

## التكليف التاسع:

**فيصل الشمري**  
برنامج دكتوراه الإدارة





## ورقة التطبيق:

وكالعادة سنأخذ في تكليفنا هذه الورقة البحثية والموسومة بعنوان:

أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب

(دراسة تطبيقية على الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت)

وجيه عبدالستار نافع، ياسر أحمد السيد جنة

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 13، العدد 3، 2022م.



أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب

(دراسة تطبيقية على الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت)

ويعد عنوان البحث واضحاً ومفصلاً، وقد عكس الآتي:

- غاية البحث: معرفة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- المتغير المستقل هو: القيادة التحويلية.
- المتغير التابع: إدارة المواهب.
- نوع الدراسة: دراسة تطبيقية.
- مجتمع الدراسة: الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت.



## المقدمة:

وقام الباحثان بصياغة المقدمة بدءاً بلمحة موجزة عن التطورات في بيئة الأعمال، وكيفية تأثيرها على المنظمات، مما جعل إدارة رأس المال البشري أمراً في غاية الأهمية وبجاجة إلى ممارسات حديثة، بعد ذلك تطرق الباحثان في الفقرة الثالثة إلى القيادة كأحد هذه الممارسات ومن ثم استعرض أبرز جوانبها وخصائصها، بعد ذلك قام الباحثان في الفقرة الرابعة بأخذ لمحة عن إدارة المواهب وأهميتها وخصائصها، أما في الفقرة الخامسة فقد قام الباحثان بدمج المتغيرين ودورهما في نتائج المنظمات، واختتما المقدمة في الفقرة الأخيرة باستعراض الهدف من إجراء هذه الدراسة. وبهذا فالمقدمة أعطت تمهيداً ومدخلاً واضحاً للدراسة بالتطرق بلمحة موجزة عن موضوع الدراسة.



## مشكلة الدراسة:

قاما الباحثان لتأصيل البحث وتحديد مشكلة الدراسة بدراسة استطلاعية على عينة ميسرة من مفردات مجتمع الدراسة، وسؤالهم عن متغيرات الدراسة ومعرفة آراءهم عنها، فوجدا إن عملية ممارسة القيادة التحويلية يتخلها نوع من الضعف في الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت، وهو ما ينعكس سلباً على إدارة المواهب في الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت؛ الأمر الذي جعل الباحثان يكتشفان المشكلة من مصدر فعلي هما منسوبي الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت.



## مشكلة الدراسة:

ثم قام الباحثان بتأصيل مشكلة الدراسة على أساس إن إدارة المواهب سبيلاً موصولاً لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، ولذلك يجب الاهتمام به، وإيجاد الدعم الكافي له من قبل المنظمة، فالكثير من المنظمات تواجه قصوراً في تحسين مستوى القادة والعاملين، ومن خلال دراسة الاستطلاعية تبين للباحثان إن هناك قصوراً في القيادة التحويلية التي تسعى لتحقيق رؤية المنظمة من خلال حفز العاملين وتبادل المنافع معهم وتحويلهم من أدوات تنفيذ إلى أدوات مشاركة في صناعة القرار؛ الأمر الذي ينعكس على إدارة المواهب في المنظمة وبالأخص في مجتمع الدراسة الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت.



## مشكلة الدراسة:

ثم وضع الباحثان السؤال الخامس للبحث يكمن في دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المواهب، وما نوع هذه العلاقة بين المتغيرات في الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت.

وأخيراً تمحور السؤال السادس والأخير في معرفة الأثر للقيادة التحويلية في إدارة المواهب في الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت.

وهذه الأسئلة التي وضعها الباحثان لها تخدم أهداف البحث، وأهمية البحث، وغاية البحث؛ مما جعل الباحثان في نهاية المطاف يخرجان بمجموعة من النتائج، صنفوها إلى نتائج عامة، ونتائج التحليل الوصفي، ونتائج دراسة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة، ثم اختتموها بالتوصيات، وكل ذلك يصب في الإجابة على تساؤلات البحث.



