

## القيادة التحولية ودورها في تحسين المهارات الناعمة للعاملين - دراسة ميدانية

منى عبدالله عيسى محمد<sup>١</sup>، أ.د/ سماء طاهر عطية<sup>٢</sup>، د/ عبدالله عبدالله أحمد الطبال<sup>٣</sup>

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة التحولية بأبعادها ( التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبارات الفردية) ودورها في تحسين المهارات الناعمة للعاملين بأبعادها ( الإتصال والتواصل، العمل في فريق، إدارة الوقت، إتخاذ قرار وحل المشكلات)، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين بهيئة قناة السويس، أما عينة الدراسة فتكونت من الكادر الفني للعاملين بهيئة قناة السويس ( عمال دائمين، عقود تحت السن، عقود مكافأة شاملة، عمالة يومية)، حيث تم توزيع ٣٧٠ إستبانة وتم إسترداد ٣٥٢ إستبانة صالحة للإستخدام ، وتم الإعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) Statistical Package For the Social Science، وكذلك برنامج الإحصائية Analysis of Moment Structures (AMOS) لإختبار فروض ونموذج الدراسة، وتوصلت الدراسة لوجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحولية في تحسين المهارات الناعمة للعاملين بهيئة قناة السويس.

و أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها تدريب العاملين على آلية الكشف عن المشكلات والتنبؤ بها قبل حدوثها من خلال عقد دورات تدريبية لتحسين مهارات العاملين في مواجهة مشكلات العمل، وحث العاملين على تقبل الآراء المختلفة لآراءهم وتدريبهم على استخدام لغة الجسد في التعامل مع الآخرين، تدريب العاملين على العمل في فريق وتحمل ضغوط العمل في فريق، وتدريبهم على العصف الذهني، وتحفيز العاملين لتقديم أفكار جديدة تعمل على تطوير العمل بشكل مستمر.

### **Abstract:**

The study aimed to identify transformational leadership in its dimensions (ideal influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual considerations) and its role in improving the soft skills of employees in its dimensions (communication and communication, teamwork, time management, decision-making and problem solving), where the study community consisted of The employees of the Suez Canal Authority, and the sample of the study consisted of the technical staff of the employees of the Suez Canal Authority (permanent workers, underage contracts, comprehensive bonus contracts, daily labor), where\_370 questionnaires were distributed and 352 usable\_questionnaires\_were retrieved, and the statistical software package was relied upon. For the Social Sciences (SPSS) Statistical Package For the Social Science, as well as the AMOS Analysis of Moment Structures program to test the hypotheses and model of the study, and the study found a positive and statistically significant impact of transformational leadership in improving the soft skills of workers in the Suez Canal Authority.

<sup>١</sup> طالبة ماجستير - كلية التجارة - جامعة السويس

<sup>٢</sup> أستاذ التسويق - قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة السويس

<sup>٣</sup> مدرس إدارة الأعمال - قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة السويس

The study recommended a set of recommendations, including training workers on the mechanism of detecting and predicting problems before they occur by holding training courses to improve workers' skills in facing work problems, urging workers to accept different opinions of their opinions and training them to use body language in dealing with others, training Workers to work in a team, bear the pressures of working in a team, train them on brainstorming, and motivate workers to present new ideas that work to continuously develop work.

المقدمة:

تعتبر القيادة الناجحة مفتاح التنمية المستدامة التي تتشدها المنظمات والشعوب على مستوى العالم، كما أنها تمثل مفتاح الإنطلاق نحو التقدم في ظل الأجواء التنافسية التي يشهدها العالم في الوقت الراهن بسبب التطور التكنولوجي ، ولما كان للقيادة دور محوري في نجاح اي منظمة ، وهذا ما أدركه الباحثون والمفكرون فدرسوا تأثير القيادة على مختلف جوانب الحياة الإدارية ، فدرسوا تأثيرها على الإبداع ، الأداء المؤسسي،تحقيق الأهداف، إدارة الأزمات ، مما يدل على أهمية القيادة وحتمية الإهتمام بها لأي أمه تضع قدمها على طريق النهضة، ومن أبرز أنماط القيادة التي حظيت بأهتمام الباحثين والمفكرين هي القيادة التحويلية والتي يرى كثير من الباحثين أنها الطريق الأمثل نحو التغيير للوصول إلى الأداء الأفضل على الإطلاق ، وليس هذا فقط بل النمط القيادي الأنسب للقرن الواحد والعشرين ( Imran,et al,2016 ) (Pieterse,2010) (Masa'deh,2016) (Chen,2016)، ومع هذا التغيير ليس هناك أمام العاملين إلا المضي قدماً نحو الأفضل بإستمرار ( Fetter, 2016 ) ( Eisner, 2010)، فلا بد من توفر مهارات ناعمة للعاملين وتحسينها وتطويرها بشكل مستمر وهذا ما تقوم به منظمات الأعمال الناجحة على مستوى العالم في القرن الواحد و العشرين (Kang & Ritzhaupt,2015) (Denning,2014) (Kappelman, ) (Jone,2015).

وفي سبيل تحقيق هيئه قناة السويس لرسالتها وهي تأكيد دور قناة السويس الفعال في الإقتصاد والتجارة العالمية، إدارة مرفق قناة السويس بشكل يعظم قدرته و مكانته و الوصول بقناة السويس إلى المستويات المتكافئة مع متطلبات العصر وتحديات المستقبل والتغيرات العالمية، و لانها تعي جيدا أنه لاسبيل لتأدية رسالتها أمام المجتمع المحلي والعالمى دون المورد البشري والذى لايد أن يمتلك مهارات ناعمة فإن قادتها يسعون للمضي قدما نحو تقديم الدعم والتطوير للمهارت الناعمة للعاملين بها ، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لمعرفة دور القيادة التحويلية فى تحسين المهارات الناعمة للعاملين بهيئة قناة السويس ( مجلة هيئة قناة السويس ، ٢٠٢٠).

الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة:

أثبتت العديد من الدراسات وجود أثر للقيادة التحويلية على التغيرات التنظيمية، منها دراسة (Cofie, 2018) والتي هدفت إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإعتبارات الفرديه ، الإستثارة الفكرية) و سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده (صحوة الضمير ، الكياسة، الإيثار، روح التسامح) لموظفي الشركات متعددة

الجنسيات في غانا، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استقصاء مقطعي واستخدام الأسلوب الكمي لقياس الارتباط بين المتغيرين المستقل والتابع، و تكونت عينة عشوائية من ١٨٠ موظفًا عملوا مع الشركات متعددة الجنسيات في غانا لمدة ٥ سنوات على الأقل. أظهر اختبار معامل الارتباط وتحليل الانحدار من الناحية الإحصائية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و سلوك المواطنة التنظيمية ، أما دراسة (Allen, 2020) هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة كمتغير مستقل والقيادة التحويلية كمتغير تابع مع استخدام الذكاء العاطفي كمتغير وسيط للعلاقة بين المتغيرين ،بالتطبيق على المديرين الإناث في القطاع العام والخاص في جاميكا، وتكونت عينة الدراسة من ٣٨ مديرة يعملن في القطاع العام والخاص في كلاً من المناطق الحضرية والريفية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تجميع البيانات عن طريق الإستبانة . و أكدت الدراسة أن لا يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للقيم الثقافية على القيادة التحويلية.

و تؤكد نتائج دراسة (باحصين، ٢٠٢٠) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ( التأثير المثالي ، التحفيز ، الاستثارة الفكرية ، الاعتبار الفردية ، التمكين ) والأداء المؤسسي في مؤسسة صلة للتنمية بالجمهورية اليمنية . وتوصلت دراسة ( أبكر، ٢٠١٦) إلى هناك تأثير للأربعة أبعاد الخاصة بالقيادة التحويلية ( التأثير المثالي - التحفيز الإلهامي - الاستثارة الفكرية - الاعتبار الفردية) علي أداء العاملين في شركة دال للسيارات ، كما أشارت دراسة ( البلوشي، ٢٠١٦) إلى درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر معلمها ، جاء المتوسط الحسابي ( ٣,٨٥ ) ، وبدرجة كبيرة من الممارسة، مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين في مدارسهم ، جاءت متوسط حسابي (٢,٧٤) ، وبمستوى مرتفع كما توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة الدرجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية ، وبين متوسط تقديراتهم لمستوى الصحة التنظيمية في مدارسهم .

كما أن دراسة (Boamah et al, 2017) توصلت إلى أن للقيادة التحويلية بأبعادها (التحفيز الإلهامي، الإستثارة الفكرية، التأثير المثالي، الإعتبارات الفردية)، تأثير إيجابي قوي على التمكين بأبعاده (مدى توافر المعلومات، الدعم المقدم، المصادر والفرص) في مكان العمل والذي أنعكس على تحقيق الرضا الوظيفي للمرضات وتقليل النتائج السلبية على المرضى ، وكذلك دراسة (Elrehail et al, 2018) ، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لكل من القيادة الرسمية و التحويلية على الإبداع في مؤسسات التعليم العالي في الأردن ، كما أن تبادل المعرفة توسط العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية والإبداع، بالإضافة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية ( التأثير المثالي ، الحفز الإلهامي ، الاستثارة الفكرية ، اهتمام القائد بمرؤوسيه واحترامهم ) على الرضا الوظيفي والتمكين بالإضافة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين على الرضا الوظيفي بأبعاده مجتمعة ، وكما أظهرت النتائج أن تأثير التمكين جزئي كمتغير وسيط فيما بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي وهذا ما أكدته دراسة ( الدراجي ، ٢٠١٨).

كما تبين أن أسلوب القيادة التحويلية واسلوب القيادة التبادلية يؤثر بشكل ايجابي على أداء العاملين ، ولكن كان التأثير الأكبر للممارسات القيادة التحويلية حيث وجد أن ثلاثة من أصل أربعة أبعاد للقيادة التحويلية مؤثرة بشكل ايجابي على اداء العاملين وهي الجاذبية والتأثير (كانوا الأكثر تأثيراً) ، التحفيز الإلهامي ، الاستثارة الفكرية ، بينما وجد متغير واحد

فقط من متغيرات القيادة التبادلية وهو (المكافآت المشروطة) مؤثرة بشكل ايجابي على أداء العاملين وهذا ما توصلت إليه دراسة ( العتيبي، ٢٠١٩ ) ، و أثبتت دراسة ( النابتة، ٢٠١٩ ) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها التأثير المثالي ، والاستثارة الفكرية ، والحفز الإلهامي ، والاعتبارات الفردية في جودة حياة العمل من خلال المرونة المنظمة في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية والشركات التابعة لها ، كما بينت النتائج أن الخطوط الجوية الملكية الأردنية تطبق كل من القيادة التحويلية وجودة حياة العمل والمرونة المنظمة ضمن درجات متوسطة ، وأن هناك أثر للمرونة المنظمة في جودة حياة العمل ضمن الشركة المبحوثة.

وتوصلت دراسة ( العدوان ، ٢٠١٤ ) إلى أن درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في الشونة الجنوبية للمهارات الناعمة (عمل الفريق، التعاطف مع الآخرين، الإيجابية، ادارة الوقت، فاعلية إدارة الاجتماعات، التواصل، التفكير الإبداعي، أخلاقيات العمل) من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة للمهارات ككل ، و وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية اقتناص الوظائف الادارية وكل من المتغيرات المستقلة ( التشبيك ، التفكير الناقد ، تقديم الذات ، الاحتراف ، ادارة الأزمات والتفاوض وادارة الغضب ) وهذا ما أكدت عليه دراسة ( حجاج ، ٢٠١٤ ) ، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الناعمة والتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة ، وتبين أن الطلبة يتمتعون بمجموعة من المهارات الناعمة على الترتيب التالي (العمل ضمن فريق، الاتصال والتواصل ، اتخاذ القرارات وحل المشكلات ، التفاوض ، التخطيط ، إدارة الوقت ) بنسبة ٧٨,٠٥ % . كما تبين أن الطلبة لديهم توجه ريادي على الترتيب التالي ( المبادرة ، الإبداع ، تحمل المخاطرة ) الذي أشارت إليه دراسة ( شبير، ٢٠١٦). كما حاولت دراسة ( الأغا، ٢٠١٨ ) التعرف طبيعة العلاقة بين المهارات الناعمة (مهارة الإتصال والتواصل ، مهارة العمل ضمن فريق ، مهارة الإبداع ، مهارة القدرة على حل المشكلات ، مهارة القدرة على تحمل المخاطر) والأداء الوظيفي بالتطبيق على العاملين في بنوك محافظات فلسطين الجنوبية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بجمع البيانات من مصادرها المختلفة ، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي ، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ، وقد تكونت عينة الدراسة من العاملين داخل البنوك بغزة وهم بنك فلسطين وبنك القدس وبنك الإسكان والبنك الإسلامي الفلسطيني وتوصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.05$  ) للقوة بأبعادها الشرعية ، العقاب ، المكافآت ، المرجعية ، الخبرة ) و تكتيكات النفوذ بأبعاده ( الإقناع ، الإلهام ، الاستشارة ، التحالف على المهارات الناعمة بأبعادها الاتصال والتواصل ، العمل بروح الفريق ، العمل تحت الضغط ، ادارة التغيير ، اتخاذ القرار ) في شركات تكنولوجيا المعلومات بالأردن ،

كما أشارت دراسة ( McGowan, 2019 ) أصحاب الشركات رأوا أن العاملين يفتقروا إلى المهارات الناعمة الضرورية لبيئة العمل والتي تتمثل في (الإتصال اللفظي والغير لفظي، بناء العلاقات الإجتماعية، العمل في فريق، الإحترافية، الذكاء العاطفي والذي يتضمن الآتي فهم احتياجات العميل، تنظيم الوقت، القدرة على التعامل في لمواقف المختلفة، الوعي الذاتي، القدرة على حل النزاعات، تطوير الذات) بعد تحليل البيانات التي تم تجميعها من الإستقصاء والمقابلات الشخصية توصل إلى أن أهم المهارات اللازمة لنجاح بيئة العمل في مجال التكنولوجيا

الآتي ( مهارات الإتصال بنوعية لفظي وغير لفظي، مهارات الذكاء العاطفي). وكذلك فإن التدريب بشكل مستمر على المهارات الناعمة يساعد بشكل كبير في نجاح المنظومة لصحية وبالتالي على جودة الرعايه المقدمة وهذا ما أكدت عليه دراسة (Nicole, 2019).

