



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

تأثير الانماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة
دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل -
بسكرة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم
في علوم التسيير

إشراف الأستاذ

أد/ صالح مفتاح

إعداد الطالبة:

فيروز شين

الجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة العلمية	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أستاذ	أ.د مفيدة يحيوي
جامعة بسكرة	مقررا	أستاذ	أ.د صالح مفتاح
جامعة بسكرة	ممتحنا	أستاذ محاضر (أ)	د.اسماعيل حجازي
جامعة عنابة	ممتحنا	أستاذ محاضر (أ)	د.الهادي بوقلقول
جامعة بومرداس	ممتحنا	أستاذ محاضر (أ)	د. كمال حوشين
جامعة المسيلة	ممتحنا	أستاذ محاضر (أ)	د.حسين بلعجوز

الموسم الجامعي: 2013-2014

قسم علوم التسيير

قال تعالى:

" إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ "

البقرة: 247

قال علي رضي الله عنه: قيمة كل امرئ ما يحسن.

فقيمة العالم علمه قل منه أو كثير،

وقيمة الشاعر شعره أحسن فيه أو أساء .

وكل صاحب مهبة أو حرفة إنما قيمته عند البشر تلك المهبة أو تلك الحرفة ليس إلا،

فليحرص العبد على أن يرفع قيمته، ويغلي ثمنه بعمله الصالح،

وبعلمه وحكمته،

وجوده وحفظه،

ونبوته واطلاعه،

ومثابرتة وبيئته،

وسؤاله وحرصه على الفائدة،

وتثقيفه وعقله وصقل ذهنه،

وإشعال الطموح في روحه،

والنبل في نفسه،

لتكون قيمته عالية عالية.

الباحثة: فيروز شين

شكر وعرفان

بداية أشكر الله العظيم رب العرش العظيم الذي وفقني إلى طلب العلم، وانجاز هذا العمل وسدد خطاي. أسأله أن يتقبله مني، وأسأله أن يكون ثمرة يستفيد بها طالب العلم، ويستفيد بها قادة الأمر.

ثم أتقدم بالشكر والعرفان إلى أستاذي الفاضل "صالح مفتاح" على صبره وعلى تشجيعه، كنت نعم المشرف

كما لا أنسى الشكر لكل من ساعدني في اتمام هذا العمل من أساتذة وأصدقاء

كما أشكر "صبرينة ياجور" إطار في مؤسسة الكوابل على تسهيلها ليا العمل، على الرغم من إلتزاماتها الكثيرة.

الباحثة: فيروز شين

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى تحليل تاثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل - بسكرة. ولقد تم تحديد نمطين من أنماط القيادة، تمثلا في نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث قسمت الى ثلاثة محاور، تمثل المحور الاول في الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، والتي تكونت من 78 مفردة، أما المحور الثاني وهو المتغير المستقل في الدراسة فتمثل في أبعاد القيادة التحويلية وهي أربعة (التاثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي)، بالاضافة الى أبعاد القيادة التبادلية وهي ثلاثة أبعاد، هي (المكافأة المشروطة، الادارة بالاستثناء النشطة والادارة بالاستثناء الساكنة)، والمحور الاخير وهو المتغير التابع، والمتمثل في تنمية المهارات، قسم الى ثلاثة أبعاد (المهارات الفردية، المهارات الجماعية والمهارات التنظيمية). ولتحليل البيانات تم استخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، الاصدار رقم (20). ولتحقيق هدف الدراسة، تم طرح الفرضية الرئيسية والتي تمثلت في: لا يوجد تاثير معنوي ذو دلالة احصائية لأنماط القيادة في تنمية المهارات (المهارات الفردية، المهارات الجماعية، المهارات التنظيمية) في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل -

بسكرة

وفرضيتين فرعيتين، هما:

الفرضية الفرعية الاولى:

لا يوجد تاثير معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التحويلية في تنمية المهارات (المهارات الفردية، المهارات الجماعية، المهارات التنظيمية) في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التبادلية في تنمية المهارات (المهارات الفردية، المهارات الجماعية، المهارات التنظيمية) في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

1. مستوى توفر خصائص القيادة التحويلية في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة كان متوسطا،
 2. مستوى توفر خصائص القيادة التبادلية في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة كان متوسطا،
 3. درجة تنمية القائد للمهارات في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة كان متوسطا،
 4. يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين أنماط القيادة وتنمية المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة ،
 5. يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين نمط القيادة التحويلية وتنمية المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة،
 6. يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين نمط القيادة التبادلية وتنمية المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة،
 7. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأنماط القيادة في تنمية المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة،
 8. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التحويلية في تنمية المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة،
 9. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعده الاستشارة الفكرية في تنمية المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة،
 10. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التبادلية في تنمية المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة،
 11. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعده المكافأة الشروطة في تنمية المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة،
- الكلمات المفتاحية:** القيادة، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، تنمية المهارات، المهارات الفردية، المهارات الجماعية، المهارات التنظيمية، الاستشارة الفكرية، المكافأة المشروطة.

Abstract:

This study aimed to *analyze the influence of leadership styles in the development of competences in the enterprise, the case Study the enterprise cable industry branch - Général cable- Biskra*. Two types of leadership styles have been identified, which are the transformational leadership style and transactional one. We used the questionnaire as a tool for data collection. It was divided into three axes, the first axis deals with the personal and functional characteristics of the study sample, which consisted of 78 individual; while the second axis represents the independent variable in the study represents the transformational leadership dimensions which consists of four elements (*Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation and Individualized Consideration*), in addition to the transactional leadership dimensions which consists of three dimensions: (*Contingent Reward, Passive Management-by-Exception, Active Management-by-Exception*), the last axis which is the dependent variable, which is represented in competencies development, is divided into three dimensions (individual competences, collective competences and organizational competences). To analyze the data we used statistical package for Social Sciences (SPSS), version number (20). To achieve the aim of study, the main hypothesis was put forward, which were represented in: **There is no significant effect with statistically significant for the leadership styles in the development of compétences (individual compétences, collective compétences and organizational compétences) in général cable enterprise, branch of biskra.**

And two sub-hypotheses, namely:

First sub-hypothesis:

There is no significant effect with statistically significant of transformational leadership style in the development of competences (individual competences, collective competences and organizational competences) in général cable enterprise, branch of biskra.

Second sub-hypothesis:

There is no significant effect with statistically significant of transactional leadership style in the development of enterprise competencies (individual competencies, collective competencies and organizational competencies) in général cable enterprise, branch of biskra.

The study has reached the following results:

1. The level of transformational leadership Characteristics availability in the cable industry corporation- General Cable Branch -Biskra was average,
2. The level of transactional leadership Characteristics availability in the cable industry corporation- General Cable Branch -Biskra was average,
3. The degree of leadership in the development of compétences in the cable industry Corporation- Branch General Cable -Biskra was average,
4. There is a statistically significant correlation between the leadership style and compétences development in the cable industry corporation- General Cable Branch- Biskra,
5. There is a statistically significant correlation between transformational leadership style and compétences development in the cable industry corporation- General Cable Branch- Biskra,

6. There is a statistically significant correlation between transactional leadership style and compétences development in the cable industry corporation- General Cable Branch- Biskra,
7. There is a statistically significant effect of the transformational leadership and transactional style in the development of compétences in the cable industry corporation-General Cable Branch -Biskra,
8. There is a statistically significant effect of transformational leadership style in the development of compétences in the cable industry corporation- General Cable Branch - Biskra,
9. There is a statistically significant effect of the intellectual stimulation dimension in the development of compétences in the cable industry corporation- General Cable Branch - Biskra,
10. There is a statistically significant effect of the transactional leadership style in the development of compétences in the cable industry corporation- General Cable Branch - Biskra,
11. There is a statistically significant effect of the dimension of contingent reward in the development of compétences in the cable industry corporation- General Cable Branch - Biskra,

Key words: Leadership, transformational leadership, transactional leadership, development of competences, individual compétences, collective compétences, organizational competences, intellectual stimulation, contingent reward.

فهرس المحتويات

الموضوع:	الصفحة
I.....	الآية.....
II.....	الاهداء.....
III.....	شكر وعرفان.....
IV.....	ملخص باللغة العربية.....
VI.....	ملخص باللغة الانجليزية.....
VIII.....	فهرس المحتويات.....
XI.....	فهرس الجداول.....
XIV.....	فهرس الاشكال.....

المقدمة العامة [أ - ض]

أ.....	تمهيد.....
ج.....	I إشكالية الدراسة.....
ه.....	II فرضيات الدراسة.....
و.....	III نموذج الدراسة.....
و.....	IV إطار وحدود الدراسة.....
و.....	V أهمية الدراسة.....
ح.....	VI أهداف الدراسة.....
ط.....	VII المنهج والادوات المستخدمة في الدراسة.....
ط.....	VIII موقع الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة.....
ض.....	IX خطة وهيكل الدراسة.....

الفصل الاول: الاطار النظري للقيادة الادارية [2 - 89]

2.....	تمهيد.....
2.....	المبحث الاول: أساسيات حول القيادة الادارية.....
3.....	المطلب الاول: القيادة تعريفها والفرق بينها وبين بعض المصطلحات.....
11.....	المطلب الثاني: أهمية ومصادر تاثير القيادة الادارية.....
18.....	المطلب الثالث: فاعلية ومعوقات القيادة الادارية.....
25.....	المبحث الثاني: نظريات القيادة التقليدية.....
25.....	المطلب الاول: نظرية السمات في القيادة.....
28.....	المطلب الثاني: النظرية السلوكية في القيادة.....
35.....	المطلب الثالث: النظرية الموقفية في القيادة.....

52.....	المبحث الثالث: النظريات الحديثة في القيادة الادارية.
53	المطلب الاول: القيادة الاستراتيجية تعريفها، صفاتها، أدوارها.
57.....	المطلب الثاني: نظرية القيادة التبادلية.
59.....	المطلب الثالث: نظرية قيادة التبادل مع الاعضاء.
61.....	المطلب الرابع: نظرية القيادة الكارزمية.
64.....	المطلب الخامس: نظرية القيادة التحويلية.
69.....	المطلب السادس: المجموعة الكاملة لنظرية القيادة والاستمارة متعددة العوامل.
72.....	المطلب السابع: نظرية القيادة بالذكاء العاطفي.
81.....	المطلب الثامن: نظرية القيادة الخادمة.
84.....	المطلب التاسع: القيادة العالمية Global Leadership.
88.....	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: أساسيات حول المهارات [91 - 145]

91.....	تمهيد.
91.....	المبحث الاول: ماهية المهارات وتسيير المهارات.
92.....	المطلب الاول: مفهوم وخصائص وأهمية المهارات.
101.....	المطلب الثاني: تسيير المهارات.
107.....	المبحث الثاني: أنواع ونماذج المهارات.
107	المطلب الاول: أنواع المهارات.
111.....	المطلب الثاني: نماذج المهارات.
121.....	المبحث الثالث: مستويات تحليل المهارات.
125.....	المطلب الاول: المهارات الفردية.
128.....	المطلب الثاني: المهارات الجماعية.
134.....	المطلب الثالث: المهارات التنظيمية.
145.....	خلاصة الفصل:

الفصل الثالث: تنمية المهارات من خلال الاساليب والاستراتيجيات والانماط القيادية [147 - 221]

147.....	تمهيد.
147.....	المبحث الاول: أساسيات حول التنمية وتنمية المهارات.
148.....	المطلب الاول: مفاهيم ومجالات وأهداف التنمية.
154.....	المطلب الثاني: تنمية المهارات.
157.....	المبحث الثاني: أساليب واستراتيجيات تنمية المهارات.
157.....	المطلب الاول: أساليب تنمية المهارات.

181.....	المطلب الثاني: استراتيجيات تنمية المهارات.
194.....	المبحث الثالث: تأثير الانماط القيادية (التبادلية والتحويلية) في تنمية المهارات.
194.....	المطلب الاول: مساهمة القيادة في تنمية المهارات في المؤسسة.
199.....	المطلب الثاني: تأثير أبعاد القيادة التبادلية في تنمية المهارات في المؤسسة.
203.....	المطلب الثالث: تأثير أبعاد القيادة التحويلية في تنمية المهارات في المؤسسة.
220.....	خلاصة الفصل.

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع

جنرال كابل - بسكرة. [222 - 289]

222.....	تمهيد.
222.....	المبحث الاول: الاجراءات المنهجية للدراسة.
222.....	المطلب الاول: مجالات الدراسة.
236.....	المطلب الثاني: منهج وعينة الدراسة.
273.....	المطلب الثالث: أدوات جمع بيانات الدراسة.
240.....	المطلب الرابع : أساليب المعالجة الاحصائية.
242.....	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.
242.....	المطلب الاول: اختبار صدق وثبات الاستبيان والتوزيع الطبيعي.
246.....	المطلب الثاني: تحليل الخصائص العامة لعينة للدراسة.
250.....	المطلب الثالث: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة حسب أبعاد الدراسة.
278.....	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها.
289	خلاصة الفصل.

الخاتمة العامة [292 - 298]

قائمة المراجع [300 - 310]

قائمة الملاحق [311 - 320]

فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
8	مقارنة بين القيادة والادارة	1
9	مراجعة لنظريات القيادة حسب " ستيفن كوفي "	2
12	تعويضات المديرين التنفيذيين في عدد من الدول المتقدمة (الف دولار)	3
16	الفرق بين السلطة والنفوذ	4
32	الفرق بين نظرية X و Y	5
39	مقياس الزميل الأقل تفضيلا " فيدلر "	6
47	نظرية صنع القرار لـ " Vroom Et Yetton "	7
51	مصفوفة " Reddin "	8
56	عرض لبعض الدراسات حول أدوار القادة الاستراتيجيون	9
111	هيكل المهارات في المنظمة حسب " Grant Et Quilin "	10
112	عدد المهارات حسب مجموعة من المكاتب الاستشارية	11
114	نموذج lominger	12
115	نموذج SHL	13
116	نموذج المهارات العالمية للاطارات العليا	14
144	الفرق بين المهارات الفردية والتنظيمية	15
156	المؤشرات الاساسية المرتبطة بتنمية المهارات	16
162	مقارنة بين تكوين المهارات والتكوين التقليدي	17
174	العناصر المكونة لنموذج " marquardt " للمنظمة المتعلمة	18
175	عرض مجموعة من الدراسات لنماذج المنظمة المتعلمة	19
184	دوافع إستراتيجية التكامل العمودي	20
184	مزايا ومخاطر إستراتيجية التكامل العمودي	21
187	أشكال التنوع	22
187	مزايا ومساوئ استراتجية التنوع	23

241	مقياس ليكارت الخماسي لمحور الانماط القيادية	24
241	مقياس ليكارت الخماسي لمحور المهارات	25
243	معامل ثبات وصدق المقياس ككل	26
244	معامل صدق وثبات محاور المقياس وأبعاده	27
245	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	28
246	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	29
247	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	30
247	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	31
248	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	32
249	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات العمل في المنصب الحالي	33
249	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات العمل مع الرئيس الحالي	34
250	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التكوينية	35
252	اتجاهات اجابات العينة حول بعد الكاريزما	36
254	اتجاهات اجابات العينة حول بعد التحفيز الالهامي	37
256	اتجاه اجابات عينة الدراسة حول بعد الاستشارة الفكرية	38
258	اتجاهات اجابات عينة الدراسة حول بعد الاعتبار الفردي	39
260	اتجاه اجابات عينة الدراسة حول بعد المكافاة المشروطة	40
261	اتجاه اجابات عينة الدراسة حول بعد الادارة بالاستثناء النشطة	41
262	اتجاهات اجابات عينة الدراسة على بعد الادارة بالاستثناء الساكنة	42
263	اتجاهات متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد محور الانماط القيادية مرتبة ترتيبا تنازليا من الاكبر الى الاصغر	43
265	اتجاه اجابات عينة الدراسة حول درجة تنمية القائد للمهارات الفردية	44
267	اتجاه اجابات عينة الدراسة حول درجة تنمية القائد للمهارات الجماعية	45
269	اتجاه اجابات عينة الدراسة حول درجة تنمية القائد للمهارات التنظيمية	46
272	اتجاهات متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد محور تنمية المهارات في المؤسسة مرتبة ترتيبا تنازليا من الاكبر الى الاصغر	47
273	معامل ارتباط سبيرمان لقياس درجة الارتباط بين الانماط القيادية وتنمية	48

	المهارات في المؤسسة محل الدراسة	
274	معامل ارتباط سبيرمان لقياس درجة الارتباط بين أبعاد نمط القيادة التحويلية وتنمية المهارات (الفردية، الجماعية والتنظيمية) في المؤسسة محل الدراسة	49
276	معامل ارتباط سبيرمان لقياس درجة الارتباط بين أبعاد نمط القيادة التبادلية وتنمية المهارات (الفردية، الجماعية والتنظيمية) في المؤسسة محل الدراسة.	50
278	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى	51
280	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار صحة الفرضية الفرعية الاولى	52
283	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (خطوة بخطوة) لاختبار البعد الاكثر تأثيرا في أبعاد القيادة التحويلية على المتغير التابع	53
285	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	54
287	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (خطوة بخطوة) لاختبار البعد الاكثر تأثيرا في القيادة التبادلية على المتغير التابع	55

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
و	نموذج الدراسة	1
14	المعايير العالمية لتقييم أداء الأفراد حسب شركة " Shell " وشركة " Philips "	2
27	امثلة عن سمات القيادة التي تمت دراستها من طرف " Stogdill "	3
34	الشبكة الادارية لبلاك وموتون	4
38	نموذج القيادة الموقفية	5
40	مقياس مناخ المجموعة حسب فيدلر	6
42	نموذج فيدلر	7
43	نموذج Tannenbaum Et Schmidt للقيادة	8
48	نموذج فاعلية القرار حسب " Vroom Et Yetton "	9
50	الانماط ثلاثية الأبعاد حسب " Reddin "	10
72	مستويات فاعلية القيادة التحويلية حسب نموذج MLQ	11
74	عناصر الذكاء العاطفي	12
94	المهارات واجهة بين الأفراد والمنظمة	13
97	الخصائص المرئية وغير المرئية في المهارات	14
98	المهارات الظاهرية والمركزية	15
105	مراحل التسيير التوقعي للوظائف والمهارات حسب (Loic Cadin Et Autre)	16
106	مراحل التسيير التوقعي للوظائف والمهارات حسب (hofer)	17
113	نموذج " QUINTESSENCE " للمهارات	18
117	نموذج (supra-compétences) لـ " dulewicz "	19
117	نموذج بنك المعطيات المحوسبة لمهارات الاطارات	20
118	نموذج منحني التحليل لـ " lafrage-copee "	21
118	نموذج وثيقة تحديد امكانات الاطارات	22
119	نموذج المهارات الستة عشر " repères "	23
120	المهارات الجديدة للعالم الجديد	24
121	المهارات الاساسية المطلوبة من المؤسسات الاوروبية في المستقبل	25

122	خريطة لمستويات تحليل مفهوم المهارات وعلاقته بمختلف الادبيات	26
124	المستويات الثلاث لمفهوم المهارات حسب O. Nordhaug	27
126	رأسمال أو مخزون المهارات حسب c.batal	28
138	الجبل الجليدي للمهارات التنظيمية	29
141	مصفاة vrist للموارد والمهارات	30
164	عمليات سياسة التكوين.	31
165	منحنى التجربة	32
174	نموذج marquardt للمنظمة المتعلمة	33
179	الجوانب الاساسية للكوتشينغ	34
182	إستراتيجية التكامل العمودي	35
186	نجمة التنوع	36

المقدمة

العاهة

تمهيد

تواجه المؤسسات المعاصرة تحديات وضغوطات متزايدة ومعقدة، تؤثر بشكل كبير على أدائها، وتتأسيبها. نظرا للتغيرات التي مسّت مختلف الجوانب الاقتصادية، والتكنولوجية، والثقافية والاجتماعية وحتى السياسية. هذه التغيرات جعلت العالم قرية صغيرة سهلت فيها وسائل الاعلام والاتصال انتشار الثقافات المختلفة بين الدول وانتقال المعلومة بسرعة فائقة. لذا كان على المؤسسات مواكبة ومواجهة هذه التحديات، فكما يقول "بيل روجرز": "حتى لو كنت على الدرب الصحيح، فإنه سيتم تجاوزك إذا بقيت جالسا مكانك، لأن الوقت يتغير باستمرار"¹، فالتغيير هو سمة هذا العصر. وفي ظل هذه التغيرات برزت الأهمية الإستراتيجية للمورد البشري، التي باتت تتزايد خاصة خلال السنوات الأخيرة وأثبتت مختلف الدراسات والبحوث أهمية هذا المورد كوسيلة وكهدف لتنمية ونجاح المجتمعات والمؤسسات. فالقد عرف الاقتصاد الحالي وهو اقتصاد المعارف مفاهيم وتطبيقات عديدة مرتبطة بالمورد البشري كالمنظمة المتعلمة، مجتمع المعرفة، المهارات، الاحترافية. الاستراتيجيات التعاونية... والتي تدل على التوجه الحالي للعالم.

هذه التغيرات مسّت أيضا جوانب التوظيف في المؤسسة، فأصبح الحديث عن عمال المعرفة، وعن التوظيف حسب المهارات، حيث أن الحديث عن أصحاب الياقات الزرقاء والبيضاء تراجع، فبعد أن كان الفرد يعاني من تداعيات الثورة الصناعية، وانتهاك حقوق الانسان، كالعامل لساعات طويلة وفي ظروف عمل قاسية، ظهرت مؤسسات ونقابات تدافع عن حقوق الانسان وتهتم بالجوانب النفسية والاجتماعية للأفراد، ومع تطور الفكر الإداري وظروف المحيط والتكنولوجيا، بدأ الاهتمام بكيفية تدريب وتكوين الافراد وتنمية معارفهم ومهاراتهم، لتحسين أدائهم وتحقيق مركز تنافسي قوي للمؤسسة التي يعملون بها. فاهتم

¹ سهيل أحمد عبيدات. القيادة (أساسيات، نظريات، مفاهيم). الطبعة الأولى، اربد، الاردن، عالم الكتب الحديث، 2007، ص 118.

الباحثون في التسيير والاستراتيجية، وقبلهم في علم النفس وعلوم التربية بمفهوم المهارات، وبدأت البحوث والنظريات الاهتمام بهذا الموضوع بشكل كبير من خلال البحث في كيفية وصول الافراد الى أداءات عالية، عن طريق الاهتمام بالسمات والجوانب الشخصية والقدرات الوظيفية والدوافع. والتركيز على تمتيتها ليس فقط على مستوى الافراد ولكن على مستوى المؤسسات كذلك، من خلال تبني استراتيجيات التحالفات والشراكة، وغيرها من الطرق والاساليب، كما ظهرت العديد من مراكز التكوين ومكاتب الخبرة مهمتها تطوير وتنمية المورد البشري وزيادة معارفه ومهاراته وتغيير سلوكياته إلى السلوكيات المرغوبة التي تحسن من أداء المؤسسة وتعزز مكانتها التنافسية.

ولأن القيادة هي العقل المفكر والمقرر فإن معظم الدراسات أكدت الأهمية البالغة لقيادة المؤسسات في تحسين عملية اتخاذ القرار، وفي تحفيز العاملين وتحسين مستوى أدائهم، وفي زيادة توافق أفراد فريق العمل، وجعل المؤسسة متوجهة للابداع. ولقد ربطت العديد من الدراسات نجاح المؤسسة بشخصية القائد وسلوكه والظروف المحيطة به وقيمه. لذلك فقد اهتمت نظريات القيادة في بادئ الامر بالسمات الشخصية للقيادة كالذكاء، الشجاعة،... ثم بالسلوكيات التي يتبعها القادة وتظهر للاخرين كأنماط دائمة، حيث ظهر نمط القيادة الاتوقراطي، الذي ركز على الفردية وعلى التسلط، وهذا عكس النمط الديمقراطي، الذي يهتم بالآخرين ويشاركهم، بالاضافة إلى العديد من الانماط التي اختلف في تحديد فاعليتها، إلا أن النظريات الموقفية، جاءت بموقف اخر، وهو أنه لا نمط ثابت صالح لجميع المواقف، وهذا يعني أن الانماط تتغير من ظرف إلى آخر، إلا أن التطورات في الفكر الاداري والاستراتيجي، توجهت إلى ضرورة تبني نظريات حديثة في القيادة، قيادات تتميز بأن لديها رؤية مستقبلية طموحة للمؤسسة، تشاركها مع الافراد، قيادة على استقامة وتتميز بأخلاقيات عالية، تبني جسورا من الثقة بينها وبين مختلف الاطراف في المؤسسة وخاصة الاتباع، قيادة تتبنى التغيير ولا تخاف من التغيير، لأنها تهدف الى بناء جيل من القادة وليس جيلا

من الاتباع، وهذا ما يؤكد عليه "ستيفن كوفي": "...لكي تقود في القرن الواحد والعشرون، أنت بحاجة إلى الاخلاق والكفاءة معا"¹، هذا النوع من القادة الجدد هو ما ينقص مؤسساتنا، من أجل مواكبة هذه التغيرات المحيطة بها، فلا بد من وجود قيادة تعمل على التحفيز لخلق موارد بشرية ماهرة ومحفزة على الانجاز، فالتحدي الحقيقي يكمن في كيفية تهيئة وتنمية المهارات في المؤسسة، واستثمار قدراتها والاحتفاظ بها، لذلك ارتأت الباحثة أن تقوم بتحليل تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة.

I - إشكالية الدراسة

تطمح المؤسسة دائما لبلوغ مواقع ريادية في السوق وتحقيق حصص سوقية جيدة مقارنة مع منافسيها، ويعتبر المورد البشري مصدرا للميزة التنافسية من خلال امتلاكه للمعارف والمهارات التي تميز المؤسسة عن مؤسسة أخرى، مما يصعب عملية تقليد مواردها ومهاراتها.

لذلك أصبحت المؤسسات تخصص استثمارات كبيرة من أجل تنمية قدرات، ومعارف ومهارات مواردها البشرية. وفي العادة تعتمد المؤسسة في هذه العملية على تكوين وتدريب مواردها البشرية، ولأن عملية التكوين والتدريب تتطلب ميزانيات ضخمة، ويمكن أن لا يتحقق الهدف من اجرائها، بالاضافة الى أن الوظائف معرضة للتغيير، كما أن الافراد لا يقومون بعمل واحد فقط بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقا لمسارهم الوظيفي مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية. نتيجة هذه الظروف رأت الباحثة أن القيادات في المؤسسة يمكن أن يكون لهم تأثير في تنمية المهارات، وذلك بالاعتماد على رأي " **Knudsen** " الذي قال أن: " نظرية المهارات لم تكتمل بعد لانها لم تربط نفسها

¹ ستيفن كوفي، العادة الثامنة من الفعالية الى العظمة، ترجمة: ياسر العتيبي، الطبعة الاولى، دمشق، دار الفكر، 2006، ص 213.

بنظرية القيادة¹، ويضيف " *Boal Et Hoojiberg* " أن أحد أدوار القيادة الاستراتيجية هي تنمية المهارات في المؤسسة².

فبالرغم من تعدد الدراسات حول أهمية القيادة في نجاح المؤسسات وفي تحسين أدائها وأداء أفرادها، من خلال خلق مناخ ملائم ونشر ثقافة تتلائم وأهداف وقيم المؤسسة، إلا أنه لا توجد دراسات ربطت بين القيادة وتنمية المهارات في المؤسسة، لذلك سيكون الهدف من هذه الدراسة تحليل تأثير القيادة في تنمية المهارات في المؤسسة وذلك بالتركيز على نمطي القيادة التبادلية والتحويلية، باعتبارهما نمطين حديثين ولم يتم فيهما دراسات عديدة خاصة على المستوى الوطني. ولذلك تم طرح تساؤل الدراسة على الشكل التالي:

كيف تؤثر الأنماط القيادية في تنمية المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

ويندرج تحت هذه الاشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ هل تتوفر خصائص القيادة التحويلية لدى قيادات مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل بسكرة ؟
- ✓ هل تتوفر خصائص القيادة التبادلية لدى قيادات مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل بسكرة ؟
- ✓ ماهي درجة تنمية القائد للمهارات (الفردية، الجماعية، التنظيمية) في مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل بسكرة ؟
- ✓ هل هناك ارتباط بين أنماط القيادة وتنمية المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل بسكرة ؟

¹ Stephane tyoniak, **Le modèle des ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique?**

<http://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1097-le-modele-des-ressources-et-des-competences-un-nouveau-paradigme-pour-le-management-strategique/download>. P 195.

² George r. gouthals, Georgia j. Sorenson, James mac gregor burns, **Encyclopedia of leadership**, Volume 1. Usa, Sage publications, 2004, p 1498.

✓ هل يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأنماط القيادة في تنمية المهارات (المهارات الفردية، المهارات الجماعية، المهارات التنظيمية) في صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل بسكرة ؟

II فرضيات الدراسة: انطلاقا من مشكلة الدراسة وأهدافها، يمكن تحديد وصياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضية الرئيسية:

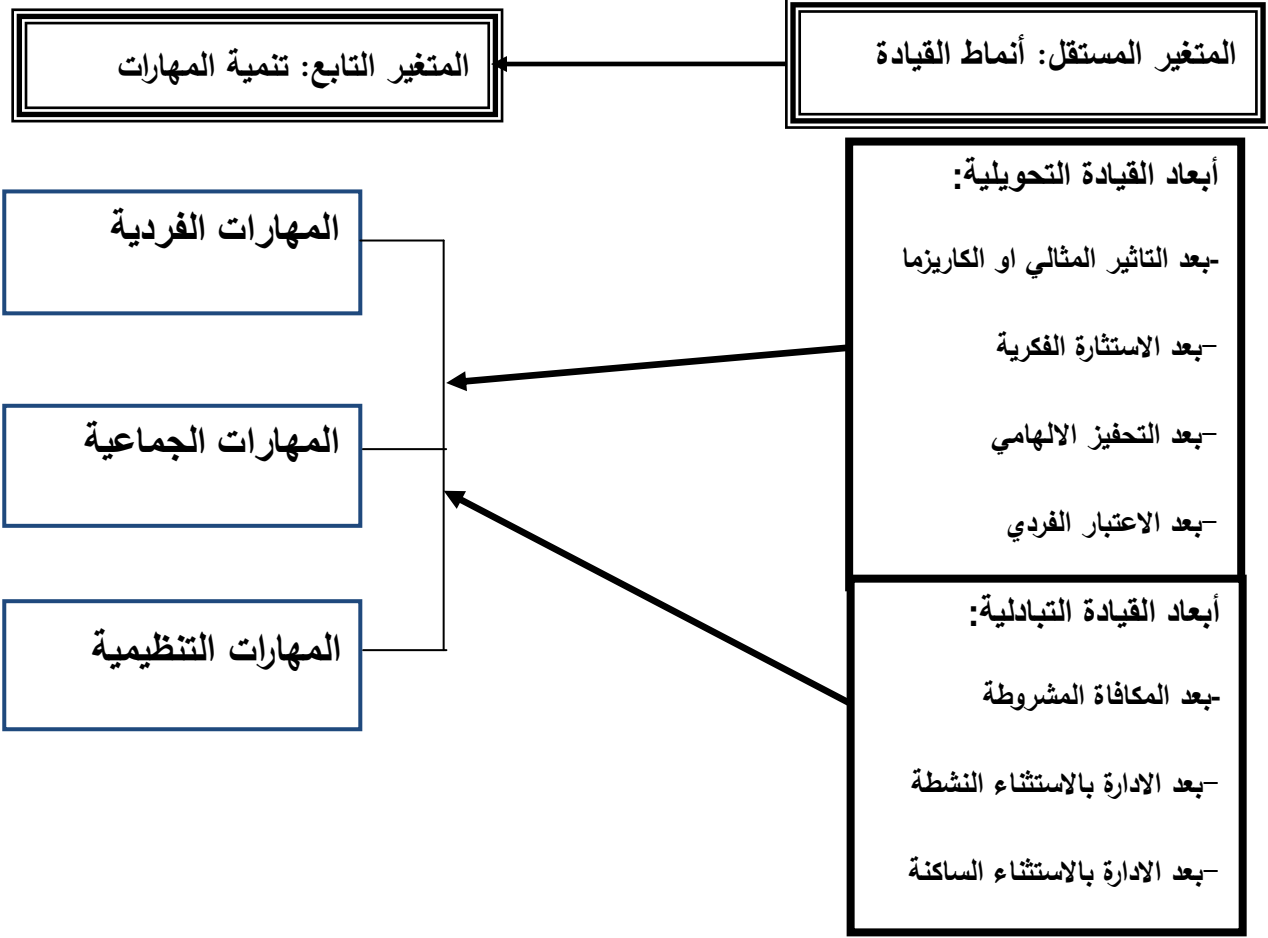
لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأنماط القيادة في تنمية المهارات (المهارات الفردية، المهارات الجماعية، المهارات التنظيمية) في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة
الفرضية الفرعية الاولى:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التحويلية في تنمية المهارات (المهارات الفردية، المهارات الجماعية، المهارات التنظيمية) في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة
الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التبادلية في تنمية المهارات (المهارات الفردية، المهارات الجماعية، المهارات التنظيمية) في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

III نموذج الدراسة:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

IV إطار وحدود الدراسة: تمت هذه الدراسة في مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل- بسكرة، خلال سنة 2013، على إدارات المؤسسة، الذين كان عددهم 133 إطار.

V أهمية الدراسة: إن المؤسسات الجزائرية في جميع القطاعات بحاجة الى معرفة العوامل المؤثرة على أدائها، كما أن عنصري القيادة والمهارات من العوامل الرئيسية والتي تساهم وتدعم موقع المؤسسة التنافسي ضمن مزيج المؤسسات المتنافسة والشريكة.

وقد أبرزت العديد من الدراسات أهمية القيادة بدل الإدارة في وقتنا الحالي، خاصة أن المؤسسات اليوم لم يعد تقييمها فقط بمنتجاتها كأداء نهائي، ولكن بالمهارات التي تمتلكها وتمتلكها مواردها البشرية كأداة لوصول المؤسسة لهذا المستوى من الأداء. فالمسؤولية الأولى للقيادات هي تنمية المهارات على مستوى الافراد وعلى مستوى المؤسسة من أجل تحسين الأداء. وبالإضافة إلى ما سبق، تكمن أهمية البحث في النقاط التالية:

1. التركيز على نمطي القيادة التحويلية والتبادلية كتوجه حديث يحرص على مسايرة ومواكبة التغيرات الحديثة، وأثرهما في التأثير على الموظفين.
2. يلقى موضوع القيادة وخاصة القيادة التحويلية وكذلك موضوع المهارات اهتماما كبيرا من الدارسين والمهتمين في مجال استراتيجية المؤسسة ومجال الموارد البشرية بصفة خاصة، وتسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة زيادة الثروة المعرفية في هذا الجانب حتى أن أحد الباحثين " *Knudsen* " قال أن: "نظرية المهارات لم تكتمل بعد لانها لم تربط نفسها بنظرية القيادة"، وهذا يؤيد رغبتني في البحث في تأثير نظرية القيادة على نظرية المهارات.
3. أجريت العديد من الدراسات حول القيادة الادارية، لكن البحوث التي شملت القيادة التحويلية والتبادلية قليلة، وكذلك الدراسات حول المهارات، بالإضافة الى أن عدة بحوث ربطت بين القيادة الادارية والاداء، وبينها وبين الموارد البشرية، ولكنها في حدود علمي لم تربط بين القيادة وتنمية المهارات في المؤسسة. وجاءت هذه الدراسة للكشف عن ارتباط القيادة بالمهارات وسد الفراغ في هذا المجال من البحوث وكذا تشجيع من لهم اهتمام بهذا الموضوع في اثناء الجانب البحثي.
4. يتوقع أن تساهم نتائج هذه الدراسة في تقديم فكرة جديدة وسلوكات حديثة للمؤسسات الجزائرية، من خلال فهمها لنمط القيادة التحويلية الذي يعد من الانماط المؤثرة على فاعلية المؤسسات وتحسين أدائها. وهذا يؤدي بقيادة المؤسسات إلى محاولة اكتساب مهارات القيادة التحويلية.

5. يتوقع أن تساعد هذه الدراسة المؤسسات على دعم تدريب قادتها للوصول بهم الى مستوى القيادة التحويلية التي تعمل بدورها على بناء قيادات جديدة وتحويلية للمستقبل، كما تحفز القائمين على إعداد البرامج التدريبية من أجل تطوير برامجهم، بما يتوافق ومتطلبات المؤسسات التي هي نتاج متطلبات البيئة.
6. وأيضا لأن قرب القائد من رؤوسيه يجعلهم ينمون مهاراتهم من خلال التعلم بالعمل أو الفعل learning by doing ولأن أغلب الدورات التدريبية والتكوينية أثبتت عدم كفايتها، بالإضافة إلى التكاليف العالية التي تدفعها المؤسسات.
7. شد الاهتمام حول أهمية الاهتمام بالمهارات، خاصة السلوكية، وتنميتها من خلال التدريب والتعلم والتجربة وكذلك من خلال القيادة.

VI أهداف الدراسة: وتهدف هذه الدراسة إلى:

1. إبراز النمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة،
2. إبراز علاقة الارتباط بين نمط القيادة التبادلية والتحويلية في تنمية المهارات في المؤسسة،
3. تحليل تأثير كل من نمط القيادة التحويلية والتبادلية في تنمية المهارات.
4. المساهمة في اثراء الدراسات المتعلقة بالقيادة وتأثيرها في تنمية المهارات.
5. التنبيه وشد اهتمام المسؤولين الى أهمية ممارسة الانماط الحديثة في القيادة وأثرها في نجاح المؤسسات.

VII-المنهج والادوات المستخدمة في الدراسة:

تم في هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي، لأنه الانسب لعملية جمع البيانات ثم القيام بتحليلها، أما أداة الدراسة فقد تم استعمال، الاستمارة لانها الاداة المناسبة، لمعرفة سلوكيات القادة من وجهة نظر الاطارات، خاصة مع تعذر القيام بالمقابلة، لعدم استقبال المسؤولين.

VIII موقع الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

1-دراسة: ميسون عبد الله أحمد، دينا مناف محمد، " الانماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية شبكة كهرباء نينوى"، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 109، 2012.

السؤال الرئيسي: ما علاقة الارتباط بين الانماط القيادية وتنمية مهارات العاملين، وهل هناك تباين لتاثير الانماط في تنمية مهارات العاملين؟

منهج: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. شملت عينة الدراسة 18 رئيس قسم من مجموع 25 رئيس، و 54 مرؤوس.

ادوات جمع البيانات: تم الاعتماد على توزيع استمارة للمدراء واستمارة للمرؤوسين، وقسمت الى جزئين جزء خاص بالمتغيرات الشخصية والوظيفية، وجزء يتعلق بمتغير الانماط القيادية والمهارات وتم تقسيمها الى مهارات صلبة ومهارات سلسة.

الاساليب الاحصائية: اعتمدت الدراسة على الاساليب التالية: النسب المئوية، التكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط بيرسون، اختبار t لقياس الفروقات واختبار f لاختبار العلاقة التاثيرية، معامل الفا كرونباخ.

نتائج الدراسة:

نتائج الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الانماط القيادية وتنمية مهارات العاملين.

نتائج الفرضيات الفرعية:

1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين النمط الاخباري وتنمية مهارات العاملين.

2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين النمط الاقناعي وتنمية مهارات العاملين.

3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين النمط المشارك وتنمية مهارات العاملين.

4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين النمط التفويضي وتنمية مهارات العاملين.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تايثر ذات دلالة احصائية بين الانماط القيادية وتنمية مهارات العاملين.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يتباين تايثر الانماط القيادية في تنمية مهارات العاملين، والنمط الاقناعي هو النمط الاكثر مساهمة في تنمية مهارات العاملين.

2- دراسة شاكر جار الله الخشالي، بعنوان: "أثر أنماط القيادة على مقاومة التغيير لدى العاملين"، سنة 2003 في المملكة الأردنية الهاشمية، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الإستراتيجية الأردنية.

وقد طرح الباحث إشكالية في السؤالين التاليين:

1- ما هي طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة التي يستخدمها المديرين (المتسلط، الديمقراطي، المتساهل) ومقاومة العاملين في الشركات موضع الدراسة؟

2- ما هي طبيعة العلاقة بين الخصائص الشخصية للعاملين من حيث (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، مدة الخدمة، الراتب الشهري، والحالة الاجتماعية) ومقاومتهم للتغيير.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصف التحليلي، وقد اعتمد الباحث على استمارة قام بتوزيعها على اكبر الشركات العاملة في هذا القطاع حيث وزعها على 191 عامل بشكل عشوائي.

ومن اهم النتائج التي اظهرتها الدراسة هي وجود مقاومة للتغيير من قبل العاملين، بدرجة فوق المتوسط وبنفس المعدل يميل المديرون لاستخدام نمطي القيادة المتسلط، والمتساهل وأقل من ذلك في استخدامهم لنمط القيادة الديمقراطي كما

المقدمة العامة

بينت النتائج وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة المتسلط وابعاد مقاومة العاملين للتغير بما فيها التنظيمي والاجتماعي والاقتصادي والثقافي كما اشارت الدراسة الى وجود علاقة سلبية ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة الديمقراطي والبعء التنظيمي لمقاومة العاملين للتغير فيما لم تثمر هذه العلاقة مع الابعاد الاخرى. كما اوضحت الدراسة ان هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة المتساهل وابعاد مقاومة العاملين للتغير كما تضمنت الدراسة بعض التوصيات ومن ابرزها تهيئة العاملين لعملية التغيير من خلال تسهيل عملية الاتصال بالجهة المسؤولة عن عملية التغيير وكذلك اشراك العاملين المستثمرين بعملية التغير في التخطيط هذه العملية لازالة الغموض في الجوانب الفنية والاجرائية من خلال اعتماد النمط الديمقراطي في ادارة شؤون جماعات العمل وكذلك تنظيم دورات تدريبية للمديرين من اجل تمكينهم من التعرف على كيفية استخدام الاسلوب الديمقراطي في التعامل مع المرؤوسين مما يزيد من انغماس العاملين في عملية التغير وزيادة إدراكهم له.

3- دراسة بعنوان: العلاقة بين اسلوب القيادة والسلوك الابداعي الفردي، والتي قام بها سلطان نايف ابو تايه، سنة 2003 بالاردن، وهي عبارة عن دراسة ميدانية تمت في خمس شركات صناعية كبرى في الاردن.

تم فيها استخدام نموذج فرانش ورافين لمصادر قوة القائد وكذلك نموذج السلوك الابداعي الفردي المتعدد الابعاد لـ كلايسن وشريت وتتمحور اشكالية الدراسة في التساؤلات التالية:

1. ما مصدر القوة الفردية السائدة في المنظمات الصناعية الكبرى في الاردن؟
2. ما مصدر السلوك الابداعي الفردي لدى العاملين في المنظمات المذكورة؟
3. هل توجد علاقة ارتباط بين مصادر القوة الفردية السائدة والسلوك الابداعي الفردي لدى العاملين؟
4. هل تؤثر مصادر القوة الفردية السائدة معنويا في السلوك الابداعي الفردي لدى العاملين؟

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام باختيار عينة مكونة من 430 مديرا من مجتمع الدراسة المكون من كافة القادة الاداريين في المنظمات الصناعية الكبرى والمندرجة تحت قطاع التعدين والطاقة التي تضم شركة الفوسفات الاردنية وشركة الاسمدة وشركة السمنت وشركة البوتاس والملح وشركة مصفاة البترول. واعتمد الباحث على توزيع استمارة تم تقسيمها الى جزئين، الجزء الاول يتضمن الخصائص الشخصية والوظيفية لافراد العينة مثل المركز الوظيفي، العمر، الخبرة العملية والمؤهل العلمي والجنس. اما الجزء الثاني فيتكون من 39 فقرة تقيس ابعاد مصادر القوة الفردية للقائد وابعاد السلوك الابداعي الفردي.

ولقد توصل الباحث في دراسته الى النتائج التالية:

- 1- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مصادر قوة القائد مجتمعة وبين السلوك الابداعي الفردي للتابعين بحيث فسرت مصادر قوة القائد ما نسبته 46% من التغير في السلوك الابداعي الفردي،
- 2- أن معظم العلاقة بين مصادر قوة القائد والسلوك الابداعي الفردي تفسرها قوة سحر الشخصية وقوة المعرفة التي يستخدمها القائد،
- 3- لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القوة الشرعية وقوة المكافاة من جهة وبين السلوك الابداعي الفردي،
- 4- هناك علاقة ذات دلالة احصائية الا انها ضعيفة وسلبية بين القوة القسرية والسلوك الابداعي الفردي.

4- دراسة: حافظ عبد الكريم الغزالي، بعنوان: اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التامين الاردنية. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، 2012.

ولقد طرح الباحث اشكاليته في السؤال التالي: هل هناك اثر للقيادة التحويلية بابعادها (التاثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التامين الاردنية.

المقدمة العامة

منهج وعينة الدراسة: لقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة كافة المديرين في شركات التأمين العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية، البالغ عددها 28 شركة، وتم توزيع 489 استمارة على مدراء الادارة العليا والوسطى.

ادوات جمع البيانات: قام الباحث باعداد استمارة قسمها الى محورين، محور خاص بالمتغيرات الديمغرافية، وقسم خاص بمتغيري الدراسة القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار، من خلال 39 فقرة.

اعتمد الباحث على الاساليب الاحصائية من اهمها: معامل الفا كرونباخ للتأكد من درجة الثبات للمقياس، تحليل الانحدار البسيط لتحديد اثر المتغير المستقل على المتغير التابع، تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاثار المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها(التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية، التمكين في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً.
2. أن مستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً.
3. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها(التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$
4. أن التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

5- دراسة شريف احمد حسان، بعنوان سلوكيات القيادة التحويلية واثرها على الابداع التنظيمي، دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الادوية البشرية الاردنية. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، 2010.

ولقد طرح الباحث تساؤله الرئيسي على الشكل التالي: هل لسلوكيات القيادة التحويلية (التاثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز، التمكين) تاثير على الابداع التنظيمي (تبني الابداع، توافر القدرات الابداعية) في شركات تصنيع الادوية البشرية الاردنية.

المنهج وعينة الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي. تكون مجتمع الدراسة من شركات تصنيع الادوية الاردنية البشرية في مدينة عمان والبالغ عددها 7 شركات، واشتملت عينة الدراسة على موظفي الادارة الوسطى والبالغ عددهم 100 موظف.

ادوات جمع البيانات: اعتمد الباحث على الاستبانة وقسمها الى ثلاثة اقسام، القسم الاول تعلق بالمتغيرات الديمغرافية والشخصية والقسمين الاخرين تعلقا بمتغيرات الدراسة، سلوكيات القيادة التحويلية والابداع التنظيمي. وضمت 55 فقرة بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي.

أما الاساليب الاحصائية، فقد استخدم الباحث عدة اساليب ابرزها، معامل الفاكرونباخ، اختبار التوزيع الطبيعي، تحليل الانحدار البسيط والمتعدد. نتائج الدراسة:

1. مستوى توفر سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات تصنيع الادوية البشرية الاردنية مرتفع جدا.
2. مستوى تبني الابداع في شركات تصنيع الادوية البشرية الاردنية كان متوسطا.
3. وجود تاثير ذو دلالة احصائية معنوية لسلوكيات القيادة التحويلية مجتمعة ومنفردة على الابداع التنظيمي بمتغيراته في شركات تصنيع الادوية البشرية الاردنية عند مستوى دلالة 0,05.
4. عدم وجود اختلاف ذو دلالة احصائية في تصور العاملين في شركات تصنيع الادوية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف العمر، المستوى التعليمي،

مدة الخدمة في الوظيفة الحالية، مدة الخدمة في شركات تصنيع الادوية البشرية الاردنية عند مستوى 0,05.

5. يوجد اختلاف ذو دلالة احصائية في تصور العاملين في شركات تصنيع الادوية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف طبيعة الوظيفة في شركات تصنيع الادوية البشرية الاردنية عند مستوى 0,05.

6- دراسة عبد العزيز محمد المطيري. اثر القيادة التبادلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية. دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، 2011.

السؤال الرئيسي: هل يوجد اثر للقيادة التبادلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت.

المنهج وعينة الدراسة: تم في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة المديرين العاملين في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت والبالغ عددهم 500 مدير، وتم اختيار عينة من 120 مدير.

ادوات جمع البيانات: تم تصميم استمارة مكونة من قسمين: قسم تعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية، والقسم الاخر تضمن اسئلة تقيس مدى تطبيق نمط القيادة التبادلية وضم 27 عبارة، واسئلة تقيس مدى تحقيق الاهداف الاستراتيجية وتضمنت 10 عبارة.

الاساليب الاحصائية: تم الاعتماد على الاساليب التالية: التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، تحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

نتائج الدراسة: يوجد اثر ذو دلالة احصائية قيادة التبادلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية لدولة الكويت.

1. يوجد اثر ذو دلالة احصائية للمكافاة المشروطة على تحقيق الاهداف الاستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية لدولة الكويت.

2. يوجد اثر ذو دلالة احصائية لادارة بالاستثناء النشطة على تحقيق الاهداف الاستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية لدولة الكويت.
3. يوجد اثر ذو دلالة احصائية لادارة بالاستثناء الساكنة على تحقيق الاهداف الاستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية لدولة الكويت.

9- دراسة محمد خضر. أثر مهارة المدير على سلوكه الاداري. دراسة حالة البنك الاردني الكويتي. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، 2012.

السؤال الرئيسي: هل يمتلك المدراء ملف المهارات الادارية (التقنية، تكوين الفريق، القيادة) ليكونوا ذوو كفاءة وفعالية؟

منهج وعينة الدراسة: اتبع الباحث المنهج الوصفي، اما مجتمع الدراسة فتكون من 947 موظف، اختار الباحث منهم عينة من 143 موظف.

ادوات جمع البيانات: استخدم الباحث الاستمارة، حيث تكونت من 65 سؤال، اسئلة عن الجوانب الشخصية والوظيفية، ومحور المهارات مقسم الى اربعة ابعاد، بعد المهارات القيادية، بعد تكوين الفريق وبعد المهارات التقنية ومحور السلوك القيادي.

الاساليب الاحصائية: التكرارات، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الانحدار البسيط والمتعدد.

نتائج الدراسة: يوجد اثر معنوي لبروفايل مهارات المدير (التقنية، تكوين الفريق، القيادة) على سلوك المسيرين في البنك الاردني الكويتي عند مستوى معنوية اقل من 0,005.

1. يوجد اثر معنوي للمهارات التقنية الممتلكة من طرف المدير على السلوك الاداري في البنك الاردني الكويتي.

2. يوجد اثر معنوي لمهارات تكوين الفريق الممتلكة من طرف المدير على السلوك الاداري في البنك الاردني الكويتي.

3. يوجد اثر معنوي لمهارات القيادة الممتلكة من طرف المدير على السلوك الاداري في البنك الاردني الكويتي.

10- دراسة: نماء جواد كاظم. رافع عبد الرضا جابر. السمات الابداعية للمدراء والمقدرة الجوهرية الاثر والعلاقة. دراسة ميدانية لعينة من فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد. بغداد، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 89، 2011.

السؤال الرئيسي: هل توجد علاقة بين السمات الابداعية للمدراء والمقدرات الجوهرية.

منهج وعينة الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وتكون مجتمع الدراسة من مديري ثلاثة فنادق في محافظة بغداد، تم توزيع 100 استمارة، وكان المسترجع منها 62 استمارة.

ادوات جمع البيانات: اعتمدت الدراسة على الاستبيان، الذي تكون من من الابعاد التالية، محور المقدرات الجوهرية (المعرفة، بناء الفريق، الاتصال والتاثير، التوجه نحو الانجاز، تسليم النتائج). اما ابعاد الابداع فكانت كالتالي: (القدرة على حل المشاكل، القدرة على التغيير، روح المجازفة، التشجيع على الابداع، سعة الاتصالات)

الاساليب الاحصائية: اهم الاساليب الاحصائية التي اعتمدت عليها الدراسة، معامل التحديد، والذي حدد نسبة المعامل المستقل والمعامل المعتمد واختبار f لاختبار معنوية العلاقة.

نتائج الدراسة: توجد علاقة ارتباط وتاثير بين ابعاد الابداع وابعاد المقدرة الجوهرية، بنسب متفاوتة بين فنادق عينة البحث في درجة الارتباط والتاثير.

2-دراسة: لعجالي عادل. دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد استراتيجيات نمو المؤسسة، دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2011-2012.

السؤال الرئيسي: ما دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد استراتيجيات النمو في المؤسسات محل الدراسة.

المنهج والعينة: تم استخدام منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي، اما عينة الدراسة فقد تم اختيار عينة بطريقة العينة العرضية، تتكون من 30 مؤسسة في القطاع الخاص والعام، لولاية سطيف.

ادوات جمع البيانات: تم الاعتماد على الاستبيان كأداة اساسية في جمع البيانات، كما استعمل الباحث الملاحظة والمقابلة، وبعض وثائق المؤسسات. وتضمن الاستبيان 79 سؤالاً، تميزت الاسئلة بانها مغلقة، وفق مقياس ثنائي، نعم ولا. وتضمن الاستبيان اربع محاور: تعلق المحور الاول باسئلة خاصة بالمؤسسة، الاسم، العنوان، عدد العمال، الملكية، قطاع النشاط)، المحور الثاني: خاص بالموارد والكفاءات، ضم 15 سؤالاً حول الموارد البشرية، الموارد المالية، الموارد المعنوية. المحور الثالث: خاص بطرق النمو المتبناة من طرف المؤسسة، تضمن اسئلة حول الاستراتيجيات النمو الداخلي، استراتيجيات النمو الخارجي، استراتيجيات التحالف والشراكة. المحور الرابع: ويهدف الى التعرف على اتجاهات النمو وتضمن اسئلة، تتعلق باستراتيجيات التنويع او التخصص، استراتيجيات التكامل العمودي او الاخرجة، استراتيجيات التدويل.

الاساليب الاحصائية: تم استخدام معامل الثبات الفاكرونباخ، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار t test، الانحدار البسيط والمتعدد. نتائج الدراسة:

1. المؤسسات محل الدراسة تعتمد على مستوى الموارد المتوفرة لديها في تحديد استراتيجيتها للنمو بدرجة قوية.
2. المؤسسات محل الدراسة تعتمد في تحديدها لطرق النمو على مستوى الموارد المتوفرة لديها بدرجة قوية.
3. المؤسسات محل الدراسة تعتمد على مستوى الموارد المتوفرة لديها في تحديدها للتوجه العام للنمو بدرجة قوية.
4. المتغير التعريفي، الملكية والتصنيف الاقتصادي لهما دور في اختلاف الاجابات المؤسسات محل الدراسة.

11-دراسة علي حسون الطائي. تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية. دراسة مقارنة في مستشفى بغداد التعليمي والشركة العامة لصناعة البطاريات. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 45، 2007.

السؤال الرئيسي: ما مستوى الكفايات الجوهرية الموجودة في المنظمات المبحوثة، وهل هناك فروق معنوية بين المنظمات الخدمية والصناعية في مجال الكفايات الجوهرية.

منهج وعينة الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وحددت عينة البحث بـ 26 مفردة، في مستشفى بغداد التعليمي، و 28 مفردة من الشركة العامة للبطاريات.

اداة جمع البيانات: قام الباحث بتصميم استمارة خاصة بمجموعة من الكفايات (القيادية، الاتصال، التنفيذ المتميز، الابداع، ادارة الذات).

الاساليب الاحصائية: قام الباحث باستعمال عدة اساليب احصائية، اهمها: الوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، اختبار (t).
نتائج الدراسة:

اشارت نتائج الدراسة الى عدم وجود فروق معنوية في اجابات العينتين، وعليه تم قبول فرض عدم فيما يخص مستوى وجود وامتلاك كفايات التطوير والابداع.
قبول الفرض البديلة ، فيما يخص مستوى وجود وامتلاك كفايات القيادة، الاتصال، التنفيذ المتميز، ادارة الذات. وعليه يوجد اختلاف في وجهات النظر بالنسبة للعينتين.

3-دراسة اسماعيل حجازي. مساهمة في وضع نموذج المهارات الافتراضية لتسيير الموارد البشرية. دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب. أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة، 2013.

السؤال الرئيسي: الى اي مدى يمكن نموذج المهارات الافتراضية تحسين الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

منهج وعينة الدراسة: تبنى الباحث المنهج الاستقرائي والاستنباطي ومنهج دراسة الحالة.

اساليب جمع البيانات: اعتمد الباحث على الملاحظة والمقابلة الشخصية، مع مختلف الاطارات وعمال المؤسسة محل الدراسة.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة الى أن نموذج المهارات المقترح يمكن تبنيه من طرف المؤسسات الاقتصادية، وأن المؤسسات الجزائرية تعاني من اختلالات في المهارات، وهذا يلزم المسيرين بضرورة العمل على اعداد السياسات الكفيلة بمعالجة الاختلالات وذلك باعتماد على النموذج الافتراضي المقترح.

الدراسات الاجنبية:

1-دراسة: **jehad d. bani. Hani faleh. Abdelgader alhawary. The impact of core competencies on competitive advantages strategic challenge.**

السؤال الرئيسي: اثر المهارات الجوهرية على الميزة التنافسية في منظمات التامين الاردنية.

منهج وعينة الدراسة: اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، وضم مجتمع الدراسة كل مؤسسات التامين الموجودة في عمان، وهي 21 شركة، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 18 شركة، حيث تم توزيع 72 استمارة (اربع استمارات لكل مؤسسة)، وتم قبول 61 استمارة صالحة للتحليل.

ادوات جمع البيانات: تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستمارة، حيث تكونت من من ثلاثة محاور، المحور الاول تعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية، المحور الثاني تضمن 30 عبارة تقيس المهارات الجوهرية، المحور الثالث 15 عبارة لقياس الميزة التنافسية. وتم الاعتماد في القياس على سلم ليكرت الخماسي.

الاساليب الاحصائية: اعتمدت الدراسة على الاساليب الاحصائية التالية: الوسيط، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الانحدار البسيط والمتعدد، التوزيع الطبيعي، معامل الارتباط.

نتائج الدراسة:

1. يوجد علاقة معنوية بين المهارات الجوهرية والميزة التنافسية في مستوى معنوية 0.005.

2. يوجد اثر معنوي للمهارات الجوهرية على الميزة التنافسية يفسر 69% من الاختلاف في الميزة التنافسية.

2- دراسة: Avolio et al, Impact of transformational leadership on follower développement and performance, 2002,

هدفت هذه الدراسة الى فحص أثر نمط القيادة التحويلية على تطور التابعين المباشرين وعلى أداء التابعين غير المباشرين للقيادة، وذلك من خلال اجراء دراسة على مجموعتين من القيادة، مجموعة تجريبية ومجموعة ضابطة. حيث خضعت المجموعة التجريبية على تدريب على استخدام القيادة التحويلية مع التابعين، والمجموعة الضابطة الى تدريب قيادي اخر.

تكونت عينة الدراسة من 54 قائدا عسكريا، و90 من التابعين المباشرين، و724 من التابعين غير المباشرين، وتم اختيار عدد من المتغيرات منها تقدير الذات، الاستقلالية، الجهد الاضافي والتوجه الجماعي.

وكانت النتائج كالتالي:

القيادة التحويلية تؤثر على تطور العاملين، وعلى أدائهم بشكل كبير حيث تبين أن المجموعة التجريبية اثرا ايجابيا قويا على كل من تطور التابعين، المباشرين، وأداء التابعين غير المباشرين، أكثر من المجموعة الضابطة.

3- دراسة Lale gumusluoglu. Arzu ilsev. Transformational leadership, creativity, and organizational innovation.

السؤال الرئيسي: تمت الدراسة في مؤسسات صناعة تطوير البرمجيات، في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبحثت هذه الدراسة في تاثير القيادة التحويلية في الابداع على مستوى الافراد والمنظمة.

المنهج وعينة الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة 163 عامل و43 قائد، في مؤسسات تطوير البرمجيات التركية.

المقدمة العامة

ادوات جمع البيانات: قامت الدراسة على توزيع استمارة واحدة للعمال واخرى للقادة، تضمنت استمارة العمال اسئلة عن القيادة التحويلية حسب مقياس mlq، واسئلة عن ابعاد الابداع، والمتمثلة في ادراك الدعم نحو الابداع، التمكين النفسي، الدافعية الذاتية، بالاضافة الى اسئلة حول المتغيرات الشخصية والديمغرافية. اما استمارة المدراء فتم تقسيمها الى قسمين، تضمنت اسئلة حول بيانات ابداع المنظمة، وعمرها التنظيمي، واسئلة حول تقييم القادة لابداع الافراد.

الاساليب الاحصائية: اعتمدت الدراسات على عدة اساليب، المتوسط الحسابي، الوسيط، الانحراف المعياري، معامل الفا كرونباخ، تحليل الانحدار، واختبار sobel للمتغيرات الوسيطة.

نتائج الدراسة:

الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية والابداع لدى الافراد.

الفرضية الفرعية الثانية: التحفيز الذاتي ليس وسيط للعلاقة بين القيادة التحويلية وبداع الاتباع.

الفرضية الفرعية الثالثة: التمكين النفسي وسيط للعلاقة بين القيادة التحويلية وبداع الاتباع.

الفرضية الفرعية الرابعة: ادراك الاتباع لدعم الابداع ليس وسيط للعلاقة بين القيادة التحويلية وبداع الاتباع.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية والابداع التنظيمي.

الفرضية الفرعية السادسة: ليس لابداع الافراد علاقة معنوية بالابداع التنظيمي.

نقاط الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تعتبر دراسة " ميسون عبد الله أحمد ودينا مناف محمد"، الدراسة الوحيدة التي درست دور الانماط القيادية في تنمية المهارات، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستمارة في عملية جمع البيانات. إلا أنها تختلف عن

دراستنا في كونها حددت أنماط القيادة في النمط الاخباري، الاقناعي، المشارك، التفويضي. وبالنسبة للمهارات، حددتها في المهارات الصلبة واللينة. وحاولت هذه الدراسة من خلال الفرضيات اثبات وجود ارتباط وتأثير بين المتغيرين. ووزعت الاستمارة على عينة من المرؤوسين والرؤساء. وتوصلت الى أن هناك ارتباط بين الانماط القيادية وتنمية المهارات.

أما بالنسبة لدراسة " Avolio et al "، التي تمت حول تأثير القيادة التحويلية في تنمية العاملين والاداء، فلقد استخدمت نفس نمط القيادة، وهو القيادة التحويلية التي تمت في دراستنا، وبالنسبة لتنمية العاملين والاداء، فقد تشابهت مع دراستنا، في بعض المهارات، كالاستقلالية، تقدير الذات، التوجه الجماعي. وقد استخدمت الاستمارة وتم توزيعها على عينة من القادة والمرؤوسين المباشرين والمرؤوسين غير المباشرين، إلا أنها اعتمدت على مجموعتين، مجموعة تجريبية تم تدريبها على سلوكيات القيادة التحويلية ومجموعة ضابطة، تم تدريبها على نمط قيادي اخر. وتوصلت الدراسة الى أن المجموعة التجريبية، التي تدربت على القيادة التحويلية كان لها اثر قوي في تنمية العاملين المباشرين، وأداء العاملين غير المباشرين.

أما بالنسبة للدراسات الاخرى، فتمثلت نقاط الاتفاق في: دراسة " حافظ عبد الكريم"، ودراسة شريف احمد حسان"، و "lale et Arzu ilsev gumustluoglu" من حيث دراسة نمط القيادة التحويلية، من خلال ابعادها (التاثير المثالي، الاستثارة الفكرية، التحفيز الالهامي والاعتبار الفردي) وهذا ما يتوافق مع دراستنا، الا أنهم اضافوا بعد التمكين. كما ان دراسة " عبد العزيز محمد المطيري"، حول القيادة التبادلية تتوافق مع دراستنا، حيث قسمها الى الابعاد التالية، المحاكاة الفكرية، الادارة بالاستثناء النشطة، الادارة بالاستثناء الساكنة.

أما دراسة "علي حسون الطائي" فاتفقت مع دراستنا في تحديدها لبعض الكفاءات الجوهرية، مثل الاتصال، القيادة، الابداع، ادارة الذات. ودراسة "نماء جواد كاظم" في المقدرات الجوهرية (المعرفة، بناء الفريق، الاتصال والتاثير، التوجه نحو

الانجاز، تسليم النتائج). ولقد اعتمدت هذه الدراسات على المنهج الوصفي، عن طريق توزيع استمارة، موجهة للعاملين والمدراء.

وتمثلت نقاط الاختلاف: في دراسة **شاكر جار الله الخشالي**، الذي حدد أنماط القيادة في (المتسلط، الديمقراطي والمتساهل)، أما **سلطان نايف ابوتايه** فقام بدراسة اسلوب القيادة واعتمد على مصادر قوة القائد، ودراسة **محمد خضر** الذي درس مهارات المدير وحددها في (المهارات التقنية، تكوين الفريق والقيادة)، أما **علي حسون الطائي** فقام في دراسته بتشخيص الكفاءات الجوهرية، و **عادل لعجالي** الذي درس دور تحليل الموارد والمهارات في تحديد استراتيجيات النمو. أما **jehad bani** فقام بدراسة تأثير المهارات الجوهرية على الميزة التنافسية، أما دراسة **اسماعيل حجازي** فتمثلت في المساهمة في وضع نموذج للمهارات الافتراضية، واعتمد فيها على المنهج الاستنباطي والاستقرائي ودراسة الحالة، وعلى اداة الملاحظة والمقابلة مع الاطارات والعمال. أما باقي الدراسات فاستخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستمارة التي تم توزيعها الى المدراء، ومنها ما تم توزيعه على العمال، أو على المدراء والعمال.

IX خطة وهيكل الدراسة: ولمعالجة هذا الموضوع، قسمت الدراسة الى أربعة فصول، حيث تناول الفصل الاول الاطار النظري للقيادة الادارية، تضمن ثلاثة مباحث، المبحث الاول بعنوان أساسيات القيادة الادارية، والمبحث الثاني بعنوان نظريات القيادة التقليدية والمبحث الثالث حول نظريات القيادة الحديثة.

أما الفصل الثاني فقد عنون بأساسيات حول المهارات، وتضمن ثلاثة مباحث، المبحث الاول ماهية المهارات وتسيير المهارات، والمبحث الثاني بعنوان أنواع ونماذج المهارات، والمبحث الثالث بعنوان مستويات تحليل المهارات.

وفيما يخص الفصل الثالث فعنون بتنمية المهارات من خلال الاساليب والاستراتيجيات والانماط القيادية، وتضمن ثلاثة مباحث، تضمن المبحث الاول أساسيات حول التنمية وتنمية المهارات، والمبحث الثاني عنون بأساليب

المقدمة العامة

واستراتيجيات تنمية المهارات، وعنون المبحث الثالث بتأثير الأنماط القيادية (التحويلية والتبادلية) في تنمية المهارات.

وأخيرا الفصل الرابع الذي خصص، لدراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة. وتضمن مبحثين، المبحث الاول تم التطرق فيه إلى الاجراءات المنهجية للدراسة والمبحث الثاني إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

وتختتم الدراسة بخاتمة عامة تتضمن أهم نتائج الدراسة، بالإضافة إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات وأفاق للبحث.

الفصل الأول
الإطار النظري للقياسية
الإدارية

تمهيد:

تعتبر ظاهرة القيادة من الظواهر القديمة الحديثة، فلقد تم الإهتمام بها منذ القدم، وظهرت في ملاحم الابطال، وفي انتصارات قادة الجيوش وفي رؤى الزعامات. وتطورت مع تطور الفكر الاداري، فبدأ الإهتمام بضرورة القيادة لأنها أكثر تأثيراً من الإدارة، ولأن القادة يؤثرون بممارساتهم التي تعطي إهتماماً للعلاقات الإنسانية أكثر من إعتبرات العمل. وتطورت خلال هذه الأفكار، نظريات القيادة التي ركزت في بادئ الأمر على السمات الشخصية للقيادة، كالذكاء، الشجاعة،...، ثم انتقلت إلى السلوكيات، وحددت بذلك أنماط للقيادة، فإذا تعامل القائد بسلوكيات المشاركة، فهو ديمقراطي، وإذا اتسمت سلوكياته باتخاذ القرار بصفة فردية والتعامل مع المرؤوسين بإصدار الأوامر فهو قائد أتوقراطي. أما نظرية الموقف، فهي تشير إلى أن القائد لا يمكن أن يتبع نفس السلوك لكل المواقف، وهي تقصد أنه لا يوجد نمط واحد صالح لجميع المواقف. وهذه هي أبرز النظريات التقليدية في القيادة. لكن الرؤى تغيرت، والمحيط والمؤسسة تغيروا، فكان لابد للقيادة أن تتغير، وعليه تطورت نظريات القيادة، وتضمنت في محتواها الرؤية المستقبلية، التغيير، القيم، المهارات. لذلك سيتم التطرق في هذا الفصل إلى أساسيات القيادة الإدارية، ومختلف النظريات التي درستها التقليدية منها والحديثة.

المبحث الأول: أساسيات حول القيادة الإدارية

لقد عرف موضوع القيادة إهتماماً كبيراً منذ القدم، وارتبط المصطلح بالحروب والمعارك وقادة الجيوش، كما استخدم في المجال السياسي وقيادة الدول، ومثل الزعامات التي تؤثر في الشعوب وتجعلهم ينجذبون حولها ويأتمرون بأوامرها، ليستخدم فيما بعد في مجال إدارة المؤسسات، أين لعبت القيادة دور الشخصية المؤثرة التي تتأصل أعلى قمة في الهرم الاداري.

لذلك فموضوع القيادة لاقى إهتماماً كبيراً ويظهر ذلك من خلال النظريات والدراسات الميدانية العديدة التي تمت على مستوى العديد من العلوم والمؤسسات،

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية

ولا زال هذا الموضوع يرتقي في البحث والإهتمام في الوقت الحالي، بل أصبح بالنسبة للإداريين القلب النابض للإدارة الفعالة وأساس نجاح المنظمات.

المطلب الأول: القيادة تعريفها والفرق بينها وبين بعض المصطلحات

لقد تم تعريف القيادة من طرف عدة مؤلفين، ووجدت الباحثة كما كبيرا من التعاريف التي لم تتفق على تعريف واحد ولكنها اتفقت على زوايا معينة، لعل أبرزها والتي لا ينكرها أحد وهي زاوية التأثير في الآخرين، من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة، لتلمس هذه التعاريف زوايا أخرى استوجبتها البحوث العديدة في هذا المجال نتيجة لتطور الفكر الإداري الذي أصبح يتمحور حول التغيير، القيم، التنوع الثقافي، الرؤية... لذلك سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف القيادة من خلال عدة زوايا، وتحديد الفروقات بينها وبين بعض المصطلحات كالرئاسة والإدارة.

الفرع الأول: تعريف القيادة الإدارية

لقد حاولت الباحثة تقسيم تعاريف القيادة الإدارية إلى مجموعات، تنظر كل مجموعة فيها إلى القيادة من محور معين.

أولاً: القيادة ممارسة التأثير: تعرف القيادة بأنها: " عملية ممارسة التأثير في المرؤوسين باتجاه تحقيق أهداف محددة"¹، نفس الشيء ذهب إليه "*tannenbaum*" الذي عرف القيادة بأنها: " تأثير بين الأشخاص يطبق في وضعيات معطاة ويسير عن طريق عملية الإتصال، باتجاه تحقيق هدف محدد"².

نلاحظ في تعريف "*tannenbaum*" أن عملية الإتصال هي التي تساعد القادة على ممارسة التأثير، ويرى آخرون بأن القيادة تمس الجانب النفسي وأن

¹ فريد فهمي زيارة، إدارة الأعمال الاصول والمبادئ، عمان، الاردن، مطبعة الشعب، 2000، ص 206.

² Jean Luc Charron, Sabine Separi, **Organisation et gestion de l'entreprise**, Paris, dunod, 2001, p 53 .

الفصل الأول: الاطار النظري للقيادة الإدارية

الفرد الذي يمتلك طاقة يمثل محركا ذاتيا يؤثر في الجماعة التي يعمل معها، يساعدها على تحقيق أهدافها بالإضافة إلى أهداف المؤسسة، فهي: " عملية نفسية تجعل فردا معيناً في جماعة معينة يكون معها أشبه بمحرك ذاتي ذو طاقة تؤثر في بقية أفراد الجماعة والتي يساعدها على تحقيق هدفها التي تسعى إليه، وقد ينال هذا الفرد صفة القيادة بما لديه من قوة تأثير في الأفراد بفضل حزم إرادته أو نمو معلوماته وخبرته أو بقوة مشاعره أو نفاذ بصيرته أو كل هذا في أن واحد"¹ ، ويوضح في هذا التعريف أن مصادر قوة التأثير نابعة من امتلاك القائد للمعارف والخبرة، والحكمة واهتمامه بأحاسيس ومشاعر مرؤوسيه.

ثانياً: القيادة صانعة الرؤية : يرى " *tichy* " أن القيادة هي: " الكفاءة في إعداد الأفكار والرؤية للحياة، تبعا للقيم التي تدعم هذه الأفكار وهذه الرؤية، للتأثير في الآخرين لتوجيه السلوك واتخاذ القرارات الصعبة، خاصة في مجال الموارد البشرية"². ينظر " *tychy* " للقيادة من جانب استراتيجي لأنه يتكلم عن رؤية القائد وأفكاره، ويربطها بالقيم التي تعمل على تدعيمها، إذن فمهمته تعبئة الأفكار والقيم التي تدفع الأفراد للإنجاز .

ثالثاً: القيادة وكيل التغيير: وهنا تعرف القيادة بأنها: " التأثير في العلاقات بين القادة والمرؤوسين، بحيث يسعى القائد جاهدا لتغيير حقيقي للوصول إلى نتائج تعكس الأهداف المشتركة، وتأخذ القيادة أشكالا مختلفة لتحقيق مختلف الأهداف"³. في هذا التعريف ينظر للقائد بأنه ذلك الشخص الذي يسعى لخلق التغيير، وإدارة التغيير أصبحت من المهام والمهارات الجديدة للقيادات خاصة وأننا نتواجد في محيط يتميز بسرعة التغيير، وأن صناعة الأهداف لم تعد مهمة القائد منفردا بل هي مهمة مجموعة العمل بأكملها. ويؤكد ذلك " *Moussime Kabbaj* " الذي عرف

¹ قوراية أحمد، عبد العزيز بوتفليقة بين الموهبة والقيادة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005، ص 143.

² Don Hellriegel, John w. Slocum, **Management des organisations**. 2^{eme} edition, De boeck, paris, 2006, p 358.

³ John W. Slocum, Susan E. Jackson, Don hellriegel, **Competency-based management**, Thomson south western, Usa, 2008, p 397.

الفصل الأول: الأطوار النظرية للقيادة الإدارية

القائد بأنه: "هو الذي يعمل على تعبئة مجموعة من الناس، ويحافظ على الفعالية الجماعية باتجاه تحقيق هدف مشترك، يسمح بالإبداع، المبادرة والتحدي"¹، فالقيادة تتادي بالتحدي والمبادرة والابداع.

رابعاً: القيادة بالقيم: من التوجهات الحديثة أيضا في موضوع القيادة، محور القيم حتى أن هناك من عرف القائد الفعال بأنه: " يجب أن يكون لديه أساس أخلاقي قائم على مبادئ أخلاقية محددة مثل الصواب والخطأ، فالصواب الأخلاقي يمتد إلى كل المستويات ويشمل أغراض القائد وسلوكياته وتأثيراته ونتائجه وحياته الشخصية والعامة أيضا"². كما يقوم القائد الفاعل بتبني والترويج للقيم الصالحة، التي ستنتشر في سلوكيات المرؤوسين وبالتالي تحد من السلوكيات غير السوية الموجودة في المؤسسة وفي سلوكيات المرؤوسين. وهو ما يؤكد التعريف التالي: "القائد الفاعل يمكن أن يتبنى قيما صالحة وأن يروج لها فتتسيد بعض تلك القيم وتنشأ السلوكيات التي تفرزها، بينما يتقلص دور قيم و سلوكيات أخرى طالحة غير قويمة أو سليمة"³.

ويعرف "*tichy*" الذي قام بدراسة العديد من المسيرين، القيادة: " بأنها الاستعداد لتعبئة الأفكار والقيم التي تحرك أفراد آخرين"⁴، فالافكار والقيم اذا، هي التي تحرك الافراد. ويؤكد ذلك "كونفشيوس"*الفيلسوف الصيني*، الذي عرف القيادة بأنها: "المحافظة على التقاليد الأخلاقية هي الوظيفة الرئيسية للحكومة ولذلك يتعين على القادة احترام القيم الأخلاقية التي ينادون بها"⁵.

¹ Mouslime Kabbaj, **Introduction aux concepts et pratiques du leadership dans l'entreprise**, Cahier du leadership, n°1, Maroc, Mai, 2003.

² عبد الرحمن توفيق، الشخصية القيادية فترا وفعلا، الطبعة الثانية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة ببيمك، 2006، ص 70.

³ أحمد، سيد مصطفى، المدير الذكي كيف يكون الذكاء في القيادة؟، القاهرة، 2007، ص 26.

⁴ Don Hellriegel, John w. Slocum, **Op, Cit**, p 358.

⁵ طارق شريف بونس، الفكر الاستراتيجي للقادة. دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، ط 1، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002، ص 20.

الفصل الأول: الأطوار النظرية للقيادة الإدارية

كل هذه التعاريف تبرز مدى أهمية القيادة بالقيم، وأن القيم الصالحة يجب أن تظهر في أهداف القائد وسلوكه حتى في علاقاته العامة والخاصة، وبالتالي ستؤثر هذه القيم السليمة في المرؤوسين وتحقق السلوكيات التي يرغب فيها القائد.

خامسا: القيادة بالذكاء العاطفي: ولعل من أحدث التوجهات في القيادة بالذكاء العاطفي، ويعبر هذا الأخير عن كيفية تمكن الأفراد من معرفة أنفسهم والآخرين، عواطفهم وأحاسيسهم واستغلال هذه المعرفة في الوصول إلى الأهداف والسلوكيات المرغوبة، فحسب هذا التوجه القائد الماهر، هو: " القائد القادر على دفع الناس للعمل عن طريق الحب، واشعال الرغبة في المنافسة الإيجابية، تهيئة ثقافة الإبداع، إثارة أجمال مافي عقل الإنسان من قوى وأنبال مافي فؤاده من قيم"¹. كما يعرف بأنه: " القائد الذي يحفز ويوجه مرؤوسيه ويطور لديهم شعور عاطفي قوي نحو الرؤية ومجموعة من القيم، ليظهروا معبئين ومتعاطفين إلى حد بعيد مع هذه الرؤية والقيم، إن القادة من هذا النوع يؤثرون في من يتبعونهم عن طريق قيامهم بالتوغل في أعماقهم العاطفية"². فالقائد من هذا النوع يستغل معرفته بالمكونات العاطفية لمرؤوسيه ويوجهها نحو رؤية وقيم المؤسسة.

الفرع الثاني: الفرق بين القيادة والرئاسة والإدارة

ارتبط مفهوم القيادة بالعديد من المفاهيم مثل، الزعامة، الرئاسة، البطولة والإدارة، والرئاسة، لذلك سيتم عرض محاولة لتحديد الفروقات بين مفهوم القيادة ومفهوم كل من الإدارة والرئاسة.

أولا: الفرق بين القيادة والرئاسة: من الباحثين من يرى أنه لا يوجد فرق بين القيادة والرئاسة وأنهما يحملان نفس المفهوم، وهناك من يرى أنهما مختلفين وأدلتها في ذلك، هي:³

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² Don Hellriegel, John w. Slocum, **Op, Cit**, P 391.

³ طريف شوقي، السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، القاهرة، دار غريب، ب س ط، ص ص 49-50.

الفصل الأول: الاطار النظري للقيادة الإدارية

- 1- يتم تقلد مناصب الرئاسة من خلال نظام المؤسسة وليس من خلال اعتراف جماعات العمل مثل القيادة،
- 2- أهداف المجموعة يحددها الرئيس في الرئاسة، تبعاً لاهتماماته وليس للأفراد دور في ذلك،
- 3- لا يوجد في حالة الرئاسة مشاعر مشتركة أو إحساس بالتضامن بين أفراد المجموعة،
- 4- في حالة الرئاسة توجد فجوة اجتماعية بين الرئيس وأفراد المجموعة، وهو بدوره يسعى للإحتفاظ بهذه الفجوة من أجل إحكام السيطرة،
- 5- سلطة القائد يأخذها من أفراد المجموعة، أما الرئيس فيستمدّها من اللوائح والنظم، ومن ثم المرؤوسين ينفذون الأوامر خوفاً من العقاب وليس إعجاباً به أو طلباً للرضا،
- 6- الرئيس بحكم السلطة الموكلة إليه يمارس الإستبداد بحرية أكبر، في حين أن القائد مقيد ويمكن القول أنه ملتزم بالعقد الاجتماعي الذي ربط به نفسه مع الجماعة.

ثانياً: الفرق بين القيادة والإدارة: لطالما اعتبرت القيادة أحد وظائف الإدارة، المتمثلة في التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة، فتهتم الإدارة بمختلف إجراءات العمل، تنظيم المسؤوليات، والرقابة على تحقيق الأهداف. أما القيادة فتهتم بالبشر وكيفية تحفيزهم من خلال الإتصال بهم، من أجل تحقيق أهدافهم، وهذا ما أشار إليه "Maccormick" الذي يرى أن مصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والاجراءات والبناء التنظيمي، في حين أن القيادة تعنى بالعلاقات الشخصية بين القادة والأتباع.¹

فالإدارة من خلال محاولتها تطبيق ما تم تخطيطه، فهي تحاول الحفاظ على الثبات، والقيادة تطمح إلى الإبداع واستغلال مختلف مهارات ومعارف الأفراد، فهي تبحث دائماً عن التغيير. وهذا ما ذهب إليه "Barker" الذي يرى أن الفرق

¹ طريف شوقي. مرجع سبق ذكره. ص ص 49 - 50.

الفصل الأول: الأطوار النظرية للقيادة الإدارية

بين القيادة والإدارة يتمثل في اختلاف المهمة، فمهمة الإدارة هي الحفاظ على الثبات، بينما مهمة القيادة هي خلق التغيير¹. وهو يتوافق مع " *Abraham Zaleznik*": الذي قال أن "القيادة يتميزون عن الإداريين، فالإداريون يهتمون بالرقابة العقلانية، أما القادة فيقومون بإعداد الرؤية، والكاريزما التي يتمتعون بها وتسمح لهم بتحفيز الأتباع"² ويضيف أن القادة لديهم "كاريزما" أي جاذبية شخصية تساعدهم على التحفيز. والجدول التالي يوضح الفرق بينهما.

الجدول رقم (1): مقارنة بين القيادة والإدارة

المجموعة	القيادة	الإدارة
عملية التفكير	أصلية	أولية
	تقدم الأفضلية للأشخاص	تعطي الأولوية للأشياء
	مفتوحة على الخارج	تدور حول الداخل
تحديد التوجهات	لديه رؤية	لديه مخططات عملية
	يخلق المستقبل	يحسن الحاضر
	يرى الغابة	يرى الأشجار
علاقته مع المرؤوسين	يشرف	يمارس رقابة
	لديه شركاء	لديه مرؤوسين
	يمارس الثقة ويطور	يوجه ويربط
الطرق العملية	يعمل بروية بعلم (يعمل الأشياء الصحيحة) يخلق التغيير	يعمل بطريقة صحيحة يسير التغيير

Source: Don Hellriegel, John w. Slocum Op, Cit, P 395

¹ سها صلاح اسماعيل، أثر الأنماط القيادية وثقافة المنظمة وبيئتها على فاعلية المنظمة (دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بمصر)، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، القاهرة، 2006. ص 21.

² Abraham Zaleznik, *Managers and leaders are different*, Usa, the best of HBR, 1997, P 74.

الفصل الأول: الأطر النظري للقيادة الإدارية

وفي دراسة قام بها "ستيفن كوفي"، تمثلت في مراجعة نظريات القيادة في القرن العشرين، قام بجمع العبارات التي وضعها الباحثون في القيادة، للتفريق بين مفهوم القيادة والإدارة، وتظهر في الجدول الموالي.

الجدول رقم (2): مراجعة لنظريات القيادة حسب "ستيفن كوفي"

الباحث	القيادة	الإدارة
وارن بيرنس	القادة هم أولئك الذين يعملون الامور الصحيحة	المديرون هم أولئك الذين يعملون الامور بشكل صحيح
جون كوتر	القيادة هي التلائم مع التغيير	الإدارة هي التلائم مع التعقيد
كـوزيس بوسنر	القيادة تعني الشعور بالحركة	الإدارة تعني التعامل مع الامور والمحافظة على النظام والتحكم
ابراهيم زالزك	يهتم القادة بما تعنيه الامور للناس	يهتم المديرون بالكيفية التي يقوم بها الناس بفعل الامور
جون ماريوتي	القادة هم المهندسون	المديرون هم البنائون
جـورج ويدرسبي	القيادة تركز ابتكار رؤية مشتركة	الإدارة هي تصميم العمل، إنها تهتم بالتحكم

المصدر: ستيفن كوفي، مرجع سبق ذكره، ص 149.

الفصل الأول: الأطوار النظرية للقيادة الإدارية

ويذهب " *Abraham Zaleznik* " في القيادة إلى أكثر من ذلك فهو يرى أنها فن، وأن القادة لديهم جوانب مشتركة مع الفنانين، العلماء ومع المفكرين المبدعين، أكثر مما يفعلونه مع المسيرين.¹

رغم تعدد الاختلافات حول مفهوم القيادة ومفهومي الرئاسة والإدارة، إلا أن التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال، واشتداد المنافسة وظهور العولمة وحركات الاندماج بين الشركات. أدت إلى ضرورة تحول الإداريين إلى قادة فاعلين، يهدفون إلى التطوير والتغيير وليس فقط الاستجابة له، إلى قادة بينون رؤية مستقبلية، على المدى الطويل ويركبون المخاطر. ويعزز ذلك : " *O.Tead* " الذي يقول: "... وأصبحت التنظيمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار administrated، فهي تحتاج إلى أن تقاد (to be lead)".².

وفي دراسة تمت حول مئة وخمسون مؤسسة من أجل تحديد معايير القادة الذين يجب توظيفهم الآن (2003)، من أجل إيجادهم مهنيين في سنة 2010، خلصت إلى تحديد أربعة أدوار يجب أن تتوفر فيهم، هي: أستاذ في الاستراتيجية، مسير للتغيير، مؤسس للعلاقات والشبكات، مطور للمواهب. وهذه قائمة بالمهارات والمواهب التي يجب أن يمتلكها القائد ذو الأداء الجيد في 2010:³

- 1- التفكير الاستراتيجي يتعلق خاصة بالعولمة وتأثير التكنولوجيا،
- 2- القدرة الفكرية والمعنوية،
- 3- إتخاذ القرار في محيط معقد وغير أكيد،
- 4- مهارات في الإتصال الشخصي والتنظيمي،
- 5- التأثير والإقناع ليس فقط داخل المؤسسة ولكن مع الزبائن، الموردين، المستثمرين، الشركاء الاستراتيجيون،

¹ Abraham zaleznik, **Op, cit**, P 74.

² نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، الإصدار السابع، عمان، دار الثقافة، 2007، ص 15.

³ Jean Brilman, **Les meilleurs pratiques de management dans le nouveau contexte économique mondial**, Paris, les éditions d 'organizations, 2003, P 385.

6- تسيير تنوع الثقافات،

7- إدارة الأعمال والمسؤوليات وتسيير المخاطر ووضع الرقابة المناسبة،

8- إكتشاف وتسيير المواهب والقدرة على تحديدها، جذبها والاحتفاظ بها،

9- التكيف الشخصي، القدرة على التعلم من التجربة.

المطلب الثاني: أهمية ومصادر تأثير القيادة الإدارية

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى أهمية القيادة الإدارية وإلى مصادر تأثيرها.

الفرع الأول: أهمية القيادة الإدارية

يقول "Burns": " القيادة هي من أبرز الظواهر، الظاهرة ولكنها أخطر الظواهر التي يمكن فهمها على وجه الارض"¹، فالقيادة مثل الجمال تراه ولكن لا يمكنك وصفه. ومن بين المؤشرات الدالة على أهمية وشعبية موضوع القيادة اليوم، الدراسة التي قامت بها شركة " أمازون" حول الكتب الأكثر مبيعا والتي وجدت أن أكثر من ستة عشر ألف كتاب يتم بيعه حول القيادة.² وعليه سيتم عرض أهمية القيادة، من وجهة نظر كل من القائد، المؤسسة والأفراد.

أولا: بالنسبة للقائد نفسه: لقد أجاب " E. Thorndike " على التساؤل، ما الذي يدفع القائد لكي يكون قائداً؟ وأشار إلى أن الدافع الاقتصادي، هو السبب لأن الأشخاص يسعون إلى مركز القيادة رغبة في الكسب المادي.³ والجدول التالي، يوضح التعويضات السنوية للمديرين التنفيذيين في عدد من الدول المتقدمة.

¹ George r Gouthals, Georgia j. Sorenson, James Mac Gregor Burns, **Encyclopedia of leadership**, volume 1. USA, Sage publications, 2004, P 844.

² Timothy t. Baldwin, William h. Bommer, Robert s. Rubin, **Developing management skills: what great managers know and do**, USA, McGraw Hill, 2008, P 230.

³ نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011، ص 29.

الفصل الأول: الإطار النظري للتقوية الإدارية

الجدول رقم (3): تعويضات المديرين التنفيذيين في عدد من الدول المتقدمة (الف دولار)

الدولة	1988	2003	2005
فرنسا	404	786	1.202
المانيا	412	1.013	1.181
أيطاليا	342	893	1.137
اليابان	503	485	544
بريطانيا	453	881	1.185
الولايات المتحدة	803	2.387	2.165

المصدر: نجم عبود نجم. مرجع سبق ذكره، ص 29.

