

دور بعد التحفيز الالهامي والاعتبار الفردي في تنمية المهارات الفردية

دراسة حالة: عينة من إطارات مؤسسة جنرال كابل بسكرة

The role of Inspirational Motivation and Individualized Consideration dimensions in development of individual competencies. case study: A sample of managers of the General Cable organization of Biskra

فيروز شين^{1*}، نوال شين²

¹ جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، fchine@univ-biskra.dz

² جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، n.chine@univ-biskra.dz

تاريخ القبول: 2023-05-23	تاريخ الإرسال: 2022-12-25
<p>Abstract : This study aimed to analyze the role of transformational leadership (Inspirational Motivation and Individualized Consideration) in development of individual competencies, the case Study general cable of biskra. We used the questionnaire as a tool for data collection. It was divided into three axes, the first axis deals with the personal and functional characteristics; while the second axis represents the independent variable the transformational leadership dimensions which consists of two elements (Inspirational Motivation, and Individualized Consideration), the last axis is the dependent variable, which is development of individual competencies. To analyze the data we used (SPSS). The following result have been reached: There is significant role with statistically significant for the role of transformational leadership (Inspirational Motivation and Individualized Consideration) in development of individual competencies in general cable biskra.</p> <p>Keywords: transformational leadership, Inspirational Motivation, Individualized Consideration, competencies, individual competencies.</p> <p>JEL Classification Codes: L25, E24</p>	<p>ملخص: هدفت هذه الدراسة الى تحليل دور بعدي القيادة التحويلية (بعد التحفيز الالهامي والاعتبار الفردي) في تنمية المهارات الفردية، دراسة حالة: عينة من إطارات مؤسسة جنرال كابل بسكرة. ولقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث قسمت الى ثلاثة محاور، تمثل المحور الاول في الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، أما المحور الثاني وهو المتغير المستقل في الدراسة فتمثل في بعدي القيادة التحويلية وهي (التحفيز الالهامي والاعتبار الفردي)، والمحور الأخير وهو المتغير التابع، والمتمثل في تنمية المهارات الفردية. ولتحليل البيانات تم استخدام (SPSS)، الاصدار (20). وتم التوصل للنتيجة التالية: يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعدي التحفيز الالهامي والاعتبار الفردي في تنمية المهارات الفردية في مؤسسة جنرال كابل بسكرة.</p> <p>الكلمات المفتاحية: قيادة تحويلية، تحفيز الهامي، اعتبار فردي، المهارات، المهارات الفردية.</p> <p>تصنيفات JEL : L25, E24</p>

1. مقدمة: تعتبر المهارات من المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال والإدارة الإستراتيجية، 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. إذ أدت إلى انتقال المؤسسات من مفهوم مناصب العمل إلى مفهوم الفرد والخصائص الواجب توفرها فيه لشغل مناصب العمل، وعلى المستوى الإستراتيجي، فقد توجه التفكير إلى البحث عن الموارد والمهارات التي تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة. كما أدى ذلك إلى ضرورة تبني مفهوم تسيير المهارات، من أجل التخطيط الجيد لاحتياجات المؤسسة من المهارات، وكيفية اكتسابها والحفاظة عليها، لأن الطبيعة المعرفية للمهارات، يمكن أن تؤدي إلى اختفائها.

تعد عملية تنمية المهارات أحد التحديات الحالية للمؤسسات، لأنها تتطلب من المؤسسة مواكبة التطورات الحالية التي تحدث في جميع المستويات، وتتطلب من المؤسسات تغيير وظائفها، من حيث عدد ونوع الوظائف والمهارات اللازمة. بالإضافة إلى أن امتلاك المؤسسة للمهارات وعدم تنميتها يؤدي إلى ضياع هذه المهارات، لان عدم استغلال المعارف وهي المكونات الرئيسية للمهارات يؤدي إلى تلاشيها. إلا أنها لا يمكن أن تتحقق بشكل فاعل، في ظل غياب قيادات تتبنى التعليم والتمكين وتوفر مناخ العمل المناسب لتنمية المهارات.

1.1 مشكلة الدراسة: تعد القيادة من بين الظواهر القديمة الجديدة التي شغلت اهتمام الباحثين في كل التخصصات، وشهدت العديد من التطورات، والقائد يتمتع بمجموعة من الخصائص فهو يقوم بتوجيه والتأثير على الأفراد، وتحفيزهم واستشارة أفكارهم، من أجل زيادة معارفهم وطرحهم لأفكار إبداعية، والتطوير من أدائهم للعمل وتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة. ومؤسسات الكوابل من المؤسسات التي تلعب دور في التنمية الاقتصادية وتوفر مناصب عمل ذات تخصصات مختلفة، تتطلب تعلم الأفراد واكتسابهم للمهارات الضرورية للعمل، وبناء علاقات ومناخ عمل جيد. لذلك إرتائنا أن نبرز دور التحفيز الإلهامي والاعتبار

الفردي الذي يقوم به القائد التحويلي في تنمية المهارات الفردية، وقمنا بطرح التساؤل الرئيسي للدراسة على الشكل التالي:

ما هو دور بعدي التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي في تنمية المهارات الفردية في مؤسسة جنرال كابل بسكرة؟

2.1 فرضيات الدراسة: وللإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة نطرح الفرضية الرئيسية كالتالي: لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعدي التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي في تنمية المهارات الفردية في مؤسسة جنرال كابل بسكرة؟

وللاجابة على الفرضية الرئيسية قمنا بتجزئتها الى فرضيتين فرعيتين، هما:

الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز الإلهامي في تنمية المهارات الفردية في مؤسسة جنرال كابل بسكرة؟

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد الاعتبار الفردي في تنمية المهارات الفردية في مؤسسة جنرال كابل بسكرة؟

3.1 أهمية وأهداف الدراسة: تتحدد أهمية الدراسة في التالي:

أ - أهمية دراسة متغير القيادة التحويلية وتنمية المهارات الفردية وممارساتهما باعتبارهما من المفاهيم الحديثة نوعاً ما في الفكر الإداري.

