



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم المالية والمحاسبة

تخصص: مالية المؤسسة

تحت عنوان:

الأنماط القيادية و دورها في تنمية مهارات المؤسسة  
"دراسة حالة مصنع القفازات الطبية- عين تموشنت"

تحت اشراف:

د. حولية يحيى

من اعداد الطالبتين:

✓ يحيى بن عطية وفاء

✓ مولخلوة سعاد

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب

د. علي دحمان محمد

مشرفا

جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب

د. حولية يحيى

ممتحنا

جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب

د. يحيى لخير

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

1438

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ } النمل الآية 19.

صدق الله العظيم.

\* ونسأل الله التوفيق والنجاح \*

## شكر وعرفان

في البداية الشكر والحمد لله جل في علاه

فإليه ينسب الفضل كله في إكمال - والكمال يبقى لله وحده - هذا العمل  
وبعد الحمد لله فإننا نوجه الى أستاذنا الفاضل " يحيى حولية " بالشكر والتقدير  
الذي لن تفيه اي كلمات حقه،

فلولا مثارته ودعمه المستمر ما تم هذا العمل

كما نشكر المؤطر في مصنع القفازات الطبية والجراحية بعين تموشنت السيد " شعبان هشام  
سعيد "

على حسن استقباله وكرمه في تزويدنا بالمعلومات اللازمة

ونشكر كل من قدم لنا يد العون من أجل إنجاز هذا العمل وتقديمه

# إهداء

تبعثرت أوراقنا ، فأخذنا نجمع أشاتاتها لنضمناها بكلمات  
الإهداء والمحبة، فوجدنا أطياف جميلة أمام أنظارنا و في مخيلتنا  
أناس أفاضل يعجز اللسان عن بيان فضلهم خلال تحصيلنا العلمي  
نهدي عملنا هذا إلي  
والدينا الغاليين منهم الاموات رحمهم الله و الأحياء أطال الله في اعمارهم و أدامهم فوق رؤوسنا،  
إلى جميع اخوتنا واخواتنا حفظهم الله ونتمنى لهم النجاح والتوفيق  
إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل  
إلى كل من شجعنا و لو بكلمة طيبة  
وفي الأخير نهدي عملنا إلى بعضنا نحن الطالبتين سعاد وفاء

## الملخص

### الملخص باللغة العربية:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الأنماط القيادية في تنمية مهارات العاملين وتمثلت مشكلة الدراسة في دراسة هذا الدور، وتنبع أهمية الدراسة من كونها تجرى في مؤسسة القفازات الطبية بعين تموشنت وتعتبر أكبر المؤسسات الصناعية. وتعتبر الأنماط القيادية الجانب الأساسي في اغلب المؤسسات الخاصة والحكومية بغرض تنظيم وتسيير المؤسسة، تمثلت فرضية الدراسة في أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي وتنمية المهارات بمؤسسة القفازات الطبية بعين تموشنت، وقد اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على المصادر الأولية والثانوية في جمع المعلومات وقسمت الى محورين تمثل المحور الأول في المتغير المستقل وهو الأنماط القيادية وقد تم تحديد نمطين تمثلا في نمط القيادة التحويلية ولها 4 أبعاد وهي ( الاعتبار الفردي، التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية ) ونمط القيادة التبادلية ولها 3 أبعاد وهي ( المكافأة لمشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة والإدارة بالاستثناء الساكنة )، أما المحور الثاني تمثل في المتغير التابع وهو تنمية مهارات المؤسسة وقسم إلى 3 أبعاد وهي (مهارات فنية، مهارات تقنية ومهارات التواصل) ولتحليل البيانات اعتمدنا كباحثين على الاستبانة والتي قمنا بتوزيعها على عينة عمدية مؤلفة من 40 فرد بالمصنع باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss الإصدار رقم 22، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن النمط القيادي من أهم العوامل المؤثرة في اكتساب المهارات في المؤسسة. وأهم توصيات الدراسة: أخذ القيادة الإدارية بعين الاعتبار في تكوين حاجات العمال واستعداداتهم الحقيقية له.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، الأنماط القيادية، مهارات المؤسسة، تنمية مهارات المؤسسة.



## Abstract :

The study aimed to know the role of leadership styles in developing the skills of workers, and the problem of the study was triangulated in the study of this role. Leadership styles are the main aspect in most private and governmental institutions for the purpose of organizing and running the institution. The hypothesis of the study is that there is a statistically significant correlation between leadership style and skills development at the Medical Gloves Foundation in Ain Temouchent , and We followed the descriptive analytical approach, and the study relied on primary and secondary sources in collecting information and was divided into two axes, representing the first axis in the independent variable, which is leadership styles. and intellectual arousal) and the reciprocal leadership style and it has 3 dimensions which are (Technical skills, technical skills and communication skills )and To analyze the data, we, as researchers, relied on a questionnaire, which we distributed to a deliberate sample of 40 individuals in the factory using the statistical package for social sciences spss version No. 22, and the most important results of the study are that the leadership style is one of the most important factors affecting the acquisition of skills in the institution. The most important recommendations of the study :Taking the administrative leadership into consideration in forming the real needs of workers and their preparations for it.

**Key words :** leadership, styles of leadership, company's skills, developing company's skills

الموضوع	الصفحة
الإهداء	
شكروعرفان	
ملخص باللغة العربية	
ملخص باللغة الانجليزية	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
<b>المقدمة العامة</b>	
تمهيد	
I.....	
I..... إشكالية الدراسة	
II..... فرضيات الدراسة	
II..... نموذج الدراسة	
أهمية الدراسة	
II.....	
II..... أهداف الدراسة	
III..... منهج الدراسة والأدوات المستخدمة	
III..... أسباب اختيار الموضوع	
III..... صعوبات الدراسة	
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات المؤسسة</b>	
02..... تمهيد	
03..... المبحث الأول: عموميات حول الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات المؤسسة	
03..... المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الأنماط القيادية	
15 ..... المطلب الثاني: أساسيات حول التنمية وتنمية المهارات	
27 ..... المطلب الثالث: علاقة الأنماط القيادية بتنمية مهارات المؤسسة	
35 ..... المبحث الثاني: دراسات سابقة	
35 ..... المطلب الأول: دراسات باللغة العربية	
37 ..... المطلب الثاني: دراسات باللغة الفرنسية	
39 ..... المطلب الثالث: دراسات باللغة الانجليزية	



42	..... خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة حالة تأثير الأنماط القيادية في تنمية مهارات مصنع القفازات الطبية والجراحية بعين تموشنت
44	..... تمهيد
45	..... المبحث الأول: بطاقة تعريفية حول مصنع القفازات الطبية والجراحية
45	..... المطلب الأول: عموميات حول مصنع القفازات الطبية والجر
46	..... المطلب الثاني: التعريف بمصنع القفازات الطبية والجراحية TOP GLOVES بعين تموشنت
	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لمصنع القفازات الطبية والجراحية TOP GLOVES عين تموشنت.49
49	..... المطلب الأول: الإجراءات المنهجية في الدراسة
50	..... المطلب الثاني: دراسة بيانات الاستبيان وثباته
54	..... المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
66	..... المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الإحصائية
68	..... خلاصة الفصل
	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01-01	الفرق بين صفات كل من القائد والمدير	04
01-02	درجات سلم ديكرت الخماسي	51
02-02	معامل الارتباط بين كل عبارات المحور الأول "الأنماط القيادية"	52
03-02	معامل الارتباط بين عبارات المحور الثاني "تنمية المهارات"	53
04-02	ثبات الاستبيان	54
05-02	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	54
06-02	توزيع أفراد العينة حسب العمر	55
07-02	توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية	57
08-02	توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي	58
09-02	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	59
10-02	توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي	60
11-02	توزيع درجات سلم ديكرت	61
12-02	تحليل عبارات المحور الأول "الأنماط القيادية"	62
13-02	تحليل عبارات المحور الثاني "تنمية المهارات"	64
14-02	نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية	67
15-02	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للأنماط القيادية على تنمية مهارات المؤسسة	67

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
09	نظريات القيادة	01-01
13	الشبكة الادارية لبليك-موتون (Mouton & Blake)	02-01
20	مراحل تنمية المسار المهني	03-01
55	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01-02
56	توزيع أفراد العينة حسب العمر	02-02
57	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	03-02
58	توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي	04-02
59	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	05-02
60	توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي	06-02



مقدمة عامة

## تمهيد:

موضوع القيادة هو احد المواضيع بالغة الأهمية في حياة المؤسسات وحيث ما وجدت هذه الجماعات فإنها تتطلع إلى القائد ولذلك تحظى القيادة باهتمام كافة المجتمعات التي تعمل على تنمية كفاءة العاملين التي تحتاج إلى الموارد البشرية ذات كفاءة فكرية وكذلك تبني استراتيجيات وأساليب لتنمية ودعم هذه الكفاءات والقدرات.

فمفهوم القيادة هو الوعاء الذي تنصهر بداخله كافة الاتجاهات القيادية المختلفة والمبادئ والصفات والمزايا الحميدة والنظريات القيادية العلمية والتي خضعت للتحليل والنقد والدراسة وهو الذي يميزها عن غيرها من النشاطات والوظائف الإدارية الأخرى بحيث يكون للقيادة الإدارية هوية ونهج متميزين.

تعد القيادة من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وتزخر التفاعلات الإنسانية بالعديد من أنماط التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد الآخرين، ويتبدى منها صورة التأثير من جانب هذا الفرد أو غيره على سلوك الآخرين، وبأشكال مختلفة متأثرة بالعديد من المتغيرات ذات الطابع الشخصي تارة والاجتماعي تارة أخرى.

وغالبا ما تكتسب هذه الجوانب أهمية خاصة في ميادين العمل حيث أنها تلعب دورا مهما في التأثير على أداء العمل واتجاهات العاملين النفسية وتحقيق متطلبات الرضا. ويكمن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي يخلق من خلالها تأثيرا في سلوك ومشاعر الأفراد الآخرين من خلال دوره كقائد لهم، الذين يمثلون التابعين أو المرؤوسين ويتميز القائد عن سواه من أعضاء جماعة العمل، أو المنظمة ككل بكونه الفرد الذي يمتلك تلك القدرة التأثيرية بالمقارنة مع غيره من خلال الآثار الاجتماعية التي يتركها في الآخرين.

## الإشكالية:

- ما مدى تأثير الأنماط القيادية على تنمية مهارات المؤسسة ؟

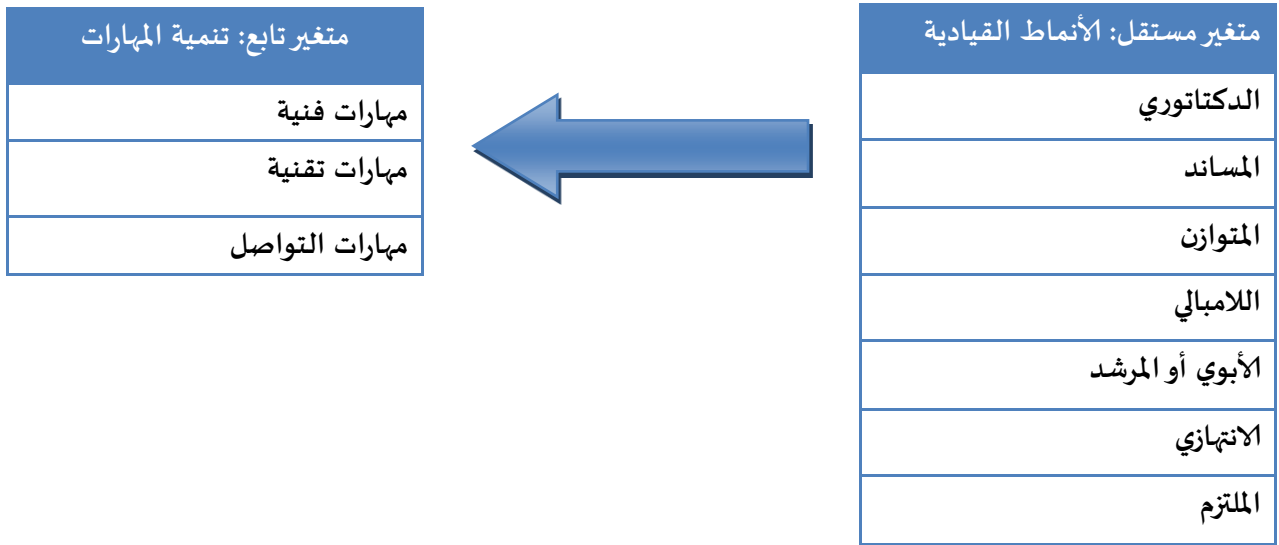
### الأسئلة الفرعية :

- ما المقصود بالقيادة الإدارية ؟ ما هي أهم نظرياتها وأنماطها ؟
- ما هي تنمية المهارات وفيما تتمثل مجالاتها؟
- فيما تكمن العلاقة بين النمط القيادي وتنمية المهارات؟
- ما هو النمط القيادي السائد لدى مصنع القفازات الطبية بعين تموشنت؟
- هل يوجد اثر دودلالية إحصائية للأنماط القيادية على تنمية المهارات؟

فرضيات الدراسة :

- النمط القيادي السائد لدى مصنع القفازات الطبية بعين تموشنت هو النمط الديمقراطي.
- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي وتنمية المهارات.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على تنمية المهارات.

