

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



الموضوع

دور القيادة التحويلية في بناء الكفاءات الجامعية

دراسة حالة: مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف :

أ. شين فيروز

إعداد الطالبة :

أ. قيدوام نعيمة

الموسم الجامعي: 2019/2018

قسم: علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

The image features the Basmala (Bismillah) in a highly stylized, bold black Arabic calligraphic font. The text is arranged in a circular, slightly curved layout. Five long, vertical black arrows point upwards from the top of the calligraphy, extending towards the top edge of the frame. The calligraphy includes various decorative elements such as loops, curves, and small dots. At the bottom left, there is a small signature and the number '2'. At the bottom right, there is a signature and the number '1'. The entire composition is set against a plain white background.

شكر و تحرفان

أشكر المولى عز وجل الذي هدانا وأعاننا ووقفنا ويسر لنا طريق العلم والمعرفة لإتمام هذا

العمل المتواضع

فألف حمد وشكر يا رب

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة "شين فيروز" التي لم تبخل عليا بنصائحها القيمة وإسهاماتها المفيدة وبصماتها الواضحة وتعاملها ذو الميزة العالية وكل الميزات التي تركت انطبعا على صفحات هذا الموضوع.

كما أتقدم بالشكر إلى لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة والحكم عليها وإثرائها بآرائهم السديدة. أتقدم بالشكر الخالص لكل عمال مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة على تعاونهم والتسهيلات المقدمة أثناء القيام بهذه الدراسة على أكمل وجه.

وفي الأخير لا يسعني إلا أن أتوجه بالشكر إلى كل من قدم لي العون لإنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

راجية من الله تعالى أن يكون هذا العمل مكسب علمي.

إلى

إلى من أحمل اسمه بكل فخر.... إلى من جرع الكأس فارغا ليستقيني قطرة حب
إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة.... إلى من حصد الأشواك ليمهد لي طريق العلم
إلى القلب الكبير.... والذي العزيز حفظه الله
إلى ملاكي في الحياة.... إلى القلب الناصع بالبياض.... إلى رمز الحب وبلسم الشفاء
إلى بسمه الحياة وسر الوجود.... إلى من كان دعائها سر نجاحي
إلى ينبوع الحب والحنان.... والدتي العزيزة حفظها الله
إلى من شاركوني حلو الحياة ومرها.... إلى الذين لا طعم للحياة من دونهم
إلى الورود المفعمة بالعطر.... إلى من أتمنى لهم المستقبل الرغيد
إلى خير سند لي في الحياة.... إخوتي وأخواتي
رمز الصداقة والمحبة والإخلاص.... الذين شاركوني سنوات دراستي.... أصدقائي
إلى الذين أناروا لنا الطريق.... أساتذتنا

الملخص:

تهدف الدراسة إلى اختبار دور القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعترافات الفردية) في بناء الكفاءات الجماعية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.

وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لتوضيح العلاقة بين متغيري الدراسة، واستخدمت لجمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة حجمها 60 فرداً، وتم استرجاع 48 منها، كما استخدم برنامج spss.v22 في التحليل الإحصائي للبيانات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن مستوى القيادة التحويلية السائد في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة جاء متوسطاً، كما كان مستوى بناء الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة مستوى متوسط، وتبين وجود دور ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في بناء الكفاءات الجماعية في المؤسسة محل الدراسة.

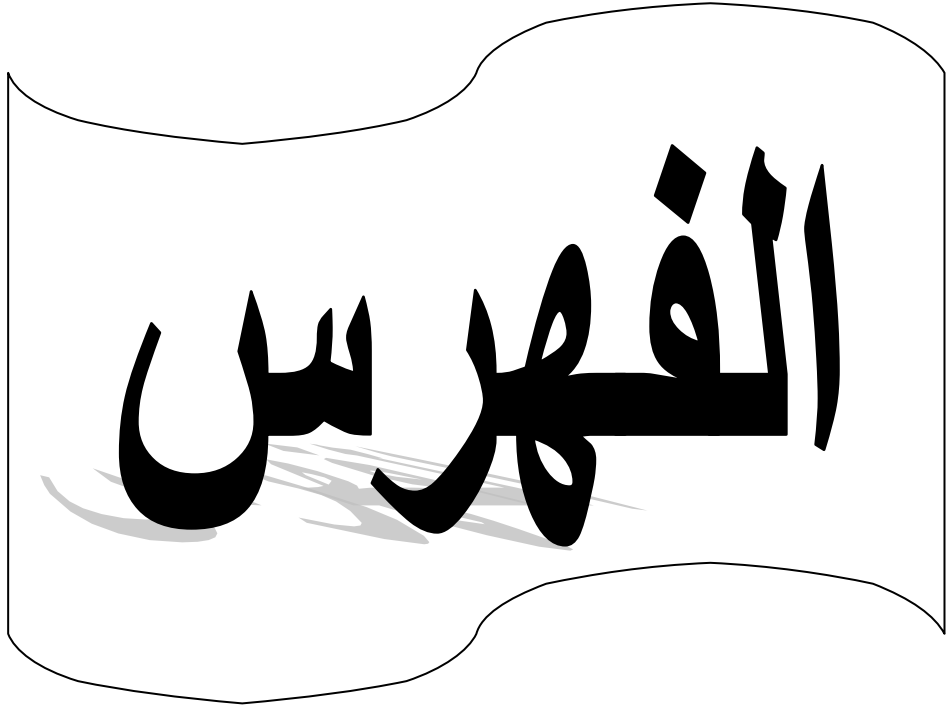
Résumé :

Le but de cette étude est de tester le rôle du leadership transformationnel dans ses dimensions (effet idéal, motivation, stimulation intellectuelle, considération individuelle), dans la construction des compétences collectives dans l'entreprise du AL-Ziben AL-Qantara Mills.

Le questionnaire a été utilisé pour clarifier la relation entre les deux variables, et recueillir des données auprès de l'entreprise, le questionnaire a été distribué à un échantillon de 60 personnes, 48 ont été récupérés. et ont été utilisés dans l'analyse statistique des données le programme spss version 22.

L'étude a abouti aux résultats suivants :

-Le niveau de leadership transformationnel dans l'établissement étudié était moyen, tout comme le niveau de développement des compétences dans l'établissement. Il a été constaté que le leadership transformationnel avait un rôle statistiquement significatif dans le développement des compétences collectives dans l'établissement en question.



الموضوع	الصفحة
البسمة	
شكر وعرفان	
الإهداء	
الملخص باللغة العربية	
الملخص باللغة الفرنسية	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
مقدمة عامة	
مقدمة.....	أ
إشكالية الدراسة.....	أ
فرضيات الدراسة.....	ب
أهمية الدراسة.....	ب
أهداف الدراسة.....	ت
نموذج الدراسة.....	ت
أسباب اختيار الموضوع.....	ت
حدود الدراسة.....	ج
منهج الدراسة.....	ج
الدراسات السابقة.....	ج

ذ	هيكل الدراسة.....
الفصل الأول: القيادة التحويلية: مفاهيم أساسية.	
1	تمهيد.....
1	المبحث الأول: ماهية القيادة.
1	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة.....
1	أولاً: مفهوم القيادة.....
2	ثانياً: العلاقة بين القيادة والإدارة.....
4	المطلب الثاني: أنماط وأهمية القيادة في المؤسسة.....
4	أولاً: أنماط القيادة.....
5	ثانياً: أهمية القيادة.....
5	المطلب الثالث: نظريات القيادة والاتجاهات الحديثة لها.....
5	أولاً: نظريات القيادة.....
13	ثانياً: الاتجاهات الحديثة في القيادة.....
المبحث الثاني: القيادة التحويلية	
14	المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية.....
14	أولاً: نشأة القيادة التحويلية.....
15	ثانياً: مفهوم القيادة التحويلية.....
16	المطلب الثاني: أهمية ومبادئ القيادة التحويلية.....
16	أولاً: أهمية القيادة التحويلية.....

	ثانيا: مبادئ القيادة التحويلية.....
17	المطلب الثالث: أبعاد ومتطلبات بناء القيادة التحويلية.....
17	أولا: أبعاد القيادة التحويلية.....
19	ثانيا: متطلبات بناء القيادة التحويلية.....
	المبحث الثالث: القائد التحويلي
20	المطلب الأول: تعريف القائد التحويلي وخصائصه.....
20	أولا: تعريف القائد التحويلي.....
22	ثانيا: خصائص القائد التحويلي.....
23	المطلب الثاني: وظائف القائد التحويلي.....
24	المطلب الثالث: المهارات اللازمة للقائد التحويلي.....
25	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثاني: بناء الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة القيادة التحويلية
28	تمهيد.....
28	المبحث الأول: ماهية الكفاءات
28	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الكفاءات.....
30	المطلب الثاني: خصائص وأنواع الكفاءات.....
30	أولا: خصائص الكفاءات.....
31	ثانيا: أنواع الكفاءات.....
33	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الكفاءات.....
33	المطلب الرابع: أبعاد ومستويات الكفاءات.....
	المبحث الثاني: ماهية الكفاءات الجماعية

35	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات الجماعية.....
36	المطلب الثاني: خصائص الكفاءات الجماعية.....
36	المطلب الثالث: أهمية الكفاءات الجماعية.....
37	المطلب الرابع: مؤشرات وشروط خلق وتطوير الكفاءات الجماعية.....
38	أولاً: مؤشرات الكفاءات الجماعية..... ثانياً: شروط خلق وتطوير الكفاءات الجماعية.....
39	المبحث الثالث: دور أبعاد القيادة التحويلية في بناء الكفاءات الجماعية
39	المطلب الأول: دور التأثير المثالي في بناء الكفاءات الجماعية.....
39	المطلب الثاني: دور التحفيز الإلهامي في بناء الكفاءات الجماعية.....
40	المطلب الثالث: دور الاستشارة الفكرية في بناء الكفاءات الجماعية.....
41	المطلب الرابع: دور الاعتبارات الفردية في بناء الكفاءات الجماعية.....
42	خلاصة الفصل.....
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة-	
43	تمهيد.....
44	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن الزيبان -القنطرة-
44	المطلب الأول: نبذة تاريخية حول مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة.....
45	المطلب الثاني: أهداف مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة.....
45	المطلب الثالث: سياسة مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة.....
45	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة.....
46	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
46	المطلب الأول: منهج وأداة الدراسة.....
47	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.....
48	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة.....
49	المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
49	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
49	المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة.....
52	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة.....
56	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.....
62	خلاصة الفصل.....

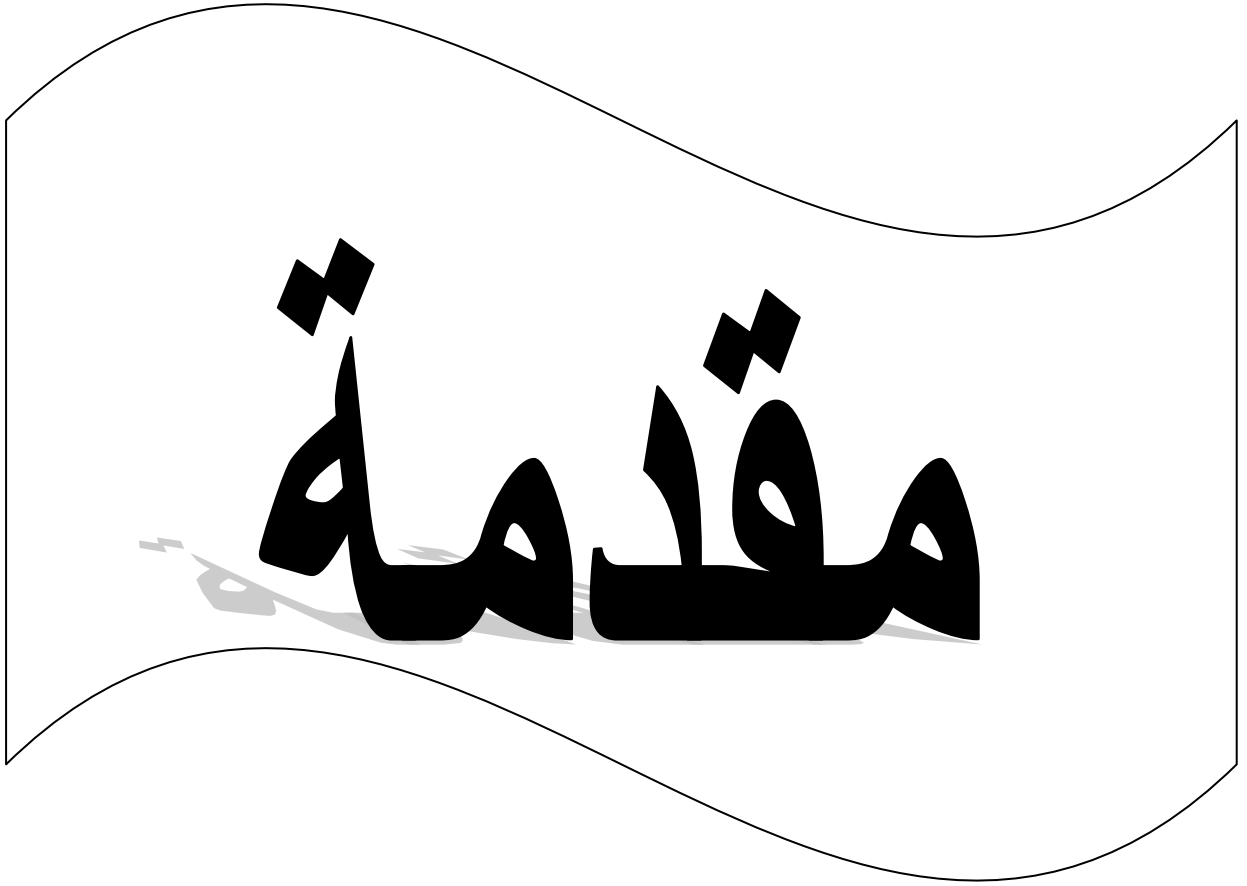
66	خاتمة (نتائج وتوصيات)
	قائمة المراجع
72	المراجع باللغة العربية.....
73	المراجع باللغة الأجنبية.....
74	الملاحق.....

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
3	المقارنة بين الإدارة والقيادة	01
21	الفرق بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي	02
35	مؤشرات الكفاءات الجماعية	03
50	التكرارات والنسب المئوية حول الخصائص والسمات	04
51	معاملات الثبات والصدق	05
52	اختبار التوزيع الطبيعي	06
52	تحليل محاور الاستبائية لمتغير بناء الكفاءات الجماعية	07
54	تحليل محاور الاستبائية لمتغير القيادة التحويلية	08
57	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.	10
57	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	11
58	نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الأولى.	12
59	نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثانية.	13
59	نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثالثة.	14
60	نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	15

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الجدول
3	العلاقة بين القيادة والإدارة	01
7	خط سلوك القائد	02
9	نموذج الشبكة الإدارية في نموذج بليك وموتون	03
18	أبعاد القيادة التحويلية	04
27	المفاهيم المرتبطة بالكفاءة	05
47	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة	06



المقدمة:

يعد موضوع القيادة من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين والمفكرين منذ العصور القديمة، وزاد الاهتمام بها في الفكر الإداري المعاصر نظرا لزيادة حاجة المنظمات إلى قيادة فاعلة قادرة على التعامل مع التطورات والتغيرات والتحديات والمشكلات التي شهدتها المنظمات بصفة مستمرة، وتشكل القيادة الإدارية أهم المجالات التي تتأثر بالتغيرات العالمية على مستوى الدولة والمنظمات، وفرضت الضرورة الملحة لمواجهة هذه التحديات التميز في أسلوب القيادة والتفوق في مجال البحث والتطوير، والانتقال بأساليب إدارية من المحلية إلى العالمية، فالقيادة وظيفة مهمة وضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، ومن الأساليب الإدارية الحديثة القيادة التحويلية، حيث يتميز هذا النمط بقدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، من خلال التأثير على سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية، عن طريق فتح مجال لهم، وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم، وان القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيههم بالطاقة، والإلهام، لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية المستقبل، بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين وتحفيزهم.

وفي السياق ذاته تتطلب ديناميكية تسيير الكفاءات إنشاء علاقات تفاعلية تضمن تعلم جماعي بين الكفاءات الفردية/ من خلال تعاونهم، وبالتالي الانتقال إلى مستوى الكفاءات الجماعية، كما أن بناء هذه الأخيرة يعتمد بالدرجة الأولى على تجسيد الأساليب الإدارية الحديثة في الواقع الميداني والمتمثلة في القيادة التحويلية، والتي من شأنها تطوير هذا النوع من الكفاءات، حيث تشجع تبادل المعلومات وتقاسم المعارف، وخلق علاقات تفاعلية وتشاركية، تسمح بانتقال الكفاءات الفردية إلى مستوى الكفاءات الجماعية قادرة على ترسيخ قيم وثقافة عمل مشتركة.

1: إشكالية البحث

إن نجاح المؤسسات وتميزها يرتبط بمدى قدرتها على اكتساب كفاءات فردية وتطويرها من خلال ضمان التفاعل والتعاون فيما بينهم للاستفادة من أفضلية جميعها، ومن ثم بناء وتطوير كفاءات جماعية تمثل التفوق التنافسي، وهنا تلعب القيادة التحويلية دورا محوريا في تعزيز وبناء الكفاءات الجماعية في المؤسسة.

ويمكن تلخيص مشكلة البحث بطرح السؤال الرئيسي التالي:

- ما هو دور القيادة التحويلية في بناء الكفاءات الجماعية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة؟



مقدمة عامة

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى القيادة التحويلية السائدة في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة؟

- ما هو مستوى الكفاءات الجماعية في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة؟

- ماهي طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وبناء الكفاءات الجماعية؟

2- فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

- لا يوجد دور للقيادة التحويلية في بناء الكفاءات الجماعية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

الفرضيات الفرعية

تندرج ضمن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد دور لبعده التأثير المثالي في بناء الكفاءات الجماعية في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

- لا يوجد دور لبعده الحافز الإلهامي في بناء الكفاءات الجماعية في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

- لا يوجد دور لبعده الاستشارة الفكرية في بناء الكفاءات الجماعية في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

- لا يوجد دور لبعده الاعتبار الفردي في بناء الكفاءات الجماعية في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

3. أهمية الدراسة



مقدمة عامة

- التركيز على نمط القيادة التحويلية كتوجه حديث للقيادة يحرص على مسايرة ومواكبة التغيرات الحديثة في المنظمات ودور هذا النمط في بناء الكفاءات الجماعية.

- كشف واقع القيادة التحويلية في المؤسسة.

الإشارة إلى ضرورة الاهتمام بالكفاءات الجماعية لما لها من أهمية في المؤسسة.

- لفت نظر المسؤولين في المنظمة إلى ضرورة إعادة النظر بالأساليب القيادية المتبعة والعمل على اختيار الأسلوب القيادي التحويلي كأنسب نمط.

4. أهداف الدراسة

- التعرف على ماهية القيادة التحويلية والكفاءات الجماعية.

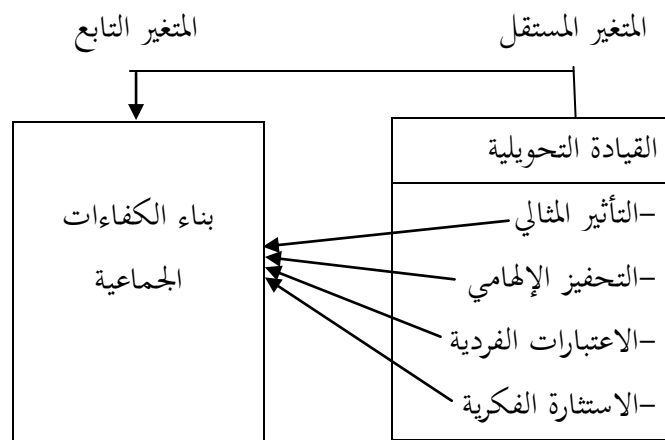
- التعرف على واقع ممارسة القيادة التحويلية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.

- توضيح دور القيادة التحويلية بأبعادها في بناء الكفاءات الجماعية.

إثراء الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية والكفاءات الجماعية.

5. نموذج الدراسة

يمكن توضيح هذا النموذج من خلال ما يلي:



المصدر: من إعداد الباحثة

6. أسباب اختيار الموضوع

-الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص.

-إثراء المعرفة العلمية من خلال هذه الدراسة وجعلها نموذج يعتمد عليه في الدراسات المستقبلية.

-كشف الواقع القيادي في المؤسسة.

الإشارة إلى ضرورة الاهتمام بالكفاءات الجماعية لما لها أهمية في المؤسسة.

-لفت نظر المسؤولين في المنظمة إلى ضرورة إعادة النظر بالأساليب القيادية المتبعة والعمل على اختيار الأسلوب القيادي الأنسب.

7. منهج الدراسة

من أجل دراسة الموضوع والاطلاع على جميع جوانبه، وللإجابة على الإشكالية المطروحة ومعرفة العلاقة الموجودة بين القيادة التحويلية وبناء الكفاءات الجماعية اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لهذه الدراسة، واعتمدنا على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة وبرنامج spss.v22 لتحليل المعلومات.

8. الدراسات السابقة

أ/ الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية:

1-حافظ عبد الكريم الغزالي (2012) بعنوان: أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط.

-هدفت الدراسة الى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، حيث قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من 39 فقرة، وتم توزيع 489 استبانة، استرجع منها 434 كانت 422 صالحة للتحليل الاحصائي، وفي ضوء ذلك جرى تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات الإحصائية من خلال اجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي.