ومن خلال عرض و مراجعة لأهم الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية والمهارات الناعمة بغرض الوصول إلى الفجوة البحثية ، وجدت الباحثة أن الأبحاث العربية والأجنبية على حد علم الباحثة لم تتناول العلاقة بين القيادة التحويلية و المهارات الناعمة.

### مشكلة الدراسة:

قامت الباحثة بإجراء دراسة إستطلاعية عن الفترة من (٢٤/٨/٢٠١٩) حتى (٣٠/٩/٢٠١٩) وذلك للتوصل إلى مشكلة الدراسة وأيضاً التعرف على أبعاد المهارات الناعمة للعاملين بهيئة قناة السويس و إلى أي مدى تقوم القيادة التحويلية بتحسين المهارات الناعمة في القطاع محل الدراسة ، وكذلك لتحديد أهداف البحث وفروضه ، وأيضاً تحديد نوع البيانات المطلوبة ومصادرها، و أيضاً طرق جميع البيانات وتحليلها، و الوقوف على نقاط القوة والضعف التي يمكن من خلالها تحسين المهارات الناعمة للعاملين بهيئة قناة السويس.

أعتمدت الدراسة على (المقابلات الشخصية والملاحظة)، والسبب في إختيار الكوادر الفنية لأنها تمثل الكثافة الأعلى بهيئة قناة السويس ، كما أنها تتعرض لكثير من المشكلات وبالتالي سيكونوا القادرين علي إمداد الدراسة بالمعلومات عن طريق الإجابة على أسئلة الإستقصاء ، وقد تم الإستعانة في إعداد هذه الدراسة الإستطلاعية بمجموعة من العاملين في جميع إدارات هيئة قناة السويس بمحافظة السويس وذلك لتحديد الفكرة المبدئية عن الظاهرة محل الدراسة و الإلمام بمشكلة الدراسة وتحديد فروضها بشكل مبدئي ويتكون مجتمع الدراسة من الكوادر الفنية من العاملين بهيئة قناة السويس وتشمل (عمالة دائمة ، عمالة عقود تحت السن ، عمالة يومية ، وكذلك عمالة عقود مكافأة شاملة)، اشتملت عينة الدراسة على ٨٠ فني أنقسموا كالاتي ٢٠ عمال دائمين ، ٢٠ عمال عقود تحت السن، ٢٠ عمال عقود مكافأة شاملة ، ٢٠ عمالة يومية ، وقامت الباحثة بعمل زيارة ميدانية على مختلف الإدارات على النحو التالي :

جدول رقم (١): نتائج المقابلات الشخصية فيما يخص إمام العاملين بالموضوع محل الدراسة الإستطلاعية

م	الأسئلة	نعم	لا
١	هل يعتبر مفهوم القيادة التحويلية واضح بالنسبة للعاملين؟	%٥	%٩٥
٢	هل يعتبر مفهوم المهارات الناعمة واضح بالنسبة للعاملين؟	%٠	%١٠٠
٣	هل يتصف رئيسك في العمل بالحزم في إتخاذ القرارات ؟	%٤٠	%٦٠
٤	هل يوفر رئيسك في العمل المناخ المناسب للعاملين للتفكير الإبداعي؟	%٢	%٩٨
٥	هل يقبل رئيسك في العمل أعدارك في حالة الغياب بدون إذن؟	%١٠	%٩٠
٦	هل يسمح لك رئيسك في العمل بالتعبير عن أفكارك ؟	%٣٠	%٧٠
٧	هل يستخدم رئيسك في العمل كل عناصر الإتصال الفعال لتحسين أداء العمل ؟	%٤٠	%٦٠
٨	هل يفضل رئيسك في العمل تقسيم العمل ووضع قواعد تنظيمية ؟	%٢٠	%٨٠
٩	هل يعدل رئيسك في العمل عن قراره إذا تطلب الأمر ؟	%٨	%٩٢
١٠	هل رئيسك في العمل يقوم بالتوجيه لإنهاء المهام الأكثر صعوبة لتجنب إضاعة الوقت	%٢٠	%٨٠

و في ضوء ما سبق و من خلال المقابلات الشخصية التي قامت بها الباحثة، ومجموعة الأسئلة التي وجهتها للعاملين في الإدارات المختلفة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من المؤشرات منها :

- (١) هناك عدم إدراك لمفهوم القيادة التحويلية وأهميتها بالإضافة لعدم إدراك مفهوم المهارات الناعمة والكثير أعتقد أنها مهارات استخدام الكمبيوتر ( المهارات الصلبة).
- (٢) لا يتم تشجيع العاملين على التفكير بشكل إبداعي و أن هناك نمطية في تنفيذ المهام.
- (٣) أكد العاملين أن هناك تردد في القرارات المتخذة من قبل رؤسائهم حتى تخدم مصلحتهم الشخصية.
- (٤) أشار العاملين أن نظراً لرغبة رؤسائهم لإنجاز عمل في وقته المحدد يقوموا بإسناد المهمة لشخص محدد دون مراعاة لتقسيم العمل أو طبيعة المهنة.

في ضوء الدراسة الإستطلاعية وما تم رصده من مظاهر المشكلة الموضحة أعلاه ، ونتائج آراء العينة ، تبين وجود خلل في دور القيادة التحويلية في تحسين المهارات الناعمة للعاملين بهيئة قناة السويس ، كما شكلت النتيجة دافع أكبر لدى الباحثة حول ضرورة البحث في هذا المجال للتعرف على مدى نجاح دور القيادة التحويلية في تحسين المهارات الناعمة للعاملين بهيئة قناة السويس . وعليه فإن مشكلة الدراسة تأتي في سؤال رئيسي : هل تؤثر القيادة التحويلية في تحسين المهارات الناعمة للعاملين بهيئة قناة السويس؟

ويتفرع منه التساؤلات الآتية :

- هل تؤثر أبعاد القيادة التحويلية على أبعاد المهارات الناعمة للعاملين بهيئة قناة السويس؟

- ما مدى تأثير بُعد التأثير المثالي على كلٍ من ( الإتصال والتواصل، اتخاذ القرار وحل المشكلات، إدارة الوقت، العمل في فريق) كأبعاد للمهارات الناعمة؟
- هل يؤثر بُعد التحفيز الإلهامي للقيادة التحويلية على المهارات الناعمة من خلال ( الإتصال والتواصل، اتخاذ القرار وحل المشكلات، إدارة الوقت، العمل في فريق) ؟
- هل لبُعد الإستتارة الفكرية للقيادة التحويلية تأثير على ( الإتصال والتواصل، اتخاذ القرار وحل المشكلات، إدارة الوقت، العمل في فريق) كأبعاد للمهارات الناعمة؟
- ما مدى تأثير بُعد الإعتبارات الفردية كأحد أبعاد القيادة التحويلية على أبعاد المهارات الناعمة ( ) الإتصال والتواصل، اتخاذ القرار وحل المشكلات، إدارة الوقت، العمل في فريق) ؟

### فروض الدراسة:

**الفرض الرئيسي :** يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحسين المهارات الناعمة للعاملين بهيئة قناة السويس.

ويتفرع منه الفروض الفرعية التالية:

١. **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحسين مهارة الاتصال والتواصل للعاملين بهيئة قناة السويس.
٢. **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحسين مهارة العمل في فريق للعاملين بهيئة قناة السويس
٣. **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحسين مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات للعاملين بهيئة قناة السويس .
٤. **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحسين مهارة إدارة الوقت للعاملين بهيئة قناة السويس

### أهداف الدراسة:

- التعرف على القيادة التحويلية بأبعادها ( التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي ، الإستتارة الفكرية، الإعتبارات الفردية) و دورها في تحسين المهارات الناعمة بأبعادها ( الإتصال والتواصل، إدارة الوقت، اتخاذ القرار وحل المشكلات، العمل في فريق ) للعاملين بهيئة قناة السويس.
- التعرف على التحديات التي تواجه القيادة التحويلية.
- التعرف على الفرق بين المهارات الناعمة والمهارات الصلبة
- التعرف على طرق تحسين المهارات الناعمة في هيئة قناة السويس .
- الخروج بنتائج وتوصيات تساعد القيادة التحويلية في التحسين المستمر للمهارات الناعمة اللازمة لبيئة العمل الناجحة بهيئة قناة السويس.

## أهمية الدراسة:

### **الأهمية العلمية:**

- ١) ندرة الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة، فهناك من تناول القيادة التحويلية و أثرها على أداء العاملين ، أو علاقة القيادة التحويلية بالصحة التنظيمية، أو دورها في عملية صنع القرار، أو أثرها على الرضا الوظيفي بإختلاف جهات التطبيق.
- ٢) تقديم الدعم للدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية والمهارات الناعمة.
- ٣) الدور المحوري الذي تلعبه هيئة قناة السويس لأهميتها المحلية والعالمية .
- ٤) محاولة سد الفجوة البحثية من خلال دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل والمهارات الناعمة كمتغير تابع بالتطبيق على الكادر لفني للعاملين بهيئة قناة السويس.

### **الأهمية العملية :**

- ١) تسليط الضوء على نمط القيادة التحويلية كتوجه حديث للقيادة يحرص على مواكبة التغيرات المعاصرة في المنظمات ودور هذا النمط في تحسين المهارات الناعمة.
- ٢) التعرف على مدى تأثير القيادة التحويلية بأبعادها ( التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي ، الإستئارة الفكرية، الإعتبارات الفردية) على المهارات الناعمة بأبعادها ( الإتصال والتواصل، إدارة الوقت، اتخاذ القرار وحل المشكلات، العمل في فريق ) .
- ٣) الخروج بنتائج تساعد المؤسسات في تحقيق التميز .
- ٤) طرح مجموعة من وتوصيات و آلية تنفيذها تساعد على مواكبة التغيرات المعاصرة

## الإطار النظري للدراسة :

### **المحور الأول: القيادة التحويلية**

يعتبر ( Downton ) أول من صاغ مصطلح القيادة التحويلية عام ١٩٧٣م ، ولكن عام ١٩٧٨م تم صياغته كمدخل مهم للقيادة من قبل عالم الإجتماع السياسي ( James MacGregor Burns ) للتمييز بين القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيز وإلهام مع رؤسيتهم من أولئك القادة الذين يتبعون نظرية القيادة التبادلية والتي تقوم على تبادل المنافع .

وصف (Burns,1978) القائد التحويلي بأنه شخص سامي الأخلاق و كما أكد على هذا العلماء الحاليين مثل (Hollander,2004)(Johnson ,2012) و ( Ciulla, 2004)، ووصف (Burns) القيادة التحويلية بأنها تلك التي



تجمع القادة والمرؤوسين حول هدف واحد مشترك بطريقة تسمو بهم إلى أعلى مستويات من النجاح والأخلاق والتحفيز، كما أنه رأى أن القيادة في الأساس جانب أخلاقي يرتقي بالقيم والأخلاق التي تتجاوز المصالح الشخصية .

عرف ( Burns,1978 ) القيادة التحويلية بأنها قدرة القائد على توجيه المجموعة إلى هدف واحد مشترك غير مكثرئين لأهدافهم ومصالحهم الشخصية.