# أهمية الدراسة:

إن الباحثان أشار إلى أهمية الدراسة في جزئين يمكن تفصيلها وفق الأهمية كالآتي:

- الجزء الأول: عكس الأهمية النظرية وتمثل في الإثراء المعرفي لمتغيرات الدراسة، ومن ثم محاولة الوصول إلى بناء مجال بحثي بخصوص متغيرات الدراسة يضاف إلى الأدبيات العربية في هذا المجال.
  - الجزء الثاني: وعكس الأهمية التطبيقية للدراسة والتي تمثل في تقديم نموذج يساعد على تطبيق القيادة التحويلية في المنظمات ومساعدة القادة على حل المشكلات التي تواجههم في هذا المجال.
- وهذه النقاط تعطي عنوان الدراسة ومشكلة الدراسة أهمية أكثر وصورة أوضح.



# أهداف الدراسة:

إن تقييم الباحثان لمدى تضمينه معايير أهداف الدراسة يكون كالآتي:

- الهدف النظري: لم يشير الباحثان إلى هدف نظري بشكل واضح وإنما من الهدف الأساسي من البحث الذي تم ذكره هو معرفة دور القيادة التحويلية في التأثير على إدارة المواهب: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت، ويعد هذا الهدف غاية البحث وركيزة البحث التي أنشأ من أجلها يفهم إن الدراسة تتناول تأصيل المفاهيم بين المتغيرات.
- الهدف التطبيقي: . وتمحور في معرفة مستوى توافر متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية، إدارة المواهب) والعلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المواهب، ودراسة الأثر للقيادة التحويلية في إدارة المواهب والتي منها تتحقق غاية البحث في الوصول إلى النتائج الشاملة.
- هدف الباحثان: تقديم التوصيات لمجتمع الدراسة.



## مفاهيم وتعريفات الدراسة:

إن الباحثان في الإطار النظري قاما بالتأطير النظري لمفهوم القيادة التحويلية من خلال الحديث عن نشأتها ومفهومها وفصل في أبعادها، ومثل ذلك كان مع المتغير التابع إدارة المواهب فقد تطرق إلى المفهوم والأهمية ومن ثم استرسل في الأبعاد.

ونرى أن الباحثان بذلك قد أعطيا وصفاً متسلسلاً لمتغيرات الدراسة، ونرى أنه قد انتقى ما يخدم التأطير النظري لمتغيرات الدراسة، ومن الأفضل لو أضاف الباحثان عدد من النماذج أو ابتكر نموذجاً نظرياً لكن له من الأفضل ذلك، كأن يخصص جزءاً أخيراً يبني فيه نموذجاً للعلاقة النظرية بين القيادة التحويلية وإدارة المواهب على أسس نظرية النظم.



## الدراسات السابقة:

لم يقدّم الباحثان في هذه الورقة العلمية بتفصيل جزءاً مستقلاً للدراسات السابقة، وإنما ضمناها بشكل أساسي في تأصيل التمهيد للدراسة ومن ثم الإطار النظري للدراسة، والإشارة إلى بعض النقاط الهامة في مشكلة الدراسة. وعند رجوعنا إلى قائمة المراجع نجد أن الباحثان اعتمدا على عدد كبير من الدراسات الأجنبية، أكثر من الدراسات العربية، مما يعني أن الباحثان قد قاما بإعداد البحث على الرجوع للأدبيات السابقة من قواعد بيانات الأبحاث العالمية المعروفة، وهذا يعطي الدراسة أكثر دقة.



## فرضيات الدراسة:

وقام الباحثان بصياغة فرضيات الدراسة بالفرض البديل، فهي افترضت وجود تأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ولعل هذا الفروض انطلق بها من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة، فالفرض الأول يهدف إلى معرفة الأثر بين المتغير المستقل كاملاً في المتغير التابع، بينما الفرض الثاني يهدف لقياس الأثر بين أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع.

وبالنظر لفرضيات الدراسة نجد إنها تعكس عنوان الدراسة وتتوافق مع أسئلة الدراسة، فهي بذلك أكثر وضوحاً.



