



جامعة غرداية - الجزائر-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي

الميدان: العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص إدارة أعمال

بغنوان:

دور القيادة التحويلية في تنمية مهارات العاملين

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

- جامعة غرداية -

الاستاذة المشرفة:

د/ آمال قلبازة

من إعداد الطالبين:

حاج داود عبدالرحمان

قلاع الضروس محمد

تاريخ المناقشة / التقييم : 2022/06/08

من طرف اللجنة المكونة من السادة :

الاسم و اللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
ا.د/ كسنة محمد	استاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	رئيسا
د/ قلبازة آمال	استاذ محاضر-أ-	جامعة غرداية	مشرفا
د/ سعداوي فريد	استاذ محاضر-أ-	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021



# الأهداء

نهدي ثمرة جهدنا هذا الى اعز رفيقين لنا في الحياة والدينا العزيزين (ربي  
ارحمهما كما ربياني صغيرا ) والى كل اخوتنا وكل من صاحبنا في  
مشوارنا الدراسي من بعيد او قريب من أساتذة وطلبة.

# شكر

نحمد الله سبحانه وتعالى الذي وفقنا في انجاز هذا العمل المتواضع فله الحمد في الدنيا والاخرة ، وتطبيقا للحديث (من لم يشكر الناس لا يشكر الله) ، وعليه نتقدم بالشكر والعرفان الى الدكتورة المشرفة قلبازة أمال ، و كل من ساعدنا من قريب او بعيد في انجاز هذه المذكرة.

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على دور القيادة التحويلية في تنمية المهارات العاملين، وهذا من خلال ابعاد القيادة التحويلية المتمثلة في ( التأثير المثالي، الحافز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية والتمكين)، بينما ابعاد المهارات من خلال ( الفردية والجماعية، التنظيمية) وتم القيام بالدراسة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية، تم استخدام الاستبيان في هذه الدراسة على عينة عشوائية من موظفي واساتذة الكلية الذي بلغ عددهم 40 ، وتم استرجاع 33 استبانة ، وتم تحليل المعلومات المحصلة عليها باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS v22، ومن النتائج التي وصلنا اليها وجود علاقة ارتباط طردية بين (التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية) وتنمية المهارات في الكلية محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، بينما وجود تأثير ضعيف بين المتغيرات ( الاستثارة الفكرية، الحافز الالهامي و التمكين) وبين المتغير التابع تنمية المهارات عند مستوى الدلالة 0.05 في الكلية محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية :** القيادة التحويلية ، تنمية مهارات العاملين ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة غرداية-

## Summary

This study aimed to shed light on the role of transformational leadership in developing the skills of workers, and this through the dimensions of transformational leadership represented in (ideal influence, inspirational motivation, intellectual simulation, individual legality and empowerment), while the dimensions of skills through (individual, collective, organizational) The study has been done at the Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences at the University of Ghardaia, a questionnaire was used in this study on a random sample of 40 professors and employees of the faculty, 33 questionnaires were retrieved, and the information obtained was analyzed using the statistical program SPSS v22. We concluded that there is a positive correlation between (ideal influence, individual consideration) and skill development in the faculty at the significance level of 0.05, while there is a weak effect between the variables (intellectual simulation, inspirational motivation,

empowerment) and the dependent variable skill development at the significance level of 0.05 in The faculty.

**Keywords:**

transformational leadership, employees skills development, Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences – University of Ghardaia–

الصفحة	فهرس المحتويات
III	إهداء
IV	شكر
V	الملخص
VII	قائمة المحتويات
X	قائمة الاشكال
XI	قائمة الجداول
XII	قائمة الملاحق
أ - هـ	المقدمة
	<b>الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للقيادة التحويلية و مهارات العاملين و الدراسات السابقة</b>
2	تمهيد
3	المبحث الأول: القيادة التحويلية
3	المطلب الأول: ماهية القيادة التحويلية
3	الفرع الاول : مفهوم القيادة التحويلية
4	الفرع الثاني: اهمية القيادة التحويلية
5	المطلب الثاني : مبادئ القيادة التحويلية وانماطها
5	الفرع الاول : مبادئ القيادة التحويلية
5	الفرع الثاني: أنماط القيادة التحويلية
6	المطلب الثالث: ابعاد القيادة التحويلية
6	الفرع الاول: التأثير المثالي او الكاريزمي
6	الفرع الثاني: الحافز الالهامي
7	الفرع الثالث : الاستثارة الفكرية
7	الفرع الرابع: الاعتبارية الفردية
7	الفرع الخامس: التمكين
7	المطلب الرابع: مزايا القيادة التحويلية
8	المطلب الخامس: القائد التحويلي
8	الفرع الأول: تعريف القائد التحويلي
8	الفرع الثاني: خصائص القائد التحويلي

9	الفرع الثالث: الفرق بين القائد والمدير
9	الفرع الرابع : الفرق بين القائد العادي و القائد التحويلي
10	المبحث الثاني: ماهية المهارات وتسييرها
10	المطلب الاول: مفهوم المهارات وخصائصها
10	الفرع الاول : مفهوم المهارات
11	الفرع الثاني : خصائص المهارات
11	المطلب الثاني : انواع المهارات واهميتها
11	الفرع الاول : انواع المهارات
12	الفرع الثاني: اهمية المهارات
13	المطلب الثالث: تسيير المهارات
13	الفرع الاول: مفهوم تسيير المهارات
14	الفرع الثاني : اهداف تسيير المهارات
14	الفرع الثالث: مراحل تسيير المهارات
15	المطلب الرابع: مستويات تحليل المهارات
15	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
15	المطلب الاول : الدراسات العربية
20	المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية
21	المطلب الثالث : اوجه التشابه بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة
23	خلاصة الفصل الاول
	الفصل الثاني : دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
25	تمهيد
26	المبحث الاول : ماهية الجامعة
26	المطلب الأول : مفاهيم عامة حول الجامعة
26	الفرع الاول : نشأة الجامعة و مفاهيمها العامة
28	الفرع الثاني: خصائص و أهداف الجامعة
29	الفرع الثالث : وظائف الجامعة (عامة)
32	الفرع الرابع: وظائف واهداف الجامعة الجزائرية
33	الفرع الخامس: تطور الجامعة الجزائرية
36	المطلب الثاني : نبذة تاريخية عن جامعة غرداية



36	الفرع الأول: نشأة جامعة غرداية
36	الفرع الثاني: تعريف جامعة غرداية
38	الفرع الثالث : كليات جامعة غرداية
38	المطلب الثالث : التعريف بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير لجامعة غرداية
38	الفرع الأول: نظرة عامة حول كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
42	الفرع الثاني : تقسيمات شعب كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
43	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
44	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
44	المطلب الاول : منهج و أداة الدراسة
44	المطلب الثاني : مجتمع الدراسة و عينته
45	المطلب الثالث: مصادر و اساليب جمع البيانات و المعلومات
45	الفرع الاول: مصادر جمع البيانات
45	الفرع الثاني: الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
46	المطلب الرابع: صدق اداة البحث ( صدق الاستبانة)
46	المبحث الثالث : عرض نتائج البحث و تحليلها
46	المطلب الاول : خصائص مبحوثي الدراسة
49	المطلب الثاني : تحليل محاور الاستبانة
56	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات و تفسير النتائج
62	خلاصة الفصل الثاني
63	الخاتمة
66	قائمة المراجع
71	الملاحق

## قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	مقارنة بين القائد والمدير	9
2	الفرق بين القائد العادي و القائد التحويلي	9
3	توزيع افراد العينة حسب الجنس	47
4	توزيع افراد العينة حسب الوظيفة	47
5	توزيع افراد العينة حسب العمر	47
6	توزيع افراد العينة حسب المؤهل	48
7	توزيع افراد العينة حسب الأقدمية	48
8	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات عينة البحث عن عبارات محور تنمية المهارات الجماعية و الفردية	49
9	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات عينة البحث عن عبارات محور تنمية المهارات التنظيمية	50
10	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات عينة البحث عن عبارات محور التأثير المثالي في بعد القيادة التحويلية	51
11	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات عينة البحث عن عبارات محور الحافز الالهامي في بعد القيادة التحويلية	52
12	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات عينة البحث عن عبارات محور الاستثارة الفكرية في بعد القيادة التحويلية	52
13	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات عينة البحث عن عبارات محور الاعترافية الفردية في بعد القيادة التحويلية	53
14	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات عينة البحث عن عبارات محور التمكين في بعد القيادة التحويلية	53
15	معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation	56
16	تحليل نتائج الانحدار الفرضية الفرعية الاولى	58
17	تحليل نتائج الانحدار الفرضية الفرعية الثانية	59
18	تحليل نتائج الانحدار الفرضية الفرعية الثالثة	59
19	تحليل نتائج الانحدار الفرضية الفرعية الرابعة	60
20	تحليل نتائج الانحدار الفرضية الفرعية الخامسة	61

قائمة الاشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
هـ	نموذج الدراسة	1
42	تقسيمات شعب كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	2
43	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	3

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	استمارة الاستبيان
02	قائمة الاساتذة المحكمين
03	التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة
04	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
05	معامل الارتباط بيرسون
06	تحليل الانحدار

مقدمة

## أ- توطئة

القيادة مصطلح مرتبط بالحروب والغزوات في الماضي، تم تعميمه لاحقاً في مجال علوم التسيير و الذي لقي اهتماماً كبيراً من المختصين في المجال، و من هنا ظهر مصطلح القيادة التحويلية متفرعاً من الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة، التي تقوم بتوصيل رسالة المؤسسة بشكل واضح للأفراد.

بينما تعتبر المهارات من قبل الباحثين في مجال ادارة الأعمال عملة نادرة تسعى المؤسسة الى اكتسابها و تنميتها و تثبيتها في وضعيات العمل قصد الاحتفاظ بها و استغلالها أحسن استغلال.

وهنا تبرز الحاجة الى الاستفادة من تطبيقات القيادة التحويلية، فالمحيط يحتاج لأنواع خاصة من القيادات التي تقوم على رسم رؤيا مستقبلية واضحة، وذا تأثير الهامى كون ان القائد التحويلي هو الحل الامثل للمنظمات ذات رؤية مستقبلية.

## ب- اشكالية الدراسة:

مما سبق ذكره تظهر معالم اشكالية الدراسة، والتي تصاغ على الشكل التالي:

هل تؤثر ابعاد القيادة التحويلية على مستوى الاداء الوظيفي لدى الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة غرداية؟

وتندرج ضمن هذه الاشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يؤثر التأثير المثالي على اداء الموظفين ؟

- هل يؤثر التحفيز الإلهامي على اداء الموظفين ؟

- هل يؤثر الاستثارة الفكرية على اداء الموظفين ؟

- هل يؤثر الاعتبار الفردي على اداء الموظفين ؟

## ج- فرضيات الدراسة:

من اجل الاجابة عن التساؤلات نفترض الفرضية الرئيسية الاتية:

\* يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية المختلفة في تنمية مهارات الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وتندرج ضمنها مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي كالتالي :

- \* يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتأثير المثالي في تنمية مهارات الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- \* يوجد أثر ذو دلالة معنوية للحافز الالهامي في تنمية مهارات الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- \* يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاستثارة الفكرية في تنمية مهارات الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- \* يوجد أثر ذو دلالة معنوية للإعتبارية الفردية في تنمية مهارات الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- \* يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتمكين في تنمية مهارات الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

#### د- مبررات اختيار موضوع البحث:

- \* الرغبة في استكشاف الموضوع والتعمق فيه لما له من أهمية في المؤسسة .
- \* موضوع البحث من المواضيع التي لازالت في حاجة الى المزيد من البحث حتى يتم فهمها بشكل أفضل.
- \* الرغبة في توضيح كيفية تسيير المهارات في الكلية.

#### هـ - اهداف البحث:

- ابراز دور القيادة التحويلية في تنمية مهارات العاملين
- ابراز اهم ما توصلت اليه الدراسات السابقة عن اهمية القيادة التحويلية واثرها على الاداء الوظيفي
- تبيان العلاقة بين ابعاد القيادة التحويلية و مهارات العاملين.
- محاولة التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات حو الموضوع .
- و- أهمية الدراسة:
- اظهار أهمية القيادة التحويلية ودورها في تنمية مهارات العاملين .
- الوقوف على واقع أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تنمية مهارات العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- القيادة التحويلية فن للتعامل مع الاخرين وتعتبر مركز الادارة التنظيمية.

## ز- حدود البحث :

تتمثل حدود البحث في حدود موضوعية ومكانية وزمانية وبشرية

/ **الحدود الموضوعية:** يركز موضوع البحث على دور القيادة التحويلية وابعادها ( التأثير المثالي، الحافز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين) وأثره في تنمية مهارات العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة غرداية.

/ **الحدود المكانية:** تمت الدراسة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة غرداية.

/ **الحدود الزمانية:** امتدت الفترة الزمنية للدراسة من 06/02/2022 الى غاية 17/05/2022

/ **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة مكونة من العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة غرداية.

## ح- منهج البحث:

من خلال الاجابة على اشكالية الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي فيما يخص الجانب النظري للدراسة والتحليل فيما يخص الجانب التطبيقي للدراسة، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على ارض الواقع ويصفها بشكل دقيق وصفا كميا وكيفيا.

## ط- صعوبات البحث :

/ صعوبة اخذ المعلومات في الوقت المناسب من العاملين نظرا لازدحام برنامجهم .

/ صعوبة توزيع الاستبيانات على العاملين بشكل سلس بسبب خوف الموظفين من جائحة كورونا.

/ صعوبة حصر الموضوع نظرا لتداخله مع مواضيع اخرى .

## ي- هيكل البحث:

لدراسة هذا الموضوع قسمنا الدراسة الى فصلين، حيث تناول الفصل الاول الاطار المفاهيمي للقيادة التحويلية ومهارات العاملين والدراسات السابقة وتضم ثلاثة مباحث :

- المبحث الاول بعنوان القيادة التحويلية

- المبحث الثاني : ماهية المهارات وتسييرها

- المبحث الثالث: الدراسات السابقة



اما الفصل الثاني فقد خصص لدراسة حالة دور القيادة التحويلية في تنمية مهارات العاملين على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة غرداية، وتطرقنا فيه الى تحليل ومناقشة النتائج باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS ، وتضم كذلك ثلاثة مباحث :

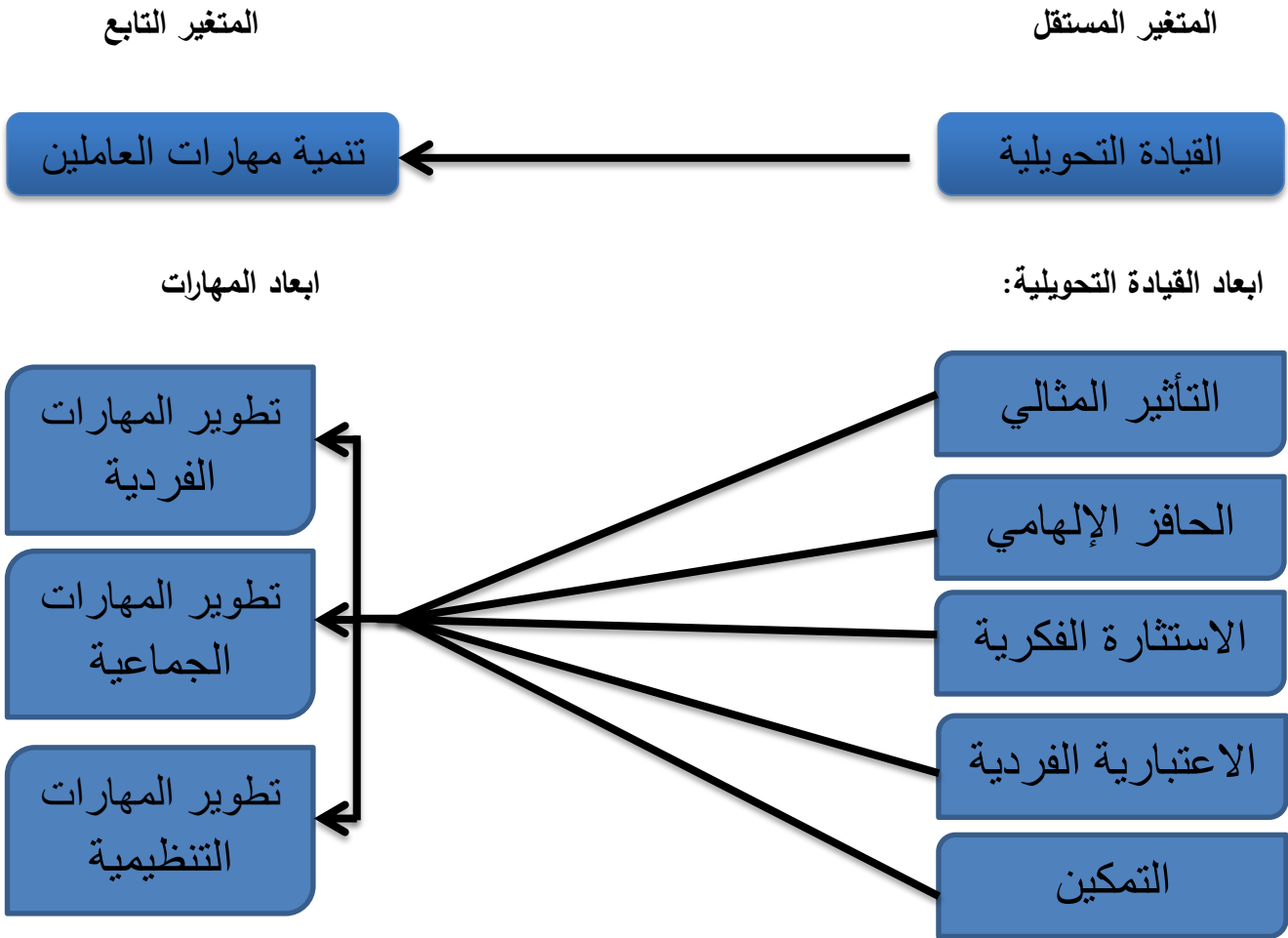
- المبحث الاول : ماهية الجامعة الجزائرية

- المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة

- المبحث الثالث : عرض نتائج البحث وتحليلها

ك- نموذج الدراسة :

شكل رقم 01 : نموذج الدراسة



المصدر : من اعداد الباحثين

## الفصل الاول:

الاطار المفاهيمي للقيادة  
التحويلية و مهارات العاملين  
و الدراسات السابقة

## **تمهيد :**

في هذا الفصل سنتطرق الى الإطار العام للقيادة التحويلية ومهارات العاملين الذي يهدف الى التعرف على ماهية القيادة التحويلية ودورها في تعزيز المهارات لدى الموظفين عبر القادة التحويليين الذين يتميزون بالكفاءة والقدرة على التحفيز والتطوير المستمر للموظفين،

ومن بين اهم العناصر التي يتناولها الفصل تتمثل في مبادئ وابعاد القيادة التحويلية ومفاهيم حول القائد التحويلي والفرق بينه وبين القائد العادي والمدير، ولدينا ايضا مفاهيم عامة حول المهارات اذ نتناول مفهوم و انواع واهمية المهارات واهدافها.