نموذج الدراسة :



المصدر : من إعداد الطالبتين

أهداف الدراسة :

- معرفة النمط القيادي السائد لدى المصنع.
- معرفة مدى مهارة العاملين.
- معرفة العلاقة الإرتباطية بين النمط القيادي المتبنى لدى المصنع بتنمية مهارات العاملين.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية النمط القيادي الذي يعتبر المحور الأهم لنجاح أي منظمة ومن دوره في التأثير على سلوك العاملين وتوجيههم في تحقيق الأهداف. وتساهم كذلك في إدراك الطبعة الموقفية للأنماط القيادية مما يساعد على تبني النمط القيادي المناسب في الموقف المناسب بغرض زيادة من فاعلية هذه الأنماط وتعزيز دورها في تنمية مهارات المؤسسة ويمكن تلخيص أهمية الدراسة فيما يلي :

- إبراز أهمية ودور النمط القيادي في تنمية المهارات وفتح آفاق جديدة للمدراء للتحويل نحو نموذج قيادي معاصر.
- توعية المدير بالنمط القيادي الذي ينتهجه وتوجيهه إلى توظيف الأنماط الأخرى بفاعلية ومسايرة العصر، كذلك نفس الشيء لقادة الإدارات الأخرى.
- إظهار أهمية تنمية المهارات وضرورة أن يسعى المسؤولون في المصنع لوضع الخطط والبرامج الهادفة إلى تطوير القيادات الإدارية على مستوى مصالحتها المركزية والخارجية.
- تفيد الدراسة طلبية الدراسات العليا والبحث العلمي في عمل دراسات جديدة لأنماط القيادة وعلاقتها بتنمية المهارات وربطها بدراسات أخرى.

#### منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

اتبعنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي باستخدام برنامج SPSS بالاعتماد على استبيان موزع على عينة من 40 عامل.

#### أسباب اختيار الموضوع:

موضوع مقترح من طرف الأستاذ المؤطر، كما أنه أحد الموضوعات بالغة الأهمية في المؤسسات العامة والخاصة.

#### الإطار الزمني والمكاني والموضوعي للدراسة:

تمت الدراسة سنة 2021 بمصنع القفازات الطبية والجراحية بعين تموشنت TOP GLOVES التي تم التركيز فيها على جانب الانماط القيادية من جهة وجانب تنمية المهارات من جهة أخرى.

#### صعوبات الدراسة:

- انشاوروباء كورونا مما أدى إلى صعوبة التنقل للحصول على مراجع أخرى.
- دخول التنظيمات في احتجاج مفتوح ومتواصل أدى إلى غلق الجامعة وصعوبة التواصل مع الأستاذ المؤطر.
- عدم توفر المصادر الكافية حول تنمية مهارات المؤسسة.
- تأجيل امتحانات السداسي الأول أدى إلى تداخلها وتزامنها مع البحث العلمي



## الفصل الأول

الإطار النظري لأنماط القيادة ودورها في تنمية

مهارات المؤسسة

## تمهيد:

دراسة مهارات العاملين لدى المؤسسات الصناعية أحد الجوانب المهمة، حيث أن الهدف هو تنمية هذه المهارات من أجل التجديد وتحسين الأداء والإنجاز في تلك المؤسسات.

ولا شك أن الطريق لتحقيق هذا الأمل هو دراسة أنماط السلوك القيادي بغية تحديد وفهم هذه الأنماط وأثرها على مهارات العاملين بالمؤسسة، ومن ثم الوقوف على بعض العوامل المؤثرة فيها والتي تؤدي إليها وترتبط بها.

حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: عموميات حول الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات المؤسسة

المبحث الثاني: دراسات سابقة حول المتغيرين

## المبحث الأول: عموميات حول الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات المؤسسة

يتم التطرق في هذا المبحث إلى المفاهيم العامة والأساسية لكل من الأنماط القيادية وتنمية المهارات، ثم العلاقة التي تربط كلا منهما.

### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الأنماط القيادية

من أجل دراسة الأنماط القيادية يجب التطرق إلى المفاهيم العامة المتعلقة بالقيادة، مبادئها مع الوقوف على نظرياتها، وفي الأخير دراسة أنواع الأنماط القيادية المختلفة.

### الفرع الأول: مفاهيم عامة حول القيادة الإدارية

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا علماء أم قادة ظهوروا في التاريخ، فقد كانت موضوعا يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة، تتأثر بالخبرة الشخصية وتباين المواقف وتماسك الجماعة وتجانسها، وقدرة القائد على التأثير والإقناع وتحريك مشاعر الآخرين، وسوف نستعرض فيما يلي أهم التعريفات المتعلقة بالقيادة:

لغة: القيادة في اللغة العربية جاءت من كلمة "قد" و"قيد" أي حبل يقاد به، وهي أيضا مهنة القائد أي المكان الذي يكون فيه القائد. (حمودي، 2001، صفحة 479).

اصطلاحا: هي عملية التأثير في نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف، ويحتوي هذا المفهوم على أن القيادة هي علاقة بين فردين أو أكثر، ويكون فيها التأثير والقوة موزعين بشكل غير مكافئ، وهذا التعريف يفرق بين القائد المعين في الجماعة (الفرد المسؤول عن الجماعة والذي أعطي السلطة ليؤثر على سلوكها) والقائد غير المعين الذي يمارس السلوك القيادي عندما يكون عنصرا مؤثرا في الجماعة. (وآخرون، 1972، صفحة 756)

كما نستعرض تعريفات بعض العلماء والقادة:

محمد منير مرسي: يعرف القيادة على أنها "السلوك الذي يقوم به الفرد حيث يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك" وهناك مكونات رئيسية لهذا العمل (السلوك) يتمثل في: المبادرة أي تملك القائد لزام الأمور، العضوية أي اختلاطه بأعضاء الجماعة، التمثيل أي دفاعه عن جماعته، والتكامل أي العمل على تخفيف حدة الصراع بين أعضائها. (مرسي، 2001، صفحة 141)

Koontz and O.donnel: عرفوا القيادة على أنها "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون". (O.donnel, 1964, p. 80)

Ordway tead: في كتابه "The art of leadership" أي "فن القيادة" عرف القيادة على أنها "النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس والتعاون نحو تحقيق هدف معين وجدوا بأنفسهم أنه صالح". (tead, 1935, p. 20)

ومما سبق يمكن التوصل إلى التعريف التالي:

القيادة الإدارية هي امتلاك الشخص القدرة على التأثير، فقد يستعمل وسائل وطرق متعددة مع المرؤوسين للأخذ بهمهمهم وطاقاتهم باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة باستخدام بعض الأساليب التعزيزية.

#### الفرع الثاني: الفرق بين القائد والمدير

هناك فرق بين القائد والمدير، فعادة ما يخلط الناس بين كلمتي "قائد" و"مدير" معتقدين أن الكلمتان وجهان لعملة واحدة، أو أنهما مترادفتان وتحملان المعنى نفسه، لكن واقع الأمر ليس كذلك فالمدير يختلف تماما عن القائد، ولكل منهما صفاته وخصائصه وميزاته. وتلخص في الجدول التالي حتى يمكن التعرف على الفرق.

#### الجدول(01-01): الفرق بين صفات كل من القائد والمدير

صفات القائد	صفات المدير
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ يعتمد على الثقة.</li> <li>■ كثير الإبداع.</li> <li>■ يستخدم أسلوب زميل إلى زميل.</li> <li>■ يرقى بالمؤسسة إلى آفاق عالية.</li> <li>■ يتعامل بحكمه ويشرك الآخرين في الإدارة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ يتعامل مع نظام جامد.</li> <li>■ قبول الوضع القائم كما هو.</li> <li>■ يستخدم أسلوب الرئيس والمرؤوسين.</li> <li>■ يحافظ على العمل بنفس الطريقة.</li> <li>■ يعتمد على الرقابة.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ يتأسس نفس الموظفين ويكون بطلا عليهم.</li> <li>■ يعمل بإتباع قوانين وقواعد وسياسات وإجراءات.</li> <li>■ يبتعد عن المشاكل والأخطاء.</li> <li>■ يسأل كيف؟ ومتى؟</li> <li>■ يركز على النظام والقوانين فقط.</li> <li>■ يبحث عن التوقعات والتكهنات.</li> <li>■ يركز على الخطوات والجدول الزمنية.</li> <li>■ تخطيطه قصير ويعتمد على الوقت الحاضر.</li> <li>■ يبقى الأوضاع على ما هي عليه.</li> <li>■ يعمل بطريقة صحيحة+العنصر البشري: الهياكل والسياسات والإجراءات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ يصنع الأبطال.</li> <li>■ يعمل خارج القوانين والسياسات والإجراءات.</li> <li>■ يتحمل الأخطار والمشاكل.</li> <li>■ يسأل ماذا؟ ولماذا؟</li> <li>■ يركز على العنصر البشري والإنسان.</li> <li>■ يكسب أتباعا ويقنعهم.</li> <li>■ يطبق الأفكار ويعمل بنفسه.</li> <li>■ يتميز ببعد النظر المستقبلي والقدرة على التخطيط.</li> <li>■ يبحث عن التغيير.</li> <li>■ يعمل أصح الأشياء في غالب الأوقات.</li> </ul>
--	---

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على سعيد غني نوري، القيادة الاستراتيجية بين السمات القيادية والإدارية الصفحة 03-02 <https://www.pinterest.com/pin/597641813045739305/> اطلع يوم 2021-03-27 14:30.