-توصلت الدراسة الى نتائج من بينها:

مقدمة عامة

- ✓ أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارية الفردية، الاستشارة العقلية، التمكين) في شركة التأمين كان مرتفعاً.
- ✓ أن مستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين كان مرتفعاً.
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارية الفردية، الاستشارة العقلية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

2-دراسة كريم حسني سعيد خلف (2010) بعنوان: علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.

-هدفت الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي: ماهي العلاقة بين امتلاك القيادة الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة؟، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، أما مجتمع الدراسة تكونت من 50 رئيس قسم أكاديمي، وتم استخدام الحصر الشامل، تم استرداد 45 استبان من الاستبانات الموزعة على رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة.

-توصلت الدراسة الى نتائج من أهمها:

- ✓ توجد ممارسة للقيادة التحويلية من قبل الاكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة بنسبة 80.6%.
- ✓ يتوافر الابداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة بنسبة 83.94%.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الاداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزى للمتغيرات الديمغرافية والشخصية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

3-دراسة نهاية التلباني، رامز بدير، أحمد الرقب (2013) بعنوان: علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، المجلد 27، العدد 4، 2013.

-هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الالهامي، الحفز الفكري الاعتبارية الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، حيث استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

-توصل الباحثون الى نتائج من أهمها:

- ✓ هناك بعض عناصر التمكين بحاجة الى المزيد من الاهتمام والتعزيز مثل عدم الحاجة الى موافقة الإدارة لحل مشكلات العمل بنسبة 64.09%، والمساهمة في وضع خطط وأهداف المنظمة بنسبة 65.98%، القدرة على تغيير ظروف العمل بنسبة 62.50%.
- ✓ القيادة الإدارية في الجامعات قيد الدراسة تعمل على تعزيز إدراك العاملين لفهم المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها 63.81%.
- ✓ أن السلوكيات التي تنتجها القيادة التحويلية في الجامعات قيد الدراسة تزيد من مدركات العاملين للتمكين.

ب/ الدراسات المتعلقة بالكفاءات الجماعية

-دراسة (عبد المالك جيحوق وسارة بعيديات، 2014)، بعنوان: تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية، دراسة ميدانية في شركة ميتردام بالجزائر العاصمة، تسعى الدراسة إلى إبراز أثر التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية في المتوسطة للأشغال البحرية "ميتردام"، حيث اقترح الباحثان نموذجاً يتكون من متغير مستقل ومتغير تابع، وتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

9. هيكل الدراسة

لمعالجة هذا الموضوع قسمت هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، حيث تناول الفصل الأول الإطار النظري للقيادة التحويلية وتضمن ثلاثة مباحث:
. المبحث الأول بعنوان: ماهية القيادة.
. المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية.
المبحث الثالث: القائد التحويلي.
أما الفصل الثاني فقد عنون باسم بناء الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة القيادة التحويلية، وتضمن ثلاثة مباحث:

- . المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الكفاءات:
- . المبحث الثاني: ماهية الكفاءات الجماعية:
- . المبحث الثالث: دور أبعاد القيادة التحويلية في بناء الكفاءات الجماعية.
- أما الفصل الثالث والأخير، فقد خصص لدراسة دور القيادة التحويلية في بناء الكفاءات الجماعية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة، وتضمن ثلاثة مباحث:
- . المبحث الأول: ماهية مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.
- . المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
- . المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها.
- وتختتم الدراسة بخاتمة عامة تتضمن أهم النتائج المحققة، إضافة إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات وآفاق البحث.

الفصل الأول

تمهيد: يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات الهامة ليس فقط على مستوى المنظمة وإنما على مستوى الدولة أيضا، كما أنه لا شك إن القائد الإداري يمثل عنصرا أساسيا وهاما في كل مراحل عملية التنمية الاقتصادية، بكل ما تتضمنه من أبعاد، ألا إن المشكلة التي تواجه المنظمات في وقتنا الحالي عدم توافر القائد الإداري الفعال، الذي أصبح اليوم من الصعب العثور عليه بسهولة.

كما أن العملية الإدارية هي في الأساس عملية توجيه وتنظيم وتنسيق جهود الأفراد أو الجماعات في سبيل تحقيق أهداف وغايات معينة فردية أو جماعية، ومن ثم يمكن القول إن القيادة الإدارية تمتد جذورها إلى الوقت الذي بدا فيه التفاعل الاجتماعي، وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة.

قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

-المبحث الأول: ماهية القيادة.

-المبحث الثاني: القيادة التحويلية.

-المبحث الثالث: القائد التحويلي.

المبحث الأول: ماهية القيادة

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة

أولاً: مفهوم القيادة

-تعد القيادة من أهم المواضيع التي لاقى اهتماماً كبيراً من طرف الباحثين، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة، والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والانسانية لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف، سنتناول في هذا المبحث بعض المفاهيم الأساسية حول القيادة وعناصر وأهمية القيادة، وكذلك التطرق إلى نظريات القيادة والاتجاهات الحديثة لها.

-يمكن تعريف القيادة من خلال استعراض عدد من التعاريف التي قدمها بعض الباحثين في مجال الإدارة على اختلاف اتجاهاتهم:

-عرفها تيد (Ted, 1965): "على أنها: الجهد والعمل الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحاً لهم جميعاً، ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معاً في جماعة واحدة متعاونة"¹.

-عرفها باس (Bass) بأنها: "العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاقهم لطاقتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب"².

-عرفها جيمي جيبون (J.Gibbon): "بأنها عملية التأثير بالجماعة بموقف معين في فترة معينة وفي مجموعة معينة من الأحداث بما يحفز الأفراد ليكافحوا برغبة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وإعطائهم الخبرة المساعدة في الوصول إلى الأهداف المشتركة والرضا"³.

-وعرفها جيمس جريبين (James Gribbin): "بأنها" عملية التأثير في الجماعة في موقف معين، ووقت معين ظروف معينة، لاستشارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم الخبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، والرضا عن نوع القيادة الممارسة"⁵.

¹- ماجد عبد المهدي مساعدة، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2016، ص. 266

²- محسن العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى والثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008-

2010، ص. 57

³-نجم عبود نجم، القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص. 23

⁴- ختام عبد الرحيم السحيمان، مفاهيم جديدة في علم الادارة، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية، عمان-الأردن، 2009، ص. 92.

- كما عرفها الكاتب فرنسيسلايكرت ((Rensis Likert,1989): "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة، وإرشادهم وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم، وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من اجل تحقيق الأهداف المرسومة"¹.

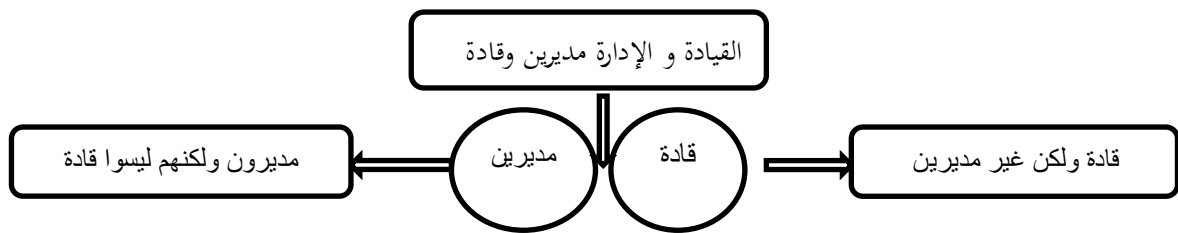
- كما عرفت القيادة بأنها: " القدرة الفائقة على توحيد وتنسيق الرقابة على الآخرين، بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة، وذلك عن طريق التأثير والنفوذ على المرؤوسين يتبعون رئيسهم عن رضا وإقناع، أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة"².

يتضح من هذه التعريفات إن القيادة عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد (المرؤوسين)، وسلوكياتهم واتجاهاتهم للعمل بجد، ورغبة لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة، ويركز بعض الكتاب والباحثين على أهمية دور المرؤوسين على عملية القيادة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع إيجاد الدافعية والحماس والرغبة والاستعداد الطوعي لدى الأفراد، والامتثال لرغبات القائد، كما إن القائد الناجح يتأثر هو أيضا بمرؤوسيه ودوافعهم وحاجاتهم ورغباتهم... الخ، وهكذا فالقيادة عملية اجتماعية مستمرة.

ثانيا: العلاقة بين القيادة والإدارة

-على الرغم من وجود ارتباط وثيق بين مفهومي القيادة والدارة إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء، فالفرد قد يكون مديرا، أو مديرا أو كليهما، كما قد لا يكون أيهما.

الشكل رقم (1): العلاقة بين القيادة والإدارة



المصدر: جمال الدين مرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج)، الإسكندرية، الدار الجامعية 2002، ص 551.

و بصفة عامة فان القيادة ليست سوى إحدى مكونات الإدارة، و التي يتم ممارستها بالعمل مع الأفراد أو من خلالهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، تتضمن الإدارة أنشطة التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة، و تسمى الجوانب غير القيادية من عمل المدير بالعمل الإداري، بينما يطلق على الجوانب التفاعلية مع الأفراد بالعمل القيادي، و ينظر للقيادة

¹-د. ماجد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 266.

²-د. فريد كورتل، د. آمال كحيلية، ادارة التغيير في عالم متغير، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن-عمان، 2014، ص 185

على أنها القوة التي تلهم الأفراد و تشجذ همهم و تحثهم على التغيير، بينما الأبعاد الإدارية الأخرى فإنها تتعامل أكثر مع القضايا الحالية أو الراهنة، و يعتبر التحفيز و الاتصالات و حل المنازعات بعض نماذج الأبعاد الإدارية.

-وتحتاج المنظمات إلى كل من القيادة والإدارة، إذا ما ارتدت أن تحقق الفعالية لعملياتها، فالقيادة ضرورية لتحقيق النتائج المنتظمة، والإدارة في ارتباطها مع القيادة يمكنها مساعدة التنظيم في تحقيق التوافق مع بيئته.¹

الجدول رقم (1): المقارنة بين الإدارة والقيادة

الإدارة	القيادة
-التركيز على الكفاءة.	-التركيز على الفاعلية (مدى تحقق الأهداف).
-الاهتمام بالطريقة (How).	-الاهتمام بالمهمة و الغرض (What،Haw).
-تغيير الإجراءات والأدوات.	-تغيير الافتراضات والمعتقدات وقواعد العمل.
-التركيز: العقل والرشد.	-الروح والحدس.
-التوجيه العام: التأثير بالسياسة واتجاهاتها.	-التوجيه العام: التأثير بالرؤية وإلهامها للعاملين.
-مركز إداري: صلاحية رسمية.	-مكانة شخصية، تأثير غير رسمي.
-المدير مسمى من الشركة.	-القائد مسمى من الجماعة.
وظائفه: التخطيط، التنظيم، الرقابة لتحقيق أهداف المؤسسة.	وظائفه: إثارة اهتمام وتحفيز الأفراد وإنجاز الأهداف.
وظائفه: التخطيط، التنظيم، الرقابة لتحقيق أهداف الشركة.	-وظائفه: إثارة اهتمام وتحفيز الأفراد وإنجاز الأهداف.
-يتعامل مع مهام إدارية.	-يتعامل مع مهام إنسانية، علاقات شخصية.
-المدير يؤكد على طاعة العاملين.	-القائد يركز على التأثير بالعاملين.
-كل قائد يمكن أن يكون مديرا.	-كل مدير ليس بالضرورة قائد.
-الميزة: أولوية العمل.	-الميزة: أولوية الأفراد ومن ثم المهام.
-القدرة في الالتزام باللوائح الإدارية.	-القدرة في الالتزام بالمبادئ الأخلاقية.
-قوة تأثير الإدارة هي: قوة الثواب والقوة القسرية (مصادر خارجية)	-قوة تأثير القيادة هي: قوة الرؤية، الخبر، القوة المرجعية، والقوة الأخلاقية (مصادر داخلية).

المصدر: د. نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2011، عمان، ص، 35-36.

¹ -د. فريد كورتل، د. أمال كحيل، مرجع سابق، ص 189.

المطلب الثاني: أنماط وأهمية القيادة في المؤسسة

أولاً: أنماط القيادة في المؤسسة

تصنف القيادة إلى عدة أنماط أهمها:

1/ القيادة حسب سلوك القائد أو أجواء العمل:¹

أ/ القيادة الأوتوقراطية (السلطوية): تتميز باستعمال القائد لسلطته كوسيلة ضغط على مرؤوسيه، فهو له حق اتخاذ القرار ومتابعة إنجاز العمل، كما يحتفظ لنفسه بالقيام بكل شيء بمفرده ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعتهم له عن طريق إتباع أسلوب الإشراف المحكم لعدم الثقة والشك فيهم، فهو يكون متسلطاً عنيفاً متشدداً يقوم أسلوبه في التعامل مع مرؤوسيه على التخويف والعقاب إلزامية التنفيذ.

ب/ القيادة الديمقراطية (المشاركة): وفيها يمتاز القائد باستشارة المرؤوسين والأخذ بأرائهم ويشاركهم في اتخاذ القرار، ويمنح لهم السلطات في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ، ويقوم بتوزيع المسؤوليات بينه وبين الأفراد وتسود العلاقات الطيبة، ومحاولة القائد الابتعاد عن أساليب التهديد والعقاب بل يحاول بناء علاقات إنسانية مع الأفراد.

ج/ القيادة غير الموجهة (الحرية): وهي التي يعطي فيها القائد حرية كبيرة لمرؤوسيه في أداء العمل كما يرضيهم واتخاذ القرار، وكل ما يقوم به هو إخبار الجماعة بالعمل المطلوب إنجازه، فهو يكون مجرد مستشار وفي هذا النوع يفقد القائد بعضاً من قدراته على تسيير الأمور مما يؤدي إلى انتشار الفوضى والسلبية من جانبه.

2/ القيادة حسب مجال العمل (سلطة القيادة):²

أ/ القيادة الرسمية (المهنية): وتقوم على امتلاك خبرات ومعارف في مجال عمل معين وتمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم، أي تستمد سلطتها من اللوائح والقوانين الرسمية، فالقائد يمارس مهامه انطلاقاً منها وتكون سلطاته محددة من قبل مركزه الوظيفي، كما أنه يمثل المنصب الذي يشغله فقط بحكم تخصصه في تلك المهنة ويقوم بتوجيه مهارته في مساعدة الأفراد في إطار الأهداف التي رسمتها المؤسسة التي يعمل فيها.

ب/ القيادة غير الرسمية (الاجتماعية): وهي التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم وليس على أساس مركزهم ووضعهم الوظيفي ويكون لها تأثير على أفراد الجماعة والمجتمع، فقوة شخصية القائد بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع قد تجعل منه قائداً ناجحاً.

¹ - محمد كامل المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، ط3، 2004، ص212.

² - محمد مصطفى أحمد، هناء حافظ يدوي، الخدمة الاجتماعية وتطبيقاتها في التعليم ورعاية الشباب، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص258.

أهمية القيادة

-إن القيادة لا بد منها لحياة المجتمع البشري حتى تترب حياتهم، وتقام العدل ويحال أن يأكل القوي الضعيف، فالقيادة بالغة الأهمية وتلك الأهمية ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع إن تتخذ القرارات الجزئية والشجاعة وفي نفس الوقت الملتزمة بالنظم، فأهمية القيادة تكمن في:¹

1. أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتطوراتها المستقبلية.
2. هي البوتقة التي تنصهر في داخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
3. أنها قيادة المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف المرسومة.
4. تعميم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
5. السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
6. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ أنهم رأس المال الأهم والمورد الأعلى.
7. مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

المطلب الثالث: نظريات القيادة والاتجاهات الحديثة لها

أولاً: نظريات القيادة Leadership Théories

-إن تحديد من هو القائد وكيف ولماذا قائداً من بين مجموعة الأفراد، يتطلب الرجوع إلى نظريات القيادة، وقد قدم الكثير من الباحثين سواء من جانب الإدارة أو السياسة أو الاجتماع، العديد من النظريات حول موضوع القيادة، ورغم اختلاف أفكار ومفاهيم القيادة الإدارية عن القيادة العسكرية أو السياسية، إلا أننا سنحاول استعراض مختلف النظريات وصولاً إلى تلك التي تتعامل مع المفاهيم المرتبطة بالقيادة الإدارية، وفيما يأتي بعض نظريات القيادة:²

1-نظرية السمات الشخصية: Traits Theort

-تقوم هذه النظرية على الافتراض بان هناك مجموعة من الصفات والخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند البعض، وهي في مجموعها تكون ما يمكن تسميته بالشخص العظيم، وتتراوح هذه الصفات ما بين صفات ومظاهر جسمية فسيولوجية، تتمثل بالشكل، ونبرة الصمت، والحجم والوسامة، الخ، وصفات نفسية: كالحماس والثقة بالنفس، والقدرة على المبادأة، والنضج الاجتماعي، وقدرة الشعور

¹- أ.د. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار مسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص 66.

²- د. ماجد عبد المهدي مساعدة، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2016، ص 271.

بالحاجة للإنجاز والخلق الجيد، وصفات أخرى ذهنية كالذكاء، والقدرة على التفكير والتحليل، والشجاعة، وما إلى ذلك.

-و يلاحظ إن هناك خلل في المنهجية المتبعة للوصول إلى هذه النظرية لأنها على ما يبدو تبدأ بالشخصيات التي تعتبر قيادية و من ثم تجميع المواصفات التي تتوافر في هذه الشخصيات، وهي تنطلق من فرضية صريحة أو ضمنية بأن القائد يولد ولا يصنع و إن القيادة موهبة، و هو أمر قد يعني أن على الإدارة أن تنتظر مجيء القادة العظام، ولا تعطي لنفسها أي دور في تنمية و تطوير مثل هؤلاء الأشخاص عن طريق التدريب، و المشكلة الأخرى في هذه النظرية هو أنها لا تستطيع إن تحدد عمليا و بشكل كلي المواصفات او السمات التي تفسر حقيقة القيادة، ذلك أن هناك من عرفوا بأنهم قادة مع أنهم لم يتمتعوا بهذه السمات كافة، و الذين إن توافرت لدى بعضهم سمة من السمات، فإنها قد لا تتوافر في البعض الآخر منهم.¹

2-نظريات سلوك القائد Leader's Behavior Theories:

إن عدم قدرة نظرية السمات على تحديد السمات التي يمكن إن تميز بين القائد الفاعل والقائد غير الفاعل أدى إلى انتقال التركيز في الأبحاث والدراسات إلى سلوك القائد، وقد امتدت هذه الدراسات من نهاية الأربعينات إلى أوائل الستينات من القرن العشرين وركزت على تحليل سلوك القائد خلا لقيامه بواجباته الإدارية ومن خلال تعامله مع المرؤوسين، ومن أهم هذه النظريات:²

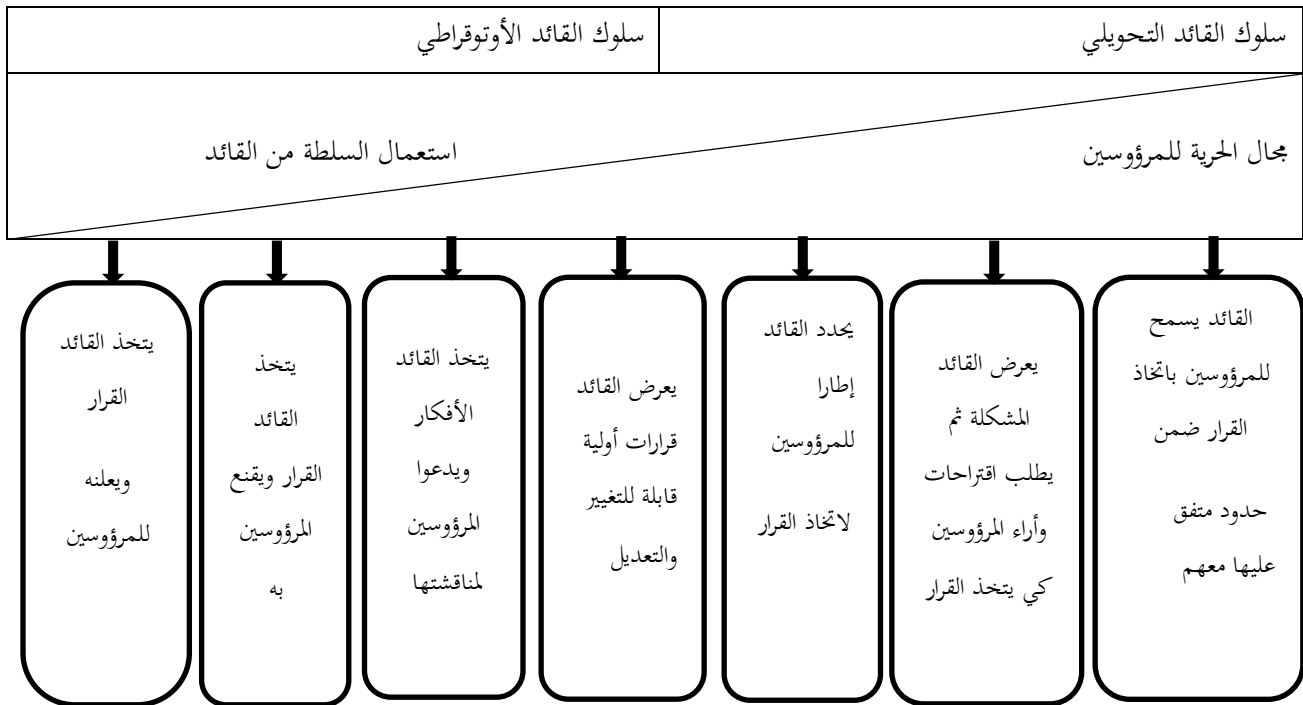
➤ نظرية الخط المستمر في القيادة: A Continuum of Leadership

قدم الباحثان تاننباوم وشميد (Tannebaum and Schmid) مصفوفة تعطي سلوكيات مختلفة للقائد وفق تأثره بخصائص المرؤوسين وخصائص الموقف بالإضافة إلى خصائصه بوصفه مديرا أو قائدا، تمثل هذه المصفوفة مدخلا موقفيا للعلاقة بين درجة حرية المرؤوسين في التدخل بالقرار ومقدار السلطة المستخدمة من قبل القائد في هذا القرار ويأتي هذا استنادا إلى خصائص الموقف التي يعتمد فيها هذا السلوك كما يظهر في الشكل(3):

¹ - كنعان، نواف، القيادة الادارية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 273.