ثم جاء ( Bass, 1985 ) و أضاف أن القيادة التحويلية هي التي يقوم فيها القائد بتوجيه الجماعة لهدف واحد عن طريق التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والفكري والإهتمام بالفرد والتي ترتقي بمستوى النضج لتحقيق الذات مستعين في هذا بتسلسل ماسلو الهرمي الذي يوضح نضج إحتياجات الإنسان حتى يصل إلى تحقيق الذات ( Crea, 2018 )، ثم وضع نموذج ومقياس استبانة متعددة لعوامل خاصة بالقيادة التحويلية تناولت كل بُعد من أبعادها Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).

ثم توالت الأبحاث من قبل ( Avolio & Bass,1990 ) على هذا النموذج وكذلك برنامج مثل ( التدريب والتقييم ) في نظرية القيادة التحويلية وقُدمت النظرية على شكل برنامج لمئات الآلاف من القادة في قطاعات ومؤسسات مختلفة ( البلوشي، ٢٠١٨ )

وفي ١٩٩٩ تم صياغة بُعد الخامس للقيادة التحويلية وهو التمكين وذلك من قبل ( Avolio, et... al ) و ( Rafferty & Griffin )

و أشار ( Yukl, 2001 ) و ( Kotlyar & Karakowsky, 2007 ) إلى إنها النهج الذي يتبعه القائد للتعرف على حاجات المرؤوسين والظاهرة والكامنة والعمل على إشباعها وتوظيف و إستثمار طاقتهم والجهد المبذول لتحقيق رؤية المنظمة، فيشعر الأفراد بالثقة والإحترام للقائد والولاء والإعجاب مما يزيد من حماسهم و رغبتهم في بذل جهد أقصى من المعتاد. ( Oke, Munshi, & Walumbwa, 2009 )

( Marshall & Broom, 2017 ) هي قيادة الأفراد بمهارة عالية من خلال تحفيزهم وتشجيعهم ومنحهم الثقة لتحقيق الهدف المنشود وهنا يجب مشاركة المرؤوسين وإدارتهم وإدارة الموارد المتاحة بالإضافة إلى توافر مهارات الإتصال والإبتكارو الإبداع والحكمة في إستخدام السلطة الممنوحة، فالهدف الأساسي للقيادة التحويلية هي التأكد من أن أهداف المنظمة تتماشى مع أهداف الموظفين ( Barnes et al., 2013; Jirawuttinaunt, 2013; Korkmaz ) (et al., 2014 Wang, Tsai, & Tsai, 2014)

وعرفها (النبابته، ٢٠١٩) بأنها عملية يقوم من خلالها القائد بتوجيه سلوك الأفراد ومشاعرهم والتأثير فيهم بطريقة جائزة ومقبولة وتنسيق جهودهم لتحقيق الغاية المنشودة. وفي ٢٠٢٠ عرف Bharwaney القيادة التحويلية بأنها القيادة التي تتخطى تبادل المكافآت لتحقيق الأهداف إلى القيادة التي تركز على إحتياجات وقيم المتابعين ، وبالتالي تعزيز التحول والتحسن في الأفراد والمؤسسات.

و مما سبق يتضح أنه يمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها " أسلوب للقيادة يقوم على الثقة المتبادلة بين القادة والتابعين بالشكل الذى يمكنه من توضيح رؤية المنظمة لهم وإقناعهم بها للتوجه نحو التغيير والتي تقوم على أربعة محاور أساسية هم التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والإستثارة الفكرية والإعتبارات الفردية مما يحقق الأهداف المنشودة".

### أبعاد القيادة التحويلية:

ذكرت نظرية Bass أن هناك ٤ أبعاد للقيادة التحويلية وهم التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستثارة الفكرية و الإعتبارات الفردية ( Bass, 1985; Grant, & Deci, 2015; Pandey, Davis, Pandey, & Peng, 2015 ) والتي يجب أن تتوفر في القائد ، وستتناول كل بُعد منها بشكل تفصيلي :

#### • الإعتبارات الفردية (Individualized Consideration):

حيث يقدم القادة اهتمامًا لكل فرد في المجموعة ليتعرفوا على الإختلافات فيما بينهم و الجهود و الأهداف الشخصية لكل فرد ( Garcia-Morales et al., 2012; Hannah, Schaubroeck, & Peng 2016; ) ، كما ذكر ( Avolio et al , 1999 ) أن ما يميز القائد التحويلي عن غيره هو قدرته على تحليل شخصية تابعيه والتوصل إلى إحتياجاتهم والتعرف أيضاً على ما يحفزهم هذا لأن كل شخص يختلف تحفيزه عن الآخر فمثلاً هناك ما يحفزه المال، وآخر يحفزه الراحة.. إلخ ، كل هذا من أجل توظيف هذه الفروق بالشكل المطلوب وما يتجاوز عن ذلك لتحقيق الأهداف المطلوبة، وهذا لا يأتي إلا من خلال بناء الثقة و الإهتمام بمصالحهم ( Bodla & Nawza, 2010 ) ( Atkinson & Pilgreen, 2011 ) ( Simola, ) ( Barling, & Turner, 2012 ).

ومما سبق يمكننا تعريف الإعتبارات الفردية على أنها التعرف على الفروق الفردية لكل فرد في المجموعة ومراعاتها و إستغلالها في تنفيذ استراتيجية المنظمة.

#### خصائص هذا البُعد:

- مراعاة إختلافات الأفراد وسماتهم الشخصية.
- الإدارة بالتجوال في اماكن العمل.
- الإصغاء للتابعين .
- التفاعل مع الآخرين.

#### • الإستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation):

وتعني قدرة القائد على القيام بعصف ذهني للتابعين والتطرق لأساليب جديدة لحل المشكلات وتشجيعهم على تنفيذها بشكل صحيح ( Garcia-Morales et al., 2012; Hannah, Schaubroeck, & Peng, ) ( Pandey Davis, Pandey, & Peng, 2015 ) ( 2016 ) ، والذي يتم من خلال دعم العقلانية والذكاء لحل

المشكلات بشكل مبتكر (Robbins & Judge, 2013)، وهذا لا يأتي من خلال الثقة في القائد وفي أنفسهم تلك الثقة التي منحها القائد لهم (Achen, Maestas, and McIntire, 2014) و في ضوء ما سبق ذكره يمكننا تعريف الإستثارة الفكرية بأنها قدرة القائد على تشجيع التابعين للقيام بعملية عصف ذهني لحل المشكلات بشكل مبتكر من خلال التوجه بأفكارهم حتى يصبح لديهم قناعة كاملة بالتغيير .

#### خصائص هذا البُعد:

- تعزيز التفكير النقدي
- خلق بيئة ملائمة لإحداث المعرفة
- تشجيع الإبداع والإبتكار وإستقلالية الفكر.

#### • التأثير المثالي ( Idealized Influence ):

أي أن يكون للقائد رؤية وإحساس بالرسالة التي يحملها والحماس لتحقيقها ليكون قادر على تحفيز وتشجيع التابعين للوصول لهذا الإحساس ، فهؤلاء القادة يمتلكون كاريزما وثقة وفخر في أنفسهم وفي تابعيهم ( Grant, 2012). ويقومون أيضاً بغرس الثقة في تابعيهم ( Bass, 1994)، فطبقاً لهذا البُعد فإن القائد التحويلي يعتبر قائد إستثنائي ينظر إلية التابعين على أنه مثل أعلى وقوة يُحتذى بها ( Hemsworth et al., 2013; Jirawuttinaunt, 2013; Lin, 2014 ) فهنا كاريزما القائد تجعل التابعين يقبلون التغيير ويعملون عليه لأنهم أيضاً واثقون أنهم سيجدون الدعم المناسب ، فلا يستغلون مكانتهم الوظيفية في تحقيق الأغراض الشخصية وإنما يُسخرونها لتنفيذ الإستراتيجية العليا للمنظمة ( Garcia-Morales et al., 2012; Hannah, ) ( Davis, Pandey, & Peng, 2015 .Schaubroeck, & Peng, 2016; Pandey

ويتضح مما سبق أن القائد التحويلي هو الشخص الذي يمتلك كاريزما و يؤثر في الأفراد التابعين من خلال سلوكه الأخلاقي الرفيع فيكسب ثقتهم ويحاولون التقرب منه مما يسهل مهمة القائد في توجيههم لتنفيذ أهداف المنظمة.

#### خصائص هذا البُعد:

- القيادة عن طريق القدوة •
- التعامل بثقة وتفاؤل •
- مشاركة المخاطر مع التابعين •

## • التحفيز الإلهامي ( Inspirational Motivation ):

أي أن القائد يمد التابعين بالإلهام والتشجيع لإتباع سلوك معين وتقديم تحفيز مستمر لتقبل الفكرة الجديدة والتغيير، وأيضاً تجاوز حاجاتهم الشخصية ويكون هذا من خلال رؤية مميزة، ( Avolio, 1994 ) ( الرشيدى، ٢٠١٨ ) .

وصف ( Yukl,2006 ) سلوك التحفيز الإلهامي بأنه عبارة عن مشاركة الرؤية والتركيز على جهد التابعين لجعل سلوكهم ملائم للخطة ونموذجاً يُحتذى به.

### خصائص هذا النوع:

- التركيز على جهود التابعين من أجل تحقيق أكثر من مصلحتهم الذاتية.
- دعم العمل بروح الفريق .
- إعلان النتائج الإيجابية .
- تحفيز الخيال عن طريق تقديم توصيف واضح للصورة في المستقبل

## المحور الثاني: المهارات الناعمة

عرفها ( Whitmore & Fry, 1972 ) بأنها المهارات الوظيفية التي تنطوي على أفعال تؤثر بشكل أساسي على الأفراد والأوراق مثل الإشراف على الموظفين ومتابعتهم، إجراء دراسات، تحضير تقارير الصيانة وكذلك تقارير متعلقة بالكفاءة وتصميم الهياكل التنظيمية للعمل، وعرفها ( Klaus, 2007 ) بأنها المهارات الآتية ( الإدراك الذاتي، الجدارة بالثقة، الضمير، القدرة على التكيف، التفكير النقدي، الموقف، المبادرة، التعاطف والثقة والنزاهة وضبط النفس، الوعي التنظيمي، والإعجاب، والتأثير، وإدارة المخاطر، حل المشكلات، القيادة وإدارة الوقت"، ثم ذكر ( Laker & Powell, 2011 ) أن المهارات الناعمة هي القيادة، إدارة الذات، حل النزاعات، التواصل والإتصال، الذكاء العاطفي " وفي ٢٠١٢ عرفها Robles بأنها المهارات التي تشمل الآتي "التواصل، المجاملة، المرونة، النزاهة، مهارات التعامل مع الآخرين، الاحتراف، المسؤولية والعمل الجماعي وأخلاقيات العمل"، أما ( Kamin, 2013 ) رأى أنها مهارات "الاستماع، والتعاطف، والتواصل بين الأشخاص، وبناء فريق، وديناميكية المجموعة المتعلقة بصناعة القرارات وحل المشكلات، ومراعاة مشاعر الآخرين، التراحم والنزاهة والصدق والعمل الجماعي وأخلاقيات العمل"، بينما رأى كلاً من ( Hurrell, Scholarios, & Thompson, 2013 ) أنها المهارات الشخصية والقدرات المطلوبة لتنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة بشكل متقن، و من وجهة نظر ( Lazaur, 2013 ) رأى أنها مجموعة من السمات الشخصية و النعم الإجتماعية والتي تتواجد مع اللغة والعادات الشخصية التي تميز كل فرد منا عن الآخر، ( Chuang & Chen , 2014 ) المهارات الناعمة هي "حل المشكلات، التفكير الإبداعي، القدرة على التفاوض والإقناع والقدرة على التعليم والتواصل والتواصل وإلقاء الخطابات العامة"، ( Cherniss & Boyatzis )،

(2014) "التعامل مع الآخرين ومهارات الاتصال مثل النشاط الاستماع وتقديم التغذية المرتدة بشكل فعال والتعامل مع الصراع. كما أن المهارة الناعمة يمكن أن تتطوي أيضًا على مجموعة من القدرات مثل التعاطف والحزم والمرونة " ، ( Tulgan, 2015) تشمل مجموعة واسعة من المهارات تتراوح من الوعي الذاتي إلى مهارات إجتماعية إلى حل المشكلات إلى العمل الجماعي ، ومن وجهة نظر ( Stewart et al, 2016) المهارات الناعمة هي مهارات تطبيقية يصعب قياسها و المهارات الناعمة مثل الاتصال ، حل المشكلات والتفكير النقدي تعتبر أهم المهارات التي يجب امتلاكها في أي صناعة ولكنها مهمة بشكل خاص في منظمات الأعمال العالمية "، ( Stack & Fede,2017) ذكر ان المهارات الناعمة هي الإتصال والعمل في فريق والمبادرة والتفكير التحليلي ، وذكرت الجمعية القومية للكليات و أصحاب العمل ( NACE ) في ٢٠١٧ أن المهارات الناعمة هي معالجة المعلومات ، العمل الجماعي ، التخطيط و تحديد الأولويات ، صنع القرار وحل المشكلات و الإتصال اللفظي . وذكر ( Parsons,2008) أن المهارات الناعمة هي سمات شخصية تعزز من تفاعلات الفرد والأداء الوظيفي وهذا على عكس المهارات الصلبة والتي تمثل قدرات الفرد على أداء مهام وأنشطة معينة.

