



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر
تخصص علم النفس عمل وتنظيم

مذكرة بعنوان :

أنماط القيادة وعلاقتها بالكفاءة المهنية

إشراف الأستاذ :

عبد العزيز خميس

إعداد الطالب :

خالد مناع

اللجنة المناقشة :

د. غربي صبرينة أستاذة التعليم العالي رئيسة اللجنة

أ.د. سرايا الهادي ... أستاذة التعليم العالي مناقشا

أ.د. خميس عبد العزيز ... أستاذ محاضر أ مشرفا

الموسم الجامعي :

2019-2018

شكر وتقدير

- بداية احمد الله حمدا كثيرا واشكره علي فضله الذي منه علي بإنجاز هذا العمل المتواضع ويسر لي ما كنت اصبر اليه .
- كما اتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الذي أشرف علي خميس عبد العزيز متمنيا له دوام الصحة والعافية .
- كما أتقدم بالشكر الي كل الاساتذة الذين ساعدوني وأمدوا الي يد العون , و اتقدم بالشكر والامتنان الي كل فئة الحماية المدنية والذين سهلوا لي العملية وقدموا لي ما كنت اسعى اليه .
- دون ان ننسى كذلك والدي الكريمين الذين أضاءوا الي دربي وإخوتي سائل من الله ان يحفظهم .
- وفي الاخير اتقدم بشكري الي كل اصدقاء الاوفياء الذين امدوا لي يدا العون ولم يبخلوا علي بالمساعدة من قريب او من بعيد.

وشكرا

ملخص الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى توضيح العلاقة بين النمط القيادي السائد لدى عمال الحماية المدنية والكفاءة المهنية لديهم وقد جاءت التساؤلات المطروحة على الشكل الآتي:

1. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة المهنية تعزي إلى النمط القيادي لدى عمال الحماية المدنية
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة المهنية للعاملين ذوي النظرة الديمقراطية للنمط القيادي تعزي لمتغير السن .
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة المهنية للعاملين ذوي النظرة الديمقراطية للنمط القيادي تعزي لمتغير الإقدمية.
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة المهنية للعاملين ذوي النظرة التسلطية للنمط القيادي تعزي لمتغير السن
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة المهنية للعاملين ذوي النظرة التسلطية للنمط القيادي تعزي لمتغير الإقدمية .

وصيغة الفرضيات للإجابة على التساؤلات المطروحة بالشكل الآتي :

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة المهنية تعزي إلى النمط القيادي لدى عمال الحماية المدنية.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة المهنية للعاملين ذوي النظرة الديمقراطية للنمط القيادي تعزي لمتغير السن
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة المهنية للعاملين ذوي النظرة الديمقراطي للنمط الديمقراطي تعزي لمتغير الإقدمية.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة المهنية للعاملين ذوي النظرة التسلطية للنمط القيادي تعزي لمتغير السن.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة المهنية للعاملين ذوي النظرة التسلطية للنمط القيادي تعزي لمتغير الأقدمية.

وللتأكد من صحة فرضياتنا قمنا بتطبيق أداتين للقياس إحدهما خاصة بالقيادة الإدارية، والأخرى خاصة بالكفاءة المهنية .حيث طبقنا الأداتين على عينة الدراسة والمقدرة ب:(70) عامل من عمال الحماية المدنية وكان ذلك بمدينة ورقلة .

وبعد التأكد من خصائصها السيكومترية والاطمئنان على ملائمتها وصلاحياتها للدراسة الأساسية

وبعد تحليل الفرضيات إحصائياً أسفرت عن النتائج التالية :

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة المهنية تعزي إلى النمط القيادي لدى عمال الحماية المدنية
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة المهنية للعاملين ذوي النظرة الديمقراطية للنمط القيادي تعزي لمتغير السن .
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة المهنية للعاملين ذوي النظرة الديمقراطية للنمط القيادي تعزي لمتغير الأقدمية.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة المهنية للعاملين ذوي النظرة التسلطية للنمط القيادي تعزي لمتغير السن
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة المهنية للعاملين ذوي النظرة التسلطية للنمط القيادي تعزي لمتغير الأقدمية.

Résumé de l'étude:

La présente étude vise à clarifier la relation entre le style de leadership dominant des travailleurs de la protection civile et leurs compétences professionnelles.

.1 Existe-t-il des différences statistiquement significatives entre le niveau de compétence professionnelle attribué à la structure de direction des agents de la protection civile?

.2 Existe-t-il des différences statistiquement significatives dans le niveau de compétence professionnelle des travailleurs ayant une vision démocratique de la structure de direction, en raison de la variable d'âge?

.3 Existe-t-il des différences statistiquement significatives dans le niveau de compétence professionnelle des travailleurs ayant une vision démocratique du modèle de leadership en raison de la variable d'ancienneté?

.4 Existe-t-il des différences statistiquement significatives dans le niveau de compétence professionnelle des employés ayant une vision autoritaire du modèle de leadership, en raison de la variable d'âge?

5. Existe-t-il des différences statistiquement significatives dans le niveau de compétence professionnelle des employés ayant une vision autoritaire de la structure de leadership en raison de la variable d'ancienneté?

Et la formule d'hypothèses pour répondre aux questions posées comme suit:

1 .Il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans le niveau de compétence professionnelle attribué au style de leadership des agents de la protection civile.

2 .Il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans le niveau de compétence professionnelle des travailleurs avec une vision démocratique du modèle de leadership en raison de la variable d'âge.

3 . Il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans le niveau de compétence professionnelle des travailleurs ayant une vision démocratique du modèle démocratique en raison de la variable d'ancienneté.

4 .Il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans le niveau de compétence professionnelle des travailleurs avec une vision autoritaire du modèle de leadership.

5 .Il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans le niveau de compétence professionnelle des employés avec une vision autoritaire du modèle de leadership.

Afin de vérifier la validité de nos hypothèses, nous avons appliqué deux outils de mesure, l'un pour le leadership administratif et l'autre pour la compétence professionnelle, à l'échantillon de l'étude estimée à (80) travailleurs de la protection civile à Ouargla.

Après avoir vérifié ses propriétés psychométriques et vérifié son adéquation et sa validité pour l'étude de base.

Après analyse statistique des hypothèses, les résultats suivants ont été obtenus:

1. Il existe des différences statistiquement significatives dans le niveau de compétence professionnelle attribué au style de leadership des agents de la protection civile
2. Il existe des différences statistiquement significatives dans le niveau de compétence professionnelle des travailleurs avec une vision démocratique du modèle de leadership.
3. Il existe des différences statistiquement significatives dans le niveau de compétence professionnelle des travailleurs avec une vision démocratique du modèle de leadership en raison de la variable d'ancienneté.

4. Il existe des différences statistiquement significatives dans le niveau de compétence professionnelle des travailleurs avec une vision autoritaire du style de leadership, ce qui est attribué à la variable d'âge
5. Il existe des différences statistiquement significatives dans le niveau de compétence professionnelle des employés avec une vision autoritaire du modèle de leadership.

فهرس المحتويات

	المحتويات
أ	شكر وتقدير
ب	ملخص الدراسة
ز	فهرس المحتويات
ي	قائمة الجداول
ك	قائمة الاشكال
10	مقدمة
	الفصل الأول : تقديم الدراسة
13	عرض إشكالية الدراسة
15	تساؤلات الدراسة
15	فرضيات الدراسة
16	أهمية الدراسة
16	أهداف الدراسة
16	التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة
	حدود الدراسة
	الجانب النظري
21	الفصل الثاني : القيادة
22	تمهيد
23	التطور التاريخي لمفهوم القيادة
25	مفهوم ومكونات القيادة الإدارية
27	عناصر القيادة وأهميتها
28	النظريات المفسرة للقيادة الإدارية
28	النظرية الفردية للقيادة
29	النظرية السلوكية للقيادة

30	النظريات الحديثة للقيادة
31	أنماط القيادة
31	النمط الارتقراطي
33	النمط الديمقراطي
37	خلاصة الفصل
38	الكفاءة المهنية
	الفصل الثالث: ماهية الكفاءة المهنية
39	تمهيد
40	مدخل إلى الكفاءات البشرية
40	مفهوم الكفاءات
44	خصائص وأنواع الكفاءات البشرية
57	متطلبات الكفاءات البشرية
60	تنمية الكفاءات البشرية
64	خلاصة الفصل
65	الجانب التطبيقي
	الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
66	تمهيد
67	المنهج المتبع
67	عينة الدراسة ومواصفاتها
68	أدوات جمع البيانات وخصائصها السيكومترية
70	إجراءات تطبيق أدوات الدراسة
72	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
74	الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة
75	تمهيد

76	عرض وتحليل ومناقشة نتيجة الفرضية الأولى
77	عرض وتحليل ومناقشة نتيجة الفرضية الثانية
78	عرض وتحليل ومناقشة نتيجة الفرضية الثالثة
79	عرض وتحليل ومناقشة نتيجة الفرضية الرابعة
80	عرض وتحليل ومناقشة نتيجة الفرضية الخامسة
82	الاستنتاج العام
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول
01	الجدول رقم (1): يوضح توزيع العينة حسب متغير الحالة الاقدمية
02	الجدول رقم (2): يوضح توزيع العينة حسب متغير الحالة حسب متغير السن
03	جدول رقم (03) يوضح بدائل العبارات وفق التدرج ليكارت الخماسي "الاستبيان محور القيادة الإدارية
04	جدول رقم (04) يوضح بدائل العبارات وفق التدرج ليكارت الخماسي "الاستبيان محور الكفاءة المهنية
05	الجدول رقم (05) يوضح نتائج الفروق بين متوسطي المجموعتين 27% عليا و 27% دنيا بالنسبة لكل بنود الأداة الخاصة بالاختبار
06	الجدول رقم (06) يوضح نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبيان محور القيادة والكفاءة
07	الجدول رقم (07) يوضح نتائج الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة	43
2	نموذج يربط بين نوع الكفاءة والعلاقة الوظيفية	54
3	مجالات أو ميادين الكفاءات المكتسبة	56
4	متطلبات الكفاءات البشرية	57
5	أبعاد متطلبات الكفاءة البشرية	59
6	خطوات التكوين لتدريب الكفاءات البشرية	63

مقدمة:

يعد علم الإدارة من اكبر مجالات العلوم الإدارية التي شهدت اهتماما بالغا من طرف الباحثين وتحولا كبيرا من حيث المفاهيم والتطبيقات , كما تشكل القيادة محورا هاما تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات بمختلف أنواعها وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتنوع أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية في عصر التقدم التكنولوجي المتسارع والذي نتج عنه حالات عدم التأكد المستمر في مخلف المجالات وهي كلها أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير . وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل وجود قيادة إدارية واعية وذلك عن طريق انتهاجها لأنماط قيادة من شأنه أن يعمل على تطوير المؤسسة والرقي بها ويستمد كل هذا أهميته من قدرته على الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها في الرفع من كفاءة العاملين المهنية وذلك من خلال انتهاجها لأنماط قيادية فعالة داخل المؤسسة .

ذلك لان الرفع من الكفاءة المهنية للعاملين من أهم محددات النجاح لأي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها .

ويعد تسيير الكفاءات وتطويرها والاهتمام بها من المقاربات الحديثة في تسيير الموارد البشرية والتي تركز أساسا على استقطاب وتنمية الطاقات المبدعة وتحسين قدراتهم المهنية من اجل تنمية الأداء المؤسساتي على أساس ان الفاعلية التنظيمية ترتبط أساسا بمدى قدرة المؤسسة على الاستفادة من كفاءتها المهنية بصفة خاصة .

ويؤكد الكثير من الباحثين أن تحقيق التفوق والتميز يرتبط بمدى اهتمام المؤسسة بهذا الجانب والأهمية التي توليها إليه .

وعلى هذا الأساس قمنا بإجراء هذه الدراسة من أجل معرفة النمط القيادي السائد في بيئة المؤسسة والعلاقة الموجودة بينه وبين الكفاءة المهنية للعاملين . وهنا تبرز أهمية دراستنا , خاصة وأننا نتناول فئة مهمة في المجتمع وتتمثل في عمال الحماية, وأي خطأ في الاستجابة لأي موقف قد ينجر عنه خسائر مادية أو بشرية .

وقد جاءت دراستنا لتسلط الضوء على العلاقة الموجودة بين النمط القيادي المتبع والكفاءة المهنية لدى عمال الحماية المدنية

وقد قسمت الدراسة إلى جانبين أساسيين : الأول وتمثل في الجانب النظري . والثاني وتمثل في الجانب التطبيقي , وقد احتوى الجانب النظري على ثلاثة فصول :

الفصل الاول : واحتوي على التساؤلات المطروحة .الفرضيات .الأهداف .ثم أهمية الدراسة . التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة . ثم حدود الدراسة .

الفصل الثاني : وقد جاء فيه التعاريف المطروحة في أنماط القيادة الإدارية مكوناتها , وعناصرها وأهميتها والنظريات المفسرة لها . ثم الأنماط المختلفة للقيادة .

الفصل الثالث : وقد احتوى كذلك على موضوع الكفاءة المهنية وجاء فيه مفهوم الكفاءة ,خصائصها أنواعها متطلباتها وسبل تنميتها .ومفهوم تسيير الموارد البشرية أهدافها المراحل الأساسية التي تمر بها مجالات تسييرها كيفية استقطابها وتوظيفها والية تطويرها وتنميتها في الجزائر

الفصل الرابع : يتمثل الحديث فيه عن الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية بدءا بالمنهج المتبع في الدراسة، والعينة وموصفاتها، ثم أدوات جمع البيانات المستخدمة. ومن ثم الأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة تلك البيانات.

الفصل الخامس : فيتم فيه عرض النتائج المتحصل عليها وفقا لفرضيات الدراسة ومنه تفسيرها وتحليلها ومناقشتها وفقا للدراسات السابقة والأطر النظرية.

لتختتم الدراسة في الأخير باستنتاج عام

الفصل الأول

تقديم الدراسة

1- إشكالية الدراسة.

2- تساؤلات الدراسة.

3- فرضيات الدراسة.

4- أهداف الدراسة.

5- أهمية الدراسة.

6- التعاريف الإجرائية.

7- حدود

الدراس

1- الإشكالية

تعرف الدولة الجزائرية تطورا كبيرا في عدة مجالات . من بينها المجال المؤسساتي فقد كانت ولا تزال تعمل على تطوير هذا المجال وقد قامت المؤسسات بدورها بانتهاج عدة خطط و استراتيجيات من اجل بلوغ أهدافها و تطوير أداءها وتفادي ما من شأنه أن يعرقل وتيرة سير العملية داخل المؤسسة .ومن خلال هذه الخطط المنتهجة استطاعت المؤسسات تحقيق بعض من أهدافها و أخفقت في البعض الآخر و وجدت صعوبات في أهداف أخرى. الأمر الذي أدى بهذه المؤسسات إلى تفعيل بعض العمليات من اجل تحقيق ما أخفقت فيه و تفادي الوقوع في أخطاء من شأنها أن تعيق وتيرة سير المؤسسة .(ناصر دادي عدون , دار المحمدية العامة الجزائر, 1998 ص 8)¹

ولعل من بين العوامل الجوهرية التي تلعب دورا بليغ في هذا الشأن هو نمط القيادة السائد داخل المؤسسة فالقيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين من خلال عملية الاتصال وهي كذلك عملية تفاعل اجتماعية لا يمكن أن تتم في فراغ بل تتطلب تواجد مجموعة من العناصر ومن ابرز هذه العناصر العنصر البشري والذي بدوره يعتبر الحلقة الأبرز والأهم في العملية الإدارية مما جعل هذه تكتسي أهمية بالغة (رفعة الفاعوي 2005, ص 173)²

وقد أصبح جليا أن تقدم المجتمعات نتاجا لعوامل عدة ومن أبرزها طبيعة هذه القيادة الإدارية الواعية والمسئولة في تحسين ورفع مستوى الأداء لدى أفرادها و

وبالعودة إلى التناول السيسولوجي لموضوع القيادة نجد أن الموضوع قد تناولته عدة نظريات بدأ بنظرية فريدريك تايلور الذي نادى بدوره بمركزية الضبط والإشراف والرقابة الصارمة لسلوك الأفراد في العمل وتوفير الحوافز والمكافآت المادية لتحقيق الرضا مروراً بمدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة التوماس والتاين و نادت بعكس ذلك حيث وجهت اهتمامها إلى العنصر البشري واعتبرته أهم العناصر لتحقيق أهداف المؤسسة وأكدت من جهة أخرى أهمية العلاقات الإنسانية والحوافز المعنوية داخل بيئة العمل وهذا كفيلا بتحقيق رضا العاملين.

ويرتبط موضوع القيادة بصفة عامة والقيادة الإدارية بصفة خاصة ارتباطا وثيق بعوامل ومواضيع عدة لعل من بينها عنصر الكفاءة البشرية

تعد الكفاءة موضوع حديثا أولاه الباحثون أهمية بالغة في ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية وذلك لما

للمورد البشري من أولوية للمنظمة بحيث يعتبر موضوعا مهما في تحقيق أهداف المنظمة من خلال ما

يمتلكه من خبرات ومعارف ومعلومات ومهارات ومن هذا المنطلق تعتبر الكفاءة ركن أساسيا في حياة أي مؤسسة بغية بلوغ أهدافها المختلفة.

³ (حمداوي وسيلة لجامعة قالمة . الجزائر, 2004 ص 25)

وقد تم التطرق إلى هذا الموضوع من علماء عدة ونظريات مختلفة من بينها نظرية ماكلياند والتي ترى أن عوامل الدافعية هي عوامل ذاتية داخلية تتصل بالقوى والرغبات تفترض نظرية الداخلية لدى الفرد والمتمثلة برغبته في التميز والإبداع وينعكس ذلك عمليا على كل الأفراد من هذه الفئة، لأنهم يفضلون الأعمال ذات الطبيعة غير الروتينية والتي يتوفر فيها درجة من التحدي. ويمكن قياس أثرها وبالتالي تزويد من يقومون بها بمعلومات عن انجازاتهم وكذلك تناولها. شستر بيرناند في تحليلاته التنظيمية من خلال النسق التعاوني من نقطة محورية وهي أهمية الجوانب الاجتماعية والنفسية لأي تنظيم إداري فقد أكد على ضرورة النظر للتنظيم على انه كيان تعاوني لا يعتمد فقط على السلطة الرسمية الممنوحة للرئيس في إصدار الأوامر بل على رغبة المرؤوسين في قبول قيادته والتعاون معه، وأن يحرص قائد الفريق على تسهيل عملية الاتصالات وتحفيز المرؤوسين بمختلف الطرق وخاصة الحوافز المعنوية لبذل أقصى طاقاتهم. المركزية، وعدم إشراك الفئات الفاعلة في اتخاذ القرارات، وهذا ما ثمنته دراسة الدكتورة إسمهان بلوم موضحة أن الإدارة مستبدة برأيها مركزية باتخاذ قراراتها، تتميز المبادئ التaylorية كمنوال بلوم موضحة أن الإدارة مستبدة برأيها مركزية باتخاذ قراراتها، تتميز المبادئ التaylorية كمنوال يعتمد إلى تضيق و بإطراء المساهمة العمالية في اتخاذ القرارات أو نفيها تماما

(اسمهان بلوم: 2012، ص 200).

1- التساؤل العام

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة المهنية للعاملين تعزي إلى النمط القيادي المطبق عليهم من وجهة نظرهم ؟

- التساؤلات الفرعية

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة المهنية للعاملين ذوي النظرة الديمقراطية للنمط القيادي تعزي لمتغير السن ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة المهنية للعاملين ذوي النظرة الديمقراطية للنمط القيادي تعزي لمتغير الإقدمية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة المهنية للعاملين ذوي النظرة التسلطية للنمط القيادي تعزي لمتغير السن؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة المهنية للعاملين ذوي النظرة التسلطية للنمط القيادي تعزي لمتغير الإقدمية؟

2- فرضيات الفرعية

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة المهنية للعاملين ذوي النظرة الديمقراطية للنمط القيادي تعزي لمتغير السن
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة المهنية للعاملين ذوي النظرة الديمقراطية للنمط القيادي تعزي لمتغير الإقدمية
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة المهنية للعاملين ذوي النظرة التسلطية للنمط القيادي تعزي لمتغير السن
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة المهنية للعاملين ذوي النظرة التسلطية للنمط القيادي تعزي لمتغير الإقدمية

3- أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة الحالية الكشف عما إذا كانت هنالك فروق في مستوى الكفاءة المهنية تعزى الى النظرة إلي النمط القيادي لدى الحماية المدنية
- معرفة عما إذا كانت هنالك فروق في الكفاءة المهنية لدى العاملين ذوي النظرة الديمقراطية للنمط القيادي تعزى لمتغير (السن و الاقدمية)
- معرفة عما إذا كانت هنالك فروق في الكفاءة المهنية لدى العاملين ذوي النظرة التسلطية في القيادة تعزى لمتغير (السن الاقدمية).

4- أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في نوعية الموضوع الذي نسعى لتناوله متمثلا في النمط القيادي وعلاقته بالكفاءة المهنية لدى عمال الحماية المدنية وذلك لما تحمله من متغيرات مهمة في علم النفس العمل والتنظيم
- إذ أن الدراسة تتناول متغيرين هما النمط القيادي والكفاءة المهنية اللذان يعدان من المفاهيم المحورية في العمل والتنظيم حيث أن دراسة النمط القيادي و الأساليب المعتمدة من طرف القائد في تسيير شؤون العمال لها الأثر البالغ على إنتاجية المؤسسات والتي بدورها تؤثر على اقتصاد البلاد فالنمط القيادي الفعال غالبا ما يظهر أثره على سلوك العاملين وأدائهم بشكل فعال كما انه ينعكس على مستوى الصحة النفسية لديهم ورضاهم عن العمل والتقليل من تعرضهم للإصابة بالاضطرابات النفسية والتي تؤثر على مساهمهم وكفاءتهم المهنية
- تبرز أهمية الشريحة التي يتناولها البحث و متمثلة في عمال الحماية المدنية واضحة جلية , إذ لم تتل نصيبا كبيرا من الدراسة من قبل الباحثين في الجزائر . كما أن النمط القيادي المطبق عليهم قد ينعكس على مستوى كفاءتهم داخل المؤسسة ما يؤدي إلى انعكاسه على جمهور المستفيدين من خدماتهم فانعدام توافق هؤلاء العاملين قد يجعل عملهم تجاه مجتمعهم والمحافظة عليه اقل من المستوى المطلوب

5- المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة :

- **النمط القيادي :** هو مجموعة الأنشطة والمهام التي يقوم بها القائد وفق أنماط سلوكية محددة في تعامله مع العاملين ويتأثر سلوكهم بها . ويمكن من خلالها التعرف إلى سلوكياته القيادية والتي سيتم قياسها في الدراسة الحالية من خلال العبارات التي ستتضمنها الأداة المطبقة وذلك وفق نمطين هما
- **النمط الديمقراطي :** يكون هذا النوع معتمداً على مدى قبول المرؤوسين لسلطة القائد الديمقراطي، ويأخذ القائد خلال سلطته تطوير العلاقات الإنسانية القائمة على الاحترام المتبادل

بينه وبين مرؤوسيه بعين الاعتبار، وكما يؤمن بأهمية دعم جماعات العمل، وتحفيزهم على العمل بروح الفريق.