ب - يعد قطاع الكوابل الكهربائية من القطاعات المهمة في الجزائر، نظراً لمرودية هذا القطاع وتميزه مقارنة بالمنتجات الأجنبية، بالإضافة إلى جودة المنتجات وكثرة الطلب عليها. وتشجيع التعلم وتنمية المهارات في هذه المجال يساهم في توفير اليد العاملة المتخصصة ويقلص من التكلفة.

أما أهداف الدراسة يمكن تحديدها في النقاط التالية:

أ - تقديم عرض نظري لمفهوم القيادة وتنمية المهارات.

ب- إختبار دور القيادة التحويلية ببعديها التحفيز الإلهامي والإعتبار الفردي في تنمية المهارات حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

2. القيادة التحويلية

1.2 مفهوم القيادة التحويلية: تعد القيادة التحويلية من النظريات الحديثة في القيادة، حيث أنها ترفع من مستوى التابعين، فتجعلهم يتجاوزون تحقيق الحاجات البسيطة إلى تحقيق أهداف تطوير الذات، فالقيادة التحويلية تهدف إلى بناء جيل من القادة يتمتع بخصائص القادة التحويليين الحقيقيين. ويقول "Bass" إن: " القيادة التحويلية تحفز الآخرين للقيام بعمل أكثر مما كانوا يريدونه في الأصل، وفي الغالب أكثر مما يمكن أن يفكرون به، إنهم يضعون توقعات أكثر تحدياً وفي العادة يحققون أداءات عالية" (Bass B. , 1997, p. 4)، فالقيادة التحويلية تتجاوز المتوقع من الأداء. والقيادة التحويلية حسب عدة دراسات " Bass, Curphy, Yammarino" ضرورية في كل قطاع وفي كل ظرف (Bass & reggio, 2008, p. 3) فلقد أثبتت نجاحها في مجالات التربية والتعليم، في الجيش وفي مجالات النشاط الصناعي، وكذلك في الأزمات وعلى المستوى العالمي، لأن مثل هذه القيادة ضرورية ومواكبة لمتغيرات المحيط والمنافسة.

2.2 خصائص القائد التحويلي: يتسم القائد التحويلي بعدة خصائص تميزه عن غيره من القادة،

نوجزها فيما يلي: (Bass & Bruce, 1994, p. 3)

- 1- الجاذبية الشخصية: يمتلك القائد التحويلي شخصية جذابة، يجذب الناس إليه ويرغبون في تقليده، يثقون به ويحترمونه، يمتلك رؤية ورسالة،
- 2- استشارة أفكار التابعين: يمتلك القائد التحويلي القدرة على استشارة وتحريك فكر التابعين إلى مستويات عالية من الوعي بالقضايا الرئيسية وزيادة الثقة في أنفسهم، وبالتالي فهو يعمل على تشجيع التابعين في إعادة التفكير في أهدافهم وتغيير اهتماماتهم، من هدف البقاء إلى هدف الإنجاز العالي والتقدم والتنمية الذاتية،

3- شخصية ملهمة: يظهر هذا القائد تأثيرا واهتماما خاصا بالتابعين ويجفزهم ويلهمهم حتى يطمحوا أن يصبحوا أو يتحولوا إلى قادة،

4- الإهتمام الإنساني على المستوى الفردي: يمتلك هذا القائد القدرة على الإتصال وإعطاء الإهتمام والرعاية حتى على المستوى الفردي،

5- صاحب مبادئ وقيم أخلاقية: فهو يتصرف في ضوء مجموعة من القيم ويخلق ثقافة الإنجاز المبنية على القيم، فالإنجاز غير العادي ليس صدفة (الهوري، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، 2005، صفحة 59) فهو يتمتع بالإحترام، موثوق به، منفتح على الآخرين، غير ملتو، أمين، موجه ذاتيا،

إن توفر هذه السمات في شخصية القائد التحويلي إنطلاقا من جاذبيته الشخصية، قيمه، قدرته الإلهامية، وصول اهتمامه إلى المستوى الفردي واستثارته لفكر التابعين، يدفعهم إلى رفع مستوى مجهوداتهم العادية إلى مستوى المجهود غير العادي (غير المتوقع)، وهذا ما يؤكد "House" الذي يصف القيادة التحويلية، بأنها: " القيادة المتفوقة " التي يتمكن أصحابها من تحقيق إنجازات متميزة (حريم، 2006، الصفحات 228-229) لأنهم أقوياء ولكنهم حساسين لمشاعر البشر، فهم يسعون إلى تزويد البشر بالطاقة. (الهوري، 2005، صفحة 59)

3.2 أبعاد القيادة التحويلية: لقد حدد " Bass Et Avolio " مكونات القيادة التحويلية في

أربعة عوامل، تسمى بـ (4Is of leadership) لأن المكونات الأربعة تبدأ بالحرف (I) وهي (Bass & reggio, 2008, pp. 6-7).

1- الكاريزما أو التأثير المثالي (II) *Idealized Influence or charisma*: إن أول من

استعمل مفهوم " الكاريزما " هو السوسيولوجي " Max Wiber " خلال 1922-1963، والقيادة التحويليون يتصرفون بالطرق التي تسمح لهم ليكونوا بمثابة قدوة لأتباعهم، يتمتعون بالإعجاب، الإحترام والتقدير والثقة (Druskat, 1994, p. 65). . ويحاول الأتباع محاكاة قادتهم لأنهم يرون أنهم موهوبين، يملكون قدرات

خارقة مصممين ومثابرين. ولذلك فهناك جانبان للتأثير المثالي، السمات التي يراها الأتباع في قائدهم والسلوكات التي يمارسها القائد.

2- التحفيز أو الدفع الالهامي (IM) **Inspirational Motivation**: القادة التحويليون

يحفزون ويلهمون أتباعهم من خلال إثارة 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.

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 بالإنقاد العلني لأخطاء الأفراد فرادى، كي لا يشعروهم بالخجل، الأمر الذي يمكن أن يؤثر سلبا على مبادراتهم في المستقبل. بالإضافة إلى 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 ولا تنتقد أفكارهم لأنها تختلف عن أفكار القادة.