² - د. ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 272.

الشكل (3): خط سلوك القيادة



المصدر: الشماخ، خليل محمد، مبادئ الإدارة مع التركيز على الأعمال، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، (2011).

- وضمن خصائص القائد المؤثر نجد نظام القيم ودرجة ثقته بالمرؤوسين وشعوره بالأمان، أما خصائص المرؤوسين المؤثرة فهي حاجاتهم إلى الاستقلالية واستعدادهم للقبول وتحمل المسؤولية، وقدرتهم على العمل في ظل الغموض وعدم الوضوح، واهتمامهم بالمشكلة المطروحة، وخبرتهم وتوقعاتهم وغيرها، أما أبرز خصائص الموقف المؤثرة فهي نوع التنظيم وفعالية مجموعات العمل وطبيعة المشكلة أو المشكلات المطروحة وضبط الزمن وغيرها.¹

➤ نظرية ليكرت في القيادة: Liker Theory of Leadership

-لقد استطاع ليكرت و زملاؤه نتيجة الأبحاث التي قاموا بها في موضوع القيادة من تحديد مميزات القيادة عن طريق مقارنة سلوك المشرفين في المجموعات العمالية ذات الإنتاجية العالية و المجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة، وقد وجد ليكرت بأن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي للعمل، كما أنهم كانوا مهتمين أكثر بالأفراد، وكانوا يتعاملون معهم بطريقة غير رسمية، كما أنهم يسمحون بحرية أكبر لمرؤوسيه في اتخاذ القرارات و اختيار طرق العمل المناسبة و كذلك كان إشرافهم على مرؤوسيه أقل بكثير من إشراف المشرفين في المجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة، و استنتج ليكرت بشكل عام أ، القيادة الديمقراطية تعطي نتائج أفضل من القيادة الأوتوقراطية.²

¹- د. العامري، صالح مهدي محسن، والعال، طاهر محسن منصور، الادارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص274.

²- د. العجمي، محمد، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص276.

- استطاع ليكرت التمييز بين أربعة أنظمة للقيادة وهي:¹
- ✓ النظام التسلسلي الاستغلالي: ويتصف القادة هنا بأنهم مركزون بدرجة عالية وثقتهم بمروسيهم قليلة ويحفزونهم عن طريق الخوف والإكراه.
 - ✓ النظام المركزي النفعي: وهو يشبه النظام السابق إلا أنه أقل مركزية ويسمح في بعض الأحيان للقائد بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ولكن تحت رقابته.
 - ✓ النظام الاستشاري: ويتميز القادة بتوافر ثقة ملموسة بينهم وبين مرؤوسيهم ويستفيدون من أفكار مرؤوسيهم وآرائهم.
 - ✓ النظام الجماعي المشارك: ويتوافر للقائد هنا ثقة مطلقة بأفكار مرؤوسيه فيستفيد منها باستمرار، وهناك تبادل مستمر في المعلومات بين القائد ومرؤوسيه. وقد وجد بأن المديرين الذين يستخدمون النظام الثالث والرابع تكون إنتاجية مجموعاتهم مرتفعة، وهو أفضل نظام ليكرت.

➤ نظرية البعدين The Two Dimensional Theory:

- يطلق على هذه النظرية أيضا اسم دراسات جامعة ولاية أوهايو في القيادة، حيث قامت مجموعة من الباحثين في تلك الجامعة ولفترة زمنية طويلة بإجراء أبحاث مكثفة في موضوع القيادة وتمكنوا عن طريق ذلك من تحديد بعدين لسلوك القادة هما:

أ/ المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه.

ب/ تفهم واعتبار مشاعر الآخرين.

- وجدت الأبحاث بأن الذي يملك درجة عالية من بعد المبادرة وتحديد العمل وتنظيمه يميل لأن يتدخل في تخطيط الأنشطة المختلفة لمرؤوسيه كما يحدد أدوارهم في انجاز الأهداف، ويؤسس قنوات الاتصال واضحة بينه وبين مرؤوسيه، كما يقوم بتوزيع العمل والرقابة عليهم، بينما القائد الذي عنده درجة عالية من بعد "تفهم واعتبار مشاعر الآخرين" يميل لتنمية جو من الصداقة والثقة بينه وبين مرؤوسيه كما أنه يحترم أفكارهم ومشاعرهم.

- ولقد أثبتت هذه الدراسات بأن سلوك القائد يمكن أن يجمع بين البعدين بدرجات متفاوتة في آن واحد، ولذلك لا تدعم هذه الدراسات الفرضية القائلة بأن القائد يظهر سلوكا لبعده واحد فقط في كل مرة يمارس عملية القيادة، كما تبين بأن القائد الذي عنده درجة عالية في كلا البعدين يحقق الرضا والانجاز الجماعي لمرؤوسيه.²

➤ نظرية الشبكة الإدارية The Managerial Grid Theory:

¹ - السكارنة، بلال خلف، القيادة الادارية الفاعلة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 277.

² - Rue, Leslie & Byars, Lloyds, "Management Boston" McGraw-Hill, 2003, P 180.

من أشهر النظريات المعروفة في مجال القيادة نظرية الشبكة الإدارية والتي لا يزال العديد من الباحثين يجرون دراساتهم عليها.

يوضح الشكل (5) الشبكة الإدارية التي قام بتطويرها بليك وماتون (Blake & Mouton) وتعتمد على بعدين أساسيين من سلوك القائد: الاهتمام بالأفراد (المحور الصادي)، ويقسم إلى تسع درجات من الاهتمام بالعمل (المحور السيني) وقسم إلى تسع درجات أيضا.

الشكل رقم (4): نموذج الشبكة الإدارية في نموذج بليك وموتون

(9-9)									(9-1)
				(5-5)					
(1-9)									(1-1)

Source: Blake and Mouton, « The Managerial Grid », Houston: Gulf, (1989).

يتبين من الشكل أعلاه أن هناك خمسة أنماط قيادية أساسية هي:¹

- القائد الضعيف (1.1): إن هذا النمط القيادي يعطي اهتماما منخفضا بالأفراد وكذلك الإنتاج، ولذا فان محصلة هذا النمط إنتاجية متدنية وروح معنوية منخفضة لدى العاملين، ويسود المنظمة بصورة عامة أجواء تنظيمية غير سليمة.
- المتشدد (9.1): إن هذا النمط يعطي اهتماما كبيرا بالإنتاج واهتماما متدنيا بالأفراد والعلاقات الإنسانية، ويعبر هذا النمط عن الروح التسلطية أو الدكتاتورية، حيث إن القائد يهتم بالإنتاج على حساب العاملين، ولذا فان الإنتاجية ترتفع لكن أجواء العمل يسودها عدم الرضا، وانخفاض المعنوية، وبروز روح العدائية، الثقة، والأجواء التنظيمية غير سليمة.
- القائد الاجتماعي (1.9): يولي القائد الاجتماعي الاهتمام الأكبر لاحتياجات المرؤوسين وتوفير جو ودي بين العاملين، إما اهتمامه بالعمل فيكون ضعيفا، ولذلك سمي هذا النمط برئيس النادي الاجتماعي.
- القائد المعتدل (5.5): إن هذا النمط القيادي يعبر عن اهتمام متوسط بكل طرفي الشبكة، اهتمام متوسط بالعاملين وتعزيز العلاقات الإنسانية واهتمام متوسط بالإنتاج أو المهام التي تقوم بها المنظمة، ولذا فان

¹ - Blake and Mouton, "The Managerial Grid", Houston : Gulf, 1989, P279.

المحصلة النهائية لهذا النمط القيادي نتائج وسطية في الإنتاج واهتمام متوسط بالعلاقات الاجتماعية السائدة في المنظمة.

● قائد الفريق (9.9): يتميز نمط قائد الفريق بالاهتمام العالي بالأفراد وكذلك الاهتمام العالي بالعمل في الوقت نفسه، ويقود هذا النمط إلى درجة عالية من الثقة والعلاقات الجيدة بين الرئيس والمرؤوسين وكذلك إلى مستوى أداء الفاعل.

وقد توصل الباحثان بليك وماوتون إلى أن أفضل أنماط القيادة هو قيادة الفريق (9.9) حيث الاهتمام على سواء بالأفراد أو بالعمل.

1. النظريات الموقفية/الظرفية: Contingency / Situational

- نظرا للثغرات والسلبيات الكثيرة للنظريات السلوكية، ومن أهمها عدم الأخذ في الاعتبار المتغيرات العديدة التي تؤثر في فاعلية القيادة، فقد اتجه الكتاب والباحثون إلى تطوير نماذج ونظريات جديدة في القيادة تفترض أن فاعلية القائد هي نتاج تفاعل متغيرات تتعلق بالقائد والتابعين والموقف والموقف.

- وتستند هذه النظرية إلى فلسفة وهي أن القادة لا يولدون قادة، ولكن المواقف تحفزهم للعمل، فإذا كان الموقف يتطلب مؤهلات معينة متوفرة عند الفرد أو ذاك بادر إلى استثمار مؤهلاته بحماس وفاعلية لكسب ثقة الآخرين، وتحولوا إلى موالين له وتابعين، ويقتدون به ويسترشدون بتوجيهاته.

- ويفهم من هذه النظرية أن القائد الذي ينجح في أحد المواقف قد لا يوفق في موقف آخر، وهذا يعني ان عناصر عدة تتدخل في بروز القائد منها شخصية القائد وما يمتلكه من قدرات، والتابعين وما يتوقعونه ممن يقودونهم، ومنها كذلك طبيعة الموقف نفسه.¹

ومن النظريات الظرفية المعروفة في مجال القيادة:

أ- نظرية القيادة الموقفية لفيدلر (FiedlerContingencyTheory):

-لقد أنكرفيدلر وجود أسلوب واحد من القيادة وقال: أن الموقف القيادي له الأثر الكبير على قرار القائد، وبذلك تتوقف فاعلية القيادة على الانسجام والتوافق بين شخصية القائد، ومتغيرات الموقف الثلاثة وهي:²

* العلاقة بين القائد والمرؤوسين: وتعبر عن درجة الارتباط بين القائد ومرؤوسيه ودرجة قبوله لهم ثم ثقة المرؤوسين وولائهم لقائدهم.

¹ - الغزو، فاتن عوض، القيادة والاشراف الاداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص.ص 276-277.

² - د. جواد، شوقي ناجي، المرجع المتكامل في ادارة الأعمال: منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 145.

- * قوة مركز القائد: وتشير إلى ما يتمتع به القائد من سلطات رسمية ومقدرة في التأثير في مرؤوسيه.
- * هيكل المهمة أو مدى وضوح المهمة: ويقصد بها مدى وضوح المهمة التي يكلف بها المرؤوس بإشراف القائد، فضلا عن الخطوات اللازمة لتحقيقها.
- وأشار فيدلر استنادا إلى المتغيرات الموقفية السابقة إلى أسلوب القائد المثالي الذي يتحقق بالآتي:
 - * علاقات جيدة بين القائد ومرؤوسيه.
 - * ارتفاع في هيكلية المهمة.
 - * ارتفاع في درجة قوة مركز القائد.
- وجوهر نظرية فيدلر يشير إلى إن القائد المهتم بمهام العمل والذي ينزع إلى المركزية والتسلط يكون فاعلا في تحقيق إنتاجية عالية لمرؤوسيه في الحالات المتطرفة لخصائص الموقف، أي السهلة جدا، بينما القائد الذي يهتم بالعلاقات والنواحي الانسانية فانه يحقق إنتاجيه عالية لمرؤوسيه في الحالات التي يتميز بها الموقف بالاعتدال أي أن يكون متوسط الصعوبة.
- وقد أشار فيدلر بشكل أساسي في نظريته إلى ضرورة الانتباه إلى أنه ليس هناك أسلوب قيادي واحد ناجح في كل المواقف وإذا أردنا ضمان نجاح فاعلية القيادة في كل المواقف فعلى القائد أن يكون مرنا في استخدامه لأساليب القيادة المختلفة.

ب- نظرية المسار - الهدف في القيادة: Path-Goal Theory

- لقد طور هذه النظرية روبرت هاوس (Robert House) وأساسها أن القائد الأفضل هو الذي يستطيع رسم مسارات واضحة للمرؤوسين لغرض الوصول إلى الأهداف سواء كانت أهداف المنظمة أو أهدافا شخصية لهم وذلك بتحفيزهم ومساعدتهم على سلوك هذه المسارات، وتشير النظرية إلى أن المرؤوسين يمكن أن يزيلوا العقبات من هذه المسارات وبالتالي يصلون إلى أهدافهم.¹
- ولقد حددت هذه النظرية أربعة أنماط رئيسة من السلوك القيادي وهي:²
- ✓ القيادة الموجهة أو المباشرة: وهي التي تهتم بمعرفة ما هو متوقع من المرؤوسين مع إعطائهم توجيهات وتعليمات يطلب منهم إتباعها، فضلا عن برمجته العمل وتنسيقه ووضع محركات للادخار، وهذا الأسلوب يشبه بعد البنية الهيكلية عند باحثي جامعة أوهايو الأمريكية.

¹ - د. حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 278.

² - د. محمود، منال طلعت، أساسيات في علم الإدارة، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003، ص 158.

- ✓ القيادة المساندة: تتضمن مراعاة حاجات المرؤوسين والاهتمام بهم مع خلق جو من الصداقة ضمن جماعة العمل وهذا يشبه بعد الاعتبار عند باحثي جامعة أوهايو الأمريكية.
- ✓ القيادة المشاركة: وفيها يتم الأخذ بعين الاعتبار آراء المرؤوسين واقتراحاتهم قبل اتخاذ أي قرار.
- ✓ القيادة المهتمة بالإنجاز: وتتميز بالبحث عن طرق الأداء مع التفوق فيه وإظهار ثقة القائد بتحقيق المرؤوسين لمعدلات إنجاز عالية.

في إطار النظرية يفترض استخدام الأسلوب القيادي المناسب مع تجنب حصول أعمال أو سلوكيات زائدة ويتحدد السلوك القيادي الملائم وفق اعتبارات الموقف سواء من حيث خصائص المرؤوسين أو بنية العمل.

ج- نظرية الموقف القيادي لهرسي وبلانشارد

(Hersey & Blanchard Leadership Theory):

تم تطوير هذه النظرية من قبل العالمين هيرسيو وبلانشارد (1969) وكان اهتمامهما بالنضج الوظيفي للعاملين الذي يحدد القيادة، والمقصود به النضج في إنجاز المهمة وليس النضج الفسيولوجي، وتحدد النظرية أربعة أساليب قيادية كما يظهر في الشكل (3)، وهذه الأساليب هي:¹

- ✓ الأمر (Telling): يركز على إعطاء الأوامر والتعليمات وإشراف دقيق على العمل، ويتميز المرؤوسون هنا بأنهم غير قادرين على العمل وغير راغبين به وثقتهم ضعيفة بأنفسهم.
- ✓ الإقناع: ويتضمن شرح المهام بطريقة مقنعة وداعمة لجهود المرؤوسين ويتميز المرؤوسون هنا بأنهم غير قادرين على العمل لكنهم راغبون به وعندهم ثقة بأنفسهم.
- ✓ المشاركة: يركز على الآراء المتبادلة والمشاركة في اتخاذ القرارات، ويتميز المرؤوسون بأن لديهم القدرة على العمل ولكنهم غير راغبين فيه، ولا يشعرون بالاستقرار والأمان.
- ✓ التفويض: والذي يسمح للمرؤوسين بحرية اتخاذ القرارات، ويتميز المرؤوسون بأنهم لديهم القدرة والرغبة في العمل وبأنهم واثقون من أنفسهم.

ثانياً: الاتجاهات الحديثة في القيادة

أدت الانتقادات التي وجهت إلى النظريات التقليدية للقيادة إلى بروز أنماط قيادية ركزت على المرؤوسين بدرجة أكبر من صفات القائد، ومن أبرزها نجد:

1- القيادة الكاريزمية:

¹ - د. السحيمات، ختام عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية، عمان، ص 123.

-ان القائد الكاريزمي هو القائد الذي لديه القدرة على تحفيز العاملين للحصول منهم على أداء يتجاوز أو يتفوق على ما هو متوقع، والقائد من هذا النمط لديه قدرة على الإيحاء والإلهام للعاملين بحيث يستخدمون أقصى طاقة لديهم ويلتزمون تماما تجاه المنظمة التي يعملون فيها متجاوزين مصالحهم الخاصة ومضحين من أجل صالح المنظمة.

-من المفيد إجمال الصفات الكاريزمية التي أجمع عليها الباحثون، كالآتي:¹
أ-ثقة عالية بالنفس.

ب-رؤية مستقبلية.

ج-قدرة على تفصيل الرؤية وجعلها مفهومة من قبل الآخرين.

د-قناعات كبيرة بالرؤية التي يطرحها.

هـ-سلوك غير معتاد وخارق.

و-يتمتع بمظهر الرجل الذي يؤمن بالتغيير ويعمل من أجله باستمرار.

ز-حساسية عالية جدا للتغيرات البيئية وما يحيط به من أحداث.

2-القيادة التبادلية:

يقوم مفهوم القيادة التبادلية على فكرة تبادل المنافع و المصالح بين القائد و أتباعه من أجل الوصول إلى الأهداف المتفق عليها، حيث يتم حشد جهودهم بشكل ايجابي من خلال المهام و المكافآت و نظام الحوافز و الهيكل، وبالتالي فان القائد ضمن هذا السياق يهتم بتوضيح أدوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم ويضع الهيكل الملائم و نظام التحفيز المطلوب وكذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين، ومن هذا المنطلق فان القيادة التبادلية تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كونه مدخلا لتحسين الإنتاجية بمعنى أنها تتفوق في الوظائف الإدارية فهي مثابرة ومتسامحة ومتفهمة وذات عقلية عادلية وسطية.

وقد وصف كيزر و أيكيل (Kezar&Eckel, 2008) القيادة التبادلية بأنها اتفاق بين القائد و التابعين حيث يعدهم القائد بمكافآت وحوافز بعد تحقيق الأهداف الموضوعية.

وبناء عليه فالقيادة التبادلية مبنية أساسا على قدرة القائد على إرضاء التابعين كونه مدخلا لتحسين الأداء، إضافة إلى تعزيز الالتزام بالعرف وبالقيم المنظمة.²

¹ - د. حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص278.

² - د. محمود، منال طلعت، أساسيات في علم الإدارة، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003، ص 158.

³ - د. السحيمات، ختام عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية، عمان، ص123.

² - أد. درة، وجودة، محفوظ، الأساسيات في الإدارة المعاصرة: منحنى نظامي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص113.

3- القيادة التحويلية:

إن القيادة التحويلية هي التي لها قدرة فائقة على الإيحاء والتواصل مع المرؤوسين وحثهم على القيام بأفضل الجهود للارتقاء بالأداء، إذ تتميز عن القيادة الكاريزمية بأنها ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير الجذري في رسالة المنظمة، وثقافتها، وإستراتيجيتها، وهيكلها، وتحقيق الإبداع من خلال تنظيم حاجات المرؤوسين واهتماماتهم ومساعدتهم على استخدام طرق جديدة في حل مشكلاتهم.¹

المبحث الثاني: القيادة التحويلية

المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية

أولاً: نشأة القيادة التحويلية

في عام 1978 ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز Burns, Macgregor ، ثم توالى المفاهيم و النصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال بيرنز من قبل عدد من الباحثين و العلماء. ففي عام (1985) قدم Bass نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة. تلا ذلك تطوير للنظرية وأدواتها من قبل Bass and Avolio وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقييمية والنموذج المطر المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، وكذلك برنامج (تدريب وتقييم) في نظرية القيادة التحويلية. وقد توالى الأبحاث والدراسات تباعاً، كما قدمت النظرية على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية، حكومية كانت أو خاصة.

ويعود الفضل في القيادة التحويلية في التربية إلى أعمال سيرجيو فاني Sergiovanni التي امتدت من 1984-1990 وقد وصف Hallinger التغيير في دور مدير المدرسة من الإداري إلى المعلم ثم إلى المحول.