وترى الباحثة أن الجانب المادي ليس دائما هو المبرر لتولي مناصب قيادية، لأن بعض القادة لديهم ميولات وسمات شخصية تدفعهم الى تولي منصب القيادة، رغبة في تحقيق شعور ذاتي، أي أن لديهم منذ الولادة استعدادات للقيادة، بالإضافة الى أن بعض القادة تكون لديهم رؤى مستقبلية يرغبون في تجسيدها.

ثانيا: بالنسبة للمرؤوسين: إن وجود قيادات مؤثرة وفاعلة، تهتم بالمرؤوسين، بأهدافهم واحتياجاتهم، تجعل منهم يقومون بأداء أعمالهم، ليس فقط كما هو مطلوب منهم، بل أكثر مما هو متوقع. فقيام القادة ببناء شبكة جيدة من العلاقات مع مرؤوسيهم والاعتماد في ذلك على منح الثقة لهم، سيؤدي بهم إلى إبراز أفضل ما لديهم من مواهب، وقدرات ومهارات، وسيدفعهم ذلك إلى تطوير أنفسهم من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف قادتهم.

الفصل الأول: الأطوار النظرية للتغيير أداة الإدارية

بالإضافة إلى أن وجود قادة يمتلكون قيما ومبادئ في المؤسسة، يؤدي ذلك إلى ايمان المرؤوسين بهم وبأفكارهم، ويكونون بالنسبة لهم " قدوة " يقتدون بهم في كل شئ، مما يرفع من أدائهم وكفاءاتهم، خاصة وأن أحد الأدوار الرئيسية للقادة، هي تكوين قادة جدد من خلال مشاركتهم في القرارات والرؤية المستقبلية للمؤسسة، الأمر الذي سيشعر المرؤوسين بأن لهم قيمة في المؤسسة وبانتمائهم لها، بالإضافة إلى أن تكليفهم بالمهام وتفويض بعض المسؤوليات، سيرفع من أدائهم ويحسن لديهم مهارات المبادرة وتحمل المسؤولية. فالقيادة مهمة بالنسبة للمرؤوسين، لانها تبني فيهم جيلا جديدا من القادة، ويؤكد هذا مقالته " *William Junyar* " في كتابه (دفع الناس إلى أعلى)، "في مؤسساتنا لا يوجد مديرون وموظفون بل يوجد قادة وقادة مستقبليون"¹.

ثالثا: بالنسبة للمؤسسة: أصبحت المؤسسات اليوم بحاجة إلى قيادات لمواجهة التحديات العالمية والتغيرات المتسارعة. فالتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال من منافسة شديدة وظهور العولمة والإندماجات، طورت معها أيضا مفاهيم ونظريات القيادة، فظهرت نظرية القيادة التحويلية التي يظهر من تسميتها أن القيادة هي من تقوم بالتغيير وتحويل المؤسسات، ومفهوم القيادة الاستراتيجية، وهذا يعني أن القيادة لم تصبح فقط في المستويات الاشرافية، ولكن في الإدارة العليا، وهي قيادة ذات قرارات استراتيجية تتعلق بمستقبل المؤسسة منفتحة على المحيط، ذات رؤية مستقبلية. فالمؤسسات اليوم تطمح إلى العالمية، خاصة وأن المؤسسات أصبحت تضع معايير عالمية لتقييم أداء أفرادها، وهذا ما يظهر في الشكل التالي، الذي يوضح المعايير المعدة لكل من شركة "Shell" وشركة "Philips".

¹ محمد بن يوسف النمران العتيبات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد، 2006. ص 201.

الشكل رقم (2): المعايير العالمية لتقييم أداء الأفراد حسب شركة "Shell" وشركة "Philips"



المصدر: سيد الهواري، مهارات المدير العالمي في التوجه العالمي. الطبعة الثانية، 2007، ص ص 65-66.

بالإضافة إلى ما سبق فإن المرؤوسون في المؤسسات أصبحوا ذوي خبرات وكفاءات نظرا لمستواهم التعليمي المرتفع وتخصصهم في أعمالهم، مما يجعلهم يرفضون أي تدخل في تخصصهم من طرف قادتهم الذين يمكن أن يكونوا أقل دراية في هذا المجال أو لا يعلمون فيه شيئا، مما يتطلب أن يلعب القائد دور المحفز والمشارك وليس دور الرئيس المتسلط، الذي يصدر الأوامر فقط، ويؤكد ذلك "أوردي تيد *O.Tead*" صاحب كتاب (فن القيادة) الذي نشره سنة 1936، حيث قال: "أصبحت حاجة الإدارة ملحة إلى أن يكون هناك أولئك الذين يتولون إدارة التنظيمات الإدارية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة... وأصبحت التنظيمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار (administrated)، فهي تحتاج إلى أن تقاد (to be lead)، لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه أصبحت

الفصل الأول: الأطوار النظرية للتقوية الإدارية

ألزم لتحقيق استجابة المرؤوسين من الأوامر وأقوى من الإتصالات الروتينية التي يتبعها المديرون"¹.

الفرع الثاني: مصادر تأثير القادة

يرى "نجم عبود نجم" أن الفرق الأساسي بين القيادة والإدارة يتمثل في مصدر القوة، وهي القدرة المحتملة للتأثير على العاملين، فالإدارة تعتمد على قوة المراكز الإدارية (position power)، والقيادة تعتمد على الرؤية والنفوذ، التي تجذب الآخرين إليها وأسماها بقوة الشخصية (personality power)². وفيما يلي سيتم عرض مختلف مصادر التأثير الشخصية للقيادة، وهي قوة النفوذ والقُدوة الأخلاقية.

أولاً: التأثير بالنفوذ (Power): ويقصد به قوة التأثير الشخصي على الآخرين، وتمتع القائد بهذه القوة يؤدي إلى تحسين رضا ومعنويات مرؤوسيه وزيادة الإنتاجية.

1. **الفرق بين السلطة والنفوذ:** يختلف النفوذ عن السلطة الرسمية، ويتمثل النفوذ في التأثير الذي لا يستمد من السلطة الرسمية بل من سمات شخصية مثل: الموهبة، الحضور والجاذبية الشخصية. وهذه السمات بعضها موروث والآخر مكتسب. أما السلطة فهي حق رسمي لإلزام الغير بأداء مهام معينة والسيطرة على مجموعة من موارد المؤسسة. والجدول التالي يوضح الفرق بين السلطة والنفوذ.

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 15.

² نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 37.

الفصل الأول: الإطار النظري للتقوية الإدارية

الجدول رقم (4): الفرق بين السلطة والنفوذ

السلطة	النفوذ
هي حق وقدرة يستعملها المدير في إصدار الأوامر والقرارات لتنفيذ بواسطة المرؤوسين	هي قدرة القائد على جعل الأشخاص يقبلون ويؤدون المطلوب منهم على النحو الذي يريده هو
تتعلق السلطة بالمنصب وبال حقوق المستمدة منه	النفوذ يتعلق بشخصية القائد ويرتبط بمهارات التأثير على الآخرين
يمنح المكافأة ويسلط العقاب من خلال السلطة الرسمية	يمكن أن يمارس القائد نفوذ القسر أو العقاب أو المكافأة أو الخبرة بدون أن يكون في منصب رسمي
يمكن تفويض السلطة	لا يمكن تفويض النفوذ، إنه ذاتي نابع من شخصية القائد
السلطة بعد أفقي يمثل منطقة وظيفية أو نطاق وظيفي محدد ضمن وظائف المنظمة	النفوذ ثلاثي الأبعاد، مركزي يتضمن بعدا أفقيا وآخر رأسيا
السلطة جزء من النفوذ	النفوذ أشمل من السلطة

المصدر: أحمد سيد مصطفى. مرجع سبق ذكره. ص 36.

2. أنواع النفوذ: لقد حدد "French Et Raven" عدة مصادر رئيسية للنفوذ، يقوم عليها تأثير القائد، وهي:¹

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص 37-38.

الفصل الأول: الاطار النظري للقيادة الإدارية

1- النفوذ الرسمي أو الشرعي (legitimate): وهنا يكون للقائد حق رسمي في ممارسة التأثير بسبب دوره أو مركزه التنظيمي في السلم التنظيمي، فالنفوذ الشرعي يعتمد على السلطة المستمدة من المركز الوظيفي وليس من العلاقة الشخصية للرئيس بالأخرين،

2- نفوذ الإثابة أو المكافأة (reward): وهنا يدرك المرؤوس أن القائد لديه القدرة والموارد لتحفيز كل من يتبع توجيهاته، من خلال المكافآت المالية، الإطراء، التقدير والإعتراف بالمجهودات وتفويض مسؤوليات وسلطات أكثر،

3- نفوذ الإلزام أو القسر (coercive): وهنا يدرك المرؤوس قدرة القائد على ممارسة التأثير من خلال معاقبة كل من لا يستجيب لتوجيهاته، وذلك مثل توقيف أو تخفيض العلاوات، تجميد الترقيّة، تكليف بأعمال أو مسؤوليات غير مرغوبة، النقل لإدارة أخرى ويمكن أن تصل إلى الفصل،

4- نفوذ التأثير المرجعي (referent power): ويعتبر نفوذا اجتماعيا لأنه يقوم على جذب القائد للمرؤوسين، نتيجة الخصائص التي يتمتع بها، فهو شخصية حاضرة، قوية، جذابة، يعجب بها الآخرون ويتمنون القبول منها. إذ يستقطب احترامهم وتقديرهم وربما عواطفهم،

5- نفوذ الخبرة (expert power): يدرك المرؤوسون هنا أن القائد قادر لأنه يملك معلومات، خبرات ومهارات، وهذا النوع من النفوذ محدود بتخصص وظيفي معين، مثل: الإنتاج والعمليات، الإدارة المالية،...

6- نفوذ المعلومات (information power): ينبع هذا النفوذ من قدرة القائد على تجميع المعلومات من داخل المؤسسة أو من محيطها الخارجي، وهذا النفوذ المتاح للقائد يمكن أن يتاح لغيره في المستويات الدنيا، رغم أنهم لا يحتلون مناصب رئاسية أو قيادية. وهكذا يتاح لفرد سكرتير أو ساعي بريد مثلا، نفوذا أقوى مما تتيحه الوظيفة.

يشير "أحمد سيد مصطفى" إلى النفوذ الذي يتمتع به القائد ويمارسه من أعلى إلى أسفل، والذي قد يقابله نفوذ من طرف المستويات الأدنى يمارسه المرؤوسون من أسفل إلى أعلى وذلك عندما يدركون أن القرار أو الأمر الصادر من طرف القائد، مخالف أو خارج عن نطاق السلطة الرسمية، فيكون هناك عدم

الفصل الأول: الأطوار النظرية للتقوية الإدارية

إطاعة الأمر أو تنفيذه. وتمادي القائد في ذلك يعرضه إلى فقدان نفوذه وتقييده وهم يحتمون في ذلك بحقوقهم القانونية.

بالنسبة أيضا للتأثير عن طريق القسر أو الإكراه، فإن "Gibb" يخرجها من وسائل التأثير المقصودة لدى القائد¹، إذ يرى أنها تولد لدى المرؤوسين ردود فعل سيئة وعدوانية، وبالتالي سيميل أفراد المجموعة للشك في قائدهم ويشعرون بالإحباط، مما يؤدي بهم إلى مقاومة أي محاولة من طرف القائد للتغيير.

ثانيا: قوة الرؤية أو القدوة الأخلاقية: ويضيف "نجم عبود نجم" الى مصادر التأثير الشخصي قوة الرؤية وقوة القدوة الأخلاقية.²

1- **قوة الرؤية:** وتعني أن القادة ذوي الرؤية يهتمون العاملين معهم، ويحركون طاقاتهم الكامنة، مما يجعل كل فرد يشعر بدور القائد وأهمية العمل معه، لأنه ضمان لبقاء هذا الشعور القوي بالقدرة على الإنجاز.

2- **قوة القدوة الأخلاقية:** إن القائد الذي يمارس تأثيره من خلال الأخلاقيات ويلعب دور القدوة، يقدم طريقا جديدا، ومظهرا جيدا من الطيبة، السمعة، النزاهة والثقة في العلاقات. وهذا يمكن بدوره أن يبيث الشعور بالأمان للمرؤوسين ويزيد من ولائهم لمؤسساتهم، أمام الكوارث الأخلاقية والتسريعات الجماعية للعمال التي تشهدها المؤسسات.

المطلب الثالث: فاعلية ومعوقات القيادة الإدارية

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى بعض النقاط المحددة لفاعلية القيادة الادارية ومعوقاتها.

الفرع الأول: فاعلية القيادة الإدارية: لم يتفق الباحثون في موضوع القيادة حول مفهوم محدد لمصطلح الفاعلية، لكن تطور البحوث والدراسات في هذا الجانب

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 93.

² نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص 37-38.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية

أدت إلى تحديد مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تتفاعل مع بعضها البعض، لتؤثر في اختيار القائد للنمط المناسب.

أولاً: العوامل المحددة لفاعلية القيادة: حدد الباحثون مجموعة من العوامل كمحددات لفاعلية القيادة، عوامل تتعلق بالقائد نفسه، عوامل تتعلق بالمرؤوسين وعوامل تتعلق بالموقف. ومن ثم فإن النمط الذي يصلح في ظرف لمجموعة ما لا يصلح لظرف آخر وفي مجموعة أخرى. لذلك لا يوجد نمط قيادي ثابت، ولقد أضاف "حسين حريم" لهذه العوامل عاملين يتمثلان في العوامل الخاصة بالمؤسسة والعوامل البيئية، ويمكن إبراز هذه العوامل في النقاط التالية¹:

1. عوامل تتعلق بالقائد نفسه: ويقصد بهذه العوامل معتقدات القائد، قيمه، قدراته والأهداف التي يرغب الوصول إليها. وأن هذه العوامل تؤثر في نمط سلوك القائد مع التابعين. فإذا كان يتمتع بقيم الإحترام للمرؤوسين، مراعاة مشاعرهم وبناء مناخ تسوده الثقة، فهو إذا قائد ذو نمط ديمقراطي.
2. عوامل خاصة بالمرؤوسين: إن المرؤوسين في المؤسسة يختلفون من حيث قدراتهم وخبراتهم، كما يتفاوتون في قدرتهم على تحمل المسؤولية ودرجة الاستقلالية. يختلف المرؤوسون أيضاً في تفضيلهم للعمل الجماعي والفردي، وفي مدى التزامهم بأهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية، كل هذه التفاوتات تؤثر في النمط القيادي الذي يظهر في سلوك القائد.
3. عوامل خاصة بالموقف: من المتغيرات المتعلقة بطبيعة الموقف، إجراءات العمل ووضوح المهام، درجة صعوبة العمل وتعقده ودرجة روتينيته، مستوى القدرات والمهارات التي يتطلبها العمل، بما في ذلك المشاكل التي يمكن أن توجد أثناء العمل وألوية حلها، كل هذه العوامل وغيرها تؤثر على النمط الذي يسلكه القائد،
4. عوامل خاصة بالمؤسسة: تختلف المؤسسات عن بعضها البعض، فكل مؤسسة ثقافة خاصة بها، أهداف مختلفة ومناخ تنظيمي مختلف، كما تختلف

¹ سهيل أحمد عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص ص 30-31.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية

من حيث الحجم إلى مؤسسات كبيرة، متوسطة وصغيرة، وتختلف أيضا من حيث فروع، تواجدها الاقليمي، في هيكلها التنظيمي، السياسات والاستراتيجيات المتبعة. كل هذه العوامل تؤثر على نمط القيادة المتبع، فنمط القيادة في المؤسسة العسكرية يختلف عن نمط القيادة في المؤسسات غير الهادفة للربح.

5. عوامل خاصة بالمحيط: إن تواجد المؤسسة في محيط تنافسي وشديد التغير، بالإضافة إلى ثقافة المجتمع والظروف الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية السائدة، كلها تلعب دورا في التأثير على نمط القيادة، فالقيادة زمن الاشتراكية تختلف عن القيادة في الدول الرأسمالية وتختلف عن الدول الإسلامية. ومع ظهور العولمة أصبح التوجه نحو المحيط هو أحد المتطلبات الضرورية للقيادة، إذ يجب أن يكون لديهم رؤية عن مستقبل المؤسسة وأن يكونوا عالميين.

ثانيا: سبل تحسين فاعلية القادة: حدد "أحمد سيد مصطفى" خمسة أساليب يرى أنها تساهم في فاعلية الأداء القيادي، هي:¹

1. تحسين فاعلية التعليم: ويقصد به التعليم الذي يخلق أفكارا جديدة، أفكارا إبداعية، عن طريق تبني برامج تعليمية متطورة واستخدام التكنولوجيا الحديثة، بهدف بناء جيل جديد من القادة،
2. حسن اختيار القادة: يتم اختيار القادة عن طريق الترقية أو التعيين من الخارج، ويجب أن يتم هذا الاختيار باستشارة شركات استشارية متخصصة أو باعتماد معايير تضعها المؤسسة، عن طريق الاعتماد على السيرة الذاتية والخبرات القيادية السابقة للمرشحين، تمكن المؤسسة من توقع فاعلية المرشح كقائد. بالإضافة إلى امكانية محاكاة المؤسسة لمعايير المؤسسات الناجحة في اختيار قادتها (Benchmarking) وتتجنب المجاملة والصدقات،

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص 96-99.

3. التدريب الفاعل على القيادة: تتفق العديد من المؤسسات الملايين سنويا من أجل التدريب، ويهدف هذا الاخير إلى تمكين القادة من اكتساب مجموعة من المهارات كإدارة الوقت، تقييم الأداء، الإتصالات والعلاقات، وفي السنوات الاخيرة أصبح اكتساب المهارات ضمن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، وبالنسبة للقيادة أصبح من الضروري للقيادة اكتساب ما يعرف بمهارات الذكاء العاطفي أو الاجتماعي (Emotional Intelligence).
- بالإضافة إلى أن برامج التدريب يجب أن تواكب التطورات الحالية في إدارة الأعمال والتطور الاقتصادي، وتتجنب تكرار الممارسات التقليدية، بل يتم تحديد برامج التدريب بشكل دقيق وفق رؤية مستقبلية،
4. إعادة التصميم التنظيمي أو الهندسة التنظيمية: إن تعيين المدراء في مناصب لا تتسجم مع خصائصهم أو أسلوبهم القيادي يؤدي بهم إلى الفشل أو الإحباط، إلى أن يتم نقلهم إلى منصب آخر. ويمكن إعادة هيكلة وتصميم الوظيفة لتناسب القائد وتتم هذه العملية عندما يكون من الضروري تعيين هذا القائد في هذه الوظيفة لكن ينقصه النمط المناسب لها، فيتم تغيير الوظيفة وخصائصها من خلال تغيير أبعادها ومستوى النفوذ الذي يتمتع به القائد في هذه المهمة،
5. مكافأة سلوك القائد: إن التحديات التي تواجه المؤسسات تتطلب منها تهيئة وتطوير قيادات فاعلة ومؤثرة، من أجل تحسين أدائها وبناء علاقات قوية بينها وبين أعضاء فريق العمل. وتطمح هذه القيادات دائما إلى الحصول على مكافآت وترقيات وزيادة في الأجر، نتيجة لسلوكها الإيجابي في المؤسسة كما ترغب في تحقيق الرضا الذاتي والحصول على الثقة مع كل الاطراف، الرئيس، الزملاء، المرؤوسين، الزبائن وكذلك القائد نفسه.
- ويتعين على القادة اليوم أن يحاولوا فهم أو تصحيح سلوكياتهم ليس فقط من خلال تقييم أنفسهم ولكن من خلال تقييم الآخرين (طريقة 360 درجة) وذلك من أجل مواكبة المتطلبات القيادية في العصر الراهن. خاصة وأن

الفصل الأول: الأطوار النظرية للقيادة الإدارية

القيادة في هذه المرحلة أصبح مطلوب منهم أن يكونوا " قدوة " لأن أحد الأدوار الأساسية الموكلة لهم هي بناء جيل كفاء من القادة.

ثالثا: الأدوار الفعالة للقيادة: لكي تكون القيادة فعالة يجب ممارسة الأدوار التالية:¹

1. بناء رؤية جماعية، ومجموعة من القيم تساعد الأفراد على التركيز على مساهماتهم وإبراز أفضل ما عندهم،
2. إقامة إتصال جرىء بالمحيط يشجع على التغذية الراجعة ويكشف الأخطاء بشكل دقيق وواضح،
3. جعل المعلومة متاحة بسهولة،
4. أن يكون القائد ذو نظرة شمولية وبأخذ في الاعتبار كل شخص،
5. بناء الثقة، الإحترام، والسلوك المرتكز على المعايير،
6. إظهار البراعة والرغبة في التعلم،
7. تكوين محيط يحفز الأداء بشكل غير عادي.

الفرع الثاني: المعوقات التي تحد من فاعلية القيادة

هناك العديد من السلوكيات القيادية التي تحد من فاعلية القيادة، مثل: محاولة تحقيق النجاح أو السمعة من خلال اسم الاب أو القريب أو حتى صديق، الارتباط بالإنجازات الماضية رغم أن الواقع تغير، القيم الخاطئة السائدة في المجتمع ومن ثم في المؤسسة، كعدم تولي المرأة لمناصب قيادية، لأنها امرأة. لذلك سيتم إبراز العناصر التي تحد من فاعلية القيادة، وهي:²

أولا: الرغبة في بلوغ الكمال: يطمح القادة دائما إلى بلوغ درجة الكمال في إنجازاتهم، لكن هذا الشعور يمكن أن يكون نفسه سلبيا، لأنه سيجعل القادة يقومون

¹ George r. Gouthals, Georgia j. Sorenson, James Mac Gregor Burns, **Op, Cit**, p 849.

² تيسفا جيبير مدين وبيتر شافير، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ترجمة: سلامة عبد العظيم حسين، الطبعة الأولى، عمان، دار الفكر، 2005، ص ص 48- 55.

الفصل الأول: الاطار النظري للقيادة الإدارية

بكل شئ بأنفسهم، وبالتالي سيشعرون المرؤوسين بأنهم لا يثقون بهم، مما يؤدي إلى عدم رضاهم وإحباطهم. بالإضافة إلى أن تحقيق كل شئ وبمفردهم سيكون مستحيلا، وان لم يكن فسيكون فيه إنحراف على النتائج التي يرغبون تحقيقها. ولقد حدد "Miller" أهم السمات التي تحد من فاعلية القيادة، في التالي:

1. أن قيام القائد بأداء كل شئ يسبب ضغوطات وتخفيض في الإنتاج، ولن يتمكن من الاستمرار،
2. عدم الاستعانة بالزملاء سيؤدي إلى نقص الكفاءات،
3. صعوبة التكيف مع التغيير يؤدي إلى نقص التقدم،
4. الاستخدام الزائد للقواعد والروتين يؤدي إلى صعوبة إنجاز العمل، وعدم التجاوب المرن،
5. الخوف من الخطأ يؤدي إلى عدم المبادأة وعدم استغلال الفرص،
6. عدم تفويض السلطات والمهام يؤدي إلى نقص فرص التدريب والتنمية للموظفين،
7. عدم احترام آراء الآخرين يؤدي إلى خفض الروح المعنوية والدافعية لدى الموظفين،
8. مقاومة الانتقادات تؤدي إلى نقص التغذية الراجعة التي تعمل على تنمية المهارات القيادية لدى المدراء.

ثانيا: تجنب الصراعات عن طريق إرضاء الجميع: إن محاولة إرضاء الآخرين غاية لا تدرك، رغم أن هناك من يحب إرضاء من يرون فيهم القوة، وهناك من يرضون الآخرين تجنباً للدخول معهم في صراعات. ولقد حدد "Miller" بعض سلوكيات القادة الذين يتجنبون الصراعات من خلال إرضاء الجميع:

1. إن الأفراد الذين يخافون من قول "لا" يلزمون أنفسهم بما لا يطيقونه، مما يجعلهم يمرون بضغوط كبيرة، وعند فشلهم فإنهم سيفقدون ثقة عملائهم، موظفيهم ورؤسائهم،

الفصل الأول: الاطار النظري للتقوية الإدارية

2. إن تجنب مواجهة المشاكل عادة ما يجعل الأمر أسوأ، فلو كانت المشكلة تخص موظفا واحدا فإن عدم حلها سيؤدي إلى تدهور كبير وانخفاض في الروح المعنوية لدى الآخرين الذين سيتحملون نتائج هذه المشكلة،
3. إن الأفراد الذين يتجنبون المشاكل يلجؤون إلى التلميحات والأوهام، وهذه الأشكال غير المباشرة في التواصل غير فعالة على الإطلاق، بل تؤدي إلى زعزعة العلاقات وسوء التفاهم،
4. إن رغبة القائد المفرطة في جعل من يقودهم يحبونه، عن طريق تجنب إرشادهم وتوجيههم، ستشكل عائقا أمام فاعليته لأنه يلبي رغبته الخاصة على مصلحة المؤسسة.

ثالثا: الفشل في استخدام منظور أوسع: إن انتقال الخبراء الفنيين في تخصص ما إلى مناصب قيادية في الإدارة الوسطى أو العليا، يمكن أن يشكل عائقا أمام فاعليتهم، لأنهم تعودوا على مسؤوليات محدودة وأكثر تخصصا، فإذا ما تولوا مناصب قيادية فعليهم توسيع رؤيتهم واكتساب مهارات إدارية إضافة إلى المهارات الفنية التي يتمتعون بها. ونتيجة لفشلهم في استخدام منظور أوسع تظهر المشاكل التالية:

1. سلوك المشرف سيكون عائقا في طريق تنمية أداء الموظفين،
2. التأكيد على الجوانب الفنية للوظيفة يؤدي إلى تجاهل التنسيق بين جهود المرؤوسين وخلق روح التعاون بينهم.

رابعا: التبعية بدل القيادة: إن المشرفين الجدد والمديرين الجدد لابد أن يعلموا كيفية أداء مسؤولياتهم، وصنع القرار يتطلب منهم إحاطة كاملة بالمشاكل التي تواجه المؤسسة، والمستقبل الذي تريد المؤسسة الوصول إليه. ولذلك يجب أن يطلب المدير الجديد المشورة من رؤسائه وزملائه أو ممن سبقوا أن تقلدوا المنصب من قبل، ولكن لا يترك لهم صنع القرار بل يتحمل المسؤولية كاملة. فبقاء القائد تابعا لرؤسائه يشكل عائقا أمام فاعليته.

المبحث الثاني: نظريات القيادة التقليدية

بدأ تدريس القيادة منذ عام 1910، وتوالى منذ ذلك الحين البحوث والدراسات حول هذا الموضوع، مما أفرز العديد من النظريات والنماذج، التي كانت تختلف في مضامينها لأن التركيز كان على زاوية محددة، مما يستدعي القيام بدراسات أخرى لإيجاد النموذج والنظرية الملائمة نظرا للكشف عن قصور وجوانب الضعف في النظرية السابقة. وعليه سيتم في هذا المبحث تناول مختلف النظريات التقليدية، نظرية السمات، النظريات السلوكية، والموقفية والتفاعلية.

المطلب الأول : نظرية السمات في القيادة

يقوم هذا النموذج على افتراض أساسي مفاده أن القادة يولدون ولا يصنعون، فالقيادة مجموعة من الخصائص الموروثة أو سمات شخصية تميز القادة عن غيرهم من التابعين، من بين النظريات التي تصنف تحت هذا المفهوم نظرية الرجل العظيم التي تعتبر من الدراسات المبكرة في مجال القيادة، وأساسها أن الجماهير تقاد بواسطة القلة المتفوقة فيها¹.

الفرع الأول: نظرية الرجل العظيم

ولقد ارتكزت هذه النظرية على الدراسات التي أكدت على أهمية العامل الوراثي في بروز القادة، من هذه الدراسات تلك التي قام بها "wigom" حيث قال: "أن قصر التزوج بين أبناء تلك الطبقات-الراقية- على أفرادها فقط، يخلق في نهاية المطاف طبقات مختلفة بيولوجيا عن الطبقات الدنيا، ويجعل بزوغ القادة من بين هذه الطبقات أكثر احتمالا"²، ويدعم هذا الرأي "Bennis"، حيث قال: " لا تستطيع تعلم القيادة، القيادة شخصية وحكمة وهما شيئا لا يمكنك تعلمهما"³، فنظرية الرجل العظيم، تعتبر أن القيادة موروثة وأن القائد يولد ولا يصنع، أي أن

¹ طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 56.

² نفس المرجع. ص 57.

³ عادل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، عمان، أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص 184.

الفصل الأول: الأطوار النظرية للتقوية الإدارية

مصير المجتمعات هو رهن قيادات من عائلات مرموقة، فيجب أن تنتظر المجتمعات حتى يولد البطل، الذي سوف يقودها.

الفرع الثاني: نظرية السمات الشخصية للقادة

ونظرا لقصور هذه النظريات وتعرضها للعديد من الإنتقادات، توالى الدراسات لتظهر دراسات أخرى تركز هي الأخرى على السمات ولكنها تقوم على منطق مفاده: " مادامت السمات الشخصية تؤثر في السلوك، وطالما أن القادة يتصرفون على نحو مختلف عن غير القادة، إذن فالقادة لديهم بعض السمات الشخصية التي تميزهم عن غيرهم"¹.

واهتمت الدراسات العديدة التي أجريت في هذا المجال بتحديد السمات التي تميز القادة عن غير القادة، وذلك من خلال المقارنة بينهما على عدد من المقاييس النفسية، ووجدوا أن القادة يتمتعون بمجموعة من الصفات التي لا يتمتع بها الآخرون أو تحصلوا فيها على درجات أعلى من الآخريين، كما أن بحوث أخرى ركزت على إيجاد الفرق بين القادة الفاعلين والقادة غير الفاعلين، وذلك بقياس مقدار ما يتمتع به الفاعلين عن غير الفاعلين من القادة. ولقد حدد "جاردنر" قائمة بالسمات التي يتوفر عليها القادة، حيث تضم أربعة عشر سمة، ليس من الضروري أن يمتلكها القائد جميعها، وهي:²

- 1- القوة الجسدية وقوة التحمل،
- 2- الذكاء،
- 3- الرغبة في قبول المسؤولية،
- 4- الكفاءة في أداء العمل،
- 5- فهم التابعين ورغباتهم،
- 6- المهارات في التعامل مع الآخريين،
- 7- الرغبة في الإنجاز،

¹ طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

² عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 42.

الفصل الأول: الاطار النظري للتقوية الإدارية

- 8- القدرة على التحفيز،
- 9- السيطرة والتأكيد،
- 10- الشجاعة، التصميم، الثبات،
- 11- القابلية للفوز،
- 12- الثقة،
- 13- التكيف والمرونة في التعامل،
- 14- القابلية للإدارة واتخاذ القرار وتحديد الأولويات،

كما قام " Stogdill " بإجراء مسح للدراسات العالمية، والتي تمثل معظم الجهود التي قام بها الباحثون والتي استهدفت تحديد سمات وخصائص القيادة، والجدول التالي يعرض مختلف هذه الخصائص.

الشكل رقم (3): أمثلة عن سمات القيادة التي تمت دراستها من طرف

"Stogdill"



المصدر: سها صلاح اسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 25.

المطلب الثاني: النظرية السلوكية في القيادة

إن النموذج السلوكي في القيادة يركز على وصف الاختلافات في تصرفات وسلوكيات القائد الفعال وغير الفعال، وهو يعمل على تحديد وفهم ماذا يعمل القادة في الواقع، النموذج السلوكي للقيادة يفترض أن أغلبية الناس يمكنهم التعلم ليصبحوا قادة فعالين. لأن السلوكيات الفعالة يمكن تعلمها، أغلب الأفراد يمكن أن يصبحوا فعالين عن طريق التشجيع والدعم¹، وهذا ما أكد عليه *وارن بلاك* " حيث قال: " لم يولد أي إنسان كقائد، القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية ولا يوجد إنسان مركب داخليا كقائد"²، ويدعم هذا الرأي *بيتر دركر*، إذ قال: " القيادة يجب أن تتعلمها وباستطاعتك ذلك"³. ويبقى التعلم والتدريب هو العامل الأهم في صناعة القائد، كما يقول *أيديسون*: " العبقرية 99 بالمئة عرق وجهد"⁴. ويرى دعاة هذا المدخل أن الذي يجعل الشخص قائدا بالمعنى العلمي هو تحقيق أهداف المنظمة وإشباع رغبات أعضاء الجماعة، وتحقيقه لهذين الهدفين، يعني أنه قد استطاع أداء مهمته القيادية بنجاح، ولو تمعنا في هذين الهدفين لوجدنا أنهما يدلان على بعدين هما⁵:

1. بعد الإهتمام بالعمل: ويركز على تحقيق الأهداف وتوصيف الأعمال وتوزيعها بين أفراد المؤسسة، وإنجازها في المواعيد المحددة،
2. بعد الإهتمام بالناس: ويقوم على إنشاء علاقات جيدة وحميمية مع المرؤوسين وتبادل الثقة والإحترام، والإهتمام بأمورهم الشخصية ومشكلاتهم.

ويفترض هذا المدخل أن هناك أسلوب قيادي أو نمط يصلح لجميع المواقف، ويعرف النمط بأنه: "سلوك الفرد كما يراه غيره، وليس كما يراه هو، وهو ما يميزه

¹ John W. Slocum, Susan E. Jackson, Don hellriegel, *Op, Cit*, p 402.

² عادل ثابت، مرجع سبق ذكره، ص 184.

³ نفس المرجع، ص 184.

⁴ نفس المرجع، ص 185.

⁵ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد، 2006، ص 221.

الفصل الأول: الأطوار النظرية للتقوية الإدارية

عن غيره من الناس" وعليه النمط الإداري هو: "مجموعة من الصفات والسمات والخصائص المتحددة ببعض والمحددة لطريقة عمل المدير وتعامله مع المرؤوسين، فهو مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على الآخرين باتجاه أهداف المنظمة"¹. ونتيجة لجهود الباحثين في هذا المجال ظهرت عدة تصنيفات لسلوك القادة، ومن أبرز هذه الدراسات نجد²:

الفرع الأول: دراسة جامعة أوهايو (OHIO): قام فريق جامعة أوهايو بالوم.أ بوضع قائمة أسئلة سميت قائمة وصف سلوك القائد³ ، وقد نتج عن هذه الدراسة أن القادة الذين أظهروا إهتماما كبيرا ببعد العمل والذي أطلق عليه في هذه الدراسة بعد البنية الهيكلية، لاقوا تقديرا واحتراما من طرف رؤسائهم لكنهم واجهوا تذمر المرؤوسين وتسربهم من العمل. أما القادة الذين يهتمون بالناس أطلق على هذا البعد ببعد الاعتبار أو التركيز على العاملين، فقد حازوا على رضا العاملين وانسجامهم وانخفاض نسبة التذمر والتسرب. والقادة الذين أبدوا إهتماما بالبعدين معا، فقد شهدوا رضا كل من الرؤساء والمرؤوسين وقناعتهم، وكانت نسبة الإنجاز عالية وانخفض تذمر المرؤوسين وتسربهم من العمل وعليه فإن القيادة الفعالة تتم من خلال إهتمام القائد بكلا البعدين.

الفرع الثاني: دراسة جامعة ميتشجان (MICHIGAN): في عام 1987 قام مركز الأبحاث التابع لجامعة ميتشجان بالوم.أ بدراسات حول موضوع القيادة، وذلك بقيامهم بدراسة سلوك القادة في عدة منظمات، عن طريق المقابلات الشخصية لهؤلاء القادة لمعرفة كيفية أدائهم لأعمالهم، حيث قاموا بتقسيم جماعات العمل إلى:

- جماعات ذات إنتاجية عالية،

¹ فريد فهمي زيارة، مرجع سبق ذكره، ص 214.

² طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 214.

³ ماهر محمد صالح حسن، القيادة (أساسيات ونظريات ومفاهيم)، الطبعة الأولى، الاردن، دار الكندي، 2004، ص 33.

الفصل الأول: الأطوار النظرية للتقوية الإدارية

- جماعات ذات إنتاجية منخفضة.

وكانت نتائج بحوثهم كالاتي¹:

1- هناك بعدين أساسيين، البعد الأول يهتم فيه القائد بالإنتاج والبعد الثاني يهتم فيه بالمرؤوسين،

2- أكثر القادة فاعلية هم الذين يوفقون ويولون إهتماما متماثلا بالبعدين،

3- وأنه كلما اتجه القادة إلى أحد البعدين ابتعادا عن البعد الآخر تقل فاعليته.

الفرع الثالث: دراسة جامعة هارفارد (harvard)

لقد اعتمد " *Bils Et Slater* " في بحوثهما حول القيادة، على دراسة جماعات صغيرة مصطنعة، داخل المعمل والقيام بملاحظة سلوكها، عن طريق ملاحظين يستعملون في ذلك شاشات مراقبة. ولقد قاما بدراسة على ثلاثين مجموعة، كل مجموعة تتكون من خمسة أفراد لا يلتقون إلا أربع مرات، وبعد كل جلسة يطلب من كل فرد ترتيب الآخرين تنازليا على أربعة مقاييس، تحدد من هؤلاء لديه أفضل الأفكار، ويوجه النقاش، ومن يحبه ومن لا يحبه.

وخلصت الدراسة إلى أن هناك نوعين من سلوك القادة هما:

1- القائد الوجداني الإجتماعي: وهو الشخص الذي يحس الآخرون بسهولة التعامل معه، والتحدث إليه، يقوم بالدعم والمساندة النفسية لمن معه. يقوم بحل المشكلات النفسية والاجتماعية التي تواجههم، ويحرص على وحدة المجموعة عن طريق التغلب على الصراعات،

¹ ماهر محمد صالح حسن، مرجع سبق ذكره، ص 35.

الفصل الأول: الأطوار النظرية للتغيير اإدارية

2- قائد المهمة: وهو الشخص كثير الكلام وإصدار الاقتراحات، يمارس ضغوطات على المجموعة من أجل تحقيق الهدف ويخلق هذا السلوك التوتر والإحباط لدى البعض.

الفرع الرابع: دراسة "Mc Gregor" نظرية X et Y

اقترح "Mc Gregor" نظرية أسماها نظرية، نظرية X et Y حيث اعتبر أن المرؤوسين مختلفون بطبيعتهم، وافترض أن نظرية (X و Y) مختلفتين، حيث أن الأولى تقول بأن المرؤوسين لا يحبون العمل وأنهم كسالى ومرغمين على إنجازه، يتهربون من تحمل المسؤولية ويحبون الرقابة والتوجيه والإنقياد لأوامر القائد وليس لديهم طموحات.

أما نظرية Y فهي تفترض عكس ذلك وترى أن المرؤوسين يحبون العمل ولديهم طموحات كبيرة، يقومون بالمبادرة ويرغبون في تقلد مناصب جديدة لأنهم يمتلكون إمكانيات لتحمل المسؤولية، وعليه فهم لا يحبون الرقابة بل المشاركة وينفذون العمل لأنهم يحبونه وليس خوفا من العقاب.

ولخص "Hellriegel Et Slocum" الرؤى السلبية والإيجابية لكل من نظريتي X و Y لطبيعة البشر، في الجدول التالي.

الفصل الأول: الأطر النظرية للتقريب للإدارة

الجدول رقم (5): الفرق بين نظرية X و Y

نظرية Y	نظرية X
الأفراد لا يكرهون بطبيعتهم العمل، ذلك مرتبط بشروط الرقابة، فالعمل يفترض أنه مصدر الرضا.	الناس كسالى بطبعهم، ولذلك يجب إذا دفعهم بالحوافز.
الرقابة من أعلى إلى أسفل والعقاب ليس الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف المنظمة، المرؤوسون سيقومون بممارسة الانضباط الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الالتزام بتحقيق الأهداف.	أهداف الأفراد تتحرك خارج أهداف المنظمة، يجب مراقبتهم من أجل ضمان تنفيذ أهداف المنظمة.
القدرة على ممارسة درجة كبيرة من التخيل، البراعة، والإبداع، في حل المشاكل التنظيمية.	بسبب مشاعرهم غير العقلانية، الأفراد غير قادرين على الانضباط الذاتي ومراقبة أنفسهم،
الأفراد يتعلمون من أجل تحمل المسؤولية	الأفراد المتوسطين يفضلون التوجيه، يتجنبون تحمل المسؤولية، ويريدون الامن قبل كل شيء.

Source: Don Hellriegel, John W. Slocum, Management des organizations, P299.

وعليه فحسب نظرية X المرؤوسون يحبون الرقابة، وبالتالي نمط السلوك المناسب لهم هو نمط القائد المتجه نحو العمل. أما نظرية Y فتدل على أن طبيعة المرؤوسين تختلف فهم يحبون العمل وتحمل المسؤولية، وبالتالي النمط المناسب هو القائد المتجه بالعلاقات.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية

الفرع الخامس: دراسة نسق العوامل الأربعة

وهي دراسة قام بها كل من " *Bower Et Seachore* "، حيث قاما بمراجعة الدراسات السابقة والمقارنة بين مختلف الأبعاد، واقترحا ما يسمى (النسق الرباعي) في القيادة، وأبعاده الأربعة هي:

- 1- المساندة: وهو السلوك الذي يجعل الآخرين يشعرون بقيمتهم وأهميتهم،
- 2- تيسير التفاعل: وهو السلوك الذي يشجع أعضاء المجموعة على بناء وتطوير علاقات جيدة بينهم،
- 3- تحديد الأهداف: وهو السلوك الذي يعمل على تأجيج حماس العاملين لتبني أهداف الجماعة وإنجازها على أكمل وجه،
- 4- تيسير الإنتاج: وهو السلوك الذي يتضمن التخطيط، التعاون، من أجل تحقيق الأهداف.

الفرع السادس: دراسة جامعة إيوا (IOWA)

وهي دراسة قام بها كل من " *Lewin, Leppit Et Wite* " الذين اقترحوا ثلاثة أنماط للقيادة، هي:

- 1- النمط الاستبدادي في القيادة (Authoritarian Leader)، وفي هذا النمط يركز القائد على العمل ويقوم باتخاذ القرار بشكل إنفرادي،
- 2- النمط الديمقراطي (Democratic Leader)، يركز القائد على العمل وعلى الأفراد معا ويشاركهم في اتخاذ القرار،
- 3- النمط التسبيبي أو الفوضوي في القيادة (Laisser- Faire)، وهنا القائد يترك الأمور تجري لوحدها، لا يتدخل ولا يهتم لا بالعمل ولا بالأفراد.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية

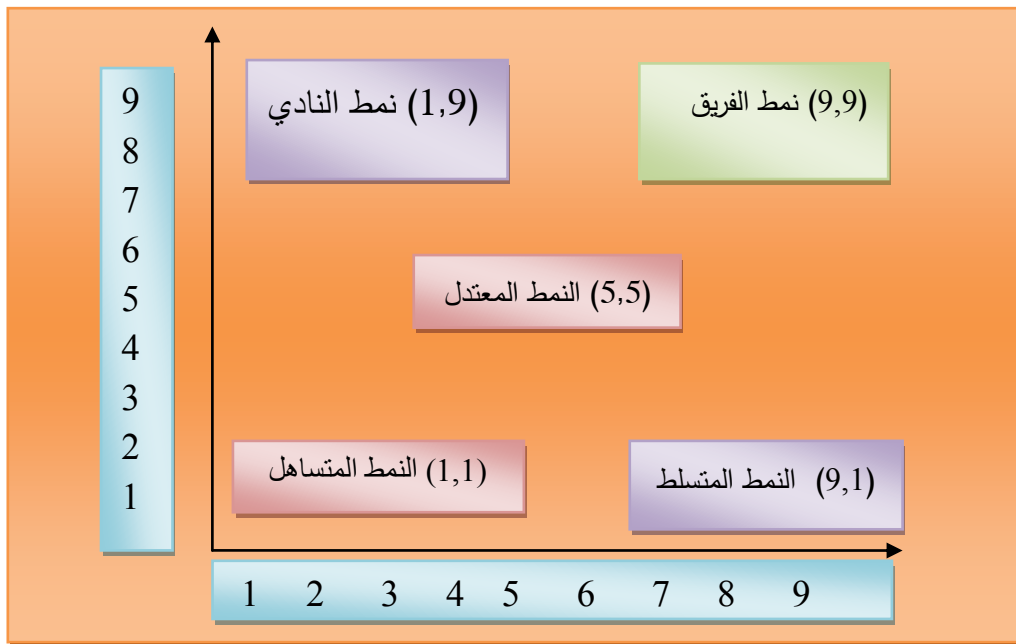
والنتائج التي توصلت لها هذه الدراسة هي:

1. الجماعات التي يقودها قائد مستبد هي أكثر إنتاجية، ولكن أقل رضا ودافعية للعمل وقدرتها على الإبداع ضعيفة،
2. الجماعات التي يقودها، القائد الديمقراطي، الإنتاجية لديها أكثر استقراراً، والدافعية للعمل وقدرتها على الإبداع كبيرة، كما يتمتع الأفراد بالرضا الوظيفي،
3. الجماعات التي يقودها قائد متسيب، منخفضة على جميع المستويات، والمناخ السائد في العمل هو الفوضى وعدم الجدية.

الفرع السابع: نظرية الشبكة الإدارية

لقد اعتمد "بلاك وموتون" على النتائج التي توصلت إليها كل من جامعة (أوهايو وميتشجان) في نظريتهما، ولقد عرفت الشبكة الإدارية (Managerial Grid) شهرة كبيرة، خاصة وأنها إضافة إلى اعتمادها على البعدين السابقين، أضافت بدائل للقادة لتحسين فاعليتهم، والشكل التالي يوضح الشبكة الإدارية أو المنحنى الإداري كما يفضل البعض تسميته.

الشكل رقم (4): الشبكة الإدارية لبلاك وموتون



Source: John W. Slocum, Susan E. Jackson, Don hellriegel, **Op, Cit**, p 404.

الفصل الأول: الأطوار النظرية للقيادة الإدارية

من الشكل تظهر خمسة أنماط قيادية في الشبكة الإدارية، تتمثل في:

- 1- النمط الأوتوقراطي المتسلط (9-1)،
- 2- النمط الأبوي أو قيادة النادي (1-9)،
- 3- النمط التسيبي أو المتساهل (1-1)،
- 4- النمط المعتدل أو التوفيق (5-5)،
- 5- النمط المتكامل أو قائد الفريق (9-9).

المطلب الثالث: النظرية الموقفية في القيادة

إن عدم تمكن نموذج السمات والنموذج السلوكي من تحديد نمط أو السمات الشخصية للقيادة الفعالة في جميع المواقف والحالات، أدى إلى ظهور دراسات أخرى كالتالي قام بها "كورمان"، واستنتج أنه: " طالما أن المواقف تتغير، يجب على اتجاهات وأساليب القادة أن تتغير بالتبعية"¹، وتعتبر النظرية الموقفية امتداداً لنظرية النظام المفتوح، التي تعتبر أن المؤسسة كل يتكون من مجموعة من الأجزاء أو الأنظمة التحتية المترابطة، المتداخلة والمتفاعلة فيما بينها، مفتوحة على المحيط، تتأثر به من خلال مدخلاته وتؤثر فيه من خلال مخرجاتها، هذا المحيط الذي يتميز بالديناميكية، وعلى المؤسسة من خلال قاداتها، مواكبة التغيرات التي تؤثر لا محالة عليها.

إن النموذج الموقفية يمكن القائد من تغيير الطريق من وضعية إلى أخرى، والقائد الفعال يختار السلوكيات التي يرى بأنها الأكثر فاعلية في ذلك الظرف². ومن بين نظريات القيادة الموقفية، سيتم عرض النظريات التالية.

¹ عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 46.

² John W. Slocum, Susan E. Jackson, Don Hellriegel, Op, Cit, P 406.

الفرع الأول: نظرية دورة حياة القيادة

من رواد هذه النظرية "Hersey Et Blanchard" اللذين قاما بتعريف القيادة الموقفية بأنها: "محاولة لإظهار العلاقة المناسبة بين سلوك القائد وجانب محدد من الموقف، أي مستوى الاستعداد الذي يظهره التابعين"¹، فلقد حددت هذه النظرية نضج أو استعداد المرؤوسين كمتغير موقفي، واقتُرحت أربعة أنماط قيادية هي²:

- 1- نمط الاخبار: يهتم بالعمل بدرجة كبيرة وبالعلاقات بدرجة منخفضة، وهذا النمط يناسب الأفراد ذوي النضج من الدرجة المتوسطة إلى المنخفضة،
- 2- النمط المشارك: يهتم بالعلاقات بدرجة عالية وبالعامل بدرجة منخفضة، وهذا النمط يناسب الأفراد الذين يتميزون بدرجة متوسطة إلى عالية من النضج،
- 3- نمط التفويض: يهتم بالعلاقات والعمل بدرجة منخفضة، وهذا النمط يصلح للأفراد ذوي الدرجة العالية من النضج.
- 4- نمط بيع القرار: يهتم بالعمل والعلاقات بدرجة مرتفعة، وهو يصلح للأفراد ذوي الدرجة المنخفضة من النضج.

إن اختيار القائد لأي نمط من هذه الأنماط يعتمد على مستوى الاستعداد أو الجاهزية لدى المرؤوسين، والتي عرفها "بلانشارد وبيلاك" بأنها: "محصلة القدرة على الإنجاز ورغبة المرؤوسين في الإنجاز"³، الجاهزية ليست خاصية ثابتة في المرؤوسين، إنها مرتبطة بالمهمة، فيمكن أن تكون مجموعة العمل لديها درجة عالية من الجاهزية لبعض الأعمال، ودرجة منخفضة من الجاهزية لأعمال أخرى،

¹ عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 46.

² حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 228-229.

³ فريد فهمي زيارة، مرجع سبق ذكره، ص 227.

الفصل الأول: الاطار النظري للتقادة الإدارية

وذلك نظرا لكم التدريب الذي تحصل عليه المرؤوسون والخبرة الفنية التي يتمتعون بها في تلك الأعمال، بالإضافة إلى رغبتهم في إنجاز المهمة¹.

لذلك فالجاهزية تتكون من عنصرين هما²:

1- القدرة أو القابلية: وتتمثل في امتلاك المرؤوسين المعرفة والتجربة والمهارة اللازمة لإنجاز المهمة، وهذا ما يسمى بالجاهزية نحو العمل أو النضج الوظيفي،

2- أما العنصر الثاني: فهو الرغبة في تحمل المسؤولية والتصميم والثقة والدافعية نحو بلوغ المهمة، والتي تمثل الجاهزية النفسية أو النضج النفسي.

ولقد قام " هيرسي وبلانشارد " بتحديد أربعة أشكال لجاهزية المرؤوسين، هي³:

R1: جاهزية منخفضة، القدرة والرغبة في أدنى مستوياتها،

R2: جاهزية بين الضعيفة والمتوسطة، قدرة ضعيفة لكن هناك رغبة وعدم استقرار، لكن ترافقها قدرة واضحة،

R3: جاهزية بين المتوسطة والعالية، عدم رغبة وعدم استقرار لكن ترافقها قدرة واضحة،

R4: جاهزية عالية حيث القدرة والرغبة والثقة بأعلى مستوياتها.

والشكل التالي يوضح نموذج القيادة لكل نوع من الجاهزية، لذلك فحسب هذه النظرية يبدأ القائد بتحديد الأعمال، التي يريد أن يؤثر على المرؤوسين في تنفيذها، ويقوم بتقدير جاهزية المرؤوسين نحو تلك الأعمال ثم يختار النمط الملائم لكل جاهزية.

¹ John W. Slocum, Susan E. Jackson, Don hellriegel, **Op, Cit**, P 407.

² ماهر محمد صالح حسن، مرجع سبق ذكره، ص 60.

³ فريد فهمي زيارة، مرجع سبق ذكره، ص 227.

الشكل رقم (5): نموذج القيادة الموقفية



المصدر: أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 66.

الفرع الثاني: نظرية القيادة التفاعلية في القيادة

تقوم مساهمة "Fiedler" على أن أداء مجموعة العمل يتوقف على تفاعل أسلوب القائد مع الموقف، ومدى كون الموقف موافقا أو معاكسا. ولقد حدد في نظريته عنصرين هما: 1. تحديد توجه قيادي متميز للقائد، وتحديد أسلوب قياسه،

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية

2. تحديد عوامل موقفية مؤثرة في القيادة وتصميم طريقة لقياسها، وهذه العناصر تتمثل في:¹

أولاً: **توجه القائد:** يرى "فيدلر" أن القائد يمكن أن يتوجه إلى العمل، كما يمكن أن يتوجه نحو العلاقات، فالقيادة المتوجهون نحو العلاقات، يرون أن العلاقات الشخصية والمتبادلة لازمة وهامة في إنجاز العمل، وأما المتوجهون نحو العمل فهم يرون أن العلاقات تأتي بعد إنجاز المهام.

ولقد وضع "فيدلر" مقياس، أسماه بمقياس الزميل الأقل تفضيلاً (least preferred coworker)، يضم قائمة تتضمن عدة خصائص، لكل منها مقياس من ثماني نقاط، كما يلي:

الجدول رقم (6): مقياس الزميل الأقل تفضيلاً "فيدلر"

الخاصية	الوزن	الوزن	الوزن	الوزن	الوزن	الوزن	الوزن	الوزن	الخاصية
غير لطيف	• 1	• 2	• 3	• 4	• 5	• 6	• 7	• 8	لطيف
غير ودود	• 1	• 2	• 3	• 4	• 5	• 6	• 7	• 8	ودود
مقل	• 8	• 7	• 6	• 5	• 4	• 3	• 2	• 1	رافض
مخيب	• 1	• 2	• 3	• 4	• 5	• 6	• 7	• 8	مساعد
متحمس	• 8	• 7	• 6	• 5	• 4	• 3	• 2	• 1	غير متحمس
مسترخي	• 8	• 7	• 6	• 5	• 4	• 3	• 2	• 1	مشدود
متقارب	• 8	• 7	• 6	• 5	• 4	• 3	• 2	• 1	متباعد
حميم	• 8	• 7	• 6	• 5	• 4	• 3	• 2	• 1	فاتر الود
غير متعاون	• 1	• 2	• 3	• 4	• 5	• 6	• 7	• 8	متعاون
معاد	• 1	• 2	• 3	• 4	• 5	• 6	• 7	• 8	مساند
مشوق	• 8	• 7	• 6	• 5	• 4	• 3	• 2	• 1	ممل
منسجم ومتوائم	• 8	• 7	• 6	• 5	• 4	• 3	• 2	• 1	مشاكس
متردد	• 1	• 2	• 3	• 4	• 5	• 6	• 7	• 8	وائق بنفسه
غير كفاء	• 1	• 2	• 3	• 4	• 5	• 6	• 7	• 8	كفي
مبتهج	• 8	• 7	• 6	• 5	• 4	• 3	• 2	• 1	مكتئب
متحفظ محترس	• 1	• 2	• 3	• 4	• 5	• 6	• 7	• 8	صريح غير متحفظ

المصدر: أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 71.

عن طريق هذا المقياس يتم استقصاء القيادة، ويطلب منهم أن يفكروا بشأن شخص عملوا معه وكان أقل تفضيلاً كزميل، وأن يتم وصفه باستخدام ستة عشر مقياساً، كل واحد منها يتضمن صفتين متقابلتين كل منهما عكس الأخرى.

¹. أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 69 - 74.

الفصل الأول: الاطار النظري للقيادة الإدارية

ثم يتم جمع الاجابات فإذا كان المجموع عاليا، فهذا يعني أن القائد يميل إلى أسلوب القيادة المتوجه نحو العلاقات والإهتمام بالناس، وسلوكه متجاوب ومتعاطف معهم. أما إذا كان مجموع النقاط منخفضا والقائد يصف زميله بعبارات سلبية، فهو يفضل أسلوب التوجه نحو العمل، فهو يميل للسيطرة ولا يكون متجاوبا وعطوفا مع الآخرين، فإنجاز العمل هو الهدف الأساسي.

ثانيا: العوامل الموقفية: يرى "فيدلر" أن توجه القائد نحو العمل أو نحو العلاقات متوقف على مدى كون الموقف مواتيا أو معاكسا، وهذا الأخير يتوقف على ثلاثة عوامل هي: 1. علاقة القائد بمرؤوسيه، 2. هيكل العمل، 3. مدى قوة مركز القائد.

1. علاقة القائد بمرؤوسيه: اعتبر "فيدلر" هذا العامل كأهم العوامل، وقام بوضع مقياس من عشرة عوامل، يصف فيها القائد المجموعة التي يعمل معها، ويسمى هذا المقياس بمقياس (مناخ المجموعة)، وهذا مثال على هذا المقياس.

الشكل رقم (6): مقياس مناخ المجموعة حسب فيدلر



المصدر: أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 72.

وكلما كانت علاقة القائد جيدة بأعضاء المجموعة زاد نفوذه وتأثيره وسهلت عملية تحفيز جماعة العمل، وتشجيعها على التعاون والأداء الجيد. وفي هذه الحالة يكون الموقف مواتيا للقائد، أما إذا كانت العلاقة أقل جودة، قل نفوذه وتأثيره وكان الموقف معاكسا.

2. هيكل العمل: عندما يكون هيكل العمل بسيطا، الأهداف والمهام محددة وواضحة، إجراءات العمل روتينية متكررة، والمشاكل التي تواجه العمل بسيطة

الفصل الأول: الأطوار النظرية للتقوية الإدارية

وسهلة، الحل هنا يكمن في التحقق من صحة القرارات المتخذة ومدى فاعليتها، والمرؤوسون لا يكونون بحاجة كبيرة لما يقدمه القائد من معلومات وخبرة. وهذا بدوره يساهم في جعل موقف القائد مواتيا ومفضلا لديه. أما إذا كان هيكل العمل معقدا، الأهداف غير واضحة وبدائل العمل متعددة، هنا تقل امكانية التحقق من صحة الحلول أو القرارات وبالتالي تشتت الحاجة لمعلومات وخبرة القائد وهكذا يسعى لبسط نفوذه وممارسة تأثيره.

3. مدى قوة ومركز القائد: يقصد بمدى قوة مركز القائد قدرته على القيام بتقديم حوافز مثل: المكافآت المالية والترقيات، وقدرته على تكليف المرؤوسين بتنفيذ المهام الموكلة لهم وتقييم أدائهم. وإذا كان لديه منصب وظيفي محدد فهذا يزيد من قدرته على بسط نفوذه المستمد من هذا المنصب، وهذا بدوره يجعل من الموقف القيادي مواتيا أو مفضلا.

ولكي يحدد "فيدلر" ما إذا كانت مجموعة العمل على مستوى عال أو منخفض في كل هذه العوامل الموقفية الثلاث، قام بتصنيف كل مجموعة في ثماني فئات تتدرج من موقف مفضل أو مواتي إلى موقف غير مفضل أو غير مواتي¹.

ويتكون الموقف الأعلى تفضيلا من: 1. علاقة طيبة للقائد بالمجموعة،

2. هيكل تامة (توصيف دقيق) للعمل أو المهمة،

3. نفوذ قوي لمركز القائد.

والموقف الأقل تفضيلا يتكون من: 1. علاقة سيئة للقائد بالمجموعة،

2. عمل غير مهيكلي،

3. ونفوذ مركز القائد ضعيف.

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 75.

الفصل الأول: الأطر النظرية للتقنيات الإدارية

والشكل التالي يوضح نموذج "فيدلر".

الشكل رقم (7): نموذج "فيدلر"



المصدر: أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 75.

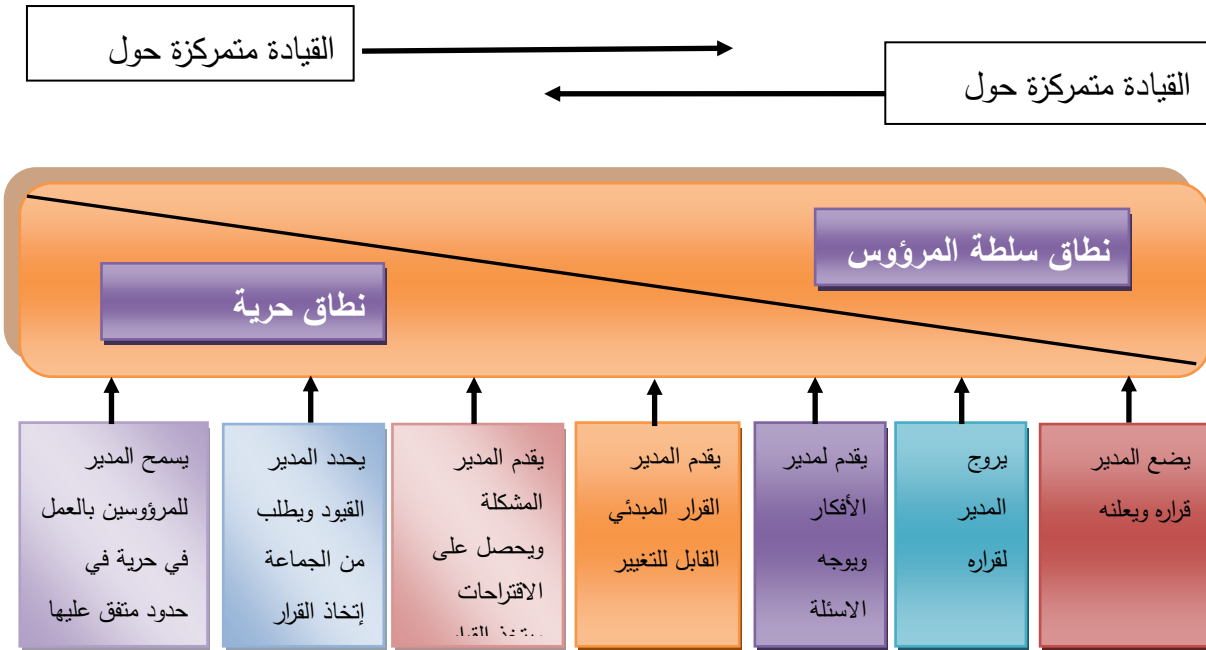
يشير "فيدلر" في الشكل إلى أن تفضيل القائد لنمط القيادة المتوجه للعمل يكون أكثر فاعلية في المواقف المفضلة لدى القائد والتي تمثلها المربعات (1)، (2)، (3) وكذلك في الموقف الأقل تفضيلاً المتمثلة في المربع (8). أما القائد الذي يفضل نمط القيادة المهتم بالعامل فيكون أعلى فاعلية في المواقف التي تمثلها المربعات (4)، (5)، (6) و(7) وهي المواقف المعتدلة ومتوسطة التفضيل للقائد.

الفصل الأول: الأطوار النظرية للتغيير الإدارية

الفرع الثالث: دراسة القيادة بالمشاركة

لقد أضاف كل من "Tannenbaum Et Schmidt" للنظرية الموقفية، عنصر مدى استخدام القائد لسلطته وصلاحياته، ووضعاً مدى، يضم عدة أنماط للقيادة تتراوح بين القيادة الاتوقراطية التي تغلب عليها سلطة الرئيس. والقيادة الديمقراطية التي تتمحور حول سلطة المرؤوسين، وذلك بتركيزهما على أحد وظائف المدير والمتمثلة في اتخاذ القرار. والشكل التالي يوضح هذا النموذج.

الشكل رقم (8): نموذج "Tannenbaum Et Schmidt" للقيادة



المصدر: أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 52.

ويرى "Tannenbaum Et Schmidt" أن القائد أثناء صنعه القرار يكون أمام خيارين، إما أن يصنع القرار بنفسه أو يشاركه أفراد آخرون. ومشاركة الأفراد ستترفع دافعيتهم وتزيد من رضاهم، رغم أن آخرون يرون أن القيادة بالمشاركة لها عيوب، وذلك يرجع إلى اعتبارات حددها "Schmidt Et Tannenbaum" في:

أولاً: قوى متعلقة بالقائد: يتأثر سلوك القائد بشخصيته، خلفياته وخبرته، وتتمثل هذه القوى في:

الفصل الأول: الإطار النظري للتقوية الإدارية

1. درجة الثقة في المرؤوسين: كلما ازدادت الثقة وزاد ادراك القائد لكفاءة أدائهم، كلما زاد تفويض السلطة لمرؤوسيه،

2. درجة الميل لنمط قيادة معين: فبعض القادة يميلون لمشاركة مرؤوسيهم في اتخاذ القرار، والبعض الآخر لا يميل لذلك،

3. مدى الشعور بالأمان: بعض القادة في المواقف الغامضة، يحب العمل بنفسه ويراقب المرؤوسين رقابة دقيقة، والبعض الآخر يمكن أن يعمل من خلال تفويض السلطة،

4. نظام القيم الشخصية: ويتعلق باعتقاداته حول قدرة المرؤوسين على اتخاذ القرار، ومختلف القيم التي يحملها حول العمل والمرؤوسين وتتميتهم.

ثانياً: قوى متعلقة بالمرؤوس: يتأثر المرؤوس بمجموعة من المتغيرات، مثل: درجة حاجته للاستقلالية، مدى تحمله للمسؤولية، القدرة على معالجة المشاكل، الخبرة وفهمه للأهداف. وكلما ازداد تمكن المرؤوس في هذه المتغيرات كلما ازدادت درجة الحرية التي يمنحها القائد له في التصرف.

ثالثاً: قوى متعلقة بالموقف: يتأثر سلوك القائد بالموقف الذي يتواجد فيه والظروف المحيطة به، وتتضمن خصائص الموقف، مايلي:

1. نوع وطبيعة المؤسسة: من حيث الثقافة والقيم التنظيمية والمجال الذي تنشط فيه،

2. درجة تماسك جماعة العمل: كلما ازدادت مشاركة القائد للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، كلما ازداد تبادل المعارف والخبرات والتفاهم بين أعضاء جماعة العمل،

3. طبيعة المشكلة: كلما كانت المشكلة معقدة ولا تتوافر حولها المعلومات والبدائل، كلما تفرد القائد باتخاذ القرار،

الفصل الأول: الأطوار النظرية للقيادة الإدارية

4. قوة الازمة: كلما ازدادت قوة الازمة وضغوطات الوقت، كلما تطلب ذلك سرعة وتفردا في اتخاذ القرار.

الفرع الرابع: نظرية المسار والهدف في القيادة " The Path Goal "

قام بهذه الدراسة " *House Robert* " وهو يرى أن فعالية القائد تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوك القائد على دافعية المرؤوسين نحو العمل وعلى رضاهم واتجاهاتهم النفسية. وتفترض أن سلوك القائد يشكل عامل دافعية وإشباع للمرؤوسين لتأثيره في إدراكهم لأعمالهم وأهدافهم ومسارات تحقيقها، وفيما يلي سيتم عرض أنماط القيادة في هذه النظرية، والعوامل التي تؤثر في اختيار النمط المناسب، ويرى " *House* " أن القائد يمكن أن يختار أي نمط من أنماط القيادة التي يرى أنها مناسبة، حسب الظروف الذي يوجد فيه، ولقد حدد الأنماط التالية:¹

أولاً: قائد موجه (Directive Leader): ويقوم هنا القائد بالتخطيط والتنظيم، وإبلاغ المرؤوسين بما هو مطلوب منهم إنجازه والطريقة المناسبة، كما يعلمهم بمعايير تقييم الأداء. ويقوم باتخاذ القرار بصفة انفرادية، وهو يماثل القائد الاتوقراطي،

ثانياً: قائد داعم (Supportive Leader): ويكون سلوك القائد هنا تقديم الدعم للمرؤوسين والإهتمام بهم ومراعاتهم، حيث يقوم بخلق مناخ ودي ومريح، ويتعامل مع المرؤوسين بشكل جيد، كما يسمى القائد المساند أو الإنساني،

ثالثاً: القائد المشارك (Participative Leader): القائد هنا يرغب ويطلب مشاركة مرؤوسيه في اتخاذ القرار،

رابعاً: قائد الإنجاز (Achievement Leader): وهذا القائد يحدد الأهداف التي يرى أن فيها التحدي ويظهر ثقته في مرؤوسيه ويساعدهم لتحقيق هذه الأهداف.

وتتم عملية الاختيار بين الأنماط الأربعة، عن طريق عاملين موقفيين هما:

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص 79 - 83.

الفصل الأول: الاطار النظري للقيادة الإدارية

1- خصائص المرؤوسين: وتتعلق خصائص المرؤوسين بـ:

- القدرة: ويقصد بها درجة ادراك المرؤوس لقدراته الذاتية، فكلما كان مدركاً أنه قادر على إنجاز عمله بصورة فعالة، قل احتمال قبوله للتوجيه،

- مراكز التحكم: وهذا يعني أن هناك أفراد يعتقدون أنهم يتحكمون في بيئتهم ويؤمنون بأن ما يحدث لهم هو نتيجة لتصرفاتهم، ويطلق عليهم مصطلح التحكم الداخلي (Internals)، ومن يعتقدون بهذا يرضون عن القائد المشارك. أما أصحاب التحكم الخارجي (Externals) فهم الأفراد الذين لا يتحكمون بما يحدث لهم ويرون أن كل الأحداث ترجع للقدر والحظ، فهم يرضون بالقائد الذي يصدر الأوامر أي القائد الموجه.

- الحاجات والدوافع: قد تؤثر حاجات الأفراد بسلوك القائد، فالأفراد الذين هم بحاجة للأمن والسلامة يتقبلون سلوك القائد الموجه، بينما الأفراد ذوي احتياجات الإنتماء والتقدير، فهم يتطلبون نمط القيادة الإنساني. ويمكن أن تتأثر حاجات الأفراد بالنمط القيادي السائد، فالقائد المشارك يؤثر في حاجات الاستقلال وتحمل المسؤولية لدى الأفراد أكثر من أي نمط آخر.

2- هيكل العمل وبيئته: يرى " House " أنه في حالة كان العمل روتينياً ومحدد الأهداف والإجراءات، فعلى القائد أن لا يقوم بالتفسير والشرح أكثر، لأنه سيعتبر بأنه يمارس ضغطاً وشرافاً محكماً، وعليه ستنخفض معنوية المرؤوسين وإنتاجيتهم، والأفضل أن يسلك النمط الداعم (المساند). وعندما يكون العمل غير روتيني والأهداف غير واضحة والإجراءات مركبة، فإن النمط الموجه هو الأنسب لهذا الظرف. وبالنسبة للقيادة المهمة بالإنجاز فإن " House " وجد أن هناك علاقة إيجابية بين هذا النمط وتوقعات المرؤوسين، الذين يتوقعون أن جهودهم سيؤدي إلى أداء فعال ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

الفصل الأول: الأطوار النظرية للتقوية الإدارية

الفرع الخامس: نظرية صنع القرار في القيادة

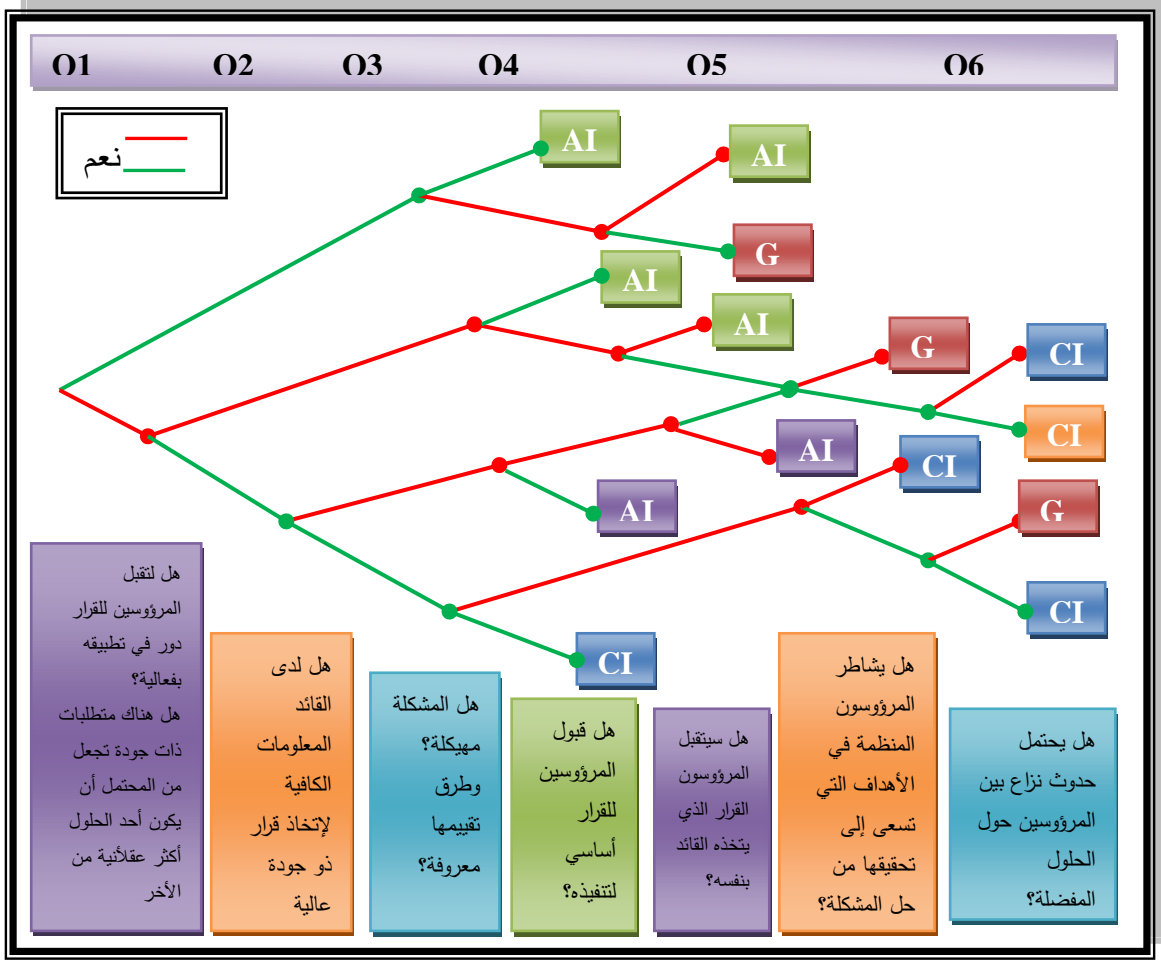
لقد اهتم " *Vroom Et Yetton* " بعملية اتخاذ القرار، واقترحا خمسة أنماط للقيادة، تختلف فيما بينها، في الدرجة التي يسمح بها القائد لمؤوسيه مشاركته في اتخاذ القرار، والجدول التالي يوضح هذه الأنماط.

الجدول رقم (7): نظرية صنع القرار لـ " *Vroom Et Yetton* "

التمط	مضمونه
النمط الاستبدادي (1) AI	يتخذ القائد القرار بمفرده مستخدما المعلومات المتاحة له في الوقت الحاضر
النمط الاستبدادي (2) AII	يطلب القائد المعلومات ويتخذ هو القرار وقد يخبر المرؤوسين أو لا يخبرهم
النمط الاستشاري (1) CI	يتقاسم ويشترك القائد المرؤوسين ويطلب معلومات ولكن يتخذ القرار بمفرده
النمط الاستشاري (2) CII	يجتمع القائد مع المرؤوسين كفريق عمل ثم يحصل على أفكارهم ويتخذ هو القرار
النمط الجماعي GII	يشترك القائد مع المرؤوسين كجماعة في حل وبحث المشكلة وتحديد العوامل وتقييمها ومحأولة الوصول للقرار المناسب، ويكون دوره كمنسق للمناقشة ولكن لا يضغط عليهم في القرار، فهو عازم على قبول وتنفيذ أي قرار تدعمه وترضاه الجماعة

المصدر: فريد فهمي زيارة، مرجع سبق ذكره، ص 241.

الشكل رقم (9): نموذج فاعلية القرار حسب "Vroom Et Yetton"



المصدر: فريد فهمي زيارة، مرجع سبق ذكره، ص 242.

وفاعلية القرار حسب نموذج "Vroom Et Yetton" تعتمد على ثلاثة عناصر أساسية¹:

1- نوعية القرار ومدى فاعليته،

2- مدى قبول المرؤوسين أو التزامهم بتنفيذ القرار بفاعلية،

3- الوقت اللازم لصنع القرار.

¹ فريد فهمي زيارة، مرجع سبق ذكره، ص 240.

الفصل الأول: الأطوار النظري للقيادة الإدارية

الفرع السادس: نظرية القيادة ثلاثية الأبعاد

قام "Reddin" بدراسة الشبكة الإدارية لـ "Black Et Mouton" التي حددا فيها المحاور التي تركز عليها دراستهما، وهما بعدي العلاقات الإنسانية والعمل، وأضاف بعدا ثالث وهو بعد الفعالية (l'efficacité) ليقدّم نموذجاً أسماه بـ (النسق ثلاثي الأبعاد)، والذي حدد فيه أربعة أنماط للقيادة، هي:

أولاً: النمط المتكامل (Integrated): نمط مهتم بكل من العمل والعلاقات الإنسانية بدرجة عالية،

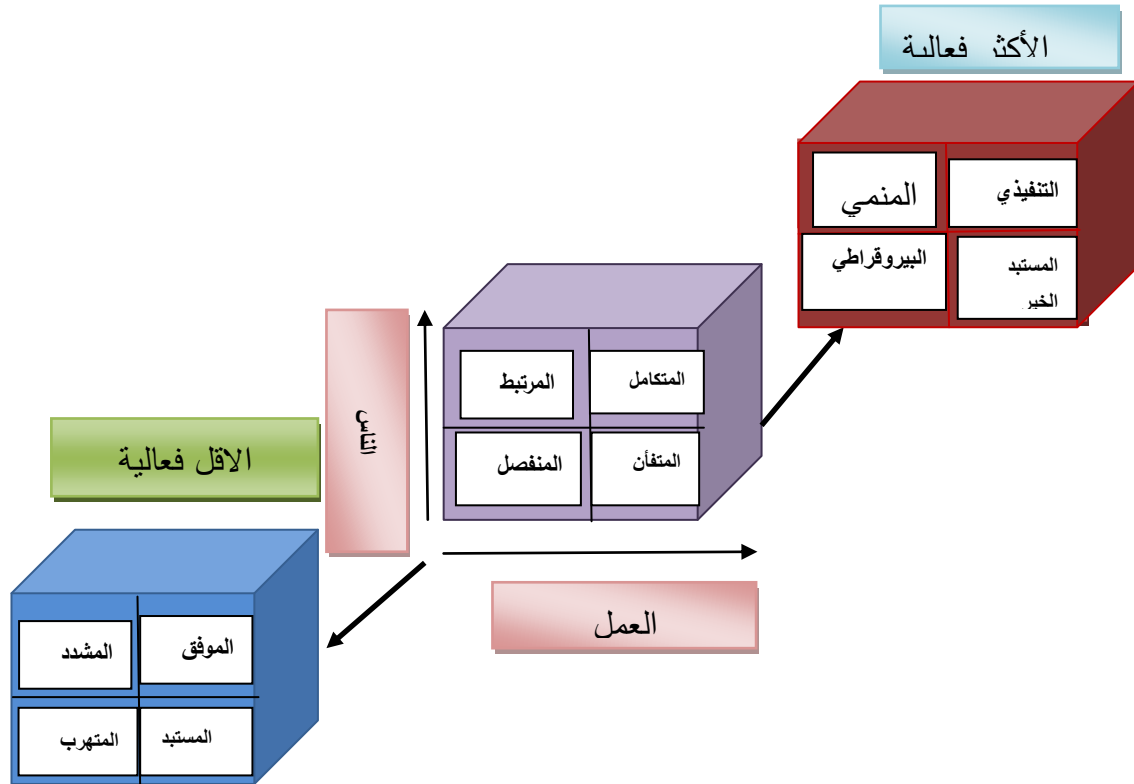
ثانياً: النمط المرتبط (Related): نمط مهتم بالعلاقات الإنسانية وغير مهتم بالعمل،

ثالثاً: النمط المتفاني (Dedicated): نمط مهتم بالعمل وغير مهتم بالعلاقات الإنسانية،

رابعاً: النمط المنفصل (Separated): نمط مهتم بالعمل وبالعلاقات الإنسانية بشكل منخفض.

وهذه الأنماط إذا تم استخدامها في الظروف المناسبة، أصبحت أكثر فاعلية ونتج عنها أربعة أنماط أخرى، وإذا استخدمت في ظروف غير مناسبة أصبحت أقل فاعلية ونتج عنها أربعة أنماط أخرى، والشكل التالي يوضح هذه الأنماط.

الشكل رقم (10): الأنماط ثلاثية الأبعاد "Reddin"



المصدر: عايذة سيد خطاب، علي المبيض، القيادة الإدارية الفعالة، القاهرة، مكتبة عين شمس، 2007، ص 26.

ولقد قسم "Reddin" مصفوفته إلى مستويين منخفض ومرتفع بالنسبة لبعده الإهتمام بالعمل، بعد الإهتمام بالناس وبعده الفاعلية. والجدول التالي، يوضح مختلف الحالات والأنماط المناسبة لكل حالة.

الجدول رقم (8): مصفوفة "Reddin"

بعد العمل	بعد الناس	بعد الفعالية	النمط المناسب
مرتفع	مرتفع	مرتفع	التنفيذي
مرتفع	مرتفع	منخفض	الموقف
مرتفع	منخفض	مرتفع	المستبد الطيب
مرتفع	منخفض	منخفض	المستبد
منخفض	مرتفع	مرتفع	المنمي
منخفض	مرتفع	منخفض	المجامل
منخفض	منخفض	مرتفع	البيروقراطي
منخفض	منخفض	منخفض	الهارب

المصدر: طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 111.

ولقد حصر "Reddin" عناصر الموقف التي يجب أن يقوم القائد بتشخيصها في ثلاثة عناصر¹:

- 1- متطلبات التكنولوجيا: وهي الطريقة التي يتم بها العمل، ويرى أن كل طريقة تتطلب سلوكا مختلفا من القادة،
- 2- فلسفة المنظمة والقيم السائدة فيها: ويمكن أن يشخص القائد هذا العنصر من خلال قيم المنظمة، العادات والتقاليد السائدة، الاتجاهات الدينية، اللغة، الرموز والطقوس ونمط اللباس،
- 3- الموارد البشرية ومتطلباتها: وتتمثل في احتياجات القائد، المرؤوسين، الزملاء والرئيس، وتؤثر هذه الاحتياجات في تحديد القائد للنمط المناسب للموقف.

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 369.

المبحث الثالث: النظريات الحديثة في القيادة الإدارية

ظهرت العديد من الدراسات في موضوع القيادة الاستراتيجية خلال العشرين سنة الماضية، والتي أطلق عليها " *Bryman* " نظريات القيادة الجديدة، وتشمل هذه النظريات كل من نظرية القيادة الكارزماوية "charismatic"، نظرية القيادة الرؤيوية "visionary" ونظرية القيادة التحويلية "transformational"¹.

ولقد ظهر مفهوم القيادة التحويلية بداية على يد عالم السياسة الأمريكي " *James Macgregor Burns* " سنة 1978 في كتاب بعنوان " القيادة leadership " وبعد ذلك قام كل من " *Avolio و Bass* " بتطوير هذه النظرية².

ويرى " *Burns* " أنه من المهم التمييز بين النظرية التبادلية للقيادة، والتي تلتزم بتبادل الوعود، مكافآت الأداء، والتركيز على المهام. وبين النظريات التحويلية للقيادة التي تهتم ببناء الإلتزام نحو المهمة التنظيمية، الأهداف والإستراتيجيات. ويميز " *Hunt* " بين النوعين حيث قال: " قيادات المنظمات والتي هي قيادات استراتيجية يجب أن تكون مختلفة عن القيادات في المنظمات والتي هي في المستوى الأدنى المباشر للقيادة³ ، وهو ما ذهب إليه " *Kim Boal Et Robert Hoojiberg* " حيث أشارا إلى أن نظريات القيادة في المنظمات هي عبارة عن نظريات إشرافية للقيادة ونظريات قيادة المنظمات هي نظريات استراتيجية للقيادة⁴.

فالنظريات الإشرافية، يتم فيها التوجه نحو الأشخاص والمهام، حيث أن سلوكيات القادة تتمثل في: التوجيه، الدعم...مثل: النظرية الموقفية، نموذج إتخاذ القرار

¹ Kimberly b. Boal, Robert Hoojiberg, **Strategic leadership research: moving on**, Leadership quarterly. N 11 (4),2001. P 515.

² عبد الغني محمد اسماعيل العمراني، تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية، رسالة دكتوراه في الادارة التربوية غير منشورة، الجامعة الاردنية، كلية الدراسات العليا، قسم الادارة التربوية، الاردن، 2004، ص 18.

³ George r. gouthals, Georgia j. Sorenson, James mac gregor burns. **Op,Cit**, p 1498

⁴ Kimberly b. boal, Robert hoojiberg, **Op, cit**, P 516.

² George r. gouthals, Georgia j. Sorenson, James mac gregor burns,**Op, Cit**. p 1498.

الفصل الأول: الأطوار النظرية للقيادة الإدارية

"**فرووم ويتن**"... أما النظريات الاستراتيجية أو التحويلية: فالقيادة فيها يملكون مسؤوليات شاملة، مهمتهم تغيير المنظمات، وهؤلاء القادة لا يتمثلون فقط في الرئيس التنفيذي (Ceo) فقط بل في فريق مجلس الإدارة العليا للمنظمة أو فريق التحالف، إذا كانت المنظمة لديها تحالفات مع منظمات أخرى¹. وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى تعريف القيادة الاستراتيجية وابرز صفاتها وأدوارها، بالإضافة إلى أبرز النظريات، كنظرية القيادة التبادلية، الكارزمية، قيادة التبادل مع الاعضاء والقيادة التحويلية والخدماتية والقيادة بالذكاء العاطفي.

المطلب الأول: القيادة الاستراتيجية تعريفها، صفاتها، أدوارها

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى تعريفات القيادة الإستراتيجية، وتحديد صفاتها وعرض مختلف الأدوار التي يجب أن تقوم بها.

الفرع الأول: تعريف القيادة الاستراتيجية

يعرف "**Selznik**" القيادة الاستراتيجية بأنها: " القيادة الاستراتيجية معروفة باهتمامها بتطور المنظمات بالكامل تتضمن تغيير أهدافها وقدراتها"². ويعرفها "**Hill Et Autre**" بأنها: " القدرة على توضيح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة أو جزء من المنظمة، وكذلك القدرة على تحفيز الآخرين ودفعم كي يؤمنوا بهذه الرؤية ويستوعبونها"³. ويعرف كل من "**Mary Crossan, Dusya Vera, Len Nanjad**" القيادة الاستراتيجية بأنها: " قدرة الشخص على توقع، تصور، تحقيق المرونة، التكبير استراتيجيا، والعمل مع الآخرين للبدء بالتغييرات التي تقوم بتكوين مستقبل قابل لبقاء المنظمات"⁴. يلاحظ في هذه التعاريف تركيزها على النقاط، التالية:

³ Kimberly b. Boal, Patrick l. Schultz, **Storytelling, time, and evolution: the role of strategic leadership in complex adaptive systems**, the leadership quarterly, N 18, 2007, P 411.

² George r. gouthals, Georgia j. Sorenson, James mac gregor burns, **Op, Cit**, p 1498.

³ محمد حسين العيسوي، جليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي، الإدارة الاستراتيجية المستدامة، مدخل لإدارة المنظمات في اللفية الثالثة، عمان، الوراق، 2012، ص 587.

⁴ Mary Crossan, Dusya Vera, Len Nanjad, **Transcendent leadership: strategic leadership in dynamic environments**, the Leadership Quarterly, N 19, 2008, P 570.

- ✓ المستقبل،
- ✓ تعبئة وتركيز الموارد،
- ✓ النجاح،
- ✓ التغيير،
- ✓ الايمان بالرؤية،
- ✓ التفكير الاستراتيجي،
- ✓ العمل مع الاخرين.

الفرع الثاني: الصفات المميزة للقادة الاستراتيجيين: لقد حدد "Hill Et Jones" مجموعة صفات، يتميز بها القائد الاستراتيجي الناجح، هي:¹

أولاً: الرؤية، البلاغة والاستقامة: يتميز القائد الاستراتيجي بأن لديه رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة ويتمتع ببلاغة لإيصال هذه الرؤية للآخرين وإقناعهم بها، من خلال استعمال أسلوب جذاب في الحديث والتواصل، كما يجب أن يكون القائد الاستراتيجي مستقيماً، أي أخلاقياً، تبرز دائماً في قيمه وسلوكياته تغليب للمصلحة العامة على مصلحته الشخصية. لكي يؤمن به أتباعه ويصبح قدوة لهم.

ثانياً: الإلتزام: إن إلتزام القائد برؤية المؤسسة، يعطي اندفاعاً قوياً لأتباعه، كي يكونوا أكثر إلتزاماً بها، ويحققون الانجازات المطلوبة، لأنهم يرون فيه القدوة والمثل.

ثالثاً: اللارسمية: يقوم القائد الناجح بتكوين شبكة إتصالات رسمية داخل المؤسسة، وأخرى غير رسمية، يقوم من خلالها بتكوين علاقات جيدة مع الأتباع، تقربهم من القائد وتثير معنويات إيجابية بينه وبينهم، وتوضح بعض الاشكالات التي تصاحب الإتصالات الرسمية.

¹ محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 588-589.

الفصل الأول: الأطوار النظرية للتقوية الإدارية

رابعاً: الاستعداد للتفويض والتمكين: إن تفويض المرؤوسين في اتخاذ القرارات أداة تحفيزية جيدة، لأن المرؤوسين يشعرون بثقة القائد في قدراتهم، وكذلك يشعرون بأنهم مسؤولين عن اتخاذ القرارات.

خامساً: الاستعمال الماهر للسلطة: ويعنى بها، أن القائد يستعمل بشكل جيد سلطته لتمرير أفكاره، ويعمل على تأكيد الإلتزام برؤية المنظمة.

سادساً: الذكاء العاطفي: ويقصد به الثقة بالنفس، وتوجيه الذات والآخرين، والمهارات الاجتماعية، والقادة الذين يتمتعون بهذه المهارات، هم أكثر فاعلية ممن تنقصهم.