4- الاعتبار الفردي (IC) **Individualized Consideration**: القادة التحويليون يولون

اهتماما خاصا بحاجات الفرد التابع من أجل تحقيق النمو، وذلك عن طريق قيام القائد بالعمل كمعلم أو مدرب. ويطبق الاعتبار الفردي عندما تكون هناك فرص جديدة للتعليم يتم إنشاؤها مع توفير مناخ داعم للفروقات الفردية فيما يخص احتياجات ورغبات الأتباع. وتظهر معرفة القادة للفروقات الفردية للمرؤوسين من خلال سلوكاتهم، مثل قيامهم بتقديم تشجيع أكبر لبعض العاملين، وتوفير الاستقلالية لبعض الآخر ومعاملة البعض بحزم في المعايير المحددة.

ومما يشجع على نجاح الاهتمام بالافراد، فتح الإتصالات مع الأتباع، مثل: الإدارة بالتجوال، التفاعل مع الأتباع بصفة شخصية، تفسير القائد للأحداث السابقة وإدراك إهتمامات الأفراد من خلالها. ورؤيتهم كأشخاص وليس فقط كعمال ولذلك يسمي "*desgagne and blais*" هذا البعد يعد الاستماع (Desgagne & Blais, 2002, p. 20). إن الاعتبار الفردي يجعل القائد يستمع بشكل فعال للأتباع، والمهام التي يقوم بها، هي عبارة عن أدوات لتنمية الأتباع، وأبرز هذه المهام هي التعليم والتدريب، ليعرف القائد إذا كان الأتباع يحتاجون إلى توجيه إضافي أو إلى دعم وتقييم تقدمهم ونموهم. وهذا ما يجعل الأفراد يملكون إرادة وتطلعات للتنمية الذاتية والدوافع للقيام بمهامهم، لأن القائد يقدم لهم التعاطف والدعم (Sosik & Jung, 2010, p. 17).

3. تنمية المهارات الفردية

1.3 مفهوم المهارات: تعرف "*Laetitia Lethielleux*" المهارات بأنها: " المعارف النظرية، العملية والسلوكية" (حجازي، 2013، صفحة 64)، ويقصد بالمعارف (*savoir*): مجموعة المعارف العامة والخاصة المكتسبة من طرف الفرد بالتكوين والتعلم، أما المعارف العملية (*savoir-faire*) فهي الخبرات التي يكتسبها الفرد عند قيامه بالعمل، ومعارف التحلي (*savoir-être*) وهي استعدادات الأفراد وسلوكياتهم أثناء العمل. كما تعرف المهارة بأنها: " القدرة على ترجمة المعرفة في فعل كفو" (زيارة، 2000، صفحة 24)، ويقصد بهذا التعريف أن المهارة تجسيد المعرفة المكتسبة في الأفعال، وتوصف هذه الأفعال بالكفاءة. ويعرف "*D.Collardyn*" المهارة بأنها: " قابلية معروفة للقيام بهذا العمل أو بعمل آخر، في شروط محددة، هذه الأخيرة تكون شخصية، مهنية، إجتماعية أو ثقافية" (pemartin, 1999, p. 36). يشير هذا التعريف إلى أن هناك تجاوز لمحيط المؤسسة إلى محيط المجتمع، حيث وضح أن القابلية التي يتمتع بها الفرد للقيام بأي عمل يمكن أن تتحدد بشروط شخصية للخصائص التي يتمتع بها الفرد، أو مهنية بمعنى شروط تخص المهنة التي يعمل بها، وأضاف الجانب الاجتماعي والثقافي وربما يقصد بها خصائص المجتمع الذي يعمل ويعيش فيه، سواء كان داخل المؤسسة من زملاء

ورؤساء وعمال والنمط الثقافي السائد في المؤسسة أو خارج المؤسسة كالأسرة، الأصدقاء... مما يمكن أن تؤثر على قابليته للعمل. أما "Philippe Lorino" فقد عرف المهارات بأنها: "معرفة التصرف (Savoir) (Agir)" (lorino, 2003, p. 374)، أي أن المهارات هي المعرفة التي يتم تنفيذها، أي أنه لا توجد مهارة إذا لم توضع في التنفيذ، وفي هذا الإطار يشرح "Daniel Pemartin" مفهومه للمهارات، إذ يقول: "إن الفرد يمكن أن يعرف مختلف الأنشطة المتعلقة بعمل ما ولكنه لا يستطيع ممارستها، فالمهارات هي المرور من المعرفة إلى معرفة التصرف" (pemartin, 1999, p. 36).

2.3 المهارات الفردية: هناك عدة أنواع للمهارات في المؤسسة، الفردية والجماعية والتنظيمية وحتى الإستراتيجية، وتعتبر المهارات الفردية من بين المهارات التي تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة، لأنها تمتلك معارف وخبرات صعبة التقليد، والنقل.

3-2-1 خصائص المهارات الفردية: المهارات الفردية الخصائص التالية: (déjoux, 2001, pp. 3-4)

أولاً: المهارة تنفذ في العمل (مبدأ العمل)،

ثانياً: المهارة ظرفية، ولديها غاية (مبدأ الغائية)،

ثالثاً: المهارة عبارة عن بناء، تتغير بمجرد وضعها في التنفيذ (مبدأ الديناميكية)،

رابعاً: المهارة سمة من سمات الفرد، إنها تأخذ الجانب الفردي أو الجماعي،

خامساً: المهارة يجب أن تكون معروفة من طرف الآخرين لاكتساب المصدقية،

سادساً: المهارة قابلة للتحويل في إطار عمليات التعلم، الفردي و/أو التنظيمي،

سابعاً: المهارة لديها خاصية الدوام إذا تم تنفيذها (مبدأ الانتظام).