وبالرغم أن تعبير "المدير التنفيذي" معناه "القائد" أكثر منه مديرا إداريا، إلا أن هناك من يقول من علماء الإدارة بأن المدير الإداري هو قائد، وهناك من يستخدم كلمة "المدير التنفيذي" وهناك من يقول أن الفرق بين "مدير" و"قائد" ليس كبيرا، وهناك من يقول "القائد الإداري" ومع أن الدكتور كاظم محمود ليس مع هذه التصنيفات والتسميات المتعددة والتي يراوغ بها في المفاهيم أو المدلولات الحقيقية، والدخول في ضبابية التعابير اللفظية، وعليه فهو يري تعبيرين: "المدير" وهو ليس قائدا بكل مل تعنيه الكلمة، وهناك "القائد" leader. والمدير ليس صانع القرار، إنما يقوم بعملية التنفيذ وتطبيق السياسات الموضوعة سلفا دون تغيير أو اجتهاد، أما القائد فهو صانع القرار ومن هنا فإن عملية التوجيه الإدارية هي عملية حتمية للمدير، يجب التعامل بها مع المرؤوسين لتوضيح القوانين والأنظمة وضبط عملية الممارسة والتنفيذ فيما لو انحرفت عن طريقها المرسومة. لكن هذه العملية بحد ذاتها لا تجعل من المدير الإداري أو المدير المالي قائدا. ثم إن تعدد الاختصاصات الوظيفية يجعل من عملية التنسيق أيضا عملية تلقائية وضرورية، لكنها ليست بدعة جديدة أو ابتكار جديد، فهي جزء من مسارات الشبكة الإدارية لأي مؤسسة وجزء هام من وظائف المدير الإداري. (محمود، 2013، الصفحات 32-33)

## الفرع الثالث: مبادئ القيادة

المبادئ التقليدية للقيادة تعتبر مرجعا ودليلا للقائد لتذكيره في النقاط التي يجب الاهتمام بها والانتباه إليها، لتكون قيادته فعالة وثمررة وتستوعب المواقف والناس والمهمة المطلوبة. وهناك إحدى عشر مبدءا متفق عليه كالتالي:

- 1- اعرف نفسك واعمل على تطويرها: know yourself and seek self emprovement ولمعرفة نفسك عليك أن تكون على دراية بما يجب أن تكون عليه وما يجب معرفته وما يجب فعله. ومعرفة النفس مقدمة لمعرفة الآخرين، لأن القائد هنا يستطيع أن يحدد مواطن القوة والضعف في شخصيته، قدراته، مواهبه، علاقاته الاجتماعية، معارفه...
- 2- كن كفؤا من الناحية الفنية و التكتيكية: Be technicaly and takticaly proffecient فعالية القائد، قدرته على القيادة وتوجيه الآخرين، رسم السياسات والخطط وتوضيح الأهداف لا تأتي إلا من خلال معرفة فنية وميدانية واسعة، فمثلا القائد الإداري عليه أن يكون ملما وبشكل تفصيلي عن المعدات، الآلات والتجهيزات التي يستخدمها التنظيم، فالمعرفة الفنية تتطلب انجاز المهام العملية، بينما المعرفة التكتيكية هي الطريقة التي يتم فيها استخدام الأجهزة، المعدات والآلات لتحقيق المهام المطلوبة.
- 3- ابحث عن المسؤولية وتحمل مسؤولية أعمالك: seek responsibility and take responsibility for your actions المسؤولية هي قيمة مهنية حساسة، والبحث عن المسؤولية يعني الانتماء والإخلاص ابتداء من المسؤولية الشخصية والمؤسسة التي يعمل بها، وصولا إلى الوطن والأمة، والبحث عن المسؤولية هو القيام بعمل معين من أجل أهداف سامية وتحمل المتاعب والصعاب.
- 4- اتخاذ القرار المسموع وفي الوقت المناسب: make sound and timely decesions عملية بناء واتخاذ القرار هي صفة مميزة للقائد، لذلك هناك تعابير تستخدم مثل "المساعدون" هؤلاء يساعدون القائد في تحليل الموقف من كافة جوانبه، لكنهم ليسوا أصحاب القرار. اتخاذ القرار على مسمع الجميع وفي وقته المناسب له أهمية كبيرة لا تقل في أهميته عن القرار نفسه، لأن القرار إذا لم يكن في الوقت المناسب تضيع فرص تأثيره ونجاحه، وانعكاساته السلبية والايجابية على القائد نفسه.
- 5- كن مثلا أعلى: set the example تتمثل في القائد نفسه وكيفية استخدام الوسائل المتاحة وطرق تحفيز الآخرين لتحقيق الأهداف، كذلك الأساليب العملية التي يتبعها القائد لتشجيعهم على

الحصول على مستوى إنجاز مثالي، فالقائد يجب ألا يكتفي بالشرح النظري والإسهاب في التصورات المثالية، وإنما عليه أن يطبق عمليا ويدرك قدرة الآخرين على التطبيق.

6- اعرف رجالك واسع لرفاهيتهم: know your subordinates and look for their wellbeing  
 معرفة الرجال تعني معرفة الطبيعة الإنسانية بالدرجة الأولى، وتعني معرفة الجماعة التي تقودها حاجاتها، تماسكها وتجانسها من حيث المعرفة والقدرات والسن والجنس... وهذا يقود إلى تحقيق أمرين هامين قد يتعارضان في كثير من الأحيان: تحقيق المهمة وإرضاء حاجات الأفراد.

7- ابق رجالك مطلعين: keep your subordinates informed هذا المبدأ باختصار يتحدث عن عامل الاتصال بين القائد والتابعين حسب تدرجهم الرتبوي أو الوظيفي، فالقائد لا يستطيع تحقيق المهمة من تلقاء نفسه دون الاعتماد على الآخرين، وهذا يتطلب أن يكون الآخرون مطلعين على ما يجب معرفته وفعله، ومستوى المعرفة والاطلاع يتناسب والموقع القيادي وكذلك الدور المطلوب من كل فرد ضمن اختصاصه.

8- طور الإحساس بالمسؤولية لدى التابعين: develop essens of responsibility in your subordinates  
 القائد الذي يبحث عن المسؤولية ويتحملها لا بد أن يطور هذا المبدأ أيضا عند التابعين حتى تكتمل الحلقة، كذلك أنه بمفرده لا يستطيع فعل شيء كما قلنا ولا بد من تضافر كافة الجهود والأنشطة بشكل مخلص لتحقيق النجاح، وهذا لا يأتي إلا من خلال إحساس كل فرد بأنه أهل للمسؤولية من خلال المشاركة في التنفيذ بكل حماس واندفاع وإيمان بالهدف الأسى.

9- تأكد بأن المهمة مفهومة ومشرف عليها ومنجزة: ensure that the task is understood, supervised, and accomplished  
 عامل الاتصال هو المفتاح لهذا المبدأ، بواسطته يمكن التحقق من أن المهمة قد أصبحت مفهومة من قبل الجميع، وأنه قد تم إنجازها من خلال المتابعة المستمرة لكل مرحلة من مراحل هذا الإنجاز.

10- درب رجالك أن يعملوا كفريق: train your subordinates as a team  
 كفريق يعني أن الجماعة تتكيف مع بعضها البعض في إجراءات التنفيذ بشكل متقن، ويؤكد على التماسك والتعاون والانسجام من قبل الجميع، وهذه عوامل القوة تتحد كالجسد الواحد أمام العقبات لتواجهها، بالإضافة لأهمية هذا المبدأ على المعنويات بشكل خاص.

11- استخدم وحدتك طبقا لإمكاناتها: employ your unit in accordance with its capabilities  
 إذا كانت المهمة أكبر من قدرة الجماعة فهي مثبطة للعزيمة والمعنويات، لذلك لا بد من أن تكون متناسبة طرديا مع الإمكانيات المتاحة، والعوامل التي تؤثر على هذه الإمكانيات هي القيادة الجيدة، التدريب



المتواصل، التحديث والموازنة، يدخل معها الأفراد، تأهيلهم، تماسكهم، وإيمانهم بالأهداف وعقيدتهم وقيمهم. (محمود، 2013، الصفحات 172-176)

#### الفرع الرابع: أهمية القيادة

ذهب الكثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعلها أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها.

وأصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري، ومن هنا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعاً رئيسياً في دراساتهم وأصبحت تحتل جزءاً بارزاً في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس الإداري، كذلك أن الإدارة تعني تنفيذ السياسات العامة للمنظمة وإخراجها إلى حيز الواقع، ولارتباط القيادة بالإدارة فإن نجاح أو فشل القيادة الإدارية يمكن أن يؤثر في كيان الدولة ككل، فعلى سبيل المثال تعود المشاكل الاقتصادية التي عانت منها الولايات المتحدة الأمريكية أثناء العقد السابع من القرن العشرين إلى سوء الإدارة. ومن هنا ترتبط القيادة بالإدارة لارتباطها بكل جانب من جوانبها، حيث تعني الإدارة بمعناها الواسع تنظيم وتنسيق النشاط البشري الجماعي لتحقيق أهداف معينة، ولها عدة جوانب تتمثل في الجانب التنظيمي، الإنساني، الاجتماعي والجانب الخاص بالأهداف. ويبرز دور القيادة في كل جانب من هذه الجوانب، فبالنسبة للجانب التنظيمي للإدارة يبرز دورها من خلال كونها عملية تنظيم للجهود المشتركة بين الأفراد، وفي الجانب الإنساني يبرز دورها أكثر منه في الجوانب الأخرى، حيث تؤثر أساساً على السلوك الإنساني للعاملين، أما بالنسبة للجانب الاجتماعي للإدارة وأهدافها لتوجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون بين العاملين في المنظمة، أما الجانب الخاص بالأهداف فأن وظيفة القيادة هي العمل على تحقيق أهداف المنظمة وتظهر أهمية القيادة في النقاط التالية:

- ✓ تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
- ✓ توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
- ✓ بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرهم على تحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

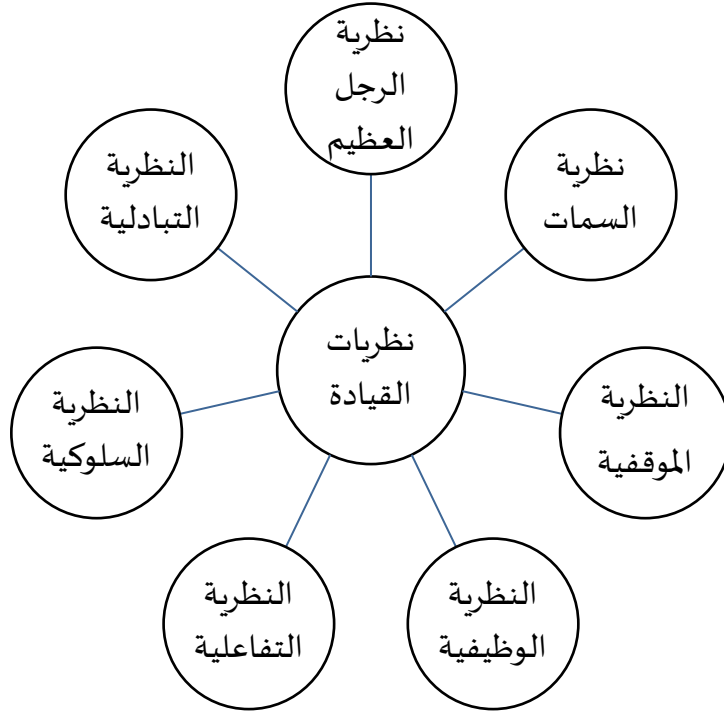
✓ إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هو ما يحفز الأفراد ويدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع.

(حلاق، 2020، الصفحات 23-24)

### الفرع الخامس: نظريات القيادة

سنعرض فيما يلي النظريات الأساسية المهمة التي اهتمت بالقيادة وأوضحت أهم معالمها.

#### الشكل (01-01): نظريات القيادة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

#### أولاً: نظرية الرجل العظيم

تقوم هذه النظرية على افتراض أن التغييرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير عادية تشبه في مفعولها قوة السحر، وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ، وهذه النظرية على الرغم من وجاهتها إلا أنها اصطدمت ببعض الحالات التي تقلل من صدقها، ففي بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء الرجال الأفاضل الذين نجحوا في دفع جماعاتهم إلى الأمام عجزوا في بعض الظروف على تحقيق أي تقدم مع نفس هذه الجماعات، أو جماعات أخرى غير جماعاتهم الأصلية في حالات أخرى. من هنا نستطيع أن نلخص أن القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها الأفراد دون الآخرين، وإنما هناك من العوامل الأخرى المتدخلة في الأمر منها الظروف المحيطة بالجماعة وكذلك نوعية الجماعة ذاتها.