و للتعرف اكثر عن القيادة التحويلية و كيفية تنمية المهارات سنتطرق في هذا الفصل الى المباحث التالية :

### **المبحث الاول: القيادة التحويلية**

### **المبحث الثاني: ماهية المهارات و تسييرها**

### **المبحث الثالث: الدراسات السابقة**

## المبحث الاول: القيادة التحويلية

### المطلب الاول: ماهية القيادة التحويلية

#### الفرع الاول : مفهوم القيادة التحويلية

ظهر مفهوم القيادة التحويلية في أواخر القرن الماضي على يد العالم الأمريكي Games Burns بسبب حاجة المنظمات لقيادة ابتكارية مؤثرة تتناسب مع روح ومعطيات العصر الحديث، وتعمل على إيجاد رؤية ورسالة مشتركة للمنظمة، وتساهم في تحقيق الميزة التنافسية والقيم الاخلاقية، كما تؤدي إلى إثارة الدافعية لدى المرؤوسين وتعزز قدراتهم وتمنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

على الرغم من كثرة و تعدد الأبحاث في موضوع القيادة التحويلي لكن في مجملها لن تخرج عن كون القائد التحويلي في أي منظمة يعمل على إيجاد رؤية جديدة وواضحة ، و يشجع تطور الأفراد ، و يعمل على تزويدهم بتغذية راجعة في مجال عملهم بشكل دوري ، يتخذ القرارات بناء على الإجماع ، و يرفع الروح المعنوية للأفراد عبر مفاهيم التعاون و العدالة و الثقة المتبادلة في أجواء المنظمة.<sup>2</sup>

\* و يرى Cardona انها: القيادة التي تبنى فيها علاقة التبادل على اساس العمل و في هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق و التوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمدا على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين.<sup>3</sup>

\* يعرف (Bass 1985) القائد التحويلي "بأنه الشخص الذي يمكن المرؤوسين ويدفعهم للأداء إلى ما هو أثر مما هو متوقع منهم أصلا والعمل بمستويات فائقة وأهداف جماعية بدلا من مجرد التركيز على مصالح مباشرة أو آنية<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - زياد علي الشوابكة و فراس سليمان الشلبي و رياض عبد الله الخوالدة، دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى

العاملين في دائرة ضريبة الدخل و المبيعات الاردنية، المجلة العربية للإدارة، مج 38، ع4، الاردن، ديسمبر 2018، ص146

<sup>2</sup> - دوح التجاني، سلوكيات القيادة التحويلية و اثرها على الابداع التنظيمي دراسة حالة جامعة غرداية، اطروحة نيل شهادة الدكتوراه، جامعة غرداية، الجزائر، 2019/2020، ص24

<sup>3</sup> - امحمدي محمد و بسود مبارك، دور القيادة التحويلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية المكتب الولائي لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF أدرار - نموذجاً، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الاكاديمي، جامعة احمد دراية أدرار، الجزائر، 2019/2020، ص8

<sup>4</sup> - زهري نهاد و بوالصوف برهان الدين، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ل.م.د، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة،

الجزائر، 2021/2020، ص20

\* تعرف كذلك القيادة التحويلية على انها " القيادة التي تهتم بتحقيق الاهداف طويلة الاجل، تقوم بوضع بالمشاركة مع المرؤوسين و تركز تطوير الرؤيا كما تعمل على تطوير انظمة عمل جديدة بدل الاعتماد على الانظمة السائدة، و يقوم القائد التحويلي بتفويض مسؤولية اكبر للمرؤوسين من اجل تطوير اداء المنظمة.<sup>1</sup>

و ينظر Conger للقيادة التحويلية على انها تلك القدرة التي تتجاوز الحوافز مقابل الاداء المرغوب الى تطوير و تشجيع المرؤوسين فكريا و ابداعيا و تحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا اساسيا من الرسالة العليا للمنظمة.<sup>2</sup> من خلال هذه التعاريف نستنتج ان القيادة التحويلية هي التي تملك القدرة على احياء المرؤوسين و توجيههم للقيام بأفضل ما يمكن لصالح المنظمة و الارتقاء بالأداء و تحقيق ما كان ما سطر له.

## الفرع الثاني: اهمية القيادة التحويلية

لقد لاقى القيادة التحويلية اهتمام كبير من طرف الباحثين وأصبحت سريعا من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، وتبرز أهمية القيادة التحويلية من خلال:<sup>3</sup>

/كونها لا تنفرد بالقوة بشكل حصري، بل تسعى الى تفويض سلطات مهمة وتمكين الافراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على ايجاد جماعات و فرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا. /صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب الذي يؤثر في تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة.

/تحمل القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية" التي بدورها تشكل عنصرا فعال في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المؤسسة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المؤسسة.<sup>4</sup>

/القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أي منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.<sup>1</sup>

---

1 - عميري شهرة، دور القيادة التحويلية في إحداث الإبداع التنظيمي دراسة حالة في مديرية التربية لولاية بسكرة، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018/2019، ص21

2 - حافظ عبد الكريم الغزالي، اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية، رسالة ماجستير للحصول على ماستر ادارة اعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2012، ص25

3- فليون مراد، دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة الوادي، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر، 2015/2016، ص42

4 - زهري نهاد و بوالصوف برهان الدين، مرجع سابق، ص26

## المطلب الثاني : مبادئ القيادة التحويلية وانماطها

### الفرع الاول : مبادئ القيادة التحويلية

يقوم مدخل القيادة التحويلية على مجموعة من المبادئ حددها عدد من الباحثين المختصين في ادبية القيادة ، ويرى الباحثان اورد كوهلر و بانكوسكي ان من اهم المبادئ نجد :

1/ تقييم العمليات الادارية: يهتم القائد التحويلي المخرجات والنشاطات والنتائج ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة، وجمع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الادارية التي تكفل له الاحاطة الشاملة.

2/ التقدير والمكافئة على التحسين المستمر: يعمل القائد التحويلي على ايجاد نظام فعال للتقدير والمكافئة، فهو يهتم بمن يبذلون الجهود والوقت ويضحون من اجل المصلحة العامة.<sup>2</sup>

3/ تأسيس نظام اداري وذلك يعني ايجاد الاسلوب الاداري الملائم للمؤسسة باعتبارها نظاما واحدا، وهذا يتطلب استبعاد الاساليب والمبادئ والمعتقدات الادارية السائدة والمتناقضة.

4/ تمكين الافراد وفرق العمل، حيث يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاختيار الاجراء الذي يعتقدون انه مناسب لتطوير العملية الادارية وتحسينها بصفة مستمرة.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: أنماط القيادة التحويلية

ذكر بيرنز Burns عدة انماط للقيادة التحويلية ، من اهمها :

1/ القيادة العقلانية: القائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوافر لديه المقدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لافكار ونظريات جديدة، والقيادة العقلانية تكون قيادة تحويلية، لانها تؤدي الى تغيير الافكار والفلسفة، ويتمثل الحافز بالنسبة للقائد العقلاني في الصراع القيمي والاخلاقي ، ووفق هذا الاخير يجد الحلول لمشكلات المجتمع.<sup>4</sup>

1 - امحمدي محمد و بسود مبارك، مرجع سابق، ص9

2 - فليون مراد، مرجع سابق، ص43.

3 - زهري نهاد و بوالصوف برهان الدين، مرجع سابق، ص29؛28

4 - مزيان سعديّة و وزاني سهيلة، القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الاداري، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال الموارد البشرية، جامعة ابي بكر بلقايد، الجزائر، 2016/2015، ص40.

**2/ القيادة الإصلاحية:** تتطلب هذه القيادة مهارات اساسية استثنائية بسبب الحاجة الى تاييد قوي من الاتباع لاحداث تغيير هادف في الوضع القائم، ولكي يكون الشخص قائدا اصلاحيا حقيقيا فانه يحتاج فقط الى السير بالتدرج وان تكون لديه الرغبة في اصلاح المجتمع او على الاقل جانب منه.<sup>1</sup>

**3/ القيادة الثورية:** من خلال ادخال تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله لان الثورة عكس الاصلاح. كما ان القيادة الثورية الناجحة غالبا ما تكون نادرة كأمثال (فيدال كاسترو) من كان يُنظر اليهم كقوى تحويلية . ويؤكد بيرنز ان اهم خطوة يجب تحقيقها قبل تحول المجتمع تتمثل في ايجاد رؤية مشتركة.<sup>2</sup>

### **المطلب الثالث: ابعاد القيادة التحويلية**

#### **الفرع الاول: التأثير المثالي او الكاريزمي**

يشير التأثير المثالي او الكاريزمي الى سلوكيات القادة التحويليين فهو يعني ايجاد القائد لرؤية واضحة واحساس بالرسالة العليا للمؤسسة، وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس اتباعه وتحقيق الثقة والاحترام من جانبهم، كما ان هذا العنصر يظهر من خلال احترام الاخرين وبناء ثقتهم والثقة في المؤسسة ككل فالقادة التحويليون يكونوا اكثر قدرة على تطوير المرؤوسين وجمع قوامهم والتأثير فيهم.<sup>3</sup>

#### **الفرع الثاني: الحافز الالهامي**

ونعني بالاهام هنا القدرة على بث الحركة والوعي والحافزية عند الافراد، القيادة الملهمة هي التي تستطيع وضع الاهداف التي قد تبدو عسيرة للاخرين في اطار قابل للتحقيق، والقائد الملهم يمتلك في العادة حساسية وفهما للمحيط الذي يعمل به وفهما للثقافة وفهما لقدرات وحاجات وتطلعات الاخرين بحيث يستطيع ان يوظف هذا الفهم في بث روح العمل والنشاط والتحملي الايجابي.<sup>4</sup>

---

1 - دوح التجاني، مرجع سابق، ص27.

2 - فليون مراد، مرجع سابق، ص44

3 - عليلي نادية. طيباوي أحمد، دور القيادة التحويلية في تنمية مهارة العاملين دراسة حالة: المؤسسة الجزائرية للانسجة الصناعية و التقنية بالمسيلة، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، م07، ع01، الجزائر، ص140.

4 - دوح التجاني، مرجع نفسه، ص29.

## الفرع الثالث : الاستثارة الفكرية

يعمل القائد التحويلي من خلالها على البحث عن الافكار الجديدة، وتشجيع الاتباع على حل المشكلات بطرق ابداعية، كما يحرص على حث وتشجيع مرؤوسيه على البحث عن طرق وافكار ابداعية بغية تحسين اداء العمل في المؤسسة وتحقيق اهدافها.<sup>1</sup>

## الفرع الرابع: الاعتبارية الفردية

من خلال ادراك القائد التحويلي للفروق الفردية بين المرؤوسين، والتعامل مع كل واحد منهم وفقا لظروفه الخاصة والحرص على ايجاد نظام اتصال فعال بينه وبينهم.<sup>2</sup>

## الفرع الخامس: التمكين

يمكن تعريفه بأنه: "اقتسام القوة والسلطة بين جميع اعضاء المؤسسة، مايعني تحويل الافراد والصلاحيات التي تمكنهم من مباشرة اعمالهم بحرية وتسمح لهم بالابتكار والتطوير والمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات والنتائج".<sup>3</sup>

## المطلب الرابع: مزايا القيادة التحويلية

هناك عدة مزايا تتسم بها القيادة التحويلية و القادة التحويليون و تتمثل في النقاط التالية:<sup>4</sup>

/ تمكين العاملين لتقديم أفضل ما لديهم من اجل تحقيق أهداف المنظمة.

/ ترتبط القيادة التحويلية بالأخلاق ارتباطا وثيقا.

---

1 - حياة عبد الباقي و كويد سفيان، اثر القيادة التحويلية على الاداء الوظيفي لدى العاملين، مجلة الابتكار والتسويق، م07، ع01، الجزائر، 2020، ص43.

2 - زياد علي الشوابكة و فراس سليمان الشلبي و رياض عبد الله الخوالدة ، مرجع سابق، ص147.

3- فليون مراد، مرجع سابق، ص48.

4 - امحمدي محمد و بسود مبارك، مرجع سابق، ص11



/ يعد القائد التحويلي نموذجاً بامتلاكه للقيم السامية.

/ تطوير روح التعاون داخل المنظمة.

## المطلب الخامس: القائد التحويلي

### الفرع الأول: تعريف القائد التحويلي

عرف جيمس (James) القائد التحويلي ب: "الشخص الذي يتمكن من إرشاد لمرؤوسين وتوجيههم والتأثير فيهم من أحداث تغيير أساسي ليس باتجاه البيئة الخارجية فقط وإنما في العمليات الداخلية".<sup>1</sup>

- كما عرفته (رندة رباحي) كونه: قائد لديه تأثير هائل وجذري على مرؤوسيه، فهو يلهم الأفراد ليضحو بمصالحهم الذاتية من أجل مصلحة المنظمة العليا، يعطي لهم اهتماماً كبيراً، يغير ادراكهم للقضايا ويساعدهم على رؤية الأمور والمشكلات القديمة بطرق جديدة وهو قادر على الهام الأفراد لبذل مجهود مضاعف لتحقيق أهداف الجماعة.<sup>2</sup>

- ويعرفه تيكي و ديفانا (1990) TECHY & DEVANA ان القائد التحويلي هو الذي يسعى الى زيادة وعي مرؤوسيه لاحتياجاتهم وتحويل هذا الوعي الى امال، و توقعات و من ثم تنبثق لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بادراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: خصائص القائد التحويلي

هناك العديد من الصفات التي يتصف بها القادة التحويليون من أهمها نذكر مايلي:<sup>4</sup>

1/ الاهتمام الفردي: اذ يهتم القائد باحتياجات المرؤوسين والتعامل مع المرؤوسين على مستوى فردي

2/ سحر الشخصية: حيث تكون لدى القائد القدرة على غرس احساس القيمة و الاحترام و الفخر و توضيح الرؤية

<sup>1</sup> - زياني ايمان، تأثير القيادة التحويلية على اداء المنظمة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- اوماش- بسكرة، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2013/2014، ص60.

<sup>2</sup> - فليون مراد، مرجع سابق، ص51.

<sup>3</sup> - العوفي افنان و بوحبل سارة، دور القيادة التحويلية في تفعيل المعرفة التنظيمية تجربة جاك و بليش في جنيرال الكترك، مجلة اوراق اقتصادية، م 03، ع01، الجزائر، ديسمبر 2019، ص57.

<sup>4</sup> - ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير دراسة تحليلية لاراء عينة من متخذ القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الادارة والاقتصاد، ع78، العراق، 2009، ص109.

3/ التحفيز الفكري: حيث يقوم القائد بمساعدة المرؤوسين و تشجيعه

### الفرع الثالث: الفرق بين القائد والمدير

جدول رقم 01: مقارنة بين القائد والمدير

المدير	القائد
يحاول عمل الاشياء الصحيحة حتى و ان كانت مخالفة او غير مناسبة للاجراءات و القواعد الموجودة.	يسعى الى عمل الانشطة التي يراها مناسبة حتى و ان كانت مخالفة للقواعد و الاجراءات الموجودة.
يتعلم التكيف مع المواقف.	يتخذ القرارات المناسبة في المواقف.
يقوم بتطبيق نتائج الاستراتيجيات.	يخلق الاستراتيجيات.
يطبق المهام الادارية الموكلة اليه فقط.	يركز على التعاون في العمل بين الافراد.
يستخدم نفوذه و موقعه لدفع العاملين تجاه تحقيق الاهداف المطلوبة.	يستخدم اسلوب المثالية المؤثرة لجذب العاملين تجاه تحقيق الاهداف المطلوبة.
يخطط فقط للمدى القصير و لا يمتلك القدرة على النظرة المستقبلية للمؤسسة و ما يستجد عليها مستقبلا.	يضع خططا قصيرة المدى و اخرى بعيدة المدى و التنبؤ بالمشاكل التي قد تحدث للمؤسسة و صياغة الحلول المسبقة لها.
يهتم بالدرجة الاولى بالوضع الراهن للمنظمة.	يشجع العاملين على التطوير و التغيير و الاصلاح و التجديد و الابداع.

المصدر: المرجع<sup>1</sup>

### الفرع الرابع : الفرق بين القائد العادي و القائد التحويلي

جدول رقم 2: الفرق بين القائد العادي و القائد التحويلي

القائد التحويلي	القائد العادي.	الابعاد السلوكية	الرقم
يكافح لتغيير الوضع الراهن.	يرغب بابقاء الوضع كما هو دون تغيير .	علاقته و تفاعله مع الوضع الراهن	1
رؤية ثابتة مطلعة الى التغيير الجوهري	تنبثق من الوضع القائم دون احداث	الاهداف المستقبلية	2

<sup>1</sup> - علي وليد يوسف غزاونة، دور القيادة التحويلية في رفع كفاية اداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن ابي طالب، مذكرة نيل شهادة الماستر في تخصص بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، جامعة القدس، فلسطين، 2017، ص17.

	تغييرات جوهرية.		
3	القابلية على المحاكاة و المماثلة للآخرين	التوجه نحو الآخرين و محاولة تقليدهم دون تفكير .	للوّضع الراهن . توجه مشترك مع من هم في وضعية افضل و رؤية مثالية لتحقيق التميز على الافضل .
4	الثقة بالآخرين	عدم الرغبة في الاندماج مع الآخرين و الاقتناع بهم .	تكريس الجهود واثارة الحماس و رغبة في تحمل المخاطر .
5	الخبرة	الخبرة في استخدام المتوافر له من وسائل و ماهو محدد من اطر و اساليب عمل لتحقيق الاهداف .	خبرة استخدام غير عادية و تجاوز المألوف و التقليدي في اساليب العمل .
6	السلوك	معايير سلوكية تقليدية .	معايير سلوكية غير تقليدية .
7	التحسس البيئي	لا ينتقل الى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن .	حاجة قوية للتحسس و التحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن .
8	وضوح الالفاظ	ضعف في وضع الاهداف و عدم الوضوح في استخدام الوسائل القيادية .	وضوح عال للمستقبل و تحديد دقيق للوسائل التقليدية التأثيرية .
9	اساس القوة و مصدرها	قوة الموقع و القوة الشخصية المعتمدة على الخبرة و المركز الاجتماعي .	قوة شخصية معتمدة على الخبرة و إعجاب المرؤوسين بالسماة المهمة و البطولية .
10	العلاقة بين القائد و المرؤوسين	البحث عن الاجماع في الآراء و الاعتماد على الأوامر و التوجهات المباشرة .	تحويل اتجاهات المرؤوسين الى دعم التغييرات الجذرية و تنفيذها .

### المصدر: المرجع<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: ماهية المهارات وتسييرها

### المطلب الاول: مفهوم المهارات وخصائصها

### الفرع الاول : مفهوم المهارات

-المهارة هي التمكن من انجاز مهمة بكيفية محددة وبدقة متناهية وسرعة في التنفيذ .

الالفاظ ذات الصلة بمفهوم المهارة: ( الحنق، الاتقان، الاحكام، الاحسان، الابداع، البراعة، الخبرة، التفوق، الاجادة، التمكن).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - زياني ايمان، مرجع سابق، ص61

- عرف HALE المهارة قابلية الشخص على استخدام معرفته بصورة فعالة لانجاز المهام بشكل كفاء.
- والمهارة هي استعداد او موهبة طبيعية او مكتسبة تنمو بالمعرفة او التعليم وتسقل بالتدريب وتجعل الفرد قادرا على الاداء جسمانيا او ذهنيا.<sup>2</sup>
- و تعرف بأنها قدرة المتعلم على تنفيذ امر ما بدرجة اتقان مقبولة ويعني بدرجة الاتقان المقبولة ان تؤدي تلك المهارة على وفق المستوى التعليمي للمتعلم.<sup>3</sup>

## الفرع الثاني : خصائص المهارات

حسب JEPLAT فان للمهارات خصائص اربعة و هي:<sup>4</sup>

- عملية موجهة: اي انها مرتبطة بوضعية معينة، اي عمل معين، وتطمح بالتأكد لتحقيق هدف معين.
- عملية مهيكلية: فهي تقوم بمزج مختلف العناصر المكونة لها من معارف و ممارسات، وبالتالي فهي تلبي مختلف متطلبات الشغل .
- مفهوم مجرد: اذ لا يمكن لمسها او ملاحظتها، وانما يمكن ملاحظة نتائجها و اثارها.
- مكتسبة: فالمورد البشري يكتسب مهارات من خلال التعلم والتكوين والخبرة.

## المطلب الثاني : انواع المهارات واهميتها

### الفرع الاول : انواع المهارات

- المهارات الفنية: عن مجموع المهارات المطلوب توافرها لدى المسيرين في المستويات التنظيمية الدنيا.
- المهارات السلوكية: مرتبطة بالمستوى الاعلى، حيث انها تتميز بالقدرة على التواصل وفهم مواقف الاخرين.

---

1 - عاطف عبد المجيد، المهارات جوانبها و كيفية قياسها، مجلة تنمية المراحل، ع101 ، مصر، اغسطس 2017، ص01.

