

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة

دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين في المنظمات بالمملكة العربية
السعودية في منطقة الرياض.

**Transformational leadership and its role in developing employees' skills
in organizations in the Kingdom of Saudi Arabia, Riyadh Region.**

إعداد:

اسم الطالب	الرقم الجامعي
سها عبد الرحمن المريعي	221001931
أهداب محمد القرشي	221002047
نوف شمروخ العتيبي	221001561

إشراف:

الدكتور/ وليد صديق

2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شُكْرُ عِرْفَانٍ

ليس بعد تمام الشيء الا الحمد فنحمده كثيراً بجلال قدره وعظيم سلطانه وصدق بيانه الذي هدانا ووفقنا في إنجاز هذا العمل كما أتقدم بأسى العبارات وخالص التقدير والامتنان إلى من قال فيهما عز وجل "وَخَفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا " "سورة الإسراء آية 24".

وانطلاقاً من عرفان الجميل لا يسعنا إلا أن نتقدم بالشكر الجزيل وصادق العرفان إلى من أتاح لنا فرصة إكمال مسيرتنا التعليمية سعادة المهندس ناصر المحيimid، كما نتوجه بالشكر والتقدير إلى الدكتور وليد سليمان والدكتورة فاطمة مصطفى على كل ما قدموه لنا من توجيهات ومعلومات قيّمة كان لها الأثر في إنجاز هذه الدراسة.

سائلين المولى أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
	قائمة المحتويات	A
	قائمة الجداول	C
	قائمة الأشكال	D
	قائمة الملاحق	D
	مستخلص الدراسة باللغة العربية	E
	مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية (Abstract)	E
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
1.1	المقدمة	2
1.1.1	نشأة القيادة التحويلية	2
1.2	مشكلة الدراسة	3
1.3	أهمية الدراسة	4
1.4	أهداف الدراسة	4
1.5	منهجية الدراسة	5
1.6	حدود الدراسة	5
1.7	التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة	6
1.8	الدراسات السابقة	8
1.9	الفرضيات النظرية للدراسة	12
1.10	هيكل الدراسة	13
	الإطار النظري للدراسة	15
2	الفصل الثاني: القيادة التحويلية	15
2.1	المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية وخصائصها	16
2.1.1	مفهوم القيادة التحويلية	16
2.1.2	أهداف القيادة التحويلية	17
2.1.3	أهمية القيادة التحويلية	18
2.1.4	أبعاد القيادة التحويلية	18

20	صفات القائد التحويلي	2.1.5
22	مقارنة بين القائد التحويلي والقائد التقليدي	2.1.6
23	المبحث الثاني: معوقات القيادة التحويلية وطرق مواجهتها	2.2
25	الفصل الثالث: المهارات وعلاقتها بالقيادة التحويلية	3.0
26	المبحث الأول: الأداء الوظيفي	3.1
26	مفهوم الأداء الوظيفي	3.1.1
28	أهمية الأداء الوظيفي	3.1.2
30	مكونات الأداء الوظيفي	3.1.3
31	محددات الأداء الوظيفي	3.1.4
32	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	3.1.5
34	المبحث الثاني: أساسيات حول المهارات	3.2
35	مفهوم المهارات	3.2.1
36	أنواع المهارات	3.2.2
38	أهمية المهارات	3.2.3
39	أهداف تطوير المهارات	3.2.4
40	المبحث الثالث: علاقة أبعاد القيادة التحويلية بتطوير مهارات الموظفين	3.3
40	المطلب الأول: تأثير التأثير المثالي (الكاريزما) في تطوير مهارات الموظفين.	3.3.1
40	المطلب الثاني: تأثير الحافز الإلهامي في تطوير مهارات الموظفين	3.3.2
41	المطلب الثالث: تأثير الاستثارة الفكرية في تطوير مهارات الموظفين	3.3.2
42	المطلب الرابع: تأثير الاعتبارية الفردية في تطوير مهارات الموظفين	3.3.4
43	الفصل الرابع: منهجية وإجراءات الدراسة	4
43	تمهيد	4.1
43	الدراسة الاستطلاعية	4.2
43	منهج الدراسة	4.3
44	أداة الدراسة	4.4
45	مجتمع وعينته الدراسة	4.5
45	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	4.6
47	اختبار صدق أداة البحث وثباتها	4.7

49	الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار الفرضيات	5
49	المبحث الأول: عرض النتائج وتحليل البيانات	5.1
49	تحليل البيانات الأولية	5.1.1
54	تحليل المحاور	5.1.2
66	المبحث الثاني: اختبار الفروض وتحليل النتائج	5.2
71	الفصل السادس: النتائج والتوصيات	6
71	نتائج الدراسة	6.1
73	التوصيات	6.2
76	مراجع الدراسة باللغة العربية	
79	مراجع الدراسة باللغة الإنجليزية	
80	الخاتمة	
82	الملاحق	

قائمة الجداول

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
1	مقارنة بين القائد التحويلي والقائد التقليدي	22-23
2	مقياس ليكرت الخماسي يبين درجات الموافقة متغير القيادة التحويلية	46
3	مقياس ليكرت الخماسي يبين درجات الموافقة متغير المهارات	46
4	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	50
5	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	50
6	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	51
8	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	52
9	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل مع الرئيس المباشر	53
10	اتجاهات إجابات العينة حول بعد التأثير المثالي	54
11	اتجاهات إجابات العينة حول بعد الحافز الإلهامي	55-56
12	اتجاهات إجابات العينة حول بعد الاستثارة الفكرية	57
13	اتجاهات إجابات العينة حول بعد الاعتبار الفردي	58-59
14	اتجاهات متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد محور نمط القيادة التحويلية.	60
15	اتجاهات إجابات العينة حول تطوير القائد للمهارات الفردية	61-62
16	اتجاهات إجابات العينة حول تطوير القائد للمهارات الجماعية	62-63

17	اتجاهات إجابات العينة حول تطوير القائد للمهارات التنظيمية	64-65
18	اتجاهات متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد المهارات.	66
19	نتائج تحليل الفرضية الرئيسية	67
20	نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى	68
21	نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية	68
22	نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة	69
23	نتائج تحليل الفرضية الفرعية الرابعة	70

قائمة الأشكال

الرقم	اسم الشكل	الصفحة
1	نموذج دراسة	7
2	أبعاد القيادة التحويلية (عبدالعال، ص، 24، 2016)	20
3	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	50
4	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	50
5	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	51
6	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	52
7	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل مع الرئيس المباشر	53

قائمة الملاحق

الرقم	الموضوع	الصفحة
1	الاستبيان	83
2	قائمة المحكمين	89

مستخلص الدراسة:

أظهرت الدراسات التي قام بها الباحثون في مجال القيادة التحويلية وتطوير مهارات الموظفين في المنظمات وجود علاقة قوية بينهما وقد قامت هذه الدراسة بتركيز الضوء على جوانب وأبعاد القيادة التحويلية وأثره على تطوير مهارات الموظفين في المنظمات بمدينة الرياض، كما اعتمدت الدراسة على تقسيم أبعاد القيادة التحويلية إلى (التأثير المثالي أو الكاريزما، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي). تم دراسة دور هذه الأبعاد وأثرها على تطوير مهارات الموظفين في المنظمات بمدينة الرياض من خلال استخدام استبانة كأداة للدراسة وتم توزيعها على عينة عشوائية تضم 425 فرداً من العاملين في المنظمات بمدينة الرياض، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج المهمة، حيث تبين أن الاستثارة الفكرية هي أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً كذلك وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وتطوير مهارات الموظفين.

العبارات الدالة: القيادة التحويلية، التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية، الأداء الوظيفي،

تطوير المهارات

Abstract:

The studies in the field of transformational leadership and employees' skill development in organizations have shown a strong relationship between these two variables. This study specifically focused on the aspects and dimensions of transformational leadership and its impact on the development of employees' skills in organizations in Riyadh. The study also divided the dimensions of transformational leadership into idealized influence or charisma, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual consideration. The role of these dimensions and their impact on the development of employees' skills in organizations in Riyadh was studied using a questionnaire as a research tool, which was distributed to a random sample of 425 individuals working in organizations in Riyadh. The study yielded several important results, indicating that intellectual

stimulation is the most influential dimension of transformational leadership. Additionally, a strong relationship was found between transformational leadership and the development of employees' skills.

Keywords: Transformational leadership, idealized influence, individual consideration, intellectual stimulation, job performance, skill development.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- منهجية الدراسة
- حدود الدراسة
- التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة
- الدراسات سابقة
- الفرضيات النظرية للدراسة
- هيكل الدراسة

المقدمة

يشهد عالمنا حالياً تغيراً سريعاً في جميع المجالات بما في ذلك القيادة والإدارة في جميع أنواع المؤسسات والشركات ويتطلب من هذه المؤسسات التكيف مع التغير السريع، حيث أظهرت الأبحاث أن القيادة الواعدة والذكية هي مفتاح التغير الناجح، من هنا برز مفهوم القيادة التحويلية (Transformational leadership). تعتبر اليوم القيادة التحويلية نقطة الدخول الجديدة للتغير والتطوير وهي الطريقة الأفضل للمنظمات الطموحة، لذلك تتطلب وظيفة الإدارة نوعاً خاصاً من القادة مع رؤية واضحة للمستقبل والقدرة على تحويل المنظمات من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الحديثة. ونظراً لأن النجاح التنظيمي أيضاً مرتبط بأداء الموظفين فإن الباحثين مهتمين بمسألة الأداء وهو أمر مهم جداً للأفراد والمنظمات، حيث تحاول المنظمات دائماً تحسين أداء الموظفين من خلال التدريب وتحفيزهم باستمرار والتأثير على سلوكهم وعواطفهم وخلق ثقة متبادلة بينهم ورؤية مؤسسية واضحة ترشدتهم لتحقيق أهدافهم وفقاً لنظرية القيادة المعاصرة.

وانطلاقاً من ذلك، فإن الغرض من الدراسة هو تطوير مهارات الموظفين والتعرف على تأثير القيادة التحويلية عليها.

نشأة القيادة التحويلية

"تعتبر القيادة التحويلية أحد أبرز نظريات القيادة الحديثة، إذ ظهرت في العقد الثامن من القرن العشرين، فقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد العالم "بيرنز Burns" الذي يعد مؤسس هذا النوع من القيادة، وقد ميزه عن النمط الإجرائي في العام 1978م في كتابه (القيادة)، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة تحفيزية وذات هدف مع مرؤوسهم، عن أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج مستهدفة، وقد قدم بيرنز من خلاله شرح مفهوم القيادة التحويلية، وأكد فيه على الرغبة العالمية الملحة في العصر الحالي، والتي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة تدعو نحو التغير والتجديد، ومن ثم قام "باس وافوليو Bass and Avolio" بتطوير فكرة القيادة التحويلية في عام 1985، بتقديم نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس عوامل السلوك القيادي" (أبورمان، 2015، ص69).

مشكلة الدراسة

يعتبر الكادر البشري هو الثروة غير النقدية التي تمتلكها المنظمات، وحتى تخرج طاقته الكامنة تحتاج هذه المنظمات إلى جهود قيادية وإدارية، حتى تضمن تعزيز ولاء كل موظف في فريق العمل وتضمن استئثار جهوده وتحفيزها لتصب في مصلحة العمل. تبرز مشكلة الدراسة في موضوع القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين في المنظمات، اعتباراً أن القيادة التحويلية أصبحت أحد أهم العناصر الرئيسية في إدارة المنظمات، وهناك الكثير من العوامل التي ترمز إلى أن القيادة التحويلية داخل المنظمات لها دوراً مهماً في إيجاد بيئة مناسبة للعمل وتطوير أداء العاملين فيها. حيث إن القائد التحويلي لديه رؤية ثاقبة وقادر على التأثير على الموظفين وزيادة حافزهم وتحفيزهم وتشجيع على الإبداع، مما يجعل المنظمة قادرة على المنافسة ومواجهة التحديات، وتبرز أساليب القيادة التحويلية هذه التي أظهرها التقدم العلمي والتطور التقني، وبالعكس من ذلك فإن غياب أساليب القيادة التحويلية عن المنظمات قد يشكل عدم كفاءة المنظمة في تقديم جودة الخدمة.

ومن هنا تلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي وهو:

ما هو دور القيادة التحويلية في تطوير أداء الموظفين ومهاراتهم؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر للتأثير المثالي في تطوير مهارات الموظفين؟
- هل يوجد أثر للحافز الإلهامي في تطوير مهارات الموظفين؟
- هل يوجد أثر للاستئثار الفكرية في تطوير مهارات الموظفين؟
- هل يوجد أثر للاعتبار الفردي في تطوير مهارات الموظفين؟
- ما هو أثر القيادة التحويلية في تطوير أداء الموظفين؟

أهمية الدراسة

من خلال المقدمة ومشكلة الدراسة تتضح لنا أهمية القيادة التحويلية وأهمية وتأثير القادة المسؤولين عن المنظمات على تطوير مهارات العاملين ونظم أداء العمل داخلها، تتضح أهمية الدراسة الحالية في جانبين:

1- الأهمية العلمية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من أهمية الموضوع الذي تتناوله بما أن موضوع القيادة التحويلية هو أحد أبرز الموضوعات المهمة التي حازت ولا تزال باهتمام كبير من قبل الدارسين والباحثين في مجال الإدارة، كما قد تسهم هذه الدراسة في إضافة شيء من المعرفة للباحثين والممارسين والدارسين في مجال الأعمال من خلال مساهمته في اغناء المكتبة العربية بموضوع القيادة التحويلية التي بحاجة اليه جميع المنظمات والمؤسسات للدور الكبير الذي تقوم به في تقدم ونمو المنظمات.

2- الأهمية العملية:

تأتي الأهمية العملية من خلال الفائدة التي يمكن أن يحصل عليها القياديون في المنظمات والذين يسعون الى تطوير مهارات موظفيهم مما يسهم في تحسين قدرات منظماتهم ومما يزيد من أهمية هذه الدراسة ارتباط هذا النمط القيادي برفع وزيادة فعالية وكفاءة المنظمات التي تسعى جميعها دون استثناء إلى زيادة قدراتها وكفاءتها لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 بكفاءة وفعالية.

أهداف الدراسة

إن أي باحث يقوم بعمل دراسة علمية في أي مجال كان لابد له أن يكون لديه هدف عام ومجموعة من الأهداف الفرعية يسعى لبلوغها من خلال دراسته، وفي ضوء الإشكالية البحثية فإن هذه الدراسة تهدف إلى تحقيق هدف عام وهو "الكشف عن دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين في المنظمات" ويتبع هذا الهدف مجموعة من الأهداف:

1. التعرف على مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها وأبعادها.
2. التعرف على صفات القائد التحويلي.
3. التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي وخصائصه.
4. توضيح دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين.
5. دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) وبين تطور مهارات الموظفين بالمنظمات.
6. تأكيد على أهمية ممارسة الأنماط الحديثة في القيادة وأثرها على نجاح المنظمات.
7. إثراء الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية.

منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على التحليل الوصفي لملائمته لطبيعية البحث الذي يعتمد على جمع بيانات ذات طابع كيفي بقصد الإلمام بكل جوانب الدراسة وأهدافها حيث يقوم المنهج برصد الظاهرة والتعامل معها من أبعادها المختلفة، فضلاً عن دراسة الموضوعات ذات العلاقة بها، والتعرف على تأثيرها وتداعياتها على موضوعات أخرى، كما تم جمع بيانات تحمل طابع كمي وذلك من خلال توزيع استبانة، والتي كانت هي الأداة البحثية التي استعملت لجمع البيانات من أفراد العينة.

حدود الدراسة

اقتصرت حدود الدراسة على أربع جوانب:

1. الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة على عينة من المنظمات بمنطقة الرياض.
2. الحدود البشرية: تمت هذه الدراسة على مستوى عينة من الموظفين حيث بلغ عددهم (425).
3. الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة في سنة (2023) خلال الفصل الدراسي الثاني.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

القيادة التحويلية:

تمثل المتغير المستقل فهي تعتمد على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على وجود رؤية واضحة، وتحفيز الموظفين وتشجيعهم حتى ينجزوا تلك الرؤية بالتوازي مع العمل على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية. وتقوم القيادة التحويلية على أربعة أبعاد سلوكية أساسية هي:

التأثير المثالي (Idealized Influence):

امتلاك القادة لرؤية ورسالة واضحة للمنظمة والقدرة على زرع الاعتزاز والفخر بها في نفوس التابعين لهم من الموظفين.

الاعتبار الفردي (individualized Consideration):

هو السلوك الذي يستطيع القائد من خلاله أن يعطي اهتمام شخصي لكل الموظفين عن طريق التعرف على مستوى الحاجات والرغبات لكل موظف مع مراعاة الفروق الفردية بينهم عند اشباع هذه الحاجات. حيث إن الاهتمام بالأفراد يعتبر تضحية وإيثار من القادة التحويليين، كذلك القادة مسؤولين عن تقديم التوجيه والتدريب للأفراد ومنحهم الفرص المختلفة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation):

هو السلوك الذي يستثير من خلاله القائد جهود أتباعه من الموظفين عن طريق طرح أفكار جديدة وحل المشكلات بطريقة إبداعية.

الدافع الإلهامي (Inspirational Motivation):

هو ذلك السلوك الذي يبديه القادة لدفع الموظفين للعمل والتركيز على إشعال الحماس والمنافسة لديهم، وتعزيز روح الفريق الواحد، ومشاركتهم في بناء رؤية وأهداف المنظمة المستقبلية والالتزام بها.

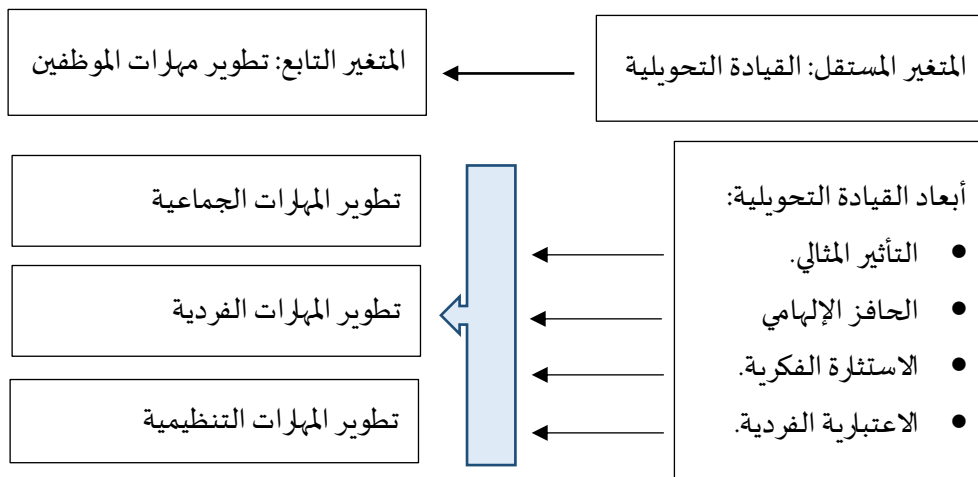
الأداء الوظيفي (Job Performance):

عرّفه كل من (Motowidlo, S, Borman, W, Schmidt, N, 1997) بأنه القيمة الاجمالية المتوقعة من سلوكيات الموظفين التي يتم تنفيذها على فترات زمنية محددة.

أما إجرائياً فقد تم تعريف الأداء الوظيفي بأنها حصيلة الجهود المبذولة، والإنجازات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة على أن يتم دعمهم من قبل القادة وصنّاع القرار، بما يضمن الاستجابة بمتطلبات نجاحها بكفاءة وفعالية.

تطوير المهارات (Skills Development):

وهي تمثل المتغير التابع للدراسة تعرّف على أنها القدرات والمهارات المكتسبة من طرف الفرد بالتكوين والتعليم.



شكل رقم (1) نموذج دراسة

المتغيرات الوسيطة:

(الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة) حيث تعتبر أحد العوامل الوسيطة التي استخدمت في الدراسة
الراهنه، وتشمل: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل مع الرئيس المباشر.