ففي بداية الثمانينات ظهر نمط القيادة التعليمي كميزة من مميزات المدارس الفعالة حيث القيادة الإدارية القوية مع التركيز على نوعية التعليم و التوقعات العالية لتحقيق وتقدم الطلبة ثم تطور هذا النمط إلى إن أصبح القائد يعمل بشكل أقل توجيهياً و أكثر تعاوناً مع المعلمين وهذا ما دعاه بيرنز بالقيادة التحويلية، وهذا النوع الجديد من القيادة حصل على الكثير من قوته من خلال التأكيد على مشاركة المعلمين بالقيم و بناء ولاء طبيعي للعمل و للمدرسة، حيث ركزوا على تكوين ثقافة خاصة للمدرسة وكان من سماتها تفويض السلطة للمعلمين حيث تعتبر هذه العملية هامة جداً خاصة في المدارس

¹ - د. الخفاجي، نعمة عباس، ومنصور، طاهر محسن، نظرية المنظمة: مدخل العمليات، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010 ص.ص

الثانوية، وقد أثبتت الدراسات بالفعل إن هذا النوع من القيادة يزيد من دافعية وولاء المعلمين لعملهم، و أثبتت أيضا أن هذا النوع له فعالية أكثر في توفير البيئة المناسبة للمعلمين للتطوير والإبداع واستخدام التكنولوجيا في التعليم.¹

ثانيا: مفهوم القيادة التحويلية

لم يتفق الباحثون على تعريف موحد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية باعتبارها من المفاهيم الحديثة في الإدارة، الأمر الذي نتج عنه عدة تعريفات من بينها:

- عرفت القيادة التحويلية بأنها: "عملية إدارية يمارسها القائد الإداري على مرؤوسيه، حيث تقوم على حث وتنشيط ودفع الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة وذلك من خلال تعزيز القيم العليا وكذا القيم الأخلاقية لكي يتطوروا ويتحولوا إلى قادة يقودون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المنظمة".²
 - كما عرفت بأنها: " القيادة التي تؤمن بان الطريق إلى النجاح والتميز يحتاج إلى عملية تكييف مستمر مع المتغيرات الخارجية، وانسجام وتوافق ووضوح ورؤية داخلية، ذات نزعة هادفة إلى نقل المنظمة من الوضع القائم إلى الوضع المنشود بطريقة منظمة وهادفة ومحسوبة، تقوم على أساس مشاركة الجميع في بناء الرؤية المستقبلية والعمل على تحويلها إلى واقع ملموس".³
 - كذلك عرفها "Burns" بأنها: "عملية يسعا من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض بكل منهم من قبل الآخر للوصول إلى مستويات عليا من الدافعية والقيم الأخلاقية".⁴
- من هذه التعريفات يتضح أن القيادة التحويلية تعتمد بشكل أساسي على مهارات وسمات القائد التحويلي التي تترك آثارها الفعالة في نفوس المرؤوسين فتثير فيهم روح الحماس والدافعية والقناعة بالتغيير للأفضل، فيقبلون على أداء مهامهم بالتعاون والمشاركة الجماعية، ويوظفون معارفهم في وضع استراتيجيات ترتبط بأهدافهم وأهداف المنظمة.

المطلب الثاني: أهمية ومبادئ القيادة التحويلية

أولا: أهمية القيادة التحويلية

¹ - سناء محمد عيسى عيسى، دور القيادة التحويلية في أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير في أصول التربية، قسم علوم التسيير، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص.ص 26-27.

² - أ.د. فريد كورتل، أمال كحيلية، ادارة التغيير في عالم متغير، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان-الأردن، 2015، ص. 199.

³ -مضى مؤتمن عماد الدين، قيادة التغيير: النمط القيادي المنشود لإحداث التغيير وتحقيق التعايش الفاعل في القرن الحادي والعشرون، رسالة التربية، العدد (4)، سلطنة عمان، 2004، ص 41.

⁴ - د. ناصر جرادات، د. أحمد المعاني، د. أحمد عريقات، ادارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص.ص 297-298.

استأثرت القيادة التحويلية باهتمام الكثير من قبل عدد من الباحثين منذ الثمانينات من القرن العشرين، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها قوة وأهمية يمكن تلخيصها في أربعة عوامل وهي:

✓ القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد، وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفريق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا.

✓ صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب، والذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة، وقد أثبتت الدراسات والتجار بالعملية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيدا يمكن أن تحسن فعالية المديرين.

✓ تحمل القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية" التي بدورها تشكل عنصرا فعالا في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.

✓ 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.

وهناك من يقول بأن أهمية القيادة التحويلية في المنظمة تبرزها عندما تواجه ظروف معينة مثل:

✓ البيئة المضطربة السريعة التغيير.

✓ المنافسة العالمية.

-حيث تمثل أهميتها في هذه الظروف بالتحفيز والهام المرؤوسين ودفعهم لإنجاز المهام ورفع معنوياتهم وتعزيز قدراتهم الذاتية لمواجهة هذه الظروف وجعلهم راغبين في بذل جهود إضافية لتحقيق النجاح والهدف المطلوب.¹

ثانيا: مبادئ القيادة التحويلية

- يوجد عشرة مبادئ للقيادة التحويلية وهي:
- يمتلك القائد سلوكا ومعنويا وقيما أخلاقية عالية.
- يزرع القائد الاهتمامات الحقيقية في المرؤوسين.
- للقائد رؤية محفزة ودافعة مثيرة لحماسة المرؤوسين.
- تتسع الثقة الحقيقية بين القادة والتابعين.

¹ - زياني إيمان، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد

- مشاركة التابعين القادة في قيمهم ورؤيتهم.
- يعمل القائد والتابعين للوصول إلى اهتماماتهم الذاتية.
- القاعدة هي صنع القرارات المشتركة.
- التفكير والممارسات الابتكاريين هي المتوقعة.
- التحفيز والدافعية من أجل فعل الأشياء الصحيحة.
- القائد يكون موجها.¹

المطلب الثالث: أبعاد ومتطلبات بناء القيادة التحويلية

أولاً: أبعاد القيادة التحويلية

طور Bass & Avolio نموذجاً متعدد العناصر بين نظرية القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد:

التأثير المثالي (Idealized Influence): ويعني امتلاك القائد للرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه، كما يؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم. ويعرف (Avolio, et al, 1991) التأثير المثالي بأنه: "إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين يتأثرون بممارساته، وذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة أو رسالتها. وان خبرات القائد ومقدرته الذهنية تجعل منه مصدر إعجاب وقُدوة وتمكّنه من التأثير في الآخرين، ذلك التأثير الذي يحدث بموجب الاتصال والتواصل المستمرين مع العاملين في مواقع العمل بهدف تحقيق التعاون بينهم وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة وهذا يعني إيجاد نوع من التوحيد لقيمي الشخصي والمنظمي بموجب أحداث التوازن التنظيمي المناسب بين أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين.²

الحافز الإلهامي (Inspirational Motivatio):

¹ - خالدية إبراهيم أحمد أبو شريف، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظة غزة، رسالة ماجستير في القيادة والادارة، جامعة الأقصى، 2016، ص 32.

² - حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 28.

يعرف التحفيز بأنه: "إثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة، والقيادة الإلهامية والروحية وعتيدة القائد وإيمانه"، فالتحفيز يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقاً تشجع الموظفين وتلهبهم وتدفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال.¹

يتمتع بعض القادة بمواهب سلوكية من شأنها إثارة روح التحدي في نفوس التابعين، وتقوم هذه السلوكيات على وصف التوقعات للتابعين من حيث الالتزام بالأهداف التنظيمية وإذكاء الحماسة والمثالية في روح الفريق، حيث يقوم القادة التحويليين ببناء علاقات تفاعلية مع تابعيهم عبر قنوات اتصال دائمة وفعالية.

الاستشارة الفكرية (Intellectual Stimulatio):

الإثارة الفكرية هي: "الأثر السلوكي المتعلق بالقناعة الذي تحدته القيادة التحويلية، ويبقى هذا الأثر بعد انتهاء الموقف القيادي لتستمر هذه الإثارة الفكرية في تحفيز الدوافع وتوجيهها نحو تكرار السلوك الانضباطي من خلال زيادة الوعي العقلي والإدراك الذهني تجاه العمل".²

حيث يتولى القائد التحويلي دعم ورعاية الإبداع والابتكار عن طريق دعم الأفكار والآراء الجديدة للتابعين والتي تسهم في تطوير أداء المنظمة.

الاعتبارات الفردية (Individualized Considerations):

حيث يتحلى هذا النهج بأسلوب القائد الذي يحسن الاستماع لتابعيه بطريقة تشجعهم على إبداء المزيد من الأفكار، ويولي اهتماماً خاصاً لاحتياجاتهم ويبيّن إنجازاتهم.³

يعطي القائد اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم ويخلق فرصاً جديدة لتعليمهم، مع مراعاة الفروق بين العاملين، ويقوم القائد أيضاً وفق هذا الاعتبار بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع، وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة للتعرف على ما إذا كان التابعون بحاجة إلى توجيه إضافي أو تقييم.⁴

- يمكن تلخيص أبعاد القيادة التحويلية في الشكل التالي:

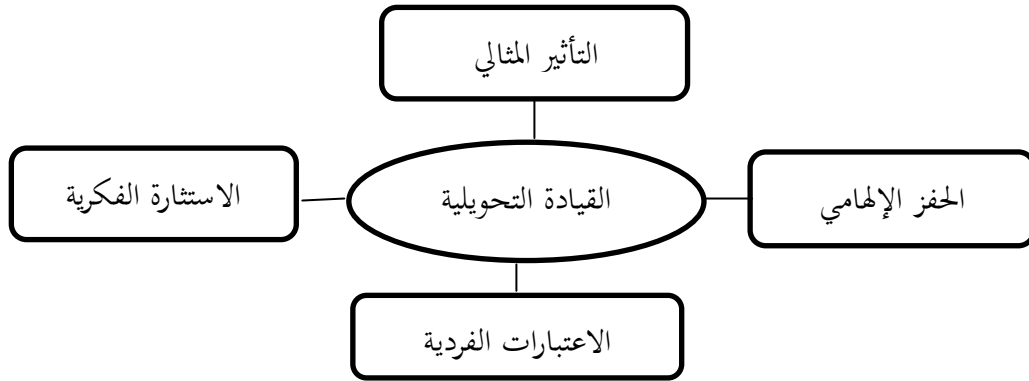
² - شريف أحمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2010، ص 24

¹ - بلال فوزي جبارة الأغا، تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظة غزة، مذكرة ماجستير تخصص أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 36.

³ - د. ناصر جرادات، د. أحمد المعاني، د. أحمد عريقات، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، اثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص.ص 298-299.

- الطاهر بن عبد الرحمان، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص 67.

الشكل رقم (5): أبعاد القيادة التحويلية



المصدر: من إعداد الباحثة

ثانياً: متطلبات ومهارات بناء القيادة التحويلية

عند بناء القيادة التحويلية يجب تحقيق مجموعة من المتطلبات والمهارات اللازمة للقائد التحويلي حتى يستطيع القيام بما هو متوقع منه، وتمثل هذه المتطلبات في:¹

- الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة.

- التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة.

- استيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم.

- تطوير القدرة على التعليم عند المؤسسة، والتطوير الذاتي عند العاملين.

- تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة.

ويجب أن يكون لدى هذه القيادات قدرات ومهارات عالية، ومن تلك المهارات التي ذكرها هكوزسويوسن نجد:²

- القدرة على المبادرة والابتكار والاختراع.

- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة وإحداث التطوير الإداري.

- القدرة على اتخاذ قرارات موضوعية في بيئة متغيرة.

- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق.

¹ - سامي عايد أبو هدف، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، 2011، ص 85.¹ - حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 28.

² - شريف أحمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الابداع التنظيمي، مذكرة ماجستير ادارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2010، ص 24

² - محمد بزيغ حامد بن تويلى، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الاداري (دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية)، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص 36.

- القدرة على وضع الرؤية والرسالة والإستراتيجية اللازمة للمنظمة والالتزام بها.

المبحث الثالث: القائد التحويلي

المطلب الأول: تعريف القائد التحويلي وخصائصه

أولاً: تعريف القائد التحويلي

من مفاهيم القائد التحويلي نجد:

- ذكر (Tichy & Devanna, 1990) أن " القائد التحويلي هو الذي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه لاحتياجاتهم وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بادراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية".¹

- كذلك عرف (Bass) القائد التحويلي على أنه: " هو الذي يتمتع بقدرة على تحفيز العاملين كي يقوموا بأدوار لم يكونوا يتوقعون أن بمقدرتهم القيام بها، وهو الذي يعمل جاهدا على تعزيز إحساس العاملين بأهمية المهام التي يزاولونها، وهو الذي يهيبئ المناخ الملائم لرفع درجة التغيير إلى أعلى مستوياته". نستنتج من خلال هذا التعريف أن القائد التحويلي هو ذلك الشخص الذي لديه القوة والقدرة على التغيير من خلال تحفيز وإشباع حاجات الأفراد ليقوموا بإنجاز مهام لم يكونوا يقومون بها من قبل، ويجعلهم بذلك يحسون بأهميتها.²

- كما عرف القائد التحويلي بأنه: " القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الانجاز والتنمية الذاتية والذي يروج في نفس الوقت عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات".³

- من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف القائد التحويلي على أنه: " ذلك القائد الذي لديه تأثير هائل على مرؤوسيه، فهو قادر على استشارة وتشويق الأفراد ليضحوا بمصلحتهم الذاتية من أجل مصلحة المنظمة العليا، ويعطي اهتماما كبيرا لهم، يغير إدراكهم للقضايا ويساعدهم على رؤية الأمور والمشكلات القوية بطرق جديدة.

جدول رقم (2): يوضح الفرق بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي (التقليدي)

الأبعاد السلوكية	القائد غير التحويلي (التقليدي)	القائد التحويلي
------------------	--------------------------------	-----------------

¹ - سناء محمد عيسى عيسى ' دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير في الادارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الاسلامية-غزة، 2008، ص28.

² - صالح بن الربيع، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير الأداب في الادارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2010، ص44.

³ - بلال خلف سكارنة، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص360.

علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يرغب في إبقاء الوضع كما هو دون تغيير	يكافح لتغيير الوضع الراهن
الأهداف المستقبلية	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية	رؤية ثابتة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن
القابلية للمحاكاة والمماثلة للآخرين	التوجه باتجاه الآخرين و محاولة تقليدهم دون تفكير	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التميز الأفضل
الثقة بالآخرين	عدم الرغبة في الاندماج مع الآخرين والافتناع بهم	تكريس الجهود، وإثارة الحماس، ورغبة في تحمل المخاطر
الخبرة	خبرة في استخدام المتوفر له من وسائل وما هو محدد من أطر وأساليب عمل ليحقق الأهداف	خبرة استخدام الوسائل غير الاعتيادية، وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل
السلوك	معايير سلوكية تقليدية	معايير سلوكية غير تقليدية
التحسس البيئي	لا يركز على التحليل البيئي للمحافظة على الوضع الراهن	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن

المصدر: سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014 ص.ص 30-31

ثانياً: خصائص القائد التحويلي

- لكي يستطيع القائد التغيير نحو الأفضل فإنه ينبغي أن يجوز على عدد من الخصائص منها ما يلي:¹
- صاحب رؤية مستقبلية: يقدم رؤية مشوقة ومثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه الإدارة المدرسية مستقبلاً، وكيف تبلغه.

¹ - مصطفى، يوسف عبد المعطي: اسلوب القيادة التحويلية لتحسين أداء مدير مدرسة في مصر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد السابع، السنة الخامسة، يوليو 2002، ص.ص 139-202.

- متمكن من الاتصال: قدرته على مخاطبة المرؤوسين والعاملين وأولياء الأمور على قدر عقولهم ووفقا لخصائص كل فرد وخلفيته الثقافية.
 - ذو مصداقية: إيمان التابعين بنزاهته واستقامته.
 - ذو طاقة كبيرة: فهو مصدر للطاقة والتفاعلات الطيبة مع تابعيه، والاستجابة لحاجاتهم واهتمامهم.
- وقد قدمت خصائص أخرى يتمتع بها القادة التحويليين في وهي:
- يجب أن يكون له حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك العاملين في مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة.
 - القادة التحويليين يعتبرون أنفسهم وكلاء تغيير، همهم الشخصي والمهني هو إحداث تميز وتحويل مكان العمل إلى الوضع المنشود.
 - يسعى القائد التحويلي للوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المؤسسة.
 - يستطيع التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.
 - يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية.¹

كما أضيفت خصائص أخرى للقائد التحويلي وهي:²

1- القادة التحويليين موجهون بالقيم ويعملون بموجبها ولديهم القدرة على إظهار مجموعة من القيم الجوهرية التي تتلاءم مع قيمهم ووظائفهم.

2- القادة التحويليين يثقون بأنفسهم ويثقون في قدرات الآخرين وليسوا تسلطيين.

المطلب الثاني: وظائف القائد التحويلي

حددت وظائف القائد التحويلي فيما يلي:³

¹ - العمري، مشهور بن ناصر، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، 2004، ص 33.

² - الغامدي سعيد، القيادة التحويلية في الجامعات السعودية، مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، ص 79.

³ - سناء محمد عيسى، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة، 2008، ص 33.

- يدير التنافس: أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية.
- يشرف على إدارة التعقيد: وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف.
- كيف المنظمة مع التوجه العالمي: ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بما يلي: وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته، وتحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي، وتغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العلمي.
- يدير الفرق العالمية: يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية.
- يشرف على إدارة المفاجآت: على القيادات التحويلية أن تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.
- يدير التعليم والتدريب المستمر: وذلك لكثرة المفاجآت والتغييرات التي تواجه المنظمات والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها.

1 - هناك ستة وظائف رئيسية للقائد التحويلي منها:

- إدراك الحاجة للتغيير.
- تقديم رؤية مستقبلية.
- اختيار نموذج التغيير.
- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة.
- إعادة الفترة الانتقالية: وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم، وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير بإستراتيجية مناسبة.

المطلب الثالث: المهارات اللازمة للقائد التحويلي

¹ - سناء محمد عيسى عيسى، مرجع سابق، ص. 33-34.

تتطلب عملية قيادة التغيير قادة يمتلكون مهارات خاصة تكون قادرة على التأثير في مدارك واتجاهات وقيم العنصر البشري، وتبنى مواهبه وملكاته، وتنمية مهاراته وقدراته باعتباره المورد الأهم في المنظمة والمحدد الرئيسي لعملية التغيير، ومن هذه المهارات اللازمة لقيادة المستقبل والتي تزيد من نجاحاتهم ونجاح المنظمة كما ذكرها (الكبيسي، 2011):

- مهارة التعامل مع الفرق وجماعات العمل، بدلا من العمل مع الأفراد.
 - مهارة إدارة وتوظيف أساليب وأدوات القوة الناعمة، لإدارة التغيير بدلا من القسر والفرص والإلزام.
 - مهارة إدارة الأفكار والعواطف والمشاعر والعلاقات، لترشيد استخدام الأموال والمعدات والمعلومات.
 - مهارة الإقناع وإدارة عمليات الاتصال للتأثير في المشاعر وبناء المحبة والثقة المتبادلة.
 - مهارة اكتشاف الأبطال لمراحل التغيير المختلفة وفقا للمهارات التي تتطلبها بدلا من قيادة البطل الواحد.
 - مهارة التحدث مع الذات والتفكير معها بصمت، للوقوف على نقاط قوتها وضعفها لعملية إدارة التغيير.
- هذا بالإضافة إلى المهارات القيادية المتخصصة والتي أصبحت ضرورية، والتي يمكن تصنيفها ما بين مهارات عقلية وفكرية، ومهارات نفسية وعاطفية، ومهارات إدارية وتنظيمية، ومهارات فنية وتقنية ومعلوماتية.¹

¹ -- خالدية إبراهيم أحمد أبو شريف، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظة غزة، رسالة ماجستير في القيادة و الإدارة، جامعة الأقصى، 2016، 36.

خلاصة الفصل:

- من خلال هذا الفصل نستخلص أن القيادة تعد من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير على الجماعة ونشاط المنظمة، والتي تخلق التفاعل بين الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للفرد والمنظمة، ومن الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي و التطور التقني نمط القيادة التحويلية، والتي أهم ما يميزها قدرتها العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم، وبالتالي فهي تمثل القدرة على التوفيق بين متطلبات المرؤوسين من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى.

لذلك فإن القائد التحويلي هو القادر على تشخيص الموقف ومتطلباته وذلك من واقع اهتمامه بالعمل والمرؤوسين آخذاً في الحسبان النضج الوظيفي لهم بما يمكنه من استخدام الأساليب الملائمة لهم، وبالتالي على القائد امتلاك رؤية مستقبلية صادقة، واقعية وملهمة لتحفيز العاملين وإشعارهم بأنهم جزء من هذا المستقبل.

إن القائد التحويلي يسعى إلى مساعدة أتباعه لتمكينهم من إحداث التغيير استشارة الوعي بالقضايا الرئيسية والعمل على زيادة ثقتهم بأنفسهم، وبالتالي فإنه يغير من أهدافهم البسيطة إلى إستراتيجية خاصة بالإنجاز العالي بالتقدم لتنمية الذات وتطوير المهارات.

الفصل الثاني

تمهيد: تمثل الكفاءات المجال الجديد الذي تتنافس فيه المؤسسات نظرا لأهميتها الإستراتيجية في خلق قيمة مضافة، وضمان التميز التنافسي من خلال ديناميكيته في إدارة المعرفة ومرونتها في تسيير وضعيات العمل المعقدة، ومن أهم الكفاءات التي تحرص المؤسسة على بنائها هي الكفاءات الجماعية، التي تضمن تعلم جماعي بين الكفاءات الفردية من خلال تعاضدهم وتآزرهم وبالتالي الانتقال إلى مستوى الكفاءات الجماعية، كما أن بناء هذه الأخيرة لا يمكن أن يحدث إلا في إطار تبني أسلوب القيادة التحويلية، التي تعتبر إستراتيجية تساعد في خلق بيئة عمل تعاونية تشجع على الاتصال والعمل الجماعي بما يقود إلى تبادل المعارف ونشر الممارسات الجيدة وخلق كفاءات لها القدرة على الاستجابة الجماعية في محيط العمل، وهنا تظهر أهمية تطبيق أسلوب القيادة التحويلية كآلية إستراتيجية لضمان ديناميكية تحول الكفاءات الفردية التي تمتلكها المؤسسة إلى كفاءات جماعية تمثل مفتاح نجاحها.

قمنا بتقسيم هذا الفصل الى المباحث التالية:

-المبحث الأول: ماهية الكفاءات.