2 - ميسون عبد الله أحمد. دينا مناف محمد، الانماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات الادارات والعاملين في مديرية شبكة كهرباء نينوى، مجلة تنمية الرافدين، م 34، ع109،العراق، 2012، ص208.

3 - سماح محمد ناجي، تصميم برنامج اثرائي قائم على المعامل الافتراضية لتنمية المهارات، المؤتمر القومي العشرين العربي الثاني عشر، مصر، 20.21 افريل 2019، ص200.

4 - فليون مراد، مرجع سابق، ص6.

- **المهارات الفكرية:** مرتبطة بمستوى الادارة العليا، وتتمثل في المهارات المتعلقة بالقدرة على الرؤية الشاملة والتعامل بعمق وتملك الحكمة.<sup>1</sup>
- **مهارة الاداء:** وتعتبر تلك المهارة لحظية اي لا بد ان تقوم بتأدية تلك المهارة في الحال الذي يقوم فيه الملاحظ بتقييمك، فتقوم مهارة الاداء على قدرة الفرد على توظيف ما لديه من خبرات في لحظة التقييم.
- **مهارة الانتاج:** وهي المهارة العصفية، اي التي تقوم على العصف الذهني لفترات من اجل انتاج منتج يحترم معايير الجودة اللازمة، وتحتاج هذه المهارات الى وقت اطول من النوع السابق.<sup>2</sup>
- **مهارة ادارة فرق العمل و بنائها:** ان بناء فرق العمل الفعالة يعد من اهم اساليب التنمية الادارية وهو الاستثمار الافضل للموارد البشرية، حيث ان العمل الجماعي يؤدي الى تعظيم العائد من الجانب الاقتصادي والاجتماعي .
- **مهارة الابداع:** يشكل الابداع المظلة الرئيسية التي تحت على تفعيل قدرات المنظمة من خلال انشطتها المختلفة للوصول الى حالة التميز وتقديم ما هو جديد بشكل مستمر فيتولد من خلال ذلك مميزات تنافسية مستدامة.<sup>3</sup>

## الفرع الثاني: اهمية المهارات

ان وجود المهارات في المؤسسة امر ضروري لرفيها، و تنقسم اهمية المهارات الى:

بالنسبة للأفراد :<sup>4</sup>

- قابلية الإستخدام
- ضمان وجود عمل بالنسبة للأفراد.
- اعتراف المؤسسة بمهارات الأفراد يؤدي الى رغبتهم في التنمية المستمرة لها.
- اكتساب الأفراد للمهارات الفنية يؤدي الى تمسك المؤسسة بهم.

1 - فليون مراد، مرجع سابق، ص 07.

2 - عاطف عبد المجيد، مرجع سابق، ص 02.

3 - ميسون عبد الله أحمد. دينا مناف محمد، مرجع سابق، ص 211/212.

4 - عليي نادية. طيباوي أحمد، مرجع سابق، ص 141-142.

## بالنسبة للمؤسسة: <sup>1</sup>

- اتاحة فرصة مشاركة الموارد البشرية في مختلف العمليات.
- زيادة استخدام المهارات في المؤسسة يسمح غالبا من الاستفادة من اقتصاديات الحجم من الموارد المستعملة.
- وضع المهارات في مجالات مختلفة يؤدي في الغالب الى ابتكارات في العمليات المرتبطة بها.
- افضلية الزيادة نتيجة مزج الموارد و القدرات تتيح اكتشافات و ردود فعل تثري المهارات.

## المطلب الثالث: تسيير المهارات

### الفرع الاول: مفهوم تسيير المهارات

- يشير سان اونج و اخرون الى ان تسيير المهارات هو التأثير في معارف و مهارات وسلوكيات المورد البشري ليكون اكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط.
- حسب كوهن و سولي بالاضافة الى تسيير المهارات هناك تسيير بالمهارات من اهدافها تنمية الذكاء الجماعي للمؤسسة ويحث العمال على تفعيل سلوكياتهم المهنية للنجاح الجماعي.<sup>2</sup>
- عرف ايضا بأنه بعد خاص في تسيير الموارد البشرية يبحث عن تعيين الفرد المناسب في الوقت المناسب و لاجل الهدف المناسب، وهو بذلك يوفق بين ثلاثة ابعاد، و يمثل تطور للعلاقات بين الفرد والعمل.<sup>3</sup>
- يرى PHILIPPE ZARIFIAN ان تسيير المهارات هو عملية شاملة لتحديد، تعبئة، تطوير والاعتراف بمهارات الافراد.
- هو ما ذهب اليه christian Bulla et autre حين عرفوا تسيير المهارات على انه عملية تحديد المهارات، تطويرها وتقييمها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - فليون مراد، مرجع سابق، ص08.

<sup>2</sup> - نجاه بزابد، التكوين و استراتيجيات تسيير المهارات التسييرية لدى اطارات شركة سوناطراك، مذكرة نيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران سانيا، الجزائر، 2010/2011، ص173.

<sup>3</sup> - بوروية فهيمة، دور تسيير المهارات الاستراتيجية في تميز المؤسسة دراسة حالة مجموعة من المؤسسات، مذكرة نيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم تسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019/2020، ص25.

<sup>4</sup> - شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة-، مذكرة نيل شهادة الدكتوراه علوم تخصص علوم تسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2015، ص61/62.

## الفرع الثاني : اهداف تسيير المهارات

يسمح تسيير المهارات في المؤسسة في تحقيق التطلعات والاهداف المنشودة ومن اهم اهدافها <sup>1</sup>:

- تقدير افضل المهارات اللازمة للوظائف
- تحكم افضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية
- الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع
- ادارة المسارات الوظيفية بشكل افضل
- اختيار وبرمجة مخططات التصحيح الضرورية بشكل افضل

## الفرع الثالث: مراحل تسيير المهارات

عملية تسيير المهارات تمر عبر ثلاثة مراحل :

### 1/تحديد المهارات

أ/ تحديد المهارات الفردية من خلال ملاحظة الافراد في الوضعيات العملية اي مجموع المعارف على المستوى الفردي

ب/ يتم جمع هذه المهارات في وضعيات محددة مع مراعات التقارب او التكامل بين هذه المهارات و بالتالي تحديد المهارات الجماعية.

ج/ يتم تحديد المهارات الاساسية والتي تحقق التميز للمؤسسة (المهارات التي لها علاقة بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسة).<sup>2</sup>

2/ تطوير المهارات: لا يكفي ابدأ امتلاك المؤسسة لمجموعة مهارات، و لكن عليها ان تعمل على تطويرها لما لذلك من اثر ايجابي على ثقافتها من خلال رفع المستوى المعرفي للأفراد فضلا عن اكسابهم مهارات جديدة فإذا

<sup>1</sup> - فليون مراد، مرجع سابق، ص 09.

<sup>2</sup> - سميرة هيشر، دور تقييم المهارات في تبيين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014/2015، ص 100.

كان التغيير يمثل احيانا ضرورة لمواكبة او مواجهة تقلبات المحيط، فإن تطوير المهارات يمكن اعتباره ضرورة لقيادة هذا التغيير.<sup>1</sup>

**3/ تقييم المهارات :** و يمثل تقييم المهارات مرحلة هامة من مراحل تسيير المهارات، فمن خلاله يمكن التعرف على جوانب القوة و الضعف في المهارات، و بعد التعرف على نقاط القوة و الضعف يتم اتخاذ القرارات اما بتوجيه الأفراد الى التكوين في حالة و جود جوانب ضعف و نقص في مهاراتهم، او ترقيتهم في حالة وجود مهارات جديدة.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: مستويات تحليل المهارات

\***المهارات الفردية:** عرفها (A.Meignant) بأنها ممارسات عملية في نشاط معين.

\***المهارات الجماعية:** عرفت على انها مجموع معارف التصرف التي يظهرها فريق عمل بمزج مختلف الموارد الفردية لهذا الفريق لإنتاج مهارات جديدة.

\***المهارات التنظيمية:** يشير (G.leBterf) بأن قيمة رأس مال المهارات لمؤسسة معينة ليس فقط نتاجا للجمع البسيط للمهارات الفردية بل من خلال المزج النوعي، لان هذا المزج ما يصعب نقله من طرف المنافسين.<sup>3</sup>

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تم الاطلاع على عدة دراسات سابقة والتي والتي قامت بمناقشة مواضيع مشابهة لموضوع دراستنا، والذي ساهم فهم مغزى الدراسة.

نستعرض فيما يلي الدراسات التي تطرقت الى موضوعنا.

### المطلب الاول : الدراسات العربية

اولا:

- فليون مراد، بعنوان "دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير"-جامعة الوادي، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة الوادي، 2015/2016.

<sup>1</sup> - بوروية فهيمة، مرجع سابق، ص 27.

<sup>2</sup> - سميرة هيشر، مرجع سابق، ص 101.

<sup>3</sup> - عليي نادية. طيباوي أحمد، مرجع سابق، ص 142.



حيث هدف الدراسة الى تسليط الضوء على دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين في الكلية محل الدراسة.

ولتحقيق الاهداف تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد وزعت على عينة حجمها 65 عامل، تم استرداد 40 استمارة، كما وتم استخدام برنامج (SPSS) الاحصائي (V.20) وباستخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة بهدف الوصول الى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

من خلال اجابات عينة المبحوثين عن الاسئلة الواردة في الاستبيان و عد اختبار فرضيات الدراسة تم التوصل الى النتائج التالية:

يوافق افراد العينة على توافر خصائص القيادة التحويلية الى حد كبير لدى مسؤولي الكلية و ذلك من خلال أبعادها المستخدمة في الدراسة و التي تساهم بشكل كبير في تطوير مهارات الموظفين. القادة في الكلية محل الدراسة هم فعلا تحويليين و ذلك من خلال السلوك المتبع مع الموظفين في حثهم على تحسين مهاراتهم الوظيفية و محاولة الاستفادة منها لصالح الكلية و تقديم كل التسهيلات المتعلقة بذلك. القادة الاداريون على مستوى الكلية يمارسون القيادة التحويلية بأبعادها الخمس (التأثير المثالي، الحافز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية و التمكين) بدرجة مؤيد حسب نتائج عينة المبحوثين. التركيز على بعد التمكين يساهم بشكل كبير في جعل الموظفين يشعرون بثقل المسؤولية الملقاة على عاتقهم، و بالتالي التفكير في مصلحة الكلية بالدرجة الاولى على حساب مصالحهم الشخصية، و هو ما يدفعهم كذلك الى الرفع من مستواهم الابداعي عن طريق تنمية معارفهم و مهاراتهم ليكونوا أهلا للمسؤولية. بإمكان القادة على مستوى الكلية تطوير مهارات موظفيهم من خلال اتباع مجموعة من الاساليب و أهمها التكوين، إضافة الى توفر سمات القائد التحويلي يساهم بشكل كبير في تطوير المهارات ( الفردية، الجماعية و التنظيمية).

## ثانيا:

دوح التجاني، بعنوان : سلوكيات القيادة التحويلية و اثرها على الابداع التنظيمي دراسة حالة جامعة غرداية، الدراسة عبارة عن اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه طور ثالث تخصص ادارة وتسيير منظمات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة غرداية، 2020/2019. حيث هدفت الى تسليط ضوء على سلوكيات القيادة التحويلية و اثرها على الابداع التنظيمي في الجامعة محل الدراسة.

ولتحقيق الاهداف تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد وزعت على عينة حجمها 200 استاذ واستاذة، تم استرداد 190 استمارة، بالإضافة المقابلة الشخصية مع اغلب افراد العينة .

بعد تفريغ الاستمارة و ترميز البيانات باستخدام الجدول EXEL2007 وتم استعمال برنامج SPSS20 (الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية) من اجل التحليل الاحصائي.

وقد توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها:

للمؤسسة محل الدراسة قيادة تحويلية تتميز بالأبعاد التالية : التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي ، الاستثارة الفكرية ، الاعتبار الفردي ، و هذا انطلاقا من إجابات أفراد العينة حيث كانت هناك موافقة مرتفعة على توفر هذه الأبعاد ، و جاءت بالترتيب التنازلي التالي : الاعتبار الفردي يليه التحفيز الإلهامي ثم التأثير المثالي و أخيرا الاستثارة الفكرية.

- يمارس هيئة التدريس في جامعة غرداية أبعاد الإبداع التنظيمي ، و هذا انطلاقا من إجابات أفراد العينة حيث كانت هناك موافقة مرتفعة على توفر هذه الأبعاد ، و جاءت بالترتيب التنازلي التالي : الحساسية للمشكلات ، الأصالة ، الطلاقة و أخيرا المرونة.

- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية جوهرية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل سلوكيات القيادة التحويلية و المتمثلة في التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي ، الاستثارة الفكرية ، الاعتبار الفردي ، و المتغير التابع الإبداع التنظيمي بمختلف أبعاده و هي : الطلاقة ، المرونة ، الحساسية للمشكلات ، الأصالة.

- أثبتت الدراسة أن القيادة التحويلية بسلوكياتها تؤثر بشكل كبير في الإبداع التنظيمي ، و هذا بناء على نتائج

الانحدار المتعدد حيث تبين أن سلوكيات القيادة التحويلية تفسر ما نسبته 83 % من الإبداع التنظيمي في

المؤسسة محل الدراسة ، حيث جاء متغير التأثير المثالي أكثر تفسيراً للتباين الحاصل في الإبداع التنظيمي و قد فسر ما قيمته 51% ، أما التحفيز الإلهامي فقد فسر ما قيمته 17 % من التباين الحاصل في الإبداع التنظيمي ، و بالنسبة لمتغير الاعتبار الفردي فقد فسر ما نسبته 8 % من التباين الحاصل في الإبداع التنظيمي ، و بالنسبة لمتغير الاستثارة الفكرية فقد فسر ما نسبته 9 % لكن سلبا أي بتأثير عكسي.

### ثالثا:

امحمدي محمد و بسود مبارك، بعنوان "دور القيادة التحويلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية المكتب الولائي لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF أدرار"، دراسة عبارة عن مذكرة نيل شهادة الماستر الاكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة احمد دراية أدرار،

2020/2019.

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على "دور القيادة التحويلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية في الكلية محل الدراسة.

ولتحقيق الاهداف تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد وزعت ما مجموعه 223 استبيان على مختلف الاساتذة والاداريين والعمال المهنيين، تم استرداد 156 استمارة أي 69.95%.

بعد جمع الاستمارات والقيام بترميزها وادخال بياناتها للحاسوب تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS V.26.

وتوصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها:

\*تمثل القيادة التحويلية عاملا أساسيا في تطوير وديمومة المنظمات بمختلف أنواعها

سواء كانت خاصة او عامة تجارية صناعية ام خدمية، وهو ما أثبتته الدراسات السابقة

في الموضوع، اما هذه الدراسة فأكدت ان المؤسسات الغير ربحية تحتاج هي الأخرى الى قائد تحولي يحقق أهدافها.

\*ان المؤسسة محل الدراسة تطبق القيادة التحويلية وابعادها بمستوى لابس به كما ان قادتها يمتلكون بعض صفات القائد التحويلي.

\* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين بنقابة الإتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF حول القيادة التحويلية والاهداف الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ( الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة ، عدد سنوات الانخراط) عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  ، وبالتالي رفض الفرضية الرئيسية الاولى.

\* أظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية وابعادها على تحقيق الاهداف الاستراتيجية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بنقابة الإتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF المكتب الولائي ادرار أي قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

رابعاً:

بوروية فهيمة، بعنوان " دراسة حالة مجموعة من المؤسسات" الدراسة عبارة عن مذكرة دكتوراه علوم تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2020/2019.

حيث هدفت هذه الدراسة الى التنوير حول موضوع دور تسيير المهارات الاستراتيجية في تميز المؤسسة .

ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات و تم توزيع 350 استبيان، واسترجاع وقبول 291 استبيان اي بنسبة 83.14%

وفيما يخص تحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الاساليب الاحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V20) .

وقد توصلت هذه الدراسة الى حزمة من النتائج وهي كالتالي:

### 1/النتائج النظرية:

\*تمثل المهارات الإستراتيجية عاملا أساسيا لنجاح المؤسسات على اختلاف نشاطاتها، وشرطا ضروريا لتحقيق التميز، وهي لا تعد ذات طابع استراتيجي إذا لم تساهم في تكيف المؤسسة مع بيئتها التنافسية، وقد تبين لنا من خلال هذا البحث أنه ونظرا لدورها في تفوق المؤسسة من خلال خصائصها كالندرة وصعوبة النسخ والتقليد...، فإنه يمكن اعتبارها مصدرا للتميز، وهذا لا يعني إلغاء أو التقليل من دور الموارد الأخرى ولكن الدور الأساسي في تفاعل كل الموارد لتحقيق ذلك يرجع إلى المهارات الإستراتيجية مما يستوجب تسييرها (تحديدها، تطويرها، تقييمها، وحمايتها).

\*يعتبر تحديد المهارات الإستراتيجية المرحلة الأولى في تسيير المهارات الإستراتيجية حيث يتم أولا تحديد

المهارات المهنية (الفردية) الناتج عن ملاحظة الأفراد في الوضعيات العملية و بالتالي حصر مجموع المعارف، الممارسات، والمعارف السلوكية (الإرادة المهنية) المقيمة على المستوى الفردي، ثم يتم جمع هذه المهارات المهنية في وضعيات محددة (التشغيل الخاص) أي بمراعاة التقارب أو التكامل بين هذه المهارات و بالتالي تحديد المهارات التنظيمية (الجماعية)، ومن خلالها يتم تحديد المهارات الإستراتيجية والتي لها علاقة بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

### 2/ النتائج التطبيقية:

\*حققت المؤسسات محل الدراسة في فترات وجيزة نجاحات معتبرة تمثلت في حصولها على شهادات إعراف بجودة منتجاتها، واحتلت أعلى المراتب كل في قطاعها، وسعيا منها للاستمرار في نفس السياق والإبقاء على هذا الاعتراف تنتهج عدة سياسات من أهمها تلك المتعلقة بتسيير المهارات.

\*في إطار إهتمام المؤسسات محل الدراسة بعملية تسيير المهارات تعتمد على الخبرات التي تتوفر عليها في تجسيد محاور هذه العملية، إذ تهتم بتكوين إطاراتها وأفرادها في بعض التخصصات الدقيقة في الخارج سعيا لتطوير

مهاراتهم، إلى جانب اتباع القادة فيها سياسات تحفيزية، تفعيل نظام الاتصال، اعتماد فرق العمل، و تشجيع روح المبادرة، وتقوم بتقييم مرؤوسيهها بصفة مستمرة واتخاذ قرارات الترقية على أساس نتائج التقييم، و خلاصة هذا التقييم تسمح بالتعرف على المهارات المتميزة أو الإستراتيجية، كما تولي اهتماما كبيرا بالتنسيق بين مختلف مصالحها مما يعكس قوة ثقافتها التنظيمية...

## المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

أولاً:

دراسة (Durga Devi Pradeep 2011) تناولت العلاقة بين اساليب القيادة متمثلة في: القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وقيادة عدم التدخل والاداء الوظيفي، والدراسة كانت عبارة عن مقارنة اسلوب القيادة ومدى تأثيره في الاداء بين مؤسسات مختارة من كلا القطاعين العام والخاص، وشملت العينة 43 مدير على مستوى الادارة الوسطى و 156 مرؤوسا، وتوصلت الدراسة الى ان القادة الذين يتميزون بقدرة التأثير على مرؤوسيهم و على وضع معايير واضحة للاداء، وبالمقابل يتوقع المرؤوسين من قادتهم الاعتراف بإنجازاتهم ومكافأتهم عليها، كما أن اسلوب القيادة التحويلية له علاقة مباشرة ونتائج الاداء العالية، و اوصت الدراسة باعتماد نمط القيادة التحويلية في كلا القطاعين.

ثانياً:

دراسة (Kakkuri، 2017) بعنوان " Transformational leadership

and leading creativity" (القيادة التحويلية والإبداع الرائد)

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى قابلية الافراد المبدعين للادارة بالقيادة التحويلية من خلال منظورين.