العينات وجمع البيانات:

تم استعمال الاستبيان كأداة رئيسية بغرض جمع البيانات من عينة من الموظفين بالمنظمات بمنطقة
الرياض.

تحليل البيانات:

تم اعتماد المنهج الإحصائي الوصفي في اختبار الفرضيات، وذلك بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان
باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

الدراسات السابقة

دراسة أ.م علي فاضل فوزي، 2022، أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع المنظمي دراسة تحليله في
إحدى شركات القطاع الصناعي.

"هدفت الدراسة الى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما هي العلاقة بين توافر أبعاد القيادة التحويلية وبين
الابداع المنظمي الفني والإداري وما هو تأثير هذه الأبعاد في تعزيز قدرات المنظمة الإبداعية . وكان من اهم النتائج
التي توصلت اليها الدراسة:

■ ظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية
وبين الأبداع المنظمي وهذا يعني أن زيادة توافر سمات وخصائص القيادة التحويلية لدى القيادات
الإدارية في الشركة سيساهم في تحقيق مستويات أفضل من الإبداع المنظمي ومن ثم خلق قيمة مضافة
وتحقيق ميزة تنافسية.

■ أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية في الأبعاد المنظمي وهذا يعني أهمية توافر سمات وخصائص القيادة التحويلية لتحقيق الأبعاد المنظمي، بعبارة أخرى، أهمية هذه الأبعاد في تعزيز مجالات ومستويات الأبعاد المنظمي في الشركة.

تدرك القيادات الإدارية في الشركة أهمية أبعاد القيادة التحويلية بوصفها تشكل عنصراً أساسياً لخلق مناخ وبيئة تنظيمية مشجعة ومستثيرة للأبعاد المنظمي، وإن السعي لتحقيق مجالات ومستويات هذا الأبعاد يتطلب الاهتمام بتوافر وتعزيز أبعاد هذا النمط القيادي كجزء من ثقافة المنظمة وثقافة قياداتها الإدارية."

دراسة حسن محمد عيسى الغويري، 2022، أثر القيادة التحويلية في أداء الموظفين: دراسة حالة مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء / الأردن

"هدفت الدراسة التعرف إلى أثر القيادة التحويلية في أداء الموظفين، دراسة حالة: مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء/ الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (الاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والتأثير المثالي، والدافعية الإلهامية) مجتمعة ومنفردة في أداء الموظفين، كما تفسر أبعاد القيادة التحويلية (75.2%) من التغيرات الحاصلة في أداء الموظفين، وتوجد علاقة طردية بين ممارسة القيادة التحويلية وأداء الموظفين، لذلك فقد أوصت الدراسة باستمرار مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء بتنمية بعد (الاستثارة الفكرية) لدى القيادات لتأثيرها الكبير كأحد أبعاد القيادة التحويلية في تحسين أداء الموظفين، وتسلط الضوء على الدافعية الإلهامية ذات الأثر في أداء الموظفين، وتكريس الجهود لتعزيز بُعد (التأثير المثالي) في رفع مستوى أداء الموظفين في المديرية."

دراسة (العامري 2022) بعنوان "القيادة التحويلية في المؤسسات العامة" دراسة استطلاعية لأراء الموظفين.

"هدفت الدراسة إلى مدى تمتع القادة بخصائص القائد التحويلي التي حددها (Tichy and Devanna, 1986). كما تم دراسة ما إذا كان هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في متغير الجامعة، والتخصص،

والوظيفة، ومدى تمتع القادة الأكاديميين بخصائص وعناصر القيادة التحويلية. حيث تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس فئة الذكور بالجامعات في المملكة العربية السعودية لعام 2000-2001 حيث بلغ عدد الأعضاء 2912 عضواً. كما تم جمع بيانات الدراسة عن طريق استبيان لتحديد عناصر وخصائص القائد التحويلي.

أظهرت نتائج الدراسة أن:

■ مستوى تمتع القيادات الأكاديمية بخصائص وعناصر القيادة التحويلية متوسط.

■ يتسم متغير الوظيفة، والتخصص بوجود اختلاف ذا دلالة إحصائية لعناصر القيادة التحويلية وخصائصها.

■ كما أوضحت النتائج بعدم وجود اختلاف ذا دلالة إحصائية في سلوك القائد التحويلي لمتغير الجامعة، والتخصص، والقيادة الأكاديمية.

دراسة (ثانه، نجوين هاي وكوانغ، نجوين فان، 2022) بعنوان: أساليب القيادة التحويلية والمعاملات وعدم التدخل ومشاركة الموظفين: أدلة من القطاع العام في فيتنام.

"هذه الدراسة تتناول العلاقة بين أسلوب القيادة ومشاركة موظفي الخدمة المدنية في القطاع العام الإقليمي في فيتنام، حيث درست العلاقة بين ثلاثة أنماط قيادية وهي القيادة التحويلية وقيادة المعاملات وقيادة عدم التدخل فيما يتعلق بالمشاركة في العمل وأداء موظفي القطاع العام، وفي الوقت نفسه تحدد علاقة أنماط القيادة بالمتغيرات الديموغرافية ومشاركة الموظفين في القطاع العام الفيتنامي.

تم جمع بيانات الدراسة من عينة ملائمة من القادة من مستوى الإدارات إلى مجلس الإدارة، كما تم جمع عينة المسح من الموظفين في وكالات الدولة الذين تم الحصول على ردود الفعل من خلال الإجابة على الاستبيانات في وقت واحد. استجاب ما مجموعه 325 شخصاً، من القادة وموظفي الخدمة المدنية في القطاع العام الإقليمي في

فيتنام. تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 26.0 لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استطلاع آراء المستجيبين في استبيان أسلوب القيادة واستبيان مشاركة الموظفين.

تظهر نتائج التحليل أن أساليب القيادة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمشاركة الموظفين. واكتشفت الدراسة أيضاً أن مستوى مشاركة الموظف في العمل يعتمد إلى حد كبير على أسلوب القيادة. تم تقديم التوصيات بأنه عندما يمارس القائد أسلوب القيادة الصحيح سواء القيادة التحويلية أو قيادة المعاملات أو قيادة عدم التدخل فإنه يسهم في زيادة مشاركة الموظفين والعكس صحيح."

دراسة: إيمان زياني سنة 2014 بعنوان تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة، دراسة حالة: مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، أوماش بسكرة.

"أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة كالتالي:

- تمثل القيادة التحويلية العامل الأساسي لتطوير وذلك لأهميتها في تعزيز وبناء ميزه تنافسية للمنظمات وقدرتها على مواجهة مثيلاتها.
- تشكل القيادة التحويلية أهمية خاصة لجميع المنظمات، حيث إنها تساهم في تحسين الأداء وتحقيق الفعالية المطلوبة.
- تساعد القيادة التحويلية على بناء رؤية واضحة للمنظمة كما تشجع الموظفين على تنفيذها والعمل على تعديل أو تغيير الأنظمة القائمة حتى تتلاءم مع هذه الرؤية."

دراسة الطاهر بن عبد الرحمن سنة (2010) بعنوان القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين.

" هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية القيادة التحويلية، وذلك عن طريق الكشف عن واقع السلوك القيادي التحويلي بالمنظمات، وقد تبين من آراء الموظفين أن رؤساءهم يتمتعون بمستوى عالي من سلوكيات القيادة

التحويلية وأن أدائهم الوظيفي مرتفع نسبياً، كما أظهرت النتائج الإحصائية علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية للرؤساء والأداء الوظيفي للموظفين."

دراسة (المهلال، 2008) بعنوان "متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية على الضباط العاملين بمديرية الأمن العام بمدينة الرياض.

"هدفت الدراسة الى التعرف على أهم متطلبات القيادة التحويلية اللازمة لتطبيقها في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية بمديرية الأمن العام. حيث تم تكوين عينة دراسة من (243) باستخدام المنهج الوصفي والتحليلي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

■ بناء ثقافة احترام الأفكار الجديدة.

■ المساهمة في التطوير والعمل على رفع معنويات الموظفين.

■ إلمام القيادات التحويلية بأهمية الجودة والالتزام بها والعمل على مبدأ التعاون بين أفراد

المجموعة لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها."

الفرضيات النظرية للدراسة:

تعد الفرضيات واحده من أنماط الإجابات التي يضعها الباحث مؤقتاً للإجابة عن تساؤلات الدراسة، كما يتم بنائها على ما تم التوصل إليه من معلومات أولية من خلال القراءات الاستكشافية حول موضوع الدراسة وهي كالآتي:

الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تطوير أداء الموظفين ومهاراتهم (المهارات الفردية، المهارات الجماعية، المهارات التنظيمية) بالمملكة العربية السعودية في منطقة الرياض.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء للتأثير المثالي في تطوير المهارات لدى الموظفين في الرياض.
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء التحفيز الإلهامي في تطوير المهارات لدى الموظفين في الرياض.
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء للاستثارة الفكرية في تطوير المهارات لدى الموظفين في الرياض.
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء الاعتبار الفردي في تطوير المهارات لدى الموظفين في الرياض.

هيكل الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من ستة فصول كالتالي:

الفصل الأول يتناول: (الإطار العام للبحث من خلال مقدمة عامة عن موضوع الدراسة، مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، الأهداف والأهمية، منهجية وحدود الدراسة، التعريفات الإجرائية، الدراسات السابقة، الفرضيات النظرية للدراسة).

الفصل الثاني يتناول: (مفهوم القيادة التحويلية، وأهدافها، أهميتها، أبعادها، صفات القائد التحويلي، ومعوقات القيادة التحويلية وطرق مواجهتها)

الفصل الثالث: يتناول (المهارات وعلاقتها بالقيادة التحويلية من خلال عرض مفهوم الأداء الوظيفي، مفهوم المهارات، وأهمية كل منهم، وعلاقة أبعاد القيادة التحويلية بتطوير مهارات الموظفين).

الفصل الرابع يتناول: (منهجية وإجراءات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، صدق وثبات أداة البحث، والأساليب الإحصائية المستخدمة).

الفصل الخامس يتناول: (نتائج الدراسة، التحليل الإحصائي، اختبار الفرضيات).

الفصل السادس يتناول: (مناقشة نتائج الدراسة، التوصيات، ملخص الدراسة باللغتين العربية والإنجليزية).

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

القيادة التحويلية

مقدمة

يتناول هذا الفصل تفصيل للمفاهيم المتعلقة بالمتغير المستقل "المتغير الأول" القيادة التحويلية.

المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية وخصائصها، وفيه:

- مفهوم القيادة التحويلية.
- أهداف القيادة التحويلية.
- أبعاد القيادة التحويلية.
- أهمية القيادة التحويلية.
- صفات القائد التحويلي.
- مقارنة بين القائد التحويلي والقائد التقليدي.

المبحث الثاني وفيه:

- معوقات القيادة التحويلية وطرق مواجهتها.

المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية

عرف العالم تطورات سريعة وتغيرات متسارعة لامست جميع المجالات فإرضة بيئة عمل جديدة يغلب عليها المنافسة، والتطور التكنولوجي. أوجبت على المنظمات مواكبة هذه التغيرات والتحديات من خلال التجديد والبحث والتطوير ونبذ الأساليب والطرق التقليدية. فكان الإبداع والابتكار وسيلة للتكيف مع المعطيات الجديدة والمتجددة بشكل مستمر، لتصل في النهاية إلى أن الاستثمار في الكادر البشري ضرورة حتمية من أجل تحقيق التطور والتفوق عن طريق تنمية قدراته ومهاراته لتحسين الكفاءة والفعالية.

ومن هنا بزغ ما يعرف بالاتجاهات الحديثة في مجال القيادة، وأحدها: (القيادة التحويلية) فهي قادرة على تقديم رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بشكل واضح للموظفين وتحفيزهم عن طريق إشاعة سلوكيات أخلاقية راقية وبناء ثقة واحترام متبادلة بين الموظفين والقادة، ومواجهة التحديات والتطورات عن طريق التأثير على سلوكيات الموظفين وتنمية قدراتهم الإبداعية وتشجيعهم على مواجهة الصعوبات والعقبات التي تواجه المنظمة. كما أن لها دوراً مهماً على المدى البعيد في زيادة قدرة المنظمة على التطوير المستمر عن طريق الاهتمام بتنمية مهارات وأداء الموظفين وتحفيزهم.

وعلى ضوء ذلك سنتطرق في المبحث الأول عن ماهية القيادة التحويلية وخصائصها.

مفهوم القيادة التحويلية:

توجد عدة تعاريف لمفهوم القيادة التحويلية متشابهة في المضمون ومختلفة في اللفظ والشكل ومن هذه

التعاريف:

يتعبر (Downton) أول من صاغ مصطلح القيادة التحويلية عام 1973 م، ولكن عام 1978 م تمت صياغته كمدخل مهم للقيادة من قبل عالم الاجتماع السياسي (James MacGregor Burns) للتمييز بين القادة الذين يسعون لبناء علاقة ذات هدف وتحفيز وإلهام مع مرؤوسهم وأولئك القادة الذين يتبعون نظرية القيادة التبادلية والتي تقوم على تبادل المنافع.

وعرفها (النباتة 2019) بأنها عملية يقوم من خلالها القائد بتوجيه سلوك الأفراد ومشاعرهم والتأثير فيهم بطريقة مقبولة وتنسيق جهودهم لتحقيق الأهداف المطلوبة.

وقد عرفها (Beach) على أنها عملية تؤثر في الأفراد لتحقيق أهداف معينة.

ومما سبق يتضح أنه يمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها "نمط قيادي يحمل رؤية واضحة عن المستقبل ولديه أهداف محددة، كما يحث ويحفز الأفراد على مشاركة أفكارهم واقتراحاتهم من أجل إنشاء رؤية طويلة المدى للمنظمة ورسم أهداف واضحة لها والعمل عليها".

أهداف القيادة التحويلية:

حدد ليثيود وجانتز (Leithwood & Jantz 1990) أهداف القيادة التحويلية بثلاث نقاط وهي:

"مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق الثقافة المهنية: من خلال وضع أهداف تعاونية تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتقليل عزلة المرؤوسين واستخدام الأساليب المناسبة لتحقيق التغيير الثقافي لتوصيل القيم والمعتقدات والمعايير بشكل أفضل وفعال".

"مساعدة الموظفين على حل المشاكل بطريقة أكثر فعالية: فمشاركة القائد في حل المشكلات مع أفراد المنظمة تؤدي إلى تفسير المشكلة من وجهات نظر عديدة ورؤى مختلفة وتطوير حلول بديلة تستند إلى مناقشات جماعية، وتجنب التمسك بحلول محددة، والاستماع الفعال إلى الآراء المختلفة، وتوضيح وتلخيص المعلومات الرئيسية حول موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات".

"تعزيز نمو الموظفين داخل المنظمة: دافعية الموظفين للتنمية يتم تعزيزها عن طريق اعتماد مجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، وتسهيل هذه العملية عندما يرتبط الموظفون ارتباطاً وثيقاً بنهج وأهداف المنظمة، حيث يشعر الموظفون بأنهم ملتزمون بها بشكل قوي، وبالتالي تعززهم وتنمهم وتعطيهم دوراً إيجابياً بهدف تحقيق الإصلاح والتأكيد على تحقيق الأهداف".

أهمية القيادة التحويلية:

لقد حظيت القيادة التحويلية بالاهتمام من عدة باحثين وأصبحت من أشهر نظريات المداخل الحديثة للقيادة، وتبرز أهمية القيادة التحويلية من خلال الآتي:

■ رفع مستوى الأداء الوظيفي.

■ القيادة التحويلية لا تتسلط بالقوة، بل تهدف إلى تطوير الأفراد بالمنظمة، وتحسين مهاراتهم بشكل مستمر، وتشجيعهم على التعاون والعمل الجماعي.

■ إشراك الأفراد في تحديد الأهداف والرؤية المستقبلية للمنظمة، كما تمكن الأفراد من المساهمة في حلول إبداعية للمشكلات التنظيمية، وتحفزهم للمشاركة في نشاطات جديدة بهدف تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

■ تعد القيادة التحويلية من القيادات التي أثبتت فعاليتها في كثير من دول العالم، ويتضح ذلك من خلال الدراسات السابقة.

أبعاد القيادة التحويلية:

تشتمل القيادة التحويلية على أربعة أبعاد مختلفة تتمثل في:

1. التأثير المثالي والجاذبية القيادية (الكاريزما):

يعد التأثير البعد الأول من أبعاد القيادة التحويلية حيث يتمثل في رؤية القائد الواضحة وإحساسه بأهداف المنظمة التي تمكنه أن يكون قادراً على كسب الآخرين من خلال الصفات والسلوكيات التي تؤثر على الأفراد من حوله، يحظى من خلالها على إعجابهم وكسب ثقتهم واحترامهم، فالقائد الجيد يمتلك كاريزما عالية تجعله قادراً على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. كما يشمل التأثير المثالي على الأساليب التي تغرس الاعتزاز في الموظفين كونهم غالباً مرتبطين بالقائد، وأن هذه الأساليب لها علاقة بجاذبية القائد فهي توضح أن أفكاره تتجاوز حدود المصلحة الذاتية للموظف وتصل إلى المصالح العملية للمجموعة، والقائد التحويلي الذي يتميز بتأثير مثالي يظهر نوعاً من

القوة والثقة بالنفس ولدية القدرة على طمأنة الآخرين بأنهم يستطيعون التغلب على العقبات التي يواجهونها. وأيضاً يركز هذا البعد على المهام الجماعية ويؤكد على أهمية وجود ارتباط متين بأهداف المنظمة.

2. الحافز الإلهامي:

القائد التحويلي هو قائد متفائل لديه خصائص سلوكية تثير روح التحدي بين المرؤوسين ويحفزهم من خلال أساليب وحوافز مختلفة سواء كانت مادية أو معنوية ويغرس الحماس الداخلي والثقة في الآخرين للوصول إلى أفكار جديدة تؤدي إلى الإتقان والتميز.

3. الاستثارة الفكرية:

القائد التحويلي يعتبر هو الداعم للإبداع والابتكار، فهو يشجع المرؤوسين على توسيع مداركهم ورفع مستوى تفكيرهم وطرح أفكار وآراء جديدة تسهم في إنجاز مهامهم وتطوير أداء المنظمة.

4. الاعتبار الفردي:

تقدير الأفراد واحترامهم والاهتمام بالمشكلات التي يواجهونها والمساعدة في حلها والاهتمام باحتياجاتهم والعمل على رضاهم وبناء علاقات جيدة معهم، وجميع هذه الأمور تعتبر محوراً بالغ الأهمية للقائد التحويلي، فالعلاقات الإنسانية والتفاعل بين الأفراد هي الأساس التي تقوم عليه القيادة التحويلية.

يشير الاعتبار الفردي إلى جميع الجهود التي يبذلها القادة للمرؤوسين من خلال الدعم النفسي والاجتماعي، وتلبية الاحتياجات والتطلعات والقدرات الفردية، ويسمح القادة أيضاً بمراعاة آراء المرؤوسين والتعبير عن وجهات النظر التي تساعد على تحقيق الأهداف المطلوبة.

