإجابات فإذا تجاوز متوسط الإجابات المحايدة فيكون هناك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على السؤال وفي حال كان المتوسط اقل من المحايد، فان ذلك يعني رفض المجتمع للسؤال أو لمجموعة الأسئلة.

**الجدول رقم(06): الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة**

الترتيب	الاتجاه العام للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور
6	محايد	.83444	3.3118	التأثير المثالي
1	موافق	.82384	3.4471	الدفع الإلهامي
7	محايد	.92933	3.1941	الاستثارة الفكرية
2	موافق	.92835	3.4647	الاعتبار الفردي
5	محايد	.83524	3.3000	التمكين
3	محايد	.83419	3.3765	إجمالي محاور القيادة التحويلية
4	محايد	.79863	3.3706	تنمية المهارات

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS24

من الجدول أعلاه يتضح أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهها عاما نحوى الحيادية وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.3706) بالنسبة للمتغير المستقل وانحراف معياري قدره (0.83419)، واتضح أن أكثر المحاور أهمية في الإجابة الاعتبار الفردي بمتوسط حسابي (3.4647) وانحراف معياري (0.92933)، وهذا يدل على اهتمام القادة باحتياجات العاملين مما يدفعهم لتطوير أدائهم بصورة مستمرة وتنمية إبداعهم، بينما كانت أقل المحاور درجة هي التمكين بمتوسط حسابي (3.3000) وانحراف معياري (0.83524) مما يشير إلى تقصير القادة في إشراك العاملين في عملية اتخاذ بعض القرارات بالرغم من أهمية التمكين في تنمية المهارات، بينما قدر المتوسط الحسابي للمتغير التابع تنمية المهارات ب(3.3706) وانحراف معياري (0.79863) وقد أظهرت مفردات عينة البحث اتجاهها عاما نحو الحيادية، لذا لا بد على المؤسسة أن تهتم بتنمية مهارات العاملين، من خلال تنظيم دورات تكوينية، فتح قنوات الاتصال أمام العاملين، وإعطاء فرصة لهم لإبراز مهاراتهم، وتشجيع الإبداع لديهم.

### 3. الإرتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وتنمية المهارات:

أظهرت نتائج الدراسة مجموعة من الارتباطات بين أبعاد القيادة التحويلية وتنمية مهارات العاملين وذلك باستخدام معامل الارتباط (سبيرمان) لأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي والجدول التالي يبين مختلف الارتباطات بين المتغيرات.

**الجدول رقم(07): مصفوفة الإرتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وتنمية المهارات**

	التمكين	الاعتبار الفردي	الاستثارة الفكرية	الدفع الإلهامي	التأثير المثالي
معامل الإرتباط	0.416**	0.455**	0.399**	0.469**	0.423**
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS24

من خلال الجدول أعلاه نجد أن جميع الارتباطات كانت متوسطة بين مختلف المتغيرات حيث كانت أكبر قيمة إرتباط بين الدفع الإلهامي وتنمية المهارات حيث قدر معامل الارتباط ب (0.469) عند مستوى الدلالة (0.000) وهذا ما يشير إلى وجود إرتباط موجب و متوسط بينهما.

- قدر معامل الارتباط بين الاعتبار الفردي وتنمية المهارات (0.455) عند مستوى الدلالة (0.000) وهذا ما يشير إلى وجود ارتباط موجب و متوسط بينهما.

- قدر معامل الارتباط بين التأثير المثالي وتنمية المهارات (0.423) عند مستوى الدلالة (0.000) وهذا ما يشير إلى وجود ارتباط موجب و متوسط بينهما.

- قدر معامل الارتباط بين التمكين وتنمية المهارات (0.416) عند مستوى الدلالة (0.000) وهذا ما يشير إلى وجود ارتباط موجب و متوسط بينهما.

- قدر معامل الارتباط بين الاستثارة الفكرية وتنمية المهارات (0.399) عند مستوى الدلالة (0.000) و هذا ما يشير إلى وجود ارتباط موجب وضعيف نسبيا بينهما وكانت أقل قيمة بينهم.

#### 4. إختبار الفرضيات وتحليل النتائج:

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع إختبار الفرضيات باستخدام أسلوب الإنحدار البسيط وذلك بتحديد العلاقة بين المتغيرين القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة وتنمية مهارات العاملين.