حيث تم فحص الموضوع اولاً من منظور المرؤوسين، حول أي نوع من رواد القيادة يريدون؟ وما إذا كانت بعض أبعاد القيادة التحويلية أكثر قيمة لهم من غيرها، ثم النظر إلى مدى توافق سلوك القادة الفنلنديين مع توقعات المبدعين.

ثانياً تم النظر إلى تنبؤات القيادة المبدعين مع التركيز بشكل خاص على الشخصية، و تم استكشاف هذه

المنظورات من خلال سبع مقومات.

اهم نتائج هذه الدراسة أكدت أن القيادة التحويلية هي أسلوب القيادة المفضل للمرؤوسين المبدعين على وجه الخصوص، كما ان التحفيز الفكري والدافع الملهم، مهمان في قيادة المبدعين. حيث يجب على القادة الفنلنديين ان يهتموا بهاذين البعدين لدى قيادتهم لمرؤوسين مبدعين.

كما ان القادة الاكثر تحولا هم أيضا المبدعون ولهم نقاط انطلاق ممتازة لقيادة المبتكرين. حيث يمكن استخدام النتائج للعثور على قائد يمكنه قيادة المبدعين وتعزيز ثقافة تنظيمية للابداع.

### ثالثا:

دراسة Devanna and Tichy 1990 بعنوان القيادة التحويلية حيث هدفت الى التعرف على طبيعة القيادة التحويلية، وابرز خصائصها وممارستها، وفهم ديناميكية التغيير الناجحة، وادراك الهيكلية والعمليات والاجراءات المطلوبة لاحداث التغيير الذاتي في المؤسسة، تألفت عينة الدراسة من 12 قائدا للتغيير عملوا على قيادة التغيير في مؤسساتهم بنجاح وتميز، وقد استخدم الباحثان منحى الدراسات النوعية وقاموا بإجراء مقابلات ميدانية مع كل فد من افراد العينة.

توصلت الدراسة الى ان قادة التغيير يشتركون بصورة واضحة في مجموعة من الخصائص العامة التي تميزهم عن القادة الاداريين التقليديين.

### المطلب الثالث : اوجه التشابه بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة

مايميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة نلخصه فيما يلي:

#### - من حيث مكان الدراسة:

تناولنا الدراسات السابقة في الجزائر واخرى اجنبية، حيث تم تطبيق الدراسة الحالية في جامعة غرداية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

#### - من حيث هدف الدراسة:

تعددت الاتجاهات البحثية في الدراسات السابقة، حيث تهدف الى ابراز واقع القيادة التحويلية ودورها تنمية مهارات العاملين

#### - من حيث المنهج:

يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة استنباطية كونها تأخذ من وجهة نظر الافراد العاملين في الكلية من رؤساء المصالح واداريين واعوان في حين اعتمدت الدراسات السابقة على مناهج مختلفة

تتقاطع دراستنا الحالية مع اغلب الدراسات السابقة في استخدام اداة الاستبيان لجمع البيانات ماعدا دراسة Devanna and Tichy التي قامت باستعمال المقابلات الميدانية كأداة لجمع البيانات.

و يسعى الباحث هنا الى توضيح مساهمة القيادة التحويلية و دورها في تنمية مهارات العاملين مركزا تطبيقيا على استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات و المنهج الوصفي والتحليلي للوصول الى النتائج المطلوبة. و قد استفاد الطالب من هذه الدراسات السابقة في اثناء الاطار النظري للدراسة الحالية و في بناء منهجية و اداة الدراسة.

## خلاصة الفصل الاول:

أصبح للقيادة التحويلية مكانة مرموقة في أدبيات القيادة المعاصرة كونها تتطابق مع بيئة الأعمال الي تنشط فيها المنظمات التي تتسم بالتغير والتعقيد والمنافسة الشديدة، و يجب على القائد امتلاك رؤية مستقبلية واضحة، صادقة، واقعية وملهمة لتحفيز العاملين، و القائد التحويلي يسعى إلى مساعدة أتباعه لإحداث التغيير باستثارة الوعي بالقضايا الرئيسية والعمل على رفع الثقة بالنفس.

بينما أحد التحديات المهمة الي تواجهها المؤسسات هي تنمية مهارات العاملين ، فعدم فعل ذلك يؤدي الى اضمحلالها، و للمحافظة على المهارات و الاستفادة منها وجب تسييرها و استغلالها على أكمل وجه، كلما زادت قدرة القائد على التطوير و التمكين زاد مستوى القدرات و المهارات و التحفيز لدى العاملين.



الفصل الثاني: دراسة حالة  
كلية العلوم الاقتصادية و  
التجارية و علوم التسيير

## تمهيد:

بعد التطرق الى الاطار النظري في الفصل الاول لمتغيرات البحث المتمثلة في القيادة التحويلية وتنمية المهارات والتأثير الذي تحدثه القيادة التحويلية على المهارات، في هذا الفصل سنحاول الاطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية.

و ذلك لدراسة أثر القيادة التحويلية على تنمية مهارات موظفي الكلية على ارض الواقع، و هذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف الموظفين، حيث تم الحصول على المعلومات من خلال الاستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة.

وتم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث، المبحث الاول نتناول فيه التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ، أما المبحث الثاني سيتم عرض الاطار المنهجي للدراسة ،اما في المبحث الثالث سيتم فيه عرض النتائج و تحليلها من خلال التطرق الى ( خصائص مبحوثي الدراسة ، اختيار التوزيع الطبيعي، تحليل محاور الاستبانة).

## المبحث الاول : ماهية الجامعة

سنركز في هذا المبحث على التعرف على مفاهيم اساسية متعلقة بالدراسة الميدانية:

### المطلب الأول : مفاهيم عامة حول الجامعة

#### الفرع الاول : نشأة الجامعة و مفاهيمها العامة

##### نشأة الجامعة عبر التاريخ:

ويعود مصطلح (université) الى اللغة اللاتينية ومشتق من (universitas) ويقصد به :

الاتحاد والتجمع، وتم استخدامه بداية من القرن (م14) ليبدل على معنى الجامعة الحالي، اما قبل ذلك تشير الكتابات أن المصطلح استعمل أول مرة نحو سنة 1218م، وكان يقصد بها التنظيم في جماعة معينة، في حين الحضارة اليونانية لم يرتقي التعليم الى مستوى التعليم العالي ،حيث اشتهر (أرسطو، أفلاطون وسقراط) بتعليم الفلسفة والعلوم دون الحاجة الى منح شهادات اكااديمية، مقارنة بالحضارة الهندية التي جعلت التعليم حكرا على الكهنة فقط.

تعتبر مرحلة العصور الوسطى هي الحقبة التي اخرجت لنا الجامعة كما هي اليوم، اذ اعتبرت هذه المرحلة اقصى مراحل العملية التعليمية، فشهدت اوروبا ميلاد اولى الجامعات بالقرن (م12):

جامعة باريس وكان معناها (تجمع الاساتذة) (1194) وجامعة بولونيا (تجمع الطلبة) والتي كانت بمثابة انبعاث جديد للفلسفة اليونانية، وان مازاد من توسع التعليم هو الثروة الصناعية التي مهدت لفتح الكثير من الجامعات لتختص في نماذج معينة في البحث سواء العلوم الطبيعية او العلوم التطبيقية او الانسانية،

اما بالشرق العربي كان المسجد هو الحلقة الوحيدة للتعليم ثم تطورت عنه عدة جامعات حديثة تبدأ من جامعة القيروان والزيتونة بشمال افريقيا والتي بدأت بتدريس العلوم الاسلامية ،

فيعتبر الجامع الازهر الذي تم انشاءه القرن (م10) اول جامعة اسلامية على الرغم من أنه لم يطلق عليه اسم جامعة الا عندما اعيد تنظيمه 1961.<sup>1</sup>

1- نورة قدور . الجامعة الجزائرية وتطبيق نظام ل. م. د ومدى نجاعته في تحقيق الانماء الحضاري للمجتمع . Aleph. Langues, médias et sociétés .Vol.8. (2) février 2021 . ص173.

## مصطلحات عامة حول الجامعة:

### \*التعليم العالي :

هو قمة الهرم التعليمي والذي يتم بفضل اعداد الثروة البشرية اللازمة لخدمة المجتمع، وتحقيق تقدمه بما يتيح تحقيق الرفاه والرخاء للوطن والمواطن ، قصد الوصول به الى مستوى الامن والامان.

كما يعرف أيضا: أنه مصطلح يشير لمصدر التقدم الاقتصادي و الاجتماعي، فمن خلاله يتم تجسيد النمو الاقتصادي وتحسين نظم الحماية الاجتماعية، كما اكدت الابحاث ان التعليم العالي يسهم في تنمية المهارات المعرفية التي تستخدم في تطوير الاقتصاد العالمي<sup>1</sup>

### \*الجامعة :

تعتبر المصدر الاساسي للخبرة والمحور الذي يدور حوله النشاط الثقافي في الاداب والعلوم والفنون، ومهما كانت ادوات التكوين واساليبه، فإن المهمة الاولى للجامعة يجب ان تكون دائما التوصيلية الخلاق للمعرفة الانسانية (مجالاتها النظرية والتطبيقية)، وتمهيد الظروف الموضوعية بتنمية الخبرة الوطنية التي لا يمكن بدونها أن يحقق المجتمع اية تنمية حقيقية في الميادين الاخرى

وتعرف انها: مجموعة من الاشخاص يجمعهم نظام ونسق خاصين، تستعمل وسائل وتنسيق بين مهام مختلفة للوصول بطرق ما الى المعرفة العليا.<sup>2</sup>

### \*نظام ( ل م د ) :

هو عبارة عن نظام للتعليم العالي يتكون من ثلاثة مستويات : شهادة الليسانس، شهادة الماستر، شهادة الدكتوراه، هو نظام أنجلوساكسوني اثبت نجاعته طبق بعد ذلك في اوربا بأكثر من 27 دولة، وعملت الجزائر على تطبيقه ابتداء من الدخول الجامعي 2005/2004.<sup>3</sup>

---

1 - نورة قدور . مرجع سابق ص 172

2 - نورة قدور، المرجع نفسه

3 - نورة قدور، المرجع نفسه

## الفرع الثاني: خصائص و أهداف الجامعة

### خصائص الجامعة:

إن كل مجتمع يؤسس جامعته بناء على مشاكله الخاصة وتطلعاته واتجاهاته السياسية، الاقتصادية والاجتماعية، فالجامعة المتجذرة في عمق النسيج الاجتماعي غير المنغلقة على ذاتها والمتفتحة على العالم الخارجي يجب أن تقوم بدور هام ورئيسي في التجديد و الاتصال على العالم الخارجي ، ويجب أن تكون أحد الباعثين الأساسيين في بناء الأمة وترسيخ ثوابتها وترسيخ خصوصيتها الحضارية، و هناك عشر خصائص للجامعة حتى تؤدي هذه الأخيرة رسالتها ومهمتها التي أنشئت من أجلها، وهي<sup>1</sup>:

/ جامعة لعناصر التميز في إعداد النخب ...واعتبار ذلك مهمة أساسية من مهماتها، في المنظومة التعليمية وفي السياق المجتمعي العام.

/ جامعة لمعارف عامة مشتركة تمثل قاعدة لمعارف ومهن متخصصة .

/ جامعة لثقات المعارف التي لا يقتصر نموها منعزلة في امتدادات خطية، وإنما تتلاقى وتتشابك في تكامل معرفي بعضها ببعض، من خلال مختلف الخصوصيات المنهجية لمجالات المعرفة.

/ تلتقي الثقافة الوطنية بخصوصيتها مع الثقافات التي تشاركها في القيم والمعاني والمصائر الحياتية، ومع الثقافات الإنسانية الأخرى.

/ جامعة لمختلف منتجات الفكر والتصور والخيال الإنساني .

/ ساحة لتعبئة الطاقة المكونة والمحركة لوعي المتعلم، وعيا بالنفس ووعيا بهوم الحاضر وتحسبا لاحتمالات المستقبل وتغييراته.

/ جامعة لتأثير المجتمع الذي يؤسسها، كما أنها المسؤولة في الوقت ذاته عن تأثير الإيجابي في مسيرته.

/ يكتسب المتعلم مجموعة من القدرات العقلية والإمكانات الاجتماعية والإستطاعات الذاتية، ومهارات العمل وقيمه وعاداته.

---

1 - سليمة حفيظي' التكوين الجامعي واحتياجات الوظيفة.'ماجستير في علم الاجتماع .جامعة بسكرة .الجزائر 2004 .ص35/36

/ الجامعة مجتمع بكل ما في المجتمع الحديث من مقومات الحياة الديمقراطية من حيث توسيع مشاركة الطلبة في تنظيم الحياة الجامعية و التواصل الخصب بين الأساتذة والطلاب، ومن خلال التنظيمات و الاتحادات الطلابية. / يتلقى جماعة الأساتذة، معلمين، موجهين يمثلون فريقا من فرسان العلم يتبارزون مع مجالات تخصصهم ومع الحياة بأسلحة المعرفة والبحث العلمي، وتتكامل أسلحتهم مع معارك المعرفة وتتألف مدارسهم الفكرية في خدمة طلابهم تعليما، محاضرة ومناقشة وحوارا، كما تتكامل في خدمة مجتمعهم إنتاجا للمعرفة ونشرا لها مشورة وعملا لحل مشكلاته.

### أهداف الجامعة:<sup>1</sup>

\* نقل المعرفة و تطويرها، عن طريق البحوث المتصلة بالعلوم الإنسانية و التطبيقية، وهذا بهدف تثقيف المجتمع.

\* إعداد الباحثين عن طريق برامج الدراسات العليا، حيث إن البعض يقوم بمهام البحث والتدريس، والبعض الآخر يقوم بمهام البحث والعمل في مؤسسات أخرى.

\* تزويد القطاع الاقتصادي العام منه والخاص بحاجاته من المهرة، وهذا من خلال إعداد المهرة المختصين الأكفاء اللازمين للتنمية و المتمسكين بالقيم الوطنية.

\* إعداد التخصصات المستقبلية التي تملئها تطورات العلم و احتياجات العصر.

إن هذه الأهداف هي مبلغ كل الجامعات العربية، على الرغم من بقاء بعضها مجرد أمنيات وآمال تسعى لتحقيقها، لكن ذلك لن يتحقق إلا بوجود مصادر مادية ضخمة لتمويلها وقيادات كفؤة وفاعلة وواعية لتسييرها، وكذا جو أكاديمي ينعم بالحرية والاستقلالية بغية اللحاق بركب الدول المتطورة التي قطعت أشواطا كبيرة في هذا المجال.

### الفرع الثالث : وظائف الجامعة (عامة)

الملاحظ عبر التاريخ أن وظيفة الجامعة قد تغيرت وتطورت بتطور المجتمع علميا وتكنولوجيا، إن مهمة الجامعة كانت تتمثل في المحافظة على المعرفة القائمة ونقلها إلى الأجيال، دون البحث العلمي بمفهومه الحديث الذي يستهدف نمو المعرفة وتطويرها، وتتنحصر وظائف الجامعة في ثلاث<sup>1</sup>:

1 - سليمة حفيظي .مرجع سابق . ص 36/35

\*نشر العلم : يهدف التعليم العالي إلى نشر العلم الراقى بين الصفوة الممتازة من نوابغ الأمة، قصد إعدادهم لخدمتها.

\*ترقية العلم : لا يقتصر التعليم العالي على نشر العلم بين طلابه، وإنما يهدف أيضا إلى ترقيته والنهوض بالبحوث والدراسات العلمية التي يجريها الأساتذة وطلبة الدراسات العليا في الماجستير والدكتوراه في مختلف الحقول.

تعليم المهن الرفيعة: الوظيفة الثالثة هي تعليم المهن الرفيعة لنخبة ممتازة من الشباب، كي يكونوا قادة وإطارات عليا للبلاد.

أما التقرير العالمي لليونسكو حول التعليم العالي، فإنه يحدد وظائف التعليم العالي كما يلي<sup>2</sup>:

### المادة 01 : وظيفة التربية، التكوين والبحث، المساهمة في التطور الدائم وتحسين المجتمع

- تربية وتكوين متحصليين على شهادات ذوي تأهيل عالي و مؤطرين مسؤولين وقادرين على الاندماج في كل قطاعات النشاط البشري، ويكون هذا التأهيل مناسب ويرافقه تكوين مهني يضم معارف ومهارات ذات مستوى عال من خلال برامج مناسبة ومكيفة مع احتياجات الحاضر والمستقبل.

- ضمان مجال مفتوح للتكوين العالي على مدى الحياة، يعطي أقصى قدر ممكن من الاختيارات التكوينية وإمكانيات التطور للفرد.

- ترقية إنتاج ونشر المعارف من خلال البحث العلمي، وذلك من خلال توفير الخبرة اللازمة والمناسبة لمساعدة المجتمع على التطور الثقافي، الاجتماعي والاقتصادي.

- المحافظة وترقية القيم الاجتماعية من خلال تربية القيم في الشباب، والتي يكون منبعها المواطنة الديمقراطية.

- المساهمة في تطوير وتحسين التربية والتعليم في كل المستويات خاصة تكوين الأساتذة فأستاذ الجامعة يمثل أهم مكونات العملية التعليمية، ولذلك يتطلب الأمر إعداده بيداغوجيا، وفق أهداف الجامعة التي يعملون بها، ولا يشمل الإعداد المعرفة الجيدة بمحتويات المادة الدراسية بل يتعداه إلى طرق إيصالها للمتعلم وأساليب التقويم، فضلا عن ضرورة التأكيد على المهارات الشخصية للأستاذ الجامعي فمهمته لا تكمن في إيصال المعلومات فحسب، وإنما في

---

1 - نور الدين زمام و جابر مليكة .ضمان جودة التعليم العالي في ميدان العلوم الاجتماعية، المهام و المتطلبات .الملتقى الوطني الرابع للبيداغوجيا حول ضمان جودة التعليم العالي -المبررات والمتطلبات - من تنظيم نيابة رئاسة الجامعة للتكوين العالي و التكوين المتواصل و الشهادات و خلية الجامعة لضمان الجودة .جامعة بسكرة/الجزائر، يومي 25 و26 نوفمبر 2008ص95

2 - نور الدين زمام و جابر مليكة. مرجع سابق ص 95

زرع الشعور بالمسؤولية والجدية في نفوس طلابه أيضا، فما يحمله من معتقدات وقيم اجتماعية وثقافية حول كيفية التعامل مع الآخرين (خاصة الطلاب) تؤثر على التحصيل العلمي لهم، ولذلك فهو بحاجة إلى توجيه عام على المستوى البيداغوجي.

## المادة : 02 الدور الأخلاقي ، الاستقلالية، المسؤولية والتطلع إلى المستقبل<sup>1</sup>

- العمل بأخلاقيات التعليم العالي و الصرامة العلمية والثقافية.

- إمكانية التعبير بكل استقلالية ومسؤولية حول المشكلات الأخلاقية، الثقافية، والاجتماعية.

- تدعيم التفكير المستقبلي من خلال التحليل الدائم للتوجهات الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية الجديدة.

- استخدام الإمكانيات الثقافية والأخلاقية لمناصرة ونشر القيم العالمية :السلام، العدالة، الحرية، المساواة، والتضامن.

- إن تعددت وظائف الجامعة فهي في مجملها معرفية، وجدانية، خلقية، عملية، واجتماعية و هي :

\*المعرفية : تقوم الجامعة بتكوين مختصين.

\*الوجدانية والخلقية : تسعى إلى إعانة المتعلم على اكتشاف ذاته ومعرفة ميوله واهتماماته ونقط قوته وضعفه بالإضافة إلى زيادة قدرة المتعلم على فهم طبيعة الحياة والتعبير عن انفعالاته بطريقة مقبولة، كذلك ترقية المشاعر الإنسانية من التعاطف واحترام الآخرين.

\*العملية : يكون بتزويده بالقدرات التي تعينه على كسب قوته وتسيير المال اللازم للإنفاق في مختلف شؤون حياته، بالإضافة إلى تنمية قدراته على اتخاذ القرارات وتوزيع الدخل بطريقة رشيدة.