## أبعاد المهارات الناعمة :

### أولاً: مهارة الإتصال والتواصل

مهارة التواصل ترتبط بالإستماع والعرض والنطق والتواصل اللفظي والغير لفظي (Riggio, 1986)، الإتصال هو عملية نقل معلومات بين طرفين ، وعرفها ( William, 2016) بأنها العملية التي من خلالها يتم نقل البيانات من خلال الكتابة والرسائل و الكلام والسلوك، كما ذكرها ( Merriam and Webster,2017) بأنها العملية التي يتم من خلالها تبادل البيانات بين الأفراد من خلال نظام مشترك من الرموز والعلامات والسلوك ، فتمثل مهارة الأتصال و التواصل أهم المهارات داخل أي مؤسسة والتي إذا أتقنها العاملون في التعامل مع الإدارة أو فيما بينهم أو حتى مع العملاء فسيترتب على ذلك رفع أداء المنظمة.

وضح ( الأغا، ٢٠١٨ ، ص٢١) أن هناك مجموعة من المهارات التي تندرج تحت المهارات الناعمة أهمها:

- مهارة الإنصات والفهم: الإستماع لما يقال و اختيار البيانات ثم تحليلها.
- مهارة التحدث بوضوح: الإهتمام بمضمون الحديث ومراعاة التكلم بسلاسة حتى تصل الفكرة بشكل واضح.
- مهارة الكتابة: وهي مهارة يجب أن يتقنها العامل حتى يتسنى له إرسال التقارير.

- مهارة التفكير: وهي سابقة ولازمة ولاحقة لعملية الإتصال وزيادة مهارة العاملين في استخدام وسائل الإتصال.

- مهارة مشاركة المعلومات: وهي من الأمور الهامة التي يجب توافرها لدى العاملين حتى يستطيعون مشاركة المعلومات الهامة التي تحدث في العمل.

تمت دراسة مهارة الإتصال في ضوء الذي تلعبه في تحديد من سيكون كقائد وفي تحديد فعالية القائد ( Riggio, Salinas and Cole,2003) و تم التوصل إلى أن مهارات الاتصال مؤثرة في النجاح الإداري ، وظهور القائد ، و الوصول لأعلى أداء الوظيفي. على هذا النحو ، يُعتقد أن مهارة الإتصال مرتبطة بإرسال المعلومات و إستقبالها من خلال الوسائل اللفظية وغير اللفظية من عوامل النجاح الحاسمة في المهارات الناعمة .

### أهمية مهارة الإتصال و التواصل:

- يخلق مشاركة للخبرة وذلك من خلال التفاعل بين طرفي الإتصال بطريقة مباشرة وجهاً لوجه.
- يساعد على التغلب على سوء الفهم أو الفهم الخاطئ وذلك لأن الإتصال يتيح فرصة التأكد من وصول المعلومة بشكلها الصحيح.
- يساعد المرسل على إدخال تعديلات مستمرة على الرسالة للمستقبل من خلال التكرار أو استخدام طرق أخرى غير الذي يستخدمه المرسل. ( الأغا، ٢٠١٨ ) .

### طرق تحسين مهارة الإتصال و التواصل:

- ألا يقاطع القائد أحد ويتركه يتحدث بحرية تامة.
- أن يجعل القائد رد فعله أثناء الحديث هادئ وغير مبالغ فيه، بل يركز دائماً على الأهداف .
- التوجه للشخص المناسب والتحدث معه مباشرة إذا كان هناك مشكلة.
- ألا يستخدم القائد أسلوب التهديد لأن ذلك سوف يترتب عليه آثار سلبية على المدى البعيد.
- أن يستمع القائد جيداً للمقترحات الجديدة ويتقبل الرأي المخالف.
- ألا يقلل القائد من شأن الآخرين بل مدحهم كثيراً.

وفى ضوء ما تم عرضه يمكن تعريف مهارة الإتصال والتواصل بأنها: عملية تفاعلية مشتركة بين طرفين مرسل ومتقبل يُتاح فيها استخدام كافة الوسائل لتوصيل الرسالة بشكل فعال من خلال رسائل نصية أو تقارير أو اتصال مباشر للتأكد من وصول الرسالة بشكل صحيح.

## ثانياً: مهارة العمل في فريق:

الفريق هو مجموعة من الأشخاص يتفاعلون بشكل حيوي مع بعضهم البعض في صورة متكافلة وحيوية للوصول لهدف مشترك (Wendy et al,2014)، وعرفه (West,2012) بأنه مجموعة من الأفراد لهم قائد يشتركون في تنفيذ أهداف محددة ويتم تقسيم العمل من خلال هذا القائد ويتحمل كل فرد مسئولية الجزء المسئول عنه ، كما أنهم يمتلكون المصادر اللازمة لتحقيق أهدافهم.

وذكر كلاً من ( Sairam et al, 2017,p:145 ) " أن فريق العمل يتكون من مجموعة من الأفراد لديهم مهارات متعددة ومختلفة وديناميكيات عمل متكاملة للوصول إلى العمل الجماعي المشترك وتحقيق الأهداف، ومهارة فرق العمل من المهارات القيادية التي تحث القائد على ممارسة التأثير على الأعضاء الآخرين في المنظمة ومساعدة تلك المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية "

كما أكد (Bhana,2014) أن طبيعة العمل في القرن الواحد والعشرين تتطلب العمل في فريق لحل المشكلات المتنوعة والخاصة بالإنتاج أو الخدمات المقدمة لتطويرها.

ومما سبق يمكن تعريف مهارة العمل في فريق بأنها إنشاء جماعة تتوافق مع بعضها ويلتف أعضائها حول هدف العمل العام والمعلن من خلال تقسيم العمل بحيث يكمل كل فرد الآخر أي أنها عملية متكاملة.

## أهمية مهارة العمل في فريق:

أنتق كلاً من ( عبدربه، ٢٠١٣ ) و ( حمود، ٢٠١٠ ) و ( الرشيد، ٢٠٠٠ ) في أهمية العمل في فريق كالتالي:

- تحقيق الإستثمار الأمثل للموارد البشرية.
- زيادة الإنتاجية وتطوير جودة الخدمات و المنتجات المقدمة.
- تخفيض التكلفة والوقت والتخلص من الفاقد وحل المشكلات.
- تحسين عملية الإتصال و التعاون المشترك.
- توفير المعلومات الدقيقة عن العمل.
- توفير احساس للعاملين بأهميتهم في المنظمة ومن ثم تحملهم المسئولية في تنفيذ أهداف المنظمة.

## عوامل نجاح فريق العمل:

ذكر كلاً من ( Bedwell et al., 2014 ; Brackette, Rivers, & Salovey, 2011 ) ( عبدربه، ٢٠١٣ ) ، ( حمود، ٢٠١٠ ) و ( الفقي، ٢٠٠٩ ) أن هنا مجموعة من العوام التي تؤثر على نجاح فريق العمل وهي كالاتي:

- تطوير الثقة التي يزرعها القائد في أتباعه ، فالثقة هي التي تعطي للفريق دافع للعمل الجماعي من أجل تحقيق الهدف المشترك.
- الإهتمام و التقدير الذي يعطيه قائد الفريق للعاملين و أحترام اختلاف الثقافات و الإنفتاح.
- العاطفة القوية و الإيمان بأن العمل الجماعي والتعاون هو مفتاح النجاح.
- بيئة عمل الفريق وهي الطرق التي تنظم عمل الفريق والأدوات .
- قيادة الفريق الناجحة الداعمة لأفراد المجموعة.
- مدى رغبة أفراد المجموعة في الإستمرار في المجموعة ورغبتهم لتحقيق الهدف الجماعي .
- الفعالية في التعامل مع الصراعات و المشكلات.

### ثالثاً: مهارة اتخاذ قرار وحل المشكلات:

إذا كان لدى العاملون القدرة على التنبؤ بالمشكلات فهذا سيجعلهم يتجنبوا لمشكلات وتكون فرص حدوثها أقل، وإذا وقعت المشكلة واستطاع العاملون احتوائها فهذا يعني عدم تفاقمها وبالتالي توفير الوقت والجهد الأمر الذي سنعكس على أداء أفضل.(الأغا، ٢٠١٨).

يمكن تصور المهارات المتعلقة بالتفكير الإبداعي واتخاذ القرارات السليمة وحل مشاكل في مكان العمل على أنها مهارات معرفية ومعرفية في مجال المهارات الناعمة

ويمثل اتخاذ القرار بالأهداف أساس من أجل تخفيف الصعوبات التي من الممكن أن تقف عائقاً أمام القرارات الصائبة، ومن الممكن أن يحتاج القرار لعمليات تصحيحية وبالتالي على أصحاب القرار دراسة الأمر جيداً لتصحيح مسار المنظمة.(بنات، ٢٠١٩).

ويمكن تعريف أن اتخاذ القرار بأنها اختيار البديل الأمثل لتحقيق الغرض العام منظمة.(Murray, Mucluer, 2000) ، بينما رأى (السكرانه، ٢٠٠٩) أنها عرض بدائل و حلول ومناقشتها و اختيار الحل الأمثل ، كما أن حل المشكلات يعبر عن ثقة الموظف في حل المشكلات في محل عملة كما أنها تعكس الكفاءة الذاتية ( Raelin, 2010 )

مهارة اتخاذ القرار يتضمن مجموعة من المهارات مثل:

- مهارة تحليل الموقف.
- مهارة السلوكيات المسؤولة.
- مهارة احترام الآخرين



وعليه فإنه يمكن تعريف مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات بأنها : "مهارة المفاضلة بين مجموعة من البدائل أو الحلول الممكنة من خلال التحليل العميق للمشكلة و التفكير بالمنطق للوصول إلى الحل الأنسب " .

### خطوات اتخاذ قرارات إدارية:

يرى (السكرانة، ٢٠٠٩) و (تلب، ٢٠١٧) أنه حتى تتخذ القرارات الإدارية بشكل صائب لابد من المرور بمجموعة من الخطوات تتمثل في الآتي:

١. إدراك المشكلة: وهو وجود خلل في المنظومة الإدارية تستوجب الأخذ في الاعتبار.
٢. تعريف المشكلة: التعرف على مسببات المشكلة.
٣. جمع وتحليل البيانات المرتبطة بالمشكلة: جمع البيانات تتم في جميع مراحل اتخاذ القرار وهي مرحلة يتم فيها جمع البيانات والمعلومات المرتبطة بالمشكلة لفهم أبعادها، كما أنها تمثل القاعدة الأساسية في معالجة المشكلة القائمة
٤. تحديد البدائل: وهي مرحلة فرز البدائل مما يعظم احتمالية الوصول إلى الحل الأمثل.
٥. تقييم البدائل: وهي تحديد مزايا وعيوب كل بديل وهذا يتطلب مجموعة من العوامل التي ستركز على التنبؤ بالنتائج المتوقعة.
٦. اختيار البديل الأفضل: وهنا تكون المرحلة الأخيرة لاتخاذ القرار وهي مرحلة اختيار البديل الأنسب أي البديل الذي سيحقق أفضل نتائج ممن سواه .
٧. تنفيذ القرار: يتم تنفيذ القرار و إعلام الجميع بتفاصيله مع الأخذ في الاعتبار الإجراءات اللازمة لمتابعة التنفيذ للتعرف على العقبات وتذليلها.

### رابعاً: مهارة إدارة الوقت:

عرف (الصيرفي، ٢٠٠٩) إدارة الوقت بأنها " عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت لتحديد الشئ المراد عمله والقيام بمهام أخرى عديدة في أق وقت ممكن ، وعرفها (حريز و آخرون، ٢٠٠٧) بأنها" الإستثمار الأفضل للموارد المتاحة حيث تتضمن التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والتحفيز و الرقابة والإتصال" .

ومن وجهة نظر ( Robles, 2012) إدارة الوقت تعني أن تكون ملتزماً بمواعيدك وتستطيع تحديد أولويات مهامك وتخصص الوقت المناسب لكلاً منها .

أما كلاً من (Hila, Shobaki, Abu Naser, Abu Amuna, 2017) رأوا أن الإدارة والوقت مفهومان يكمل كلاً منهما الآخر حيث أن يمكن لإدارة الوقت أن تدير أوقاتنا بشكل مناسب من خلال عناصر العملية الإدارية وهم التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة لتحقيق الأهداف المطلوبة بشكل كامل .

ومما سبق يمكننا تعريف مهارة إدارة الوقت بأنها: مهارة الإستغلال الأمثل للوقت من خلال التخطيط والتنسيق للمهام المطلوبة وتقسيم الوقت بين هذه المهام لذلك فهي هي مهارة فنية تحتاج للتعامل بذكاء للموازنة بين مهام العمل والوقت المتاح .