وقد أوضح عبدالعال (2016:24) السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية في الشكل التالي:

أبعاد القيادة التحويلية

التأثير المثالي	الحافز الإلهامي	الاستشارة الفكرية	الاعتبارات الفردية
■ الكاريزما ■ الرؤية ■ الثقة ■ الاحترام ■ الصدق ■ مشاركة المخاطر ■ التكامل ■ القوة	■ الحماس ■ الاتصالات ■ الالتزام بالأهداف ■ الرؤية ■ النصح والإقناع	■ العقلانية ■ الإبداع ■ حل المشاكل ■ التعزيز	■ الاهتمام الشخصي ■ المساواة ■ المتابعة ■ الاستماع ■ التمكين

شكل (2) أبعاد القيادة التحويلية من (عبدالعال، ص، 24، 2016)

صفات القائد التحويلي:

لكي يتمكن القائد التحويلي من تطوير أداء الموظفين وتحويل منظماتهم للأفضل يجب أن تتوفر لديهم

العديد من الصفات منها:

القدرة على التركيز والانتباه:

من صفات القائد التحويلي امتلاكه مهارة الاستماع والانتباه لما حوله، بحيث يشعر المتحدث بالاهتمام أثناء

طرح المشكلة وإبداء الآراء. كما أن القائد التحويلي يمتلك أيضاً القدرة على التركيز الجيد والانتباه للتفاصيل المهمة

التي يصعب على الآخرين ملاحظتها. ولا يكتفي القائد التحويلي فقط بامتلاك تلك المهارات وحسب، بل يسعى لنقلها

إلى الآخرين حتى يمكنهم من توسيع مداركهم وتشجيعهم على الإبداع.

تحمل المخاطر:

يتحلى القائد التحويلي بروح المغامرة والاستعداد لخوض المخاطر من أجل تطوير المنظمة وهذا لا يعني أن القائد التحويلي مستهتر أو غير حكيم، بل على العكس هو مدرك وسبق له التخطيط لكل ما يقوم به. حيث يشرح بشكل موسع للآخرين أبعاد المخاطرة وتحمل نتيجة الفشل بدون إلقاء اللوم عليهم في حال حدث ذلك، فمن منظور القائد أن أي فشل يحدث ما هو إلا درس ثمين يتعلم منه من أجل المستقبل.

الثقة بالنفس وبالآخرين:

يتوجب على القائد التحويلي أن يتحلى بالثقة من غير تسلط بطريقة نابغة عن إدراك لنقاط القوة لديه، ولا تدفع ثقة القائد التحويلي بالنفس إلى إقصاء الآخرين، بل يسعى لجعلهم شركاء في اتخاذ القرارات، وتوليهم بعض المسؤوليات حتى يخوضوا المغامرات والتحديات وذلك من أجل اكتسابهم الخبرة، وتطوير الأداء، والارتقاء بمستوى المنظمة.

احترام الذات:

يتصف القائد التحويلي بمجموعة من المبادئ والقيم والأساليب التي تنظم أفعاله وطريقة تصرفه، كما أن القائد التحويلي يعمل أكثر مما يتحدث، ويعي جيداً أن توافق الأقوال مع الأفعال يعزز الاحترام والتقدير وكسب ثقة الآخرين، وهذا يمكنه أن يصبح قادراً على إحداث تغيير حقيقي للمنظمة ينبع من تغييرات داخلية لعقليات الموظفين وطرق تفكيرهم.

مهارات التواصل الفعالة:

المقدرة على التواصل مع الآخرين من أبرز صفات القائد التحويلي، لأن التواصل يعتبر أساس لعملية القيادة وسلاح فعال في توضيح وتبيين أفكار وأهداف المنظمة للموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وأفكارهم.

الانسجام مع الآخرين:

تتطلب هذه الصفة من القائد التحويلي أن يمتلك ذكاء عاطفي حتى يعينه على التعاطف وفهم ومساندة الموظفين سعياً نحو تحقيق أهداف الموظفين وتطوير أدائهم، وهذا يضع القائد كحلقة وصل بين أعضاء الفريق، ويجعله وسيلة تحفز الانسجام والتعاون بينهم.

مقارنة بين القائد التحويلي والقائد التقليدي:

عند مقارنة القائد التحويلي بالقائد التقليدي يتضح أن القادة التحويليين هم قادة ملهمه يستخدمون إبداعهم وإلهامهم للتأثير على الآخرين فهو يتكلم معهم عن كيفية الأداء ويثق بهم، كما ويستعمل الكثير من الطرق الغير عادية حتى يتجاوز الواقع المليء بالتحديات بالتعاون مع الموظفين.

الجدول التالي يوضح خصائص القائد التحويلي مقارنة بالقائد التقليدي:

الأبعاد السلوكية	القائد التقليدي	القائد التحويلي
علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يرغب في إبقاء الوضع كما هو دون تغيير.	يكافح لتغيير الوضع الراهن.
الأهداف المستقبلية	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية.	رؤية ثابتة مطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن.
القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين	التوجه للآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير.	توجه مشترك مع من هم في وضعية أفضل ورؤية مماثلة لتحقيق التميز على الأفضل.
الثقة بالآخرين	عدم رغبة في الاندماج مع الآخرين والافتناع بهم.	تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة في تحمل المخاطر.
التحسس البيئي	لا يركن للتحليل للحفاظ على الوضع الحالي	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغير الوضع الراهن.
وضوح الألفاظ	أهدافه غير مفهومة وعدم وضوح أساليبه القيادية.	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل التأثيرية.

قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب المرؤوسين بالسمات المهمة.	قوة الموقع والقوة والشخصية المعتدة على الخبرة والمركز الاجتماعي.	مصدر القوة
تحويل اتجاهات المرؤوسين إلى دعم التغييرات الجذرية وتنفيذها.	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجهات المباشرة.	علاقته مع المرؤوسين

جدول رقم (1) مقارنة بين القائد التحويلي والقائد التقليدي

المصدر: "سنة علي شقوارة، دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن، دراسة تحليلية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان بلبان".

المبحث الثاني: معوقات القيادة التحويلية وطرق مواجهتها:

المطلب الأول: معوقات القيادة التحويلية:

معوقات ممارسة القيادة التحويلية كثيرة منها:

1. المعوقات التنظيمية والإدارية:

تتعلق بالتنظيم الإداري والسياسات التي قد تمنع تحقيق القيادات لأهداف المنظمة، من أهم هذي

المعوقات:

- شكل وحجم ونوع المنظمة.
- المركزية وعدم تفويض السلطة.
- ضعف التنسيق بين الإدارات والأقسام.
- عدم توفر معلومات كافية لاتخاذ القرارات.
- سوء التخطيط الإداري.
- عدم وضوح الأنظمة واللوائح وتعقيد الإجراءات.

2. معوقات مرتبطة بمعايير اختيار وتعيين وترقية القيادات الإدارية:

عدم وجود معايير للترقية والتعيين يعتبر من أبرز المعوقات التي تحول دون ممارسة القيادة التحويلية هي اعتماد القيادة على تولي مناصب إدارية سابقة وعلى سنوات الخبرة، والذي نتج عنها نقص في الكوادر القيادية ذات الكفاءة والفعالية.

3. المعوقات الثقافية:

يؤثر أسلوب الإدارة والثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة على صنع القرار وحل المشكلات، حيث إن القيم والمعايير والمعتقدات تؤثر بشكل كبير على الأسلوب الذي يستخدمه القادة.

المطلب الثاني: طرق مواجهة معوقات القيادة التحويلية.

من أجل أن يتغلب القائد التحويلي على المعوقات ويحد من تأثيرها على ممارسة خصائص القيادة التحويلية في المنظمة، يتطلب منه تغيير أسلوبه القيادي بأسلوب أكثر مرونة حتى يتمكن من السيطرة على مجريات الأمور وتحقيق أهدافها من خلال:

- التعامل مع الموظفين من منطلق الحاجة لمساعدتهم له وللمنظمة.
- بناء الثقة والعلاقات الجيدة مع الموظفين.
- وضع خطة إستراتيجية وواضحة للمنظمة.
- العمل على تحقيق نتائج تفوق التوقعات.
- تشجيع وتحفيز الموظفين بالمنظمة.
- التأثير على الموظفين من خلال نشر روح الفريق بينهم داخل المنظمة.
- قدرة التمييز بين أسلوب القيادة التقليدي وأسلوب القيادة الذي يتبناه.
- تلبية احتياجات الموظفين في المجال الإنساني المتعلق بالتغيير والتطوير.

الفصل الثالث

المهارات وعلاقتها بالقيادة التحويلية

يتناول هذا الفصل تفصيل للمفاهيم المتعلقة بالمتغير التابع "المتغير الثاني" للدراسة المهارات، ومن ثم علاقتها بالمتغير المستقل القيادة التحويلية وأبعادها بتطوير مهارات الموظفين.

المبحث الأول: الأداء الوظيفي وفيه:

- مفهوم الأداء الوظيفي.
- أهمية الأداء الوظيفي.
- مكونات الأداء الوظيفي.
- محددات الأداء الوظيفي.
- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: أساسيات حول المهارات وفيه:

- مفهوم المهارات.
- أنواع المهارات.
- أهمية المهارات.
- أهداف تطوير المهارات.

المبحث الثالث: علاقة أبعاد القيادة التحويلية بتطوير مهارات الموظفين وفيه:

- المطلب الأول: تأثير التأثير المثالي (الكاريزما) في تطوير مهارات الموظفين.
- المطلب الثاني: تأثير الحافز الإلهامي في تطوير مهارات الموظفين.
- المطلب الثالث: تأثير الاستثارة الفكرية في تطوير مهارات الموظفين.

■ المطلب الرابع: تأثير الاعتبارية الفردية في تطوير مهارات الموظفين.

المبحث الأول: الأداء الوظيفي

تحصل موضوع الأداء الوظيفي باهتمام كبير وأثر عن ذلك بحوثاً خرجت بشكل مستمر تبحث عن حلول للمشكلات المختصة بالأداء الوظيفي، لأنه يعتبر الطريق الوحيد لتحقيق أهداف المنظمة فضلاً عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لكل الدول سواء كانت المتقدمة أو النامية، ولذلك ما زالت المنظمات تبحث عن قيادات تتبع النهج الحديث عن طريق إعادة تصميم هياكلها، ومحاولاتها إشراك الموظفين لديها في وضع سياسات المنظمة بشكل أكبر، واستحدثت نظام حلقات الجودة وابتكار حوافز جديدة لكلاً من الجهود الفردية والجماعية الملموسة، والكثير من الأساليب الأخرى التي تهدف لتحقيق غاية واحدة وهي تطوير الأداء. (السكران، 2004، ص 53)

لقد باتت المنظمات تنظر الى مفهوم الأداء الوظيفي وركزت في هذا المبحث على الكشف عن مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته ومعرفة مكوناته والعوامل التي تحدده وتؤثر فيه، سعياً لمعرفة دوره في العمل مع القيادة التحويلية وذلك بغية تحقيق مستويات الأداء المطلوبة من الموظفين وتطويرها.

مفهوم الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي يعتبر أحد أهم الركائز التي يستند إليها في عملية تحديد المسار الفعلي للموظفين داخل المنظمات، كما أنه أداة القياس الأولى لمعرفة مدى انسجامهم مع العمل وحاجتهم إلى التطوير، وكذلك يمكن من خلال الأداء الوظيفي التركيز على مواضع القصور في الأداء، لذلك فهو يمثل أداة الإصلاح والتطوير.

يرى (بيتر دراكر) "أن المنظمة في عصر تغلب عليه التغيرات بمختلف المجالات، إذ لابد وأن تعمل وتوسع جاهدة لتحقيق أعلى المستويات في الأداء، فأن الاختبار الحقيقي للمنظمة هو رفع روح الأداء لدى العاملين وهذا يتطلب وجود مجال كامل للتفوق الفردي الذي يركز على ما يمكن القيام به وليس على ما يعجز الفرد للقيام به". (اللوزي، 2002، ص 213)

وعلى هذا سيتم التطرق إلى بعض تعريفات الأداء الوظيفي، والمفاهيم المرتبطة به وذلك يرجع إلى تعدد الأبعاد التي يتكون منها الأداء في المنظمات، فبالنسبة للمديرين يفهم الأداء على المردودية والقدرة على المنافسة، وللأفراد في المنظمات على المناخ التنظيمي داخل المنظمة، وعلى هذا الأساس يختلف مفهوم الأداء من فرد لفرد آخر ومن فئة إلى فئة أخرى ولهذا سنتطرق لأهم المفاهيم عن الأداء التي قدمت من قبل الرواد الباحثين في هذا المجال:

حيث يرى "محمد عابدين" أن "الأداء الوظيفي يرمز إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد ما بها متطلباته الوظيفية، وغالباً يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد." (عابدين، 2001، ص 209)

ويلقي "توماس جلبرت" الضوء على الاداء "إذ يرى ان السلوك هو ما يقوم به الافراد من اعمال في المنظمة التي يعملون بها". (عبد الباقي، 2005، ص 175)

كما يرى "علي السلمي" "الاداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلا معا في تحديد مستوى الاداء حيث ان هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى الأداء". (عبد الباقي، 2005، ص 280)

ويرى "الربيع" أن "الأداء يرتبط بكلاً من سلوك الفرد والمنظمة ويأخذ مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره هو الناتج لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، فالأداء الوظيفي يرمز إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي ترشده العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة". (الربيع، 2004، ص 58)

كما وينظر البعض إلى الأداء بأنه هو نتيجة للتفاعل بين كلاً السلوك والإنجاز، حيث إن السلوك يمثل ما يقوم به الفرد من أعمال في المنظمة، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر بعد أن يتوقف الفرد عن العمل، أي أن الإنجاز هو ما ينتج عن السلوك، والأداء هو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً. ويرى آخرون أنه ناتج عن جهد محدد قام بعمله سواءً فرد أو مجموعة أفراد لإنجاز عمل محدد. (رضا، 2003، ص 81)

ونستنتج من كل هذا أن الأداء الوظيفي ما هو إلا مجموع النتائج والمخرجات التي يحققها الفرد نتيجة جهده المبذول، وذلك من خلال قيامه بالمهام، الواجبات، والمسؤوليات الموكلة إليه، ويتضح لنا مما سبق ذكره تعدد تعريفات الأداء فبعضهم يرى بأنه إنجاز عمل، والآخر يرى بأنه سلوك، وفئة تراه حصيلة جهد مبذول، وكل هذا ناتج عن تعدد الدراسات.

أهمية الأداء الوظيفي:

يعد الأداء من المفاهيم التي حازت على الاهتمام والتمحيص والتحليل من قبل الكثير من المؤلفين والباحثين الإداريين وذلك نظراً للأهمية هذا المفهوم، ويمكننا من خلال ذلك ان نتناول أهميته من منظورين:

أولاً: على مستوى الموظف والمنظمة

أداء الفرد ما هو الا انعكاس لأداء المنظمة التي ينتمي إليها، وكفاءة وفعالية الموظفين هو مظهر من مظاهر مستوى كفاءة المنظمة التي يعملون فيها، واهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس إيجابياً كما يلي:-

- الأداء الوظيفي يعد مقياساً فعالاً لقياس قدرة الفرد على أداء مهامه في الحاضر وكذلك في المستقبل، خاصة إذا ما ارتبط ذلك بأنظمة تقييمه تتميز بالموضوعية والدقة لقياس كفاءة أداء، فإن الأداء الفردي يصبح واحد من العوامل الأساسية التي تقوم عليها العديد من القرارات الإدارية التي ترتبط بأمور تؤثر بالمسار المهني للفرد كالترقية، النقل، والانتداب لمناصب عليا.

- ولما للحوافز من ارتباط وثيق بالأداء فإنه يجب على الفرد الاهتمام بها، بل وحتى ارتباط ما يتقاضاه من أجور ومرتببات بالأداء.

- بوجهة نظر الفرد يرتبط الأداء بإحدى الحاجات الأساسية لديه، وهي حاجته إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته. (بوقطيف، 2014، ص 61)

- يعتبر الأداء عنصراً حيوياً في كل عملية لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير عملية تحويل المواد الخام إلى موارد مصنعة ذات قيمة مادية، ولهذا يمكن القول بأن الأداء الوظيفي يحوز على أهمية

كبيرة داخل المؤسسة التي تسعى لتحقيق النجاح والتطور انطلاقاً من أن الأداء هو الناتج المرتفع، وهذا يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة إلى ارتباطه بانتقال المؤسسة من مرحلة إلى مرحلة أخرى من خلال مراحل تطورها.

• يسهم في عملية تطوير الذات، واكتساب الموظفين اساليب جديدة تمكنهم من الوصول الى الابداع، وبالتالي بناء مهمات تؤدي الى زيادة مستوى الإنجاز.

ومما تم سابقاً ذكره توصلنا إلى أن اهتمام الفرد بأدائه، وسعيه إلى العمل على تحسينه وتطويره، سوف يساعده في تحقيق الكثير من الأهداف المرتبطة بأدائه، سواء كانت تلك الأهداف اقتصادية، اجتماعية أو تقنية. (الدحلة، 2001، ص 96)

ثانياً: على مستوى المنظمة

يحظى موضوع الأداء أهمية كبيرة لدى المسؤولين عن المنظمات حيث يعتبر أحد المحددات التي تستعمل في تقييم المنظمة التي يديرها، لذلك يولي معظم المسؤولين أهمية شديدة بأداء الموظفين في المنظمة كونه لا يعد انعكاساً لقدرات الفرد وحده، بل هو انعكاس لأداء المنظمة ودرجة كفاءتها وفعاليتها.

■ يعد الأداء مهماً للمنظمات بسبب ارتباطه بدورة حياتها، إذ يرتبط بمختلف مراحلها مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء، والاستمرارية ومرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر مرحلة التميز، مرحلة الزيادة، وذلك لأن قدرتها على البقاء والتطور يعتمد على مستوى الأداء بها.

■ لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط، بل تتجاوزها إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة. (محمد، 2008، ص 40)

■ كما يعتبر من المرتكزات الأساسية لوجود المنظمة ويتضح ذلك من خلال استعراض الأداء في إطار ثلاث وجهات نظر رئيسية تجريبية ونظرياً وإدارياً، فمن وجهة نظر تجريبية فإن أهمية الأداء تتجلى من خلال استعمال معظم دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما من وجهة نظر إدارية فإنها تظهر جلية من خلال الاهتمام الهائل والتميز من قبل إدارات

وقادات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحولات التي تحدث في هذه المنظمات معتمده على نتائج الأداء.

(إدريس، 2009، ص 40)

مكونات الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء من عدة مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن أنه يوجد أداء فعال في المنظمة، وذلك يرجع لأهميتها هذه المكونات في قياس مستوى أداء الموظفين في المنظمات، وقد توجه الباحثون في الإدارة للبحث عن تعريف لمكونات الأداء، وذلك من أجل الخروج بمزيد من المساهمات والحلول لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للموظفين، وتعددت توصيفات هذه العناصر بحسب تنوع اهتمام الباحثين، ويمكننا حصر تلك العناصر في التالي:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتتضمن والمهارات الفنية والمهنية، والمعارف العامة، والخلفية العامة عن الوظيفة وجميع المجالات المرتبطة بها.
 - نوعية العمل: وتكون في مقدار ما يدركه الفرد عن وظيفته التي يقوم بها وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وإنجاز عمله دون الوقوع في الأخطاء.
 - كمية العمل المنجز: وهو كمية وحجم العمل الذي يستطيع الفرد انجازه في ظل الظروف المعتادة في العمل، ومقدار سرعته لتحقيق هذا الإنجاز.
 - المثابرة والثوق: وتتضمن جدية وتفاني الفرد في العمل ومقدرته على تحمل مسؤولية العمل وإتمام الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الفرد للإرشاد أو التوجيه من قبل القادة المشرفين.
- (الحسيني، 1994، ص 72)
- الموظف: وكل ما يمتلكه من معارف ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع اتجاه العمل. (الفايدي، 2008، ص 84)

البيئة التنظيمية ومركباتها: وهي التي تتكون من عدة عوامل داخلية وخارجية، وتشمل العوامل الداخلية كل ما يؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما

العوامل الخارجية فهي التي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال وهي كلاً من: العوامل الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية، الحضارية، السياسية، القانونية. (درة، 2003، ص 96)

محددات الأداء الوظيفي:

يتأثر أداء الفرد بمختلف المحددات وهي مترابطة ومتداخلة ومن أجل إدارته بكفاءة من الضروري أولاً فهم المحددات التي تحدد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أداء مهام وظيفته، يحاول الباحثون في الإدارة تحديث أهم تلك المحددات من خلال العوامل المؤثرة فيها والتي تتمثل في ثلاث متغيرات رئيسية كما هو موضح فيما يلي:

- **الجهد:** يقصد بالجهد الطاقة الجسمانية والعقلية التي يسعى الفرد لأداء مهمته او وظيفته من خلالها، حتى يصل الى اعلى معدلات عطائه في مجال عمله.
- **القدرات:** ونعني بالقدرات الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء مهام عمله.
- **إدراك الدور أو المهام:** ويقصد به الاتجاه الذي يظن الفرد انه يلزمه توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

ولتحقيق مستوى جيد من الأداء لابد من أن يكون هناك حد أدنى من الاتفاق في كل محدد من محددات الأداء ، أي ان الافراد عندما يقومون بمجهودات مختلفة وتكون لديهم قدرات على التفوق ولكن لا يدركون أدوارهم فإن ادائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فعلى الرغم من بذلهم جهداً كبيراً في العمل فإنه لن يكون متوجهاً للطريق الصحيح، وبنفس هذه الطريقة يكون الفرد يعمل بجهد كبير ويدرك عمله ولكن تنقصه القدرات، فيقيم أدائه كأداء منخفض المستوى وهناك احتمال آخر وهو أنه يكون لدى الفرد مختلف القدرات التي تلزمه ويدرك ما عليه لكنه كسول ولا يسعى لبذل أي مجهود في العمل فيكون أدائه مثل أيضاً منخفضاً، وبطبيعة الحال فإن أداء الفرد يمكن أن يكون مرتفعاً في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر. (رواية حسن، 2001، ص

(210)

من كل هذا يمكن القول إن محددات الأداء الوظيفي هي خليط بين جهد الفرد الذي يبذله لإنجاز أعماله وما يملك من مهارات، ومعلومات وخبرات وما يدركه من عمل يقوم به من أجل المنظمة التي ينتهي إليها.