- **النمط الارتقراطي** : في هذا النوع تنحصر السلطة في القادة فقط وتكون لهم حرية اتخاذ القرار، ورسم الخطط وسياسات المنظمة دون إيلاء المرؤوسين أية أهمية أو مشاركتهم في ذلك
- **الكفاءة المهنية** : هي موهبة وتعتبر جزءاً مهماً من القدرة على إنجاز جزء معين من العمل عند مستوى محدد، وقد تكون الكفاءة بدنيّة أو عقلية، ولا يمكن التعبير عن الكفاءة بأنّها فهم، أو قدرة، أو معرفة يتمّ تعلّمها، أو اكتسابها، أو تحصيلها من الآخرين، أو الحياة اليوميّة، كما أنّ الطبيعة الفطرية للكفاءة تتعارض مع التحصيل والذي يمثل المعرفة، أو القدرة المكتسبة.

6- **حدود الدراسة** : طبقت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2018_2019

- الحدود البشرية : عمال مديرية الحماية المدنية لمدينة وقلّة
- الحدود المكانية : طبقت الدراسة مؤسسة الحماية المدنية لمدينة ورقلة
- الحدود الزمنية : الموسم الجامعي 2018-2019

7- **الدراسات السابقة**

➤ **الدراسات المتعلقة بالقيادة الادارية**

1- **دراسة .الشنطي،2017** ..بعنوان «دور القيادة . في عمليات إدارة المعرفة : دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة»، والتي هدفت لبيان أثر القيادة . بأبعادها التالية ..التأثير المثالي والاستثارة الفكرية والدافع الإلهامي والاعتبار الفردي. في عمليات إدارة المعرفة ..اكتساب المعرفة وتخزين المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة..، وقد بينت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر للقيادة . بأبعادها المختلفة في إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة باستثناء الدافع الإلهامي

2- **دراسة. ألغزام والجداية،2015** ..بعنوان «أثر القيادة . في التعلم التنظيمي في قطاع البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال وبينت نتائجها أن نمط القدوة الحسنة في القيادة باعتباره من خصائص القيادة جاء في المرتبة الأولى من حيث تأثيره في التعلم التنظيمي يليه متغير الحفز الذهني ولعب الأدوار

3- **دراسة. ألمعاني 2013** ..بعنوان «أثر القيادة على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية»، حيث هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر القيادة . بأبعادها التالية الجاذبية القيادية والتحفيز أمثلهم والاستثارة الفكرية والاهتمام الفردي وتمكين العاملين في المواطنة التنظيمية بأبعادها التالية ألتعاون وبالكياسة والروح الرياضية والسلوك الحضاري، وقد كان من أهم نتائج هذه الدراسة أن القيادات الإدارية في الجامعة تتبنى نمط القيادة . بدرجة متوسطة .

دراسة. ألعبى 2012 .. بعنوان «أثر القيادة . في الحد من أسباب الصراع التنظيمي حيث هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى تأثير القيادة بأبعادها التالية ..التأثير المثالي والدفع والإلهام والاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي. في الحد من الصراع التنظيمي لدى الأفراد العاملين في جامعة العلوم التطبيقية وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود تأثير ذو دالة إحصائية أبعاد القيادة في الحد من الصراع التنظيمي وأن أكثر الأسباب المؤدية لحدوث الصراع التنظيمي هو محدودية الموارد وشدة المنافسة عليها

4- .دراسة Raja 2012 , بعنوان «كيف يمكن للقيادة . أن تؤدي إلى اندماج العاملين في المنظمات الخدمية الباكستانية» وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق القيادة . بعناصرها التالية..التأثير المثالي،والاستشارة الفكرية والدافع الإلهامي،والاعتبارية الفردية. يمكن أن يؤدي إلى اندماج العاملين على نحو أفضل ويساعد في تكريس جهود وطاقات العاملين وخبراتهم لخدمة مؤسساتهم .

5-دراسة.. Wei and Si 2012 ., بعنوان «العلاقة ما بين القيادة التحويلية والتبادلية والمناخ التنظيمي الممكن والأداء المبدع لدى العاملين في الشركات المتعددة الجنسيات في الصين» ،فقد خلصت الدراسة إلى أن للقيادة . أثراً أ ذا أثر إيجابي وسيط إيجابيا في الأداء الإبداعي للمرؤوسين في الشركات المبحوثة،كما يعد المناخ التنظيمي الممكن عاماً بين سلوك القيادة . والأداء المبدع للمرءوسين بينما أظهرت الدراسة وجود عالقة سلبية بين نمط القيادة التبادلية والأداء المبدع للمرؤوسين،

6- .دراسة.. العتلي 2012 .. بعنوان «أثر أبعاد القيادة . في اتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية نحو التغيير التنظيمي في الجامعات الحكومية الأردنية حيث هدفت للتعرف إلى تصورات أعضاء هيئة التدريس لمستوى تمتع القادة الإداريين بسمات القيادة .، وكذلك الحال التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو التغيير التنظيمي في الجامعات الحكومية الأردنية،وقد توصلت الدراسة إلى أنه يتمتع القادة الإداريون من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية الأردنية بمستوى متوسط من سمات القيادة

7-دراسة..etal,Ibraheem 2011.. بعنوان «العلاقة بين القيادة ورضا العاملين في مستشفيات القطاع الخاص الأردني» ،وخلصت الدراسة إلى وجود عالقة قوية وإيجابية ودالة إحصائية بين كل من سلوكيات القيادة التحويلية والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة المبحوثة،وهو ما يعني أن عناصر القيادة التحويلية لدى عينة الدراسة المبحوثة،تخلق بيئة مناسبة لزيادة الرضا الوظيفي. كما وأوصت الدراسة بضرورة منح العاملين الاستقلالية ليكونوا ملهمين ومحفزين .

8-دراسة..Cooper and Saros 2008.. بعنوان «العلاقة بين بناء المناخ التنظيمي الإبداعي والقيادة التحويلية والثقافة التنظيمية في القطاع الخاص في أستراليا» ،وقد أظهرت النتائج وجود

علاقة إيجابية بين القيادة . أ في الإبداع والثقافة التنظيمية من جهة والإبداع الإداري من جهة أخرى وقد كانت أكثر عناصر القيادة . تأثير الإداري ..وضوح الرؤية والدعم الفردي . . المجموعة الثانية:دراسات بحثت في متغير الالتزام التنظيمي من حيث أثره أو تأثيره بعدد من المتغيرات الأخرى

9- دراسة العفيف،2017 .بمعنوان «تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي:دراسة تحليلية في وزارة الثقافة الأردنية»،وقد أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تمارس تأثيرا معنويا في الالتزام التنظيمي بأبعاده التالية..الالتزام الاستمراري،والالتزام المعياري،والالتزام العاطفي ..

10- دراسة..الحراشة2016 .بمعنوان «أثر فاعلية نظام تقييم الأداء على الالتزام التنظيمي ألداء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال»،وتوصلت إلى أن درجة فاعلية أنظمة تقييم الأداء في الجامعات المبحوثة كانت ألبعاد فاعلية تقييم الأداء على الالتزام التنظيمي في هذه الجامعات.متوسط هذا بالإضافة إلى أن هناك أثرا إحصائي

11- دراسة بيع 2016»..أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على إنتاجية العاملين في البنوك التجارية الأردنية الالتزام ً أ لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط"،وقد بينت أن هناك أثرا إحصائي التنظيمي للعاملين في البنوك المبحوثة،بالإضافة إلى وجود أثر لالتزام التنظيمي في إنتاجية العاملين في هذه البنوك

12- دراسة.. al et,Kadiresan 2015...بمعنوان «اثر تقييم الأداء وتطوير تدريب ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي ودوران العمل حيث بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين تقييم الأداء والتدريب والتنمية ..كممارسات ألدارة الموارد البشرية. في الالتزام التنظيمي الذي ساهم بدوره بوجود علاقة عكسية مع دوران العمل،وأن الالتزام أكثر بين العاملين من الموظفين الذين يتمتعون بالخبرة والمهارة

13- دراسة النويقة 2015 .بمعنوان «أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية-الأردن"،فقد بينت الدراسة أن هناك مستوى مرتفعا ألمماط القيادة والالتزام التنظيمي،كما بينت أن هناك أثرا إيجابي ألمماط القيادة في تعزيز أبعاد الالتزام التنظيمي التالية..الالتزام الشعوري،والالتزام المستمر،والالتزام المعياري.

الدراسة المتعلقة بالكفاءة المهنية :

14- دراسة الويزة طشوعة 2008 حول تحديد الاحتياجات التدريبية لأساتذة التعليم العالي و البحث العلمي في مجال التقويم في ضوء متغير نوعية التكوين، وهدفت إلى تحقيق ذلك عن طريق تحديد متطلبات التقويم في ضوء متغير نوعية التكوين، ومقارنتها بقدرات الأساتذة لتحديد النقاط التي هم فيها بحاجة للتدريب، وتوصلت إلى ضرورة الاهتمام بالبرامج التكوينية للمكونين

وتحسين نوعيتها، وتشجيع دراسات تقييم التعليم العالي عموما، وتقييم أداء أساتذة التعليم العالي بصفة خاصة،

15- **دراسة دقوش رابح نبيل 2008** حول بناء برنامج للتكوين البيداغوجي و التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في الجزائر في ضوء تجارب البلدان الرائدة دراسة مقارنة، وذلك عن طريق رصد الرؤى الجديدة في التعليم العالي وبناء البرنامج التكويني في ظل هذه الرؤى، وتوصلت الدراسة إلى بناء برنامج للتكوين يشمل على ثلاثة مستويات للكفاءة البيداغوجية، إلى جانب توصيات تطبيقية لكل مستوى (دقوش رابح نبيل، 2008 ،)

16- **دراسة المكتب الجهوي بدار (Dakar de régional bureau de Etude 1996) حول (pédagogique des enseignants du supérieur d'Afrique francophone Les besoins de formation** تحديد الاحتياجات التدريبية للأساتذة في الجامعات الإفريقية الفرانكفونية في المجال البيداغوجي وفي المجال العام (تكوين وظيفي، تكوين عام). عن طريق تحديد مؤشرات يتم من خلالها المقارنة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه، وقد تم التوصل إلى أولويات التدريب de régional bureau de Etude (Dakar, 1996).

17- **دراسة (عفانة) 1998** حول الكفاءات التدريسية التي يمارسها أساتذة الجامعة الإسلامية بغزة كما يراها طلبة الجامعة، والتي توصلت إلى أن الأساتذة يعانون قصورا في مختلف الكفاءات، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في بعض الكفايات التدريسية ترجع إلى الجنس ونوع الكلية التي ينتمي إليها الطلاب

18- **دراسة الخثيلة 2000** :حول تحديد بعض المهارات التدريسية الفعلية التي يمارسها الأستاذ الجامعي، والمهارات التدريسية المثالية التي ينبغي أن يمارسها، وذلك من وجهة نظر طلابه. وتوصلت الدراسة إلى أن الأستاذ الجامعي لم يصل في مستوى أدائه إلى درجة الكفاية المتوقعة منه

الفصل الثاني : القيادة الإدارية

القيادة

ماهية القيادة الإدارية

التطور التاريخي لمفهوم القيادة

مفهوم ومكونات القيادة الإدارية

عناصر القيادة وأهميتها

النظريات المفسرة للقيادة الإدارية

النظرية الفردية للقيادة

النظرية السلوكية للقيادة

النظريات الحديثة للقيادة

أنماط القيادة

النمط الارتقراطي

النمط الديمقراطي

تمهيد :

تعددت الدراسات المهمة بتحليل ظاهرة القيادة الإدارية وأنماطها المختلفة ومدى تأثيرها على النواحي المختلفة الاقتصادية والسياسية والسوسولوجية ، وقد أجمعت هذه الدراسات على نقاط واختلفت في أخرى، إلا أن النقطة التي اجمع عليها العديد هو الأثر البالغ الذي تمتلكه القيادة سواء من الناحية السلبية أو الايجابية ،

وللقيادة جذور قديمة قدم الإنسان وذلك لارتباطها الوثيق بتنظيم حياة الفرد. ومع تقدم الفكر الإنساني بصفة عامة والإداري بصفة خاصة اكتست القيادة أهمية بالغة من الدراسات والنظريات واختلفت الرؤى بين المفكرين ، في محاولة منهم لضبط مفهوم لها ومحدداتها وعليه سنتناول في هذا الفصل وفي مبحثه الأول ماهية القيادة تطورها مفهوما وعناصرها ومكوناتها أما المبحث الثاني فسنتطرق فيه إلى أهم النظريات المفسرة للقيادة أما في المبحث الثالث فسنعرض أهم النظريات المفسرة للقيادة .

1- ماهية القيادة الإدارية

تعتبر القيادة من أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير وذلك لأن الخطة بعد أن يتم وضعها تنتقل إلى حيز التنفيذ وتتناولها العقول والأيدي والآلات لتنجزها حسب الأهداف المقررة والمراحل المحددة لها . ويقود المدير في ذلك مجموعة من الأفراد يوجههم ويرشدهم ويديهم وينسق أعمالهم ويوفق بين مجهوداتهم ويستثير دوافعهم وطموحهم ويحفزهم على التعاون والتنافس ويقوم نتائج أعمالهم فيكافئ المجتهدين ويرشد المقصرين إلى كيفية علاج أخطائهم ، إنها ليس بالمهمة اليسيرة ، إنها تتطلب من المدير جهدا ووقتا ومهارات ، حتى يستطيع أن يقود جماعته نحو الهدف المنشود بالكفاءة والفعالية اللازمة .

ومما سبق يمكن القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية

2- التطور التاريخي لمفهوم القيادة

لقد مرت مفهوم القيادة الإدارية بعدة مراحل وجرى على المفهوم تغيرات جذرية منذ تأسيس وظهور الدولة الأولى ومؤسساتها وتوزيع السلطة بينها وتقسيم المجتمع إلى طبقات تغيرت مع مرور الزمن حيث جارتها وباستمرار تغيرات مماثلة في الفكر الإنساني السياسي والاجتماعي والاقتصادي وكلما غاب عن مسرح الحياة طبقة أخذت معها الأفكار والتقاليد والعادات وحتى الأعراف وجاءت الطبقة الجديدة بتقاليدها وهكذا هو ديدن الناس يتغيرون ويتلاءمون مع الجديد. من المجتمعات الإنسانية الأولى مرور عبر العصور التاريخية الأولى إلى نشوء الإمبراطوريات وزوالها ومن ثم مجيء الحريين العالميين ونشوء المنظمات العالمية ومؤسساتها (عصبة الأمم ، هيئة الأمم المتحدة) ثم انتشار الأفكار الديمقراطية الداعية إلى التعددية واحترام حقوق الإنسان وحرية الرأي والمبدأ كان يرافقها دوما تغيرات في هيكلية إدارة المجتمعات وقياداتها. نرى مثلا أن طبقات المجتمع كانت تتغير دوما مع التغير الفكري والعقائدي في المجتمعات انظر مثلا إلى تقسيم المجتمعات إلى طبقة (الحاكم، رجال الدين، القادة العسكريين، النبلاء ، الإقطاعيين ، أصحاب رأس المال ، العمال، الفلاحين، الحزبيين، المعلوماتيين)

⁴(حمدي أمين عبد الهادي القاهرة ، ، 1990 ص27)

هناك العديد من النظريات الإدارية أولها تعتمد على البيروقراطية في الإدارة من المدرسة الفرنسية في الإدارة ومن إعلامه الفرنسي هنري فايول ومدرسة ماكس ويبير في السلم الهرمي الإداري وترى المدرستين

أن السلطة والحكم كمبدأ أساسي في الإدارة. أما التيلرية التي تنسب إلى فردريك تايلور والمروفة تحت تسمية " الإدارة العلمية" حيث الاستخدام المنظم للدراسات والبحوث والتجارب وتحليلها للتوصل إلى أفضل الطرق لعمل ا لقيادة الإدارية وعن طريق تقسيم العمل اليدوي إلى مراحل يكرر فيها العامل نفس العملية متحولاً إلى خبير في أداء تلك العملية. لقد قام الممثل الكوميدي الشهير شارلي شابلن في فلمه النقدي "العصر الحديث" بتصوير ذلك العامل الذي تحول بمرور الزمن إلى جزء من الماكنة والآلة فاقدًا إنسانيته وتلك الالتفاتة الذكية تعتبر اليوم مفتاح النقد الموجه إلى النظرية التيلرية. الديمقراطية تبعد الدكتاتوريات تلك هي نظرية كورت لوين في الإدارة حيث يرى إن الديمقراطية يسهل العلاقة بين العامل ورب العمل وتحل الإشكالات بغياب الدكتاتوريات. ويعتقد أن ذلك سيؤدي إلى تحسين أداء العامل وعدم تكرار غيابه وقلة المشاكل والخصام بين العاملين . هذه النظرية التي تعتمد على العلاقات الإنسانية يرى ناقدها أنها لا تأتي بالجديد والتغير لمفهوم الفلسفة الأساسية في القيادة الإدارية القديمة. لقد استمرت البحوث في الأربعينيات والخمسينيات من نهايات القرن الماضي حول دور الإنسان في الحياة العملية وخاصة فيما يتعلق بعلم النفس البشري وبحوث حول النظريات الاجتماعية هنا نرى دور العالم النفساني ماسلو ودراساته حيث قاده إلى نظرية "سلم الحاجة" فيها يقسم حاجات الفرد إلى مراحل ولكل مرحلة خاصية معينة مختلفة عن المرحلة اللاحقة قائلًا إن الإنسان منقاد عن طريق احتياجاته وقد انتقد هذه النظرية كذلك كسابقتها في العلاقات البشرية أو الإنسانية التي تعتمد على سلوكية الإنسان متناسية أن البشر يتعلمون بصورة مستمرة في كفاحهم المستمر من أجل تحقيق الأفضل والرفي نحو الأحسن.

أما نظرية الإحداثيات (س, ص) للعالم ماك كريكورس فتبنى على أساس وجود إحدائيتين أفقية وعمودية ولكل قيادي طريقته في التنظيم والقيادة وله إستراتيجية خاصة به وكلها تعتمد على إفتراضيات إنسانية فإذا كان طبع المرء كسولا لجااء اداءه حسب طبيعته وإذا كان نشطا فعلا يعيش في خضم أحداث المجتمع ويرى فيها الحوافز للتطور والرفي فتكون حاجاته هي التي تقوده نحو الإمام والمشاركة مع الآخرين ويقول هيرتزبرك أن الأمور المتعلقة بالعمل مباشرة كانت في إجابات العاملين اللذين تم استطلاع آرائهم ك حل مشاكل ومعضلات العمل وقضايا العمل وأمور التفوق والنجاح والتكليف بمهام مهمة ومفيدة هي التي تقود بالمرء إلى العمل والإنتاج والابداع . أما نظرية التغرب والمصطلح بحد ذاته يقابلنا في الكتابات الأولى لماركس وهي فكرة ملائمة للإنسان للبيئة المحيطة وتكيف نفسه وتغيره أي " العمل". العمل بحد ذاته كأساس لإنسانية البشر والإنسان الذي لا حول له ولا قوه مسير من قبل الآخرين لا يمنه أن يتدخل ويغير ولا يرى بالنتيجة أي فائدة من العمل الذي يؤديه أن كان خدمة أو مشاركة في الإنتاج حيث لا يتمكن من إجراء علاقة بين المنتج النهائي وما قام وقدم هو بنفسه من عمل. هذه الشخصيات تتعزل عن المجتمع والحياة الاجتماعية وتكاد أن تكون شخصياتهم مهزوزة ولا يرون في عملهم أي قيمة أو معنى بل كأداة في الإنتاج. إما النظرية الاسكندنافية التي تعتمد في الأساس على البحوث والدراسات

حول تكنولوجيا الإنتاج المسماة بنظرية التقنية الاجتماعي وفيها يرى المنظرون أن الشركات والمؤسسات تتكون من عنصرين مهمين متكاملين هما الآلة والإنسان والعلاقة بينهم يربط تلك الأجزاء مع بعضها البعض هنا نرى أهمية تنظيم العمل الذي في نتيجة الأمر يضمن الحاجات الأساسية للإنسان وهي:

- (1) الحاجة إلى عمل ذو معنى أي أن ماهية ومحتوى العمل مهم جدا للإنسان كما أن التغيير والتجديد والتنوع زمنيا.
- (2) التعليم والتدريب المستمرين أثناء العمل.
- (3) المشاركة في اتخاذ القرار.
- (4) الحاجة إلى الاحترام المتبادل والمشاركة الإنسانية.
- (5) الحاجة إلى وعي العلاقة بين الإنتاج والبيئة من ناحية والفائدة النهائية من ناحية أخرى.
- (6) بعيدا عن مشاكل التدرج الوظيفي الحاجة إلى علاقة بين العمل و رؤية وتطلع العامل المستقبلية.

هذه النظرية وعلى غرار النظريات الأخرى قوبلت بالنقد المبني على أساس أن النظرية لا تأخذ بنظر الاعتبار مركزية القرارات في الإدارة الذي لا يوفر للعامل أي مشاركة حقيقية في عملية التغيير والتأثير عليها حيث أن التغيير أساسي ومحوري في العمل وبذلك يفقد العامل المشاركة الديمقراطية في الإدارة واتخاذ القرار. ومنادي النظرية الديمقراطية في الإدارة يدعون بظهور إدارة أكثر علمية واعتمادا على مبادئ الحرية في إدارة المؤسسات حيث تأثيرها المباشر على بيئة العمل التي تنعكس على الأداء العام للعاملين.