\*الاجتماعية : تسعى الجامعة إلى إعداد الطالب من الناحية الاجتماعية، تفاعله وعلاقاته بالآخرين وبالمحيط، حيث نجد أن الجامعة تهدف إلى تزويد رغبة المتعلم في الحفاظ على التراث.

وعموما فالجامعات في الوقت الحاضر أصبحت ذات وظيفة مزدوجة يمكن تحديدها في<sup>1</sup>:

---

1 - رقية عزاق، رؤية حول نوعية التعليم العالي في الجامعة الجزائرية من خلال تطبيق نظام ل.م.د. الملتنقى الوطني الرابع للبيداغوجيا حول ضمان جودة التعليم العالي-المبررات والمتطلبات - من تنظيم نيابة رئاسة الجامعة للتكوين العالي و التكوين المتواصل والشهادات و خلية الجامعة لضمان الجودة. جامعة بسكرة/الجزائر، يومي 25/26 نوفمبر 2008، ص81



- خلق المناخ الملائم للبحث العلمي والقيام به.

- تقديم الخدمات العامة للمجتمع .

- التعليم وإعداد المتخصصين في المهن العالية الذين يحتاجهم المجتمع.

وهذا ما يؤكد كارل ياسبرز " أن الجامعة أهم مصادر القوة السياسية و الاقتصادية، تهيئ رجالا يستطيعون مواصلة تعلمهم الذاتي وإتقانه، والتأثير في البيئة، بواسطة التوصيل الجيد للثقافة وتبسيطها لتنتشر بين كافة الناس."

وفي هذا الإطار يرى ( J.Passeron و P.Bourdieu ) مايلي:

أن الجامعة تقوم بوظيفتين أساسيتين فهناك الوظيفة الداخلية وهناك الوظيفة الخارجية، فالأولى تعمل على تكريس الجانب الثقافي وإعطائه شرعية البقاء ونقله من جيل إلى جيل، أما الوظيفة الثانية، فتكمن في اندماج الجامعة والتأقلم مع المعطيات الواقعية.<sup>2</sup>

- فالجامعة هي الفضاء البارز في التعبير عن الاتجاهات والأفكار والقيم والمعتقدات من خلال عمليات التنشئة الاجتماعية و الفكرية والدينية والسياسية لخريجها من الشباب الجامعي.<sup>3</sup>

## الفرع الرابع: وظائف واهداف الجامعة الجزائرية

\*وظائف الجامعة الجزائرية:<sup>4</sup>

وتتضمن مايلي:

- العمل على إنتاج و نشر الثقافة الوطنية المساهمة في المجهود الوطني للبحث العلمي والتكنولوجي والمشاركة في تثمين الرصيد العلمي الوطني.

---

1 - فضيل دليلو و آخرون .إشكالية الديمقراطية في الجامعة الجزائرية .دون طبعة .الجزائر :منشورات جامعة قسنطينة2001 ص 91

2 - علال بن عيسى " الجامعة الجزائرية في ظل التحولات السياسية و الاقتصادية الوطنية و الدولية". مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية .جامعة سكيكدة (العدد الثالث) جوان 2008 ص116

3 - فوزي بومنجل'. واقع التكوين الجامعي العربي و رهاناته المستقبلية. (سلسلة الدراسات الاجتماعية مشكلات و قضايا المجتمع في عالم متغير) .طبعة 2007 ص 44

4 - علال بن عيسى .مرجع نفسه.

- تجسيد نتائج البحث ونشر المعلومة العلمية والتقنية.
- العمل على إحداث شراكة بين الجامعة والمحيط الاجتماعي و الاقتصادي.
- تكوين الإطارات الضرورية واللازمة للاستجابة لشروط التنمية الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية للبلاد.
- التفتح على العالم الخارجي من أجل تبادل المعلومات وإثرائها.

### \*أهداف الجامعة الجزائرية: <sup>1</sup>

- خدمة المجتمع والرقى به حضاريا وفكريا
  - تقديم المعارف وتنمية القيم الانسانية
  - تعزيز المجتمع بالمختصين والخبراء
  - اعداد الانسان وفقا لأصول المعرفة وطرق البحث المتقدمة والقيم الرفيعة للمساهمة في بناء المجتمع وصنع مستقبل الوطن وخدمة الانسانية مع الايمان بحركة التطور العلمي والتقدم التكنولوجي .
- \* أما المشرع الجزائري يعتبر الجامعة "مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تساهم في نشر المعارف وإعدادها وتطويرها ، وتكوين الإطارات اللازمة لتنمية البلاد ( "المرسوم رقم 83-544 المؤرخ في 24 سبتمبر 1983 )  
ولذلك فقد وضعها تحت وصاية الدولة في خدمة الأهداف السياسية و الاقتصادية والثقافية المحددة من طرفها.<sup>2</sup>

### الفرع الخامس: تطور الجامعة الجزائرية

يعود تأسيس الجامعة الجزائرية إلى سنة 1909 ، أما بذورها الأولى فتزجج إلى سنة 1877 ، وتخرج منها أول طالب سنة 1920 من معهد الحقوق كمحامي، وكانت تهدف إلى تعليم وتنقيف أبناء الفرنسيين المتواجدين بالجزائر وكذا تكوين نخبة مزيفة من المثقفين الجزائريين، مقطوعة الصلة عن الجماهير الشعبية، ومن أجل استعمالهم في تنفيذ سياستها الاستعمارية حيث كانت نسبة الطلبة الأوروبيين إلى الجزائريين، ثلاثة طلبة أوروبيين لكل طالب

1 - نورة قدور . مرجع سابق ص175 .بتصرف.

2 - مريوحة نوار 'العاملون في التدريس الجامعي أوضاعهم و اتجاهاتهم ' .ماجستير في علم الاجتماع .جامعة عنابة .

جزائري في كل من تخصصي الحقوق والآداب ، ونسبة سبعة طلبة أوروبيين إلى طالب جزائري في كل من تخصص العلوم والطب والصيدلة، فقد كانت الجامعة في الفترة الاستعمارية أداة جيدة للهيمنة السياسية والإدارية، وبعد الاستقلال مرت الجامعة الجزائرية بثلاث مراحل:

- المرحلة الممتدة بين 1962\_1970

- المرحلة الممتدة بين 1971\_1980

- المرحلة الممتدة بين 1980\_2004<sup>1</sup>

### 1/ المرحلة الأولى من 1962 الى 1970:

واجهت الجزائر بعد حصولها على استقلالها تركة الاستعمار، فكان بناء دولة عصرية وحديثة يتطلب النهوض بكل القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على حد سواء، وكان في مقدمة الأولويات القضاء على سياسة التجهيل التي مارستها فرنسا على الشعب الجزائري طيلة قرن وربع قرن ولم يكن الحل إلا بتأسيس نظام تعليمي يتيح فرصة التعليم لكل الجزائريين بدون استثناء، وقد عملت الدولة الجزائرية على الجامعات وتم فتح المعاهد لتلبية احتياجاتها كما ونوعا، وعملت على تحضير الإطارات الوطنية لأخذ مكان الأجنبي.

وظهر هذا الاهتمام جليا في المخطط الثلاثي الأول (1967/1970) حيث حدد أهدافا عديدة منها:

- تكوين أكبر عدد من الإطارات بأقل تكلفة .

- تكوين الإطارات التي يحتاجها الاقتصاد الوطني.

- إصلاح محتوى وطرق التعليم الموروثة عن الاستعمار .

- ديمقراطية التعليم والمتمثلة في منح فرص التعليم لكل المواطنين دون استثناء .

- تشجيع البحث العلمي والإبداعي .

وفي عام 1970 أنشئت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لأول مرة في الجزائر في عملية إصلاح شامل للتعليم العالي في برامج وأهدافه وطرقه وأسلوب تكوين الإطارات الجامعية، ومناهج البحث العلمي ، وهذا تطبيقا لما جاء على لسان السيد الرئيس هواري بومدين في خطاب له في 10 أكتوبر 1969

1 - سليمة حفيظي.مرجع سابق.ص59-64

" إن بلادنا في حاجة إلى تغيير جذري للتعليم وبثورة حقيقية علينا أن نقوم بها عاجلا ذاك أنها أصبحت ضرورة ملحة ".<sup>1</sup>

## 2 / المرحلة الثانية من 1971 الى 1980 :

إن أهم ما ميز هذه المرحلة هو الإصلاح الذي عرفه التعليم العالي سنة 1971 وارتكز هذا الإصلاح على جملة من الأهداف أهمها<sup>2</sup>:

- ديمقراطية الجامعة بواسطة فتحها أمام كافة شرائح المجتمع .

- جزارة كافة القطاعات والهياكل الموروثة عن المستعمر وتعويض الأساتذة الأجانب بالجزائريين.

- استعمال اللغة العربية كلغة للتدريس وإرساء قواعدها.

كما تميزت هذه المرحلة بالتخلي عن نظام الكليات حيث كانت الجامعة تعتمد على كليات ثابتة، كلية الطب والصيدلة ، وكلية العلوم ، وتعويضه بنظام المعاهد وذلك بهدف إعطاء كل فرع علمي أهميته وأبعاده الحقيقية.

## 3 / المرحلة الثالثة من 1980 الى 2004 :

عرفت الفترة قبل 1983 سياسة التعريب في بعض الفروع العلمية و الإنسانية كما تميزت بظهور تخصصات في مستوى الفرع الواحد، ففي علم الاجتماع مثلا ظهر به تخصصات جديدة ( سوسيولوجيا الأسرة، الديموغرافيا، علم الاجتماع الصناعي ... إلخ )

كما بقي عدد الطلبة في تزايد مستمر، أما سنة 1983 فقد قدمت وزارة التعليم العالي و وزارة التخطيط مشروع الخريطة الجامعية، وقد نادى الدورة للجنة المركزية لحزب التحرير الوطني بإدماج التخطيط في نظام التربية والتعليم ككل، وتبني الخريطة الجامعية التي تهدف أساسا إلى البحث عن العلاقة الوطيدة بين التكوين والتشغيل، وكذا توحيد وتنسيق التكوين العالي.<sup>3</sup>

وقد تمحورت أهداف هذا المشروع حول :

1 - مراد سبرطعي، " واقع الإصلاح التربوي في الجزائر " ماجستير في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007 ص39

2- سليمة حفيظي، مرجع سابق ، ص67-68

3 - سليمة حفيظي، مرجع نفسه ص69

- توسيع شبكة التكوين العالي و توفير الانسجام بين مؤسسات وزارة التعليم العالي والمؤسسات الأخرى و هذا يساعد على تطابق التكوين مع التشغيل، و يتم التكوين حسب عدد المناصب التي تتوفر في سوق العمل.
- تحسين مردود قطاع التعليم .
- تنظيم عدد الطلبة و تحقيق التوازن الجهوي بحيث يراعى التخصص حسب المناطق.
- إعادة تكوين البحث العلمي و إدماجه في اهتمامات التنمية على أساس مبادئ التكوين بواسطة البحث<sup>1</sup>.

## المطلب الثاني : نبذة تاريخية عن جامعة غرداية

### الفرع الأول: نشأة جامعة غرداية

في العام 2004 أنشأت ملحقة جامعة الجزائر بغرداية بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1425هـ الموافق لـ 24 أوت 2004م.

بعدها شهد قطاع التعليم العالي بولاية غرداية تطورا متسارعا حيث أنه بموجب المرسوم التنفيذي رقم -302/05 المؤرخ في 16 أوت 2005م أنشئ المركز الجامعي بغرداية، مع انضمام ملحقة المعهد الوطني للتجارة بمتليلي إلى المركز .

توج ذلك كله بارتقاء المركز إلى مصاف الجامعات الوطنية وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 248/12 المؤرخ في 14 رجب 1433هـ الموافق لـ 4 جوان 2012م.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: تعريف جامعة غرداية

جامعة غرداية - University of Ghardaia بولاية غرداية كانت تعرف سابقا مركز جامعي، و قد تحولت إلى جامعة بموجب قرار وزاري سنة 2012.

Lucien Burunelle : L'éducation continue, Paris, les éditions ESF, 1973.p 66- 1

2 - جامعة غرداية تاريخ جامعة غرداية\* نسخة محفوظة 4 /مارس 2016 على موقع واي باك مشي

تحتوي الجامعة على عدة كليات أهمها كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير و كلية البيولوجيا و علوم الأرض و البيولوجيا و الإعلام الالي و الحقوق و العلوم الإنسانية و العلوم الإسلامية و علوم و تكنولوجيا. تتربع جامعة غرداية على مساحة قدرها 30 هكتار و تتسع لـ 4000 مقعد بيداغوجي بالإضافة الى 6000 مقعد بيداغوجي استلمت منه 2000 مقعد و 4000 مقعد قيد الإنجاز.

تنقسم جامعة غرداية الى جامعة قديمة و جامعة جديدة، بلغ مجموع طلبة الجامعة سنة 2013 حوالي 10000 طالب، بينما في سنة 2019 بلغ عدد الطلاب و الطالبات حوالي 14000.

و تحتوي على هياكل بيداغوجية متنوعة منها:<sup>1</sup>

مدرجات.

قاعات تدريس.

قاعات الانترنت.

2 قاعات محاضرات.

قاعات للإجتماعات.

مكاتب إدارية و بيداغوجية.

مخابر.

2 مكتبة و قاعات مطالعة.

ميدياتيك.

قاعات التعليم المتلفز .

نوادي.

مرافق رياضية.

عيادة طبية.

ديوان المطبوعات الجامعية.

مركز التعليم المكثف للغات.

مطبعة جامعية.

محكمة افتراضية.

### الفرع الثالث : كليات جامعة غرداية: <sup>1</sup>

- كلية العلوم و التكنولوجيا.

- كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية.

- كلية الآداب و اللغات.

- كلية العلوم الطبيعية و الحياة.

- كلية الحقوق و العلوم السياسية.

- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

### المطلب الثالث : التعريف بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير لجامعة غرداية

#### الفرع الأول: نظرة عامة حول كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

بالنسبة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة غرداية، تعتبر الكلية من أهم الكليات في الجامعات الجزائرية لأنها تضم عدة تخصصات مهمة تمس مباشرة بمختلف القطاعات الاقتصادية و المؤسسات المالية و غيرها كالبنوك، مؤسسات التأمين، الإدارات المحلية و غيرها.<sup>2</sup>

---

1 - [www.univ-ghardaia.dz](http://www.univ-ghardaia.dz)، مرجع سابق

2 - [www.univ-ghardaia.dz](http://www.univ-ghardaia.dz)، مرجع نفسه

بالنسبة لكلية العلوم الاقتصادية في جامعة غرداية افتتحت سنة 2009/2008 كمعهد تابع للمركز الجامعي آنذاك بغرداية، و كان في بدايته يضم حوالي 180 طالب فقط و الأساتذة كلهم مؤقتين، بعد ترقية المركز الجامعي الى جامعة في 4 جوان 2012 على اثر صدور المرسوم التنفيذي رقم 248/12 المؤرخ في 14 رجب 1433 الذي تضمن ترقية المركز الجامعي الى جامعة و على اثر ذلك ترقى المعهد الى كلية من ثلاثة أقسام (قسم علوم اقتصادية، قسم علوم التسيير، قسم علوم تجارية) آنذاك، بعد ذلك و في موسم 2016/2015 تم استكمال الهيكل بإنشاء قسم للعلوم المالية و المحاسبة و بذلك أصبحت الكلية تضم كغيرها من الكليات في الجامعات العريقة و الكبيرة كل الأقسام و الشعب اللازمة للتكوين في هذا الميدان، و تسعى الكلية دائما الى التميز و الريادة و التكوين العالي في مختلف التخصصات الموجودة على مستوى (ليسانس، ماستر، دكتوراء) .

و تهدف الكلية الى ضمان تكوين نوعي و توسيع مدارك الطلبة و معارفهم، و ايضا الى تلبية احتياجات السوق في مختلف الاطارات في مجالات العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و المحاسبة و غيرها والمساهمة في التنمية المحلية بالإضافة الى ربط الجامعة بالمحيط الخارجي

بالنسبة لتعداد الطلبة عرف تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة و أصبحت الكلية تستقطب العديد من الناجحين في البكالوريا، و بالنسبة للموسم 2020 وصل عدد الطلبة إجمالا 2390 طالب موزعون بين الليسانس و الماستر، بالنسبة لتعداد طلبة الليسانس حوالي 1567 طالب أي بنسبة تصل الى حوالي 65.6% من إجمالي عدد الطلبة و الباقي هم في الماستر أي 823 طالب أي 34.4%

ونتوقع تخرج 722 طالب في موسم 2020 منهم 326 في الليسانس و 396 في الماستر ما يعادل 30% من إجمالي عدد الطلبة .

بالنسبة للتأطير عرفت الكلية تطور هام كماً و نوعاً و وصل عدد الأساتذة في هذا الموسم إلى 77 أستاذ موزعون كما يلي <sup>1</sup>:

9 أساتذة ذو رتبة أستاذ

20 أستاذ ذو رتبة أستاذ محاضر (أ) / 19 أستاذ مساعد (أ)

17 أستاذ ذو رتبة أستاذ محاضر (ب) / 12 أستاذ مساعد (ب)

<sup>1</sup> - www.univ-ghardaia.dz ، مرجع سابق



و هذا بمعدل تأطير 31 طالب لكل أستاذ .

بالنسبة للتخصصات المتاحة في الكلية هي 4 و هذا بعد استكمال الهيكل الإداري بإضافة قسم العلوم المالية و المحاسبية، وهناك نوع من التوازن بين تخصصات الليسانس و الماستر <sup>1</sup>.

ففي العلوم الاقتصادية هناك تخصصين على مستوى الليسانس: اقتصاد نقدي و بنكي، اقتصاد و تسيير المؤسسات فيها مواصلة على مستوى الماستر في نفس التخصصات.

بالنسبة للعلوم التجارية هناك تخصصين على مستوى الليسانس: تسويق، تجارة دولية، يمتد الى الماستر على التوالي: تسويق صناعي، تسويق خدمات.

بالنسبة لعلوم التسيير هناك تخصصين على مستوى الليسانس: إدارة أعمال، إدارة موارد بشرية ولها امتداد على مستوى الماستر في نفس التخصصات.

بالنسبة لقسم العلوم المالية و المحاسبية فيضم 3 تخصصات على مستوى الليسانس: محاسبة مالية، محاسبة و جباية، مالية المؤسسة و كذلك لها امتدادات على مستوى الماستر: مالية المؤسسة، محاسبة، تدقيق.

و بالتالي فالكلية تسعى الى توسيع التخصصات بما يتوافق مع امكانيات القاعات و الأساتذة و غيرها حتى تكون الكلية تتوافر على أكبر عدد ممكن من التخصصات، ففي الكلية الآن على مستوى الليسانس 9 تخصصات و 9 تخصصات أيضا على مستوى الماستر.

بالنسبة الى ما بعد التدرج عرفت الكلية تطور ملحوظ فهي تقوم بتكوين الطلبة على مستوى الدكتوراه LMD، دكتوراه علوم و هناك مناقشات للتأهيل بالنسبة لطلبة العلوم وصل عددهم هذا الموسم الى 24 طالب في الدكتوراه علوم، بالنسبة لدكتوراه الطور الثالث وصل عدد الطلبة الى 71 طالب، و عدد طلبة دكتوراه الطور الثالث الذين ناقشوا هذا العام أي 2020 وصل الى 39 طالب، و قد تم توظيف 10 متخرجين في الجامعة فهم مستقبل هذه الكلية.

بالنسبة للدكتوراه علوم ناقش منهم 7 أساتذة من بين 5 أساتذة من كلية العلوم الاقتصادية و هذا شيء ايجابي أن الكلية تضمن فرصة للأساتذة المساعدين مناقشة الدكتوراه.