الفرع الثالث: أدوار القادة الاستراتيجيين: يقوم القادة الاستراتيجيون بعدة أدوار، حددها " *Boal Et Hoojiberg* " في النقاط التالية¹:

- 1- صنع القرارات الاستراتيجية،
- 2- تكوين وإيصال الرؤية المستقبلية،
- 3- تنمية المهارات المفتاحية والقدرات،
- 4- تطوير الهياكل التنظيمية،
- 5- اختيار وتنمية الجيل الجديد من القادة،
- 6- إستدامة ثقافة تنظيمية فعالة،
- 7- ضخ أنظمة القيم الأخلاقية في ثقافة المنظمة.

ويشير " *Dougllass North* " إلى أن القادة الاستراتيجيون يلعبون دوراً رئيسياً في قدرة المنظمة على التعلم من ماضيها، التكيف مع حاضرها وتكوين مستقبلها¹.

¹George r .gouthals, Georgia j. Sorenson, James mac gregor burns, *Op, Cit*, p1498 .

الفصل الأول: الأطوار النظرية للتغيير أداة الإدارية

وفي الجدول الموالي حاولت الباحثة، تلخيص بعض الأدوار الأخرى المحددة في دراسة " Mary Crossan, Dusya Vera, Len Nanjad"، والتي تتفق مع الكثير من الأدوار المحددة مسبقاً.

الجدول رقم (9): عرض لبعض الدراسات حول أدوار القادة الاستراتيجيون

الأدوار	السنة	الدراسة
<ol style="list-style-type: none"> 1. تحديد غاية ورؤية المنظمة 2. استغلال والمحافظة على المهارات الجوهريّة 3. تنمية الراسمال البشري 4. بناء ثقافة تنظيمية فعالة 5. التركيز على الممارسات الأخلاقية 6. تأسيس رقابة تنظيمية متوازنة 	2005	Ireland and hitt
<ol style="list-style-type: none"> 1. مبدع 2. مسهل 3. منتج 4. موجه 5. وسيط 6. منسق 7. مراقب 8. معلم 	1988	Queen
<ol style="list-style-type: none"> 1. واضع الرؤية 2. محفز 3. محلل 4. رئيس المهام 	1993	Hart and quieen
<ol style="list-style-type: none"> 1. إتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالإنتاج، الخدمات والسوق 2. اختيار المفاتيح التنفيذية 	1997	House and aditya

¹Kimberly b.boal, Patrick l. schultz, Op, Cit, P 411.

<p>3. تخصيص الموارد للمكونات الرئيسية</p> <p>4. اعداد أهداف واستراتيجية المؤسسة</p> <p>5. تحديد توجه المنظمة</p> <p>6. تصور وتركيب التصاميم التنظيمية والبنى التحتية الرئيسية، مثل التعويضات، المعلومة، أنظمة الرقابة</p> <p>7. تمثيل المنظمة في الهيئات الحكومية، مثل المؤسسات المالية، الوكالات الحكومية، جماعات مصالح المستهلكين والعملاء، والتفاوض مع هذه المؤسسات من أجل الشرعية والموارد.</p>		
---	--	--

Source: Mary Crossan, Dusya Vera, Len Nanjad, **Op,Cit**, P 571.

المطلب الثاني: نظرية القيادة التبادلية

القيادة التبادلية (Leadership Transactional)، تشمل تحفيز وتوجيه الأتباع من خلال الاهتمام بمصالحهم الخاصة، وتركز القيادة التبادلية على مقاربة الجزرة والعصا، وهي تقوم بتحديد توقعات الأداء والأهداف وتوفير التغذية الراجعة للأتباع. نفوذ القادة التبادليون يأتي أساسا من سلطتهم الرسمية في المنظمة، وهي تركز على أسس عمليات التسيير المتمثلة في الرقابة، التنظيم، والتخطيط قصير الأجل¹.

الفرع الأول: تعريف القيادة التبادلية: يعرف "Bass" القيادة التبادلية بأنها: " نمط قيادي قائم على الفكرة القائلة، بأن علاقات القائد بالمرؤوس مستندة إلى سلسلة من التبادلات، كحصول المرؤوسين على الأجور والسمعة عندما يتصرفون طبقا لرغبات قائدهم"²

¹ Don Hellriegel, John W, Slocum, **Organizational Behavior**, Usa, South- Western Cengage Learning, 13 Ed, 2011, P 320.

² عبد العزيز مجعد المطيري، أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، 2011، ص 30.

الفصل الأول: الاطار النظري للقيادة الإدارية

الفرع الثاني: المكونات الأساسية للقيادة التبادلية

تتمثل مكونات القيادة التبادلية في¹:

أولاً: توفير المكافآت المشروطة (Contingent Reward (CR): القيادة التبادلية تحدد الخطوات المتعلقة بتحقيق الأهداف عن طريق المكافآت، توضيح توقعات كل طرف من الاخر (القائد والمرؤوس)، وتبادل الوعود والموارد من أجل دعم وترتيب اتفاق مرضي للطرفين، بالإضافة إلى التفاوض على الموارد، تبادل المساعدات، وتوفير الثناء من أجل الأداء الناجح،

ثانياً: الإدارة بالاستثناء النشطة (Management-by-Exception active (MBE-A): القادة التبادليون يراقبون بنشاط العمل الذي ينفذه المرؤوسون ويقومون بالتصحيح، إذا حدث وانحرف الأداء عن المعايير المتوقعة، كما تفرض القيادة التبادلية قواعد لمنع الاخطاء،

ثالثاً: الإدارة بالاستثناء الساكنة (Management-by-Exception passive (MBE-P): القادة التبادليون يتدخلون بعد تحقيق الأداء غير المقبول أو انحراف على المعايير المفروضة، إنهم ينتظرون قبل القيام بعمل حتى تجلب الاخطاء انتباههم، فالأعمال التصحيحية والعقاب يمكن أن يستخدم كاستجابة للأداء غير المقبول. كما أن القيادة التبادلية تعمل عندما تكون المشاكل التنظيمية والأهداف واضحة ومحددة.

الفرع الثالث: إيجابيات وسلبيات القيادة التبادلية

في هذا الفرع سيتم عرض مجموعة من إيجابيات وسلبيات القيادة التبادلية.²

أولاً: إيجابيات القيادة التبادلية: لقد حدد " Distefano Et Bohenke " مجموعة من الإيجابيات للقيادة التبادلية، هي:

¹ Don Hellriegel, John W, Slocum, **Organization behavior**, Op, cit, P 321.

² عبد العزيز مجعد المطيري، مرجع سبق ذكره، ص ص 32-33.

الفصل الأول: الاطار النظري للقيادة الإدارية

1. تركز القيادة التبادلية على المكافأة، التي يمنحها القائد للمرؤوس نظير قيامه بالأداء، وفق المعايير المحددة. وتعتبر المكافأة شكل من أشكال اهتمام القائد بمرؤوسيه، مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم ودفعهم للإنجاز.
2. تتضمن القيادة التبادلية اتفاق بين القائد والمرؤوس، يكون معلناً، ويمكن أن يكون ضمني، من أجل تحقيق الأهداف المحددة مقابل المكافأة، وهذا الاتفاق يدعو المرؤوسين إلى التنافس والالتزام في العمل لتحقيق أعلى درجات الأداء للفوز بتلك المكافآت.

ثانياً: سلبيات القيادة التبادلية: على الرغم من إيجابيات القيادة التبادلية، إلا أنها تتضمن مجموعة من السلبيات، حددها " Bass " في النقاط التالية:

1. عند تحديد الأهداف في عملية التبادل بين القائد والمرؤوس، في غالب الأمر لا يوجد اتفاق مشترك حول نفس الأهداف،
2. كما أن اعتماد هذه القيادة على تبادل المنفعة، يؤدي إلى تكوين علاقات غير ثابتة بين القائد والمرؤوس، وغالبا ما لا تستمر لفترة طويلة،
3. القيادة التبادلية لا تعرض بشكل دقيق، الدور الحقيقي المطلوب من القيادة الحديثة، والابتكارية، التي تبت حياة جديدة في المنظمات، في عصر العولمة والتغيير المستمر.

المطلب الثالث: نظرية قيادة التبادل مع الأعضاء

نظرية قيادة التبادل مع الأعضاء (Leader Member Exchange) " LMX " تفترض أن القادة يطورون علاقات مختلفة مع كل واحد من المرؤوسين، من خلال سلسلة من الأعمال المتبادلة، واقتراح أن كل علاقة بين المدير والمرؤوس تنطلق من جودة منخفضة، أين تكون العلاقة مرتكزة على التبادل من جهة مطالب المرؤوس، إلى علاقة عالية الجودة أين تكون مرتكزة على الحب بين الطرفين، على الثقة، الإحترام، الشعور بالولاء والالتزام¹.

¹ Don Hellriegel, John W, Slocum, **Organizational behavior**, Op, cit, P 323.

الفصل الأول: الأطوار النظرية للتغيير الإدارية

الفرع الأول: مراحل قيادة التبادل مع الأعضاء LMX: يفترض هذا النموذج أن العلاقة بين القائد والمرؤوس، تمر بعدة مراحل هي¹:

أولاً: المرحلة الغريبة أو الأجنبية (Stranger phase): القائد هنا مع المرؤوس الجديد، يشغلون أدوار تنظيمية رسمية (الرئيس والمرؤوس)، إنهم يبدأون علاقاتهم بشكل رسمي، أين يركزون على علاقة يغيب فيها الشعور بالرعاية والالتزام.

ثانياً: مرحلة المعرفة (Aquaintance Phase): في هذه المرحلة القائد والمرؤوس يبدأون في مشاركة بعضهما معلومات كبيرة على المستوى العملي والشخصي، وهذه المرحلة حرجة، فإذا كانت هذه المرحلة غير ناجحة، فسيفضل كل من القائد والمرؤوس العودة إلى المرحلة الأولى (المرحلة الأجنبية)، حتى لو قام المرؤوس بإنجاز العمل المتوقع.

ثالثاً: مرحلة نضج الشراكة (Mature Partnership Phase): في هذه المرحلة، التبادلات لا تركز فقط على المهمة (الأداء) ولكن تتضمن الروابط العاطفية. القائد والمرؤوس يبدأون في الأخذ في الاعتبار، العاطفة المتبادلة، الولاء والدعم المتبادل، المساهمات المتعلقة بالعمل والالتزام لكل منهما، إحترام التخصص وتبادل الثقة. والقائد يعتقد في المرؤوس بأنه سيقدم المساعدة متى ما احتاج إليه والعكس بالعكس من طرف المرؤوس.

في النهاية، المرؤوس ينتظر من القائد الدعم، التشجيع، والإستعداد للاستثمار في مهنة المرؤوس (التوجيه، التدريب، تحديد رؤية واضحة).

الفرع الثاني: مستويات قيادة التبادل مع الأعضاء LMX: مستويات LMX تشير إلى علاقة الرضا بين المرؤوسين وقائدهم، وسيتم في هذه النقطة عرض مستوى الرضا للمرؤوسين ذوي المستوى المتدني من LMX:²

أولاً: هم الأكثر عرضة لعدم الرضا، والأقل تحفيزاً، والأكثر عرضة لتترك العمل، فالعمال الذين يتحصلون على مستوى متدني من LMX يعتبرون أنفسهم خارج المجموعة، ولكنهم أكفاء في الأداء، هذا يعني أنهم لا يقادون بشكل فعال.

¹ Don Hellriegel, John W, Slocum, **Organizational behavior**, Op, cit, P 323.

² **Ibid**, p324.

الفصل الأول: الأطوار النظرية للقيادة الإدارية

ثانياً: المديرون الذين يريدون أن يكونوا قادة جيدين، يجب أن يحافظوا على هذه الامكانية، والقيادة الصحيحة تسعى لتحقيق حوار فعال، ضمان الإتصال، فتح الإتصال المناسب، وبناء تغذية راجعة مع كل المرؤوسين، ليس فقط مع مجموعة من المرؤوسين.

ثالثاً: إن العلاقة بين القادة والمرؤوسين تتطور بسرعة، ويجب أن يأخذ القادة والمرؤوسون كذلك هذه الامكانية في الحسبان، عندما يتم التفاعل في مرحلة مبكرة فهذه العلاقة الأولية ستتأثر بقوة على تطوير جودة منخفضة أو عالية لهذه العلاقة في LMX.

المطلب الرابع: نظرية القيادة الكارزمية

قام كل من "*Conger, Kanungo, Hunt, Boal, Shamir, House, Arthur*"، بتقديم نظرية في القيادة، تسمى بالقيادة الكارزمية (*Charismatic Leadership*)¹، وفيما يلي سيتم عرض مفهوم وصفات ومؤشرات قياس القيادة الكارزمية، بالإضافة إلى أنواعها.

الفرع الأول: مفهوم وصفات القيادة الكارزمية: حسب "*Weber*" فإن مصطلح (كاريزما) يعني "هدية الألهة أو هبة الألهة"، مثل: الحكمة، المعرفة، النبوة. ويرى أن الكاريزما هي شكل من أشكال السلطة، متميزة عن غيرها من الأنواع، مشتقة من مزيج فريد لشخص له موهبة غير عادية، حتى أن الأتباع يقتنعون أن الشخص الذي يمتلك مثل هذه الموهبة له علاقة بالقوى الربانية². وقد أشار "*Weber*" إلى مصطلح الكاريزما، عندما قام بتقسيم نماذج السلطة في القيادة إلى ثلاثة أنواع، هي:³

- القائد الملهم أو ساحر الجماهير "Charismatic"
- القائد التقليدي "Traditional"

¹ Jens rowold, kathrin heinitz, **Transformational and charismatic leadership: assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS**, the leadership quarterly, N 18, 2007. P 121.

² Joseph h. Boyett, **The science of leadership**, www.jboyett.com, 2006, P 3.

³ سهيل أحمد عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص 80.

الفصل الأول: الأطوار النظرية للقيادة الإدارية

• القيادة الرشيدة الشرعية " Legal-Rational".

وحسب " *Weber Et House* " فإن القيادة الكاريزمية تمارس توزيع وتكثيف التأثير الاجتماعي على الآخرين، من خلال معتقداتها وسلوكاتها الفريدة¹.

إن القادة الكاريزماتيين يقومون باستثارة الآخرين عن طريق العواطف من خلال الهامهم، ويقترح " *Conger* " ثلاث خصائص يجب أن يتمتع بها القائد الكاريزمي لجذب الأتباع، هي²:

أولاً: صفات الخبير: الخبرة وتشير إلى المهارة والقدرة على أداء المهام بفعالية، القادة من هذا النوع يتم رؤيتهم كحكام، وهذه الحكمة هي نتيجة عن الثقة في القائد، من خلال اعتقادهم بأنهم يمكنهم التعلم وتطوير قدراتهم عن طريق قائدهم.

ثانياً: أخذ المخاطرة: ويتضمن السلوكات غير التقليدية والتي تتحدى الوضعية الحالية، أو التي لا تتبع الإجراءات المعيارية. والملاحظين لسلوك المخاطرة بالنسبة للقائد يترجمون ذلك كعلامة على التزام القائد بالوفاء لأفكاره.

ثالثاً: صفات الكاريزما: وتتضمن صفات يعتبرها الآخرون صفات مثالية (رائعة)، الأفراد ينجذبون للقائد، الذي يتوفر على مجموعة من الصفات مثل: الديناميكية، والقدرة على التأثير (الاستثارة). الأفراد يحبون أن يكونوا مع القادة الذين يتصفون بهذه الصفات، ويشعرون بالتحفيز والإلهام من طرفهم.

هذه الخصائص تولد نوع من الارتباط العاطفي بالقائد، ويضيف " *Woldman, Yamarino, Conger, Canungo* " أن السلوكيات المائلة نحو القيادة الكاريزمية، تتضمن توفير الإلهام من أجل تحفيز العمل الجماعي، ويسلك القائد الطرق التي تظهر للأتباع بأنه يقوم بدور نموذجي³.

¹ John Sosik, *The role of personal value in the charismatic leadership of corporate managers : a model and preliminary field study*, the leadership quarterly, n 16, 2005, p 222.

² Sheil M. Puffer, *Attributions of charismatic leadership, the impact of decision, style outcome, and observer characteristics*, leadership quarterly, N 1, 1990, P 178.

³ John Sosik, *op, Cit*, p 223.

الفصل الأول: الأطوار النظرية للقيادة الإدارية

وحسب "House" إن القائد الكاريزمي لديه الثقة في النفس، الهيمنة، ويمتلك معتقدات قوية في قيمه، وأخلاقياته الإستقامة¹.

الفرع الثاني: مؤشرات قياس القيادة الكارزمية: قام "Conger, Kanungo" بتطوير مقياس، لقياس القيادة الكارزمية، سنة 1998، يسمى بـ (CKS) ، يتكون من خمس مؤشرات هي²:

أولاً: الحساسية للمحيط (SE) Sensitivity to the environment: يقوم القائد بتقييم المحيط من أجل فرص النمو، وانتقاد الوضع الراهن واقتراح التغييرات الجذرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة،

ثانياً: الحساسية لحاجات الأعضاء (SMN) Sensitivity To Members Needs: يقوم القائد هنا بتقييم حاجات أتباعه بعناية،

ثالثاً: الرؤية الاستراتيجية وعملية صياغتها (SVA) Strategic Vision And Articulation: القائد يقوم بصياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة ويعمل على عرضها بانتظام لأتباعه من أجل إلهامهم،

رابعاً: المخاطر الشخصية (PR) Personal Risk: وتتمثل في الثقة الشخصية، وتوضح إعتقادات القائد بالنتائج الممكنة للرؤية،

خامساً: السلوكيات غير التقليدية (UB) Unconventional Behavior: القادة يبنون الثقة والالتزام لدى الأتباع، ويظهرون للأتباع كنماذج في الأداء.

الفرع الثالث: أنواع القيادة الكارزمية: لقد حدد "Howell" نوعين من الكاريزما، هما³:

أولاً: الكاريزما الاجتماعية: والتي تقوم بتمكين الآخرين، لتعزيز المصلحة الاجتماعية والعمل الجماعي الأخلاقي، فهي تعكس التأثير الإيجابي على الأتباع، تعكس قوة الشخصية، وتتلائم قيم القائد هنا مع القيم المعترف بها عالمياً. الكاريزما الاجتماعية تعطي مكاناً لآفاق جديدة لإنجازات الفرد والجماعة،

ثانياً: الكاريزما الشخصية: يتعامل القائد مع الآخرين من أجل مصالحه الشخصية وأهدافه غير الأخلاقية. وهي تؤدي إلى خراب فردي وجماعي.

¹ John Sosik, op, Cit, p 223.

² Jens Rowold, kathrin Heinitz, Op,Cit, P 121.

³ John Sosik,Op,Cit. p 223.

الفصل الأول: الأطوار النظرية للقيادة الإدارية

إلا أن كلا النوعين من القيادة الكارزمية، تنتج جهودا مرتفعة باتجاه أهداف صعبة، أهداف فيها تحدي، إلى عمل جماعي فيه تماسك وتعاون، والتزام داخلي نحو رؤية القائد، وإعجاب قوي به.

المطلب الخامس: نظرية القيادة التحويلية

في مختلف البحوث التي تمت حول القيادة التحويلية (Transformational Leadership) قورنت بالقيادة التبادلية، التي ظهرت في هذه البحوث كنقيض للقيادة التحويلية أو كأنها في الطرف الثاني. فلطالما وصفت القيادة التحويلية بأنها تتجاوز الأداء المتوقع وصولا للأداء غير المتوقع. في حين تعتمد القيادة التبادلية على سياسة الجزرة والعصا.

الفرع الأول: القيادة التحويلية تعريفها وخصائصها

سيتم التطرق في هذا الفرع إلى تعريف القيادة التحويلية، وخصائص القائد التحويلي، بالإضافة إلى مكونات القيادة التحويلية.

أولاً: تعريف القيادة التحويلية: يعرف القائد التحويلي بأنه: " القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، والذي يروج - في نفس الوقت - لعملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات"¹

إن القيادة التحويلية من خلال جاذبيتها الشخصية وإلهامها وتحفيزها ومشاركتها واهتمامها بالأفراد، تجعل الأفراد يعرفون قيمتهم الذاتية مما يؤدي بهم إلى الشعور بمستويات عالية من الرضا والالتزام، وعن طريق تمكينهم ومراعاة أهدافهم وغاياتهم والتوفيق بينها وبين أهداف كل من القائد وجماعة العمل والمنظمة.

كما رأينا في التعريف السابق فالقيادة التحويلية ترفع من مستوى التابعين، فتجعلهم يتجاوزون تحقيق الحاجات البسيطة إلى تحقيق أهداف تطوير الذات، فالقيادة

¹ سيد الهواري، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، القاهرة، مكتبة عين شمس، 2005. ص 47.

الفصل الأول: الاطار النظري للقيادة الإدارية

التحويلية تهدف إلى بناء جيل من القيادة يتمتع بخصائص القيادة التحويلية الحقيقية.

ويقول "Bass" إن: " القيادة التحويلية تحفز الآخرين للقيام بعمل أكثر مما كانوا يريدونه في الأصل، وفي الغالب أكثر مما يمكن أن يفكرون به، إنهم يضعون توقعات أكثر تحديا وفي العادة يحققون أداءات عالية"¹، فالقيادة التحويلية تتجاوز المتوقع من الأداء.

والقيادة التحويلية حسب عدة دراسات " Bass, Curphy, Yammarino" ضرورية في كل قطاع وفي كل ظرف² فلقد أثبتت نجاحها في مجالات التربية والتعليم، في الجيش وفي مجالات النشاط الصناعي، وكذلك في الازمات وعلى المستوى العالمي، لأن مثل هذه القيادة ضرورية ومواكبة لمتغيرات المحيط والمنافسة.

ولقد ميز "Burns" بين نمطين من القيادة، القيادة التبادلية والتي يرى أنها علاقة نفعية مؤقتة بين القائد والمرؤوسين يتم فيها تبادل الإنجاز الذي يحققه المرؤوسين مع المكافأة التي يمنحها القائد نظير هذا الإنجاز، ونمط القيادة التحويلية الذي يرى أن العلاقة بين القائد والمرؤوس مبنية على الرفع من مستوى الطموحات لكل من المرؤوسين والقيادة، من أجل الوصول إلى أداءات عالية تتجاوز المتوقع وكل ذلك عن طريق رفع مستوى الأخلاقيات والإبتعاد عن الكراهية والحقد والأنانية.

ثانيا: خصائص القائد التحويلي: يتسم القائد التحويلي بعدة خصائص تميزه عن غيره من القادة، نوجزها فيما يلي:³

1- الجاذبية الشخصية: يمتلك القائد التحويلي شخصية جذابة، يجذب الناس إليه ويرغبون في تقليده، يتقون به ويحترمونه، يمتلك رؤية ورسالة،

¹ Bernard Bass, **Transformational leadership: industrial; military, educational impact**, Usa, Library of congress cataloging in publication data, 1997, P 4.

² Bernard m. Bass, Ronald e. reggio, **Transformational leadership**. Second édition, London, lawrence erlbaum associates, 2008, P 3.

³ Bernard m. Bass et Bruce j. Avolio, **Improving organisational effectiveness (Through transformational leadership)**, London, Sage publications, 1994, P 3.

الفصل الأول: الاطار النظري للقيادة الإدارية

2- استثارة أفكار التابعين: يمتلك القائد التحويلي القدرة على استثارة وتحريك فكر التابعين إلى مستويات عالية من الوعي بالقضايا الرئيسية وزيادة الثقة في أنفسهم، وبالتالي فهو يعمل على تشجيع التابعين في إعادة التفكير في أهدافهم ووسائلهم وتغيير اهتماماتهم، من هدف البقاء إلى هدف الإنجاز العالي والتقدم والتنمية الذاتية،

3- شخصية ملهمة: يظهر هذا القائد تأثيرا واهتماما خاصا بالتابعين ويحفزهم ويلهمهم حتى يطمحوا أن يصبحوا أو يتحولوا إلى قادة،

4- الإهتمام الإنساني على المستوى الفردي: يمتلك هذا القائد القدرة على الإتصال وإعطاء الإهتمام والرعاية حتى على المستوى الفردي،

5- صاحب مبادئ وقيم أخلاقية: فهو يتصرف في ضوء مجموعة من القيم ويخلق ثقافة الإنجاز المبنية على القيم، فالإنجاز غير العادي ليس صدفة¹ فهو يتمتع بالإحترام، موثوق به، منفتح على الآخرين، غير ملتو، أمين، موجه ذاتيا،

إن توفر هذه السمات في شخصية القائد التحويلي إنطلاقا من جاذبيته الشخصية، قيمه، قدرته الإلهامية، وصول اهتمامه إلى المستوى الفردي واستثارته لفكر التابعين، يدفعهم إلى رفع مستوى مجهوداتهم العادية إلى مستوى المجهود غير العادي (غير المتوقع)، وهذا ما يؤكد "House" الذي يصف القيادة التحويلية، بأنها: " القيادة المتفوقة " التي يتمكن أصحابها من تحقيق إنجازات متميزة² لأنهم أقوياء ولكنهم حساسين لمشاعر البشر، فهم يسعون إلى تزويد البشر بالطاقة.³

الفرع الثاني: مكونات القيادة التحويلية

لقد حدد " Bass Et Avolio " مكونات القيادة التحويلية في أربعة عوامل،

تسمى بـ (4Is of leadership) لأن المكونات الأربعة تبتدأ بالحرف (I) وهي⁴:

¹ سيد الهواري، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، مرجع سبق ذكره، ص 59.

² حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 228-229.

³ سيد الهواري، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، مرجع سبق ذكره، ص 59.

⁴ Bernard m. bass, ronald e. riggio, Op, cit, 2008, Pp 6-7.

الفصل الأول: الأطوار النظرية للتقوية الإدارية

أولاً: الكاريزما أو التأثير المثالي (II) Idealized Influence or charisma: إن أول من استعمل مفهوم "الكاريزما" هو السوسيولوجي "Max Weber" خلال 1922-1963، ومصطلح الكاريزما يوناني الأصل ويعني (هدية الآلهة)¹ ويعني أن هذه الهدية التي وهبتها الآلهة، هي شخصية مؤمنة، ساحرة وجذابة وقادرة بمفردها أن تنتصر في أوقات الازمات. القادة التحويليون يتصرفون بالطرق التي تسمح لهم ليكونوا بمثابة قدوة لأتباعهم، يتمتعون بالإعجاب، الإحترام والتقدير والثقة². ويحاول الأتباع محاكاة قادتهم لأنهم يرون أنهم موهوبين، يملكون قدرات خارقة مصممين ومثابرين. ولذلك فهناك جانبان للتأثير المثالي، السمات التي يراها الأتباع في قائدهم والسلوكات التي يمارسها القائد.

ثانياً: التحفيز أو الدفع الإلهامي (IM) Inspirational Motivation: القادة التحويليون يحفزون ويلهمون أتباعهم من خلال إثارة روح الفريق، الحماس والتفاؤل والتحديات في عمل الأتباع. القادة يقومون برسم مستقبل جذاب، من خلال فتح الإتصالات بينهم وبين الأتباع الذين يريدون المشاركة وإظهار الإلتزام نحو الأهداف والرؤية المشتركة.

ثالثاً: المحاكاة الفكرية (IS) Intellectual Stimulation: يقوم القادة التحويليون بتحفيز مجهودات أتباعهم لتكون مبدعة وخلاقة من خلال التشكيك، ومعالجة المشاكل بطرق جديدة بدل القديمة، كما أن القادة التحويليون لا يقومون بالإنقاد العلني لأخطاء الأفراد فرادى، كي لا يشعروهم بالخجل، الأمر الذي يمكن أن يؤثر سلباً على مبادراتهم في المستقبل. بالإضافة إلى أن طرح الأفكار الجديدة وحل المشاكل بطرق إبداعية مطلوب من طرف الأتباع، الذين هم ضمن عملية التصدي للمشاكل وإيجاد حلول لها. وعليه يتم تشجيعهم من أجل المحاولة بطرق ومناهج جديدة ولا تنتقد أفكارهم لأنها تختلف عن أفكار القادة.

رابعاً: الاعتبار الفردي (IC) Individualized Consideration: القادة التحويليون يولون اهتماماً خاصاً بحاجات الفرد التابع من أجل تحقيق النمو، وذلك عن طريق قيام القائد بالعمل كمعلم أو مدرب. ويطبق الاعتبار الفردي عندما تكون هناك فرص جديدة للتعلم يتم إنشاؤها مع توفير مناخ داعم للفروقات الفردية فيما يخص احتياجات ورغبات الأتباع. وتظهر معرفة القادة للفروقات الفردية

¹ Bernard Sinclair Desgagne, Ann Rennee Blais, **Le leadership en 3c : capacités, conduite, circonstances**, Paris, Cirano, 2002, p 22.

² Vanessa Urch Druskat, **Gender and leadership style: transformational and transactional leadership in the roman catholic church**, Leadership quarterly, N 5, 1994. P 65 .

الفصل الأول: الأطوار النظرية للقيادة الإدارية

للمرؤوسين من خلال سلوكياتهم، مثل قيامهم بتقديم تشجيع أكبر لبعض العاملين، وتوفير الاستقلالية للبعض الآخر ومعاملة البعض بحزم في المعايير المحددة.

ومما يشجع على نجاح الاهتمام بالافراد، فتح الإتصالات مع الأتباع، مثل: الإدارة بالتجوال، التفاعل مع الأتباع بصفة شخصية، تفسير القائد للأحداث السابقة وإدراك إهتمامات الأفراد من خلالها. ورؤيتهم كأشخاص وليس فقط كعمال ولذلك يسمي "*Bernard sinclair desgagne. Ann rennee blais*" هذا البعد ببعد الاستماع¹. إن الاعتبار الفردي يجعل القائد يستمع بشكل فعال للأتباع، والمهام التي يقوم بها، هي عبارة عن أدوات لتنمية الأتباع، وأبرز هذه المهام هي التعليم والتدريب، ليعرف القائد إذا كان الأتباع يحتاجون إلى توجيه إضافي أو إلى دعم وتقييم تقدمهم ونموهم. وهذا ما يجعل الأفراد يملكون إرادة وتطلعات للتنمية الذاتية والدوافع للقيام بمهامهم، لأن القائد يقدم لهم التعاطف والدعم².

يرى "*Burns*" أن القيادة التحويلية والتبادلية هما النهايتان المتقابلتان لسلسلة مستمرة، أما "*Bass*" فيراها كبعدين متميزين، مما يتيح للقائد أن يكون إجرائياً أو تحويلياً أو كلا الأمرين معا³.

الفرع الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية والقيادة الكارزمية

سيتم في هذا الفرع التطرق إلى نقاط الاختلاف والاتفاق بين القيادة التحويلية والقيادة الكارزمية، خاصة أن الكاريزما تعتبر بعداً من أبعاد القيادة التحويلية.

¹ Bernard sinclair desgagne. Ann rennee blais, **Op,cit**, p 20.

² John J. Sosik, Don I. Jung, **Full range leadership development: Pathways for People, Profit, and Planet**, New york, Routledge, 2010, P17.

³ دوسيا فيرا، ماري كروسان، القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي، ترجمة: عجلان بن محمد الشهري، السعودية، دورية الإدارة العامة، المجلد الخامس والأربعون، العدد الثاني، 2005، ص 361.

الفصل الأول: الأطر النظري للقيادة الإدارية

أولاً: نقاط الاتفاق بين القيادة التحويلية والكارزمية: حدد " Rowold Et Heinitz " مجموعة من نقاط الإتفاق بين القيادة التحويلية والقيادة الكاريزماتية، تتمثل في¹:

1. أن كلا من النظريتين، يطلق عليهما بنظريات الكاريزما الجديدة (New Charismatic)،
2. كلاهما يقوم بتصميم الرؤية وعرضها من أجل تغيير سلوكيات الأتباع، وتحفيزهم،
3. القيم متجذرة في القيم والأخلاق،
4. كلاهما يركز على الكاريزما الاجتماعية، بدل الكاريزما الفردية،
5. كلاهما وكيل للتغيير،
6. ضرورة العواطف الصادقة بين القائد ومن يقودهم،
7. كلاهما يهدف للأداء فوق المتوقع.

ثانياً: نقاط الاختلاف بين القيادة التحويلية والكارزمية: يرى " Weber " أن الكاريزما هي هدية الالهة، إلا أن " Bass " يشير إلى أن الكاريزما ظاهرة سلوكية بحثه، ولكي يكون الشخص مؤثراً أو كاريزمياً لا يجب أن يكون لديه هدية خاصة أو إلهية². بالإضافة إلى أن بعد الكاريزما هو أحد مكونات القيادة التحويلية، لدى " Bass ".

المطلب السادس: المجموعة الكاملة لنظرية القيادة The Full Range Of Leadership (FRLT)Théorie والاستمارة متعددة العوامل (MLQ)

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى المجموعة الكاملة للقيادة، بالإضافة إلى التعريف بالاستمارة متعددة العوامل، والتي تم استخدامها في دراستنا الحالية.

¹ Jens rowold, kathrin heinitz, op, cit, P 122.

² Joseph h. Boyett, Op, Cit, p 3.

الفصل الأول: الأطوار النظرية للقيادة الإدارية

الفرع الأول: المجموعة الكاملة لنظرية القيادة (The Full Range Of Leadership) (FRLT)Théorie

إن أحد النظريات الحديثة، النظرية التي سميت بـ "نظرية المجموعة الكاملة للقيادة" (The Full Range Of Leadership)، والتي اقترحها "Bass Et Avolio" سنة 1991¹، حيث يتكون هيكل (FRLT) من ثلاث سلوكيات للقيادة هي: التحويلية، التبادلية وغير التبادلية أو قيادة دعه يعمل (Laissez Faire)، ويضم هذا النموذج تسعة عوامل، القيادة التحويلية خمس مكونات، القيادة التبادلية ثلاث مكونات أما قيادة دعه يعمل فتضمنت عنصر واحد فقط.

لقد تم توضيح محتوى القيادة التحويلية والتبادلية في النقاط السابقة، لذلك سيتم في هذه النقطة شرح قيادة عدم التدخل فقط ((Laissez-Faire Leadership (LF)، وهي تعني تجنب القيادة أو غياب القيادة، وهذا النوع من القيادة هو عكس القيادة التبادلية فهو يعني اللا تبادل، والقرارات المهمة لا يتم اتخاذها، والأعمال المهمة تكون متأخرة، ومسؤولية الإدارة مهمة والسلطة تبقى غير مستعملة.

الفرع الثاني: الاستمارة متعددة العوامل MLQ the Multifactor Leadership Questionnaire

لقد وضع "Bass et Avolio" مقياس لقياس سلوكيات القادة، سمي بـ "الاستمارة متعددة العوامل" (the Multifactor Leadership Questionnaire)، وهي عبارة عن استبيان فيه مجموعة من الأسئلة تخص كل بعد من أبعاد القيادة الثلاث.

حيث تضمنت (MLQ) في النموذج الاصلي أربعة عوامل للقيادة التحويلية، وعاملين للقيادة التبادلية وعامل واحد لقيادة دعه يعمل. وفي النموذج الحالي تتضمن تسعة عوامل: خمس عوامل للقيادة التحويلية وثلاث للقيادة التبادلية وعامل واحد لقيادة دعه يعمل². حيث قسم بعد التأثير الإلهامي في القيادة

¹ Antonakis, J. Avolio, B. J. Sivasubramaniam, Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, N 14(3), 2003, p 262.

² *Ibid*, p 264.

الفصل الأول: الاطار النظري للقيادة الإدارية

التحويلية إلى جزئين¹: الجزء الأول هو التأثير المثالي (الصفات)، ويشير هذا العامل إلى الكاريزما الاجتماعية للقائد، ونظرة الأتباع للقائد بأنه يتمتع بالثقة، قوي، ويركز على المثل العليا والأخلاق. أما الجزء الثاني فهو التأثير المثالي (السلوكات)، ويشير إلى الكاريزما السلوكية للقائد، والتي تركز على القيم، المعتقدات، والشعور بالمهمة.

ولقد أثبتت الدراسات أن القيادة التحويلية هي أكثر فاعلية مقارنة بالقيادة التبادلية²، والشكل التالي يوضح فاعلية القيادة التحويلية. يشير " *Bass Et Riggio* " إلى أن الشخص الذي يملك بروفايل أو الملف الشخصي الأفضل، تكون فيه قيادة دعه يعمل غير متكررة كثيرا، ونمط القيادة التبادلية بأبعاده الثلاثة متكرر بشكل جيد، أما أبعاد القيادة التحويلية فهي الأكثر تكرارا، فهي تميل إلى الحركية والفاعلية، أما القائد الذي يميل إلى السكون وعدم الفاعلية فتكون فيه قيادة دعه يعمل هي الأكثر تكرارا، والقيادة التبادلية أقل تكرارا³.

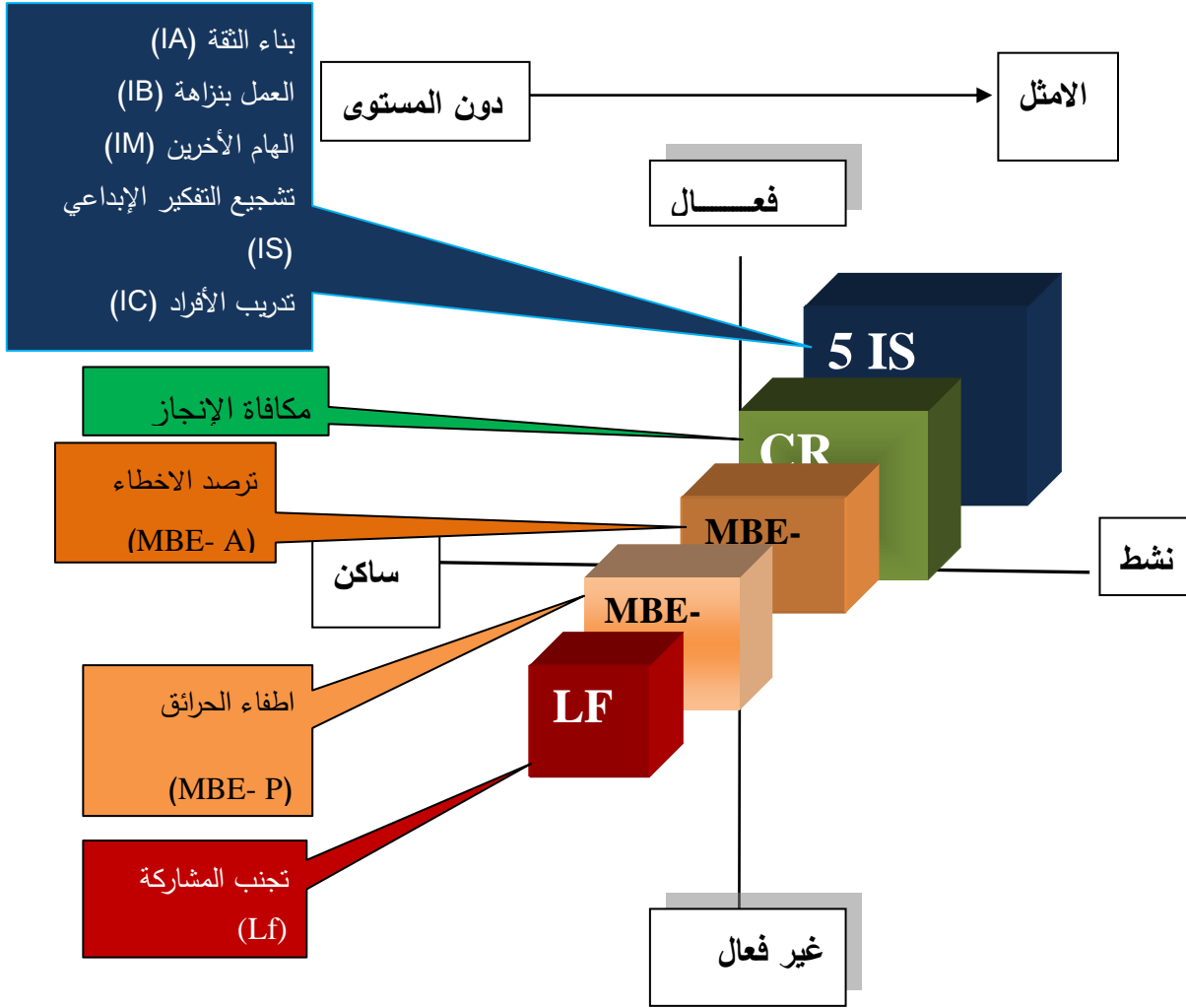
¹ Antonakis, J., Avolio, B. J, Sivasubramaniam. **Op, Cit**, p 264.

² Bernard sinclair desgagne, Ann rennee blais, **Op, Cit**, p 21.

⁴ Bernard m. bass. ronald e. riggio, **Op, Cit**, Pp 9-10.

الفصل الأول: الأطر النظري للتقوية الإدارية

الشكل رقم (11): مستويات فاعلية القيادة التحويلية حسب نموذج MLQ



Source: Bernard m. Bass, Ronald e. Riggio, Op,cit, P 10.

المطلب السابع: نظرية القيادة بالذكاء العاطفي

لقد عرف مفهوم الذكاء العاطفي أو الذكاء الاجتماعي (l'intelligence émotionnel) إهتماماً كبيراً من طرف الباحثين، في وصف الخصائص الشخصية للقائد الفعال، ولقد تنوعت وجهات نظر الباحثين في تحديدهم لمفهوم الذكاء العاطفي ومضامينه الوجدانية الاجتماعية، وهنا سنتطرق لبعض المفاهيم الخاصة به.

الفرع الأول: تعريف القيادة بالذكاء العاطفي

تعرف القيادة بالذكاء العاطفي، بأنها: " مجموعة من القدرات التي تمكن الأفراد من معرفة أنفسهم والآخرين أحاسيسهم وعواطفهم، واستعمال هذه المعرفة العميقة لتوجيه تفكيرهم الخاص وأفعالهم"¹

كما يعرف الذكاء العاطفي على أنه: " القدرة على فهم الذات وفهم شخصيات الآخرين وقراءة أفكارهم، وإدارة فاعلة لعواطف الفرد في علاقاته بالآخرين، والتأثير على عواطفهم، وعلى إنشاء وتدعيم علاقات ناجحة معهم من خلال فهم عواطفهم، واستخدام ذلك في اتصال ودود وفاعل معهم (حديثا وإنصاتا)².

ويعرفه "Goleman" بأنه: "مجموعة من القدرات المتنوعة التي يمتلكها الأفراد واللازمة للنجاح في جوانب الحياة، والحماس والمثابرة وحفز النفس وإدراك انفعالات الآخرين وإدراك العلاقات الاجتماعية"³، فقد أكد "Goleman" على فهم الإنفعالات الذاتية وإدارتها وتحفيز الذات والتعرف على انفعالات الآخرين وحسن التعامل معهم. أما "Baron" فقد عرفه على أنه: "مجموعة منظمة من المهارات والكفاءات غير المعرفية في الجوانب الشخصية، والإنفعالية والاجتماعية والتي تؤثر في قدرة الفرد على النجاح في الحياة"⁴. والذكاء العاطفي يتكون من أربعة عناصر، يوضحها الشكل التالي.

¹ John w. slocum, Susan e. jackson, Don hellriegel, **Op,cit**, P 400.

² أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 20.

³ سعاد جبر سعيد، الذكاء الانفعالي، الطبعة الأولى، الأردن، دار جدار، 2008، ص11.

⁴ سمير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية، بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، 2010، ص 111.

الشكل رقم (12): عناصر الذكاء العاطفي



Source : John w. slocum, Susan e. jackson, Don hellriegel, Op,Cit,P 400.

الفرع الثاني: نموذج Goleman للذكاء العاطفي

إن ما يميز الذكاء العاطفي هي تلك المهارات المكونة له، التي هي في الحقيقة ليست مواهب فطرية، بل قدرات مكتسبة لكل واحدة منها مساهمة منفردة في صناعة القادة الأكثر تناميا، وبالتالي الأكثر فاعلية ولقد تنوعت نماذج الذكاء العاطفي نظرا لتعدد اتجاهات الباحثين في تحديد مهاراته وأبعاده، ومن خلال الدراسات التي تناولت الذكاء الإنفعالي، يعد نموذج " Goleman "، أشهر هذه النماذج، وهو يتكون من المهارات التالية¹:

أولا: المعرفة الإنفعالية: وتتمثل في الوعي بالذات والتعرف على الشعور وقت حدوثه ورصد المشاعر والإنفعالات، وفهماها ويعتبر الوعي بالذات البعد الأساسي في الذكاء العاطفي،

¹سعاد جبر سعيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 13-16.

الفصل الأول: الاطار النظري للتقوية الإدارية

ثانياً: إدارة الإنفعالات: وتشمل القدرة على التعامل مع الإنفعالات وإدارتها بشكل ملائم وتهدئة النفس والتخلص من القلق والمشاعر السلبية،

ثالثاً: تحفيز الذات: أي توجيه الإنفعالات لتحقيق هدف معين للفرد، وأن يكون الفرد مصدر الدافعية لذاته،

رابعاً: إدراك انفعالات الآخرين: وتتضمن القدرة على التعاطف مع الآخرين ومعرفة انفعالاتهم والقدرة على النقاط الإشارات الإنفعالية لهم، وتبنى هذه المقدرة على أساس الوعي بالإنفعالات وتعتبر مهارة إنسانية ضرورية في الأعمال القيادية،

خامساً: إدارة العلاقات الاجتماعية: وهذا المجال يتطلب الكفاءة الاجتماعية، ويتطلب المهارات التأثيرية لإدارة انفعالات الآخرين، وضبطها ويعتبر هذا البعد متطلباً هاماً في القيادة العليا، والأعمال التي تتطلب اتصالات مع المجتمع بشكل مكثف.

الفرع الثالث: أهمية ممارسة القادة لمهارات الذكاء العاطفي

يرى العديد من المدراء وعلى مدى زمن طويل، أن العواطف والإنفعالات في أماكن العمل هي أمور قد تعرقل التشغيل العقلاني للمنظمات، ولكن الوقت قد حان لعدم تجاهل هذه العواطف بحجة أنه لا علاقة لها بأداء الأعمال، وما تحتاجه هذه المنظمات الآن هو أن تدرك وتعي الفوائد الجمة للقيادة العاطفية، وذلك من خلال رعاية القادة الأذكى عاطفياً، الذين لهم دور في دفع مؤسسيهم إلى التطور والإزدهار. ويعرف "أحمد سيد مصطفى" الذكاء العاطفي بأنه: "مهارة التأثير في الآخرين ليعملوا طوعاً في أداء مثمر، أي أنها مزيج متناغم من المهارات الفكرية والسلوكية مثل الذكاء، الإتصال اللفظي وغير اللفظي، المرونة، المبادرة، الإتزان الانفعالي، الاستقلالية، الثقة بالنفس، الحزم والتفاوض"¹. فهو القدرة على إدارة فاعلة لعواطف الفرد في علاقاته بالآخرين، ويساعده في تنمية علاقات شخصية فاعلة بزملائه ورؤسائه ومؤسسيه.

¹أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره. ص 15.

الفصل الأول: الاطار النظري للتقادة الإدارية

أولاً: **الوعي الذاتي**: يرى " *Goleman* " أن الوعي الذاتي يشير إلى مراقبة النفس والتعرف على مختلف المشاعر، وبناء حصيلة لغوية للمشاعر والتعرف على العلاقة بين الأفكار والمشاعر والإستجابات. وهو يعني ببساطة امتلاك المرء فهما عميقا لعواطفه، وأيضا لقواه وحدوده، وقيمه ودوافعه، فالأشخاص الذين يتمتعون بوعي ذاتي واقعيون، فلا هم ينتقدون ذاتهم بشكل علني ولا هم متقائلون بشكل ساذج، بل هم أمناء على أنفسهم بشأن الآخرين، إلى حد أنه بإمكانهم أن يسخروا من نقاط ضعفهم¹.

والقادة الواعون بذاتهم يدركون أيضا قيمهم، وأهدافهم وأحلامهم، فهم يعرفون أين يتجهون ولماذا؟ فهم يقومون بضبط أنفسهم على ما يشعرون أنه مناسب لهم، يتمتعون بالصرامة في رفض العروض المغرية والتي يرون أنها لا تناسب مبادئهم وأهدافهم المستقبلية، وعلى العكس فإن الأشخاص الذين يفتقرون للوعي الذاتي، قد يتخذون قرارات من شأنها أن تثير فيهم اضطرابا نفسيا، بسبب قيم داسوا عليها، الأشخاص الذين يتمتعون بالوعي الذاتي تتفق قراراتهم مع قيمهم، فهم كثيرا ما يجدون عملهم مفعما بالحيوية والنشاط، ويتمتعون بالروية واتخاذ القرارات بهدوء بدلا من ردة الفعل الإندفاعية. ويتضمن الوعي الذاتي:

1. الوعي الذاتي العاطفي: القادة الذين يتمتعون بنسبة عالية من الوعي الذاتي العاطفي، تجدهم في تناغم مع إشاراتهم الداخلية، يدركون كيف أن مشاعرهم تؤثر فيهم وفي أدائهم، لديهم تناغم مع قيمهم الموجهة، ويمكن للقادة الأذكياء عاطفيا أن يكونوا صرحاء وصادقين، وقادرين على الحديث بصراحة عن عواطفهم أو بقناعة عن بصيرتهم المرشدة لتصرفاتهم.

2. التقويم الذاتي الدقيق: القادة ذوي الدرجة العالية من الوعي الذاتي عادة ما يعرفون نقاط ضعفهم وقوتهم، ويظهرون روح الدعابة والفكاهة عن أنفسهم. كما

¹ دانيال جولمان، ريتشارد بويانتريس، أنى ماكي، القادة الجدد. ترجمة: عثمان الجبالي المنولي، بشير أحمد سعيد، الرياض. دار المريخ للنشر، 2004، ص 71.

الفصل الأول: الاطار النظري للقيادة الإدارية

يرحبون بالنقد البناء والتغذية المرتدة، والتقييم الذاتي الدقيق يسمح للقيادة بأن يعرفوا متى يطلبون المساعدة وعلى ماذا يركزون أثناء تنمية قدرات قيادية جديدة.

3. الثقة بالنفس: القيادة الواثقون بأنفسهم يرحبون بالمهام الصعبة، ويتمتعون بحضور قوي يمكنهم من البروز في أي مجموعة.

مما سبق نجد أن تمتع القادة بمهارة الوعي الذاتي، تسمح لهم بمعرفة نقاط قوتهم وضعفهم، بل إلى تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، مما يخلق لديهم ثقة بالنفس وهذا ما ينعكس على أدائهم القيادي، ليصبحوا أكثر تميزاً، فهم يحاولون في كل مرة التحسين من أدائهم القيادي، باعتبار أن لهم القدرة على ملاحظة أدائهم بدقة، وقراراتهم متوافقة مع حدسهم الداخلي ومع قيمهم، ويتمتعون بروح الدعابة التي تضيء جواً من الارتياح ويقبلون الانتقاد¹.

ثانياً: إدارة الذات: إنطلاقاً من الوعي الذاتي، يدرك الشخص أحاسيسه، فبدون معرفة ما يشعر به يكون غير قادر على إدارة تلك المشاعر. فالإدارة الذاتية إذا والتي تشبه مناقشة داخلية مستمرة، هي أحد مكونات الذكاء العاطفي الذي يحرر الأفراد من أن يكونوا سجناء لمشاعرهم، إنه يسمح بالصفاء الذهني، وتركيز الطاقة. القادة الذين لديهم مثل هذا التحكم الذاتي يتمتعون بالحماس، المرح، والتفائل من شأنهم أن يوفروا مناخاً إيجابياً للعمل، ويستطيعون إدارة عواطف الآخرين بفاعلية، ماداموا قادرين على التعامل مع عواطفهم الخاصة²، ويتميز القائد الذي يمكنه من إدارة ذاته ب³:

1. ضبط النفس: يتصور الباحثون أن قوة الشخصية القيادية مرادف لضبط النفس بكل أشكالها وصورها، فالقادة الذين لديهم قدرة على ضبط أنفسهم عاطفياً يجدون طرقاً لإدارة عواطفهم، وانفعالاتهم المزعجة، ويقومون بتوجيهها بطرق مفيدة،

¹ أحمد ماهر، إدارة الذات، الطبعة الأولى، مصر، دار الجامعية، 2005، ص 13.

² عبد الرحمان توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 92.

³ دانيال جولمان، ريتشارد بويانتريس، أني ماكي، مرجع سبق ذكره، ص 318.

الفصل الأول: الأطوار النظرية للتقوية الإدارية

والسمة المميزة لضبط النفس هي أن القائد يحافظ على هدوئه ويبقى صافي الذهن وهادئا ولا يهتز حتى تحت الضغط الشديد أو خلال الأزمة.

2. الشفافية: تساعد الإدارة الذاتية أيضا على الشفافية، والتي ليست ميزة قيادية فقط، بل قوة تنظيمية أيضا، تعبر الشفافية عن الإنفتاح الحقيقي للشخص على الآخرين، فيما يتعلق بأحاسيسه، وأعماله وتضفي جوا من الأمانة والإستقامة (النزاهة)، لأن هناك شعور أن القائد محل ثقة، والأمانة تعني أيضا أن القائد يعيش قيمه ومبادئه، مثل هؤلاء القادة يفتنون الآخرين بأصالتهم وصدقهم لأنهم لا يتظاهرون بغير ما هم عليه في الحقيقة، فالأمانة تختصر إذا في سؤال واحد: هل ما تفعله يتوافق مع قيمك الخاصة؟ ونجد أن القادة ذوي الذكاء العاطفي، يتمسكون بأمانة تجعلهم مرتاحين مع الأسئلة التي تطرحها الشفافية من جهة، ويعترفون صراحة بالأخطاء الصغيرة والكبيرة، ويواجهون السلوك اللاأخلاقي عند الآخرين بدلا من أن يعضوا الطرف.

3. التأقلم (القدرة على التكيف): القياديون القادرون على التأقلم والتكيف بإمكانهم أن يفعلوا ذلك دون أن يفقدوا التركيز أو الطاقة، ومثل هؤلاء القادة يتمتعون بالمرونة، للتكيف مع ما يواجههم من تحديات جديدة، ومرونة أمام التغيير، وعند مواجهة معطيات أو حقائق جديدة، فالتكيف أصبح ضروري خاصة في البيئة الحالية الغامضة، التي تتميز بتزايد التطور التكنولوجي الذي غير في طبيعة العمل.

4. الإنجاز: القادة الذين لديهم القدرة على الإنجاز يتمتعون بمعايير شخصية عالية تدفعهم للسعي باستمرار وراء تحسين الأداء، لأنفسهم ولمرؤوسيهم على حد سواء، يضعون أهدافا قابلة للقياس ولكنها تمثل تحديا، كما أنهم قادرون على حساب المخاطر بشكل يجعل أهدافهم قيمة وقابلة للتحقيق، والسمة المميزة للإنجاز تكمن في مواصلة تعلم وتعليم طرق جديدة من أجل إنجاز أفضل.

5. المبادرة: القادة الذين لديهم القوة على التأثير، يتألقون في الأخذ بزمام المبادرة، تجدهم يغتزمون الفرص، أو يخلقونها بدلا من مجرد الإنتظار، ومثل هؤلاء القادة

الفصل الأول: الاطار النظري للتقوية الإدارية

لا يترددون في خرق الروتين المتعارف عليه أو حتى تطويع القواعد عند الضرورة، لخلق فرص أفضل للمستقبل.

6. التفاؤل: القائد المتفائل يمكنه أن يتكيف مع التغيرات ويرى في العقبة أو العائق فرصة بدلا من كونها تهديدا، هؤلاء القادة ينظرون للآخرين بشكل إيجابي، يتوقعون منهم الأفضل، ونظرتهم المتفائلة للنصف المملوء من الكوب تجعلهم يتوقعون بأن ما يحمله المستقبل من تغيرات ستكون للأفضل.

ثالثا: الوعي الاجتماعي: يرى "Goleman" أن الوعي الاجتماعي يتضمن القدرة على التعاطف مع الآخرين ومعرفة انفعالاتهم والقدرة على التقاط الإشارات الإنفعالية للآخرين، وتبنى هذه المقدرة على أساس الوعي بالإنفعالات، وتعتبر مهارة إنسانية ضرورية في الأعمال القيادية، ويكون الوعي الاجتماعي، عبر التقمص العاطفي والذي يعد أهم عنصر في الوعي الاجتماعي، حيث يعرف بأنه: "قراءة أفكار الآخرين ومشاعرهم لحظة بلحظة"¹، كما يعرف على أنه: "القدرة على فهم مشاعر الآخرين وآرائهم، وهو القدرة على الإحساس بعواطف الآخرين ووجهات نظرهم وإبداء الإهتمام الفعلي بمشاعرهم"². وهناك تعريف آخر للتقمص العاطفي، وهو: "القدرة على فهم عواطف الآخرين واستخدام ذلك الفهم في اتصال يتناسب مع خصائص الطرف الآخر"³، كما عرف **مارل روجرز** "التقمص العاطفي": بأنه ملائمة بين مشاعر المرء ومشاعر الآخر"⁴. إن التقمص يجعل القائد يعطي تقييما أو حكما على الشخص الآخر، وبالتالي يساعد القائد على التجاوب معه على النحو الأفضل، لكن واحدة من العوائق تكمن في أن التقمص العاطفي يعطل التواصل الحقيقي، مما يؤدي إلى عجز القائد عن تغيير نظرتة للشخص، لكن المعلومات الراجعة الناجمة عن التقمص تبين بجلاء صورة مختلفة للشخص الآخر، فالتقمص أداة ذات تأثير قوي ينبغي استخدامها بصدق يخلو من

¹ حسين أبو رياش، عبد الحكيم الصافي، أميمة عمور، سليم شريف، **الدافعية والذكاء العاطفي**، الطبعة الأولى، الأردن، دار الفكر، 2006، ص 268.

² بيتر دين، **القيادة للجميع**، الرياض، مكتبة العبيكان، 2006، ص 51.

³ أحمد سيد مصطفى، **مرجع سبق ذكره**، ص 21.

⁴ بيتر دين، **مرجع سبق ذكره**، ص 71.

الفصل الأول: الاطار النظري للتقوية الإدارية

الرياء، والتكلف لدعم القيادة، لأنها وسيلة تساعد القائد في اتخاذ القرار الصحيح. ولا يكون التقمص العاطفي إلا بعد الاستماع الجيد الذي يجعل القائد يعرف مع من يتعامل، ويعرف **كارل روجنز** "الاستماع بأنه: "طريقة لمعالجة القصور في التواصل"¹، كما عرف بأنه: "عبارة عن قوة مغناطيسية غريبة وخلاقة"²، ويقصد بذلك أن الشخص الذي ننجذب إليه هو ذلك الذي يسمع لنا، وهناك تعريف آخر للاستماع: بأنه: "أساس الإتصال وتبادل الآراء بطريقة إيجابية وجيدة"³. ومن خلال هذه التعاريف نرى بأن الاستماع هو الأسلوب الجيد للتواصل وتبادل الآراء والأفكار مع الآخرين فمهارة الاستماع تعتبر مهارة مهمة للقيادة، فعندما تريد أن تتعلم شيئاً لا بد أن تستمع لتتعلم، ويعني الاستماع إلى أي فرد الإحترام والإهتمام. والأفراد الذين يتمتعون بمهارة الاستماع يتفوقون في تعاملهم مع الآخرين، ويعتبرون من نجوم المجتمع⁴، ويتمكنون من محادثة مشاعر الآخرين وفهم ردود أفعالهم وتثمين جهودهم ومساهماتهم⁵.

رابعاً: إدارة العلاقات: إن ثلاثي الوعي الذاتي والإدارة الذاتية والتقمص الوجداني تجتمع كلها في القدرة الأخيرة للذكاء العاطفي، وهي إدارة العلاقات، ومن أجل نجاح القائد في إدارة العلاقات يستعمل مجموعة من الأدوات، كالمشاركة في سبيل غايات نبيلة، التجاوب مع الآخرين بكل احترام، التحدث بموضوعية ودقة ووضوح. وهذا بدوره يتطلب من القادة أن يكونوا واعين بعبواتهم الخاصة، ومنسجمين من خلال التقمص العاطفي مع الناس الذين يقودونهم، فإذا ما تصرف قائد بمكر أو تلاعب، مثلاً فإن الرادار العاطفي عند هؤلاء المرؤوسين، سيانقظ نبرة الخداع مما يجعلهم بشكل غريزي لا يتقنون بذلك القائد، إن فن التعامل الجيد مع العلاقات، إذن يبدأ بالموثوقية (المصادقية)، أي التصرف انطلاقاً من مشاعر

¹دانيال جولمان، ريتشارد بويانزيس، أنى ماكي، مرجع سبق ذكره، ص 85.

² نفس المرجع، ص 60.

³ تيففا جيبير مدين وبيتر شافير، مرجع سبق ذكره، ص 105.

⁴ دانيال جولمان، **ذكاء المشاعر**، ترجمة هشام حفناوي. القاهرة، دار هلا للنشر والتوزيع، 2004، ص 96.

⁵ سعد علي حمود العنزي، ابراهيم خليل ابراهيم الطائي، **الذكاء الشعوري وعلاقته بالسمات الشخصية للقادة الإداريين**، بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، 2007، ص 6.

الفصل الأول: الأطوار النظرية للقيادة الإدارية

الشخص الحقيقية، فإذا ما ضبط القادة أنفسهم على آرائهم وقيمهم، وثبتوا أنفسهم على المدى العاطفي الإيجابي وتناغموا مع عواطف المجموعة، عندئذ تمكنهم مهارات إدارة العلاقات من التفاعل، إلا أن التعامل مع العلاقات ليس بالسهولة التي قد يبدو عليها، إذ أنه ليس مسألة شعور بالود¹. إن مهارة إدارة العلاقات تمكن القادة من إنشاء فرق عمل منسجمة، وحل مختلف المشاكل والصراعات بسهولة، بالإضافة إلى إجراء مختلف التغييرات الضرورية التي يعمل الأتباع على تنفيذها بمقاومة شبه منعدمة.

المطلب الثامن: نظرية القيادة الخادمة

تعتبر نظرية القيادة الخدمائية (Servant Leadership)، من بين النظريات الحديثة في القيادة، وهي تعبر عن القول المأثور "سيد القوم خادمهم" (وهناك من يقول أنه حديث ضعيف)، ويسمى هذا النمط بالقيادة الخادمة إشارة إلى سلوك القائد مع مرؤوسيه، فهو يقضي ساعات لا حصر لها في مساعدة الآخرين ليكونوا فعالين، بتزويدهم بالحقائق والطاقة والموارد والمعلومات، وكل ما يحتاجونه للقيام بمهامهم على أكمل وجه، وترتكز هذه النظرية على أساس احترام العمال كأفراد وإعطائهم قدرا أكبر من المشاركة في الاشراف والتوجيه، والحرص على الإستتارة بآرائهم وإقرار الصواب منها، مع الإقلال من التوجيه الصارم والتحكم المتعسف من جانب مشرفيهم.

الفرع الأول: تعريف القيادة الخادمة وخصائصها

لقد عرف مصطلح "Servant leadership" القيادة الخادمة لأول مرة سنة 1970، بعنوان (the Servant as leader) الخادم كقائد من طرف "Green Leaf". ولقد ساعدت كتاباته في القيادة الخدمية على بداية هذا التوجه، ولقد وجدت آرائه تأثيرا عميقا ومنتامي. وهو يرى أن المعنى الحقيقي هو أن القائد العظيم، هو الذي يكون أولا لديه رغبة عميقة وخبرة في خدمة الآخرين ومساعدتهم، وهذه الحقيقة

¹دانيال جولمان، ريتشارد بويانتزيس، أني مكي، مرجع سبق ذكره، ص 83.

الفصل الأول: الأطوار النظرية للقيادة الإدارية

البسيطة هي أساسية من أجل عظمتها أو عظمته¹. ويشير " Bass " إلى أن موضوع القيادة الخادمة، طرح أولاً من طرف "Hegel" ثم تلاه بعد ذلك "Greenleaf" حيث أوضح أنه يجب على القائد أن يخدم أتباعه أولاً ليتمكن من فهمهم بشكل أفضل.²

أولاً: تعريف القيادة الخادمة: يقول "Green Leaf": " القائد الخادم هو خادم أولاً، فهو يبدأ بشعور طبيعي، أن الشخص يريد أن يقدم خدمة"³، رغم أن كلمة الخادم والقيادة دائماً يشيران إلى التناقض. ويرى " Stocum Et Hellriegel " إن القيادة الخادمة عملية تطوير الأفكار والرؤية، والتعايش مع القيم، التي تدعم تلك الأفكار والتي تؤثر على الآخرين.⁴

إن الفكرة الأساسية في القيادة الخادمة منطقية وبديهية، ففي الثورة الصناعية، كان العمال يعتبرون كآلات وفي العقود الأخيرة، تحولت وجهات النظر نحو الأفكار التي طرحها (Green Leaf, Peter Senge, Stephen Covey, Ken Blanchard)، الذين يقولون أن هناك طرق أحسن لتسيير المنظمات في القرن الحادي والعشرون. هناك اعتراف متزايد بالحاجة إلى اتباع مقاربة التوجه للفريق، بالنسبة للقيادة والإدارة.⁵ والمهمة الرئيسية للقائد في هذه النظرية، هي مساعدة وتمكين العاملين، وإشباع حاجاتهم وطموحاتهم، وتحقيق مصالحهم. وهذا بدوره يمكن من جعل المرؤوسين، أكثر إيجابية، وحكمة وكذلك أكثر استعداداً لخدمة مؤسساتهم.⁶

ثانياً: خصائص القيادة الخادمة: لقد حدد "Green Leaf" عدة خصائص للقيادة الخادمة، هي:⁷

¹ Larry c. spears, Michel Lawrence, **Focus on leadership: Servant leadership for the twenty first century**. New york, John wileys, 2002, P 3.

² صالح عبد الرضا رشيد، ليث علي مطر، سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة. دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد رقم 20، العدد (76)، 2014، ص 91.

³ Larry c. spears, Michel Lawrence, **Op, cit**, P 4.

⁴ صالح عبد الرضا رشيد، ليث علي مطر، مرجع سبق ذكره، ص 90.

⁵ Larry c. spears, Michel Lawrence, **Op, cit**, P 2.

⁶ نجم عيود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 345.

⁷ Larry c. spears, Michel Lawrence, **Op, cit**, P p 4-8.

الفصل الأول: الأطوار النظرية للقيادة الإدارية

1. الإستماع: يتم تقييم القادة من خلال مهارات الإتصال واتخاذ القرار، وهي أيضا مهارات ضرورية ومهمة للقيادة الخدمية، لكنها تحتاج إلى إلتزام أكبر للإستماع باهتمام للأخرين،
2. التعاطف: يسعى القائد الخادم إلى التعاطف مع الأخرين، فالناس بحاجة أن يكونوا مقبولين لشخصهم ومعترف بهم، القادة الخدميون الناجحون هم الذين أصبحوا ماهرين، عاطفيين ومستمعين،
3. الشفاء: تعلم الشفاء هي أداة قوية من أجل التحول والتكامل، أحد أهم القوى للقائد الخادم هي امكانية علاجه لنفسه وعلاجه للأخرين، فالعديد من الأفراد المكسورين في معنوياتهم ويعانون من آثار الكسور المختلفة،
4. الوعي: الوعي العام وخاصة الوعي الذاتي.

كما يضيف "spears" الخصائص التالية:¹

الإستماع، التعاطف، تضاميد الجراح، الوعي، الإقناع، التصور، والتبصر، الإشراف، الإلتزام نحو الأخرين، بناء المجتمع.

ثالثا: أهمية القيادة الخدمية: لقد قام "صالح عبد الرضا الرشيد وليث علي مطر" بجمع مجموعة من آراء الباحثين في القيادة الخدمية، تبرز أهمية هذه النظرية الحديثة في القيادة، في النقاط التالية:²

1. يشير "Bass" إلى أن قوة النظرية الخادمة تكمن في ملكيتها للعديد من الصفات المشجعة للتابع، كي يتعلم، ينمو ويستقل،
2. لاحظ "Tarr" أن الطبيعة الشخصية للقائد الخادم، تشجع على العمل بروح الفريق، والتي بدورها تؤدي إلى تحسين الإنتاجية،

¹ Carolyn Crippen, **The democratic school: First to serve, then to lead**, Canada, Canadian Journal of Educational Administration and Policy, 2005, P 5.

² صالح عبد الرضا رشيد، ليث علي مطر، مرجع سبق ذكره، ص ص 92-93.

الفصل الأول: الأطوار النظري للقيادة الإدارية

3. ويرى "Spears" أن التحول نحو القيادة الخادمة ينقل المنظمة من الأنماط الهرمية، والاستبدادية التقليدية في القيادة، إلى نموذج جديد يستند على فريق العمل والمجموعة،
4. أما "Hamilton" فيشير إلى أن المنظمات التي تعتمد على القيادة الخادمة، تتضمن الإبداع والابتكار، الاستجابة والمرونة، إحترام التابعين، وضمان ولائهم،
5. ويؤكد "Spears" أن القيادة الخادمة تتادي بالفضائل، الإنسانية التي تحتاجها، المجتمعات المختلفة، وهذا ما أدى إلى ظهور الحركات الاجتماعية،
6. وحسب "Liden" فإن القيادة الخادمة تؤسس لثقافة خدمة الآخرين، داخل المنظمة وخارجها.

المطلب التاسع: القيادة العالمية Global Leadership

تشير العديد من الدراسات إلى أن القيادة الاستراتيجية وخاصة التحويلية هي القيادة المطلوبة اليوم، على المستوى العالمي والتي يجب أن يتحلى بها قادة الدول، والمؤسسات والأحزاب والحركات الاجتماعية، وأثبتت فاعليتها في المؤسسات العسكرية، التربوية والإقتصادية. وهي مطلوبة لحل مشاكل المجتمعات، كالفقر، الفساد، والاخلاق.

الفرع الأول: عالمية القيادة التحويلية

يشير "مايك فريدمان وجون زيمرمان" في كتابهما (The Art And Discipline Of Strategic Leadership) القيادة الاستراتيجية فن ومنهج، سنة 2003. "إلى أن قادة المنظمات يواجهون العديد من التغيرات الجديدة، كذلك فإن المديرين التنفيذيين وقادة الفرق لديهم يجب أن يطوروا قدرتهم من أجل انقاء خطر المنافسين التقليديين، وأن يعملوا على تقييم جميع أشكال المنافسة غير المتوقعة والمنظورة. إلى جانب ذلك فإن عليهم إعادة اختراع منظماتهم، لمواجهة تحديات

الفصل الأول: الأطوار النظرية للقيادة الإدارية

التقنية الجديدة بما يضمن الإستجابة للتحويلات الجديدة في القيم التنظيمية والنماذج الصناعية الجديدة"¹.

ولقد أشار " Bass " إلى أن القيادة التحويلية والتبادلية يمكن إيجادها في جميع أنحاء العالم وفي جميع أشكال المنظمات. وفي الحقيقة البحوث في القيادة التحويلية وباستعمال (MLQ) وجدت مكانا في كل قارة، كذلك بحوث (GLOBE) التي تمت في جميع أنحاء العالم، أشارت إلى أن القيادة التحويلية توفر عموما، نموا إيجابيا في أداء القادة أكثر من تأثير القيادة التبادلية، وأكثر من ذلك فالقيادة التحويلية تكون أكثر فاعلية على الصعيد العالمي، لأن القيادة التحويلية تتماشى مع نماذج البشر الذين يرون في القائد التحويلي قائد مثالي، وبطبيعة الحال فإن هناك الظروف الثقافية، كما أن هناك العوامل التنظيمية والتي يمكن أن تؤثر على تأثير القيادة التحويلية على وجه الخصوص. ومع ذلك فالقيادة التحويلية الأصلية أو الحقيقية لها تأثير على كل الثقافات وعلى المنظمات، لأن القادة التحويليون لديهم أهداف تتجاوز مصالحهم الشخصية وتعمل باتجاه المصلحة العامة للأتباع².

الفرع الثاني: نموذج Globe

وهي دراسة تسمى "Globe" (Global Leadership And Organizational Behavior efficacy)، القيادة العالمية وفاعلية السلوك التنظيمي، قام بها كل من "House, Hanges Et Autres" ومجموعة كبيرة من الباحثين في عدة دول، سنة 2004. وقد قامت "Globe" بدراسة أكثر من 17000 مسير، في 1000 مؤسسة، في 62 مجتمع، حيث درست جودة القيادة من خلال هذه المجموعات الثقافية³.

¹ عبد الرحمن بن أحمد الهيجان، عرض نقدي لكتاب: القيادة الاستراتيجية فن ومنهج، السعودية، دورية الإدارة العامة، المجلد الرابع والأربعون، العدد الثاني، 2004، ص 488.

² Bernard m. bass, ronald e. riggio, Op, Cit, P16.

³ Don Hellriegel, John W, Slocum, Organizational Behavior, Op, Cit, P 335.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية

تختبر هذه الدراسة تداخل العلاقات بين الثقافة الاجتماعية، الثقافة التنظيمية، والقيادة التنظيمية. تمت الدراسة حول اثنان وستون دولة حول العالم، وتم تجميعها في مجموعات (Clusters)، إلى عشر مجموعات، منها أربعة مجموعات، تتمثل في مجموعة الأنجلو (استراليا، كندا، بريطانيا، الولايات المتحدة الأمريكية، جنوب افريقيا (البيض فقط))، مجموعة العرب (مصر، المغرب، الكويت، قطر)، مجموعة الجرمان (النمسا، المانيا، سويسرا، هولندا)، مجموعة جنوب آسيا (الهند، أندونيسيا، ماليزيا، ايران، الفلبين، تايلندا).

أولاً: أبعاد الثقافة في نموذج Globe: لقد تم تحديد أبعاد الثقافة في هذا النموذج إلى تسعة أبعاد، تقيس الممارسات والقيم، فأما الممارسات فتقيس ما هو مطبق (As Is)، وأما القيم فتقيس ما يجب أن يكون (Should Be) وتعكس الممارسات، الاستجابات يوماً بيوم للحقائق، وتعكس القيم، المثل، والتطلعات¹. وهذه الأبعاد تتمثل في²:

1. الإصرار Assertiveness: وهي درجة جرأة وإصرار الأفراد، قوتهم، وسيطرتهم، ودرجة تصادميتهم في علاقاتهم مع الآخرين،
2. المجموعة الجماعية Collectivism Group: وهي الدرجة التي يعبر ويظهر فيها الأفراد، الفخر، الإعتزاز، الولاء والتماسك اتجاه منظماتهم أو عائلاتهم،
3. مجتمع متعاون Collectivism-Societal: وهي الدرجة التي تكون فيها مؤسسة تنظيمية أو اجتماعية (مثل الحكومة)، تمارس التشجيع والمكافآت الجماعية عن طريق توزيع الموارد (مثل ما حصل في الاشتراكية)، والأنشطة التعاونية،
4. التوجه المستقبلي Future Orientation: وهي الدرجة التي فيها المجتمع يشجع ويكافؤ سلوكيات، مثل: التخطيط، الإستثمار في المستقبل، والرأفاهية،
5. المساواة في نوع الجنس Gender Egalitarianism: وهي الدرجة التي يخفض فيها المجتمع التمييز بين الرجل والمرأة، من خلال المساواة في الفرص المرتكزة على القدرة والأداء،

¹ Don Hellriegel, John W, Slocum, **Organizational Behavior**, Op, Cit, P 337.

² **Ibid**, P 336.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية

6. التوجه الإنساني Humane Orientation: وهي الدرجة التي فيها المجتمع أو المنظمة تشجع وتكافؤ الأفراد ليكونوا عادلين، يهتمون بالأخر، كرماء، يراعون الآخرين،
7. التوجه للأداء Performance Orientation: وهي الدرجة التي فيها المجتمع والمنظمة تشجع وتكافؤ أعضاء المجموعة على الأداء الجيد، المعايير العالية، والإبداع،
8. بعد السلطة Power Distance: وهي الدرجة التي يقبل فيها أعضاء المجتمع، يقبلون ويؤيدون المساواة (بعد السلطة منخفض) أو لا يؤيدون المساواة (بعد السلطة مرتفع)، توزيع السلطة، الرقابة، وضع امتيازات،
9. عدم أكادة التجنب uncertainty avoidance: وهي الدرجة التي فيها المجتمع، المنظمة أو المجموعة يعتمدون على معايير اجتماعية، القوانين الرسمية، والإجراءات الرسمية، لتخفيف حدة عدم القدرة على التوقع لأحداث المستقبل.

ثانياً: أبعاد القيادة في نموذج Globe: فيما يخص القيادة حددت "Globe" ستة أبعاد، هي¹:

1. الكاريزمي أو المرتكز على القيم: الرؤيوي، الالهامي، المقرر، النزيه،
2. التوجه للفريق: المتعاون، الدبلوماسي، الإعتباري،
3. الحماية الذاتية: التركيز على الذات،
4. المشارك: الديمقراطي، تقييم حاجات المجموعة،
5. التوجه للبشر: مطور، معاون للأفراد، يعرض التعاطف نحو الآخرين،
6. الاستقلالية: الفردي، الاستقلالي.

ثالثاً: نتائج دراسة Globe: كانت نتائج دراسة "globe" مختلفة حسب الدول والمجموعات. ولقد أكدت على ضرورة تمتع القادة بقيم التوجه الإنساني، الرعاية والابوية، الدعم، وبناء مجموعات متماسكة. إلا أنه في مجموعات أخرى طلب من

¹ Don Hellriegel, John W, Slocum, *Organizational Behavior*, Op, Cit, P 337.

الفصل الأول: الاطار النظري للقيادة الإدارية

القيادة أن يكونوا أكثر وضوحا وواقعية. أما في الدول العربية فالقيادة يريدون أن يكونوا تحويليين لكنهم لا يستطيعون¹.

الفرع الثالث: القيادة التحويلية والتحديات المستقبلية: في كتابه تحويل القيادة (Transforming Leadership)، يؤكد (James Mc Gregors Burns) في 2003 أن هناك حاجة للقيادة التحويلية من أجل حل أهم المشاكل في العالم، مثل الفقر. هذه القيادة لا تكون في المناصب العليا، من الأعلى إلى الأسفل، يشير (Burns) إلى أنها يجب أن تكون على مستوى محلي، من طرف الملايين من المسيرين الذين يكونون قريبين من الفقراء، الذين يحبون سماعهم، ويجيبون رغباتهم، ويقومون بتمكينهم ومساعدتهم. ويشير إلى أن تطوير المجتمعات الفقيرة نحو الاكتفاء الذاتي، هو تحدي مستقبلي كبير للقيادة على العموم، والقياد التحويلية على الخصوص. القيادة التحويلية أصبحت نموذجا أكثر شعبية، ولقد تلقى نموذج القيادة التحويلية إهتماما كبيرا من الباحثين والممارسين، لأنها تمثل تغييرا لطبيعة القيادة كما نراها اليوم وكما نعرفها في مؤسسات الأعمال، الحكومات، والحركات الاجتماعية.

والقيادة التحويلية هو النموذج الأكثر تفضيلا للقيادة الفعالة في عالم اليوم، والبحوث تؤكد أن القيادة التحويلية هي أكثر فاعلية من القيادة التبادلية والقيادة التحويلية المزيفة. لأن طبيعة القيادة تغيرت خاصة هذه السنوات وأصبح العالم أكثر تعقيدا ويسير بخطى سريعة، ولأن القيادة التحويلية تدور حول قضايا وعمليات التحول والتغيير². ويبدو أن العالم العربي بحاجة إلى قيادات تحويلية، أخلاقية، لفهم مشاكل الشعوب وطموحاتهم، وتغيير أنماط القيادة التسلطية، التي طبعت ثقافة المجتمع العربي، بدءا من الأسرة، المدرسة، المؤسسة والحكومات.

خلاصة الفصل: نخلص في هذا الفصل إلى أن القيادة لها أهمية كبيرة منذ القدم على مستوى الدول وعلى مستوى المؤسسات، حيث أنها تساهم في تحسين الاداء من خلال التأثير في الافراد، وتشجيعهم وتحفيزهم. إلا أن الانماط التقليدية في القيادة التي كانت تركز على السمات الشخصية كالشجاعة والبطولة والذكاء، وعلى الجوانب السلوكية كالقيادة التسلطية، والقيادة الموقفية لاقت عدة انتقادات،

¹ Don Hellriegel, John W, Slocum, **Organizational Behavior**, Op, Cit, P 338.

² Bernard m. bass, ronald e. riggio, **Op,cit**, P 224.

الفصل الأول: الاطار النظري للقيادة الإدارية

كما أنها لم تعد تواكب هذا العصر، لانها كانت تعتمد على سياسة الجزرة والعصا. فالأفضل لهذا العصر في ظل زيادة معارف ومهارات الافراد، وتطور العلاقات بين الافراد والمؤسسات وحتى المجتمعات، تبني أنماط جديدة للقيادة، أنماط تمتلك رؤية مستقبلية للمؤسسة تشاركها مع جميع الاطراف ذوي العلاقة، قيادة تبني العلاقات على أساس الثقة، والتعاون وتنمية الطموحات والاعتراف بالقدرات والامكانيات. قيادة تمتلك قيم صالحة، تركز على تحقيق المصلحة العامة على حساب المصلحة الشخصية. ومن بين هذه الانماط، القيادة الكارزمية، والقيادة التبادلية على الرغم من أن هذه الاخيرة تعتبر ضمن النظريات التقليدية، بالإضافة إلى القيادة الخدمية وقيادة الذكاء العاطفي، وأشهر هذه النظريات هي نظرية القيادة التحويلية، التي اعتمدت على أبعاد الكاريزما ويقصد به ضرورة توفر القائد على شخصية جذابة وعلى القيم الاخلاقية التي تخدم المصلحة العامة، وبعد التأثير المثالي ويقصد به استثارة افكار الاتباع وتشجيعهم على ابداء رايهم ومشاركتهم للتفكير بشكل ابداعي. أما بعد التحفيز الالهامي، فيتضمن تحفيز الاتباع من خلال الحديث عن المستقبل بتفاؤل ونشر الحماس والعمل بروح الفريق، والتركيز على رؤية وقيم المؤسسة، وبالنسبة لبعد الاعتبار الفردي فيتم فيه الاهتمام باحتياجات الافراد وطموحاتهم وميولاتهم، ونقاط قوتهم وضعفهم وتمييزهم من خلال التعليم والتدريب. وفي الاخير وصلنا الى أن القيادة التحويلية تناسب العديد من القطاعات، التعليم، السياسة والجامعات، وتناسب كل المجتمعات، لان في امكانها التقرب من كافة فئات المجتمع وحل مشاكل البطالة والفقر والقيم.

الفصل الثاني

أساسيات حول المهارات

تمهيد:

تعتبر المهارات من المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال والإدارة الإستراتيجية، ولقد دار حولها العديد من النقاشات والجدل. وتلعب التطورات الإقتصادية، السياسية، الثقافية والإجتماعية، والتي مسّت بدورها مختلف المؤسسات بمختلف أنواعها ومجالاتها، دوراً في تطور مفهوم وممارسات المهارات. إذ أدت إلى انتقال المؤسسات من مفهوم مناصب العمل إلى مفهوم الفرد والخصائص الواجب توفرها فيه لشغل مناصب العمل، وعلى المستوى الإستراتيجي، فقد توجه التفكير إلى البحث عن الموارد والمهارات التي تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة. كما أدى ذلك إلى ضرورة تبني مفهوم تسيير المهارات، من أجل التخطيط الجيد لاحتياجات المؤسسة من المهارات، وكيفية اكتسابها والمحافظة عليها، لأن الطبيعة المعرفية للمهارات، يمكن أن تؤدي إلى اختفائها. وهذا ما سيتم التعرض إليه في هذا الفصل.

المبحث الأول: ماهية المهارات وتسيير المهارات

لقد تم الاهتمام بمفهوم المهارات في علوم التربية، وعلم الاجتماع وكذلك إدارة الأعمال والإدارة الإستراتيجية، ولقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم واحد للمهارات، فهناك من يعرفها من جانب المعارف، وهناك من اهتم بالجانب السلوكي، وآخرون اهتموا بجانب الموارد. ولم يضعوا قائمة واحدة لنوع المهارات، لأنها تختلف حسب مجال عمل المؤسسة والأهداف المراد تحقيقها، لذلك تنوعت نماذج المهارات المقترحة. ولتسهيل اكتساب المؤسسة للمهارات، تم تحديد مجموعة من الخطوات، والأدوات لتوقع احتياجات المؤسسة منها. لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف المهارات وتسييرها وعرض أنواعها ونماذجها، بالإضافة إلى عرض مفصل نوعاً ما حول المهارات الفردية والجماعية والتنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص وأهمية المهارات

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى تعريف المهارات وعرض خصائصها وأهميتها، بالإضافة إلى تسيير المهارات، من خلال عرض مفهومه، أهدافه، ومراحله، وكذلك التسيير التقديري للتشغيل والمهارات.

الفرع الأول: تعريف المهارات وعرض خصائصها

في هذا الفرع سيتم التطرق لمختلف التعاريف حول المهارات وكذلك عرض بعض خصائصها.

أولاً: تعريف المهارات: إن أول من استعمل مفهوم المهارات هي علوم التربية، اللغات، وكذلك الزراعة، لتظهر فيما بعد محاور جديدة للبحث في علوم التسيير، كتسيير المعارف، الأصول غير المادية، تسيير الجودة، والتي تضمنت في تحليلها مفهوم المهارات.¹

وحسب "لسان العرب" المهارة في اللغة العربية جمعها مهارات، وهي الحنق في الشيء والإحكام له والأداء المتقن له، ويقال "مهر الشيء مهارة" أي حكمه وصار به حاذقاً، ويقال مهر في العلم وفي الصناعة وغيرها.²

ويستخدم المصطلحين التاليين "compétence" و"compétency" في بعض القواميس كمترادفان، وهناك من يرى أن الأول يعني المهارة وهو يشير إلى مستوى الأداء المرغوب، فهو إذا يعتبر كمعيار، أما المصطلح الثاني فيشير إلى السلوك الذي يتم من خلاله تحقيق المهارة وبلوغ المعيار المحدد للأداء.³

كما أن مصطلح "Compétence" يترجم ويستخدم في بعض الدراسات على أنه الكفاءة أو المهارة، أي أنهما مترادفان، وهناك من يرى أن المصطلح يقصد به

¹ Cecile déjoux, *Les compétences au coeur de l'entreprise*, Paris, éditions d'organization, 2001, P 69.

² ميسون عبد الله أحمد، دينا مناف محمد، "الانماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية شبكة كهرباء نينوى"، مجلة تنمية الراقدين، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 109، 2012، ص 208.

³ Seema sanghi, *The hand book of competency mapping*, Second édition, India, Sage publishe, 2007, P 8.

الفصل الثاني: أساسيات حول المفاهيم

الكفاءة، والمهارة هي الترجمة الصحيحة لمصطلح "skills" أو "le savoir faire" على أساس أنها جزء من الكفاءة. غير أنه لا يوجد اتفاق حول أيهما أصح والعديد من الكتب تستخدم المصطلحين كمترادفان. وفي هذه الدراسة تعتمد الباحثة على أن كل من المهارة والكفاءة يمثلان نفس الشيء.

وتعرف المهارة بأنها: " القدرة على ترجمة المعرفة في فعل كفو"¹، ويقصد بهذا التعريف أن المهارة تجسيد المعرفة المكتسبة في الأفعال، وتوصف هذه الأفعال بالكفاءة. ويعرف "D.Collardyn" المهارة بأنها: " قابلية معروفة للقيام بهذا العمل أو بعمل آخر، في شروط محددة، هذه الأخيرة تكون شخصية، مهنية، إجتماعية أو ثقافية"². يشير هذا التعريف إلى أن هناك تجاوز لمحيط المؤسسة إلى محيط المجتمع، حيث وضح أن القابلية التي يتمتع بها الفرد للقيام بأي عمل يمكن أن تتحدد بشروط شخصية للخصائص التي يتمتع بها الفرد، أو مهنية بمعنى شروط تخص المهنة التي يعمل بها، وأضاف الجانب الاجتماعي والثقافي وربما يقصد بها خصائص المجتمع الذي يعمل ويعيش فيه، سواء كان داخل المؤسسة من زملاء ورؤساء وعمال والنمط الثقافي السائد في المؤسسة أو خارج المؤسسة الأسرة، الأصدقاء... مما يمكن أن تؤثر على قابليته للعمل.

وتعرف "Laetitia Lethielleux" المهارات بأنها: " المعارف النظرية، العملية والسلوكية"³، ويقصد بالمعارف (savoir): مجموعة المعارف العامة والخاصة المكتسبة من طرف الفرد بالتكوين والتعلم، أما المعارف العملية (savoir-faire) فهي الخبرات التي يكتسبها الفرد عند قيامه بالعمل، ومعارف التحلي (savoir-etre) وهي استعدادات الأفراد وسلوكياتهم أثناء العمل. أما "Philippe Lorino" فقد عرف المهارات بأنها: "معرفة التصرف (Savoir

¹ فريد فهمي زيارة. مرجع سبق ذكره، ص 24.

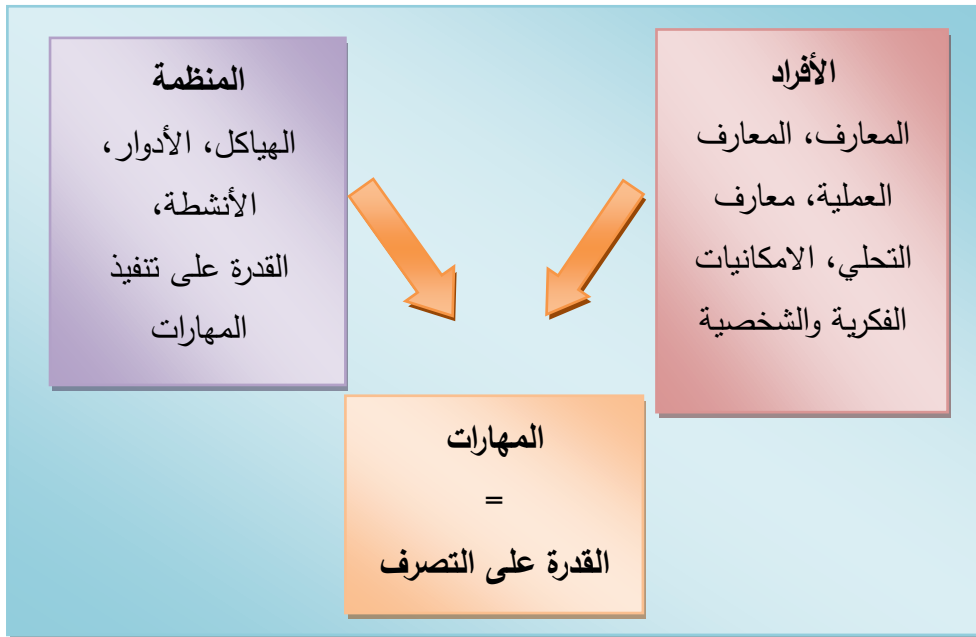
² Daniel pemartin, *Gérer par les compétences ou comment réussir autrement*, Paris, éditions management, 1999, P36.