3- مفهوم القيادة ومكونات المرتبطة بها

3-1- مفهوم القيادة :

القيادة هي نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستحالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة. ويمكن تعريف القيادة أيضا بأنها " فن التأثير على الرجال. ويمكن القول بأن القيادة الفعالة هي محصلة التفاعل بين القائد ومرعوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة .

وتقوم القيادة على دفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة والقيادة كما يعرفها وايت، تعني التأثير على الآخرين في تنفيذ قرارات أشخاص آخرين ويفرق وايت بين نوعين من القيادة هما :

القيادة التي تعتمد على الإقناع وهي التي تستمد قوتها من شخصية القائد وكذلك القيادة القائمة على التخويف والتهديد وتستمد قوتها من السلطة الممنوحة للرئيس ويعرف **جليك** القيادة بأنها " مجموعة من السلوك والتنظيمات والتصرفات من طرف الرئيس أو المدير يقصد بها التأثير على الأفراد من أجل

تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة " (4) . كذلك يمكن تعريف القيادة بأنها " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية ويمكن القول بأن القيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين وحفزهم على التعاون في القيام بالمهام الموكلة إليهم وتوجيه طاقاتهم واستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاية الإنتاجية . وتعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية .

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن ملاحظة التركيز على سلوك القائد (التأثير) على مرعوسيه من أجل دفعهم للعمل وإنجاز الأهداف المطلوبة وتأتي هنا أهمية التأثير الإيجابي من خلال توجيه القائد لمرعوسيه لإنجاز الأعمال المطلوبة بالشكل الصحيح .

3-2-2- المكونات المرتبطة معها

3-2-1- القيادة والرئاسة :

القيادة: دور اجتماعي رئيسي يقوم به القائد أثناء تفاعله مع أفراد الجماعة. وعليه فإن القيادة تظهر من داخل الجماعة تلقائياً، والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء الجماعة من الشروط المهمة لمظهر القائد.

وهنا الجماعة هي التي تحدد هدفها، وسلطة القائد تتبع من تفويض الجماعة للقائد الذي يختارونه. أما الرئاسة: فتشير لقوة رسمية، وتقوم نتيجة لنظام، وليس نتيجة الاعتراف تلقائياً من جانب الجماعة، والرئيس هو الذي يختار الأهداف غالباً وليس الجماعة والرئاسة عادة ما تستند إلى السلطة والسيطرة . والواقع أن الرئيس الناجح هو الذي يستطيع أن يجمع بين صفات القيادة والرئاسة.

(أحمد عبد اللطيف، 2001، ص 199 200).

3-2-2- القيادة والإشراف :

يعرف الإشراف على أنه: عملية تعليمية بواسطتها يتم مساعدة جماعات العمل عن طريق مشرف يساعدهم على أن يتعلموا وينموا ويحسنوا ويطوروا من مهاراتهم بما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم بغرض بالجماعات إلى أفضل المستويات الممكنة، و بما يتفق مع أغراض وأهداف المؤسسة، وعليه فالمشرف شخص له مكانة رسمية ويمارس سلطته المستمدة من التنظيم ويعمل على توجيه نشاط الجماعة التي يشرف عليها، وهناك بعض العلماء الذين يفضلون دور المشرف على عكس القائد، فالمشرف ال يجب أن يكون عضواً في جماعته الحقيقية التي يشرف عليها، لأنه يستمد سلطته من قوة مكانته التنظيمية نحو إجبار الأفراد على إطاعة تعليماته

وتختلف القيادة عن الإشراف، ذلك لان الشخصية القيادية تحصل أوام على الموافقة والقبول كأساس الشرعية وهذا يعني أن الفرد يكون عضوا في جماعته، وعموما فإن القائد يستمد شرعيته من خلال الموافقة والقبول أولا من الأعضاء ، ويقدم أعمال بفاعلية أكثر من المشرف فإن لم يستطع فإنه مشرف ناجح وليس قائدا كفاء.

(محمد عبد الرحمان، 2001، ص373).

3-2-3- القيادة والإدارة : تحتاج المنظمات الحديثة إلى القيادة والإدارة معا وليس أي منها منفردة ،غير أن المفهومين يختلفان عن بعضهما في نواحي عديدة ، فبعض المدراء قد يكونوا قادة جيدين ولكن ليس بالضرورة أن يكون القادة الجيدين مدراء .وبسبب تركيز القيادة المحدود على الصالحية فإنها تتعامل مع التابعين على العكس من الإدارة التي تقوم على الصالحية لترتكز بذلك على التعامل مع المرؤوسين . تؤمن الإدارة إنجاز الخطط من خلال الرقابة وحل المشكلات ،في حين تلهم القيادة الأفراد وتدفعهم كي يكون لديهم الرغبة في إنجاز الخطط. تتعلق الإدارة بالتخطيط وإعداد الموازنات ذات الصلة بالتعقيد ،في حين تهتم القيادة بتحديد وجهة التغيير من خلال عملية بلوغ الرؤية.

(دهش جالب، 2011، ص ص 470 471)

4- عناصر القيادة وأهميتها

4-1- عناصرها

- الفن: وهو يحتاج إلى براعة ومهارة وإتقان لكي يخرج بنتيجة و غاية لا أن يفشل، وهذا يقودنا إلى الحديث عن الشخص الذي يمتلك هذه المهارات والمواهب ألا وهو (القائد)، وهو ما يحقق عنصر هام وهو الانسجام والتعاون بين فريق العمل.
- التأثير: لا شك أن القيادة الناجحة هي عملية تأثير من قبل شخص على مجموعة أشخاص بهدف تحقيق غاية معينة، وهو العملية التي يجب أن تكون بطريقة مهذبة مقنعة لكي تحظى بالاحترام والتقدير وتكون قابلة للتطبيق.
- المرؤوسين (الأفراد): بدون الأفراد المرؤوسين تكون إحدى حلقات سلسلة القيادة مفقودة وناقصة لأن أهم عناصر القيادة هي الرئيس والمرؤوس.
- الأهداف : المهمة لها غاية وهدف تسعى لتحقيقه وعملية التحقيق تتم من خلال ممارسة القيادة من قبل القائد، ولا فما فائدة التأثير في المرؤوسين و قناعهم.
- الإقناع (القدرة على التأثير): وليس الإكراه والإجبار لأن النتائج تتحقق في حالة الإقناع بطريقة أفضل وأيسر من أن يكون الدفع لها هو الإجبار والإكراه والقسوة ،وهي تلتقي مع العنصر الثاني (التأثير)

➤ القائد: وهو العنصر الهام الذي ال غنى عنه في سلسلة القيادة ، إن العنصر البشري هو جزء هام بل أنه العنصر الأول بين عناصر الإنتاج الأخرى التي تلعب دورا بارزا وهاما في تحقيق الأهداف والغايات المنشودة .وال بد هنا من الإشارة إلى تعريف من هو القائد من وجهة نظر الخبراء والمختصين في مجال القيادة والإدارة.

(عبد المولى طشطوش، 2009، ص 25 26 ص.)

4-2- أهميتها

- 1- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة
- 2- حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية
- 3- البوتقة التي تتصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات
- 4- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان
- 5- السيطرة على مشكلات العمل وحلها ،وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
- 6- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة ،كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم

- 7- هي التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة
- 8- تدعيم السلوك التنظيمي وذلك من خلال احترام الذات والثقة المتبادلة بين القادة والمرؤوسين القدوة الحسنة. (هاني محمد، 2015، ص 210.)

5- النظريات المفسرة للقيادة الإدارية

يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات التي يصعب في حالة تناولها الخروج بنقاط محددة يتفق عليها الغالبية من المهتمين. ومع ذلك، هناك معالم واضحة حاولت المداخل المختلفة توضيحها على اعتبار أنها تشمل متغيرات أساسية لتحقيق الفعالية في العملية. وتبرز هذه المعالم في مجموعة من النظريات وهي تتمثل فيما يلي:

- 1-5- **نظرية السمات** : يتخذ أصحاب هذه الفئة من النظريات الموقف القائل: إن القيادة الناجحة تعتمد على وجود خصائص وسمات معينة لدى القائد تميزه عن غيره، مثل الشجاعة، وعدم التردد، والحماس والذكاء، والهيمنة، والثقة بالنفس...إلخ. والافتراض الرئيسي لدى هؤلاء هو أن القائد يولد وال يصنع، فالفرد إما يملك أو ال يملك هذه الصفات. ومن التضمينات الرئيسية بهذا الخصوص هو الانعدام شبه التام فيما يتعلق بجدوى التدريب في إعداد القادة. وقد واجهت هذه النظرية اعتراضات تمركزت أهمها في عدم وجود سمات مشتركة بين القيادة وعدم ثبات النتائج بالنسبة للسمات في الدراسات التي حاولت تحديدها، ونظرا لقصور هذا

النوع من النظريات في إعطاء التفسير المقنع للعملية القيادية فإن الباحثين اتجهوا منذ أوائل الأربعينيات إلى الأساليب السلوكية التي ينتهجها القائد.

2-5- النظرية السلوكية: أدى عجز نظريات السمات في إعطاء تفسير متكامل للسلوك القيادي بالباحثين إلى الأخذ بعين الاعتبار نوعية السلوك من جانب القائد في علاقته مع العاملين على أمل الوصول إلى نوعيات من السلوك تميز القائد الفعال عن نقيضه .

وتعتبر دراسات جامعة ولاية أوهايو Ohio state universit  studies من الجهود العلمية المعروفة والتي كان لها السبق في الدراسات من هذا النوع .وقد استهدفت هذه الدراسات بمجملها تحديد الأبعاد المستقلة لسلوك القائد حيث توصلت إلى تصنيف السلوك إلى بعدين:

- المبدأة بالتوجيهات، حيث يتميز هذا البعد بتحديد القائد لدوره ودور العاملين معه ، وتنظيم العمل والعلاقات والأهداف والمعايير الأدائية و التركيز على برمجة العمل.
- إعطاء الاهتمام أو الاعتبار، حيث يتميز هذا البعد بالثقة المتبادلة والاحترام، والمساواة في بيئة العمل. وتشير البحوث التي ركزت على نتائج دراسات جامعة أوهايو إلى أن القائد ذا الدرجة العالية في البعدين أكثر قدرة على تحفيز العاملين ببذل درجة عالية من الجهد وأكثر ايجابية في اتجاهاتهم نحو أعمالهم و عضويتهم

(حمدي ياسين، وآخرون، 1999، ص 164 .)

5-2-3- النظرية الموقفية : بدأت هذه النظرية منذ عام 1948 عندما ذكر (stogdill) أنه أصبح واضحاً أن التحليل المنطقي للقيادة لا يقتصر على القادة وإنما البد من التطرق للمواقف وقد اتضح من الدراسة التجريبية التي قام بها (bavelas) أن التعرف على القادة يتم إلى حد كبير من خلال المراكز الإستراتيجية التي يشغلونها في شبكة الاتصالات، أكثر مما يعتمد على السمات الشخصية للقادة.

و تشير هذه النظرية إلى أن القيادة ليست نتيجة لمسات معينة ينبغي أن يتمتع بها الشخص القائد، إنما القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الأفراد في مواقف اجتماعية معينة. ذلك لأن المواقف هي التي تفرز القادة، وتجعلهم يسلكون بطريقة معينة كما وأن القيادة موقفية بمعنى أن الموقف هو الذي يحدد القائد. وهذه النظرية تعطي مفهوماً وظيفياً وديناميكياً للقيادة، ثم هي توسع من قاعدة القيادة، ويمكن ألي شخص أن يكون قائداً في بعض المواقف. كأن يصلح فرد أن يكون قائداً في وقت الحرب، لكنه ال يصلح للقيادة في وقت السلم فالقائد ال يظهر على المسرح إلا إذا كانت الظروف والمواقف مواتية ومناسبة لظهوره.

5-2-4- النظرية التفاعلية : تركز هذه في أساسها على أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي. حيث يجب أن يكون القائد عضواً في الجماعة، يشاركها معاييرها وقيمها واتجاهاتها وأهدافها، وأن يدرك القائد لدوره إزاء الجماعة. وإدراك الجماعة له، ثم الإدراك المشترك بين كل من

الجماعة والقائد والموقف. ويبدو أن النظرية التفاعلية هذه جاءت وكأنها تحاول التوفيق والمواءمة و الجمع بين نظرية السمات والنظرية الموقفية.

5-2-5- النظرية الوظيفية :تنظر هذه النظرية للقيادة على أنها وظيفة تنظيمية، تحقق القيام بالوظائف الجماعية لتحقيق أهداف الجماعة وأغراضها. وترتكز هذه النظرية على كيفية توزيع الأدوار أو الوظائف القيادية داخل الجماعة. أي هل تنحصر القيادة في شخصية القائد لوحده. أم يعاونه أفراد آخرون. وعلى وفق اتجاه هذه النظرية، فإن وظائف القائد تتركز في رسم أو وضع السياسة للجماعة، وتنفيذ آراء ومعتقدات الجماعة، والخبرة الفنية والإدارية، وأن يكون نموذجا يقتدي به، قادرا على فض المشاحنات بين أفراد الجماعة من خلال الثواب والعقاب.

5-2-6- نظرية الرجل العظيم :تؤكد هذه النظرية، أنه في كل مجتمع يبرز بعض الرجال العظام، الذين يمتلكون مواهب خارقة، وقدرات إبداعية وعبقرية هذه المواهب تجعل منهم قادة مبرزين قادرين على إحداث تغييرات في المجتمع من الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعقائدية. فضلا عن ذلك فإن هؤلاء القادة يبرزون مهما كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها

5-2-7- نظرية المسار (الهدف) : تشير هذه النظرية إلى أن فاعلية القائد تعتمد على قدرته في زيادة تحفيز الجماعة على الإنجاز وتحقيق الرضا عن أعمالهم، وتقبلهم لقيادته. هذه النظرية ربطت بين السلوك القيادي الملائم في موقف ما بعاملين هما: التابع أو المرؤوس، حيث ينظر إلى سلوك القائد على أنه السلوك المقبول إذا توقع هذا السلوك هو وسيلة لإشباع حاجته الآتية والمستقبلية ثم العمل أو المهمة، إذا كان غير واضح وغير محدد، عندها يميل أفراد الجماعة أو التابعون إلى سلوك قيادي يرشدهم ويوجههم إلى تحقيق الهدف.

5-2-8- النظرية الحتمية الثقافية :هذه النظرية ترى أن القادة يظهرون نتيجة لعوامل ثقافية واجتماعية، بحيث تحتم هذه العوامل ظهور شخصية القائد، إذ لو لم يظهر هذا القائد، لظهر قائد آخر.

(عبد اللطيف ،2001،ص198.197)

6- أنماط القيادة

إن أنماط القيادة نالت اهتماما كبيرا من الباحثين الدارسين في مجال القيادة والإدارة وقد تعددت هذه الأنماط القيادية بتعدد المفكرين وتعدد النظريات القيادية التي حاولت تفسير حقيقة القيادة، وفي ضوء ما تم استعراضه من مفاهيم متعددة للقيادة، وكذلك نظريات القيادة وأبعاد السلوك القيادي اتضح اختلاف تقسيمات الأنماط القيادية التي ذكرها علماء القيادة و الإدارة ، إلا أن التقسيم الذي يقسم القادة بناء على سلوك القيادة، وطريقتهم في التأثير، يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعاً حيث تندرج تحته جميع تقسيمات الآخرين للقيادة، ويحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية في ثلاثة أنواع من القيادة على النحو التالي:

1. النمط الأوتوقراطي

2. النمط الديمقراطي

وستتناول الباحثة هذه الأنماط بشيء من التفصيل على النحو التالي :

6-1- القيادة الأوتوقراطية

وهي التي تؤمن بمركزية السلطة و اتخاذ القرارات، إذ على جميع المرؤوسين قبل أن يقوموا بأي تصرف أن يرجعوا به إلى رئيسهم الذي بدوره يزودهم بكافة المعلومات التفصيلية التي يحتاجونها في أداء أعمالهم. و القائد الأوتوقراطي الذي يطلق عليه تسمية "الدكتاتور"، يؤمن بسياسة المكافأة و العقاب، و بالتالي فهو يؤمن بمضمون نظرية (X) لماكغريغور، التي ترتبط بمفهوم أن الفرد كسول و يجب دفعه للعمل بالإثابة و العقاب معاً، و يجب أن تمارس عليه رقابة صارمة و أن يطيع ما يطلب منه. لقد أثبتت الدراسات أن لهذا النمط من القيادة أثر سلبي في معنويات العاملين، فهو يشعرهم بأنهم مقيدون في العمل، و يدارون كالألات دون أن يكون لهم رأي فيما يؤديه من أعمال. لذلك تعد الأوتوقراطية من أنماط القيادة غير المرغوب فيها في الوقت الحاضر، لأنها تؤدي إلى حدوث صراعات، و تعيق الإبداع لدى المرؤوسين، و تشعرهم بالإحباط، و أحيانا تكون ردة فعلهم تجاهها عدوانية كتعطيل آلة أو تخريب العمل أو ما شابه ذلك. يتضح مما تقدم أن النمط الأوتوقراطي وفق ما تقدم ال يمكن أن يجعل من صاحبه قائدا إداريا ناجحا، بل هو رئيس إداري فقط لديه سلطة رسمية تمكنه من الحصول على الطاعة و الامتثال عن غير قناعة إما خوفا من العقاب أو طمعا بالمكافأة التي من حقه أن يعطيها لمرؤوسيه حسب قناعته.

- يتصف القائد الأوتوقراطي بمحاولته تركيز السلطات والصلاحيات في يده فهو يتولى القيام بكل في مباشرة وظيفته فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوباً في صغيرة وكبيرة فال يشرك معه أحدا العمل فهو ال يفوض سلطاته حتى البسيطة منها بل ال يسعى دائما لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته ويستند هذا النمط من القيادة إلى فرضية أن العمل شر أو ال فائدة فيه على أحسن تقدير.

وأن معظم الناس أشرار والبعد عنهم غنيمة ليس من مسؤوليته التحفيز، ومن يريد شيء يسعى إليه، ليس من الضرورة الرقابة على الناس لعدم وجود فائدة من ذلك ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة ش ارف مباشر من رئيسته للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته

(الريبيق 2004.26)

و يعتبر القائد الأوتوقراطي أقرب إلى الرئيس منه للقائد لأنه يتحكم في مرؤوسيه بغير إرادتهم لعدة سنوات وغالبا ما يتصف بالإيجابية والموضوعية فهو يفعل ما يريد، وكان هذا الأسلوب سائدا وما زال مرغوباً فيه من جانب بعض المديرين، ولكنه في الوقت الحاضر بدأ يتلاشى في المؤسسات بسبب ارتفاع مستوى الثقافي للعاملين ووجود النقابات العمالية (راتشمان وآخرون، 2001 : 185).

أ) أشكال القيادة الأوتوقراطية : يميز بعض علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسة من نمط القيادة الأوتوقراطية علي النحو التالي

- :القائد الأوتوقراطي المتشدد: الذي يتفرد بشؤون التنظيم، و يعطي الأوامر الصارمة للمرؤوسين، و يحاول دائما توسيع نطاق سلطاته و صلاحياته لجعل الأمور كافة تحت السيطرة

- .القائد الأوتوقراطية الخير :الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الايجابية و يستخدم الإطراء و الثناء و قليلا من العقاب حتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته و تحقيق ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم

- .القائد الأوتوقراطي النادر أو اللبيق:الذي يوهم مرؤوسيه أن بوسعهم مشاركته صنع القرار في الاجتماعات و اللقاءات التي يعقدها معهم ،و أن أجزاء العمل معه تتيح لهم حرية المناقشة و إبداء الرأي و لكنه فيما بعد ينفرد باتخاذ القرارات

ب) الآثار السلوكية لنمط القيادة الأوتوقراطية : يتضح من صفات هذا النمط أنه لا يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة، و أن آثار السلبية التي يتركها علي المدى الطويل تفوق النتائج المرجوة و القائد يضطر إلي استخدام هذا النمط في الحالات التالية- : الحالات الطارئة التي تواجه التنظيم و التي تتطلب نوعا من الحزم و الشدة في تصدى لها- .الحالات التي تواجه

فيها القائد نوعا من المرؤوسين الذين يخشون تحمل المسؤولية-. الحالات التي تكون فيها طبيعة العمل المتجانسة بحيث يكون جميع العاملين خاضعين لمعلومات و قواعد محددة لتنفيذ العمل

ت) .تتمثل أهم الآثار السلبية لاستخدام هذا النمط فيما يلي

- لجوء العاملين إلي الاعتماد الدائم علي القائد
- قتل الروح المعنوية لدي المرؤوسين
- قتل روح المبادرة و الإبداع لدي المرؤوسين، فأصدار التعليمات و الأوامر بشكل مفصل، و المطالبة بتنفيذها بحذافيرها لا يتيح للمرؤوسين فرصة ممارسة مهاراتهم في الإبداع و الابتكار، و إظهار المواهب مما يولد لديهم حالة من القلق والاضطراب النفسي تؤثر سلبا علي أدائهم
- فقدان سبل التفاهم بين القائد و المرؤوسين
- حالة من التوتر و الاضطراب النفسي لدي المرؤوسين الذين يخشون إيقاع العقاب بهم. م
- وأخير فان النتيجة النهائية لهذا النمط هو خلق حالة من الإحباط و الاحتراق النفسي لدى المرؤوسين، الأمر الذي ينطوي علي مخاطر جسيمة تهدد الفرد و التنظيم معا.

- 2-6- القيادة الديمقراطية

وهو نمط وسط بين النمطين السابقين، و بموجبه يقوم الرئيس بتحديد الأهداف ووضع الخطة و السبل الكفيلة لتحقيقها، وذلك بمشاركة مرؤوسيه أي بالاتفاق معهم، وهو بذلك يشعرهم بأهميتهم و دورهم في العمل و تحقيق الأهداف، و هذا ما يحدث تأثيرا إيجابيا في معنويات المرؤوسين.