بالنسبة للتأهيل فإن للكلية التأهيل الجامعي في الشعب الأربعة و أي أستاذ تتوفر فيه الشروط سواء من داخل أو خارج الكلية مناقشة التأهيل و قد وصل عدد الأساتذة اللذين ناقشوا إجمالاً التأهيل في الكلية إلى 33 أستاذ من بينهم 17 أستاذ من داخل الكلية، وقد إستطاعت الكلية أن تفتح التأهيل حتى قبل أن تفعل بعض الجامعات الكبيرة و قد قامت الكلية بتأهيل أساتذة من مختلف الولايات.

بالنسبة للمخابر تحتوي الكلية على مخبرين : مخبر التنمية الإدارية لإرتقاء المؤسسات الإقتصادية و المعتمد منذ سنة 2018، و مخبر التطبيقات الكمية و النوعية للإرتقاء الاقتصادي و الإجتماعي و البيئي بالمؤسسات و هو معتمد منذ مارس 2019.<sup>1</sup>

هناك مجلتين معتمدتين في الكلية: مجلة للكلية و مجلة لمخبر التطبيقات الكمية.

تنظم الكلية من خلال الأقسام و المخابر عدة تظاهرات و ندوات و أيام دراسية و هي في نشاط مستمر.

للكلية مشاريع تهيئة قادمة حسب المعلومات الواردة للكلية و هناك تحسين للظروف مستقبلاً

بالنسبة للخريجين لهم العديد من فرص العمل في مجالات التسيير و الاقتصاد و التجارة و غيرها، سواء في المؤسسات الخاصة أو العامة أو الإدارات المحلية، البنوك، المشاريع الخاصة، و يجب عدم إنتظار التوظيف و التفكير في مشاريع خاصة حتى و لو كانت صغيرة.<sup>2</sup>

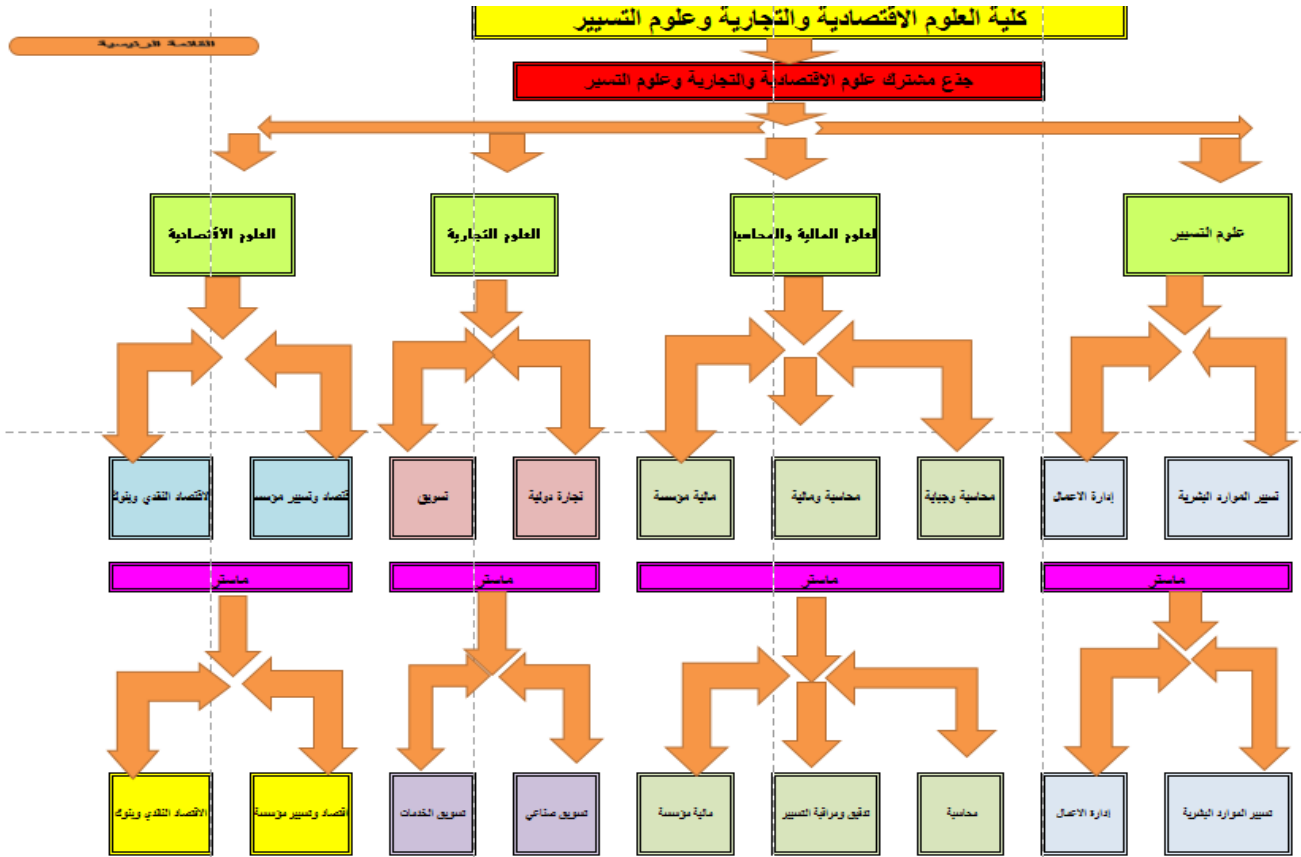
---

<sup>1</sup> - [www.univ-ghardaia.dz](http://www.univ-ghardaia.dz)، مرجع سابق

<sup>2</sup> [www.univ-ghardaia.dz](http://www.univ-ghardaia.dz)، مرجع نفسه

## الفرع الثاني : تقسيمات شعب كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

شكل -2- : تقسيمات شعب كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير



المصدر: univ-ghardaia.dz تاريخ الاطلاع 02 ماي 2022



## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

### المطلب الاول : منهج و أداة الدراسة

#### أولا : منهج الدراسة

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي و التحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع و يصفها بشكل دقيق وصفا كميا و كيفيا، اذ يعرف المنهج الوصفي بانه احد اشكل التحليل و التفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، و تحديدها كميا عن طريق جمع البيانات و المعلومات عن المشكلة المدروسة و تصنيفها و تحليلها.

#### ثانيا : أداة الدراسة

في إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث (القيادة التحويلية و تنمية المهارات) تم اختيار الاستبانة كوسيلة لقياس " دور القيادة التحويلية في تنمية مهارات الموظفين " حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها، فثبات الاستبانة يعني التأكد من أن الاجابة واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الاشخاص ذاتهم ، وصدقها يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت من أجل قياسه .وقد تم الاستعانة في اعدادها بالاطلاع على مجموعة من الاستبانات الخاصة بالثقافة التنظيمية وكذا أداء الموارد البشرية، وقد انقسمت استبانة البحث الى قسمين رئيسيين:

القسم الاول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوث : الجنس، الوظيفة، العمر، المؤهل العلمي ، و سنوات الخبرة .  
القسم الثاني: الخاص بمحاور الاستبانة، ويتكون من جزأين: الجزء الاول خاص بتطوير المهارات و يحتوي على (14) عبارة موزعة على بعدين، أما الجزء الثاني فهو خاص بالقيادة التحويلية و يحتوي على (31) عبارة.

وقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين.

### المطلب الثاني : مجتمع الدراسة و عينته

يتكون مجتمع البحث المستهدف من اساتذة و موظفي الكلية، و قد اعتمدنا طريقة لعينة عشوائية في اختيار عينة البحث و التي بلغ حجمها 40 عامل، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية، استرد منها (33) استبانة، و بعد فحصها لم يستبعد اي منها نظرا لتحقيقها الاجابة الصحيحة.

## المطلب الثالث: مصادر و اساليب جمع البيانات و المعلومات

### الفرع الاول: مصادر جمع البيانات

تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين :

#### أولاً : المصادر الرئيسية

تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث ، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الاحصائي V(22) . وباستخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة بهدف الوصول الى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

#### ثانياً: المصادر الثانوية

تم الحصول على المعطيات من خلال المقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الاسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال هذا البحث.

### الفرع الثاني: الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي ، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعي (Spss. V (22) كما يلي:

#### أولاً: مقياس الاحصاء الوصفي

وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه ،بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ثانياً: تحليل التباين للانحدار: لاختبار مدى ملائمة النموذج المفترض لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

ثالثاً: تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) : وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية:

(التأثير المثالي، الحافز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين) في المتغير التابع و هو تنمية المهارات الوظيفية ، بالإضافة إلى اختبار كل فرضية على حدى.

### المطلب الرابع: صدق اداة البحث ( صدق الاستبانة)

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، و للتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتد على ما يلي :

صدق المحتوى أو الصدق الظاهري :

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على هيئة محكمين مكونة من الأساتذة ، الذين يعملون في جامعة غرداية ، و طُلب إليهم إبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، كما طلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات و شموليتها و تنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير او الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

و قد تمت دراسة ملاحظات المحكمين و اقتراحاتهم و تم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث. و هذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري للأداة، وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

### المبحث الثالث : عرض نتائج البحث و تحليلها

#### المطلب الاول : خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق الى دراسة خصائص مبحوثي الدراسة حسب المتغيرات الشخصية :

الجدول رقم 3 : توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	
51.5	17	ذكر
48.5	16	انثى
100.0	33	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v22

من الجدول رقم 3 لمتغير الجنس ، نلاحظ ان كل المبحوثين كانوا من جنس الذكور و الاناث، حيث بلغت نسبة الذكور 51.5% ، كما بلغت نسبة الاناث أيضا 48.5% من مجموع افراد العينة.

الجدول رقم 4 : توزيع افراد العينة حسب الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	
9.1	03	استاذ
90.9	30	موظف
100.0	33	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v22

من الجدول رقم 4 لمتغير الوظيفة، نجد ان نسبة الموظفين هي 90.9% أكبر من نسبة الاساتذة و التي هي 9.1% ، بمعنى ان الاستثمارات شملت الموظفين بدرجة اعلى من الاساتذة.

الجدول رقم 5 : توزيع افراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	
9.1	03	اقل من 30 سنة
54.5	18	من 30 الى 40 سنة
36.4	12	من 41 الى 50 سنة
100.0	33	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v22



العمر، فنجد ان الفئة من 30 الى 40 سنة احتلت اعلى نسبة بقيمة 54.5 % ، في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية من 41 الى 50 بلغت 36.4 % ، و في الاخير نجد ان نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية أقل من 30 سنة بلغت نسبتهم 9.1%، و من هذه النتائج يمكن تفسير ان موظفي الكلية هم متوسطو العمر.

#### الجدول رقم 6 : توزيع افراد العينة حسب المؤهل

النسبة المئوية	التكرار	
30.3	10	دون البكالوريا
15.2	5	ليسانس
42.4	14	ماستر
9.1	3	دكتوراه
3	1	استاذية
100.0	33	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v22

من الجدول رقم 6 بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد ان الحاصلين على شهادة الماستر بنسبة 42.4 % و هم اعلى نسبة، في حين كانت نسبة الفئة دون البكالوريا كانت 30.3% ، اما نسبة المبحوثين الحاصلين على شهادة الليسانس كانت 15.2%، في حين كانت نسبة الحاصلين على شهادة الدكتوراه كانت 9.1%، و في الاخير كانت نسبة حاملي درجة الاستاذية 3% .  
و منه نستنتج ان معظم افراد العينة هم من حاملي شهادة الماستر و دون البكالوريا.

#### الجدول رقم 7 : توزيع افراد العينة حسب الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	
33.3	11	اقل من 5 سنوات
54.5	18	من 5 الى 15 سنة
12.2	4	من 15 الى 25 سنة
100.0	33	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v22

من الجدول رقم 7 لمتغير الاقدمية نجد ان نسبة 54.5% هي اكبر نسبة و تتعلق بالفئة بين 5 و 15 سنة، في حين نجد ان 33.3% من المبحوثين لديهم اقدمية دون 5 سنوات، و في الاخير فإن الفئة 15 الى 25 سنة هي اقل فئة في الاقدمية بنسبة 12.1%.  
ومنه نستنتج ان معظم موظفي الكلية من حيث الاقدمية هي الفئة من 5 الى 15 سنة .

### المطلب الثاني : تحليل محاور الاستبانة

في هذا العنصر سنقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الاجابة على اسئلة البحث، حيث تم استخدام الحساء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري ( مقياس ليكارت الخماسي ) لاجابات افراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين القيادة التحويلية و تنمية المهارات،

بعدها تم ضبط الحدود الدنيا و كذلك الحدود العليا للمقياس قصد الحصول على المتوسط المرجح، و ذلك من خلال حساب المدى عن طريق حساب اولا المدى، عن طريق الفرق بين اكبر و اصغر وزن (  $4=1-5$  ) و بعدها ناتج المدى يقسم عدد الاوزان و عددها 5، و باتالي نحصل على طول الوزن لهذا المقياس (0.8)، و يتم بعدها اضافة هذه القيمة في كل درجة للمقياس و نتحصل على الحدود الدنيا و العليا، و تقرر ان يكون المتوسط الحسابي لاجابات المبحوثين لكل عبارة من 1 - 1.79 تعتبر اجابة غير مؤيدة تماما ، من 1.80-2.59 تعتبر اجابة غير مؤيد، ومن 2.60-3.39 تعتبر اجابة محايد، و من 3.40-4.19 تعتبر الاجابة مؤيد ، و من 4.20-5 تعتبر اجابة مؤيد تماما.

و تظهر الجداول النتائج التالي:

الجدول رقم 8 : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات عينة البحث عن عبارات محور تنمية

#### المهارات الجماعية و الفردية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تتوفر لدي إمكانيات جيدة لتطوير مهاراتي	1.76	0.614	6
2	يتم ملاحظة مهاراتي من خلال العمل الميداني	2.03	0.637	5
3	أقيم أدائي باستمرار بمدى رضا المسؤولين عني،	2.36	0.859	4
4	اعتبر الاتصال وسيلة أساسية لاكتساب المعارف و تنمية كفاءتي	1.55	0.617	7

2	0.755	2.52	يقوم الأفراد بأخذ روح المبادرة والمسؤولية تجاه وضعيات	5
1	0.843	2.91	تعمل الجامعة على تنمية حلقات البحث و ورشات العمل	6
3	0.834	2.48	تساعد استراتيجية التعلم التنظيمي بالجامعة الموظفين على اكتساب مؤهلات	7
	0.35882	2.2294	المتوسط العام	

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v22

نلاحظ من الجدول 8 ان اكبر قيمة لمتوسط حسابي هو في الجملة رقم 6 من الاستبيان بقيمة 2.91 بدرجة تقدير محايد، بانحراف معياري قيمته 0.843

بينما نلاحظ ان اصغر قيمة لمتوسط حسابي هو في الجملة رقم 4 من الاستبيان بقيمة 1.55 بدرجة تقدير غير موافق اطلاقا، بانحراف معياري قيمته 0.617

و فيما يخص المتوسط الحسابي العام فيقدر بـ 2.2294، بدرجة تقدير غير موافق اطلاقا، بانحراف معياري قيمته 0.35882

الجدول رقم 9 : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات عينة البحث عن عبارات محور تنمية المهارات التنظيمية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
2	1.053	2.88	تعمل الجامعة على تشجيع الاتصالات المفتوحة والشفافية	8
7	0.704	1.94	أسعى دائما إلى رفع مستوى أدائي من خلال زيادة مهارات استخدام التكنولوجيا	9
5	0.792	2.24	استغلالي لوسائل الاتصال المتوفرة ساعدني على تبادل المعارف	10
4	1.034	2.45	أشارك في بعض القرارات الهامة خاصة إذا كانت في مجال تخصصي	11

6	0.992	2.21	يُعتبر تطوير مهارات ومعارف الموظفين وسيلة لمواكبة التطورات	12
1	0.980	2.91	هناك تشجيع على غرس وتنمية الثقافة الإبداعية بين الموظفين	13
3	0.839	2.73	تعمل الجامعة على تطوير مهارات العلاقات الإنسانية	14
	<b>0.61840</b>	<b>2.4805</b>	<b>المتوسط العام</b>	

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v22

نلاحظ من الجدول 9 ان اكبر قيمة لمتوسط حسابي هو في الجملة رقم 13 من الاستبيان بقيمة 2.91 بدرجة تقدير محايد، بانحراف معياري قيمته 0.980

نلاحظ من الجدول 9 ان اصغر قيمة لمتوسط حسابي هو في الجملة رقم 9 من الاستبيان بقيمة 1.94 بدرجة تقدير غير موافق ، بانحراف معياري قيمته 0.704

بينما المتوسط الحسابي العام فيقدر بـ 2.4805، بدرجة تقدير غير موافق، بانحراف معياري قيمته 0.6840

و بناء على ما تقدم من الجدولين 8 و 9 نستنتج ان مستوى مهارات الموظفين بالكلية محل الدراسة مستوى متوسط.

و هذا ما تعكسه درجة التقدير على اجابات المبحوثين بغير موافق وفقا لمقياس الدراسة اذ بلغ متوسط اجابات المبحوثين عن عبارات تطوير المهارات 2.2294 و 2.4805 على الترتيب، و معدل المتوسط العام لبعده المهارات ككل هو  $(2/2.4805 + 2.2294) = 2.35$  بدرجة تقدير غير موافق.

الجدول رقم 10 : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات عينة البحث عن عبارات محور التأثير

المثالي في بعد القيادة التحويلية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
15	يشعرنى العمل مع رئيسي بالفخر و الاعتراز	2.30	0.810	5
16	يهتم بمصلحة الجماعة على حساب مصالحه الشخصية	2.48	0.712	2
17	تظهر على رئيسي علامات قوة الشخصية والثقة بالنفس	2.36	0.783	4
18	يوفر مناخا يشعر فيه الموظفون بالارتياح لعملهم تحت قيادته	2.58	0.663	1

3	0.795	2.48	يفي بما يعد القيام به	19
6	0.600	2.12	يحظى باحترام الجميع	20
	<b>0.48888</b>	<b>2.3889</b>	<b>المتوسط العام</b>	

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v22

الجدول رقم 11 : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات عينة البحث عن عبارات محور الحافز الالهامي في بعد القيادة التحويلية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
6	0.770	2.03	يتحدث رئيسي بحماسة عما يجب إنجازه	21
4	0.834	2.15	يثق بقدرات الموظفين على تحقيق الاهداف	22
3	0.696	2.21	يحفزني لتحقيق أكثر مما أتوقعه	23
2	0.751	2.24	يعمل على إيجاد الإنسجام بين الموظفين	24
5	0.843	2.09	يعبر عن تقديره للموظفين عند أدائهم الجيد لأعمالهم	25
1	0.816	2.33	يقود الاجتماعات بكفاءة عالية	26
	<b>0.56816</b>	<b>2.1768</b>	<b>المتوسط العام</b>	

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v22

الجدول رقم 12 : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات عينة البحث عن عبارات محور الاستثارة الفكرية في بعد القيادة التحويلية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
6	0.783	2.36	يعمل رئيسي على استثارة تفكيرنا لحل المشكلات	27
1	0.708	2.76	يعتمد على أسلوب النقد البناء عند إخفاقنا في حل المشكلات	28
3	0.816	2.67	يعطينا الوقت الكافي للإستماع لآرائنا وأفكارنا	29
5	0.834	2.52	يميز بين وجهات النظر المختلفة عند معالجته للمشاكل	30

2	0.830	2.76	يشجع على التعبير عن الأفكار حتى ولو كانت متعارضة مع أفكاره	31
4	0.902	2.58	يحرك في مرؤوسيه الإبداع والتجديد	32
	<b>0.58751</b>	<b>2.6061</b>	<b>المتوسط العام</b>	

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v22

الجدول رقم 13 : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات عينة البحث عن عبارات محور  
الاعتبارية الفردية في بعد القيادة التحويلية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
6	0.631	2.09	يعتمد على التواصل والاتصال المفتوح المباشر مع الموظفين	33
4	0.906	2.48	يُراعي الفروق الفردية بين المرؤوسين	34
5	0.711	2.45	يحرص على تزويدي بكل المعلومات الخاصة بعملتي	35
2	0.924	2.67	يُساعدنا في التغلب على المشاكل الشخصية	36
1	0.870	2.85	يحترم قناعات العاملين ويهتم لمتطلباتهم ورغباتهم	37
3	0.998	2.61	يلتزم بمبدأ المساواة في تعامله مع جميع الموظفين	38
	<b>0.56691</b>	<b>2.5253</b>	<b>المتوسط العام</b>	

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v22

الجدول رقم 14 : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات عينة البحث عن عبارات محور التمكين  
في بعد القيادة التحويلية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
4	0.740	2.21	أسيطر بطريقة كبيرة على الطرق التي أمارس بها عملي	39
7	0.566	1.85	لدي من المهارات والمؤهلات ما يُمكنني من التعامل مع مسؤولياتي	40
5	0.712	2.15	يُمكنني التعامل بكفاءة مع أي مشكلة وظيفية تتطلب حلا عاجلا	41
6	0.857	2.12	يرى رئيسي المباشر وزملائي في العمل أنني أتقن أعمالي	42

1	1.180	2.73	لا أحتاج موافقة الإدارة قبل أن أتعامل بنفسى مع مشكلات العمل	43
3	0.938	2.45	يُفوض بعض صلاحياته لهيئة العاملين معه	44
2	0.9060	2.48	يحرص على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية	45
	<b>0.54163</b>	<b>2.2857</b>	<b>المتوسط العام</b>	

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v22

#### الاستشارة الفكرية :

من خلال الجدول رقم 12 نلاحظ ان بعد " الاستشارة الفكرية " جاء بالمرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 2.61 بانحراف معياري 0.588 ، و وفقا للمتوسط الحسابي العام فإن لهذا البعد له اتجاهات آراء محايدة.