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

من أبرز العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي ما يأتي:

غياب الأهداف المحددة: المنظمة التي لا يود لديها خطة واضحة لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوبة، لن تقدر أن تقيس ما تحقق من إنجاز، ولا حتى محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم، وذلك لعدم وجود معياراً محدداً مسبقاً لديها، فعندها يصبح الفرد ذو الأداء الجيد والفرد ذو الأداء الضعيف سواسية.

عدم المشاركة في الإدارة: فإن عدم مشاركة الأفراد العاملين في الإدارة في مستوياتها المختلفة في التخطيط وصنع القرارات، يوجد فجوة بين القيادة الإدارية والأفراد العاملين في المستويات الإدارية الدنيا في المنظمة، وبالتالي يتكون لديهم ضعف بالشعور بالمسؤولية يغيب العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى انخفاض مستوى أداء الأفراد العاملين لإحساسهم بأنهم لا يشاركون في وضع الأهداف التي تهدف المنظمة لإنجازها أو حتى حل المشاكل التي يواجهونها أثناء العمل.

مشكلات الرضا الوظيفي: يعتبر الرضا الوظيفي من أبرز العوامل المؤثرة على أداء الأفراد، فعندما يكون رضا الفرد الوظيفي منخفضاً يؤدي ذلك إلى ضعف في أدائه وإنتاجية أقل منه، والرضا الوظيفي يؤثر به عدد كبير من العوامل على الصعيد التنظيمي والشخصي للفرد، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والجنس والمؤهل العلمي والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات، ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

التسيب الإداري: يعتبر التسيب الإداري من مسببات ضياع ساعات العمل في المنظمة في أمور غير منتجة، حتى أنه يؤثر بشكل سلبي على أداء الفرد داخل المنظمة، غير أن هناك قصوراً إدارياً وضعيفاً نتيجة لأسلوب القيادة أو الإدارة في المنظمة. (الحريري، 2016، ص 282)

نظام المكافآت والحوافز: فهو الإطار الذي تضعه المؤسسة وتستعمله لتقديم نوع من المكافأة للموظفين مقابل أدائهم الجيد، بغرض تعزيز دافعيتهم وتحفيزهم حتى يواصلوا العمل من أجل المنظمة، يتكون نظام المكافآت في الأساس من برامج وسياسات ترتبط بالتعويضات، وقد تشمل أحياناً امتيازات تمنح للموظفين وغيرها من المكافآت الأخرى التي تلبي احتياجاتهم، وينصب تركيز أنظمة المكافآت الأساسي الذي تحدده إدارة الموارد البشرية على النجاح في تطبيق نظام التعويضات داخل المنظمة، ومعظم المنظمات تسعى لتطبيق برنامج الدفع مقابل أداء الفرد، وبذلك تقدم أجوراً تنافسية في سوق العمل وتعويضات مختلفة للموظفين بناء على أدائهم، كما وتتبنى المنظمة التي تطبق برنامج الدفع مقابل الأداء فلسفة تسعى من خلالها إلى مكافأة أفضل الموظفين أداء حتى تجعل منهم قدوة يحتذى بهم وترغب الموظفين الآخرين في المكافآت حتى يحسنوا من الأداء العام للمؤسسة، وبذلك تولي اهتمام خاص بالموظفين الأكثر تأثيراً، ويعد تقديم التعويضات للموظفين مجرد أساس واحد فقط من المكافآت الإجمالية.

اختلاف مستويات الأداء: أحد العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين وتؤدي إلى عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدل الأداء والمردود المادي أو المعنوي الذي يحصلون عليه، فعندما يرتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يكسبها كلما كانت عوامل التحفيز هذه غير مؤثر بالموظفين، وهذا يوجب إيجاد نظام فريد ومميز لتقييم أداء الموظفين حتى يتم التمييز بصورة منصفه بين الموظف المجتهد صاحب الأداء العالي والموظف المجتهد صاحب الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

العمليات التنظيمية للمؤسسة: لها أثر عظيم على أداء الموظف، والأمر لا يقف فقط على سياسات وإجراءات العمل بالمنظمة، لا بل يمتد للهيكل التنظيمي للمنظمة بأكمله، فمثلاً المنظمات التي تقوم على الثقافة البيروقراطية في عملها قد تبرز لها تحديات بين وقت وآخر، وذلك كون البيروقراطية تحد من ارتفاع مستوى أداء الموظفين وتعيق الابتكار والإبداع في العمل.

الموارد المادية للمؤسسة: الموارد المادية له أثر على أداء الموظف فمثلا التكنولوجيا المستخدمة والأدوات والأجهزة والمعدات وغيرها قد ترفع أو تحد من أدائه، وذلك كان أحد أسباب شروع المنظمات لتبدأ العمل بنظام بيئات العمل المكتبية المفتوحة، وذلك حتى تطور مستوى التعاون بين الموظفين وترفع أدائهم.

البيانات والمعلومات: كلما ندرت البيانات والمعلومات التي يمكن للموظفين الحصول عليها قلت جودة القرارات التي يتخذونها، وبالتالي تضعف جودة أداءهم الوظيفي، لذلك يجب على الإدارة أن تسمح للموظفين بالوصول إلى البيانات والمعلومات التي تمكنهم من الابتكار في قراراتهم وأعمالهم وكل هذا سيؤثر إيجاباً على مستوى أداءهم الوظيفي.

القدرات الفردية: تهتم إدارة المنظمات بالقدرات الفردية للموظف سواءً عند التوظيف أو ترقية الموظف لأنها تؤثر على أدائه وبذلك تؤثر على مستوى وجودة العمل، ومن تلك القدرات الفردية القدرة على حل المشكلات، القدرة على العمل مع الفريق، القدرة على التواصل بمهارة، القدرات القيادية، إدارة الوقت، القدرة على التحليل، ومنها أيضاً الذكاء العاطفي والتي تؤثر في كثير من الأحيان على القرارات ومستوى أداء العمل. (النعيرات، 2002، ص17-18)

المبحث الثاني: أساسيات حول المهارات

يعد مفهوم المهارات أحد العناصر الأساسية في سوق العمل ويحظى بأهمية كبيرة في تحسين جودة العمل ورفع كفاءة العاملين في المؤسسات والشركات. تعتبر دراسة المهارات أمراً هاماً جذب انتباه الكثير من الباحثين لتسليط الضوء عليها وشرحها بشكل يسمح بالاستفادة القصوى منها. فالمهارات تمثل عنصراً أساسياً في مجال التسيير وإدارة الأعمال، إذ تساهم بشكل كبير في تحسين جودة ودقة العمل، مما يعود بالفائدة على المؤسسات التي تستثمر في تطوير هذه المهارات.

وبناء على ما ذكرناه سنتطرق فإننا في هذا الفصل سنتوسع في دراسة المهارات بذكر شيء من التفصيل من خلال المطالب الآتية:

المطلب الأول: مفهوم المهارات

على الرغم من أن مفهوم المهارات ليست مفهومًا جديدًا، إذ عرفه البشر منذ القدم، يشير (فليون، 2016) أن التطور الحقيقي في فكرة المهارات حدث في السبعينيات من القرن الماضي، خاصة بعد حدوث أزمات اقتصادية عالمية، مما دفع المؤسسات إلى إعادة تقييم موظفيها لتقليل عددهم وتخفيض التكاليف المترتبة على توظيفهم. وبسبب هذا التغيير، واجهت المؤسسات مشكلة جوهرية في تحديد من سيتم الاحتفاظ به ومن سيتم تسريحه، فلم تعد الخبرة والمؤهلات الأساسية هي المعيار لتحديد من يستحق البقاء. وهنا ظهرت مفهوم المهارات كبديل للمؤهلات العامة. وقد أدى ذلك إلى ظهور قواعد جديدة في المنافسة ضمن المؤسسات التي تسعى للعثور على موظفين يتمتعون بالليونة والقدرة على التكيف مع التغيرات، والمبادرة والإبداع، والمسؤولية.

أولاً: التعريف اللغوي للمهارة:

يختلف تعريف المهارة بين الباحثين تبعاً لتخصصاتهم ومجالات عملهم، ولكن بشكل عام فإن هذه التعاريف على اختلافها تصب في إطار مشترك.

ورد في معجم لسان العرب: هي الحذق في الشيء والإحكام له والأداء المتقن له (عبد الله ومناف، 2012).

Bouytizis: خاصية ليست ظاهرة يتميز بها الفرد، قد تكون صفة، أو قدرة، جانب من صورته، أو دوره أو معارفه التي يستخدمها (عيشوش، 2012).

Louvan Beirendonk: خاصية يمكن ملاحظتها وتتكون من معارف علمية، عملية، سلوكيات تساهم في أداء دور وظيفة معينة (حجازي، 2013).

Jean Guy Millet: القدرة على إبراز المعارف والممارسات والخصائص الفردية المعبئة والمتناسقة والمتكيفة مع الوضعيات المهنية (Millet, 2006).

Laetitia Lethielleux: المعارف النظرية الخاصة والمكتسبة، والمعارف العملية والسلوكية الناتجة عن

سلوكيات الفرد أثناء العمل (حجازي، 2013).

كما يختلف تعريف المهارات تبعاً للتخصص، ويرجع هذا الاختلاف في إعطاء مفهوم المهارة الى اختلاف

المدارس الفكرية وتنوعها:

1. حسب علم النفس: مرجعية للاستعدادات والملامح الشخصية والمعارف.

2. حسب علم الاجتماع: التدريب والخبرة والمسار الاجتماعي.

3. حسب علوم التربية: القدرة على استخدام المعارف.

ثانياً: التعريف الإجرائي:

في سياق البحث يعرف الباحث مفهوم المهارات على أنها القدرات والمعارف والمهارات العملية التي يتمتع بها الموظفون والتي يمكن تطويرها من خلال القيادة التحويلية. وتتضمن هذه المهارات مثلاً: المهارات الفنية والمهارات الإدارية والمهارات الاجتماعية، وغيرها من المهارات المتعلقة بالعمل في المؤسسات والشركات.

المطلب الثاني: أنواع المهارات:

تتنوع المهارات بشكل كبير، ويختلف تصنيفها وتقسيمها بين الباحثين والخبراء تبعاً لمجالات عملهم وتخصصاتهم وتبعاً لأوضاع العمل.

وبالتالي فهي تقسم إلى عدة مجالات تبعاً ل التخصص (شنافي، 2015)، وتقسم إلى:

- مهارات متخصصة: تتعلق بمجال معين.
- مهارات عامة: تتعلق بأكثر من مجال، وهي المهارات الأساسية التي تتواجد لدى أغلب الموظفين وتعد ضرورية للعمل في مجالات مختلفة، وتعتبر مفتوحة وقابلة للتطوير والتحسين.

المستوى التسييري (شنافي، 2015) ويقسم إلى:

- مهارات تقنية: وهي ذات هدف محدد مسبقاً إذ أنها تعد موجهة لممارسة نشاط روتيني متكرر.
- مهارات تكتيكية: وتظهر بناء على أهداف محددة أثناء القيام بالعمل.
- مهارات استراتيجية: تنتج من التنسيق وتجميع الأفضليات بين المهارات الفردية، وهي المهارات التي تعطي المؤسسة قيمة إضافية وتكسيها ميزة تنافسية.

الناحية التنظيمية (حجازي، 2012)، وتقسم إلى:

- المهارة الفنية: مجموع المهارات المطلوب توافرها لدى الموظفين في المستويات التنظيمية الدنيا للقيام بمهامهم بكفاءة وفعالية.
- المهارات السلوكية: هي المهارات التي تتميز بالقدرة على التواصل بشكل فعال مع الآخرين وفهم مواقفهم واحتياجاتهم والعمل بشكل متعاون وفعال ضمن فريق العمل.
- المهارات الفكرية: هي القدرة على النظر إلى الأمور بشكل شامل وتحليلها بعمق، واتخاذ القرارات المناسبة بناءً على تلك التحليلات وامتلاك الحكمة في التعامل مع الأمور المختلفة.

الناحية الاستراتيجية (حجازي، 2012)، وتقسم إلى:

- المهارات الأساسية: المهارات الداخلية التي من خلالها تتميز المؤسسة، وهي تعد بمثابة البصمة التي تميز المؤسسة عما سواها من المؤسسات المنافسة.
- المهارات التمييزية: هي المهارات التي تتعلق بالمواقف التسييرية وتشكل الخصائص التي تميز الأفراد الأكثر أداءً وتأثيراً في المؤسسة، وتتضمن مثلاً المهارات القيادية، والإدارية، والتخطيطية، والابتكاري.

حسب قاموس (Le Rome) تقسم الى:

- المهارات التقنية: تضم المعارف الفنية الضرورية (القاعدية/الأساسية) لممارسة العمل.
- المهارات المشتركة: وهي مهارات يمكن الاستغناء عنها، تمثل وسائل من أجل التطور في العمل.
- القدرات المرتبطة بالعمل: تعود إلى المهارات المعرفية أو المهارات الاجتماعية.

حسب (Cecile De Joux) تم تقسيم المهارات تبعاً للجهة التي تمتلك هذه المهارات إلى ثلاث

مستويات:

- (1) المستوى الفردي: يمتلك المهارات الفردية.
- (2) المستوى الجماعي: يمتلك المهارات الجماعية.
- (3) المستوى التنظيمي: يمتلك المهارات الأساسية أو التنظيمية.

المطلب الثالث: أهمية المهارات

على مستوى الأفراد:

- قابلية الاستخدام: تشير إلى القدرة على استخدام الموارد البشرية بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ضمان وجود عمل بالنسبة للأفراد، يشير إلى أهمية توفير فرص العمل المستقرة للأفراد والتي تساعد على بناء الثقة بين الموظفين والمؤسسة.
- اكتساب مرونة، خاصة عند اكتساب الفرد المهارات السلوكية، إن التعلم المستمر واكتساب المهارات الجديدة يساعد الموظفين على التأقلم مع التغييرات والمتطلبات المختلفة في بيئة العمل.
- اعتراف المؤسسة بمهارات الأفراد، يؤدي إلى رغبتهم في التنمية المستمرة لها: حيث إن تقدير المؤسسة لمهارات وإنجازات الموظفين يشجعهم على العمل بجدية والتطوير المستمر لمهاراتهم.
- اكتساب الأفراد للمهارات الفنية يؤدي إلى تمسك المؤسسة بهم، اكتساب الموظفين للمهارات الفنية المختلفة يساعد في تحسين أدائهم وزيادة مستوى الجودة في العمل، مما يجعل المؤسسة تحتفظ بموظفين مهرة ومؤهلين ويحقق لها ميزة تنافسية تعود بالنفع عليها في بيئة العمل.

ثانياً: على مستوى المؤسسة:

- إتاحة فرصة مشاركة الموارد البشرية في مختلف العمليات.
- الاستفادة من اقتصاديات الحجم من الموارد المستعملة.
- ابتكارات في العمليات الناتجة عن استثمار المهارات.
- أفضلية الزيادة نتيجة مزج الموارد والقدرات.

المطلب الرابع: أهداف تطوير المهارات:

يشير (فليون، 2016، وبريكة وآخرون 2012)، إلى أن تطوير المهارات يهدف إلى تحقيق عدة أهداف

رئيسية:

1. زيادة درجة التنافسية للمؤسسة القائمة على الإبداع: بهدف تحسين الجودة والإنتاجية وتقليل التكاليف، من خلال تطوير المهارات اللازمة لتحقيق الإبداع والابتكار في المؤسسة.
2. اكتشاف المهارات الخفية وغير الظاهرة ومحاولة استغلالها لأقصى الحدود: حيث يعد الاستثمار بموارد الأفراد من أعظم استثمارات المؤسسات وأنجحها، يتم ذلك من خلال استكشاف المواهب والمهارات الكامنة لدى الموظفين وتطويرها واستخدامها بشكل أفضل لتحقيق أهداف المؤسسة.
3. تهيئة الأفراد وتحفيزهم لتولي مناصب مستقبلية: يعني ذلك تطوير الموظفين وتأهيلهم لتولي مناصب قيادية في المستقبل، مما يساعد في بناء قوة عاملة مؤهلة ومتميزة.
4. الاستفادة من مزايا التنوع بين الأفراد والتعدد الثقافي: تسعى هذه الهدف إلى استغلال التنوع الثقافي والخلفيات العرقية واللغوية والجنسية للموظفين، وتطوير المهارات اللازمة للتعايش والتواصل بين الأفراد المختلفين، وتحسين الأداء الجماعي وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية أكبر.
5. تطوير المهارات في إدارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل: يمكن أن يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والكفاءة، وتعزيز التنافسية في السوق، ومواكبة التغيرات التكنولوجية، وتحسين رضا الموظفين،

وتحسين فرص التوظيف والاحتفاظ بالموظفين، مما يؤدي بشكل عام إلى تحسين النتائج الاقتصادية والتكنولوجية وتعزيز التنافسية في السوق.

المبحث الثالث: علاقة أبعاد القيادة التحويلية بتطوير مهارات الموظفين.

المطلب الأول: تأثير التأثير المثالي (الكاريزما) في تطوير مهارات الموظفين.

يتمثل جوهر الكاريزما في إيجاد القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل للموظفين فالكاريزمة عبارة عن مجموعة من الصفات السلوكيات التي يصبح القائد بموجبها مثلاً يقتضي به، فيقوم زرع الكبرياء في نفوس الموظفين وتنظيم الأولويات والمهام وتحديد الأكثر أهمية منها، فالقائد الكاريزماتي يتمتع بدرجة عالية من الثقة بالنفس والاحترام من قبل موظفيه فخبرات القائد ومقدرته الذهنية تجعل منه مصدر اعجاب لأنه يمتلك البصيرة والإحساس برسالة المؤسسة، فهو يهتم بتطوير نموذج عالي للمثل والسلوكيات المشتركة. (المحمادي، 2021). فالقيادة الكاريزمية هي من سمات القيادة التحويلية فوجود الثقة المتبادلة بين القائد وتابعيه يمكنه من قيادتهم وتوجيههم بأفضل شكل فيصبح القائد قدوة لتابعيه، لأنهم يعملون الأشياء الصحيحة ويتصدون للمواقف الصعبة، ويبدون سلوكاً أخلاقياً راقياً وثقة بالذات وعزيمة ورؤيا ثاقبة، فالقائد الكاريزمي يمتلك مقدرة على الاقناع باستخدام اساليب مهنية عالية ومصقولة كما أن لديه درجة مرتفعة من المثابرة والروح المعنوية التي تجعله محط أنظار الجميع مما يجعل الجميع يعتبرونه قدوة لهم لأنه لا يستخدم سلطته الرسمية لتحقيق مصالحه الشخصية فيحرص على أن يكون متوافق مع موظفيه وليس متسلطاً في تصرفاته ومواقفه فيتجنب استخدام القوة والعنف تجاههم بل يقدم الدعم المعنوي لهم، فالقائد يشارك تابعيه مشاكلهم ويساهم في إيجاد الحلول فهو يجعل احتياجاتهم أولوية له قبل احتياجاته مما يجعل الفرد يحاول إبراز امكانياته وقدراته لمساعدة القائد في اداء الواجبات بشكل احترافي ومتميز فكمية التعاون الناتجة عن هذه العلاقة مصدر للتميز والابداع .