**ثانياً: نظرية السمات.**

تقوم هذه النظرية على أن القادة لا يولدون قادة، وأنه يمكن للشخص الذي لا يملك صفات القيادة أن يصبح قائداً، وأن القائد يتمتع بسمات معينة تؤهله للقيادة أما التابع فيفتقر إليها، ولذلك لا يمكنه القيام بدور القائد، أيضاً تقوم على أن القادة عادة ما يتصفون بمجموعة من الصفات الشخصية التي تلازم النجاح، وقد أدت دراسة هذه الصفات إلى الخروج بنتائج منها أن القادة والمشرفين الناجحين يكون طول الواحد منهم عادة أكثر من 180 سم، غير أن الباحثين الذين قاموا بهذه الدراسات لتحديد صفات القادة الناجحين خرجوا بنتائج متباينة، وكان هناك اتفاق بينهم من حيث صفات الذكاء والشجاعة والقدرة على التوجيه. لكن وجه نقد عنيف إلى هذه النظرية إذ أن هذه السمات لا يمكن تحديد عددها بصفة دقيقة، بمعنى أن السمات القيادية تتوزع على مدى واسع بين غير القادة.

**ثالثاً: النظرية الموقفية.**

تقوم على افتراض أساسي هو أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كذلك إلا إذا تهيأت له ظروف ملائمة لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، أي أن ظهور القائد لا يتوقف على الصفات الذاتية له وإنما يعتمد في المقام الأول على القوى الخارجية لذاته، ويملك سيطرة قليلة عليها أو قد لا يملكها بالمرّة، وبانتشار المبادئ الديمقراطية أظهر الباحثون أهمية المواقف والتي تقوم على أن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة وليست نتيجة لصفات معينة لشخص ما، وذلك لأن الظروف المحيطة بأي قائد تجبره على التصرف بطريقة معينة، وتتميز هذه النظرية بديمقراطيتها الشديدة فهي لا تقصر القيادة على عدد محدود من الناس وإنما تجعلها مشاعة بين الجميع. وطبقاً لهذه النظرية يقرر سيسيل Cecil أن القيادة لا ترتبط كلياً بمفرد القائد بل بالعلاقات الوظيفية بينه وبين أعضاء الجماعة. ويقرر ويليام وجنكينز William and Jenkins أن العامل المشترك بين القادة ليس السمات، ولكنه القدرة على إظهار معرفة أفضل أو كفاءة أكثر مع غيرهم في مواقف معينة، أي أن القيادة موقفية فالموقف هو الذي يحدد القائد (وهو ما يحدد بعض المعايير التي تتضمنها العناصر المتداخلة في الموقف والشخص الذي تنطبق عليه تلك المعايير أكثر من غيره، وتبعاً لذلك يصبح هو القائد). وهذه النظرية تقدم مفهوماً وظيفياً ديناميكياً للقيادة، وإذا حاولنا الملائمة بينها وبين نظرية السمات نجد أن هناك فعلاً مقومات أساسية للقيادة (بعضها سمات يجب أن تتوفر في القائد)، كما أن هناك مهارات مكتسبة تمكن الفرد من أن يصبح قائداً في بعض المواقف.

**رابعاً: النظرية الوظيفية**

وهي ترتبط بالأعمال والجهود التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وهي تشمل الأعمال المسهمة في تحديد وتحريك الجماعة نحو الأهداف وتحسين نوعية التفاعل بين الأعضاء وحفظ تماسكهم. وبذلك فإن القيادة في ضوء هذه النظرية تحدد في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها وفقاً لحجم ما يقوم به كل منهم في هذه الوظائف. وطبقاً لذلك فإن هذه النظرية تصلح أساساً لاختيار القادة والمدراء في مجال إدارة المؤسسات نظراً للصعوبات التطبيقية التي تصادفها.

**خامساً: النظرية التفاعلية**

تقوم على فكرة التفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظريات الأخرى التي سبقتها، فهي تأخذها بالاعتبار معاً وتعطي أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه، وإدراك الآخرين له، وإدراكه للآخرين. إذن فالقيادة في مفهوم هذه النظرية تتوقف على الشخصية والمواقف والوظائف، وعلى التفاعل بينها جميعاً. فالحياة العسكرية مثلاً تتطلب سمات معينة في القادة وتختلف من سلاح إلى آخر، وتختلف كذلك باختلاف المواقف التي يمر بها كل سلاح على حدة، ومن هذا نستطيع أن نلمس أنه من العسير تحديد السمات الخاصة بالقائد الإداري، الفني، الاجتماعي والعسكري... أو يتم تحديد الشروط والوظائف التي يتضمنها كل مجال من هذه المجالات.

**سادساً: النظرية السلوكية**

انطلقت هذه النظرة من أهمية السلوك البشري في الحياة الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية، ومن النتائج المحققة من تطبيق العلوم السلوكية في مجال الإدارة هي أن الفرد يحقق ذاته من خلال تفاعله مع الآخرين في العمل، وأن استجابة العامل للإدارة تتم عندما تتحقق حاجاته الاقتصادية والاجتماعية معاً. إن المنظمة وحدة اجتماعية تستهدف زيادة الإنتاج من خلال الإشباع المتوازن لحاجات الأفراد المادية، الاجتماعية والذاتية. ولقد اهتمت عدة دراسات باستنباط بعض السلوكيات القيادية حيث توصلت إلى خمسة عوامل من خصائص الإدارة للسلوكيات القيادية وهي: سلوكيات التنظيم والانجاز، وتتمثل في التخطيط، التنظيم والرقابة من قبل القائد، السلوكيات التعزيزية وتظهر في استخدام القائد للقوة لإجبار المرؤوسين على طاعته، السلوكيات الديناميكية وتتمثل في صياغة الأهداف المحددة والعمل على إنجازها، السلوكيات الخاصة بالحفاظ على العلاقات بين الأشخاص، ويظهر في التفاعل الشخصي بين القادة والمرؤوسين والسلوكيات الخاصة بالحماية والأمن ويظهر في تخفيض الشعور غير

المستقر لدى العاملين. كما توصلت الدراسات السلوكية التي قام بها بعض الباحثون من جامعة أوهايو إلى تحديد نمطين أساسيين للسلوك القيادي هما: السلوك القيادي الذي يهتم بتنظيم العمل، والذي يهتم بمشاعر العاملين ما ساعد على ظهور عدد من النماذج لأنماط القيادة.

### سابعاً: النظرية التبادلية

تنظر هذه النظرية إلى العملية القيادية على أنها شكل من أشكال التبادل الذي يمنح فيه القادة العدالة وفرض التقدم في العمل لمؤوسمهم مقابل احترام وتقدير الرؤوسين لهم. ويرى أنصار هذه النظرية أن التفاعل الاجتماعي هو تعبير عن التبادل الاجتماعي للمنفعة حيث يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين، مادام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء، وأن التفاعل الاجتماعي يستمر في الجماعة طالما تحققت منافع متبادلة للأعضاء. وعلى قدر إسهام القائد ودوره المميز في معاينة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم وفي المقابل فانه على قدر التزام أعضاء الجماعة يكون تعاون هؤلاء الأعضاء. وقد دعمت الدراسات مفهوم النظرية التبادلية في القيادة الذي يستند إلى أن الأدوار المنوطة بالمرؤوس وجود التبادل بين القائد والمرؤوس تشتمل على قسمين من العلاقات هما: علاقات المجتمع الداخلية وتتمثل في المستويات المرتفعة من الثقة والتفاعل ومراعاة المشاعر والمكافآت، والعلاقات في المجتمع الخارجية وتتمثل في مستويات متدنية من الثقة والتفاعل والمشاعر والمكافآت وتفترض النظرية أن القائد يتصرف بطريقة مختلفة مع أعضاء مجموعته، فمثلاً يختلف سلوكه مع أحد رؤوسيه في المجموعة الداخلية عن تصرفه مع مرؤوس آخر في المجموعة الخارجية. (شريف، 2004، الصفحات 44-66)

### الفرع السادس: الأنماط القيادية وأنواعها

**أولاً:** ماهية الأنماط القيادية: هي نوع المنهج الذي يتم من خلال اعتماده من قبل القائد إلى تحقيق أهداف المنظمة وتوجيه جميع أنشطتها، و"الخفاجي" يعرفها بأنها مجموعة السمات السلوكية التي يتحلى بها القائد عند ممارسته للأعمال واتخاذ القرارات في المواقف المعينة، وأنه الأسلوب الذي يتبعه القائد في تعامله مع المرؤوسين أي ما يعكسه من سلوك بشكل متكرر في مواقفه المختلفة وطريقة تفاعله مع التابعين، وربما هذا ما قصده عالم الإدارة والاجتماع المعروف Fiedler واضع النظرية المشهورة، عندما عرف النمط القيادي بأنه يشير إلى نوع العلاقة التي يعتمدها شخص ما مستخدماً سلطته وطريقته لجعل الآخرين يعملون بشكل جماعي في مهمة واحدة وبالتالي فإنه يمثل الطريقة التي يعتمد القائد عند قيامه بتوجيه الآخرين في مواقف العمل المختلفة.

خلاصة للمفاهيم سابقة الذكر فان النمط القيادي كأي شكل من أشكال السلوك الإنساني فيه بعدان: بعد إرادي اختياري، يعتمد على رؤية الفرد وقناعاته وقابليته الشخصية في التعامل مع المواقف المختلفة، وبعد تمثيل مجموع السمات والخصائص والاتجاهات والقيم والقدرات الشخصية التي يتمتع بها، والتي تعد محددًا هامًا في التعامل مع هذه المواقف، بل ويمكن القول أن هذا النمط يتحدد بالعوامل الوراثية البيولوجية للقائد فضلًا عن العوامل البيئية والموقفية له. (محمد د.، 2012، صفحة 05)

### ثانياً: أنواع الأنماط القيادية:

استطاع روبرت بليك وجين موتون عام 1964 تصنيف السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية، وتعكس هذه النظرية درجة اهتمام القادة ببعدين أساسيين هما: درجة الاهتمام بالإنتاج (المهمة)، ودرجة الاهتمام بالأفراد (العلاقات).

الشكل (01-02): الشبكة الادارية لبليك-موتون (Mouton & Blake)

9 الاهتمام	(9-1)								(9-9)	
8 بالأفراد	المساند								المساند	
7										
6										
5				المتوازن						
4										
3										
2	(1-1)								(1-9)	
1	لامبالي								أتوقراطي	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9

الاهتمام بالإنتاج

المصدر: <http://kenanaonline.net/page/9159> تاريخ الإطلاع 31 مايو 2021 التوقيت: 14:16.

كذلك قام بليك وماكنزي عام 1991 بوضع شبكة إدارية حديثة اشتملت على سبعة أنماط قيادية كالتالي:

1- النمط الدكتاتوري(1،9): يتصف بالاهتمام الكبير بالنتائج والاهتمام القليل بالبشر ويطلق عليه أيضا "النمط الأوتوقراطي" ويحرص على النتائج دون الأخذ بعين الاعتبار ما يعكسه سلوكه الإداري على الآخرين وبناء على ذلك فان اهتمامات الناس كالجوائز والتدريب ومرونة ساعات العمل والمسارات المهنية تحت الأولوية المتدنية عند هذا النمط وبالتالي فان العلاقات الإنسانية تشكل عائقا لتحقيق نتائج ايجابية.

2- النمط المساند أو المرفق(1،9): ويتصف بالاهتمام القليل بالنتائج والاهتمام الكبير بالبشر كما يتصف أيضا بالحرص على إقامة علاقات صداقة دافئة مع الآخرين ولكن ينقصه القوة والهدف ويحرص بصدق على معرفة كيفية تفكير الناس ومشاعرهم ويعتقد أن دوره كقائد هو إثارة حماس البشر وبناء الروح المعنوية لا تحقيق النتائج وحسب.