##### أ. إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

**H01:** لا توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على تنمية مهارات العاملين.

**H11:** توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على تنمية مهارات العاملين.

**الجدول رقم(08): نتائج اختبار أثر التأثير المثالي على تنمية المهارات**

جدول المعاملات				تحليل التباين			ملخص النموذج		
Sig t	T	الخطأ Std	B	البيان	Sig f	DF	F	R <sup>2</sup>	R
.000	6.246	.325	2.030	التابع (الثابت)	.000	1	18.088	.179	.423
.000	4.253	.095	.405	التأثير المثالي					
(التأثير المثالي) $Y=2.030+0.405x$ (تنمية المهارات)									

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS24

يتضح لنا من خلال الجداول أعلاه أن معامل الارتباط بين التأثير المثالي وتنمية المهارات بلغ ( $R=0.423$ ) و أن قيمة ( $F$ ) المحسوبة (18.088) وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية اقل من (0.05) و أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.179$ ) وهذا يعني أن التأثير المثالي قد فسر (17.9%) من التباين في تنمية المهارات، ومنه نرفض فرضية العدم ( $H_{01}$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_{11}$ ) وهي وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على تنمية مهارات العاملين، ومن خلال معادلة الانحدار يتضح أن قيمة معامل الانحدار تقدر (0.405) أي أثر كل تغير في التأثير المثالي بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير تنمية مهارات العاملين ب(0.405).

##### ب. إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

**H02:** لا توجد علاقة اثر ذو دلالة إحصائية الدفع الإلهامي على تنمية مهارات العاملين.

**H12:** توجد علاقة اثر ذو دلالة إحصائية الدفع الإلهامي على تنمية مهارات العاملين.

الجدول رقم(09): نتائج اختبار أثر الدفع الإلهامي على تنمية المهارات

جدول المعاملات					تحليل التباين			ملخص النموذج	
Sig t	T	الخطأ Std	B	البيان	Sig f	DF	F	R <sup>2</sup>	R
.000	5.416	.333	1.804	التابع (الثابت )	.000	1	23.399	.220	.469
.000	4.837	.094	.455	الدفع الإلهامي					
(الدفع الإلهامي) $Y=1.804+0.455x$ (تنمية المهارات)									

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS24

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين الدفع الإلهامي وتنمية المهارات بلغ ( $R=0.469$ ) وأن قيمة ( $F$ ) المحسوبة (23.399) وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية اقل من (0.05) وأن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.220$ ) وهذا يعني أن الدفع الإلهامي قد فسر (22%) من التباين في تنمية المهارات العاملين، ومنه نرفض فرضية العدم ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) وهي وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للدفع الإلهامي على تنمية مهارات العاملين، ومن خلال معادلة الانحدار يتضح أن قيمة معامل الانحدار تقدر ب(0.455) أي أثر كل تغير في الدفع الإلهامي بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير تنمية المهارات ب (0.455).

ت. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

**H03:** لا توجد علاقة اثر للإستثارة الفكرية على تنمية مهارات العاملين.

**H13:** توجد علاقة اثر للإستثارة الفكرية على تنمية مهارات العاملين.

الجدول رقم (10): نتائج اختبار أثر الاستثارة الفكرية على تنمية المهارات

جدول المعاملات					تحليل التباين			ملخص النموذج	
Sig t	T	الخطأ Std	B	البيان	Sig f	DF	F	R <sup>2</sup>	R
.000	7.911	.288	2.275	التابع (الثابت)	.000	1	15.731	.159	.399
.000	3.966	.086	.343	الاستثارة الفكرية					
(الاستثارة الفكرية) $Y=2.275+0.343x$ (تنمية المهارات)									

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS24

يتضح لنا من خلال الجداول أعلاه أن قيمة ( $\text{sig}$ ) أقل من مستوى الدلالة (0.05) ومساوية (0.000) وأن معامل الارتباط قد بلغ ( $R=0.399$ ) وقدرت قيمة ( $F$ ) المحسوبة (15.731) وهي دالة إحصائيا وأن معامل التحديد ( $R^2=0.159$ ) وهذا يعني أن الاستثارة الفكرية قد فسرت (15.9%) من التباين في تنمية مهارات العاملين ، والقاعدة تنص على رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) والتي تنص على وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للإستثارة الفكرية على تنمية مهارات العاملين، ومن خلال معادلة الانحدار يتضح أن قيمة معامل الانحدار تقدر ب(0.343) أي أثر كل تغير في الاستثارة الفكرية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير تنمية المهارات ب(0.343).

ث. إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H04: لا توجد علاقة أثر للإعتبارات الفردية على تنمية مهارات العاملين.