³ اسماعيل حجازي، مساهمة في وضع نموذج المهارات الافتراضية لتسيير الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى بالجنوب، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة، 2013، ص 64.

الفصل الثاني: أساسيات أصول الممارسات

(Agir)¹، أي أن المهارات هي المعرفة التي يتم تنفيذها، أي أنه لا توجد مهارة إذا لم توضع في التنفيذ، وفي هذا الإطار يشرح "Daniel Pemartin" مفهومه للمهارات، إذ يقول: " إن الفرد يمكن أن يعرف مختلف الأنشطة المتعلقة بعمل ما ولكنه لا يستطيع ممارستها، فالمهارات هي المرور من المعرفة إلى معرفة التصرف"². أما "Held Et Marc Riss" فيريان أن معرفة التصرف لوحدها لا تكف، فيجب توفر ما أسمياه بالقدرة على التصرف، وهذه لا يمكن أن تتحقق إلا بوجود نظام تعمل فيه المهارات، هذا النظام الذي يساعدها على التحقق، والمتمثل في مختلف الأنشطة والأدوار والهيكل، فهي تتواجد إذا بين الأفراد وقدراتهم من جهة وبين الهياكل التنظيمية والأنشطة الواجب تنفيذها من جهة أخرى³، ويضيف على ذلك "Guy Le Boterf": " المهارة لا تنتج فقط عن معرفة التصرف ولكن عن الرغبة والقدرة على التصرف"⁴. والشكل التالي يوضح هذه العلاقة.

الشكل رقم (13): المهارات واجهة بين الأفراد والمنظمة



Source: Daniel Held et J.M Riss, **Op,Cit**,p 2.

¹Philippe Iorino, **Méthodes et pratiques de la performance: Le pilotage par les processus et les compétences**, 3^{ème} édi, Paris, éditions d'organisation, 2003, P 374.

² Daniel pemartin, **Op, Cit**, P36.

³Daniel Held et J.M Riss, **Le développement des compétences au services de l'organisation apprenante**, Suisse. Employeur Suisse, N 13, 1998, p 2.

⁴Guy le boterf, **Compétence et navigation professionnelle**, 3^{ème} édi, Paris, éditions d'organisation, 2000, p 189.

الفصل الثاني: أساسيات أصول المهارات

كما عرف قاموس (le rome) وهو يضم 466 عمل أو مهنة جمعت في 61 ميدان مهني، المهارات بأنها: " مجموعة من المعارف الفنية والمعارف الذاتية والتي تتجلى في ممارسة عمل أو مهنة، في وضعية نشاط ما".¹ نلاحظ من هذا التعريف أن المهارات هي المعارف الفنية والذاتية، التي تجسد في ممارسة عمل ما. إلا أن التعريفين التاليين فيريان في المهارات أكثر من ذلك وهو الوصول ليس فقط للأداء المناسب ولكن الهدف هو تحقيق الفعالية في الأداء والأداء الأمثل، حيث عرف الجدول الوطني لمعايير المهارات، الذي أنشأ سنة 1994 بالولايات المتحدة الأمريكية بهدف وضع نظام وطني للمعايير لقياس القدرات والمهارات، المهارات بأنها: "القدرة على وضع في التنفيذ المعارف، المهارات التقنية والفكرية من أجل تحقيق الفعالية في الأداء حسب المعايير المحددة في إطار العمل"²، وتعرف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية (afnor): "المهارة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط"³.

ويعرفها " Hogg " بأنها: خصائص المسير التي تقوده لإثبات مهاراته وقدراته، والتي تنتج أداء فعال ضمن منطقة العمل، كما تجسد القدرة على تحويل هذه المهارات والقدرات من مكان عمل إلى آخر"⁴، ويشير هذا التعريف إلى أن المهارات هي خصائص المسير، بالإضافة إلى أنه يمكن نقلها من عمل إلى آخر.

ويعرفها " Parry " أنها: "مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات ذات الصلة والتي تؤثر على جزء كبير في وظيفة واحدة (من ناحية الدور والمسؤولية) ومرتبطة بالأداء في العمل، والذي يمكن قياسه من خلال معايير مقبولة جدا والتي يمكن تحسينها عن طريق التدريب والتنمية"⁵.

¹Patrick Gilbert, Jacques Aubret, Frederique Pigeire, **Management des compétences**, 2^{eme} édi, Paris, dunod, 2005, P 19.

²Lou van Beirendonck, **Management des compétences: évaluation développement et gestion**, Bruxelles, de boeck, 2004, P 16.

³زهرة العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة مقدمة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، قسنطينة 2، 2012-2013، ص 53.

⁴ Seema sanghi, **OP, CIT**, P 9.

⁵ **Ibid**, P 10.

الفصل الثاني: أساسيات حول المهارات

ويعرف " *D'hainout* " *Luis* المهارات بأنها: " مجموعة من التصرفات الإجتماعية، الوجدانية، ومن المهارات المعرفية أو من المهارات النفسية والحسية والحركية، التي تمكن من ممارسة دور، وظيفة، نشاط، مهمة أو عمل معقد على أكمل وجه"¹، ويضيف هذا التعريف السلوكيات العاطفية والاجتماعية والمهارات الحسية والحركية وحتى النفسية ويعتبرها ضمن المهارات اللازمة لأداء عمل ما.

ويعرف " *Pemartin* " *Daniel* المهارة بأنها: " المهارة هي تنفيذ مسار معرفي يسمح بالتحليل والحل العقلاني لمشكلة في محيط ما"². يرى الباحث أن التحليل لا يتجزأ عن الحل، لأن هذا الأخير هو نتيجة لتكرار وضعية المشكل. ولقد ميز بين النجاح (*savoir faire*) وبين الفهم والنجاح وهو (المهارة).

كما عرفها " *Klemp* " بأنها: "الخصائص الأساسية للشخص والتي تنتج الأداء الفعال أو العالي في العمل"³، نفس الشيء ذهب إليه " *Spenser* " الذي عرف الكفاءات بأنها: " خصائص كامنة في الفرد وهي مرتبطة سببياً بتأثير المعيار المرجعي والأداء العالي في وضعية العمل"⁴. ويقصد بالخصائص الكامنة، أن المهارة جزء عميق ودائم إلى حد ما من شخصية الفرد، مما يمكن من توقع السلوك في العديد من الوضعيات المختلفة. أما الارتباط السببي فيعني توقع أسباب السلوك أو الأداء وفق معايير مرجعية محددة تقيس الأداء. وحسب هذا التعريف فإن هناك خصائص للمهارات، هي:⁵

الدوافع: وهي الأشياء التي يفكر بها الفرد باستمرار حول ما يريد وهي سبب العمل، فهي توجه وتقود السلوك تجاه إجراءات معينة أو أهداف،

السمات: وهي خصائص فيزيولوجية واستجابات متسقة لحالات أو معلومات،

مفهوم الذات: وهي سلوكيات الشخص، قيمه،

¹ هامل عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 51.

² Daniel pemartin, **Op, cit**, P 36.

³ Seema sanghi, **Op, cit**, P 10.

⁴ Ans de Vos, Sara de Hawine Willemse, **Competency development in organizations: building an integrative model through a qualitative study**, Ghent university, Management school, Belgique, 2011, P 5.

⁵ Seema Sanghi, **Op, Cit**, P 10.

المعرفة: المعلومات التي يمتلكها الشخص،

المهارات: هي القدرة لأداء مهام فيزيائية أو ذهنية.

والشكل التالي يوضح مختلف هذه الخصائص.

الشكل رقم (14): الخصائص المرئية وغير المرئية في المهارات



Sources: Ans de Vos, Sara de Hawine Willemse, **Op, cit**, p 5.

كما هو واضح في الشكل المعارف والمعارف العملية مرئية، أما مفهوم الذات، السمات، والحوافز هي أكثر اختباء وعمقا وأساسية للشخصية، فالأولى سهلة نسبيا في عملية التنمية، أما الدوافع والسمات ومفهوم الذات هي أساس الشخصية وهي صعبة التقويم والتنمية.¹

وفقا لهذا التعريف تقسم الكفاءات إلى، مهارات مركزية ومهارات ظاهرة، فالمهارات الظاهرية هي المعارف والمعارف العملية، وهي سهلة التنمية، أما المهارات المركزية فهي متعلقة بالشخصية وهي صعبة التنمية.

¹ Seema Sanghi, **Op, Cit**, P11.

الشكل رقم (15): المهارات الظاهرية والمركزية



Source: Seema Sanghi, Op, Cit, P 11.

أما "Lou Van Beirendonck" فيتبنى التعريف التالي، حيث يعرف المهارات بأنها: "خصائص ملاحظة تتكون من المعارف، المعارف الفنية، أو السلوكيات والتي تساهم في أداء دور أو وظيفة محددة"¹، وهو يرى أن المهارات مرتبطة بفعالية الأداء، أي أن هناك علاقة بينهما، كما أنه لا يرى أن المهارات ضمنية بمعنى غير مرئية ولكنها ملاحظة، حيث يقول: "إننا نعتبر المهارات كخصائص تساهم بطريقة ملاحظة وبالتالي يمكن قياسها في تنفيذ الأداء الضروري لتحقيق المهمة والأهداف المنتظرة من طرف المؤسسة"²

ويعرف "Le Boterf" المهارات بأنها: "قابلية تعبئة وملئمة وربط الموارد في إطار عملية فعل محددة، لتحقيق نتائج كافية محددة مسبقاً، لكي يتم معرفتها وتقييمها، هذه القابلية يمكن أن تكون فردية أو تنظيمية"³

¹ Lou van beirendock, Op,Cit, P 19.

² Ibid, P 20.

³ Philippe lorino, Op, Cit, P 67.

ثانيا: تعريف المهارات من خلال المقاربات

وحدد "Cadin Et Amadiou" أربعة مقاربات يمكن أن نعرف من خلالها المهارات، وهي تتمثل في:¹

1. المقاربة بالامكانيات المحتملة: هذا المسار الذي طرحه "Hay-McBer" يعرف المهارة بأنها: "خاصية ضمنية للفرد تمثل السبب بنتيجة الأداء المتوسط أو العالي في وظيفة ما" إنه تعريف واسع للمهارة لأنه يتضمن أيضا التحفيز، السمات الشخصية، المعارف والسلوكيات.

2. المقاربة بالمعارف المهنية: وتعرف المهارة هنا بأنها: "مجموعة من المعارف الموصوفة"، هذه الطريقة تستعمل كثيرا من قبل المكاتب الاستشارية في عمليات التكوين. وتهدف إلى تقريب أصحاب الشهادات من مرجعيات العمل، حيث يتم إعداد بروفایل للمعارف لقطاع مهني معين.

3. المقاربة بالمهارات العملية: وتعرف المهارة بأنها: "مجموعة من المعارف، قدرات العمل، والسلوكيات المهيكلة والمعبئة تبعا لهدف وفي وضعية محددة".

4. المقاربة بالمسارات الفكرية: "المهارة هي القدرة على الحل الفعال للمشاكل في سياق تنظيمي" بمعنى طريقة الاستجابة لمتطلبات المنظمة.

ثالثا: خصائص المهارات: من التعاريف السابقة يمكن استنتاج الخصائص التالية:²

1. مفهوم المهارات مرتكز على الفرد وليس على المنصب،
2. المهارات مزيج من المعارف النظرية والعملية والسلوكية،
3. المهارات مصدر للسلطة، عندما تكون نادرة أو أنها تضمن نجاح المؤسسة،
4. مهارات الأفراد مكونة أساسا من البناء الشخصي والاجتماعي،

¹ Jean-francois Amadiou et Loic Cadin, **Compétence et organisation qualifiante**, Paris, economica, 1996, Pp 42-43.

² اسماعيل حجازي. مرجع سبق ذكره، ص 64.

الفصل الثاني: أساسيات حول المهارات

5. تستفيد المؤسسة من المهارات عندما يكون الأفراد واعون بما يمتلكون، مما يسمح للمؤسسة بالمحافظة عليهم وتطويرهم،
6. المهارات يتم الاعتراف بها في الوسط المهني.

الفرع الثاني: أهمية المهارات: يعتبر امتلاك المهارات ذو أهمية كبيرة بالنسبة للأفراد والمؤسسة. خاصة في ظل التطورات المستمرة التي تشهدها المؤسسات وبيئة العمل.

أولاً: أهمية المهارات في تحسين أداء المؤسسة: لقد حدد "Strategor" مجموعة من النقاط يبرز فيها أهمية المهارات في تحسين أداء المؤسسة، هي:¹

1. تتيح فرصة لتعلم الموارد البشرية المشاركة في مختلف العمليات،
2. زيادة استخدام المهارات في المنظمة يسمح في الغالب من الإستفادة من اقتصاديات الحجم من الموارد المستعملة،
3. وضع المهارات في مجالات مختلفة يؤدي في الغالب إلى ابتكارات في العمليات المرتبطة بها،
4. كذلك أثر أفضلية الزيادة نتيجة لمزج الموارد والقدرات، والذي يتيح اكتشافات وردود فعل تنثري المهارات.

ثانياً: أهمية المهارات بالنسبة للأفراد:

1. قابلية الاستخدام،
2. ضمان للأفراد وجود عمل،
3. اكتساب مرونة خاصة اذا اكتسبوا مهارات سلوكية،
4. اعتراف المؤسسة بمهارات الأفراد ، يؤدي الى رغبتهم في التنمية المستمرة لها،
5. اكتساب الأفراد للمهارات الفنية، يؤدي الى تمسك المؤسسة بهم.

¹ Strategor, *Politique général de l'entreprise*, 4^{ème} édi, Paris, Dunod, 2005, p 95.

المطلب الثاني: تسيير المهارات

إن تسيير المهارات يتجاوز المفهوم التقليدي في التوظيف، الذي يقوم على محتوى الوظيفة أو المنصب، إلى مفهوم جديد يعتمد على المعارف والخصائص المهنية والسلوكية المطلوبة لشغل المنصب من طرف الأفراد. لذلك اهتمت المؤسسات بتسيير المهارات، من أجل الاستفادة من هذه التطورات.

الفرع الاول: مفهوم وأهداف تسيير المهارات

في دراسة تمت على 1500 مؤسسة، في بلجيكا، سنة 1999، وجدت أن 54%، من المؤسسات يطبقون تسيير المهارات، 20 % منهم يقومون باعداد وسائل محددة مثل (قاموس المهارات، بروفايلات الوظائف، ...)، و 34% لم يقوموا بأي اعدادات خاصة¹، لذلك ما هو تسيير المهارات، وماهي الاهداف التي يمكن أن تحققها المؤسسات والافراد من تبني مثل هذا النظام.

أولاً: تعريف تسيير المهارات: يعرف " *lou van beirendonck* " تسيير المهارات بأنه: " مجموعة من الانشطة الموجهة، لتنفيذ وتنمية مهارات الافراد والمجموعات، بهدف تنفيذ المهمة وتحسين أداء المرؤوسين"².

ثانياً: أهداف تسيير المهارات: إن عملية تسيير المهارات مهمة للمؤسسة والمرؤوسين، فهي تسمح بالتحديد بوضوح، المتطلبات المنتظرة من المرؤوسين، لأنها تستعمل معايير أكثر شفافية وقبولاً للقياس. وهي تعمل على اكتساب وتنمية المهارات الفنية المتعلقة بخصوصية الوظيفة، وكذلك المهارات السلوكية المطلوبة في جميع المستويات الإدارية. بالإضافة إلى ذلك فان تبني تسيير المهارات يحقق مجموعة من الأهداف، للمؤسسة والأفراد، ولقد قام " *Jim Mathewman* " بدراسة للسوق في المملكة المتحدة، سنة 1999. من أجل معرفة الأهداف التي تطمح

¹ Lou van Beirendonck, **Op, Cit**, p 29 .

² **Ibid**, p 30 .

الفصل الثاني: أساسيات حول المهارات

المؤسسات تحقيقها من تبني نظام تسيير المهارات، وكذلك الاهداف المحققة بالنسبة للأفراد، نوجزها في النقاط التالية¹:

1. الأهداف بالنسبة للمؤسسة:
5. تحسين الأداء الفردي،
6. دعم القيم الأساسية وأهداف المنظمة،
7. تحسين المهارات الفنية لكل شخص،
8. تسهيل تغيير الثقافة،
9. دعم سياسة المرجعية (المؤسسة تقوم بإنشاء مرجعيات للمهارات، لتسهيل تقييم المهارات)،
10. ضبط وتنسيق الموارد البشرية مع استراتيجية المؤسسة،
11. دعم تنمية المسار المهني،
12. هيكلية سياسة المكافآت،
13. تحسين مرونة الموارد البشرية،
14. تقييم قدرات وقوة المنظمة.
2. الأهداف بالنسبة للعاملين:
- بروفایل المهارات يوفر للمرؤوسين رؤية واضحة لما تنتظره المنظمة منهم، وهذا ما يقلص خطر المفاجات غير السارة عندما يتم التقييم أو في مقابلات التوظيف،
- الاتصال الواضح حول المهارات يساهم في خلق علاقة ولاء في إطار التعاون،
- عندما يتم تنفيذ تسيير المهارات بطريقة إحتراافية، المرؤوس يستفيد بانتظام وبسرعة من تغذية مرتدة محددة، حول وظيفته وحول تطوره،
- استفادة المرؤوسين من نظام لهيكلية تتميتهم،

¹ Lou van Beirendonck, Op, Cit, p p 34 -35.

الفصل الثاني: أساسيات حلول المهارات

- تقييم بروفائيل المهارات لوظائف متعددة يوفر للمرووسين رؤية جيدة لإمكانيات المسار المهني داخل المنظمة، والمهارات التي يجب تلميتها من أجل شغل وظيفة أخرى،
- المرووسون يراقبون العلاقة بين المهارات التي يمتلكونها، النتائج المحصلة، ومساهماتهم في أهداف المنظمة.

الفرع الثاني: مراحل تسيير المهارات: تمر عملية تسيير المهارات بالمرحل التالية:¹

أولاً: تخطيط المهارات: ويتم في هذه المرحلة تقدير الإحتياجات المستقبالية، ومقارنتها بالموقف الحالي في المؤسسة، لتظهر الفجوة الموجودة بين ما تريده المؤسسة وما يوجد لديها فعلا من مهارات، ويتم ذلك من خلال وصف المناصب وإبراز مختلف المعارف والمعارف العملية والسلوكية، ويعتبر التسيير التوقعي للتشغيل والكفاءات، الأداة الضرورية لتحديد إحتياجات المؤسسة من المهارات (GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences)).

ثانياً: اكتساب المهارات: وتتم عن طريق اكتساب مهارات من داخل المؤسسة أو مهارات جديدة من خارج المؤسسة، أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى.

ثالثاً: تنمية المهارات: وهي كل عملية تؤدي إلى التعلم، ويعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر في الأبعاد التالية: المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية. كما تتم تنمية المهارات أثناء أداء المهام. وستعرض الباحثة في الفصل الثالث، مختلف الأساليب الإستراتيجية التي تساهم في اكتساب وتنمية المهارات، بالإضافة إلى إبراز مساهمة الخصائص القيادية التي لها تأثير على تنمية المهارات.

¹ زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة مطاحن الاوراس باتنة)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2007-2008. ص ص 21-22.

الفصل الثاني: أساسيات حول المهارات

رابعاً: استخدام وتقييم المهارات: تتم في هذه المرحلة استخدام المهارات، لأن عدم استخدامها يؤدي إلى زوالها، بالإضافة إلى عملية التقييم، لمعرفة مواطن النقص في المهارات وتحديد نقاط القوة والضعف وتصحيح الإنحرافات.

الفرع الثالث: التسيير التقديري للتشغيل والمهارات

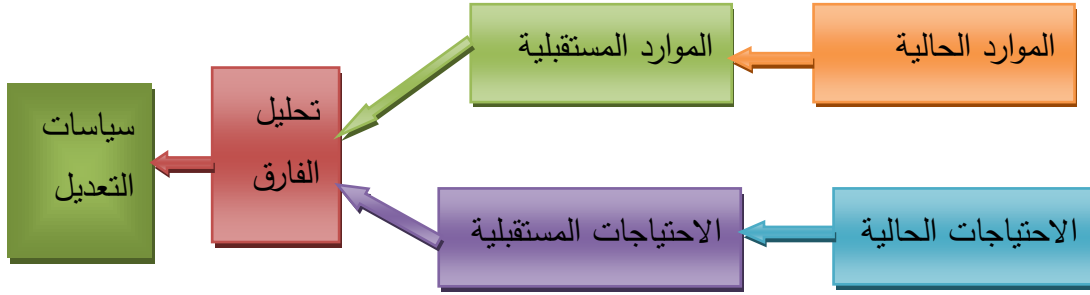
تعتبر عملية تحديد احتياجات المؤسسة من المهارات، من بين الانشغالات الأساسية للمؤسسة، وهناك عدة أدوات لتحديدتها، سيتم في هذا الفرع عرض أبرز هذه الأدوات وهو التسيير التقديري للتشغيل والمهارات، من خلال تعريفه، وتحديد مراحلها.

أولاً: تعريف التسيير التقديري للتشغيل والمهارات: حسب "Francoise" فان التسيير التوقعي للتشغيل والمهارات يتضمن شقين، الأول يخص الوظائف والثاني المهارات، فالتسيير التوقعي للوظائف هو مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على مستوى وظائف المؤسسة إستجابة لاستراتيجياتها المستقبلية، أما التسيير التوقعي للمهارات، فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير مهارات الأفراد والمؤسسة تماشياً ومتطلبات الوظائف في المؤسسة¹.

ثانياً: مراحل التسيير التوقعي للوظائف والمهارات: هناك العديد من النماذج التي حددت مراحل التسيير التوقعي للوظائف والمهارات، سيتم عرض نموذج كل من (Hofer Et Loic Cadin).

¹ قداش سمية. مرجع سبق ذكره، ص 14.

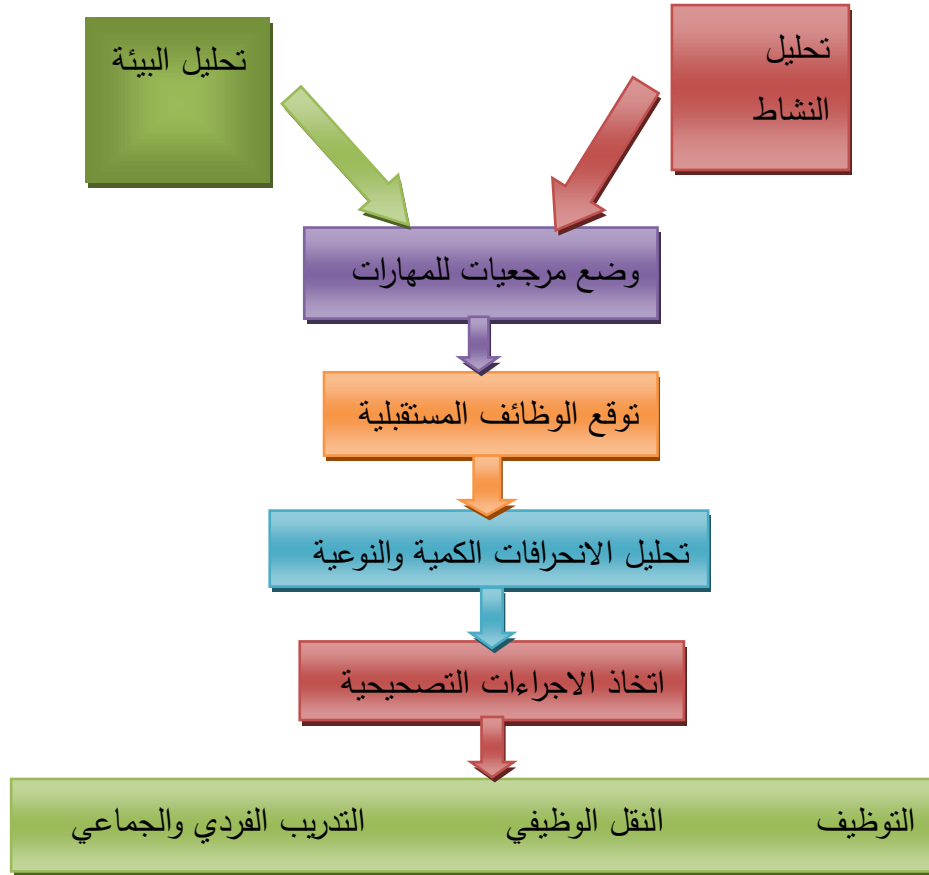
الشكل رقم (16): مراحل التسيير التوقعي للوظائف والمهارات حسب (Loic Cadin Et Autre)



المصدر: قداش سمية، أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة (دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإقتصادية، ورقلة، 2011، ص 15.

من خلال الشكل، يظهر أن التسيير التوقعي للوظائف والمهارات، يمر أولاً بتحديد الموارد الحالية التي تكتسبها المؤسسة، واحتياجاتها الحالية من الوظائف والمهارات، ودراسة ما يمكن أن تحتاجه المؤسسة من موارد ومهارات مستقبلاً، ثم مقارنة الإحتياجات الحالية والمستقبلية من الوظائف والمهارات، مع الموارد الحالية والمستقبلية، وتحديد الانحرافات بين ما هو موجود وما هو مطلوب، ووضع السياسات المعدلة، المناسبة لتوفير الموارد والاحتياجات المستقبلية.

الشكل رقم (17): مراحل التسيير التوقعي للوظائف والمهارات حسب (Hofer)



المصدر: قداش سمية، مرجع سبق ذكره، ص 17.

أما "Hofer"، فحدد مراحل التسيير التوقعي للوظائف والمهارات، بدءاً بالقيام بتحليل الأنشطة الحالية للمؤسسة، وتحليل البيئة الخارجية، وتوضيح مختلف التغيرات والتطورات على مستوى الوظائف والمهارات، ثم تحديد مرجعيات للمهارات وتوقع الوظائف المستقبلية المطلوبة. ثم تحليل الانحرافات الكمية والنوعية، للوظائف والمهارات الحالية والمستقبلية، وأخيراً اتخاذ الإجراءات التصحيحية، للوظائف، أو القيام بالنقل الوظيفي، من منصب إلى آخر أو الترقيات، أو القيام بالتدريب على مستوى الأفراد والجماعات.

المبحث الثاني: أنواع ونماذج المهارات

لقد عرف تحديد أنواع المهارات اجتهادات كبيرة، من طرف الباحثين، في جميع المستويات التنظيمية، المهنية، الإستراتيجية، العلاقاتية، الإنسانية، كما ظهرت العديد من النماذج التي تحدد مكونات بروفایل المهارات، لذلك سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تحديد أنواع المهارات وعرض مختلف النماذج.

المطلب الأول: أنواع المهارات: هناك العديد من التصنيفات للمهارات، سنحاول عرض بعضها.

الفرع الأول: المهارات حسب تقسيم "فريد فهمي زيارة": لقد قسم فريد فهمي زيارة المهارات إلى ثلاثة أنواع، هي:¹

- 1- مهارات فنية،
- 2- مهارات إنسانية (قوة القدوة)،
- 3- مهارات إدراكية (القدوة الخلافة).

الفرع الثاني: المهارات حسب تقسيم "عادل ثابت": وهو يرى أن المهارات الإدارية، ثلاثة أنواع، هي:²

1. مهارات فكرية: كالقدرة على الرؤية الشمولية للمنظمة ككل، وربط أجزاء الموضوع ببعضها البعض،... وهذه المهارة مطلوبة أكثر في الإدارة العليا،
2. مهارات إنسانية: وتعني باختصار القدرة على التعامل مع الآخرين، وهي مطلوبة بشكل متساوي في جميع المستويات الإدارية،
3. المهارات الفنية: كإكتساب مهارة اللغة والمحاسبة، واستخدام الحاسوب وهي مطلوبة أكثر في المستويات الإدارية الدنيا.

¹ فريد فهمي زيارة، مرجع سبق ذكره، ص 24

² عادل ثابت، مرجع سبق ذكره، ص 8.

الفصل الثاني: أساسيات حـول المهـارات

الفرع الثالث: المهارات حسب تقسيم " قاموس (Le Rome) ": أما قاموس (Le Rome) فقد حدد ثلاثة أنواع للمهارات هي:¹

1. المهارات التقنية القاعدية: وتتشكل انطلاقاً من الأنشطة الممارسة، وهي تضم المعارف والمعارف الفنية الضرورية لممارسة عمل أو مهنة،
2. المهارات المشتركة: ليست ضرورية، تمثل وسائل من أجل التطور في العمل أو المهنة،
3. القدرات المرتبطة بالعمل: تمثل خاصة المعارف الذاتية، وتعود إلى المهارات المعرفية (توقع العطل)، أو مهارات إجتماعية (تنشيط اجتماع، العمل في جماعة).

الفرع الرابع: المهارات حسب " *Seema. Sanghi* ": وهي مهارات البداية والمهارات المختلفة:²

1. مهارات البداية: وهي الخصائص الأساسية، والتي كل شخص في العمل يحتاجها لكي يكون فعال في الحد الأدنى، ولكن هذه الخصائص لا يمكن التمييز فيها بين ذوي الأداء العالي والمتوسط،
2. المهارات المختلفة: وهي العوامل التي تميز ذوي الأداء العالي والمتوسط.

الفرع الخامس: المهارات حسب تقسيم " *Kuijpers* ": ويحدد " *Kuijpers* " ثلاثة أنواع للمهارات، للأداء الناجح في العمل، هي:³

1. المهارات الوظيفية: وهي تتركز على مهام الفرد وأدواره، وتختلف من صناعة إلى أخرى ومن وظيفة إلى أخرى ،
2. مهارات التعلم: وتعرف بأنها خصائص شخصية للعامل، تمكنه من تنمية مهارات وظيفية جديدة، وحسب " *Lindley* " هذه المهارات عرفت أهمية كبيرة في العمل منذ ظهور اقتصاد المعارف وهي ضرورية للعمال للإستثمار في تنميتهم،

¹ Patrick Gilbert, Jacques Aubret, Frederique pigeyre, **Op, Cit**, P 19.

² Seema Sanghi, **Op, Cit**, P 12.

³ Ans Devos, Sara de Haw, Ine Willemsse, **Op,Cit**, P 5.

الفصل الثاني: أساسيات حول المهارات

3. مهارات المسار المهني: وتوصف بأنها خصائص للعمال التي تمكنهم من توجيه مهاراتهم الوظيفية والتعليمية في الإتجاه الصحيح.

الفرع السادس: المهارات حسب تقسيم "Philippe Zarifian": يقترح "Philippe Zarifian" تقسيم مجالات المهارات إلى أربعة محاور، هي:¹

1. مهارات المهنة: وهي تمثل المهارات التقنية، بالنسبة للبائع مثلا يتمتع بتقنيات البيع،

2. المهارات التنظيمية: تتطور في المؤسسة، مثلا: مهارات الاتصال على طول خط الإنتاج،

3. مهارات الإبداع: مثلا تقديم خدمات جديدة، إدارة المشروع،

4. المهارات العلاقاتية: الموجهة للزبون، مثلا: مهارة الإستماع، الفهم، حل مشكلة مطروحة من طرف الزبون، وهذا حتى بالنسبة للمهن التي ليس لها علاقة مباشرة مع الزبون.

الفرع السابع: المهارات حسب تقسيم "Lou Van Beirendonck": يعتبر "lou van beirendonck" المهارات سلسلة من السلوكات والخصائص (التقنية والسلوكية) التي تحقق للمؤسسة قيمة، لذلك فهو يفضل تقسيم المهارات إلى مهارات تقنية ومهارات سلوكية:²

1. المهارات التقنية المهنية: ويطلق عليها أيضا المهارات المعرفية، مثلا: القدرة على تنفيذ وثيقة لبرنامج وورد، قراءة ميزانية مالية، معرفة الحقوق الإجتماعية،

2. المهارات السلوكية: وهي القدرات الإجتماعية، القدرة على التسيير أو التوجيه، حل المشاكل.

وهو يرى أن المهارات التقنية أو المعرفية سهلة التحديد والقياس، اذ عن طريق الدور أو النشاط يتم تحديد أو جرد قائمة من المعارف والمعارف الفنية الضرورية ومراقبة وقياس وجودها لدى المرؤوسين، ووضع فيما بعد البرنامج المناسب للتعلم.

¹Philippe Zarifian, **Le modèle de la compétence**, Paris, éditions liaison, 2001, Pp 96- 97.

² Lou Van Beirendonck, **Op, Cit**, P 21.

الفصل الثاني: أساسيات حـول المهـارات

أما المهارات السلوكية فيرى أنها أكثر أهمية لضمان السير الجيد وتحقيق الأداء، وهي صعبة التحديد والقياس.

الفرع الثامن: وهناك من يقسمها إلى ثلاثة مجالات:¹

1. المهارات الشاملة: هذه المهارات أساسية لتحقيق استراتيجية المؤسسة، وتخص كل العاملين، تتمثل في المهارات السلوكية العامة الضرورية لكل الوظائف والأدوار،
2. مهارات المستوى: وهي متعلقة في بعض المجموعات أو المستويات الوظيفية، مثلا المهارات اللازمة لكل مسيري المؤسسة،
3. المهارات المتعلقة بوظيفة أو دور: وتتمثل في المهارات الضرورية للسير الجيد، لدور أو وظيفة.

الفرع التاسع: المهارات حسب تقسيم " *Quilin* " : أما " *Quilin* " فيميز بين ثلاث مستويات للمهارات، حيث يرى بأنه يحدث تكامل واندماج بين المهارات، ويختلف مستوى التكامل من بسيط، وسيط وعالي:²

1. المستوى البسيط (الاصلي): ويتمثل في المهارات المرتبطة مباشرة بالأنشطة العملية للمنظمة (المعارف الفنية للإنتاج)،
2. المستوى الوسيط: يمثل المهارات المتخصصة التي تدمج في المهارات الوظيفية، مثل التسويق،
3. المستوى العالي: ويضم المهارات التي تتضمن تكامل واسع بين الوظائف والمهارات العامة، التي تؤثر على كامل المنظمة (عمليات الربط، التنسيق، القرارات).

¹ Lou Van Beirendonck, **Op, Cit**, P 21.

²Stephane Tyniak, **Op, Cit**, P 171.

الجدول رقم (10): هيكل المهارات في المنظمة حسب " Grant Et Quilin "

المستوى العالي	مهارات بين الوظائف: 1. تطوير منتجات جديدة 2. خدمات الزبائن 3. تسيير الجودة	مهارات عامة: 4. عمليات التنسيق 5. عمليات القرار 6. هيكل الدفع (الحث) 7. تسيير الأداء
المستوى الوسيط	المهارات الوظيفية: 8. البحث والتطوير 9. الإنتاج 10. التسويق والبيع	
المستوى البسيط	المهارات العملية: 11. المعارف المتخصصة 12. المعارف الفنية الفردية	

Source: Stephane, Tyoniak, Op, Cit, P 172

المطلب الثاني: نماذج المهارات

من أجل تحديد وقياس المهارات ظهرت العديد من المكاتب الإستشارية التي تبنت تطوير المهارات لمساعدة المؤسسات على تنمية مهاراتها، وكذلك قواميس المهارات في جميع الميادين، حتى أن بعض هذه القواميس تخصصت في المهارات الضرورية لكافة المؤسسة، ومنها من اهتم بقطاع خاص ومنها من اهتم بالوظائف الفنية لمؤسسة ما في قطاع ما. ومن أجل ترجمة السلوكات البشرية للأفراد في مهارات، قام المتخصصون في تسيير المهارات بتقسيم ملف السلوكات إلى عدد من المهارات. ويعرف نموذج المهارات بأنه: " ترتيب المهارات التي تعتبر مفيدة وكافية لوصف السلوكات المفيدة لمختلف وظائف المنظمات " ¹. ولقد

¹ Lou Van Beirendonck, Op, Cit, p 25.

الفصل الثاني: أساسيات جدول المهارات

اختلفت هذه النماذج في تحديدها لعدد المهارات التي اعتمدها، والجدول التالي يوضح عدد المهارات لبعض المكاتب.

الجدول رقم (11): عدد المهارات حسب مجموعة من المكاتب الاستشارية

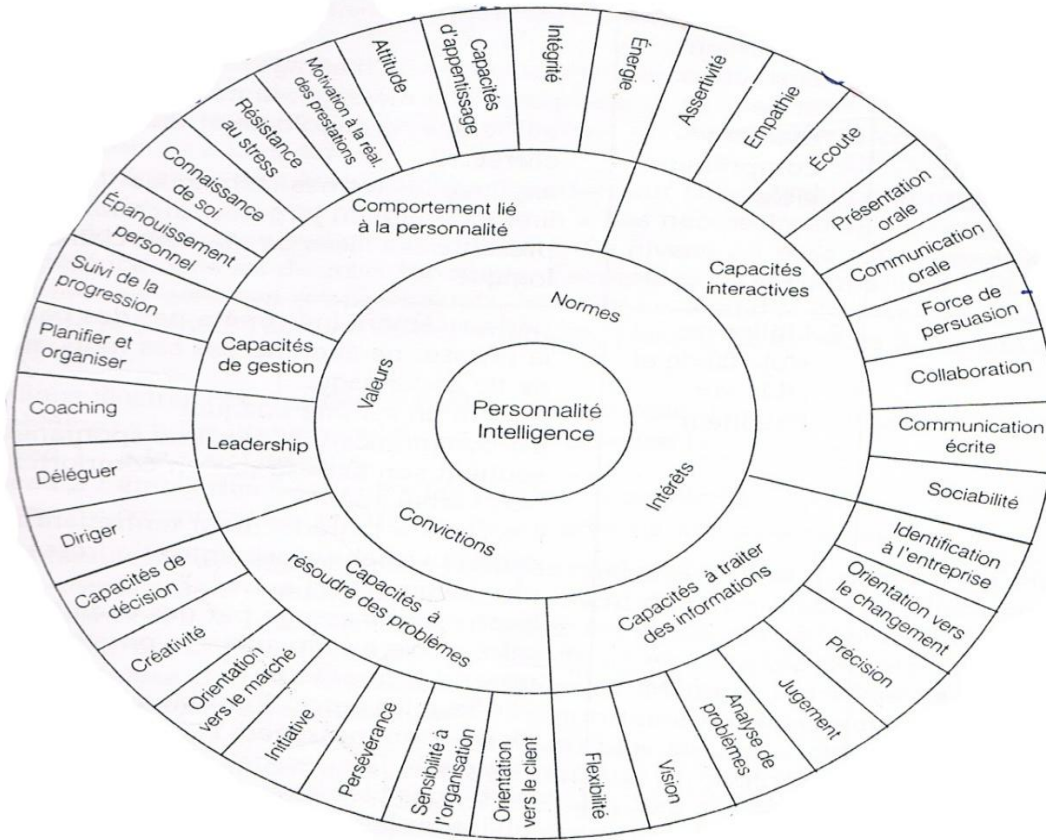
المكتب الاستشاري	عدد المهارات
HAY	23
SHL	32
PDI, QUINTESSENCE	36
DDI (حتى 1999)	44
LOMINGER	67
DDI (منذ 2000)	70

Source: Lou Van Beirendonck, *Op, Cit*, p 25.

نلاحظ من الجدول العدد الكبير للمهارات.

الفرع الاول: نموذج QUINTESSENCE: هذا النموذج يعتمد على المهارات السلوكية الضرورية لكافة المنظمة، يضم 36 مهارة، تم تجميعها في ست مجموعات، مجموعة قدرات حل المشاكل وتضم سبع مهارات، مجموعة معالجة المعلومات وتضم كذلك سبع مهارات، مجموعة القدرات التفاعلية وتضم تسع مهارات، مجموعة السلوكيات المرتبطة بالشخصية وتضم ثمان مهارات، مجموعة قدرات التسيير وتضم مهارتين، مجموعة القيادة وتضم ثلاث مهارات. والشكل التالي يوضح دائرة المهارات لهذا النموذج.

الشكل رقم (18): نموذج " QUINTESENCE " للمهارات



Source: Lou van Beirendonck, **Op, Cit**, p 24,

الفرع الثاني: نموذج LOMINGER:

الجدول رقم (12): نموذج Lominger

المهارة	المجموعة	مجال التأثير
<ul style="list-style-type: none"> ▪ الفعالية الشخصية ▪ ينمي المسار المهني ▪ ان يعمل في شبكة ▪ ان يثق في نفسه ▪ يحقق نتائج/ يحقق مفهوم فكر الأعمال 	الفعالية الشخصية	ادارة الذات
العمل في مجموعات وظيفية	التوجه نحو الزبون	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ توجيه الأفراد من خلال التغييرات ▪ التكوين من أجل النجاح ▪ توجيههم من أجل تحقيق النتائج 	التوجه نحو التسيير	ادارة الآخرين
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تقرير التنفيذ والتقييم ▪ تسيير الأداء ▪ تسيير المشاريع ▪ الابداع والمرونة 	التوجه نحو الإدارة	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ القدرة على الاتصال ▪ مهارة العرض ▪ مهارة الاجتماعات ▪ التأثير بالاثر 	التفاعل مع الآخرين	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ العمل في فريق وظيفي ▪ مهارة الاستشارة 	التوجه نحو الزبون	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ التصور ▪ تقييم المؤسسة ▪ خلق ثقافة المكافاة ▪ تسيير عمليات التغيير 	تطوير Développer un alignement	قيادة المنظمة
العمل في مجموعات وظيفية	التوجه نحو الزبون	

Source: <http://www.lominger.com>

الفصل الثامن: أساسيات جدول المهارات

الفرع الثالث: نموذج SHL : وهو مركز لاعداد الاختبارات والمسار المهني

الجدول رقم (13): نموذج SHL

نموذج شيل للمهارات الثمانية الكبرى	
القيادة والقرار	الرقابة وممارسة القيادة- المبادرة- الإدارة وتحمل المسؤولية
الدعم والمشاركة	- دعم الآخرين -النظر لرائهم باحترام وإيجابية في الوضعيات الإجتماعية - جعل الأفراد أولاً- العمل بفعالية مع الأفراد والمجموعات الزبائن والمرؤوسين - سلوك باستمرار مع القيم الشخصية والتي تتكامل مع قيم المؤسسة
التفاعل والتقديم	الاتصالات والشبكات فعالة - اقناع والتأثير في الآخرين بنجاح - الارتباط بالآخرين عن طريق الثقة وبشكل مريح
التحليل والتفسير	تقديم ادلة واضحة للتفكير التحليلي - الوصول إلى قلب المشاكل والقضايا المعقدة - تطبيق الخبرة الشخصية بفعالية - تعلم التكنولوجيا الجديدة بسرعة - يتواصل بشكل جيد في الكتابة
الابداع والتصور	الانفتاح على افكار جديدة وخبرات جديدة - البحث عن فرص التعلم - تحديد مشاكل الابداع والابتكار - التفكير الشمولي والإستراتيجي - دعم وقيادة التغيير التنظيمي
التنظيم والتنفيذ	التخطيط للمستقبل والعمل بطريقة منهجية ومنظمة - متابعة الاجراءات - التركيز على حاجات الزبون وتسليم المنتجات والخدمات المطابقة للجودة
التكيف والتأقلم	التكيف والاستجابة للتغيير - ادارة الضغوطات بفعالية والتلائم مع الازمات
المباشرة والتنفيذ	التركيز على النتائج وتحقيق اهداف العمل - العمل يكون افضل عندما يرتبط بالنتائج واثر الجهود الشخصية يكون واضحاً- رؤية وفهم الأعمال، التجارة والمالية- السعي للتنمية الذاتية والتقدم المهني

Sources: Dave Bartram, **The SHL Universal Competency Framework**. SHL White Paper, www.shl.com, 2006, P 5.

الفصل الثاني: أساسيات حلول المهارات

الفرع الرابع: نموذج المهارات العالمية للاطارات العليا: وقدم هذا النموذج من طرف "Thompson Et Byham"، في الشكل التالي:

الجدول رقم (14): نموذج المهارات العالمية للاطارات العليا

1- العرض الشفهي،	15- روح التحليل،
2- الاتصال الشفهي،	16- التحكم،
3- الاتصال المكتوب،	17- الابداع،
4- تحليل مشاكل المنظمة،	18- الأخذ بالمخاطرة،
5- السماع لمشاكل المنظمة،	19- القرار،
6- تحليل المشاكل من خارج المنظمة،	20- المعرفة التقنية والمهنية،
7- التخطيط والتنظيم،	21- الطاقة،
8- الاشراف،	22- انفتاح المصالح،
9- الرقابة،	23- المبادرة،
10- تنمية المرؤوسين،	24- تحمل الضغط،
11- المرونة،	25- التكيف،
12- السلطة على المرؤوسين،	26- الاستقلالية،
13- السلطة على فريق،	27- التحفيز
14- التفاوض،	

Sources: Claude Leavy-leboyer, **La gestion des compétences**, Paris. éditions d'organisation, 2002, p 43.

الفصل الثاني: أساسيات حلول المهارات

الفرع الخامس: نموذج (supra-compétences): ولقد حدد فيه "Dulewicz" أربعة أنواع، تظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (19): نموذج (supra-compétences) لـ "dulewicz"

الفكرية:

الرؤية الإستراتيجية، التحليل والتحكيم، التخطيط والتنظيم.

بين الأشخاص:

توجيه المرؤوسين، القرار، الاحساس بالأفراد، الاتصال الشفهي.

التكيف:

التوجه للنتائج:

المبادأة والطاقة، الرغبة في النجاح، حس الأعمال.

Source: Claude lévy leboyer.op. cit. P 44.

الفرع السادس: نموذج بنك المعطيات المحوسبة لمهارات الإطارات: وتم فيه تحديد العديد من المهارات، تظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (20): نموذج بنك المعطيات المحوسبة لمهارات الإطارات

التكيف، الاستقلالية، السلطة، القدرة على التركيز، القدرة على الاشراف، الثقة في النفس، الرقابة على النفس، التنسيق، الابداع، الطاقة، التعبير الكتابي، التعبير الشفهي، تحديد وتحليل المشاكل، التفكير وحل المشكلات، حس التفويض، الحس الاجتماعي، التعاون.

Source: Claude lévy leboyer.op.cit. P 45.

الفصل الثاني: أساسيات حلول المشكلات

الفرع السابع: نموذج منحى التحليل: حدد "Lafrage-Copee" مجموعة من الخصائص لتحليل المهارات، هي:

الشكل رقم (21): نموذج منحى التحليل لـ "lafrage-copee"

1- الخصائص الشخصية:

- مقارنة المشاكل: القدرة على تحليل وحول المشاكل المعقدة،
- القدرة في العمل: القدرة على اتخاذ القرار، وتحديد وسائل التكيف مع الأهداف وابعاد المشاكل،
- معالجة الذات: الثبات العاطفي، والثقة بالنفس، مقأومة الغضب والقدرة على اخذ الدروس.

2- الخصائص المتعلقة بالآخرين:

- الاستقبال: متاح، الانفتاح على افكار الآخرين، مرونة الروح،
- حس الفريق: معرفة فهم ومساعدة فريقه في القرارات، تنسيق اعمال الفريق بفعالية،
- الحس الاخلاقي: الاحترام المتبادل مع الآخرين، المسؤولية نحو الالتزامات.

3- السلوك داخل المنظمة:

- التكامل: احترام المنظمة، الدخول السهل في شبكات المهارات، الالتزام بمعايير وقيم المنظمة،
 - قوة الاقتراح: المهارات معروفة من طرف المستويات الادارية، معرفة الدور وتحمل المسؤولية امام المنظمة،
- source: Claude lévv lebover.op.cit. P 46.

الفرع الثامن: نموذج وثيقة تحديد إمكانيات الإطارات: إقترحها "bouygues" وحدد فيها عنصرين، الأول الخبرة المكتسبة والثاني الخصائص الداخلية، وهو ما

الشكل رقم (22): نموذج وثيقة تحديد امكانات الاطارات

الخبرة المكتسبة: احترام الأهداف، جودة الاتصال الداخلي، جودة الاتصال الخارجي، تكوين وتقييم الأفراد، فهم القيادة، حس المصلحة المشتركة للمجتمع والأفراد.

الخصائص الداخلية: الشخصية أو الكاريزما، التكيف، الاستقلالية، حس المخاطرة، تذوق التحدي، الاحساس بالآخرين، الثبات امام الضغوطات، الاتاحة، الانفتاح، الابداع، سلوكيات القرار، التكامل، الصدق، الثقافة الشخصية.

source: Claude lévy leboyer. Op, Cit, P 47.

يظهر في الشكل الموالي:

الفصل الثاني: أساسيات حلول المهارات

الفرع التاسع: نموذج المهارات الستة عشر: لقد حدد "Repères" ستة عشر مهارة، تظهر في الشكل التالي:

● الشكل رقم (23): نموذج المهارات الستة عشر "repères"

- 1- ان يكون فردا ملئيا بالموارد،
- 2- ان يعمل ما يجب فعله،
- 3- ان يتعلم بسرعة،
- 4- لديه حس القرار،
- 5- يواجه المرؤوسين،
- 6- يخلق مناخ للتنمية،
- 7- يواجه المشكلات التي تواجه المرؤوسين،
- 8- يوظف مرؤوسين ذوو مواهب،
- 9- ان يكون موجه للعمل في فريق،
- 10- تكوين علاقات جيدة مع الآخرين،
- 11- ان يكون انسانيا وحساس،
- 12- يواجه بدم بارد،
- 13- يوازن بين العمل والحياة الشخصية،
- 14- يتعلم،
- 15- يسير بمرونة،
- 16- وضع الاشخاص في موضع السهولة (a leur aise).

Source: Claude lévy leboyer. op.cit. Pp 48-49

الفرع العاشر: نموذج مهارات الجديدة للعالم الجديد: في مقالة بعنوان " des compétences nouvelles pour un monde nouveau" حدد *Jain Somerville* و *John Edwin Mroz* سبع مهارات يريا أنها المهارات الضرورية والجديدة والمواكبة للمنظمات في هذا العصر، الذي يتميز بالتغيير الشديد، إن تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، جعل العالم قرية صغيرة مما أدى إلى تقليص الحواجز بين الدول، بالإضافة إلى ضرورة تبني مفاهيم جديدة في المنظمات مثل رؤية المنظمة، التمكين، الشراكة، الفرق متعددة الاختصاصات، كمتطلبات تساير هذا التطور وتسهل اندماجها في هذا الإقتصاد وهذه المهارات هي:

الشكل رقم (24): المهارات الجديدة للعالم الجديد

1. الالتزام بمهمة طموحة
2. الاندماج في شراكات عضوية
3. العمل في فرق متعددة الاختصاصات
4. الانفتاح على العالم
5. تحمل المسؤولية في كافة المستويات
6. تشجيع شبكات المعرفة
7. التوجه نحو التغيير

Source: Jain,Somerville, John Edwin Mroz, **Des compétences nouvelles pour un monde nouveau.** in *l'entreprise de demain*, Paris, village mondial, 1998, Pp 65- 79.

الفرع الحادي عشر: نموذج المهارات المطلوبة من المؤسسات الأوروبية: وفي دراسة أخرى شملت المؤسسات المتوسطة والصغيرة في أوروبا، حددت أن المهارات المطلوبة من المؤسسات الأوروبية في المستقبل لا تتضمن فقط الطبيعة التقنية ولكن كذلك ذات خصائص اجتماعية وتنظيمية، وهذا ما يوضحه التصنيف التالي:

الشكل رقم (25): المهارات الأساسية المطلوبة من المؤسسات الأوروبية في المستقبل

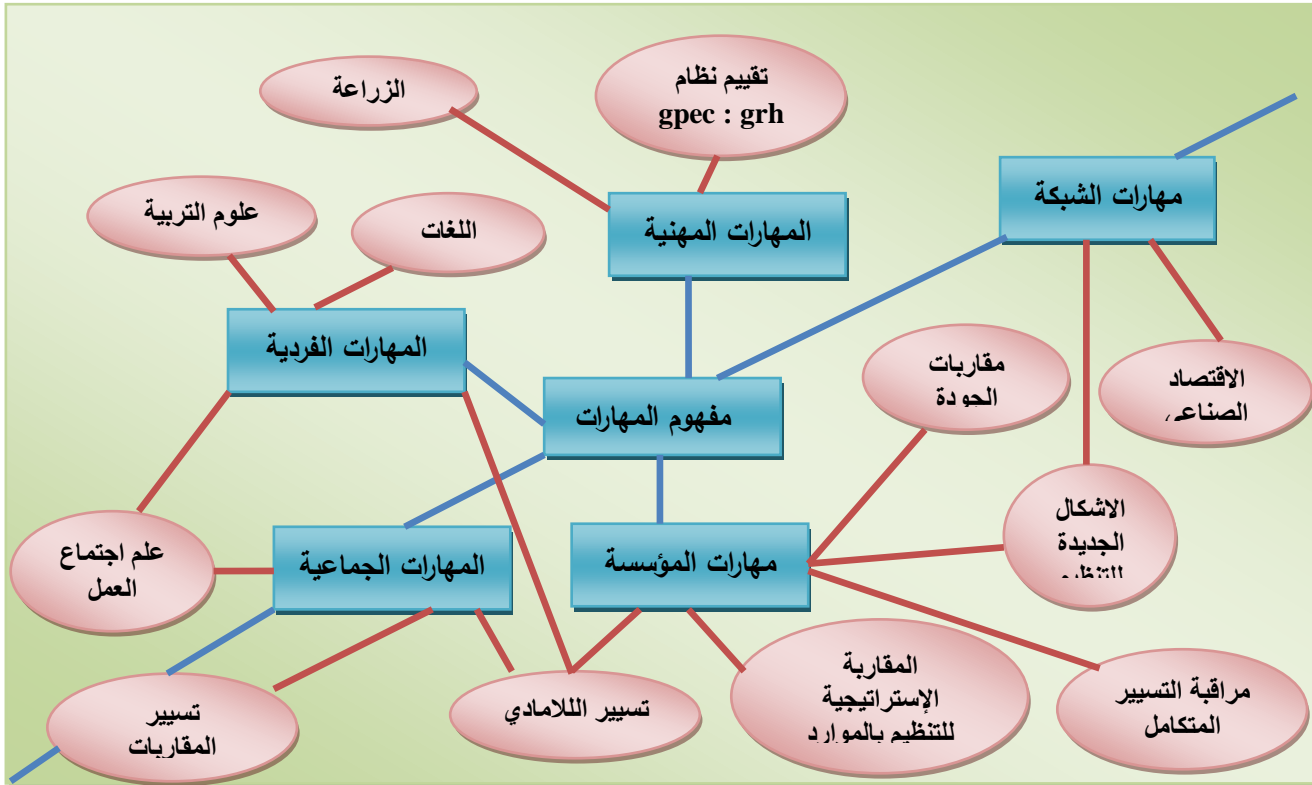
- 1- تعلم التعلم
- 2- معالجة وتسيير المعلومات
- 3- مهارات التحليل
- 4- مهارات اتخاذ القرار
- 5- مهارات الاتصال واللغة
- 6- مهارات العمل في فريق
- 7- التعلم والتعليم
- 8- التفكير الابداعي وحل المشكلات
- 9- الإدارة والقيادة
- 10- التفكير الإستراتيجي
- 11- ادارة وتطوير الذات
- 12- المرونة

Sources: le developpement des compétences dans les PME, commission européenne, observatoire des PME européennes, N 1, 2003, p 12.

المبحث الثالث: مستويات تحليل المهارات

إن من أبرز تصنيفات المهارات، التصنيف الذي يقسمها إلى مستويات، فردية، جماعية وتنظيمية. ولقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة، على هذا التصنيف، وقبل التطرق إلى محتوى هذه المستويات، سيتم عرض المستويات التي اقترحها "*cecile dejoux*" وهي خريطة لمستويات تحليل مفهوم المهارات وعلاقتها بمختلف الأدبيات، ودراسة "*nordhaug*" التي أطلق عليها (المهارات بألوان الطيف).

الشكل رقم (26): خريطة لمستويات تحليل مفهوم المهارات وعلاقتها بمختلف الاديبيات



Source: Cecile Dejoux, *Les compétences au coeur de l'entreprise*, Op,Cit, P 69.

هذا الشكل يسمح بتحديد كل علاقة بمستوى من المهارات، وهو يتميز بإظهار التنوع في أشكال المهارات حيث يظهر بأنه في نفس المؤسسة، تتواجد عدة أنواع للمهارات (المهارات المهنية، المهارات الفردية، مهارات المجموعة، مهارات المؤسسة) وفي أغلب الأوقات، تظهر تبعاً لإحتياجات الخدمات الوظيفية، مثل: تسيير الموارد البشرية (مهارات الموظفين)، قسم الإستراتيجية (استراتيجية المؤسسة)، قسم الجودة (مهارات المجموعة). وقد قسم مستويات تحليل المهارات إلى ثلاثة أقسام:¹

1- المستوى الفردي: ويتكون من المهارات الفردية المرتبطة بالشخص، مهما يكن المكان الذي يمارس فيه عمله، والمهارات المهنية والتي تمارس في وضعية عمل محددة، هذا المستوى هو مركز انشغالات تسيير الموارد البشرية في اطار التقييم السنوي، المخطط الاجتماعي أو منحى الكفاءات.

¹ Cecile dejoux, *Les compétences au coeur de l'entreprise*, Op,Cit, P 70.

الفصل الثاني: أساسيات حول المهارات

2- المستوى الاجتماعي: يدور حول مفهوم المهارات الجماعية وتتمثل في المهارات الخاصة بالمجموعة وهذه الأخيرة سريعة الزوال أو وقتية، وهي كلية مرتبطة بالمهارات الفردية الممارسة في عمل المجموعة، وتظهر في إطار تسيير مشروع، حلقات الجودة، أو عندما تكون المجموعات حول هدف مهني.

3- المستوى التنظيمي: وتسمى مهارات المؤسسة، بعضها يعتبر استراتيجي ويسمى "المهارات المفتاحية" ويمثل الميزة التنافسية للمنظمة حسب نظرية الموارد والمهارات ويتطلب استراتيجيات تنموية.

كما قام " nordhaug " بتقسيمها إلى ثلاثة مستويات، وهو بذلك يتوافق مع "cecile dejoux" إلا أنه حددها بتسميات مختلفة، إنتقالاً من الجزء إلى الكل:¹

1- المستوى الجزئي للتحليل: وهو المستوى الفردي، والذي يمثل المهارات الفردية والمهارات المهنية، وتتكون هذه المهارات من المعارف، القدرات والسلوكيات الفردية،

2- المستوى الوسطي للتحليل: وهو المستوى الجماعي، ويمثل المهارات الجماعية والتي تكون من المعارف، القدرات والرمز الوراثي للمجموعة،

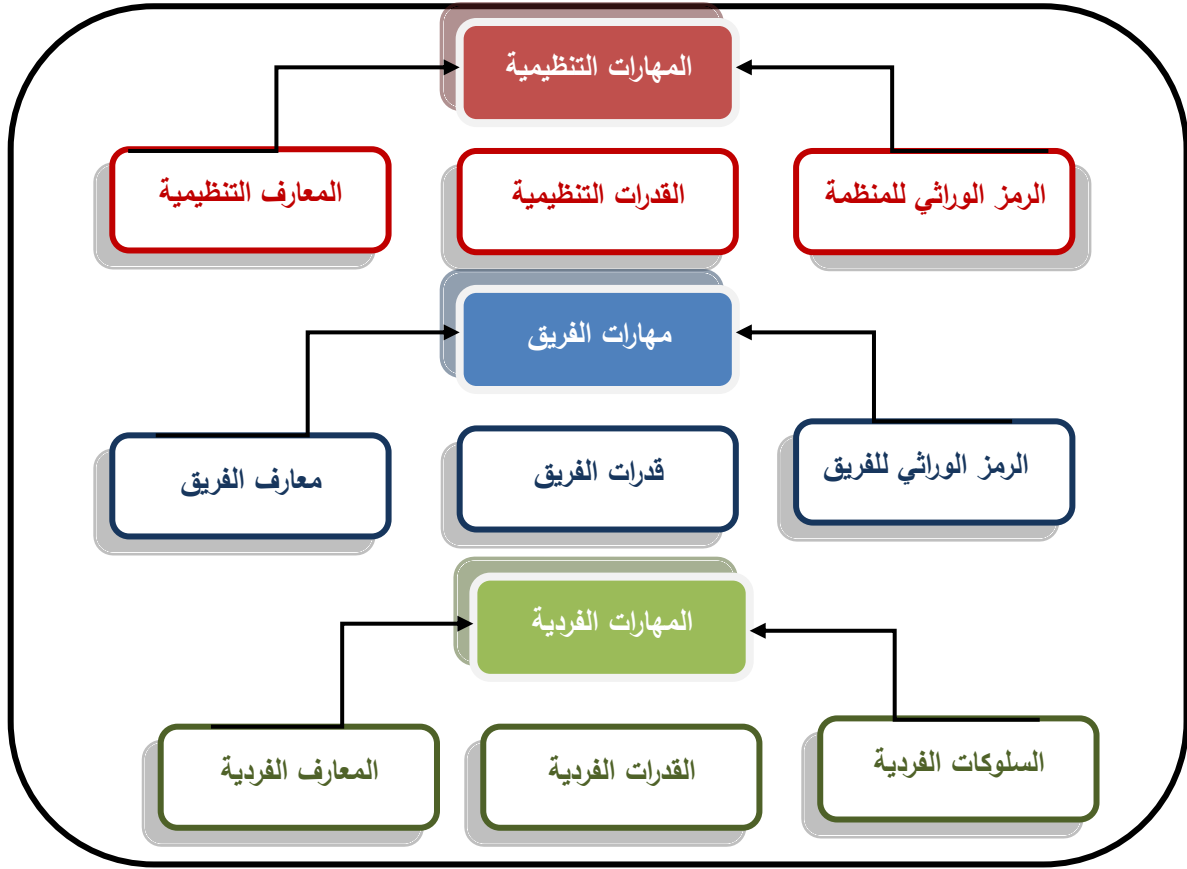
3- المستوى الكلي للتحليل: وهو المستوى التنظيمي ويمثل مهارات المؤسسة أو المهارات التنظيمية والتي تتكون من المعارف، القدرات والرمز الوراثي للمنظمة.

ويرى " Nordhaug " أن هذه الأنواع الثلاثة من المهارات تتفاعل فيما بينها بصفة مستمرة وتشترك في إثراء بعضها البعض، كما يرى أن المهارات الفردية تتحول إلى مهارات جماعية، وبمرور الوقت تتحول هاتين المهارتين إلى مهارات المؤسسة²، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

¹ Cécile Déjoux, *Les compétences au coeur de l'entreprise*, Op, cit P 96.

² *Ibid*, P 70.

الشكل رقم (27): المستويات الثلاث لمفهوم المهارات حسب O. Nordhaug



Source: Cecile déjoux, Les compétences au coeur de l'entreprise, Op,Cit, P 97.

أما عن المصطلحات التي وظفها "Nordhaug" في نموذجها الذي أطلق عليه (المقاربة الشاملة أو المهارات بألوان الطيف)، فقد عرفها كمايلي:¹

- 1- المعارف: هي معلومات خاصة،
- 2- القدرات: وهي سلوكات خاصة تسمح بتنفيذ عمل ما،
- 3- الرمز الجيني للمؤسسة: هي فرص وحدود ذاتية (أصلية) في المنظمة، منذ تصورها والتي تبقى مستقلة عن المعارف ومهارات المؤسسة،
- 4- السلوكات: مواهب طبيعية والتي يمكن استعمالها في العمل والتي تمثل القاعدة لتطوير المعارف والقدرات.

¹ Cécile Déjoux, Les compétences au coeur de l'entreprise, Op, Cit, P 97.

المطلب الأول: المهارات الفردية

تعتبر المهارات الفردية من بين المهارات التي تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة، لأنها تمتلك معارف وخبرات صعبة التقليد، لذلك سيتم في هذا المطلب عرض تعريف المهارات الفردية وتحديد خصائصها بالإضافة إلى بروفائل المهارات، وكيفية تسييرها.

الفرع الأول: تعريف وخصائص المهارات الفردية: لقد عرف "hale" المهارات بأنها: "قابلية الشخص على استخدام معرفته بصورة فعالة لإنجاز المهام بشكل كفاء" ¹، وتضم المهارات الفردية الخصائص التالية: ²

أولاً: المهارة تنفذ في العمل (مبدأ العمل)،

ثانياً: المهارة ظرفية، ولديها غاية (مبدأ الغائية)،

ثالثاً: المهارة عبارة عن بناء، تتغير بمجرد وضعها في التنفيذ (مبدأ الديناميكية)،

رابعاً: المهارة سمة من سمات الفرد، إنها تأخذ الجانب الفردي أو الجماعي،

خامساً: المهارة يجب أن تكون معروفة من طرف الآخرين لاكتساب المصادقية (المبدأ المعياري من خلال رؤية الآخرين)،

سادساً: المهارة قابلة للتحويل في إطار عمليات التعلم، الفردي و/أو التنظيمي،

سابعاً: المهارة لديها خاصية الدوام إذا تم تنفيذها (مبدأ الانتظام).

الفرع الثاني: ملف المهارات الفردية: يظهر ملف المهارات الفردية، حسب " C.Batal": "كمجموع القطع التي تثبت المهارات المكتسبة من طرف الفرد، ليس في إطار التكوينات المتبعة أو المناصب المشغولة فقط، ولكن أيضاً في إطار الحياة الإجتماعية أو الشخصية" ³. وهذه المهارات تشكلت انطلاقاً من معارف

¹ ميسون عبد الله أحمد، دينا مناف محمد، مرجع سبق ذكره، ص 208.

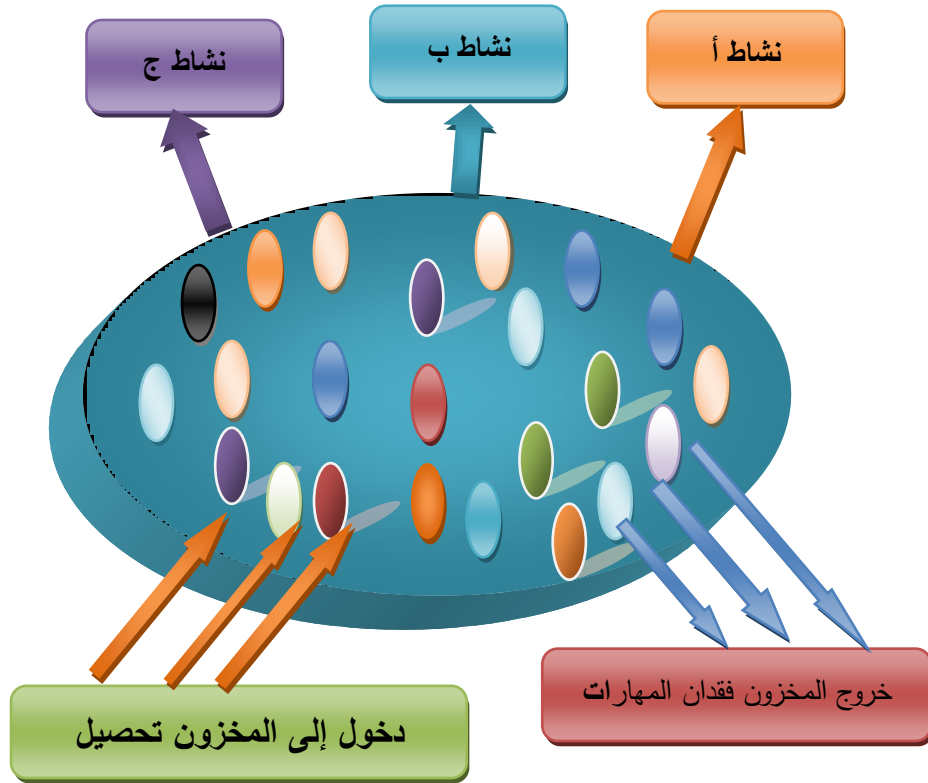
² Cécile Dejoux, **Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences**, www.strategie-aims.com/lille/com_1802.pdf, p p 3-4.

³ هامل عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 75.

الفصل الثاني: أساسيات أصول المهارات

مثبتة، في وضعيات حقيقية للعمل ومن موارد يمتلكها من أجل خلق مهارات جديدة، ويمكن لملف المهارات الفردية أن يكون موضوعا للعديد من التعديلات، لأنها غير مشكلة من عناصر ثابتة¹، كما يوضحه الشكل التالي.

الشكل رقم (28): رأسمال أو مخزون المهارات حسب C.Batal



المصدر: هامل عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الافراد في المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة سونغاز المديرية الجهوية بتلمسان وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة- نفضال تلمسان)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة ابو بكر بلقايد. تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، تلمسان، 2010- 2011. ص 76.

وهذا يعني أن الفرد يمكن أن يكتسب مهارات جديدة طوال حياته المهنية، أو الخاصة، لكنه يخاطر بضياح أو بفقدان المهارات المكتسبة سابقا أو غير المستعملة اعتياديا. ومن جهة أخرى التطورات التكنولوجية في الغالب تولد انخفاضا في بعض المهارات المكتسبة سابقا من طرف الفرد، وهذا يعني أن

¹ هامل عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 75.

الفصل الثاني: أساسيات حـول المهارات

بعض المهارات التي كانت مجدية ونافعة في السابق، يمكن لها أن تصبح مع مرور الوقت غير صالحة، وعليه فإن ملف المهارات الفردية يمكن أن يتطور أثناء مزاولة عمل ما، كما يمكن أن يتم فقدان بعض المهارات غير المستعملة.¹

الفرع الثالث: تسيير المهارات الفردية: لقد حدد " *cécile dejoux* " مؤشرات عامة توضح عملية تسيير المهارات الفردية بالنسبة للمؤسسة، وأطلق عليها ما يسمى بمؤشر نضج تسيير المهارات، وهو يتكون من مؤشرات الوجود، مؤشرات كمية ومؤشر كيفي، وهي:²

أولاً: مؤشرات الوجود: وتتكون من خمسة مؤشرات، هي:

1. ممارسة تسيير المهارات،
2. إستعمال ميزانية المهارات،
3. مرجعية مؤشرات المهارات في التقييم السنوي،
4. وجود وثيقة مكتوبة تحدد المهارات المطلوبة لمنصب أو مجال مسؤولية ما،
5. تنفيذ التكوين من طرف المؤسسة من أجل أن يكتسب المرؤوسين، مهارات جديدة.

ثانياً: المؤشرات الكمية: وهذه المؤشرات تحدد مستوى نضج المنظمة في تسيير المهارات، إنها تأخذ في الحسبان الخبرة المكتسبة من طرف المؤسسة والإستثمار المرتبط بها، وهي:

1. عدد سنوات ممارسة تسيير المهارات داخل المنظمة،
 2. نسبة المرؤوسين الذين يتابعون تكويننا متعلقا بالمهارات في المنظمة،
 3. الحجم الساعي المتعلق بهذا التكوين.
- ثالثاً: المؤشر الكيفي:** وهو الشعور من قبل الموظفين بأن المؤسسة تقوم بتسيير المهارات الفردية.

ومؤشر نضج تسيير المهارات هو في النهاية مجموع المؤشرات السابقة.

¹ هامل عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 76.

² Cécile Dejoux, *Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences*, Op, Cit, p 9.

المطلب الثاني: المهارات الجماعية

المهارة الجماعية هي مجموع المهارات الفردية بالإضافة إلى نتيجة التفاعل بينهم، وهناك من يرى أن المهارات الجماعية هي نفسها المهارات التنظيمية، وهذا ما يؤكدده، "Kim.DK" المهارات الجماعية تعتبر لدى البعض أكثر أهمية، فالمؤسسة التي تفقد ثقافتها تسهل منافستها مقارنة بالمؤسسة التي فقدت مهاراتها الفردية.¹ وهو يشير إلى أن العامل الثقافي المتضمن، المعتقدات والأفكار، واللغة والقيم، صعب التقليد، وإذا فقدته المؤسسة فسيسهل تقليدها، وبالتالي منافستها.

الفرع الأول: تعريف المهارات الجماعية: ويعرف "O.Nordhaug" المهارات الجماعية بأنها: "حلقة وصل بين المعارف، القدرات والإستعدادات التي يملكها أفراد المجموعة".² فالمهارة الجماعية هي نتيجة، تنشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية الزيادة الموجودة بين المهارات الفردية، مصطلح (synergie) مكون من (syn) والتي تعني مجموعة و(ergie) وتعني العمل، وهي قيمة مضافة وليس مجموع. والمهارات تنشأ من خلال التفاعلات، كما أن القادمين الجدد يعيدون بنائها.

ويعرف "cécile déjoux" المهارات الجماعية من خلال المثال التالي: يمكن الإشارة إلى أن المهارة الجماعية يتم هيكلتها كلغة، مثل المعنى الذي يتم هيكلته بكلمات، المهارة الجماعية تنشأ من نقاشات وتبادلات مرتكزة على المهارات الفردية. كل كلمة لها معنى ولكن الجملة تنتج معنى جديد يتجاوز مجموع كل واحدة من بينها، إن إنتاج نص يعتمد على المعجم، ولكن لا يمكن أن تكون جملة دون صرف وقواعد. المهارة الجماعية هي نفسها، لا تنتج من المعجم أو من قائمة المهارات الفردية.³

¹لزهرة العابد، مرجع سبق ذكره، ص 113.

²هامل عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 76.

³ Cécile dejoux, *Les compétences au Coeur de l'entreprise*, Op, Cit, P 177.

الفصل الثاني: أساسيات حول المهارات

الفرع الثاني: أبعاد المهارات الجماعية: ولقد ميز "C.Sauret" بين أربعة أبعاد للمهارات الجماعية، منطلقاً من دراسة "Jf.Troussier" حول المؤهلات الجماعية:¹

أولاً: أفضلية الزيادة: تأهيل التفاعلات القوية بين أعضاء الفريق،

ثانياً: التضامن: شبكة التعاون داخل فريق العمل،

ثالثاً: التعلم: يحدد قدرة التأهيل الجماعية، التي تركز على نوع المنظمة،

رابعاً: الصورة العملية الجماعية: تمثل وجود تمثيل مشترك لنشاط العمل،

خامساً: الرمز واللغة المشتركة: والتي تعتبر مرجعية للأعضاء.

الفرع الثالث: شروط وقواعد نشأة المهارات الجماعية: تركز نشأة المهارات الجماعية على قواعد وشروط، والتي تكون ثلاثم مستمر (دائم) للمهارات، والنقاط التالية توضح هذه الشروط والقواعد:²

أولاً: إن تنمية المهارات الجماعية للفرق أصبح تحدي للمؤسسات التي تبحث على تحسين أدائها وتنافسيتها، إن الفعالية الجماعية هي الهدف، ويقصد بذلك ليس البحث عن تقييم المهارات بالفرد ولكن عن بناء الجماعة،

ثانياً: مفهوم المهارات الجماعية لا يتقلص حول الفرق ذات المسؤولية الواسعة، أو الوحدات، المؤسسة نفسها يمكن أن تعتبر "نظام للمهارات"، فالمهارة الجماعية لا يمكن أن تتحقق عن طريق إضافة المهارات المجزأة أو المملوكة (المكتسبة)، دون ارتباط برؤية جماعية متبادلة مشتركة، وأنماط التعاون.

ثالثاً: لنصبح عضويين (Organique) المؤسسات اليوم تميل إلى أن تنظم وتعمل كشبكة من المهارات، أدائها مرتبط بقدرتها على تعبئة وملائمة الموارد والمهارات. ومهارات كل فرد يمكن أن تثري الشبكة ويتم تعبئتها بدورها من طرف كل فاعل. ومثال على ذلك، العامل الذي يقوم بالتركيب يجب أن يتعاون مع مهنيين

¹ Cécile de joux, **Les compétences au Coeur de l'entreprise**, Op, Cit, P 177.

² Guy le boterf, **Op,Cit**, Pp 275-278.

الفصل الثاني: أساسيات حلول المصائب

خارجيين من الورشة) مبرمج، تقني كهرباء، متخصص في تثبيت القطع، خبير اجراءات)، كل واحد هو في حاجة لمساهمة الآخر. المهارة الجماعية هي مهارة الشبكة حيث يقترح "Simondon" مفهوم "البيئة المشتركة"، وهو يشير إلى مجموعة الأفراد، أين يقوم الفرد في هذه المجموعة بالاتصال، التعاون من أجل تحقيق المهمة. وهي نفسها مفهوم "المفعل الشبكي" المطور من طرف "Nicolas Dodier" والذي يقترح التضامن التقني بين الفاعلين، الذين يمكن أن يكونوا بعيدين جغرافيا، وهذا التضامن التقني هو تضامن بين الأفراد الذين يمكن اعتبارهم كهيئات تمثيلية، حيث أن جودة المنتجات يمكن أن تمثل من طرف مراقبي الجودة، والإنتاجية يمكن أن تمثل من طرف رؤساء خطوط الإنتاج، وأمن الآلات يمكن أن يمثل من طرف أعوان خدمة الصيانة. بالإضافة إلى أن خط الإنتاج يتضمن علاقات تضامن مع المخابر، الموردين، الزبائن، فالشبكة لا تتكون فقط من الأفراد، فهي مجموعة متكونة من عدة عناصر كالأفراد، الآلات، وقواعد بيانات.

رابعاً: المهارات الجماعية هي مهارة الشبكة مركبة، الخبرة الفردية لا تكون مهمة إلا إذا عرفت كيف تتركب مع خبرة الآخرين، فالمهارات الجماعية تنتج من ميزة الحل الوسط، أكثر من إضافة، الخبرة غير المرنة، التي لا تعترف بالتفاوض.

خامساً: كل مؤسسة قلقلة على تطورها ستهدف إلى إعداد تتاغم فعال من المهارات، ليس فقط مع مؤسسات من نفس المجموعة العضوية، ولكن مع مراكز البحث، الجمعيات، السلطات المحلية، إدارات، مراكز استشارية ومراكز التكوين.

سادساً: إن المؤسسات تبحث عن الهوية، عن طريق تبني "استراتيجية المهنة"، هذه الإستراتيجية تهدف إلى تطوير "العمود الفقري" الذي يسمح بالتحديد الجيد، ماذا يجب، وكيف يجب؟ أن يكون مركز التميز للمؤسسة. لتجنب مخاطر التشتت الكبير¹. وهذا يتطلب من المؤسسات، الاغترام الجيد للفرص ومواجهة تهديدات المحيط ومقارنتها برأسمالها من المهارات. ويمكن أن تنتج قرارات الأخرجة

¹ Guy Le Boterf, Op,Cit, P 279.

الفصل الثاني: أساسيات حول المهام

للانشطة الثانوية (صيانة، بستنة، إعلام الي، إنتاج قطع من طرف المقاول) إثراء أو إعادة تموضع لأنشطتها.

الفرع الرابع: مكونات المهارات الجماعية: يمكن أن نعرف وجود المهارات الجماعية حسب "Guy le boterf" من خلال:¹

أولاً: معرفة الاتصال: يسميها "Falzon" اللغة العملية المشتركة، وهي الاعدادت المنحرفة عن اللغة الطبيعية، إلى لهجة خاصة بالفريق، ولقد حدد "Guy Le Boterf" مجموعة من الأمثلة لتوضيح الظروف والحالات، التي تنشأ فيها مثل هذه اللغات:

مثال على ذلك، في الصناعات العطرية، الموظفين يجب أن يتقاسموا لغة مجازية لكي يستطيعوا تبادل تجربتهم المهنية للعطور. فتتم تسميتها، بالأسماء التالية: العطر يكون " فاكهي، عشبي، وردي، أخضر، أصفر" هذه المفردات التقنية، وهي عبارة عن رموز ثقافية تسمح لكل فرد معرفة كيف يسمى هذا العطر. هذه المعرفة الإجتماعية المشتركة تكون ضرورية للاتصال والتعاون، وهذا الرمز المشترك يكون عامل ومؤشر للتكامل، فهو يقوي تماسك الفريق. إن الاتصال أيضا يمكن تنفيذه من خلال " الاشارة" (مثل القيام بالاشارة إلى زميل بأن الآلة فيها عطل، وبأن هناك مشكل في التموين)، مما يسمح للأفراد بأن يكونوا على دراية. مثال آخر عن دوران المعلومات، فمثلا المساعدات في المؤسسات الصحية، ينتج بينهم تبادل للمعلومات من خلال الفرص المختلفة للاتصال: قياس الحرارة، الاجتماعات اليومية، الاستراحة، التعارف غير الرسمي في الممرات. هذه الفرص تؤدي إلى تفاعل الفريق الأمر الذي يؤدي إلى المعالجة السريعة والمشاركة للمؤشرات والمعايير. مثال آخر، عن قمرة القيادة في الطائرة، الطيار ومساعدته يقومان بالاتصال عن طريق كلمات (نصف كلمات) وتبادل النظرات. هذه اللغة مشتركة وضرورية وهذا ما أطلق عليه " Senge" (الثقة العملية). وعليه إن اللغة المشتركة تختلف حسب الوضعيات التي تواجه الفريق جماعيا، فاللغة

¹ Guy Le Boterf, Op,Cit, Pp 282-289.

الفصل الثاني: أساسيات حلول الممارسات

العملية تستعمل خاصة في الوضعيات المعتادة أو "الروتينية"، وهي مرمزة، تستعمل معجم وتركيب محدد، أما في الوضعيات غير المعتادة، فإن أعضاء الفريق أو الشبكة يميلون للعودة إلى اللغة الطبيعية، لأنها قادرة على إقناع المرؤوسين.

ثانياً: معرفة التعاون: لا توجد مهارة جماعية إلا إذا كان هناك تنفيذ وإنتاج مشترك للأعمال، إن معرفة التعاون تركز على تعاون أعضاء الفريق، الذين لديهم قوانين، ثقافات، موارد ومسارات معرفية متميزة، مثل: المهندس، التقني، العامل، مصلحة الإنتاج والمصالح التشغيلية، مبتدئين وخبراء. وهم يتمتعون بمهارات البرمجة وإصلاح التجهيزات، التوصيف، رقابة الجودة والصيانة. هذا التعاون والمساعدة المتبادلة اليومية، تتم من أجل الوصول إلى الحلول لمشكل ما، عن طريق "توحيد الصفوف (الالتصاق مع بعضهم البعض)"، كما يجب توفير مهارة معرفة الاستماع لمعرفة وجهات نظر الآخرين. هذا التعاون يأتي مما أسماه "habermas" التصرفات التواصلية، كما أن معرفة التعاون لا تستثني الضغوطات أو العوائق، ولكن تشمل القدرة الجماعية على معالجتها، فالمهارة الجماعية تسمح بالتفاوض على العوائق ببرودة بدلاً من قمعها أو كبتها. ولقد ذكر "Habermas" التراضي، ويشير إلى أنه ينتج غالباً حلولاً وسطى وتفاوضات، لأن "المعرفة مركبة" وهي تعبر عن مختلف وجهات النظر، والعروض الإستراتيجية، وهذه المعرفة ليست متميزة فقط ولكن في بعض الأحيان مختلفة ومتعارضة. ويشير "Zarifian" إلى أهمية أن يعرف كل فرد بوضوح تأثير المساهمة الشخصية في أداء المجموعة، لأن معرفة مساهمته الشخصية تعد شرطاً للمشاركة والتحفيز الدائم.

على العموم يمكن اعتبار معرفة التعاون ترتبط بنوع التعاون المرغوب، ولقد ميز "B.Bavard Et L.Rognin" بين عدة أنواع من التعاون، هي:

1. La co-activité النشاط المشترك: ويتميز بغياب هدف مشترك، والتجاور أو التقابل البسيط للأنشطة الفردية، لا ينتج أثر أفضلية الزيادة، بل يتضمن مخاطرة تكمن في الأخطاء التي يمكن

الفصل الثاني: أساسيات حول الممارسات

أن تحدث، بالإضافة إلى عدم تبادل المعرفة، ومن ناحية أخرى يتقلص خطر انتشار أخطاء التفاعلات.

2. La collaboration: المهمة مشتركة، ولكن الأنشطة تبقى مستقلة (غير مرتبطة)، وهي تتضمن أخطار، نتيجة عدم معرفة الهدف المشترك، في المدى القصير، ولكنها تقلص نشر الأخطاء عن طريق التفاعلات.

3. La coopération: مهمة مشتركة ومحددة والمجموعة تتقاسم الأنشطة لتنفيذها، بفضل المساهمات المتبادلة، ولكنها تتضمن خطر نشر الأخطاء وتوقف الابداع نتيجة لمظاهر التأثير الاجتماعي.

ثالثا: معرفة التعلم الجماعي للخبرة: تكون مهارات الفريق عندما يكون الفريق قادرا على الاستخلاص الجماعي جنبا إلى جنب لدروس الخبرة، مثلا: أخطاء ارتكبت في طرق التسيير، اجراءات طبقت بطريقة سيئة، أدت إلى سوء فهم لدى الزبائن، تغيير الطرق أو التنظيم كان إيجابيا، انعكاس سياسة التسويق كانت فعالة، الكثير من مواقف الحياة الحقيقية التي يمكن أن تكون غنية بالتعلم. إنه ما يسمى بالتعلم عن طريق النشاط أو الحركة، هذا هو التعلم الجماعي، خاصة إذا كان الفريق كله وليس بعض أو أحد أعضائه فقط من يتعلم. يجب أن يقوم الفريق بتحديد ووصف الأنشطة اللحظية وتوقع الأثر، فالفريق يتعلم عندما يعرف كيف يكون في الاستماع لمعلومات محيطه (الداخلي والخارجي) والأخذ بالتوقعات حول التغييرات القادمة. كذلك إن مواجهة الأعطال والأحداث، تمثل عامل مهم في تكوين المهارات الجماعية، ومثال على ذلك مؤسسة "tefal" الرائدة في الأواني الكهرومنزلية، التي طورت نموذج للنمو عن طريق الابداع، فاعتمدت بذلك نشاطا مكثفا لتصميم منتجات متعددة. وشجعت "tefal" ممارسات جماعية رسمية، وقامت برسمة المعارف الفنية والخبرات، وتسامحت في الأخطاء، وذلك من أجل توفير مناخ للتعلم الجماعي. وعليه فكلما كانت المؤسسة قادرة أكثر على الاستفادة من خبرتها، تكون أكثر قدرة على معالجة تطورها، فالأنشطة تتطور تحت سبب

الفصل الثاني: أساسيات تحول المهارات

التعلم والابداع، خاصة وأن المحيط الحالي يتميز بمنافسة قوية، والمؤسسة الماهرة هي التي تجيد التعلم بسرعة وأحسن من الآخرين.

المطلب الثالث: المهارات التنظيمية

يطلق على المهارات التنظيمية عدة تسميات، فهي تسمى مهارات المؤسسة، وهناك من يسميها بالقدرة التنظيمية، لذلك تعددت وتتنوعت تعريفات المهارات التنظيمية، ويتضمن هذا المطلب، تعريف المهارات التنظيمية، خصائصها، أنواعها، قياسها، بالإضافة إلى إبراز دورها في تحقيق الميزة التنافسية ومكانتها ضمن الاستراتيجيات التنظيمية.

الفرع الاول: تعريف المهارات التنظيمية: تعرف المهارات التنظيمية من ناحية على أنها عبارة عن موارد، كما تعرف على أنها قدرات تنظيمية، والتعاريف التالية توضح هذه الرؤية. إن المهارات التنظيمية تتناسب مع ما تتقن المؤسسة إنجازه مقابل ما تكسبه، ويعرف " *Bendi Abdellah* " مهارات المؤسسة بأنها: " ترابطات متلائمة للمعرفة، المهارة وحسن التصرف"¹. ويعرفها " *Sanchez, Thomas* " بأنها: " تخصيص ومزج وتنسيق الموارد والمهارات الفردية والمعارف من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة"². ومن وجهة نظر الموارد هناك من يرى أن مهارات المؤسسة هي عبارة عن موارد خاصة وأكثر من ذلك غير ملموسة، ملك للمؤسسة. تعرف الموارد بأنها: "مجموعة من الوسائل التي تملكها المؤسسة والتي تراقبها... " بعض المؤلفين يستبدلون مصطلح " الموارد " بمصطلح " الأصول"، لأنها ترى أن الموارد مثلها مثل الأصول غير منتجة في حد ذاتها، بل يجب مزجها وإضافة المعارف الفنية، الإستعدادات والمهارات من أجل خلق القيمة التي يمكن أن تنتج. ولكن التعريف يحدد أن الموارد هي الوسائل التي تملكها المؤسسة ويمكنها مراقبتها، إلا أن هناك موارد لا تمتلكها المؤسسة ولكن يمكن أن تراقبها مثل: الثقة، السمعة.

¹ هامل عبد القادر . مرجع سبق ذكره، ص 78.

² Mathews Pinoti Moreira, Soyohie D'anours, Constance Van Horne, " **Compétences organisationnelle et transfert de connaissances (un cas dans l'industrie forestières)**", 6^{eme} rencontre annuelle, Management des capacités organisationnelles, 2009, Québec, Canada, University sherbooke et university bishops sherbooke, P 105.

الفصل الثاني: أساسيات أصول الممارسات

كما أن الموارد الملموسة تظهر بوضوح في ميزانية المؤسسة، وهي سهلة التقسيم والتحديد، وهي تضم مجموعة من الوسائل الفيزيائية الملاحظة، كالعمارات، المصانع، الأراضي، الآلات... بالإضافة إلى الموارد المالية. أما الموارد غير الملموسة والتي لا تظهر عادة في ميزانية المؤسسة تكون في كثير من الحالات الثروة الأكبر للمؤسسة، السمعة، خبرة الموارد البشرية، المرونة، ثقافة المؤسسة، المبادرة.¹

أما "Penrose" فقد ميز بين الموارد والمهارات التنظيمية، حيث يرى أن: "الموارد عبارة عن مخزون، ومهارات المؤسسة عبارة عن تدفقات، فالأصل يمثل ما تملكه المؤسسة أما المهارة التنظيمية فتمثل ماذا تعرف المؤسسة فعله"² وهكذا المهارات التنظيمية لا تمارس من طرف شخص لوحده، أو مجموعة أشخاص، ولكنها تمثل نتائج التفاعل وتسيير العديد من الموارد.