تشجع القيادة الديمقراطية على نقيض القيادة الاستبدادية حاجات كل من القائد والمرؤوسين كما أنها تتسم بالاحترام المتبادل وتقبل المرؤوسين قائدهم بروح الرضا ويتعاونون معه مختارين هدف الجماعة والقيم التي يؤمنون بها . ظهر هذا النوع من القيادة كرد فعل للقيادة الاستبدادية التي أدت إلى تجميد الأفكار وشل الحركة والتطور و الإبداع كما أن القيادة المتساهلة أدت إلى الفوضى بشكل كبير بسبب تضارب الأهداف والأهواء وتخلي القيادة عن دورها في التوجيه والإرشاد وقد جاءت القيادة الديمقراطية حيث أن القائد يملك الثقة والتقدير بمرؤوسيه ويمنح المشاركة في تحديد الأهداف وتقييم النتائج ويشجع آراء و أفكار مرؤوسيه ويعمل على استخدامها ويتخذ القرارات بصورة مشتركة مع مرؤوسيه ويكتف اتصالاته بهم . وهذا النمط يبعث روح التعاون ، ويؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ويدفع المنظمة إلى أقصى درجة من الإنتاج والكفاية فالنمط الديمقراطي يقوم على أساس المشاركة وتفويض السلطة إشباع حاجات العاملين وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم .وتستند القيادة الديمقراطية على ثالث ركائز هي :

العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة، ويتم سلوك القائد الديمقراطي بدرجة عالية من المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، ودرجة عالية من المساندة من جانب القائد

(الريبيق، 2004:27)

- أ) أشكال القيادة الديمقراطية : هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي هي :
- القائد الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار و ذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام المرؤوسين لمشاركته في إيجاد حلول لها، ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسباً.
 - القائد الذي يحدد المشكلة و يرسم حدود اتخاذ القرار، و يفوض لمرؤوسيه سلطة اتخاذ القرار ضمن تلك الحدود.
 - القائد الذي يتخذ القرار بنفسه و لكنه يحرص علي المناقشة القرار الذي سيقوم بتنفيذه و إذا واجه استياء مرؤوسيه يعمل علي تعديله .
 - القائد الذي يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه و هو بدوره يوافق علي أي قرار تم اتخاذه من قبل المرؤوسين .
 - القائد الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار و في طرق تنفيذه
- ب) الآثار السلوكية لنمط القيادة الديمقراطية : يتضح من الأسس التي يقوم عليها هذا النمط أنه يسهم في تحقيق الآثار السلوكية الايجابية التالية:
- تحقيق مزيد من التفاهم و الانسجام بين القائد الديمقراطي و مرؤوسيه نتيجة ممارسته سياسة الباب المفتوح .
 - إيجاد نوع من الأمن و الاستقرار في نفوس المرؤوسين ،و يدفعهم إلى زيادة إنتاجهم
 - إتاحة الفرصة للمرؤوسين للنمو،و التقدم إلى مراكز أعلي في التنظيم عن طريق زرع الثقة في نفوسهم للقيام بالأعمال إليهم، و الاستغلال الأمثل لمواهبهم و قدراتهم
 - زيادة الإحساس بالانتماء للتنظيم ،فالمرؤوس الذي يشعر بالاهتمام القيادة بهو حرصها علي تحقيق مطالبه و إشباع حاجاته الإنسانية و الاجتماعية و ما يسعى إليه من الرقي و تقدم، كل ذلك يزيد من انتمائه و تفانيه في خدمة التنظيم.
 - خلق أجواء من التآلف و الانسجام داخل التنظيم ،خالية من الخلافات و الصراعات التي تنشأ عادة بين المرؤوسين و تؤدي إلى تدني مستوي إنتاجيتهم .
- و يتضح مما تقدم، أن نمط القيادة الديمقراطية هو الأفضل في الإدارة الحديثة، لأنه ينطلق من مبادئ إنسانية و اجتماعية متكاملة تمكن التنظيم من تحقيق الأهداف التي يسعى إليها بكفاءة عالية. لكن يجب مراعاة في تحديد مدى إمكانية استخدام النمط الديمقراطي :

- البيئة الإدارية من حيث درجة تطور النظام الإداري و تقدمه، فاليئات المختلفة إداريا لا يصلح فيها استخدام هذا النمط لأن القائد يجد نفسه محاطا بمجموعة من العوائق التي تحدد من استخدام الديمقراطية كأساس للتعامل مع المرؤوسين
- الموقف الذي يعايش القائد : فقد يتطلب الوضع سرعة انجاز أو السرية ، إلى درجة يكون من الصعب فيها إشراك المرؤوسين في القرار الذي ينبغي اتخاذه.
- نوعية المرؤوسين : قد يفاجا القائد بنوع من المرؤوسين لا يميلون إلى المشاركة في اتخاذ القرار أو القبول مبدأ تفويض السلطة أو عدم رغبتهم في تحمل نتائج الأعمال، مما يضطر القائد اللجوء إلى العمل بأسلوب الأوتوقراطي باعتباره الوسيلة الوحيدة التي تتفق مع خصائص مرؤوسيه
- نوعية القائد : من الخطأ التسليم برغبة جميع القادة في استخدام أسلوب النمط الديمقراطي أساسا للتعامل مع المرؤوسين

ج) أهم الآثار السلبية لاستخدام هذا النمط فيما يلي :

- تجاوز المرؤوسين لصلاحيات القائد و مسؤولياته نتيجة مغالاة الأخير في استخدام هذا النمط.
- خلق أزمة ثقة بين القائد و مرؤوسيه، إضافة إلى ظهور الصراعات و الخلافات داخل التنظيم نتيجة أسلوب المناورة الذي قد يلجا إليه القائد لإقناع مرؤوسيه بإيمانه بأسلوب الديمقراطية في العمل .
- الإضرار بمصالح التنظيم نتيجة مغالاة القائد في تغلب مصلحة العاملين و أهدافهم علي أهداف التنظيم، و هو الأمر يتعارض مع ما ينادى به الفكر الإداري الحديث من العمل علي أحداث التوازن بين الأهداف التنظيم و المرؤوسين بشكل يحقق المصلحة العامة.
- لجوء بعض القادة إلي استغلال أسلوب القيادة الديمقراطية و الظهور بمظهر القائد الديمقراطي، لتحقيق غايات الشخصية الأمر الذي يتناقض مع مبدأ الديمقراطية في الإدارة و أهدافها
- ويرى بعض الباحثين أن أغلب الانتقادات الموجهة إلى القيادة الديمقراطية مبالغ فيها، و أن لهذا النوع من القيادة مزايا تفوق ما يترتب عليه من آثار سلبية، و مع ذلك فان تفوق النمط الديمقراطي في القيادة علي غيره من الأنماط لا يعني أنه يصلح في جميع الحالات.
- القيادة الحرة (الفوضوية)

وهي نقيض النمط السابق، و بموجبها تعطى حرية كبيرة للعاملين في أداء أعمالهم، إذ يزودون بكافة المعلومات و المستلزمات التي يتطلبها العمل، ثم تترك لهم حرية التصرف دون تدخل. لقد أثبتت الدراسات أنه على الرغم من التأثير الإيجابي لهذا القيادي في معنويات العاملين، إلا أنه قد يحدث نوعا

من الشطط و الفوضى في العمل، و احتمال سوء و استغلال هذه الحرية من قبل العاملين لتحقيق أغراض ذاتية. و بوجه عام يمكن القول أن هذا النمط القيادي يتناسب في التعامل مع كبار العاملين ممن يشغلون مناصب إدارية في المنظمة، أو مع أساتذة الجامعات و الأطباء و رجال البحث العلمي... إلخ هؤلاء الذين يمتلكون مستويات ذهنية و علمية عالية تسمح باستخدام هذا النمط القيادي معهم في توجيهه و الإشراف.

و يطلق عليها أيضا : "القيادة الحرة" و"غير الموجهة" و" المنطلقة" و" المتساهلة" و يقوم هذا النمط من القيادة علي إعطاء الفرد الحرية كاملة ليفعل ما يشاء و فيها يتنازل القائد لمروسيه و لا يؤثر فيهم.و يرجع استخدام هذا النمط من القيادة إلي الفترة التي ساد فيها المنهج الحر، أسلوبا لتوجيه جهود الأفراد و نشطاتهم. أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى حد الذي يجعل منه مهجا ثابتا.

أ) أشكال القيادة الفوضوية :

- اتجاه القائد إلي إعطاء أكبر قدر من الحرية لمروسيه لممارسة نشاطاتهم و إصدار القرارات و إتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل.
- اتجاه القائد إلي تفويض السلطة لمروسيه و إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة غير محددة ووضع الحلول للمشكلات
- اعتقاد القائد الذي يتبع الأسلوب الحر أن التعليمات العامة تتيح للمروسين فرصة الاعتماد علي نفسه، و تكسبه خبرة في تحمل المسؤولية عبر إصدار القرارات الصائبة و تقييم النتائج
- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لمروسه حتى يسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء و الأفكار التي يلبس عليهم فهمها أو يصعب عليهم حلها فالقائد هنا يترك للمروسين حرية التصرف علي ضوء ممارستهم و تجربتهم في العمل

ب) الآثار السلوكية لنمط القيادة الفوضوية : يختلف الإداريون حول جدوى التطبيق العملي لنمط القيادة الفوضوية، إذ يرى بعضهم أنه غير مجد لكونه يقوم أساسا علي الحرية المروسين الكاملة في العمل، و لأن القائد الذي يلقي مسؤولية انجاز العمل علي المروسين دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم ،يمثل في نظرهم القائد السلبي الذي لا يقود في حين يرى آخرون أن هذا النمط من القيادة الفوضوية تتركز حول الآثار السلبية التي تؤدي إليها هذا النمط علي التنظيم و المروسين، و منها : تفكك مجموعة العمل، و فقدان التعاون ،و الافتقار إلي الضبط و التنظيم و زيادة الروح الفردية.

خلاصة الفصل :

تعرضنا في هذا الفصل الى ما قدمه الفكر الإداري من النظريات في محاولة لتحديد طبيعة الظاهرة القيادية , فكانت النظريات الفردية للقيادة أول ما طرح والتي تفترض أن القائد يتسم بسمات فريدة تميزه عن غيره, أما المدخل السلوكي فقد طرح القيادة كسلوك يقوم بها الفرد, لكن هذان المدخلان أهملوا الموقف الذي تمارس القيادة إطاره, لتقدم النظريات الموقفية متغيرات الموقف على أنها أهم العوامل المؤثرة على سلوك القائد والمرؤوسين. ونظرا للتغيرات السريعة والمستمرة التي تشهدها بيئة العمل بمختلف المؤسسات وظهرت متغيرات جديدة , جاءت نظريات القيادة الإدارية الحديثة لتؤكد على ضرورة تحقيق توليفة متوازنة مكونة من القائد وسماته والمرؤوسين وخصائصهم والموقف ومتغيراته لضمان تحقيق الأداء الأمثل.

وفي ظل هذه التحولات ظهرت عدة أنماط من النمط القيادة من بينها النمط الأوتوقراطي النمط الديمقراطي . والنمط القيادي الأوتوقراطي أسلوب يركز على تفرد القائد بالسلطة , والنمط الديمقراطي فيقوم على مبدأ مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات , وقد أثبتت الدراسات أن لكل نمط مميزات وعيوب ويرجع اختيار النمط القيادي إلى عدة عوامل,

منها ما يخص القائد, ومنها ما يخص المرؤوسين وأخرى تتعلق بالموقف . ويبقى النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر ملاءمة , حيث أنه يهتم ببناء علاقات جيدة بين القائد والمرؤوسين. ويعمل على مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات لهم, من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى كفاءة العاملين والذي سيكون موضوع الفصل الموالي .

الفصل الثالث

الكفاءة المهنية

مدخل إلى الكفاءات البشرية
مفهوم الكفاءات
خصائص وأنواع الكفاءات البشرية
متطلبات الكفاءات البشرية
تنمية الكفاءات البشرية
الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءة البشرية
مفهوم تسيير الموارد البشرية ومقارنتها
أهداف تسيير الكفاءة البشرية
المراحل الأساسية لتسيير الكفاءة البشرية
مجالات تسيير الكفاءة البشرية
الكفاءة البشرية بالمؤسسات
استقطاب وتوظيف الكفاءات البشرية
تسيير المعرفة مدخل لاستثمار ك ب بالمؤسسة
تفعيل دور المورد البشري (نموذج لتسيير ك ب في مؤسسة)
آليات تطوير وتنمية ك ب في الجزائر

تمهيد

في ظل تغيرات المحيط الذي تنشط فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والإسهامات التي يبادر بها مسيري المؤسسات ، اثر تحولات وتطورات العصر خاصة على المستوى التنظيمي للاقتصاد العالمي ، حيث انه يرتبط نجاح المؤسسات واستمرارها بكفاءاتها وحسن تسييرها من اجل تطويرها ، فالكفاءات إذن من المواضيع التي اهتم بها الباحثين في ميادين علم النفس ، الإدارة والتسيير وغيرها .

- مفهوم الكفاءات

إن مفهوم الكفاءات عموماً يعتبر من الإشكالات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية ، إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملين ومقارنتها مع الكفاءات الضرورية التي تحقق أهداف المؤسسة .

وقد تكون إدارة المؤسسة بين الكفاءة والفعالية إذ يجب على المسيرين و رجال الأعمال التفرقة بين المصطلحين ، وذلك بالنظر لتعدد الآراء واختلافها أحيانا في التعريف خاصة عند مناقشة فعالية الإدارة ويتجلى ذلك في التالي :

1. الفعالية :

تعريف (1) : تعرف الفعالية بأنها جعل القوى العاملة تنجز ما يتطلب منها بنجاح ، ويقال إن المدير الناجح هو المدير الفعال ، ويشترط لفظ الفعالية إلى ضرورة انجاز الأعمال الصحيحة بالأسلوب الصحيح في الوقت الصحيح ، ولعل من الأمور الواجب الانتباه إليها هو انه يؤدي المدير عمله بطريقة فعالة في للأجل القصير ، غير أن هذا الأسلوب في أداء العمل قد يكون غير فعال في الأجل الطويل .⁵ (جلال إبراهيم العبد ، ، 2003، ص20)

تعريف (2) : تعرف الفعالية أيضا بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها فإذا حققت الإدارة أهدافها توصف بأنها إدارة فعالة وبأنها اقل فعالية إذا لم تحقق أهدافها بالشكل المطلوب .⁶ (منال طلعت محمود 2003 ص268)

تعريف (3) : يعرف Lngman Granstedt الفعالية على انها قدرة خصوصية على تعديل وضعية عمل يشكل بقاءها عائقا بالنسبة للمنظمة او الفرد بينما يرى M kalika إن الفعالية تتعلق بدرجة بلوغ الأهداف الخصوصية المحددة للمؤسسة .

⁷ (ثابتي الحبيب ، بن عبو الجليلي ، ، مصر 2009 ص205)

2. الكفاءة : وهنا تعريف الكفاءة يختلف مجاله عن الموارد البشرية ، فقد يدل عن الإنتاج وهو كالتالي :

(نبيل إبراهيم محمود ، ، دار البلدية ط2008،1، ص55)

الكفاءة Efficiency تعني نسبة المخرجات الفعلية (المتحققة) إلى المخرجات القياسية أو المخططة ، حيث تعبر الكفاءة عن مدى تطابق الإنتاج الفعلي مع الإنتاج المخطط إي أن مؤشر الكفاءة يعد اختبارا معياريا لمؤشر الإنتاجية ، ويمكن التعبير عن الكفاءة بالعلاقة التالية :

الكفاءة = المخرجات المتحققة (الإنتاج الفعلي) / المخرجات القياسية أو المخططة (الإنتاج القياسي أو المخطط أما عن التعاريف الآتية للكفاءة ، فهي تغفل جانب الإنتاج وتشمل جانب الموارد البشرية ، حيث انه هناك صعوبات تعريف الكفاءات ومحاولات تعريفها ، نتطرق إليها أولا ، وهي على النحو التالي :

- صعوبات تعريف الكفاءات :

يصعب على الدارسين الوقوف على تعريف شامل ومتفق عليه لمفهوم الكفاءة بالرغم من تعدد المحاولات ، والتي من بينها المبادرة التي أقدم عليها المجلس الوطني لأرياب العمل الفرنسي ، ومرد هذه الصعوبات إلى عوامل هي

. الكفاءة مفهوم متعدد الدلالات يحتمل معان كثيرة .

. تعدد مجالات تطبيق الكفاءات (الإدارة ، الإنتاج ، التسويق ...) مما يؤدي حتما إلى اختلاف مضامينها.

. تعدد المستويات التركيبية للكفاءات .

. تعدد المشارب الفكرية والمقاربات النظرية لدى المؤلفين المهتمين بقضايا إدارة وتطوير الكفاءات⁸)
ثابتي لحبيب ، بن عبو الجيلالي ، مرجع سابق ص 110 ، ص111)

❖ محاولة تعريف الكفاءات :

- هناك بعض التعاريف وردت لأجل مفهوم الكفاءة لمحاولة ا
- تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية FNOR : الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية الوصول إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط .
- . تعريف P Zarifian : الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمله للمسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه .
- . تعريف Amit et Shoemaker : الكفاءات هي قدرة المنشأة على بذل أو استخدام مواردها ، في شكل مركب اعتياديا ، باستعمال مسارات تنظيمية ، لتحقيق هدف محدد .
- ويضيفان أن الكفاءات هي عبارة عن مسارات ملموسة أو غير ملموسة ، ترتكز على المعلومات ، وهي خصوصية لكل منشأة وتتطور بمرور الزمن عبر تفاعلات معقدة بين موارد المنشأة .
- ⁹ (ثابتي لحبيب ، بن عبو الجليلي ، مرجع سابق ص 113 ، ص 112)

1. كذلك هناك عدة تعريف أخرى للكفاءات نذكر منها :

- تعريف (1) : الكفاءات Les Competences : تعرف بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات المكتسبة عن طريق استيعاب معارف وخبرات مرتبطة فيما بينها في مجال معين .
- ¹⁰ (عبد الحميد برحومة ، ظلال زغبة ، ، الجزائر ، 2012/02/22/21)
- تعريف (2) G Leboterf : الكفاءات بأنها القدرة على تعبئة ، مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة ، بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم ، كما يمكنها أن تكون فردية او جماعية ، ويمكن القول أن الكفاءات هي عملية تعبئة كفاءات فردية .
- ومزجها مع مختلف موارد المحيط وتوجيهها لتحقيق مستوى محدد من الأداء ، أما Le Medef فيعرف الكفاءات بأنها مزيج المعارف النظرية والعلمية والخبرة الممارسة ، والوضعية المهنية هي الإطار أو

الوسط الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها .
11 (مهديد فاطمة الزهراء ، بسكرة ، الجزائر ، 2012/02/22/21)

تعريف (3) : يشير مصطلح الكفاءة إلى انجاز الأعمال بطريقة لا تؤدي إلى إهدار وضياع الموارد دون جدوى .

12 (جلال إبراهيم العبد ، مرجع سابق ص19)

تعريف (4) : يقصد بالكفاءة حسن الاستفادة من الموارد ، فالإدارة عليها مسؤولية استخدام العناصر البشرية والمالية والمادية أحسن استخدام أي بكفاءة كذلك تشير إلى قدرة الفرد على تطبيق تعلمه بشكل سليم يتصف بالدقة والإتقان ، ومع مراعاة البعد الإنساني في التعامل مع الآخرين .

13 (محمد إبراهيم الصيرفي ص55)

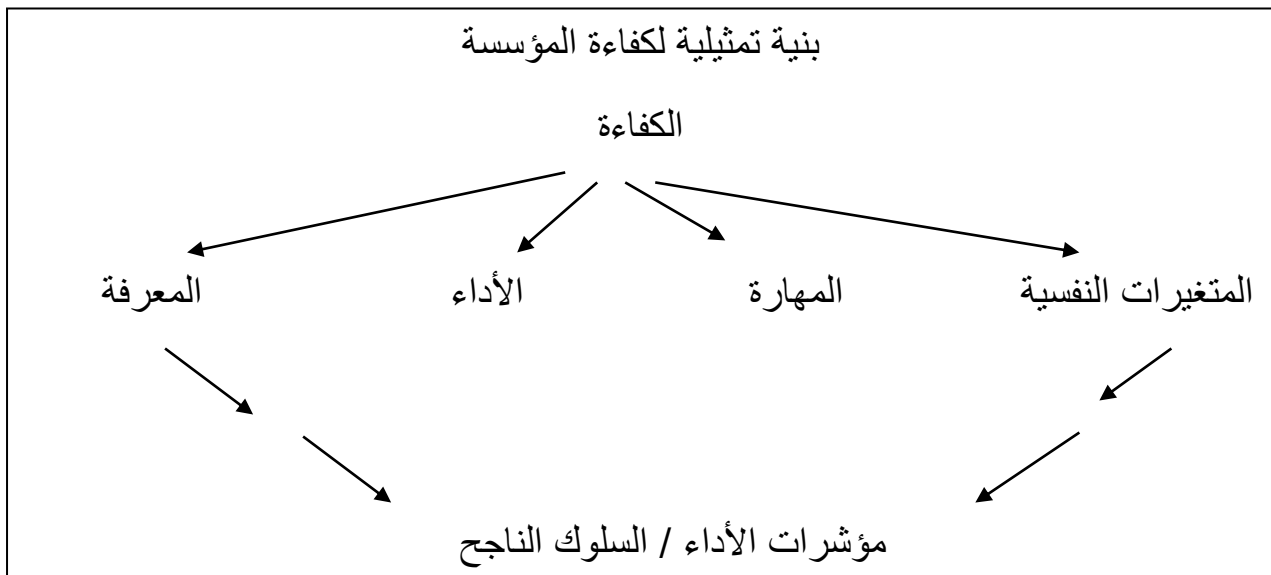
تعريف (5) : تعرف الكفاءة بأنها سمة أساسية (ضمنية) في المدير ترتبط سببياً بالأداء المرتفع في الوظيفة
14 (مارجریت ديل بول ايلز ، ، 2002، ص 129)

تعريف (6) : ويأتي لتحديد مفهوم أوضح وأشمل للكفاءة وهو كما يلي :

15 (كمال منصور ، سماح صولح ، العدد 07 جوان 2010 ص 50)

الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة وهي قابلة للقياس او الملاحظة في النشاط ، وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد ووضع الموارد (المعارف، المعارف العلمية ، معارف التحلي) في العمل والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل ، وحسب Caird يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعرفة والمهارة ومتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين ويدعم ذلك بالشكل التالي :

الشكل رقم (1 . 1) بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة



المصدر: كمال منصور ، سماح صولح ، تسيير الكفاءات ، الإطار المفاهيمي
والمجالات الكبرى ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، جامعة بسكرة، العدد77، جوان 2010، ص 50

و استنتاجا مما سبق من التعاريف، تعتبر الكفاءات البشرية من أهم الموارد الأساسية الموجودة في المؤسسة، وعليه يمكن استخلاص تعريفا لها، أخذ بعين الاعتبار تلك المؤهلات والخصائص التي تنطبق على المورد البشري ذو القدرات والمهارات المتوفرة في شخص ما والتي يتمكن من خلالها أداء واجباته وأعماله بفعالية أكثر، ويتوفّر هذا النوع من الكفاءات تستطيع المؤسسة التمييز عن منافسيها واكتساب مكانة عالية في السوق

كذلك تعرف الكفاءات البشرية على أنها قدرة الأفراد و الجماعات على الاستجابة الفعالة والناجحة لمتطلبات منصب العمل أو المهنة التي يقوم بها

المطلب الثاني : خصائص وأنواع الكفاءات البشرية

أولا / خصائص الكفاءات البشرية

إن اعتبار الموارد والكفاءات البشرية موردا هاما بالنسبة للمؤسسات وبالأخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فذلك يجعلها تتصف بجملة من الخصائص والسمات ، والمتمثلة فيما يلي :

¹⁶(سملالي يحضيه ، جامعة ورقلة بالجزائر ، 2004، ص157-158)

✓ مساهمة الموارد في خلق القيمة للمؤسسة: فالطبيعة المتباينة للموارد والكفاءات البشرية من خلال اختلاف مستوياتهم تجعل مساهمتها في خلق القيمة متباينة، فمثلا بقدر ما نجد أن المستخدمين كانوا أكفاء بقدر ما كان أدائهم جيدا وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة، وبقدر ما تمتلك مؤسسة ما من مستخدمين جيدين ذوي قدرات ومهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من رأس المال البشري قيما ومميزا

✓ أن تكون الموارد نادرة: أي أن يكون فريدا أو مميزا ضمن المنافسين الحاليين أو المحتملين للمؤسسة، أخذا بعين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية (الإدراكية في الموارد البشرية فإن تلك تمتلك قدرات عالية عادة ما تكون نادرة

✓ يجب أن يكون المورد غير قابل للتقليد : إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد والكفاءات البشرية ما يلي :

- طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أداها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة .
- صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة.

- صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات .

✓ علاقة قابلية المورد للتبديل : أي عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسة .

ثانيا / أنواع الكفاءات البشرية :

تعد الكفاءات من المواضيع التي اهتم بها الكثير من الباحثين ، ومن الأبحاث حول موضوع الكفاءة نجد أبحاث MC Clelland الذي وجد بعض الأنماط من الكفاءات التي سمحت بتقدير أحسن للأداء أثناء العمل واعتبارها تتوزع على خمس فئات أو أبعاد ، حيث منها ما توصف بالكفاءات الأساسية والأخرى تتدرج فيما أسماها بالكفاءات التفاضلية ، وهي تتمثل في ما يلي :¹⁷ .¹⁸

(براق محمد ، الجزائر ، 10/09 2004 مارس ، ص 242-243)

الكفاءات الأساسية : حيث كل الأفراد في حاجة إليها حتى يكونوا فعالين في أعمالهم ويمكن لهذه الكفاءات أن تكتسب عن طريق التكوين والتطوير وهي :

• المعارف (knowldges): وهي المعلومات التي تكون عند شخص ما في ميدان معين .
مثل : التسويق والبيع والموارد البشرية .

• المؤهلات (Abélites) : أي التثبيت السلوكي عن خبرة ما ، مثل : المؤهلات المتعلقة بتنظيم عتاد أو ورشة بطريقة منطقية .

1. الكفاءات التفاضلية : حيث تسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط وتشمل:

• إدراك الذات : وتتعلق بالمواقف والقيم وصور الذات ، مثل : إدراك الشخص لذاته كقائد وعضو في فريق .

• صفات العبقرية : أي الخصائص العامة التي تقود إلى السلوك بطريقة معينة كالمثابرة ، المرونة والمبادرة .

• الدوافع : هي القوى الداخلية المتواترة التي تنشأ عنها السلوكيات ، مثل : دوافع الانجاز أو الانتماء .

فنظرا لاختلاف وتباين مفاهيم الكفاءات ، حددت جملة من الأنواع أو التصنيفات المختلفة باختلاف الاستعمالات والمعايير ، والمتمثلة في ما يلي :¹⁹ (ثابتي الحبيب ، بن عبو الجيلالي ، مرجع سابق ص (122-131))

1/ تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية : تحتاج كل منظمة لأداء مهامها على أحسن وجه إلى ثلاثة أنواع من الكفاءات وهي :

• الكفاءات الفكرية أو التصورية : وتشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تداخلات مختلف الوظائف ، والقدرة على إدراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي بكل عناصره ، هذه التصورات تمنح المسير أسلوبا خاصا في فهم وصياغة التوجهات التنموية للمؤسسة وأهدافها الإستراتيجية على وجه الخصوص.

• الكفاءات الإنسانية أو العلاقاتية : وتتمثل في قدرة المسؤول على العمل بفعالية باعتباره عضوا في مجموعة ، وبذلك فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد وعلاقاته بمسؤولية ومعاونه ، وترجم القدرة على فهم ما يريده الآخرون أو يقولونه .

• الكفاءات التقنية : تفرض الإلمام والتحكم في معارف خصوصية تدرج ضمن نطاق التخصص وبعبارة أكثر وضوحا ، تتضمن القدرة على الفهم والاستعمال الأمثل لمسار ، إجراء أو تقنية معينة ، وترجم واقعا في المعارف المتخصصة التي تمكن الفرد من أداء العمليات اللازمة لانجاز عمل خصوصي ، مثل : قيام المدقق بإجراء تدقيق للحسابات المالية .

2/ تصنيف الكفاءات من حيث مدى لزويتها للمهام المختلفة : ونميز نوعين من الكفاءات هما :

• الكفاءات الخصوصية : هي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي بشكل لا يتسنى معه لهذا المنصب من انجاز المهام المنوطة بها لا بتوافر هذه الكفاءات ، مما يجعل هذا النوع من الكفاءات مرتبطا ارتباطا وثيقا بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد في المنظمة .

• الكفاءات المشتركة : هي الكفاءات التي يستعملها الفرد لانجاز المهام ، وهي كفاءات تطبق في كل مناصب العمل ، وهذه الكفاءات برغم عدم ارتباطها بالموقع التدرجي للفرد إلا أنها

تمكنه من تحسين أداء عمله ، كما أنها تعتبر كفاءات تأهيلية Competences
habilitantes لكونها :

1. تساعد الفرد على انجاز مهامه المهنية ونشاطات أخرى .
2. تمنح الفرد قاعدة ومرتكزات لتحصيل معارف أخرى .
3. تدعيم قدرة الفرد على التكيف مع التغيرات .

3/ تصنيف الكفاءات بحسب سعة ومستوى الحياة : وقد تم تصنيفها إلى فردية وجماعية لأنه تميز له أهميته الفكرية والعملية لا سيما عندما يتعلق الأمر بإعادة وتصميم البرامج التكوينية ، وهي على النحو التالي :

أولا / الكفاءات الفردية : وهي تعبر عن كفاءة كل فرد من أفراد المؤسسة ، حيث هناك عدة تعاريف حول الكفاءات الفردية من بينها :

- تعريف P.Gilber et M.Parlire : الكفاءة الفردية هي مجموعات معارف ، قدرات عمل وسلوكيات مهيكله وفق هدف معين وفي وضعية معينة .
- تعريف Alian Meignant : هي معارف عملية مقبولة في نشاط معين ، كما تعرف بأنها حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من اجل الأداء الحسن لمهام معينة محددة ، فالمعارف التي يمتلكها الفرد هي حوصلة للمعارف المكتبية بالتكوين والتعلم والمعارف في العمل كالخبرات والممارسات .²⁰

(مهديد فاطمة الزهراء ، قبائلي أمال ، مرجع سابق ص09)

- تعريف آخر للكفاءات الفردية المقصود منها اخذ المبادرة الفردية وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل و الأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية.²¹
- (إبراهيم عاشوري ، حمزة غربي ، جامعة بسكرة 32/22 فيفري 2012 ، ص04)

وبغرض التبسيط فان الكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي ، التكوين المتواصل ، التجربة المهنية و التجارب الشخصية ، والتي يستعملها في نشاطه المهني لانجاز أهداف محددة وبصورة فعالة.

ويقترح بعض الباحثين و الاستشاريين تفصيل هذا النوع من الكفاءات في إطار ما يسمونه بالكفاءات الفردية الأصلية 'مثلا:تعترف بمجموعة Hay بالكفاءات التالية:

. كفاءة العمل و الانجاز compétences d'activité de relation :دافعية الأداء الاهتمام بالنظام والجودة, المبادرة والبحث عن المعلومات .

كفاءة الإعانة والخدمة compétences nces d assistance et de service التفاهم بين الأفراد والتوجه نحو خدمة الزبون .

. كفاءات التأثير compétences d influence : النفوذ والتأثير ,روح التنظيم و إقامة العلاقات .

كفاءات إدارية compétences managériales : تطوير المعاونين ,التوجيه ,العمل الجماعي والتعاون و إدارة الفريق.

. كفاءات معرفية compétences cognitives : التفكير التحليلي , القدرة على التصور والتصميم والخبرة التقنية .

. كفاءات الفعالية الشخصية compétences d efficacité personnelle : التحكم في الذات والثقة في النفس , القابلية و الانخراط في المنظمة و القابلية للتكيف.

أما the council fir adult experimental learning فقد حدد 11كفاءة أصلية من شأنها أن تدعم النجاح الاجتماعي والمهني للفرد وهي:

. روح المبادرة Esprit d initiative :سلوك عفوي و متطابق تماما مع الوضعية .

. الثبوت ténacité :تجريب مختلف الطرق لمعالجة المشكلة و إبداء القدرة على المثابرة و الإصرار

روح الإبداع Créativité :ابتكار منتجات جديدة , تصور أداء المهام بطرق أصلية (مبتكرة)

. روح التنظيم Esprit l organisation : تخطيط المهام , استعراض مختلف الإمكانيات قبل المبادرة بأي شيء , تحديد الأولويات بين مختلف المهام.

. روح النقد Esprit critique :استكشاف التشابهات أو الاختلافات بين مختلف الحالات , استعمال المفاهيم أو المبادئ في وصف الأحداث .

التحكم في الذات contrôle de soi :التزام الهدوء في كل الأحوال , عدم التعجل في استخلاص النتائج .

مؤهلات القيادة Aptitude de commandement : التنظيم والتكفل بأعباء نشاط ما أو مجموعة نشاطات , تنشيط مجموعة مناقشة .

القدرة على الإقناع Force de persuasion : قول أو فعل شيء يؤثر في الغير , تقديم عدة مبررات في نفس الوقت لإقناع الآخر.

الثقة في النفس Confiance en soi : اضهار اعتراضه على الآخر .

العلاقات ما بين الأفراد Relations interpersonnelles : إدراك الحالة النفسية للغير , ملاحظة وفهم سلوك غير لفظي , وصف إدراكه لاحتياجات و أهداف الغير

التحسين Sensibilité : الاستماع للغير باهتمام , تطمين و إراحة الآخرين .

ثانيا / الكفاءات الجماعية :

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

و الكفاءات الجماعية ليست بمجرد تجميع للكفاءات الفردية بل هو تركيبة فريدة من الكفاءات , المهارات و القدرات المتوفرة لدى أفراد المنظمة تفوق نتائجها المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية و ذلك بفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين.

• الكفاءات الجماعية :تنشأ هذه الكفاءات من خلال تعاون الكفاءات الفردية لتسهيل عملية الوصول إلى النتائج المحددة ,حيث تسمح الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جيدة للمؤسسة وتسمح بتطويرها وتراكمها , وتسمى هذه الكفاءات كذلك بالكفاءات المحورية , لأن على أساسها يتوقف بقاء المؤسسة وتطورها أو انسحابها .²² (مهديد فاطمة الزهراء ، قبائلي أمال ، مرجع سابق ص10)

• كذلك الكفاءات الجماعات : هي مجموع الكفاءات الفردية التي تتسم بالتعاون و التآزر بينها ويمكن تحديد مؤشرات لهذا النوع من الكفاءات من خلال درجة التعاون بين الأعضاء , التعلم الجماعي و الصراعات .²³ (إبراهيم عاشوري ، حمزة غربي ، مرجع سابق ص06)

وتحدد C.sauret : مجموعة أبعاد للكفاءات الجماعية :

.التفاعل La synergie: تشكل التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعة.

.التضامن Lasolidarute : تربط كل فرد بشبكة التعاون القائمة داخل فريق العمل .

.التعلم L'Apprentissage: تحدد القدرة التأهيلية للجماعة وترتكز على نوعية التنظيم السائد .

. الصورة العملية الجماعية L'image opérative collective: تشير إلى وجود تمثّل مشترك للنشاط أو العمل .

. الرموز واللغة المشتركة code et langue communus: يحيلان مرجعيتها على الأعضاء إذ لا توجد كفاءة بدون تواطؤ .

ومنه يمكن القول أن الكفاءات الجماعية هي مجموع الأدوات المتوفرة لدى الأفراد للعمل جماعيا والمتمثلة في المهارات المشتركة لدى الجميع ، شبكات الاتصال التي تتسق النشاطات والذاكرات الجماعية التي تسمح باتخاذ قرارات متناسقة .

كما يمكن استخلاص وجود عدة عوامل تعمل على تطوير الكفاءات الفردية أو الجماعية ، بدءا بالنظام التربوي كنواة أساسية لتشكيل الكفاءات ، مروراً بمؤسسات التعليم العالي ومراكز التكوين ، وانتهاءً بالمؤسسة .

وبعد التطرق إلى أنواع الكفاءات حسب التصنيف الأخير ، يمكن إدراج الكفاءات الإستراتيجية والكفاءات التنظيمية على اعتبار أن هذه الأنواع تساهم في تطوير الكفاءة داخل المؤسسة وهي :

4/ تصنيف الكفاءات من حيث الدور :

أولا / الكفاءات المحورية :

ويكون تقييم المؤسسة انطلاقاً من المهارات التي توظفها في نشاطها ، فقد تكون ثانوية تخص منتجات معينة ، وقد تكون أساسية تتعلق بالمهنة الأساسية لها والتي تسمى بالكفاءات المحورية .

تعريف (1) : الكفاءات البشرية هي حزمة المهارات والقدرات التي تمكن المؤسسة من تقديم منفعة حقيقية للزبون²⁴ (صدوقي عقيلة ، ، جامعة بسكرة ، 2012/02/22/21).

تعريف(2) : الكفاءات المحورية هي نتيجة نسق تعلم للمنظمة خاصة فيما يتعلق بالتنسيق بين مختلف أنشطة الإنتاج و إدماج مختلف الأنماط من التكنولوجيا .²⁵
(صدوقي ،جامعةبسكرة ، 2012/02/22/21).

ومن اجل وصول المؤسسة إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لا بد من تخطيط وتنظيم وتقييم لا بد من إدارتها ، وتشمل إدارة الكفاءات المحورية ما يلي :

. الاكتشاف : يجب أن تحدد ما تملكه المؤسسة من كفاءات محورية ويجب أن لا تخطئ بين الكفاءة المحورية والمهارة ، كذلك يجب التركيز على القدرات التي يمكن تطبيقها في أكثر من مجال وليس في منتج واحد .

. الاكتساب : ويكون في حالة توظيف كفاءات محورية قائمة لتحسين الأداء في مكان جيد ، إما بتحديد الكفاءات التي تحتاجها بعد سنوات محددة من الآن أو باكتساب كفاءات عن طريق ثراء مهارات صغيرة وصهر بعضها مع البعض لتشكيل كفاءات محورية فريدة .

. البناء : قد تحتاج إلى 10 سنين لبناء كفاءات محورية جديدة ذات مستوى عالمي .

. النشر : بمعنى تحريك الكفاءات المحورية من قيم لآخر داخل المؤسسة .

. الحماية : لا تخسر كفاءات المحورية بسبب سوء التمويل أو يكشف خطتك .

ثانيا / الكفاءات الإستراتيجية Les Compétences Stratégique

إن مفهوم الكفاءات عموما يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، فالكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكيف المؤسسة مع بيئتها التنافسية ، فالمؤسسة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن ، وتكنولوجياتها وعملياتها الروتينية ، والعلاقات ما بين مواردها البشرية حيث يمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية انطلاقا من ثلاثة أنواع للموارد هي :²⁶

(سملالي يحضيه ، مرجع سابق ص140)

. الموارد المادية (المعدات ، التكنولوجيا ، المباني ،)

. المواد البشرية (القدرات ، المهارات ، المعرفة ، الطاقات الكامنة ،....)

. الموارد التنظيمية (الهيكلة ، تنظيم التنسيق ، الرقابة ،....)

وبعبارة أخرى فإن الكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها من خلق تكامل مابين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة ، مما يؤكد على أن الكفاءات الإستراتيجية تعد بالضرورة كفاءات جماعية .

أما بالنسبة لـ prahalad et hamel اعتبر الكفاءات الإستراتيجية ، كفاءات أساسية أو كفاءات مركزية وهي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي ، ويشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروب في الموارد ، فهي شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة .²⁷

(كمال منصور ، سماح صولح ، مرجع سابق ص 54)

وعليه تسيير الكفاءات الإستراتيجية يتطلب من المسيرين توجيه موارد المؤسسة خاصة منها الموارد البشرية و مجهوداتها نحو قطاعات منتقاة ، لإضافة أقصى قيمة للمنتجات والخدمات المعينة مما يعيق المؤسسات الأخرى المنافسة عن المناورة المماثلة والتقليد ، خاصة إذا كانت هذه القطاعات تفوقهم ومختلفة .

ثالثا/ الكفاءات التنظيمية :

وتتدرج تحت بنية تدرجية ، حيث نجد بعض الباحثين المهتمين بموضوع الكفاءات يدرجون تصنيفات في شكل ترتيب تدرجي بحسب درجة أهمية الكفاءة ، بحيث هذا التصنيف موضوع في إطار خاص ويشمل مستويين هما على التوالي :²⁸

(ثابتي الحبيب ، بن عبو الجليلي ، مرجع سابق ، 131.134)

المستوى 1) على الصعيد التنظيمي : حيث نجد المستوى التنظيمي لتدرج الكفاءات الذي يقصد به ترتيب الكفاءات من منظور المنظمة نفسها بالنظر إلى غيرها من المنظمات وقد أسمته C.Dejoux بالكفاءات التنظيمية ، والتي تعرف كما يلي :

الكفاءات التنظيمية: وتسمى أيضا بكفاءات المؤسسة ، وهي كفاءات تتعلق ببيئة الأعمال والتغيرات الحاصلة فيها ، فمنظمات الأعمال في ضل التغير الحاصل في بيئتها إيجاد مرونة كبيرة في التعامل مع هذه التغيرات والتقليل من الإجراءات الرسمية بغية فسح المجال للأفراد لإبراز إبداعاتهم وزيادة وتطوير

كفاءاتها الفردية والجماعية ، هذا الأمر يسمح بزيادة قدرة هذه المنظمات على التكيف مع بيئتها²⁹ (إبراهيم عاشوري ، حمزة غربي ، مرجع سابق ، ص 07)

وقد ترتبط الكفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها ، فلقد أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلاءم المؤسسة العاملة في محيط مستقر ، حيث تكون هناك مركزية في أخذ القرار وهناك درجة رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد ، وتنظيم عضوي يلاءم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد والتميز بالمرونة واللامركزية . (سملاي يحضيه ، المرجع السابق ص141)

ولهذه الكفاءات تسميات مختلفة مثل : الكفاءات المميزة ، الكفاءات الأساسية ، الكفاءات المركزية ، الكفاءات الديناميكية ، الكفاءات الجوهرية ، الكفاءات الأصلية .

وترتب Eric Lamarque هذه الكفاءات بشكل تصاعدي على النحو التالي :

- 1) **الكفاءات القاعدية** : هي كفاءات تحوزها المنظمة إلزاميا لممارسة نشاط ما في قطاع معين وبصفة عادية
- 2) **الكفاءات المميزة** : هي كفاءات تكتسبها المنظمة أو تطورها بغرض حيازة مزايا تنافسية دائمة ، وهي تخص قطاع نشاط واحد .
- 3) **الكفاءات الجوهرية** : هي كفاءات مميزة غير أنها قابلة للتقليد ، وتستعمل في مهن مختلفة وتسمح باقتحام أسواق متعددة .

المستوى 2) على الصعيد الفردي : ويشكل هذا التدرج إطارا مرجعيا لتمييز الفئات المستخدمة بغية إحداث استقرار اجتماعي واستغلال امثل للقدرات البشرية ، حيث اقترح Atkinson النموذج التالي الذي يربط بين نوع الكفاءات والعلاقة الوظيفية ، والموضح في الشكل التالي :

شكل رقم (2) : نموذج يربط بين نوع الكفاءة والعلاقة الوظيفية

نوع الكفاءة	علاقة العمل
كفاءات أساسية	عقد غير محدد المدة

كفاءات ثانوية	مناولة
كفاءات غير مهمة	عقد مؤقت

المصدر : ثابتي الحبيب ، بن عبو الجيلالي ، مرجع سابق ص130

4/ تصنيف الكفاءات من حيث درجة الاحتياج الآنية أو المستقبلية : ونميز هنا بين نوعين من الكفاءات هما :

أولا/الكفاءات المكتسبة :

تسمى كذلك بالكفاءات المتاحة وهي تلك التي يحوزها الأفراد في الزمن t وتقضيها طبيعة العمل ونوعية المنتج أو الخدمة الحاليين ، وهذه الكفاءات تتعلق بمدى الترابط بين مؤهلات الفرد ومتطلبات الوظيفة ، وبعبارة أكثر دقة يطرح هذا النوع من الكفاءات مسألة درجة الانسجام بين دور الفاعل ومكانته التنظيمية ، لأن التوافق بينهما هو وحده الكفيل بضمان أداء فعال ، بينما يؤدي أي خلل بين الأدوار والمكانات إلى اهتزاز البناء التنظيمي وتلاشي الثقة بين الأفراد والمنظمة .³⁰

(ثابتي الحبيب ، بن عبو الجيلالي ، مرجع سابق ص130)

وللكفاءات المكتسبة بعض المعطيات داخل المؤسسة والمرتبطة بالأفراد ، وهي تتمثل في :³¹ (Benjamin chaminade .Guide partique RH et competences.dans une demarche quailité .Afnor .frace .2008.p125 (p152

✓ النتائج المنظرة أو المرغوب فيها : وتشمل ما يلي :

. أغنى المقاييس للتجنيد : والمرتبطة بالكفاءات المكتسبة لإنجاح الأعمال ، والهدف حول الأساسيات و تعريفها للمسؤوليات للوصول إلى النتائج وذلك عن طريق طرح الأسئلة للوصول على شخص ذو توازن ، خبرات ، ويشمل الوحدات المتلازمة والذي يستعمل القدرة المراد اكتسابها (جلب الزيون المناسب)

. مطابقة المقاييس لقابلية الانتقال (سهولة الحركة) : بحيث المعارف وكفاءات رجال الأعمال تصبح سهلة وقابلة للتحقيق ، وبذلك سهولة القدرة على إجراء المقارنة بينها وبين سد الاختلاف بين الأعمال ، لتصبح الدورة كتلاعب للاستعمال الأحسن .