-المبحث الثاني: ماهية الكفاءات الجماعية.

-المبحث الثالث: دور أبعاد القيادة التحويلية في بناء الكفاءات الجماعية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الكفاءات في المؤسسة

تعتبر الكفاءات من أهم عوامل نجاح المؤسسة لأن امتلاكها والتحكم فيها يفتح المجال أمام المؤسسة للحصول على أفضليات تنافسية تمكنها من تحقيق أهدافها ولتتمكن من تحقيق ذلك يجب أن تكون قادرة على استقطاب الكفاءات وتوظيفها وتنميتها والحفاظ عليها.

المطلب الأول: ماهية الكفاءات

استعمل الباحثون والممارسون مفهوم الكفاءات في العديد من المجالات العلمية مما نتج عن ذلك تعريفات متعددة ومتنوعة، وأصبح من الصعب تحديد تعريفا واحدا متفقا عليه، ومن أهم هذه التعاريف نجد:

عرف G.Lebotef الكفاءات بأنها: "القدرة على تعبئة، مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية، ويمكن القول إن الكفاءات هي عملية تعبئة كفاءات فردية."¹

عرف Millet الكفاءات بأنها: "القدرة على اظهار الممارسات، المعارف والصفات الشخصية المعبئة والمتناسقة والمتكيفة مع وضعيات معينة في سياق معين."²

أما Le Medef فيعتبر الكفاءات تركيبة من المعارف النظرية والمهارات والخبرات والسلوكيات التي تمارس في سياق معين حيث يمكن ملاحظتها من خلال العمل الميداني الذي يعطي لها صفة القبول، وعلى المؤسسة تحديدها، تقييمها، الاعتراف بها وتنميتها.³

- وهناك تعريف أخرى لمصطلح الكفاءة منها:

* الكفاءات هي حسن الاستفادة من الموارد، فالإدارة عليها مسؤولية استخدام العناصر البشرية والمالية والمادية أحسن استخدام، أي بكفاءة وكذلك تشير الكفاءة إلى قدرة الفرد على تطبيق تعلمه بشكل سليم يتصف بالدقة والإتقان مع مراعاة البعد الإنساني في التعامل مع الآخرين.⁴

* الكفاءات هي مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات المكتسبة عن طريق استيعاب معارف وخبرات مرتبطة فيما بينها في مجال معين.¹

¹ -ذخيرة بو زيد، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر في علوم التسيير جامعة ورقلة، 2011-2012، ص 46.

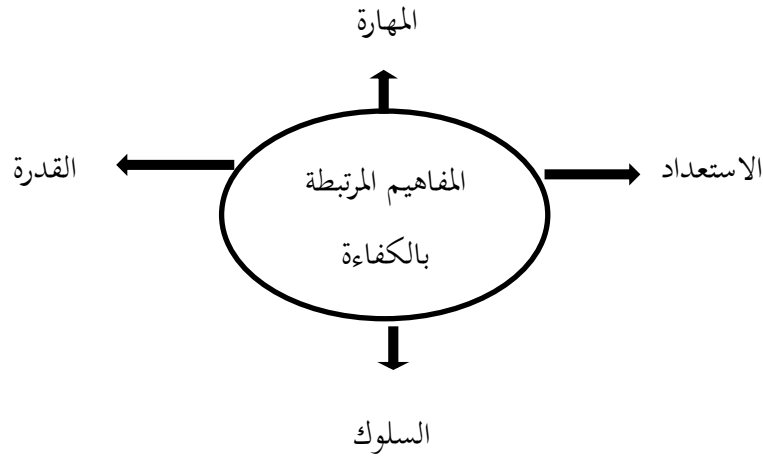
² - Jean Guy Millet : La compétence guide de formation, Editions d'organisation, 2006, paris, p283.

³ - Annick Cohen Haegel : **Toute la fonction ressources humaines**, Dunod, paris, 2^{ème} édition, 2010, p 151.

⁴ - جلال ابراهيم العبد، ادارة الأعمال، مدخل اتخاذ القرارات وبناء مهارات الادارة والمديرين -وظائف الادارة- المهارة الادارية-، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية 2003، ص 20.

- توجد مفاهيم مرتبطة بالكفاءة يمكن توضيحها في الشكل الآتي:

الشكل رقم (6): يوضح المفاهيم المرتبطة بالكفاءة



المصدر: من إعداد الباحثة

1- المهارة: القدرة على التعبئة، وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة ويكون معترفا بها وقابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية.²

2- القدرة: أن يقوم العامل بأداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة في الإتقان، فعندما يشغل إمكانية النجاح وكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري، وكما تتمثل في بعض الانجازات التي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة، فمثلا يمكن للمتعلم أن يقوم بإنجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة، كحفظه لقطعة شعرية أو حفظه لأحداث تاريخية وحفظه لقوانين السياقة... كل هذه الانجازات المختلفة مظهرها، ومن حيث الموضوع الذي انصبت عليه تدخل ضمن قدرته على التذكر.³

3- الاستعداد: الاستعداد قدرة ممكنة، متوقع سيتمكن الفرد من انجازه فيما بعد، عندما يسمح بذلك عامل النمو والنضج أو عامل التعلم، أو عندما تتوفر الشروط الضرورية، والاستعداد كأداء كامن يمكن على أساسه التنبؤ بالقدرة

¹ -عبد الحميد عبد الحميد برحومة وطلال زغبة، تدريب وتنمية المهارات البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق ميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 21 و 22/02/2012.

² -اسماعيل حجازي، مساهمة في تطوير أداة لدراسة دور حياة المهارات مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة العدد 10، نوفمبر 2006، ص 401.

³ -منى مسغوني، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2013/2012، ص 239.

في المستقبل، والاستعداد هو نجاح كل نشاط، سواء تعلق ذلك بمهنة معزولة أو معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما، فانه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات والتحفيزات الملائمة.¹

4-السلوك: السلوك أو التصرف، وهو يشمل نشاط الإنسان في تفاعله مع بيئته من أجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها.²

نستخلص مما سبق أن الكفاءة ذات مستوى أعلى من المهارات والمعارف والتي تشكل القاعدة الصلبة لبناء هذه الكفاءة، وأن جملها إن لم تكن كلها تتفق على أن العناصر الأساسية التي تحدد الكفاءة هي:

- ينبغي على الكفاءة أن تدمج عدة مهارات ومعارف.
- تترجم الكفاءة بتحقيق نشاط قابل للملاحظة.
- يمكن أن تتطبق الكفاءات في ميادين مختلفة منها الشخصية أو الاجتماعية أو الشخصية.

المطلب الثاني: خصائص وأنواع الكفاءات

أولاً: خصائص الكفاءات

تتميز الكفاءات بمجموعة من الخصائص يمكن إجمالها كما يلي:

-الكفاءة ذات غاية (هادفة): حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤ إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.³

-الكفاءة مفهوم مجرد: فهي غير ملموسة وغير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة، حيث أن تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة.⁴

الكفاءة مكتسبة: فالفرد لا يولد كفؤ لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.⁵

-الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي: أي أن تحصيلها يتم من خلال تفاعل العناصر والمكونات المختلفة لها وضمن أبعادها (المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية) عبر الزمن.¹

¹ -مفداد أصلية، بطيب عائشة، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان -ملحقة مغنية، قسم علوم اقتصادية وعلوم التسيير، 2016/2015، ص6.

² -مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني، مداخل في الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية-الواقع وآفاق التطور-تجارب الدول-، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2012، ص63.

³ -زكية، بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2008، ص35.

⁴ -موساوي زهية، خالددي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات-الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز، مداخل ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 177.

⁵ -المصدر نفسه.

-الكفاءة تتغير وتتطور: أي أنها ديناميكية ومرنة تتطور وتتجدد استجابة لتغيرات بيئة العمل الداخلية والخارجية، وكذلك من أجل الإبداع والابتكار.

-الكفاءات لا تكون مفيدة للمنظمة إلا إذا كانت مدركة، لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه وتطويره ومن ثم الاستفادة منه.

-تتقدم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل.²

ثانيا: أنواع الكفاءات

-هناك العديد من التصنيفات لأنواع الكفاءات إلا أن أبرزها تتمثل في التصنيف وفقا لثلاث مستويات (المستوى الفردي، المستوى الجماعي، المستوى التنظيمي)، وهي كما يلي:

-الكفاءات الفردية: حسب (P.Zarifain) تعني اتخاذ الفرد المبادرة وتحمله المسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي يواجهها أثناء تأدية عمله، في حين (P. Gilbert) و (M.Parlier) يعرفانها على أنها مجموعة المعارف، قدرات العمل وسلوكيات مهيكلة وفق هدف معين وفي إطار وضعية معينة.³

-يمكن القول إن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرة التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطاعات والمعرفة العلمية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن إن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها، لأن الكفاءة جزء ظاهر وآخر مخفي.⁴

الكفاءات الجماعية: بحكم طبيعة المنظمة كمجموعة بشرية مهيكلة وذات أهداف، ونظرا للصبغة الجماعية للنشاط التنظيمي، فإن تحليل وتحديد الكفاءات يستدعي تجاوز الإطار الفردي للاهتمام بمستوى أعلى يتمثل في الكفاءات الجماعية.

¹ -أحمد بلال، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، اطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص 96.

² -إسماعيل حجازي، مصفوفة الاستشارات بوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي لتقييم الكفاءات، مداخلة ضمن العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005 نص 120.

³ -ثابتي الحبيب وبن عبود الح=جيلاني، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، الطبعة الأولى، 2009، ص 127.

⁴ -ابراهيم عاشور، حمزة غربي، نحو الرفع من كفاءة ادارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسة، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012، ص 4.

-الكفاءات الجماعية تنشأ من خلال تعاون الكفاءات الفردية لتسهيل الوصول إلى النتائج المحددة، حيث تسمح الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة وتسمح بتطويرها وتراكمها، وتسمى هذه الكفاءات كذلك بالكفاءات المحورية، لأن على أساسها يتوقف بقاء المؤسسة وتطورها أو انسحابها.¹

الكفاءات التنظيمية: ترتبط الكفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة لتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، وفي الواقع إن الدراسات أوضحت إن هناك نوعان من التنظيم الأول ميكانيكي والآخر عضوي، فالتنظيمات الميكانيكية تلائم المؤسسات التي تعمل في محيط مستقر حيث تكون مركزية في اتخاذ القرار ورسمية الإجراءات والقواعد الكبيرة، أما بالنسبة للتنظيم العضوي فإنه يلائم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد يتميز بالمرونة قصد إعطاء حرية أكبر للأفراد من أجل الإبداع وتطوير الكفاءات سواء الفردية أو الجماعية، وبالتالي يمكن القول إن التنظيمات المتصرفة بالمرونة هي تنظيمات ذات كفاءة.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الكفاءات

-هناك نوعين من مؤشرات قياس الكفاءات تتمثل في:²

أولاً: المؤشرات المباشرة

وهي تلك المؤشرات التي تتضمن مقارنة المخرجات من السلع والخدمات مع عمليات المؤسسة خلال مدة زمنية معينة وتتمثل في:

المقاييس الكلية للكفاءات مثل الربح الصافي.

المقاييس الجزئية للكفاءات مثل: قسم المبيعات وهذا بقياس المبيعات المحققة بعدد الموظفين.

المقاييس النوعية للكفاءة كتحسين جودة مخرجات المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن المواد المستخدمة ذاتها إلا أن هذه المؤشرات محددة في القياس كالمخرجات التي لا يمكن أن تكون ملموسة كالمخرجات.

ثانياً: المؤشرات غير المباشرة

-قد تكون المؤشرات ناقصة بسبب عدم الدقة في البيانات المتعلقة بالمخرجات والمدخلات، وعدم دقة قياس الكفاءة هذا ما يجعل المؤشرات غير المباشرة في بعض الحالات أفضل طريقة من خلال قياس الرغبة في العمل أو تحديد رضا الأفراد إضافة إلى ذلك الروح المعنوية لدى الأفراد.

¹-فاطمة الزهرة مهديد، أمال قبائلي، دور تطوير الكفاءات، وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22/12 فيفري 2012، ص10.

²-يوسف بن شني، أمين مخفي، اشكاليات نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22/21 فيفري 2012، ص 5.

المطلب الرابع: أبعاد ومستويات الكفاءة

أولاً: أبعاد الكفاءة

- نلاحظ من خلال تعريف الكفاءة المقدمة أن هناك إشارة صريحة وواضحة على أن الكفاءة هي توليفة من ثلاث مكونات أساسية هي:

1- المعرفة: تعرف المعرفة على أنها مجموعة من المعلومات المستوعبة المهيكلة والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص.¹

- كما يمكن اعتبارها مجموعة من المعلومات المحصل عليها والتي تساعد على فهم أو الإحاطة بشيء أو مجموعة من الأشياء²، فهي مجموعة من المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، مثل تقنيات المحاسبة، تقنيات الإنتاج، وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر.

2- المعارف العلمية: وتسمى بالمهارات وتعرف على أنها مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، وتشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، وتحدد المهارات المطلوبة: القدرة على التحليل والتفكير والتكيف والابتكار والقدرة على التدريب... الخ، وهي أحسن توازن بين المعارف والعمل بمعنى مجموع المعارف الضرورية بمباشرة العمل سواء كان إنتاجي أو غير ذلك.³

3- المعارف السلوكية:² وتسمى السلوكيات وكذلك المعارف الذاتية وهي مجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة وروح المبادرة... الخ، حيث يكتسي هذا النوع من المعرفة طابعا اجتماعيا رغم إمداد تأثيره إلى جوانب أخرى وتظهر في الكيفية التي يتعامل بها الفرد مع زملائه في العمل ومع كل من له علاقة به أثناء العمل، فالمعرفة السلوكية تظهر في العناصر الثلاثة الآتية:

- معرفة السلوك والتصرف السليمين.

- المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين.

- طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد والتي يستقبلها.

ثانياً: مستويات الكفاءة

- أن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم وتجمع العديد من العناصر والبيانات، المعارف والخبرة.

¹-موساوي زهية، خالددي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات-الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز، مداخله ضمن

المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 177.

²-حمادوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 25.

³-المرجع نفسه ص 26.

1-البيانات: هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غي المترابطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة، وتصبح معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي. كما تعتبر مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة.

2-المعلومات: هي عبارة عن بيانات تمنح صفة المصدقية، ويتم تقديمها لغرض محدد. فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش.

3-المعرفة: يرى Drucker المعرفة أنها ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة معينة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدوة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.¹

4-الخبرة: هي تلك الدرجة العالية المشككة للكفاءة، وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل من المعارف، زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية.²

المبحث الثاني: ماهية الكفاءات الجماعية

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات الجماعية

-تتكون المؤسسة من مجموعة بشرية مهيكلة وذات أهداف، ونظرا للصبغة الجماعية للنشاط التنظيمي فان تحليل وتحديد الكفاءات يستدعي تجاوز الإطار الفردي للاهتمام بمستوى أعلى يتمثل في الكفاءات الجماعية، ولقد تباينت واختلقت تعاريف هذا المفهوم الذي ظهر خلال عقد السبعينات بالرغم من أن أغلب الباحثين والمفكرون اتفقوا على أن الكفاءات الجماعية لا تقتصر على مجموع الكفاءات، بل ترتبط بشكل كبير بجودة التفاعلات الموجودة بين كفاءات الأفراد، ومن التعريفات الخاصة بالكفاءات الجماعية نجد:³

- عرف Dupuich&Rabaissa الكفاءات الجماعية بأنها: مزيج من المعارف المتنوعة التي يتم تنفيذها من أجل تحقيق هدف مشترك، ويكون لدى الفاعلين تفكير ذهني مشترك ويعملون على حل المشكلات جماعيا.

- كما عرف الباحث (Bataille.f,2001) الكفاءات الجماعية بأنها: تلك القدرات المعترف بها والتي تميز مجموعة العمل في مواجهة وضعيات لا يمكن أن يواجهها كل عضو بمفرده.

¹ -نجم عبود نجم، ادارة المعرفة-المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات-، الطبعة الأولى، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 26.

² -كشاش أنيس، دور ادارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة SONELGAZ-سطينف، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطينف، دفعة 2005/2006، ص 66-66.

³ -بوستيل زهير، الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 31/30، ماي 2013، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 125.

- عرفت الكفاءات الجماعية من قبل (C.Dejoux,1998) بأنها: مجموعة الكفاءات الفردية المشتركة في تشكيل فريق العمل، وتتكون نتيجة ديناميكيته وتظافر جهودهم.
- وعرفت من قبل الباحث (Zaibet,Greselle, 2007) بأنها: مجموعة القدرات، المعارف، المواقف، القرارات والأفكار الناتجة عن تفاعل أعضاء جماعة العمل يتم تنفيذها لمواجهة وضعية معينة سواء في الحاضر أو المستقبل، وهي أيضا الذكاء الجماعي الذي يتم تطويره عن طريق التعلم.
- وحسب (Bélangier,2010) الكفاءات الجماعية هي: مزيج وتجنيد للكفاءات الفردية بطريقة مرنة وفقا للتجارب المكتسبة ضمن المجموعة التي تطور معرفة التصرف بشكل جماعي يمكن من التعامل مع الوضعيات الجديدة.
- من خلال هذه التعاريف نستنتج أن الكفاءات الجماعية لا تقتصر على تجميع الكفاءات الفردية بل يتعدى ذلك ليصل الى التضامن والتفاعل والتعلم والصورة العملية الجماعية واللغة المشتركة وغيرها، وتنتج الكفاءات عن التركيبة الفريدة من المعارف والمهارات والسلوكيات والقدرات المتوفرة لدى أفراد المؤسسة تفوق نتائجها المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية، وهذا بفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين.

المطلب الثاني: خصائص الكفاءات الجماعية

تتميز الكفاءات الجماعية بمجموعة من الخصائص التي يمكن إجمالها كالآتي:¹

- ✓ هي مجموعة المعارف المشتركة والمتقاسمة يتم تطبيقها من قبل مجموعة من الأفراد لتحقيق الأهداف.
- ✓ هي محددة، معترف بها ومترجمة لكي يتم إدارتها كأصول.
- ✓ هي متجددة ومتطورة عن طريق سيرورة الاستغلال والاكتشاف لمعارف جديدة في إطار عمليات التغيير التنظيمي.
- ✓ هي المحددة لقدرات المؤسسة على التعلم في المستقبل.
- ✓ هي فريدة من نوعها حيث تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وذلك يتوقف على التفاعل بين العناصر الرئيسية للمؤسسة وقدراتها على التطور حيث لا توجد إدارة مثالية ومعممة للكفاءات الجماعية.
- ✓ هي الرأس المال الجماعي البشري للمؤسسة، وهي تكتسب وتتطور في الميدان.
- ✓ لديها بعد فردي يتعلق بالكفاءات الفردية الخاصة بأعضاء الجماعة، وبعد آخر جماعي ناتج عن تعاضد أعضاء الجماعة وتأزرهم.

✓ المطلب الثالث: أهمية الكفاءات الجماعية

¹- كمال منصورى والهام منصورى، مساهمة مهارات القطب (المهارات المحورية) في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية بعنوان مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، يومي 22/21 فيفري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص4.

تكمن أهمية الكفاءات الجماعية في:¹

* تسمح الكفاءات الجماعية بمواجهة التغيير، وتسهيل التكيف مع المحيط بشكل مستمر حيث يرتبط نجاح أية مؤسسة بقدرة أعضائها على التعاون

* التأثير على أداء المنظمة وتنافسيتها، حيث أن أداء المؤسسة ونجاحها لا يرتبطان بكفاءة الفرد بمفرده بل هما ناتجان عن آليات تعاون وتبادل وتفاعل جماعي بين مختلف الكفاءات مما يضمن الاستفادة من أفضلية التجميع بينهما.²

* تحسين الأداء الجماعي من خلال تحقيق الفاعلية والفعالية، الجودة العالية، توسيع نطاق الأعمال التي يتم قيادتها من قبل الجماعة.... الخ، وكذلك اكتساب قدرة أكبر على حل المشاكل التي تواجه المؤسسة والتي لا يمكن معالجتها بشكل فردي.

* إن تسيير الكفاءات الجماعية يضمن التفاعل مع محيط العمل ويتيح الفرصة لنقل وتبادل المعارف والممارسات.

المطلب الرابع: مؤشرات وشروط خلق وتطوير الكفاءات الجماعية

أولاً: مؤشرات الكفاءات الجماعية

تحدد الكفاءات الجماعية بمجموعة من المؤشرات نوضحها في الجدول الآتي:³

جدول رقم (3): مؤشرات الكفاءات الجماعية

المؤشر	الشرح
التفاعل	تشكل التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعة.
التضامن	ترتبط كل فرد بشبكة التعاون القائمة داخل فريق العمل.
التعلم	تحدد القدرة التأهيلية للجماعة وتتركز على نوعية التنظيم السائد.
الصورة العملية للجماعة	تشير إلى وجود تماثل مشترك للنشاط أو العمل.
الرموز واللغة المشتركة	الثقافة المتوفرة في المؤسسة يجب أن تخدم كل الأفراد حتى يكون هناك توافق بين المهام ويجوزه الأفراد من معارف ومهارات وسلوكيات.
الالتزام	منهجية تعاونية لحل المشكلات من خلال قدرة مجموعة من الأفراد على تحقيق الابتكار

¹-بوستيل زهيرة، مرجع سابق، ص 135.

²-د.حباينة محمد، أجور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2011/2012، ص43.

المستمر.

المصدر: من إعداد الباحثة.