فاذا كانت الموارد تمثل مجموعة أصول المؤسسة، فليس لديها قدرة إنتاجية ذاتية، إنها تملك إمكانية الاستعمال ولكن الإستعدادات هي التي تسمح وتسهل تجسيد هذه الامكانيات. الإستعدادات إذا هي قدرات عمل وتطبق على موارد المؤسسة، يمكن أن تكون إما معارف فنية، دورة يد، خبرة متراكمة. فالإستعدادات إذا هي: " القدرة على جمع ومزج مجموعة من الموارد من أجل إنجاز عمل أو وظيفة."³

إن انتظام السير الحسن للمنظمة مرتبط بـ: " التوالي المعلوم للأنشطة (الحركات) المشكلة أو الظاهرة والتي تضم فاعلين متعددين مرتبطين بعلاقات الاتصال و/أو السلطة"⁴، هذا التوالي المعلوم للأنشطة، هو ما يعرف بالروتين، والمهارات التنظيمية، حسب "Nelson Et Winter"، تعرف بأنها: "عبارة عن روتين قابل للمشاركة"⁵، حيث أن العمليات التنظيمية ينظر إليها كمجموعة من الانماط المحددة أو الروتين، وهذا الأخير يشكل ما يعرف بـ "الذاكرة التنظيمية"،

¹ Strategor, Op, Cit, p 86.

² Cecile déjoux, Les compétences au coeur de l'entreprise, Op, Cit, P318.

³ Strategor, Op, Cit, p 87.

⁴Stephane Tyoniak, Op, Cit, P 160.

⁵ Cecile déjoux, Les compétences au coeur de l'entreprise, Op, cit, p p 318-319.

الفصل الثاني: أساسيات حلول المشكلات

هذا الروتين ينفذ تقريبا بشكل أوتوماتيكي بين مختلف الاطراف، ويأخذ صفة الضمنية، الأمر الذي يصعب من إعادة إنتاجه. ويتضمن الروتين ثلاثة خصائص أساسية، هي¹:

- 1- إنه يتضمن عدة فاعلين وهم بذلك ظواهر اجتماعية معقدة،
- 2- يأخذ الروتين شكله عن طريق التكرار، وهو نتيجة لعملية بارزة للتعلم عن طريق التجربة أكثر من اتخاذ القرار ظاهري،
- 3- الروتين مزيج من المعارف الضمنية، غير الواضحة مما يجعل هناك اشكالية في برمجته بصفة عمدية.

إلا أن "*Teece, Pisano Et Schuen*" فيعرفون المهارات التنظيمية، بأنها: " قدرة ديناميكية، قدرة المؤسسة على دمج، بناء وإعادة تكوين روتين لاستعمالات مختلفة بالموارد الخاصة بالمؤسسة"²، وهم يشيرون الى أن الروتين، يمكن بنائه وإعادة تكوينه، فهو قابل للمشاركة وليس جامد، لكن المؤسسة لا يمكنها أن تتعلم، خلق روتين جديد إلا عن طريق تعلم أعضاء المؤسسة الموجودين أو بجلب أعضاء جدد. فالتعلم إذا هو المحرك للمنظمة وهو الذي يبرر وجودها. وأعضاء المنظمة هم المودعين النهائيين للروتين والذين يقومون بتكوينه³، عن طريق استبدال أو إحلال روتين أو عدة روتينات بأخرى.

كما تعرف بأنها: " المعرفة الفنية والمعرفة المكتسبة بفضل الإدارة الناجحة للقدرة التنظيمية داخل عدة قطاعات نشاط مختلفة، تتميز بعوائق السوق ومهارات متماثلة جزئيا"⁴

وفي الأخير مهارات المؤسسة هي قابلية إنتاج نتائج وبالتالي القابلية لخلق قيمة، لإنتاج عنصر ذو قيمة لسوق أو مجموعة مستعملين، عن طريق تعبئة توليفة من الموارد، مثلا: رأس المال والعمل ومواد ومعارف (براءة اختراع، وصفة كيميائية،

¹ Stephane, Tyoniak, Op, Cit, P 160.

² Strategor, Op, cit, p 93.

³ Stephane Tyuoniak, Op, Cit, P 168.

⁴ Strategor. Op, Cit, p 93.

الفصل الثاني: أساسيات حلول المهارات

طريقة استعمال، تجهيزات معينة)، وبعد ذلك هي لا تعرف بهذه التوليفة من الموارد ولكن بالعمل الفعلي الذي يسمح لها بأن تنفذ وكذلك بالنتيجة.

الفرع الثاني: خصائص المهارات التنظيمية: لقد حدد "*Philippe Lorino*" الخصائص التالية للمهارات التنظيمية:¹

أولاً: المهارات عندما يتم استعمالها أكثر تتم تمتيتها أكثر وهذا نتيجة لأثر الخبرة، أما المورد فيهلك بالاستعمال،

ثانياً: المهارات لا ترى ولكي تصبح مرئية يجب أن يتم ممارستها وتنفيذها من خلال النظام،

ثالثاً: المهارات كامنة والنظام يحقق هذا الكامن ويجعله مرئياً،

رابعاً: بدون المهارات لا يتم تحقيق النظام وبدون النظام لا تنتج المهارات ويتم فقدها،

خامساً: وضع المهارات في تنفيذ النظام يطور المهارات.

الفرع الثالث: أنواع المهارات التنظيمية: لقد قسم "*Nordhaugh*" مهارات المؤسسة إلى مجموعتين:²

المعارف التنظيمية وثقافة المؤسسة، وقسم المعارف التنظيمية إلى معارف مركزية ومعارف هامشية "*connaissances centrales et connaissances périphiriques*"، وتمثل المعارف المركزية مهام، أهداف ومعتقدات المؤسسة، وهي تشكل أساس سلوكيات المؤسسة مقارنة بمنافسيها، أما المعارف الهامشية فتعتبر كمرجع لتاريخ المؤسسة. أما ثقافة المؤسسة، حسب "*Barney*" فيمكن أن تشكل ميزة تنافسية مستدامة، إذا كانت تضم القيم، وتتميز بأنها نادرة وقليلة التقليد، ولقد حددها كحافضة للقيم، المعتقدات والإفتراضات التي تمثل الطريقة التي تعمل بها

¹ Philippe Lorino, Op, Cit, P 68.

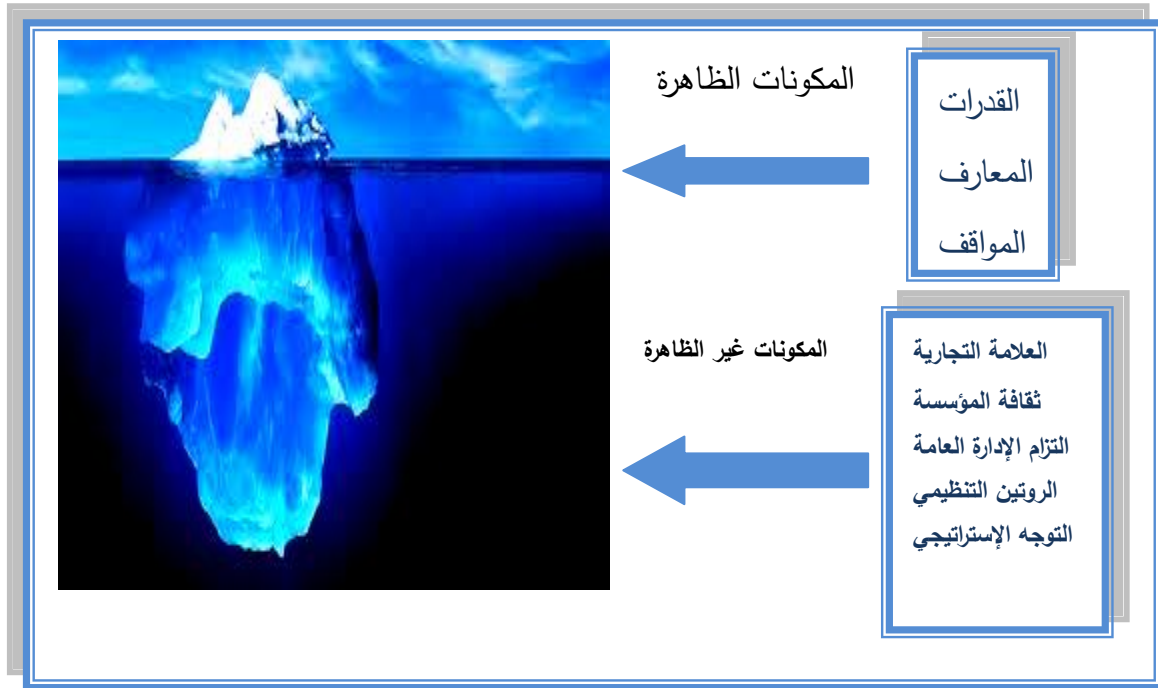
² Cécile Déjoux, Les compétences au coeur de l'entreprise, Op, Cit, P318-319.

الفصل الثاني: أساسيات حلول المشكلات

المؤسسة. فثقافة المؤسسة تضم مجموعة من سلوكيات المرؤوسين، الزبائن، الموردين، لتتكامل الطريقة التي تتفاعل بها مع شركائها، فثقافة المؤسسة هي نتيجة لتاريخ المؤسسة.

ويقترح "Cécile Dijoux" تصورا للمهارات التنظيمية عن طريق استعارة مفهوم الجبل الجليدي (Iceberg) وحسب هذا التصور المهارات التنظيمية تمتلك نوعين من المكونات، مكونات ظاهرة ومكونات غير ظاهرة،¹ والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (29): الجبل الجليدي للمهارات التنظيمية



Source: Cécile déjoux, *Les compétences au coeur de l'entreprise*, Op, Cit, P 319.

الفرع الرابع: قياس المهارات التنظيمية: من أجل وضع مقياس للمهارات التنظيمية، اقترح "G.Tocquer" مقياسا يتكون من بعدين هما، الرمز التنظيمي (le code organisationnel) وبراعة المنظمة (dextérité de l'organisation)، وقد قام باختبارهما في تقييم مصادر الميزة التنافسية المرتكزة على المهارات في أهم مؤسسات الطيران العالمية.²

¹ Cecile déjoux, *Les compétences au coeur de l'entreprise*, Op, Cit, P 319.

² *Ibid*, P 320.

الفصل الثاني: أساسيات حـول المـعارف

أولاً: الرمز التنظيمي: هو أداة للقياس، ويمثل مستوى المعارف التي تملكها المؤسسة من زبائنها ومن محيطها الذي تعمل فيه، وقد تم استخدام العبارة التالية لقياسه:

1. المصادر الأساسية للدخل،
2. الملف الشخصي للزبائن،
3. معرفة المنافسة،
4. تحديد الاسعار،
5. الجوانب القانونية التي تؤثر على الصناعة،
6. خدمات دعم الموظفين الذين هم على اتصال بالزبائن،
7. تكاليف الموارد،
8. المخاطر الأساسية التي تؤثر على المؤسسة،
9. الطريقة التي يجب أن توجه بها العمليات الإستراتيجية،
10. العوامل التي تساهم في جودة الخدمات،
11. العوامل التي تمنح التحسين المستمر للعمليات.

ثانياً: البراعة التنظيمية: وهي أداة للقياس وتمثل قدرة المنظمة على تطوير العمليات، التي تسمح بحل المشاكل بفعالية وبأقل الجهود، وقد تم استخدام العبارات التالية للقياس:

1. المعارف التي يتحصل عليها الموظفين من أدوارهم في المجموعات،
2. المهارات الضرورية التي يمتلكونها من أجل تنفيذ مهامهم،
3. القدرة على الإعتماد على الزملاء،
4. معرفة المعلومات الضرورية لباقي العمال،
5. الإتصال في وقت المعلومات،
6. تشويه المعلومات،
7. القيام بإخفاء معلومات مهمة،
8. الشعور بالقبول الذي يتم الإحساس به من طرف العمال الجدد،

9. مشاركة نفس القيم بين العمال،

10. الثقة الممنوحة للعمال الآخرين من أجل تنفيذ القرارات المتخذة.

الفرع الخامس: المهارات كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية

في سنوات السبعينات كان التحليل الإستراتيجي يعتمد على المصفوفات، والتخطيط الإستراتيجي وتعتبر المؤسسة عبارة عن تشكيلة (منتجات- أسواق)، حسب "Ansof"، ثم تطور التحليل الإستراتيجي إلى تحليل البيئة الصناعية لبورتر، واعتبار المؤسسة سلسلة من الوظائف أو سلسلة من الأنشطة مرتبطة بسلسلة القيمة، اذن التحليل الإستراتيجي والميزة التنافسية يرتكزان حول وضعية المؤسسة من خلال ثنائياتها (منتجات-أسواق)، ومع ظهور نموذج الموارد والمهارات، اختلفت شروط إنشاء الميزة التنافسية، فأصبحت المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموارد والمهارات. إن نموذج الموارد والمهارات (MRC) ظهر كأبداع نظري راقى خلال سنوات الثمانينات، وقد نال اهتمام الباحثين، المستشارين والممارسين، لكي يعرض خلال سنوات التسعينيات كنموذج نظري مستقبلي مسيطر في التسيير الإستراتيجي، ضمن أعمال (Barney, Penrose, Prahalad Et Hamel). ويقترح نموذج MRC تعريف المنظمة " انطلاقا مما هي قادرة على فعله"¹. كما أطلق عليها كل من "Pralhad Et Hamel" مفهوم المهارات الجوهرية أو المفتاحية (core compétences)، وتم تعريف المهارات المفتاحية بأنها: "التعلم الجماعي للمنظمة، قائمة بصفة خاصة على ارتباط المعارف الفنية المتنوعة للإنتاج وتكامل السلسلة التكنولوجية المتعددة"²، المعارف الفنية التي تشكل مجتمعة المهارات المفتاحية، يجب أن تتكامل حول الأفراد الذين يتمتعون بطاقات متنوعة لمعرفة فرص دمج خبراتهم الوظيفية مع خبرات الآخرين بطريقة جديدة ومهمة. بالإضافة إلى أن المعارف الفنية للمنظمة، مجسدة في الروتين،

¹ Stephane Tyoniak, Op, Cit, P 170.

² Ibid, P 171.

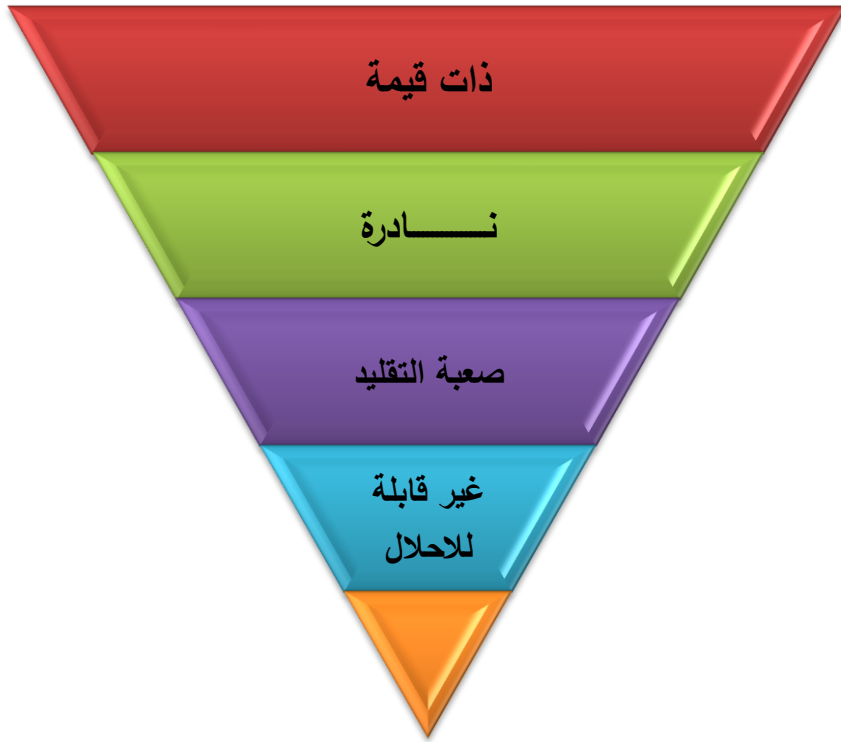
الفصل الثاني: أساسيات حلول المهارات

وفي الإنتاج التراكمي للمعارف، فالمهارات تمثل القدرة على استغلال هذه الموارد من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة.

الفرع السادس: خصائص الموارد والمهارات التي تحقق الميزة التنافسية

لقد اقترح "strategor" نموذج سماه بنموذج المصفاة أو "le filtre vrist"، وهو يشير من خلال هذا النموذج إلى خصائص الموارد والمهارات التي يمكن أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة¹، وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (30): مصفاة VRIST للموارد والقدرات التنظيمية



Source: Strategor, Op, Cit, p 89.

أولاً: ذات صلة وذات قيمة: الموارد والإستعدادات يجب أن تكون مرتبطة بأحد عوامل أو عدة عوامل مفتاحية لنجاح الصناعة، فيجب أن تكون ذات صلة فمثلاً: امتلاك مؤسسة لأرض تحتوي على معادن ثمينة مهم، ولكن بالنسبة لمؤسسة سياحية ليس له صلة بنشاطها ولا يحقق لها قيمة،

¹ Strategor, Op, Cit, pp 90-92.

الفصل الثاني: أساسيات أصول المهارات

ثانيا: نادرة: رغم أنه تم تحديد هذه الخاصية إلا أنه من الصعب تحقيقها، ويقصد بها هل الموارد سهلة البلوغ أم لا، ويشار إلى ذلك أن قيام اليابانيين باختراع الأصفار الخمسة حقق لهم ميزة تنافسية، ولكن اليوم هذه القدرة لم تصبح نادرة بالنسبة لصناع السيارات وكذلك ليست مصدرا للميزة التنافسية،

ثالثا: صعوبة التقليد: تعد الصعوبة الإجتماعية أحد أهم عوائق تقليد موارد ومهارات المؤسسة، لأنها عبارة عن مزيج من الموارد وتداخل المعارف الفنية البشرية غير الملموسة، بالإضافة إلى علاقات المؤسسة مع المورد، والصورة الذهنية التي تم بنائها في أذهان الزبائن، والعلاقات الداخلية مع فريق الإدارة والموظفين. كل هذا المزيج هو أكثر خصوصية وغموضا ومن الصعب تقليده. وعموما كلما كانت الأمور غير ملموسة كلما أصبح التعقيد أكثر أهمية وخطر التقليد ضعيف.

رابعا: غير قابلة للإحلال: إذا كانت المؤسسة لا تمتلك الموارد والقدرات، فالحل الوحيد هو الإحلال، أي إستبدال المورد أو القدرة بأخرى، وهذا أسهل خاصة في المجال التكنولوجي، ولكن أحيانا امكانية الإحلال أقل وضوحا وأكثر تقلبا،

خامسا: غير قابلة للنقل أو التحويل: تحويل مورد أو قدرة مرتبط بامكانية امتلاكها من طرف المؤسسة، فالعديد من الموارد متقلبة كالتجهيزات والأفراد، والعمليات المسوقة من طرف مؤسسات اللوجيستيات أو الاستشارات، أما البعض الأخر فهو أقل نقلا عندما نتحدث عن المهارات الممزوجة بروتين خاص وأكثر اجتماعية، فالنقل هنا يصبح أكثر دقة وخطير.

الفرع السابع: دور المهارات في الإستراتيجيات التنظيمية: إن المهارات الفردية والمهارات المفتاحية للمنظمة، لديهم علاقة وثيقة، فالمهارات التنظيمية تتكون قبل كل شئ من تكامل وترابط المهارات الفردية، فهي تمثل تكامل وترابط المعارف والمعارف العملية وخصائص الأفراد. ومن المهم للمؤسسة التسيير الجيد لمخزون المؤسسة من المهارات الفردية، الحالية أكثر من المحتملة، بمعنى آخر إذا كانت هذه المهارات تمثل أصول رأسمالية بالنسبة للأفراد فنفس الشئ بالنسبة للمنظمة.

الفصل الثاني: أساسيات حلول المهارات

وهذا الأمر تم الإشارة إليه بقوة من طرف المتخصصين في التسيير والإستراتيجية. والذين تفاجؤوا بقلّة الإهتمام بهذه المشكلة، وهذا ما لاحظته " *Hamel Et Prahalad* "، حيث قالوا: " من المثير للسخرية ملاحظة أن الإطار المسيرة، خصصت الكثير من العمل للمشاكل المطروحة بالنسبة لتقييم الموارد المالية، ولم تنفذ نفس الإجراءات لتعيين الخصوصيات الفريدة، التي تشكل المهارات المفتاحية للمنظمة". وهذه ليست مشكلة تافهة فالتحليل الأخيرة لتنافسية المؤسسات، إهتمت أكثر بدور المهارات المفتاحية في الإقتصاد العالمي الذي يتميز بالسرعة والنمو التقني. فالمهارات المفتاحية تتكون من: " الإكتساب الجماعي للمنظمة، والتي تتضمن خاصة التنسيق بين مختلف القدرات الإنتاجية وتكامل خطوط التكنولوجيا"¹

ويضيف " *Church* " إن تخفيض عدد العمال، بدافع تقليص التكاليف، لا تأخذ في الحسبان الفاقد من المهارات ولا نتائج ذلك، وهذا مايفسر لما تقلص عدد الموظفين ليس لديه دائما الأثر الإيجابي على الإنتاجية وعلى مردودية المؤسسات. من جهة أخرى تسيير المهارات لا يلعب فقط على المخطط الفردي، لأن المهارات التنظيمية تمثل مزيج إستراتيجي لعدة عناصر: المهارات الفريدة، العوامل التنظيمية الصلبة (*hard*) وهم التجهيزات، وأدواتها التنظيمية غير الملموسة اللينة (*soft*) وهم ثقافة المؤسسة وهياكلها. والشروط التكنولوجية الحالية تعطي أكثر فأكثر أهمية للعوامل اللينة " *soft* " وكذلك للمهارات الفريدة. وحسب " *Recd, Klean, Et Sparrow* " فإن الإستراتيجيات التنظيمية ستكون أكثر فاعلية عندما تتمكن من التماسك القوي في الجوانب الثلاثة، المهارات الفريدة، المعرفة التقنية، الثقافة التنظيمية.²

المهارات التنظيمية للمنظمة مختلفة عن المهارات الفريدة في القياس، ولكن يوجد تطابق كبير بين الاثنين، والجدول التالي يبرز أهم هذه الاختلافات.

¹ Claude Leavy-Leboyer, *Op, Cit*, P 150.

² *Ibid*, P 151.

الفصل الثاني: أساسيات جدول المهام

الجدول رقم (15): الفرق بين المهارات الفردية والتنظيمية

المهارات التنظيمية	المهارات الفردية
1- المهارات التنظيمية تمثل عن طريق قائمة الموارد والقدرات التنظيمية القابلة للترجمة عن طريق الأداءات التجارية	1- المهارات الفردية يمكن وصفها من خلال ملف السلوكيات المنفذة في اطار الأنشطة المهنية
2- المهارات التنظيمية تستعمل طرق تحليل السوق وتقييم مشاريع المؤسسة	2- المهارات الفردية تحدد بفضل تحليل السلوكيات
3- المهارات التنظيمية تسمح بتحديد منافذ أو بيئات التي تكون فيها المؤسسة تنافسية على المدى القصير والبعيد،	3- تشخيص المهارات الفردية يسمح بمعرفة ما يمتلكه كل فرد عند تنفيذ مهمة، من أجل انجازها بشكل احسن،
4- المهارات التنظيمية يتم تطويرها بشكل مشترك عن طريق الأفراد ولكنها تخص المؤسسة،	4- المهارات الفردية هي ملك للأفراد،

Source : Claude Leavy-Leboyer, **Op, Cit**, P 152.

يؤكد " *Herriot Et Pemberton* " أن: " بقاء المنظمات مرتبط بقدرتها على تكوين المعارف واستعمالها، والتي لا يمكن إنجازها إلا بفضل الأفراد، لأن الأفراد وحدهم قادرين على توقع المستقبل وصنعه"، مؤسسة لا تقوم بتسيير مواردها البشرية ستكون هي ما سيكون عليه مواردها البشرية.¹

خلاصة الفصل: نخلص في هذا الفصل إلى أن الدراسات الحديثة توجهت للتركيز على المهارات بدل الشهادات ، لان الظروف المحيطة التي شهدت العديد من التطورات، تطلبت من المؤسسات التركيز على المهارات التي لقيت العديد من

¹ Claude Leavy-Leboyer, **Op, Cit**, P 151.

الفصل الثاني: أساسيات أصول المهارات

التعريفات، وبرز هذه التعاريف تحدها في مزيج المعارف النظرية والتطبيقية والسلوكية، يملكها الافراد، الجماعات وكذلك المؤسسة. إلا أنه لم يتم الاتفاق على تعريف محدد، خاصة وأن المدارس والاتجاهات التي بحثت في المهارات تعددت. وعليه تنوعت أيضا نماذج وأنواع المهارات، وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على تصنيف المهارات إلى فردية وهي تخص الفرد، والجماعية والتي تخص مجموعة مع بعضها البعض، والتنظيمية والتي تخص المؤسسة ككل. كما أنه من اجل استفادة المؤسسة والافراد من المهارات، ظهر ما يسمى بتسيير المهارات، ويمر هذا الاخير بعدة مراحل وهي مرحلة تخطيط احتياجات المؤسسة من المهارات، وتتم عن طريق العديد من الادوات ومن بين أكثر الادوات استعمالا التسيير التوقعي للتشغيل والكفاءات، اما المرحلة الثانية فهي كيفية اكتسابها سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها، بالاضافة إلى ضرورة تنميتها عن طريق استخدام مختلف الاساليب والاستراتيجيات، وفي الاخير استخدامها والمحافظة عليها، لان عدم استخدامها والمحافظة عليها يجعلها تتدثر أو تضيع، خاصة أنها تتميز بخصائص غير ملموسة. ويعتبر تسيير المهارات مهم للمؤسسة، لانه يمكنها من معرفة واكتساب المهارات الضرورية لنجاحها، وبالنسبة لافراد تمكينهم من الحصول دائما على قابلية الاستخدام. كما أن تحقيق المؤسسات اليوم للميزة التنافسية مقرون باكتسابها للمهارات في جميع المستويات لانها صعبة التقليد من طرف المنافسين.

الفصل الثالث

تنمية المهارات من خلال
الإساليب والإستراتيجيات
والإنمـاط القيادية

الفصل الثالث: تنمية المهارات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط

القيادية

تمهيد:

تعد عملية تنمية المهارات أحد التحديات الحالية للمؤسسات، لأنها تتطلب من المؤسسة مواكبة التطورات الحالية التي تحدث في جميع المستويات، وتتطلب من المؤسسات تغيير وظائفها، من حيث عدد ونوع الوظائف والمهارات اللازمة. بالإضافة إلى أن امتلاك المؤسسة للمهارات وعدم تنميتها يؤدي إلى ضياع هذه المهارات، لأن عدم استغلال المعارف وهي المكونات الرئيسية للمهارات يؤدي إلى تلاشيها. وهناك تحدي آخر يتمثل في أهمية تحديد الأساليب والإستراتيجيات المناسبة، لعملية تنمية المهارات، لذلك سيتم في هذا الفصل التركيز على أهمية تنمية المهارات، من خلال عدة أساليب كالتعليم، التكوين والتدريب، ومن خلال الإستراتيجيات، كاستراتيجية التنويع، التحالفات والإستحواذ، وذلك حسب أهداف المؤسسة وإمكانياتها، حيث يمكن أن تعتمد على النمو الداخلي أو الخارجي. وعلى الرغم من أهمية تلك الأساليب والإستراتيجيات، في عملية تنمية المهارات، إلا أنها لا يمكن أن تتحقق بشكل فاعل، في ظل غياب قيادات تتبنى التعليم والتمكين وتوفير مناخ العمل المناسب لتنمية المهارات. وعليه سيتم في هذا الفصل توضيح أهمية توفر قيادات تعمل وتؤثر من خلال خصائصها الشخصية والسلوكية في عملية تنمية المهارات.

المبحث الأول: أساسيات حول التنمية وتنمية المهارات

يعد مفهوم التنمية من المفاهيم التي شملتها العديد من الدراسات، في مختلف التخصصات، واختلفت في تحديد مفهومها ومضامينها. ويعتبر علم الاقتصاد من العلوم التي اهتمت بمفهوم التنمية، لذلك وجدنا العديد من تعاريف التنمية ذات طابع اقتصادي كلي، وفيما يخص تنمية الموارد البشرية لم نجد تعاريف عديدة، بل هناك من يرى في التنمية، هي نفسها التعلم أو التدريب. بالإضافة إلى أن هناك من يرى في تنمية المهارات الوجه الجديد لتنمية الموارد البشرية. لذلك سيتم التطرق في هذا

الفصل الثالث: تنمية الممارسات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط

القيادية

المبحث إلى مفاهيم حول التنمية، النمو، التنمية البشرية والتنمية الانسانية، وأهدافها ومجالاتها، بالإضافة إلى تنمية الموارد البشرية والتنمية الادارية وتنمية المهارات.

المطلب الأول: مفاهيم ومجالات وأهداف التنمية

تعد التنمية من المفاهيم التي شملتها العديد من الدراسات على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والمؤسسي، لذلك سيتم التطرق إلى مفهوم التنمية وعلاقتها بمفاهيم أخرى كالتخلف والتنمية الانسانية، وعرض بعض مجالات وأهداف التنمية.

الفرع الاول: مفاهيم حول التنمية

في هذا الفرع، نعرض تعاريف التنمية، والفرق بينها وبين النمو، والتنمية البشرية والتنمية الانسانية.

أولاً: تعريف التنمية والفرق بينها وبين النمو: يعرف " **فؤاد عبد المنعم أحمد** " التنمية بأنها: " لغة: من النماء وهي الزيادة والكثرة، والتنمية هي العمل على احداث النماء، أما اصطلاحاً، فقد استخدم الاقتصاديون الوضعيون لفظ التنمية للإشارة إلى الجهد المبذول لارتفاع بالدخل الفردي الحقيقي، إرتفاعاً تراكمياً عن طريق استخدام الموارد البشرية والطبيعية المتاحة، استخداماً أكفأ وأشمل بغرض رفع الدخل القومي بمعدل أكبر من معدل تزايد السكان"¹. لقد اهتمت مفاهيم التنمية في السابق على التركيز على جانب النمو الاقتصادي، وعليه عرفت بأنها: " الزيادة السريعة والمستمرة في مستوى الدخل الفردي عبر الزمن"²، والتنمية هنا هي مرادف للنمو الاقتصادي. ثم بدأ التمييز بين المفهومين، فالنمو الاقتصادي يشير إلى مجرد الزيادة الكمية في متوسط الدخل الفردي الحقيقي، الذي لا يرتبط بالضرورة بحدوث تغيرات هيكلية اقتصادية أو اجتماعية، والمفهوم العكسي للنمو الاقتصادي هو الركود الاقتصادي أو الكساد. أما التنمية فهي ظاهرة تتضمن النمو الاقتصادي كأحد عناصرها الهامة، بالإضافة إلى إحداث تغييرات في الهياكل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والعلاقات الخارجية، والمفهوم العكسي

¹ فؤاد عبد المنعم أحمد، السياسة الشرعية وعلاقتها بالتنمية الاقتصادية وتطبيقاتها المعاصرة، القاهرة، المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب، البنك الاسلامي للتنمية، ردمك، 2002، ص 51.

² ابراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير (دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها)، الطبعة الثانية، القاهرة، دار الشروق، 2001، ص 13.

الفصل الثالث: تنمية الممارسات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط

القيادية

للتنمية هو التخلف¹. لذلك يعرف " *Walt Rostow* " التنمية بأنها: تخلي المجتمعات المتخلفة عن السمات التقليدية السائدة، وتبني الخصائص السائدة في المجتمعات المتقدمة². ويعرف " *Robert Et John* " التنمية بأنها: " الجهود الرامية إلى تحسين قدرة الأفراد على التعامل مع مهمات متعددة وزيادة مواهبهم بدرجة أكبر من تلك التي تتطلبها أعمالهم الحالية"³، إذا يشير هذا التعريف إلى تمكين الأفراد من اكتساب القدرات التي تمكنهم من أداء المهام، أو العديد من المهام، بالإضافة إلى اكتسابهم لمواهب تتجاوز المواهب التي تتطلبها الأعمال الحالية التي يقومون بها، بل هي تنمي لديهم مواهب مستقبلية في إشارة إلى ضرورة، توقع المهارات التي يمكن أن يتطلبها المحيط مستقبلا.

كما تعرف بأنها: " التنمية تتضمن التغيير من وضعية أقل إلى وضعية أحسن، في التفكير والفعل،...لأنه بدون تغيير في المعارف والسلوكات، لا تعتبر تنمية"⁴ ويشير هذا التعريف إلى أن التنمية هي عملية تغيير إلى الأحسن، ويشمل تنمية تفكير الأفراد، أي أن التغيير يضم التغيير في المعارف المكتسبة من طرف الأفراد، أو اكتساب معارف جديدة. ومن ناحية أخرى التغيير في الفعل، بمعنى التغيير في السلوكات، وتنميتها إلى الأحسن.

من وجهة نظر أخرى، يرى " *نصر عارف* " أن النمو هو العملية الطبيعية والتلقائية التي تحدث في المجتمعات دون تخطيط مسبق أو دراسة، وعلى سبيل المثال النمو السكاني. في حين نجد أن التنمية بمفهومها الصحيح هي على النقيض من ذلك، فالتنمية تعتمد في الأساس على جهد منظم فضلا عن ادارة وتخطيط سليم لتتم عبر ذلك عملية التغيير، سواء كان هذا التغيير اجتماعيا أو اقتصاديا. ويكون تغييرا نحو الأفضل، إن التنمية لا تتطابق مع النمو بأي شكل من الاشكال، فالتنمية عبارة عن

¹ ابراهيم العيسوي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

² موسى اللوزي، التنمية الادارية، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل، 2002، ص 24.

³ ميسون عبد الله أحمد، دينا مناف محمد، مرجع سبق ذكره، ص 201-232.

⁴ George R. Gouthals, Georgia J. Sorenson, James Mac Gregor Burns, **Op, Cit**, p 840.

الفصل الثالث: تنمية الممارسات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط

القيادية

عملية اقتصادية، اجتماعية، سياسية، ثقافية، بيئية شاملة، ولا يمكن أن تنحصر في النمو المادي فقط¹.

ثانياً: التنمية البشرية والتنمية الانسانية: التنمية البشرية ليست مجرد تحسين القدرات البشرية من خلال التعليم والصحة والتغذية، بل إضافة إلى ذلك تعني انتفاع البشر بقدراتهم وبالتحسينات فيها سواء في مجال العمل أو التمتع بوقت الفراغ. فالإنسان ليس مجرد وسيلة أو عنصر انتاج، بل إنه هدف التنمية أيضاً، بمعنى أن التنمية تستهدف تحقيق رفاهية البشر في نهاية المطاف².

يعرف "*Denisi Et Griffin*" أن تنمية وتطوير الموارد البشرية هي: " عملية منظمة وشاملة تقوم بها الإدارة العليا لرفع أداء الموارد البشرية، عبر الابتكار المعتمد على تقنيات العلوم السلوكية"³، وعرفها "*Bartton*" بأنها: " عملية استثمار منظم في تعليم الناس أفعال قوية تمكنهم من تحقيق الهدف"⁴. ويعرف البرنامج الانمائي للأمم المتحدة وتقاريره عن التنمية البشرية التي تتابع صدورها منذ 1990، التنمية البشرية بأنها: " عملية توسيع الخيارات المتاحة للناس بتمكينهم من الحصول على الموارد اللازمة لتحقيق مستوى حياة كريمة، وبتمكينهم من أن يعيشوا حياة طويلة خالية من العلل، ومن أن يكتسبوا المعارف التي تطور قدراتهم وتساعدهم على تحقيق امكاناتهم الكامنة وبناء ثقفتهم بأنفسهم وتمكنهم من العيش بكرامة والشعور بالانجاز واحترام الذات"⁵.

ويرى "*نصر عارف*" أن نقطة الانطلاق في مفهوم التنمية الانسانية هو أنه لجميع البشر، حق أصيل في العيش الكريم جسداً ونفساً، ولذلك فإن مفهوم الرفاه الانساني في التنمية الانسانية لا يقف عند المعايير الإقتصادية الضيقة أو حتى عند التنعم

¹ نصر عارف، في مفاهيم التنمية ومصطلحاتها، القاهرة، مجلة ديوان العرب، 2008، ص 4.

² إبراهيم العيسوي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

³ معتوق عبود، علي حسون فندي الطائي، الأساليب الحديثة لتنمية وتطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي، دائرة البحث والتطوير، وزارة التخطيط المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، ب س ط، ص 83.

⁴ نفس المرجع، ص 83.

⁵ إبراهيم العيسوي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

الفصل الثالث: تنمية المماراة من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط

القيادية

المادي أو اشباع الحاجات الأساسية، وما شابه ذلك. ولكنه يمتد إلى الأمور المعنوية التي تؤكد سمو الانسانية وسمو ورفعة الانسان مثل التمتع بالمعرفة، الحرية والجمال، باحترام الذات، تحقيق الذات. ولذلك فإن مفهوم التنمية الانسانية يغطي بشكل أوسع بكثير القيم الانسانية من مفاهيم التنمية العادية. حتى أن ما يسمى بمفهوم التنمية البشرية الذي أختزل أحيانا في تقارير التنمية البشرية الدولية إلى مفهوم يسمى " تنمية الموارد البشرية"¹.

وتقر الجمعية العامة للأمم المتحدة، أن الانسان هو الموضوع المحوري لسيرورة التنمية، وأن السياسات التنموية يجب أن تجعل من الكائن الإنساني المشارك الأساسي في عملية التنمية، والمستفيد الأول منها. وتقر بأن إيجاد الشروط المساعدة على تنمية الشعوب والأفراد هو المسؤولية الأولى للحكومات، كما أنها تدرك أن الجهود العالمية المبذولة من أجل تطوير الإلتزام بحقوق الإنسان والدفاع عنها، لا بد أن تتلائم مع جهود مماثلة من أجل إقامة نظام إقتصادي عالمي جديد.²

الفرع الثاني: مجالات التنمية: اتسعت مجالات التنمية، لتصل إلى معظم المجالات، الإجتماعية، الإقتصادية والسياسية، وكذلك الادارية، نوجزها في النقاط التالية³:

أولاً: المجال الاقتصادي: ويقصد به تحريك وتنشيط الاقتصاد القومي، من خلال زيادة القدرة الإقتصادية مع ضرورة استخدام كافة الموارد لغايات تشجيع الاستثمار،

ثانياً: المجال الاجتماعي: وسائل لتغيير الواقع الاجتماعي، وذلك في اتجاه خلق المجتمع الصناعي الحديث، كما أنها تعني تبني سياسات اجتماعية تساعد على تحسين المستويات المعيشية والارتقاء بها وزيادة رفاه الأفراد،

¹ نصر عارف، مرجع سبق ذكره، ص 5.

² رغداء زيدان، مفاهيم التنمية والتنمية البشرية والاجتماعية، www.grenc.com/show_article.cfm?، 13.5.2006، ص 7.

³ موسى اللوزي، التنمية الادارية، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل، 2002، ص ص 26 30.

الفصل الثالث: تنمية الممارسات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط

القيادية

ثالثا: المجال الاداري: تركز التنمية الادارية على تنمية وتطوير الجوانب الادارية والتنظيمية بهدف جعل التنظيمات الادارية قادرة على القيام بواجباتها ومهامها الادارية. ويمكن النظر إلى التنمية الادارية على أنها العمل على تنمية وتطوير المهارات الانسانية والسلوكية بشكل خاص للموظفين.

وعليه فإن محور التنمية هو تنمية قدرات الانسان، والعمل على توفير الحاجات الأساسية له، مثل: الطعام والملبس والسكن (نظرية ماسلو)، التي ترى أن توفير الحاجات الأساسية أمر ضروري وقاعدة أساسية ينطلق منها الفرد إلى ما هو أفضل، حتى يستطيع الانجاز والابداع ومن ثم العمل على تحقيق التنمية¹.

الفرع الثالث: أهداف التنمية: يحدد "ابراهيم العيسوي" أهداف التنمية في النقاط التالية²:

أولاً: زيادة إنتاج السلع والخدمات ذات القدرة على اشباع الحاجات الأساسية للبشر، وهو ما يعني تحرير الانسان من الفقر والعوز والجهل والمرض،

ثانياً: رفع مستوى الحياة البشرية، إضافة إلى التحسين في مستوى إشباع الحاجات الأساسية للبشر، بما فيها توفير العمل والقضاء على الفقر والتفاوتات الكبيرة في توزيع الدخل والثروات، من خلال توفير فرص أفضل لتطوير قدراته وانطلاقها. ومن خلال إفساح أوسع المجالات لممارسة الحريات والمشاركة في اتخاذ القرار. وتحرير الاقتصاد من التبعية للاقتصاد الرأسمالي، وزيادة درجة اعتماد المجتمع على ذاته،

ثالثاً: وأحد أهم الأهداف هو التحرر الانساني، أي تحرير الفرد والمجتمع من الفقر والحرمان وجميع أشكال الاستغلال والتبعية، وإطلاق قدرات البشر وتوسيع مجالات

¹ موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص ص 30-31.

² ابراهيم العيسوي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

الفصل الثالث: تنمية الممارسات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط

القيادية

الاختيار أمامهم والانتفاع بهذه القدرات لصالحهم، وتمكين المجتمع من السيطرة على شروط تجددته وتطوره.

الفرع الرابع: التنمية الادارية وتنمية الموارد البشرية

وفي هذا الفرع سيتم التطرق إلى مفهوم التنمية الادارية، وتنمية الموارد البشرية.

أولاً: التنمية الادارية: لها جوانب إنسانية، إجتماعية وتنظيمية وكذلك فنية. الجوانب الانسانية ينظر لها من منظورين، فردي وجماعي، فالجانب الفردي يعني وجود أفراد قادرين على القيام بالأعمال ومؤهلين للتدريب والتنسيق والتوجيه. أما الجانب الاجتماعي فيشير إلى وجود فريق عمل متكامل من الافراد، تتوفر لديهم القدرات والكفاءات والعلاقات الانسانية الجيدة.

أما بخصوص الجوانب الإجتماعية، فتتضمن حسن استغلال وتنمية الثروات المحلية، البشرية والمادية، والعمل على إشباع حاجات الأفراد وتحقيق مستويات معيشية جيدة. كذلك يشير الجانب التنظيمي إلى عمل إدارة التنمية على السعي للوصول إلى تحقيق الأهداف المرسومة والعمل على استخدام الجوانب الفنية المتضمنة أساليب العمل وطرقه واجراءاته¹.

وهناك من يرى أن التنمية الإدارية تتم من خلال العمل على تنمية المنظمة والذي يتبلور في ضرورة الارتقاء بالمهارات الانسانية مع التركيز بصفة خاصة على الجوانب السلوكية².

ثانياً: تنمية الموارد البشرية: يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة، القدرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم

¹ موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

² نفس المرجع، ص 41.

الفصل الثالث: تنمية المهارات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والانماط

القيادية

انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة¹. توجد العديد من التعاريف حول تنمية الموارد البشرية، وهي تتضمن في مجملها تحسين وتطوير، معرفة وقدرات ومهارات الافراد، وهناك من يرى أن التدريب هو التنمية، وهناك من يرى في التدريب هو التعليم، وهناك من يرى أن هناك اختلاف بين هذه المفاهيم، ولكن مفهوم التنمية هو أشمل وهو يتضمن مختلف الاساليب السابقة، كالتعلم والتدريب. وتعتبر عمليات الاستقطاب، الاختيار والتعيين أيضا من بين أساليب تنمية الموارد البشرية.

المطلب الثاني: تنمية المهارات

إن مفهوم تنمية المهارات يعد جزءا لا يتجزأ من تنمية الموارد البشرية والتنمية على مستوى استراتيجية المؤسسة، لأنه في السابق كان يقتصر على ادارة الموارد البشرية، التي تتكفل بتوظيف وتدريب الموارد البشرية، لكنه أخذ بعدا استراتيجي، وأصبح متضمنا في قلب استراتيجية المؤسسة، لذلك هناك من يرى أن تنمية المهارات هي الوجه الجديد لتنمية الموارد البشرية وليست جزءا منها.

الفرع الاول: مفهوم وأهمية تنمية المهارات

تعتبر تنمية المهارات من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات، لذلك سيتم التطرق إلى مفهوم تنمية المهارات، وإبراز أهميتها بالنسبة للفرد والمؤسسة، بالإضافة إلى عرض المؤشرات المهمة الضرورية عند القيام بعملية تنمية المهارات.

أولا: مفهوم تنمية المهارات يعرف " *Louvan Beirondonk* " مفهوم تنمية المهارات بأنه: "مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات، بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، حيث تمثل أنشطة تطوير

¹ بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي، " التدريب كأحد مقومات الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية"، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 2005، ورقة -الجزائر - جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الفصل الثالث: تنمية المهارات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والانماط القيادية

المسار، التكوين، التوظيف والتحفيز وغيرها من وسائل تحسين أداء المؤسسة، وليست أهدافا في حد ذاتها¹.

كما يذهب بعض الباحثين إلى أن تنمية المهارات ليست كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة، لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة، وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة لزيادة مهارات أفرادها واكتشاف إمكانيات نموها.²

ثانيا: أهمية تنمية المهارات بالنسبة للفرد والمؤسسة: تعد عملية تنمية المهارات ضرورية، ولديها أهمية كبيرة، على مستوى الأفراد وكذلك على مستوى المؤسسة، وفيما يلي سيتم توضيح هذه الأهمية:³

1. بالنسبة للفرد:

- تمكن من تنمية قابلية الاستخدام، حيث يتمكن الأفراد في المؤسسة من توسيع مهاراتهم، وتحسين أدائهم، ويقصد بقابلية الاستخدام توسيع فرص حصول الأفراد على عمل، داخل أو خارج المؤسسة، لأنهم يمتلكون عدة مهارات.
- تتيح فرص العمل للأفراد داخل المؤسسة وخارجها،
- زيادة رأسمال المعارف العملية، والذي يقدم لهم نوع من الحماية الاجتماعية وعنصر للأمن في سوق العمل،

2. بالنسبة للمؤسسة:

- تنمية مهارات الأفراد تمكن المؤسسة من ضمان وجود المهارات الضرورية والمتنوعة، في كل وقت، والتي تناسب التطورات الحاصلة،
- زيادة أداء المؤسسة وتحسين تنافسيتها،

¹ مصنوعة أحمد، " تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التاميني"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية (الواقع العملي وأفاق التطوير، تجارب دولية)، يومي 3-4 ديسمبر 2012، الشلف، الجزائر، جامعة حسيبة بن بوعلي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص 8.

² نفس المرجع، ص 8.

³ Ezzedine M'barek, **La compétence et son développement**, Univ tunis, Institut supérieur de gestion de tunis, , <http://www.youscribe.com/catalogue/rapports-et-theses/ressources-professionnelles/gestion-et-management/la-compete-ence-et-son-developpement-ezzeddine-mbarek-357251>. 2009, Pp 10-12.

الفصل الثالث: تنمية المهارات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والانماط

القيادية

- زيادة الروابط الإجتماعية بين الأفراد والمؤسسة وتحقيق الأمان لكليهما.

الفرع الثاني: المؤشرات الضرورية المرتبطة بتنمية المهارات: عند القيام بتنمية المهارات يجب الأخذ بعين الإعتبار مجموعة من المؤشرات، والتي تظهر في أربعة مراحل، مثل ما يبينه الجدول التالي.

الجدول رقم (16): المؤشرات الأساسية المرتبطة بتنمية المهارات

المؤشرات	المرحلة
الحافظة الفردية للمهارات: تحديد العدد مقارنة بالقوى العاملة، المؤشرات الحالية (المراجعة الاخيرة). التجميع في مرجعية المهارات الخاصة بالمؤسسة. التقييم العام لهذه المهارات (العجز والفائض من المهارات)	تحليل وتوحيد الاحتياجات من المهارات
جرد وسائل تنمية المهارات المقترحة، من خلال نسبة التسجيل، الضغوطات المرفوضة، نسبة المشاركة، الفترة المتوسطة والتكرار السنوي، التكلفة المتوسطة للدورة ولليوم. جرد فروع التكوين.	الخيارات الإستراتيجية وادوات تنمية المهارات
تقييم رضا مستعملي التكوين (معدل المنفعة المنتظرة)، احترام الميزانية والخطة، نسبة تجديد المحتوى، حصص التقديم الداخلي والخارجي، عدد الأيام ونوع التكوين للمرؤوس حسب النوع، المستوى الاداري، المصاحبة، مستوى التكوين، الاقدمية، نوع الوظيفة والفئة المهنية.	تنفيذ الوسائل المقبولة
درجة النقل في مكان العمل، بعد ثلاثة أشهر (تقييم موضوعي)، التحسين الملاحظ للأداء (حسب نظام تقييم في المكان)، تقليل عدم الجودة (حوادث العمل، التأخير، العطب،...).	تقييم نقل المهارات وآثاره على الأداء

Source: Yves Emery, Francois Gonin, **Dynamiser les ressources humaines**, France
Bibliothèque ressources humaines , 1999, P 104.

الفصل الثالث: تنمية المهارات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والانماط القيادية

المبحث الثاني: أساليب واستراتيجيات تنمية المهارات

توجد العديد من الاساليب والإستراتيجيات التي تساهم في تنمية المهارات، بدءاً من توظيف المهارات، والتكوين والتحفيز، وقد اختارت الباحثة مجموعة من الطرق والإستراتيجيات، تمكن من تنمية المهارات، وعلى المؤسسة أن تحدد الطريقة والإستراتيجية المناسبة لتنمية مهاراتها، فهذا يختلف حسب طبيعة المؤسسة وإمكاناتها.

المطلب الأول: أساليب تنمية المهارات

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى عدة أساليب لتنمية المهارات، وهي التكوين والكويتشنيغ، التعلم التنظيمي، تنمية المسار المهني، والخبرة.

الفرع الاول: تنمية المسار المهني

يعتبر المسار المهني مهم بالنسبة للأفراد والمؤسسة، فبالنسبة للأفراد يجعلهم يعرفون ما هي المهارات المطلوبة منهم لبلوغ مراكز وظيفية أعلى تستجيب لطموحاتهم، وبالنسبة للمؤسسة، تسيير هذا المسار من معرفة المهارات المناسبة لكل منصب، مما يجعلها تحقق أداءات جيدة. لذلك سيتم توضيح في هذا الفرع تعريف المسار المهني، مراحلها، واتجاهات ومزايا تنمية المسار المهني.

أولاً: تعريف المسار المهني: يعرف "*Hall*" المسار الوظيفي، بأنه: " تتابع من تجارب وأنشطة العمل الموجهة نحو أهداف فردية وتنظيمية، والتي يمر بها الفرد خلال حياته العملية"¹. ويشير "*صلاح الدين الهيتي*" إلى أن المسار الوظيفي لم يعد كالسابق، يشير إلى التغيرات الوظيفية العمودية، أي الترقية إلى وظيفة أعلى في المؤسسة. ولم تعد المسيرة الوظيفية مرادفة للعمل في مهنة واحدة أو مؤسسة واحدة،

¹ صلاح الدين الهيتي، " أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين (دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الاردنية)"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا، المجلد 20، العدد الثاني، 2004، ص 38.

الفصل الثالث: تنمية المهارات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط القيادية

بل إن تقييم الفرد لمساره الوظيفي يعتمد على إدراكه الذاتي للنجاح أو الإخفاق المرتبط بخبرات عمله¹.

ثانياً: مراحل تنمية المسار الوظيفي: تمر عملية تنمية المسار المهني بعدة مراحل، هي:²

1. **مرحلة الإعداد:** وتبدأ هذه المرحلة بإدراك المؤسسة لوجود حاجات معينة، حيث تقوم بتحليل الاحتياجات والمتطلبات، تحديد الأهداف التي تقابل هذه الاحتياجات، وضع البرامج المناسبة ومستويات تنفيذها،
2. **مرحلة تحديد وتقييم الخصائص الشخصية:** وهي مرحلة إشراك الفرد، من خلال تعريفه بذاته، فالفرد يجب أن يعرف ذاته ويعرف جوانبه الشخصية، ويقومها بتقييمها صحيحاً وواعياً. لأنه لا يمكن إحداث أي تغيير إلا إذا أدرك الفرد ذاته. كما يتم في هذه المرحلة تقييم المهارات الشخصية للفرد ومناقشتها مع مشرفه، استعداداً لمناقشة نقاط القوة والضعف في أداء الفرد، وهذا يجعله أكثر ثقة في نفسه وأكثر رغبة في الإهتمام بمسار تنميته. وهذا يسمح بالتقييم المتبادل للأداء من جانب المشرف والموظف.
3. **مرحلة تحديد الأهداف:** في هذه المرحلة تتم مناقشة خطط المؤسسة، ومناقشة مختلف البدائل، وهنا يعمل الفرد والمنظمة على تحقيق التوافق بين أهداف مختلف الأطراف. بالإضافة إلى مساعدة المرؤوس في تحديد أهدافه.
4. **مرحلة وضع الإستراتيجيات:** يحاول الفرد في هذه المرحلة فهم القوى المؤثرة على النمو الشخصي، في المؤسسة، من خلال فهم النظام غير الرسمي، ونفوذ بعض الأفراد ذوي المصالح الخاصة. والثقافة التنظيمية (العادات والتقاليد، الأفكار، الإجراءات، اللغة...)، كما تتضمن هذه المرحلة تكوين وإعداد البرامج التنفيذية اللازمة لتحقيق الأهداف وتتضمن الخطط التنفيذية،

¹ صلاح الدين الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

² راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2002-2003. ص ص 324-332.

الفصل الثالث: تنمية المهارات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط

القيادية

معلومات عن انتقال الأفراد من منصب إلى آخر، والخطوات اللازمة للانتقال إلى مركز معين في المؤسسة، وبهذا يقوم الفرد بكتابة خطة للتنمية من خلال التدريب والخبرات من أجل اكتساب المهارات.

5. **مرحلة التنفيذ:** وتتضمن وضع الإستراتيجيات محل التنفيذ، ويتم في هذه المرحلة تطبيق برامج التدريب الداخلية والخارجية، والتعلم المبني على الخبرة واكتساب المهارات، من خلال مشاريع معينة أو من خلال الآخرين داخل أو خارج المؤسسة. وفي هذه المرحلة يكون الفرد قد اختار أسلوب التنمية المناسب، وطبق ما تعلمه فعلا، وتقوم المؤسسة بتسجيل التحسن في النتائج والأداء.

6. **مرحلة التكامل:** ويمكن تعريف التكامل بأنه التحرك النشط والفعال للفرد تجاه الأهداف المحددة، وفي هذه المرحلة يقوم الفرد والمؤسسة بتقييم الجهود المبذولة لتنمية المسار الوظيفي، حيث يقوم الفرد باختبار التنمية التي أجريت له، والمؤسسة تقوم بتقييم وتقدير العائد على الإستثمار الذي حققته من جراء هذه العملية، ومدى نجاح الأهداف التي حددت في مرحلة الإعداد.

ثالثا: إتجاهات تنمية المسار المهني: هناك اتجاهان في عملية تنمية المسار المهني، الإتجاه الأول على المستوى الفردي ويدعى تخطيط المسار، والثاني على مستوى المؤسسة ويدعى تسيير المسار، وهو ما سيتم توضيحه في النقطتين التاليتين:¹

1. **تخطيط المسار المهني:** وهو عملية استكشاف مستمرة، ينمي الفرد من خلالها مفهومه الذاتي لهويته المهنية، التي تحدد بصورة واضحة، ماهية مواهبه وقدراته ودوافعه واتجاهاته وقيمه. إن تخطيط المسار، يصمم لمساعدة الفرد كي يصبح أكثر معرفة بحاجاته، قيمه وأهدافه الشخصية.

¹ صلاح الدين الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص ص 39- 40.

الفصل الثالث: تنمية الممارسات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط

القيادية

2. **تسيير المسار المهني:** وتشير إلى أنشطة التدوير الوظيفي، التقييم الإستشارة، التدريب والتعلم. وهي عملية مستمرة تهدف إلى تحقيق التكامل بين مصالح الفرد وقابلياته مع الفرص التنظيمية المتاحة، وهذه العملية فيها بعد سيكولوجي وعاطفي، يرتبط بأهداف المسار الفردية. وبعد يتعلق بقابلية الإستخدام للأفراد، وهذا البعد يتعلق بالمؤسسة. كما يهدف تسيير المسار إلى تحقيق التوازن العاطفي والتطبيقي.

رابعاً: مزايا تنمية المسار المهني: توجد العديد من المزايا لتنمية المسار المهني، نذكر أهمها في النقاط التالية:¹

1. بناء المهارات: حيث تزيد قدرات الأفراد في وظائفهم الحالية، وتدعم قدراتهم للتكيف مع المتطلبات الجديدة للمهام الجديدة والتقدم التكنولوجي.
2. توفير المهارات والموهب: حيث يتم توفير المعلومات عن قدرات وطموحات الأفراد، بحيث يمكن وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، ومن ثم يمكن تحقيق التوافق بين الاحتياجات التنظيمية والإمكانات الفردية.
3. الدافعية: إثارة دافعية الأفراد للعمل بفعالية، إذا أدرك الأفراد بيئة ومناخ عملهم، تقدم لهم فرص النمو والتحدي والمسؤولية المشتركة، لتحقيق التنمية الشخصية.
4. التقدم داخلياً: تنمية مجموعة على درجة عالية من الجودة من الأفراد العاملين داخل المؤسسة، حتى تؤهلهم إلى الترقية إلى مناصب أعلى داخل المؤسسة.
5. تخطيط الموارد البشرية: تقديم معلومات إضافية لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.
6. الإستقطاب: تدعيم جاذبية المناخ التنظيمي، كمكان يسعى الأفراد الموهوبين للعمل به.
7. تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة: تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، كمؤسسة تسعى جاهدة لتحسين أنشطتها وعملياتها وتنمية مهاراتها.

¹ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 349-350.

الفصل الثالث: تنمية المهارات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط القيادية

الفرع الثاني: التكوين المهني المتواصل: يعتبر التكوين المهني استثمارا ذو أهمية كبيرة إلى جانب الاستثمارات الأخرى في المؤسسة، لأنه العامل المحدد لبقاء واستمرارية المؤسسة. وفي الواقع هو الأداة الأكثر فاعلية من أجل تطوير مهارات الموارد البشرية، ومن أجل نجاح المؤسسة في تنافسيتها، والتكوين المهني يشغل مكانة متميزة في مجموعة واسعة ومتنوعة من نماذج اكتساب وتنمية القدرات التنظيمية.¹

أولاً: تعريف التكوين: يعرف " *Sekiou Et Autres* " التكوين بأنه: " مجموعة أعمال قادرة على جعل الفرد أو مجموعة أفراد في وضعية جيدة للقيام بكل كفاءة بوظائفهم الحالية والمستقبلية، وهذا لغرض السير الحسن للمنظمة"². ويعرف " *Bendiabdelah* " التكوين بأنه: " التنمية المستمرة والنظامية للمعارف والإستعدادات الضرورية لكل عضو في المؤسسة، لممارسة بكفاءة وفعالية المهام المكلف بها"³.

كما يعرف بأنه: " مجموعة من الأعمال والوسائل والطرق والبرامج بفضل تكاملها، يتمكن العامل من تحسين معارفه، سلوكياته، تصرفاته وقدراته الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المنظمة وأهدافه في آن واحد"⁴.

ولقد أدرج " *André Petit Et Autre* " مجموعة من الخصائص للمقارنة بين التكوين التقليدي وتكوين المهارات، كما تظهر في الجدول التالي.

¹Ezzedine m'barek, **Op, Cit**, P 8.

² دولي لخضر، التسيير الاستراتيجي للكفاءات في إطار الإدارة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2013-2014. ص 141.

³ Salem abdelaziz, Benhalima kheira, "L'investissement en ressources humaines par la formation un facteur clé de développement des compétences dans l'entreprise publique algérienne (Cas de sonatrach)", Colloque international sur: évolution des emplois et des compétences et mutations de la fonction ressources humaines, 14-15 mai 2012, mascara, alger, Université de mascara, P 4.

⁴ دولي لخضر، مرجع سبق ذكره، ص 141.

الفصل الثالث: تنمية الممارسات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط القيادية

الجدول رقم (17): مقارنة بين تكوين المهارات والتكوين التقليدي

الخصائص	التكوين التقليدي	تكوين المهارات
الهدف	مركز على حاجات المدى القصير	حاجات المدى الطويل والمتوسط
الفلسفة	تكلفة بالنسبة للمؤسسة	استثمار بالنسبة للمؤسسة
الأشخاص المعنيين	المكون والمتكون	كل اعضاء المنظمة معنيين بالتكوين وكل الاطراف معنية بالتكوين خارج المؤسسة
الوظيفة	استشارية	استشارية بالإضافة إلى امتلاك سلطة القرار
المهام	محددة	متعددة تمتد إلى العمل على الاندماج في المسار المهني، تطوير الأفراد والمنظمة
التقنيات والوسائل	التكوين حسب الطلب	التكوين الرسمي، التكوين الذاتي، والتكوين المسير بالاعلام الالي
التقييم	مؤسس على المحتوى البيداغوجي وتحت مسؤولية المكون ومبني على مؤشرات الرضا العام	مؤسس على العائد المحقق وتحت مسؤولية المسيرين المعنيين

المصدر: اسماعيل حجازي. مرجع سبق ذكره، ص ص 102-103.

ويشير "Citeau" إلى أن التكوين ليس هدفا في حد ذاته¹، بل يجب حسب "J. Peretti" أن يستجيب لتطلعات المستخدمين واحتياجات المنظمة، ويساهم في الوصول إلى أهدافهم، والرضا المهني والإقتصادي، أخذا في الإعتبار تطور المهن وكذلك يساعد في الحفاظ على قابلية الإستخدام للموظفين والتلائم الدائم للمهارات الموجودة والمطلوبة².

¹ Salem abdelaziz, Op,cit, P 4.

² دولي لخضر، مرجع سبق ذكره، ص 143.

الفصل الثالث: تنمية المهارات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط القيادية

ثانيا: أنواع التكوين المهني المتواصل: لقد حدد " *El Ekremet Et Oumaya Kalbous* " عدة أنواع للتكوين المهني، هي:¹

1. **التكوين التكيفي la formation d'adaptation**: وهو ذو طبيعة تقنية ويكون في خدمة تنافسية المؤسسة، ويعمل على تحسين المعارف العملية للمرؤوسين المرتبطة بعملهم ومحيطهم، وهو يساهم في زيادة القابلية للإستخدام لأنه موجه من أجل حل مشاكل المؤسسة ومرتبطة جذريا بوضعياتها فهو جد خاص بالمؤسسة.

2. **تكوين القابلية للإستخدام la formation d'employabilité**: وهو تكوين ذو طبيعة عامة، مثل اللغات، الانترنت، استعمال الحاسوب، تقنيات الاتصال والمعلومات، وهو يزيد من فرص العمل للفرد داخل أو خارج المؤسسة، ويوسع من مجال المهن.

3. **التكوين المهني المتكيف مع التغيرات La Formation Professionnelle D'adaptation Aux Changement**: بعد أن تقوم المؤسسة بتشخيص المهارات الداخلية نظرا لنمو الطلب، تبدأ في إعداد برنامج للتكوين المهني لتأهيل الموارد البشرية. والهدف من هذه العملية هو تكييف مواردها البشرية لتواكب التغيرات الحاصلة، ومن أجل السير الجيد للمؤسسة وعدم تضييع المستوى الحالي لتنافسياتها وأدائها في السوق والحفاظ على صورتها الإيجابية لدى زبائنها.

4. **التكوين المهني لتنمية المهارات la formation professionnelle de développement des compétences**: وهذا النوع يأتي من افتراض أن المعارف تفقد فاعليتها ومعناها بمرور الوقت نظرا لسرعة التغيرات والتحولات، فمهارات أمس ليست صالحة لليوم، ومهارات الآن لن تكون سارية المفعول غدا. فنقوم المؤسسة بتحديد المهارات المطلوبة، وتحدد برنامج تكويني يتضمن تنمية هذه المهارات.

ثالثا: **عمليات سياسة التكوين**: تمر سياسة التكوين بثلاث مراحل، حددها " *Faycel Ben Chemam Et Géraldine Galindo* "، كما تظهر في الشكل التالي.

¹ Ezzedine m'barek, Op, Cit, P 9.

الفصل الثالث: تنمية المهارات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط القيادية

الشكل رقم (31): عمليات سياسة التكوين



Source: Salem abdelaziz. Benhalima kheira, Op,Cit, p 5.

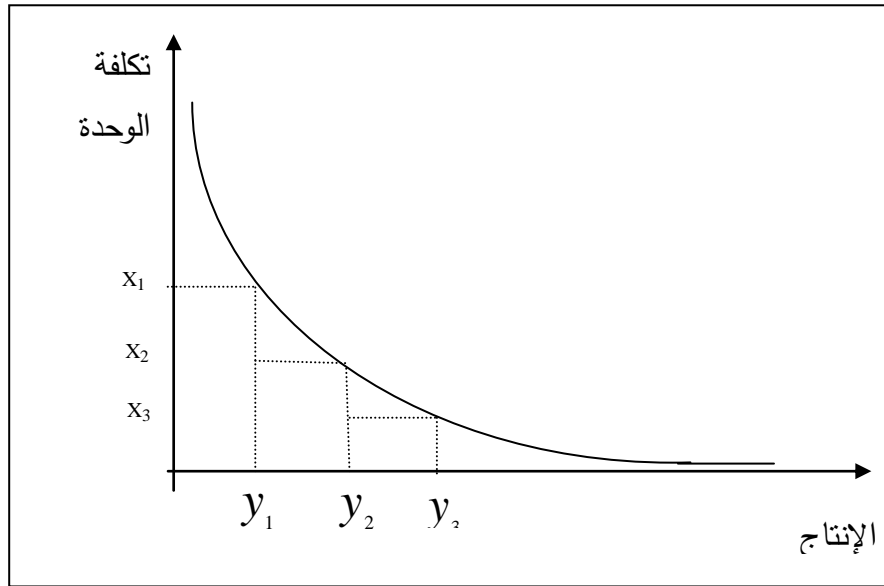
الفرع الثاني: الخبرة وتنمية المهارات: إن مفهوم الخبرة، يعني المعرفة المكتسبة عن طريق الممارسة. وتشير " Marilyn M. Helms, D.B.A " إلى أن نموذج الخبرة ومنحنى التعلم، تطورا من خلال الفرضية الرئيسية التالية: " الأفراد والمؤسسات يكتسبون المعرفة من خلال ممارسة العمل، ويكتسبون الخبرة من التكرار، وبالتالي الأفراد والمنظمات يقومون بتغييرات نسبيا دائمة في السلوكات أو في التعلم"¹، وعليه فإن المؤسسات التي لديها خبرة في إنتاج نفس المنتج لفترة طويلة نسبيا، تؤدي هذه الخبرة إلى تخفيض التكلفة، وهذا ما يعرف بمنحنى الخبرة، وتشير بعض الدراسات إلى أن مضاعفة الخبرة يترتب عليه تخفيض تكلفة الإنتاج والتسويق بمعدل 30 % تقريبا². والشكل الموالي يوضح منحنى الخبرة أو التجربة.

¹ Marilyn M, Helms, D.B.A, **Encyclopedia of management**, 5th éd, Usa, Thomson Gale, 2006, P 276.

² نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية (إدارة الالفية الثالثة)، الاسكندرية، الدار الجامعية، 1999- 2000، ص 223.

الفصل الثالث: تنمية المهارات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط القيادية

الشكل رقم(32): منحنى التجربة



Source: R.A Thiétart, *La stratégie d'entreprise*, 2eme édi, Paris, édiscience, 1993, p 121.

ويرى "Leboyer" أن العلاقة بين الخبرة والمهارات، ليست بسيطة، لأن كل تجربة، تعلم العديد من المهارات وكل مهارة يمكن أن تتطور عن طريق خبرات وتجارب مختلفة. ويشير إلى أن بعض التجارب هي أكثر تكويناً من تجارب أخرى، خاصة الوضعية الصعبة، كالمشاكل الجديدة، المهمات الدقيقة، الأحداث المتضاربة، والتي تتطلب المبادأة، التخيل، مراقبة الذات، وجودة التفكير. إن القيام بمواجهة أحداث ومهام جديدة، يعطي انطباعاً أن ما هو موجود الآن ليس ما هو منتظر، وهذا يدفع إلى تنمية المهارات الضرورية للمواجهة، فالفشل أمام صعوبات كبيرة يمكن أن يكون أكثر ربحية من النجاح السهل.¹ وفيما يلي سيتم عرض الوضعيات والفرص التي تؤدي إلى اكتساب وتنمية المهارات بالإضافة إلى الروتين.

أولاً: الوضعيات التي تعمل على تنمية المهارات: في دراسة قام بها مركز القيادة الإبداعية، تم سؤال عدد من الأفراد حول طبيعة الخبرات التي تشكل بالنسبة لهم مصدراً للتنمية الذاتية، وكانت النتائج كالتالي: تغيرات الوظائف، المناصب ذات المسؤوليات الصعبة، المشاكل والشدائد. فتكرار دوران المناصب يمثل فرصة

¹ Claude Leavy-Leboyer, *Op, Cit*, P 134.

الفصل الثالث: تنمية المهارات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط

القيادية

لمواجهة تنوع التجارب في كل منصب، وهذا بدوره سيؤدي إلى امتلاك مهارات جديدة، إلا أنه ينصح بأن لا يكون رتم الدوران سريع جدا.¹ كما حدد "Mc Cauley" أربع وضعيات صعبة يمكن أن تنمي المهارات، هي:²

1. تحديات مهمة،

2. أهمية القيام بتغييرات جذرية،

3. ضرورة اتخاذ القرارات في حالة عدم الأكادة،

4. الضغط الكبير الذي تمارسه السلطة العليا.

ثانيا: الخبرات الناجحة التي تعد فرصا لاكتساب وتنمية المهارات: لقد حدد " Claude leavy-leboyer " قائمة من الخبرات الناجحة، التي تعد فرصا لاكتساب وتنمية مهارات جديدة، صنفت إلى خمس مجموعات، هي:³

1. مشروع جديد لتنفيذه: مثل تطوير فرع في الخارج، مصنع، خط إنتاج جديد، وهذا يعتبر فرصة لعرض القدرات والمبادرات، في مكان جديد ومع بعض الإستقلالية.

2. عملية تفرض مشكل: عن طريق إعادة تنظيم هذه العملية بعمق في ظل شروط تجعلها في الغالب صعبة، وعن طريق ايجاد عوائق، مثل: مشاكل السلطة.

3. المسؤولية الداخلية لنشاط مهم: والذي يمكن أن يكون مهمة خاصة، وضع تعاوني جديد، الإستحواذ، التفاوض مع النقابات.

4. الإنتقال من منصب عملي إلى منصب وظيفي: وهذا ما يؤدي إلى طرق جديدة للعمل، ويقدم فرصا لحصول اتصالات جديدة مع أفراد جدد.

5. زيادة المسؤولية في المناصب الحالية: نتيجة لتطوير المنتج أو السوق، وتعدد المشاكل المطروحة للوضع الحالية، زيادة الميزانية، زيادة عدد المرؤوسين.

¹ Claude Leavy-Leboyer, Op, Cit, P 135.

² Ibid, P 136.

³ Ibid, P 137.

الفصل الثالث: تنمية المهارات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والانماط

القيادية

ويقترح " *Temporal Et Burnett* " إمكانيات أخرى للتنمية من خلال خبرات ناجحة، حيث يشير إلى أهمية المهام الدولية وذات المسؤولية الكبيرة التي تتضمن تطوير نشاط أو الدخول لسوق في دولة أجنبية، أين الثقافة والنظام القانوني، والتجاري مختلف¹. كما أشار " *Mc Call Et Autre* " أيضا إلى خمس أنواع من الشدائد تساهم في تنمية المهارات، هي:

1. أخطاء في السلوكات وفي العلاقات مع الآخرين،
2. ترقيات غير موجودة، أو مناصب دون فائدة، وأيضا انخفاض في السلم الهرمي،
3. تغييرات قسرية التوجه،
4. مرؤوسين أدائهم غير كافي،
5. صعوبات خاصة (مرض، حادث، مشاكل عائلية،...).

هذه الصعوبات تعتبر فرصة للتفكير في الإمكانيات وفي العلاقات الموجودة مع الآخرين والتي يجب تطويرها، فرصا لتحديد الأولويات، ولتقييم سلم القيم. ويعتبر الوزن العاطفي للصعوبات التي يجب مواجهتها، ذو جودة عالية، بمعنى أن الخبرات المؤلمة تقدم تحديا وفرصة للمعرفة الجيدة والنمو. ولكن في الغالب الافراد والمؤسسات غير قادرين على الاستفادة من هذه الأحداث التي يمرون بها والصعوبات التي تتضمنها، ولنجاح الاستفادة من هذه الصعوبات يجب تحمل مسؤولية هذه الأخطاء، وأن يكونوا منفتحين على تقييمات الآخرين، دون محاولة تبرير أو ارجاع هذه المشاكل إلى أسباب خارجية².

كما لاحظ " *Kaplan Et Autre* " أن المنظمة يمكن أن تكون شروطا مناسبة لهذه التنمية، أي أن تكون متسامحة وتعطي قيمة مهمة للتنمية، وبالتالي تسمح بالتعلم من خلال الخطأ. ويضيف " *Mc Cauley Et* "

¹ Claude Leavy-Leboyer, Op, Cit, P 138.

² Ibid, P 138.

الفصل الثالث: تنمية الممارسات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط

القيادية

Lombardo " أن عدم القيام بالتوجيه ومراقبة عمل المرؤوسين بعناية، يمكن أن يكون أداة للتعلم في بعض المستويات، ولكن يمكن أن يسبب مشكلة كبيرة عندما يرتفع حجم المسؤوليات.¹

ثالثا: الخبرة والروتين: يؤكد "*Hacker Et Frese*" أن الخبرة تحسن تدريجيا جودة الأنشطة، بفضل مختلف عمليات التعلم، لأن دوام نفس المحيط والعمليات المطلوبة، يؤدي إلى روتينية السلوكيات، ولكن يمكن أن يكون هذا خطرا، إذا كان هناك تغيير مهم للوضعية يكسر الروتين المكتسب. ولذلك يجب التحذير بشكل مبكر من الروتين عن طريق تفادي الشروط المنتظمة كثيرا.

بالإضافة إلى ذلك إن دروس الخبرة تسمح بالفهم الجيد للنشاط والعمليات التي تتضمنها، فكلما كان الفرد قادرا أكثر على تحديد عملياته الفكرية سيستفيد من الخبرة، وأكثر من ذلك المهارة التي سيقوم ببنائها، لأنه أصبح قادرا على تقييم الوقت الضروري لكل نشاط ويتوقع نتائج أعماله والمشاكل التي يمكن أن تنشأ وأثار سلوكياته. في هذه الرؤية، إنه من الواضح أن الخبرة لن تكون مكونة إلا لمن يمكنه ويريد تكيف المواقف وجها لوجه مع المحيط والوضعية التي سيواجهها، وهذا يشير إلى أن كل الخبرات يجب أن تسمح، من جهة بقيادة أنشطة موجهة لهدف محدد وواضح، ومن جهة أخرى يجب أن تعرض دوران للمعلومات، التي تخدم حلقة دورة التكوين، بمعنى آخر بناء مهارات من خلال المحاولة والخطأ. تعلم التعلم، يشكلان أساسا لتزويد وتنظيم هذه الحلقة مسبقا.² وحسب "*March*" إن تراكم الخبرة حول مهارة معينة يمكن أن يؤدي إلى وضعية الطريق المسدود أو إلى الخطر، لأنه يرى أن التعلم مشروط بقدرات ومهارات المؤسسة الحالية، فهو يركز إذا حول البحث في تحسين المعارف الفنية الموجودة، وذلك على حساب المهارات الفنية الجديدة، فالاستعمال النظامي لهذه المعارف يخلق نوع من الروتين مما يكون نوع من الجمود والعطالة، ويفقد معه الفضول والإكتشاف. لذلك ركز بعض المؤلفين على خطر الإفراط في استعمال مهارة على حساب مهارات أخرى، لأنه يمكن أن يؤدي إلى

¹ Claude Leavy-Leboyer, *Op, Cit*, P 139.

² *Ibid*, P p 140-141.

الفصل الثالث: تنمية المهارات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط

القيادية

قطيعة تكنولوجية أو إدارية، لا يكون لها فوائد ولا قيمة بالنسبة للقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة. وحسب "Leonard Barton" فالمهارة يمكن أن تصبح صلاية تنظيمية.¹ فالمهارات إذا فيها جوانب سلبية، ومن الضروري تقييم امكانيات التوسع بالنسبة للروتين الحالي، وتنمية أنواع جديدة من الروتين والموارد التي تقدم للمؤسسة كذلك الفعالية وقدرة التكيف.²

الفرع الثالث: التعلم التنظيمي: يعرف التعلم التنظيمي بأنه: " عملية التعلم المستخدمة في المنظمة"³، ويرى "Hodgkinson" بأن التعلم التنظيمي يحصل نتيجة تفاعل الأفراد المستمر مع بعضهم البعض خلال عملية التعلم.⁴

أولاً: مستويات التعلم التنظيمي: يقترح "Farago Et Skyrme" أربعة مستويات للتعلم التنظيمي، هي:⁵

1. المستوى الأول: تعلم الحقائق، المعرفة، العمليات والإجراءات، وينطبق هذا النوع من التعلم على معرفة حالات التغير البسيطة.
2. المستوى الثاني: تعلم المهارات لعمل جديد، وينطبق هذا على الحالات الجديدة، حيث توجد الحاجة للرد على التغير الحاصل خارج المنظمة.
3. المستوى الثالث: التعلم للتكيف وينطبق على الحالات الديناميكية والتي تحتاج إلى تطوير حلول جديدة، وذلك من خلال التجريب واستنباط الدروس من حالات النجاح والفشل الماضية.

¹ Strategor, Op, Cit, p 95

² Ibid, p96

³ خالد بن حمدان، محي الدين قطب، شاكر جار الله الخشالي، أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الاداء التنظيمي (دراسة ميدانية في مستشفيات عمان الخاصة)، الاردن، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الانسانية، المجلد 15. العدد الاول، 2013، ص 80.

⁴ نفس المرجع، ص 81.

⁵ نفس المرجع، ص 82.

الفصل الثالث: تنمية المهارات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط

القيادية

4. المستوى الرابع: التعلم للتعلم، والذي يخص الإبداع والتجديد، وفيه يتم تصميم المستقبل، بدلا من مجرد التكيف معه، ويستخدم على افتراض وجود تحديات ووجود حاجة لإعادة تشكيل المعرفة.

ثانياً: أساليب التعلم: تعتبر أساليب التعلم، مفيدة للمؤسسة وللقائد، لأنها إضافة لكونها أساليب يتم اعتمادها في عملية التعليم، فهي أيضا يمكن أن تحدد الأسلوب المناسب لكل فرد حسب خصائصه الشخصية، فهناك من الأفراد من يتقنون الملاحظة، وهناك أفراد يميلون دائما للجديد، وفيما يلي سيتم عرض أسلوب كل من "kolb" و "Mumford Et Honey".

1. لقد ميز "kolb" بين أربعة أساليب للتعلم:¹

- المدمجين: هم الذين يتعلمون من التجربة والخطأ، يوفون بين النظرية والتجربة،
- المتقاربين: هم الذين لا يتعلمون الا من خلال التجربة،
- المستوعبين: وهم الذين يفضلون بناء نموذج نظري خاص بهم، وكل الملاحظات يستوعبونها حسب مجال الإدراك الذين قاموا بتحديدده،
- المختلفين: هم الذين يقومون بالتصور، دون التجريب.

2. ولقد حدد "Mumford Et Honey" أربعة أساليب للتعلم، هي:²

- الناشط: وهو الشخص الذي يتعلم من نشاطاته، ويستفيد من التجربة والمشكلات ومختلف الفرص، وهو شخص يستمتع بالتعلم، يواجه المشكلات ويتعلم من الأزمات، وهو شخص منفتح ويحب التحدي.
- الإنعكاسي: وهو شخص يفضل الجلوس والمراقبة لما يحدث من حوله، يمتاز بقدرته على جمع البيانات وتحليلها والوصول الى النتائج.
- النظري: وهو شخص يتعلم من النظريات والملاحظات، ويعتمد المنطق والتحليل للوصول الى نتائج عقلانية.

¹ Claude Leavy-Leboyer, Op, Cit, P 144.

² Tony Pont, **Developing effective skills**, UK, CIPD publishing, 2003, P 86.

الفصل الثالث: تنمية الممارسات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط

القيادية

- البراغماتي: وهو شخص يحاول إيجاد مفاهيم وأفكار جديدة، يفضل حل المشكلات ويستمتع باتخاذ القرارات.

ثالثاً: أدوار القائد في التعلم التنظيمي: حدد " peter senge " ثلاثة أدوار جديدة يلعبها القائد في التعلم التنظيمي، المصمم، الراعي والمعلم، ولقد حدد الأدوار كما يلي:¹

1. المصمم (designer): القائد المصمم يقوم بتصميم الأهداف وتحديد الرؤية، كما يقوم بتحديد القيم الأساسية، وتصميم السياسات والإستراتيجيات، والهيكل التي توجه الأفراد نحو كيفية التفكير واتخاذ القرارات، ويعمل على التأثير في عمليات التعلم والتي تقود المنظمة إلى بلوغ مرحلة التعلم.

2. الراعي (steward): يركز عمله في مستويين، يقوم برعاية الأفراد المبادرين الذين يقودهم، فهو يراعى الأفراد المبادرين الذين يقدمون الأفكار والممارسات الجديدة، كما يقدم الدعم المادي والعاطفي والروحي للمحتاجين لذلك من الأفراد، والمستوى الثاني كراع لغرض أكبر أو للرسالة التي تريد المنظمة تحقيقها، فالقائد الراعي يكون مشغولاً ببناء المنظمة ويشعر بأنه جزء من الغرض الأكبر الذي تسعى المنظمة الوصول إليه، فهو الذي يسعى لتحقيق أعلى مستويات النجاح التنظيمي، ورضا الأفراد مقارنة بالمنظمات الأخرى. ويشير دور القائد الراعي إلى الإلتزام برؤية المنظمة ومشاركتها مع الأفراد.

3. المعلم (teacher): يقوم بمساعدة أي شخص في المنظمة لاكتساب المعرفة وتوضيح الحقائق الحالية، كما يكمن دوره في تكوين النماذج الذهنية (mental models) للأفراد، وذلك للتصدي للقضايا الهامة. والنماذج الذهنية تؤثر وبشكل معنوي على كيفية إدراك المشكلات والفرص والتمييز بين أنواع الأنشطة المختلفة

¹ شاكر جار الله الخشالي، إياد فاضل محمد التميمي، أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي (دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الاردني)، الاردن، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد 4، العدد 2، 2008، ص ص 198- 199.

الفصل الثالث: تنمية الممارسات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط

القيادية

والإختيار فيما بينها. فالقائد مسؤول عن مساعدة الأفراد في هيكلة وجهات نظرهم للحقائق. وتمكينهم من النظر فيما وراء ما هو ظاهر للعيان والوصول إلى الأسباب الحقيقية وغير المنظورة للمشكلات، والتعرف على أساليب جديدة لصياغة المستقبل.

ويضيف " *Reynolds, Marquardt, Tobin* " بأن المسير اليوم أصبح يعتبر نموذج أو مسهل، ويساعد على توفير مناخ مناسب لتكوين ونقل المعارف، مرتكزا على التوجيه، الإستقلالية، الثقة، التعاون، وهي المفاتيح الرئيسية للإدارة المتعلمة (إدارة التعلم).¹

رابعا: المنظمة المتعلمة: لقد تطور مفهوم المنظمة المتعلمة في الولايات المتحدة الأمريكية، نهاية 1980 وبداية 1990. من طرف " *Peter Senge* "، هذا المفهوم ارتكز حول أن أي فرد بإمكانه تنمية معارفه ومهاراته، من أجل توليد فعالية كبيرة للمنظمة التي ينتمي إليها.

1. **تعريف المنظمة المتعلمة:** يعرفها " *garvin* " بأنها: " المنظمة التي تملك القدرة

على تكوين، اكتساب، وتحويل المعارف، تكون قادرة على تغيير سلوكياتها تبعا للمعارف الجديدة، ومتوافقة مع طريقة جديدة لرؤية الأشياء".²

2. **نماذج المنظمة المتعلمة:** توجد العديد من نماذج المنظمة المتعلمة أهمها، نموذج

" *Peter Senge* " ونموذج " *Marquardt* ".

• **نموذج " *peter senge* ":** لقد وضع خمسة أسس ينبغي أن تلتزم بها المنظمة، التي

تسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة، وهي:³

- التفكير النظمي *system thinking*: وهو منهج عمل يقوم على رؤية الكل بدل الجزء، ورؤية العلاقات

البيئية التي تربط بين أجزاء النظام، فضلا عن التركيز على الأجزاء ذاتها.

¹Sandrine castagnoli, "L'organisation apprenante: une approche bidimensionnelle", journée de recherche sur: quel management pour les associations, 2006, paris, Université de tours, P 3.

²Ibid, P 2.

³ عبد الناصر حسين رياض زايد، خالد أحمد بوشيب، زعار شجاع ضيف الله المطيري، " المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية (دراسة حالة القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل)"، مداخلة مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 1-4 نوفمبر 2009، السعودية، معهد الإدارة العامة، ص 5.

الفصل الثالث: تنمية المهارات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط القيادية

- التمييز الذاتي *personal mastery*: وهو العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح، ورؤية الواقع بموضوعية، مما يساعد على تركيز الجهود والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه.
- النماذج الذهنية *mental models*: وهي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق، والتي تؤثر في تصور الناس للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم، وكيفية التعامل معها.
- الرؤية المشتركة *shared vision*: وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود.
- التعلم الجماعي *team learning*: وهي العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها.
- نموذج ماركارت "*marquardt*": لقد حدد "*Marquardt*" خمسة نظم فرعية هي:
 - التنظيم، الناس، المعرفة، التكنولوجيا، كل هذه الأنظمة الفرعية ضرورية لتعزيز وزيادة التعلم، وهذا الأخير بدوره يتخلل هذه النظم الفرعية، وهذه الأنظمة مرتبطة بشكل حيوي وتكمل بعضها البعض، فهم شركاء ضروريين في البناء والحفاظ على التعلم التنظيمي والإنتاجية، وأي غياب لأحدها يشكل ضعف ويسبب ضرراً.¹

¹Michael j. marquardt, Op, Cit, P 24.

الفصل الثالث: تنمية المهارات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط القيادية

الشكل رقم (33): نموذج marquardt للمنظمة المتعلمة



Source: Michael j. Marquardt, **Building the learning organization mastering the 5 elements for corporate learning**. Second edition, Usa, davies-black publishing, 2002. P 24.

والجدول التالي يوضح مختلف المكونات للأنظمة التي حددها "Marquardt".

الجدول رقم (18): العناصر المكونة لنموذج "marquardt" للمنظمة المتعلمة

<ul style="list-style-type: none"> • الرؤية، • الثقافة • الإستراتيجية • الهياكل 	المنظمة
<ul style="list-style-type: none"> • المستهلك • الموظفين • المسيرين والقادة • الموردين والبائعين • الشركاء والتحالفات • المجتمع المحلي 	الناس
<ul style="list-style-type: none"> • التفكير النظامي • النماذج الذهنية 	التعلم

الفصل الثالث: تنمية المهارات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط

القيادية

<ul style="list-style-type: none"> • التمييز الذاتي • التوجه الذاتي • الحوار 	
<ul style="list-style-type: none"> • الابداع • الاكتساب • التخزين • التحليل وقاعد البيانات • التطبيق والمصادقة 	المعرفة
<ul style="list-style-type: none"> • تسيير المعرفة • تحسين التعلم 	التكنولوجيا

Sources: Michael j. marquardt. Op, Cit, Pp 24-31.

والجدول الموالي يعرض بعض نماذج المنظمة المتعلمة، لأشهر المؤلفين في هذا المجال.

الجدول رقم (19): عرض مجموعة من الدراسات لنماذج المنظمة المتعلمة

المكونات	النموذج
<ul style="list-style-type: none"> ✓ خلق فرص للتعلم المستمر ✓ تشجيع الحوار ✓ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي ✓ تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة ✓ انشاء انظمة لمشاركة المعرفة والتعلم ✓ ربط المنظمة بالبيئة الخارجية ✓ القيادة الإستراتيجية 	Marcisk et watkins1993
<ul style="list-style-type: none"> ✓ التعلم ✓ التنظيم ✓ الأفراد 	Marquardt 1996

الفصل الثالث: تنمية المهارات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط

القيادية

✓ المعرفة	
✓ التكنولوجيا	
✓ الدوافع المحركة	Moilanen 2001
✓ تحديد الأهداف	
✓ الاستطلاع والاستفهام	
✓ التمكين	
✓ التقييم	

المصدر: عبد الناصر حسين رياض زايد، خالد أحمد بوشيب، ذعار شجاع ضيف الله المطيري، مرجع سبق ذكره، ص 5.