3- نمط الحالة الوسط أو المتوازن(المحافظة على الوضع القائم)(5،5): يحتل هذا النمط موقعا متوسطا داخل الشبكة الإدارية ويتصف بالاهتمام بدرجة متوسطة بالنتائج وبالبشر وينطلق هذا النمط من مبدأ التعارض بين النمط الديكتاتوري والنمط المساند، وأن هذا التعارض لا يحل إلا من خلال إيجاد نوع من التوازن بين حاجات العمل أو التنظيم وحاجات البشر والأفراد داخل هذا التنظيم. ويؤمن أيضا هذا النمط بأن الهدف ليس النضال من أجل تحقيق التميز ولكن تحقيق الهدف بطريقة آمنة والوصول إلى حلول مقبولة.

4- النمط اللامبالي(1،1): يتصف بالاهتمام القليل بالنتائج وبالبشر هذا النمط القيادي يعتبر تابعا ويحرص على الإبقاء على مسافة بينه وبين الانخراط في أي نشاط مهما كان ممكنا. كما أن الكلمة المفتاحية لهذا النمط هي "الحيادية" وإن مثل هذا النمط يحرص على تأدية طقوس العمل كما جرت العادة ولا يدل أي جهد مقصود للقيام بأكثر من ذلك.

5- النمط الأبوي أو المرشد(1،9)+(9،1): يربط بين نوعين من الأنماط وهذا المزج ينتج نمطا جديدا، حيث يمزج هذا النمط الأبوي بين النمطين المساند (تماما كتعامل الأب مع الابن) حيث تتم المكافأة وفقا لهذا النمط، والنمط الدكتاتوري الذي يستخدم العقاب للتأثير على سلوك الابن. ويتصف هذا النمط بالضبط والسيطرة ويبحث عن الموافقة والإعجاب ويحرص أيضا على تأكيد معايير عالية من الانجاز والأداء ويتوقع نفس الشيء من الآخرين فالشخص الذي يتبع هذا النمط يتلقى المدح والدعم والثناء والتوجيه والمزايا التي يعكسها النمط المساند وعلى العكس فإن الشخص لا يستجيب لتلقي معاملة تتصف بالتفحص والتدقيق وإمعان النظر كما يعكسها النمط الدكتاتوري.



6- النمط الانتهازي OPP: هذا النمط القيادي يستعمل أي أسلوب من الأساليب المتضمنة في الشبكة الإدارية والذي يمكن أن يساعد في تحقيق أهدافه الشخصية، وهذا النمط القيادي لديه اهتمام قليل بالآخرين أو بالتنظيم ولا بد من ذلك فان الشعار الذي يرفعه محكوم بالسؤال الذي يطرحه دائما هو "هل في ذلك مصلحة لي؟" وينجح هذا النمط في استخدام الناس وخذاعهم من أجل كسب ثقتهم ودعمهم.

7- النمط الموثوق أو الملتزم (9،9): يتصف بالاهتمام الكبير بالنتائج وبالناس في آن واحد، ويتركز على قاعدة مفادها: ما هو العمل الصحيح؟ وليس من هو الشخص الصحيح؟ ويتسامى فوق السياسات والمخاوف، وأن ما يشغله دائما هو تقويم الفعالية الحقيقية لأداء بالإشارة إلى معايير التميز والتفوق، ويستخدم هذا النمط التغذية الرجعية والنقد لتعزيز أداء الفريق، ويتم تشجيع كل عضو في الفريق للمشاركة والحوار دون خوف من الأذى أو الانتقام، وأن المناخ القائم على الانفتاح في هذا النمط يؤدي إلى الالتزام القوي بالنتائج، ويشعر أعضاء الفريق بالحصول على جائزة شخصية لكل منهم من خلال تحقيق النتائج، وأن الصراحة القائمة عند الفريق في هذا النمط تساعد على بناء درجة عالية من الثقة المتبادلة والاحترام، حيث أن الناس لا يخافون من القيام بالمخاطرة أو تجريب إمكانية الابتكار. (الخطيب، 2013، الصفحات 241-243)

### المطلب الثاني: أساسيات حول التنمية وتنمية المهارات

إن التنمية هي أحد المفاهيم التي شملتها عدة دراسات اجتماعية واقتصادية ومؤسسية، ولهذا سيتم التطرق إلى مفهوم التنمية وعلاقتها بالمهارات الإدارية.

#### الفرع الأول: مفهوم وأهداف التنمية

##### أولاً: مفهوم التنمية

يعرف فؤاد عبد المنعم أحمد التنمية بأنها:

لغة: من النماء وهي الزيادة والكثرة، والتنمية هي العمل على إحداث النماء.

اصطلاحاً: لقد استخدم الاقتصاديون الوضعيون لفظ التنمية للإشارة إلى الجهد المبذول للارتفاع بالدخل الفردي الحقيقي ارتفاعاً تراكمياً عن طريق استخدام الموارد البشرية والطبيعية المتاحة استخداماً كفوياً وشاملاً بغرض رفع الدخل القومي بمعدل أكبر من معدل تزايد السكان. (أحمد، 2002، صفحة 51)

وقد اهتمت مفاهيم التنمية في السابق على التركيز على جانب النمو الاقتصادي، وعليه عرفت بأنها: الزيادة السريعة والمستمرة في مستوى الدخل الفردي عبر الزمن. (العيسوي، 2001، صفحة 13)

### ثانياً: أهداف التنمية

يحدد إبراهيم العيسوي أهداف التنمية في النقاط التالية:

1. زيادة إنتاج السلع والخدمات ذات القدرة على إشباع الحاجات الأساسية للبشر وهو ما يعني تحرير الإنسان من الفقر والعجز والجهل والمرض.
2. رفع مستوى الحياة البشرية، إضافة إلى التحسين في مستوى إشباع الحاجات الأساسية للبشر، بما فيها توفير العمل والقضاء على الفقر، والتفاوتات الكبيرة في توزيع الدخل والثروات، من خلال توفير فرص أفضل لتطوير القدرات وانطلاقها. ومن خلال إفساح أوسع المجالات لممارسة الحريات والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحرير الاقتصاد من التبعية للاقتصاد الرأسمالي، وزيادة درجة اعتماد المجتمع على ذاته.
3. وأحد أهم الأهداف هو التحرر الإنساني، أي تحرر الفرد والمجتمع من الفقر والحرمان، وجميع أشكال الاستغلال والتبعية، وإطلاق قدرات البشر وتوسيع مجالات الاختيار أمامهم والانتفاع بهذه القدرات لصالحهم، وتمكين المجتمع من السيطرة على شروط تجددته وتطوره. (العيسوي، 2001، صفحة 21)

### الفرع الثاني: مجالات التنمية

اتسعت مجالات التنمية لتصل إلى معظم المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية وكذلك الإدارية، ونذكر أهمها:

1. المجال الاقتصادي: يقصد به تحريك وتنشيط الاقتصاد القومي من خلال زيادة القدرة الاقتصادية مع ضرورة استخدام كافة الموارد لغايات تشجيع الاستثمار.
2. المجال الاجتماعي: وسائل لتغيير الواقع الاجتماعي، وذلك في اتجاه خلق المجتمع الصناعي الحديث، كما أنها تعني تبني سياسات اجتماعية تساعد على تحسين المستويات المعيشية والارتقاء بها وزيادة رفاهية الأفراد.

3. المجال الإداري: تركز التنمية الإدارية على تنمية وتطوير الجوانب الإدارية والتنظيمية بهدف جعل التنظيمات الإدارية قادرة على القيام بواجباتها ومهامها الإدارية، ويمكن النظر إلى التنمية الإدارية على أنها العمل على تنمية وتطوير المهارات الإنسانية والسلوكية بشكل خاص للموظفين. وعليه فإن محور التنمية هو تنمية قدرات الإنسان والعمل على توفير الحاجات الأساسية له، مثل الطعام والملبس والسكن (نظرية ماسلو) التي ترى أن توفير الحاجات الأساسية أمر ضروري وقاعدة أساسية ينطلق منها الفرد إلى ما هو أفضل، حتى يستطيع الانجاز والإبداع ومن ثم العمل على تحقيق التنمية. (اللوزي، 2002، الصفحات 26-30)

### الفرع الثالث: مفهوم وأهمية المهارات

#### أولاً: مفهوم المهارات

المهارة في اللغة العربية هي الحدق في الشيء والإحكام له والأداء المتقن له، ويقال "مهر الشيء مهارة" أي حكمه وصاربه حاذقا فهو ماهر، ويقال مهر في العلم وفي الصناعة وغيرها، ويقابل مصطلح المهارات باللغة العربية مصطلح "skills" في اللغة الانجليزية، وعرف Hall المهارة بأنها قابلية الشخص على استخدام معرفته بصورة فعالة لانجاز المهام بشكل كفؤ، والمهارة هي استعداد أو موهبة طبيعية أو مكتسبة تنمو بالمعرفة أو التعليم وتصل بالتدريب، وتجعل الفرد قادرا على الأداء جسمانيا أو ذهنيا، ويستخدم في التأثير على سلوك الآخرين أو تحقيق هدف معين. (محمد م.، 2012، صفحة 201)

ويعرف عامر المهارة أنها نتاج خبرة وتضافر سنوات من العمل والنشاط لتعطي في النهاية قدرة على الإبداع، والاستطاعة على التجاوب مع الواقع وتخطي الصعاب أو معالجة وضعية ما، وتدل المهارة حسب "الوافي" على الكفاءة أو القدرة التي تتجلى في التصرف الفعال في مواقف معينة، وتعد المهارة حسب "مصطفى" ضرورة لازمة للحصول على وظيفة ولتدرج الفرد في وظائف مناسبة على مدى حياته الوظيفية أو فرص نجاحه. كما تعد المهارات مصدرا رئيسيا آخرا للفروق الفردية في مجال العمل، ويضيف "الخوالدة" أن المهارة هي القدرة الفعلية التي تمكنك من أداء عمل ما بدرجة متقنة وبوقت قصير، ويضيف أنها أنماط من السلوك تستدعي معرفة نظرية وقدرة على الفعل والعمل التنسيقي. وتجمع الباحثة "بزايد نجاه" في تعريفها للمهارة أنها القدرة على الأداء والنشاط الحركي في ظروف عمل معينة ومحددة، وتتميز بالسرعة والدقة والجودة، وهي هادفة في الوقت نفسه. (نجاه)

## ثانياً: أهمية المهارات

مع التطورات المستمرة التي تواجه المؤسسات وبيئة العمل، يحظى امتلاك المهارات أهمية بالغة بالنسبة للأفراد والمؤسسة.

أهمية المهارات في تحسين أداء المؤسسة: حدد Strategor مجموعة نقاط تبرز أهمية المهارات في تحسين أداء المؤسسة وهي:

- ✓ إتاحة فرص لتعلم الموارد البشرية المشاركة في مختلف العمليات.
- ✓ زيادة استخدام المهارات في المنظمة يسمح بالاستفادة من اقتصاديات الحجم من الموارد المستعملة.
- ✓ وضع المهارات في مجالات مختلفة يؤدي في الغالب إلى ابتكارات في العمليات المرتبطة بها.
- ✓ كذلك أثر أفضلية الزيادة نتيجة لمزج الموارد والقدرات، والذي يتيح اكتشافات وردود فعل تثير المهارات.

الأهمية بالنسبة للأفراد:

- ✓ قابلية الاستخدام.
- ✓ ضمان وجود عمل للأفراد.
- ✓ اعتراف المؤسسة بمهارات الأفراد يؤدي إلى رغبتهم في التنمية المستمرة لها.
- ✓ اكتساب الأفراد للمهارات الفنية يؤدي إلى تمسك المؤسسة بهم. (شين، 2013-2014، صفحة

(100)

## الفرع الرابع: أنواع وخصائص المهارات

## أولاً: أنواع المهارات

من أهم أنواع المهارات تلك المتعلقة بالمجال والغرض منها، حيث تصنف إلى مهارات فنية وتقنية.