ثانيا: شروط خلق وتطوير الكفاءات الجماعية

-تمثل الشروط الأساسية لخلق الكفاءات الجماعية وتطويرها فيما يلي:

أ/عوامل متعلقة بالأشخاص

***رأسمال الكفاءات الفردية:** تعتمد الكفاءات الجماعية بالدرجة الأولى على الكفاءات الفردية التي يمتلكها أعضاء الجماعة، وهذا يعني أن تعبئة الكفاءات الفردية تساهم في زيادة فرص تطوير الكفاءات الجماعية وبناء قوة جماعية للمواهب.

* **التفاعلات العاطفية:** يعتبر العامل العاطفي أحد أهم شروط خلق الكفاءات الجماعية وتطويرها حيث يمكن قياس ذلك بمدى شعور أعضاء الفريق بالراحة والاستمتاع بما يفعلونه، مما يؤدي إلى تهمين تجربة مشتركة وتطوير صورة ايجابية عن جماعتهم وبالتالي تعزيز الاستثمار في الكفاءات الجماعية.

* **العلاقات غير الرسمية:** إن عادات وروتينات وأعراف الجماعة تسمح بتطوير كفاءات جماعية جديدة في إطار التفاعلات اليومية غير الرسمية، فمن خلال التعاملات يتم تبادل العديد من المحتويات في مجموعة العمل غير الرسمية، وبالتالي بناء مجتمع خلص بأعضائها يؤثر على طرق التفكير، تحليل وتفسير الواقع والأفعال.

***التعاون:** إن الاتصال والتفاعل بين أعضاء الجماعة غير الرسمية لا يكفيان من أجل تطوير الكفاءات الجماعية، فهذا يتطلب تعاون بين الأعضاء، وحسب zarfian إن التعاون يركز على أفضلية التنسيق أي الترتيب الجماعي للأعمال، وهذا يعني تحقيق التفاهم المتبادل والاتفاق على طبيعة المشكلات التي يتعين معالجتها، والمعرف المفروض تطويرها.

ب/العوامل التنظيمية¹

***تشكيل الفرق:** على كل مدير سواء مدرب أو مسؤول عن تكوين أو رئيس مشروع... الخ، إن يركز على اختيار كفاءات فردية متنوعة لتشكيل فريقا قادرا على تحقيق أكبر قيمة مضافة جماعية، وهذا يتوقف على مدى القدرة على إيجاد ترابط وتناغم فيما بين المواهب.

* **التفاعلات الرسمية:** الاعتماد على هياكل رسمية تمكينية تساهم في خلق ديناميكية جماعية عن طريق تشكيل مجموعات بشرية تسمح بظهور كفاءات جماعية.

* نمط القيادة.

¹ -بن عيسى محمد المهدي: مرجع سابق، ص 72.

*روافع إدارة الموارد البشرية: يلعب تسيير الموارد البشرية دورا هاما في تطوير الكفاءات الجماعية من خلال:

- التوظيف: على المؤسسة أن يكون المرشحين قادرين على الاندماج وتقاسم القيم الجماعية المرغوبة من طرق الإدارة.
- تقييم أداء العاملين: يجب على المختصين في مجال الموارد البشرية تحديد معايير توجه القادة في تقييم الأداء كالتعاون، تبادل المعلومات ونقل الممارسات،...الخ.
- نظام أجور يأخذ بعين الاعتبار الأداء الجماعي وتعزيز الرغبة في التعاون لدى الموظفين.
- إعداد مخططات تكوين هدفها تطوير الكفاءات الجماعية.

المبحث الثالث: دور أبعاد القيادة التحويلية في بناء الكفاءات الجماعية

المطلب الأول: دور التأثير المثالي في بناء الكفاءات الجماعية

إن القائد الكاريزمي تتوفر لديه درجات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوية والقيم الأخلاقية التي تجعل الجميع يلتفوا نحوه ويتأثرون به، إلى جانب مقدرته على الارتفاع بمستوى المرؤوسين من خلال توفير الرؤية المثالية والإحساس العميق بالرسالة وعدم استخدامه للسلطة الرسمية بما يحقق مصالحه الشخصية.¹

ومن خلال هذه السمة فإن القائد التحويلي هو نموذج يقتدي به المرؤوسين، فهم يبدون مواصلة وعزم في متابعة الأهداف ويظهرون مستويات عالية من السلوك الأخلاقي بما يمتلكون من إحساس عالي يرفع أخلاقيات ومعنويات المرؤوسين وقيمهم بشكل مثالي غالي مستويات أعلى وفق ما هو متوقع.

أن العلاقات العاطفية بين القائد ومرؤوسيه تخلق جو من الاتصال، والتعاون، وتبادل المعارف والخبرات وتحويل الكفاءات الفردي إلى كفاءات جماعية تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثاني: دور التحفيز الإلهامي في بناء الكفاءات الجماعية

القادة التحويليين يحفزون ويلهمون أتباعهم من خلال إثارة روح الفريق، الحماس والتفاؤل والتحديات في عمل الأتباع، فالقادة يقومون برسم مستقبل جذاب، من خلال فتح الاتصالات بينهم وبين الأتباع الذين يريدون المشاركة، ويظهرون الالتزام نحو الأهداف والرؤية المشتركة، فيتصرف القادة التحويليين وفقا لهذه الخاصية بطرائق تعمل على تحفيز والهام أولئك المحيطين بهم وذلك بتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جدا ومرغوبة وتعبير هذه السمة عن قدرة القائد على التعبير الجذاب واستشارة دوافعهم وبث روح الحماسة نحو تغيير الأهداف.

¹-لمين وادي، مدى ممارسة القيادات الادارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها، مذكرة ماجستير في علم النفس، تخصص: علم النفس العمل والتنظيم، جامعة سطيف 2، 2014، ص 52.

إن قيام القيادة التحويلية بتوفير مناخ مليء بالدعم والتعاطف يشير إلى وجود ثقافة تحويلية داخل المؤسسة تنمي كفاءات أفراد المؤسسة، كما أن المعاني النفسية للتابعين المرتبطة بالمواقف في المنظمة تؤثر على دوافعهم لطرح أفكار جديدة وتخلق نوعاً من الالتزام التنظيمي والعمل الجماعي الذي يحول الكفاءات الفردية إلى كفاءات جماعية.¹

المطلب الثالث: دور الاستشارة الفكرية في بناء الكفاءات الجماعية

إن الاستشارة الفكرية تعزز التفكير الاستكشافي بالنص على الإبداع وتحفيز التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة وتناولها بطرق جديدة، مما يشجع على الإبداع والتغلب على الصعوبات التي تحتاج إلى حلول معينة، وتعد الاستشارة الفكرية قدرة القائد على تحدي الوضع الراهن من خلال القدرة على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع العاملين على حل المشاكل بطرق إبداعية، ودعم النماذج الجديدة في طرق العمل، ويعمل القادة على زيادة الوعي والتشجيع على تبني طرق جديدة في العمل وتناول المواقف ووجهات نظر حديثة تواكب التطورات العالمية، مما يولد نوع من الثقة الفطرية في تطوير العاملين كونها ترتبط إيجابياً مع مواقف القادة، أي أن القادة التحويليين يقومون بتحفيز مجهودات أتباعهم لتكون مبدعة وخلاقة من خلال التشكيك ومعالجة المشاكل بطرق جديدة بدل القديمة. يهدف القائد التحويلي إلى إبراز كفاءات الأفراد والارتقاء بها إلى مستوى أعلى أي تحويلها إلى كفاءات جماعية، من خلال التركيز على الاجتماع المتبادل بين القائد والمرؤوسين، حيث يقوم القائد بمساعدة أتباعه على التفكير بالطرق الصحيحة والجديدة في كل ما يتعلق ومشاكله، ووضع استراتيجيات تشجع على التجديد والابتكار وتنمية قدرات العاملين.²

فالقادة التحويليين هم وكلاء للتغيير ويريدون دائماً حلولاً مبتكرة ويؤثرون على ثقافة المنظمة بحيث تبرز فيها مظاهر المشاركة والثقة والميول إلى التغيير.

المطلب الرابع: دور الاعتبارات الفردية في بناء الكفاءات الجماعية

تشير هذه السمة إلى سلوك القائد الذي يظهر الاهتمام والرعاية لأتباعه، ويعمل على تحقيق الارتياح والرفاهية الدائمة للمرؤوسين وأن يكون موجهاً لأعضاء الفريق.³

¹ -عبد الله عبده محمد الفهيد، أنماط السلوك القيادي الساندة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، رسالة ماجستير في التربية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص 65.

² -عبد الله عبده محمد الفهيد، مرجع سابق ص 66.

³ -عفاف حسن هادي الساعاتي، محمود عايد حسن المساري، أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الألبان، مجلة جامعة بابل، العلوم المصرفية والتطبيقية، العدد 3، 2015، ص 1314.

القادة التحويليين يولون اهتماما خاصا بحاجات الفرد التابع من أجل تحقيق النمو عن طريق العمل كمعلم أو كمدرب، ويطبق الاعتبار الفردي عندما تكون هناك فرص جديدة للتعلم يتم إنشاؤها مع توفير مناخ داعم للفروقات الفردية فيما يخص احتياجات ورغبات الأتباع، ومما يشجع ذلك فتح الاتصالات مع الأتباع مثل: الإدارة بالتحوال، التفاعل مع الأتباع بصفة شخصية،... الخ، ومن مسؤولية القائد خلق بيئة اجتماعية ايجابية تساعد على تنمية كفاءات الأفراد، فالقائد الذي يشعر المرؤوسين بأهميتهم في العمل ويرفع من روحهم المعنوية، ومن ثقتهم بأنفسهم وكذلك بتفويض الصلاحيات وتمكينهم من ممارستها وتحفيزهم على اكتشاف خبرات وتجارب تعليمية والعمل على تدريبهم وتطوير مهاراتهم ومراعاة الفروق الفردية بينهم، وتأسيس روابط صداقة معهم والثناء على جهودهم، هذا يدفعهم غالى بذل المزيد من الجهد والتفكير، والعمل الجماعي بتبادل واستغلال مهاراتهم وقدراتهم التي تطور أساليب العمل نحو الأفضل.

خلاصة الفصل

فرضت تحديات اقتصاد المعرفة على المؤسسات حتمية الاهتمام بالاستثمار في الكفاءات كونها تشكل مورداً استراتيجياً هاماً يساهم في بناء الميزة التنافسية نظراً لقدرتها على الابتكار، ومهاراتها في خلق القيمة المضافة، وعليه أضحى تفوق المؤسسات ونموها يتوقف على مدى توجهها نحو خلق وتطوير كفاءات جماعية متميزة تلعب دوراً أساسياً في إثراء المخزون المعرفي للمؤسسة وتنفيذ إستراتيجيتها.

وهنا برزت الحاجة الملحة لتبني وتطبيق القيادة التحويلية كأسلوب إداري معاصر يضمن تعاضد وتآزر الكفاءات الفردية وتحويلها إلى كفاءات جماعية لها القدرة على التطور من خلال خلق الظروف الملائمة وإنشاء علاقات تفاعلية وتبادلية تدعم التعاون وتبادل المعارف الضمنية والظاهرة، وكذلك تنمية القدرة الجماعية على الاستجابة لمواقف وظروف محيط العمل.

الفصل الثالث

تمهيد:

بعدما تطرقنا إلى الجانب النظري لمتغيرات البحث المتمثلة في القيادة التحويلية وبناء الكفاءات الجماعية والدور الذي تحثه أبعاد القيادة التحويلية في بناء الكفاءات الجماعية، سنحاول في هذا الفصل الإطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم، لذلك خصصنا هذا الفصل لدراسة دور القيادة التحويلية في بناء الكفاءات الجماعية في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.

كما اعتمدنا في دراستنا على استجواب الموظفين الإداريين من خلال إعداد استبيان الذي تم توزيعه على الموظفين الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة وتم الحصول على إجاباتهم.

وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن الزيبان -القنطرة -

تعتبر مطاحن الزيبان -القنطرة - من بين أهم المؤسسات الكبيرة التي تقوم بإنتاج الحبوب ومشتقاتها في ولاية بسكرة، وفي هذا المبحث سوف نقوم بإعطاء بطاقة تعريفية حول هذه المؤسسة وبيان أهدافها مع عرض هيكلها التنظيمي وسياستها المتبعة.

المطلب الأول: نبذة تاريخية حول مؤسسة الزيبان-القنطرة-

مطاحن الزيبان القنطرة مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة مساهمة ذات رأس مالي يقدر بـ 23500000 دج، وتم رفع رأس المال في 2007 إلى 896260000، تابعة للشركة الأم الرياض سطيف (مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها)، وهي من بين 8 وحدات تابعة لها تتوزع في شرق وسط وجنوب التراب الوطني، ومطاحن الزيبان تتمتع بالاستقلالية في إدارة شؤونها ونشاطها.

-طبيعة النشاط: تقوم الوحدة بإنتاج وتسويق السميد والدقيق ومشتقاتها.

-الموقع: تقع في الجنوب الشرقي لمدينة القنطرة على الطريق الوطني رقم 3 الرابط بين القنطرة وولاية بسكرة، وهي تبعد عن الولاية بـ 55 كلم.

-المساحة: تقدر مساحتها الإجمالية بـ: 315647 متر مربع، وهي تنقسم الى قطعتين:

*القطعة الأولى تقدر مساحتها 53000051 متر مربع خاصة بالمطاحن والإدارة ومنها 11158 متر مربع مبنية والباقي غير مبني.

*أما القطعة الثانية تقدر مساحتها 15642 متر مربع من السكنات الوظيفية.

-طاقة الإنتاج: 1500 قنطار في اليوم من القمح اللين، و5900 قنطار من القمح الصلب.

-سعة التخزين: 39000 قنطار من المنتج النهائي، و125000 قنطار من القمح.

أما تشكيلة منتجاتها فتتمثل في سميد ممتاز وعادي، دقيق ممتاز ودقيق الخبازة: نخالة، القمح اللين، نخالة القمح الصلب، النخالة المكعبة، والسميد الثانوي.

أما احتياجات المؤسسة من الماء فيقدر بـ 300 لتر من الماء يوميا، أما الكهرباء فتستهلك حسب عمل الآلات.

-الطاقة الإنتاجية: يقدر عدد العمال حاليا 116 عاملا.

المطلب الثاني: أهداف مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة-

إن المؤسسة أمام منافسة قوية من المنتجات الوطنية الخاصة والعمومية وحتى الأجنبية لكي يتسنى لها جذب المستهلك لطلب منتجاتها، فالمؤسسة لها مجموعة من الأهداف التي تحاول تحقيقها وتمثل فيما يلي:

- 1/ الوصول إلى أكبر من المتعاملين الاقتصاديين للفت انتباههم خاصة علاماتها التجارية.
- 2/ تغطية رغبات المستهلكين وذلك لن يأتي إلا بتضافر كل الجهود لإدماج الشركة التابعة رياض سطيف مطاحن الزيبان القنطرة في محيطها الاجتماعي.

المطلب الثالث: سياسة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة

- ان القدرات الإنتاجية والوضعية المالية المريحة للشركة التابعة الرياض سطيف مطاحن الزيبان القنطرة هما عاملان مشجعان على انتعاش السياسة التجارية ولن تدخر أي جهد في ترجمة هذه السياسة بالأفعال:
- 1/ ترقية ثقافة الإصغاء إلى الزبون والتكفل النظامي لكل الشكاوي.
 - 2/ تكوين وتحسيس مجموعة العمال.
 - 3/ الاتصال في الداخل لتفاعل كل العمال، وفي الخارج لضمان جودة الخدمة والمنتوج.
 - 4/ التحديث وصيانة طاقة الإنتاج.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة

- الفرع الأول:** المدير العام: يعد المسؤول الأول عن كل الهياكل والمصالح ويشرف عن تسيير المؤسسة من كل النواحي بالإضافة إلى أنه:
- يمثل المؤسسة خارجيا.
 - يعقد اجتماعات دورية مع مختلف الإطارات.
 - يترأس مجلس الإدارة.
- الفرع الثاني:** أمانة المدير العام: تعد أمانة المدير العام همزة الوصل بين المدير العام وباقي مصالح المؤسسة ومن مهامها:
- استقبال، تسجيل، توزيع البريد الوارد وإرسال البريد الصادر.
 - كتابة المراسلات وتوزيعها على مختلف المصالح.
 - تحرير اجتماعات مجلس الإدارة.
- الفرع الثالث:** المستشار القانوني: يتلخص دور المستشار القانوني في إبداء الاستشارة القانونية لمختلف المصالح، أما مهامه فتتمثل في:
- التكفل بقضايا المؤسسة محل النزاع سواء مع الأشخاص الطبيعية أو المعنوية.
 - متابعة ملفات الصكوك بدون رصيد أمام القسم الجزئي على مستوى مختلف الجهات القضائية المختصة.

-متابعة إجراءات التنفيذ الإجباري على العقارات المرهونة بمعية المحضرين القانونيين قصد تحصيل الديون المترتبة في ذمة المدين الراهن.

-متابعة ملفات التأمين على ممتلكات المؤسسة ضد جميع الأخطار بمعية شركة التأمين، وتحصيل جميع التعويضات في هذا الشأن.

الفرع الرابع: مصلحة النظافة والأمن: تقوم هذه المصلحة بالحفاظ على أمن المؤسسة بمختلف أنواعه ونظافتها، وتنقسم إلى فرعين:

أولاً: فرع الأمن يشرف عليه غرف مسؤول رؤساء أفواج يشرفون مجموعة من أعوان الأمن من مهامه:

*مهام خاصة بالأمن العام: تتمثل في:

-حراسة المؤسسة ووسائلها والآلات من كل سرقة.

*مهام خاصة بالأمن الصناعي: تتمثل في:

-المحافظة على أمن الآلات من الأخطار.

-الحفاظ على صحة العمال من أخطار الآلات.

ثانياً: فرع النظافة: يوجد تحت أمانة هذا الفرع مجموعة من العمال والعاملات المسؤولين عن:

-التنظيف الدوري ومراقبة مستوى مخزون المياه وتعقيمه.

الفرع الخامس: مصلحة المحاسبة والمالية

المحاسبة هي عبارة عن أداة لكشف وتصوير المركز المالي للمؤسسة وتحديد نتائج نشاطها من حين لآخر، وإظهار مكونات حساباتها إلى هذه النتائج، بين دورة مالية وأخرى.

أولاً فرع الاستغلال: يختص هذا الفرع بجانب النفقات التي تقوم بها المؤسسة، فيتم فيه استقبال الملفات من مختلف المصالح والهياكل الخاصة بالمشتريات والخدمات، وتتمثل مهامه في:

-مسك مسودة البنك: تقيد به كل العمليات البنكية.

-مسك مسودة الصندوق: تقيد به كل العمليات التي تتم نقداً.

-استقبال والتأكد من صحة ملفات المشتريات والخدمات المؤداة المتكونة من ملف المشتريات: الفاتورة، وصل استلام، طلب ترخيص.

-تحرير الشيكات أو إصدار التحويلات لصالح الموردين.

-التسجيلات المحاسبية في اليومية المناسبة.

إضافة إلى ذلك هناك مهام شهرية تتمثل في:

-إعداد التقارب البنكي: مع الأخذ بعين الاعتبار مسودة البنك والجدول البنكي الخاص بالحسابات (الميزانية، جدول حسابات النتائج،...).

-تقييد حركة المخزون الخاصة بالمادة الأولية.

-استخراج اليومية المساعدة ودفتر الأستاذ لكل حساب للتأكد من صحة العمليات المحاسبية.

-إعداد الميزانية.

- إعداد جدول حسابات النتائج.

-التنسيق مع المديرية العامة بسطيف حول تسيير المؤسسة بإرسال مختلف الوثائق المحاسبية (الميزانية، جدول حسابات النتائج،...).

ثانياً فرع الإيرادات: يختص هذا الفرع بجانب الإيرادات الناتجة عن عملية البيع التي تقوم بها المؤسسة، فيتم فيه استقبال الملفات من مصلحة المبيعات مرفقة بالفواتير ووثائق التخليص، وتتمثل مهامه في:

-التأكد من صحة اليومية ومطابقته للفواتير وقيمة التحويل.

-فوترة التحويلات أو الصكوك المؤشر عليها.

-فوترة يوميات المبيعات.

-متابعة البيع بالأجل.

كما أن للفرع مهام شهرية متمثلة في:

-إيقاف رقم الأعمال الشهري ومقارنته مع اليومية المحاسبية واليوميات المرسله من طرف مصلحة المبيعات.

-استخراج جدول حساب خاص بالإيرادات من أجل إعداد التقارب البنكي.

ثالثاً: فرع متابعة الاستثمارات: هذا الفرع مسؤول عن التحركات الخاصة بالاستثمارات من:

-الشراء لأول مرة مع إعطائه رمز خاص.

-تغيير مكان الاستثمار.

القيام بعملية الجرد والاهتلاك الخاص بالاستثمار.

الفرع السادس: مصلحة الإدارة والموارد البشرية: وتنقسم إلى:

أولاً: فرع تسيير الموارد البشرية: ومن مهامها:

-إعداد تسجيل، ترتيب كل الوثائق الواردة من مختلف المصالح المتمثلة في: الأمر بالقيام بمهمة، شهادة عمل، رخصة الخروج، قرار،الخ.

-متابعة مستجدات ملفات الموارد البشرية.

-مراقبة كشف الحضور للعمال وتقديمها لفرع الأجور في نهاية الشهر.

-التكفل بالعطل السنوية، المرضية، الاستثنائية.

-تحرير العقوبات على العمال بعد استجوابهم.

ثانيا: مراسل اجتماعي: من مهامه:

-إنشاء ترقيم للعمال في صندوق الضمان الاجتماعي.

-دفع ملفات المرضى، حوادث العمل لدى صندوق الضمان الاجتماعي.