3-3-2 ملف المهارات الفردية: يظهر ملف المهارات الفردية، حسب "C.Batal": "مجموع

القطع التي تثبت المهارات المكتسبة من طرف الفرد، ليس في إطار التكوينات المتبعة أو المناصب المشغولة فقط، ولكن أيضاً في إطار الحياة الاجتماعية أو الشخصية" (هامل، 2010-2011، صفحة 75). وهذه المهارات

تشكلت انطلاقا من معارف مثبتة، في وضعيات حقيقية للعمل ومن موارد يمتلكها من أجل خلق مهارات جديدة، وهذا يعني أن الفرد يمكن أن يكتسب مهارات جديدة طوال حياته المهنية، أو الخاصة، لكنه يخاطر بضباع المهارات المكتسبة سابقا أو غير المستعملة اعتياديا. ومن جهة أخرى التطورات التكنولوجية في الغالب تولد انخفاضاً في بعض المهارات المكتسبة سابقا من طرف الفرد، وهذا يعني أن بعض المهارات التي كانت مجدية ونافعة في السابق، يمكن أن تصبح غير صالحة، وعليه فإن ملف المهارات الفردية يمكن أن يتطور أثناء مزاولة عمل ما، كما يمكن أن يتم فقدان بعض المهارات غير المستعملة. (هامل، 2010-2011، صفحة 76)

3.3 تنمية المهارات الفردية من خلال بعدي القيادة التحويلية:

تعتبر تنمية المهارات من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات، وسيتم التطرق إلى مفهوم تنمية المهارات.

3-3-1 مفهوم تنمية المهارات: قبل التطرق لتنمية المهارات الفردية، نحاول فهم مفهوم التنمية

حسب ما جاء في بعض الدراسات، يعرف "*Denisi Et Griffin*" أن تنمية وتطوير الموارد البشرية هي: "عملية منظمة وشاملة تقوم بها الإدارة العليا لرفع أداء الموارد البشرية، عبر الابتكار المعتمد على تقنيات العلوم السلوكية" (معتوق و فندي الطائي، صفحة 83)، وعرفها "*Bartton*" بأنها: "عملية استثمار منظم في تعليم الناس أفعال قوية تمكنهم من تحقيق الهدف" (معتوق و فندي الطائي، صفحة 83)، وبما أن محور التنمية هو المورد البشري في جانبيه المادي والمعنوي، ارتأينا في هذه الدراسة التركيز على دور القائد في تنمية هاذين البعدين. أما "*Louvan Beirondonk*" فيرى أن تنمية المهارات هو: "مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات، بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والتحفيز وغيرها من وسائل تحسين أداء المؤسسة، وليست أهدافا في حد ذاتها" (مصنوعة، 2012، صفحة 8). كما يذهب بعض الباحثين إلى أن تنمية المهارات ليست كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة، لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة، وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة لزيادة مهارات أفرادها واكتشاف إمكانيات نموها. (مصنوعة، 2012، صفحة 8).

3-3-2 تأثير التحفيز الالهامي في تنمية المهارات الفردية: القادة التحويليون ينفزون ويلهمون

أتباعهم من خلال تحفيزهم على اشباع حاجات تحقيق الذات بدلا من الحاجات في المستوى الأدنى حسب سلم الحاجات لماسلو. (eden, avolio, shamir, & dvir, 2002, p. 5) ويؤكد ذلك "Burns" إذ يرى أن القيادة التحويلية هي العلاقة التي يقوم فيها القائد والتابع كل واحد بتحفيز الآخر، للمستويات العليا، (Givens, 2008, p. 4) بالإضافة إلى أن القيادة التحويلية تقوم بإثارة روح الفريق، الحماس والتفاؤل والتحديات في عمل الفرد. القادة يقومون برسم مستقبل جذاب، من خلال فتح الاتصالات بينهم وبين الفرد، ومشاركته واطهار الالتزام نحوه ونحو الأهداف والرؤية المشتركة (Bass & Reggio, 2008, p. 4). إن اعتماد القائد على الهام المرؤوس بالحديث عن المستقبل والتفاؤل، ينمي لدى الفرد معرفة ذاته والرغبة في تطويرها من أجل اكتساب مهارات تواكب التطورات التي يمكن أن تحدث في المؤسسة والمستقبل الذي تريد الوصول إليه، خاصة وأن القائد يعمل على التشجيع المستمر للفرد، وبث روح الحماس. ويؤكد ذلك "Tierney" الذي يقول أن: "الدافعية الذاتية تنتج من شعور الاتباع بأنهم مصدر مهم للإبداع" (gumusluoglu & ilsev, 2009, p. 462)

3-3-3 تأثير الإعتبار الفردي في تنمية المهارات الفردية: القادة التحويليون يولون اهتماما خاصا

بحاجات الفرد التابع، حيث يشير "Bass, Burns" أنه على القيادة التحويلية توسيع حافظة الاحتياجات للمرؤوسين عن طريق رفعها أكثر من سلم الاحتياجات لماسلو. (Givens, 2008, p. 4) من أجل تحقيق النمو عن طريق العمل كمعلم أو مدرب. ويطبق الإعتبار الفردي عندما تكون هناك فرص جديدة للتعلم يتم انشاؤها مع توفير مناخ داعم للفروقات الفردية فيما يخص احتياجات ورغبات الاتباع.

وتظهر معرفة القادة للفروقات الفردية من خلال سلوكيات الفرد، وهنا يقوم القائد التحويلي، بتقديم تشجيع أكبر لهذا العامل، وتوفير الاستقلالية للعامل الأخر وعمال آخرين يكون حازما معهم في المعايير، ويرى "Avolio Et Gibbons" أن القيادة التحويلية تقوم بتقييم إمكانيات كافة الاتباع فيما يخص قدرتهم على الوفاء بالالتزامات الحالية، وكذلك امكانيات توسيع مسؤولياتهم المستقبلية (Givens, 2008, p. 4) ..

مما يشجع على ذلك فتح الاتصالات مع الاتباع، مثل: الإدارة بالتجوال، التفاعل مع الاتباع بصفة شخصية تفسير القائد للأحداث السابقة، وإدراك من خلالها اهتمامات الأفراد، ورؤيتهم كأشخاص وليس فقط كعمال، ولذلك يسمى "*desgagne and blais*" هذا البعد "الاستماع" (Desgagne & Blais, 2002, p. 20). إن الإعتبار الفردي يجعل القائد يستمع بشكل فعال للفردي، والمهام التي يقوم بها القائد هي عبارة عن أدوات لتنميته، وأبرز هذه المهام هي التعليم والتدريب ليُعرف القائد إذا كان هذا الفرد يحتاج إلى توجيه 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 (Sosik & Jung, 2010, p. 17). كما أن اهتمام القائد بالفرد ومحاوله تلبية احتياجاته المادية والمعنوية وكذلك المهارية، من خلال توفير وقت للتعليم والتدريب، تجعل الفرد يعرف ذاته وما ينقصه وماهي قدراته، كما تجعله يحاول هو بنفسه تطوير ذاته، من خلال الدخول في دورات تدريبية، وتوضيح لقائده الجوانب التي يرى أنه بحاجة إلى تطويرها. والتعلم من خلال عمله والتجارب التي يخوضها والمشاكل والعوائق التي يواجهها، خاصة وأن القائد التحولي يعتمد على سياسة التعلم من الخطأ.