بالإضافة الى ذلك نلاحظ ان متوسط اجابات عينة البحث على جمل قياس بعد الاستشارة الفكرية ضمن اتجاهات آراء محايدة، اذ تراوحت المتوسطات ما بين ( 2.36 - 2.76 ) بينما انحرافاتها المعيارية ما بين ( 0.783 - 0.830 ).

نستنتج من هذا ان لدى الموظفين في الكلية مهارات محدودة، و يجب على الكلية استشارة افكار موظفيها قصد التميز و الابداع .

#### الاعتبارية الفردية:

من خلال الجدول رقم 13 نلاحظ ان بعد " الاعتبارية الفردية " جاء بالمرتبة الثانية من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 2.53 بانحراف معياري 0.567 ، و وفقا للمتوسط الحسابي العام فإن لهذا البعد له اتجاهات آراء غير موافقة.

بالإضافة الى ذلك نلاحظ ان متوسط اجابات عينة البحث على جمل قياس بعد الاعتبارية الفردية ضمن اتجاهات آراء غير موافقة، اذ تراوحت المتوسطات ما بين ( 2.09 - 2.85 ) بينما انحرافاتها المعيارية ما بين ( 0.631 - 0.870 ).

نستنتج من هذا ان لدى الموظفين في الكلية مهارات ضعيفة، وجب على الكلية مراعاة الظروف الخاصة بالموظفين و الاهتمام بانشغالاتهم.

### التأثير المثالي :

من خلال الجدول رقم 13 نلاحظ ان بعد " التأثير المثالي " جاء بالمرتبة الثالثة من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 2.39 بانحراف معياري 0.489 ، و وفقا للمتوسط الحسابي العام فإن لهذا البعد له اتجاهات آراء غير موافقة.

بالإضافة الى ذلك نلاحظ ان متوسط اجابات عينة البحث على جمل قياس بعد التأثير المثالي ضمن اتجاهات آراء غير موافقة، اذ تراوحت المتوسطات ما بين ( 2.12 - 2.58 ) بينما انحرافاتها المعيارية ما بين (0.600 - 0.663).

نستنتج من هذا ان لدى الموظفين في الكلية مهارات ضعيفة، و قيادات الكلية ليس لها تاثير ملموس على مهارات موظفيها.

### التمكين :

من خلال الجدول رقم 14 نلاحظ ان بعد " التمكين " جاء بالمرتبة الرابعة من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 2.29 بانحراف معياري 0.542 ، و وفقا للمتوسط الحسابي العام فإن لهذا البعد له اتجاهات آراء غير موافقة.

بالإضافة الى ذلك نلاحظ ان متوسط اجابات عينة البحث على جمل قياس بعد التمكين ضمن اتجاهات آراء غير موافقة، اذ تراوحت المتوسطات ما بين ( 1.85 - 2.73 ) بينما انحرافاتها المعيارية ما بين (0.566 - 1.180).

نستنتج من هذا ان لدى الموظفين في الكلية مهارات ضعيفة، وجب على الكلية ايجاد حلول لها.



## الحافز الالهامي:

من خلال الجدول رقم 11 نلاحظ ان بعد " الحافز الالهامي " جاء بالمرتبة الاخيرة من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 2.18 بانحراف معياري 0.568 ، و وفقا للمتوسط الحسابي العام فإن لهذا البعد له اتجاهات آراء غير موافقة.

بالإضافة الى ذلك نلاحظ ان متوسط اجابات عينة البحث على جمل قياس بعد الحافز الالهامي ضمن اتجاهات آراء غير موافقة، اذ تراوحت المتوسطات ما بين ( 2.03 - 2.33 ) بينما انحرافات المعيارية ما بين (0.770 - 0.816).

نستنتج من هذا ان لدى الموظفين في الكلية مهارات ضعيفة، وجب على الكلية السعي لتكون قدوة لموظفيها.

## المطلب الثالث: اختبار الفرضيات و تفسير النتائج

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسية التالية :

**H0** : يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية المختلفة في تنمية مهارات الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

حيث تم استخدام نتائج معامل ارتباط بيرسون للتأكد من صلاحية الفرضية و الجدول التالي يبين ذلك:

### الجدول رقم 15 : معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation

بعد المهارات		بعد القيادة التحويلية
0.392	معامل بيرسون	التأثير المثالي
0.024	مستوى الدلالة	
0.339	معامل بيرسون	الحافز الالهامي
0.054	مستوى الدلالة	
0.304	معامل بيرسون	الاستثارة الفكرية
0.085	مستوى الدلالة	

الاعتبارية الفردية	معامل بيرسون	0.360
	مستوى الدلالة	0.040
التمكين	معامل بيرسون	0.100
	مستوى الدلالة	0.579

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v22

- سنقوم بدراسة الفرضية الرئيسية بواسطة معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation على مجال الدلالة [0.05 - 0.01].

- من خلال الجدول نرى ان هناك علاقة ايجابية ضعيفة بين متغير التأثير المثالي و بعد المهارات ذو القيمة 0.392، و بالنسبة للدلالة فهو دال عند [0.05 - 0.01] ذو القيمة 0.024 في الكلية محل الدراسة حسب العينة المدروسة (33)

- بينما نرى ان هناك علاقة ايجابية ضعيفة بين متغير الحافز الالهامي و بعد المهارات ذو القيمة 0.339، و بالنسبة للدلالة فهو غير دال عند [0.05 - 0.01] ذو القيمة 0.054 لأنه أكبر من مجال الدلالة.

- فيما نرى ان هناك علاقة ايجابية ضعيفة بين متغير الاستثارة الفكرية و بعد المهارات ذو القيمة 0.304، و بالنسبة للدلالة فهو غير دال عند [0.05 - 0.01] ذو القيمة 0.085 لأنه أكبر من مجال الدلالة.

- بينما نرى ان هناك علاقة ايجابية ضعيفة بين متغير الاعتبارية الفردية و بعد المهارات ذو القيمة 0.360، و بالنسبة للدلالة فهو دال عند [0.05 - 0.01] ذو القيمة 0.040

- بينما نرى انه لا توجد علاقة بين متغير التمكين و بعد المهارات ذو القيمة 0.100، و بالنسبة للدلالة فهو غير دال عند [0.05 - 0.01] ذو القيمة 0.579

و تشير قيمة متوسط معامل الارتباط R الى ضعف العلاقة بين المتغيرين بقيمة 0.299 ، و بناء على ما سبق

فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة " لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية المختلفة في تنمية مهارات الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير". و نقبل الفرضية البديلة : " يوجد أثر لأبعاد القيادة التحويلية المختلفة في تنمية مهارات الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة غرداية "

### اختبار الفرضية الفرعية الاولى

\* يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتأثير المثالي في تنمية مهارات الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

### الجدول رقم 16 : تحليل نتائج الفرضية الفرعية الاولى

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	R الارتباط	التأثير المثالي
0.024	2.375	0.392	

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v22

يتبين من خلال الجدول رقم 16 نجد ان قيمة T المحسوبة بلغت 2.375 و بقيمة احتمالية 0.024 و هو ضمن مجال الدلالة [ 0.05 - 0.01 ] و معامل الارتباط R بين المتغيرين متوسط بقيمة :0.392

و بالتالي فاننا نقبل الفرضية القائلة : " يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتأثير المثالي في تنمية مهارات الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير".

### اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

\* يوجد أثر ذو دلالة معنوية للحافز الالهامي في تنمية مهارات الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الجدول رقم 17 : تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	R الارتباط	الحافز الالهامي
0.054	2.004	0.339	

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v22

يتبين من خلال الجدول رقم 17 نجد ان قيمة T المحسوبة بلغت 2.004 و بقيمة احتمالية 0.054 و هو ليس ضمن مجال الدلالة [ 0.05 - 0.01 ] ، و معامل الارتباط R بين المتغيرين دون المتوسط بقيمة: 0.339 و بالتالي فاننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة : " لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للحافز الالهامي في تنمية مهارات الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير".

و نقبل الفرضية البديلة القائلة: " يوجد أثر للحافز الالهامي في تنمية مهارات الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

\* يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاستثارة الفكرية في تنمية مهارات الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الجدول رقم 18 : تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	R الارتباط	الاستثارة الفكرية
0.085	1.780	0.304	

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v22

يتبين من خلال الجدول رقم 18 نجد ان قيمة T المحسوبة بلغت 1.780 و بقية احتمالية 0.085 و هو ليس ضمن مجال الدلالة [ 0.05 - 0.01 ] ، و معامل الارتباط R بين المتغيرين ضعيف بقيمة: 0.304 و بالتالي فاننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة : " لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاستثارة الفكرية في تنمية مهارات الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير".

و نقبل الفرضية البديلة القائلة: " يوجد أثر للاستثارة الفكرية في تنمية مهارات الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

#### اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

\* يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاعتبارية الفردية في تنمية مهارات الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

#### الجدول رقم 19 : تحليل نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	R الارتباط	الاعتبارية الفردية
0.040	2.146	0.360	

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v22

يتبين من خلال الجدول رقم 19 نجد ان قيمة T المحسوبة بلغت 2.146 و بقية احتمالية 0.040 و هو ضمن مجال الدلالة [ 0.05 - 0.01 ] ، و معامل الارتباط R بين المتغيرين متوسط بقيمة: 0.360 و بالتالي نقبل الفرضية القائلة : " يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاعتبارية الفردية في تنمية مهارات الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير".

#### اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

\* يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتمكين في تنمية مهارات الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الجدول رقم 20 : تحليل نتائج الفرضية الفرعية الخامسة

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	R الارتباط	التمكين
0.579	0.560	0.100	

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v22

يتبين من خلال الجدول رقم 20 نجد ان قيمة T المحسوبة بلغت 0.560 و بقيمة احتمالية 0.579 و هو ليس

ضمن مجال الدلالة [ 0.05 - 0.01 ] ، و معامل الارتباط R بين المتغيرين ضعيف جدا بقيمة: 0.100

و بالتالي فاننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة : " لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتمكين في تنمية مهارات

الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير".

و نقبل الفرضية البديلة القائلة: " يوجد أثر للتمكين في تنمية مهارات الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير.

## خلاصة الفصل الثاني :

قد تناولنا في هذا الفصل مدى تأثير القيادة التحويلية في تنمية مهارات الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، و تم الاعتماد على طريقة الاستبانة في انجاز هذا العمل التي تم توزيعها على عينة الدراسة و التي تمثلت في موظفي و اساتذة الكلية محل الدراسة، و التي تحتوي على بعدين، القيادة التحويلية بمحاورها المتمثلة ( التأثير المثالي، الحافز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية و التمكين.)، و بعد تنمية المهارات بمحاوره المتمثلة في ( الفردية و الجماعية ، التنظيمية.)، و هدفنا من خلالها الى الاجابة على اشكالية دراستنا : هل تؤثر ابعاد القيادة التحويلية على مستوى الاداء الوظيفي لدى الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة غرداية ؟

و بعد عملية استرجاع الاستبانة تم تفرغها و تحليل بياناتها باستخدام اساليب احصائية ( المتوسط الحسابي، النسب المئوية، الانحراف المعياري.....)، ثم قمنا بعرض و تحليل و تفسير النتائج الميدانية و اختبار الفرضيات. و توصلنا الى ان قبول صحة بعض الفرضيات و رفض بعضها الآخر، و استنتجنا الى ان ابعاد القيادة التحويلية لها اثر متوسط في تنمية مهارات الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة غرداية.

و انه يجب على الكلية النظر في مشاركة الافراد في اتخاذ القرار و تطوير العلاقة بينهم و توفير فرص التعلم و التكوين من اجل تحفيز الموظفين و الاساتذة على الابداع و التميز.

# الخاتمة



## الخاتمة:

مصطلح القيادة التحويلية جاء بعد التطور الكبير للقيادة الذي كان من ابرز المصطلحات عبر الازمان، و من اجل الرقي بالمؤسسات كان لزاما على المديرين بالقيام بثورة في مؤسساتهم ومن هنا برز دور القيادة التحويلية الذي لا يتطلب وجود مديرين بقدر ما يتطلب وجود قادة يستطيعون تطوير المؤسسة للمستوى التالي وهذا يتطلب اقناع الموظفين بضرورة التغيير من اجل افكار جديدة و مواجهة تحديات جديدة و كل هذا يزيد منهم تميزا و ابداعا. لكن من اجل الرقي الى هذا المستوى المتطور من القيادة التحويلية لابد للمؤسسة النظر ايضا الى مستوى قدرات و مهارات موظفيها، و تخصيص الموارد و الدورات التدريبية لتطويرهم قصد الى مستوى عال من الكفاءات و الخبرات.

حيث من اجل اثبات القيادة التحويلية لها دور في تنمية مهارات العاملين تم القيام بدراسة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة غرداية، كونها تمتلك اطارات لابس بها فقمنا باعداد استبانة و توزيعها على عينة عشوائية من موظفي و اساتذة الكلية لمعرفة مدى امتلاك الكلية لخصائص القيادة و مدى مساهمتهم في تطوير مهارات موظفيهم.

### اولا: نتائج الدراسة

- 1/ وجوب التركيز على بعد التمكين من خلال جعل الموظفين يشعرون بمسؤولية منصبهم
- 2/ وجود علاقة ارتباط طردية بن التأثير المثالي وتنمية المهارات عند مستوى الدلالة 0.05
- 3/ وجود علاقة ارتباط طردية بن الاعتبارية الفردية وتنمية المهارات عند مستوى الدلالة 0.05
- 4/ وجود تأثير ضعيف بين المتغيرات ( الاستثارة الفكرية، الحافز الالهامي و التمكين) وبين المتغير التابع تنمية المهارات.
- 5/ يسعى العاملين على رفع مستوى ادائهم من خلال زيادة مهاراتهم في استخدام التكنولوجيا الحديثة داخل الكلية وخارجها.
- 6/ يعتمد المسؤولون على اسلوب النقد البناء عند اخفاق العاملين في حل المشكلات.

## ثانيا: توصيات واقتراحات

- 1/ الاهتمام بعملية التمكين العاملين لأداء عملهم بأكمل وجه بتحفيزهم ماديا ومعنويا .
- 2/ القيام بدورات تدريبية من اجل العاملين ومديري الأقسام قصد رفع الكفاءة والفعالية .
- 3/ القيادة التحويلية لها تأثير طردي على تنمية المهارات اذ يتوجب الاهتمام بها دوما من اجل رقي الكلية.
- 4/ دعم الكلية للمواهب والمتفوقين في مسارهـم المهني والدراسي .

## ثالثا: آفاق الدراسة:

بناء على ما توصلنا اليه من خلال هذه الدراسة، نقترح البحوث التالية للدراسة المستقبلية:

- 1- دور و اهمية التمكين في تنمية مهارات العاملين.
- 2- علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين.
- 3- القيادة التحويلية و علاقتها بالاداء الوظيفي.

# قائمة المراجع

## 1/ المراجع باللغة العربية:

### أ/ المجالات:

- 1- العوفي افنان و بوحبل سارة ، دور القيادة التحويلية في تفعيل المعرفة التنظيمية تجربة جاك ويليش في جنيرال الكترك، مجلة اوراق اقتصادية، م 03، ع01، الجزائر، ديسمبر 2019.
- 2- حياة عبد الباقي و كويدد سفيان، اثر القيادة التحويلية على الاداء الوظيفي لدى العاملين، مجلة الابتكار والتسويق، م07، ع01، الجزائر، 2020.
- 3- زياد علي الشوابكة و فراس سليمان الشلبي و رياض عبد الله الخوالدة، دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل و المبيعات الاردنية، المجلة العربية للإدارة، مج 38، ع4، الاردن، ديسمبر 2018.
- 4- سميرة هيشر، دور تقييم المهارات في تئمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014/2015.
- 5- عاطف عبد المجيد، المهارات جوانبها و كيفية قياسها، مجلة تنمية المراحل، ع101، مصر، اغسطس 2017.
- 6- علال بن عيسى " الجامعة الجزائرية في ظل التحولات السياسية و الاقتصادية الوطنية و الدولية". مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية. جامعة سكيكدة (العدد الثالث) جوان 2008.
- 7- عليي نادية. طيباوي أحمد، دور القيادة التحويلية في تنمية مهارة العاملين دراسة حالة: المؤسسة الجزائرية للانسجة الصناعية و التقنية بالمسيلة، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، م07، ع01، الجزائر.
- 8- فضيل دليلو و آخرون .إشكالية الديمقراطية في الجامعة الجزائرية .دون طبعة .الجزائر منشورات جامعة قسنطينة 2001 .
- 9- فوزي بومنجل'. واقع التكوين الجامعي العربي و رهاناته المستقبلية. (سلسلة الدراسات الاجتماعية مشكلات و قضايا المجتمع في عالم متغير) . طبعة 2007 .

- 10- ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذ القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الادارة والاقتصاد، ع78، العراق، 2009.
- 11- مريوحة نوار 'العاملون في التدريس الجامعي أوضاعهم و اتجاهاتهم ' .ماجستير في علم الاجتماع .جامعة عنابة .الجزائر 1989.
- 12- ميسون عبد الله أحمد. دينا مناف محمد، الانماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات الادارات والعاملين في مديرية شبكة كهرباء ننيوى، مجلة تنمية الرافدين، م 34، ع109، العراق، 2012.
- 13- نورة قدور. الجامعة الجزائرية وتطبيق نظام ل. م. د ومدى نجاعته في تحقيق الانماء الحضاري للمجتمع. Aleph. Langues, médias et sociétés. (2) février 2021. Vol.8.

#### ب/ المذكرات:

- 14- امحمدي محمد و بسود مبارك، دور القيادة التحويلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية المكتب الولائي لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF أدرار - نموذجاً، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الاكاديمي، جامعة احمد دراية أدرار، الجزائر، 2020/2019.
- 15- بوروية فهيمة، دور تسيير المهارات الاستراتيجية في تميز المؤسسة دراسة حالة مجموعة من المؤسسات، مذكرة نيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم تسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2019/2020.
- 16- حافظ عبد الكريم الغزالي، اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية، رسالة ماجستير للحصول على ماستر ادارة اعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2012.
- 17- دوح التجاني، سلوكيات القيادة التحويلية و اثرها على الابداع التنظيمي دراسة حالة جامعة غرداية، اطروحة نيل شهادة الدكتوراه، جامعة غرداية، الجزائر، 2019/2020.
- 18- زهري نهاد و بوالصوف برهان الدين، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ل.م.د، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميله، الجزائر، 2021/2020.
- 19- زياني ايمان، تأثير القيادة التحويلية على اداء المنظمة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- اوماش- بسكرة، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2013/2014.