-استرجاع مصاريف الأدوية من صندوق الضمان الاجتماعي.

ثالثا: فرع الأجور: ومن مهامه:

-تطبيق العقود الجماعية لإعداد الأجور.

جمع المعلومات لحساب الأجور.

-إدخال معطيات الأجور في قاعدة البيانات.

-طباعة كشف الأجور.

الفرع السابع: مصلحة التجارة: وتنقسم هذه المصلحة إلى:

أولا: مصلحة المبيعات: تعد هذه المصلحة المتعامل المباشر مع الزبائن، وتمثل مهامها في:

-تقصي السوق والإشهار للمنتوج وإرضاء الزبائن ومتابعة نوعية المنتجات.

-ثانيا: مركز الفوترة: وتكمن مهامه في:

-إعداد وصل رفع المنتوج بعد استلام طلب الشراء من الزبائن.

-إعداد الفوترة ومتابعة أرصدة الزبائن وتقييم يومية المبيعات تكون مرفقة بنسخ من الفواتير وتسديدات الزبائن لمصلحة

المحاسبة والمالية.

ثالثا: فرع النقل والوسائل العامة: وينقسم هذا الفرع إلى فرعين يشرف عليهما رئيس المصلحة وتمثل مهام كل من:

1/- فرع النقل: ومن مهامه:

-السهر على الوثائق الإدارية الخاصة بالسائقين.

-إعطاء بطاقات من أجل إعادة تعبئة خزانات الوقود الخاصة بشاحنات وسيارات المؤسسة.

-توزيع المهام على السائقين من أجل نقل السلع إلى الزبائن، أو نقل خاص لصالح المؤسسة.

2/- فرع الوسائل العامة: ومن مهامها المتمثلة في:

-السهر على إصلاح الوسائل العامة التابعة للإدارة.

-تسديد فواتير الكهرباء والماء،.....الخ.

الفرع الثامن: مصلحة المدقق الداخلي (محتسب)

تعد وظيفة التدقيق وظيفة مستقلة، وهي تقييم مراقبة العمليات على مستوى مصالح المؤسسة، وهدف المراقبة في هذا المجال هي تقدير وتقييم نجاعة مختلف المراقبات الأخرى أي متابعة أعضاء المؤسسة في أداء مسؤولياتهم وفي هذا الهدف المحاسبة الداخلية تقدم التحليلات، التقييمات، المعلومات التي تخص الوظائف التي تمت فيها عملية التدقيق.

مراحل مهمة المدقق الداخلي:

بعد المصادقة على البرنامج السنوي تبدأ مهمة المدقق الداخلي بالاعتماد على الرسالة الموجهة من طرف المديرية العامة من أجل القيام بمهامه على المصلحة التي سيتم تدقيقها، فتتلقى المصلحة رسالة من المديرية العامة تعلمها باليوم الذي ستتم فيه العملية.

أولاً: مرحلة الدراسة والتحضير: يقوم المحاسب بجمع الوثائق والمراجع والمناهج وهذا لتكوين مصادر رسمية للاعتماد عليها من أجل القيام بالمهمة.

ثانياً: مرحلة تحضير الوسائل المادية وتحديد تاريخ إجراء المهمة مع المصلحة المعنية.

ثالثاً: مرحلة التنفيذ: يعتمد المحاسب في هذه المرحلة على الخبرة المكتسبة وتقنيات الاتصال مع الأفراد من أجل الإجابة على الإشكاليات المطروحة والمحددة عنده مسبقاً.

رابعاً: إعداد تقرير المدقق: يأخذ شكل من مؤسسة إلى أخرى ولكن يشتركون في نفس العناصر التالية: اسم المدقق رقم الرسالة، تاريخ المهمة، مقدمة وأهداف المهمة، عدد التوصيات، الأهداف، اسم رئيس المصلحة.

خامساً: مرحلة المتابعة: ما إذا تم تطبيق التوصيات السابقة الذكر.

الفرع التاسع: مصلحة التسيير وإعادة التقييم

تعد من أهم المصالح كون أن هذه المصلحة مسؤولة عن مراقبة التسيير داخل المؤسسة من أهم مهامها:

1/- إعداد الميزانية التقديرية للمؤسسة: يتم إعدادها بإتباع خطوات التوجيه التي تقدمها المديرية العامة وتشمل كل من الميزانية التقديرية للتمويل وتسيير المخزون والإنتاج والمبيعات والاتصالات والموارد البشرية،... الخ، فتقوم كل مصلحة بإعداد الميزانية الخاصة بها.

2/- إعداد تقارير الثلاثي والسداسي: وتمثل تراكم نتائج الأشهر السابقة.

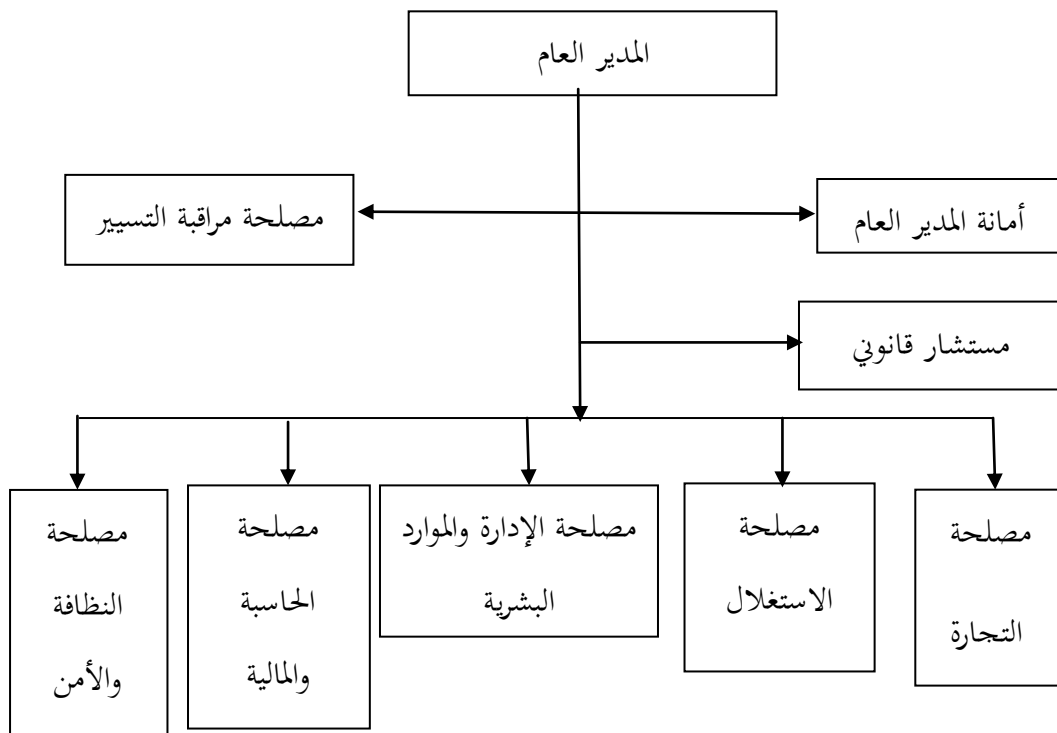
3/- إعداد التقرير السنوي للتسيير: وهو تقرير مفصل عن نشاط المؤسسة خلال السنة.

4/- تقديم إحصائية ثلاثية للديوان الوطني للإحصائيات ردا على مراسلاتهم حيث أن دور رئيس هذه المصلحة يتمثل في: جمع المعلومات من مختلف المصالح وتحليل المعلومات وإعداد التقارير الشهرية والسادسية والسنوية.
الفرع العاشر: المجال البشري:

تحتوي كل مؤسسة على مجموعة من العمال الذين بدورهم يساهمون على نشأة وتطور هذه المؤسسة والرفع من إنتاجها وتحسين مردودها فمن خلال تمهيدنا هذا وجدنا أن العدد الإجمالي لعمال مطاحن الزيبان القنطرة ب: 116 عامل يتوزعون حسب التسلسل المهني للفتات.

ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لواقع دور القيادة التحويلية في بناء الكفاءات الجماعية لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة، وذلك من خلال استخدام أدوات بحث مناسبة كالاتمارة.

المطلب الأول: منهج وأداة الدراسة:

أولاً: منهج الدراسة

إن أي بحث علمي لا يمكن أن يصل إلى النتائج المرغوبة منه دون السير وفق منهج واضح يتم من خلاله دراسة المشكلة محل البحث، ويقصد بالمنهج "نوع التصميم الذي يختاره الباحث لدراسة مشكلة معينة"، كما أن طبيعة الموضوع تفرض على الباحث نوع المنهج المختار كما يستعين الباحث بمجموعة من الإجراءات والقواعد بغية الوصول إلى نتائج علمية موثوقة.

وبغية رصد ومعرفة واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة في بناء الكفاءات الجماعية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعد هذا المنهج من أكثر المناهج استعمالاً في العلوم الاجتماعية، وهو "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة، كما يسمح هذا المنهج بتوفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

بغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة، والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، ومن أهم هذه الوسائل نجد:

أولاً: البيانات الأولية

تم الاعتماد في موضوع البحث بصور أساسية على أسلوب الاتمارة كأداة لجمع البيانات، وهي تعتبر من بين تقنيات الإستقصاء وجمع المعلومات في تسيير الموارد البشرية، وتعرف الاتمارة على أنها: مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث معين، يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها. ولقد تم إعداد هذه الاتمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، والتعرف على مجتمع الدراسة، وبناءً عليه فقد ضمت الاتمارة 35 سؤالاً ناهيك عن الأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية، حيث وجهت هذه الاتمارة للعاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة، واشتملت الاتمارة على عدة محاور تماشياً مع فرضيات المدكرة، حيث تضمنت المحور الأول الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية من حيث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، أما المحور الثاني فيتعلق بالقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الإستشارة

الفكرية، الاعتبارات الفردية)، حيث تضمن كل بعد 6 أسئلة، أما المحور الأخير فيتعلق ببناء الكفاءات الجماعية، من خلال طرح 11 سؤالاً.

وقد تم توزيعها على عمال المؤسسة محل الدراسة ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج spss.v22 الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

ثانياً: البيانات الثانوية

تم مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية الالكترونية، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة سواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث.

المطلب الثالث: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

يتم هنا التعرف على كل من مجتمع وعينة الدراسة وكذا الأداة المستخدم فيها.

أولاً: مجتمع الدراسة

تم اعتماد مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة كمجال لتطبيق البحث وجمع البيانات المطلوبة من خلال الاستبانة.

ثانياً: عينة الدراسة

تمثلت هذه العينة في الموظفين الإداريين لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة، حيث تم استهداف الموظفين الإداريين لمعرفة وجهة نظرهم في دور القيادة التحويلية في بناء الكفاءات الجماعية، حيث بلغ عدد الإجمالي للموظفين بالمؤسسة 60 موظف إداري، وكانت هذه العينة قصدية، كما حاولنا إجراء حصر شامل نظراً لمحدودية المجتمع فتم توزيع أكبر عدد من الاستبيانات بطريقة مباشرة، وكانت عدد الاستبيانات النهائية الصالحة للتحليل 48 استبيان.

المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.v22 الإصدار رقم 22، فبعد ترميز البيانات وإدخالها تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي قد تكون مناسبة لأهداف الدراسة وتمثل هذه الأدوات في:

أ- الجداول التكرارية والنسب المئوية لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

ب- الوسط الحسابي *The Arithmétique* وهم من مقاييس النزعة المركزية لتحديد مستوى إجابات العينة لمتغيرات الدراسة.

ج- الانحراف المعياري *Standard Déviation* وهو لمعرفة مستوى تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي، إذ كلما قلت القيمة ازداد تركيز الإجابات حول الوسط الحسابي.

د- معاملات الثبات والصدق للاستبانة والتي تتضمن ألفا كرون باخ.

هـ- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الرئيسية الآتية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية).

هـ- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple linear regression: لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع.

و- تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance): لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

المبحث الثالث: عرض نتائج البحث وتحليلها

المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة

حسب محور البيانات الشخصية يمكن وصف عينة الدراسة في الجدول التالي:
الجدول رقم(1): التكرارات والنسب المئوية حول الخصائص والسمات

الرقم	البيانات الشخصية	التكرار	النسبة %
1	الجنس	ذكر	14
		أنثى	34
2	العمر	أقل من 30 سنة	30
		من 30 إلى أقل من 40 سنة	17
		من 50 سنة فأكثر	1
3	المؤهل العلمي	مستوى ثانوي وأقل	3
		تقني سامي	6
		ليسانس	14
		ماستر	6
		شهادات دراسات عليا متخصصة	9
4	عدد سنوات الخبرة	مهندس	10
		أقل من 5 سنوات	30
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	7
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	7

8.3	4	من 15 سنة فأكثر	
%100	48	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من المحور الخاص بالبيانات الشخصية.

1- حسب متغير الجنس: من الجدول السابق وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة البالغ حجمها 48 فرداً نلاحظ إن عدد الذكور قدر بـ 14 أي بنسبة 29.2، في حين أن عدد الإناث قدر بـ 34 أي بنسبة 70.8، ومنه نلاحظ إن أغلبية أفراد العينة إناث.

2- حسب متغير العمر: نلاحظ أن الفئات العمرية لعينة الدراسة تتباعد من حيث نسبة تمثيلها للعدد الإجمالي ككل، حيث أن انتماء 30 فرداً إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة مئوية تقدر بـ 62.5% تشير إلى أن وحدة مطاحن الزيبان تعزز قدراتها البشرية بعنصر الشباب الحيوي بشكل واضح، في حين نجد أن 17 فرداً من عينة البحث ينتمون للفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة 35.4% وهو مؤشر يدل أن مؤسسة مطاحن الزيبان تشهد استقراراً وظيفياً إذ أن هذا السن في العادة يعرف بالنضج الوظيفي للعامل واكتسابه لخبرة كافية تمكنه من مباشرة أعماله بشكل سهل، في حين أن 1 فرداً من عينة البحث ينتمي إلى الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) أي بنسبة مئوية تقدر بـ 2.1%.

3- حسب متغير المؤهل العلمي: يتضح لنا من خلال قراءتنا لنسب المؤهل العلمي لأفراد عينة مؤسسة مطاحن الزيبان أن المستوى العلمي حسن نوعاً ما، إذ نجد أن فئة مستوى ليسانس هي الفئة الأكبر مقارنةً بمثيلاتها من الفئات الأخرى، مثلت نسبتها 29.2% تمثل قيمة 14 فرداً، أما المستوى التعليمي الثاني فهو مهندس بنسبة مئوية 20.8% بأفراد عددهم 10، أما المستوى التعليمي الثالث فهو مستوى شهادات دراسات عليا متخصصة بنسبة مئوية 18.8% بأفراد عددهم 9، أما المستوى التعليمي الرابع فهو مستوى ماستر وتقني سامي، حيث قدرت نسبة كل منهما بـ 12.5%، بأفراد عددهم 6 من كل مستوي، في حين نجد 3 أفراد من مستوى ثانوي فأقل بنسبة مئوية قدرت بـ 6.3%.

4- حسب متغير عدد سنوات الخبرة: نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات قدر بـ 30 فرداً بنسبة 62.5%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تتراوح الخبرة المهنية لديهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) قدر 7 أفراد بنسبة مئوية 14.6%، كما نجد أن عدد الأفراد الذين تتراوح الخبرة المهنية لديهم (من 10 إلى أقل من 15 سنة) قدرت بـ 7 أفراد بنسبة مئوية 14.6%، في حين نجد 4 أفراد تتراوح خبرتهم المهنية (من 15 سنة فأكثر) بنسبة مئوية قدرت بـ 8.3%.

ب- قياس معامل ثبات وصدق المقياس: يعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة لذلك قمنا بالتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة عن طريق تطبيق اختبار ألفا كرون باخ Alpha cronbach's لقياس ثبات الاستبانة لكل محور من محاورها ولجميع فقراتها، ويتم قبول التي يكون معامل ثباتها يفوق 60%. وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول. من الجدول نلاحظ أن قيمة ألفا كرون باخ تقدر بـ (0.99)، أي أن المقياس يتمتع بثبات عالي، ولحساب معامل الصدق يتم حساب جذر معامل الثبات وهو كالتالي 0.996. أما معامل الثبات بالنسبة لأبعاد الدراسة على التوالي: (0.834، 0.805، 0.806، 0.763)، ويلاحظ أن كل الأبعاد يتجاوز معامل الثبات فيها 0.90، وهو معامل ثبات عالي مما يعني أن أبعاد المقياس ستعطي نفس النتائج في حالة استعمالها مرة أخرى.

ج- صدق أداة البحث (صدق الاستبانة)

الجدول رقم (2): معاملات الثبات والصدق

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات «ألفا كرون باخ»	معامل الصدق
القيادة التحويلية	6	0.834	0.913
	6	0.805	0.897
	6	0.806	0.897
	6	0.763	0.873
المجموع	24	0.95	0.975
بناء الكفاءات الجماعية	11	0.871	0.933
الاستبانة ككل	35	0.951	0.975

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج spss.22

من خلال هذا الجدول رقم (2) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.95) وهو معامل ثبات جيد ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

إن اختبار التوزيع الطبيعي يعني اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا. ومن أجل معرفة ذلك تم حساب اختبار كولموجروف-سمرنوف. ويظهر من الجدول رقم (3) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم أكبر من 0.05 أي ($sig > 0.05$)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (3): اختبار التوزيع الطبيعي

البعد	التأثير المثالي	الحافز الإلهامي	الاستشارة الفكرية	الاعتبارات الفردية
قيمة Z	0.872	0.939	0.647	0.832
مستوى الدلالة	0.798	0.571	0.823	0.668

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v21.

يوضح الجدول رقم (3) نتائج الاختبار حيث أن استخدام اختبار (Kolmogorov Smirnov) تبين أن القيمة الاحتمالية (sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، ومنه سنلجأ إلى كل الاختبارات المعلمية في تحليل الاستبيان.

ثانياً: تحليل محاور الاستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين القيادة التحويلية وبناء الكفاءات الجماعية، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين عن كل عبارة من (1-أقل من 2.33) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.34-3.67) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.68-5) دالا على مستوى "مرتفع".

وقد تم حسابها عن طريق:

طول الفترة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات

$$1.33 = 3/4 = (1-5)$$

ويظهر الجدولان (5) و (6) تلك النتائج.

السؤال الأول: ما هو مستوى بناء الكفاءات الجماعية في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4): تحليل محاور الاستبانة لمتغير بناء الكفاءات الجماعية

رقم	عبارات بناء الكفاءات الجماعية	المتوسط	الانحراف	الأهمية	مستوى
-----	-------------------------------	---------	----------	---------	-------

العبارة	الحسابي	المعياري	النسبة	القبول
	3.710	0.510	-	مرتفع
1	3.416	0.871	6	متوسط
2	3.500	0.899	4	متوسط
3	3.666	0.780	2	متوسط
4	3.687	0.803	1	مرتفع
5	3.479	0.771	5	متوسط
5	3.291	1.166	7	متوسط
7	2.958	1.287	10	متوسط
8	3.187	1.347	8	متوسط
9	3.083	1.301	9	متوسط
10	2.562	1.457	11	متوسط
11	3.562	1.253	3	متوسط

من خلال الجدول رقم (11) محور بناء الكفاءات الجماعية يتضح أن متوسط بناء الكفاءات الجماعية (3.710) وهذا يدل على أنه هناك اهتمام ببناء الكفاءات الجماعية على مستوى المؤسسة، حيث تشكل عبارة "تشجع المؤسسة على توليد ونقل المعارف بين الأفراد" أعلى قبول ضمن هذا المحور مما يدل على أن مما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.687) وانحراف معياري (0.083)، في حين شكلت الإجابة على العبارة "تكافئ المؤسسة فرق العمل أثناء أدائهم للمهام بشكل جيد" منخفض بمتوسط حسابي (2.562) وانحراف معياري (1.457) وهذا يدل على عدم مراعات لقيمة جهد العمال بالمؤسسة.

السؤال الثاني: ما هو مستوى القيادة التحويلية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة؟

للإجابة على السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (5):

الجدول رقم (5): تحليل محاور الاستبانة لمتغير القيادة التحويلية.

رقم العبارة	عبارات أبعاد القيادة التحويلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
التأثير المثالي					
1	يحظى المدير باحترام الجميع	3.854	1.110	1	مرتفع
2	يتميز المدير بقوة الشخصية والثقة بالنفس	3.396	1.066	3	متوسط
3	يملك المدير رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة	3.125	1.064	5	متوسط
4	يهتم المدير بمصلحة الجماعة على حساب مصالحه الشخصية	2.854	1.091	6	متوسط
5	يلتزم المدير بالقيم في سلوكه	3.708	1.030	2	مرتفع
6	يوفر المدير مناخا يشعر العاملين بالارتياح لعملهم تحت قيادته	3.19	1.179	4	متوسط
الحافز الإلهامي					
7	يعمل المدير على غرس روح الحماس لدى المرؤوسين	3.146	0.874	3	متوسط
8	تنسجم أقوال المدير مع أفعاله	3.167	0.974	2	متوسط
9	يعترف المدير بأخطائه عند اكتشافها	2.938	1.227	5	متوسط
10	يثق المدير بقدرات الموظفين على تحقيق الأهداف	3.583	0.963	1	متوسط
11	يحفز المدير مرؤوسيه لتحقيق أكثر مما يتوقعونه	3.042	0.988	4	متوسط
12	يعبر المدير عن تقديره للموظفين عند أدائهم للعمل الجيد	2.938	1.137	6	متوسط
الاستشارة الفكرية					
13	يشجع المدير مرؤوسيه على الابداع والتجديد	3.229	1.115	4	متوسط
14	يهتم المدير بالأفكار المقدمة من طرف المرؤوسين	3.521	1.051	2	متوسط
15	يشجع المدير العاملون على المشاركة في صناعة القرار	2.916	1.285	6	متوسط
16	يشجع المدير على طرح آراء العاملين وأفكارهم حتى ولو اختلفت مع آرائه	2.938	1.118	5	متوسط
17	يصف المدير الصعوبات على أنها مشكلات قابلة للحل	3.563	0.872	1	متوسط
18	يساعد المدير العاملون على تطبيق الأفكار الجديدة	3.396	0.939	3	متوسط
الاعتبارات الفردية					
19	يحرص المدير على تحقيق احتياجات ورغبات الموظفين	3.145	0.967	3	متوسط
20	يساعد المدير في التغلب على المشاكل الشخصية	3.116	1.058	4	متوسط

21	يفوض المدير السلطة للمسؤولين القادرين على تحمل المسؤولية	3.687	1.034	2	مرتفع
22	يصغي المدير للعاملين عندما يتحدثون معه	3.729	0.818	1	مرتفع
23	يعبر المدير عن تقديره لإنجازات العاملين معه	3.000	1.010	6	متوسط
24	يلتزم المدير بمبدأ المساواة في تعامله مع جميع العاملين	3.062	1.156	5	متوسط
القيادة التحويلية بشكل عام		3.56	0.841		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v22.