H14: توجد علاقة أثر للإعتبارات الفردية على تنمية مهارات العاملين.

الجدول رقم(11): نتائج اختبار أثر الاعتبار الفردي على تنمية المهارات

جدول المعاملات					تحليل التباين			ملخص النموذج	
Sig t	T	Std الخطأ	B	البيان	Sig f	DF	F	R <sup>2</sup>	R
.000	6.679	.301	2.013	التابع (الثابت)	.000	1	21.717	.207	.455
.000	4.660	.084	.392	الاعتبار الفردي					
الاعتبار الفردي $Y=2.013+0.392x$ (تنمية المهارات)									

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS24

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين الاعتبار الفردي وتنمية المهارات بلغ ( $R=0.455$ ) وأن قيمة (F) المحسوبة (21.717) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية اقل من (0.05) وأن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.207$ ) وهذا يعني أن الاعتبار الفردي قد فسرت (20.7%) من التباين في تنمية المهارات العاملين، ومنه نرفض فرضية العدم ( $H_{04}$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_{14}$ ) والتي تنص على انه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على تنمية مهارات العاملين، ومن خلال معادلة الانحدار يتضح أن قيمة معامل الانحدار تقدر (0.392) أي أثر كل تغير في الاعتبار الفردي بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير تنمية المهارات ب (0.392).

ج. إختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

H05: لا توجد علاقة أثر للتمكين على تنمية مهارات العاملين.

H15: توجد علاقة أثر للتمكين على تنمية مهارات العاملين.

الجدول رقم (12): نتائج اختبار أثر التمكين على تنمية المهارات

جدول المعاملات					تحليل التباين			ملخص النموذج	
Sig t	T	Std الخطأ	B	البيان	Sig f	DF	F	R <sup>2</sup>	R
.000	6.338	.325	2.058	التابع (الثابت)	.000	1	17.353	.173	.416
.000	4.166	.095	.398	التمكين					
التمكين $Y=2.058+0.398x$ (تنمية المهارات)									

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS24

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن معامل الإرتباط بين التمكين وتنمية المهارات قدر ب ( $R=0.416$ ) وبلغت قيمة (F) المحسوبة (17.35) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (sig) اقل من (0.05) وأن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.173$ ) وهذا يعني أن التمكين قد فسرت (17.3%) من التباين في تنمية المهارات العاملين ومنه نرفض فرضية العدم ( $H_{04}$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_{14}$ ) وهي وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتمكين على تنمية مهارات

العاملين، ومن خلال معادلة الانحدار يتضح أن قيمة معامل الانحدار تقدر (0.398) أي أثر كل تغير في التمكين بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير تنمية المهارات ب (0.398).

ح. إختبار الفرضية العامة للدراسة:

H0: لا توجد علاقة أثر بين أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة وبين تنمية المهارات العاملين.

H1: توجد علاقة أثر بين أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة وبين تنمية المهارات العاملين.

الجدول رقم(13): نتائج اختبار أثر القيادة التحويلية على تنمية المهارات

جدول المعاملات				تحليل التباين			ملخص النموذج		
Sig t	T	الخطأ Std	B	البيان	Sig f	DF	F	R <sup>2</sup>	R
.000	5.730	.322	1.846	التابع (الثابت)	.000	1	23.739	.222	.472
.000	4.872	.093	.451	القيادة التحويلية					
القيادة التحويلية Y=1.846+0.451(تنمية المهارات)									