20- سليمة حفيظي'. التكوين الجامعي واحتياجات الوظيفة.'ماجستير في علم الاجتماع .جامعة بسكرة . الجزائر 2004.

21- شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة-، مذكرة نيل شهادة الدكتوراه علوم تخصص علوم تسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2015.

22- علي وليد يوسف غزاونة، دور القيادة التحويلية في رفع كفاية اداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن ابي طالب، مذكرة نيل شهادة الماستر في تخصص بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، جامعة القدس، فلسطين، 2017.

23- عميري شهرة، دور القيادة التحويلية في إحداث الإبداع التنظيمي دراسة حالة في مديرية التربية لولاية بسكرة، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019/2018.

24- فليون مراد، دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير-جامعة الوادي، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر، 2016/2015.

25- مراد سبرطعي، " واقع الإصلاح التربوي في الجزائر " ماجستير في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007.

26- مزيان سعدية و وزاني سهيلة، القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الاداري، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال الموارد البشرية، جامعة ابي بكر بلقايد، الجزائر، 2016/2015.

27- نجاة بزابد، التكوين و استراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى اطارات شركة سوناطراك، مذكرة نيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران سانيا، الجزائر، 2010/2011.

### ج/ المؤتمرات:

28- رقية عزاق، رؤية حول نوعية التعليم العالي في الجامعة الجزائرية من خلال تطبيق نظام ل.م.د. الملتي الوطني الرابع للبيداغوجيا حول ضمان جودة التعليم العالي-المبررات والمتطلبات - من تنظيم نيابة رئاسة الجامعة للتكوين العالي و التكوين المتواصل والشهادات و خلية الجامعة لضمان الجودة .جامعة بسكرة/الجزائر، يومي 26/25 نوفمبر 2008.

29- سماح محمد ناجي، تصميم برنامج اثرائي قائم على المعامل الافتراضية لتنمية المهارات، المؤتمر القومي العشرين العربي الثاني عشر، مصر، 20.21 افريل 2019.

30- نور الدين زمام و جابر مليكة .ضمان جودة التعليم العالي في ميدان العلوم الاجتماعية، المهام و المتطلبات . الملتقى الوطني الرابع للبيداغوجيا حول ضمان جودة التعليم العالي -المبررات والمتطلبات - من تنظيم نيابة رئاسة الجامعة للتكوين العالي و التكوين المتواصل و الشهادات و خلية الجامعة لضمان الجودة .جامعة بسكرة/الجزائر، يومي 25 و26 نوفمبر 2008.

د/ المواقع الالكترونية:

31- جامعة غرداية تاريخ جامعة غرداية\* نسخة محفوظة 4 /مارس 2016 على موقع واي باك مشي

32- [www.univ-ghardaia.dz](http://www.univ-ghardaia.dz)

ه/ المراجع الاجنبية :

33-Lucien Burunelle : L'éducation continue, Paris, les éditions ESF, 1973.

# قائمة الملاحق



## الملحق رقم 01

### استمارة الاستبيان

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة غرداية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص إدارة الأعمال

من اعداد الطالبين: حاج داود عبد الرحمان و قلاع الضروس محمد

أخي الموظف.... أختي الموظفة تحية طيبة و بعد:

تهدف هذه الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لدراسة دور القيادة التحويلية في تنمية مهارات العاملين في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في جامعة غرداية، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماستر في إدارة الأعمال.

يرجى التكرم بقراءة جميع الفقرات بدقة والإجابة عنها بموضوعية لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة، علماً بأن جميع البيانات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

البيانات الشخصية والوظيفية:

<input type="checkbox"/>	الجنس:	<input type="checkbox"/>	ذكر
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	أنثى
<input type="checkbox"/>	الوظيفة:	<input type="checkbox"/>	أستاذ
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	موظف
<input type="checkbox"/>	العمر:	<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	من 30 الى 40 سنة
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	من 41 الى 50 سنة
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	أكبر من 50 سنة
<input type="checkbox"/>	المؤهل العلمي :	<input type="checkbox"/>	بكالوريا فأقل
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	ليسانس
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	أستاذية
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	دكتوراه
<input type="checkbox"/>	الأقدمية في الكلية:	<input type="checkbox"/>	اقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	من 5 الى 15 سنة
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	من 15 الى 25 سنة
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	أكثر من 25 سنة

استبيان خاص : دور القيادة التحويلية في تنمية مهارات العاملين

الرقم	العبارة	مؤيد تماما	مؤيد	محايد	غير مؤيد	غير مؤيد تماما
<b>بعد المهارات</b>						
<b>المهارات الفردية و الجماعية</b>						
1	تتوفر لدي إمكانيات جيدة لتطوير مهاراتي					
2	يتم ملاحظة مهاراتي من خلال العمل الميداني					
3	أقيم أدائي باستمرار بمدى رضا المسؤولين عني، ويشكل هذا مصدرا لسعادتي ورضائي وحافزا لتقدمي في عملي					
4	اعتبر الاتصال وسيلة اساسية لإكتساب المعارف و تنمية كفاءتي و تحسين ادائي الوظيفي					
5	يقوم الافراد بأخذ روح المبادرة والمسؤولية تجاه وضعيات معينة والتي يواجهها في تأدية عمله					
6	تعمل الجامعة على تنمية حلقات البحث و ورشات العمل و لتحفيز التفكير في مشكلات العمل للتوصل إلى مستوى متقدم من التعلم					
7	تساعد استراتيجية التعلم التنظيمي بالجامعة الموظفين على اكتساب مؤهلات متعددة في مجال تخصصهم					
<b>المهارات التنظيمية</b>						
8	تعمل الجامعة على تشجيع الاتصالات المفتوحة والشفافية في الحوار ونقبل الشكاوي والمقترحات بين القادة والموظفين					
9	أسعى دائما إلى رفع مستوى أدائي من خلال زيادة مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة داخل الكلية وخارجها					
10	استغلالي لوسائل الإتصال المتوفرة ساعدني على تبادل المعارف والخبرات مع زملائي وتحسين سلوكي الوظيفي					
11	أشارك في بعض القرارات الهامة خاصة إذا كانت في مجال تخصصي					

					يُعتبر تطوير مهارات ومعارف الموظفين وسيلة لمواكبة التطورات التكنولوجية المرتبطة بمجال تخصصهم	12
					هناك تشجيع على غرس وتنمية الثقافة الابداعية بين الموظفين	13
					تعمل الجامعة على تطوير مهارات العلاقات الإنسانية لتحقيق التفاعل الجيد بين المسؤولين والموظفين في كافة المستويات التنظيمية	14
<b>بعد القيادة التحويلية</b>						
<b>التأثير المثالي</b>						
					يشعرني العمل مع رئيسي بالفخر و الإعزاز	15
					يهتم بمصلحة الجماعة على حساب مصالحه الشخصية	16
					تظهر على رئيسي علامات قوة الشخصية والثقة بالنفس	17
					يوفر مناخا يشعر فيه الموظفون بالإرتياح لعملهم تحت قيادته	18
					يفي بما يعد القيام به	19
					يحظى باحترام الجميع	20
<b>الحافز الإلهامي</b>						
					يتحدث رئيسي بحماسة عما يجب إنجازه	21
					يثق بقدرات الموظفين على تحقيق الاهداف	22
					يحفزني لتحقيق أكثر مما أتوقعه	23
					يعمل على إيجاد الإنسجام بين الموظفين	24
					يعبر عن تقديره للموظفين عند أدائهم الجيد لأعمالهم	25
					يقود الإجتماعات بكفاءة عالية	26
<b>الإستثارة الفكرية</b>						
					يعمل رئيسي على استثارة تفكيرنا لحل المشكلات	27
					يعتمد على أسلوب النقد البناء عند إخفاقنا في حل المشكلات	28
					يعطينا الوقت الكافي للإستماع لآرائنا وأفكارنا	29
					يميز بين وجهات النظر المختلفة عند معالجته للمشاكل	30
					يشجع على التعبير عن الأفكار حتى ولو كانت متعارضة مع أفكاره	31

					32	يحرك في مرؤوسيه الإبداع والتجديد
<b>الإعتبارية الفردية</b>						
					33	يعتمد على التواصل والاتصال المفتوح المباشر مع الموظفين
					34	يُراعي الفروق الفردية بين المرؤوسين
					35	يحرص على تزويدي بكل المعلومات الخاصة بعلمي
					36	يُساعدنا في التغلب على المشاكل الشخصية
					37	يحترم قناعات العاملين ويهتم لمتطلباتهم ورغباتهم
					38	يلتزم بمبدأ المساواة في تعامله مع جميع الموظفين
<b>التمكين</b>						
					39	أسيطر بطريقة كبيرة على الطرق التي أمارس بها عملي
					40	لدي من المهارات والمؤهلات ما يُمكنني من التعامل مع مسؤولياتي وأعباء وظيفتي
					41	يُمكنني التعامل بكفاءة مع أي مشكلة وظيفية تتطلب حلا عاجلا وفوريا
					42	يرى رئيسي المباشر وزملائي في العمل أنني أتقن أعمالي بمستوى عال من الجودة
					43	لا أحتاج موافقة الإدارة قبل أن أتعامل بنفسني مع مشكلات العمل
					44	يُفوض بعض صلاحياته لهيئة العاملين معه
					45	يحرص على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويضه لبعض الصلاحيات

## الملحق رقم 02

د. دوار براهيم جامعة غرداية	الاساتذة المحكمين للإستبيان
د. آمال قلبازة جامعة غرداية	

الملحق رقم 03:

التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	17	51.5	51.5	51.5
Valid انثى	16	48.5	48.5	100.0
Total	33	100.0	100.0	

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
استاذ	3	9.1	9.1	9.1
Valid موظف	30	90.9	90.9	100.0
Total	33	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
>30	3	9.1	9.1	9.1
Valid 30-40	18	54.5	54.5	63.6
41-50	12	36.4	36.4	100.0
Total	33	100.0	100.0	

المؤهل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دون بكالوريا	10	30.3	30.3	30.3
ليسانس	5	15.2	15.2	45.5
Valid ماجستير	14	42.4	42.4	87.9
دكتوراه	3	9.1	9.1	97.0
استاذية	1	3.0	3.0	100.0
Total	33	100.0	100.0	

الأقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
>5	11	33.3	33.3	33.3
5-15	18	54.5	54.5	87.9
15-25	4	12.1	12.1	100.0
Total	33	100.0	100.0	

الملحق رقم 04:

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

	مؤيد تماما		مؤيد		محايد		غير مؤيد		غير مؤيد تماما		Mean	Std. Deviation
	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %		
A1	11	33.3%	19	57.6%	3	9.1%	0	0.0%	0	0.0%	1.76	.614
A2	5	15.2%	23	69.7%	4	12.1%	1	3.0%	0	0.0%	2.03	.637
A3	4	12.1%	16	48.5%	11	33.3%	1	3.0%	1	3.0%	2.36	.859
A4	17	51.5%	14	42.4%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	1.55	.617
A5	1	3.0%	18	54.5%	10	30.3%	4	12.1%	0	0.0%	2.52	.755
A6	0	0.0%	12	36.4%	13	39.4%	7	21.2%	1	3.0%	2.91	.843
A7	1	3.0%	19	57.6%	11	33.3%	0	0.0%	2	6.1%	2.48	.834
											2.2294	.35882

	مؤيد تماما		مؤيد		محايد		غير مؤيد		غير مؤيد تماما		Mean	Std. Deviation
	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %		
B1	1	3.0%	14	42.4%	9	27.3%	6	18.2%	3	9.1%	2.88	1.053
B2	7	21.2%	23	69.7%	1	3.0%	2	6.1%	0	0.0%	1.94	.704
B3	4	12.1%	20	60.6%	6	18.2%	3	9.1%	0	0.0%	2.24	.792
B4	4	12.1%	17	51.5%	7	21.2%	3	9.1%	2	6.1%	2.45	1.034
B5	8	24.2%	14	42.4%	8	24.2%	2	6.1%	1	3.0%	2.21	.992
B6	1	3.0%	11	33.3%	14	42.4%	4	12.1%	3	9.1%	2.91	.980
B7	1	3.0%	13	39.4%	14	42.4%	4	12.1%	1	3.0%	2.73	.839
											2.4805	.61840

يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتأثير المثالي في تنمية مهارات الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير

	مؤيد تماما		مؤيد		محايد		غير مؤيد		غير مؤيد تماما		Mean	Std. Deviation
	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %		
C1	4	12.1%	18	54.5%	8	24.2%	3	9.1%	0	0.0%	2.30	.810
C2	1	3.0%	18	54.5%	11	33.3%	3	9.1%	0	0.0%	2.48	.712
C3	4	12.1%	15	45.5%	12	36.4%	2	6.1%	0	0.0%	2.36	.783
C4	0	0.0%	17	51.5%	13	39.4%	3	9.1%	0	0.0%	2.58	.663
C5	3	9.1%	14	42.4%	13	39.4%	3	9.1%	0	0.0%	2.48	.795
C6	4	12.1%	21	63.6%	8	24.2%	0	0.0%	0	0.0%	2.12	.600
											2.3889	.48888

يوجد أثر ذو دلالة معنوية للحافز الالهامي في تنمية مهارات الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير

	مؤيد تماما		مؤيد		محايد		غير مؤيد		غير مؤيد تماما		Mean	Std. Deviation
	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %		
D1	7	21.2%	20	60.6%	4	12.1%	2	6.1%	0	0.0%	2.03	.770
D2	6	18.2%	19	57.6%	5	15.2%	3	9.1%	0	0.0%	2.15	.834
D3	3	9.1%	22	66.7%	6	18.2%	2	6.1%	0	0.0%	2.21	.696
D4	4	12.1%	19	57.6%	8	24.2%	2	6.1%	0	0.0%	2.24	.751
D5	7	21.2%	19	57.6%	4	12.1%	3	9.1%	0	0.0%	2.09	.843
D6	5	15.2%	14	42.4%	12	36.4%	2	6.1%	0	0.0%	2.33	.816
											2.1768	.56816



يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاستشارة الفكرية في تنمية مهارات الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير

	مؤيد تماما		مؤيد		محايد		غير مؤيد		غير مؤيد تماما		Mean	Std. Deviation
	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %		
E1	3	9.1%	18	54.5%	9	27.3%	3	9.1%	0	0.0%	2.36	.783
E2	1	3.0%	10	30.3%	18	54.5%	4	12.1%	0	0.0%	2.76	.708
E3	1	3.0%	15	45.5%	11	33.3%	6	18.2%	0	0.0%	2.67	.816
E4	3	9.1%	13	39.4%	15	45.5%	1	3.0%	1	3.0%	2.52	.834
E5	1	3.0%	12	36.4%	15	45.5%	4	12.1%	1	3.0%	<b>2.76</b>	.830
E6	3	9.1%	13	39.4%	13	39.4%	3	9.1%	1	3.0%	2.58	.902
											2.6061	.58751

يوجد أثر ذو دلالة معنوية للإعتبارية الفردية في تنمية مهارات الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير

	مؤيد تماما		مؤيد		محايد		غير مؤيد		غير مؤيد تماما		Mean	Std. Deviation
	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %		
F1	5	15.2%	20	60.6%	8	24.2%	0	0.0%	0	0.0%	2.09	.631
F2	4	12.1%	13	39.4%	13	39.4%	2	6.1%	1	3.0%	2.48	.906
F3	1	3.0%	19	57.6%	10	30.3%	3	9.1%	0	0.0%	2.45	.711
F4	1	3.0%	16	48.5%	11	33.3%	3	9.1%	2	6.1%	2.67	.924
F5	1	3.0%	11	33.3%	14	42.4%	6	18.2%	1	3.0%	2.85	.870
F6	2	6.1%	17	51.5%	8	24.2%	4	12.1%	2	6.1%	2.61	.998
											2.5253	.56691

يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتمكين في تنمية مهارات الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

	مؤيد تماما		مؤيد		محايد		غير مؤيد		غير مؤيد تماما		Mean	Std. Deviation
	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %		
G1	2	6.1%	25	75.8%	4	12.1%	1	3.0%	1	3.0%	2.21	.740
G2	8	24.2%	22	66.7%	3	9.1%	0	0.0%	0	0.0%	1.85	.566
G3	5	15.2%	19	57.6%	8	24.2%	1	3.0%	0	0.0%	2.15	.712
G4	7	21.2%	18	54.5%	5	15.2%	3	9.1%	0	0.0%	2.12	.857
G5	6	18.2%	8	24.2%	10	30.3%	7	21.2%	2	6.1%	2.73	1.180
G6	3	9.1%	18	54.5%	7	21.2%	4	12.1%	1	3.0%	2.45	.938
G7	5	15.2%	11	33.3%	13	39.4%	4	12.1%	0	0.0%	2.48	.906
											2.2857	.54163

الملحق رقم 05:

معامل الارتباط بيرسون

Correlations

		CC	DD	EE	FF	GG	AB
CC	Pearson Correlation	1					<b>.392*</b>
	Sig. (2-tailed)						.024
	N	33					33
DD	Pearson Correlation	.648**	1				<b>.339</b>
	Sig. (2-tailed)	.000					.054
	N	33	33				33
EE	Pearson Correlation	.493**	.519**	1			<b>.304</b>
	Sig. (2-tailed)	.004	.002				.085
	N	33	33	33			33
FF	Pearson Correlation	.321	.199	.706**	1		<b>.360*</b>
	Sig. (2-tailed)	.069	.268	.000			.040
	N	33	33	33	33		33
GG	Pearson Correlation	.256	.493**	.288	.056	1	<b>.100</b>
	Sig. (2-tailed)	.151	.004	.105	.758		.579
	N	33	33	33	33	33	33

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم 06:

تحليل الانحدار

يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتأثير المثالي في تنمية مهارات الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مستوى الدلالة	قيمة المحسوبة T	Beta	الخطأ المعياري	معامل B الانحدار	للتأثير المثالي
.024	2.375	.392	.143	.340	

مستوى الدلالة Sig	(F) المحسوبة	Adjusted R <sup>2</sup>	معامل R <sup>2</sup> التحديد	R الارتباط	للتأثير المثالي
.000	4.425	.127	.154	.392a	

يوجد أثر ذو دلالة معنوية للحافز الالهامي في تنمية مهارات الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مستوى الدلالة	قيمة المحسوبة T	Beta	الخطأ المعياري	معامل الانحدار B	لحافز الالهامي
.054	2.004	.339	.227	.454	

مستوى الدلالة Sig	(F) المحسوبة	Adjusted R <sup>2</sup>	معامل التحديد R <sup>2</sup>	R الارتباط	لحافز الالهامي
.054	4.017	.086	.115	.339	

يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاستشارة الفكرية في تنمية مهارات الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلم التسيير

مستوى الدلالة	قيمة المحسوبة T	Beta	الخطأ المعياري	Bمعامل الانحدار	للاستشارة الفكرية
.085	1.780	.304	.237	.422	

Sig مستوى الدلالة	(F)المحسوبة	Adjusted R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> معامل التحديد	الارتباط R	للاستشارة الفكرية
.085	3.167	.063	.093	.304	

يوجد أثر ذو دلالة معنوية للإعتبارية الفردية في تنمية مهارات الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلم التسيير

مستوى الدلالة	قيمة المحسوبة T	Beta	الخطأ المعياري	Bمعامل الانحدار	للإعتبارية الفردية
.040	2.146	.360	.224	.482	

Sig مستوى الدلالة	(F)المحسوبة	Adjusted R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> معامل التحديد	الارتباط R	للإعتبارية الفردية
.040	4.607	.101	.129	.360	

يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتمكين في تنمية مهارات الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير

مستوى الدلالة	قيمة المحسوبة T	Beta	الخطأ المعياري	معامل الانحدار B	للتمكن
.579	.560	.100	.229	.128	

Sig مستوى الدلالة	المحسوبة (F)	Adjusted R <sup>2</sup>	معامل التحديد R <sup>2</sup>	الارتباط R	للتمكن
.579	.314	-.022-	.010	.100	