✓ المسؤولية : وترتكز على :

. إدارة الموارد البشرية : هذا القطاع مسؤول عن تسيير و توجيه الكفاءات المبدئية وهي المتواجدة في هذا المجال للمساعدة على التعرف على الكفاءات الضرورية للوصول إلى النجاح ، والمطلوبة في الحقيقة المنح (الأجر) والتفكير في العمال ومستقبلهم .

. لجنة المهن : بما أن الكفاءات تتحقق في مجموعة عمال للمشاركة في العمل ، يصبح تجمع لتأطير المنح وتدوين بداية النشاط نحو تعريف كفاءات للأعمال المرجعية .

✓ المناهج : مهما كانت المنهجية المستعملة العامة ، مرجع الكفاءات قد يوضح الكفاءات الضرورية في الأعمال المطلوبة والمعطاة ، حيث أن الكفاءات واضحة ومفهومة لسهولة استعمالها وللحصول على نسبة كبيرة التي تمثل المؤسسة . أما المنهجية التحليلية تتأسس على مرجعية العمل المؤسس لوصف الوظائف ، هذه المنهجية تتصح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي هي في حالة ليونة تطبيق الأجر ، مع الاستعانة بالتفكير في العمل ، و ذلك من خلال المراحل التالية :

المرحلة (1) : خلق فريق العمل : أي اختيار فريق عمل ذو كفاءات و شخصية كي يستطيع أن يكون كتلة مهنية ، متجمعة لمعرفة كلا أعضاء الفريق بوظيفته ، ويجب أن يكون نشيطا ، وقائد يكون مسير ناجح للأعضاء وإدارة الموارد البشرية .

المرحلة (2) : تدوين التخصصات : أي تدوين ميادين كل وحدة عمل فريق ، الكفاءة المهنية في هذا العمل المرجعي خاصة إن لم تكن موجودة ، وليس هناك دليل لهذه الكفاءات أو القدرات المستعملة من طرف المؤسسة ، وهذه الطريقة تتأسس على :

. تطبيقات مرتبطة بتسيير وتطبيق الوظائف أو وصف العوامل .

. وصف المهنة .

. معرفة وتطوير المهام .

. كشف المعطيات من الموارد البشرية والكفاءات .

. وثائقية المصادر الخارجية المسؤولة .

المرحلة (3) إحصاء الكفاءات : حيث أنه في كل مجال موجه للكفاءات ، هناك منهجية أخرى ، هذه الكفاءات تكون عبارة عن مجموعة من الكفاءات ، وكل كفاءة لها خاصيتها.

وهناك عدة مدارس توصف الكفاءات المستعملة كثيرا ، وهي تصنع كثير من الأسئلة منها:
. ما هي الكفاءات المكتسبة من اجل تحقيق المشروع و الأعمال لكل من الفريق لتصبح ناجحة ؟
. ما هي الكفاءات اللازمة التي تنقص التباعد الوظيفي الملاحظ ؟
وفي إطار الكفاءات المكتسبة هناك جدول يوضح مجالات (ميادين) لها ، وهو كالتالي :

جدول رقم (3) مجالات أو ميادين الكفاءات المكتسبة

الاستقبال	اكتشاف العطل (الخلل)	التفكير المنطقي
الشراء	التطور	التسويق
التحليل	الوثائق	المنهج
الإدارة	الصيانة	النوعية
التمويل	التعلم	البحث العلمي
المكاتب	الإنتاج	التصليح
الاتصالات	تسيير الأفراد	العناية
المحاسبة	تسيير المواد	البيع
الرقابة	التسيير المالي	الخ

المصدر : Benjamine Chaminade . OP . Cit . P253

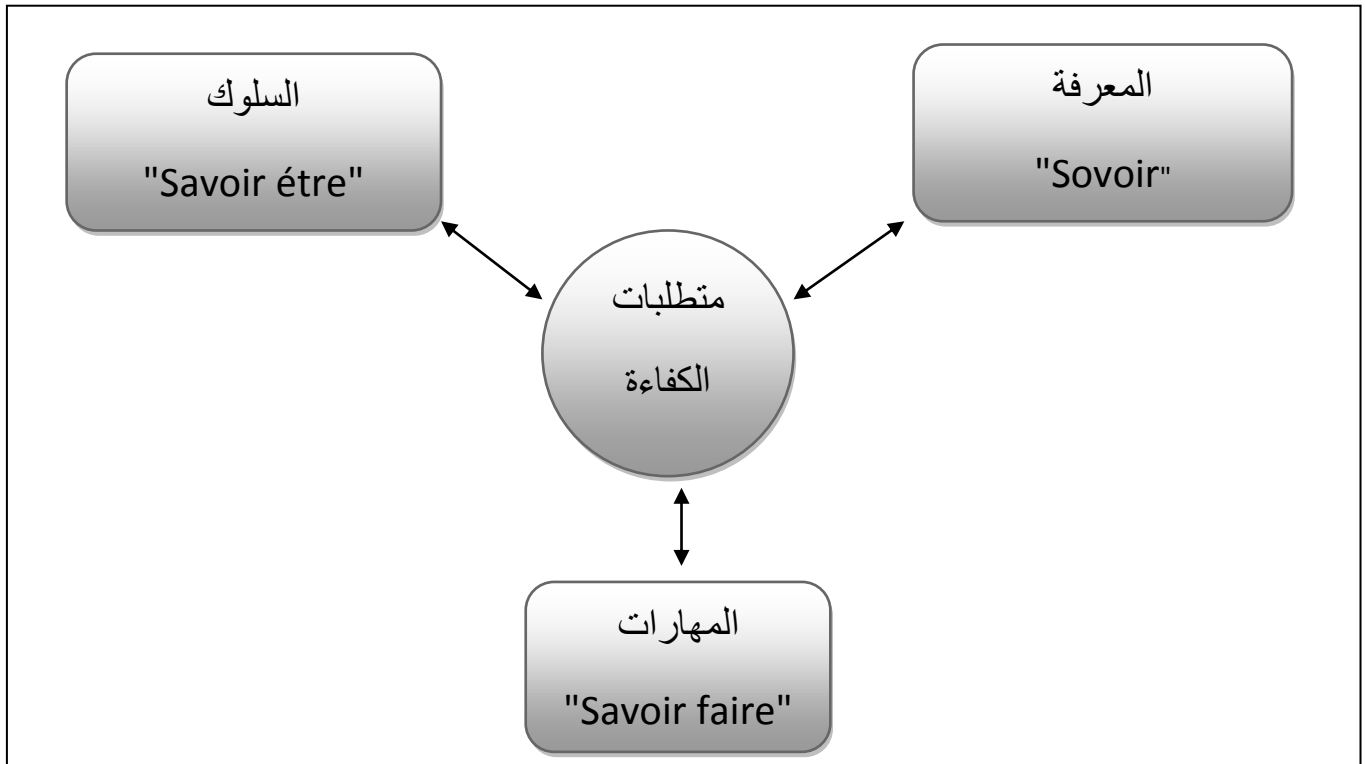
ثانيا / الكفاءات اللازمة مستقبليا :

يؤدي أي تغيير في مسارات الإنتاج أو في تصميم الهيكل التنظيمي (إدخال تكنولوجيا جديدة ، إحداث فروع جديدة ، إدخال أي تعديلات نوعية ...) إلى ضرورة إعادة النظر في المؤهلات و الكفاءات المتوفرة لدى الفاعلين ومدى مطابقتها لمتطلبات التغيرات ، وحينها تكون المنظمة أمام عدة بدائل حلول ، أما برمجة عمليات التكوين أو اللجوء إلى التوظيف الخارجي ، وخالصة القول أن تجديد الكفاءات المكتسبة حاليا يتطلب الاهتمام بالفرد بينما ينصب حصر الكفاءات اللازمة مستقبليا على المؤسسة نفسها.³² (ثابتي الحبيب . بن عبو الجليلي . مرجع سابق . ص131)

متطلبات الكفاءات البشرية

هناك ثلاثة عناصر أساسية تتوفر لدى الموارد البشرية في المؤسسة ، وهي تعد متطلبات ضرورية لوجود كفاءات ، وهي ممثلة في الشكل التالي :

شكل رقم (4) متطلبات الكفاءات البشرية



المصدر :عائشة لشلاش ، عمار درويش ، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية ، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية ، تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة 23/22 فيفري 2012 ، ص05.

ومنه نستخلص أن الكفاءة واجب لا يمكن فصله عن تغيير التنظيم للمؤسسة ، وبالتالي الكفاءة تركيب من المعرفة ، المهارات والسلوكيات التي قد تظهر منا خلال تمارين عمل في واقعية نشاط محدد ، فهي تعد متطلبات للكفاءات البشرية ، ونعرف هذه العناصر الثلاثة كما يلي :

تعريف المعرفة (savoir)

تعريف (1): وتتمثل المعرفة في المجموع المهيكل للمعلومات المندمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة نشاطاتها وانجاز عملياتها في سياق خصوصي ، عبر تفسيرات مختلفة ، جزئية ومتناقضة في بعضها.³³ (ثابت الحبيب .بن عبو الجيلالي .مرجع سابق .ص117)

تعريف (2) : لـ "بيرتر دروكر" : تعتبر المعارف المورد الاقتصادي الأساسي ، والمورد المسيطر والوحيد الذي يعطي ميزة تنافسية .

³⁴ (الطيب الدودي ، جامعة بسكرة . الجزائر , 23/22/فيفري 2012)

تعريف (3) : المعرفة تعني الفهم ، الإدراك والتعلم ، والمعرفة ترتبط بحالة أو واقع أو جانب أو مشكلة معينة واستناد إلى البيانات والمعلومات المتوفرة عنها والمتصلة بها ، ولذلك فإن المعرفة ذات علاقة مباشرة بكل من البيانات والمعلومات التي تتيح الوصول إلى المعرفة.³⁵ (نفس المرجع السابق)

تعريف المهارات (Savoir faire):

تعريف (1) : المهارات هي مجموعة القدرات الفكرية والجسدية للفرد أو المجموعة والتي تمكنهم من تأدية عملهم على أحسن وجه.³⁶ (عشور زيان ، ، الجزائر ، 10فيفري2010ص3)

تعريف (2) : عرفت على انها مزيج لمعارف وممارسات وسلوكيات وخبرات ، تمارس في إطار معين ، لذا على المؤسسة تحديدها وتقييمها وتطويرها.³⁷ (نفس المرجع السابق)

تعريف (3) :المهارات هي مجموعة من القدرات الفطرية والمكتسبة تحتاجها مؤسسات لضمان الأداء الفعال ، وهي قابلة للتغيير ، التطور والتنمية المستمرة .

³⁸(مقراش فوزية ، ،الجزائر 23/22 فيفري 2012)

وعليه تلك المهارات تعتمد في المقام الأول على جميع أنواع المعرفة ، خاصة المعرفة الضمنية كونها المرتبطة مباشرة بالعنصر البشري داخل المؤسسة باعتباره المسؤول الأول ، وهذه المعرفة تركز أساسا على عنصرين أساسيين هما :³⁹ (أحمد بن عيشاوي ، مرجع سابق ، ص163)

أ.الرأس المال الفكري : والذي يتمثل في القدرات الذهنية والكفاءات النوعية المتوفرة لدى عقول أصحابها وما أنتجته هذه العقول البشرية من أبحاث وعمليات تطويرية .

ب.الخبرة الشخصية : هي ذلك التراكم من التجارب التي تم تحصيلها من طرف العاملين بالمؤسسة طوال فترة العمل التي قضوها من خلال حياتهم المهنية .

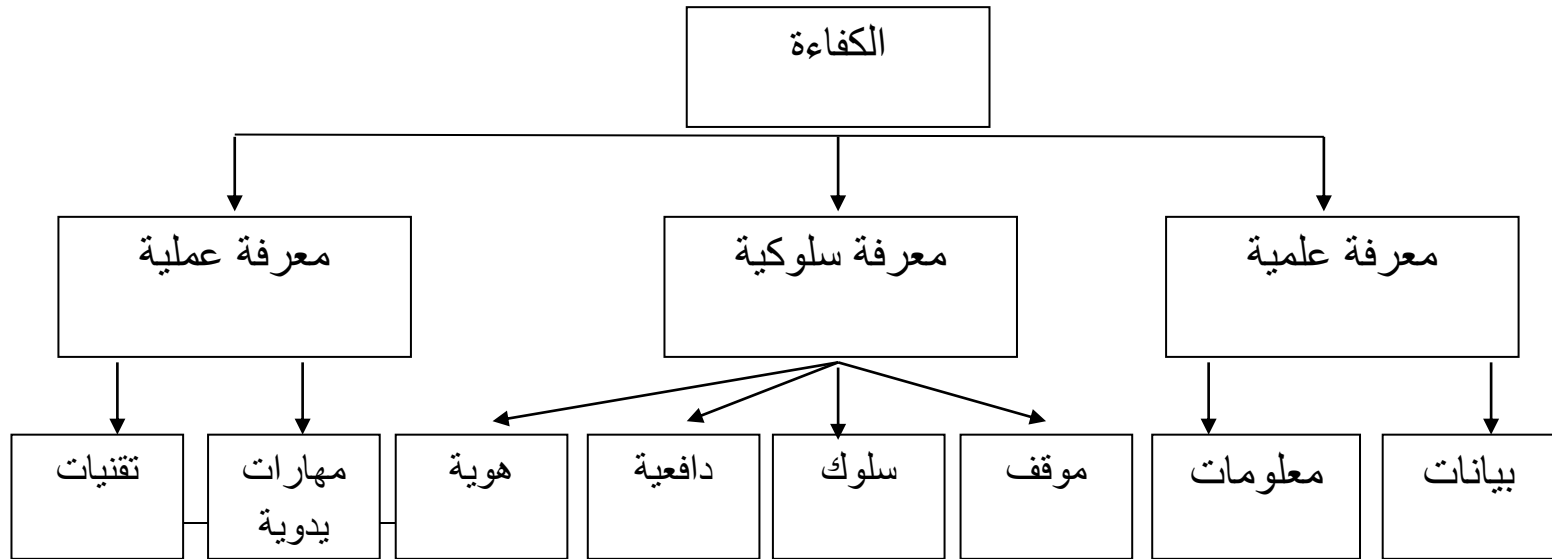
تعريف السلوك (savoir être) :

السلوك هو ظاهرة معقدة تتدخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية والنظرية المكتسبة أو الوراثة والمتعلمة أو العوامل الاجتماعية والاقتصادية والحالة الصحية والمزاجية وما إلى ذلك .⁴⁰

(عبد الرحمان العيسوي ، الكفاءة الإدارية ، مصر ، 1998)

ومنه نستنتج أن لمتطلبات الكفاءات البشرية أبعاد ، وهي موضحة في الشكل التالي :

شكل رقم (2 . 4) أبعاد متطلبات الكفاءة البشرية



المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات ثابتي الحبيب ، بن عبو الجليلي ، مرجع سابق ص199

المطلب الرابع : تنمية الكفاءات البشرية

يعتبر العنصر البشري أهم مورد وأعلى الاستثمارات بالنسبة للمؤسسة ، والذي يساهم في تحسين وتطوير الأداء وتنميته ، ليكون الدور الأساسي في ذلك قيام مسيري المؤسسات بتنمية قدرات الأفراد العاملين بمؤسسته وتحفيزهم على العمل .

ومع تطور المفهوم الجديد للاقتصاد أصبح الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، فيمكن تطوير كفاءاتها البشرية من خلال تنمية هذه الكفاءات ، وأهم عناصر هذه التنمية قد تكون عن طريق التكوين ، التحفيز ، الاتصال ، وذلك من أجل تحقيق الهدف ألا وهو خلق الثروة ، وبالتالي الرفع من أداء المؤسسة أو تحسينه وكذا الرفع من نجاعتها ، وبالتالي نتطرق إلى مفهوم تنمية الكفاءات البشرية ، والعناصر الأساسية لهذه التنمية .

مفهوم تنمية الكفاءات البشرية : هناك عدة مفاهيم لتنمية الكفاءات البشرية ، نذكر من أهمها ما يلي:

تعريف 1: هي الإجراءات المتخذة من قبل المنشأة لتنمية قاعدة كفاءاتها ، بعبارة أخرى تنمية الكفاءات هي ذلك المزيج من الطرق و الوسائل و النشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المنشأة .

⁴¹(فاطمة الزهراء مهديد ، أمال قبايلي ، مرجع سابق ص6)

تعريف 2: كذلك تعرف تنمية الكفاءات على أنها تزود الأفراد بالقدرات و المهارات التي تحتاجها المؤسسة في المستقبل ، فهي تركز على العمل الحالي للموظف والعمل الذي يشغله في المستقبل ويكون نطاق التنمية كل مجموعة العمل .

⁴²(عبد الحميد برحومة جامعة ورقلة ، الجزائر 22/21 فيفري 2010)

أهم العناصر الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية :ويمكن أن نتطرق إليها باختصار كالتالي:

1) **تكوين الكفاءات البشرية** : يعتبر التكوين الدرجة الأولى للحصول عن الكفاءات فهو يحتل أهمية قصوى في عملية التنمية لذلك يعد عنصرا أساسيا يتطلب عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة لضمان تحقيق الهدف المنشود .

وقد قدمت للتكوين عدة تعاريف نذكر من بينها :

تعريف 1: هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم

.⁴³ (أحمد ماهر ، مصر ، 1999، ص211)

تعريف 2: هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات مقصودة في الأفراد العاملين والجماعات العاملة بتزويدهم بالمعلومات والخبرات والمهارات والسلوكيات اللازمة

(منال طلعت محمود ، مصر ، 2003ص216)

أنواع التكوين : هناك عدة تقسيمات لأنواع التكوين وهي كالتالي :

أ. أنواع التكوين وفقا للأفراد المتدربين : وينقسم إلى :

. التكون الفردي : ويقصد به أنه يتم تكوين كل فرد على حدى على العمل الذي سيقوم به بغرض إعداده وتهيئته للقيام بهذا العمل أو تكوينه على العمل الذي يقوم به حاليا لغرض تعديل أدائه وتحسين مستوى هذا الأداء لزيادة معلوماته ومعارفه من جانب ما، والتكوين قد يكون ذاتيا بمعنى أن يقوم المتكون بتكوين نفسه أو يقوم بمعرفة شخص آخر كأن يكون رئيسه العمل الحالي المترقب و يكون هذا النوع من التدريب عادة في بداية تعيين الفرد في عمل جديد ونقله لعمل آخر تمهيدا لترقيته لعمل أعلى

.⁴⁴ (المرجع السابق، ص223-226)

. التكوين الجماعي : بمعنى أن يتم تجميع المتدربين في مجموعات يقوم بتدريب كل مجموعة مدرب واحد في الوقت الواحد ، والتدريب الجماعي قد يتم في بيئته العمل العادية وفي موقع العمل أو خارج بيئة العمل في غير موقع العمل .

ب. أنواع التكوين وفقا للمكان الذي يتم التدريب : ويأخذ الأشكال التالية :

. التكوين في موقع العمل : ويتم تقليديا حيث يقوم المشرف أو المدرب بشرح العملية للمتدرب في موقع العمل العادي ثم يقوم المتدرب بتنفيذها تحت إشراف المدرب ⁴⁵ (منال طلعت ، مرجع سابق ، ص 227)

. التكوين بمعرفة جهة خارجية : هو ذلك النوع من التدريب الذي يقوم في معهد أو مركز تدريبي خارجي لا يتبع المنشأة وله صفة الاستقلال ، وفي هذا النوع من التدريب تقع مسؤولية تخطيط وإعداد وتنظيم وتنسيق ومتابعة تنفيذ البرامج التدريبية جهة منفصلة عن إدارة المنشأة وفي مكان خارجها .

ج . أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف : ويأخذ الأشكال التالية

⁴⁶ (احمد ماهر ، ، مصر ، ط1، 2001، ص232)

. التكوين بتوجيه الموظف الجديد : بحيث يحتاج إلى مجموعة من المعلومات تقدمه إلى عمله الجديد بحيث تؤثر على أدائه واتجاهاته النفسية ، الحالية والمستقبلية .

. التكوين أثناء العمل : بتقديم التكوين في موقع العمل وبصفة فردية يتضمن كفاءة أعلى للتدريبات وهو ما يتوقف على قدرات المدرب ومهاراته .

. التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة : ضرورة تقديم تكوين مناسب عند تقادم معارف ومهارات الأفراد كم جهة وظهور أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة من جهة ثانية .

. التكوين بغرض الترقية والنقل : ويستوجب القيام بالتكوين في هذه الحالة لاختلاف المهارات او المعارف الحالية عن نظيراتها في الوظيفة التي سيرتقي أو ينقل إليها الفرد بهدف سد تلك الثغرات .

د . أنواع التكوين حسب نوع الوظيفة : ويأخذ الأشكال التالية

. التكوين التخصصي: يشمل الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة عمل متخصص بحيث يهدف هذا التدريب إلى تنمية هذه المهارات بمستوى أعلى لضمان أداء أعمالهم وتوفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل ومتطلبات العمل .

. التكوين المهني والتقني : يشمل التكوين على الأعمال ذات الطابع المتماثل والإدارية العامة المتعلقة بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية بحيث تتوقف كفاءة أي مؤسسة على انتظام العمل في هذه المجالات .
(المرجع السابق ص324)⁴⁷

. التكوين الإداري أو القيادي : ويتضمن هذا التدريب تغطية الاحتياجات المطلوبة من المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية في جميع المستويات .