## نموذج الدراسة:

لم يقدّم الباحثان برسم أي نموذج للدراسة، ولو قاما بذلك لعكس نموذج الدراسة بشكله الرمزي متغيرات الدراسة وأبعاد المتغيرات، فكان واضحاً بدقة وشمول في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.



## منهجية الدراسة:

وهنا قام الباحثان بشمل أغلب عناصر منهجية الدراسة، فقد أشارت إليها متفرقة في الدراسة كالآتي:

- منهج الدراسة: لم تكن واضحة ولكن من خلال إجراءات الدراسة تبين إنها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظواهر ثم يختبر العلاقات بينهما.
- مجتمع الدراسة: وتمثل مجتمع الدراسة في جميع منسوبي الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت.
- عينة الدراسة: استخدم الباحثان أسلوب العينة العشوائية البسيطة وبلغت عدد أفراد عينة الدراسة 327 مفردة وهي مقارنة نوعاً ما لجدول كريسجي ومورجان.



## منهجية الدراسة:

وهنا قام الباحثان بشمل أغلب عناصر منهجية الدراسة، فقد أشارت إليها متفرقة في الدراسة كالآتي:

- أداة الدراسة:

وتمثلت في الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة وقد تم إعدادها بناءً على الدراسات السابقة، كما استعرض الباحثان صدق وثبات الدراسة عن طريق معامل ألفا لكرونباخ.



# التحليل الإحصائي:

إن الباحثان قاما للوصول إلى نتائج الدراسة بتحليل البيانات التي تم جمعها وفق الأساليب الإحصائية الآتية:

- اختبار كاي تربيع، ومعامل ألفا لكرونباخ لقياس صدق وثبات أداة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات.
- معامل الانحدار الخطي: لمعرفة الأثر للمتغير المستقل في المتغير التابع.
- اختبار F: لمعرفة الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار، وهو ما ظهر مستوى دلالاته في جداول الدراسة دون أن تظهر قيمته.
- معامل الارتباط R: لمعرفة مستوى الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.
- اختبار T: لمعرفة الدلالة الإحصائية لنموذج الارتباط، وهو ما ظهر مستوى دلالاته في جداول الدراسة دون أن تظهر قيمته.
- معامل التحديد  $R^2$ : لمعرفة نسبة الأثر بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.



## مناقشة النتائج والتوصيات:

إن الباحثان قد استعرضا نتائج الدراسة من خلال تصنيفها إلى مجموعة من النتائج، كالآتي:

- نتائج عامة: واستنتجت من التأطير النظري لمتغيرات الدراسة، إضافة إلى بعض الأجزاء الأخرى من الدراسة.
  - نتائج التحليل الوصفي: وتم استنتاجها من خلال وصف متغيرات الدراسة ومستوى توافرها وتوافر أبعاد كل منهما.
  - نتائج دراسة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة: وقد تم استنتاجها من اختبار الفرضيات واستخدام تحليل الارتباط والانحدار لمتغيرات الدراسة وأبعاد كل منهما وتفاعلهما مع بعضهما البعض.
- وبهذه الطريقة أعطى الباحثان وصفاً دقيقاً ومتسلسلاً وشاملاً لنتائج الدراسة.



## مناقشة النتائج والتوصيات:

إن توصيات الباحثان التي خرجت بها من الدراسة تتوافق تماماً مع نتائج الدراسة التي أجابت عن أسئلة الدراسة وفرضيات الدراسة وعكست أهداف وأهمية الدراسة، وبالتالي انطلقت من العنوان حتى وصلت للغاية التي تحقق مضمون العنوان في عرض مرتب ومتسلسل.

وعن مدى إمكانية تطبيق التوصيات واقعياً يمكن إيجازه في الآتي:

- التطوير الإداري: وذلك من دعم الإدارة العليا لمفهوم القيادة وتشجيع القادة واحتضان المواهب، وتغيير هيكل المنظمة والإجراءات والسياسات بما يخدم الأسلوب القيادي.
- التطوير المعرفي: من خلال عقد الدورات التدريبية وورش العمل والندوات التي ترفع من معارف ومهارات العاملين حتى يتحقق للمنظمة مبدأ القيادة والموهبة المضافة.



شكرا جزيا