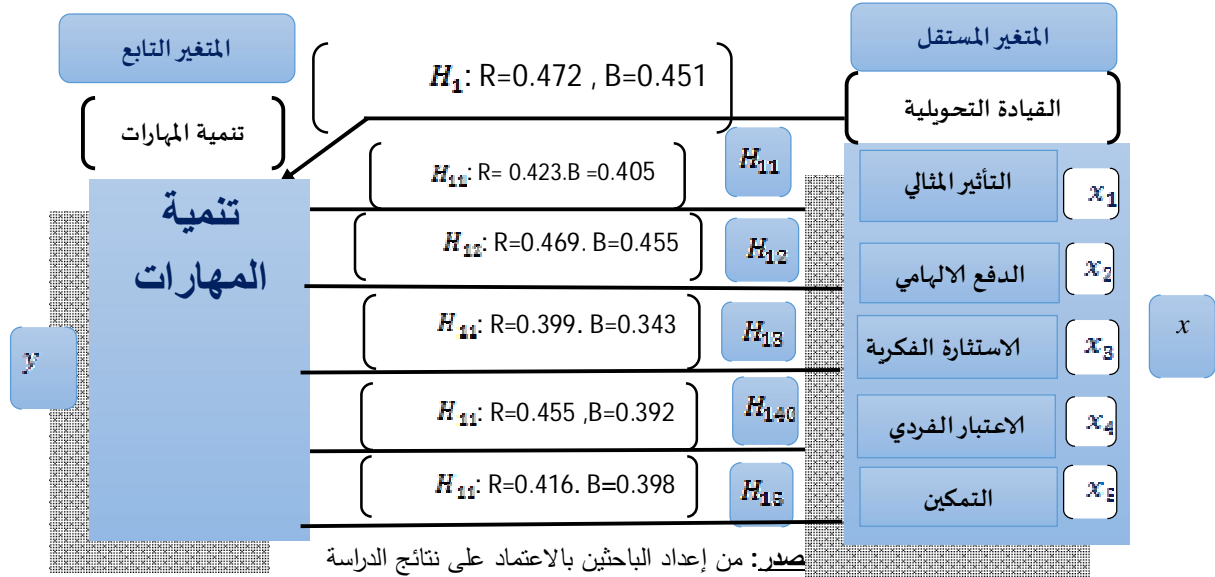
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS24

من خلال النتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة (sig) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، أي أن النموذج ذو دلالة إحصائية حيث كانت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.222$ ). وهذا يعني أن القيادة التحويلية بأبعادها قد فسرت (22.2%) من التباين الحاصل في تنمية المهارات العاملين لذلك نرفض فرضية العدم ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) والتي تنص على أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها على تنمية مهارات العاملين، ومن خلال معادلة الانحدار يتضح أن قيمة معامل الانحدار تقدر (0.451) أي أثر كل تغير في القيادة التحويلية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير تنمية المهارات ب(0.541).



## النموذج النهائي للدراسة:

الشكل رقم (02): النموذج النهائي للدراسة



## V. الخلاصة:

تم تناول موضوع الدراسة أثر القيادة التحويلية في تنمية مهارات العاملين، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مرتبة على التوالي، توجد علاقة ارتباط موجبة وأثر بين القيادة التحويلية وتنمية مهارات العاملين، لكن درجة تبني المؤسسة (EATIT) لهذا النمط القيادي كان بدرجة متوسطة، كما احتل بعد الدفع الإلهامي المرتبة الأولى في تنمية مهارات العاملين بمعامل انحدار قدر (B=0.455) وهذا نتيجة نشر التفاؤل لدى العاملين والتحفيز الذي يتكلم به القادة والذي يؤثر في سلوك العاملين تأثيراً إيجابياً.

- يؤدي بعد التأثير المثالي من خلال نمط التصرفات الأخلاقية للقادة باحترام العاملين، وتجنب إستغلال السلطة في تحقيق مكاسب شخصية إلى دفع العاملين لتطوير وتنمية مهاراتهم.

- بالرغم من وجود علاقة ارتباط متوسطة بين الاعتبار الفردي وتنمية مهارات العاملين حيث قدر معامل الارتباط ب (R=0.455) إلا أن التأثير كان ضعيف نسبياً قدر معامل الانحدار ب (B=0.392) أي أن إهتمام القادة بحاجات ورغبات العاملين لا يؤدي إلى تنمية مهاراتهم بصورة كبيرة في المؤسسة (EATIT) بالمسيلة.

- عدم تركيز القادة بشكل كبير على بعد التمكين في تنمية مهارات العاملين من خلال المشاركة في اتخاذ بعض القرارات أو تفويض بعض الصلاحيات، بالرغم من أهميتها وانعكاسها الإيجابي على العاملين.

- أما بالنسبة لبعث الإستثارة الفكرية احتل المرتبة الأخيرة بمعامل انحدار قدر ب (B=0.343) هذا يدل على عدم إهتمام القادة بتشجيع الإبداع لدى العاملين بشكل واضح ولملموس من أجل تنمية مهاراتهم أو تعبيرهم عن الأفكار الجديدة.

- مستوى تنمية مهارات العاملين في المؤسسة (EATIT) بالمسيلة كان متوسطاً.