4. الطريقة والأدوات:

1.4 منهج ومجتمع الدراسة: استعمل المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وهو الأنسب لجمع المعطيات والقيام بتحليلها، أما مجتمع الدراسة فتكون من إطارات مؤسسة جنرال كابل وعددهم 144 إطار.

2.4 أداة الدراسة:

لقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزأين كما يلي:

الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة، أما الجزء الثاني: تناول أبعاد متغير القيادة التحولية وتنمية المهارات الفردية، وقد تم تقسيمهما إلى محورين:

المحور الأول: يضم بعدي القيادة التحولية وهما التحفيز الالهامي والاعتبار الفردي ويتكون من 24 فقرة، القيادة التحولية 16 فقرة، أما المحور الثاني: حول تنمية المهارات الفردية وتكون من 11 فقرة.

وقد تمت الإجابة على الاستبيان وفق سلم ليكارت الخماسي والمكون من: دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا، والتي تأخذ الأوزان (5-4-3-2-1) على التوالي.

3.4 أدوات الدراسة: تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية: اختيار ألفا كرونباخ لمعرفة صدق وثبات فقرات الاستبانة، المتوسطات المرجحة والانحراف المعياري، معامل الانحدار.

5. عرض النتائج ومناقشتها:

1.5 قياس صدق وثبات المقياس: إن الثبات يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، أما الصدق فيقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه. والجدول يوضح أن قيمة معامل "ألفا كرونباخ" تتجاوز 0.900 وهي مرتفعة، وهذا يعني ارتفاع مصداقية البيانات. من الجدول نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ تقدر بـ (0,967) بالنسبة لمتغير المهارات الفردية و بـ 0,993 لمتغير القيادة التحويلية، أي أن المقياس يتمتع بثبات عالي، وقدر معامل الصدق على التوالي 0,996 و 0,983. أما معامل الثبات بالنسبة لأبعاد الدراسة هي: (0,975) للتحفيز الالهامي، (0,978) للاعتبار الفردي، ويلاحظ أن كل الأبعاد يتجاوز معامل الثبات فيها 0,970، وهو معامل ثبات عالي مما يعني أن أبعاد المقياس ستعطي نفس النتائج في حالة استعمالها مرة أخرى.

2.5 قياس المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدي التحفيز الالهامي والمهارات الفردية:

سيتم تحليل عبارات المقياس الخاصة بالقيادة التحويلية ببعديها (التحفيز الالهامي، الاعتبار الفردي) والمهارات الفردية، 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 أبعاد الدراسة.

الجدول رقم (1): اتجاهات إجابات العينة حول بعد التحفيز الإلهامي

الرقم	عبارات بعد التحفيز الالهامي		درجات السلم					التكرار	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	اتجاه العينة
	1	2	3	4	5	%					
1	رئيسك المباشر يلهم أفكارك	التكرار	25	5	22	22	4		1,324	2,679	أحيانا
			32,1	6,4	28,2	28,2	5,1	%			
2	رئيسك المباشر يشدد على أهمية تحقيق شعور جماعي بالمهمة	التكرار	16	12	14	31	5		1,284	2,961	أحيانا
			20,5	15,4	17,9	39,7	6,4	%			
3	رئيسك المباشر يتكلم عن المستقبل بتفاؤل	التكرار	17	15	24	22	0		1,114	2,654	أحيانا
			21,8	19,2	30,8	28,2	0	%			
4	رئيسك المباشر يحدد معايير عالية في الأداء	التكرار	11	15	13	31	8		1,252	3,128	أحيانا
			14,1	19,2	16,7	39,7	10,3	%			
5	رئيسك المباشر يوفر لك التشجيع المستمر	التكرار	19	11	9	28	11		1,437	3,013	أحيانا
			24,4	14,1	11,5	35,9	14,1	%			
6	رئيسك المباشر يركز انتباهك على ما يجب فعله لتنجح في أدائه	التكرار	9	14	15	29	11		1,240	3,244	أحيانا
			11,5	17,9	19,2	37,2	14,1	%			
7	رئيسك المباشر يظهر تصميمًا لاجاز ما تم تحديده من عمل	التكرار	13	9	11	34	11		1,316	3,269	أحيانا
			16,7	11,5	14,1	43,6	14,1	%			
8	رئيسك المباشر لديه رؤية مقنعة للمستقبل	التكرار	13	9	26	26	4		1,156	3,987	غالبًا
			16,7	11,5	33,3	33,3	5,1	%			
9	رئيسك المباشر يتحدث عن كيفية بناء الثقة بين الأفراد بعضهم ببعض والتي يمكن أن تمكنهم من تجاوز الصعوبات	التكرار	19	6	20	27	6		1,313	2,936	أحيانا
			24,4	7,7	25,6	34,6	7,7	%			
									3,097		أحيانا
متوسط المتوسطات											

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج spss

يلاحظ من الجدول أن نتائج إجابات أفراد العينة ترى أن القادة يمارسون أحيانا التحفيز الالهامي، بمتوسط قدر ب (3,097)، وكانت العبارات رقم (8) هي العبارة ذات أكبر متوسط حيث قدر ب (3,987)، أما العبارات (3,1)، فكانت متوسطاتها هي الأدنى بقيمة (2,654، 2,679). كما يلاحظ من الجدول أن هناك تشتت في إجابات العينة حيث تجاوز الانحراف المعياري الواحد الصحيح. وتشير العبارة رقم (8)، " رئيسك المباشر لديه رؤية مقنعة"، الى أن اتجاهات إجابات أفراد العينة ترى أن القادة لديهم