الفرع الرابع: الكوتشينغ أو التدريب الشخصي: يعتبر التدريب في عصرنا الحاضر موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة نظراً لما له من ارتباط مباشر بتنمية الموارد البشرية. وقد أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة والنامية على السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ وموارد بشرية ذات مهارات عالية، وسد العجز والقصور. ويهدف التدريب إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة حول طبيعة أعمالهم الموكلة لهم، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية.¹

إن الطرق الكلاسيكية في التدريب والإشراف لا تكف لتلبية الاحتياجات والمتطلبات المتزايدة للأفراد في المؤسسة، ومن بين الطرق الحديثة للتدريب الكوتشينغ (coaching)، أو المرافقة الذي لقي نجاحاً وشهرة في عالم الرياضة، ودخل بقوة في المؤسسة. ويهدف الكوتشينغ إلى المرافقة الشخصية من طرف شخص

¹ عادل ثابت، مرجع سبق ذكره، ص 89.

الفصل الثالث: تنمية الممارسات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط القيادية

ماهر، وهو الكوتش. فالكوتشينغ يمكنه ممارسة التدريب حسب المقاس (sur mesure)¹.

أولاً: تعريف الكوتشينغ: تعرف " *Pascal Leleu* " الكوتشينغ بأنه: " الكوتش لديه مهمة الإستشارة ومرافقة المسير وفريقه في ممارسة التغيير الهيكلي مثل: التحويلات، مسؤوليات جديدة، إدارة مشروع إستراتيجي، ...²، كما يعرف " *Vincent Lenhardt* " الكوتشينغ بأنه: " المرافقة لفرد أو لفريق"³. ويتبنى " *Olivier Devillard* " التعريف التالي: " الكوتشينغ هو تدخل يهدف إلى التتمية لدى الفرد أو لدى فريق، لعناصر داخلية لها علاقة بالموهبة، والتعاون، أبعد من العوائق التي تواجهه"⁴.

ثانياً: أهداف الكوتشينغ: هناك عدة أهداف يقوم الكوتشينغ بتحقيقها، نوجزها في النقاط التالية:⁵

1. البحث في الوضعيات اليومية، والحلول الأكثر مناسبة للمؤسسة،
2. الأخذ في الإعتبار شخصية الفرد المتدرب وكذلك شخصية المؤسسة،
3. وضع العوائق تحت الأضواء، وتوفير الأدوات المناسبة لتجاوزها،
4. إقتراح السلوكات الأكثر فعالية لتجاوز هذه العوائق،
5. الاستماع الجيد للأفراد، ومساعدتهم على إيجاد حلول للصعوبات التي تواجههم وتحقيق الأهداف،
6. التسيير الحسن للعواطف، واكتساب سلوكات جديدة وموارد جديدة،
7. تطوير الامكانيات المهنية والشخصية، جعل الأفراد أكثر مرونة وتغيير المعنقات المحدودة.

¹ Pierre longin, *Coachez votre équipe-techniques de coaching individuel et de coaching d'équipe*, 3^{eme} edition, Paris, Dunod, 2006, P 2.

² Olivier devillard, *Coacher: efficacité personnelle et performance collective*, Paris, Dunod, 2001, P 22.

³ *Ibid*, P 22.

⁴ *Ibid*, P 22.

⁵ Pierre longin, *Op, Cit*, P 2.

الفصل الثالث: تنمية الممارسات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط القيادية

ويضيف "Olivier Devillard" أن الهدف من عمل التدريب هو تحرير إمكانيات اللاعب للوصول به إلى مستوى الأداء العالي.¹ فهو لا يعمل على تعلم تقنية أو استشارة حول المهارة، ولكنه أداة لاكتشاف وتجربة الجوانب غير المستعملة لإمكانيات الفرد الخاصة. في الواقع هو لا يهدف إلى حل مشكلة، ولكن لتسهيل التنمية الذاتية.²

ثالثاً: بروفايل الكوتش: إن ممارسة الكوتشينغ تركز حول المهارات الخاصة، التي يجب أن تتوفر في بروفايل الكوتش، ليقوم بعمله على أكمل وجه، وهي:³

1. القدرة على الاستماع،
2. القدرة على التشخيص،
3. القدرة على المرافقة،
4. معرفة المنظمات،
5. معرفة الذات،

ولكي يمارس الكوتش نشاطه عليه الإحاطة بعدة مجالات مثل: علم النفس، الإتصال والعلاقات، تحليل الأنظمة البشرية، الأداء المؤسسي، المتطلبات العملية والإقتصادية.

رابعاً: الجوانب الأساسية لكوتشينغ الأفراد: يقوم الكوتش عند القيام بتدريب الأفراد بالتطرق إلى عدة جوانب، تظهر في الشكل التالي:

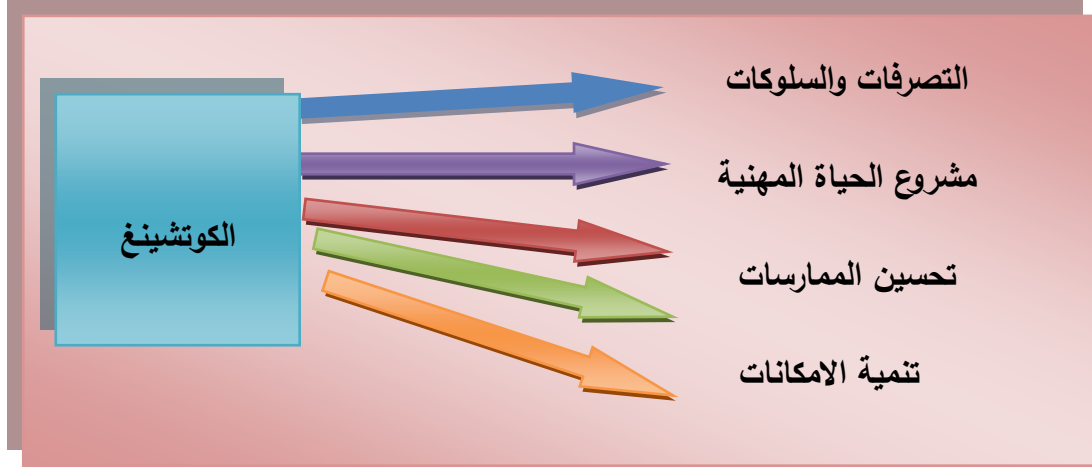
¹Olivier devillard, Op,cit, P 22.

²Ibid, P 23

³Ibid, P 39.

الفصل الثالث: تنمية المهارات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والانماط القيادية

الشكل رقم (34): الجوانب الأساسية للكوتشينغ



Source: Olivier devillard, Op, Cit, P 23.

خامسا: أنواع الكوتشينغ: يوجد تصنيفين للكوتشينغ، كوتشينغ الحلول وكوتشينغ التنمية، وهما الإثنان يهتمان في شروط النجاح، إلا أن لكل منهما منظور مختلف، حسب الشخص الذي يتم مرافقته، فإذا كان الشخص يواجه موانع شخصية يتم تدريبه على (كوتشينغ الحلول)، أما إذا كان يبحث في الأدوات الأحسن لتحقيق هدف طموح فيتم تدريبه على (كوتشينغ التنمية)¹. بالإضافة الى ذلك سيتم عرض الكوتشينغ الاستراتيجي وكوتشينغ الفريق.

1. كوتشينغ الحلول "Coaching De Resolution": يستعمل في إطار مسألة معروفة متكررة لدى المهني، يغطي مجالات مختلفة كالفعالية الفردية، العلاقات، الإتصال مع الآخرين، التسيير الضغوطات، تولي منصب،... الطرق المستعملة تتبع مجالات نظرية في علم النفس، البرمجة اللغوية العصبية، التحليل النظمي، ويمر بثلاث مراحل هي: التشخيص، توسيع مجال الإدراك، وينتهي بحل الصعوبات السلوكية أو الوضعية وهي الهدف.

2. كوتشينغ التنمية "Coaching De Developement": وهو ذو طبيعة مختلفة، مركز الشدة يكون عموما حول الوضعية أكثر من الفرد الفاعل، يهدف إلى تحسين شروط النجاح، عن طريق تحليل متكرر للوضعية، للتحديات وللعوائق التي يجب تفاديها، وكذلك لنقاط الارتكاز المناسبة، إنه يتضمن مخطط

¹Olivier devillard, Op, Cit, P 24.

الفصل الثالث: تنمية الممارسات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط

القيادية

مفصل لعملية الإعداد والعمل، والشروط المرغوبة. بالإضافة إلى معالجة العوائق المرتبطة بتنمية نمط وأداء المتدرب.

وكوتشينغ التنمية يستعمل من أجل إعداد الأحداث المهمة، مثل: الاجتماعات، التفاوض، الإتجاهات الإستراتيجية أو السياسية، المؤتمرات،... وهو يتطلب من جهة الكوتش قدرات تشخيصية حول إمكانيات الأفراد، والمعارف في علم النفس الاجتماعي، والاتصال، والتفاوض.

3. **الكوتشينغ الإستراتيجي:** ويضيف "Olivier Devillard" الكوتشينغ الإستراتيجي، وهو يشكل استمرارية مع كوتشينغ التنمية، الأول يقدم أسس التأثير حول النظام، الثاني يبحث على ممارسته. المفهوم الإستراتيجي هنا يستعمل كمجموعة من الأنشطة المرتبطة، بهدف النجاح ويقوم الكوتشينغ الإستراتيجي بإنشاء مخطط يستهدف بصورة مباشرة المؤسسة، فهو يهدف إلى تطويرها، من خلال فهم التعقيد ومحاولة تحويله، وتطوير الإنتاجية، والقيادة خلال كل مراحل التغيير التي تواجهها. الكوتش يمكن أن يكون المدير العام أو إطار مسير يرغب في تنفيذ مشروعه داخل المؤسسة. الكوتشينغ الإستراتيجي يعمل من خلال الثنائية (مؤسسة، مرؤوس)، مع استعمال إمكانيات كل من الفرد والمؤسسة وفرص تحقيق النمو. أهداف كل كوتش مختلفة حسب الطبيعة: تفضيل التعاون الداخلي بين وحدتين، تقريب التجار والاداريين، تسهيل الاندماج، تغيير سمات في ثقافة المؤسسة، تعبئة المؤسسة.¹

4. **كوتشينغ الفريق:** العديد من الطرق الحديثة في إدارة الأفراد بسيطة ومتاحة لكل المسيرين، ولكن لاستعمالها يجب التعرف والتدرب عليها. ممارسة كوتشينغ الفريق يسمح بالتنسيق بين المرؤوسين، ومشاركة نفس الرؤية ونفس القيم الجماعية، والقيام بلعب دور التكامل.² لذلك يجب معرفة، فهم وتقبل الآخر في اختلافاته، معرفة أن ما يعمل هو من خصوصيته التي لا يمكنه أن ينكرها أبداً، قيمه، اعتقاداته، هويته، نماذج التحفيز، القرار، نقاط القوة وغيرها، كل هذا يمكن تحسينه مع الرغبة ومهارة الشخص، بالإضافة إلى المرافقة والتشجيع المقدم. بفضل المواهب الجديدة التي تساهم بالتنوير، سيتمكن المرؤوسون من التنظيم، الإشراف، الإبداع، تسيير الوقت،

¹ Olivier devillard, **Op, Cit**, P89.

² Pierre longin, **Op, Cit**, P 3.

الفصل الثالث: تنمية الممارسات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط

القيادية

الإستمتاع بالعمل الجماعي، وكل واحد سيصبح كوتش للأخر، ويسمح له بالتحسين، وأن يكون مسؤول مستقل. وهكذا تتكون فرق النخبة، والتي لديها عضوية دائمة في الرؤية المشتركة، والمشاركة، والدعم المتبادل، وتتضمن تنمية الممارسات التسييرية الضرورية من أجل تحديات المؤسسات في هذه الألفية.¹

المطلب الثاني: إستراتيجيات تنمية المهارات

توجد العديد من البدائل الإستراتيجية، التي يمكن أن تتبعها المؤسسات، لتحقيق الميزة التنافسية، وذلك حسب أهدافها وإمكانياتها، فبعد قيام المؤسسة بعملية التشخيص الإستراتيجي، التي تحدد من خلالها مختلف الفرص التي يمكن أن يوفرها المحيط والتهديدات التي يمكن أن تواجهها، بالإضافة إلى تحديد مختلف نقاط قوة وضعف المؤسسة، وتعتبر الموارد والمهارات ضمن الامكانيات الداخلية للمؤسسة، ولكي تتمكن من اكتسابها وتنميتها تقوم بتبني مجموعة من الإستراتيجيات، وفيما يلي، سيتم توضيح بعض وأهم الاستراتيجيات التي يمكن أن تحقق للمؤسسة تنمية مهاراتها.

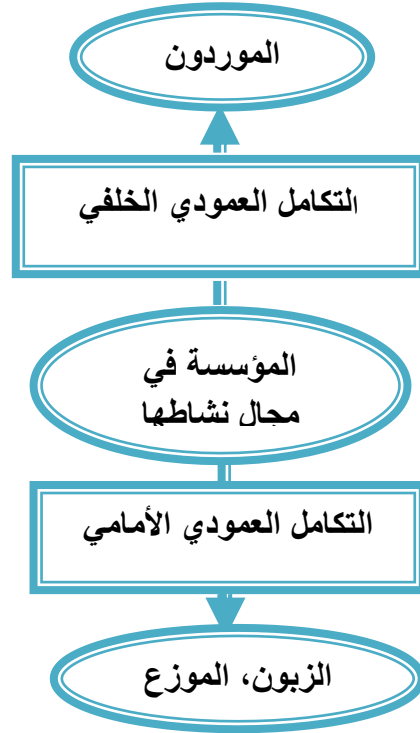
الفرع الاول: إستراتيجية التكامل العمودي

تعد من بين استراتيجيات التنمية الذاتية وهي من الإستراتيجيات المطبقة كثيرا بحيث تعتبر توجهها طبيعي (السلسلة التقنية أو التجارية للمنتوج)، وهناك نوعين للتكامل العمودي هما: التكامل الأمامي والتكامل الخلفي، والشكل الموالي يوضح أشكال التكامل العمودي.

¹ Pierre longin, Op, Cit, P 4.

الفصل الثالث: تنمية الممارسات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط القيادية

الشكل رقم(35): إستراتيجية التكامل العمودي.



Source: J.P Helfer, M. Kalika, J.Orsoni, Management: stratégie et organisation, 3eme édi, Paris, vuibert, 2000, P 182.

أولاً: إستراتيجية التكامل الخلفي: ويقصد بالتكامل الخلفي محاولة المؤسسة السيطرة على مصادر توريد مستلزمات الإنتاج بشرائها أو الاندماج معها، والأسباب التي تدعو المؤسسة لإتباع هذه الإستراتيجية هي:

1. عدم قدرة المورد على تلبية احتياجات المؤسسة من ناحية الوقت، الجودة، السعر،...؛
2. توافر الإمكانيات المادية والإدارية لقيام المؤسسة بدور المورد؛
3. قلة عدد الموردين مقارنة بعدد المنافسين في السوق؛
4. ارتفاع تكلفة التوريد بالنسبة للتكلفة الإجمالية للمنتج؛
5. عدم إمكانية تحميل المستهلك لجزء من تكلفة التوريد في سعر البيع؛
6. زيادة مخاطر توقف الإنتاج أي ندرة الموارد؛

الفصل الثالث: تنمية المهارات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط القيادية

7. رغبة المؤسسة في تخفيض التكلفة ومن ثم الأسعار؛
8. ازدهار الصناعة وتوقع استمرار نموها؛
9. حصول المورد على أرباح كبيرة تمثل إمكانية للمؤسسة إذا ما استثمرتها في شراء مصدر توريد

ثانياً: إستراتيجية التكامل الأمامي: ويعني محاولة المؤسسة السيطرة على منافذ التوزيع بالشراء، وتلجأ المؤسسة إلى إتباع هذه الإستراتيجية للأسباب التالية:

1. الأرباح التي يتحصل عليها الموزع كبيرة بحيث تبرر إمكانية استثمارها في فتح منافذ توزيع خاصة بالمؤسسة؛
 2. عدم قدرة الموزع على بيع المنتجات بالسعر والإعلان والترويج وخدمات ما بعد البيع المناسبة؛
 3. قلة عدد الموزعين مقارنة بعدد المنافسين في الصناعة؛
 4. إذا توافرت للمؤسسة القدرات المالية والمادية للدخول في نشاط التوزيع لتدعيم النشاط الأساسي؛
 5. إذا كانت الصناعة مزدهرة ويتوقع استمرارية النمو.
- ويمكن إجمال مختلف الدوافع المالية، التكنولوجية والإستراتيجية التي تؤدي بالمؤسسة إلى تفضيل هذه الإستراتيجية، في الجدول في الصفحة الموالية.

الفصل الثالث: تنمية الممارسات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والانماط القيادية

الجدول رقم(20): دوافع إستراتيجية التكامل العمودي

الإستراتيجية	التكنولوجية	المالية
- زيادة حجم المؤسسة	- اكتساب تكنولوجيا	- اكتساب هوامش ربح
- إمكانية اللعب بالأسعار	- الأمام و/ أو الخلف	- الموردين أو الموزعين
- تشكيل عوائق الدخول	- تطوير ممارسة	- تقليص تكاليف الرقابة
- أمام المنافسين الجدد	- الجودة	- تقليص تكاليف المخزون
- ضمان التمويل	- تبسيط عملية الإنتاج	- الأمامي و/ أو الخلفي

Source: A. CH. Martinet. **Stratégie**, Paris, vuibert, 1983, p 180.

هذه الإستراتيجيات تمكن المؤسسة من ضمان توريد مستلزمات الإنتاج كما تضمن لها تسويق منتوجاتها كما ترغب، لكنه كما لهذه الإستراتيجيات مزايا فلها مخاطر ومساوئ ندرجها في الجدول الموالي.

الجدول رقم(21): مزايا ومخاطر إستراتيجية التكامل العمودي

المساوئ	المزايا
- تتطلب استثمارات كبيرة	- تغطية أسواق جديدة أكثر ربحية
- مضاعفة حواجز الخروج	- التنوع في الأنشطة
- اختلاط الثقافات داخل المؤسسة	- زيادة الحواجز ضد المنافسة
- التوقف عن تطوير الوظيفة الأساسية في المؤسسة	- تقليل المخاطر
	- تحقيق وفورات
	- توسيع المعلومة
	- زيادة القدرة في السوق
	- ضمان التمويل

Source: J. P. Helfer, M. Kalika, J. Orsoni, **Op, Cit**, P 183.

الفصل الثالث: تنمية المهارات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والانماط

القيادية

ومن بين المزايا التي يمكن أن تحققها استراتيجيات التكامل، هو تنمية مهارات جديدة، فبعد أن كانت تتمتع بمهارات في وظيفة الانتاج فقط، فيمكنها تنمية مهارات جديدة في التموين والتسويق، عند قيامها بتبني هذه الاستراتيجيات.

الفرع الثاني: إستراتيجية التنويع: وهي من ضمن استراتيجيات التنمية الذاتية للمهارات، وتعتمد المؤسسة في هذه الإستراتيجية على تقديم تشكيلة جديدة من المنتجات أو الدخول في أسواق جديدة، وتتبع المؤسسة هذه الإستراتيجية للأسباب التالية:

1. توزيع المخاطر؛

2. مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضج أو الانحطاط؛

3. تحقيق فرصة الاستفادة من أثر أفضلية الزيادة (Synergie)؛

4. تحقيق توافق بين المنتجات الحالية والجديدة بما يعود بالنفع على المؤسسة.

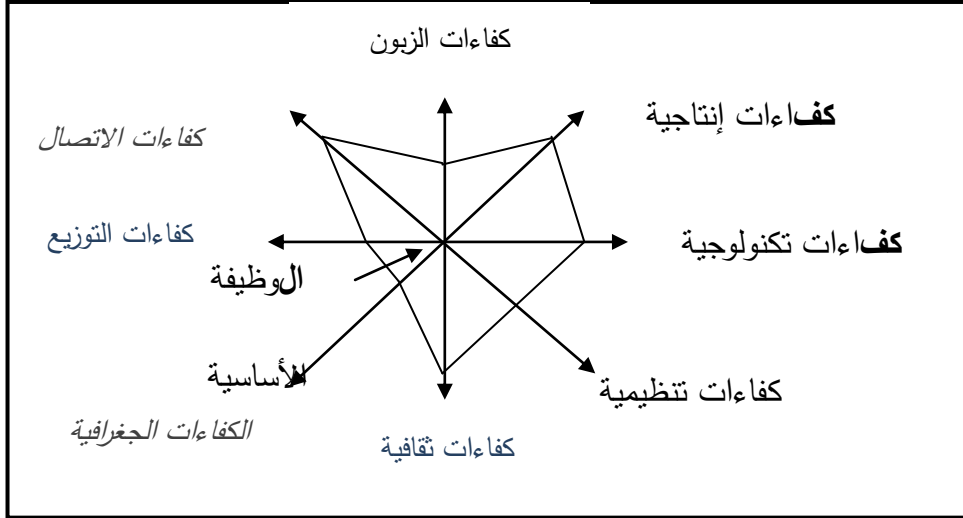
أولاً: أنواع استراتيجيات التنويع: وهناك عدة أنواع للتنويع ولعل أكثرها انتشاراً، التنويع المتمركز والتنويع غير المتمركز.

1. **التنويع المتمركز:** ويعني إضافة منتج جديد له علاقة بالمنتجات الأساسية التي تقوم المؤسسة بإنتاجها ويعتبر كمنتوج إضافي لتشكيلة المنتجات.

2. **التنويع غير المتمركز:** ويعني إضافة منتج جديد ليس له علاقة بالمنتج الحالي ويتم الاعتماد فيه على تكنولوجيا مختلفة، ويشبع حاجات مختلفة، فهو يعني ببساطة الدخول في صناعة جديدة (ربما تكون مكملة للصناعة الحالية). يمكن أن يمثل التنويع عن طريق نجمة في الشكل الموالي.

الفصل الثالث: تنمية الممارات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والانماط القيادية

الشكل رقم (36): نجمة التنوع



كلما اتسعت النجمة

كلما انفصلت

المؤسسة

عن وظيفتها.

Source : J. P.Helfer, M. Kalika, J. Orsoni, Op, Cit, P 171.

تعمل نجمة التنوع على قياس الكفاءات الجديدة التي يتطلبها التنوع، مقارنة بالكفاءات الموجودة لدى المؤسسة في وظيفتها الأساسية، فكلما اتسعت نجمة التنوع، يعني ذلك انفصال المؤسسة عن وظيفتها الأساسية، وتتطلب الوظيفة الجديدة تنمية كفاءات جديدة.

وهناك أيضا أشكال أخرى للتنوع:

1. إستراتيجية تطوير السوق: تعمل المؤسسة على التوسع الجغرافي، وذلك بزيادة عدد الأسواق ولكن ببيع نفس المنتج.
2. إستراتيجية تطوير المنتج: وهنا تقوم المؤسسة بإدخال تحسينات شكلية على المنتج الحالي (الحجم، التغليف، اللون...) وكذلك التكنولوجيا المستخدمة في إنتاجه من أجل إطالة دورة حياته أو تعرض منتج جديد كلية وتقوم ببيعه في السوق الحالي.
3. إستراتيجية التنوع الكلي: تقوم المؤسسة بطرح منتج جديد في سوق جديد.

الفصل الثالث: تنمية المهارات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والانماط القيادية

4. إستراتيجية اختراق السوق: يتم هنا استخدام مختلف الجهود البيعية والتسويقية لزيادة حجم المؤسسة في السوق الحالي والمنتجات الحالية، بهدف جذب عملاء المنافسين وعملاء جدد.

والجدول التالي يوضح مختلف هذه الأشكال:

الجدول رقم(22): أشكال التنوع

المنتج	السوق	الجديد	الحالي
الحالي	اختراق السوق	تطوير المنتج	الجديد
الجديد	تطوير السوق	التنوع الكلي	الجديد

Source: J. P Helfer, M. Kalika, J. Orsoni, Op, Cit, P174.

ثانيا: مزايا ومساوئ إستراتيجية التنوع: نوضحها مباشرة في الجدول التالي.

الجدول رقم(23): مزايا ومساوئ إستراتيجية التنوع

المساوئ	المزايا
- غياب الوحدة وأداة الارتباط بين مختلف النشاطات	- تقليل المخاطر
- تشتت جهود المستثمرين	- تكوين الثروة عن طريق (Synergie)
- صعوبة الخروج من الصناعة	- تطوير هيكل حافظلة الأنشطة (DAS)
- ضياع هوية المؤسسة	- تطوير كفاءات جديدة
- تشتت الثقافة (تنوع)	- مرونة إستراتيجية كبيرة
- تشتت الموارد	

Source: J.P Helfer, M.Kalika, J. Orsoni, Op, Cit, P 180.

ويشير "Dierich, Cool, Hamel Et Prahalad" إلى أن المؤسسة التي تنجح في تنمية مهارات جديدة يمكنها على العموم من مراقبتها، وهذا عكس التحالف

الفصل الثالث: تنمية المهارات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط

القيادية

والإستحواذ الذي يتطلب تفاعلات مع مؤسسات أخرى. والتنمية الداخلية تجعل من المؤسسة حرة في قراراتها وتحد من ضرورة الكشف عن معارفها الخاصة.¹ كما يضيف "Hamel Et Prahalad Williamson, Markides," أن تمكن المؤسسة من التنمية الذاتية لمهاراتها بنجاح، سيمكنها من السيطرة عليها ويعزز من ميزتها التنافسية.² رغم ذلك فإن " Teece Et Autre " حددوا عددا من السلبيات التي يمكن أن تواجه المؤسسة إذا ما أرادت تطبيق هذا الأسلوب في تنمية مهاراتها، وهي:³

1. الغموض: فيمكن أن تواجه المؤسسة مشكلة عدم توفر المعلومات حول السوق، ومتطلباته والمنافسين والوسائل المناسبة لتنمية هذه المهارات وماهي المهارات اللازم تنميتها،
2. الوقت: يعد الوقت من مصادر التميز الحالي، لذلك فقيام المؤسسة بتنمية بعض المهارات يتطلب التنفيذ في الوقت المناسب والا فيمكن أن تصبح هذه المهارات دون فائدة، بالإضافة إلى أن التنمية الذاتية تتطلب وقتا أكبر وبالتالي سيتم الانتظار لسنوات طويلة كي يصبح هذا الاستثمار مربحا،
3. الروتين التنظيمي: ولقد اعتبر الروتين، كعائق لبناء مهارات جديدة، نظرا لأنه يضيف نوعا من الجمود والعطالة والتركيز على بعض المهارات دون تنمية مهارات أخرى.

الفرع الثالث: إستراتيجية الاستحواذ

تعتبر استراتيجية الاستحواذ من بين الاستراتيجيات التي تستعملها المؤسسة في اكتساب وتنمية المهارات، وهي استراتيجية لتنمية المهارات خارجيا.

¹ Valérie Claude-Gaudillat, Bertrand Quélin, **Nouvelles compétences et mode d'accès. L'exemple du courtage en ligne**, www.caim.info, 2012, Pp 135-136.

² valérie claudes-gaudillat, "Une nouvelle perspective sur le developpement de compétence dans les industries émergente", 10 ème conférences de l'association internationale de management stratégique, 13-14-15 juin 2001, Canada, Québec, université laval, Faculté des sciences de l'administration, P 5.

³ Valérie Claude-Gaudillat, Bertrand Quélin, **Op,Cit**, Pp 135-136.

الفصل الثالث: تنمية الممارسات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والانماط

القيادية

أولاً: تعريف استراتيجية الإستحواذ: وهي تتمثل حسب " *Bowman Et Asch* " في القيام بشراء منظمة أو وحدة أعمال واحتوائها بالكامل، باعتبارها منظمة تابعة للمنظمة المقتنية. ويحدث التملك عادة بين منظمات متفاوتة في الحجم، وقد يتم بطريقة ودية أو غير ودية، ويسمى الشراء غير الودي بالاستيلاء أو السيطرة.¹

ثانياً: مزايا استراتيجية الإستحواذ: يتم القيام بالإستحواذ عندما تكون تكاليف شراء شركة أقل من تكاليف الدخول عن طريق انشاء المشروعات داخليا، بالإضافة إلى عدم امتلاك المؤسسة للقدرات والامكانيات الضرورية للمنافسة. كما تفضل المؤسسات الإستحواذ نظرا للميزات التالية:²

1. الرغبة في التحرك بسرعة نحو أهدافها، لأن التنمية الداخلية بطيئة،
2. عدم امتلاك القدرات والامكانيات المناسبة للمنافسة،
3. الإستحواذ أقل خطرا مقارنة بتنمية المشاريع داخليا،
4. الإستحواذ يكون على مؤسسات لديها سجل معروف،
5. الإستحواذ يحقق الربح وحصة سوقية معروفة، وهذا ما يخفف حدة عدم الأكادة،
6. الشركة المراد الإستحواذ عليها، تتمتع بحماية قوية ضد الداخلون الجدد،
7. الإستحواذ على شركة قوية في السوق يمكن من التغلب على معظم عوائق الدخول إلى الصناعة.

كما يرى " *Karim Et Mitchel* " أن الإستحواذ يسمح للمؤسسة بالوصول إلى المهارات التي كان من الصعب تنميتها داخليا، ويضيف " *Biggadike, Hennart Et Park* " أن الإستحواذ يمكن من الدخول السريع للسوق.³

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر، 2007، ص 43.

² شارلز جاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، اسماعيل علي بسيوني، السعودية، دار المريخ، 2008، ص ص 778 - 779.

³ Valérie claud-gaudillat, Bertrand quélin, *Op,Cit*, Pp 135-136.

الفصل الثالث: تنمية المهارات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والانماط

القيادية

ويقلص الإستحواذ من الوقت اللازم لتنمية المهارات ويبقى دور المؤسسة قائما في كيفية مزج وتكامل المهارات الجديدة مع المهارات الموجودة لديها فعلا. ويعتبر " Barney" أن الإستحواذ في الصناعات التكنولوجية مكلف جدا إلا أنه أكثر مرونة في الظروف غير الأكيدة ويعتبر خيارا أنسب مقارنة بالتنمية الداخلية، لأنه في حالة ظهور تطورات ما، تقول بعدم الحاجة الحقيقية للمهارات المستحوذة ستتمكن المؤسسة من بيع جزء أو كل المؤسسة التي قامت بالإستحواذ عليها.¹

ثالثا: سلبيات الإستحواذ: إن من سلبيات الإستحواذ كما أشار إلى ذلك " Chi" هو صعوبة تقييم قيمة الموارد الحقيقية، كما يمكن مواجهة تدهور في أداء الموارد البشرية بعد الإستحواذ²، وربما يعود ذلك إلى تغير بيئة العمل بالنسبة لها وتغير العلاقات والثقافة السائدة. بالإضافة إلى ذلك ندرج المساوي التالية:³

1. المصاعب الكبرى التي تواجهها الشركات عندما تحاول تحقيق التكامل بين الثقافات التنظيمية المتنافرة، ويظهر ذلك من خلال ارتفاع معدلات دوران العمل، كره المديرين في الشركة المستحوذة لأساليب الإدارة في الشركة المشتريّة.
2. مبالغة الشركات في تقدير المزايا الإقتصادية للاستحواذ، ويشير " Roll" إلى أن الإدارة العليا تبالغ في قدرتها على خلق القيم من الشركة المستحوذة، وذلك لأن وجودهم ضمن فريق الإدارة العليا يعطيهم شعورا مبالغا فيه بقدرتهم الشخصية.
3. ارتفاع أسعار الشركات المعروضة للاستحواذ غالبا، عادة ما تطلب الشركات المستحوذة زيادة واضحة عن سعر السوق، تتراوح بين 30% و50%، ويمكن أن تزداد قيمة الشركة عندما يزداد عدد راغبي الشراء، وأيضا عندما تزداد أنشطة الإستحواذ في صناعة ما، وارتفاع تكاليف الديون نظير القروض التي تحصل عليها الشركات لتمويل الإستحواذ.

¹ valérie claudes-gaudillat, P 6.

² Valérie claudes-gaudillat, Bertrand quélin, **Op,Cit**, P136.

³ شارلز جاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص ص 780 - 788.

الفصل الثالث: تنمية المهارات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط القيادية

4. عدم نجاح الشركات في اختيار الشركات المناسبة للاستحواذ، فالعديد من الإستحواذات تمت دون فحص عميق للمزايا والتكاليف المتوقع الحصول عليها.

الفرع الرابع: استراتيجيات التحالفات: يرى " *Prahalad Et Hamel* " أن استراتيجية التحالفات يتم من خلالها الوصول بسرعة إلى المهارات المفقودة أو مزج موارد من أجل تكوين مهارات جديدة. ويضيف " *Hagedoorn* " أن التحالفات وسيلة فعالة للوصول إلى المهارات بسرعة مقارنة بالتنمية الداخلية، كما تتيح فرصة تقاسم الأخطار والتقليص من ظروف عدم الأكادة.¹ وأكثر من ذلك حسب " *Kogut, Hamel* " فهي تقوم بإثراء قاعدة المهارات للمؤسسة،² إلا أن أحد سلبياتها عدم تمكن المؤسسة من الرقابة التامة على المهارات، لأن لديها شركاء عدة ويتقاسمون معها المردودية الإقتصادية.

أولاً: تعريف التحالفات الإستراتيجية: يعرف " *Hitt Et Ail* " التحالفات الإستراتيجية بأنها: " تلك التحالفات التي تسمح للمنظمات برفع مواردها وقدراتها ومقدراتها، المتوافرة لديها عن طريق العمل مع الشركاء الآخرين، لتطوير موارد وقابليات إضافية كأساس للميزة التنافسية الجديدة"³، كما يعرفها " *Thompson Et Strickland* " بأنها: " اتفاق للتعاون بين منظمات من القطاع نفسه في مجال البحوث، التقنية، تسهيلات الإنتاج والتسويق"⁴

ثانياً: أسباب قيام التحالفات الإستراتيجية: هناك عدة أسباب تدعو إلى القيام بالتحالفات الإستراتيجية، من بينها:⁵

¹ Valérie Claude-Gaudillat, Bertrand Quélin, **Op,Cit**, P 136.

² valérie claude-gaudillat, **Op,Cit**, P 6.

³ محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي، الإدارة الإستراتيجية المستدامة (مدخل لإدارة المنظمات في اللفية الثالثة). الوراق، عمان، 2012، ص 721.

⁴ نفس المرجع، ص 721.

⁵ نفس المرجع، ص ص 725 - 726.

الفصل الثالث: تنمية الممارسات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط

القيادية

1. تسعى المنظمات إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال قيامها بالتحالف الإستراتيجي مع منافسيها، فهناك العديد من المنظمات تقوم بالتحالف من أجل تحقيق هدفها المتمثل في الدخول لسوق المنافس،
2. تدخل المنظمات في تحالفات إستراتيجية من أجل تقاسم التكاليف الثابتة، من أجل تطوير منتجات أو إستثمارات جديدة،
3. تدخل المنظمات في تحالفات بقصد الجمع بين المهارات والاصول، والتي لا تستطيع منظمة بمفردها أن تطورها بسهولة، فمثلا في عام 1990، عقدت شركة (AT et T) صفقة مع شركة (NEC) اليابانية لتبادل المهارات التقنية، وفي ظل هذه الاتفاقية قامت (AT et T) بنقل بعض من تقنياتها الخاصة بتصميم الكمبيوتر إلى (NEC)، وفي المقابل منحت (NEC) لشركة (AT et T) حق الوصول إلى التقنية التي تشكل الأساس لرقائق الكمبيوتر المتقدمة.

كما يرى "Das. T.k. Teng. B.S" أن التحالفات الإستراتيجية تمكن المؤسسات من الحصول على الموارد والمهارات الأساسية، التي تنقصها وفي الوقت ذاته المحافظة على الموارد والمهارات الأساسية التي لديها، كما تعتبر التحالفات آلية تجنب المؤسسات الحصول على الموارد ومهارات فائضة عن حاجتها أو تتعارض مع ما لديها إذا ما لجأت إلى الإستحواذ مع مؤسسة أخرى. ولكي تمنع المؤسسة استغلال مهاراتها الأساسية التي تحقق لها الميزة التنافسية، تقوم بشبه تضحية، حيث تقسمها إلى مهارات قابلة للمشاركة وهي التي تحقق لها ميزة تنافسية مؤقتة، ومهارات محمية وهي التي تحقق لها ميزة تنافسية دائمة.¹

ثالثا: أنواع التحالفات الإستراتيجية: هناك عدة أنواع لاستراتيجية التحالفات أبرزها:²

1. **المشاريع المشتركة:** ويقصد بها أن تقوم منظمتان أو أكثر، بإنشاء منظمة مستقلة قانونيا بالتشارك مع بعضهم، في الموارد والقدرات، حيث يمتلك الشركاء نسب متساوية ويساهمون بشكل متساو في العمليات المشتركة. ويتم اللجوء إلى

¹ لزهرة العابد، مرجع سبق ذكره، ص 166.

² محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 724.

الفصل الثالث: تنمية الممارسات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط القيادية

مثل هذا النوع من التحالفات عندما تتوفر الرغبة لدخول سوق يتميز بعدم الأكادة.

2. التحالف الإستراتيجي بالملكية: وفيه يمتلك الشركاء نسب مختلفة في الشركة.
3. التحالف الإستراتيجي من دون ملكية: وفيه تطور منظمة أو أكثر علاقة تعاقدية للمشاركة في بعض الموارد الحساسة أو الفريدة لتحقيق ميزة تنافسية. وفي هذا الاطار لا يتم إنشاء شركة مستقلة منفصلة، وهو بذلك أقل رسمية ولا يتطلب التزام كبير من الشريك على خلاف النوعين السابقين.

ويقدم " *Bowman Et Asch* " تصنيف آخر للتحالفات الإستراتيجية، تظهر كمايلي:¹

1. الاتحادات المالية Consortia: وهذه المشاريع تقوم في الغالب على تطوير موجودات معينة أو فرص معينة.
2. حقوق الامتياز Franchises: ويقوم فيها أحد الاطراف بتقديم معظم جوانب المشروع والأفكار، والأسماء التجارية والمنتجات. ويكون الطرف الأخر مسؤولاً عن تسليم وتشغيل النشاط ضمن جزء معين من أجزاء السوق.
3. التراخيص Licensing: وهو سماح إحدى المنظمات إلى منظمة أخرى باستثمار التكنولوجيا الخاصة بها أو براءة اختراع معينة أو معرفة أو منتج معين، في جزء من أجزاء السوق.
4. الوكالة Agency: وهو اتفاق تسمح عن طريقه المنظمة بالسماح لقلّة من الموزعين أن يكونوا مسؤولين عن تسويق المنتج من خلال قنوات توزيعهم.

¹ محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 413 - 414.

الفصل الثالث: تنمية المهارات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط القيادية

المبحث الثالث: تأثير الأنماط القيادية (التحويلية والتبادلية) في تنمية المهارات

يلعب القائد منذ الأزل أدوارا مهمة في حياة المجتمعات وأدوارا بطولية في الحروب والازمات، ومازالت القيادة الحديثة ترى أن القائد يستطيع بناء أجيال جديدة من القيادات، عن طريق تحفيزهم، تمكينهم وتنمية مهاراتهم، ولقد قال نابليون: " إن مساعدة من معك لأن يروا مستقبلهم بعيونهم، من أهم عناصر القيادة المؤثرة"¹، لذلك فإن مستقبل الأفراد مرتبط كثيرا بأهمية وجود قيادات، تتكلم عن المستقبل بتقوّل، قيادات تكشف عن رؤيتها المستقبلية، المتضمنة مستقبل المؤسسة ومستقبل الأفراد بها.

المطلب الاول: مساهمة القيادة في تنمية المهارات في المؤسسة

إن القيادة تساهم بشكل كبير في تنمية المهارات، من خلال الأدوار المنوطة بها ومن خلال خصائصها الشخصية، ولقد كشفت دراسة لأفضل السفن في البحرية الأمريكية أن الضباط القادة يعطون أولوية قصوى لتنمية وتطوير البحارين العاملين معهم، فالقادة يعتبرون عملية تطوير المهارات وغرس الثقة في نفوس المرؤوسين - فقد يكونوا أكثر إجابة وقدرة وفاعلية- مسألة شخصية وجوهرية².

الفرع الاول: أدوار القائد في تنمية المهارات حسب " Mentzberg ":

في العديد من الدراسات، لا يوجد تصريح مباشر لدور القائد في تنمية المهارات، إلا أن الدراسة الكلاسيكية التي قام بها " Mentzberg " تشير إلى الأدوار التي يمكن أن يقوم بها القائد وتساهم في تنمية المهارات، ولقد حدد "

¹ محمد عبد الغني حسن هلال، الذكاء العاطفي والاجتماعي، القاهرة، مركز تطوير الاداء والتنمية، 2011. ص 32.

² كوزس بوسنر، القيادة تحد، الطبعة الثالثة، الرياض، مكتبة جرير، 2002، ص 340.

الفصل الثالث: تنمية المهارات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والانماط القيادية

Mentzberg " الادوار التالية للقائد وهي، القائد الموزع، موصل المعلومات، المقاول، ومقسم الموارد: ¹

1. دور موصل للمعلومات: يقوم القائد هنا بايصال المعلومات اللازمة للمرؤوسين، ويوفر مناخ العمل المحفز، ويبث الطاقة والرغبة في التعلم، وهو بذلك يشجع على تنمية المهارات، على العكس من ذلك فإن غياب الاهتمام بنمو مرؤوسيه سيؤدي إلى تثبيطهم، بالإضافة إلى أن اكتساب مهارات جديدة أو تدعيم بعض هذه المهارات يرتبط بشكل كبير بالطريقة التي يستعملها القائد في تشجيع المرؤوسين أو انتقادهم.

2. في دور الموزع: هنا يقوم القائد بتدوير المعلومة داخل المجموعة، وتحديد المعلومات المرتبطة بالواقع العملي وتلك المرتبطة بالقيم لتوجيه المرؤوسين في سلوكياتهم وفي اختياراتهم،

3. في دور المقاول: القائد يخلق فرصا مرغوبة للتعبير عن الأفكار الجديدة، كما أنه يأخذ بزمام المبادرة في المشاريع الجديدة، الأمر الذي يشكل فرصا للتدريب بالنسبة لمرؤوسيه،

4. أخيرا في دوره كمجزأ (مخصص) للموارد: القائد يقوم ببرمجة عمل مرؤوسيه وتخصيص الموارد والامكانيات التي يجب إعدادها (تجهيزها). وعن طريق هذا التخصيص سيتمكن من تنمية المهارات اللازمة للمهام.

ولقد حددت " **عايدة سيد خطاب** " مجموعة من الأدوار يقوم بها القائد، تساهم في تنمية المهارات، هي: ²

1. تحليل مهارات الأفراد الحالية للتعرف على أوجه القوة والضعف،

2. تنمية المهارات السلوكية للأفراد مثل مهارات الاتصال، التعاون اللازمة لأداء مهامهم ووظائفهم بصورة أكثر كفاءة،

¹ Patrick Gilbert, Jacques Aubret, Frederique Pigeys, **Op, Cit**, P 130.

² عايدة سيد خطاب، مرجع سبق ذكره، ص 94.

الفصل الثالث: تنمية المهارات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والانماط

القيادية

3. دراسة البيئة الخارجية للمنظمة للتعرف على الفرص والتهديدات وكذلك التعرف على المهارات المطلوب توافرها في الأفراد وتدريبهم عليها للتفاعل بكفاءة مع البيئة الخارجية.

وتشير هنا " **عايدة سيد خطاب** " إلى أهمية تحليل مهارات الأفراد وتحليل البيئة الخارجية، في عملية تنمية المهارات، بالإضافة إلى أنها تركز في تنمية المهارات على المهارات السلوكية كالاتصال، التعاون، وربما لأنها ترى أن توفر مثل هذه المهارات، امكانية لتنمية المهارات الاخرى اللازمة لتنفيذ المهام والوظائف.

الفرع الثاني: أدوار القيادة في تنمية المهارات حسب " **Boal Et Hooijberg** " : أما " **Boal Et Hooijberg** " فإنهما قاما بدراسة دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المهارات. ويرى أن جوهر القيادة الإستراتيجية يكمن في قيامها بـ: " تكوين وصيانة القدرة الاستيعابية (absorbptive capacity) وتكييف القدرات مع حكمة التسيير"¹.

1. يقصد بالقدرة الاستيعابية القدرة على التعلم، وهي تضم القدرة على معرفة المعلومة الجديدة، استيعابها، وتطبيقها في اتجاهات جديدة. ومنذ أن أصبحت المعرفة والتعلم موزعة في كل أنحاء المنظمة، فان القدرة الاستيعابية تحدث على مستوى الأفراد كما تحدث على مستوى المنظمة². وهو يشير إلى أن الدور الرئيسي للقيادة الإستراتيجية، تكوين لدى الأفراد قدرات التعلم، والبحث عن المعلومة واستيعابها، والاستفادة منها من خلال توظيفها، بالإضافة إلى تكوين قدرة استيعابية على مستوى المؤسسة ويكمن ذلك في توفير مناخ عام يشجع على التعلم، وتوفير الآليات اللازمة والاجراءات الضرورية للتشجيع على التعلم. كما يرى " **ghosal et bartlett** " أن الدور المفتاحي للتسيير هو تكوين محتوى تنظيمي من خلاله يمكن أن يأخذ فيه التعلم مكانا. وهو يرى أن التعلم الجماعي يتأثر عن طريق توزيع المبادرة والتعاون المتبادل والذي يبني على أساس سمات الانضباط،

¹ Kimberly b. boal, Robert hooijberg, **Op, Cit**, P 516.

² **Ibid**, 517.

الفصل الثالث: تنمية المهارات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط

القيادية

الثقة، والدعم¹. وهو يشير إلى أن النظام العام في المؤسسة يجب أن يضع مكانة كبيرة للتعليم، ويوضح الأثر الكبير للتعلم الجماعي، الذي بدوره يتأثر بمهارات المبادرة والتعاون من خلال بناء علاقات قائمة على الثقة والدعم، ويقصد بذلك أن توفير القائد لمناخ يشجع على التعلم، وبناء علاقات بين القائد والمرؤوسين وبين المرؤوسين بعضهم ببعض، عمادها الثقة المتبادلة والدعم المستمر يشجع على التعلم الجماعي، فتظهر المبادرات الفردية والجماعية ويتم التعاون وانتقال المعارف والمهارات بين الأفراد.

2. أما القدرة على التكيف فيقصد بها القدرة على التغيير، " *Hitt Et Demarie* " يرون بأن المشهد التنافسي، يتميز بعدم التوازن، المنافسة الشرسة في الأسواق، زيادة التركيز على الابداع والتعلم المستمر، فالنجاح التنظيمي يرتبط بالمرونة الإستراتيجية. وهو يقترح أن المرونة الإستراتيجية تسمح للمنظمة باستباق أو سرعة الاستجابة لتغيير شروط المنافسة².

3. أما الحكمة الادارية، فحسب " *Bartunek Et Nechochia* " تجمع بين الفطنة والوقت، الفطنة هي قلب الحكمة التسييرية، وهي تضم القدرة على فهم الفاعلين الاجتماعيين وعلاقاتهم، عند الحديث عن فهم الآخرين، تسميات مثل: (الذكاء الاجتماعي، الذكاء العلاقي) تستعمل بكثرة، وهو يقصد بذلك وجوب تنمية مهارات الذكاء العاطفي التي سبق وأن عرضناها في فصل القيادة. والوقت ويقصد به القدرة على اتخاذ الفعل الصحيح في الوقت الحرج³.

الفرع الثالث: تنمية المهارات كعملية مرتبطة بوظيفة المسير: من بين العوائق التي تحد من قيام المسير بتنمية المهارات، في مكان العمل، هي دفعه للمشاركة بشكل فعلي كمدرّب (الكوتش) لمهاراته، وهو بذلك يرى أنه يفقد إمكاناته الكامنة، الامكانيات المرتبطة خاصة بممارسته لمهارات خاصة⁴. وهذه الفكرة خاطئة، لانها

¹ Kimberly b. boal, Robert hoojiberg, *Op, cit*, P 517.

² *Ibid*, P 517.

³ *Ibid*, P 518.

⁴ Yves Emery, Francois Gonin, *Op, Cit*, P 100.

الفصل الثالث: تنمية المهارات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والانماط

القيادية

تعتبر عن نوع من الأناثية، يجب أن يتخلى عنها المسير أو القائد، لأنها لا تناسب الفكر الإداري الحديث في المؤسسات ولا تناسب الأشكال الجديدة للقيادة. هذه من جهة القيادة ومن جهة المهارات، فإن " *Knudsen* " يرى، (في رأيه الذي طرحه سنة 1995) أن نموذج الموارد والمهارات هو نظرية غير مكتملة بعد، لأنها لم تدمج نظرية المسير، بما أنه المبادر لتنمية وتحديد هوية المؤسسة، ولأنه بدون نظرية القائد لا يمكن الحصول على نظرية سليمة في الإستراتيجية، ويضيف " الإستراتيجية والقيادة لديهم هدف أساسي يتمثل في ربط تطور المؤسسة بسلسلة من الأعمال المعدة التي تعرف بنشاط المؤسسة ومهمتها. ويرى " *Knudsen* " بأن طريق البحث مثمر ويوجد في تكامل نظرية القيادة الإدارية بنموذج الموارد والمهارات¹، وهذا يعني أن العديد من النظريات في المهارات لم تشر إلى أهمية ودور القيادة في تنمية المهارات. إلا أن " *Patrick Gilbert* " أشار إلى أهمية القيادة خاصة التحويلية في تنمية المهارات، حيث قال: "منذ حوالي 15 سنة، أعمال القيادة أخذت في الاعتبار هذه الوظيفة الأساسية للمسير التي تتضمن ممارستها على رؤوسيه حركة تجعلهم يتطورون، ونحن نتكلم عن القيادة الجديدة أو أيضا القيادة التحويلية، فتقليديا القيادة كانت عبارة عن تبادل بين القائد ورؤوسيه لهذا السبب تسمى "القيادة التبادلية" ولقد ارتبطت بحركة المكافأة والعقاب، وللإجابة عن هذه المقاربة التقليدية " *B. M. Bass* " في كتابه " من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية " طور رؤية تحويلية للقيادة كاتجاه يلهم ويسهل التغييرات وتحولات المنظمات.² ويؤكد ذلك " *Yves Emery Et Francois Gonin* " حيث يرى أنه يجب تغيير الثقافة التسيرية، من الشكل التسلطي الكلاسيكي المرتكز على الممارسة الحصرية للمهارات، باتجاه شكل الاشراف المرتكز على تنمية المهارات الجماعية ومشاركة المعارف العملية.³

¹ Stephane tyoniak, P 195

²Patrick Gilbert, Jacques Aubret, Frederique Pigeyre, Op, Cit, P 131

³Yves Emery, Francois Gonin. Op, Cit, p 101.

الفصل الثالث: تنمية المهارات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط القيادية

المطلب الثاني: تأثير أبعاد القيادة التبادلية في تنمية المهارات في المؤسسة

وكما سبق أن ذكرنا فإن القيادة التبادلية وهناك من يسميها القيادة التعاملية أو الاجرائية، هي نتيجة تبادل يقع بين القائد ومرؤوسيه، المرؤوسون يقدمون انجازات والقائد يبادلهم مكافآت، أو لا ينجزون المهام المطلوبة منهم فيبادلهم بالعقاب. والقيادة التبادلية تصور لمفهوم الجزرة والعصا. وتتكون القيادة التبادلية من ثلاث مكونات¹، سيتم استنتاج تأثير كل بعد من أبعاد القيادة التبادلية في تنمية المهارات في المؤسسة.

يرى "عبد العزيز مجعد المطيري" أن القيادة التبادلية بأبعادها المختلفة تعمل كوسائل رقابة لسلوك العاملين، والتخلص من المشكلات باستخدام الاجراءات التصحيحية بين القائد والتابعين، إضافة إلى أنها تساعد منظمات الأعمال على تحقيق أهدافها الحالية بفعالية أكبر، من خلال ربط الأداء الوظيفي بمكافآت ذات قيمة والتأكد من توفير جميع الموارد اللازمة للعاملين لإنجاز مهامهم.² كما أن القيادة التبادلية تؤثر عن طريق تحديد الأهداف، توضيح النتائج المرجوة، وتوفير التغذية الراجعة، وتبادل مكافآت الانجاز.³ ويضيف " Bass, Burns " أن القيادة التبادلية تتوقع من الاتباع تحقيق الأهداف المتفق عليها، ولكن لا تشجعهم على تحمل مسؤوليات أكبر لتطوير وقيادة أنفسهم والآخرين.⁴ فالقيادة التبادلية تركز على تلبية الحاجات الحالية⁵، وبالتالي تأثيرها يكون قصير المدى.

الفرع الاول: تأثير بعد المكافاة المشروطة في تنمية المهارات في المؤسسة

¹ Bernard m. Bass, Ronald e. Riggio, **Op, Cit**, Pp 7-9.

² عبد العزيز مجعد المطيري. مرجع سبق ذكره، ص 30.

³ Taly dvir, Dov eden, Bruce avolio, Boas shamir, **Impact of transformational leadership on follower development and performance a field experiment**, Academy of Management Journal, N 4, 2002, P 4.

⁴ **Ibid**, P 5.

⁵ **Ibid**, P 5.

الفصل الثالث: تنمية المهارات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والانماط

القيادية

هذا المكون التبادلي وجد ليكون فعالا بشكل معقول في تحفيز الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات التنمية والأداء، وإن لم يكن من مكونات القيادة التحويلية، فالمكافاة القيادية تضم اتفاق بين القائد والاتباع على الحاجات التي سيقدمها أو يعد بتقديمها أو المكافاة الفعلية المقدمة بتبادل من أجل تنفيذ الاتفاق. ويشير "Antonakis, Avolio Et Sivasubramanian" إلى أن المكافاة تعتبر تبادلية إذا كانت مادية مثل المكافاة، ويمكن أن تكون تحويلية عندما تكون نفسية مثل الثناء¹.

بالإضافة إلى أن القيادة التبادلية يتم فيها تحديد الأهداف المرجوة بوضوح، الأمر الذي يؤدي بالمرؤوسين إلى زيادة وتحسين أدائهم، لان المعايير وكذلك الأهداف محددة وواضحة، كذلك فإن المرؤوسين، يرون في المكافاة نوع من اهتمام الإدارة بهم، وتقدير للمجهودات التي يقدمونها من أجل المؤسسة، وهذا يمثل بدوره شعورا إيجابيا يؤدي بهم إلى الالتزام بالأهداف المحددة، كذلك فان المكافاة تشجع على طلب التعلم والتدريب وزيادة معارف ومهارات الأفراد، الذين يرغبون بذلك تحسين أدائهم وزيادة المكافاة.

فعلى المستوى الفردي، فان المرؤوسين، رغبة في المكافاة يعملون على زيادة معارفهم، وتعلم مهارات جديدة، والمبادرة، وطرح أفكار جديدة، لأن ذلك مرتبط بزيادة المكافاة المادية، أما المكافاة المعنوية كالثناء والترقية والاحترام والتقدير، فيمكن أن تؤدي بالأفراد إلى أكثر من ذلك، إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء التطوعي.

أما على المستوى الجماعي، فان الأفراد، من أجل كسب مهارات جديدة، يعملون على الاحتكاك والتفاعل مع بعضهم البعض، ويقومون بتبادل المعارف، ليكتسبوا معارف جديدة من زملائهم، وبالتالي ينمون مهارات، يحتاجونها في العمل. ويحسنون أدائهم وبالتالي زيادة مكافاتهم.

¹Antonakis, J. Avolio, B. J. Sivasubramaniam, Op, Cit, p 265.

الفصل الثالث: تنمية المهارات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط

القيادية

وعلى مستوى المؤسسة، فالمكافأة، التي تعتبر بالنسبة للأفراد مجازاة على الأداء الجيد، فهي ترفع من معنويات الأفراد، وتنتشر ثقافة الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة والولاء لها، من خلال تنمية مهارات جديدة للأفراد، وتنمية مهارات التوجه نحو السوق من أجل تلبية احتياجات الزبائن، وغيرها من المهارات ذات المستوى التنظيمي.

الفرع الثاني: تأثير بعد الإدارة بالاستثناء النشطة في تنمية المهارات في المؤسسة

إن بعد الإدارة بالاستثناء أقل فاعلية من بعد المكافأة المشروطة، وفي الإدارة بالاستثناء النشطة يقوم هنا القائد بمراقبة الانحرافات عن المعايير المحددة ويحدد أخطاء الاتباع ويتخذ الاجراءات التصحيحية اللازمة قبل وقوعها. ويعتبر المرؤوسون هذا التوجيه المستمر للقائد عبارة عن اهتمام بهم وبأعمالهم، ويجعلهم يشعرون بالاطمئنان، وأن هناك من يقف إلى جانبهم ويساعدهم، هذه المتابعة تعلم المرؤوسين، من خلال أخطائهم وتدلمهم على طرق الحل الصحيحة لها، فيكتسبون مهارات التفكير وحل المشكلات، هذا على المستوى الفردي، أما على مستوى المجموعة فإن مشاركة القائد للأفراد وطلب رأيهم يشجعهم على التفاعل، والمشاركة واقتراح حلول للأخطاء. وعلى مستوى المنظمة فإن تدخل القائد لحل المشاكل، خاصة إذا كان يعتمد على المشاركة، فإنه سينشر ثقافة التعلم، ويشجع على تعلم المؤسسة من تجاربها وأخطائها، وحتى تجارب مؤسسات أخرى. والإدارة بالاستثناء النشطة تكون فعالة ومطلوبة في حالات مثلا: عندما تكون السلامة أمر في بالغ الأهمية.

على الرغم من أن المرؤوسين يتبعون القائد الذي يتحمل المسؤولية ويكون أكثر علما وخبرة، إلا أن تصميم القائد على رأيه، في حالات يكون فيها الاتباع أكثر منه تخصصا ومعرفة، يمكن أن يشكل عائقا، والاتباع الذين يملكون المعرفة، يحتفظون

الفصل الثالث: تنمية المهارات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط القيادية

بها ضمناً، ولا يتم نقلها بين الأفراد، ولن يبحث الاتباع هنا عن سبل تنمية مهاراتهم.

الفرع الثالث: تأثير بعد الإدارة بالاستثناء الساكنة في تنمية المهارات في المؤسسة

أما الإدارة بالاستثناء الساكنة أو السلبية، فتعني انتظار القائد بسكون وقوع الأخطاء، بمعنى حتى تحدث الأخطاء ثم يبدأ في الإجراءات التصحيحية. ويطبق القادة الإدارة بالاستثناء السلبية عندما يتطلب الأمر الإشراف على عدد كبير من المرؤوسين، مما يصعب عملية الإشراف عليهم. ولا نعتقد أن لهذا البعد تأثير في تنمية المهارات.

وعليه فإن القيادة التبادلية، كما أشار "**Bass**" أقل فاعلية، لأن تأثيرها يكون على المدى القصير، عكس القيادة التحويلية التي يكون تأثيرها على المدى الطويل. بالإضافة إلى أن اعتماد القيادة التبادلية على المكافأة المشروطة، يمكن أن يكون سلبياً، خاصة إذا كانت المكافآت توزع بطريقة غير عادلة وغير منصفة، مما يؤدي إلى ظهور صراعات داخل المؤسسة، وتمزق العلاقات بين القائد والمرؤوسين لأنها مبنية على المنفعة، مما يؤدي إلى تراجع في الأداء، وعدم اهتمام الأفراد بتنمية مهاراتهم وزيادة معارفهم، ويؤكد ذلك "**بيتر دركر**" حيث يقول: "...التأثيرات الجانبية الاجتماعية للجزرة، تصل إلى مقادير سامة، الدواء الفعال له دائماً آثار جانبية تتزايد مع تزايد جرعاته"¹، بالإضافة إلى ظهور السلوكيات السلبية كاللامبالاة وعدم الولاء والالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة. نفس الشيء بالنسبة للقيادة التي تتدخل فقط لتصحيح الأخطاء قبل وقوعها، فالأفراد ينظرون إلى هذا السلوك من القائد، على أنه محاولة فقط لإثبات الذات لدى القائد، خاصة إذا لم يقيم بمشاركتهم، أما القيادة التي تتدخل فقط بعد حدوث الأخطاء، هي في نظر الأفراد قيادة غير مسؤولة، وترغب أو تنتظر الأفراد ليقعوا في الأخطاء ليتم محاسبتهم وعقابهم.

¹ جون إي فلاهري، بيتر دركر مطور الفكر الإداري، تعريب: مروان أبو جيب، الرياض، مكتبة العبيكان، 2004، ص 398.

الفصل الثالث: تنمية المماراة من خلال الأساليب والإستراتيجيات والانماط القيادية

المطلب الثالث: تأثير أبعاد القيادة التحويلية في تنمية المهارات في المؤسسة

يقول " Bass " أن: " القيادة التحويلية تحفز الآخرين للقيام بعمل أكثر مما كانوا يريدونه في الأصل، وفي الغالب أكثر مما يمكن أن يفكروا به، إنهم يضعون توقعات أكثر تحديا وفي العادة يحققون أداءات عالية"¹، فالقيادة التحويلية تتجاوز المتوقع من الأداء. كما يؤكد " Bass Et Avolio " أن تنمية الاتباع وأدائهم هي النتائج المستهدفة من القيادة التحويلية.² على الرغم من ذلك، فإن " House Et Editya " يشيران إلى أنه لم يكن هناك أي اطار مفاهيمي أو بحث منهجي، لدراسة تأثير القيادة التحويلية على تنمية الاتباع.³

الفرع الاول: تأثير أبعاد القيادة التحويلية في تنمية المهارات الفردية في المؤسسة

سيتم في هذا الفرع التطرق إلى إبراز تاثير أبعاد القيادة التحويلية، الكاريزما، الاستثارة الفكرية والتحفيز الالهامي والاعتبار الفردي في تنمية كل من المهارات الفردية، الجماعية والتنظيمية.

أولا: تأثير الكاريزما في تنمية المهارات الفردية: إن القادة التحويليون يتصرفون بالطرق التي تسمح لهم ليكونوا بمثابة قدوة لأتباعهم، يتمتعون بالاعجاب، الاحترام والتقدير والثقة⁴. ويحاول الاتباع محاكاة قاداتهم لأنهم يرون أنهم موهوبين، يملكون قدرات خارقة مصممين ومثابرين. ولذلك فهناك جانبان للتأثير المثالي السمات التي يراها الأتباع في قائدهم والسلوكات التي يمارسها القائد.

إن القائد التحويلي يتمتع بشخصية كاريزمية جذابة في تعاملاته، وسلوكاته، مما يخلق نوع من الانجذاب نحوه والقبول من طرف الأفراد المحيطين به، ونتيجة لهذه الليونة في التعامل تبنى العلاقات الجيدة، على جسور من الثقة بين القائد والاتباع،

¹ Bernard bass. **Op, Cit**, P 4.

² Taly dvir, Dov eden, Bruce avolio, Boas shamir, **Op, Cit**, P 3.

³ **Ibid**, P 3.

⁴ Vanessa urch druskat, **Op, Cit**,

الفصل الثالث: تنمية الممارسات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط

القيادية

ويؤكد "Buther, Cantrell, Flick" إلى أن الكتابات المتعلقة بالثقة والإدارة، تشير إلى أن الثقة عنصر ضروري في العلاقة التي تتم بين القيادة التحويلية مع الأتباع.¹ ويضيف "Hunt": " أن العلاقة العاطفية بين القيادة التحويلية والأتباع، تدفع إلى مستويات عالية من الإبداع"². الأمر الذي سيؤدي إلى محاولة الفرد جادا إبراز قدراته وامكانياته، وسيشعر بالفخر بالعمل مع رئيسه، ويلعب القائد دورا كبيرا من خلال هذه الخصائص أيضا في تنمية مهارات الفرد، وجعله قادرا على تطوير ذاته والأخذ بزمام المبادرة، من خلال طرح أفكار جديدة وحلول للمشاكل التي تواجهه أثناء العمل. كما تنمي فيه القدرة على تحمل المسؤوليات التي يكلفه بها القائد واتخاذ القرارات الصعبة للظرف وفي الوقت المناسب.

إن تجاوز القائد لمصالحه الشخصية والحديث عن أهمية المصلحة العامة سواء كانت مصلحة الأفراد أو للمؤسسة التي يعملون بها، تخلق نوع من الانتماء للمؤسسة وتجاوز الفرد لمصلحته الخاصة اقتداءا بقائده، وتنمي لديه سلوكيات مشاركة باقي الأفراد لمختلف المعارف التي تعلمها والخبرات التي اكتسبها، وبالتالي فهو يساهم بذلك في نقل المعرفة من شخصه إلى أفراد آخرين دون الحاجة لأن يسعوا إلى تعلمها أو البحث عنها.

كما أن القيادة التحويلية تمارس تأثيرا إضافيا، عن طريق توسيع ورفع أهداف الأتباع وتزويدهم بالثقة لأداء يتجاوز التوقعات المحددة في اتفاق تبادل ضمني.³

ثانيا: تأثير التحفيز الإلهامي في تنمية المهارات الفردية: القادة التحويليون يحفزون ويلهمون أتباعهم من خلال تحفيزهم على اشباع حاجات تحقيق الذات بدلا من الحاجات في المستوى الأدنى حسب سلم الحاجات لماسلو.⁴ ويؤكد ذلك "Burns" إذ يرى أن القيادة التحويلية هي العلاقة التي يقوم فيها القائد والتابع كل واحد بتحفيز

¹ Roger j. givens, **Op, Cit**, P p 13-14.

²Lale gumusluoglu, Arzu ilsev, **Transformational leadership Creativity and organizational innovation**, Journal of business research, N 62, 2009. P 462.

³ Taly dvir, Dov eden, Bruce avolio, Boas shamir, **Op, Cit**, P 4.

⁴ Taly dvir, Dov eden, Bruce avolio, Boas shamir, **Op, Cit**, P 5.

الفصل الثالث: تنمية الممارات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط

القيادية

الأخر، للمستويات العليا¹. بالإضافة إلى أن القيادة التحويلية تقوم بإثارة روح الفريق، الحماس والتفاؤل والتحديات في عمل الفرد. القادة يقومون برسم مستقبل جذاب، من خلال فتح الاتصالات بينهم وبين الفرد، ومشاركته وإظهار الالتزام نحوه ونحو الأهداف والرؤية المشتركة². إن اعتماد القائد على الهام المرؤوس بالحديث عن المستقبل والتفاؤل، ينمي لدى الفرد معرفة ذاته والرغبة في تطويرها من أجل اكتساب مهارات تواكب التطورات التي يمكن أن تحدث في المؤسسة والمستقبل الذي تريد الوصول إليه، خاصة وأن القائد يعمل على التشجيع المستمر للفرد، ويث روح الحماس. ويؤكد ذلك "Tierney" الذي يقول أن: "الدافعية الذاتية تنتج من شعور الاتباع بأنهم مصدر للإبداع"³.

ثالثاً: تأثير الاستثارة الفكرية في تنمية المهارات الفردية: يقوم القادة التحويليون بتحفيز أفكار أتباعهم لتكون مبدعة وخلاقة، من خلال التشكيك ومعالجة المشاكل بطرق جديدة بدل القديمة، كما أنه لا يوجد انتقاد علني لأخطاء الفرد، إن الأفكار الجديدة وحل المشاكل بطرق ابداعية مطلوبة من طرف الفرد، الذي هو ضمن عملية التصدي للمشاكل وإيجاد حلول لها. فيتم تشجيعه من أجل المحاولة بطرق ومناهج جديدة. بالإضافة إلى أن أفكاره لا تنتقد لأنها تختلف عن أفكار القادة⁴. إن اعتماد القائد على خاصية استثارة الأفكار من خلال تشجيع الفرد على طرح أفكاره وأرائه، وتشجيعه على إعادة إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل التي واجهها الفرد ووجد حلولاً لها، تنمي لدى الفرد الرغبة في البحث دائماً عن الجديد وعن التعلم من أجل تطوير ذاته، ليتمكن من المشاركة بأفكار جديدة وحلول مختلفة ومبتكرة. يقول "Amabile": "الأشخاص الأكثر ابداعاً هم الأشخاص المحفزين ذاتياً"⁵، كما أن تمكين القائد الفرد

¹Roger j. Givens, "Transformational leadership : the impact on organizational and personal outcomes", Vol 1, Emerging leadership journey, 2008, London, Regent university, School of global leadership and entrepreneurship, P 4.

²Bernard m. bass, ronald e. riggio, Op, Cit, Pp 6-7.

³ Lale gumusluoglu, Arzu ilsev, Op, Cit, P 462.

⁴ Bernard m. bass, ronald e. riggio, Op, Cit, Pp 6-7.

⁵Lale gumusluoglu, Arzu ilsev, Op,cit, P 461.

الفصل الثالث: تنمية المهارات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط القيادية

من مهام جديدة وتحمله لمسؤوليات تزيد من فعاليته الشخصية، ويؤكد ذلك " *Gibbons Et Abolio* " إن الفعالية الشخصية هي نتيجة لأثر القيادة التحويلية.¹

رابعاً: تأثير الإعتبار الفردي في تنمية المهارات الفردية: القادة التحويليون يولون اهتماماً خاصاً بحاجات الفرد التابع، حيث يشير " *Bass, Burns* " أنه على القيادة التحويلية توسيع حافظة الاحتياجات للمرؤوسين عن طريق رفعها أكثر من سلم الاحتياجات لماسلو.² من أجل تحقيق النمو عن طريق العمل كمعلم أو مدرب. ويطبق الإعتبار الفردي عندما تكون هناك فرص جديدة للتعلم يتم انشاؤها مع توفير مناخ داعم للفروقات الفردية فيما يخص احتياجات ورغبات الاتباع.

وتظهر معرفة القادة للفروقات الفردية من خلال سلوكيات الفرد، وهنا يقوم القائد التحويلي مثلاً بتقديم تشجيع أكبر لهذا العامل، وتوفير الاستقلالية للعامل الأخر وعمال آخرين يكون حازماً معهم في المعايير... ويرى " *Avolio Et Gibbons* " أن القيادة التحويلية تقوم بتقييم امكانيات كافة الاتباع فيما يخص قدرتهم على الوفاء بالالتزامات الحالية، وكذلك امكانيات توسيع مسؤولياتهم المستقبلية في المقابل.³

ومما يشجع على ذلك فتح الاتصالات مع الاتباع، مثل: الإدارة بالتجوال، التفاعل مع الاتباع بصفة شخصية تفسير القائد للأحداث السابقة، وإدراك من خلالها اهتمامات الأفراد، ورؤيتهم كأشخاص وليس فقط كعمال، ولذلك يسمي " *Bernard sinclair desgagne. Ann rennee blais* " هذا البعد ببعد الاستماع.⁴

إن الإعتبار الفردي يجعل القائد يستمع بشكل فعال للفرد، والمهام التي يقوم بها القائد هي عبارة عن أدوات لتنميته، وأبرز هذه المهام هي التعليم والتدريب ليعرف

¹Taly dvir, Dov eden, Bruce avolio, Boas shamir, **Op, Cit**, P 6.

² **Ibid**, P 5.

³ **Ibid**, P 4.

⁴ Bernard sinclair desgagne, **Op, Cit**, p 20.

الفصل الثالث: تنمية المهارات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط

القيادية

القائد إذا كان هذا الفرد يحتاج إلى توجيه إضافي أو إلى دعم، كما يعمل على تقييم تقدمه ونموه.

وهذا ما يجعل الفرد يملك إرادة وتطلعات للتنمية الذاتية ودوافع للقيام بمهامه، لأن القائد يقدم لهم التعاطف والدعم¹.

كما أن اهتمام القائد بالفرد ومحاولة تلبية احتياجاته المادية والمعنوية وكذلك المهارية، من خلال توفير وقت للتعليم والتدريب، تجعل الفرد يعرف ذاته وما ينقصه وماهي قدراته، كما تجعله يحاول هو بنفسه تطوير ذاته، من خلال الدخول في دورات تدريبية، وتوضيح لقائده الجوانب التي يرى أنه بحاجة إلى تطويرها. والتعلم من خلال عمله والتجارب التي يخوضها والمشاكل والعوائق التي يواجهه، خاصة وأن القائد التحويلي يعتمد على سياسة التعلم من الخطأ.

الفرع الثاني: تأثير أبعاد القيادة التحويلية في تنمية المهارات الجماعية في المؤسسة

يرى " *Held Et Riss* " أن من بين الحلول لتنمية المهارات، هو توسيع المسؤوليات الحالية، قيادة المشاريع، التعلم بالقدوة والممارسة².

أولاً: تأثير الكاريزما في تنمية المهارات الجماعية: حسب " *Hichman* " إن القيادة التحويلية تقوم بتوليد الرؤية، الرسالة، الأهداف والثقافة، التي تساهم في تنمية قدرات الأفراد، المجموعات والمنظمة. من أجل ممارسة قيمهم وخدمة أهدافهم³. وحسب " *Weber Et House* " فإن القيادة الكاريزمية تمارس توزيع وتكثيف التأثير الاجتماعي على الآخرين، من خلال معتقداتها وسلوكاتها الفريدة⁴.

يرى الاتباع في القائد الكاريزمي، ذلك القائد الذي يتمتع بصفات مثالية، رائعة، حيث يتمتع بالصدق والأمانة والثقة بالنفس، والخبرة وحب المخاطرة كما يتمتع بالديناميكية،

¹ John J Sosik. Don I. Jung. **Op, Cit**, P17.

² Daniel Held et J.M Riss, **Op, Cit**, p 3.

³ Roger j. givens, **Op,Cit**, P 6.

⁴ John sosik,op. cit, p 222.

الفصل الثالث: تنمية الممارسات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط

القيادية

فينشأ نوع من الارتباط العاطفي بين المرؤوسين والقادة. وحسب "House" فإن القائد الكاريزمي لديه الثقة في النفس، والهيمنة، ويمتلك معتقدات قوية في قيمه، وأخلاقياته الاستقامة¹. ويؤكد "Waddock, Post" أن القادة ذوو المصادقية والثقة، يقومون بتوليد الالتزام من طرف الاتباع، والذي ينتج الأهداف المشتركة.² كما يظهر بعد الكاريزما من خلال سلوكيات بناء الاحترام بين القائد والمرؤوسين، واستثارة عواطف الاتباع وإلهامهم، مما يخلق مناخا للعمل ملؤه الثقة المتبادلة بين مختلف الاطراف، وهذا كنتيجة، لان القيادة التحويلية تتكلم عن القيم الإيجابية وعن الأخلاق، وممارسات القيادة تظهر أنها تتجاوز مصالحها الشخصية من أجل تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة. كل هذه السلوكيات ستدفع الاتباع إلى اعتبار أن هذا القائد قدوة وتحاول تقليده أو أخذه كقدوة في كل سلوكياتها. لأن غياب الثقة يجعل من الافراد يتوقعون الخيانة من قائدهم ومن مؤسستهم ومن زملائهم، مما يجعلهم يتجدون بإقامة دفاعات، وهذا ما أشار إليه "Hence"، "عندما تنخفض الثقة، يحدث انعكاس والأفراد يصبحون مترددين في المخاطرة، ويطلبون دفاعات كبيرة ضد امكانيات الخيانة"³.

كما أن خبرات القائد ومعارفه تجعله مصدر إعجاب وقوة، ومدته يد العون وحضوره المستمر يجعله ينشر سلوكيات التعاون. وهذا ما يدفع الاتباع إلى تحسين أدائهم لانهم يهدفون دائما إلى ارضاء قادتهم ممن يرون فيهم القدوة والمثال للاخلاق والقيم. ويؤكد "Burns" أن القيادة التحويلية تلهم الاتباع للقيام بأكثر مما هو محدد، من خلال التركيز على قيم الأفراد ومساعدتهم على التوفيق بين قيمهم والقيم التنظيمية⁴.

ان انسجام أقوال القائد مع أفعاله تؤثر في كسب ثقة واحترام الاتباع والولاء، وأي تغيير يقوم به القائد سيخفف من مقاومة التغيير لانه يحظى بالثقة.

¹ Ibid, p 223.

² Roger j. givens, Op, Cit, P 6.

³ Ibid, P p 13-14.

⁴ Roger j. givens, Op, Cit, P 4.

الفصل الثالث: تنمية الممارسات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط

القيادية

ويقترح "conger" ثلاث خصائص يجب أن يتمتع بها القائد الكارزمي لجذب الاتباع، هي¹:

- **صفات الخبير:** الخبرة وتشير إلى المهارة والقدرة على أداء المهام بفعالية، القادة من هذا النوع يتم رؤيتهم كحكماء، وهذه الحكمة هي نتيجة عن الثقة في القائد، من خلال اعتقادهم بأنهم يمكنهم التعلم وتطوير قدراتهم عن طريق قائدهم.
- **أخذ المخاطرة:** ويتضمن السلوكيات غير التقليدية والتي تتحدى الوضعية الحالية، أو التي لا تتبع الاجراءات المعيارية. والملاحظين لسلوك المخاطرة بالنسبة للقائد يترجمون ذلك كعلامة على التزام القائد بالوفاء لأفكاره.
- **صفات الكاريزما:** وتتضمن صفات يعتبرها الآخرون صفات مثالية (رائعة)، الأفراد ينجذبون للقائد، الذي يتوفر على مجموعة من الصفات مثل: الديناميكية، والقدرة على التأثير (الاستثارة). الأفراد يحبون أن يكونوا مع القادة الذين يتصفون بهذه الصفات، ويشعرون بالتحفيز والالهام من طرفهم.

وهذه الخصائص تولد نوع من الارتباط العاطفي بالقائد، ويضيف "Woldman, Yamarino, Conger, Canungo" أن السلوكيات المائلة نحو القيادة الكاريزمية، تتضمن توفير الالهام من أجل تحفيز العمل الجماعي، ويسلك القائد الطرق التي تظهر بالنسبة للاتباع انه يقوم فيها بدور نموذجي².

ثانياً: تأثير الاستثارة الفكرية في تنمية المهارات الجماعية: يعرف التوجه الابداعي بأنه: " القدرة على إيجاد أشياء جديدة ومختلفة، والتي قد تكون على شكل أفكار أو تقديم حلول مبتكرة، أو القيام بطرح منتجات أو تقديم خدمات، أو أي طرق وأساليب عمل قد تفيد المنظمة"³. والقيادة التحويلية أمام الأتباع فرص إبداء آرائهم ومشاركتهم اقتراحاتهم، وكل هذا يضيف نوعاً من الاهتمام لدى الاتباع ويحفزهم على البحث أكثر والتقصي من أجل جلب أفكار ذات قيمة، أفكار ابداعية يمكن أن تتبناها

¹ Sheil M. Puffer, **Op, Cit**, P 178.

² John sosik, **Op, Cit**, p 223.

³ جواهر عبد الهادي محمد العبيدي، أثر التوجه الابداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، مذكرة ماجستير في

الفصل الثالث: تنمية الممارسات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط

القيادية

المؤسسة، فتجعلهم يفكرون بطريقة مختلفة، وينظرون للأمور من زوايا عديدة، بدل الزاوية الوحيدة، التي كانوا يركزون اهتمامهم عليها، إن القيادة التحويلية تحاول استثارة أفكار الاتباع من خلال تشكيكها في كل حل، بل تقنع الأتباع بضرورة إيجاد امكانيات وحلول جديدة لمشاكل تم حلها مسبقا. وذلك لجعلهم يفكرون بطريقة مختلفة ويوجدون حولا ابداعية. ولقد وجد "*Howell Et Avolio*" أن هناك علاقة ارتباط بين سلوكيات القيادة التحويلية وتأثيرها على مستويات الابداع، من حيث الأخذ بالمخاطرة والابداع¹. وهي تنمي فيهم الشعور بالاستقلالية أكثر من الاتباع، فهي تعمل على تمكينهم، ويؤكد ذلك "*Graham*" القيادة التحويلية دائما تكرر بشدة على الاتباع، النمو في اتجاه الاستقلالية والتمكين، أكثر من اتباع القائد². وتنمية الاتباع هي الهدف الاساسي للقيادة التحويلية، كما أكد ذلك "*Gibbons, Avolio*"، الهدف الأساسي للقيادة التحويلية، هو تنمية إدارة الذات لدى الاتباع وتنمية أنفسهم³.

إن المشاركة تولد شعورا بالاهتمام، وهذا بدوره يولد سلوك الانتماء لدى الاتباع وبأنهم جزء أو شريك في هذه المنظمة، يهتم نجاحها وتطورها وسيشعرون بالاعتزاز كونهم جزء منها. كما تطور لديهم سلوك التطوع كأحد عناصر سلوك المواطنة التنظيمية ببذل مجهودات أقصى أكثر مما كان يتوقع منهم أدائه. بالاضافة إلى أن قيام القيادة التحويلية بإثراء آراء الاتباع بالنقاش، تنمي لديهم أكثر فأكثر الوعي بالمشكلات التي تواجههم في تحقيق الأداء المناسب.

ثالثا: تأثير التحفيز الالهامي في تنمية المهارات الجماعية: يشير "*krishnan*" إلى أن الهدف من القيادة التحويلية، هو القيام بتحفيز الاتباع للقيام بأكثر مما هو مخطط له لتنفيذه⁴، حيث يقوم القائد التحويلي ببناء ثقة قوية بينه وبين الاتباع، عن طريق الاحترام والتقدير والتشجيع المستمر، كما يحدد القائد التحويلي معايير عالية

¹Detlin selenkov, William judge, **Strategic leadership and executive innovation influence, an international multi-cluster comparative study**, strategic management journal, N 26. 2005, P 670.

² Roger j. givens, **Op, Cit**, P p 11-12.

³ **Ibid**, P p 11-12.

⁴Roger j. givens, **Op, Cit**, p 4.

الفصل الثالث: تنمية الممارسات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط

القيادية

لأداء ويطلب من الاتباع تحقيقها وتجاوز أدائهم العادي، فهو دائم التشجيع والاعتراف بمجهوداتهم والاتصال المستمر والتسامح في حالات الفشل. يحفزهم ويزيد من حماسهم لتحقيق طموحاتهم وتعظيمها وتحدي الصعوبات. ويضيف " Bass " إن التحفيز يتحقق عن طريق رفع مستوى الوعي حول أهمية النتائج وطرق تحقيقها¹. ويؤكد " Bass Et Avolio " أن القادة التحويليون يؤثرون في الاتباع بالتحفيز والالهام من أجل تحقيق أهداف المنظمة، فهم يحاولون دائما مساعدتهم على التخمين في نتائج المستقبل.²

يحفزهم أيضا نحو المستقبل فهو دائم الحديث بتفاؤل عن المستقبل، عن مستقبل المنظمة وعن مستقبلهم، عن القادة الجدد الذين سيتولون المهمات ويقودون الصعاب، ويحققون رؤى المنظمة، الرؤى التي تم بناءها معا بشكل مشترك، فهو يولد لديهم شعورا بالأهداف المشتركة، وبأن قائدهم بإمكانه التغلب على العقبات وبإمكانه مساعدتهم لمواجهة التحديات. ويؤكد ذلك " ستيفن كوفي " الذي عرف القيادة بأنها: " اشعار الناس بقيمتهم، وإمكانياتهم بشكل واضح إلى درجة تجعلهم يرون هذه القيمة والإمكانيات في أنفسهم"³

رابعاً: تأثير الإعتبار الفردي في تنمية المهارات الجماعية: يرى " Hichman " أن القيادة التحويلية تعتبر وسيلة للتكوين والحفاظ على المحتوى، من أجل بناء القدرات الإنسانية عن طريق تحديد وتنمية القيم الجوهرية، وتوحيد الهدف وتحرير الإمكانيات البشرية.⁴ فأحدى ممارسات القيادة هي القيام بالتكوين، والتعليم والتدريب من أجل بناء قدرات الافراد وتحرير امكانياتهم الداخلية، ولقد وصف " Argyris Et Schon " موقف رفضت فيه الإدارة العليا، الاستماع أو محاولة فهم أسباب الأداء السلبي من المستويات الوسطى والدنيا، أدى مع مرور الوقت إلى أن هذه المستويات التنظيمية

¹ Ibid, P 4.

² Ibid, p 6.

³ ستيفن كوفي، مرجع سبق ذكره، ص 146.

⁴ Roger j. givens, Op, Cit, P 6.

الفصل الثالث: تنمية الممارسات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والانماط

القيادية

تعلمت عدم الابلاغ عن النتائج غير السارة، مما شكل إعاقة لعملية التعلم.¹ فيجب على المؤسسة الاستماع الجيد لآراء ومشاركات أفرادها، لكي لا يتسبب ذلك في انهيار أدائها. والقيادة التحويلية تهتم باحتياجات الاتباع، لانها القيادة التي تهدف إلى جعل الاتباع يرفعون من مستوى طموحاتهم، ويسعون أيضا إلى تحقيق أهدافهم الخاصة، فهي تنمي فيهم روح المبادرة والاستعداد لتعلم الجديد من أجل ذلك، ويعد التدريب تعليم لمجموعة من المعارف والمهارات، والقيادة التحويلية تتطلب الاستماع الجيد والاحتكاك بالاتباع، ومن ثم تدرك مختلف احتياجاتهم التدريبية، فيصبح بذلك القائد عبارة عن مدرب شخصي قريب من الأتباع، يلاحظ مختلف التغيرات والتطورات التي تظهر على أداء الاتباع. بالاضافة إلى أن زيادة المعارف لدى الاتباع تؤدي بالضرورة إلى طرح أفكار إبداعية، بالاضافة إلى أن القيادة التحويلية تقوم بتنمية الفعالية الشخصية للاتباع، وهذا يمكن أن يؤثر إيجابا على إبداع الاتباع.²

قيام القيادة التحويلية بالاستماع الجيد للاتباع وانشغالهم، ومشاكلهم في العمل وحتى مشاكلهم مع مختلف الزملاء والرؤساء، تعد النقطة طيبة تترك أثرا لدى الاتباع، بالإضافة إلى شعور الاتباع بأن القيادة تهتم بهم، مما يؤثر إيجابا على أدائهم.

كما يعتبر القائد التحويلي قدوة، لذلك التعليم بالقدوة يعد أكثر تأثيرا، حتى أن المؤسسات أخذت بهذا المفهوم وأصبحت تعتمد على مفهوم (*Benchmarking*).

إن التدريب في مكان العمل أو التعلم بالعمل (*learning by doing*)، يعد من بين أساليب التدريب الجيدة، لأن العامل يقوم بالممارسة ويتعلم مباشرة منها. بالإضافة إلى ذلك، يؤكد " *Held Et Riss* " بأن الكوتشينغ أو التدريب الشخصي يلعب دورا مهما في تنمية المهارات، لأنه يقوم بتكوين الشروط المرغوبة للتعلم ومرافقة الاتباع

¹ دوسيا فيرا، ماري كروسان، مرجع سبق ذكره، ص 371.

²Lale gumusluoglu, Arzu ilsev, Op, Cit, P 462.

الفصل الثالث: تنمية المهارات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط

القيادية

لمساعدتهم كي يصبحوا مستقلين في تنفيذ المهام وواثقين. لأن الكوتش يقوم بالاستماع ويلاحظ ويناقش من أجل هدف واحد هو نجاح المرؤوس¹. والافضل أن يتعلم القائد التحويلي مهارات الكوتشينغ، لتدريب مرؤوسيه لانه لديه علم بامكانياتهم وحاجاتهم وطموحاتهم، فهو دائم التواجد معهم.

ويرى " *Vande Walle, Ganesan, Challagalla, Brown* " أن توجه المؤسسة نحو هدف التعلم للأفراد، يعني أنها تؤمن بان القدرة يمكن أن تتطور، ومن أجل ذلك يمكن ممارسة المجهودات اللازمة لتنمية القدرة، وتنمية الذات، عن طريق تنمية القدرات واكتساب مهارات جديدة وتعلم حلول جديدة.² وتعتبر مرونة القائد، وعدم إعلان الخطأ أمام الجميع، سلوكيات مشجعة للاتباع على إثبات ذاتهم والتعلم من الخطأ. ويرى " *Button, Mathieu, Zajac* " أن التوجه نحو هدف التعلم هي صفة نسبية مستقرة، تصف إلى أي مدى يمكن أن يسعى الأفراد لفهم الاشياء الجديدة وزيادة مستوى مهاراتهم.³ وحسب " *Bass* " القائد التحويلي يقوم بدعم، تعليم وتدريب الاتباع، فهو يدفع كل فرد بالاهتمام باحتياجاته، من أجل تحقيق الذات والنمو، من خلال:⁴

- إتاحة فرص جديدة للتعلم، بتوفير مناخ محفز ومشجع،
- القادة يحترمون الاختلافات بين الأفراد من ناحية الحاجات والرغبات،
- تفاعل القادة مع كل واحد من الاتباع يكون شخصي.

ويضيف " *Bass* " أن التوجيه والارشاد يتجاوز الحدود التنظيمية ويتعلق بالتنمية الشخصية والمهنية للآخرين، مع مرور الوقت⁵، إن الاهتمام بانشغالات كل فرد على حدى يشعره بالاهتمام أكثر، هذا الاهتمام يدفعه إلى تنمية مهاراته أكثر، كما

¹ Daniel Held et J.M Riss, *Op, Cit*, P 5.

² John j. Sosik, Veronica m. Godshalk, Francois j. Yammarino, **Transhormational leadership, learning goalorientation, and expectation for career success in montor-protégé relationship, a multiple levels of analysis perspectives.** The leadership quarterly, N 15, 2004, P 243.

³ *Ibid*, P 243.

⁴ Detlin selenkov, William judge, *Op, Cit*, P 668.

⁵ John j. Sosik, Veronica m. Godshalk, Francois j. Yammarino *Op, Cit*, P 244.

الفصل الثالث: تنمية الممارات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والانماط القيادية

يهتم القائد التحويلي بالأشخاص الذين يشعرون بالإهمال، فيعمل على تنميتهم ومعرفة نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم.

الفرع الثالث: تأثير أبعاد القيادة التحويلية في تنمية المهارات التنظيمية في المؤسسة

يرى " *Avolio Et Bass* " أن الدور الجديد للقيادة في القرن الواحد والعشرون، هو إنشاء واستدامة استباقية المنظمة، والثقافة الإبداعية، وهذه المهام تتعلق بالقيادة الذين بإمكانهم تنمية مناخ من الثقة والدعم للأتباع، يمكنهم من تحديد المشاكل الكامنة قبل أن تصبح أزمات. إن الولاء المتبادل والاحترام المتبادل، هي بصمات المناخ المكون من طرف القادة، في هذا العصر الجديد.¹ وهذه هي بصمات القيادة التحويلية، التي أثبتت فاعليتها في المؤسسات التربوية، والاقتصادية والعسكرية، وحتى على المستوى الكلي، على مستوى الدول في حل أزمات الفقر، وأزمات القيم، وأزمات التنمية...