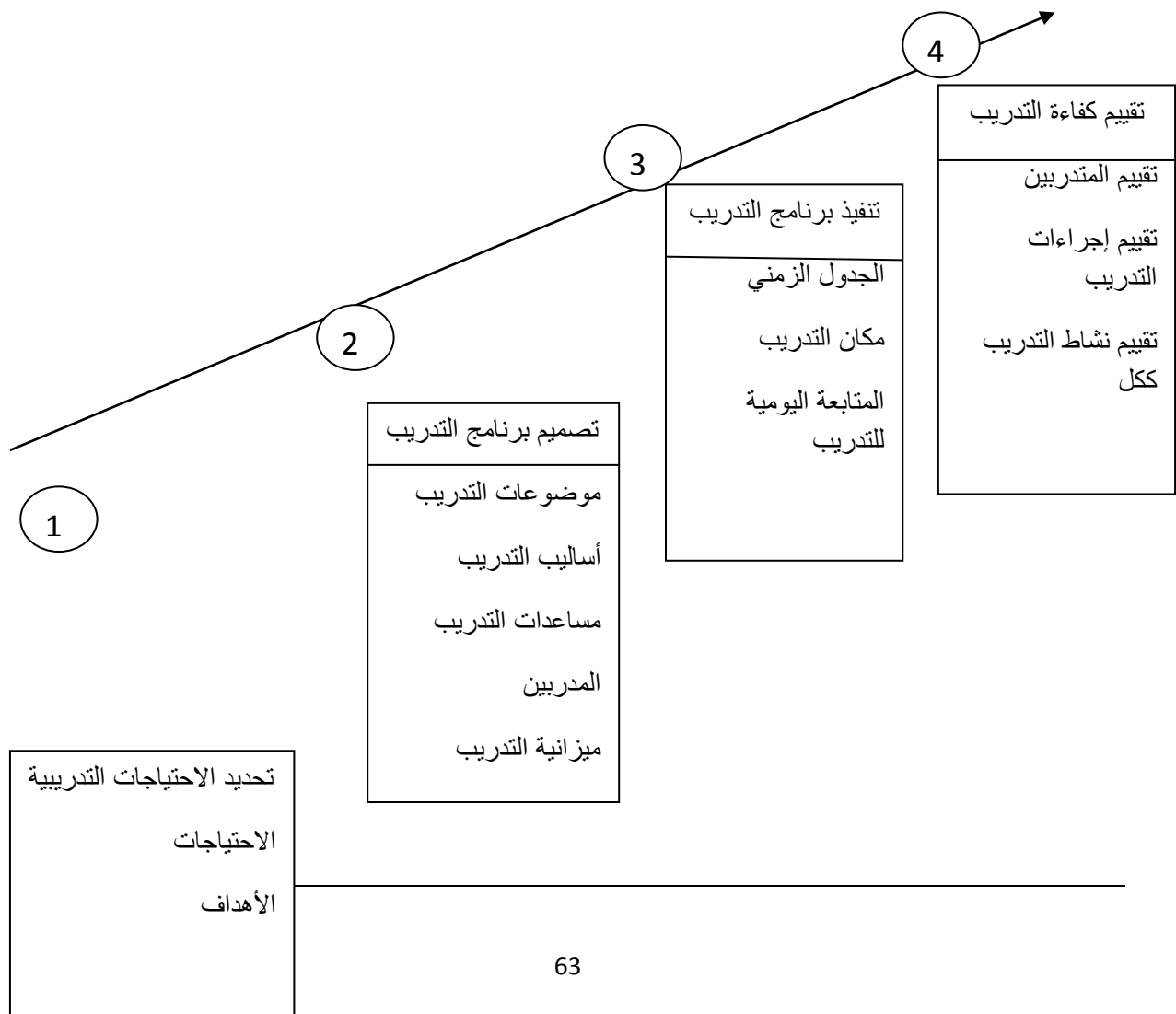
وبعد التطرق إلى أنواع تكوين الكفاءات البشرية ، نعرض خطوات ذلك التكوين .

خطوات التكوين : وتتم عملية التكوين عبر خطوات هي :

1. تحديد الاحتياجات التدريبية .
2. تصميم برنامج التدريب .
3. تنفيذ برنامج التدريب .
4. تقييم كفاءة التدريب .

ويمكن أن نوضح خطوات التكوين من خلال الشكل التالي :

شكل رقم (5): خطوات التكوين لتدريب الكفاءات البشرية



المصدر : أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 320

خلاصة الفصل :

من خلال ما ورد في هذا الفصل يمكن إبراز أهم النقاط في ما يلي

. أصبح التنافس بين منظمات يركز على الموارد غير الملموسة من خلال تنمية رأس المال المعرفي والبشري بعد أن كان يعتمد على الموارد المادية

. يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم الحديثة والذي يركز على ثلاثة ابعاد هي : المعارف ، المعارف العملية ، المعارف السلوكية ، وتصنف إلى ثلاثة أنواع :

الكفاءة الفردية ، الكفاءة الجماعية ، الكفاءة الإستراتيجية او المميّزة والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد .

. تعتبر إدارة الكفاءات من بين التطبيقات لوظائف إدارة الموارد البشرية بحيث تعنى بكفاءات الموظفين، فهي تتمثل في جذب الموظفين أصحاب الكفاءات للمنظمة وتطوير كفاءاتهم واستثمارها والمحافظة عليهم وهذا من اجل تحقيق أهداف المنظمة على المدى القريب والبعيد

. أما في ما يخص عمليات وأنشطة إدارة الكفاءات يمكن القول انه من خلال تخطيط الكفاءات يتم تحديد الكفاءات المطلوبة من اجل استقطابها وجذبها كما يمكن تقييمها من اجل معرفة جوانب القوة وجوانب الضعف فيها ، ويعمل على تطويرها وتنميتها وجعلها أكثر تحفيزا من خلال حوافز وأجور مبنية على الكفاءات أيضا، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية وتحقيق التميز في المنظمات

الجانب الميداني

الفصل الرابع :

إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد .

1- المنهج المتبع .

2- مجتمع العينة ومواصفاتها.

3- أدوات جمع البيانات وخصائصها السيكومترية .

4- إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية .

5- الأساليب الإحصائية المستعملة

6- خلاصة الفصل

تمهيد :

بعد تعرضنا إلى الجانب النظري الذي يعد بمثابة القاعدة الأساسية لبناء دراسة علمية قيمة، والمنبع الأساسي لمعرفة الحقائق الخاصة بمتغيرات دراستنا، سنتعرض إلى الجانب الميداني الذي يعد من أهم خطوات البحث العلمي، والذي يمكن الباحث من استثمار معلوماته النظرية، وهذا من خلال تحويل نتائجها من كيفية إلى إحصاءات كمية وأرقام حسابية، فهو الذي يثبت أو ينفي صحة تلك الحقائق. وفي هذا الفصل سنبدأ بالمنهج المتبع ثم إلى مجتمع البحث وما يتبعه من تحديد لميدان الدراسة والعينة المستخدمة بجميع خصائصها ومواصفاتها ، كما سنتناول الأدوات القياسية وخصائصها السيكومترية ، وبعدها سنتعرض إلى إجراءات تطبيق أدوات الدراسة ، وأخيرا الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات المتحصل عليها.

1- **المنهج المتبع** : إن طبيعة المشكلة المطروحة في الدراسة هي التي تحدد نوع المنهج الذي يتبع من بين المناهج المختلفة، وبما أن دراستنا تسعى إلى معرفة طبيعة العلاقة بين النمط القيادي السائد داخل المؤسسة ومستوى الكفاءة المهنية للعاملين ، فقد اعتمدنا المنهج الوصفي المقارن الذي يهتم باكتشاف ووصف الظاهرة المدروسة وذلك بالتحليل والتفسير والمقارنة ، وهو ما ينطبق على موضوع دراستنا

2- **مجتمع الدراسة** : يتحدد مجتمع الدراسة على جميع عمال مديرية الحماية المدنية الذي يقدر عددهم بـ 75 عامل بمديرية الحماية المدنية بمدينة ورقلة

المصدر :حسب اخر احصائيات مديرية الحماية المدنية بمدينة ورقلة

3- **العينة ومواصفاتها** : اشتملت عينة الدراسة على عمال مديرية الحماية المدنية وذلك بمدينة ورقلة خلال الموسم 2019/2018 , وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية بسيطة لان الأنسب للدراسة حيث بلغ عدد أعوان الحماية المدنية في الدراسة الأساسية 70 عامل وهي تمثل نسبة 94 % من المجتمع الأصلي لعينة الدراسة

الجدول رقم (01): يوضح توزيع العينة حسب متغير الحالة الأقدمية :

متغير الاقدمية	العدد	النسبة
اقل من 5 سنوات	13	18,57 %
من 5 إلى 15 سنة	36	51,43 %
فوق 15 سنة	21	30" %

من خلال الجدول التالي يتبين لنا عدد الذين يمتلكون اقل من 5 سنوات في الأقدمية بلغ عددهم 13 بنسبة بلغت 18,57% أما عدد الذين تتراوح الاقدمية لديهم فبلغ عددهم 36 وبنسبة 51,43% أما الذين فاقت سنوات اقدميتهم 15 فكان عددهم 21 وبنسبة قدرت بـ 30%.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع العينة حسب متغير الحالة حسب متغير السن

متغيرات السن	العدد	النسبة
اقل من 30 سنة	15	21,43%
من 30 إلى 40 سنة	39	55,71%
فوق 40 سنة	16	22,86%

من خلال الجدول التالي يتبين لنا عدد الذين يمتلكون اقل من 30 سنة بلغ عددهم 15 عامل بنسبة بلغت %21,43 والذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة فبلغ عددهم 39 عامل وبنسبة %55,39. أما الذين فاقت سنواتهم 40 سنة فكان عددهم فكان عددهم 16 وبنسبة قدرت ب %22,86.

4- بعض الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

إن دراسة الظواهر تستلزم أدوات القياس تتناسب وتلك الظواهر التي تتوفر على الشروط الموضوعية حتى تكون النتائج المستخلصة من تطبيقها تحمل صفة الدقة والموضوعية، ومن ثم اكتسابها للأهمية العلمية، وقد اعتمدنا في دراستنا على الأدوات التالية:

➤ بناء الاستبيان:

تعد قائمة الاستقصاء أو صحيفة الاستبيان احد الأدوات الأساسية في جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية يقوم من خلالها الباحث بأعداد مجموعة من الأسئلة يقوم بإلقائها على المستقصى منه وجمع إجاباته وتحليلها. و قائمة الأسئلة هي النموذج النمطي الذي يستخدمه الباحث في جمع البيانات والمعلومات من خلال توجيه مجموعة من الأسئلة التي تحتويها القائمة للمستقصى منه وتدوين إجاباته على نفس القائمة التي يجب أن تضم مساحة كافية لتسجيل تلك الإجابات.

4-1- وصف اداة الاستبيان:

تم إعداد الاستبيان بأسئلة مغلقة بما يتلاءم ومتطلبات الدراسة وتم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي في تصميمه، بالإضافة إلى استخدام مصطلح المدير بدلا من القائد وذلك لتجنب حدوث أي غموض في فهم مصطلح القائد من طرف مفردات العينة، وتم إعداد الاستبيان وفق المراحل التالية:

- إعداد استبيان أولي من اجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات؛
- عرض الاستبيان على المشرف من اجل اختبار مدى ملائمة لجمع البيانات؛
- تعديل الاستبيان حسب ما يراه المشرف وتصحيحه ما يجب تصحيحه وحذف ما لا يلزم الدراسة من عبارات.

- إجراء دراسة استطلاعية ميدانية أولية للاستبيان وتعديله حسب ما يناسب الدراسة
- توزيع الاستبيان على جميع مفردات العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة .

وقد تم بناء الاستبيان على ثلاث محاور أساسية وهي:

• **المحور الأول: المعلومات الشخصية**

ويشتمل هذا المحور على مجموعة من المعلومات و البيانات الشخصية والوظيفية للمفردة للبحث، حيث يضم أربعة فقرات تعلق بكل من: العمر، الإقدمية في المؤسسة (العمر الوظيفي).

• **المحور الثاني: خاص بالقيادة الإدارية:** وتضمن هذا المحور 12 عبارة (من العبارة 1 إلى العبارة 12) وقسم إلى قسمين

• **الجزء الأول:** وعباراته من 1 إلى 6 تدل على القيادة الاوتقراطية

• **الجزء الثاني:** وعباراته من 7 إلى 12 تدل على القيادة الديمقراطية

جدول رقم (03) يوضح بدائل العبارات وفق التدرج ليكارت الخماسي "الاستبيان محور القيادة الادارية

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجات	5	4	3	2	1

• **المحور الثالث: خاص بالكفاءة المهنية**

ويتعلق بأنشطة إدارة الكفاءة وقد تم اختيار أربعة أنشطة وتم تخصيص مجموعة من الفقرات تتعلق بكل نشاط فالفقرات من (1 إلى 8) تتعلق بنشاط توظيف الكفاءات ، والفقرات من (9 إلى 20) تتعلق بنشاط تقييم الكفاءات ، والفقرات من (21 إلى 26) تتعلق بنشاط تطوير الكفاءات ، أما الفقرات من (27 إلى 34) فهي تتعلق بنشاط تعويض الكفاءات .

جدول رقم (04) يوضح بدائل العبارات وفق التدرج ليكارت الخماسي "الاستبيان محور الكفاءة المهنية

الإجابة	موافق	محايد	غير موافق
الدرجات	3	2	1

4-2- **صدق المقياس:** ويقصد به إن الأداة تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئاً آخر ، وتم التأكد من صدق وثبات فقرات الاستبيان بطريقتين :

وللتأكد من صلاحية الأداة لقياس الغرض الذي صممت من أجله اعتمدنا على الطرق الآتية:

4-2-1- الصدق التمييزي (صدق المقارنة الطرفية) :

وللتأكد من صدق الأداة تم الاعتماد على طريقة أخرى ألا وهي المقارنة الطرفية، إذ أنها تسمح لنا من التحقق من مدى قدرة الأداة على التمييز بين طرفي الخاصية التي نقيسها، وذلك من خلال رصد مجموع علامات كل فرد من أفراد العينة على فقرات المقياس، ثم ترتيب درجات عينة النقيين ترتيباً تنازلياً من الأسفل إلى الأعلى ، وبعدها القيام بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ثم حساب قيمة "ت" بين الطرفين؛ أي حساب معامل الصدق التمييزي لفروق المقارنة الطرفية ما بين 27% من المجموعة التي تحصلت على أعلى الدرجات في المقياس و 27% من المجموعة التي تحصلت على أدنى الدرجات، وهذا ما يبينه الجدول رقم (05):

الجدول رقم (05) يوضح نتائج الفروق بين متوسطي المجموعتين 27% عليا و 27% دنيا بالنسبة لكل بنود الأداة الخاصة بالاختبار.

البيانات الإحصائية العينة	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المجموعة العليا	15	163,00	16.76	6,69	29	0,01
المجموعة الدنيا	15	220,00	9.57	6.69		

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين العليا والدنيا ، فقيمة ت المحسوبة كانت دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01 ، مما يعني أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الصدق

4-2-2- ثبات الأداة : وللتأكد من ثبات الأداة اعتمدنا على : طريقة التجزئة النصفية.معامل ألفا كرونباخ.

4-2-1- طريقة التجزئة النصفية:

اتبعنا خطوات طريقة التجزئة النصفية وهي تقسيم بنود الاختبار إلى نصفين متكافئين، المفردات الفردية في القسم الأول والمفردات الزوجية في القسم الثاني من الاختبار، ثم حساب معامل الارتباط بيرسون. وبعد عملية الحساب، وجد معامل الثبات يساوي (0.50) وبعد تصحيحه بمعامل سبيرمان براون ارتفعت الثبات إلى (0.66) وهو ما يعبر على أن الاختبار يتمتع بقدر معقول من الثبات وهذا ما يوضحه الجدول رقم (06):

الجدول رقم (06) يوضح نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبيان محور القيادة والكفاءة

مستوى الدلالة	قيمة معامل سبيرمان براون بعد التعديل	قيمة معامل بيرسون قبل التعديل	
دال عند 0.01	0,66	0,50	القيمة الاجمالية الكلية لمحاور الاستبيان

من خلال الجدول رقم (08) يتضح أن ر المحسوبة دالة عند 0,01 وبالتالي يمكننا الاعتماد على المقياس في الدراسة لأنه يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

4-2-2- طريقة ألفا كرونباخ : يعد معامل ألفا كرونباخ أحد أهم مقاييس الاتساق الداخلي الذي تعتمد فكرته على مدى ارتباط الوحدات أو البنود مع بعضها البعض داخل الاختبار، وكذلك ارتباط كل وحدة أو بند مع الاختبار ككل.

الجدول رقم (07) يوضح نتائج الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

مستوى الدلالة	قيمة معامل ألفا كرونباخ الإجمالية	
دال عند 0.01	0,90	القيمة الاجمالية الكلية المحور الاول : القيادة المحور الثاني :الكفاءة

ويستخدم هذا العامل عندما تكون احتمالات الإجابة غير ثنائية وهذا ما ينطبق على أداة قياسنا. وقد بلغت قيمته (0,74) وهي قيمة دالة على ثبات المقياس.

من خلال ما سبق نجد أن الأداة تتمتع بصدق وثبات عاليين وهذا ما يمكننا من تطبيقها في الدراسة الأساسية.

- 5- إجراءات تطبيق أدوات الدراسة: بعد التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة من صدق وثبات، قمنا بتطبيقها على عينة من عمال مديرية الحماية المدنية لمدينة ورقلة وقد جاء اختيار العينة بالطريقة العشوائية لضمان اختيار العدد المناسب ، حيث بلغ عددهم 70 عامل، وقد حرصنا على أن يكون منتظما ودقيقا وذلك بإتباع الخطوات التالية :
- توزيع الأدوات في وقت واحد .
 - قراءة التعليمات بشكل جيد لإيضاح المطلوب .
 - شرح بعد الكلام والألفاظ إذا كان هنالك غموض في فهمها .
 - تم إجراء الدراسة في شهري جانفي ، فيفري.

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تمت معالجة البيانات باستخدام الرزنامة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 0.19

- معامل الارتباط بيرسون
- اختبار . T . لدلالة الفروق
- تحليل التباين

خلاصة الفصل :

بعد عرض جميع الإجراءات والخطوات المتبعة في الدراسة الميدانية يجب التذكير بأهم ما ورد فيه بدءاً بنوع المنهج المستخدم؛ حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي المقارن والذي يهتم بوصف وتحليل وتفسير الظاهرة وهذا ما ينطبق على دراستنا، ثم التطرق إلى العينة بمواصفاتها بعد استخلاصها من المجتمع الأصلي، وانتقلنا بعدها إلى الأدوات المستخدمة في الدراسة وخصائصها السيكمترية، ثم إجراءات تطبيق الدراسة الأساسية وانتهاءً بالأساليب الإحصائية المعتمدة في نتائج الدراسة لتسهيل عرضها وتحليلها وتفسيرها في الفصلين القادمين

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

1. تمهيد

2. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

3. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى .

4. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية .

5. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة .

6. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الرابعة .

7. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الخامسة .

8. خلاصة الفصل

تمهيد:

- بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى الجانب المنهجي الذي اعتمدت عليه دراستنا، سوف نحاول في هذا الفصل إظهار طبيعة العلاقة بين نمط القيادة المتبع داخل المؤسسة ومستوى كفاءة العاملين ، وذلك بتوضيح النتائج التي تم التوصل إليها، وتحليلها ومناقشتها تبعا لكل فرضية في الدراسة

1. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى وتتمثل في ما يلي :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة المهنية تعزى إلى النمط القيادي لدى عمال الحماية المدنية

ولتتحقق من مدى صحة الفرضية تم حساب قيمة (ت) والجدول التالي يبين النتائج المتحصل عليها فهي غير دالة .

الجدول رقم (10) يوضح نتائج الفرضية الأولى

النمط القيادي	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
ديمقراطي	47	90,77	22,78	0.42	68	غير دال
الارتقراطي	23	93,08	20,41			

n-2=68 قيمة ت الجدولية 1.66

- يتضح من خلال الجدول أن قيمة T تساوي 0,42 عند درجة الحرية 68 وان قيمة (sig) اكبر من 0,05 فهي غير دالة وبالتالي لم تتحقق الفرضية الصفرية, أي أن هنالك فروق في مستوى الكفاءة المهنية بين الفئتين تعزى إلى النمط القيادي المطبق عليهم .

وهو ما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي ومستوى الكفاءة المهنية لدى عمال الحماية المدنية إذ أن الفارق في مستوى الكفاءة المهنية لديهم يدل على مدى التأثير بالنمط القيادي المطبق عليهم وهذا من وجهة نظرهم وهو ما اتفقت عليه اغلب الدراسات منه (دراسة الشريف طلال الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مكة 2004), إضافة إلى (دراسة حسن محمود الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي 2010) إذ أظهرت وجود علاقة طردية بين نمط القيادة الديمقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي فقد أشار ليكارت بأن القيادة الديمقراطية تعتبر أكثر فاعلية فالنمط القيادي الفعال غالبا ما يظهر أثره في سلوك العاملين وأدائهم .

وتتفق ايضا مع (دراسة الشنطي 2017, ودراسة العزام والجداية 2015) ويمكن إرجاع وجود فروق بين الفئتين إلى عوامل أخرى كالحوافز والاتجاهات التي يحملونها إضافة إلى طبيعة عمل الحماية المدنية فهو بالدرجة الأولى عمل إنساني

فقد عرفت المجموعة المهنية الفرنسية الكفاءة بأنها مزيج من المعارف النظرية والعملية والخبرة الممارسة والوضعية المهنية هي الإطار الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها .

2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الكفاءة المهنية لدى العاملين ذوي النمط الديمقراطي في القيادة تعزى لمتغير السن.

الجدول رقم (11) يوضح النتائج الفرضية الثانية:

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف الحسوبة	مستوى الدالة
الكفاءة المهنية	بين المجموعات	442.06	2	221.03	0.50	غير دالة
	داخل المجموعات	914.37	21	435.41		
	المجموع	958.83	23			

- يتضح لنا من خلال الجدول رقم (11) أن قيمة ت المحسوبة 0.50 اقل من قيمة ت الجدولة وان قيمة (sig) اكبر من 0,05 وبالتالي فهي غير دالة مما يعني وجود فروق ذات في الكفاءة المهنية لدى العاملين ذوي النمط الديمقراطي في القيادة تعزى لمتغير السن .
- وهو مايدل على ان هنالك فروق في مستوى كفاءة العاملين ذوي النظرة الديمقراطية للنمط القيادي المطبق عليهم وهذا مايتفق مع (دراسة المعاني 2013 و دراسة .ألعبى 2012)

ويعني ان أفراد العينة باختلاف فئاتهم العمرية يمتلكون مستويات مختلف في كفاءتهم المهنية لذا فإن اختلاف عامل السن له تأثير في رؤية أفراد مجتمع الدراسة للنمط القيادي .