المطلب الثاني: تأثير الحافز الإلهامي في تطوير مهارات الموظفين:

ويكون بإثارة المشاعر والعواطف لدى الموظفين بغرض حثهم على العمل والحركة، والقيادة الإلهامية وتوليد حب التحدي بين الموظفين هدفها تحديد القائد لمعنى العمل الذي يقوم به الموظفون والتحديات التي تواجه حياتهم المهنية داخل عملهم. ويتم ذلك عن طريق الهام القائد لموظفيه، وإظهار التفاؤل والحماس أثناء العمل معهم وإتاحة نوع من التحدي فيما بينهم، بالتوازي مع تكوين علاقات بينهم مبنية على الاخلاق والتعاون والحث على الثبات أمام المصاعب، وبذلك يجعل من الخطر فرصة تغتنم ومن الضعف قوة يتعلم منها، فحماس القائد هو مثال على تحفيز موظفيه، فهو يقوم بزيادة الوعي والفهم بالأهداف المطلوبة ويجعل الموظفين أكثر حماساً في التخطيط نحو المستقبل مما يشجعهم في تجاوز مصالحتهم الشخصية في سبيل روح الجماعة، مما يحفزهم على العمل والتعاون والابتكار كما أن الاهتمام المزدوج بتقدير الأفراد وتحفيزهم يجعلهم يشعرون بقيمتهم وبثقتهم بنفسهم وإحساسهم بأن قائدهم يستطيع التغلب على العقبات.

يرى (درويش، 2009) أن كل هذه العناصر مجتمعة تؤدي إلى تنمية مهاراته الالتزام داخل الموظفين تجاه المؤسسة التي يعملون بها وتدفعهم لطرح أفكار جديدة تساهم في تطوير المؤسسة فعمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الإخفاق والإصغاء للعاملين يجعلهم يجدون المعنى لما يقومون به من أعمال بهدف تحقيق أهداف مستقبلية جذابة ومتعددة.

المطلب الثالث: تأثير الاستثارة الفكرية في تطوير مهارات الموظفين:

يشير (المجالي، 2022) أنه يمكن إثارة الموظفين لتمكينهم أن يكونون أكثر وعياً وإدراكاً بالمشكلات التي تواجههم لتحقيق الأداء الذي يتجاوز توقعاتهم وتشجيعهم على حل العقبات بطرق إبداعية ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل وهو يعتمد على سلوك القائد الذي يهدف إلى تطوير قدرة الموظفين لخلق أفكار جديدة في حل المشكلات وتقديم الدعم اللازم لهم بإلهامهم وتزويدهم برؤية واضحة للمستقبل، حيث يقوم القادة بتشجيع وتحفيز الموظفين لوضع الطرق التي يؤدون بها العمليات المتميزة مما يجعل الإبداع والابتكار في طبيعة إستراتيجية تطوير العمل، فتعاطف القائد مع موظفيه من خلال ممارسة أساليب التقمص العاطفي كالاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم بها يساعده في إيجاد الحلول المدعومة بالبراهين والأدلة، كما أن القائد يحفز في

موظفيه عدم الرجوع إلى الماضي والاستمرار في التقدم نحو الإمام، من خلال تحفيزهم لتبديل أسلوبهم للتفكير بالمشكلات القائمة، وحلها بطرق مبتكرة. وهكذا يتم الحصول على أفكار جديدة ومبدعة لحل المعضلات، فالاستثارة الفكرية تعزز التفكير الاستكشافي الذي يمكن من التغلب على الصعوبات وإيجاد حلول واقعية لها. والمهارات التي يقوم القائد بزرعها في موظفيه من خلال الاجتماعات فيما بينهم تؤدي إلى تحديد طرق صحيحة تساعد على التجديد والابتكار وتنمية قدرات الموظفين وتكيفهم مع المحيط الخارجي بأفضل شكل وبطرق قائمة على المشاركة والثقة مما يزيد كفاءة الموظفين في تنفيذ المهام. (الجيلانية وآخرون، 2022).

المطلب الرابع: تأثير الاعتبارية الفردية في تطوير مهارات الموظفين:

يعطي القائد اهتماماً بحاجات كل فرد التي تتسم بالخصوصية بهدف تطويره ليرتقي بمستوى أدائه ونموه مما يعني اهتمام القائد بموظفيه وتحديد الاختلافات الفردية والتعامل بمقتضاها مع كل موظف بطريقة محددة تناسب اهتماماته من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء، فأصغاء القائد لموظفيه يساعد على اكتشاف الأدوار المناسبة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (المجالي، 2022) لأن لكل موظف صفات وأفكار تميزه عن الآخر، فانسجام القائد مع موظفيه من خلال استراتيجية التألف التي تعتمد على تشكيل تحالف وصدقات بينه وبين موظفيه ومحاولته ليصبح مدرب لهم يساعد في تحسين وتطوير مميزاتهم الذاتية التي يسعى الموظف إلى تنميتها من خلال القيام بدورات تدريبية والتعلم من التجارب التي مر بها مما يعزز فكر تطوير الذات (درويش، 2009). ويرتكز القائد في ذلك على وجود الثقة المتبادلة وتشجيع الموظفين على تبادل وجهات النظر لإظهار نقاط الضعف والقوة في أداء الموظفين من أجل العمل على تدريبهم وارشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور لأن نجاح مواهب ومهارات الموظفين هو نجاح للمؤسسة.

الفصل الرابع

منهجية وإجراءات الدراسة

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل شرحاً مفصلاً للوسائل التي نهجها الباحثون في تنفيذ هذه الدراسة، وتشمل الدراسة الاستطلاعية والتعريف بمنهج الدراسة ووصف مجتمع الدراسة وتحديد عينة الدراسة والأدوات المستخدمة لجمع البيانات وضمان صدقها وثباتها. كما يتم توضيح الإجراءات التي تم اتخاذها في الدراسة والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لمعالجة النتائج. وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات:

الدراسة الاستطلاعية:

تم تطبيق أداة الدراسة (الاستبيان) على عينة استطلاعية قوامها (425) فرداً من العينة الكلية التي تمثل مجتمع الدراسة، للتحقق من صحة صياغة الأسئلة وحسن فهمها وبالتالي التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها.

منهج الدراسة:

تنتهي هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي وهو أحد المناهج البحثية المستخدمة في العلوم الاجتماعية الإنسانية، ويستخدم لدراسة الظواهر والأحداث المختلفة ووصفها، ويركز على تناول الظواهر مثلما تظهر في الواقع، ويعتني بوصفها بدقة والتعبير عنها بشكل كافي وتوضيح خصائصها، وأيضاً بشكل كافي من خلال تقديم وصف رقمي باستخدام الأرقام والجداول التي توضح مدى انتشار هذه الظاهرة أو حجمها أو ارتباطها بالظواهر الأخرى التي يدرسها الباحث.

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبيان كأداة لقياس "دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين في المملكة العربية السعودية" في إطار دراسة تهدف إلى اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث، (القيادة التحويلية - تطوير المهارات). تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على استبيان خاص من إعداد الباحث فليون مراد (2016)، لقياس أثر القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين، وينقسم الاستبيان إلى قسمين:

القسم الأول: يتضمن البيانات الديموغرافية وتشمل: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، عدد سنوات العمل المباشرة مع رئيس العمل).

القسم الثاني: يتوزع الاستبيان في جزأين:

الجزء الأول: يتعلق بالقيادة التحويلية، ويشمل أربع محاور:

- بعد التأثير المثالي (5 عبارات).
- بعد التحفيز الإلهامي (4 عبارات).
- بعد الاستثارة الفكرية (3 عبارات).
- بعد الاعتبار الفردي (4 عبارات)

ولقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياسها، والذي يتكون من خمس درجات تتراوح بين: (دائماً)، (غالباً)، (أحياناً)، (نادراً)، (أبداً). حيث تم تخصيص الدرجات بأوزان احتمالية تتدرج من أكبر المستويات إلى أصغرها، كما هو موضح: (دائماً = 5، غالباً = 4، أحياناً = 3، نادراً = 2، أبداً = 1)

الجزء الثاني: يتعلق بتطوير المهارات، ويشمل ثلاث محاور:

- المهارات الفردية (3 عبارات).
- المهارات الجماعية (3 عبارات).

■ المهارات التنظيمية (3 عبارات).

ولقد تم قياسها من باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتكون من خمس درجات تتراوح بين (بدرجة كبيرة جداً)، (بدرجة كبيرة)، (بدرجة متوسطة)، (بدرجة قليلة)، (بدرجة قليلة جداً). حيث تم تخصيص الدرجات بأوزان احتمالية من أكبر المستويات إلى أصغرها، كما هو موضح:

(بدرجة كبيرة جداً = 5، بدرجة كبيرة = 4، بدرجة متوسطة = 3، بدرجة قليلة = 2، بدرجة قليلة جداً = 1).
وكلما اتجهت الدرجات إلى الصعود خلال إجابات أفراد العينة كلما أشار ذلك إلى أن درجة تطوير المهارات ممتازة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الذين يعملون في المؤسسات والقطاعات ضمن مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، كما وتكونت عينة الدراسة من (425) فرداً، كلهم أفراد المجتمع الأصلي للدراسة، تم اختيار العينة بشكل عشوائي. وتم إرسال الاستبيان إلى المبحوثين بشكل إلكتروني عن طريق رابط عبر وسائل التواصل الاجتماعي، واسترداد إجابات المشتركين عبر (Google Forms) بغرض جمع البيانات وتحليلها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تحليل البيانات التي تمكنت من جمعها، وإجراء الاختبارات الإحصائية المختلفة باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Science. SPSS) الإصدار رقم 26.

وتم تحديد فئات مقياس ليكرت الخماسي المستعمل في الدراسة كما يلي:

حساب مدى الاستجابات وتقسيمها على عدد خلايا المقياس وهي خمسة لحساب المتوسط الحسابي، ويتم ذلك من خلال حساب طول الفترة أولاً وهي عبارة عن محصله قسمة 4 على 5 ويساوي 0.80 حيث يمثل العدد 4 المسافات و5 تمثل عدد الاختيارات حسب الجداول التالي:

الدرجة	الاستجابة	المتوسط المرجح
1	أبداً	من 1 إلى 1.80
2	نادراً	من 1.81 إلى 2.60
3	أحياناً	من 2.61 إلى 3.40
4	غالباً	من 3.41 إلى 4.20
5	دائماً	من 4.21 إلى 5.00

الجدول رقم (2): مقياس ليكرت الخماسي يبين درجات الموافقة متغير القيادة التحويلية
المصدر: من اعداد الطالبة

الدرجة	الاستجابة	المتوسط المرجح
1	بدرجة قليلة جداً	من 1 إلى 1.80
2	بدرجة قليلة	من 1.81 إلى 2.60
3	بدرجة متوسطة	من 2.61 إلى 3.40
4	بدرجة كبيرة	من 3.41 إلى 4.20
5	بدرجة كبيرة جداً	من 4.21 إلى 5.00

الجدول رقم (3): مقياس ليكرت الخماسي يبين درجات الموافقة متغير المهارات
المصدر: من اعداد الطالبة

كما تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة وهي أدوات تستخدم لتلخيص وتحليل البيانات الكمية بطرق وصفية، وقد استخدمت هذه المقاييس للمساعدة في الإجابة عن أسئلة الدراسة، وترتيب متغيراته وتمثلت في التالي:

- 1- جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: لتمثيل البيانات الديموغرافية لأفراد العينة.
- 2- المتوسطات الحسابية: حتى يتم حساب القيمة التي أعطها أفراد العينة لكل عبارة من عبارات المحاور السابق ذكرها، والمتوسط الحسابي العام لكل محور بشكل منفرد، ولترتيب محاور الدراسة من أعلى متوسط حسابي إلى أقلها.
- 3- الانحراف المعياري: حيث يتم استخدامه للتعريف بمدى انحراف وتشتت اجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات محاور ومتغيرات الدراسة، وأيضاً لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، وكلما تقارب من الصفر تركزت الاستجابة وانخفض تشتتها.

4- حساب الارتباط بين متغيرات الدراسة بمعامل بيرسون: لبحث نوع العلاقة بين المتغيرات وبين محاور المتغير المستقل والمتغير التابع.

5- حساب معامل التحديد: لتبيين العلاقة بين المتغيرات ومدى تأثيرها على بعضها.

معامل ثبات ألفا كرونباخ: هو مقياس يستخدم لتحديد مدى اتساق العناصر في أداة القياس (الاستبيان). تتراوح قيمة المعامل بين 0 و1، حيث تكون القيمة أعلى كلما زاد اتساق العناصر. يساعد هذا المعامل الباحثين على تقييم جودة أدوات القياس وضمان موثوقية النتائج. تم استخدامه لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان).
معامل صدق المحك: تم استخدامه لتقييم صدق أداه القياس (الاستبيان). من خلال تحليل المحتوى وتقييم مدى تناسب العبارات والمحتوى مع أهداف الدراسة. يساعد هذا المعامل في التأكد من أن الأداة تقيس بشكل صحيح المتغيرات المستهدفة.

اختبار صدق أداة البحث وثباتها:

قياس ثبات أداة الدراسة:

يعرف الثبات (Reliability) أحياناً بالاتساق الداخلي وهو يشير إلى ثبات الإجابات حول قيمة معينة وعدم تناقضها من تجربة لأخرى أو من عينة لأخرى. يساعد ذلك في زيادة موثوقية النتائج وصحة الاستنتاجات التي يمكن الوصول إليها من الدراسة.

قامت الباحثة في هذه الدراسة بقياس الثبات باستخدام الأساليب الآتية:

■ حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):

هو مقياس لقياس الثبات الداخلي لأدوات القياس. يستخدم هذا المعامل لتحديد مدى اتساق العناصر المختلفة في أداة القياس وقدرتها على قياس نفس البند المستهدف. يتحدد مستوى القبول عند قيمة أكبر أو تساوي

0.6. بحساب قيمة معامل ألفا في هذه الدراسة بلغ معامل الثبات الكلي قيمة 0.9 وبالتالي فإن هذا يزيد الثقة في صحة أداة البحث وملاءمة الاستبيان لغرض الدراسة.

■ قياس صدق أداة الدراسة:

يشير صدق الأداة (Validity) إلى قدرة الاستبيان على تقدير المتغيرات التي تم تصميمه لقياسها. للتحقق من صدق الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة، اعتمدت الباحثة على عدة خطوات وهي التالية:

■ صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

قام الباحث معد الاستبيان الأصلي بالتحقق من صدق محتوى الاستبيان وفعاليتيه والتثبت من أنه يخدم أهداف الدراسة. تم عرض الاستبيان على هيئة من المختصين مكونة من محكمين في مجال الإدارة لدراسة مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى وتقييم تناسب أداة الدراسة من حيث عدد العبارات شمولها على جميع المحاور وتنوع محتواها وتقييم صياغتها. وقد قام الباحث بصياغة الاستبيان بشكله النهائي بعد المراجعة والتدقيق من قبل المحكمين والمختصين ولذلك يعتبر صدق ظاهري للأداة وبذلك تم اعتبار الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

■ صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ". وتبين أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ "0.963" وهو معامل جيد ويلاءم غرض الدراسة، وهكذا يمكن الجزم بأن كل عبارات أداة الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

تمهيد:

بعد الانتهاء توزيع الاستبيان على عينة الدراسة تم الجمع كم كبير من المعطيات الواقعية، وللوصول إلى إجابة على إشكالية وأسئلة الدراسة واختبار فرضياتها سنقوم بتحليل هذه البيانات التي تم جمعها حيث تم تبويب وتكميم هذه البيانات وحساب نسبها المئوية ورسمها بيانياً وذلك من أجل تفسيرها وتحليل الواقع المدروس، وذلك بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء فرضيات الدراسة حتى نتمكن من تأكيد أو نفي صحتها والإجابة على تساؤلاتها وفي الأخير تقديم بعض التوصيات والاقتراحات وبناءً على النتائج المتحصل عليها.

المبحث الأول: عرض النتائج وتحليل البيانات

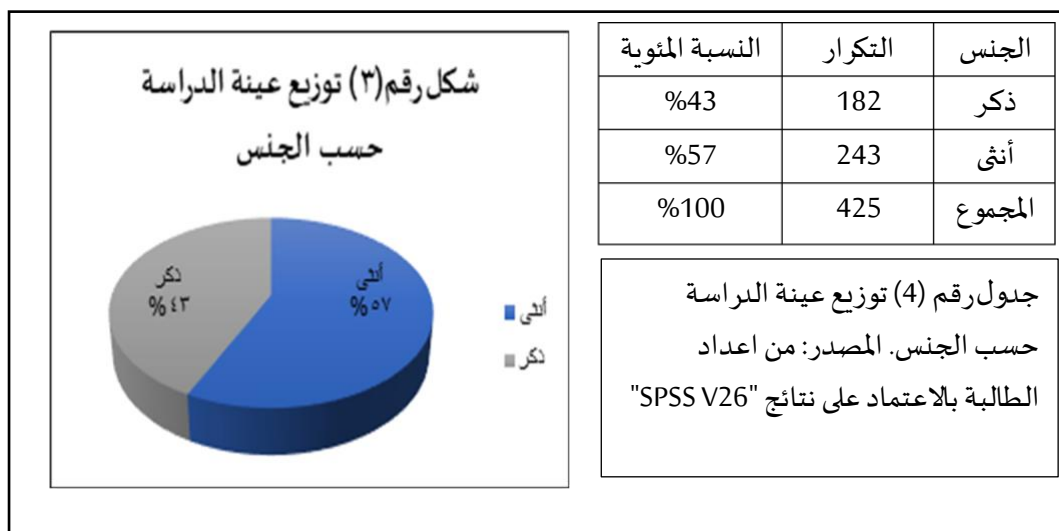
نتناول ضمن هذا المبحث مناقشة وتحليل البيانات التي توصلنا إليها كإجابة للأسئلة التي تم طرحها والتي تمثل مشكل الدراسة، وفيما يلي نتائج الدراسة:

تحليل البيانات الأولية:

سنقوم بعرض البيانات الشخصية المتعلقة بالعينة بعد ما قمنا بتفريغ الاستبيان وتحليله باستخدام برنامج التحليل الإحصائي "SPSS V26" والجدول التالي يوضح التكرارات والنسب المئوية وكذا التمثيلات البيانية التي توضح الخصائص، الشخصية لعينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، عدد سنوات العمل مع الرئيس المباشر.