### خطوات ناجحة لإدارة الوقت:

الإدارة الناجحة للوقت مهارة يمكن تعلمها وتنميتها مع الوقت فهي لها دور رئيسي في معرفة جوانب اقصور والضعف ، وقد بين جيرسمان أنه يوجد خطوات للنجاح في إدارة الوقت منها الآتي:

1. مراجعة الأهداف و الخطط والأولويات: فالموظف يجب أن يعمل باستمرار على مراجعة خطته و أهدافه و أولوياته وذلك للتأكد أنها مرتبه بشكل صحيح وسليم حتى يتسنى له أن يدير وقته
2. وضع خطة عمل زمنية: يجب على الموظف أن يقوم بعمل جدول زمني للأهداف المطلوب، هذا الجدول يكون مدون به تاريخ وساعة بداية ونهاية كل مهمة من المهام المطلوبة وذلك حتى يلزم نفسه بإنهاء المهام في وقتها المحدد.
3. عمل قائمة إنجازات يومية: يجب على الموظف عمل قائمة يومية لإنجاز مهام محددة، مع مراعاة أن تكون هذه المهام قليلة وموضوعية وذكر باريتو أن الموظف عندما يقوم بتحدد أهم مهمتين من ١٠ مهام في قائمة إنجازاته اليومية وبالفعل قام بتنفيذهما فهذا يعني إنجاز ٨٠٪ من العمل اليومي.
4. سد منافذ الهروب: هي المنافذ التي يهرب منها الموظف لعدم إنجاز مهامه مثل الكسل و التردد ، الترويح الزائد عن النفس.... إلخ.
5. استغلال الأوقات الهامشية: أي استغلال الأوقات التي تضيع بين الإلتزامات و الأعمال مثل الإنتظار في السيارة، الإنتظار لدى الطبيب، المجاملات الزائدة في زيارات الأصدقاء والأقارب.... إلخ).
6. عدم الإستسلام للأمور الغير ضرورية العاجلة: التي تجعل الإنسان أداه في مخططات الآخرين وتسلبه فاعليته ووقته ، وحتى لا يقع الفرد في هذا الفخ يجب عليه وضع قائمة أولوياته و أهدافه و قائمة انجاز يومية بالمهام الملزم بها .

### مضيعات الوقت:

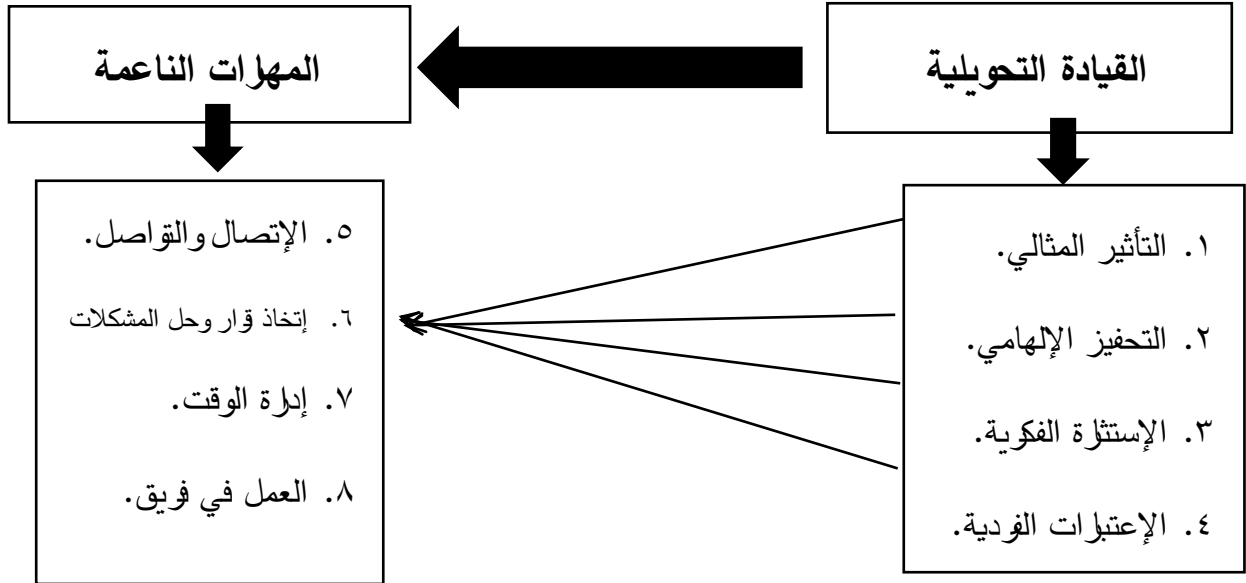
ذكر (أبو شيخة، ٢٠٠٩) أن هناك مجموعة من العوامل تعد من أهم مضيعات الوقت

١. سوء الإدارة و عدم كفاية التنظيم
٢. ضخامة عدد العاملين: رأى داركر أن زيادة أعداد العاملين في المكان الواحد لا تخلق شخصاً عاطلاً فحسب بل شخص يعيق سير العمل وذلك لأن العدد الكبير ينجم عنه خياران أما مشاكل كثيرة أو أحاديث بدون داعي مهدرة للوقت.
٣. التردد في اتخاذ قرار والخوف من الفشل.
٤. التفويض الخاطئ.
٥. فقر المعلومات: فقد تستغرق المعلومات وقت كبير للوصول إلى المدير كما أنها تصل بشكل غير دقيق وواضح مما يضيع وقت كبير .
٦. عدم ترتيب المهام، المجاملات الزائدة، التحدث في أمور خارج العمل.... إلخ.
٧. معوقات تتعلق بمجال التوظيف: أي عدم وجود مؤوس مدرب جيداً، وجود موظفين يثيرون المشاكل.
٨. معوقات تتعلق بمجال التنظيم: عدم وجود توزيع جيد للمهام ، ضياع الوقت بسبب مهام ليست أولوية ومن الممكن حدوث تكرار في عملها.
٩. معوقات تتعلق بمجال الرقابة: غياب تقارير المتابعة والرقابة، استعمال المقاطعات كثيراً، عدم القدرة على قول لا أحياناً.
١٠. عوامل تتعلق بالإتصال: أي عقد الاجتماعات بكثرة، وعدم الإصغاء الجيد الذي يؤدي إلى عدم فهم وسوء إدراك .
١١. عوامل تتعلق بإتخاذ القرار: التردد في اتخاذ القرار خوفاً من الفشل وكذلك عقد اللجان لإتخاذ قرار من الممكن أن يؤخذ بدون لجان يهدر الكثير من الوقت.

## نموذج الدراسة:

شكل رقم (١) : نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء ما تم عرضه من الدراسات السابقة.



(أ) القيادة التحويلية ( المتغير المستقل):

القيادة التحويلية هي القيادة التي تتخطى تبادل المكافآت لتحقيق الأهداف إلى القيادة التي تركز على احتياجات وقيم المتابعين ، وبالتالي تعزيز التحول والتحسين في الأفراد والمؤسسات ( Bharwane, 2020).

(ب) المهارات الناعمة ( المتغير التابع):

تعرف المهارات الناعمة بأنها بأنها المواقف والسلوكيات والسمات الشخصية ، والتي يمكن أن تؤثر على الفرد في العلاقات مع الآخرين و كذلك على الأداء الوظيفي ( Dabke, 2015; James & James, 2004; Robles, 2012).

يتم قياس المتغيرات من خلال مجموعة من المتغيرات الفرعية الخاصة بكل متغير رئيسي ويمكن توضيحها في الجدول التالي:

## جدول رقم (٢) المتغيرات وقياسها

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	المراجع
القيادة التحويلية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التأثير المثالي</li> <li>• التحفيز الإلهامي</li> <li>• الإستشارة الفكرية</li> <li>• الإعترابات الفردية</li> </ul>	<p>(Cofie, 2018)</p> <p>(العتيبي، ٢٠١٩)</p> <p>( المومني، ٢٠٢٠ )</p>
المهارات الناعمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإتصال و التواصل</li> <li>• العمل في فريق</li> <li>• إدارة الوقت</li> <li>• إتخاذ قرار وحل المشكلات</li> </ul>	<p>(Jenkins, 2020)</p> <p>(بنات، ٢٠١٩)</p> <p>(Forrest , 2021)</p> <p>(Ransom, 2020)</p>
المتغيرات الديموجرافية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• النوع</li> <li>• العمر</li> <li>• سنوات الخبرة المهنية</li> <li>• نوع العمالة</li> </ul>	<p>_____</p>

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة

### منهجية الدراسة:

أعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويعمل على وصفها وصف دقيق من خلال جمع معلومات عن طريق الإستبانة، وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية.

### مجتمع وعينة الدراسة:

#### (١) مجتمع الدراسة :

يمثل مجتمع الدراسة جميع الأفراد الذين يكونون موضوع المشكلة محل الدراسة أى جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، و بناءً على مشكلة الدراسة فقد تحدد مجتمع الدراسة على أن يكون الكادر الفني للعاملين بهيئة قناة السويس وهم كالاتي (عمالة دائمة، عقود تحت السن، عمالة مكافأة شاملة، عمالة يومية) وعددهم ١١٠٠٠ عامل، وتم اختيار الكادر الفني لأنهم الفئة الأعلى كثافة في هيئة قناة السويس ولأنهم ذو صلة بموضوع الدراسة ، هذا بالإضافة إلى أنهم سيمدون الدراسة بالبيانات اللازمة.

## ٢) عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين جميع الإدارات بمدن القناة الثلاث (السويس، الإسماعيلية، بورسعيد) ، تكونت العينة من ٣٧٠ مفردة من العاملين طبقاً لجدول حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥٪ ونسبة خطأ ٥٪ وتم توزيع ٣٧٠ مفردة إلكترونياً وتم استرداد ( ٣٥٢ ) مفردة صالحة للتحليل ، وباستخدام الأساليب الإحصائية الإستدلالية المناسبة سوف تتمكن الباحثة من تعميم النتائج على أفراد مجتمع الدراسة، وقد تمت مراعاة أن تكون نسب توزيع الإستبانات على كل فئة من فئات العاملين متوافقة مع نسبة تمثيلها الحقيقي في المجتمع الأصلي وذلك حتى تكون العينة عشوائية طبقية.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحقق من صحة فروض الدراسة:

- ١- الإحصاءات الوصفية المتمثلة في (التكرارات- النسب المئوية- المتوسطات الحسابية- الانحرافات المعيارية) وذلك لوصف البيانات المأخوذة من العينة وتعميمها على المجتمع
- ٢- الارتباط والانحدار المتعدد لقياس أثر ابعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي- التحفيز الالهامي- الاستتارة الفكرية- الاعتبارات الفردية) على المهارات الناعمة (مهارات الاتصال والتواصل- مهارات العمل في فريق- مهارات اتخاذ القرار وحل المشكلات- مهارات إدارة الوقت) للعاملين بهيئة قناة السويس
- ٣- اختبار (Chi- Square) لحسن المطابقة للتحقق من وجود اختلافات جوهرية بين استجابات افراد عينة الدراسة على كل مفردة من مفردات استمارة الاستقصاء
- ٤- اختبار تحليل التباين احادي الاتجاه لمعرفة الفروق بين متوسطات عينة البحث وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (النوع- العمر- نوع العمالة- سنوات الخبرة).
- ٥- كذلك أعتمدت الباحثة على برنامج AMOS لوضع النموذج مدعوماً ببرنامج SPSS

### تحليل العامل التوكيدي:

يتم اجراء التحليل العامل التوكيدي، باستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلة البنائية، ويتم اجراء التحليل لكل متغير على حدة، للتحقق من مؤشرات القياس المستخدمة في كل نموذج، وقام الباحث باستخدام برنامج Amos مدعوماً ببرنامج SPSS لإجراء التحليل.