رؤية مقنعة في الغالب، ورؤية مؤسسة صناعة الكوابل محددة في العبارة التالية: " مؤسسة واحدة تتصل بالعالم (قوة الحضور، المنتجات، الاداء، الناس)" ، وهي تهدف إلى أن تكون الأكثر نجاحا في العالم، والأكثر احتراما وأن تكون في كل الأسواق الجغرافية. وعلى الرغم من ذلك فإن عدم التركيز على التواصل، لن يؤدي الى الوصول والفهم الجيد لرؤية ورسالة المؤسسة. ويحد من وضوح الاهداف والمعايير المحددة للأداء. خاصة مع اعتماد المؤسسة لهيكل تقليدي. من بين العبارات المهمة في التحفيز الالهامي، عبارة " رئيسك المباشر يتكلم عن المستقبل" من بين الأمور المحفزة للأفراد هو حديث القادة عن المستقبل وعن الانجازات المراد تحقيقها، لان الحديث بتفاؤل يحفز على الانجاز، ولكن يبدو أن القادة لا يركزون كثيرا على التفاؤل والحديث عن المستقبل، مما يحد من نظرة الأفراد لمستقبلهم، ويطلع على مناخ العمل الروتين، دون التفكير في التغيير، والإبداع. بالإضافة إلى أن وجود فئة، تعمل وفق عقود، لأكثر من عشر سنوات، تعيش دائما الخوف من مستقبلها الوظيفي، حتى لو كانت فئة صغيرة فهي ستؤثر على غيرها، ويبقى الجو العام مشحون بعدم الأمان والاستقرار، وبأن المؤسسة في أي وقت يمكن أن تتخلى عن موظفيها.

الجدول رقم (2): اتجاهات اجابات عينة الدراسة حول بعد الاعتبار الفردي

الرقم	عبارات بعد الاعتبار الفردي	درجات السلم					التكرار	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	اتجاه اجابات العينة
		1	2	3	4	5				
10	رئيسك المباشر ياخذ من وقته لتعليمك وتدريبك لبعض المهام	23	14	27	10	4	التكرار	1,192	2,462	احيانا
		29,5	17,9	34,6	12,8	5,1	%			
11	رئيسك المباشر يعطي اهتماما بالاشخاص الذين يبذلون مجهودا	16	16	17	25	4	التكرار	1,238	2,808	احيانا
		20,5	20,5	21,8	32,1	5,1	%			
12	رئيسك المباشر يوفر لك فرص التدريب والتعليم	23	8	25	16	6	التكرار	1,306	2,667	احيانا
		29,5	10,3	32,1	20,5	7,7	%			
13	رئيسك المباشر يعلمك تحديد احتياجات وقدرات الآخرين	21	10	19	26	2	التكرار	1,258	2,718	احيانا
		26,9	12,8	24,4	33,3	2,6	%			
14	رئيسك المباشر يعاملك كونيك فرد بدلا من كونك عضو في مجموعة	18	10	25	23	2	التكرار	1,186	2,756	احيانا
		23,1	12,8	32,1	29,5	2,6	%			
15	رئيسك المباشر يركز على تطوير قدراتك	17	14	19	26	2	التكرار	1,205	2,769	احيانا
		21,8	17,9	24,4	33,3	2,6	%			
16	رئيسك المباشر يعامل كل فرد على ان له احتياجات، قدرات وطموحات مختلفة	17	8	25	26	2	التكرار	1,185	2,846	احيانا
		21,8	10,3	32,1	33,3	2,6	%			
17	رئيسك المباشر يستمع باهتمام لانشغالاتك	14	11	20	25	8	التكرار	1,269	3,026	احيانا
		17,9	14,1	25,6	32,1	10,3	%			
	متوسط المتوسطات							2,756	أحيانا	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج spss

تظهر في الجدول أن إجابات أفراد العينة حول ممارسة بعد الاعتبار الفردي من طرف رؤسائهم ممارسة متوسطة حيث قدر متوسط البعد بـ (2,756)، ووقع في الخانة (أحيانا)، في سلم ليكارت الخماسي. وقدر متوسط العبارة رقم (17) بـ (3,026) وهو أكبر متوسط في عبارات هذا البعد، أما العبارة رقم (10) فقد قدر متوسطها بـ (2,462) وهو أدنى متوسط في هذا البعد.

لقد وجدنا أن أكثر من 46 في المئة من عينة الدراسة، لم يتحصلوا على تدريب ولو لمرة واحدة، وهذا يعتبر مؤشرا سلبيا من ناحية، تنمية المهارات، كما أن المؤسسة لا تعتمد كثيرا على دور القادة في عمليات تدريب

الأفراد، ويعود ذلك لتحديد المسؤوليات والمهام، على الرغم من أهمية ممارسة القادة للتعليم والتدريب لأنهم على صلة مباشرة، واحتكاك مباشر بمؤسسيهم المباشرين. ويعرفون ما يتطلبه كل منصب وكل مهمة. كما أن عدم التواصل الجيد لا يمكن القادة من فهم انشغالات مؤسسيهم، ولا يمكنهم من تحديد نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، لتحديد الاحتياجات التدريبية لهم. بالإضافة إلى أن هناك أفراد لا يبرزون أنفسهم، وعدم معرفة القادة لكيفية التواصل معهم، يمكن أن تؤدي إلى عدم استغلال العديد من المعارف والمهارات والطاقات الكامنة لديهم. بالإضافة إلى أن القادة يجب أن يركزوا على تعليم الإطارات المهارات السلوكية أكثر لأنهم معنيون بالتواصل مع مختلف الأفراد، فالمهارات المتخصصة هي سهلة التعلم عن طريق التدريب.