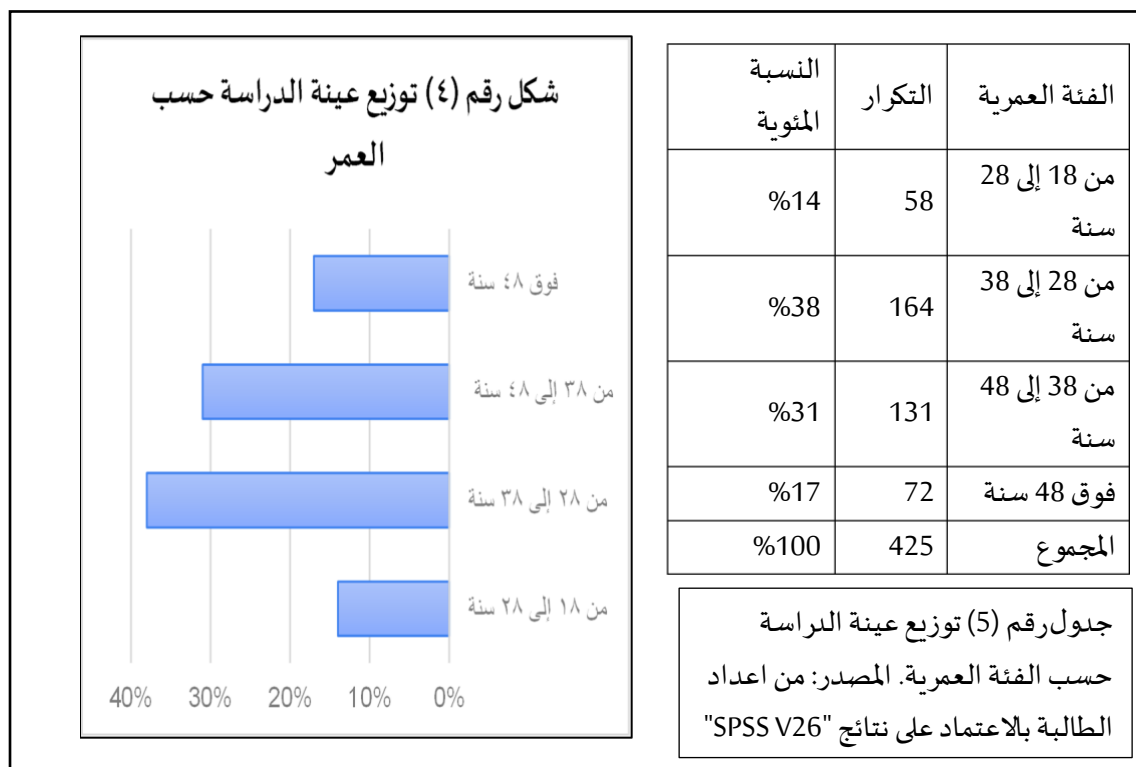
تم توزيع أفراد العينة وفقاً لما يلي:

1- الجنس:



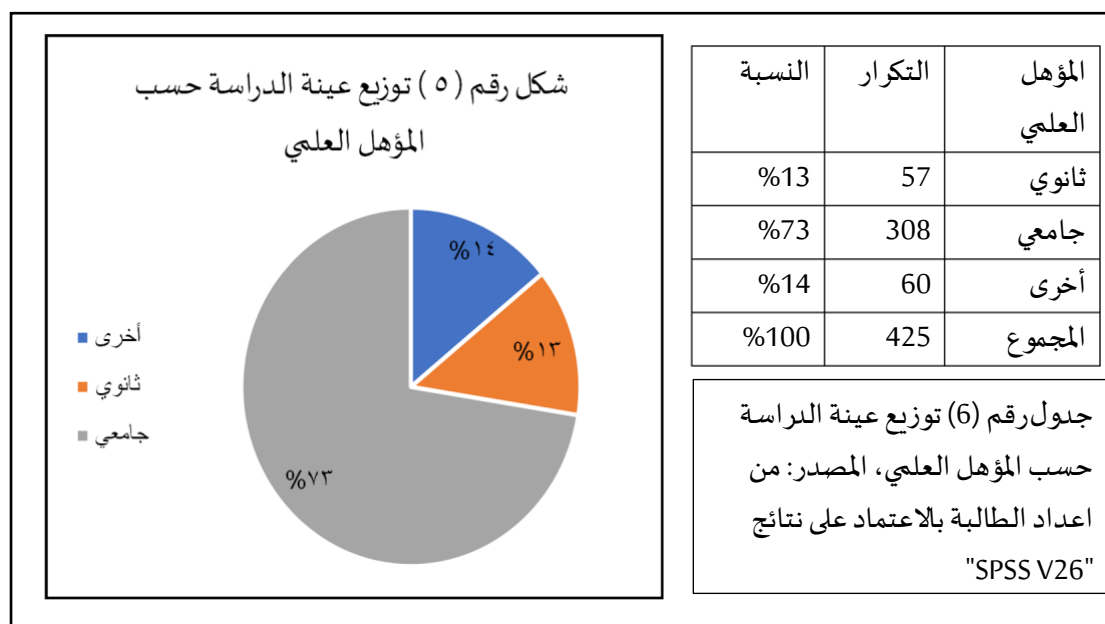
نلاحظ من الجدول وارسم البياني أن 57٪ من أفراد العينة هم من فئة الإناث إذن من خلال هاتين النسبتين يظهر أنه من بين السمات المسيطرة على مجتمع الدراسة هم من فئة الإناث.

2- الفئة العمرية:



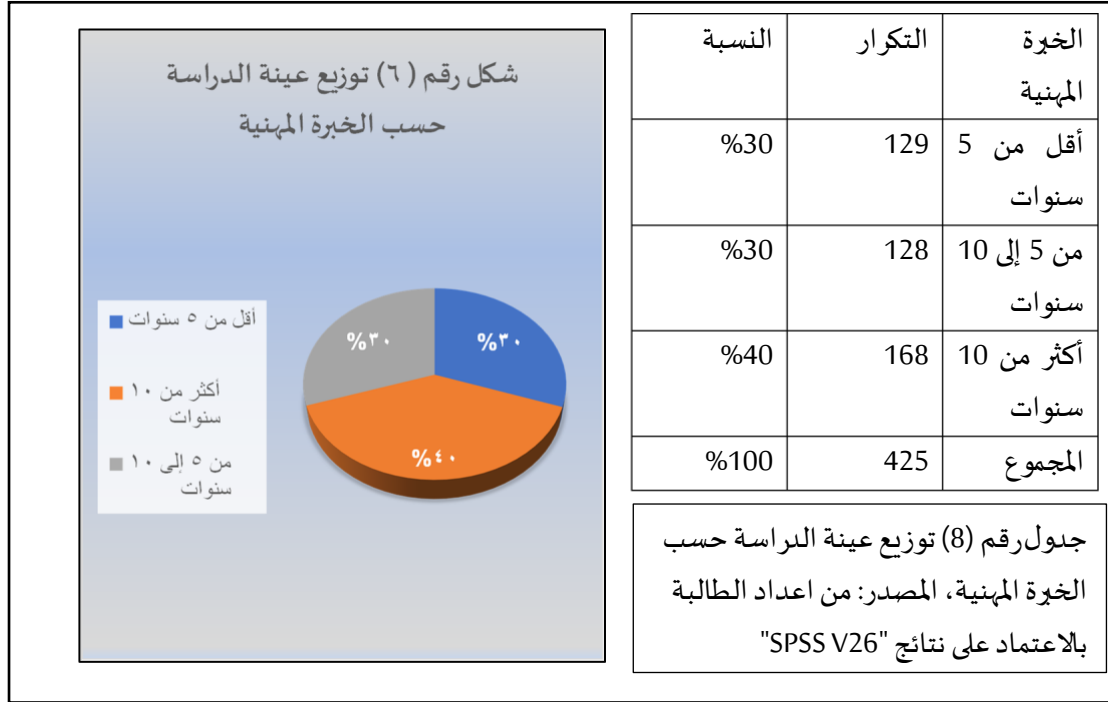
نلاحظ مما سبق ان أعلى معدلات للفئة العمرية تركزت من (28 إلى 38 سنة) حيث بلغت نسبتها 38% وهو ما يعادل أكثر من ثلث افراد العينة تقريبا، تلتها نسبة 31% للفئة العمرية من (38 إلى 48 سنة)، بينما نسبة العينة ضمن الفئة العمرية الأكثر من 48 سنة فقد كانت نسبتهم 17% وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين في الفئة العمرية (18 إلى 28 سنة) بلغت 14% كل هذه المؤشرات تدل على أن غالبية الموظفين في منطقة الرياض من فئة الشباب.

3- المؤهل العلمي:



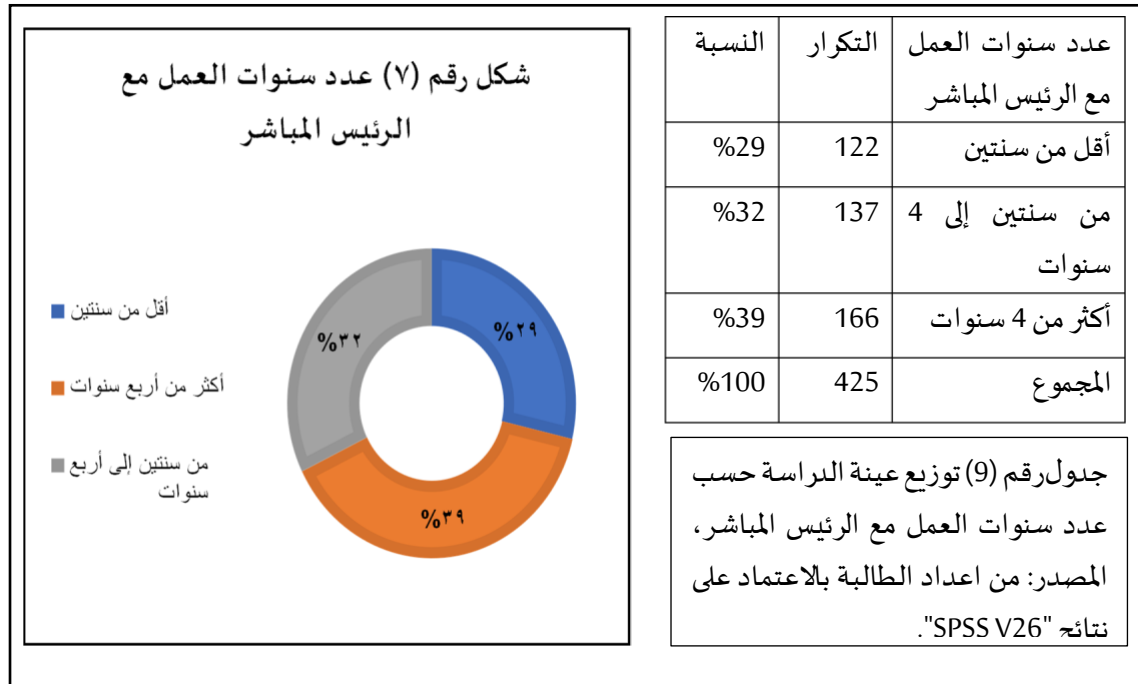
نلاحظ من البيانات أعلاه ان غالبية منخرطي الوظائف الحالية من المؤهل الجامعي فنجد أن نسبتهم بلغت 73% من افراد العينة، ونسبة 14% لديهم مستوى مؤهلات أخرى غير الجامعي والثانوي، ثم يأتي مستوى ثانوي كأقل بنسبة 13% والغالب أنهم من الموظفين المهنيين وبعض الإداريين، وهذا يوضح أن المنظمات عملت على توظيف أصحاب الشهادات الجامعية وذلك بهدف رفع مستوى المهارات بالمنظمات.

4- الخبرة المهنية:



نلاحظ مما سبق من البيانات ان الخبرة المهنية للمبحوثين تتساوى تقريباً بين افراد العينة الذين تتراوح اقدميه عملهم أقل من 5 سنوات وبين افراد العينة الذين تتراوح اقدمية عملهم 5 الى 10 سنوات بنسبة 30%، مقابل نسبة 40% من مجموع الاجابات لمن تزيد خبرتهم المهنية من 10 سنوات فأكثر، ويتبين من خلال الجدول ان النسبة الغالبة من المبحوثين هم من أقدمية الموظفين في الرياض، وبالتالي فإن اغلب هذا الموظفون لديهم خبرة او اقدمية في العمل.

5- عدد سنوات العمل مع الرئيس المباشر:



البيانات أعلاه توضح أن أعلى عدد لسنوات العمل مع الرئيس المباشر هي لأكثر من 4 سنوات حيث بلغت نسبتها 39%، ثم تلاها سنتين إلى 4 سنوات بنسبة 32%، وأقله نسبة 29% لأقل من سنتين.

تحليل المحاور:

سنحدد اتجاهات إجابات أفراد العينة، وكذا درجة تأثير نمط القيادة التحويلية في تحسين مهارات الموارد البشرية، الفردية، الجماعية، والتنظيمية. واختبار العلاقة التي تربط المتغيرين ببعضهما، المستقل والتابع. وذلك عن طريق الإجابة على تساؤلات الدراسة التي تم طرحها من خلال مشكلة الدراسة.

أولاً: تحديد أبعاد نمط القيادة التحويلية:

سيتم الإجابة عن الأسئلة المطروحة في مشكلة الدراسة حول نمط القيادة التحويلية في المنظمات، بالاعتماد على حساب المتوسط الحسابي المرجح لمعرفة اتجاهات العينة، بالإضافة إلى الانحراف المعياري لمعرفة مقدار درجة التشتت في استجابات العينة.

السؤال الأول: هل يوجد أثر للتأثير المثالي في تطوير مهارات الموظفين؟

حتى يتم الإجابة عن السؤال، أولاً يجب تحليل عبارات المقياس الخاصة بنمط القيادة التحويلية ببعد التأثير المثالي عن طريق حساب المتوسط الحسابي لتحديد توجه إجابات عينة الدراسة، والانحراف المعياري لمعرفة مقدار تشتت إجابات عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي، والمتوسط المرجح لتحديد اتجاهات عينة الدراسة لبعد التأثير المثالي.

الرقم	عبارات البعد التأثير المثالي		درجة الإجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه إجابات العينة
			أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً			
1	رئيسك المباشر يقدم المصالح الجماعية على مصالحه الشخصية	التكرار	56	43	159	96	71	3.20	1.220	أحياناً
		النسبة	%13.2	%10.1	%37.4	%22.6	%16.7			
2	رئيسك المباشر يحظى باحترامك	التكرار	9	15	99	72	230	4.17	1.038	غالباً
		النسبة	%2.1	%3.5	%23.3	%16.9	%54.1			
3	رئيسك المباشر يظهر الشعور بالقوة والثقة	التكرار	7	23	126	113	156	3.91	1.011	غالباً
		النسبة	%1.6	%5.4	%29.6	%26.6	%36.7			
4	رئيسك المباشر نموذج أخلاقي يقتدى به	التكرار	29	25	148	101	122	3.62	1.158	غالباً
		النسبة	%6.8	%5.9	%34.8	%23.8	%28.7			
5	رئيسك المباشر يتحدث عن أهم المعتقدات والقيم التنظيمية التي تبرز نجاحات المؤسسة	التكرار	18	28	157	111	111	3.63	1.069	غالباً
		النسبة	%4.2	%6.6	%36.9	%26.1	%26.1			
متوسط المتوسطات								3.4141	غالباً	

الجدول رقم (10): اتجاهات إجابات العينة حول بعد التأثير المثالي، المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج "SPSS V26".

تظهر نتائج الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة يرون أن رؤساءهم يمارسون غالباً التأثير من خلال المثالي، حيث قدر متوسط العينة بـ (3.4141)، وهو يندرج في الفئة الرابعة من فئات سلم ليكرت الخماسي، وذلك يعني أن التأثير من خلال هذا البعد موجود بشكل قوي. ويتضح ذلك في العبارات رقم (2 و3 و4 و5)، بمتوسطات حسابية قدرت على التوالي (4.17 و3.62، 3.91، 3.63) كما يلاحظ أن اتجاهات إجابات العينة كانت في اتجاهيين غالباً كما ذكر وأحياناً كما يظهر ذلك من خلال العبارة (1)، التي كان اتجاه وجهة نظر أفراد العينة تمارس أحياناً. ويعود الاتجاه العام لأفراد العينة لوجود هيكل تنظيمي إداري في المنظمات، والذي تتسم بالبساطة وسهولة التواصل ومحاولة إيجاد لغة تواصل واضحة ومفهومة للجميع، فعملية الاتصال تسهم في تعريف الأفراد بقيم المنظمة ورؤيتها، كما أن الرئيس المباشر يلعب دوراً في اقناع الأفراد بتقبل الأفكار، وتقبل التغييرات التي يمكن أن تحدث، فالتواصل الجيد يقود إلى التفاهم، والثقة بين الأطراف ومن ثم الاقتناع وتقبل الآخر.

السؤال الثاني: هل يوجد أثر للحافز الإلهامي في تطوير مهارات الموظفين؟

الرقم	عبارات البعد الحافز الإلهامي		درجة الإجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه إجابات العينة
			أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً			
1	رئيسك المباشر يتحدث بتفاؤل عن المستقبل	التكرار	17	32	157	108	111	3.62	1.073	غالباً
		النسبة	4.0%	7.5%	36.9%	25.4%	26.1%			
2	رئيسك المباشر يلهم أفكارك ويشعرك بالحماس	التكرار	48	44	158	89	100	3.42	1.185	غالباً
		النسبة	8.0%	10.4%	37.2%	20.9%	23.5%			
3	رئيسك المباشر يحفزك بتصرفاته	التكرار	33	40	144	97	111	3.50	1.196	غالباً
		النسبة	7.8%	9.4%	33.9%	22.8%	26.1%			

								لتحقيق أفضل أداء		
غالباً	1.204	3.56	125	87	143	40	30	التكرار	رئيسك المباشر يعمل على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين	4
			%29.4	%20.5	%33.6	%9.4	%7.1	النسبة		
غالباً		3.5894						متوسط المتوسطات		

الجدول رقم (11): اتجاهات إجابات العينة حول بعد الحافز الإلهامي، المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج "SPSS V26".

يبين لنا الجدول ان كل نتائج إجابات أفراد العينة حول ممارسة التحفيز الإلهامي من رؤسائهم ممارسة عالية قدر بـ (3.5894) وهذا المتوسط يقع في الخانة (غالباً) في سلم لديكارت الخماسي، وهو الاتجاه الذي اتجه له أفراد العينة أن رؤسائهم غالباً يمارسون التحفيز الإلهامي في المنظمات. وجاء أعلاها من بين العبارات المهمة في التحفيز الإلهامي، عبارة "رئيسك المباشر يتحدث بتفاؤل عن المستقبل" حيث إن متوسطها (3.62) فمن بني الأمور المحفزة للأفراد هو حديث القادة عن المستقبل وعن الإنجازات المراد تحقيقها خصوصاً الان ومع رؤية المملكة الحديثة 2030، 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 التغيري والأبداع.

السؤال الثالث: هل يوجد أثر للاستشارة الفكرية في تطوير مهارات الموظفين؟

الرقم	عبارات البعد الاستثارة الفكرية		درجة الإجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه إجابات العينة
			أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً			
1	رئيسك المباشر يبحث عن أفكار جديدة عند حل المشاكل المتعلقة بالعمل	التكرار	17	36	160	92	119	3.61	1.100	غالباً
			4.0%	8.5%	37.6%	21.9%	28.0%			
2	رئيسك المباشر يسمح لك بالتعبير عن أفكارك وراءك	التكرار	15	39	149	97	125	3.65	1.101	غالباً
			3.5%	9.2%	35.1%	22.8%	29.4%			
3	رئيسك المباشر يبحث عن وجهات نظر إبداعية مختلفة	التكرار	22	41	162	97	103	3.51	1.114	غالباً
			5.2%	9.6%	38.1%	22.8%	24.2%			
متوسط المتوسطات								3.5635	غالباً	

الجدول رقم (12): اتجاهات إجابات العينة حول بعد الاستشارة الفكرية، المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج "SPSS V26".