من الجدول رقم (5) يتضح أن المتوسط الكلي للقيادة التحويلية بجميع أبعادها بلغ (3.56) وهذا يدل على أن ممارسة القيادة التحويلية عامة متوسطة لدى مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة، وقد كان تقييم جميع أبعاد القيادة التحويلية متحصل على تقييم متوسط، ونقوم بترتيبها على الشكل التالي:

-بعد التأثير المثالي: من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أن بعد التأثير المثالي قد جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية، إذ بلغ الملمتوسط الحسابي للاجابات على هذا البعد (3.56) وانحراف معياري (0.841)، ووفقا لمقياس الدراسة يشير هذا البعد الى نسبة قبول متوسطة، حيث تشكل عبارة "يحظى المدير باحترام الجميع" أعلى قبول ضمن هذا المحور بلغ متوسطها الحسابي (3.584) وانحراف معياري (1.110)، أما عبارة "يهتم المدير بمصلحة الجماعة على حساب مصالحه الشخصية" فتشكل أقل قبول، إذ بلغ متوسطها الحسابي (2.854) وانحراف معياري (1.091).

-بعد الحافز الالهامي: من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ أن بعد الحافز الإلهامي جاء بالترتيب الثاني، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.53) وانحراف معياري (1.001)، ووفقا لمقياس الدراسة يشير هذا البعد الى نسبة قبول متوسطة، ونلاحظ أن العبارة "يثق المدير بقدرات الموظفين على تحقيق الأهداف" تشكل أعلى قبول ضمن هذا المحور إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.583) وانحراف معياري (0.963)، أما عبارة "يعبر المدير عن تقديره للموظفين عند أدائهم للعمل الجيد" فتشكل أقل قبول، إذ بلغ متوسطها الحسابي (2.938) وانحراف معياري (1.227).

-بعد الاعتبارات الفردية: من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ أن بعد الاعتبارات الفردية جاء بالترتيب الثالث، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.44) وانحراف معياري (0.439)، ووفقا لمقياس الدراسة يشير هذا البعد الى نسبة قبول متوسطة، ونلاحظ أن العبارة "يصغي المدير للعاملين عندما يتحدثون معه" تشكل أعلى قبول ضمن هذا المحور إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.729) وانحراف معياري (0.818)، أما عبارة "يعبر المدير عن تقديره لإنجازات العاملين معه" فتشكل أقل قبول، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.000) وانحراف معياري (0.010).

-بعد الاستشارة الفكرية: من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ أن بعد الاستشارة الفكرية جاء بالترتيب الرابع، اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.43) وانحراف معياري (0.891)، ووفقاً لمقياس الدراسة يشير هذا البعد الى نسبة قبول متوسطة، ونلاحظ أن العبارة "يصف المدير الصعوبات على أنها مشكلات قابلة للحل" تشكل أعلى قبول ضمن هذا المحور اذ بلغ متوسطها الحسابي (3.563) وانحراف معياري (0.872)، أما عبارة "يعبر المدير عن تقديره لإنجازات العاملين معه" فتشكل أقل قبول، اذ بلغ متوسطها الحسابي (2.916) وانحراف معياري (0.285).

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسية التالية:

H_0 : لا يوجد دور للقيادة التحويلية في بناء الكفاءات الجماعية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة عند مستوى الدلالة (0.05).

حيث تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار " Analyse of variance " للتأكد من صلاحية النموذج للاختبار هذه الفرضية، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (6): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
خطأ الانحدار	18.470	15	1.231	5.658	0.00
الخطأ	6.964	32	0.218		
الإجمالي	25.434	47			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v22.

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.658) بقيمة احتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (a=0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو القيادة التحويلية في هذا النموذج تفسر ما مقداره (58.3%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في بناء الكفاءات الجماعية، وهي قوة تفسيرية جيدة مما يدل على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وبناء الكفاءات الجماعية، بعبارة أخرى القيادة التحويلية لها دور في بناء الكفاءات الجماعية للمؤسسة محل الدراسة.

معامل التحديد $(R^2) = 0.610$ ، معامل الارتباط $(R) = 0.781$.

وبناء على صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول:

الجدول رقم (7): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Béta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
القيادة التحويلية	0.781	8.485	0.000	0.781	0.610

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22.

من خلال النتائج المبينة في الجدول نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (8.485) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من ($\alpha=0.05$)، وبلغ معامل Beta (0.781)، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط (0.781)، إلا أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0.610) وهي علاقة طردية قوية، حيث فسر متغير القيادة التحويلية بـ (61%) من التباين الكلي الحاصل في بناء الكفاءات الجماعية بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2)، وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد دور للقيادة التحويلية في بناء الكفاءات الجماعية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة" عند مستوى الدلالة (0.05).

وسنحاول تفسير هذه العلاقة من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

H_1 : لا يوجد دور لبعده التأثير للتأثير المثالي في بناء الكفاءات الجماعية لدى مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة عند مستوى الدلالة (0.05)

الجدول رقم (8): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Béta)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى لدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)
التأثير المثالي	0.736	7.382	0.000	0.736

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (8) نجد أن قيمة (t) (7.382) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه "لا يوجد دور لبعده التأثير المثالي في بناء الكفاءات الجماعية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة عند مستوى الدلالة (0.05)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد دور لبعده التأثير المثالي في بناء الكفاءات الجماعية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة عند مستوى الدلالة (0.05).

H₂: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور لبعده الحافز الإلهامي في بناء الكفاءات الجماعية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم (9): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Béta)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى لدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)
الحافز الإلهامي	0.764	8.030	0.000	0.764

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (9) نجد أن قيمة (t) (8.030) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه "لا يوجد دور لبعده الحافز الإلهامي في بناء الكفاءات الجماعية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة عند مستوى الدلالة (0.05)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد دور لبعده الحافز الإلهامي في بناء الكفاءات الجماعية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة عند مستوى الدلالة (0.05).

H₃: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور لبعده الاستشارة الفكرية في بناء الكفاءات الجماعية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Béta)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى لدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)
الاستشارة الفكرية	0.805	9.217	0.000	0.805

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (5) نجد أن قيمة (t) (9.217) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($a=0.05$) وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه "لا يوجد دور لبعث الاستشارة الفكرية في بناء الكفاءات الجماعية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة عند مستوى الدلالة (0.05)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد دور لبعث الاستشارة الفكرية في بناء الكفاءات الجماعية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة عند مستوى الدلالة (0.05).

H₄: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد دور لبعث الاعتبارات الفردية في بناء الكفاءات الجماعية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Béta)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى لدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)
الاعتبارات الفردية	0.781	8.485	0.000	0.781

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (5) نجد أن قيمة (t) (8.485) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($a=0.05$) وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه "لا يوجد دور لبعث الاعتبارات الفردية في بناء الكفاءات الجماعية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة عند مستوى الدلالة (0.05)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد دور لبعث الاعتبارات الفردية في بناء الكفاءات الجماعية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة عند مستوى الدلالة (0.05).

الخلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة دور القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة في بناء الكفاءات الجماعية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة، حيث تعرفنا في البداية على نشأة المؤسسة والهيكل التنظيمي لها ومن ثم قمنا بإعداد وتوزيع استبانة على عمال المؤسسة بغية الإجابة على الإشكالية المطروحة "ما هو دور القيادة التحويلية في بناء الكفاءات الجماعية"، بعد ذلك قمنا بتفريغ الاستبانة ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS.v 22. وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات توصلنا إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في بناء الكفاءات الجماعية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة عند مستوى الدلالة 0.05.

الخطمة

الخاتمة:

قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن دور القيادة التحويلية في بناء الكفاءات الجماعية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة، والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، والتي كان الغرض منها هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على دور القيادة التحويلية في بناء الكفاءات الجماعية.

أولاً: النتائج

يمكن تقسيم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى مجموعتين، الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية خاصة بالجانب التطبيقي وذلك كما يلي:

1-النتائج النظرية:

- تعتبر القيادة من الموضوعات المهمة التي تمثل مفتاح تطور المنظمات والحفاظ عليها.
- تعتبر القيادة التحويلية نمطا جديدا من الأنماط القيادية تمكن القادة من إدارة التغيير في مؤسساتهم بشكل يتناسب مع متغيرات العصر.
- تعتمد القيادة التحويلية بشكل أساسي على مهارات وسمات القائد التحويلي التي تترك آثارها الفعالة في نفوس المرؤوسين.
- تمكن القيادة التحويلية من بناء رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة وتشجع الأفراد على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير أو تعديل الأنظمة القائمة لتلاءم تلك الرؤية.
- تتميز القيادة التحويلية بأربعة أبعاد تتمثل في: التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية.
- تمثل الكفاءات أهم عوامل نجاح المؤسسات الاقتصادية التي تمكنها من الحصول على أفضلويات تنافسية لتحقيق أهدافها.
- من أهم أنواع الكفاءات التي تحرص المؤسسة على إبرازها في أداء المرؤوسين هي الكفاءات الجماعية.
- تقوم الكفاءات الجماعية على إنشاء علاقات تفاعلية تضمن تعلم جماعي بين الكفاءات الفردية.

- تعتبر التفاعلات العاطفية والرسمية والتعاون بين أعضاء الفريق من أهم شروط وخلق الكفاءات الجماعية.

- تساهم أبعاد القيادة التحويلية بشكل كبير في بناء وتطوير الكفاءات الجماعية.

2- النتائج التطبيقية

بناء على الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة توصلنا إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

- وجود مستوى متوسط للقيادة التحويلية بأبعادها في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.

- وجود مستوى متوسط لبناء الكفاءات الجماعية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.

- وجود دور ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في بناء الكفاءات الجماعية عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا الدور يظهر من خلال أبعادها الأربعة، حيث نجد:

* وجود دور لبعده التأثير المثالي في بناء الكفاءات الجماعية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.

علاقة عند مستوى الدلالة 0.05،

* وجود دور لبعده الحافز الإلهامي في بناء الكفاءات الجماعية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة عند مستوى الدلالة 0.05.

* وجود دور لبعده الاستشارة الفكرية في بناء الكفاءات الجماعية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.

عند مستوى الدلالة 0.05.

* وجود دور لبعده الاعتبار الفردي في بناء الكفاءات الجماعية في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.

عند مستوى الدلالة 0.05.

ثانياً: التوصيات والاقتراحات

من خلال النتائج المتوصل إليها تقترح الدراسة ما يلي:

* على مدير المؤسسة إدراك أهمية ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة ومدى مساهمتها في بناء الكفاءات الجماعية.

* الحرص على رفع الروح المعنوية بين المرؤوسين وبت روح العمل الجماعي أو اتخاذ القرارات المناسبة التي تدخل ضمن المجالات المؤثرة عليهم.

ثالثاً: آفاق الدراسة

بناءً على ما توصلنا إليه من خلال هذه الدراسة يمكن اقتراح البحوث التالية للدراسة المستقبلية:

1/ علاقة القيادة بالالتزام التنظيمي.

2/ دور القيادة التحويلية في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة.

3/ دور القيادة التحويلية في الحد من الصراعات التنظيمية.

قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية

أ) الكتب:

- 1- بلال خلف سكارنة، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010.
- 10- درة، وجودة، محفوظ، الأساسيات في الإدارة المعاصرة: منحى نظامي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 11- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.
- 12- الخفاجي، نعمة عباس، ومنصور، طاهر محسن، نظرية المنظمة: مدخل العمليات، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 13- السحيمات، ختام عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية، عمان.
- 14- العامري، صالح مهدي محسن، والغالي، طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 15- حریم حسین، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 16- محمود، منال طلعت، أساسيات في علم الإدارة، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- 18- جيلاني، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2009.
- 19- نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 2- العجمي، محمد، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 3- جواد، شوقي ناجي، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 4- ماجد عبد المهدي مساعدة، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2016.
- 5- الغزو، فاتن عوض، القيادة والإشراف الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

قائمة المراجع

- 6- محمد كامل المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، ط3، 2004.
- 7- مصطفى، يوسف عبد المعطي: أسلوب القيادة التحويلية لتحسين أداء مدير مدرسة في مصر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد السابع، السنة الخامسة، يوليو 2002.
- 17- ناصر جردات، د. أحمد المعاني، د. أحمد عريقات، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 8- فريد كورتل، د. آمال كحيل، إدارة التغيير في عالم متغير، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن-عمان، 2014.
- 9- محسن العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى والثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007-2008.
- (ب) المجالات والملتقيات:
- 20- إسماعيل حجازي، مصفوفة الاستشارات بوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي لتقييم الكفاءات، مداخلة ضمن العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005.
- 21- كمال منصورى والهام منصورى، مساهمة مهارات القطب (المهارات المحورية) في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية بعنوان مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، يومي 21/22 فيفري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 22- ابراهيم عاشور، حمزة غربي، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22/23 فيفري 2012.
- 23- بوسليل زهيرة، الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 31/30، ماي 2013، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 125.
- 24- عفاف حسن هادي الساعاتي، محمود عايد حسن المساري، أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الألبان، مجلة جامعة بابل، العلوم المصرفية والتطبيقية، العدد 3، 2015.
- 25- فاطمة الزهرة مهديد، آمال قبائلي، دور تطوير الكفاءات، وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22/12 فيفري 2012.

قائمة المراجع

- 26- مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني، مداخل في الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية-الواقع وآفاق التطور-تجارب الدول-، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2012.
- 27- موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات-الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز، مداخله ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
- 28- يوسف بن شني، أمين مخفي، إشكاليات نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية، مداخله في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22/21 فيفري 2012.
- (ج) المذكرات والأطروحات:
- 29- حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- 30- خالدية ابراهيم أحمد أبو شريف، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظة غزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، 2016.
- 31- العمري، مشهور بن ناصر، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، 2004.
- 32- صالح بن الربيع، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير الآداب في الدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2010.
- 33- بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2008، ص35.
- 34- أحمد بلال، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
- 35- الغامدي سعيد، القيادة التحويلية في الجامعات السعودية، مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، 2009.
- 36- حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 28.

قائمة المراجع

- 37- حباينة محمد، أجور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2012/2011.
- 38- سناء محمد عيسى عيسى، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية-غزة، 2010.
- 39- شريف أحمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2010، ص24
- 40- عبد الله عبده محمد الفهيد، أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، رسالة ماجستير في التربية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن،
- 41- عفاف حسن هادي الساعاتي، محمود عايد حسن المساري، أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الألبان، مجلة جامعة بابل، العلوم المصرفية والتطبيقية، العدد 3، 2015.
- 42- كشاط أنيس، دور ادارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة **SONELGAZ**-سطيف، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف، دفعة 2005/2006.43
- 43-لمين وادي، مدى ممارسة القيادات الادارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها، مذكرة ماجستير في علم النفس، تخصص: علم النفس العمل والتنظيم، جامعة سطيف 2، 2014.
- 44- محمد بزيح حامد بن تويلي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الاداري (دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية)، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
- 45- مفداد أصلية، بطيب عائشة، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان -ملحقة مغنية، قسم علوم اقتصادية وعلوم التسيير، 2015/2016.
- 46- منى مسغوني، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012/2013.

قائمة المراجع

47- نذيرة بو زيد، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر في علوم التسيير جامعة ورقلة، 2011-2012.

2/المراجع الأجنبية

48- Blake and Mouton. "The Managerial Grid"48- Houston : Gulf, 1989

49- Jean Guy Millet : La compétence guide de formation, Editions d'organisation, 2006, paris

50-Rue, Leslie &Byars, Lloyds, "**Management Boston**" McGraw-Hill, 2003.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العالي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



تخصص: ادارة موارد بشرية

السنة الثانية ماستر

استمارة استبيان حول:

دور القيادة التحويلية في بناء الكفاءات الجماعية

دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة -

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

لي عظيم الشرف أن أضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستمارة، والتي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بها استكمالا للحصول على شهادة الماستر، راجية الاجابة عليها بتمعن وذلك لأجل الحصول على اجابات دقيقة والخروج بالنتائج والاقتراحات المرجوة، علما أن اجاباتكم ستعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا مني فائق الشكر والتقدير

الأستاذة المشرفة

*شين فيروز

الطالبة

*فيدوام نعيمة

السنة الجامعي: 2018/2019.

القسم الاول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم الى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية في مؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة، لذا نرجو منكم التكرم بوضع علامة (x) أمام العبارة المناسبة.

1. الجنس: ذكر أنثى

2. العمر: أقل من 30 سنة من 30 الى أقل من 40 سنة من 40 الى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي: مستوى ثانوي وأقل تقني سامي ليسانس

شهادات دراسات عليا متخصص مهندس

4. عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات

من 10 الى أقل من 15 من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الدراسة

-المحور الأول: القيادة التحويلية

يهدف هذا المحور الى معرفة مدى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، لذلك نرجو منكم وضع علامة (x) أمام درجة سلم القياس التي ترونها متناسبة مع العبارة.

درجات سلم القياس					عبارات القياس	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
التأثير المثالي						
					يحظى المدير باحترام الجميع.	1
					يتميز المدير بقوة الشخصية والثقة بالنفس.	2
					يملك المدير رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.	3
درجات سلم القياس					عبارات القياس	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		

					4	يهتم المدير بمصلحة الجماعة على حساب مصالحه الشخصية.
					5	يلتزم المدير بالقيم في سلوكه.
					6	يوفر المدير مناخا يشعر العاملين بالارتياح لعملهم تحت قيادته
التحفيز الإلهامي						
					7	يعمل المدير على غرس روح الحماس لدى المرؤوسين.
					8	تنسجم أقوال المدير مع أفعاله.
					9	يعترف المدير بأخطائه عند اكتشافها.
					10	يثق المدير بقدرات الموظفين على تحقيق الأهداف.
					11	يحفز المدير مرؤوسيه لتحقيق أكثر مما يتوقعونه.
					12	يعبر المدير عن تقديره للموظفين عند أدائهم للعمل الجيد.
الاستشارة الفكرية						
					13	يشجع المدير مرؤوسيه على الابداع والتجديد.
					14	يهتم المدير بالأفكار المقدمة من طرف المرؤوسين.
					15	يشجع المدير العاملون على المشاركة في صناعة القرار.
					16	يشجع المدير على طرح آراء العاملين وأفكارهم حتى ولو اختلفت مع آرائه.
					17	يصف المدير الصعوبات على أنها مشكلات قابلة للحل.
					18	يساعد المدير العاملون على تطبيق الأفكار الجديدة.
					19	يحرص المدير على تحقيق احتياجات ورغبات الموظفين.
					20	يساعد المدير في التغلب على المشاكل الشخصية.

					21	يفوض المدير السلطة للمسؤولين القادرين على تحمل المسؤولية.
					22	يصغي المدير للعاملين عندما يتحدثون معه.
					23	يعبر المدير عن تقديره للإنجازات للعاملين معه.
					24	يلتزم المدير بمبدأ المساوات في تعامله مع جميع العاملين.

-المحور الثاني: بناء الكفاءات الجماعية

يهدف هذا المحور الى معرفة مدى اهتمام المؤسسة ببناء الكفاءات الجماعية، لذلك نرجو منكم وضع علامة (x) أمام درجة القياس التي ترونها مناسبة.

درجات سلم القياس					عبارات القياس	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					تشكل المؤسسة فرق عمل متنوعة ومتكاملة من ناحية الكفاءات.	25
					تشجع المؤسسة فرق العمل على التعاون في انجاز المهام.	26
					تحرص المؤسسة على تطوير لغة عمل موحدة بين أعضاء الفريق.	27
					تشجع المؤسسة على توليد ونقل المعارف بين الأفراد.	28
					تحرص المؤسسة على تصميم العمل يدعم المشاركة بين أعضاء الفريق.	29
					تحرص المؤسسة على بناء علاقات يسودها الاحترام والثقة بين أعضاء المؤسسة.	30
					تعمل المؤسسة على توفير مناخ عمل صحي يشعر أعضاء المؤسسة بالراحة والاستمتاع بالعمل.	31
					توفر المؤسسة تكنولوجيا الاتصال التي تسهل التفاعل بين أعضاء الفريق.	32

					تنظم المؤسسة ندوات ولقاءات من أجل تبادل المعارف.	33
					تكافئ المؤسسة فرق العمل أثناء أدايم للمهام بشكل جيد.	34
					تشجع المؤسسة على تبادل المعارف من العاملين ذوي الخبرة.	35