الجدول رقم (3): اتجاه إجابات عينة الدراسة حول درجة تنمية القائد للمهارات الفردية

الرقم	عبارات بعد المهارات الفردية		درجات السلم					الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	اتجاه اجابات العينة
	التكرار	%	1	2	3	4	5			
18	يشجعك رئيسك المباشر على الاخذ بزمام المبادرة	التكرار	21	5	26	17	9	1,349	2,864	درجة متوسطة
	%	26,9	6,4	33,3	21,8	11,5				
19	يوفر لك رئيسك المباشر فرص تحمل المسؤولية	التكرار	11	5	24	24	14	1,254	3,320	درجة متوسطة
	%	14,1	6,4	30,8	30,8	17,9				
20	يسمح لك رئيسك المباشر باتخاذ القرار دون الرجوع اليه	التكرار	9	14	19	29	7	1,170	3,141	درجة متوسطة
	%	11,5	17,9	24,4	37,2	9				
21	ينمي فيك رئيسك المباشر القدرة على تحليل المشاكل	التكرار	15	10	20	33	0	1,153	2,910	درجة متوسطة
	%	19,2	12,8	25,6	42,3	0				
22	ترى أن رئيسك المباشر يشجعك على مشاركته الافكار والخبرات	التكرار	13	13	18	30	4	1,200	2,987	درجة متوسطة
	%	16,7	16,7	23,1	38,5	5,1				
23	يوفر لك رئيسك المباشر فرص التدريب على استعمال مختلف التكنولوجيات والاجهزة التي تسمح لك بزيادة معارفك ومعالجة المعلومات	التكرار	19	11	18	26	4	1,280	2,808	درجة متوسطة
	%	24,4	14,1	23,1	33,3	5,1				
24	يشجعك رئيسك المباشر على خلق افكار ابداعية جديدة	التكرار	16	11	19	24	8	1,304	2,961	درجة متوسطة
	%	20,5	14,1	24,4	30,8	10,3				
25		التكرار	15	8	29	18	8	1,237	2,949	

دور بعد التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي في تنمية المهارات الفردية

درجة متوسطة			19,2	10,3	37,2	23,1	10,3	%	- يشجعك رئيسك المباشر على اخراج معارفك الضمنية	
درجة متوسطة	1,227	3,115	13	7	24	26	8	التكرار	يطلب منك رئيسك المباشر اعداد اجراءات تنفيذ مهمتك على شكل خطوات عمل	26
بدرجة متوسطة		3,006	16,7	9	30,8	33,3	10,3	%	متوسط المتوسطات	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج spss

تظهر في الجدول أن إجابات أفراد العينة حول درجة مساهمة القائد في تنمية المهارات الفردية لأفراد عينة الدراسة، كان بدرجة متوسطة، حيث قدر متوسط البعد ب (3,006)، ووقع في الخانة (بدرجة متوسطة)، في سلم ليكارت الخماسي. وقدر متوسط العبارة رقم (19) ب (3,320) وهو أكبر متوسط في عبارات هذا البعد، ويشير إلى الدرجة المتوسطة، أما العبارات رقم (23) فقد قدر متوسطها ب (2,808) وهو أدنى متوسط في هذا البعد، ويشير الجدول إلى درجة مساهمة متوسطة في تنمية المهارات الفردية، ويرجع ذلك إلى أن القائد لا يتيح فرصا كبيرة للمبادرة وإبداء الرأي، كما رأينا سابقا، وهذا يجد من جرأة الأفراد، على المشاركة، والإتيان بأفكار إبداعية، من خلال مبادلة المعارف بينهم، وتمكنهم من إخراج المعارف الضمنية المكتسبة من طرفهم، والعمل على تطوير أنفسهم لاكتساب مهارات جديدة. كما يظهر أن الأفراد لا يتم تمكينهم لتحمل مسؤوليات أكبر واتخاذ القرارات وحل المشكلات دون الرجوع إلى القائد، ويعود ذلك بنسبة كبيرة لتحديد المهام والمسؤوليات بدقة، والاعتماد كثيرا على الإجراءات الرسمية في الادارة.

3.5 اختبار الفرضيات: لاختبار الفرضيات تم استعمال اختبار الانحدار البسيط

1.3.5- اختبار صحة الفرضية الرئيسية: لتحليل دور بعدي التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي في تنمية المهارات الفردية، تم حساب الانحدار البسيط بين هذين المتغيرين، المتغير التابع والمتغير المستقل، لاختبار صحة الفرضية المحددة بالشكل التالي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعدي التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي في تنمية المهارات الفردية في مؤسسة جنرال كابل بسكرة.

الجدول رقم (4): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

Sig.	T	Bêta	R2	R	النموذج
,000	9.611	0.741	0,549	0,741	بعدي التحفيز الالهامي والاعتبار الفردي
المتغير التابع: المهارات الفردية					

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج *spss*

يوضح الجدول دور بعدي القيادة التحويلية في تنمية المهارات الفردية، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود دور ذو دلالة إحصائية. حيث بلغ معامل الارتباط (0,741)، عند مستوى دلالة (0,000)، أما معامل التحديد فقدر بـ (0,549)، أي أن 54,9% من التغيرات في المهارات الفردية ناتجة عن التغير في بعدي التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي. كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,741)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في ممارسة التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي تؤدي إلى الزيادة في تنمية المهارات الفردية بقيمة (0,741). ويؤكد هذا التأثير قيمة *t* المحسوبة والتي بلغت (38,953) وهي دالة عند مستوى (0,000)، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعدي التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي في تنمية المهارات الفردية في مؤسسة جنرال كابل بسكرة.

2.3.5- اختبار صحة الفرضيات الفرعية: لاختبار صحة الفرضيات الفرعية، تم الاعتماد على الانحدار البسيط، والجدول التالي يبين النتائج.

الجدول رقم (5): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية

Sig.	T	Bêta	R2	R	النموذج
,000	9.266	0.720	0,530	0,769	التحفيز الالهامي
,000	9.402	0,766	0,587	0,766	الاعتبار الفردي
المتغير التابع: المهارات الفردية					

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج *spss*

نلاحظ من الجدول أن هناك دور لبعدي القيادة التحويلية في تنمية الكفاءات الفردية، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود دور ذو دلالة إحصائية. حيث يتجاوز معامل الارتباط (0,760)، عند مستوى دلالة (0,000)، أما معامل التحديد فتجاوز (0,560) بالنسبة لبعده الاعتبار الفردي، وهذا يعني أن 58,7% من التغيرات في تنمية المهارات الفردية ناتجة عن التغير في بعد الاعتبار الفردي. كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,766) بالنسبة لبعده الاعتبار الفردي و(0,720) لبعده التحفيز الالهامي، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في ممارسة بعدي القيادة التحويلية تؤدي إلى الزيادة في تنمية المهارات الفردية بقيمة (درجة التأثير). ويؤكد هذا درجة المعنوية وهي دالة عند مستوى (0,000)، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضيات الفرعية، وعليه ترفض الفرضيات الصفرية وتقبل الفرضيات البديلة.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده التحفيز الالهامي في تنمية المهارات الفردية في مؤسسة جنرال كابل بسكرة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده الاعتبار الفردي في تنمية المهارات الفردية في مؤسسة جنرال كابل بسكرة.