#### (أ) المتغير المستقل (القيادة التحويلية)

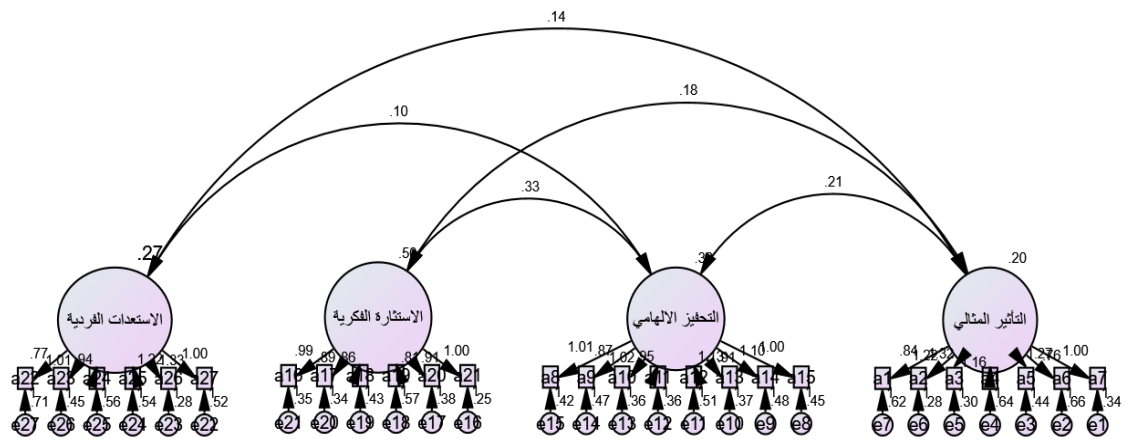
تضمن المتغير المستقل في قائمة الاستقصاء أربعة ابعاد رئيسية استخدمت في القياس، وفي هذه الخطوة يتم اجراء التحليل العامل التوكيدي لكافة ابعاد المتغير المستقل لإيجاد العلاقة بين المتغيرات المستخدمة في القياس، والتي

تمثل (٢٧) فقرة، ويوضح الجدول رقم (٣) النموذج الخاص بالقيادة التحويلية. حيث قامت الباحثة بعمل تحليل عاملي توكيدي من الدرجة الثانية، وقد تم افتراض وجود أربع عوامل كامنة مرتبطة ببعضها، وتنتسب عليها مفردات الاستبانة. ويظهر الشكل رقم: (٢) البنية العاملي المقترحة.

الشكل رقم: (٢) البنية العاملي المقترحة للقيادة التحويلية.

جدول رقم (٣) قيم مؤشرات المطابقة وتفسيرها للقيادة التحويلية

التفسير	القيمة والتفسير	مؤشرات جودة المطابقة
-	١٤٤٨,٦١١	كا <sup>٢</sup>
مقبولة	٣	النسبة بين كا <sup>٢</sup> إلى درجات حريتها
مقبولة	٠,٨٨	<b>Comparative fit index</b> مؤشر المطابقة المقارن (CFI)
ممتازة	٠,٠٥٢	<b>Root Mean square of approximation</b> (RMSEA) جذر متوسط مربع خطأ الاقتراب
ممتازة	٠,٠٦	<b>PClose</b>



التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية لمتغير القيادة التحويلية

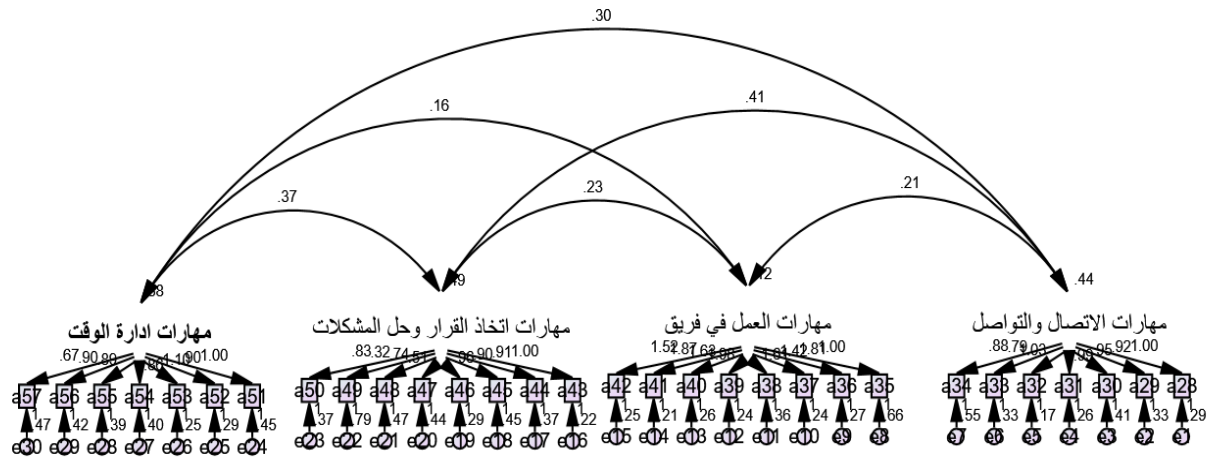
		قيمة الدلالة الخاصة باختبار الفرض الصفري بأن RMSEA ≤ 0.05
--	--	--

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي AMOS

ويتبين من نتائج الجدول أن النموذج مقبول حيث أن قيمة CMIN/DF تقع بين (3-5) فقد بلغت قيمتها (3) وقيمة RMSEA اقل من (0,06) فقد بلغ قيمته (0,052)، وأيضاً قيم مؤشرات GFI تقع من (0,90 - 0,95).

### (أ) المتغير التابع (المهارات الناعمة):

تضمن المتغير التابع في قائمة الاستقصاء اربع ابعاد رئيسية استخدمت في القياس، وفي هذه الخطوة يتم اجراء التحليل العاملي التوكيدي لكافة ابعاد المتغير المستقل لإيجاد العلاقة بين المتغيرات المستخدمة في القياس، والتي تمثل (30) فقرة، ويوضح الجدول رقم (4) النموذج الخاص بالمهارات الناعمة. حيث قامت الباحثة بعمل تحليل عاملي توكيدي من الدرجة الثانية، وقد تم افتراض وجود اربع عوامل كامنة مرتبطة ببعضها، وتتسبع عليها مفردات الاستبانة. ويظهر الشكل (3) البنية العاملي المقترحة.



الشكل رقم: (3) البنية العاملي المقترحة للمهارات الناعمة



جدول رقم (٤) مؤشرات جودة المطابقة للنموذج للمهارات الناعمة

مؤشرات جودة المطابقة	القيمة والتفسير	التفسير
كا <sup>٢</sup>	١٤٤٨,٤٨	-
النسبة بين كا <sup>٢</sup> إلى درجات حريتها	١,٥٣	مقبول
<b>Comparative fit index</b> مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	٠,٩٣	مقبول
<b>Root Mean square of approximation (RMSEA)</b> جذر متوسط مربع خطأ الاقتراب	٠,٠٤٠	مقبول
<b>PClose</b> قيمة الدلالة الخاصة باختبار الفرض الصفري بأن RMSEA ≤ 0.05	٠,٠٩	ممتاز

ويتضح من مؤشرات المطابقة لنموذج الاربعة عوامل الكامنة ان النسبة بين قيمة كا<sup>٢</sup> الي درجات حريتها تساوي (١,٥٣) غير دالة احصائيا وتشير الي مطابقة النموذج الجيدة للبيانات موضع الاختبار بالإضافة الي بقية مؤشرات المطابقة وقعت في المدى المثالي لكل مؤشر ومن هنا يمكن قبول هذا النموذج.

### اختبار فروض الدراسة:

عملت الباحثة على اختبار فروض الدراسة، من خلال استخدام الأسلوب الاحصائي المناسب والتي تم صياغتها على أساس مشكلة الدراسة وأسئلتها وذلك كما يلي:

**الفرض الرئيسي:** يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحسين المهارات الناعمة للعاملين  
بهيئة قناة السويس

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الإنحدار المتعدد لتحديد العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية و أبعاد المهارات الناعمة للعاملين بهيئة قناة السويس وفيما يلي نتائج الفرض:

جدول (٥) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لدور القيادة التحويلية في تحسين المهارات الناعمة للعاملين بهيئة قناة السويس

البيان	معامل الارتباط R	معامل الانحدار $\beta$	القيمة المحسوبة t	مستوي الدلالة Sig
الثابت	-	١٩,٧٢	٧,٢٢	٠,٠٠٠
التأثير المثالي	٠,٣٣٦	١,٢٣	٧,٤٧	٠,٠٠٠
التحفيز الالهامي	٠,٣٠١	٠,٨٩٠	٦,٢٧	٠,٠٠٠
الاستشارة الفكرية	٠,٠٦٢	٠,٢٤٥	١,٢٩	٠,١٩٥
الإعتبرات الفردية	٠,٢٨٢	١,٢٤٩	٦,٩٢	٠,٠٠٠
اختبار ف= ٢٩٦,١٩٨ المعنوية= ٠,٠٠٠				
معامل الارتباط المتعدد= ٠,٨٧٩				
معامل التحديد R-square = ٠,٧٧٣				
معامل التحديد المعدل = ٠,٧٧١				

يتبين من خلال النتائج الموضحة وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتحسين المهارات الناعمة للعاملين بهيئة قناة السويس، اذا بلغت معاملات الارتباط (٠,٠٠٣٣٦)، (٠,٠٠٣٠١)، (٠,٠٠٠٦٢)، (٠,٠٠٢٨٢) على التوالي عند مستوي (٠,٠٥)، كما بلغت قيمة درجة التأثير (١,٢٣)، (٠,٨٩)، (٠,٢٤٥)، (١,٢٤٩) على التوالي وهذا يعني ان الزيادة بقيمة واحدة في التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، والاستشارة الفكرية، والإعتبرات الفردية يؤدي الي زيادة في تحسين المهارات الناعمة ككل بقيمة (١,٢٣)، (٠,٨٩)، (٠,٢٤٥)، (١,٢٤٩) على التوالي ولكل متغير عدا بعد الاستشارة الفكرية ليس لها اثر علي تحسين المهارات الناعمة، وتؤكد معنوية هذه العلاقة القيمة الاحصائية F وهي دالة عند مستوي الدلالة (٠,٠١) وعليه تقبل الفرضية والتي تنص على " يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحسين المهارات الناعمة للعاملين بهيئة قناة السويس" وبناءً على ما سبق يمكن اشتقاق نموذج الانحدار المتعدد الذي يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة جميعها كوحدة واحدة مع المتغير التابع وتتمثل هذه العلاقة بالنموذج الرياضي التالي:

ويتضح من نتائج النموذج ما يلي:

- (١) يوجد علاقة تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتأثير المثالي في تحسين المهارات الناعمة ككل.
- (٢) يوجد علاقة تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي في تحسين المهارات الناعمة ككل.

- ٣) لا يوجد علاقة تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للإستثارة الفكرية في تحسين المهارات الناعمة ككل.
- ٤) يوجد علاقة تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للإعتبارات الفردية في تحسين المهارات الناعمة ككل.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحسين مهارة التواصل والاتصال للعاملين بهيئة قناة السويس:

لإختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لتحديد أثر القيادة التحويلية في تحسين مهارات الاتصال والتواصل للعاملين بهيئة قناة السويس للتأكيد على نتائج الدراسة وفيما يلي نتائج الفرض:

جدول (٦) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لدور القيادة التحويلية في تحسين مهارة الاتصال والتواصل للعاملين بهيئة قناة السويس:

البيان	معامل الارتباط R	معامل الانحدار $\beta$	القيمة المحسوبة t	مستوى الدلالة Sig
الثابت	-	٠,٢٧٥	٠,٣٥٨	٠,٧٢١
التأثير المثالي	٠,٣٧٥	٠,٣٨٨	٨,٣٢٠	٠,٠٠٠
التحفيز الالهامي	٠,٢٤٧	٠,٢٠٥	٥,١٤٠	٠,٠٠٠
الاستثارة الفكرية	٠,٠٨١	٠,٠٩٠	١,٧٠٣	٠,٠٨٩
الإعتبارات الفردية	٠,٢٧٧	٠,٣٤٤	٦,٧٨٣	٠,٠٠٠
اختبار ف= ٢٩٥,١٢٢ المعنوية = ٠,٠٠٠ معامل الارتباط المتعدد = ٠,٨٧٩ معامل التحديد R-square = ٠,٧٧٣ معامل التحديد المعدل = ٠,٧٧٠				

يتبين من خلال النتائج الموضحة وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتحسين مهارة التواصل والاتصال للعاملين بهيئة قناة السويس، اذا بلغت معاملات الارتباط (٠,٣٧٥)، (٠,٢٤٧)، (٠,٠٨١)، (٠,٢٧٧) على التوالي عند مستوي (٠,٠٥)، كما بلغت قيمة درجة التأثير (٠,٣٨٨)، (٠,٢٠٥)، (٠,٠٩٠)، (٠,٣٤٤) على التوالي وهذا يعني ان الزيادة بقيمة واحدة في التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، والاستثارة الفكرية، والإعتبارات الفردية يؤدي الي زيادة في تحسين مهارة الاتصال والتواصل ككل بقيمة (٠,٣٨٨)، (٠,٢٠٥)، (٠,٠٩٠)، (٠,٣٤٤) على التوالي ولكل متغير عدا بعد الاستثارة الفكرية ليس لها اثر علي تحسين مهارات الاتصال والتواصل،

وتؤكد معنوية هذه العلاقة القيمة الاحصائية F وهي دالة عند مستوى الدلالة (0,01) وعليه تقبل الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحسين مهارات الاتصال والتواصل للعاملين بهيئة قناة السويس" وبناء على ما سبق يمكن اشتقاق نموذج الانحدار المتعدد الذي يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة جميعها كوحدة واحدة مع المتغير التابع وتمثل هذه العلاقة بالنموذج الرياضي التالي:

ويتضح من نتائج النموذج ما يلي:

- ١) يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في تحسين مهارة التواصل والاتصال.
- ٢) يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي في تحسين مهارة التواصل والاتصال.
- ٣) لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية الاستثارة الفكرية في تحسين مهارة التواصل والاتصال.
- ٤) يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية الإعتباراتالفردية في تحسين مهارة التواصل والاتصال.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحسين مهارة العمل في فريق للعاملين بهيئة قناة السويس

لإختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الإنحدار المتعدد لتحديد دور القيادة التحويلية في تحسين مهارة العمل في فريق للعاملين بهيئة قناة السويس وفيما يلي نتائج الفرض:

جدول (٧) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية في تحسين مهارة العمل في فريق للعاملين بهيئة قناة السويس:

البيان	معامل الارتباط R	معامل الانحدار $\beta$	القيمة المحسوبة t	مستوى الدلالة Sig
الثابت	-	٥,٦٩	٥,٦٩٢	٠,٠٠٠
التأثير المثالي	٠,٢٠٦	٠,٢١٧	٣,٥٧٩	٠,٠٠٠
التحفيز الالهامي	٠,٣٠٣	٠,٢٥٧	٤,٩٤٣	٠,٠٠٠
الاستثارة الفكرية	٠,١١٠	٠,١٢٥	١,٨٠٦	٠,١٩٥
الإعتبارات الفردية	٠,٢٧١	٠,٣٤٤	٥,١٩٨	٠,٠٠٠
<p>اختبار ف = ١٤٧,٨٤٠ = المعنوية = ٠,٠٠٠</p> <p>معامل الارتباط المتعدد = ٠,٧٩٤</p> <p>معامل التحديد R-square = ٠,٦٣٠</p> <p>معامل التحديد المعدل = ٠,٦٢٦</p>				

يتبين من خلال النتائج الموضحة وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتحسين مهارة العمل في فريق للعاملين بهيئة قناة السويس، اذا بلغت معاملات الارتباط (٠,٢٠٦)، (٠,٣٠٣)، (٠,١١٠)، (٠,٢٧١) على التوالي عند مستوي (٠,٠٥)، كما بلغت قيمة درجة التأثير (٠,٢١٧)، (٠,٢٥٧)، (٠,١٢٥)، (٠,٣٤٤) على التوالي وهذا يعني ان الزيادة بقيمة واحدة في التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، والاستشارة الفكرية، الإعتبارات الفردية يؤدي الي زيادة في تحسين مهارة العمل في فريق ككل بقيمة (٠,٢١٧)، (٠,٢٥٧)، (٠,١٢٥)، (٠,٣٤٤) على التوالي ولكل متغير عدا بعد الاستشارة الفكرية ليس لها اثر علي تحسين مهارة العمل في فريق، وتؤكد معنوية هذه العلاقة القيمة الاحصائية F وهي دالة عند مستوي الدلالة (٠,٠١) وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحسين مهارة العمل في فريق للعاملين بهيئة قناة السويس" وبناءً على ما سبق يمكن اشتقاق نموذج الانحدار المتعدد الذي يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة جميعها كوحدة واحدة مع المتغير التابع وتمثل هذه العلاقة بالنموذج الرياضي التالي:

ويتضح من نتائج النموذج ما يلي:

- ١) يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في تحسين مهارة العمل في فريق.
- ٢) يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي في تحسين مهارة العمل في فريق.
- ٣) لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية الاستشارة الفكرية في تحسين مهارة العمل في فريق.
- ٤) يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية الإعتبارات الفردية في تحسين مهارة العمل في فريق.

**الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحسين مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات للعاملين بهيئة قناة السويس**

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لتحديد أثر القيادة التحويلية في تحسين مهارات اتخاذ القرار وحل المشكلات للعاملين بهيئة قناة السويس وفيما يلي نتائج الفرض:

جدول (٨) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية في تحسين مهارات اتخاذ القرار وحل المشكلات للعاملين بهيئة قناة السويس:

البيان	معامل الارتباط R	معامل الانحدار $\beta$	القيمة المحسوبة t	مستوى الدلالة Sig
الثابت	-	٦,٣٦٥	٦,٢٩٠	٠,٠٠٠
التأثير المثالي	٠,٢٨٥	٠,٣٠١	٤,٩١٣	٠,٠٠٠
التحفيز الالهامي	٠,٤٠٦	٠,٣٤٦	٦,٥٧١	٠,٠٠٠
الاستشارة الفكرية	٠,١٤٤-	٠,١٣٠-	١,٨٦٢-	٠,١٩٥
الإعترارات الفردية	٠,٢٩١	٠,٣٧٠	٥,٥٣٩	٠,٠٠٠
اختبار ف = ١٤٤,٠٤٩ المعنوية = ٠,٠٠٠				
معامل الارتباط المتعدد = ٠,٧٩٠				
معامل التحديد R-square = ٠,٦٢٤				
معامل التحديد المعدل = ٠,٦٢٠				

يتبين من خلال النتائج الموضحة وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتحسين مهارات اتخاذ القرار وحل المشكلات للعاملين بهيئة قناة السويس، اذا بلغت معاملات الارتباط (٠,٢٨٥)، (٠,٤٠٦)، (٠,٣٠١)، (٠,٣٤٦)، (٠,٣٧٠)، (٠,٢٩١) على التوالي عند مستوي (٠,٠٥)، كما بلغت قيمة درجة التأثير (٠,٣٠١)، (٠,٣٤٦)، (٠,٣٧٠)، (٠,١٣٠)، (٠,٢٩١) على التوالي وهذا يعني ان الزيادة بقيمة واحدة في التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، والاستشارة الفكرية، والإعترارات الفردية يؤدي الي زيادة في تحسين مهارات اتخاذ القرار وحل المشكلات ككل بقيمة (٠,٣٠١)، (٠,٣٤٦)، (٠,٣٧٠)، (٠,١٣٠)، (٠,٢٩١) على التوالي ولكل متغير عدا بعد الاستشارة الفكرية ليس لها اثر علي تحسين مهارات اتخاذ القرار وحل المشكلات، وتؤكد معنوية هذه العلاقة القيمة الاحصائية F وهي دالة عند مستوي الدلالة (٠,٠١) وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على "يوجد تأثير إيجابي نو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحسين مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات للعاملين بهيئة قناة السويس" وبناء على ما سبق يمكن اشتقاق نموذج الانحدار المتعدد الذي يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة جميعها كوحدة واحدة مع المتغير التابع وتمثل هذه العلاقة بالنموذج الرياضي التالي:

ويتضح من نتائج النموذج ما يلي:

- (١) يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في تحسين مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات.
- (٢) يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي في تحسين مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات.
- (٣) لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية الاستثارة الفكرية في تحسين مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات.
- (٤) يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للإعتبارات الفردية في تحسين مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات.

**الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحسين مهارة إدارة الوقت للعاملين بهيئة قناة السويس**

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لتحديد أثر القيادة التحويلية في تحسين مهارة إدارة الوقت للعاملين بهيئة قناة السويس وفيما يلي نتائج الفرض:

**جدول (٩) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لدور القيادة التحويلية في تحسين مهارة إدارة الوقت للعاملين بهيئة قناة السويس:**

البيان	معامل الارتباط R	معامل الانحدار $\beta$	القيمة المحسوبة t	مستوي الدلالة Sig
الثابت	-	٧,٣٨٧	٧,١٦٣	٠,٠٠٠
التأثير المثالي	٠,٣٥٣	٠,٣٣١	٥,٣٠٠	٠,٠٠٠
التحفيز الالهامي	٠,١٠٩	٠,٠٨٢	١,٥٣١	٠,١٢٧
الاستثارة الفكرية	٠,١٥٨	٠,١٦٠	٢,٢٦	٠,٠٢٥
الإعتبارات الفردية	٠,١٦٩	٠,١٩١	٢,٨٠٢	٠,٠٠٥
اختبار ف = ٨٨,٢٦٤ المعنوية = ٠,٠٠٠ معامل الارتباط المتعدد = ٠,٧١٠ معامل التحديد R-square = ٠,٥٠٤ معامل التحديد المعدل = ٠,٤٩٩				

يتبين من خلال النتائج الموضحة وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتحسين مهارة إدارة الوقت للعاملين بهيئة قناة السويس، إذا بلغت معاملات الارتباط (٠,٣٥٣)، (٠,١٠٩)، (٠,١٥٨)، (٠,١٦٩) على التوالي عند مستوي (٠,٠٥)، كما بلغت قيمة درجة التأثير (٠,٣٣١)، (٠,٠٨٢)، (٠,١٦٠)، (٠,١٩١) على التوالي

وهذا يعني ان الزيادة بقيمة واحدة في التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، والاستثارة الفكرية، والإعتبارات الفردية يؤدي الي زيادة في تحسين إدارة الوقت ككل بقيمة (0,331)، (0,082)، (0,160)، (0,191) على التوالي ولكل متغير عدا بعد التحفيز الالهامي ليس لها اثر علي تحسين مهارات إدارة الوقت، وتؤكد معنوية هذه العلاقة القيمة الاحصائية F وهي دالة عند مستوي الدلالة (0,01) وعليه تقبل الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحسين مهارة إدارة الوقت للعاملين بهيئة قناة السويس" وبناء على ما سبق يمكن اشتقاق نموذج الانحدار المتعدد الذي يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة جميعها كوحدة واحدة مع المتغير التابع وتمثل هذه العلاقة بالنموذج الرياضي التالي:

**ويتضح من نتائج النموذج ما يلي:**

- ١) يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في تحسين مهارة إدارة الوقت.
- ٢) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي في تحسين مهارة إدارة الوقت.
- ٣) يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية الاستثارة الفكرية في تحسين مهارة إدارة الوقت.
- ٤) يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية الإعتبارات الفردية في تحسين مهارة إدارة الوقت

### **النتائج:**

- أظهرت النتائج من واقع تحليل البيانات وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحسين المهارات الناعمة للعاملين بهيئة قناة السويس، وذلك عند مستوي الدلالة (0,05)، كما بلغت قيمة درجة التأثير (1,23)، (0,89)، (0,245)، (1,249) على التوالي وهذا يعني ان الزيادة بقيمة واحدة في التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، والاستثارة الفكرية، والإعتبارات الفردية يؤدي الي زيادة في تحسين المهارات الناعمة ككل بقيمة (1,23)، (0,89)، (0,245)، (1,249) على التوالي ولكل متغير عدا بعد الاستثارة الفكرية ليس لها اثر علي تحسين المهارات الناعمة، وتؤكد معنوية هذه العلاقة القيمة الاحصائية F وهي دالة عند مستوي الدلالة (0,01).

- كما تبين وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحسين مهارات الاتصال والتواصل للعاملين بهيئة قناة السويس حيث بلغت معاملات الارتباط (0,375)، (0,247)، (0,081)، (0,277) على التوالي عند مستوي (0,05)، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,388)، (0,205)، (0,090)، (0,344) على التوالي وهذا يعني ان الزيادة بقيمة واحدة في التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، والاستثارة الفكرية، والإعتبارات الفردية يؤدي الي زيادة في تحسين مهارة الاتصال والتواصل ككل بقيمة (0,388)،



(٠,٢٠٥)، (٠,٠٩٠)، (٠,٣٤٤) على التوالي ولكل متغير عدا بعد الاستثارة الفكرية ليس لها اثر علي تحسين مهارات الاتصال والتواصل، وتؤكد معنوية هذه العلاقة القيمة الاحصائية F وهي دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

- كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحسين مهارة العمل في فريق للعاملين بهيئة قناة السويس ، بلغت معاملات الارتباط (٠,٢٠٦)، (٠,٣٠٣)، (٠,١١٠)، (٠,٢٧١) على التوالي عند مستوي (٠,٠٥)، كما بلغت قيمة درجة التأثير (٠,٢١٧)، (٠,٢٥٧)، (٠,١٢٥)، (٠,٣٤٤) على التوالي وهذا يعني ان الزيادة بقيمة واحدة في التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، والاستثارة الفكرية، الإعتبارات الفردية يودي الي زيادة في تحسين مهارة العمل في فريق ككل بقيمة (٠,٢١٧)، (٠,٢٥٧)، (٠,١٢٥)، (٠,٣٤٤) على التوالي ولكل متغير عدا بعد الاستثارة الفكرية ليس لها اثر علي تحسين مهارة العمل في فريق، وتؤكد معنوية هذه العلاقة القيمة الاحصائية F وهي دالة عند مستوي الدلالة (٠,٠١).