يقول " *Bill George* ": " نحن بحاجة لقيادة يقودون بالرؤية، القيم والنزاهة، قادة بينون منظمات مستقرة، يحفزون مرؤوسيهم ليوفروا للعملاء خدمات متميزة، وخلق قيمة على المدى الطويل للمساهمين"²، وأكد " *sashkin* " أن العديد من الدراسات في المجال العسكري، المنظمات الدينية، الصناعة، التكنولوجيا، المخابر، أظهرت أن القيادة التحويلية تقدم النمط القيادي الذي ينتج المنظمات الفعالة.³

ويضيف " *Tucker,Russell* " أن العديد من الدراسات وجدوا أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية ورؤية المنظمة، فالقيادة التحويلية ضرورية في كل المنظمات، والدور الأساسي لهذه القيادات هو تغيير الهيكل الحالي للمنظمات وإلهام

¹Bernard m. Bass, Bruce. j. Avolio, **Developing across a full range of leadership (Case on transactional and transformational leadership)**, London, Lawrence erlbaum associates publishers, 2002, P92.

²Bruce j. Avolio, William. Gardner, **Authentic leadership development : getting to the root of positive forms of leadership**, The leadership quarterly, N 16, 2005, P 316.

³Roger j. givens, **Op, Cit**, P 8.

الفصل الثالث: تنمية الممارسات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط

القيادية

المرووسين للإيمان بالرؤية الجديدة، التي تتضمن فرص جديدة للأفراد والمنظمات بأكملها. ويشير "*Elkins Et Keller*" إلى أنه على القيادة التحويلية وضع محددات للابداع والابتكار في مكان العمل، مثل: الرؤية، التشجيع، الإبداع، الاستقلالية، الإعتراف، والتحديات¹.

أولاً: تأثير بعد الكاريزما في تنمية المهارات التنظيمية: إن القيادة التحويلية تمتع بشخصية جذابة، تحظى بالتقدير لدى مختلف أعضاء المنظمة وكذلك بالثقة، ويرى "*Zeffane, Commell*" أن درجة الثقة التي توجد في المنظمة، يمكن أن تحدد عدة خصائص للمنظمة، التأثير على الهيكل التنظيمي، ميكانيزمات الرقابة، الرضا الوظيفي، الالتزام، الاتصال، سلوكيات المواطنة التنظيمية². فالثقة تلعب دورا كبيرا في التقليص من تكاليف الرقابة وبناء هياكل تنظيمية، منفتحة وتسامح في انتقال المعلومة بسهولة، وتنتشر في المؤسسة شعور بالرضا الوظيفي عن العمل وعن المؤسسة،... وتعتبر القيادة التحويلية قدوة للاتباع خاصة إذا كانت تتجاوز مصالحها الخاصة من أجل مصلحة المؤسسة، وهي بذلك تقود الاتباع إلى تجاوز اهتماماتهم ومصالحهم الخاصة نحو الأفضل للمؤسسة والفريق، وهذا ما يؤكد "*Bass*" يشجع الاتباع للذهاب فوق اهتمامات المصلحة الشخصية إلى الأفضل للفريق أو المنظمة³.

إن اعداد رؤية لمستقبل المؤسسة بمشاركة مختلف الأتباع والأعضاء في المؤسسة، يمكن القائد من مناقشة ما تريد المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل ووضع الخطوط العريضة لرسالتها، لقيمها، وأخلاقيات مهنتها، وهو بذلك، ينمي لدى المؤسسة مهارات الانفتاح على العالم والتوجه نحو السوق، لمعرفة مختلف رغبات وحاجات الزبائن لتحقيقها. ويرى "*lievens, vangeit coetsier*" أن القائد يؤثر في الاتباع من خلال تنمية رؤية مشتركة، شفافة وواضحة، والهام المرؤوسين باتباعها.

¹Lale gumusluoglu, Arzu ilsev, **Op, Cit**, P 462.

²Roger j. givens, **Op, Cit**, P p 13-14.

³ **Ibid**, P 5.

الفصل الثالث: تنمية المهارات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط

القيادية

ويقول "Spangler, Atwater, Yammarino, Dionne"، "إنه إذا أردنا الحديث عن التحفيز الالهامي والتأثير الالهامي، فيكون ذلك عن طريق قدرة القائد على إعداد ومناقشة الرؤية المشتركة.¹

إن بناء علاقات تعتمد على الثقة المتبادلة، لا تكون إلا من خلال جسر التواصل، الذي يبنيه القائد مع أتباعه، لأن التواصل الجيد يسهل معرفة كل طرف للطرف الآخر، ويحدد ويوضح الأهداف المشتركة المراد تحقيقها، كذلك على مستوى المؤسسة ينبغي، أن تنمى علاقات الثقة بين مختلف الشركاء الداخليين والخارجيين، فعلى المستوى الخارجي فالعديد من الشركات (مع شركات، عملاء، موردين) فشلت، لأن مستوى الثقة كان منخفض، لأن كل طرف خائف من الآخر ويعمل على إخفاء حقيقة المعلومات والتقارير، لذلك فإن مصداقية القيادة التحويلية يمكن أن تنمي لدى الاتباع مهارات بناء علاقات تعتمد على الثقة، من أجل تحقيق الهدف من مثل هذه الشركات.

ثانياً: تأثير بعد الاستثارة الفكرية في تنمية المهارات التنظيمية: إن قيام القيادة التحويلية بتحفيز جهودات الاتباع، تنمي لديهم الرغبة في العمل أكثر مما هو متوقع، بل يمكن أن يبذلوا جهودات أكبر لتنمي مهارات الابداع لديهم، وخلق أفكار جديدة (أنظمة إنتاج، منتجات، خدمات، تصميمات)، وكل هذا يجعل المؤسسة مبدعة وتحقق تميزاً أمام المنافسين. كما أن قيام القيادة التحويلية بتوضيح القيم، والمعتقدات، واللغة المشتركة، يؤدي ذلك إلى تحسين أداء المؤسسة ويؤكد ذلك، "Niehoff, Enz, Grover" عندما تكون القيم وثقافة المنظمة واضحة من طرف القادة التحويليون، الإنتاج والابداع يتحسن داخل المنظمة². ويشير "Jung Et Sosik" القيادة التحويلية تمكن الاتباع وتوفر لهم المناخ الابداعي³.

¹ Roger j. givens, **Op, Cit**, Pp 9-10.

² Bernard m. Bass, Bruce. j. Avolio, **Developing across a full range of leadership (Case on transactional and transformational leadership)**, **Op, Cit**, P 92.

³ Lale gumusluoglu, Arzu ilsev, **Op, Cit**, P 462.

الفصل الثالث: تنمية الممارسات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والانماط

القيادية

كما يرى "Smith" أن القادة التحويليون يؤثرون على الثقافة التنظيمية من خلال مساعدة المنظمة على التكيف مع المحيط الخارجي، ورؤية العالم بطرق مختلفة¹، فالقادة التحويليون هم وكلاء للتغيير، ويريدون دائما حلول مبتكرة، ويؤثرون بذلك على ثقافة المؤسسة، بحيث تبرز فيها مظاهر المشاركة والثقة والميول إلى التغيير، وتحاول مواكبة التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، لكي لا تبق المؤسسة بعيدة عن التطورات المختلفة.

إن تدريب القيادة التحويلية للأتباع وتعليمهم لمختلف الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة والمنافسين، تمكنهم من تعلم مهارات الإنفتاح على العالم، وتقدير المخاطر والفرص وتحديد الأنشطة التي يمكن أن تخرجها المؤسسة لتركز على النشاط الأساسي وتقوم بخدمته بجودة عالية، كما يمكن أن يتعلم الأتباع الطرق المناسبة للاكتساب الفعلي للمهارات التي تم الاتفاق عليها مع الشركاء. ويرى كل من "Elenkov Et Manev" أن هناك تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على الإبداع في المنتجات، الأسواق وكذلك الإبداع التنظيمي². القادة التحويليون يكونون مناخ مشاركة ويوفرون ظروف التمكين، التي تتيح للاتباع الاستجابة بسرعة وبمرونة للتغيير في المتطلبات التنظيمية والمحيطية³.

ثالثا: تأثير بعد التحفيز الإلهامي في تنمية المهارات التنظيمية: إن قيام القيادة التحويلية بتوفير مناخ مليء بالدعم والتعاطف، يشير إلى وجود ثقافة تحويلية داخل المؤسسة، والتي يصفها "Bass Et Avolio" بأنها: تركيب مناسب مع نموذج (IS 4) (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية والإعتبار الفردي)، فهناك عموما معنى للهدف والشعور بالعائلة، الالتزام طويل المدى، القادة والأتباع يشاركون

¹ Roger j. givens, **Op, Cit**, P 8.

² Bulent menguc, Seigyoung auh, Eric shih, **Transformational leadership and market orientation: implications for the implementation of competitive strategies and business unit performance**, Journal of business research, N 60, 2007, P 316.

³ Roger j. givens, **Op, Cit**, P p 11-12.

الفصل الثالث: تنمية الممارسات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط القيادية

نفس المصالح، ومعنى المشاركة مقدر ومرتبطة داخليا.¹ وبذلك فالقيادة التحويلية تنمي مهارات الالتزام طويل المدى برسالة وأهداف المؤسسة، ويضيف " *Tucker, Russell* " عن طريق التفاعل مع الاتباع، القادة التحويليون يساعدون الاتباع على زيادة مستوى الالتزام لديهم نحو المنظمة²، ويعرف " *Mowday, Porter, Steers* " الالتزام باستعمال المكونات التالية: تحديد قيم وأهداف المنظمة، الإستعداد لبذل الجهود باسم المنظمة، والإلتزام بالبقاء في المنظمة³. كما يؤكد " *Amabile Et Autre* " أن إدراك الأفراد لمحيط العمل، هو مفتاح محدد للإبداع لديهم⁴، ويعني أن المعاني النفسية للأتباع المرتبطة بالأحداث في المنظمة، تؤثر على دوافعهم لطرح أفكار جديدة، مثل التمكين، الدعم والتشجيع. وتخلق نوع من الالتزام التنظيمي الذي هو حسب " *Yukl, Bass* " يشير إلى اتفاق داخلي وحماس⁵.

رابعاً: تأثير بعد الإعتبار الفردي في تنمية المهارات التنظيمية: إن اهتمام القيادة التحويلية بمختلف الأتباع، وتحديد احتياجاتهم ومعرفة نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، تمكن من معرفة الاحتياجات التدريبية لكل فرد، بالإضافة إلى أن الاتباع سيصبح لديهم القدرة على تحديد حاجاتهم التدريبية، وتتطور لديهم الرغبة في تحسين أدائهم وتنمية مهاراتهم. بل إن الاستماع الجيد للقائد لمؤوسيه، تساعدهم على اكتشاف الأدوار التي يجب أن يقوموا بها، من أجل تحقيق المؤسسة لأهدافها والرسالة التي وجدت من أجلها. فالقيادة التحويلية تساعد الاتباع على اكتشاف من هم والدور الذي يلعبونه في مساعدة المنظمة لتحقيق رسالتها⁶، كما تنمي لدى الاتباع أن نجاح مواهبهم هو نجاح للمؤسسة.

¹ Roger j. givens, *Op, Cit*, P 8.

² *Ibid*, Op.cit. P 8.

³ Lale gumusluoglu, Arzu ilsev, *Op, Cit*, P 462.

⁴ *Ibid*, P 462.

⁵ Roger j. givens, *Op.cit*, P 13.

⁶ Roger j. givens. *Op, Cit*, P 8.

الفصل الثالث: تنمية الممارات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط

القيادية

إن تكليف القائد للاتباع بتشخيص المحيط الخارجي والكشف عن مختلف الفرص والتهديدات، وتحديد مختلف الاحتياجات والأذواق للزبائن ينمي لدى الاتباع والمؤسسة مهارات التوجه نحو السوق. وبالتالي تتمكن المؤسسة من معرفة استراتيجيات منافسيها، منتجاتهم وأذواق الزبائن، مما يمكنها من وضع الإستراتيجيات المناسبة وكسب ميزة تنافسية تميزها عن منافسيها وتحقق لها حصة سوقية جيدة. ويؤكد ذلك " *Narver Et Al* " القيادة التحويلية يمكنها¹:

- تكوين رؤية للتوجه نحو السوق واعداد المخططات،
- مناقشة الرؤية المتجهة نحو السوق،
- تمكين الآخرين من تنفيذ هذه الرؤية.

يقول ' *welch jack* ' : أن تكون قائدا هو أن تملك طموحا كبيرا لمؤسستك وتتبنى رؤية وتتخذ قرارات مناسبة لتحقيقها². إن الرؤية عبارة عن حلم ويقال لا بد أن يكون لديك حلم حتى تحققه، فالقائد الذي يمتلك رؤية لمستقبل منظمته ويحدد ماذا يريد أن تكون منظمته في المستقبل ويحاول تصوير هذه الرؤية لمؤسسيه ومشاركتهم في تصورها سيؤدي الى قناعتهم بأن هذه الرؤية هي رؤيتهم لذلك من سيقاوم نفسه، ولأن الرسالة هي المرشد والمجسد لهذه الرؤية فهي تعبر عن الغرض الذي وجدت من أجله المنظمة وتجيب عن أسئلة المؤوسين، لماذا وجدت منظمته، ماهي طبيعة عملنا، من هم عملائنا. فاذا كانت الرسالة تجيب عن كافة هذه الاسئلة، فيكون القائد قد قطع شوطا كبيرا باتجاه تحقيق هدف التغيير والوقاية من مخاطر أية مقاومة.

خلاصة الفصل: تعتبر تنمية المهارات أحد التحديات المهمة التي تواجهها المؤسسات، وهي ضرورية جدا لان عدم تنمية المهارات يؤدي إلى فقدانها، كما رأينا أن أمام المؤسسة العديد من الأساليب كالتعليم، التكوين والمسار المهني والخبرة، لتنمية مهاراتها. أما على مستوى استراتيجية المؤسسة فيمكنها تنمية مهاراتها داخليا

¹ Bulent menguc, Seigyoung auh, Eric shih, **Op, Cit**, P 316.

² Yves réale, Bruno dufour, **Le Drh stratège (le nouveau mix stratégique des ressources humaines)**, Paris, éditions d'organisation, 2006, P 87.

الفصل الثالث: تنمية الممارسات من خلال الأساليب والإستراتيجيات والأنماط

القيادية

من خلال تبني استراتيجيات التنويع والتكامل، أو خارجيا عن طريق تبني استراتيجيات التحالف والاستحواد. بالإضافة إلى أن المؤسسة عليها استغلال مهارات قادتها في عملية تنمية المهارات، لأنه لطالما كان ينظر للقيادة على أنهم قدوة يجب اتباعها. كما اخلصنا في هذه الدراسة إلى أهمية القيادة التحويلية من خلال أبعادها التاثير المثالي والتحفيز الالهامي والمحاكاة الفكرية والاعتبار الفردي، في تنمية المهارات الفردية من خلال مشاركة الافراد وتحفيزهم وتدريبهم وتعليمهم، وتنمية المهارات الجماعية عن طريق نشر المعارف والتعاون، والاتصال، بالإضافة إلى تنمية المهارات التنظيمية عن طريق توفير المناخ المناسب، والمشجع على التعلم وتمكين الافراد من تنفيذ بعض المهام ذات الطابع التنظيمي كالانفتاح على السوق، ومعرفة رغبات الزبائن. كما أن للقيادة التبادلية تاثير من خلال أبعادها، المكافاة المشروطة، الادارة بالاستثناء النشطة والادارة بالاستثناء الساكنة، ويعتبر بعد المكافاة المشروطة أكثر تاثيرا من الابعاد الاخرى، لأنه يمثل نوع من التبادل بين القائد الذي يمنح المكافاة والمرؤوس الذي يقدم عملا. إلا أن القيادة التبادلية أقل فاعلية من القيادة التحويلية، لان تاثيرها قصير المدى مقارنة بالقيادة التحويلية التي يصل تاثيرها للمدى البعيد، لانها ليست قائمة على المبادلة، بل رفع طموحات الافراد للاداء فوق المتوقع من خلال الرؤية المستقبلية والقيم الاخلاقية.

الفصل الرابع

دراسة حالة تأثير
الإنمات القيادية في
تنمية مهارات مؤسسة
صناعة الكوابل فرع
جنرال كابل - بسكرة

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية ممارسات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

تمهيد:

تتناول الباحثة في هذا الفصل الاجراءات المنهجية للدراسة، حيث سيتم عرض المجال الزماني والمكاني للدراسة، والمنهج المناسب للدراسة ومجتمع وعينة الدراسة، كما سيتم توضيح أداة الدراسة ومدى صدق المقياس المستخدم وثباته ومختلف أساليب المعالجة الاحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات. بالاضافة إلى عرض نتائج الدراسة من خلال الاجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات التي تم تحديدها سابقا، ومناقشتها.

المبحث الاول: الاجراءات المنهجية للدراسة

في هذا المبحث سيتم عرض المجال الزماني والمكاني للدراسة بالاضافة الى المنهج المستخدم والادوات المستعملة في جمع البيانات.

المطلب الاول: مجالات الدراسة

لقد تمت هذه الدراسة في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، خلال سنة 2013. وفيما يلي سيتم عرض نبذة عن نشأة المؤسسة وتطورها.

الفرع الاول: المجال المكاني

سيتم في هذا الفرع عرض نبذة تاريخية عن المؤسسة محل الدراسة، ومختلف المنتجات التي تقوم بصناعتها وعمالها، وكذلك الهيكل التنظيمي والموارد البشرية للمؤسسة، بالاضافة إلى عرض مختصر للمؤسسة الام بعد دخول المؤسسة المحلية في شراكة مع المؤسسة الامريكية جنرال كابل.

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

أولاً: التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - ENICAB -

من أجل إرساء قاعدة صناعية متينة في إطار التنمية بعد الاستقلال، وبهدف تلبية احتياجات السوق الوطنية المحلية من الطاقة الكهربائية والتصدير، تطلب الأمر إنشاء المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية (ENICAB)¹.

ولقد أنشأت المؤسسة كنتيجة لإعادة هيكلة الاقتصاد، الذي نتج عنه إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية "SONELEC" التي تأسست بموجب القرار رقم (69/83) الصادر بتاريخ 21 أكتوبر 1969، والتي انقسمت في إطار إعادة هيكلة المؤسسة العمومية. وتجزأت المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الكهربائية والالكترونية (الشركة الأم)، في نهاية سنة 1982 إلى عدة مؤسسات، وهي:

- المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الالكترونية (ENIE).
- المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية (ENIEM).
- المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية (ENEL).
- المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات (ENIPEC).
- المؤسسة الوطنية للاتصال (ENTC).
- مؤسسة توزيع العتاد الكهربائي (EDIMEL).
- المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية (E.N.I.C.A.B) ومقرها الرئيسي بالعاصمة، وتشرف على تسيير ثلاث وحدات إنتاجية ألحقت بها آنذاك بموجب المرسوم 20/87 المؤرخ في: 01/01/1983 لصناعة الكوابل الكهربائية ENICAB ذات شخصية قانونية مستقلة والوحدات المنبثقة عنها كانت كالاتي:

¹ وثائق المؤسسة

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية ممارسات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

1- وحدة جسر قسنطينة بالقبة: المختصة في صناعة الأسلاك والكوابل الكهربائية المعزولة ذات الضغط المنخفض والمتوسط بطاقة إنتاجية تبلغ 26000 طن سنويا.

2- وحدة واد السمار بالحراش: المختصة في صناعة الأسلاك والخيوط الهاتفية بطاقة إنتاجية قدرها 5500 طن سنويا.

3- وحدة بسكرة: المختصة في صناعة الكوابل الكهربائية، بأنواع متعددة وتصل طاقتها الإنتاجية إلى 28606 طن سنويا. وهي التي سنتطرق لها بشئ من التفصيل لكونها ستكون محل دراستنا في هذا الموضوع. ونشأت مؤسسة ENICAB لصناعة الكوابل الكهربائية، ضمن مخطط التنمية الاقتصادية (ضمن المخطط الرباعي): 1980-1984 بغطاء مالي قدره 1520 مليون دينار جزائري، ونظرا لنقص الإمكانيات المالية والتكنولوجية وعدم كفاءتها لإنجاز مثل هذا المشروع الضخم والهام، قامت الدولة بإبرام عقود مع عدة مؤسسات وطنية وأجنبية أهمها:

أ- المؤسسات الوطنية:

- GINI-SIPER: اهتمت بأشغال الهندسة المدنية،
- BATIMETAL: اهتمت ببناء المصنع،
- ENIEL: اهتمت بتجهيز المصنع بإنارة،
- ENETC: اهتمت بالتكييف والتهوية،
- ENP: اهتمت بأشغال الدهن والطلاء.

ب- المؤسسات الأجنبية:

- ENVEST-INPORT: مؤسسات يوغسلافية مهمتها تركيب الآلات،
- SOGELERG: مؤسسة فرنسية الأصل مهمتها دراسة الأشغال الهندسية المدنية كلفت بإعداد الهياكل القاعدية،

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية ممارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

• SCET: مؤسسة ألمانية متخصصة في إنشاء هذا النوع من المشاريع، تكلفت بدراسة تجهيز المشروع بالآلات والمعدات وكذا تكوين الأيدي العاملة المختصة،
▪ NENCTTE: مؤسسة بلجيكية اقتصت في التركيب والمراقبة، لأجهزة الإنتاج، بدأت وحدة (ENICAB) أشغالها سنتي 1981-1982، وفي نهاية شهر ديسمبر من سنة 1997 أعيدت هيكلة (المؤسسة الأم) المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بالجزائر العاصمة، بحيث أصبحت كل وحدة مستقلة بذاتها.

- وحدة بسكرة.

- وحدة السمار بالحرش.

- وحدة جسر قسنطينة بالقبة.

وفقا للقرار الصادر بتاريخ: 30 ديسمبر 1997 الوارد عن الشركة القابضة العمومية (HOLDING).

ثانيا: التعريف بالمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية وحدة بسكرة ENICAB: تقع المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل، في ولاية بسكرة، قرب المدينة، وتعد من أكبر المؤسسات على المستوى الوطني والإفريقي في مجال تخصصها، تقدر مساحتها بحوالي 42 هكتار منها 16 هكتار مغطاة تشتمل على ورشات الإنتاج، مباني إدارية، مخازن ومستودعات، أما القسم الباقي فهو عبارة عن مساحة حرة تقدر بـ: 26 هكتار تشمل على مواقف السيارات ومختلف المعدات الأخرى وتوجد مساحات خضراء إضافية للتخزين في حالة عدم كفاية مخازن الإنتاج التام الصنع، حيث أن الوحدة بدأت نشاطها الحقيقي في 1986 وانفصلت عن المؤسسة الأم في بداية 1998. وهي حائزة على شهادة الإيزو "9001"، من طرف اللجنة العالمية لمقاييس الجودة (المقاييس) سنة 2001 وهذا دليل على جودة منتجاتها في السوق الوطنية والأسواق الدولية.

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية ممارسات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

1. مراحل تطور المؤسسة:

المرحلة الأولى (1980-1986): شهدت هذه المرحلة إتمام مشروع صناعة الكوابل الذي قدر بـ (105 مليار دينار جزائري)، والذي ساهمت في إنجازه العديد من المؤسسات الأجنبية والوطنية.

المرحلة الثانية (1987): بدأت الوحدة في العمل والإنتاج والتي كان مقررا أن تنتج طاقة قدرها (28606 طن).

المرحلة الثالثة (1989): تحولت الوحدة إلى مؤسسة عمومية اقتصادية قدر رأس مالها الإجمالي (40 مليون دج).

المرحلة الرابعة (1997): انفصال الوحدة عن المؤسسة الأم (ENICAB)، حيث تحولت إلى مؤسسة صناعية الكوابل الكهربائية (ENICAB)، وهكذا دخلت المؤسسة مرحلة الاستقلالية الجزئية، أما شكلها القانوني فهي شركة ذات رأس مل جماعي يقدر بـ: (801 مليون دج) حيث تملك معظمه المؤسسة الوطنية القابضة (HEELIT)، لكن ما تجدر الإشارة إليه أن سلطة القرار بعد الانفصال الذي تم لم تكن وحدها بيد المؤسسة كليا، بل بقيت بعض الارتباطات القانونية مع المديرية العامة المتواجدة بالجزائر العاصمة.

المرحلة الخامسة (5 جانفي 1998م): استقلت المؤسسة استقلالا كليا خاصة من ناحية حرية اتخاذ قرارات التسيير لكن بقيت تحت نفس الطابع القانوني، أي تابعة لـ: (HEELIT).

المرحلة السادسة: حافظت المؤسسة على نفس الشكل القانوني، مؤسسة عمومية اقتصادية وتحكمها نفس قواعد القانون (رقم 88/01) المتعلق بالمؤسسة العمومية الاقتصادية، أما اسمها القانوني فهو: مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (ENICABISKRA).

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية ممارسات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

المرحلة السابعة: سنة 2008 تم خوصصة المؤسسة، ودخلت في شراكة مع مؤسسة جنرال كابل، الامريكية، بحصة 70%.

2. منتجات المؤسسة: تختص وحدة بسكرة للكوابل الكهربائية بالإنتاج الذي يعتبر أهم نشاط لها ومبرر تواجدها حيث تنتج أكثر من 400 نوع من الكوابل الكهربائية جمعت في خمسة مجموعات رئيسية وهي كالآتي:

1- كوابل ذات الاستعمال المنزلي (الكوابل المنزلية): تنتج المؤسسة من الكوابل المنزلية حوالي 57 نوع تستخدم في البناءات والاستخدام المنزلي، وتنقل تيار تتراوح شدته من 220 فولط إلى 750 فولط، ويتم صناعتها من مادتي النحاس وPVC وبعض المواد الاستهلاكية لدى المؤسسة (مواد أولية).

2- الكوابل ذات الاستعمال الصناعي (كوابل الصناعة): وتنتج المؤسسة حوالي 199 نوع من هذه الكوابل تستخدم في تشغيل الآلات الصناعية كالمحركات وغيرها، وتنقل تيار شدته ما بين 600 فولط إلى 1000 فولط، تنقسم بدورها إلى نوعين حسب طبيعة المواد الأولية المستخدمة في صناعتها، وهي الكوابل الصناعية المعزولة بمادة PVC والكوابل المعزولة بمادة PRC.

3- الكوابل ذات الضغط المتوسط: تستخدم هذه الكوابل في نقل الكهرباء من محول إلى آخر بشدة ما بين 1000 فولط إلى 3000 فولط، وعددها حوالي 70 نوعا.

4- الكوابل ذات الاستعمال في الشبكات الكهربائية: تنتج المؤسسة منها حوالي 70 نوعا تستخدم في توزيع الكهرباء ونقل التيار الذي تتراوح شدته حوالي 1000 فولط.

5- كوابل غير معزولة: تنتج المؤسسة حوالي 10 أنواع، وتعمل خاصة الكهرباء من المحولات إلى مناطق التوزيع، وتنقل تيار شدته 220 ألف فولط.

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الأنماط القيادية في تنمية ممارسات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

وتمر عملية الإنتاج لمعظم الكوابل بعدة مراحل وهي القلد، الظفر، العزل، اللف، التغليف، حتى تصبح في شكلها النهائي والمعد للتسويق، وهي:

- مرحلة القلد: وهي عبارة عن تقليص سمك لكل من النحاس والألمنيوم عن طريق تمديده.

- مرحلة الظفر: وهي تجميع عدد محدد من الأسلاك.

- مرحلة العزل: هي عملية تغليف الأسلاك.

- مرحلة التجميع: هي عملية ضم الأسلاك معزولة.

- مرحلة التسليح: وهي عملية تليف لشريط واقى يحمي الكوابل من الضغوط الخارجية.

- مرحلة التغليف: وهي آخر عملية تتمثل في تغليف التسليح أو الشريط الواقي.

3. موردوا وعملاء المؤسسة: وللوحدة عدة متعاملين محليين وأجانب نذكر منهم:

1- الموردون الاجانب:

- SARCUYSAN شركة تركية تستورد منها مادة النحاس،

- MACRICH شركة إسبانية تستورد منها مادة النحاس،

- MIDALCABLE بحرينية تستورد منها مادة الألمنيوم،

- BOREALIS شركة بلجيكية تستورد منها مادة PRC،

- PLASCOM شركة سعودية تستورد منها مادة PRC،

- ASPPELL شركة فرنسية تستورد منها مادة PRC،

- TEKFEN شركة تركية تستورد منها مادة PVC،

- ANONYME- SOCIETTE- BOMAYA شركات فرنسية تستورد منها مادة الطباشير.

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الأنماط القيادية في تنمية ممارسات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

2-الموردون المحليون: فيتمثلون في:

- شركة ENAB بسكيكدة تزود المؤسسة بالخشب.

- شركة ENIB بسكيكدة تمونها بمادة PVC.

- شركة ENG بالخروب تزود المؤسسة بمادة LACRAIE.

- مؤسسة الكوابل بالقبة تزود المؤسسة بمادة النحاس PVC.

3- العملاء: بينما تتعامل في تسويق منتجاتها مع عدة زبائن من بينهم:

- المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ وهي الزبون الرئيسي

للمؤسسة وتتجاوز مشترياتها 50% من رقم أعمال المؤسسة.

- المؤسسة الوطنية للخدمات الكهربائية KAHRIF.

- المؤسسات الخاصة.

- بعض تجار الجملة.

- بعض الزبائن (خواص ومؤسسات عمومية).

4. الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENICAB

الهيكل التنظيمي للمؤسسة عبارة عن هرم يوضح مختلف المستويات والوظائف والعلاقات المختلفة بين الوظائف الموجودة بشكل متسلسل وتصاعدي، ويمكن تقسيم هذه المستويات إلى (أنظر الملحق رقم (1)):

1- المديرية العامة : وهي أهم مديرية تقوم بالإشراف والمتابعة والتنسيق بين

مختلف مهام المؤسسة، وذلك بمساعدة مجموعة استشارية مكونة من:

- مساعد الرئيس المدير للشؤون القانونية والمنازعات: يهتم بمعالجة وحل

النزاعات الداخلية بين العمال والإدارات الخارجية بين المؤسسات ومورديها

أو زبائنها.

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية ممارسات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

- مساعد الرئيس العام لضمان النوعية: مهمته إنابة الرئيس المدير العام في حالة غيابه.
- رئيس مشروع المعلوماتية: يعد من الفروع الناشئة لدى المؤسسة وذلك لمواكبة التطورات السريعة على المستوى المحلي والدولي، وتتمثل مهمته في الخدمات التي تستفيد منها المؤسسة بالنسبة لمختلف النشاطات لمراقبتها ومعرفة النقائص.
- مساعد المدير العام لمشروع "حبيبات" ب ف س: المكلف بمراقبة الحسابات يهتم بمراقبة سير العمل المحاسبي في المؤسسة.
- 2- السكرتارية: تعتبر أهم قسم في الإدارة فهي تهتم بتنشيط وترقية المؤسسة نظرا لعلاقتها المباشرة مع المدير كما تعتبر حلقة وصل بين باقي الأقسام والمدير، وتتمثل مهامها في:
 - تنفيذ قرارات المسؤول الاول في المؤسسة (الرئيس المدير العام).
 - الرد على المكالمات الهاتفية والمراسلات.
 - الاستقبال الجيد والمعاملة الحسنة.وتتدرج تحت المديرية العامة خمس مديريات هي:
- 3- المديرية التقنية: تعتبر من أكبر المديريات في المؤسسة، مهمتها الرئيسية تسيير عملية الإنتاج وتنظيم أربعة دوائر:
 - دائرة إنتاج الكوابل: وتعتبر من أكبر الدوائر على مستوى المؤسسة، حيث تشرف على تخطيط وتسيير العملية الإنتاجية بمختلف مراحلها من دخول المواد الأولية على آخر مرحلة وهي تعبئة الكوابل في البكرات الخشبية، وتصم أربعة مصالح، كل مصالحة تهتم بمرحلة معينة من صنع الكوابل.
 - مصالحة تخطيط الإنتاج.

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الأنماط القيادية في تنمية مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

- مصلحة الغزل PRC.

- مصلحة القلاد والظفر.

- مصلحة العزل والتغليف PVA.

- مصلحة التجميع والتغليف PVC.

• دائرة الصيانة: تشمل الأعمال المتعلقة بحماية وصيانة وسائل الإنتاج - الآلات الميكانيكية - وسائل النقل - وسائل التكييف، وتأمين الطاقة الكهربائية وتشرف على أربعة مصالح:

- مصلحة المناهج والمراقبة التنظيمية.

- مصلحة الصيانة الكهربائية.

- مصلحة الصيانة الميكانيكية.

- مصلحة صيانة عتاد النقل والتكييف.

• دائرة إنتاج الملحقات: تقوم بتصنيع المنتجات حسب برامج المرسوم من طرف مصلحة.

تخطيط الإنتاج، أي الإشراف على تنظيم وتسيير الإنتاج عبر مختلف مراحلها، وكذلك تهتم بتمويل المؤسسة بالطاقة الكهربائية وتزويدها بالخشب لإنتاج البكرات، وتنظم ثلاثة مصالح:

- مصلحة إنتاج حبيبات PVC.

- مصلحة إنتاج البكرات والاسترجاع.

- مصلحة المدافع.

• مصلحة التكنولوجيا وضمان النوعية (الجودة): تقوم بمراقبة المنتج التام الصنع ومدى مطابقته للمواصفات والمقاييس المعمول بها، ومراقبة الجودة، وأيضا مراقبة

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الأنماط القيادية في تنمية ممارسات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

المواد المشتراة من الداخل والخارج، وفقا للمعايير التي تستدعيها مواصفات الشراء من أجل التأكد من أنها صالحة للاستعمال وهذا عن طريق مصالحتها الثلاث:

- مصلحة التكنولوجيا والتنمية.

- مصلحة المخابرة.

- مصلحة التجارب.

4-مديرية الشراء: تقوم بتنسيق ومراقبة كل النشاطات المتعلقة بالمشتريات ونشير إلى أن هذه المديرية كانت سابقا مدمجة مع المديرية التجارية وتضم:

- مصلحة التموين والعبور.

- مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار.

- مصلحة تسيير مخزون المواد الأولية.

5-مديرية المالية والمحاسبية: تهتم بتسجيل العمليات المالية والمحاسبية بحيث تعطي الصورة الواضحة عن الوضع المحاسبي والمالي للمؤسسة وتشمل على:

• دائرة المحاسبة: تهتم بمتابعة المصاريف والمدخولات والمخروجات باستعمال

محاسبتين العامة والتحليلية من خلال مصلحتين:

- مصلحة المحاسبة العامة.

- مصلحة المحاسبة التحليلية.

• دائرة المالية: تهتم بتخطيط الميزانية المالية للمؤسسة والتسيير المالي للمدخولات والمخروجات وتضم:

- مصلحة الميزانية.

- مصلحة المالية.

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

6-مديرية الموارد البشرية: تقوم بتنظيم عمل الدوائر والمصالح والتأكد من صلاحيته وتأهيل العاملين وتوفير الشروط الحسنة للعامل (الترقية، الانتقاء، التكوين،.....) وكذلك تأمين محيط العمل من المخاطر وتتكون من:

• دائرة المستخدمين والتكوين: وتضم مصلحتين:

- مصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية.

- مصلحة المستخدمين.

وتتدرج تحت المديرية مصلحتين أيضا:

- مصلحة الوقاية والأمن.

- مصلحة الوسائل العامة.

7-المديرية التقنية التجارية: وهي ذات طابع تجاري وهي تتكون من:

• دائرة تسيير المنتج النهائي: وتضم مصلحتين:

- مصلحة تسيير الكوابل التامة الصنع.

- مصلحة تسيير إنتاج الملحقات والنفايات.

• دائرة التسويق: وهي التي تقوم بتوزيع الإنتاج النهائي لضمان التموين الكافي

وفي

حدود الأجال المناسبة لكل مشروع وتضم:

- مصلحة البيع.

- مصلحة التسويق.

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

ثالثا: التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

لقد تم خصصة مؤسسة (Enicab) سنة 2008، مع مؤسسة جنرال كابل الامريكية لصناعة الكوابل، حيث أصبحت هذه الاخيرة تملك حصة 70% من أسهم المؤسسة. وعلى الرغم من أن المؤسسة المحلية (Enicab) كانت تحقق أرباحا ووزنا في السوق المحلي، لم يتم التصريح بأي سبب أدى إلى هذه الخصصة، وفيما يلي سيتم عرض رؤية ورسالة وأهداف والموارد البشرية للمؤسسة الام ومؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة.

1. نبذة عن مؤسسة جنرال كابل: تأسست جنرال كابل في " نيو جرزي" الامريكية، سنة 1927. وجمعت بين العديد من المصانع والخبرات المنتجة للعديد من المؤسسات القديمة في سنوات الثمانينات، وهي من أكبر مؤسسات الكوابل في العالم، تضم حوالي 57 مصنع في 26 دولة (أنظر الملحق رقم (4)). وهي ثالث أكبر مؤسسات صناعة الكوابل في العالم، وتعتمد على إستراتيجية الشراكة والإستحواذ.

2. رؤية وقيم المؤسسة: تعتمد المؤسسة في رؤيتها على الشعار التالي: مؤسسة واحدة تتصل بالعالم، قوة الحضور - المنتجات - الاداء - الناس (أنظر الملحق رقم (2)). وتشير هذه الرؤية إلى أن المؤسسة تريد تحقيق موقع تنافسي جيد في السوق العالمي، من خلال قوة حضورها، حيث أنها تعتمد كثيرا على استراتيجيات الشراكة والاستحواذ، ومن خلال جودة منتجاتها وأدائها، بالاضافة إلى تحقيق رغبات الزبائن والافراد العاملين في المؤسسة، ويظهر ذلك جليا في قيمها. والتي تظهر في النقاط التالية (أنظر الملحق رقم (3)):

- ✓ نحن نتحمل أعمال الافراد والجماعات والنتائج،
- ✓ نحن نحترم بعضنا البعض وننجح كشركة واحدة،
- ✓ نحن نقدر الناس ومعارفهم الجماعية والمهارات والخبرات،
- ✓ نحن نعمل جنبا الى جنب بنزاهة، ونتحدث بصدق وصراحة،

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية ممارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

✓ نحن نتوقع احتياجات العملاء ونستجيب لها،

✓ نحن نتصرف بأمان في كل ما نقوم به.

3. أهداف المؤسسة: تهدف المؤسسة أن تكون الاكثر نجاحا، والاحتراما في العالم وأن تكون في كل الاسواق، وعلى مستوى فرع جنرال كابل بسكرة، فإن المؤسسة حددت مجموعة من الاهداف هي¹:

✓ الحفاظ على شهادة الايزو 9001، وتكثيف الجهود للحصول على شهادة أخرى للجودة،

✓ تعزيز قدرتها التنافسية من خلال تحسين جودة منتجاتها، التسليم في الاجال المحددة ومحاولة التحكم في التكاليف،

✓ زيادة كفاءة وفعالية العمليات الانتاجية والادارية من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة،

✓ تلبية حاجات ورغبات زبائننا وإقامة علاقات طويلة المدى معهم،

✓ التنوع في تشكيلة المنتجات،

✓ الاستغلال الامثل للموارد البشرية وتنميتهم من خلال التدريب والتكوين،

✓ زيادة كفاءة المؤسسة في تحسين ومراقبة الجودة، والتحكم في أنظمة تسيير الانتاج والمخزون،

✓ زيادة المبيعات من مختلف منتجاتها، ولقد قدرت مبيعاتها في السنوات الاخيرة

ب:

• قدرت مبيعاتها سنة 2011، ب: 6821005058 دج،

• قدرت مبيعاتها سنة 2012، ب: 8574014083 دج،

• قدرت مبيعاتها سنة 2013، ب: 9775626690 دج.

¹ وثائق المؤسسة محل الدراسة

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

4. الموارد البشرية في المؤسسة: يقدر عدد عمال المؤسسة بـ 14500 موظف حول العالم. ويقدر عمال جنرال كابل فرع بسكرة بـ 929 عامل، حسب إحصائيات (31 مارس 2013)، حوالي 77% منهم يعملون بصفة مباشرة أو غير مباشرة في الانتاج. وهم ينقسمون الى: إدارات (133)، أعوان تحكم (118)، وأعوان تنفيذ (678)¹.

الفرع الثاني: المجال الزمني: تمت الدراسة الميدانية خلال سنة 2013 - 2014 (من جوان 2013 حتى فيفري 2014).

الفرع الثالث: المجال البشري: حددت عينة الدراسة في إدارات المؤسسة محل الدراسة، والمقدر عددهم في سنة 2013، 133 إطار.

المطلب الثاني: منهج وعينة الدراسة

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى المنهج المستخدم في الدراسة، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الاول: منهج الدراسة: يعتبر المنهج الوصفي المنهج المناسب للدراسة، لانه يساعد على وصف الظاهرة وجمع المعلومات، وعن طريق التحليل يتمكن الباحث من الوصول الى الاستنتاجات وتعميم النتائج، وهذا ما يؤكد "فوزي غرابيية واخرون" في أن " المنهج الوصفي، يتضمن دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة أو موقف أو مجموعة من الناس أو مجموعة من الاحداث، او مجموعة من الاوضاع. ولا تقتصر هذه الدراسات الوصفية على معرفة خصائص

¹ مسؤول الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الأنماط القيادية في تنمية مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

الظاهرة بل تتجاوز ذلك إلى معرفة المتغيرات والعوامل التي تتسبب في وجود الظاهرة¹.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من إطارات مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل، البالغ عددهم خلال سنة 2013، 133 إطارا. وقد قامت الباحثة بدراسة مسحية لكل الاطارات الموجودة بالمؤسسة، حيث تم توزيع 133 استمارة، واسترجاع 95 استمارة منها ثمان وسبعون استمارة صالحة للتحليل الاحصائي.

المطلب الثالث: أدوات جمع بيانات الدراسة

بعد القيام بمراجعة الأدبيات المتعلقة بمتغير القيادة ومتغير المهارات، قامت الباحثة بتطوير مقياس للدراسة، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لملائمته للدراسة، وقدمت المقياس للتحكيم من طرف مجموعة من الاساتذة الباحثين في المجال (أنظر الملحق رقم 5). ويتضمن المقياس في هذه الدراسة ثلاثة محاور، نوجزها في الآتي (أنظر الملحق رقم 6).

الفرع الاول: المحور الاول: ويتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة والمتضمنة العناصر التالية: السن، الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدورات التكوينية، سنوات العمل في المنصب وسنوات العمل مع الرئيس الحالي. هذه الخصائص تأتي كجزء من الاستبيان لتساعد على تفسير بعض النتائج التي يعزى الاختلاف فيها الى الخصائص العامة، كما تساعد على فهم الاختلاف في إجابات أفراد العينة.

¹ فوزي غرابية وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية، الطبعة الرابعة، الاردن، دار وائل، 2008، ص 33.

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الأنماط القيادية في تنمية مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

الفرع الثاني: المحور الثاني: أنماط القيادة: خصص هذا المحور لقياس عبارات نمطي القيادة، نمط القيادة التحويلية والذي قسم إلى أربعة أبعاد ونمط القيادة التبادلية والذي قسم إلى ثلاثة أبعاد، كمايلي:

أولاً: القيادة التبادلية: ويتم قياس هذا النمط من خلال الأبعاد التالية:

1. بعد العائد الشرطي: ويضم 03 عبارات، وتظهر في المقياس العبارات (من 35 الى 37)،
2. الادارة بالاستثناء النشطة: وتتضمن عبارتين، وتظهر في المقياس العبارات (من 38 الى 39)،
3. الادارة بالاستثناء الساكنة: وتتضمن عبارتين، وتظهر في المقياس العبارات (من 40 الى 41).

ثانياً: القيادة التحويلية: ويتم قياس هذا النمط من خلال الأبعاد الأربعة، وهي:

1. بعد الكاريزما أو التأثير المثالي: ويقاس من خلال 08 عبارات، وتظهر في المقياس العبارات (من 1 الى 8)،
2. بعد التحفيز الإلهامي: ويقاس من خلال 09 عبارات، وتظهر في المقياس العبارات (من 9 الى 17)،
3. بعد الاستثارة الفكرية: ويقاس من خلال 09 عبارات، وتظهر في المقياس العبارات (من 18 الى 26)،
4. بعد الاعتبار الفردي: ويقاس من خلال 08 عبارات، وتظهر في المقياس العبارات (من 27 الى 34).

ويستخدم مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتكون من خمس درجات تتراوح بين: (دائماً)، (غالباً)، (أحياناً)، (نادراً)، (أبداً). حيث تم تحديد الدرجات بأوزان

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الأنماط القيادية في تنمية مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

ترجيحية متدرجة من أكبر إلى أصغر المستويات، كما يلي: (دائما = 5، غالبا = 4، أحيانا = 3، نادرا = 2، أبدا = 1)

وتم الاعتماد في هذا المحور على مقياس (MLQ) المصمم من قبل " Bass Et Avolio"¹، حيث قامت الباحثة بترجمته من الانجليزية الى العربية، وقد تضمن 73 سؤال، وتم تقليصها الى 41 سؤال، لكي تتمكن عينة الدراسة من الاجابة على الأسئلة دون الشعور بالملل، كما أن هناك بعض الأسئلة التي رأت الباحثة أنه يمكن للعينة عدم التمكن من فهمها، وقد تم استخدام هذا المقياس في العديد من الدراسات العربية والأجنبية واتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات.

الفرع الثالث: المحور الثالث: وخصص هذا الجزء للمتغير المستقل، وهو تنمية المهارات وقد ارتأت الباحثة أن تقسمه الى ثلاثة أبعاد، بعد المهارات الفردية، بعد المهارات الجماعية وبعد المهارات التنظيمية، علما أن بروفايل أو قائمة المهارات مفتوحة وكل مكتب وكل مدرسة وكل مؤلف حدد مجموعة من المهارات تتفاوت في العدد وفي التسميات وفي الوزن. بالإضافة إلى أن هناك من يحدد المهارات في مجموعات clusters وكل مجموعة تدل عليها مؤشرات أو تصنيفات إلى فردية وجماعية وتنظيمية... وهناك العديد من المؤشرات.

وقد تضمن هذا المحور 28 سؤال، ولقد قامت الباحثة باقتراح هذا المقياس، كما اعتمدت في تحديد المهارات على العديد من النماذج التي حددت في الدراسة النظرية، حيث أنه لم يتم ايجاد مقياس سبق وأن استعمل وأثبتت مصداقيته، وأبرز هذه النماذج التي تم الاعتماد عليها، هي: نموذج " Quintenssess"، نموذج " SHL"، ونموذج المهارات الجديدة للعالم الجديد. وعليه تم تحديد عبارات هذا المحور كالتالي:

¹Joseph h . boyett, **The science of leadership**, www. J boyett.com. 2006, P p 2-6.

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الأنماط القيادية في تنمية مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

أولاً: بعد المهارات الفردية: وتم قياسه من خلال 09 عبارات، وتظهر في المقياس العبارات (من 42 الى 50)،

ثانياً: بعد المهارات الجماعية: وتم قياسه من خلال 08 عبارات، وتظهر في المقياس العبارات (من 51 الى 58)،

ثالثاً: بعد المهارات التنظيمية: وتم قياسه من خلال 11 عبارة، وتظهر في المقياس العبارات (من 59 الى 69).

ولقد تم قياسها من خلال مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتكون من خمس درجات تتراوح بين: (بدرجة كبيرة جداً)، (بدرجة كبيرة)، (بدرجة متوسطة)، (بدرجة قليلة)، (بدرجة قليلة جداً)، حيث تم تحديد الدرجات بأوزان ترجيحية متدرجة من أكبر إلى أصغر المستويات، كما يلي: (بدرجة كبيرة جداً= 5، بدرجة كبيرة= 4، بدرجة متوسطة= 3، بدرجة قليلة = 2، بدرجة قليلة جداً= 1)، وكما اتجهت الدرجات إلى الارتفاع أثناء إجابات أفراد العينة كلما دل ذلك على أن درجة تنمية المهارات جيدة.

المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، عن طريق استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package Of Social Sciences) المختصرة في الرمز (SPSS) الإصدار رقم (20). وذلك بعد القيام بعملية الترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي.

ولقد تم تحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة بالطريقة التالية: حساب المدى (5- 1 = 4)، ونقسيمه على عدد خلايا المقياس وهي

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

خمسة ($0,80 = 4 / 5$)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس لتحديد الحد الاعلى للفئة، وهذا ما يوضحه الجدولين:

الجدول رقم (24): مقياس ليكارت الخماسي لمحور الانماط القيادية

الدرجة	الاجابة	المتوسط المرجح
1	ابدا	من 1 الى 1.80
2	نادرا	من 1.81 الى 2.60
3	احيانا	من 2.61 الى 3.40
4	غالبا	من 3.41 الى 4.20
5	دائما	من 4.21 الى 5.00

المصدر: من اعداد الباحثة

الجدول رقم (25): مقياس ليكارت الخماسي لمحور المهارات

الدرجة	الاجابة	المتوسط المرجح
1	بدرجة قليلة جدا	من 1 الى 1.80
2	بدرجة قليلة	من 1.81 الى 2.60
3	بدرجة متوسطة	من 2.61 الى 3.40
4	بدرجة كبيرة	من 3.41 الى 4.20
5	بدرجة كبيرة جدا	من 4.21 الى 5.00

المصدر: من اعداد الباحثة.

ولقد تم حساب المقاييس الاحصائية التالية:

- (1) اختبار ثبات وصدق المقياس باستخدام ألفا كرونباخ،
- (2) اختبار كولموجروف سيمنروف للتأكد من أن المقياس يتبع التوزيع الطبيعي،

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الأنماط القيادية في تنمية مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

- 3) التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص العينة الشخصية والوظيفية، وتحديد استجاباتها تجاه عبارات محاور الدراسة،
- 4) المتوسط الحسابي المرجح وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات العينة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، وترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي مرجح،
- 5) المتوسط الحسابي، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات العينة عن المحاور (متوسط متوسطات العبارات)، كما أنه يفيد في ترتيب محاور الدراسة حسب أعلى متوسط حسابي،
- 6) كما تم استخدام الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف إجابات العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور، وهو يوضح التشتت في إجابات العينة عن المتوسط الحسابي، وكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها،
- 7) حساب الارتباط بين متغيرات الدراسة،
- 8) حساب الانحدار البسيط والمتعدد بخطوة بخطوة لاختبار الفرضيات.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

في هذا المبحث سيتم التأكد من صدق وثبات الاستبيان، وهل يخضع المقياس للتوزيع الطبيعي، بالإضافة إلى الإجابة على مختلف أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات المطروحة ومناقشة النتائج.

المطلب الأول: اختبار صدق وثبات الاستبيان والتوزيع الطبيعي

يتضمن هذا المطلب اختبار صدق المقياس، واختبار خضوع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي عن طريق معامل (كلوموجروف سيمنروف).

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية ممارسات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

الفرع الاول: الصدق الظاهري للمقياس: للتأكد من صدق مقياس الدراسة، والذي يعني مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، تم استخدام الصدق الظاهري، حيث تم عرض المقياس على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات داخل وخارج الوطن، وقد بلغ عدد المحكمين (سبعة محكمين) (الملحق رقم 5)، وعلى هذا الأساس قامت الباحثة بإعداد الشكل النهائي للاستمارة (الملحق رقم 6).

الفرع الثاني: صدق وثبات مقياس الدراسة: لتحديد درجة ثبات وصدق عبارات الاستبيان، تم استخدام معامل الفا كرونباخ Cronbach Alpha، والذي يعتبر أكثر المعاملات شيوعا واستخداما في مثل هذه الدراسات، وظهرت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (26): معامل ثبات وصدق المقياس ككل

عدد العناصر	معامل الثبات (الفا كرونباخ)	معامل الصدق
69	0,989	0,994

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

يلاحظ من الجدول أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا، فهو يتجاوز 0,60 (المعمول بها)، حيث قدر بـ (0,989)، ويعني أن المقياس إذا تم استخدامه مرة أخرى فسيعطي نفس النتائج. كما يلاحظ أن معامل الصدق قدر بـ (0,994) وهو معامل صدق عالي (صدق المحك)، وهذا يعني أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

الجدول رقم (27): معامل صدق وثبات محاور المقياس وأبعاده

المتغيرات	عدد العناصر	معامل الثبات (الفا كرونباخ)	معامل الصدق
القيادة التحويلية	34	0,980	0,989
القيادة التبادلية	7	0,858	0,926
انماط القيادة	41	0,981	0,990
المهارات	28	0,986	0,992
المهارات الفردية	9	0,955	0,977
المهارات الجماعية	8	0,966	0,982
المهارات التنظيمية	11	0,967	0,983

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

يلاحظ من الجدول أن معامل الثبات لمحور أنماط القيادة ومحور المهارات عالي جدا ويقدر على التوالي بـ (0,981) و (0,986)، مما يعني أن المقياس يتمتع بثبات عالي ويقيس ما وضع لقياسه، أما معامل الصدق للمحورين فهو على التوالي (0,990)، (0,992). ومن الجدول يلاحظ أن معامل الثبات والصدق بالنسبة لبعد القيادة التحويلية هو الذي يساهم بدرجة أكبر في ثبات وصدق محور أنماط القيادة، حيث قدر معامل الثبات بـ (0,980)، أما معامل الصدق فقد بـ (0,989)، أما بالنسبة لمحور المهارات، فإن بعد المهارات التنظيمية هو الذي يحقق معامل صدق وثبات عاليين بـ (0,967) و (0,983)، ويليه بعد المهارات الجماعية ثم بعد المهارات الفردية.

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي للمقياس

الجدول رقم (28): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغير	Klomogrouv-sminrov	مستوى الدلالة	النتيجة
القيادة	3,00	0,131	يتبع التوزيع الطبيعي
القيادة التحويلية	3,04	1,29	يتبع التوزيع الطبيعي
القيادة التبادلية	2,80	0,305	يتبع التوزيع الطبيعي
المهارات	3,05	0,883	يتبع التوزيع الطبيعي

يكون التوزيع طبيعيا اذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0,05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتبين من الجدول أن جميع المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الاجابات أكبر من (0,05) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الاحصائية، حيث يتضح أن قيمة التوزيع الطبيعي لأبعاد الدراسة تراوحت بين (2,80) للقيادة التبادلية وبين (3,05) للمهارات. وأن جميع أبعاد الاستمارة المحددة تخضع للتوزيع الطبيعي، وهذا يدل على الارتباط الجيد بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، والذي يؤكد على أن العلاقة بين هذه المتغيرات لها القدرة على تفسير التأثير فيما بينها.

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

المطلب الثاني: تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة

خصص هذا المطلب لتحليل خصائص العينة من ناحية السن، الجنس، والمؤهل العلمي ومن الناحية الوظيفية، عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية.

الفرع الاول: تحليل خصائص العينة حسب السن

يلاحظ من الجدول الموالي أن نسبة سن أفراد العينة الذين يتجاوزون 46 سنة تقدر بـ (39,7%)، و(41%) بين 25 و 35 سنة،

الجدول رقم(29): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

النسبة المئوية	التكرارات	فئات السن
2,6	2	اقل من 25
41	32	من 25 الى 35
16,7	13	من 36 الى 45
39,7	31	اكثر من 46
100	78	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

الفرع الثاني: تحليل خصائص العينة حسب الجنس

يلاحظ من الجدول أن عينة الدراسة مكونة أغلبها من الذكور حيث تقدر النسبة بـ (96,2%)، في حين أن نسبة الاناث هي (3,8%)، وهذا يشير الى عدم تمكين المرأة بشكل كبير من المناصب الإدارية والاشرفية.

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

الجدول رقم(30): توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	75	96,2
مؤنث	3	3,8
المجموع	78	100

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

الفرع الثالث: تحليل خصائص العينة حسب المؤهل العلمي

يتضح في الجدول الموالي أن مستوى الليسانس والهندسة هو الغالب على عينة الدراسة، حيث يقدر بنسبة (39,7%) ليسانس، (21,8%) هندسة، أما مستوى الدراسات التطبيقية بـ (2,6%). وهذا يدل على ان المؤسسة تعمل على توظيف ذوي الشهادات الجامعية للرفع من مستوى الاطارات في المؤسسة.

الجدول رقم(31): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المستوى	التكرارات	النسبة المئوية
دراسات تطبيقية جامعية	2	2,6
ليسانس	31	39,7
هندسة	17	21,8
المجموع	78	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

الفرع الرابع: تحليل خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

يظهر في الجدول أن نسبة الاطارات ذات الخبرة التي تتجاوز 15 سنة يقدر بـ (42,3%) وهي أعلى نسبة، وهذا يدل على أن إطارات المؤسسة لديهم خبرة كافية في العمل. ثم تليها فئة أقل من خمس سنوات بنسبة (6,25%)، وهذا يدل على حرص المؤسسة على تكليف الاطارات الشابة بالمسؤوليات الإدارية، ثم من (5 إلى 10) بنسبة (23,1%)، وأخيرا من (11 إلى 15) بنسبة (9%).

الجدول رقم(32): توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	20	6,25
من 5 الى 10 سنوات	18	23,1
من 11 الى 15 سنة	7	9
اكثر من 15 سنة	33	42,3
المجموع	78	100

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

الفرع الخامس: تحليل خصائص العينة حسب سنوات العمل في المنصب الحالي

يلاحظ من الجدول التالي أن نسبة الافراد من عينة الدراسة الذين يشغلون في منصبهم الحالي منذ أقل من خمس سنوات نسبتهم كبيرة وهي (51,3%)، تليها أكثر من 15 سنة بـ (25,6%)، ثم من 5 الى 15 سنة بنسبة (23,1%)، وربما يدل هذا على ان المؤسسة تعمل على تدوير عمالها في العديد من المناصب، وهذا يمكن أن يساعد في تنمية مهاراتهم.

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

الجدول رقم (33): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات العمل في المنصب الحالي

النسبة المئوية	التكرارات	العناصر
51,3	40	اقل من 5 سنوات
23,1	18	من 5 الى 15 سنة
25,6	20	اكثر من 15 سنة
100	78	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

الفرع السادس: تحليل خصائص العينة حسب سنوات العمل مع الرئيس الحالي

الجدول رقم(34): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات العمل مع الرئيس الحالي

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات العمل
59	46	اقل من سنتين
17,9	14	من سنتين الى 4 سنوات
23,1	18	اكثر من 4 سنوات
100	78	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتبين من الجدول أن نسبة أفراد العينة التي تعمل مع الرئيس الحالي منذ أقل من سنتين تقدر بـ (59%)، ثم الفئة التي عملت مع رئيسها الحالي لأكثر من أربع سنوات بـ (23,1%)، أما التي عملت معه من سنتين الى أربع سنوات فقدت بـ (17,9%).

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

الفرع السابع: تحليل خصائص العينة حسب عدد الدورات التكوينية

الجدول رقم(35): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التكوينية

عدد دورات التكوين	التكرارات	النسبة المئوية
دون تكوين	36	46,2
اقل من دورتين	11	14,1
من 2 الى 4 دورات	26	33,3
اكثر من 4 دورات	5	6,4
المجموع	78	100,0

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يلاحظ من الجدول أن نسبة الافراد الذين لم يتحصلوا على دورات تكوينية كبير جدا وهو يقدر بـ (46,2%)، ومن دورتين الى أربع دورات قدر بـ (33,3%)، ونسبة (14,1%) ممن تحصلوا على دورة واحدة، ونسبة (6,4%) ممن تحصلوا على أكثر من أربع دورات، يبدو أن المؤسسة لا تركز على التدريب كثيرا، لأن أكثر من 46 في المئة لم يتحصلوا على تكوين، ولو لمرة واحدة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة حسب أبعاد الدراسة

يتضمن هذا المطلب، تحديد نمط القيادة السائد في المؤسسة، من خلال اتجاهات إجابات العينة حول أبعاد القيادة التبادلية وأبعاد القيادة التحويلية، وكذلك درجة تأثير الانماط القيادية في تنمية المهارات، الفردية، الجماعية والتنظيمية،

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية ممارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

واختبار علاقة الارتباط بين المتغيرين، المستقل والتابع. وذلك بالاجابة على مختلف تساؤلات الدراسة التي تم طرحها في المقدمة العامة.

الفرع الاول: نمط القيادة السائد في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

سيتم في هذا المطلب الاجابة عن الاسئلة التي طرحت في المقدمة العامة، لتحديد نمط القيادة السائد في المؤسسة، بالاعتماد على حساب المتوسط الحسابي المرجح لمعرفة اتجاهات إجابات العينة، حول النمط القيادي السائد، التبادلي او التحويلي. بالاضافة الى الانحراف المعياري لمعرفة درجة تشتتت في اجابات العينة عن المتوسط.

أولاً: تحليل أبعاد نمط القيادة التحويلية

السؤال الاول: هل تتوفر خصائص القيادة التحويلية لدى قيادات مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، فرع جنرال كابل؟

للجابة عن هذا السؤال، سيتم تحليل عبارات المقياس الخاصة بنمط القيادة التحويلية بكل ابعادها (بعد الكاريزما، التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، من خلال حساب، المتوسط لتحديد اتجاه اجابات عينة الدراسة، والانحراف المعياري لكل عبارة لمعرفة درجة تشتتت اجابات العينة عن المتوسط الحسابي. والمتوسط المرجح لتحديد اتجاهات عينة الدراسة لكل بعد من ابعاد الدراسة، وكل نمط من الانماط التي تم تحديدها.

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

الجدول رقم (36): اتجاهات اجابات العينة حول بعد الكاريزما

الرقم	عبارات بعد الكاريزما	درجات السلم					المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه اجابات العينة
		1	2	3	4	5			
1	لديك الثقة التامة في رئيسك المباشر	25	16	15	8	13	3,436	1,465	غالبا
	%	33,3	20,5	19,2	10,3	16,7			
2	انت فخور بالعمل مع رئيسك المباشر	24	16	14	15	9	3,397	1,399	احيانا
	%	30,8	20,5	17,9	19,2	11,5			
3	رئيسك المباشر يتجاوز مصالحه الشخصية	4	19	12	26	17	2,577	1,222	نادرا
	%	5,1	24,4	15,4	33,3	21,8			
4	رئيسك المباشر يحظى باحترامك	17	31	24	4	2	3,731	0,949	غالبا
	%	21,8	39,7	30,8	5,1	2,6			
5	ترى أن رئيسك المباشر يتمتع بقوة وجاذبية الشخصية	6	26	21	12	13	3,000	1,217	احيانا
	%	7,7	33,3	26,9	15,4	16,7			
6	ترى أن رئيسك المباشر نموذج أخلاقي يقتدى به	11	24	13	16	14	3,026	1,348	احيانا
	%	14,1	30,8	16,7	20,5	17,9			
7	يتحدث رئيسك معك عن القيم والمعتقدات الاكثر أهمية بالنسبة له	6	28	17	6	21	2,897	1,354	احيانا
	%	7,7	35,9	21,8	7,7	26,9			
8	يشدد رئيسك المباشر على أهمية الالتزام بالمعتقدات والقيم التنظيمية	7	34	17	10	10	3,231	1,183	احيانا
	%	9	43,6	21,8	12,8	12,8			
	متوسط المتوسطات						3,162		احيانا

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

يظهر من نتائج الجدول أن أفراد عينة الدراسة يرون أن رؤسائهم يمارسون أحيانا التأثير من خلال الكاريزما، حيث قدر متوسط البعد ب (3,162)، وهو يقع في الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي، وهذا يعني ان التأثير من خلال هذا البعد موجود ولكنه ليس قوي. كما يتضح من الجدول أن إجابات أفراد العينة متفاوتة، فهناك من يرى أن رؤسائهم يمارسون هذا البعد غالبا، ويتضح ذلك في العبارات رقم (1، 4)، بمتوسطات حسابية قدرت على التوالي (3,436، 3,731)، وتشكل العبارة رقم (4)، (رئيسك المباشر يحظى باحترامك)، باكبر متوسط، تليها العبارة الاولى التي تشير الى (لديك ثقة تامة في رئيسك

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية

ممارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

المباشر). أما باقي العبارات، فكانت حسب وجهة نظر أفراد العينة تمارس أحيانا، ومتوسطاتها بالترتيب كالتالي: العبارة رقم (2، 8، 6، 5، 7، 3). ويعود هذا الى اعتماد المؤسسة على هيكل تنظيمي هرمي، يعيق عملية الاتصال الصاعدة والنازلة والافقية في المؤسسة، وعدم الاهتمام بالاتصال يعرقل تعريف الافراد بقيم المؤسسة ورؤيتها، على الرغم من أن قيم المؤسسة مكتوبة ومعلنة، وهذه بعض قيم المؤسسة (أنظر ملحق رقم (3)):

- نحن نتقاسم مبادئ مشتركة على أساس القيم التي تحدد سلوك جميع الموظفين...
- نحن ندمج قيمنا الاساسية التي تركز على حساسية العملاء النزاهة، الناس، الاحترام، المسؤولية والسلامة في كل ما نقوم به،
- نحن نحترم بعضنا البعض وننجح كشركة واحدة،
- نحن نقدر الناس ومعارفهم الجماعية والمهارات والخبرات،
- نحن نعمل جنبا الى جنب بنزاهة، والحديث بصدق وصراحة،
- نحن نتوقع احتياجات العملاء ونستجيب لها،
- نحن نتصرف بأمان في كل ما نقوم به.

أما فيما يخص عبارة " رئيسك المباشر يتمتع بقوة وجاذبية الشخصية"، ان التمتع بجاذبية الشخصية، تلعب فيها اللغة دورا كبيرا، فمن المهم أن تكون لغة التواصل واضحة ومفهومة للجميع، إلا أن المؤسسة تعتمد في تقاريرها واعلاناتها على اللغة الفرنسية والانجليزية، وهذا ما تم ملاحظته في الاعلانات المنشورة في المؤسسة وكذلك الموقع الالكتروني للمؤسسة المحلية والشريك الاجنبي. على الرغم من أن اختلاف اللغة لن يشكل عائقا كبيرا، بالنسبة للاطارات، ولكنه يشكل عائقا كبيرا للعمال ذوي المستوى العلمي المتدني. بالاضافة إلى ضرورة ممارسة القادة للاقتناع

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

لانه يلعب دورا مهما في تقبل الأفكار، وتقبل التغييرات التي يمكن أن تحدث، وكل هذا هو مهمة القائد لان التواصل الجيد، يقود الى التفاهم، والثقة بين الاطراف ومن ثم الاقتناع وتقبل الاخر.

الجدول رقم (37): اتجاهات اجابات العينة حول بعد التحفيز الالهامي

الرقم	عبارات بعد التحفيز الالهامي	درجات السلم	المتوسط المرجح					الاتجاه	الاجابات العينة	
			1	2	3	4	5			
9	رئيسك المباشر يلهم افكارك	التكرار	25	5	22	22	4	احيانا	1,324	2,679
		%	32,1	6,4	28,2	28,2	5,1			
10	رئيسك المباشر يشدد على اهمية تحقيق شعور جماعي بالمهمة	التكرار	16	12	14	31	5	احيانا	1,284	2,961
		%	20,5	15,4	17,9	39,7	6,4			
11	رئيسك المباشر يتكلم عن المستقبل بتفاؤل	التكرار	17	15	24	22	0	احيانا	1,114	2,654
		%	21,8	19,2	30,8	28,2	0			
12	رئيسك المباشر يحدد معايير عالية في الاداء	التكرار	11	15	13	31	8	احيانا	1,252	3,128
		%	14,1	19,2	16,7	39,7	10,3			
13	رئيسك المباشر يوفر لك التشجيع المستمر	التكرار	19	11	9	28	11	احيانا	1,437	3,013
		%	24,4	14,1	11,5	35,9	14,1			
14	رئيسك المباشر يركز انتباهك على ما يجب فعله لتنجح في أدائه	التكرار	9	14	15	29	11	احيانا	1,240	3,244
		%	11,5	17,9	19,2	37,2	14,1			
15	رئيسك المباشر يظهر تصميميا لانجاز ما تم تحديده من عمل	التكرار	13	9	11	34	11	احيانا	1,316	3,269
		%	16,7	11,5	14,1	43,6	14,1			
16	رئيسك المباشر لديه رؤية مقنعة للمستقبل	التكرار	13	9	26	26	4	غالبا	1,156	3,987
		%	16,7	11,5	33,3	33,3	5,1			
17	رئيسك المباشر يتحدث عن كيفية بناء الثقة بين الافراد بعضهم بعض والتي يمكن ان تمكنهم من تجاوز الصعوبات	التكرار	19	6	20	27	6	احيانا	1,313	2,936
		%	24,4	7,7	25,6	34,6	7,7			
	متوسط المتوسطات							احيانا		3,097

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية

ممارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

يلاحظ من الجدول أن نتائج إجابات أفراد العينة ترى أن القادة يمارسون أحيانا التحفيز الالهامي، بمتوسط قدر بـ (3,097)، وكانت العبارات رقم (16) هي العبارة ذات أكبر متوسط حيث قدر بـ (3,987)، أما العبارات (9،11)، فكانت متوسطاتها هي الأدنى بقيمة (2,654، 2,679). كما يلاحظ من الجدول أن هناك تشتت في إجابات العينة حيث تجاوز الانحراف المعياري الواحد الصحيح.

تشير العبارة رقم (16)، "رئيسك المباشر لديه رؤية مقنعة"، الى أن اتجاهات إجابات أفراد العينة ترى أن القادة لديهم رؤية مقنعة في الغالب، ورؤية مؤسسة صناعة الكوابل محددة في العبارة التالية: "مؤسسة واحدة تتصل بالعالم (قوة الحضور، المنتجات، الاداء، الناس)" (الملحق رقم 2)، وهي تهدف إلى أن تكون الاكثر نجاحا في العالم، والاكثر احترامما وأن تكون في كل الاسواق الجغرافية. وعلى الرغم من ذلك فإن عدم التركيز على التواصل، لن يؤدي الى الوصول والفهم الجيد لرؤية ورسالة المؤسسة. ويحد من وضوح الاهداف والمعايير المحددة للاداء. خاصة مع اعتماد المؤسسة لهيكل تقليدي.

من بين العبارات المهمة في التحفيز الالهامي، عبارة "رئيسك المباشر يتكلم عن المستقبل" من بين الامور المحفزة للافراد هو حديث القادة عن المستقبل وعن الانجازات المراد تحقيقها، لان الحديث بتقاؤل يحفز على الانجاز، ولكن يبدو ان القادة لا يركزون كثيرا على التقاؤل والحديث عن المستقبل، مما يحد من نظرة الافراد لمستقبلهم، ويطبع على مناخ العمل الروتين، دون التفكير في التغيير، والابداع. بالاضافة إلى أن وجود فئة، تعمل وفق عقود، لاكثر من عشر سنوات، تعيش دائمة الخوف من مستقبلها الوظيفي، حتى لو كانت فئة صغيرة فهي ستؤثر على غيرها، ويبقى الجو العام مشحون بعدم الامان والاستقرار، وبأن المؤسسة في أي وقت يمكن أن تتخلى عن موظفيها.

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

الجدول رقم (38): اتجاه اجابات عينة الدراسة حول بعد الاستشارة الفكرية

الرقم	عبارات بعد الاستشارة الفكرية	درجات السلم	المتوسط المرجح					الانحراف المعياري	اتجاه اجابات العينة
			1	2	3	4	5		
18	رئيسك المباشر يمكنك من التفكير في المشاكل القديمة بطرق جديدة	التكرار	11	16	30	19	2	2,808	احيانا
			14,1	20,5	38,5	24,4	2,6		
19	رئيسك المباشر يبحث عن وجهات نظر ابداعية مختلفة	التكرار	21	12	10	26	9	2,872	احيانا
			26,9	15,4	12,8	33,3	11,5		
20	رئيسك المباشر يشجعك للتعبير عن أفكارك ورائك	التكرار	12	17	16	25	8	3,000	احيانا
			15,4	21,8	20,5	32,1	10,3		
21	رئيسك المباشر يشكك في الطرق التقليدية لفعل الاشياء	التكرار	7	14	34	17	6	3,013	احيانا
			9	17,9	43,6	21,8	7,7		
22	رئيسك المباشر يشجعك على التفكير في الافكار التي لم تكن ايدا محل شك	التكرار	11	16	17	26	8	3,051	احيانا
			14,1	20,5	21,8	33,3	10,3		
23	رئيسك المباشر يبحث عن وجهات نظر مختلفة في حل المشاكل	التكرار	10	15	17	31	5	3,077	احيانا
			12,8	19,2	21,8	39,7	6,4		
24	رئيسك المباشر يقترح طرق جديدة لكيفية اداء الاعمال	التكرار	11	8	22	28	9	3,205	احيانا
			14,1	10,3	28,2	35,9	11,5		
25	رئيسك المباشر يشجعك للنظر في المشاكل من زوايا مختلفة	التكرار	13	10	27	23	5	2,961	احيانا
			16,7	12,8	34,6	29,5	6,4		
26	رئيسك المباشر يشجعك على التفكير بطرق غير تقليدية لحل المشاكل التقليدية	التكرار	14	18	13	25	8	2,936	احيانا
			17,9	23,1	16,7	32,1	10,3		
متوسط المتوسطات			2,991					أحيانا	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

تظهر في الجدول أن إجابات أفراد العينة حول ممارسة بعد الاستثارة الفكرية من طرف رؤسائهم ممارسة متوسطة حيث قدر متوسط البعد بـ (2,991)، ووقع في الخانة (احيانا)، في سلم ليكارت الخماسي. وقدر متوسط العبارات رقم (24) بـ (3,205) وهو اكبر متوسط في عبارات هذا البعد، أما العبارة رقم (18) فقد قدر متوسطها بـ (2,808) وهو ادنى متوسط في هذا البعد. ويوضح هذا أن مساهمة الافراد في الاقتراحات والمشاركة محدودة، وهي نفس النتيجة التي وصلت إليها دراسة "شنشونة محمد"، حيث أشار إلى أن مساهمة الافراد بالاقتراحات والمشاركة في حل المشاكل المهنية محدودة في المؤسسة، ولا تعطى لها المكانة اللازمة، ويرجع ذلك إلى طبيعة الهيكل التنظيمي التقليدي، الذي يحدد بدقة المسؤوليات والصلاحيات لكل فرد، وهو يؤثر بذلك على التعلم الفردي والجماعي، ويقلل من نقل وتبادل المعلومات والمعارف بين الافراد، كما يضعف القدرات الفردية والجماعية على التطوير والابداع، وينشر ثقافة عدم الاكتراث في التنقيب عن المعارف داخل المؤسسة.¹ كما أن عدم إتاحة القادة لفرص إبداء الرأي والمشاركة تحد من رغبة الافراد في الاتيان بأفكار جديدة وإبداعية. لأن توفير مناخ وثقافة مشجعة على الابداع، تؤدي إلى استثارة أفكار التابعين، مما يجعلهم دائمي البحث عن المعرفة ويعملون على تنمية مهاراتهم.

¹ محمد شنشونة، نظام المعلومات وأهميته في تسيير المعارف بالمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة)، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة، 2010-2011، ص 170.

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

الجدول رقم (39): اتجاهات اجابات عينة الدراسة حول بعد الاعتبار الفردي

الرقم	عبارات بعد الاعتبار الفردي	درجات السلم	المتوسط					الانحراف المعياري	اتجاه اجابات العينة
			1	2	3	4	5		
27	رئيسك المباشر ياخذ من وقته لتعليمك وتدريبك لبعض المهام	التكرار %	23	14	27	10	4	1,192	أحيانا
			29,5	17,9	34,6	12,8	5,1	2,462	
28	رئيسك المباشر يعطي اهتماما بالاشخاص الذين يبدون مهملين	التكرار %	16	16	17	25	4	1,238	أحيانا
			20,5	20,5	21,8	32,1	5,1	2,808	
29	رئيسك المباشر يوفر لك فرص التدريب والتعليم	التكرار %	23	8	25	16	6	1,306	أحيانا
			29,5	10,3	32,1	20,5	7,7	2,667	
30	رئيسك المباشر يعلمك تحديد احتياجات وقدرات الآخرين	التكرار %	21	10	19	26	2	1,258	أحيانا
			26,9	12,8	24,4	33,3	2,6	2,718	
31	رئيسك المباشر يعاملك كونك فرد بدلا من كونك عضو في مجموعة	التكرار %	18	10	25	23	2	1,186	أحيانا
			23,1	12,8	32,1	29,5	2,6	2,756	
32	رئيسك المباشر يركز على تطوير قدراتك	التكرار %	17	14	19	26	2	1,205	أحيانا
			21,8	17,9	24,4	33,3	2,6	2,769	
33	رئيسك المباشر يعامل كل فرد على ان له احتياجات، قدرات وطموحات مختلفة	التكرار %	17	8	25	26	2	1,185	أحيانا
			21,8	10,3	32,1	33,3	2,6	2,846	
34	رئيسك المباشر يستمع باهتمام لانشغالاتك	التكرار %	14	11	20	25	8	1,269	أحيانا
			17,9	14,1	25,6	32,1	10,3	3,026	
	متوسط المتوسطات							2,756	أحيانا

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

تظهر في الجدول أن اجابات أفراد العينة حول ممارسة بعد الاعتبار الفردي من طرف رؤسائهم ممارسة متوسطة حيث قدر متوسط البعد بـ (2,756)، ووقع في الخانة (أحيانا)، في سلم ليكارت الخماسي. وقدر متوسط العبارة رقم (34) بـ

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

(3,026) وهو أكبر متوسط في عبارات هذا البعد، أما العبارة رقم (27) فقد قدر متوسطها بـ (2,462) وهو أدنى متوسط في هذا البعد.

لقد وجدنا أن أكثر من 46 في المئة من عينة الدراسة، لم يتحصلوا على تدريب ولو لمرة واحدة، وهذا يعتبر مؤشرا سلبيا من ناحية، تنمية المهارات، كما أن المؤسسة لا تعتمد كثيرا على دور القادة في عمليات تدريب الافراد، ويعود ذلك لتحديد المسؤوليات والمهام، على الرغم من أهمية ممارسة القادة للتعليم والتدريب لأنهم على صلة مباشرة، واحتكاك مباشر بمرؤوسيهـم المباشرين. ويعرفون ما يتطلبه كل منصب وكل مهمة.

كما أن عدم التواصل الجيد لا يمكن القادة من فهم انشغالات مرؤوسيهـم، ولا يمكنهم من تحديد نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، لتحديد الاحتياجات التدريبية لهم. بالإضافة الى أن هناك أفراد لا يبرزون أنفسهم، وعدم معرفة القادة لكيفية التواصل معهم، يمكن أن تؤدي إلى عدم استغلال العديد من المعارف والمهارات والطاقات الكامنة لديهم.

بالإضافة إلى أن القادة يجب أن يركزوا على تعليم الاطارات المهارات السلوكية أكثر لانهم معنيون بالتواصل مع مختلف الافراد، فالمهارات المتخصصة هي سهلة التعلم عن طريق التدريب.

ثانيا: تحليل أبعاد نمط القيادة التبادلية

هل تتوافر خصائص القيادة التبادلية لدى قيادات مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل بسكرة ؟

للإجابة عن هذا السؤال، سيتم تحليل عبارات المقياس الخاصة بنمط القيادة التبادلية بكل أبعادها (بعد المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة،

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية ممارسات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

الإدارة بالاستثناء الساكنة)، من خلال حساب، المتوسط لتحديد اتجاه اجابات عينة الدراسة، والانحراف المعياري لكل عبارة لمعرفة درجة تشتت اجابات العينة عن المتوسط الحسابي. والمتوسط المرجح لتحديد اتجاهات عينة الدراسة لكل بعد من أبعاد الدراسة، وكل نمط من الانماط التي تم تحديدها.

الجدول رقم (40): اتجاه اجابات عينة الدراسة حول بعد المكافاة المشروطة

الرقم	عبارات بعد المكافاة المشروطة	درجات السلم					المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه اجابات العينة
		1	2	3	4	5			
35	رئيسك المباشر يقول لك ماذا يجب أن تفعل لتحصل على مكافاة نتيجة لمجهوداتك	21	15	25	13	4	2,538	1,203	نادرا
		26,9	19,2	32,1	16,7	5,1			
36	رئيسك المباشر يعرف ما يتوقعه منك من مجهودات داخل المجموعة ويعرف ما يمكن ان تنجزه خارجها	14	13	12	31	8	3,077	1,307	أحيانا
		17,9	16,7	15,4	39,7	10,3			
37	رئيسك المباشر يعترف بانجازاتك ويكافئك	21	6	16	33	2	2,859	1,296	أحيانا
		26,9	7,7	20,5	42,3	2,6			
	متوسط المتوسطات						2,825		أحيانا

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

تظهر في الجدول أن اجابات أفراد العينة حول ممارسة بعد المكافاة المشروطة من طرف رؤسائهم ممارسة متوسطة حيث قدر متوسط البعد بـ (2,825)، ووقع في الخانة (أحيانا)، في سلم ليكارت الخماسي. وقدر متوسط العبارات رقم (36) بـ (3,077) وهو أكبر متوسط في عبارات هذا البعد، أما العبارة رقم (35) فقد قدر متوسطها بـ (2,538) وهو أدنى متوسط في هذا البعد، ويشير إلى وجود ممارسة نادرة لهذه العبارة (رئيسك المباشر يقول لك ماذا يجب أن تفعل لتحصل على مكافاة نتيجة لمجهوداتك)، وهي تشير إلى أنه لا يتم تحديد أهداف الاداء بشكل واضح، وبالتالي الانجازات المناسبة، ذات الاداء الجيد، التي يكافؤ عليها الرؤساء. بالاضافة إلى تجاهل أهمية الاعتراف بالانجازات، سواء من

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الأنماط القيادية في تنمية ممارسات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

الناحية المادية (زيادات في الاجور)، وكذلك من الناحية المعنوية. مع العلم أن المؤسسة لم تطبق الزيادات في الاجور، حسب جريدة النصر، في سنة 2010، هذا نصها: " ... و ذكر الأمين العام للفرع النقابي السيد بن عيسى محمد اليزيد في اتصال بجريدة " النصر " أن توجه العمال نحو تنفيذ حقهم في الإضراب جاء بعد انسداد الحوار مع إدارة المؤسسة التي رفضت حسبه تطبيق ما نصت عليه الإتفاقية الجماعية للقطاع التي قررت زيادة في أجور عمال الصناعة بنسبة 20 بالمائة.¹، ويلاحظ أن المؤسسة، لم تطبق هذا القرار الذي انجر عنه، اضرابات خلال سنوات 2010، و 2013، كما أن العديد من عمال المؤسسة تم تسريحهم.

الجدول رقم (41): اتجاه اجابات عينة الدراسة حول بعد الادارة بالاستثناء النشطة

الرقم	عبارات بعد الادارة بالاستثناء النشطة	درجات السلم					المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه اجابات العينة
		1	2	3	4	5			
38	رئيسك المباشر يراقب انحراف الاداء عن ما هو متوقع	12	19	23	20	4	2,808	1,140	احيانا
		15,4	24,4	29,5	25,6	5,1			
39	رئيسك المباشر يقوم باتخاذ الاجراءات التصحيحية قبل وقوع الاخطاء	8	18	19	23	10	3,115	1,206	احيانا
		10,3	23,1	24,4	29,5	12,8			
متوسط المتوسطات							2,961		احيانا

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

تظهر في الجدول أن إجابات أفراد العينة حول ممارسة بعد الادارة بالاستثناء النشطة من طرف رؤسائهم ممارسة متوسطة حيث قدر متوسط البعد بـ (2,961)، ووقع في الخانة (أحيانا)، في سلم ليكارت الخماسي. وقدر متوسط

¹ جريدة النصر، <http://www.annasonline.com> ، 2 أكتوبر 2010.

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية ممارسات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

العبارة رقم (39) بـ (3,115) وهو أكبر متوسط في عبارات هذا البعد، أما العبارة رقم (38) فقد قدر متوسطها بـ (2,808) وهو أدنى متوسط في هذا البعد.

وتشير إجابات العينة أن مراقبة الرؤساء لانحرافات الاداء، يتم بشكل متوسط، وإجراء التصحيحات أيضا يتم بشكل متوسط، وربما يعود هذا إلى وجود هيئات متخصصة تقوم بعملية المراقبة، خاصة وأن المؤسسة صناعية تركز على الجانب التشغيلي.

الجدول رقم (42): اتجاهات إجابات عينة الدراسة على بعد الإدارة بالاستثناء الساكنة

الرقم	عبارات بعد الإدارة بالاستثناء الساكنة	درجات السلم					المتوسط المرجح	الانحراف اتجاه العينة
		1	2	3	4	5		
40	رئيسك المباشر ينتظر وقوعك في الأخطاء	4	11	13	16	34	2,167	نادرا
		5,1	14,1	16,7	20,5	43,6		
41	رئيسك المباشر يقوم بالاجراءات التصحيحية بعد وقوع المشكل	2	32	16	12	16	2,897	أحيانا
		2,6	41,0	20,5	15,4	20,5		
متوسط المتوسطات							2,532	نادرا

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

تظهر في الجدول أن إجابات أفراد العينة حول ممارسة بعد الإدارة بالاستثناء الساكنة من طرف رؤسائهم ممارسة نادرة حيث قدر متوسط البعد بـ (2,532)، ووقع في الخانة (نادرا)، في سلم ليكارت الخماسي. وقدّر متوسط العبارة رقم (41) بـ (2,897) وهو أكبر متوسط في عبارات هذا البعد، ويشير إلى ممارسة متوسطة، أما العبارة رقم (40) فقد قدر متوسطها بـ (2,167) وهو أدنى متوسط في هذا البعد، ويشير إلى وجود ممارسة نادرة لهذه العبارة (رئيسك المباشر ينتظر وقوعك في الأخطاء). وربما تعود الممارسة النادرة لهذا البعد لأن المسؤوليات والمهام محددة بشكل دقيق، ويوجد من هو مسؤول عن ذلك.

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية ممارسات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

إستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات أبعاد محور الانماط القيادية مرتبة ترتيبيا تنازليا حسب المتوسطات الحسابية، من الأكبر الى الأصغر.

الجدول رقم (43): اتجاهات متوسط استجابات افراد عينة الدراسة على أبعاد محور الانماط القيادية مرتبة ترتيبيا تنازليا من الأكبر الى الأصغر

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
1	0,907	3,162	بعد الكاريزما
2	1,095	3,097	بعد التحفيز الالهامي
3	1,050	2,991	بعد الاستثارة الفكرية
4	1,261	2,756	بعد الاعتبار الفردي
1	1,002	3,001	بعد القيادة التحويلية
2	1,146	2,825	بعد المكافاة المشروطة
1	1,140	2,961	بعد الادارة بالاستثناء النشطة
3	0,895	2,532	بعد الادارة بالاستثناء الساكنة
2	0,927	2,773	بعد القيادة التبادلية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

يلاحظ من الجدول أن سلوكيات نمطي القيادة التحويلية والتبادلية تتم ممارستها أحيانا، أي بدرجة متوسطة، ويأتي في المرتبة الاولى القيادة التحويلية حيث أن إجابات أفراد العينة تظهر أن متوسط نمط القيادة التحويلية أكبر من متوسط القيادة التبادلية، وكما هو واضح في الجدول فان متوسطاتهم على التوالي تقدر بـ (3,001)، (2,773). ويأتي بعد الكاريزما في المرتبة الاولى، فبعد التحفيز الالهامي، ثم بعد الاستثارة الفكرية ثم بعد الاعتبار الفردي. أما أبعاد القيادة التبادلية فترتبت متوسطاتها، كالآتي: بعد الادارة بالاستثناء النشطة، فبعد المكافاة المشروطة، ثم بعد الادارة بالاستثناء الساكنة. وربما يشير هذا الى عدم اهتمام رؤساء مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل بسكرة، بالقيادة وتعلم

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الأنماط القيادية في تنمية

مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

مهاراتها وخصائصها، ومزالوا يركزون على وظائف المسير. على الرغم من أن العديد من الدراسات اشارت إلى أهمية القيادة وخاصة التحويلية، في نجاح المؤسسات في العصر الحالي.

الفرع الثاني: درجة تنمية مهارات مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل بسكرة

سيتم في هذا العنصر الاجابة عن السؤال الذي طرح في المقدمة العامة، لتحديد درجة تأثير القائد في تنمية المهارات في المؤسسة، بالنسبة للمهارات الفردية، الجماعية والتنظيمية، بالاعتماد على حساب المتوسط الحسابي والمرجح لمعرفة اتجاهات اجابات العينة، بالاضافة الى الانحراف المعياري لمعرفة درجة التشتت في اجابات العينة عن المتوسط. فما هي درجة تنمية القائد للمهارات (الفردية، الجماعية، التنظيمية) في مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل بسكرة ؟

أولاً: تحليل درجة تنمية القائد للمهارات الفردية في مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل بسكرة ؟

سيتم في هذا العنصر تحليل عبارات المقياس الخاصة بالمهارات الفردية، من خلال حساب، المتوسط لتحديد اتجاه اجابات عينة الدراسة، والانحراف المعياري لكل عبارة لمعرفة درجة تشتت اجابات العينة عن المتوسط الحسابي. والمتوسط المرشح لتحديد اتجاهات عينة الدراسة لكل بعد من أبعاد الدراسة، وكل نوع من انواع المهارات التي تم تحديدها.