1- المهارة الفنية: هو التحكم في استخدام المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات جديدة تساهم في تطوير أداء المؤسسة، بل إن بعض المفاهيم تتعلق بتطوير عملية المهارة وتنظيمها وإجراءات نقل أفكار جديدة، والهدف النهائي لهذه المهارة هو تحسين استخدام الموارد وتحقيق النتائج الأفضل مقارنة بالفترة الماضية. (نجم، 2006، صفحة 229)

2-المهارات التقنية: تعني التحكم في التكنولوجيا المستخدمة في مجال العمل، والتحكم في الأساليب الفنية الجديدة والإحاطة بكل التغيرات التكنولوجية، وتكتمل هذه المهارة عندما يتم اختيارها في الميدان.

ونتوصل إلى هذه المهارة عن طريق دورات تكوينية داخل المؤسسة أو خارجها من خلال تداخل كل أشكال النشاطات العلمية والتكنولوجية والتنظيمية والمالية.

3-مهارة التواصل: يشار إليها أيضا بالمهارات البشرية، وهي المهارات التي يستخدمها أي شخص ويوظفها مع الآخرين، وتشمل مهارة الإقناع، مهارة الاستماع الفعال، مهارة التفكير الفعال، مهارة التفويض والقيادة و القدرة على حل المشكلات، ويستخدم مصطلح "المهارات الشخصية" غالبا في سياق النصوص الاقتصادية والتي تعني بإدارة الأعمال. وتشير إلى مقياس قدرة الشخص وأدائه من منظور تواصله الاجتماعي وتفاعله مع الآخرين في ظل المؤسسة التي يعمل بها.(emmanuelle, 2005, p. 21)

ثانيا: خصائص المهارات: من التعاريف السابقة يمكن استنتاج الخصائص التالية:

1. مفهوم المهارات مرتكز على الفرد وليس على المنصب.
2. المهارات مزيج من المعارف النظرية والعملية والسلوكية.
3. هي مصدر للسلطة عندما تكون نادرة أو أنها تضمن نجاح المؤسسة.
4. مهارات الأفراد مكونة أساسا من البناء الشخصي والاجتماعي.
5. يتم الاعتراف بها في الوسط المهني.
6. تستفيد المؤسسة من المهارات عندما يكون الأفراد واعين بما يمتلكون، مما يسمح للمؤسسة بالمحافظة عليهم وتطويرهم. (حجازي، 2013، صفحة 64)

#### الفرع الخامس: تنمية المهارات

إن مفهوم تنمية المهارات يعد جزءا لا يتجزأ من تنمية الموارد البشرية والتنمية على مستوى إستراتيجية المؤسسة، وهي تعرف بأنها الأنشطة التنظيمية المخططة التي يصممها التنظيم ليوثر الفرصة لأعضائه ليتعلموا المهارات اللازمة لتلبية مهارات العمل الحالية والمستقبلية فيكون التعلم قلب كل جهود تنمية الموارد البشرية. (سرور، 2011، صفحة 47)

وقد أشار تقرير تنمية الموارد البشرية الصادر عن البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة 1990، أن التنمية البشرية هي عملية توسيع خيارات الناس، وأهم هذه الخيارات هي توفير حياة مديدة وصحية والتمتع

بمستوى معيشي لائق وتوفير الحرية السياسية وضمان حقوق الإنسان والاحترام الذاتي. (بوكميش، 2011، صفحة 16)

كما عرفت تنمية الموارد البشرية أنها العملية التي تعمل على زيادة معارف ومهارات وقدرات وكفاءات الموارد البشرية التي تتمتع بها المؤسسة وذلك عبر النشاطات التالية: تقييم الأداء، الترقية، التكوين المستمر، الاتصال والعلاقات الإنسانية. (نعيمة، 2009، صفحة 277)

### الفرع السادس: أساليب وإستراتيجيات تنمية المهارات

التكوين والتحفيز من بين أساليب وإستراتيجيات تنمية المهارات، وفي ما يلي سيتم عرض بعض هذه الطرق والتي يجب تحديد الطريقة المناسبة لذلك، وهذا يختلف حسب طبيعة المؤسسة وإمكاناتها.

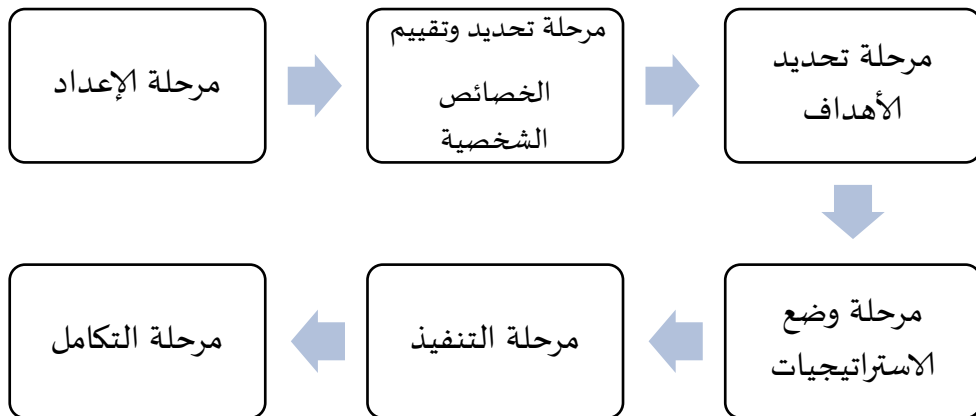
#### أولاً: أساليب تنمية المهارات

1-تنمية المسار المهني: هو أحد المواضيع المهمة لهذا سنتطرق إلى تعريفه، مراحلها، اتجاهات ومزايا تنميته.

1-1-تعريف المسار المهني: هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يندرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره المهني بالمؤسسة (بوراس، 2008، صفحة 57)، وهو يتكون من مجموعة المناصب المرتبطة التي تخطط مسبقاً ويتم تعيين العامل فيها تدريجياً والتي تمتد طوال حياته المهنية، وتتأثر هذه الوظائف باتجاهات الفرد وطموحاته وأماله ومشاعره. (وسيلة، 2004، صفحة 113)

2-1-مراحل تنمية المسار المهني: تمر هذه العملية بعدة مراحل وهي:

#### الشكل (03-01): مراحل تنمية المسار المهني



المصدر: من إعداد الطالبين

أ. مرحلة الإعداد: تبدأ بإدراك المؤسسة لوجود حاجات معينة، حيث تقوم بتحليل الاحتياجات والمتطلبات، تحديد الأهداف التي تقابلها ووضع البرامج المناسبة ومستويات تنفيذها.

ب. مرحلة تحديد وتقييم الخصائص الشخصية: وهي مرحلة إشراك الفرد من خلال تعريفه بذاته، فالفرد يجب أن يعرف ذاته ويعرف جوانبه الشخصية وقيمها وتقييمها صحيحا وواعيا، لأنه لا يمكن إحداث أي تغيير إلا إذا أدرك الفرد ذاته، كما يتم في هذه المرحلة تقييم المهارات الشخصية للفرد ومناقشتها مع مشرف، استعدادا لمناقشة نقاط القوة والضعف في أداء الفريق وهذا يجعله أكثر ثقة في نفسه وأكثر رغبة في الاهتمام بمسار تنميته، وهذا يسمح بالتقييم المتبادل للأداء من جانب المشرف والموظفين.

ج. مرحلة تحديد الأهداف: يعمل كل من الفرد والمنظمة على تحقيق التوافق بين أهداف مختلف الأطراف من خلال مناقشة خطط المؤسسة ومختلف البدائل بمساعدة المرؤوس في تحديد أهدافه.

د. مرحلة وضع الإستراتيجيات: يتم فهم النظام غير الرسمي وبالتالي فهم القوى المؤثرة على النمو الشخصي، كما يتم تكوين وإعداد البرامج التنفيذية اللازمة لتحقيق الأهداف، الخطط التنفيذية، معلومات عن انتقال الأفراد من منصب إلى آخر والخطوات اللازمة للانتقال إلى مركز معين في المؤسسة.

هـ. مرحلة التنفيذ: يتم تطبيق برامج التدريب الداخلية والخارجية والتعلم المبني على الخبرة واكتساب المهارات من خلال مشاريع معينة أو من خلال الآخرين داخل أو خارج المؤسسة، ويكون الفرد قد اختار أسلوب التنمية المناسب وطبق ما تعلمه فعلا، وتسجل المؤسسة التحسن في النتائج.

و. مرحلة التكامل: يقوم الفرد والمؤسسة بتقييم الجهود المبذولة لتنمية المسار الوظيفي، واختبار التنمية الذي أجري له، والمؤسسة تقوم بتقييم وتقدير العائد على الاستثمار المحقق جراء هذه العملية (حسن، 2002-2003، الصفحات 324-334)

1-3- اتجاهات تنمية المسار المهني: هناك اتجاهان في هذه العملية، الاتجاه الأول على المستوى الفردي (تخطيط المسار)، والثاني على مستوى المؤسسة (تسيير المسار)، وهو ما سيتم توضيحه في النقطتين التاليتين:

أ. تخطيط المسار المهني: وهو عملية الاستكشاف المستمرة، ينمي الفرد من خلالها مفهومه الذاتي لهويته المهنية التي تحدد بصورة واضحة ماهية مواهبه، قدراته، دوافعه، اتجاهاته وقيمه، فهو يصمم لمساعدة الفرد كي يصبح أكثر معرفة لحاجاته وأهدافه الشخصية.

ب. تسيير المسار المهني: يشير إلى أنشطة التدوير الوظيفي، تقييم الاستشارة، التدريب و التعلم. وهي عملية مستمرة تهدف إلى تحقيق التكامل بين مصالح الفرد وقابليته مع الفرص التنظيمية المتاحة، وهذه العملية فيها بعد سيكولوجي وعاطفي يرتبط بأهداف المسار الفردية، وبعد يتعلق بقابلية الاستخدام للأفراد وهو متعلق بالمؤسسة. كما يهدف تسيير المسار إلى تحقيق التوازن العاطفي والتطبيقي. (الهيثي، 2004، الصفحات 39-40)

1-4-أهمية تنمية المسار المهني: تنعكس أهميته بشكل بالغ بالنسبة للعامل والمنظمة على حد سواء، نظرا للنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد للمسار المهني، وتتميز هذه العملية في العناصر التالية:

- ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا: حيث أن مساعدة العاملين في صياغة وتشكيل احتياجاتهم، أهدافهم وطموحاتهم الشخصية سوف تزيد من احتمالية توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة من متطلبات العمالة بالنسبة للمؤسسة.

- مقابلة الطموحات الوظيفية للعاملين: حيث أن صغار السن منهم يظهرون رغبة في تحقيق المزيد من السيطرة على مساراتهم المهنية. كما أن لهم رغبة من تحقيق الأجيال السابقة في قبول المهام والأدوار التي تحددها لهم الإدارة.

- الحد من إحباط العاملين: فقد أدى ارتفاع المستوى التعليمي للأجيال الجديدة إلى زيادة توقعاتهم الوظيفية وبالتالي فإن وجود خطط للمسار المهني تؤدي إلى بناء توقعات حقيقية وتطلعات مقبولة بدلا من المغالاة في ذلك وهو ما يؤدي في النهاية إلى تقليل حدة الشعور بالإحباط الذي قد يسود بين العاملين، إلا أن حدوث بعض الظواهر مثل الكساد وتبني خطط وبرامج لتخفيض التكاليف وذلك لتصغير حجم المنظمة وتقييد المسارات الوظيفية والحد من فرص الترقية والتقدم الوظيفي سيؤدي إلى تسرب الإحباط لدى فئة كبيرة من العاملين بسبب حوث فجوة بين الطموحات وفرص تحقيقها في الواقع العملي.