- وثبت أيضاً وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحسين مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات للعاملين بهيئة قناة السويس ، اذا بلغت معاملات الارتباط (٠,٢٨٥)، (٠,٤٠٦)، (٠,١١٤-)، (٠,٢٩١) على التوالي عند مستوي (٠,٠٥)، كما بلغت قيمة درجة التأثير (٠,٣٠١)، (٠,٣٤٦)، (٠,١٣٠)، (٠,٣٧٠) على التوالي وهذا يعني ان الزيادة بقيمة واحدة في التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، والاستثارة الفكرية، والإعتبارات الفردية يودي الي زيادة في تحسين مهارات اتخاذ القرار وحل المشكلات ككل بقيمة (٠,٣٠١)، (٠,٣٤٦)، (٠,١٣٠-)، (٠,٣٧٠) على التوالي ولكل متغير عدا بعد الاستثارة الفكرية ليس لها أثر علي تحسين مهارات اتخاذ القرار وحل المشكلات، وتؤكد معنوية هذه العلاقة القيمة الاحصائية F وهي دالة عند مستوي الدلالة (٠,٠١).

- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحسين مهارة إدارة الوقت للعاملين بهيئة قناة السويس اذا بلغت معاملات الارتباط (٠,٣٥٣)، (٠,١٠٩)، (٠,١٥٨)، (٠,١٦٩) على التوالي عند مستوي (٠,٠٥)، كما بلغت قيمة درجة التأثير (٠,٣٣١)، (٠,٠٨٢)، (٠,١٦٠)، (٠,١٩١) على التوالي وهذا يعني ان الزيادة بقيمة واحدة في التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، والاستثارة الفكرية، والإعتباراتالفردية يودي الي زيادة في تحسين إدارة الوقت ككل بقيمة (٠,٣٣١)، (٠,٠٨٢)، (٠,١٦٠)، (٠,١٩١) على التوالي ولكل متغير عدا بعد التحفيز الالهامي ليس لها اثر علي تحسين مهارات إدارة الوقت، وتؤكد معنوية هذه العلاقة القيمة الاحصائية F وهي دالة عند مستوي الدلالة (٠,٠١).

## ثانياً: التوصيات

- ١) يجب تدريب العاملين على آلية الكشف عن المشكلات والتنبؤ بها قبل حدوثها من خلال عقد دورات تدريبية لتحسين مهارات العاملين في مواجهة مشكلات العمل.
- ٢) حث العاملين على تقبل الآراء المختلفة لأراءهم وتدريبهم على استخدام لغة الجسد في التعامل مع الآخرين.
- ٣) تدريب العاملين على العمل في فريق وتحمل ضغوط العمل في فريق، وتدريبهم على العصف الذهني.
- ٤) تحفيز العاملين لتقديم أفكار جديدة تعمل على تطوير العمل بشكل مستمر.
- ٥) عقد دورات تدريبية للعاملين لتنمية قدراتهم على حل المشكلات والأخطاء اليومية في العمل.
- ٦) تدريب العاملين على إعداد برامج زمنية لأنها الأعمال المطلوبة في أوقات محددة .
- ٧) عقد ورش عمل لتدريب للعاملين لتدريب على مهارات التقييم الذاتي.
- ٨) منح بعض العاملين الصلاحيات المناسبة لإنجاز الأعمال بسهولة.
- ٩) ربط الترقيات بالجهود المبذولة في العمل و إعطاء حوافز على ذلك.
- ١٠) عقد ندوات لتفعيل دور القيادة التحويلية في تحسين المهارات الناعمة للعاملين.

### جدول خطة تنفيذ التوصيات :

م	التوصية	التنفيذ	الموارد اللازمة	الفترة الزمنية
١	تدريب العاملين على الكشف عن المشكلات والتنبؤ بها.	عمل ورش عمل للتنبؤ بالمشكلات المحتمل حدوثها وإعلام الموظفين بكيفية التعامل بها.	مدربين متخصصين في مجال حل المشكلات والتنبؤ بها. قاعات تدريبية مزودة بالوسائل اللازمة للعرض الفعال.	من ٣ : ٤ أسابيع
٢	تدريب العاملين على التعامل بلغة الجسد.	عمل دورات تدريبية تختص لغة الجسد	مدربون متخصصون في مجال لغة الجسد و الإتصال والتواصل. قاعات تدريبية مزودة بالوسائل اللازمة للعرض الفعال.	من ٤ : ٥ أسابيع
٣	تدريب العاملين على العصف	تشكيل فريق عمل مختص لمراقبة العاملين لتأديتهم عملهم.	مدربون متخصصون في إدارة فرق العمل. قاعات تدريبية	من ٣ : ٤ أسابيع

	الذهني و تحمل العمل تحت ضغط في فريق	عمل دورات للتدريب على العصف الذهني.	مزودة اللوجيستيات اللازمة .	
٤	عقد دورات تدريبية للعاملين لتنمية قدراتهم على حل المشكلات والأخطاء اليومية في العمل.	إجراء ورش عمل تهتم بتطوير قدرات العاملين على حل المشكلات وتصحيح الأخطاء الناجمة عنها.	مدربون متخصصون في مجال الإدارة في التخطيط لمواجهة المشكلات . قاعات تدريبية لازمة للتدريب.	من ٤ : ٥ أيام
٥	عقد ورش عمل لتدريب للعاملين لتدريب على مهارات التقييم الذاتي.	عمل تقييم دوري لأداء العاملين إطلاع العاملين به والسماح لهم بإبداء رأيهم.	مدربون متخصصون في مجال الإدارة في مجال التقييم. قاعات تدريبية لازمة للتدريب.	٥ : ١٠ أيام

جدول رقم (١٠) : جدول تنفيذ التوصيات

#### المراجع:

##### المراجع العربية:

- أبو عيد ، هيام هاشم نمر (٢٠١٦) " دور القيادة التحويلية في إتخاذ القرار "، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، كليه الأعمال، الأردن.
- الغراس ، غاده بنت أحمد (٢٠١٧) "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم"، رسالة ماجستير، جامعه القصيم، كلية التربية، السعودية.
- العدوان، واصف توفيق إسحق (٢٠١٤) " المهارات الناعمة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في الشونة الجنوبية " ،رسالة ماجستير، جامعة الجريش، كلية العلوم التربوية، الأردن.
- الهبارنة ، احمد كريم (٢٠١٨) " القيادة التحويلية وأثرها في الأداء الإستراتيجي، الدور المعدل لجودة حياة العمل": دراسة تطبيقية في دائرة الجمارك الأردني،رسالة دكتوراة، جامعه العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
- شبير، صلاح رمضان (٢٠١٦) " المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظات غزة " رسالة ماجستير،الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة ، فلسطين.
- مرعي ، كاننكان فواز عبدالحميد (٢٠٠٨) " أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية"، رسالة دكتوراة، جامعة عمان العربية، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا، الأردن .
- الرشيدى، علي (٢٠١٨)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية، المجلة العربية للدراسات الأمنية، ٣٣ (٧١)، ٣ - ٤٠ .
- الغامدي، عبدالمحسن بن عبدالله بن علي ، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير ، الرياض، جامعة نايف العربية، ٢٠١١.
- بنات، أسيل محمد خليل (٢٠١٩) " القوة وتكتيكات النفوذ في القيادة وأثرها على المهارات الناعمة في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن"، رسالة ماجستير، جامعة الأردن، كلية الأعمال، الأردن.
- محمود، عبدالرازق مختار (٢٠٠٤)"فعالية وحدة مقترحة في أناشيد و أغاني الأطفال لإثراء بعض المهارات الحياتية اللازمة لهم"، مجلة نور المعرفة، ٤٢ ، أبريل ص ٤٥.

الفقي، إبراهيم (٢٠٠٩) " العمل الجماعي، كيف تبني فريق ناجح، كيف تدير اجتماعاتك بشكل فعال؟ تعلم فن التفويض واستمتع بوقتك، القاهرة، دار أجيال للنشر والتوزيع.

حمود، خضير، والشيخ، روان (٢٠١٠) " إدارة الجودة في المنظمات المتميزة " دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان.

عبد ربه ، راند (٢٠١٣) " مبادئ إدارة الأعمال الجندارية للنشر والتوزيع)، عمان.

أبو شيخة، نادر أحمد (٢٠٠٩)، " مدخل إلى إدارة الوقت"، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن.

الصيرفي، محمد، (٢٠٠٩)، " إدارة الوقت"، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر.

الكسواني، محمد خليل، (٢٠١٨)، " إدارة الوقت" ، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، ط١، عمان، الأردن.

زيدان، سلمان ، (٢٠١١) ، "استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير"، ط١، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

سليم بطرس جلدة، سامي "محمد هشام حريز، (٢٠٠٧)، فن إدارة الوقت والاجتماعات ١ ، ط ، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Aragon-Correa, J. A., Garcia-Morales, V. J., & Cordon-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36 Issue(3), pp. 349–359.
- Arthur, W., Bennett, W., Edens, P., & Bell, S. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234–245.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (2000), *MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire Technical Report*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Boamah, S.A. (2017). The influence of transformational leadership on nurse-reported patient safety outcomes Electronic thesis and dissertation repository. 4401, . London, Ontario, Canada: Western University
- Deshpande SK, Munshi MM (2017) A Study on Comparative Analysis of Impact of Soft Skill Training on the Employees of Private and Public Sector Banks in the City of Belgaum, Karnataka. *Int J Econ Manag Sci* 6: 469. <https://DOI: 10.4172/2162-6359.1000469>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A. L. (2012a). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22(2), 73–85.
- Jolanda A. Botke, Paul G. W. Jansen, Svetlana N. Khapova, Maria Tims, (2018) "Work factors influencing the transfer stages of soft skills training: A literature review", *Educational Research Review*, Vol 24, P 130-147.
- Litecky CR, Arnett KP, Prabhakar B (2016) The Paradox Of Soft Skills Versus Technical Skills In Is Hiring. *The Journal of Computer Information Systems* 45: 69-76
- Muhammad Kashif Imran, Muhammad Ilyas, Usman Aslam, Ubaid-Ur-Rahman, (2016) "Organizational learning through transformational leadership", *The Learning Organization*, Vol.23 Issue: 4, pp.232-248
- Nickson, D., Warhurst, C. and Dutton, E. (2005), "The importance of attitude and appearance in the service encounter in retail and hospitality", *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 15 No. 2, pp. 195-208
- Nida'a K. AbuJbara, Jody A. Worley, (2018) "Leading toward new horizons with soft skills", *On the Horizon*, Vol. 26 Issue: 3, pp.247-259
- Ra'ed Masa'deh, Bader Yousef Obeidat, Ali Tarhini, (2016) "A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership,

- knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach", *Journal of Management Development*, Vol. 35 Issue: 5, pp.681-705.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Marshall, Elaine, & Broome, Marion (2017). *Transformational leadership in nursing* ( 2ed ). New York, NY: Springer Publishing Company.
- Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J., & Deci, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian journal of psychology*, 56(4), 447-457, Retrieved from <https://doi:10.1111/sjop.12211>
- Atkinson KR Pilgreen . JP. (2011). Job Satisfaction as A Function of Job Level . *Administration Policy Mental Health* . 32 (3) 258-291.
- Bodla. Mahamood & Nawaz Muhammad . (2010). Transformational Leadership Style Style and its Relationship with Satisfaction *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Busine* 2 (1), 370-381
- Simola, S., Barling, J., & Turner, N. (2012). Transformational leadership and leaders' mode of care reasoning. *Journal of Business Ethics*, 108(1), 229-237. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1007/x10551-011-1080-x>
- Achen, K., Maestas, H., & McIntire, B. (2014). Transformational leadership theory. Retrieved from <https://doi.org/10.1111/ssaasdfg.12790>
- Robbins, Stephen, & Judge, Timothy (2013). *Organizational behavior* (15<sup>th</sup>ed). New Jersey NJ: Pearson education
- Jirawuttinaunt, S. (2013). The Mediating Role of Human Capital Development between Transformational Leadership and Sustainable Business Performance of Private Hospitals Business in Thailand. *European Journal of Management*, 13(2), 65–74. Retrieved from <https://doi:10.18374/ejm-13-2.8>
- Lin, R. S.-J. (2014). The Relationships between Transformational Leadership, Knowledge Sharing, Trust and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Innovation, Management and Technology*. Retrieved from <https://doi:10.7763/ijimt.2014.v5.508>
- Lin, R., & Hsiao, J. (2014). The relationships between transformational leadership, knowledge sharing, trust and organizational citizenship behavior. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 5(3), 171-174. Retrieved from <https://doi.org/10.7763/ijimt.2014.v5.508>
- Garcia-Morales, V. J., Jimenez-Barrionuevo, M. M., & Gutierrez-Gutierrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 69(1), 1040-1050. Retrieved from <http://dx.doi.org/doi:10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
- Hannah, S. T., Schaubroeck, J. M., & Peng, A. C. (2016). Transforming followers' value internalization and role self-efficacy: Dual processes promoting performance and peer norm-enforcement. *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 252. Retrieved from <https://doi.org/10.1037/apl0000038>