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

الجدول رقم (44): اتجاه اجابات عينة الدراسة حول درجة تنمية القائد للمهارات الفردية

الرقم	عبارات بعد المهارات الفردية	درجات السلم					المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه اجابات العينة
		1	2	3	4	5			
42	يشجعك رئيسك المباشر على الاخذ بزمام المبادرة	9	17	26	5	21	2,864	1,349	درجة متوسطة
		11,5	21,8	33,3	6,4	26,9			
43	يوفر لك رئيسك المباشر فرص تحمل المسؤولية	14	24	24	5	11	3,320	1,254	درجة متوسطة
		17,9	30,8	30,	6,4	14,1			
		8							
44	يسمح لك رئيسك المباشر باتخاذ القرار دون الرجوع اليه	7	29	19	14	9	3,141	1,170	درجة متوسطة
		9	37,2	24,4	17,9	11,5			
45	ينمي فيك رئيسك المباشر القدرة على تحليل المشاكل	0	33	20	10	15	2,910	1,153	درجة متوسطة
		0	42,3	25,6	12,8	19,2			
46	ترى أن رئيسك المباشر يشجعك على مشاركته الافكار والخبرات	4	30	18	13	13	2,987	1,200	درجة متوسطة
		5,1	38,5	23,1	16,7	16,7			
47	يوفر لك رئيسك المباشر فرص التدريب على استعمال مختلف التكنولوجيات والاجهزة التي تسمح لك بزيادة معارفك ومعالجة المعلومات	4	26	18	11	19	2,808	1,280	درجة متوسطة
		5,1	33,3	23,1	14,1	24,4			
48	يشجعك رئيسك المباشر على خلق افكار ابداعية جديدة	8	24	19	11	16	2,961	1,304	درجة متوسطة
		10,3	30,8	24,4	14,1	20,5			
49	- يشجعك رئيسك المباشر على اخراج معارفك الضمنية	8	18	29	8	15	2,949	1,237	درجة متوسطة
		10,3	23,1	37,2	10,3	19,2			
50	يطلب منك رئيسك المباشر اعداد اجراءات تنفيذ مهمة على شكل خطوات عمل	8	26	24	7	13	3,115	1,227	درجة متوسطة
		10,3	33,3	30,8	9	16,7			
	متوسط المتوسطات						3,006		بدرجة متوسطة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

تظهر في الجدول أن اجابات أفراد العينة حول درجة مساهمة القائد في تنمية المهارات الفردية لأفراد عينة الدراسة، كان بدرجة متوسطة، حيث قدر متوسط البعد بـ (3,006)، ووقع في الخانة (بدرجة متوسطة)، في سلم ليكارت الخماسي. وقدّر متوسط العبارة رقم (43) بـ (3,320) وهو أكبر متوسط في

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

عبارات هذا البعد، ويشير إلى الدرجة المتوسطة، أما العبارات رقم (47) فقد قدر متوسطها بـ (2,808) وهو أدنى متوسط في هذا البعد، ويشير الجدول إلى درجة مساهمة متوسطة في تنمية المهارات الفردية، ويرجع ذلك إلى أن القائد لا يتيح فرصا كبيرة للمبادرة وإبداء الرأي، كما رأينا سابقا، وهذا يحد من جرأة الافراد، على المشاركة، والالتيان بأفكار إبداعية، من خلال مبادلة المعارف بينهم، وتمكنهم من إخراج المعارف الضمنية المكتسبة من طرفهم، والعمل على تطوير أنفسهم لاكتساب مهارات جديدة.

كما يظهر أن الافراد لا يتم تمكينهم لتحمل مسؤوليات أكبر واتخاذ القرارات وحل المشكلات دون الرجوع إلى القائد، ويعود ذلك بنسبة كبيرة لتحديد المهام والمسؤوليات بدقة، والاعتماد كثيرا على الاجراءات الرسمية في الادارة.

ثانيا: تحليل درجة تنمية القائد للمهارات الجماعية في مؤسسة صناعة الكوابل،
فرع جنرال كابل بسكرة ؟

في هذا العنصر سيتم تحليل عبارات المقياس الخاصة بالمهارات الجماعية، من خلال حساب، المتوسط لتحديد اتجاه إجابات عينة الدراسة، والانحراف المعياري لكل عبارة لمعرفة درجة تشتت إجابات العينة عن المتوسط الحسابي. والمتوسط المرجح لتحديد اتجاهات عينة الدراسة لكل بعد من أبعاد الدراسة، وكل نوع من انواع المهارات التي تم تحديدها.

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

الجدول رقم (45): اتجاه اجابات عينة الدراسة حول درجة تنمية القائد للمهارات الجماعية

الرقم	عبارات بعد المهارات الجماعية	درجات السلم					المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه اجابات العينة
		1	2	3	4	5			
51	يشجعك رئيسك المباشر على العمل في فريق	10	12	27	18	11	3,103	1,212	بدرجة متوسطة
		12,8	15,4	34,6	23,1	14,1			
52	يشجعك على تبادل المعارف بين افراد المنظمة بصراحة وشفافية	12	12	26	14	14	3,077	1,297	بدرجة متوسطة
		15,4	15,4	33,3	17,9	17,9			
53	يسهل لك التعاون بين مختلف الادارات للحصول على المعلومات	15	6	23	18	16	3,179	1,374	بدرجة متوسطة
		19,2	7,7	29,5	23,1	20,5			
54	يقوم رئيسك المباشر بتشجيع وتحفيز فريق العمل	21	8	23	15	11	2,833	1,390	بدرجة متوسطة
		26,9	10,3	29,5	19,2	14,1			
55	يكافأ رئيسك المباشر فريق العمل عند قيامه بانجازات جيدة	23	12	15	21	7	2,705	1,378	بدرجة متوسطة
		29,5	15,4	19,2	26,9	9			
56	يعمل رئيسك المباشر على التنسيق بين مختلف اعضاء المنظمة	14	15	21	17	11	2,949	1,308	بدرجة متوسطة
		17,9	19,2	26,9	21,8	14,1			
57	يشجعك رئيسك المباشر على الاتصال الجيد باعضاء الفريق من خلال بنائه للغة مشتركة	9	14	29	15	11	3,064	1,188	بدرجة متوسطة
		11,5	17,9	37,2	19,2	14,1			
58	ينمي فيك رئيسك المباشر تقبل الثقافات المختلفة لافراد المنظمة	19	13	12	21	13	3,949	1,450	بدرجة كبيرة
		24,4	16,7	15,4	26,9	16,7			
	متوسط المتوسطات						3,107		بدرجة متوسطة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

تظهر في الجدول أن اجابات أفراد العينة حول درجة مساهمة القائد في تنمية المهارات الجماعية لافراد عينة الدراسة، كان بدرجة متوسطة، حيث قدر متوسط البعد بـ (3,107)، ووقع في الخانة (بدرجة متوسطة)، في سلم ليكارت الخماسي. وقدر متوسط العبارة رقم (58) بـ (3,949) وهو أكبر متوسط في

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية

ممارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

عبارات هذا البعد، ويشير الى الدرجة الكبيرة، أما العبارة رقم (55) فقد قدر متوسطها بـ (2,705) وهو أدنى متوسط في هذا البعد، ويشير الجدول الى درجة مساهمة متوسطة في تنمية المهارات الجماعية، ويعود هذا الى عدم تركيز الرؤساء على مهارات القيادة المعتمدة على التشجيع والتحفيز، والمشاركة. مما يقل من أهمية تنمية مهارات العمل في الفريق وتبادل المعارف، والتعاون. وربما لان الادارة تعتمد على التقييم الفردي لاداء الافراد ولا تهتم بمكافأة فريق العمل، مما يحد من تعاونهم وتبادل المعارف بين مختلف الادارات والمصالح. وتشير العبارة رقم (58) الى أن هناك تقبل للثقافات المختلفة لافراد المنظمة، ويعود ذلك ربما إلى أن مختلف الافراد هم من نفس المنطقة يتمتعون بنفس القيم والافكار والعادات، ونفس لغة الحوار والتواصل، الا أن الامر اذا تعد ذلك، مثل تاريخ المؤسسة، فإن العمال يعتبرون المؤسسة وطنية، وأن مسيروها أجنبي، (فهم غير متقبلين للاجانب، ويرون أن أي تجاوزات هي تجاوزات على كرامتهم) ولن يتم قبول اي تجاوزات من طرفهم، وهذا ما لمستته الباحثة في الحوارات التي جرت من خلال فيديو تم تصويره بالمؤسسة، سنة 2010، جراء الاضراب. وهذا يدل على أن المسيرين الاجانب، لم يتمكنوا من صهر قيم ورؤية المؤسسة في ذهنيات كل أفراد المؤسسة، لانهم لم يستغلوا جيدا طرق التواصل، ولم يحاولوا معرفة اهتمامات ومبادئ وقيم، الموظفين الجزائريين.

وكل هذه النقاط تحد من تنمية المهارات الجماعية لدى الافراد، مثل مهارات التعاون، العمل في فريق، التواصل والتنسيق الجيد،...ربما لان الرؤساء يفتقرون الى معرفة هذه المهارات الجماعية الضرورية، وربما يركزون فقط على المهارات المتخصصة، ولا يولون اهتماما كبيرا لضرورة تنمية المهارات السلوكية.

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

ثالثا: تحليل درجة تنمية القائد للمهارات التنظيمية في مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل بسكرة ؟

سيتم تحليل عبارات المقياس الخاصة بالمهارات التنظيمية، من خلال حساب المتوسط لتحديد اتجاه اجابات عينة الدراسة، والانحراف المعياري لكل عبارة لمعرفة درجة تشتت اجابات العينة عن المتوسط الحسابي. والمتوسط المرجح لتحديد اتجاهات عينة الدراسة لكل بعد من ابعاد الدراسة، ولكل نوع من أنواع المهارات التي تم تحديدها.

الجدول رقم (46): اتجاه اجابات عينة الدراسة حول درجة تنمية القائد للمهارات التنظيمية

الرقم	عبارات بعد المهارات التنظيمية	درجات السلم	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه اجابات العينة	درجات السلم				
						1	2	3	4	5
59	يقوم رئيسك المباشر ببناء رؤية مشتركة في المؤسسة	التكرار %	3,038	1,304	بدرجة متوسطة	13	16	13	27	9
						16,7	20,5	16,7	34,6	11,5
60	يعمل رئيسك المباشر على تكليفك بتشخيص مختلف فرص وتهديدات المحيط	التكرار %	3,167	1,210	بدرجة متوسطة	12	7	23	28	8
						15,4	9	29,5	35,9	10,3
61	يعمل رئيسك المباشر على توجيه انظاركم للاهتمام بالسوق الذي تتواجد فيه المؤسسة	التكرار %	2,820	1,266	بدرجة متوسطة	12	28	6	26	6
						15,4	35,9	7,7	33,3	7,7
62	يكلفكم رئيسك المباشر بدراسات حول احتياجات الزبائن واذواقهم	التكرار %	2,423	1,344	بدرجة قليلة	31	8	18	17	4
						39,7	10,3	23,1	21,8	5,1
63	يدريكم رئيسك المباشر على بناء الثقة مع مختلف شركاء المنظمة	التكرار %	2,641	1,279	بدرجة متوسطة	20	18	14	22	4
						25,6	23,1	17,9	28,2	5,1
64	يشجعك رئيسك المباشر على ربط علاقات جيدة مع موردي المنظمة	التكرار %	2,512	1,287	بدرجة قليلة	24	16	16	18	4
						30,8	20,5	20,5	23,1	5,1
65	يوافقك رئيسك المباشر على مناولة الانشطة الى الشركات المتخصصة لتنفيذها بجودة عالية	التكرار %	2,782	1,255	بدرجة متوسطة	18	15	13	30	2
						23,1	19,2	16,7	38,5	2,6
66	تستفيد المنظمة من اكتساب المعارف والمهارات والتكنولوجيا التي حددتها مع مختلف	التكرار %	2,961	1,371	بدرجة متوسطة	18	9	20	20	11
						23,1	11,5	25,6	25,6	14,1

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

		شركائها									
بدرجة	1,316	3,141	13	10	21	21	13	التكرار	يعلمكم رئيسك المباشر ان نجاح مؤسستك هو نجاح لمختلف مواهب الافراد فيها	67	
متوسطة			16,7	12,8	26,9	26,9	16,7	%			
بدرجة	1,459	3,000	21	4	22	16	15	التكرار	يشجعك رئيسك المباشر على الالتزام برسالة واهداف المؤسسة	68	
متوسطة			26,9	5,1	28,2	20,5	19,2	%			
بدرجة	1,377	3,025	17	8	22	18	13	التكرار	ينمي فيك رئيسك المباشر سلوك نشر خبرتك ومعارفك	69	
متوسطة			21,8	10,3	28,2	23,1	16,7	%			
بدرجة متوسطة		2,864	متوسط المتوسطات								

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

تظهر في الجدول أن اجابات أفراد العينة حول درجة مساهمة القائد في تنمية المهارات التنظيمية لافراد عينة الدراسة، كان بدرجة متوسطة، حيث قدر متوسط البعد بـ (2,864)، ووقع في الخانة (بدرجة متوسطة)، في سلم ليكارت الخماسي. وقدر متوسط العبارة رقم (67) بـ (3,141) وهو أكبر متوسط في عبارات هذا البعد، ويشير إلى الدرجة المتوسطة، أما العبارة رقم (62) فقد قدر متوسطها بـ (2,423) وهو أدنى متوسط في هذا البعد، ويشير الجدول الى درجة مساهمة متوسطة في تنمية المهارات التنظيمية.

على المستوى التنظيمي، المؤسسة من بين المؤسسات الناجحة وطنيا، وعالميا فجنرال كابل ضمن المؤسسات الرائدة في سوق الاسلاك والكوابل، وتنتشر في اكثر من 26 دولة وتملك 57 مصنع، ويبدو أن المؤسسة تهتم بتنمية المهارات التنظيمية، حيث تؤكد على الاهتمام بمهارات التوجه نحو السوق، والتشخيص الجيد لمختلف الفرص. إذ تشير في أهدافها " لدينا حافظة منتجات تقدر بـ 100000 نوع من المنتجات، وهي تعمل على تطوير منتجات جديدة وتكوين فرص جديدة، لتلبية تحديات السوق في الغد، كما أنها تؤكد على تنمية مهارة بناء الثقة مع مختلف الشركاء، وتحقيق الاهداف المرجوة كاتساب التكنولوجيا والمعارف

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الأنماط القيادية في تنمية مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

والمهارات، ونشر الخبرات. ويظهر ذلك في أهدافها، " في كل قطاع، ومنطقة جغرافية نتموضع بقوة من أجل مساعدة شركائنا على تحقيق اهدافهم ". وهي تضم 14500 عامل في مؤسساتها، وتشير أيضا في اهدافها الى التوجه للعملاء " نحن نقدم لعملائنا جميعا نقاط قوة الشركات الكبرى،...نحن نستطيع خدمتكم عالميا ومحليا، ضعونا في العمل¹.

وعلى الرغم من أن الاهتمام بهذه المهارات، موجود على مستوى اهداف المؤسسة، إلا ان النتائج في المؤسسة محل الدراسة، تشير الى ان الاهتمام بتنمية هذه المهارات من طرف قيادات المؤسسة يتم بدرجة متوسطة، ويعود هذا بشكل كبير الى عدم تمكين القيادات للمرؤوسين للقيام بمهام مثل تشخيص فرص وتهديدات المحيط، ففي كثير من الاحيان يتم الاعتماد على مكاتب استشارات استراتيجية، بالاضافة الى التحديد الرسمي للمهام، الذي يحد من رغبة الافراد في تنمية مهاراتهم ومعارفهم ومشاركتها مع مختلف الادارات والمصالح. وهذا يحد من تنمية المهارات المطلوبة لمؤسسات اليوم، الانفتاح على السوق والزبائن. ومعرفة طرق تحقيق المكتسبات المعرفية والمهارية والتكنولوجية من الشركاء، وكيفية بناء علاقات جيدة مع الموردين والعملاء، لضمان التوريد وتسويق المنتجات بشكل جيد.

¹ أنظر موقع الشركة - <http://www.generalcable.com/GeneralCable/en-US/Company/AboutUs>

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الأنماط القيادية في تنمية مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور تنمية المهارات مرتبة تنازلياً، حسب المتوسطات الحسابية من الأكبر إلى الأصغر.

الجدول رقم (47): اتجاهات متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد محور تنمية المهارات في المؤسسة مرتبة ترتيباً تنازلياً من الأكبر إلى الأصغر

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
المهارات الفردية	3,006	1,024	2
المهارات الجماعية	3,107	1,205	1
المهارات التنظيمية	2,864	1,172	3
المهارات في المؤسسة	2,992	1,097	بدرجة متوسطة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

يلاحظ من الجدول أن محور تنمية المهارات في المؤسسة يتم تنميته بدرجة متوسطة من طرف الرؤساء المباشرين حسب آراء أفراد عينة الدراسة، التي اتفقت اجاباتها حول الدرجة المتوسطة، ويظهر أن بعد المهارات الجماعية حقق متوسط قدره (3,107)، يليه بعد المهارات الفردية بمتوسط قدره (3,006)، ثم بعد المهارات التنظيمية وقدره بـ (2,864).

الفرع الثالث: العلاقة بين أنماط القيادة وتنمية المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة.

هل هناك ارتباط بين أنماط القيادة وتنمية المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة ؟

للتعرف على وجود ارتباط بين أنماط القيادة السائدة في المؤسسة (أبعاد أنماط القيادة التحويلية والتبادلية) في تنمية المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

فرع جنرال كابل بسكرة، تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان لقياس المتغيرات الكيفية للتحقق من طبيعة العلاقة بين المتغيرين، وجاءت النتائج كالتالي:

أولاً: قياس معامل ارتباط سبيرمان بين الانماط القيادية وتنمية المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة

الجدول رقم (48): معامل ارتباط سبيرمان لقياس درجة الارتباط بين الانماط القيادية وتنمية

المهارات في المؤسسة محل الدراسة

المتغير	المهارات الفردية		المهارات الجماعية		المهارات التنظيمية		المهارات في المؤسسة	
	معامل	الدلالة	معامل	الدلالة	معامل	الدلالة	معامل	الدلالة
	سبيرمان	الاحصائية	سبيرمان	الاحصائية	سبيرمان	الاحصائية	سبيرمان	الاحصائية
انماط القيادة	,738**	0,000	,812**	0,000	,808**	0,000	,805**	0,000

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

يلاحظ من الجدول أن العلاقة بين متغيرات الدراسة، التابع والمستقل هي علاقة ارتباط موجبة وقوية حيث قدر معامل الارتباط سبيرمان (وهو المعامل المناسب لدراسة المتغيرات الكيفية) بـ (0,805) عند مستوى الدلالة ($p < 0,01$)، وهو قريب من الواحد، كما يظهر من الجدول أن تأثير الانماط القيادية في تنمية المهارات الفردية والجماعية والتنظيمية ذو ارتباط موجب قدر على التوالي بـ (0,738)، (0,812) و(0,808) عند مستوى الدلالة ($p < 0,01$)، ويلاحظ أن تقدير معامل الارتباط لتأثير الانماط القيادية في تنمية المهارات الجماعية هو الأكثر قيمة ثم التنظيمية وأخيراً الفردية.

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية

مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

نفس النتيجة وصلت إليها دراسة " ميسون عبد الله احمد و دينا مناف محمد " إلى أن هناك ارتباط بين أنماط القيادة ودورها في تنمية المهارات، حيث قدرت درجة الارتباط ب (0,739) عند مستوى معنوية (0,05).

ثانيا: قياس معامل ارتباط سبيرمان بين أبعاد نمط القيادة التحويلية وتنمية المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة

الجدول رقم (49): معامل ارتباط سبيرمان لقياس درجة الارتباط بين أبعاد نمط القيادة التحويلية

وتنمية المهارات (الفردية، الجماعية والتنظيمية) في المؤسسة محل الدراسة

المتغير	المهارات الفردية		المهارات الجماعية		المهارات التنظيمية		المهارات في المؤسسة	
	معامل	الدلالة	معامل	الدلالة	معامل	الدلالة	معامل	الدلالة
بعد الكاريزما	0,609**	0,000	0,713**	0,000	0,743**	0,000	0,706**	0,000
بعد التحفيز الإلهامي	0,656**	0,000	0,727**	0,000	0,738**	0,000	0,723**	0,000
بعد الاستثارة الفكرية	0,736**	0,000	0,806**	0,000	0,813**	0,000	0,800**	0,000
بعد الاعتبار الفردى	0,742**	0,000	0,788**	0,000	0,756**	0,000	0,783**	0,000
القيادة التحويلية	0,735**	0,000	0,816**	0,000	0,811**	0,000	0,806**	0,000

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

يلاحظ من الجدول أن لنمط القيادة التحويلية تأثيرا في تنمية المهارات، حيث قدر معامل سبيرمان للارتباط ب (0,806)، عند مستوى دلالة ($p < 0,01$).

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

وهو معامل ارتباط موجب قوي، أما بالنسبة لأبعاد القيادة التحويلية فيظهر أن لبعده الاستثارة الفكرية ارتباط موجب كبير في تنمية المهارات قدر بـ (0,800)، يليه بعد الاعتبار الفردي، ثم بعد التحفيز الالهامي وأخيرا بعد الكاريزما، بمعاملات ارتباط قدرت على التوالي بـ (0,783)، (0,723) ثم (0,706).

أما بالنسبة لارتباط كل بعد بنوع المهارة فكانت النتائج كمايلي:

بعد الكاريزما: ارتبط ارتباطا موجبا قدر بـ (0,743) بالنسبة لبعده المهارات التنظيمية، يليه بعد المهارات الجماعية وقدر معامل الارتباط بـ (0,713)، ثم بعد المهارات الفردية وقدر بـ (0,609).

بعد التحفيز الالهامي: قدر معامل ارتباط هذا البعد مع كل من بعد المهارات الفردية، الجماعية والتنظيمية كمايلي: (0,656)، (0,727) و(0,738).

بعد الاستثارة الفكرية: قدرت معاملات الارتباط لمختلف أبعاد المهارات، (0,736) لبعده المهارات الفردية، (0,806) لبعده المهارات الجماعية، وفي بعد المهارات التنظيمية قدر معامل سبيرمان بـ (0,813)، وهذا الأخير هو أقوى ارتباط مقارنة بالآخرين.

بعد الاعتبار الفردي: قدرت معاملات الارتباط على التوالي بـ (0,742) بالنسبة لبعده المهارات الفردية، (0,788) لبعده المهارات الجماعية، ثم (0,756) لبعده المهارات التنظيمية. ويشكل بعد المهارات الجماعية أقوى ارتباط مقارنة بالبعدين الآخرين.

ومن خلال الجدول يلاحظ أن نتائج الارتباط كانت دالة عند مستوى ($p < 0,01$)، ويلاحظ أن أقوى ارتباط كان بين بعد الاستثارة الفكرية وبعده المهارات التنظيمية بـ (0,813)، يليه بعد الاستثارة الفكرية بمعامل ارتباط قدر بـ (0,806) مع بعد المهارات الجماعية.

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

ثالثا: قياس معامل ارتباط سبيرمان بين أبعاد نمط القيادة التبادلية وتنمية المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة

الجدول رقم (50): معامل ارتباط سبيرمان لقياس درجة الارتباط بين أبعاد نمط القيادة التبادلية وتنمية المهارات (الفردية، الجماعية والتنظيمية) في المؤسسة محل الدراسة.

المتغير	المهارات الفردية		المهارات الجماعية		المهارات التنظيمية		المهارات في المؤسسة	
	معامل	الدلالة	معامل	الدلالة	معامل	الدلالة	معامل	الدلالة
بعد المشروطة	0,799**	0,000	0,819**	0,000	0,782**	0,000	0,816**	0,000
بعد الادارة بالاستثناء النشطة	0,610**	0,000	0,652**	0,000	0,602**	0,000	0,633**	0,000
بعد الادارة بالاستثناء الساكنة	0,301**	0,007	0,323**	0,004	0,243*	0,032	0,285*	0,011
القيادة التبادلية	0,697**	0,000	0,726**	0,000	0,675**	0,000	0,709**	0,000

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

يلاحظ من الجدول أن هناك ارتباط موجب قوي بين أبعاد القيادة التبادلية ومحور تنمية المهارات في المؤسسة، حيث قدر معامل ارتباط سبيرمان بـ (0,709)، عند مستوى الدلالة ($p < 0,01$)، أما بالنسبة لارتباط مختلف أبعاد القيادة التبادلية بمحور المهارات في المؤسسة، فقد قدر ارتباط بعد المكافأة المشروطة بـ (0,816) وهو دال احصائيا عند مستوى دلالة ($p < 0,01$)، وبعد الادارة

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الأنماط القيادية في تنمية مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

بالاستثناء النشطة بـ (0,633)، وأخيراً بعد الإدارة بالاستثناء الساكنة بمعامل ارتباط قدر بـ (0,285)، عند مستوى دلالة قدر بـ (0,011) وهو يساوي 0,01 وأقل من 0,05.

أما بالنسبة لارتباط مختلف أبعاد القيادة التبادلية بمختلف أبعاد المهارات، فكانت النتائج كالتالي:

بعد المكافاة المشروطة: قدر ارتباط هذا البعد ببعد المهارات الفردية بـ (0,799)، وبـ (0,819) ببعد المهارات الجماعية وبـ (0,782) مع بعد المهارات التنظيمية، عند مستوى دلالة ($p < 0,01$).

بعد الإدارة بالاستثناء النشطة: قدر ارتباط هذا البعد ببعد المهارات الفردية بـ (0,610)، وبـ (0,652) ببعد المهارات الجماعية وبـ (0,602) مع بعد المهارات التنظيمية، عند مستوى دلالة ($p < 0,01$).

بعد الإدارة بالاستثناء الساكنة: قدر ارتباط هذا البعد ببعد المهارات الفردية بـ (0,301)، عند مستوى دلالة (0,007)، وبـ (0,323) ببعد المهارات الجماعية عند مستوى دلالة أقل من 0,01 قدر بـ (0,004). وبـ (0,243) مع بعد المهارات التنظيمية، عند مستوى دلالة (0,032)، وهو دال عند مستوى الدلالة أقل من 0,05.

يلاحظ من الجدولين السابقين أن هناك علاقة ارتباط بين نمطي القيادة، وهما القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، مع محور تنمية المهارات في المؤسسة، حيث قدر الارتباط بين القيادة التحويلية وتنمية المهارات في المؤسسة بـ (0,806)، عند مستوى دلالة ($p < 0,01$)، وهو ارتباط موجب قوي، أما بعد القيادة التبادلية فقد قدر الارتباط بينها وبين محور تنمية المهارات في المؤسسة بـ (0,709)، عند مستوى

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

دلالة ($p < 0,01$). ويلاحظ أن معامل ارتباط القيادة التحويلية أقوى من معامل ارتباط القيادة التبادلية.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها

ومن أجل القيام باختبار فرضيات الدراسة قامت الباحثة، بحساب الانحدار البسيط والمتعدد خطوة بخطوة.

الفرع الاول: اختبار صحة الفرضية الرئيسية

لتحليل تأثير الانماط القيادية (التحويلية والتبادلية)، سيتم حساب الانحدار البسيط بين هذين المتغيرين، المتغير التابع والمتغير المستقل، لاختبار صحة الفرضية التي تم تحديدها في المقدمة العامة. والمحددة بالشكل التالي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأنماط القيادة في تنمية المهارات (المهارات الفردية، المهارات الجماعية، المهارات التنظيمية) في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

الجدول رقم (51): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى

البيان	الارتباط	معامل التحديد	قيمت ت	معامل الانحدار	درجة الحرية	مستوى المعنوية
تأثير أنماط القيادة في تنمية المهارات في المؤسسة	0,814	0,662	12,198	0,814	1	0,000

التأثير دال احصائيا عند مستوى دلالة ($p < 0,01$)

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الأنماط القيادية في تنمية مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

يوضح الجدول تأثير أنماط القيادة في تنمية المهارات، إذ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية. حيث بلغ معامل الارتباط (0,814)، عند مستوى دلالة (0,000)، أما معامل التحديد فقد قدر بـ (0,662)، أي أن 66,2% من التغيرات في تنمية المهارات ناتجة عن التغير في أنماط القيادة. كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,814)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في ممارسة القيادة يؤدي إلى الزيادة في تنمية المهارات بقيمة (0,814). ويؤكد هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي بلغت (12,198) وهي دالة عند مستوى (0,000)، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأنماط القيادة في تنمية المهارات (المهارات الفردية، المهارات الجماعية، المهارات) في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

نفس النتيجة وصلت إليها دراسة "ميسون عبد الله احمد و دينا مناف محمد"، حيث وجدت أن هناك تأثير لأنماط القيادة في تنمية مهارات العاملين، وقدرت درجة التأثير بـ (0,790) وهي تعني أن الزيادة بدرجة واحدة في ممارسة أنماط القيادة يؤدي إلى الزيادة في تنمية المهارات بـ (0,790). ومعامل التحديد قدر بـ (0,7014)، وهو يعني أن ما قيمته (70,14%) من التغيرات في تنمية المهارات ناتجة عن التغير في أنماط القيادة.

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

الفرع الثاني: اختبار صحة الفرضية الفرعية الاولى

لتحليل تاثير نمط القيادة التحويلية ، تم حساب الانحدار البسيط بين هذين المتغيرين، المتغير التابع تنمية المهارات في المؤسسة والمتغير المستقل نمط القيادة التحويلية، لاختبار صحة الفرضية التي تنص على:

لا يوجد تاثير معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التحويلية في تنمية المهارات (المهارات الفردية، المهارات الجماعية، المهارات التنظيمية) في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

الجدول رقم (52): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار صحة الفرضية الفرعية الاولى

البيان	الارتباط	معامل التحديد	قيمت	معامل الانحدار	درجة الحرية	مستوى المعنوية
تاثير القيادة التحويلية في تنمية المهارات في المؤسسة	0,809	0,655	12,015	0,809	1	0,000

التاثير دال احصائيا عند مستوى دلالة ($p < 0,01$)

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول تاثير نمط القيادة التحويلية في تنمية المهارات في المؤسسة، إذ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التحويلية في تنمية المهارات، وبلغ معامل الارتباط (0,809)، عند مستوى دلالة (0,000)، أما معامل التحديد فقدر بـ (0,655)، أي أن 65,5 % من التغيرات في تنمية المهارات ناتجة عن التغير في نمط القيادة التحويلية. كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,809)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية يؤدي إلى الزيادة في تنمية المهارات بقيمة (0,809).

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

ويؤكد هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي بلغت (12,015) وهي دالة عند مستوى (0,000)، وهذا يؤكد عدم قبول الفرضية الفرعية الاولى، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التحويلية في تنمية المهارات (المهارات الفردية، المهارات الجماعية، المهارات التنظيمية) في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

وهذا تؤيده دراسة "شريف احمد حسن عباس" حول تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الابداع التنظيمي، حيث قدر معامل الارتباط بـ (0,721)، وتفسر سلوكيات القيادة التحويلية ما قيمته (52%) من التغير في الابداع التنظيمي. وفي دراسة "حافظ عبد الكريم الغزالي"، حول تأثير القيادة التحويلية في عملية اتخاذ القرار. وجد أن هناك علاقة ارتباط قدرت بـ (0,737)، بالاضافة إلى دراسة "William judge Detlin.selenkov." وجدوا أن سلوك القيادة الاستراتيجية لديها ارتباط موجب في التأثير على عمليات الابداع، من خلال حجم المؤسسة والسمات الشخصية للرئيس التنفيذي.

كما توصلت دراسة "Lale gumusluoglu. Arzu ilsev" إلى النتائج التالية:

توجد علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية والابداع لدى الافراد، قدر معامل الارتباط بـ (0,25)
التحفيز الذاتي وسيط للعلاقة بين القيادة التحويلية وابداع الاتباع. ، قدر معامل الارتباط بـ (0,22)
توجد علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية والابداع التنظيمي. ، قدر معامل الارتباط بـ (0,30).

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الأنماط القيادية في تنمية مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

وحسب " *bass et avolio* " فان القيادة التحويلية تضم توسيع وزيادة أهداف الاتباع وتوافقها مع القيم، وتحسين المهارات، والثقة للذهاب فوق ما كان متوقعا للاداء. وذلك من خلال الاعتبار الفردي، الذي يتضمن التدريب، الاستشارة والاهتمام الشخصي بالآخرين، وهذه السلوكيات تشجع قيم التعلم وتزيد فوق المتوقع نجاح المسار المهني. بالإضافة الى المحاكاة الفكرية، التي تمكن الآخرين من محاولة أشياء جديدة، والتفكير في المشاكل القديمة بطرق جديدة، هذه السلوكيات تؤدي بالافراد الى التحدي، اكتساب معارف جديدة، مهارات وقدرات، والابداع في خلق توازن بين الحياة المهنية والشخصية. أما التحفيز الالهامي، فيضم الاتصال حول الاداء العالي المتوقع، والذي يفعل تحقيق الذات، ويعمل من أجل تحقيق الاهداف المتعلقة بالمسار المهني.¹

ولتوضيح البعد الاكثر تأثيرا من بين أبعاد القيادة التحويلية في تنمية مهارات المؤسسة، تم الاعتماد في هذه النقطة على تحليل الانحدار المتعدد خطوة بخطوة، لانه يعمل على استبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تقييم المتغير التابع، ولقد أظهرت النتائج أن بعد الاستثارة الفكرية هو الاكثر مساهمة في تنمية المهارات، وتم استبعاد بعد الكاريزما، التحفيز الالهامي، والاعتبار الفردي. والجدول التالي يعرض مساهمة بعد الاستثارة الفكرية.

¹ John j. Sosik. Veronica m. Godshalk. Francois j. Yammarino. Op. cit. p 245.

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

الجدول رقم (53): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (خطوة بخطوة) لاختبار البعد الاكثر تأثيرا

في أبعاد القيادة التحويلية على المتغير التابع

البيان	الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	قيمات	درجة الحرية	مستوى المعنوية
المهارات الفردية	0,788	0,620	0,788	11,142	1	0,000
المهارات الجماعية	0,828	0,686	0,828	12,875	1	0,000
المهارات التنظيمية	0,829	0,687	0,829	12,916	1	0,000
المهارات في المؤسسة	0,833	0,695	0,833	13,145	1	0,000

التأثير دال احصائيا عند مستوى دلالة ($p < 0,01$)

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

أظهرت النتائج أن بعد الاستثارة الفكرية يساهم في تنمية المهارات في المؤسسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0,833) عند مستوى دلالة قدر ب (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة ($p < 0,01$)، أما معامل التحديد فقد قدر ب (0,695)، أي أن ما قيمته (69,5%) من التغيرات في تنمية المهارات ناتج عن التغير في بعد الاستثارة الفكرية، كما بلغت درجة التأثير (0,833) وهذا يعني ان الزيادة بدرجة واحدة في ممارسة سلوك الاستثارة الفكرية يؤدي الى الزيادة في تنمية المهارات في المؤسسة بقيمة (0,833) ويؤكد هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي بلغت (13,145) وهي دالة عند مستوى دلالة (0,000).

كما يظهر من الجدول أن بعد الاستثارة الفكرية يساهم في تنمية المهارات الفردية، الجماعية والتنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط على التوالي (0,788)،

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية

ممارسات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

(0,828)، (0,829)، عند مستوى دلالة قدر ب (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة ($p < 0,01$)، أما معامل التحديد فقد بـ (0,620) بالنسبة للمهارات الفردية، أي أن ما قيمته (62%) من التغيرات في تنمية المهارات الفردية ناتج عن التغير في بعد الاستثارة الفكرية، كما بلغت درجة التأثير (0,788) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في ممارسة سلوك الاستثارة الفكرية يؤدي إلى الزيادة في تنمية المهارات الفردية بقيمة (0,788). ويؤكد هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي بلغت (11,142) وهي دالة عند مستوى دلالة (0,000).

أما معامل التحديد بالنسبة للمهارات الجماعية فقد بـ (0,686)، أي أن ما قيمته (68,6%) من التغيرات في تنمية المهارات الجماعية ناتج عن التغير في بعد الاستثارة الفكرية، كما بلغت درجة التأثير (0,828) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في ممارسة سلوك الاستثارة الفكرية يؤدي إلى الزيادة في تنمية المهارات الجماعية بقيمة (0,828). ويؤكد هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي بلغت (12,875) وهي دالة عند مستوى دلالة (0,000).

وبالنسبة للمهارات التنظيمية، فمعامل التحديد قدر بـ (0,687)، أي أن ما قيمته (68,7%) من التغيرات في تنمية المهارات التنظيمية ناتج عن التغير في بعد الاستثارة الفكرية، كما بلغت درجة التأثير (0,829) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في ممارسة سلوك الاستثارة الفكرية يؤدي إلى زيادة في تنمية المهارات التنظيمية بقيمة (0,829). ويؤكد هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي بلغت (12,916) وهي دالة عند مستوى دلالة (0,000).

وتتفق هذه النتائج مع دراسة "شريف احمد حسن عباس" التي توصلت إلى أن سلوك التأثير المثالي له علاقة ارتباط تقدر بـ (0,360) من حيث تبني الابداع وبـ (0,646) من ناحية توفير القدرات الابداعية، كما توصلت دراسة "حافظ عبد الكريم الغزالي" إلى أن بعد الاستثارة الفكرية له علاقة ارتباط قدرت بـ (0,374)

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

مع فاعلية اتخاذ القرار، وأن (14 %) من التغييرات في فاعلية اتخاذ القرار، ناتجة عن سلوك الاستثارة الفكرية.

وفي دراسة كل من " *howell, avolio, tierney* " وجدوا علاقة ارتباط موجبة بين سلوكيات القيادة التحويلية والابداع (الاخذ بالمخاطرة، الانفتاح على افكار جديدة)، من خلال حجم المؤسسة والسمات الشخصية للرئيس التنفيذي. وقد تجاوز معامل الانحدار في دراسة " *west et al* " (0,50)¹.

الفرع الثالث: اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

لتحليل تأثير نمط القيادة التبادلية، تم حساب الانحدار البسيط بين هذين المتغيرين، المتغير التابع تنمية المهارات في المؤسسة والمتغير المستقل نمط القيادة التبادلية، لاختبار صحة الفرضية التي تنص على:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التبادلية في تنمية المهارات (المهارات الفردية، المهارات الجماعية، المهارات التنظيمية) في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

الجدول رقم (54): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

البيان	الارتباط	معامل التحديد	قيمت	معامل الانحدار	درجة الحرية	مستوى المعنوية
تأثير القيادة التبادلية في تنمية المهارات في المؤسسة	0,754	0,568	9,994	0,754	1	0,000

التأثير دال احصائيا عند مستوى دلالة ($p < 0,01$)

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

¹ Detlin.selenkov. William judge. **op. cit.** pp 675-676.

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية

مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

يتضح من الجدول تأثير نمط القيادة التبادلية في تنمية المهارات في المؤسسة، إذ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية في تنمية المهارات، وبلغ معامل الارتباط (0,754)، عند مستوى دلالة (0,000)، أما معامل التحديد فقدرب بـ (0,568)، أي أن 56,8% من التغيرات في تنمية المهارات ناتجة عن التغير في نمط القيادة التبادلية. كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,754)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق سلوكيات القيادة التبادلية يؤدي إلى الزيادة في تنمية المهارات بقيمة (0,754). ويؤكد هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي بلغت (9,994) وهي دالة عند مستوى (0,000). وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التبادلية في تنمية المهارات (المهارات الفردية، المهارات الجماعية، المهارات التنظيمية) في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

ولقد توصلت دراسة " **عبد العزيز مجعد المطيري** " أن هناك تأثير لنمط القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث وجدت أن قيمة الارتباط كانت متوسطة، وقدرت بـ (0,445)، ومعامل التحديد قدر بـ (0,198)، أي أن القيادة التبادلية تفسر ما قيمته (19,8%) من التغيرات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ولمعرفة البعد الأكثر مساهمة في تنمية كل نوع من أنواع المهارات، قامت الباحثة بتحليل الانحدار المتعدد خطوة بخطوة لأنه يعمل على استبعاد المتغيرات المستقلة

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

التي لا تساهم في تقييم المتغير التابع، وأظهرت النتائج أن البعد الأكثر تأثيراً هو المكافأة المشروطة، كما يظهر في الجدول الموالي:

الجدول رقم (55): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (خطوة بخطوة) لاختبار البعد الأكثر تأثيراً في القيادة التبادلية على المتغير التابع

البيان	الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	قيمت ت	درجة الحرية	مستوى المعنوية
المهارت الفردية	0,795	0,632	0,795	11,431	1	0,000
المهارات الجماعية	0,826	0,682	0,826	12,753	1	0,000
المهارات التنظيمية	0,774	0,599	0,774	10,648	1	0,000
المهارات في المؤسسة	0,813	0,660	0,813	12,157	1	0,000

التأثير دال احصائياً عند مستوى دلالة ($p < 0,01$)

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

أظهرت النتائج أن بعد المكافأة المشروطة يساهم في تنمية المهارات في المؤسسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0,813) عند مستوى دلالة قدر ب (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة ($p < 0,01$)، أما معامل التحديد فقد قدر ب (0,660)، أي أن ما قيمته (66%) من التغيرات في تنمية المهارات ناتج عن التغير في بعد المكافأة المشروطة، كما بلغت درجة التأثير (0,813) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في ممارسة سلوك المكافأة المشروطة، يؤدي إلى زيادة في تنمية المهارات في المؤسسة بقيمة (0,813). ويؤكد هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي بلغت (12,157) وهي دالة عند مستوى دلالة (0,000).

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية

ممارسات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

كما يظهر من الجدول أن بعد المكافأة المشروطة يساهم في تنمية المهارات الفردية، الجماعية والتنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط على التوالي (0,795)، (0,826)، (0,774)، عند مستوى دلالة قدر ب (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة ($p < 0,01$)، أما معامل التحديد فقدرب ب (0,632) بالنسبة للمهارات الفردية، أي أن ما قيمته (63,2%) من التغيرات في تنمية المهارات الفردية ناتج عن التغير في بعد المكافأة المشروطة، كما بلغت درجة التأثير (0,795) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في ممارسة سلوك المكافأة المشروطة يؤدي إلى زيادة في تنمية المهارات الفردية بقيمة (0,795). ويؤكد هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي بلغت (11,431) وهي دالة عند مستوى دلالة (0,000).

أما معامل التحديد بالنسبة للمهارات الجماعية فقدرب ب (0,682)، أي أن ما قيمته (68,2%) من التغيرات في تنمية المهارات الجماعية ناتج عن التغير في بعد المكافأة المشروطة، كما بلغت درجة التأثير (0,826) وهذا يعني ان الزيادة بدرجة واحدة في ممارسة سلوك المكافأة المشروطة يؤدي الى الزيادة في تنمية المهارات الجماعية بقيمة (0,826). ويؤكد هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي بلغت (12,753) وهي دالة عند مستوى دلالة (0,000).

وبالنسبة للمهارات التنظيمية، فمعامل التحديد قدر ب (0,599)، أي أن ما قيمته (59,9%) من التغيرات في تنمية المهارات التنظيمية ناتج عن التغير في بعد المكافأة المشروطة، كما بلغت درجة التأثير (0,774) وهذا يعني ان الزيادة بدرجة واحدة في ممارسة سلوك المكافأة المشروطة، يؤدي الى زيادة في تنمية المهارات التنظيمية بقيمة (0,774). ويؤكد هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي بلغت (10,648) وهي دالة عند مستوى دلالة (0,000). وهذه النتائج مقاربة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة "عبد العزيز مجعد المطيري" والتي كانت كالتالي: المكافأة المشروطة، معامل الارتباط قدر ب (0,413)، معامل التحديد

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية

ممارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

قدر بـ (0,171)، الادارة بالاستثناء النشطة، معامل الارتباط قدر بـ (0,323)،
معامل التحديد قدر بـ (0,104)، الادارة بالاستثناء الساكنة، معامل الارتباط قدر
بـ (0,035)، معامل التحديد قدر بـ (0,001).

يلحظ أن تأثير الاستثارة الفكرية على المهارات الجماعية والتنظيمية أكثر من
تأثير المكافأة المشروطة، حيث قدر معامل الانحدار بـ (0,828) بالنسبة
للمهارات الجماعية و (0,829) بالنسبة للمهارات التنظيمية، في حين أن بعد
المكافأة المشروطة أكثر تأثيرا على المهارات الفردية وقدر معامل الانحدار بـ
(0,795).

خلاصة الفصل:

نخلص في هذا الفصل إلى أن مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل
بسكرة، لديها العديد من المنتجات التي يتطلبها السوق المحلي والاجنبي، وممرت
بعدة مراحل في تطورها، وهي الان أحد فروع مؤسسة جنرال كابل الامريكية.
ويتأس الطاقم الاداري للمؤسسة، مسيرون أجانب من اسبانيا والمغرب والجزائر.
وخلال الدراسة الميدانية التي هدفت الى تحليل تأثير الانماط القيادية في تنمية
المهارات في المؤسسة، تم الاعتماد في الدراسة على الاستمارة التي قسمت الى
ثلاثة محاور، محور المتغيرات الوظيفية والشخصية، ومحور الانماط القيادية، وتم
فيه تحديد كل من نمط القيادة التحويلية التي تتكون من أربعة أبعاد، هي بعد
التأثير المثالي، بعد التحفيز الالهامي، بعد الاستثارة الفكرية وبعد الاعتبار الفردي.
ونمط القيادة التبادلية والذي يتكون من ثلاثة أبعاد، هي المكافأة المشروطة،
الادارة بالاستثناء النشطة والادارة بالاستثناء الساكنة. وتم الاعتماد في ذلك على
مقياس "MLQ" الذي حدده "bass" و "avolio". أما بالنسبة لمحور المهارات
فتم تقسيمه إلى ثلاثة أبعاد هي، المهارات الفردية والمهارات الجماعية والمهارات
التنظيمية، ولقد اقترحت الباحثة هذا المقياس بالاعتماد على بعض النماذج

الفصل الرابع: دراسة حالة تأثير الانماط القيادية في تنمية مهارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

المحددة في الدراسة النظرية. ولقد تم اثبات أن هذا المقياس يتمتع بمعامل ثبات وصدق عالين، كما تتبع متغيرات الدراسة التوزيع الطبيعي. بالإضافة الى ذلك تمت الاجابة على مختلف الاسئلة التي طرحت في المقدمة العامة، ووجد أن استجابات أفراد العينة كانت متوسطة. وأن العلاقة بين متغيري الدراسة هي علاقة ارتباط موجبة. وأخيرا تم اختبار الفرضيات، ووجد أن كل فرضيات الدراسة الصفرية تم رفضها، وتم قبول الفرضيات البديلة، وأثبت أن هناك تأثير للانماط القيادية في تنمية المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

الخاتمة العامة

أولاً: نتائج الدراسة

نستنتج من هذه الدراسة، أن القيادة كانت لها دائماً القدرة على التأثير في العاملين وفي أداء المؤسسة، لذلك شملت العديد من الدراسات، وطرحت في أثرها، العديد من النظريات. وتعتبر نظرية القيادة التحويلية والتبادلية، من بين أشهر النظريات الحديثة في القيادة، فبالنسبة للقيادة التحويلية، فالرؤية المستقبلية، والتغيير والاخلاق، هي أهم العوامل التي فرقت بين النظريات الحديثة والتقليدية في القيادة، لان القيادات في الوقت الحالي، هي القيادات التي تقوم ببناء رؤية مشتركة مستقبلية للمؤسسة ومشاركتها، مع باقي العاملين، وبذلك فهي تتبنى التغيير، ولا ترفضه، بالاضافة الى تمتعها بصفات أخلاقية، تجعل منها قدوة تتبع، وذلك من خلال الاهتمام بالمصلحة العامة على حساب المصلحة الخاصة، كما تعتمد القيادة التحويلية على أربعة أبعاد للقياس، هي (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي)، وتتضمن هذه الأبعاد، بناء رؤية مشتركة، تحفيز الافراد لاداء فوق المتوقع، وتعليمهم وتدريبهم، والاهتمام بانشغالاتهم والرفع من طموحاتهم، وبناء جسر من الثقة للعبور الى المشاركة والابداع. وتعتبر نظرية القيادة التحويلية، اكثر فاعلية من القيادة التبادلية، وهذه الاخيرة، تقاس من خلال ثلاثة أبعاد، هي (المكافاة المشروطة، الادارة بالاستثناء النشطة والادارة بالاستثناء الساكنة) وتعمل من خلال سياسة الجزرة والعصا، أي أن العامل يقدم الاداء والقائد يقدم له المكافاة، نتيجة لذلك الاداء، وتدخل القائد يكون إما لتصحيح الاخطاء قبل وقوعها أو أن يتدخل بعد أن تقع الاخطاء. ويعتبر الباحثون أن هذه القيادة أقل فاعلية وهي شبيهة بالانماط التقليدية في القيادة. كما أنه هناك من يعتبرها نقيض للقيادة التحويلية، وهناك من يرى، ان بداية العلاقات مع المرؤوسين تبدأ تبادلية وتنتهي تحويلية.

كما رأينا في هذه الدراسة، أن المؤسسات استقلت من منطق الشهادات الى منطق المهارات، وأجريت حديثاً العديد من الدراسات حول مفهوم المهارات وأنواعها، وتم التطرق في هذه الدراسة الى المهارات الفردية، المهارات الجماعية، والمهارات

التنظيمية. وراينا ان المرؤسين يجب ان يتحلوا بجموعة من المهارات الفردية كالمبادأة واتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، وبمجموعة من المهارات الجماعية كالتعاون، المشاركة، ايجاد لغة مشتركة، نقل المعارف. بالاضافة الى تمتعهم بالمهارات التنظيمية والتي تظهر على شكل مهام وسلوكات تخص المؤسسة ككل، من خلال التوجه نحو الزبون، تشخيص المحيط، الانفتاح على العالم،...

وتم الاستنتاج، الى ان القادة يمكنهم تنمية المهارات من خلال اتباع مجموعة من الاساليب كالتكوين والتدريب، او استراتيجيات كالتحالف والاستحواذ والتتويج. بالاضافة الى ذلك فان توافر القيادات على مجموعة من الخصائص خاصة التحويلية، يساهم بشكل كبير في تنمية المهارات، سواء كانت الفردية، الجماعية والتنظيمية.

أما فيما يخص الجانب الميداني للدراسة فقد تم الخروج بالنتائج التالية:

1. مستوى توفر سلوك التأثير المثالي في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة كان متوسطا،
2. مستوى توفر سلوك التحفيز الالهامي في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة كان متوسطا،
3. مستوى توفر سلوك الاستثارة الفكرية في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة كان متوسطا،
4. مستوى توفر سلوك الاعتبار الفردي في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة كان متوسطا،
5. مستوى توفر نمط القيادة التحويلية في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة كان متوسطا،
6. مستوى توفر سلوك المكافاة المشروطة في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة كان متوسطا،
7. مستوى توفر سلوك الادارة بالاستثناء النشطة في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة كان متوسطا،

8. مستوى توفر سلوك الادارة بالاستثناء الساكنة في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة كان متوسطا،
9. مستوى توفر نمط القيادة التبادلية في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة كان متوسطا،
10. درجة تنمية القادة للمهارات الفردية في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة كان متوسطا،
11. درجة تنمية القادة للمهارات الجماعية في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة كان متوسطا،
12. درجة تنمية القادة للمهارات التنظيمية في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة كان متوسطا،
13. درجة تنمية القادة للمهارات في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة كان متوسطا،
14. يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين أنماط القيادة وتنمية المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة ،
15. يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين نمط القيادة التحويلية وتنمية المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة ،
16. يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين نمط القيادة التبادلية وتنمية المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة ر ،
17. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين أنماط القيادة وتنمية المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة ،
18. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين نمط القيادة التحويلية وتنمية المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة ،
19. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعده الاستثارة الفكرية وتنمية المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة ،
20. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين نمط القيادة التبادلية وتنمية المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة ،

21. يوجد تاثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعده المكافاة الشروطة وتنمية المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة ،

وعليه فان مؤسسة جنرال كابل تملك رؤية مستقبلية وقيم تحدد سلوكها، ولكن الباحثة ترى أنها فشلت في نشر هذه الرؤية والقيم على مستوى فرع بسكرة، ويعود هذا الى ممارسات القيادة، التي تفتقر لاسلوب الاقناع، وكذلك لا توجد ثقة بين القادة الذين يعتبرون أجانبا بالنسبة للعمال، لذا هذه السنوات بالنسبة للمؤسسة كانت مليئة بالاضرابات. كما أن المؤسسة بحكم أنها مؤسسة صناعية، فهي تهتم تقريبا بالمهارات الوظيفية المهنية على مستوى التخصص، أكثر من الاهتمام بالمهارات السلوكية.

لا يوجد اهتمام كبير بتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مسيري المؤسسة، والتي ترى الباحثة أنها الانسب لتنمية المهارات وتحقيق الانسجام بين مختلف الاطراف، في هذا العصر.

ثانيا: نتائج اختبار الفرضيات

لقد تمت في الدراسة الميدانية اختبار مجموعة من الفرضيات، وتم الحصول على النتائج التالية:

الفرضية الرئيسية: وتلخصت الفرضية الرئيسية، في:

لا يوجد تاثير معنوي ذو دلالة احصائية لأنماط القيادة في تنمية المهارات (المهارات الفردية، المهارات الجماعية، المهارات) في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

لكن الدراسة الميدانية أثبتت عدم صحة هذه الفرضية وتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التالية:

يوجد تاثير معنوي ذو دلالة احصائية لأنماط القيادة في تنمية المهارات (المهارات الفردية، المهارات الجماعية، المهارات) في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

الخاصة العامة

أما فيما يخص الفرضيات الفرعية، فكانت النتائج كالتالي:

الفرضية الفرعية الاولى:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التحويلية في تنمية المهارات (المهارات الفردية، المهارات الجماعية، المهارات التنظيمية) في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

وكانت نتائج الدراسة الميدانية رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التالية:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التحويلية في تنمية المهارات (المهارات الفردية، المهارات الجماعية، المهارات التنظيمية) في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

ولقد كان لبعد الاستثارة الفكرية التأثير الاكبر مقارنة بالابعاد الاخرى للقيادة التحويلية.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التبادلية في تنمية المهارات (المهارات الفردية، المهارات الجماعية، المهارات التنظيمية) في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

وكانت نتائج الدراسة الميدانية رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التالية:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التبادلية في تنمية المهارات (المهارات الفردية، المهارات الجماعية، المهارات التنظيمية) في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

ولقد كان لبعد المكافاة المشروطة التأثير الاكبر، مقارنة ببعده الادارة بالاستثناء النشطة وبعد الادارة بالاستثناء الساكنة.

ثالثاً: التوصيات والاقتراحات

بعد الدراسة النظرية ونتائج الدراسة التطبيقية، في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع

جنرال كابل - بسكرة، تم الخروج بالتوصيات والاقتراحات التالية:

1. يجب على مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، الاهتمام بالقيادة، خاصة التحويلية، وتدريب مدرائها على مهارات القيادة التحويلية، لأنها ذات تأثير طويل المدى، وتهتم بتموحيات واحتياجات المرؤوسين وتعمل على بناء الثقة وتعزيز المشاركة، ونشر القيم الجيدة.
2. يجب التركيز أكثر على المهارات السلوكية والعلاقاتية، لان لها تأثيرا كبيرا في تحفيز المشاركة واخراج المعارف الضمنية والتعاون بين مختلف الافراد والادارات.
3. تمكين الاطارات من بعض المهام على المستوى التنظيمي، كمهارات التشخيص ودراسات السوق، وتحديد احتياجات الزبائن، من أجل تدريبهم على اكتساب المهارات التنظيمية.
4. الاهتمام ببناء ثقافة قوية من طرف القادة في المؤسسة، خاصة الاهتمام بالجانب التاريخي، لان اضرابات العمال، تدل في محتواها على رفض هذه الشراكة، واعتبار المؤسسة أجنبية وتتدخل في تحديد مصير مواطنين من البلد الاصلي.
5. الاهتمام بمهارات الافراد، لان المؤسسة قامت بطرد العديد من العمال، الذين تجاوزوا عشر سنوات عمل مع المؤسسة، وهي بذلك تتخلى عن العديد من المهارات، كما أنها تنتشر لدى العاملين الحاليين في المؤسسة الشعور بعدم الامان، والثقة وبالتالي عدم الولاء للمؤسسة.

رابعاً: آفاق الدراسة

في ظل دراستنا الحالية والنتائج المتحصل عليها، يمكن اقتراح البحوث

المستقبلية التالية:

1. دور القيادة التحويلية في بناء ثقافة قوية في المؤسسات الاقتصادية.
2. تأثير القيادة التحويلية في تسيير التنوع الثقافي بين المؤسسات ذات المشاريع المشتركة.

الخاتمة العامة

3. دور تنمية المهارات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية.
4. تنمية المهارات من خلال البرمجة اللغوية العصبية في منظمات الاعمال.
5. دور القيادة بالذكاء العاطفي في تنمية المهارات في منظمات الاعمال.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أ.الكتب

- 1- ابراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير (دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها)، الطبعة الثانية، القاهرة، دار الشروق، 2001.
- 2- أحمد سيد مصطفى، المدير الذكي كيف يكون الذكاء في القيادة؟، القاهرة، 2007.
- 3- أحمد ماهر، إدارة الذات، الطبعة الأولى، مصر، الدار الجامعية، 2005.
- 4- بيتر دين، القيادة للجميع، الرياض، مكتبة العبيكان، 2006.
- 5- تيسفا جيبيير مدين وبيتر شافير، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ترجمة: سلامة عبد العظيم حسين، الطبعة الأولى، عمان، دار الفكر، 2005.
- 6- جون إي فلاهري، بيتر دركر مطور الفكر الإداري، تعريب: مروان أبو جيب، الرياض، مكتبة العبيكان، 2004.
- 7- حسين أبو رياش، عبد الحكيم الصافي، أميمة عمور، سليم شريف، الدافعية والذكاء العاطفي، الطبعة الأولى، الأردن، دار الفكر، 2006.
- 8- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد، 2006.
- 9- دانيال جولمان، ذكاء المشاعر، ترجمة هشام حفناوي. القاهرة، دار هلا للنشر والتوزيع، 2004.
- 10- دانيال جولمان، ريتشارد بويانتريس، أنى ماكي، القادة الجدد. ترجمة: عثمان الجبالي المتولي، بشير أحمد سعيد، الرياض. دار المريخ للنشر، 2004.
- 11- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002-2003.
- 12- ستيفن كوفي، العادة الثامنة من الفعالية الى العظمة، ترجمة: ياسر العتيبي، الطبعة الأولى، دمشق، دار الفكر، 2006.
- 13- سعاد جبر سعيد، الذكاء الانفعالي، الطبعة الأولى، الأردن، دار جدار، 2008.
- 14- سهيل أحمد عبيدات، القيادة (أساسيات، نظريات، مفاهيم)، الطبعة الأولى، اريد، الاردن، عالم الكتب الحديث، 2007.
- 15- سيد الهواري، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، القاهرة، مكتبة عين شمس، 2005.

قائمة المراجع

- 16- سيد الهواري، مهارات المدير العالمي في التوجه العالمي. الطبعة الثانية، 2007.
- 17- شارلز جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، اسماعيل علي بسيوني، السعودية، دار المريخ، 2008.
- 18- طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة. دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، الطبعة الأولى، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002.
- 19- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر، 2007.
- 20- طريف شوقي، السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، القاهرة، دار غريب، ب س ط.
- 21- عادل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، عمان، أسامة للنشر والتوزيع، 2008.
- 22- عايدة سيد خطاب، علي المبيض، القيادة الادارية الفعالة، القاهرة، مكتبة عين شمس، 2007.
- 23- عبد الرحمن توفيق، الشخصية القيادية فكرا وفعلا، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيميك، الطبعة الثانية، 2006.
- 24- فريد فهمي زيارة، إدارة الأعمال الأصول والمبادئ، عمان، الاردن، مطبعة الشعب، 2000.
- 25- فؤاد عبد المنعم أحمد، السياسة الشرعية وعلاقتها بالتنمية الإقتصادية وتطبيقاتها المعاصرة، القاهرة، المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب، البنك الاسلامي للتنمية، ردمك، 2002.
- 26- فوزي غرابيية، نعيم دهمش، رحي الحسن، خالد أمين عبد الله، هاني أبو جبارة، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية، الطبعة الرابعة، الاردن، دار وائل، 2008.
- 27- قوراية أحمد، عبد العزيز بوتفليقة بين الموهبة والقيادة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005.
- 28- كوزس بوسنر، القيادة تحد، الطبعة الثالثة، الرياض، مكتبة جرير، 2002.
- 29- ماهر محمد صالح حسن، القيادة (أساسيات ونظريات ومفاهيم)، الطبعة الاولى، الاردن، دار الكندي، 2004.
- 30- محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، الطبعة الاولى، عمان، دار الحامد، 2006.

قائمة المراجع

- 31- محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي، الإدارة الاستراتيجية المستدامة، مدخل لإدارة المنظمات في الالفية الثالثة، عمان، الوراق، 2012.
- 32- محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي، الإدارة الاستراتيجية المستدامة (مدخل لإدارة المنظمات في الالفية الثالثة). الوراق، عمان، 2012.
- 33- محمد عبد الغني حسن هلال، الذكاء العاطفي والاجتماعي، القاهرة، مركز تطوير الاداء والتنمية، 2011.
- 34- موسى اللوزي، التنمية الادارية، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل، 2002.
- 35- نادية العارف، الادارة الاستراتيجية (إدارة الالفية الثالثة)، الاسكندرية، الدار الجامعية، 1999-2000.
- 36- نجم عبود نجم، القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الاولى، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011.
- 37- نصر عارف، في مفاهيم التنمية ومصطلحاتها، القاهرة، مجلة ديوان العرب، 2008.
- 38- نواف كنعان، القيادة الادارية، الطبعة الاولى، الاصدار السابع، عمان، دار الثقافة، 2007.
- ب. الرسائل الجامعية:**
- 39- اسماعيل حجازي، مساهمة في وضع نموذج المهارات الافتراضية لتسيير الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى بالجانب، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة، 2013.
- 40- جواهر عبد الهادي محمد العبيدي، أثر التوجه الابداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، قسم إدارة الأعمال، 2013.
- 41- دولي لخضر، التسيير الاستراتيجي للكفاءات في إطار الادارة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2013-2014.
- 42- زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة مطاحن الاوراس باتنة)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة

قائمة المراجع

- الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2007-8-200.
- 43-سها صلاح اسماعيل، أثر الأنماط القيادية وثقافة المنظمة وبيئتها على فاعلية المنظمة (دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بمصر)، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، القاهرة، 2006.
- 44-عبد العزيز مجعد المطيري، أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، 2011.
- 45-عبد الغني محمد اسماعيل العمراني، تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية غير منشورة، الجامعة الاردنية، كلية الدراسات العليا، قسم الادارة التربوية، الاردن، 2004.
- 46-قداش سمية، أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة: دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية، ورقلة، 2011.
- 47-لزهر العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة مقدمة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، قسنطينة 2، 2012-2013.
- 48-محمد شنشونة، نظام المعلومات وأهميته في تسيير المعارف بالمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة)، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة، 2010-2011.
- 49-هامل عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الافراد في المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة- نفضال تلمسان)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة ابو بكر بلقايد. تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، تلمسان، 2010-2011.

ج. الندوات والملتقيات:

50- بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي، " التدريب كأحد مقومات الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية"، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 2005 ، ورقلة -الجزائر- جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

51- عبد الناصر حسين رياض زايد، خالد أحمد بوشيب، ذعار شجاع ضيف الله المطيري، " المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية (دراسة حالة القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل)"، مداخلة مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الادارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 1-4 نوفمبر 2009، السعودية، معهد الادارة العامة.

52- مصنوعة أحمد، " تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التاميني"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية (الواقع العملي وأفاق التطوير، تجارب دولية)، يومي 3-4 ديسمبر 2012، الشلف، الجزائر، جامعة حسيبة بن بوعلي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

د.المجلات والدوريات:

53- خالد بن حمدان، محي الدين قطب، شاكر جار الله الخشالي، أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الاداء التنظيمي (دراسة ميدانية في مستشفيات عمان الخاصة)، الاردن، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الانسانية، المجلد 15. العدد الاول، 2013.

54- دوسيا فيرا، ماري كروسان، القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي، ترجمة: عجلان بن محمد الشهري، السعودية، دورية الإدارة العامة، المجلد الخامس والأربعون، العدد الثاني، 2005.

55- سعد علي حمود العنزي، ابراهيم خليل ابراهيم الطائي، الذكاء الشعوري وعلاقته بالسمات الشخصية للقادة الإداريين، بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، 2007

56- سمير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية (دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية)، بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، 2010.

57- شاكر جار الله الخشالي، إياد فاضل محمد التميمي، أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي (دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الاردني)، الاردن، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد 4، العدد 2، 2008.

قائمة المراجع

- 58-صالح عبد الرضا رشيد، ليث علي مطر، سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة. دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد رقم 20، العدد (76)، 2014.
- 59-صلاح الدين الهيتي، " أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين (دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الاردنية)"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا، المجلد 20، العدد الثاني، 2004.
- 60-عبد الرحمن بن أحمد الهيجان، " عرض نقدي لكتاب: القيادة الاستراتيجية فن ومنهج"، السعودية، دورية الإدارة العامة، المجلد الرابع والأربعون، العدد الثاني، 2004.
- 61-معتوق عبود، علي حسون فندي الطائي، " الأساليب الحديثة لتنمية وتطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، ب س ط.
- 62-ميسون عبد الله أحمد، دينا مناف محمد، " الانماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية شبكة كهرباء نينوى"، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 109، 2012.
- هـ.مقالات على شبكة الانترنت:
- 63-جريدة النصر، [/http://www.annasronline.com](http://www.annasronline.com)، 2 أكتوبر 2010.
- 64-رغداء زيدان، مفاهيم التنمية والتنمية البشرية والاجتماعية، www.grenc.com/show_article.cfm?، 13.5.2006.

ثانيا: المراجع الاجنبية:

A.Les ouvrages:

- 65-A. CH. Martinet, **Stratégie**, Paris, vuibert, 1983.
- 66-Anne dietrich. Patrick gilbert. Frédérique pigeyre. Management des competences. Enjeux, modèle et perspectives. 3eme édi. Dunod. Paris. 2010.
- 67-Ans de Vos, Sara de Hawine Willemse, Competency development in organizations: building an integrative model through a qualitative study, Ghent university, Management school, Belgique, 2011.
- 68-Bernard Bass, **Transformational leadership :industrial; military,educational impact**, Usa, Library of congress cataloging in publication data, 1997.
- 69-Bernard m. Bass et Bruce j. Avolio, **Improving organisational effectiveness (Through transformational leadership)**, London, Sage publications, 1994, P 3.

- 70- Bernard m. Bass, Bruce. j. Avolio, **Developing across a full range of leadership (Case on transactional and transformational leadership)**, London, Lawrence erlbaum associates publishers, 2002.
- 71-Bernard m. Bass, Ronald e. Reggio, **Transformational leadership**. Second édition, London, lawrence erlbaum associates, 2008, P 3.
- 72-Bernard Sinclair Desgagne, Ann Rennee Blais, **Le leadership en 3c : capacités, conduite, circonstances**, Paris, Cirano, 2002.
- 73-Cecile déjoux, **Les compétences au coeur de l'entreprise**, Paris, éditions d'organization, 2001.
- 74-Claude Leavy-Leboyer, **La gestion des competences**, Paris, édidtions d'organisation, 2002.
- 75-Daniel pemartin, **Gérer par les compétences ou comment réussir autrement**, Paris, éditions management, 1999.
- 76- david i. bertocci. Leadership in organizations (there is a difference between leaders and managers. Usa. University press of America. 2009.
- 77-Don Hellriegel, John W, Slocum, **Organizational Behavior**, 13 éd, Usa, South-Western Cengage Learning, 2011.
- 78-Don hellriegel, John w. Slocum, **Management des organizations**, 2^{eme} edition, De boeck, paris, 2006.
- 79-Guy le boterf, **Compétence et navigation professionnelle**, 3^{eme} édi, Paris, éditions d'organisation, 2000.
- 80-J.P Helfer, M. Kalika, J.Orsoni, Management: stratégie et organisation**,3eme édi, paris, vuibert, 2000.
- 81-Jain,Somerville, John Edwin Mroz, **Des compétences nouvelles pour un monde nouveau. in l'entreprise de demain**, Paris, village mondial, 1998.
- 82-Jean Brillman, **Les meilleurs pratiques de management dans le nouveau contexte économique mondial**, Paris, les éditions d 'organizations, 2003.
- 83-Jean Luc Charron, Sabine Separi, **Organisation et gestion de l'entreprise**, Paris, dunod, 2001.
- 84-Jean-francois Amadiou et Loic Cadin, **Compétence et organisation qualifiante**, Paris, economica, 1996.
- 85-John J. Sosik, Don I. Jung, **Full range leadership development :Pathways for People, Profit, and Planet**, New york, Routledge, 2010.
- 86-John W. Slocum, Susan E. Jackson, Don hellriegel, **Competency-based management**. Thomson south western. Usa. 2008.
- 87- Larry c. spears, Michel Lawrence, **Focus on leadership: Servant leadership for the twenty first centuary**. New york, John wileys, 2002.
- 88-Lou van Beirendonck, **Management des compétences: évaluation développement et gestion**, Bruxelles, de boeck, 2004.
- 89-Michael j. Marquardt, **Building the learning organization mastering the 5 éléments for corporate learning**, Second edition, Usa, davies-black publishing, 2002.

90-Olivier devillard, **Coacher: efficacité personnelle et performance collective**, Paris, Dunod, 2001.

91- Patrick Gilbert, Jacques Aubret, Frederique Pigeyre, **Management des compétences**, 2^{ème} édi, Paris, dunod, 2005.

92-Philippe lorino, **Méthodes et pratiques de la performance: Le pilotage par les processus et les compétences**. 3^{ème} édi, Paris, éditions d'organisation, 2003.

93-Philippe Zarifian, **Le modèle de la compétence**, Paris, éditions liaison, 2001.

94-Pierre longin, **Coachez votre équipe- techniques de coaching individuel et de coaching d'équipe**, 3^{ème} edition, Paris, Dunod, 2006.

95-R.A Thiétart, **La stratégie d'entreprise**, 2eme édi, Paris, édiscience, 1993.

96-Seema sanghi, **The hand book of competency mapping**, Second édition, India, Sage publishe, 2007.

97-Strategor, **Politique général de l'entreprise**, 4^{ème} édi, Paris, Dunod, 2005.

98-Timothy t. Baldwin, William h. Bommer, Robert s. Rubin, **Developing management skills: what great managers know and do**, USA, McGraw Hill, 2008

99-Tony Pont, **Developing effective skills**, UK, CIPD publishing, 2003.

100-Yves Emery, Francois Gonin, **Dynamiser les ressources humaines**, France, Bibliothèque ressources humaines, 1999.

101-Yves réale, Bruno dufour, **Le Drh stratège (le nouveau mix stratégique des ressources humaines)**, Paris, éditions d'organisation, 2006.

B.Dictionnaire Et Encyclopedia

102-George r .gouthals, Georgia j. Sorenson, James mac gregor burns, **Encyclopedia of leadership**, Volume 1. Usa, Sage publications, 2004.

103-Marilyn M, Helms, D.B.A, **Encyclopedia of management**, 5th éd, Usa, Thomson Gale, 2006.

C. Seminaire :

104-Mathews Pinoti Moreira, Soyohie D'anours, Constance Van Horne, "**Compétences organisationnelle et transfert de connaissances (un cas dans l'industrie forestières)**", 6^{ème} rencontre annuelle, Management des capacités organisationnelles, 2009, Québec, Canada University sherbooke et university bishops sherbooke.

105-Roger j. Givens, "**Transformational leadership : the impact on organizational and personal outcomes**", Vol 1, Emerging leadership journey, 2008, London, Regent university, School of global leadership et entrepreneurship.

106-Salem abdelaziz, Benhalima kheira, "**L'investissement en ressources humaines par la formation un facteur clé de developpement des compétences dans l'entreprise publique algerienne (Cas de sonatrch)**", Colloque international sur: évolution des emplois et des compétences et mutations de la fonction ressources humaines,14-15 mai 2012, mascara, alger, Université de mascara.

107-Sandrine castagnoli, "L'organisation apprenante: une approche bidimensionnelle", journée de recherche sur: quel management pour les associations, 2006, paris, Université de tours.

108-valérie claudes-gaudillat, "Une nouvelle perspective sur le développement de compétence dans les industries émergentes", 10^{ème} conférences de l'association internationale de management stratégique, 13-14-15 juin 2001, Canada, Québec, université laval, Faculté des sciences de l'administration.

D. Articles:

109-Abraham Zaleznik, **Managers and leaders are different**, Usa, the best of HBR, 1997.

110-Antonakis, J. Avolio, B. J. Sivasubramaniam, **Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire**. *The Leadership Quarterly*, N 14(3), 2003.

111-Bruce j. Avolio, William. Gardner, **Authentic leadership development : getting to the root of positive forms of leadership**, *The leadership quarterly*, N 16, 2005.

112-Bulent menguc, Seigyoung auh, Eric shih, **Transformational leadership and market orientation: implications for the implementation of competitive strategies and business unit performance**. *Journal of business research*, N 60, 2007.

113-Carolyn Crippen, **The democratic school: First to serve, then to lead**, Canada, *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 2005.

114-Daniel Held et J.M Riss, **Le développement des compétences au services de l'organisation apprenante**, Suisse. *Employeur Suisse*, N 13, 1998.

115-Detlin selenkov, William judge, **Strategic leadership and executive innovation influence, an international multi-cluster comparative study**, *strategic management journal*, N 26. 2005.

116-Jens rowold, kathrin heinitz, **Transformational and charismatic leadership: assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS**, *the leadership quarterly*, N 18, 2007.

117-John j. Sosik, Veronica m. Godshalk, Francois j. Yammarino, **Transformational leadership, learning goalorientation, and expectation for career success in mentor-protégé relationship, a multiple levels of analysis perspectives**. *The leadership quarterly*, N 15, 2004.

118-John Sosik, **The role of personal value in the charismatic leadership of corporate managers : a model and preliminary field study**, *the leadership quarterly*, n 16, 2005,

119-Kimberly b. Boal, Patrick l. Schultz, **Storytelling, time, and evolution: the role of strategic leadership in complex adaptive systems**, *the leadership quarterly*, N 18, 2007.

120-Kimberly b. boal, Robert hoojiberg, **Strategic leadership research: moving on**, *Leadership quarterly*, 11 (4),2001.

121-Lale gumusluoglu, Arzu ilsev, **Transformational leadership Creativity and organizational innovation**, *Journal of business research*, N 62, 2009.

122-**le developpement des compétences dans les PME**, commission européenne, observatoire des PME européennes, N 1, 2003.

123-Mary Crossan, Dusya Vera, Len Nanjad, **Transcendent leadership: strategic leadership in dynamic environments**, the Leadership Quarterly, N 19, 2008.

124-Mouslime Kabbaj, **Introduction aux concepts et pratiques du leadership dans l'entreprise**, Maroc, Cahier du leadership, n°1, Mai 2003.

125-Sheil M. Puffer, **Attributions of charismatic leadership, the impact of decision, style outcome, and observer characteristics**, leadership quarterly, N 1, 1990.

126-Taly dvir, Dov eden, Bruce avolio, Boas shamir, **Impact of transformational leadership on follower development and performance a field experiment**, Academy of Management Journal, N 4, 2002, P 4.

127-Vanessa Urch Druskat, **Gender and leadership style :transformational and transactional leadership in the roman catholic church**, Leadership quarterly, N 5, 1994.

E. Cite web

128-Cécile de joux, **Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences**, www.strategie-aims.com/lille/com1802.pdf.

129-Dave Bartram, **The SHL Universal Competency Framework**. SHL White Paper, www.shl.com, 2006, <http://www.lominger.com>.

130-Ezzedine M'barek, **La compétence et son développement**, Univ tunis, Institut supérieur de gestion de tunis, <http://www.youscribe.com/catalogue/rapports-et-theses/ressources-professionnelles/gestion-et-management/la-competenet-et-son-developpement-ezzeddine-mbarek-357251>. 2009.

131-<http://www.generalcable.com/GeneralCable/en-US/Company/AboutUs/>

132-Joseph h . Boyett, **The science of leadership**, [www. J boyett.com](http://www.jboyett.com), 2006.

133-Peter senge and the theory and practice of the learning organization. Www.infed.org/thinkers/senge. 2006.

134-Stephane Tyoniak, **Le modèle des ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique?**

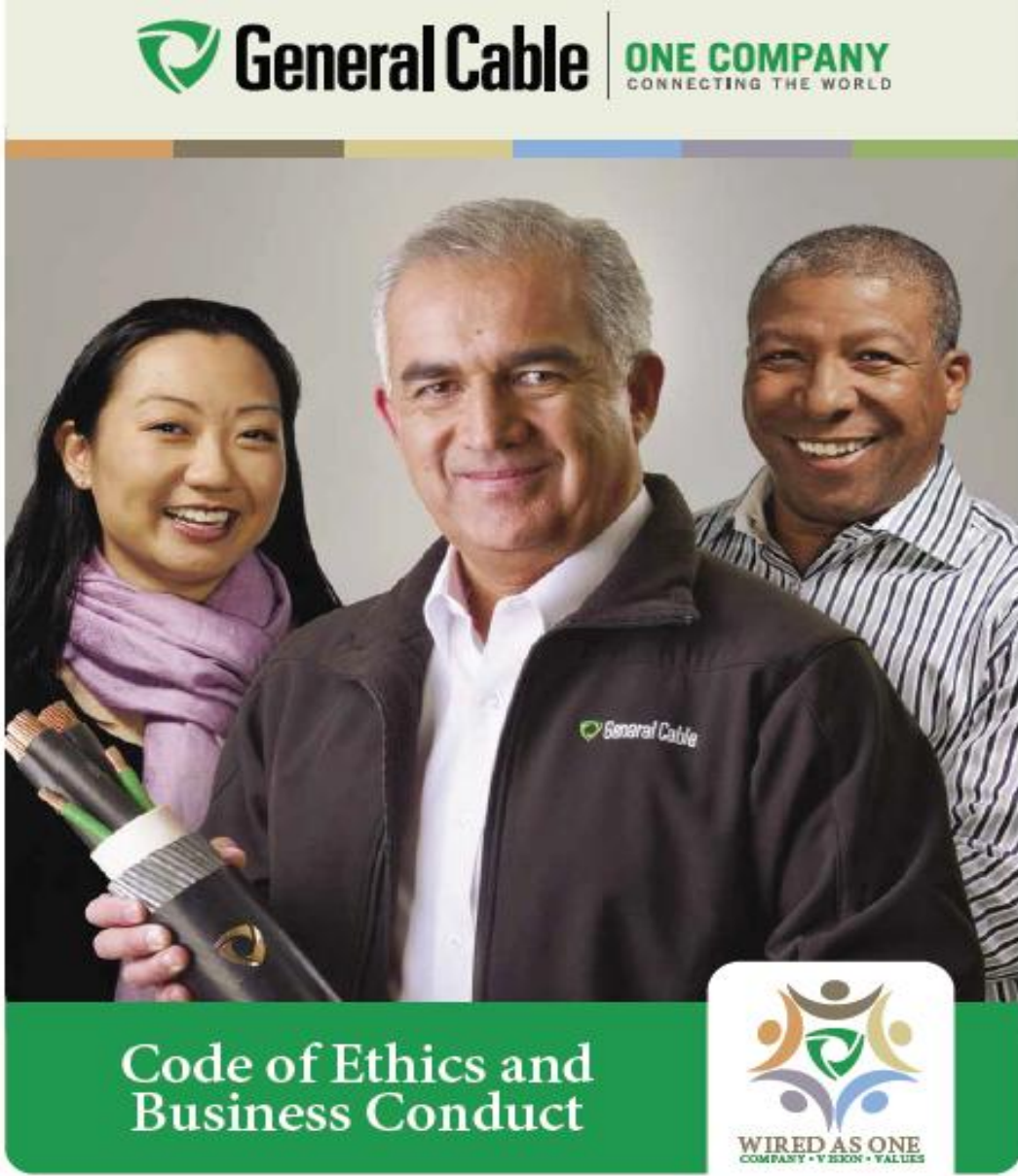
<http://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1097-le-modele-des-ressources-et-des-competences-un-nouveau-paradigme-pour-le-management-strategique/download>.

135- Valérie Claude-Gaudillat, Bertrand Quélin, **Nouvelles compétences et mode d'accès. L'exemple du courtage en ligne**, Www.cairn.info, 2012.

قائمة الملحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم (2): رؤية المؤسسة



قائمة الملاحق

الملحق رقم (3): قيم المؤسسة



General Cable | Core Values

We behave safely in
all that we do.

We act responsibly for
our individual and
collective actions and
results.

We anticipate and
respond to
customer needs.



WIRED AS ONE
COMPANY • VISION • VALUES

We respect each
other and succeed
as One Company.

We work together with
integrity and speak
with truth and candor.

We value people
and their collective
knowledge, skills
and expertise.

At General Cable, we live a common set of value-based principles that guide our behaviors in our performance-driven culture.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (4): أبرز الدول التي تنشط فيها مؤسسة جنرال كابل



الملحق رقم (5): قائمة المحكمين

الاسم	الجامعة
د. دبلّة فاتح	جامعة بسكرة
الباحث دبلّة كمال	باحث في فرنسا
د. موسي عبد الناصر	جامعة بسكرة
د. يحيوي مفيدة	جامعة بسكرة
أ. شيشون بوعزيز	جامعة بسكرة
د. حجازي اسماعيل	جامعة بسكرة
د. محمد صالح المربع	جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية

قائمة الملاحق

الملحق رقم (6): مقياس الدراسة

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

اخي، أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...وبعد:

أتشرف بان أضع بين أيديكم الاستمارة التالية والتي تعد جزءا مهما من الدراسة التي أقوم بإعدادها، بعنوان:
" تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة - مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل بسكرة -"
لذلك أريد أن اعرف وجهة نظركم الشخصية، وذلك بوضع إشارة (x) في الخانة المناسبة التي تتوافق مع رأيكم،
على أن تتم الإجابة على كل العبارات في كافة المحاور .
مع العلم أن هذه المعلومات سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
اشكر تعاونكم تقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

أ.فيروز شين

قائمة الملاحق

السن:

الجنس: ذكر: ، انثى:

الشهادة العلمية:

ابتدائي	جامعي		
متوسط	ماجستير		
ثانوي	دكتوراه		
تكوين مهني			

الخبرة المهنية:

اقل من 5 سنوات	
من 5 الى 10 سنوات	
من 11 الى 15 سنوات	
اكثر من 15 سنة	

المنصب:

اطار سامي	عون تحكم		
اطار	عون تنفيذي		

عدد سنوات العمل في هذا المنصب:

عدد سنوات العمل مع رئيسك المباشر:

اقل من سنتين	
من سنتين الى 4 سنوات	
اكثر من 4 سنوات	

الرجاء وضع العلامة التالية (x) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك الشخصية، الى أي مدى تتوفر الخصائص التالية في رئيسك المباشر؟

دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا	
					1- لديك الثقة التامة في رئيسك المباشر
					2- انت فخور بالعمل مع رئيسك المباشر
					3- رئيسك المباشر يتجاوز مصالحه الشخصية
					4- رئيسك المباشر يحظى باحترامك
					6- ترى أن رئيسك المباشر يتمتع بقوة وجاذبية الشخصية
					7- ترى أن رئيسك المباشر نموذج أخلاقي يقتدى به
					8- يتحدث رئيسك معك عن القيم والمعتقدات الأكثر أهمية بالنسبة له

قائمة الملاحق

ابدأ	نادرا	احيانا	غالبا	دائما	
					9- يشدد رئيسك المباشر على اهمية الالتزام بالمعتقدات والقيم التنظيمية
					10- رئيسك المباشر يلهم افكارك
					11- رئيسك المباشر يشدد على اهمية تحقيق شعور جماعي بالمهمة
					12- رئيسك المباشر يتكلم عن المستقبل بتفاؤل
					13- رئيسك المباشر يحدد معايير عالية في الاداء
					14- رئيسك المباشر يوفر لك التشجيع المستمر
					15- رئيسك المباشر يركز انتباهك على ما يجب فعله لتنجح في أداءه
					16- رئيسك المباشر يظهر تصميمًا لانجاز ما تم تحديده من عمل
					17- رئيسك المباشر لديه رؤية مقنعة للمستقبل
					18- رئيسك المباشر يتحدث عن كيفية بناء الثقة بين الافراد بعضهم ببعض والتي يمكن ان تمكنهم من تجاوز الصعوبات
ابدأ	نادرا	احيانا	غالبا	دائما	
					19- رئيسك المباشر يمكنك من التفكير في المشاكل القديمة بطرق جديدة
					20- رئيسك المباشر يبحث عن وجهات نظر ابداعية مختلفة
					21- رئيسك المباشر يشجعك للتعبير عن أفكارك ورائتك
					22- رئيسك المباشر يشكك في الطرق التقليدية لفعل الاشياء
					23- رئيسك المباشر يشجعك على التفكير في الافكار التي لم تكن ابدأ محل شك
					24- رئيسك المباشر يبحث عن وجهات نظر مختلفة في حل المشاكل
					25- رئيسك المباشر يقترح طرق جديدة لكيفية اداء الاعمال
					26- رئيسك المباشر يشجعك للنظر في المشاكل من زوايا مختلفة
					27- رئيسك المباشر يشجعك على التفكير بطرق غير تقليدية لحل المشاكل التقليدية
ابدأ	نادرا	احيانا	غالبا	دائما	
					28- رئيسك المباشر ياخذ من وقته لتعليمك وتدريبك لبعض المهام
					29- رئيسك المباشر يعطي اهتماما بالاشخاص الذين يبدوون مهملين
					30- رئيسك المباشر يوفر لك فرص التدريب والتعليم
					31- رئيسك المباشر يعلمك تحديد احتياجات وقدرات الآخرين
					32- رئيسك المباشر يعاملك كواحد فرد بدلا من كونك عضو في مجموعة
					33- رئيسك المباشر يركز على تطوير قدراتك
					34- رئيسك المباشر يعامل كل فرد على ان له احتياجات، قدرات وطموحات مختلفة
					35- رئيسك المباشر يستمع باهتمام لانشغالاتك
ابدأ	نادرا	احيانا	غالبا	دائما	
					36- رئيسك المباشر يقول لك ماذا يجب أن تفعل لتحصل على مكافأة نتيجة لمجهوداتك
					37- رئيسك المباشر يعرف ما يتوقعه منك من مجهودات داخل المجموعة ويعرف ما يمكن ان تنجزه خارجها
					38- رئيسك المباشر يعترف بإنجازاتك ويكافئك
ابدأ	نادرا	احيانا	غالبا	دائما	
					39- رئيسك المباشر يراقب انحراف الاداء عن ما هو متوقع

قائمة الملاحق

					40- رئيسك المباشر يقوم باتخاذ الاجراءات التصحيحية قبل وقوع الاخطاء
دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا	
					41- رئيسك المباشر ينتظر وقوعك في الاخطاء
					42- رئيسك المباشر يقوم بالاجراءات التصحيحية بعد وقوع المشكل

الرجاء وضع العلامة التالية (x) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك الشخصية. _ الى اي درجة ترى انك اكتسبت هذه المهارات بفضل رئيسك المباشر؟

بدرجة قليلة جدا	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جدا	
					43-يشجعك رئيسك المباشر على الاخذ بزمام المبادرة
					44-يوفر لك رئيسك المباشر فرص تحمل المسؤولية
					45-يسمح لك رئيسك المباشر باتخاذ القرار دون الرجوع اليه
					46-ينمي فيك رئيسك المباشر القدرة على تحليل المشاكل
					47- ترى أن رئيسك المباشر يشجعك على مشاركته الافكار والخبرات
					48-يوفر لك رئيسك المباشر فرص التدريب على استعمال مختلف التكنولوجيات والاجهزة التي تسمح لك بزيادة معارفك ومعالجة المعلومات
					49-يشجعك رئيسك المباشر على خلق افكار ابداعية جديدة
					50- يشجعك رئيسك المباشر على اخراج معارفك الضمنية
					51-يطلب منك رئيسك المباشر اعداد اجراءات تنفيذ مهمة على شكل خطوات عمل
بدرجة قليلة جدا	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جدا	
					52-يشجعك رئيسك المباشر على العمل في فريق
					53-يشجعك على تبادل المعارف بين افراد المنظمة بصراحة وشفافية
					54-يسهل لك التعاون بين مختلف الادارات للحصول على المعلومات
					55-يقوم رئيسك المباشر بتشجيع وتحفيز فريق العمل
					56- يكافأ رئيسك المباشر فريق العمل عند قيامه بانجازات جيدة
					57-يعمل رئيسك المباشر على التنسيق بين مختلف اعضاء المنظمة
					58-يشجعك رئيسك المباشر على الاتصال الجيد باعضاء الفريق من خلال بنائه للغة مشتركة
					59-ينمي فيك رئيسك المباشر تقبل الثقافات المختلفة لافراد المنظمة
بدرجة قليلة جدا	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جدا	
					60-يقوم رئيسك المباشر ببناء رؤية مشتركة في المؤسسة

قائمة الملاحق

					61-يعمل رئيسك المباشر على تكليفك بتشخيص مختلف فرص وتهديدات المحيط
					62-يعمل رئيسك المباشر على توجيه انظاركم للاهتمام بالسوق الذي تتواجد فيه المؤسسة
					63-يكلفكم رئيسك المباشر بدراسات حول احتياجات الزبائن واذواقهم
					64-يدربكم رئيسك المباشر على بناء الثقة مع مختلف شركاء المنظمة
					65-يشجعك رئيسك المباشر على ربط علاقات جيدة مع موردي المنظمة
					66-يوافقك رئيسك المباشر على مناولة الانشطة الى الشركات المتخصصة لتنفيذها بجودة عالية
					67-تستفيد المنظمة من اكتساب المعارف والمهارات والتكنولوجيا التي حددتها مع مختلف شركائها
					68-يعلمكم رئيسك المباشر ان نجاح مؤسستك هو نجاح لمختلف مواهب الافراد فيها
					69-يشجعك رئيسك المباشر على الالتزام برسالة واهداف المؤسسة
					70-ينمي فيك رئيسك المباشر سلوك نشر خبرتك ومعارفك