6. الخلاصة:

خلصنا في هذه الدراسة إلى أن القيادة التحويلية ببعديها التحفيز الالهامي والاعتبار الفردي تلعب دوراً مهماً في تنمية الأفراد للمهارات الفردية الضرورية للعمل، ورغم ذلك فمؤسسة جنرال كابل من المؤسسات التي عرفت مجموعة من الاضطرابات كالاضرابات، لأن قادتها الأجانب لم يحاولوا التواصل الجيد مع مختلف الأطراف، ولعب الجانب الثقافي دوراً في اعتبار مسيري المؤسسة أجنب ولا تهمهم مصلحة العاملين. لذلك نقترح ضرورة الاهتمام بثقافة المؤسسة ومحاولة بناء ثقافة قوية تشجع على العمل والانسجام وتحقيق أهداف المؤسسة.

7. قائمة المراجع

- Bass, B. m., & Bruce, A. j. (1994). *Improving organisational effectiveness (Through transformational leadership)*. London: Sage publications.
- Bass, B. m., & reggio, R. e. (2008). *Transformational leadership. Second édition*. London: lawrence erlbaum associates.
- Bernard Bass .(1997) .*Transformational leadership: industrial; military,educational impact* .usa: Library of congress cataloging in publication data.
- Cecile déjoux .(2001) .*Les compétences au coeur de l'entreprise* .Paris :éditions d'organization.
- Daniel Held و J.M Riss .(1998) .*Le developpement des compétences au services de l'organisation apprenante, N 13* .Suisse :Employeur Suisse.
- Dov eden ،Bruce avolio ،Boas shamir و taly dvir .(2002) .Impact of transformational leadership on follower development and performance a field experiment .*Academy of Management Journal*.
- Lale gumusluoglu و Arzu ilsev .(2009) .*Transformational leadership Creativity and organizational innovation* .london: Journal of business research.
- m Bernard Bass و e Ronald Reggio .(2008) .*Transformational leadership. Second édition* . London: lawrence erlbaum associates.
- pemartin, D. (1999). *Gérer par les compétences ou comment réussir autrement* . Paris: éditions management.
- Philippe lorino .(2003) .*Méthodes et pratiques de la performance: Le pilotage par les processus et les compétences, 3 eme édi* .Paris :éditions d'organisation.
- Roger j Givens“ .(2008) .Transformational leadership : the impact on organizational and personal outcomes .”Emerging leadership journey .London: Regent university, School of global leadership et entrepreneurship.
- Sosik, J. J., & Jung, D. I. (2010). Full range leadership development: Pathways for People, Profit, and Planet. New york: Routledge.
- Vanessa Urch Druskat .(1994) .Gender and leadership style: transformational and transactional leadership in the roman catholic church, N 5 .Leadership quarterly.
- أحمد مصنوعة .(2012) . " تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التاميني " .الصناعة التأمينية (الواقع العملي وأفاق التطوير، تجارب دولية) . الشلف، الجزائر .
- اسماعيل حجازي .(2013) . مساهمة في وضع نموذج الكفاءات الافتراضية لتسيير الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى بالجنوب . الجزائر: أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير .
- حسين حريم .(2006) . مبادئ الإدارة الحديثة . عمان، الأردن: دار الحامد .
- دوسيا فيرا، و ماري كروسان .(2005) . القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي السعودية . دورية الإدارة العامة .
- سهيل أحمد عبيدات .(2007) . القيادة (أساسيات، نظريات، مفاهيم) . اربد، الاردن: عالم الكتب الحديث .

- سيد الهواري. (2005). *القائد التحويلي وتغيير المستقبل*. القاهرة، مصر: مكتبة عين شمس.
- سيد الهواري. (2005). *القائد التحويلي وتغيير المستقبل*، مكتبة عين شمس. القاهرة، مصر.
- عبد القادر هامل. (2010-2011). *وظيفة تقييم كفاءات الافراد في المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة- نفضال تلمسان)*، مذكره ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، الجزائر: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، تلمسان.
- عبود معتوق، و علي حسون فندي الطائي. (بلا تاريخ). *الأساليب الحديثة لتنمية وتطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي*، دائرة البحث والتطوير، وزارة التخطيط المركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد .
- فريد فهمي زيارة. (2000). *إدارة الاعمال(الاصول والمبادئ، مدخل وظائف المدير)*. عمان: مطبعة الشعب.

The role of Inspirational Motivation and Individualized Consideration dimensions in development of individual competencies. case study: A sample of managers of the General Cable organization of Biskra

F. Chine ^{1*}, N. Chine ²

¹ Mohamed Khider University of Biskra (Algeria),
fcchine@univ-biskra.dz 

² Mohamed Khider University of Biskra (Algeria),
n.chine@univ-biskra.dz 

Received: 25-12-2022

Accepted: 21-05-2023

Abstract

This study aimed to analyze the role of transformational leadership (Inspirational Motivation and Individualized Consideration) in development of individual competencies, the case Study general cable of biskra. We used the questionnaire as a tool for data collection. It was divided into three axes, the first axis deals with the personal and functional characteristics; while the second axis represents the independent variable the transformational leadership dimensions which consists of two elements (Inspirational Motivation, and Individualized Consideration), the last axis is the dependent variable, which is development of individual competencies. To analyze the data we used (SPSS). The following result have been reached: There is significant role with statistically significant for the role of transformational leadership (Inspirational Motivation and Individualized Consideration) in development of individual competencies in general cable biskra.

Keywords:

transformational leadership;
Inspirational Motivation;
Individualized Consideration,
Competencies;
individual competencies.

JEL Classification Codes: L25; E24

*** Corresponding author**