### الإقتراحات:

- بناء على نتائج الدراسة يُمكن تقديم مجموعة من الإقتراحات تتمثل في:
- ضرورة إشراك العاملين في بعض القرارات الخاصة بالمؤسسة من أجل تحسيسهم بمدى أهميتهم للمؤسسة خاصة إذا كانت في مجال تخصصهم.
  - محاولة تقرب القادة من العاملين من أجل اكتشاف قدراتهم ومهاراتهم والعمل على استغلالها.
  - التركيز على أحد عناصر القيادة التحويلية التي يكون لها الأثر الأكبر من غيرها في التأثير على سلوك العاملين وتنمية مهاراتهم.
  - القيام بتنظيم دورات تكوينية لصالح العاملين من أجل تنمية قدراتهم الإبداعية وتوسيع معارفهم.
  - ضرورة إهتمام القادة بتشجيع الإبداع لدى العاملين عن طريق التحفيز المادي والمعنوي والعصف الذهني، وتوفير المناخ المناسب للعمل.

## VI. الهوامش والإحالات:

1. اسماعيل حجازي، وسعاد معاليم. (2013). تيسيرا لموارد البشرية من خلال المهارات. عمان، الأردن: دار اسامة للنشر والتوزيع.
2. الاخضر صياحي. (2017). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي -دراسة حالة مجمع كندور برج بو عرييج (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
3. الجهيني نعيم بن عطاء الله، و اخرون. (2018). نماذج معاصرة في القيادة. الرياض، السعودية: مكتبة القانون والاقتصاد للنشر والتوزيع.
4. سعيد علي ناسو صالح، و حسين عباس حسن وليد. (2016). الشخصية القيادية. عمان، الاردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.
5. صباح بنوناس. (ديسمبر، 2015). تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية (دراسة حالة :مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة ADE. أبحاث اقتصادية وإدارية (العدد 18).
6. طاهر محسن منصور الغالبي، و ليلي لفته علي. (2015). دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية من خلال التأثير الوسيط للحكمة (دراسة ميدانية لعينة من قيادات جامعات وسط وجنوب العراق). مجلة دراسات إدارية ، المجلد 8 (العدد 15)، صفحة 3.
7. عامر عبد الكريم الذبحاوي، و اخرون. (2014). دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية، بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في المديرية العامة لتربية النجف الشرف. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 16 (العدد 3)، صفحة 145.
8. فهيمة بوروية. (2017). أهمية المهارات في التميز الاستراتيجي للمؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية ، المجلد 17 (العدد 2)، صفحة 765.
9. فيروز شين. (2017). تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة دراسة حالة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل - بسكرة(أطروحة دكتوراه) . كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر .
10. لمين وادي. (2014). مدى ممارسة القيادات الادارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها-دراسة ميدانية بجامعة عنابة(رسالة ماجستير). 3. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، سطيف: جامعة سطيف 2.
11. محمد بهاء زكي. (2018). قلم المدير العام. عمان، الاردن: دار امجد للنشر والتوزيع.
12. محمود علي الروسان. (2017). اثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية في شركات التامين الأردنية)، المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز، المجلد 6، العدد 2، 2017، ص242. المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز ، المجلد 6 (العدد 2)، صفحة 242.

13. مراد فليون. (2018). القيادة التحولية ودورها في تطوير مهارات الموظفين. عمان، الاردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
14. ميسون عبد الله احمد، و محمد دنيا مناف. (2012). الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية شبكة كهرباء نينوى. مجلة تنمية الرافدين ، المجلد 64 (العدد 109)، صفحة 208.
15. نور الدين صراب. (2011). مستويات التمكين وعلاقتها بانماط القيادة الإدارية -دراسة تطبيقية بمديرية الري لولاية ام البواقي(رسالة ماجستير). 12. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسنطينة: جامعة منتوري.
16. ياسين بوعبدلي. (2010). فعالية سياسات التكوين في تنمية المهارات دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز المديرية الجهوية للتوزيع بالجلفة(رسالة ماجستير). 107. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر3.
17. Bass, B. M. (1996). A NEW PARADIGM OF LEADERSHIP: An Inquiry Into Transformational Leadership. U.S.A.
18. Fariba, K., & Zohreh, M. (2015). The relationship between transformational leadership with organizational innovation. International journal of educational and psychological researches , Vol 1 (No 3), p. 227.
19. Krishnan, V. R. (2001). Value systems of transformational leaders. Leadership & Organization Development Journa , Vol22 (No 3), p. 126.
20. Reuvers, M., & others. (2008). Transformational Leadership and Innovative Work Behavior: Exploring the Relevance of gender differences. Journal compilation , Vol 17 (No 3), p. 230.
21. Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1989). Transformational Leadership or Effective Managerial Practices? Group & Organization Management , Vol 23 (No 3), p. 222.
22. Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. Journal of Management , Vol 15 (No 2), p. 269.