وهذا ما يدعونا الى القول بأنه وعلى الرغم من النظرة القيادية هي واحدة الا ان هنالك فروق في مستوى الكفاءة المهنية لديهم وهو ما يدفعنا الى القول بأن السن اثر احدث الفرق .

حيث أن رؤية الأفراد وتقديرهم للأمور تختلف تبعا لاختلاف المراحل العمرية التي يمرون بها وذلك لما يضيفه النمو من قدرات عقلية للفرد ومهارات جديدة تجعله يتلقى ويستجيب لمثير معين بطريقة تختلف عن مراحلهم العمرية السابقة

_ فكلما زاد في السن ارتفعت خبرتهم في مجال العمل وهو ما يؤثر على مستوى كفاءتهم

وهو ما أظهرته كثير من الدراسات ان هنالك علاقة طردية قوية بين عمر الفرد ومستوى الكفاءة , ويمكن ارجاع ذلك ان الفرد في بداية عمره الوظيفي يسعي للحصول على راتب أعلى ومكانة وظيفية

واجتماعية اكبر ويسعى للتغيير من اجل ذلك بينما لا يعد ذلك امراً كبيراً لافراد وصلوا إلى عمر قريب من التقاعد

إلا أن هنالك من يختلف مع هذا الرأي منها دراسة حسن محمود الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي 2010 إذ رأى أن الأداء والكفاءة المهنية للعاملين لا تتأثر بالسن

3- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة والمتمثلة في مايلي :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الكفاءة المهنية لدى العاملين ذوي النمط الديمقراطي في القيادة تعزى لمتغير الأقدمية

والجدول رقم (12) نتائج الفرضية الثالثة :

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	F	مستوى الدالة
الكفاءة المهنية	بين المجموعات	455,04	2	0.52	غير دالة
	داخل المجموعات	9130,791	21		
	المجموع	9585,833	23		

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (12) أن قيمة F المحسوبة 0.52 اقل من قيمة T الجدولة وان قيمة (sig) اكبر من 0,05 وبالتالي فهي غير دالة مما يعني وجود فروق في الكفاءة المهنية لدى العاملين ذوي النمط الديمقراطي في القيادة تعزى لمتغير الأقدمية .

- وهو دليل على وجود فروق في مستوى كفاءة العاملين ذوي النظرة الديمقراطية للنمط القيادي المطبق عليهم وهذا مايتفق ويعني ان أفراد العينة باختلاف فئاتهم العمرية يمتلكون مستويات مختلف في كفاءتهم المهنية لذا فإن التفاوت في عامل الأقدمية له تأثير في مستوى الكفاءة للأفراد ذوي النظرة الديمقراطية للنمط القيادي وهذا ما يتفق مع دراسة العفيف 2017

وهو ما يدفعنا الى القول بأن لعامل الأقدمية اثر بليغ في الوسط العملي بصفة عامة وفي هذه الفئة على وجه الخصوص .

حيث ان رؤية الأفراد للأمور تختلف بإختلاف المراحل العمرية التي يمرون بها وذلك لما يضيفه النمو من قدرات عقلية للفرد ومهارات جديدة تجعله يتلقى ويستجيب لمثير معين بطريقة تختلف عن مراحلهم العمرية السابقة

_ كلما زاد في الاقدمية كانت خبرتهم في مجال العمل اكثر وهو ما يؤثر على مستوى كفاءتهم داخل بيئة العمل

فالافراد الذين لديهم مدة طويلة في المنظمة يكونوا قد تعمقوا في أنفسهم مما يجعلهم يشعرون بمشاكل المنظمة وقيمتها و أهدافها

4- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة : وتشير الفرضية الى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الكفاءة المهنية لدى العاملين ذوي النمط التسلطي في القيادة تعزى لمتغير السن

ولتتحقق من مدى صحة الفرضية اعتمدنا على تحليل التباين وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم :

الجدول رقم (13) بين الفروق في الكفاءة المهنية بين الفئات العمرية الثلاثة :

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدالة
الكفاءة المهنية	بين المجموعات	972,769	2	486,384	0.93	غير دالة
	داخل المجموعات	23425,710	45	520,571		
	المجموع	24398,479	47			

- يتضح لنا من خلال الجدول رقم (13) أن قيمة ف المحسوبة قد بلغت 0.93 وان قيمة (sig) اكبر من 0,05 فهي غير دالة إحصائيا وبالتالي لم تتحقق الفرضية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الكفاءة المهنية لدى العاملين ذوي النمط التسلطي في القيادة تعزى لمتغير السن

وهذا ما يعني ان مختلف الأفراد في فئات العينة وبالرغم من اختلاف عامل السن يمتلكون مستويات مختلفة في كفاءتهم المهنية ومنه نستخلص أن اختلاف عامل السن له تأثير في رؤية أفراد مجتمع الدراسة للنمط القيادي .وهذا ما يتفق مع دراسة العتلي 2012

حيث أن رؤية الأفراد للأمور تختلف باختلاف المراحل العمرية التي يمرون بها وذلك لما يمتلك عامل النمو من أهمية كونه يطور القدرات العقلية للفرد ويكسبه مهارات جديدة تجعله أكثر نضجاً وأحسن استجابة لأي مثير وبطريقة تختلف عن مراحلهم العمرية السابقة

5- عرض و تحليل ومناقشة الفرضية الخامسة

وتشير الفرضية إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الكفاءة المهنية لدى العاملين ذوي النمط التسلسلي في القيادة تعزى لمتغير الأقدمية

ولتتحقق من مدى صحة الفرضية اعتمدنا على تحليل التباين وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم(14) يبين الفروق في الكفاءة المهنية بين الفئات الإقدمية الثلاثة :

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدالة
الكفاءة المهنية	بين المجموعات	1105,518	2	552,75	1.06	غير دالة
	داخل المجموعات	23292,961	45	517,62		
	المجموع	24398,479	47			

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (14) أن قيمة ف المحسوبة قد بلغت 1.06 وان قيمة (sig) اكبر من 0,05 فهي غير دالة إحصائياً وبالتالي لم تتحقق الفرضية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الكفاءة المهنية لدى العاملين ذوي النمط التسلسلي في القيادة تعزى لمتغير الأقدمية .

- وهو دليل على وجود فروق في مستوى كفاءة العاملين ذوي النظرة الاتوقراطية للنمط القيادي المطبق عليهم لذا فإن التفاوت في عامل الأقدمية له تأثير في رؤية أفراد مجتمع الدراسة للنمط القيادي . وهذا ما يتفق مع دراسة الحراشة 2016

ما يجعلنا نقول بأنه وعلى الرغم من النظرة القيادية المشتركة الا ان هنالك فروق في مستوى الكفاءة المهنية لديهم وهو ما يجعلنا نستخلص بأن لعامل الأقدمية بليغ الأثر فكلما زاد في الاقدمية كانت خبرتهم في مجال العمل أكثر وهو ما يؤثر على مستوى كفاءتهم داخل بيئة العمل خاصة وان الكفاءة تتأثر بعدد العوامل ووفقا لليونارد فإن الكفاءة تتكون من اربع عناصر :

- معارف ومهارات الموظفين والمتكونة من التراث العلمي والتكنولوجي للمؤسسة
- الأنظمة التقنية والمعارف
- أنظمة التسيير وكذا اليقظة والمعارف
- تطوير الكفاءات الأساسية

وعلى الرغم من النظرة البيروقراطية للأفراد إلا أن مستوى كفاءتهم يختلف وهذا راجع الى طبيعة عمل الحماية المدنية اذ ان المنشئة العسكرية للعاملين بها والالتزام بالانضباط اعلى الطريقة العسكرية والاعتماد على الأوامر والتعليمات هي السمة الغالبة على هذا القطاع, كما ان الأعمال والأدوار التي يقوم بها لا تحتتمل التأجيل او التأخير أو الإهمال , بإعتبار ان تأخيرها يمكن ان يلحق الضرر بالمجتمع, والممتلكات، وحياة الأفراد , وهو ما تشير اليه المادة الأولى من القانون الأساسي والتي تنص على أن عمال الحماية المدنية يخضعون الى قوانين التسيير شبه العسكري ويتركب على سلمية الرتب في هيكل الضباط وضباط الصف والاعوان ,العاملين والمجندين بصفة دائمة داخل الثكنات .وهو ما يساعدنا في ايجاد تفسير للنتيجة المتوصل اليها ولو بالشيء القليل

6- الاستنتاج العام :

هدفت دراستنا للكشف عن العلاقة القائمة بين النمط القيادي والكفاءة المهنية لدى عمال الحماية المدنية بمدينة ورقلة واثّر كل من متغير السن الاقدمية على مستوى الكفاءة باختلاف النمطين القياديين الديمقراطي والأوتوقراطي ومن خلال المعالجة الإحصائية للبيانات خلصنا إلى النتائج التالية :

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة المهنية تعزي إلى النمط القيادي لدى عمال الحماية المدنية
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة المهنية للعاملين ذوي النظرة الديمقراطية للنمط القيادي تعزي لمتغير السن .
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة المهنية للعاملين ذوي النظرة الديمقراطية للنمط القيادي تعزي لمتغير الاقدمية.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة المهنية للعاملين ذوي النظرة التسلطية للنمط القيادي تعزي لمتغير السن.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة المهنية للعاملين ذوي النظرة التسلطية للنمط القيادي تعزي لمتغير الاقدمية.

وقد نوقشت النتائج المتوصل إليها وفقا للدراسات السابقة والأطر النظرية السابقة ومن هنا تبرز أهمية النمط القيادة وأثره في مستوى الكفاءة المهنية للعاملين وهو ما يجعلنا نقول انه يجب علينا الاهتمام بهذا المجال والقيام بدراسات لاحقة داعمة لهذا المجال للمساهمة في إعداد البرامج اللازمة للرفع من مستوى كفاءة عمال الحماية المدنية وذلك لما تحمله خدماتها من أهمية بالغة في المجتمع بشكل عام

قائمة المراجع :

1. العبد جلال إبراهيم ، إدارة الأعمال ، مدخل اتخاذ القرار وبناء المهارات الإدارية والمديرين - وظائف الإدارة المهارات الإدارية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003.
2. - .العطوي، عايد. ،2011» .،أثر القيادة التحويلية على التمييز التنظيمي: دراسة تطبيقية في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك»، رسالة ماجستير غير منشورة، الكرك، الأردن: جامعة مؤتة.
3. - العفيف، أمجد. ،2018» .،تأثير ممارسات إدارة موارد البشرية في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية في وزارة الثقافة الأردنية»، المجلة العربية في الادارة،
4. - .المعاني، أيمن. ،2013» .،أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية»، المجلة الأردنية إدارة العمال ،
5. إبراهيم عاشوري ،حمزة غربي ، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات ، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة 32/22فيفري 2012،
6. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر ، 1999
7. براق محمد ، راجح الشايب ، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة ، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، 09 الجزائر ، 10/09 مارس 2004
8. ثابتي الحبيب ، بن عبو الجليلي ، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية ، مؤسسة الثقافة الجامعي ' الإسكندرية ، مصر 2009
9. حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية . مديرية النشر لجامعة قالمة . الجزائر , 2004
10. خالد. » 2012» أثر أبعاد القيادة التحويلية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو التغيير التنظيمي في الجامعات الحكومية الأردنية- دراسة ميدانية»، رسالة ماجستير غير منشورة، السلطة، الأردن: جامعة البلقاء التطبيقية- .
11. سملاي يحضيه ، بلالي أحمد ، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق التنافسية ، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة بالجزائر ، 10/09 مارس 2004
12. الشنطي، محمود 2017 دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة : دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة»، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، 13، 2، 435-459. العتيلي،

13. صدوقي عقيلة ، غموض الكفاءات المحورية ، نحو صعوبة المحورية ، نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية ، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة ، 2012/02/22/21.
14. الطيب الدودي ، الأمين حلموس ، إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية ، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية ، تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات جامعة بسكرة . الجزائر, 23/22/فيفري 2012
15. عبد الحميد برحومة ، طلال زغبة ، تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات ، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات ، جامعة ورقلة ، الجزائر 22/21/فيفري 2010
16. عبد الحميد برحومة ، طلال زغبة ، تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات ، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2012/02/22/21.
17. العزام، أحمد؛ ومحمد الجداية. «2015» ، أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية»، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية،
18. عشور زيان ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات المهارية ، دراسة حالة مستشفى عشور زيان ، مذكرة ماستر ، غير منشورة ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 10/فيفري 2001
19. الفاعوي رفعة: إدارة الإبداع التنظيمي مصر الجديدة المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات 2005،
20. كمال منصور ، سماح صولح تسيير الكفاءات ، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، جامعة بسكرة ، العدد 07 جوان 2010
21. مارجریت ديل بول ايلز ، ترجمة اعتدال معروف ، تقييم مهارات الإدارة –مرشد للكفاءة وأساليب التقييم ، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، 2002
22. مقراش فوزية ، أقطي جوهره ، أثر مستوى المهارات البشرية على جودة الخدمات المقدمة : دراسة تطبيقية في مؤسسة الاتصال ، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية ، تسيير المهارات ومساهمة في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة ، الجزائر 23/22/فيفري 2012
23. منال طلعت محمود ، أساسيات الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية – مصر 2003
24. منال طلعت محمود ، أساسيات في علوم الإدارة ، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية ، مصر ، 2003
25. مهدي فاطمة الزهراء ، قبائلي أمال ، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية ، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2012/02/22/21.
26. ناصر دادي عدون ، دار المحمدية العامة الجزائر , 1998 .
27. نبيل إبراهيم محمود ، تحليل المتغيرات الاقتصادية ، الإنتاجية والكفاءة –التغيير التقني –العمل ورأس المال ، دار البلدية ط2008، 1

○ المراجع الأجنبية :

1. Benjamin chaminade .Guide partique RH et competences.dans une demarche quailité .Afnor .frace .2008.p125 p152

قائمة الملاحق



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

استبيان

تحية طيبة وبعد ضمن إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم النفس عمل وتنظيم، بعنوان "أنماط القيادة وعلاقتها بالكفاءة المهنية"، يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة، وارجوا منكم الإطلاع عليها وقراءتها بدقة والإجابة عليها، علما ان اجابتم ستحاط بالسرية التامة ولا يطلع عليها سوى الباحثة لاستخدامها في البحث العلمي.

البيانات الشخصية: يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

الجنس: ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>
السن: اقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>	30 الى 40	<input type="checkbox"/>
سنوات الاقدمية: اقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	5 سنوات الى 15 سنة	<input type="checkbox"/>
من 15 سنة فما فوق	<input type="checkbox"/>	فما فوق	<input type="checkbox"/>

مثال توضيحي:

الرقم	العبرة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	اوافق	اوافق بشدة
1	لا يقبل ولا يتفهم المدير أي اعتذار للتأخر أو الغياب	X				

الرقم	العبرة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	لا يقبل و لا يتفهم المدير أي اعتذار للتأخر أو الغياب					
2	يوزع المدير الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم					
3	يسعى المدير إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها.					
4	لا يهتم المدير بتحديث برامج تدريب العاملين					
5	يتردد المدير في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين.					
6	لا يهتم المدير بأراء المرؤوسين حول سلوكياته وتصرفاته					
7	لا يلزم المدير جميع العاملين بمستويات أداء معينة					
8	يضع المدير خطة العمل وطريقة أدائه بمشاركة الآخرين					
9	يهتم المدير بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل					
10	لا يعتمد المدير أسلوب الأمر والنهي في التعامل مع العاملين					
11	يعتبر المدير العاملين على قدر كاف من تحمل المسؤولية					
12	يأخذ في عين الاعتبار مصالح ومشاكل المرؤوسين.					

الكفاءة

الرقم	العبرة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض بشدة
01	القائمون بعملية الاستقطاب في المؤسسة من ذوي الكفاءة.					
02	القائمون بعملية الاستقطاب في المؤسسة من ذوي الخبرة.					
03	تهتم المؤسسة بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب،) ... عند شغل الوظائف الشاغرة.					
04	تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات العلمية.					
05	تعتمد المؤسسة على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات الجيدة من سوق العمل.					
06	تعتمد المؤسسة على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات الجيدة من المنظمات المنافسة.					
07	تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية (النقل والترقية) لسد احتياجاتها من الكفاءات البشرية.					
08	تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية بشكل كبير (مؤسسات تعليمية، مكاتب العمل،) ... لاستقطاب أفضل الكفاءات					
09	تهدف المؤسسة من خلال عملية التقييم إلى معرفة نقاط قوة الكفاءات البشرية.					
10	تهدف المؤسسة من خلال عملية التقييم إلى معرفة نقاط ضعف الكفاءات البشرية.					
11	تتم عملية تقييم للمعارف لمعرفة الاحتياجات الحالية.					
12	تتم عملية تقييم للمهارات لمعرفة الاحتياجات الحالية.					
13	تتم عملية تقييم للقدرات لمعرفة الاحتياجات الحالية.					
14	تتم عملية تقييم للمعارف لمعرفة الاحتياجات المستقبلية.					
15	تتم عملية تقييم للمهارات لمعرفة الاحتياجات المستقبلية.					
16	تتم عملية تقييم للقدرات لمعرفة الاحتياجات المستقبلية.					
17	يقدم نظام التقييم المتبع في المؤسسة معلومات للعاملين أنفسهم عن مستوى أدائهم.					
18	تتم الاستفادة من نتائج التقييم في تخطيط سياسة المؤسسة للموارد البشرية.					
19	تتميز عملية التقييم بالشفافية.					
20	تتميز عملية التقييم بالعدالة.					
21	يوجد تكوين مستمر للكفاءات العاملة في المؤسسة.					

					22	تبذل المؤسسة جهداً كافياً في مجال تطوير الكفاءات البشرية.
					23	تقوم المؤسسة بتكوين الموارد البشرية بغرض زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم.
					24	تقوم المؤسسة بتكوين الموارد البشرية بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية.
					25	تتوفر في المؤسسة بيئة محفزة على التعلم.
					26	تستخدم المنظمة تقنيات حديثة (كدراسة الحالة، الحاسوب، فرق العمل)... لتكوين العاملين.
					27	هناك اهتمام من قبل القائمين بالتحفيز في المؤسسة لتحليل دافعية الأفراد نحو العمل.
					28	تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المادي.
					29	تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المعنوي.
					30	تهتم المؤسسة بتحديث نظام الأجور استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية.
					31	تهتم المؤسسة بتحديث نظام المكافآت استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية.
					32	تعتمد المؤسسة على نتائج التقييم، لغرض تحديد المكافآت التي يستحقها العاملون المتميزون.
					33	ترتبط سياسة الأجور في المؤسسة بمستوى كفاءة العاملين.
					34	ترتبط سياسة الحوافز في المؤسسة بمستوى كفاءة العاملين.

t Table

cum. prob	$t_{.50}$	$t_{.75}$	$t_{.80}$	$t_{.85}$	$t_{.90}$	$t_{.95}$	$t_{.975}$	$t_{.99}$	$t_{.995}$	$t_{.999}$	$t_{.9995}$
one-tail	0.50	0.25	0.20	0.15	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001	0.0005
two-tails	1.00	0.50	0.40	0.30	0.20	0.10	0.05	0.02	0.01	0.002	0.001
df											
1	0.000	1.000	1.376	1.963	3.078	6.314	12.71	31.82	63.66	318.31	636.62
2	0.000	0.816	1.061	1.386	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925	22.327	31.599
3	0.000	0.765	0.978	1.250	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	10.215	12.924
4	0.000	0.741	0.941	1.190	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	7.173	8.610
5	0.000	0.727	0.920	1.156	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	5.893	6.869
6	0.000	0.718	0.906	1.134	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	5.208	5.959
7	0.000	0.711	0.896	1.119	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	4.785	5.408
8	0.000	0.706	0.889	1.108	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	4.501	5.041
9	0.000	0.703	0.883	1.100	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250	4.297	4.781
10	0.000	0.700	0.879	1.093	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	4.144	4.587
11	0.000	0.697	0.876	1.088	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	4.025	4.437
12	0.000	0.695	0.873	1.083	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	3.930	4.318
13	0.000	0.694	0.870	1.079	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	3.852	4.221
14	0.000	0.692	0.868	1.076	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	3.787	4.140
15	0.000	0.691	0.866	1.074	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	3.733	4.073
16	0.000	0.690	0.865	1.071	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921	3.686	4.015
17	0.000	0.689	0.863	1.069	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	3.646	3.965
18	0.000	0.688	0.862	1.067	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	3.610	3.922
19	0.000	0.688	0.861	1.066	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	3.579	3.883
20	0.000	0.687	0.860	1.064	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	3.552	3.850
21	0.000	0.686	0.859	1.063	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	3.527	3.819
22	0.000	0.686	0.858	1.061	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	3.505	3.792
23	0.000	0.685	0.858	1.060	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	3.485	3.768
24	0.000	0.685	0.857	1.059	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	3.467	3.745
25	0.000	0.684	0.856	1.058	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	3.450	3.725
26	0.000	0.684	0.856	1.058	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	3.435	3.707
27	0.000	0.684	0.855	1.057	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	3.421	3.690
28	0.000	0.683	0.855	1.056	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	3.408	3.674
29	0.000	0.683	0.854	1.055	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	3.396	3.659
30	0.000	0.683	0.854	1.055	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750	3.385	3.646
40	0.000	0.681	0.851	1.050	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704	3.307	3.551
60	0.000	0.679	0.848	1.045	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	3.232	3.460
80	0.000	0.678	0.846	1.043	1.292	1.664	1.990	2.374	2.639	3.195	3.416
100	0.000	0.677	0.845	1.042	1.290	1.660	1.984	2.364	2.626	3.174	3.390
1000	0.000	0.675	0.842	1.037	1.282	1.646	1.962	2.330	2.581	3.098	3.300
Z	0.000	0.674	0.842	1.036	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576	3.090	3.291
	0%	50%	60%	70%	80%	90%	95%	98%	99%	99.8%	99.9%
	Confidence Level										