يعرض لنا الجدول السابق إجابات أفراد العينة حول ممارسة الاستشارة الفكرية من طرف رؤسائهم أن ممارستها تتم بشكل متوسط حيث قدر متوسط البعد بـ (3.5635) اتجاه الإجابات للعينة كان غالباً، ويتضح ذلك من خلال العبارات جميع العبارات وجاءت العبارة رقم (2) أعلاها في المتوسط، وهذا يعني أن أفراد العينة يرون أن رؤسائهم يمارسون الاستشارة الفكرية غالباً من خلال هذه العبارة. فالتحليل العام هو أن مساهمة الأفراد بالاقترحات والمشاركة في حل المشاكل المهنية موجودة بدرجة عالية في المنظمات. كما أن إتاحة القادة لفرص إبداء الرأي والمشاركة تساهم في الرفع من القدرات الفردية والجماعية على التطوير والابداع، وكذا خلق أفكار جديدة وابداعية، لأن توفير مناخ وثقافة مشجعة على الإبداع تؤدي إلى استثارة أفكار التابعين مما يجعلهم دائمي البحث عن المعرفة ويعملون على تحسين مهاراتهم.

السؤال الرابع: هل يوجد أثر للاعتبار الفردي في تطوير مهارات الموظفين؟

الرقم	عبارات البعد الاعتبار الفردي	درجة الإجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه إجابات العينة
		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً			
1	رئيسك المباشر يستمتع باهتمام لانشغالك	32	60	171	91	71	3.26	1.123	أحياناً
		%7.5	%14.1	%40.2	%21.4	%16.7			
2	رئيسك المباشر يعاملك كونك فرد بدلاً من كونك عضو	22	59	200	77	67	3.25	1.047	أحياناً
		%5.2	%13.9	%47.1	%18.1	%15.8			
3	رئيسك المباشر يوفر لك فرص	46	48	163	89	79	3.25	1.200	أحياناً
		%10.8	%11.3	%38.4	%20.9	%18.6			

التدريب والتعليم									
رئيسك المباشر يعامل كل فرد على أن له احتياجات، قدرات، وطموحات مختلفة	4	3.38	1.114	أحياناً	30	41	175	97	82
النسبة					%7.1	%9.6	%41.2	%22.8	%19.3
متوسط المتوسطات		3.3165	أحياناً						

الجدول رقم (13): اتجاهات إجابات العينة حول بعد الاعتبار الفردي، المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج "SPSS V26"

يوضح الجدول ان إجابات أفراد العينة حول ممارسة بعد الاعتبار الفردي من طرف رؤسائهم ممارسة متوسطة حيث قدر متوسط البعد بـ (3.3165)، ووقع في الخانة (أحياناً) في سلم ليكرت الخماسي، ويتضح ذلك من خلال العبارات (1، 2، 3، 4).

كما وجدنا أن ما نسبته 80 الى 90 أفراد من العينة الاجمالية لم يستفيدوا من أي فرص تدريبية، وهذا مؤشر سلبي من ناحية تحسين المهارات، كما أن المنظمات تعتمد كثيراً على دور القادة في عمليات تدريب وتكوين الأفراد، كما أن التواصل الجيد يمكن القادة من فهم انشغالات مرؤوسهم، وتحديد نقاط قوتهم وضعفهم، لتحديد الاحتياجات التدريبية لهم. فمعرفة القادة لكيفية التواصل معهم، تؤدي إلى استغلال العديد من المعارف والمهارات والطاقات الكامنة لديهم.

لذلك فإنه يتوجب على القادة إعطاء اهتمام شخصي لكل موظف، وذلك عن طريق التعرف على مقدار حاجات ورغبات كل موظف ومراعاة الفروق الفردية بين الموظفين عند تلبية هذه الحاجات. فالاهتمام بالأفراد يعد تضحية وإيثار من القيادة التحويلية حتى لا تكون مجرد سلطة رقابية على الموظفين.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
3	0.921	3.4141	بعد التأثير المثالي
1	1.017	3.5894	بعد التحفيز الإلهامي
2	1.022	3.5635	بعد الاستثارة الفكرية
4	1.020	3.3165	بعد الاعتبار الفردي
	0.946	3.2859	بعد القيادة التحويلية

الجدول رقم (14): اتجاهات متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد محور نمط القيادة التحويلية، المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج "SPSS V26"

يبين لنا الجدول أن سلوكيات نمط القيادة التحويلية تتم ممارستها أحياناً، أي موجودة وبدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي قدر ب (3.2859)، وأتى بعد التحفيز الإلهامي أعلاها بمتوسط (3.5894)، ثم بعد الاستثارة الفكرية بمتوسط (3.5635) ثم البعد التأثير المثالي بمتوسط (3.4141) وأخيراً كان بعد الاعتبار الفردي كأقل بعد بمتوسط (3.2859). ويشير هذا الى وجود اهتمام متوسط يميل إلى النمو من قبل القادة في المنظمات في الرياض، بالقيادة وتعلم مهاراتها وخصائصها، خاصة وأن عديد من الدراسات أشارت إلى أهمية القيادة وخاصة التحويلية في نجاح المنظمات في العصر الحاضر.

ثانياً: أثر القيادة التحويلية في تطوير أداء الموظفين في المنظمات في الرياض:

سيتم الإجابة عن السؤال الذي طرح في مشكلة الدراسة (ما هو أثر القيادة التحويلية في تطوير أداء الموظفين؟) لتحديد درجة تطوير القائد لأداء الموظفين في المنظمات بالنسبة للمهارات الفردية الجماعية التنظيمية بالاعتماد على حساب المتوسط الحسابي والمرجح لمعرفة اتجاهات إجابات العينة، بالإضافة إلى الانحراف المعياري حتى نعرف مدى التشتت في إجابات عينة الدراسة عن المتوسط. فما هي درجة تطوير القائد للمهارات الفردية، الجماعية، التنظيمية للموظفين في المنظمات في الرياض؟

1. تحليل درجة تطوير القائد للمهارات الفردية في المنظمات في الرياض.

سيتم في هذا العنصر تحليل عبارات المقياس الخاصة بالمهارات الفردية، عن طريق حساب المتوسط لتحديد اتجاه استجابات عينة الدراسة، والانحراف المعياري لكل العبارات على حده لمعرفة مدى التشتت لإجابات عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي والمتوسط المرجح لتحديد اتجاه إجابات العينة.

الرقم	عبارات بعد المهارات الفردية		درجة الإجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه إجابات العينة
			بدرجة قليلة جداً	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جداً			
1	ينمي فيك رئيسك المباشر القدرة على تحليل المشاكل التي تواجهك	التكرار	40	48	193	96	48	3.15	1.071	بدرجة متوسطة
		النسبة	%9.4	%11.3	%45.4	%22.6	%113			
2	ترى أن رئيسك المباشر يشجعك على مشاركته الأفكار والخبرات	التكرار	37	52	181	92	63	3.22	1.112	بدرجة متوسطة
		النسبة	%8.7	%12.2	%42.6	%21.6	%14.8			
3	يوفر لك رئيسك المباشر فرص التدريب على استعمال مختلف التكنولوجيات والأجهزة التي	التكرار	46	58	172	99	5	3.12	1.124	بدرجة متوسطة
		النسبة	%10.8	%13.6	%40.5	%32.3	%11.8			

									تسمح لك بزيادة معارفك ومعالجة المعلومات	
متوسط المتوسطات								3.1329	بدرجة متوسطة	

الجدول رقم (15): اتجاهات إجابات العينة حول تطوير القائد للمهارات الفردية، المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج "SPSS V26".

يبين الجدول ان إجابات أفراد العينة حول درجة مساهمة القائد في تطوير المهارات الفردية لأفراد عينة الدراسة، كان بدرجة متوسطة، حيث قدر متوسط البعد ب (3.1329)، ووقع في الخانة (بدرجة متوسطة)، في سلم ليكرت الخماسي.

ويشير اتجاه إجابات العينة العام الى أن القادة يتيحون فرصاً متوسطة للمبادرة وإبداء الرأي، هذا يزيد من شجاعة الأفراد للانخراط والتوصل إلى أفكار إبداعية من خلال تبادل المعرفة والخبرة، مما يمكنهم من استخراج المعرفة الضمنية المكتسبة من حولهم والسعي لتطوير أنفسهم لاكتساب مهارات جديدة وتحمل المسؤولية وحل المشكلات دون إبلاغ إلى القادة.

2. تحليل درجة تطوير القائد للمهارات الجماعية في المنظمات في الرياض:

سيتم في هذا العنصر تحليل عبارات المقياس الخاصة بالمهارات الجماعية، عن طريق حساب المتوسط لتحديد اتجاه استجابات عينة الدراسة، والانحراف المعياري لكل العبارات كلاً على حده لمعرفة مدى تشتت إجابات عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي والمتوسط المرجح لتحديد اتجاه إجابات العينة.

الرقم	عبارات بعد المهارات الجماعية	درجة الإجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه إجابات العينة
		بدرجة قليلة جداً	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جداً			

بدرجة متوسطة	1.067	3.31	63	104	193	31	34	التكرار	يشجعك رئيسك المباشر على العمل في إطار فرق العمل	1
			%14.8	%24.5	%45.4	%7.3	%8.0	النسبة		
بدرجة متوسطة	1.074	3.32	65	110	179	40	31	التكرار	يسهل لك التعاون بين مختلف الإدارات للحصول على معلومات	2
			%15.3	%25.9	%42.1	%9.4	%7.3	النسبة		
بدرجة متوسطة	1.029	3.30	59	107	184	52	23	التكرار	يشجعك رئيسك على الاتصال الجيد بأعضاء الفريق من خلال بنائه للغة مشتركة	3
			%13.9	%25.2	%43.3	%12.2	%5.4	النسبة		
بدرجة متوسطة		3.3035						متوسط المتوسطات		

الجدول رقم (16): اتجاهات إجابات العينة حول تطوير القائد للمهارات الجماعية، المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج "SPSS V26".

يبين الجدول ان إجابات أفراد العينة حول درجة مساهمة القائد في تطوير المهارات الجماعية لأفراد عينة الدراسة، كان بدرجة متوسطة، حيث قدر متوسط البعد بـ (3.3035)، ووقع في الخانة (بدرجة متوسطة)، في سلم ليكرت الخماسي.

يشير الجدول الى درجة مساهمة متوسطة في تطوير المهارات الجماعية، ويرجع ذلك إلى تركيز القادة على مهارات القيادة القائمة على التشجيع والتحفيز والمشاركة. هذا يزيد من أهمية تطوير مهارات العمل الجماعي، وتبادل المعرفة والتعاون. وعلى القادة تكريس المزيد من الجهود لتطوير المهارات الجماعية لدى الأفراد، مثل القدرة على التعاون والتواصل الجيد والتنسيق بين الفريق، وعدم الاكتفاء بالمستوى الحالي لما للمهارات الجماعية من أهمية في تطوير مستوى المنظمات.

3. تحليل درجة تطوير القائد للمهارات التنظيمية في المنظمات في الرياض:

سيتم في هذا العنصر تحليل عبارات المقياس الخاصة بالمهارات التنظيمية، عن طريق حساب المتوسط لتحديد اتجاه إجابات عينة الدراسة، والانحراف المعياري لكل العبارات كل عبارته على حده لمعرفة مدى تشتت الإجابات لعينة الدراسة عن المتوسط الحسابي. والمتوسط المرجح لتحديد اتجاه إجابات العينة.

الرقم	عبارات بعد المهارات التنظيمية		درجة الإجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه إجابات العينة
			بدرجة قليلة جداً	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جداً			
1	يقوم رئيسك المباشر ببناء رؤية مشتركة في المؤسسة	النسبة	5.4%	10.6%	45.6%	25.9%	12.5%	3.29	0.998	بدرجة متوسطة
	التكرار		23	45	194	110	53			

بدرجة كبيرة	1.044	3.42	73	119	169	43	21	التكرار	يشجعك رئيسك المباشر على الالتزام برسالة وأهداف المؤسسة	2
			%17.2	%28.0	%39.8	%10.1	%4.9	النسبة		
بدرجة متوسطة	1.160	3.20	70	84	176	52	43	التكرار	ينبغي فيك رئيسك المباشر سلوك نشر خبرتك ومعارفك	3
			%16.5	%19.8	%41.4	%12.2	%10.1	النسبة		
بدرجة متوسطة		3.2482						متوسط المتوسطات		

الجدول رقم (17): اتجاهات إجابات العينة حول تطوير القائد للمهارات التنظيمية، المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج "SPSS V26".

يبين الجدول أن إجابات أفراد العينة حول درجة مساهمة القائد في تطوير المهارات الجماعية لأفراد عينة الدراسة، كان بدرجة متوسطة، حيث قدر متوسط البعد بـ (3.2482)، ووقع في الخانة (بدرجة متوسطة)، في سلم ليكرت الخماسي.

وكانت العبارة (يشجعك رئيسك المباشر على الالتزام برسالة وأهداف المؤسسة) هي أعلى متوسط بقدر (3.42) ووقعت في خانة (بدرجة كبيرة) وربما ذلك يعود الى أن أغلب المنظمات في الرياض تسعى الى نشر أهدافها التي تؤهلها للوصول إلى رؤية 2030 وتلتزم الافراد العاملين بها على الاطلاع عليها واتباعها.

وأغلب المنظمات في الرياض ككثير من المنظمات في المملكة تعتبر ناجحة على المستوى التنظيمي خصوصاً في هذه الفترة، كونها تحكمها قوانين وأحكام تنظيمية ثابتة، كما يبدو أن المنظمات تهتم بتحسين المهارات التنظيمية، ولو بدرجة متوسطة، حسب نتائج الدراسة.

إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور تطوير المهارات مترتبة تنازلياً، بحسب المتوسطات الحسابية من الأكبر إلى الأصغر.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
3	0.984	3.1329	المهارات الفردية
1	0.975	3.3035	المهارات الجماعية
2	53.23	3.2482	المهارات التنظيمية
	0.994	3.1765	المهارات في المنظمة

الجدول رقم (18): اتجاهات متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد المهارات، المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج "SPSS V26".

يبين الجدول أن محور تطوير المهارات في المنظمات يتم تطويره بدرجة متوسطة من طرف الرؤساء المباشرين حسب آراء أفراد عينة الدراسة، التي اتفقت إجابتها حول الدرجة المتوسطة. كما جاءت المهارات الجماعية بأعلى متوسط تلاها المهارات التنظيمية وأخرها المهارات الفردية.

المبحث الثاني: اختبار الفروض وتحليل النتائج

من أجل القيام باختبار فروض الدراسة وتحليل النتائج تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" ومعامل التحديد.

أولاً: اختبار صحة الفرضية الرئيسية

لتحليل أثر القيادة التحويلية، تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" ومعامل التحديد، للمتغير التابع تطوير مهارات الموظفين والمتغير المستقل القيادة التحويلية، من أجل اختبار صحة الفرضية التي تم تعيينها في مقدمة الدراسة والمحددة كما يلي:

الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تطوير أداء الموظفين ومهاراتهم (المهارات الفردية، المهارات الجماعية، المهارات التنظيمية) بالملكة العربية السعودية في منطقة الرياض.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط "بيرسون"	معامل التحديد	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية	تطوير مهارات الموظفين	.535**	0.287	0.000

** - الارتباط ذات دلالة معنوية تحت مستوى معنوية ($P < 0.01$).

الجدول رقم (19): نتائج تحليل الفرضية الرئيسية، المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج "SPSS V26"

يتضح لنا من الجدول وجود دور للقيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين في المنظمات في منطقة الرياض حيث أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية تحت مستوى معنوية (0.01) بين المتغيرين بلغت قيمه الارتباط (0.535) وهي علاقة طردية متوسطة، أما معامل التحديد فقدر (0.287) أي أن 28.7% من التغيرات في تطوير المهارات ناتجة عن التغير في نمط القيادة التحويلية.

الأمر الذي يشير الى تحقق الفرضية الرئيسة والتي مفادها "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تطوير أداء الموظفين ومهاراتهم (المهارات الفردية، المهارات الجماعية، المهارات التنظيمية) بالمملكة العربية السعودية في منطقة الرياض" بمعنى ان توافر أبعاد "سمات وخصائص" القيادة التحويلية لدى القيادات الادارية في المنظمات في الرياض يساهم في تطوير مهارات الموظفين.

ثانياً: الفرضيات الفرعية:

لتحليل أثر القيادة التحويلية، تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" ومعامل التحديد، للمتغير التابع تطوير مهارات الموظفين (المهارات الفردية، المهارات الجماعية، المهارات التنظيمية) والمتغير المستقل القيادة التحويلية، لاختبار صحة الفرضيات الفرعية التي تم تعيينها في مقدمة الدراسة وهي كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد للتأثير المثالي في تطوير المهارات لدى الموظفين في الرياض.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط "بيرسون"	معامل التحديد	مستوى الدلالة
بعد التأثير المثالي	تطوير مهارات الموظفين	.474**	0.225	0.000

** - الارتباط ذات دلالة معنوية تحت مستوى معنوية ($P < 0.01$).

الجدول رقم (20): نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى، المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS "V26".

جدول رقم (20) يوضح وجود دور لبعء التأثير المثالي في تطوير مهارات الموظفين في المنظمات في منطقة الرياض حيث أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية تحت مستوى معنوية (0.01) بين المتغيرين بلغت قيمه الارتباط (0.474) وهي علاقة طردية متوسطة، أما معامل التحديد فقدر (0.255) أي أن 25.5% من التغيرات في تطوير المهارات ناتجة عن التغيير في بعد التأثير المثالي.

الأمر الذي يشير الى تحقق الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء التأثير المثالي في تطوير المهارات لدى الموظفين في الرياض " بمعنى ان توافر بعد التأثير المثالي للقيادة التحويلية لدى القيادات الادارية في المنظمات في الرياض يساهم في تطوير مهارات الموظفين.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء التحفيز الإلهامي في تطوير المهارات لدى الموظفين في الرياض.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط "بيرسون"	معامل التحديد	مستوى الدلالة
بعد التحفيز الإلهامي	تطوير مهارات الموظفين	.609**	0.371	0.000

** - الارتباط ذات دلالة معنوية تحت مستوى معنوية ($P < 0.01$).

الجدول رقم (21): نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية، المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS "V26".

جدول رقم (21) يوضح وجود دور لبعء التحفيز الإلهامي في تطوير مهارات الموظفين في المنظمات في منطقة الرياض حيث أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية تحت مستوى معنوية (0.01) بين

المتغيرين بلغت قيمه الارتباط (0.609) وهي علاقة طردية متوسطة، أما معامل التحديد فقدر (0.371) أي أن 37.1% من التغيرات في تطوير المهارات ناتجة عن التغيير في بعد التحفيز الإلهامي.

الأمر الذي يشير الى تحقق الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده التحفيز الإلهامي في تطوير المهارات لدى الموظفين في الرياض " بمعنى ان توافر بعد التحفيز الإلهامي للقيادة التحويلية لدى القيادات الادارية في المنظمات في الرياض يساهم في تطوير مهارات الموظفين.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده الاستثارة الفكرية في تطوير المهارات لدى الموظفين في

الرياض.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط "بيرسون"	معامل التحديد	مستوى الدلالة
بعد الاستثارة الفكرية	تطوير مهارات الموظفين	.649**	0.421	0.000

** - الارتباط ذات دلالة معنوية تحت مستوى معنوية ($P < 0.01$).

الجدول رقم (22): نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة، المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS "V26".

جدول رقم (22) يوضح وجود دور لبعده الاستثارة الفكرية في تطوير مهارات الموظفين في المنظمات في منطقة الرياض حيث أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية تحت مستوى معنوية (0.01) بين المتغيرين بلغت قيمه الارتباط (0.649) وهي علاقة طردية متوسطة، أما معامل التحديد فقدر (0.421) أي أن 42.1% من التغيرات في تطوير المهارات ناتجة عن التغيير في بعد الاستثارة الفكرية.

الأمر الذي يشير الى تحقق الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده الاستثارة الفكرية في تطوير المهارات لدى الموظفين في الرياض " بمعنى ان توافر بعد الاستثارة الفكرية للقيادة التحويلية لدى القيادات الادارية في المنظمات في الرياض يساهم في تطوير مهارات الموظفين.

الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء الاعتبار الفردي في تطوير المهارات لدى الموظفين في الرياض.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط "بيرسون"	معامل التحديد	مستوى الدلالة
بعء الاعتبار الفردي	تطوير مهارات الموظفين	.644**	0.415	0.000

** - الارتباط ذات دلالة معنوية تحت مستوى معنوية ($P < 0.01$).

الجدول رقم (23): نتائج تحليل الفرضية الفرعية الرابعة، المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS "V26".

جدول رقم (23) يوضح وجود دور لبعء الاعتبار الفردي في تطوير مهارات الموظفين في المنظمات في منطقة الرياض حيث أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية تحت مستوى معنوية (0.01) بين المتغيرين بلغت قيمه الارتباط (0.644) وهي علاقة طردية متوسطة، أما معامل التحديد فقدر (0.415) أي أن 41.5% من التغيرات في تطوير المهارات ناتجة عن التغيير في بعء الاعتبار الفردي.

الأمر الذي يشير الى تحقق الفرضية الفرعية الرابعة والتي مفادها "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء الاعتبار الفردي في تطوير المهارات لدى الموظفين في الرياض" بمعنى ان توافر بعء الاعتبار الفردي للقيادة التحويلية لدى القيادات الادارية في المنظمات في الرياض يساهم في تطوير مهارات الموظفين.

الفصل السادس:

النتائج والتوصيات

لقد تبين من خلال دراستنا هذه ومن جميع جوانبها ان القيادة التحويلية من اهم المؤثرات على تطور مهارات الموظفين داخل المنظمات في الرياض فهي بوابة للتغيير وتطوير مهاراتهم ومن أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات من الأساليب القيادية التقليدية الى الأساليب الحديثة، وذلك بتأثير على سلوك الموظفين وادائهم، فالقيادة التحويلية تعتمد على أربعة أبعاد، وهي (التأثير المثالي أو الكاريزما، التحفيز الإلهامي الاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي)، وتتضمن هذه الأبعاد، بناء رؤية مشتركة، تحفز الموظفين للأداء فوق المتوقع، وتوفير التعليم والتدريب من أجل تحسين مهاراتهم، والاهتمام بانشغالاتهم ورفع طموحاتهم، وبناء الثقة المتبادلة للعبور بهم إلى المشاركة والابداع، وبذلك تكون من اهم محددات نجاح او فشل المنظمات وخاصة اذا وفرت ما يساعدهم من الوسائل الاتصالية الحديثة وتقنيات متطورة وتدريب مستمر والذي من شأنه ان يكون ميزة تنافسية تمكن المنظمة من تحقيق مركز تنافسي قوي.

نتائج الدراسة:

من خلال معالجتنا النظرية والمعالجة التطبيقية والاستبيان المطروح واختبار الفرضيات على عينة الدراسة لموضوع الدراسة المتمثل في دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين في المنظمات بالمملكة العربية السعودية في منطقة الرياض، تمكنا من الإجابة عن الإشكالية الرئيسية وتساؤلات الدراسة من خلال اختبار فرضياتها ومن ثم توصلنا إلى النتائج التالية:

■ المعالجة النظرية

1. ان المنظمات التي يتوفر بها تطبيق ناجح للقيادة التحويلية تولي اهتماما بالغاً للموظف وتعتبره مصدراً للنجاح والتميز والابداع، فكان دور القادة بها أن أتاحوا للموظف حرية المبادرة والابداع وتحمل المسؤولية، ووفروا له

مناخ عمل يتميز بالاستقلالية في حل المشاكل، بالإضافة الى توفير منظومة من الحوافز والمكافئات التي من شأنها ان تدفع الموظف الى بذل المزيد من الجهود لتحقيق اهداف عمله واهداف المنظمة ككل.

2. من أبرز صفات القائد التحويلي التي تمكنه من تطوير أداء الموظفين وتحويل منظماتهم للأفضل القدرة على التركيز والانتباه، تحمّل المخاطر، الثقة بالنفس وبالآخرين، احترام الذات، ومهارات التواصل الفعالة.

3. ضرورة تجنب كافة العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي داخل المنظمات وذلك للوصول لمرحلة عالية من الأداء الوظيفي.

4. الحوافز وحدها وبشقيها المادي والمعنوي لا تعتبر كافية لتعزيز الأداء الوظيفي، بل أنها من العوامل التي تساعد على ذلك بشرط اقترانها بمجموعة متكاملة من العوامل الأخرى كوضوح أهداف المنظمة ومشاركة الموظفين في التخطيط وصنع القرارات.

5. أن المهارات هي القدرات والمعارف والمهارات العملية التي يتمتع بها الموظفون والتي يمكن تطويرها من خلال القيادة التحويلية. وتتضمن هذه المهارات مثلاً: المهارات الفنية والمهارات الإدارية والمهارات الاجتماعية، وغيرها من المهارات المتعلقة بالعمل في المؤسسات والشركات.

■ المعالجة التطبيقية

1. تتوافر أبعاد القيادة التحويلية لدى القادة في المنظمات بالملكة العربية السعودية في منطقة الرياض.
2. تمتع القائد بخصائص القيادة التحويلية يساعد بشكل كبير في تطوير المهارات سواءً كانت فردية، جماعية، وتنظيمية.
3. درجة تطوير القائد للمهارات (الفردية، الجماعية، التنظيمية) للموظفين في المنظمات بالملكة العربية السعودية في منطقة الرياض كانت متوسطة.
4. هناك ارتباط بين القيادة التحويلية وتطوير المهارات الموظفين في المنظمات بالملكة العربية السعودية في منطقة الرياض.

5. وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (للتأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، للاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في تطوير المهارات (الفردية، الجماعية، التنظيمية) للموظفين في المنظمات بالمملكة العربية السعودية في منطقة الرياض.

■ اختبار الفرضيات

1. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تطوير أداء الموظفين ومهاراتهم (المهارات الفردية، المهارات الجماعية، المهارات التنظيمية) بالمملكة العربية السعودية في منطقة الرياض.
2. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد للتأثير المثالي في تطوير المهارات لدى الموظفين في الرياض.
3. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز الإلهامي في تطوير المهارات لدى الموظفين في الرياض.
4. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد للاستثارة الفكرية في تطوير المهارات لدى الموظفين في الرياض.
5. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد الاعتبار الفردي في تطوير المهارات لدى الموظفين في الرياض.

التوصيات:

بناءً على النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، فإنها توصي بعدد من التوصيات وهي:

1. تعزيز ممارسة نمط القيادة التحويلية في كافة المنظمات لما لها من دور في بناء كفاءات البشرية.
2. اعتماد مفهوم التأثير المثالي لدى القادة العاملين في المنظمات في الرياض وذلك بالتصرف كنماذج يسعى الموظفون لمحاكاتها.
3. ضرورة تدعيم قناعة الإدارة العليا وإقناعهم بتسهيل تطبيق القيادة التحويلة بأبعاده الأربعة لما لها من أثر على تطوير مهارات الموظفين وأدائهم الوظيفي.
4. تعزيز قدرة القادة في المنظمات على إقناع الموظفين، وزيادة دافعهم للعمل، وتحفيز روح الحماس للعمل تحت قيادتهم، وتعزيز قدرتهم على معرفة ما يريد الموظفون تحت قيادتهم تحقيقه في حياتهم العملية والمهنية.

5. تطوير المسارات الوظيفية للعاملين من خلال تنمية القدرات والمهارات البشرية ومنح الرتب والترقيات الوظيفية، وضرورة إجراء برامج تدريبية فعالة حتى يتمكن الموظفون في المنظمات من أداء المهام والمسؤوليات المنوطة بهم.
6. زيادة التركيز على المهارات السلوكية والعلاقات لأنها تؤثر بشكل كبير على حوافز مشاركة الموظفين وتشجعهم لإخراج معارفهم الضمنية، وتعزز التعاون بين الموظفين والإدارة.
7. إقامة ندوات ومؤتمرات وملتقيات حول القيادة التحويلية لزيادة تفعيل دور القيادة التحويلية في تطوير المهارات.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

1. إدريس، وائل محمد صبيحي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
2. أرباب، نبى عثمان، أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين، جامعة نجران، 2022.
3. الحريري، محمد، علم النفس الإداري مدخل إستراتيجي لعلم النفس الإداري السلوكي، دار القلم للنشر والتوزيع، بيروت، 2016.
4. الحسيني، أحمد بن عبد الله، علاقة الاشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية، الرياض، السعودية، 1994.
5. الدحلة، فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
6. الربيق، محمد، العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الامنية" دراسة تطبيقية على الضباط الداخليين في قيادة امن المنشأة والقوة الخاصة لأمن الطرق، دراسة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الامنية، الرياض، 2004.
7. السكران، ناصر محمد ابراهيم، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي "دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الامن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، (2004).
8. الغامدي، محمد فوزي، القيادة التحويلية، الدمام، مكتبة الملك فهد الوطنية، 1443هـ.
9. الغويري، حسن محمد عيسى، أثر القيادة التحويلية في أداء الموظفين، مجلة رماح للبحوث والدراسات، الأردن، 2022.
10. الفايدي، سالم بن بركة براك، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2008.
11. اللوزي، موسى، تنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002.

12. المجالي، محمد. فلاح. سالم، القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، (2022).
13. المحمادي، خالد غازي، القيادة التحويلية ودورها في جودة الحياة الوظيفية، باحث في قسم العلوم السياسية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة،
14. بركة واخرون، عبد الوهاب، دور القيادة الاستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المهارات؛ لملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، بسكرة، (2012).
15. بن سامي، محمد الصالح، بن عمر، أنور، كحلاوي، يوسف، دور القيادة التحويلية في تحسين المهارات لدى الموارد البشرية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، (2020).
16. بوقطف، محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجمعوية، دراسة حالة ميدانية بجامعة عباس الغرور خنشلة لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014.
17. حجازي، إسماعيل، وسعاد معاليم، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات. الطبعة الأولى. عمان + الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، (2012).
18. حسن، راوية، ادارة البشرية رؤية مستقبلية، دار الجامعة للطبع والتوزيع، الاسكندرية. مصر، 2001.
19. درة، عبد الباري إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2003.
20. درويش، ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير: دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية. مجلة الإدارة والاقتصاد، (2009).
21. رضا، حاتم، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولية بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003.

22. شنافي، نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية. (رسالة دكتوراه، جامعة بسكرة، علوم التسيير، (2015).
23. طالب، حملاوي فاروق، بن طيب رابح، دور القيادة التحويلية على أداء العاملين، جامعة الجيلالي بونعامة، الجزائر، 2020.
24. طالب، زياني أيمن، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014.
25. طالب، سعودي الجيلانية، بن اعمر صليحة، صيد سهيلة، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة، الجزائر، 2021-2022.
26. طالب، فليون مراد، دور القيادة التحويلية في تطوير الموظفين، الجزائر: 2015-2016.
27. عابدين، محمد، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2001.
28. عباس، شريف أحمد حسن، وآغا، صباح حميد، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية (الأردنية) رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الأوسط، عمان، (2010).
29. عبد الباقي، صلاح الدين، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
30. عمر، القيادة التحويلية، متى ظهرت، مفهومها، أهميتها، أبعادها ووظائفها، المدونة العملية ستار شمس، مصر، 2022.
31. عيشوش، رياض، ويمينة محبوب، تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة. في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية بسكرة، (2012).
32. فوزي، علي فاضل، أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع المنظمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، 2022.

33. محمد، إبراهيم فيصل بن فهد، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2008.
34. محمد، عبد الرحيم، القيادة التحويلية (غ. م)، القيادة التحويلية transformational leadership
35. محمد، منى، القيادة التحويلية ودورها في تحسين المهارات الناعمة للعاملين، كلية التجارة، جامعة السويس، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، 2022.
36. مراد، فليون، القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، 2018.
37. ميسون عبد الله دنيا، ومناف محمد، الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين. مجلة الرافدين، (2012).
38. نعييرات، جهاد أحمد عبد الرزاق، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، بحث منشور، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46، 2022.
39. هيئة التحرير، القيادة التحويلية وصفات القائد التحويلي، كتاب النجاح، 2022.

المراجع الأجنبية:

1. Motowidlo, S, Borman, W, & Schmidt, N, A, theory of individual differences in task and contextual performance. Human Performance, 1997, p10.
2. Thanh, Nguyen Hai and Quang, Nguyen Van, Transformational, Transactional, Laissez-faire Leadership Styles and Employee Engagement: Evidence from Vietnam's Public Sector, Ho Chi Minh National Academy of Politics, Hanoi, Vietnam, 2022.

الخاتمة:

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله والصلاة والسلام على النبي خير البرية، وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد.

فقد كانت هذه دراسة بحثية حول دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين في المنظمات بالمملكة العربية السعودية في منطقة الرياض ، في محاولة لمعرفة دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين في منطقة الرياض، حيث يتضح لنا جليا أن القيادة التحويلية متطلب رئيسي ومهم في هذا العصر لتطوير مهارات الموظفين وتنمية قدراتهم وتعديل سلوكياتهم وتحفيزها لاستخراج أفضل ما لديهم من المواهب والطاقات من أجل مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة سواءً على المستوى الداخلي لتحقيق رؤية 2030 أو على المستوى الخارجي لتستطيع المنظمة مواكبة العالم حولها والنهوض باسم المملكة العربية السعودية عالمياً.

ومن أجل تحقيق هذا الهدف فلقد قامت الدراسة على التعرف على المتغير الأول القيادة التحويلية ومن ثم المتغير الثاني المهارات من خلال التعرف على الأداء الوظيفي وأهم أساسيات المهارات وعلاقتها بالقيادة التحويلية، ومن ثم دراسة وتحليل عينة البحث المتمثلة في عينة عشوائية من موظفي المنظمات في منطقة الرياض.

واستعانت الدراسة بمجموعة دراسات عربية وأجنبية للاسترشاد بها في موضوعها.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- ان المنظمات التي يتوفر بها تطبيق ناجح للقيادة التحويلية تولي اهتماما بالغا للموظف وتعتبره مصدرا للنجاح والتميز والابداع، فكان دور القادة بها أن أتاحوا للموظف حرية المبادرة والابداع وتحمل المسؤولية، ووفروا له مناخ عمل يتميز بالاستقلالية في حل المشاكل، بالإضافة الى توفير منظومة من الحوافز والمكافئات التي من شأنها ان تدفع الموظف الى بذل المزيد من الجهود لتحقيق اهداف عمله واهداف المنظمة ككل.

- 2- أن المهارات هي القدرات والمعارف والمهارات العملية التي يتمتع بها الموظفون والتي يمكن تطويرها من خلال القيادة التحويلية. وتتضمن هذه المهارات مثلاً: المهارات الفنية والمهارات الإدارية والمهارات الاجتماعية، وغيرها من المهارات المتعلقة بالعمل في المؤسسات والشركات.
- 3- تتوافر أبعاد القيادة التحويلية لدى القادة في المنظمات في منطقة الرياض وهناك ارتباط بينها وبين تطوير المهارات الموظفين في المنظمات.
- 4- وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (للتأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، للاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في تطوير المهارات (الفردية، الجماعية، التنظيمية) للموظفين في المنظمات بالمملكة العربية السعودية في منطقة الرياض.

التوصيات

بناءً على النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، فإن الباحثات يوصينّ بعدد من التوصيات وهي:

- 1- تعزيز ممارسة نمط القيادة التحويلية في كافة المنظمات لما لها من دور في بناء كفاءات البشرية.
- 2- تعزيز قدرة القادة في المنظمات على إقناع الموظفين، وزيادة دافعهم للعمل، وتحفيز روح الحماس للعمل تحت قيادتهم، وتعزيز قدرتهم على معرفة ما يريد الموظفون تحت قيادتهم تحقيقه في حياتهم العملية والمهنية.
- 3- تطوير المسارات الوظيفية للعاملين من خلال تنمية القدرات والمهارات البشرية ومنح الرتب والترقيات الوظيفية، وضرورة إجراء برامج تدريبية فعالة حتى يتمكن الموظفون في المنظمات من أداء المهام والمسؤوليات المنوطة بهم.
- 4- زيادة التركيز على المهارات السلوكية والعلاقات لأنها تؤثر بشكل كبير على حوافز مشاركة الموظفين وتشجعهم لإخراج معارفهم الضمنية، وتعزز التعاون بين الموظفين والإدارة.

الملاحق

ملاحق الدراسة

ملحق (1)

الاستبيان

تقوم الباحثات بإعداد دراسة بعنوان "دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين في المنظمات بالمملكة العربية السعودية"، وهي إحدى المتطلبات للحصول على درجة الماجستير، حيث تركز الدراسة حول دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين من خلال اتباع آليات محددة لتحقيق تغييرات مخططة ومرغوبة لتعزيز دوافع الموظفين الذاتية ورفع الروح المعنوية لديهم وذلك بربط هوية الموظفين بالأهداف المرجو تحقيقها، ويكون ذلك بمشاركة كلاً من القادة والموظفين حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهداف عالية المستوى وإيجاد الطرق للنجاح.

نأمل منكم التكرم بالإجابة على الاستبانة مع العلم أن اجابتكم ستكون بموضع التقدير ستعامل بسرية تامة ولن تستعمل إلا من أجل أغراض البحث العلمي فقط.

الفريق البحثي من كلية الإدارة

جامعة ميدأوشن

أولاً: البيانات الأولية:

❖ الجنس

- ذكر
- أنثى

❖ الفئة العمرية

- من ١٨ إلى ٢٨ سنة.
- من ٢٨ إلى ٣٨ سنة.
- من ٣٨ إلى ٤٨ سنة.
- ٤٨ سنة فما فوق.

❖ الخبرة المهنية

- أقل من ٥ سنوات
- من ٥ إلى ١٠ سنوات.
- أكثر من ١٠ سنوات.

❖ المؤهل العلمي

- ثانوي.
- جامعي.
- أخرى.

❖ عدد سنوات العمل مع رئيسك المباشر

- أقل من سنتين.
- من سنتين إلى أربع سنوات.
- أكثر من ٤ سنوات

القيادة التحويلية\ بعد التأثير المثالي		ابداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
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					
القيادة التحويلية\ بعد التحفيز الإلهامي		ابداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
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					
القيادة التحويلية\ بعد الاستثارة الفكرية		ابداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
10	رئيسك المباشر يبحث عن أفكار جديدة عند حل المشاكل المتعلقة بالعمل					
11	رئيسك المباشر يبحث عن وجهات نظر إبداعية مختلفة					
12	رئيسك المباشر يبحث عن وجهات نظر إبداعية مختلفة					

القيادة التحويلية\ بعد الاعتبار الفردي					
دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	ابداً	
					13 رئيسك يستمع باهتمام لانشغالاتك
					14 رئيسك المباشر يعاملك كونك فرد بدلاً من كونك عضو في مجموعة
					15 رئيسك المباشر يوفر لك فرص التدريب والتعليم
					16 رئيسك المباشر يعامل كل فرد على أن له احتياجات قدرات وطموحات مختلفة

المهارات\المهارات الفردية		بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
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		بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
20	يشجعك رئيسك المباشر على العمل في إطار 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		بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
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					

ملحق (2)
قائمة المحكمين

الاسم	الصفة	الجامعة
د. زلاسي سامر	أستاذ محاضر	جامعة الشهيد لخضر الوادي
د. عباسي بوبكر	أستاذ محاضر	جامعة الشهيد لخضر الوادي
د. زهواني رضا	أستاذ محاضر	جامعة الشهيد لخضر الوادي
د. مهاوات لعبيدي	أستاذ محاضر	جامعة الشهيد لخضر الوادي
د. نويري مجدي	أستاذ محاضر	جامعة سطيف

Midocean University

College of Management

Department of Management



**Transformational leadership and its role in developing employees' skills
in organizations in the Kingdom of Saudi Arabia, Riyadh Region.**

Prepared by:

Soha Abdulrahman Al-Mraiee	221001931
Ahdab Mohammed Al-Qurashi	221002047
Nouf Shumrukh Al-Otaibi	221001561

Supervised by:

Dr. Walid Seddik

2022-2023