- التقليل من تقادم العمالة: فمن خلال أنشطة تسيير المسار المهني الفعال، تساعد في توقع التطورات كالتغير الاقتصادي والتكنولوجي السريع، بالإضافة إلى التغيرات في أدوات المستهلكين، ومن ثم العمل على اكتساب الأفراد لمهارات جديدة تتناسب مع هذه التطورات. (مصطفى، 2006، الصفحات 269-270)



2-التكوين المهني المتواصل:

1-2-التعريف: عرفه P.Jardillie على أنه عملية تقوم بنقل مجموعة مترابطة من المعارف والمهارات تؤدي بالفرد إلى تغير هام يسمح له بالقيام بمهام أخرى. (فريجات، 2017-2018، صفحة 13)

2-2-مراحل التكوين المهني المتواصل: يمر التكوين المتواصل بعدة مراحل تكون كالتالي:

- أ. تحديد الحاجات للتكوين بدقة: من أجل ذلك يرى ويليام ترسي مجموعة أنواع متكاملة تستخدمها جميع المنظمات وهي احتياجات كل من المنظمة، الجماعة، العامل والعمل أو الوظيفة.
- ب. تخطيط وتصميم برنامج التكوين: تتضمن هذه العملية الإجراءات التالية:
  - ✓ تحديد أهداف البرنامج التكويني.
  - ✓ تحديد الموضوعات التكوينية.
  - ✓ تحديد طرق التكوين.
- ج. إدارة وتنفيذ البرنامج التكويني: أي مجموعة التحضيرات والإجراءات والأعمال التي يتطلبها البرنامج .
- د. التقييم: أي الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التكويني ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف. (بودوح، 2012، الصفحات 94-95-96)

3-الخبرة وتنمية المهارات:

1-3-مفهوم الخبرة: هي مجموعة وضعيات العمل التي زاولها شخص ما والتي مكنته من تطوير مختلف كفاءاته (وهيئة، 2017-2018، صفحة 11)، فهي تكون عن طريق تجارب مختلفة وبالتالي اكتساب العديد من المهارات وفيما يلي يتم عرض الوضعيات والفرص التي تؤدي إلى اكتساب وتنمية المهارات إضافة إلى الروتين.

2-3-الوضعيات التي تعمل على تنمية المهارات: حدد MC Cauley أربع وضعيات صعبة تمكن أن تنمي المهارات وهي:

- ✓ تحديات مهمة.
- ✓ أهمية القيام بتغييرات جذرية.
- ✓ ضرورة اتخاذ القرارات في حالة عدم التأكد.
- ✓ الضغط الكبير الذي تمارسه السلطة العليا. (شين، 2013-2014، صفحة 166)

3-3-الخبرات الناجحة التي تعد فرصا لاكتساب وتنمية المهارات: أشار MC Call et autres إلى خمسة أنواع من الشدائد التي تساهم في تنمية المهارات وهي:

- ✓ أخطاء في السلوكات وفي العلاقات مع الآخرين.
- ✓ ترقيات غير موجودة أو مناصب دون فائدة وأيضا انخفاض في السلم الهرمي.
- ✓ تغيرات قسرية التوجه.
- ✓ مرؤوسون أداؤهم غير كافي.
- ✓ صعوبات خاصة (مرض، حادث، مشاكل عائلية...) (شين، 2013-2014، صفحة 167)

3-4-الخبرة والروتين: يؤكد Hacker et frese أن الخبرة تحسن تدريجيا جودة الأنشطة بفضل مختلف عمليات التعلم لأن دوام نفس المحيط والعمليات المطلوبة يؤدي إلى روتينية السلوكات، ولكن يمكن أن يكون هذه خطرا إذا كان هناك تغيير مهم للوضعية يكسر الروتين المكتسب، ولذلك يجب التحذير بشكل مبكر من الروتين عن طريق تفادي الشروط المنتظمة كثيرا. (شين، 2013-2014، صفحة 168)

#### 4-التعليم التنظيمي:

4-1-مفهوم التعليم التنظيمي: هو عملية التعلم المستخدمة في المنظمة، ويرى Hodgkinson بأن التعلم التنظيمي يحصل نتيجة تفاعل الأفراد المستمر مع بعضهم البعض خلال عملية التعلم. (الخشالي، 2013، صفحة 81)

4-2-مستويات التعليم التنظيمي: هناك أربع مستويات كالتالي:

- المستوى الأول: تعلم الحقائق.
- المستوى الثاني: تعلم المهارات لعمل جديد.
- المستوى الثالث: التعلم للتكيف من خلال التجريب واستنباط الدروس من حالات الفشل والنجاح.

● المستوى الرابع: الإبداع والتجديد. (الخشالي، 2013، صفحة 82)

كما يلعب القائد في التعلم التنظيمي الأدوار التالية:

- المصمم: يصمم الأهداف والإستراتيجيات والهياكل التي توجه الأفراد.
- الراعي: رعاية الأفراد وتقديم الدعم المادي والعاطفي والروحي لهم.

• المعلم: تكوين النماذج الذهنية للأفراد للتصدي للقضايا الهامة. (التميمي، 2008، الصفحات 198-199)

3-4- المنظمة المتعلمة: يعرفها Garvin بأنها المنظمة التي تملك القدرة على تكوين، اكتساب وتحويل المعارف، وتكون قادرة على تغيير سلوكياتها تبعاً للمعارف الجديدة والمتوافقة مع طريقة جديدة لرؤية الأشياء. (شين، 2013-2014، صفحة 172)

#### 5- الكوتشنغ والتدريب الشخصي:

5-1- مفهومه: التدريب هو الوسيلة التي يمكن بواسطتها تزويد العاملين بالمهارات والمعرفة الفنية في مجال معين لزيادة فاعلية المتدرب وكفاءته وبالتالي يتسنى للمدراء استخدام القوى العاملة لديهم واستثمار قدراتها بأفضل شكل.

5-2- الأهداف: يتمثل الهدف الرئيسي في زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة ولتحقيق هذا الهدف يجب على المؤسسة تحقيق ما يلي:

- ✓ المساعدة في تحفيز العاملين على استمراريتهم في التأقلم أو تكوينهم على كيفية التعلم.
- ✓ اكتساب الفرد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.
- ✓ تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد.
- ✓ زيادة درجة انتماء العاملين لمؤسساتهم وذلك من خلال دمج مصلحة كل منها في قالب واحد.

ثانياً: استراتيجيات تنمية المهارات:

#### 1- التكامل العمودي:

يقوم على فكرة قيام المؤسسة بتنفيذ أكثر من عملية إنتاجية، ويتم التكامل العمودي بطريقتين هما تكامل عمودي خلفي وتكامل عمودي أمامي.

فالتكامل العمودي الخلفي يعني قيام المنشأة بالتحرك نحو مصادر المدخلات، أما التكامل للأمام فيعني التحرك نحو الأمام لتسويق منتجاتها بنفسها. (لخضر، 2017، صفحة 02)

## 2- إستراتيجية التحالفات:

التحالف هو التعاون بين مؤسسات منافسة قصد تحسين مستوى المردودية، ولضمان مستوى أعلى من الفعالية لكل منها على مستوى المهارات والمعارف، فبدل المنافسة تفضل المؤسسات التعاون والاستفادة من مهارات كليهما، وأن تدخل أسواقا أخرى بتكلفة منخفضة وبخطر منخفض. (حيرش، 2012، صفحة 301)

## 3- إستراتيجية التنوع:

تستخدم هذه الإستراتيجية من أجل زيادة اتساع فرص المؤسسة عن طريق إيجاد ميادين عمل جديدة وهي أحد البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة. ويعرف التنوع من وجهة نظر Ans off أنه حالة عملية إذا قدمت منتجات جديدة إلى أسواق جديدة بشكل كامل، فإذا امتلكت منظمة الأعمال إمكانيات وقابليات من ناحية الموارد والتكنولوجيا فبإمكانها تقديم منتجات جديدة لأسواق لم يتم التعامل معها.

وتتضمن مصفوفة Ans off لإستراتيجية التنوع ما يلي:

- العمل ضمن خطوط إنتاجية مختلفة.
- طرح مجموعة من المنتجات الموجهة لأسواق جديدة.
- طرح مجموعة من المنتجات الجديدة تحمل نفس العلامة التجارية.
- امتلاك الإدارة بعض منافذ التوزيع الخاصة بها لتوزيع منتجاتها.
- التكامل مع الموردين للموارد الخامة ومستلزمات الإنتاج.
- طرح أكثر من منتج بعلامة تجارية مختلفة للوصول لأكثر من قطاع واحد من قطاعات المستهلكين. (نبيلة، 2007، صفحة 82)

## 4- إستراتيجية الإستحواذ:

حسب Bowman et Asch: تتمثل في القيام بشراء منظمة أو وحدة أعمال واحتوائها بالكامل، باعتبارها منظمة تابعة للمنظمة المقتنية. ويحدث التملك عادة بين منظمات متفاوتة في الحجم، ويتم بطريقة ودية أو عكسها، ويسمى الشراء غير الودي بالاستيلاء أو السيطرة. (ادريس، 2017، صفحة 43)

ويرى Karim et Mitchel أن الاستحواذ يسمح للمؤسسة بالوصول إلى المهارات التي كان من الصعب تنميتها داخليا، ويضيف Biggadike, Hennart et park أن الاستحواذ يمكن من الدخول السريع إلى السوق. (Valérie Claude-gaudillat, 2012, pp. 135-136).

### المطلب الثالث: علاقة الأنماط القيادية بتنمية مهارات المؤسسة

للأنماط القيادية علاقة بتنمية مهارات المؤسسة، فهي تساهم بشكل كبير وفعال في ذلك، من خلال الأدوار المنوطة بها ومن خلال خصائصها الشخصية.

#### الفرع الأول: مساهمة القيادة في تنمية المهارات في المؤسسة

##### أولا: ارتباط القيادة بمهارات المؤسسة

يرتبط موضوع المهارة في المؤسسة ارتباطا دلاليا مع موضوع القيادة الإدارية ودورها في إحداث دورات تكوينية للعمال وتجاوزها للأساليب المألوفة في قيادة المؤسسات، فعدم تعامل القيادات مع القرارات الانتقالية التي تمر بها بفكر مكون ومؤهل، قادر على تشخيص وفحص الواقع ومتغيرات سوف يؤدي بهذه القيادات أمام أزمة مفاجئة. فالقائد الإداري هو العنصر الأساسي والأكثر احتكاكا بمفردات العمل التنظيمي والسلوك الإنساني داخل أية مؤسسة، فضلا عن كونه حلقة الوصل بين الميدان والمواقع المشروعة للقرارات والمهارات (يونس، 2006، صفحة 83). فقد اختلفت الدراسات المتعددة في تبيان تأثير القيادة الإدارية في المهارات داخل المؤسسة، وقد ركزت الدراسات المبتكرة بشكل متكرر على مدى أخذ القيادة الإدارية بعين الاعتبار في التكوين حاجات العمال منه واستعداداتهم الحقيقية له. كما ركزت الدراسات على الخصائص الشخصية للقائد (أندرمون، 2004، صفحة 198).

##### ثانيا : كيفية تأثير النمط القيادي في اكتساب المهارات:

النمط القيادي من أهم العوامل المؤثرة في اكتساب المهارات في المؤسسة وينبع ذلك من خلال تأثير القائد في سلوكيات عماله، باعتباره السلطة العليا التي تكافئ وتعاقب، فالقائد يمكنه المساهمة في تنمية القدرات الفنية والتقنية لعماله من خلال :

- تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها.
- إشراكهم في وضع الأهداف وصنع القرارات بطريقة تجعلهم يطرحون أفكارهم وانشغالاتهم واحتياجاتهم من التكوين، ومن ثم يكون التكوين وتنمية المهارات للموارد البشرية وفق الاحتياجات

والاستعدادات الحقيقية لهم، وهذا الفعل يقلل من عناء الجهود التي تكمل بلا فائدة، فالعامل الذي يكون استعداده قويا لرفع مهاراته ويكون تكوينه وفق النقص التقني أو الفني الذي يخصه من المؤكد أن تكمل جهود التكوين (تنمية المهارات) بالنجاح والذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتنميتها .

- القائد لابد أن يكون قدوة في التفكير المتجدد.
- القائد يشجع التنافس بين المرؤوسين في رفع مهارتهم.
- القائد يشرف على أعمالهم، ويناقشهم فيها ويطلبهم بالتطبيق الجيد لها.
- القائد يعمل على توفير الإمكانيات المادية والتحفيز المعنوي.

وتتراوح أنماط القيادة الإدارية بشكل عام فيما يتعلق باتخاذها للقرارات واستخدامها للسلطة بين النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي (زيتوني، 2015، الصفحات 121-122). كما توضح الدراسات المتخصصة في مجال التكوين وتنمية المهارات، أن النمط الديمقراطي المهتم بالعمل والعاملين معا هو أكثر الأنماط فعالية سوا فيما يتعلق بمستوى الأداء أو مستوى التجديد والإبداع (أندرمون، 2004، صفحة 48). وكشفت دراسات متعددة أن المؤسسات ذات النمط الأوتوقراطي غير فعالة في البيئة الديناميكية، وتعيق تدفق الجهد الإبداعي لأنها تعمل على إبقاء الحالة القائمة واستمرارها. (نجم، 2006، صفحة 135)

### الفرع الثاني: تأثير أبعاد القيادة التبادلية في تنمية مهارات المؤسسة.

القيادة التبادلية من النماذج الإدارية التي اهتم بها الكثير من الباحثين في ميدان الإدارة كونها تمثل أسلوبا إداريا جديدا يساعد على إعادة بناء العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بشكل يحقق التفاعل الايجابي بما يعود على المؤسسة وعلى أفرادها بالفائدة.

#### أولا: تعريف القيادة التبادلية

ترتكز القيادة التبادلية على أساس بناء علاقة الاتفاق المتبادل بين القائد والتابعين، ففي مقابل امتثال التابعين للقائد والقبول بسلطته يحصل التابعون على الثناء والمكافآت والموارد إذا نفذوا مهامهم بنجاح، أو يتلقون الإجراءات التأديبية في حالة عدم قيامهم بمسؤولياتهم بالشكل المطلوب. (B.Bass,

1985, p. 27)

تعرف القيادة التبادلية حسب (Avolio & Yammarino, 2002) على أنها: "سلوك قيادي يركز فيه المدير على توضيح كيفية وأهداف العمل الذي يقوم به المرؤوسون، والمكافآت التي سيحصل عليها عند تحقيق هذه الأهداف بنجاح، أو العقوبات التي سيحصل عليها إن أهمل أو أخل بالأداء المطلوب منه، أي أنها علاقة مستندة أساساً على وجود سلسلة من المنافع القيمة المتبادلة بين طرفي العلاقة (القائد والأفراد) (العلي، صفحة 524).

من التعريفين السابقين نستنتج أن القيادة التبادلية هي أسلوب للقيادة على إحداث اتفاق بشكل علني أو ضمني بين القائد والتابعين من جهة، ومن جهة أخرى فيما بين المرؤوسين أنفسهم موضوعه تبادل المنافع والخدمات من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، بحيث أن السلوك المؤدي للأداء الجيد سيتم مكافأته، وفي الجانب الآخر ستكون هناك عقوبة على السلوك المؤدي للأداء الضعيف.

### ثانياً: أبعاد القيادة التبادلية

تساعد القيادة التبادلية المؤسسات على تحقيق أهدافها الآلية بكفاءة من خلال ربط الأداء الوظيفي بمكافآت ذات قيمة وتأمين الموارد اللازمة لانجاز العمل، فهي علاقة تبادلية، طرفاها القائد وتابعوه بحيث يكون لكل منهما منفعة (N.M Turner, 2002, p. 37) ويؤكد العديد من الباحثون أن القيادة التبادلية تقوم على الأنماط السلوكية التالية:

#### 1- المكافأة المشروطة وتأثيرها في تنمية مهارات المؤسسة:

يتضمن هذا النمط التزام القائد بتقديم مكافآت لمرؤوسيه عندما يكون هناك مبرراً لذلك، حيث يحقق القائد من خلال هذه المكافآت التعزيز الإيجابي للتفاعل أو التبادل مع المرؤوسين بما يساعد على تحقيق الأهداف المتبادلة المتفق عليها. لقد أثبتت الدراسات فاعلية القائد التبادلي في تحفيز المرؤوسين للانجاز بمعدلات متميزة ويصاحب ذلك زيادة في مستوى رضاهم الوظيفي وزيادة نموهم المهني، فالتابع يقبل وعد القائد بالمكافآت أو تجنب العقاب مقابل قيامه بتنفيذ المهمات المطلوبة منه بكفاءة المطلوبة (الرفاعي، 2013، صفحة 63).

ويهتم القادة التبادليون أكثر بالعمليات الكفؤة وإنجاز ما خطط له، فهم يستخدمون تكتيكاتهم الملائمة لسلطتهم بالمكافأة أو العقاب (الواحد، 2020، صفحة 426)، فعلى المستوى الفردي، فإن المرؤوسين رغبةً في المكافأة يعملون على زيادة معارفهم وتعلم مهارات وطرح أفكار جديدة، لأن ذلك مرتبط بزيادة

المكافأة المادية، أما المكافأة المعنوية كالثناء والترقية والاحترام والتقدير، فيمكن أن تؤدي بالأفراد إلى أكثر من ذلك كسلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء التطوعي.

أما على المستوى الجماعي، فإن الأفراد من أجل كسب مهارات جديدة، يعملون على الاحتكاك والتفاعل مع بعضهم، ويقومون بتبادل المعارف، ليكتسبوا معارف جديدة من زملائهم، وبالتالي زيادة مكافآتهم. وعلى مستوى المؤسسة، فالمكافأة التي تعتبر بالنسبة للأفراد مجازاة على الأداء الجيد، فهي ترفع من معنوياتهم، وتنشر ثقافة الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة والولاء لها، من خلال تنمية مهارات جديدة للأفراد، كمهارات التوجه نحو السوق لتلبية احتياجات الزبائن، وغيرها من المهارات ذات المستوى التنظيمي (شين، 2013-2014، صفحة 200).

## 2-1 الإدارة بالاستثناء النشطة

في ظل هذا النمط السلوكي يتمتع القائد التبادلي بالنشاط ويقضي وقتا كافيا بالمراقبة وفحص الأنظمة والعمليات وطرق الأداء للتنبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية عند حصولها قبل تحولها إلى مشكلة يصعب حلها. تتطلب هذه الإدارة قيام القائد التبادلي بعملية المتابعة والمراقبة لأعمال المرؤوسين أثناء إنجازهم للمهام الموكلة لهم لمنع حدوث الأخطاء والتنبؤ بالمشكلات الممكن وقوعها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة مخالفة ما تم الاتفاق عليه (P.G.Northouse، 2013، صفحة 14). وتلعب التغذية الراجعة دورا مهما في نجاح هذا النمط من الإدارة، فعلى أساس ما تفرزه هذه العملية من معلومات يتم تقييم مستوى الإنتاجية، وبالتالي تحديد ما إذا احتاج الوضع إلى تدخل القائد لتعزيز ودعم ما تم تحقيقه من إنجاز. (الواحد، 2020، صفحة 426)

فعلى المستوى الفردي يعتبر المرؤوسون هذا التوجيه المستمر للقائد عبارة عن اهتمام بهم وبأعمالهم، ويجعلهم يشعرون بالاطمئنان وأن هناك من يقف بجانبهم ويساعدهم، هذه المتابعة تعلم المرؤوسين من خلال أخطائهم وتدلبهم على طرق الحل الصحيحة لها فيكتسبون مهارات التفكير وحل المشكلات. أما على المستوى الجماعي فإن مشاركة القائد للأفراد وطلب رأيهم يشجعهم على التفاعل، والمشاركة في اقتراح حلول للأخطاء.

وعلى مستوى المنظمة فإن تدخل القائد لحل المشاكل خاصة إذا كان يعتمد على المشاركة فإنه سينشر ثقافة التعلم، ويشجع على تعلم المؤسسة من تجاربها وأخطائها وحتى تجارب مؤسسات أخرى، والإدارة بالاستثناء النشطة تكون فعالة ومطلوبة في حالات، مثلا : عندما تكون السلامة أمرا بالغ الأهمية (شين، 2013-2014، صفحة 201).



## 3-الإدارة بالاستثناء الساكنة

على عكس النمط السابق، فالقائد في هذا النمط يتابع ما يدور من عمليات روتينية دون تدخل لإعطاء الفرصة للتابعين للاستمرار في أداء مهامهم، وهو بالتالي يشير إلى الموقف الذي لا تتخذ فيه إجراءات اتجاه التابعين إلا وقت الحاجة الماسة، وهذا يعني أن القادة الذين يستخدمون هذا النمط من الإدارة يتدخلون عند حصول الأخطاء في تحقيق معايير الأداء، أو عند تقصير المرؤوسين في بذل جهودهم للوصول إلى الأداء المطلوب (J.E.Barbuto, 2006, p. 54).

يلجأ بعض القادة لهذا النوع من النمط عندما يكونون مطالبين بالإشراف على عدد كبير من المرؤوسين، فيكتفون بمطالبتهم بتقديم تقارير عن الأداء وهذا يعني انتظار ظهور نتائج الأعمال ومن ثم تقييمها وتصحيح ما ظهر فيها من أخطاء مع اتخاذ الإجراءات العقابية إذا اقتضى الموقف ذلك (الواحد، 2020، صفحة 426).

## الفرع الثالث: تأثير أبعاد القيادة التحويلية في تنمية مهارات المؤسسة

شهد موضوع القيادة اهتماما متزايدا من قبل المفكرين في مختلف المجالات، وأدى هذا الاهتمام إلى ظهور عدد من النظريات الحديثة، أبرزها نظرية القيادة التحويلية، حيث وجد لوي وجاردنر (Gardner & Lowe) في دراسة لهما، أنه من بين كل ثلاثة أبحاث في مجال القيادة يوجد بحث واحد يدور حول القيادة التحويلية.

## أولاً : مفهوم القيادة التحويلية

ظهر هذا المصطلح على يد العالم بيرنز (Burns) فهو أول من أتى بمفهومها، حيث عرفها بأنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى نهوض كل منهما بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (عياصرة، 2007، صفحة 109)، ثم قام Bass بتطوير مفهوم بيرنز للقيادة التحويلية، ويرى بأنها: "تعمل على تحفيز المرؤوسين ذوي الاحتياجات عالية المستوى، وبناء جو الثقة المتبادلة، وتشجيعهم على العمل لصالح المنظمة قبل مصالحهم الخاصة، وتحقيق أكثر من النتيجة المتوقعة في الأصل، ما يفسر أنها نمط قيادي قائم على قدرة القائد على إيجاد جو من الود والقبول والدافعية بين المرؤوسين في المنظمة التي يعملون بها، والالتزام بأهدافها التنظيمية، والسعي إلى تطويرها من خلال الإيمان المشترك والقناعة التامة بمصلحة العمل (الصليبي، 2007، صفحة 109)، وفي ضوء ما سبق يؤكد (Robbins) بأن القادة التحويليين يبدون اهتماماتهم باحتياجات التطوير الذاتي لأتباعهم، وتغيير

وعميم بالقضايا القائمة من خلال مساعدتهم على رؤية المشاكل القديمة بطرق جديدة، والقدرة على إرضائهم وإلهامهم للعمل بجد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وتعرف أنها مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل. (الهوري، 2006، صفحة 31)

#### ثانيا: أبعاد القيادة التحويلية

اتفق كل من (Avolio & Bass) على تصميم استبيان متعدد العناصر أساسه أن نظرية القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد هي: التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي.

1-التأثير المثالي: يسلك القادة وفقا لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجا يحاكيه الآخرون، فيصبحون أهلا للإعجاب والاحترام والثقة، ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية الأخذ في اعتباراتهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية، التوافق وعدم التسلط في تصرفاتهم، والإمسك بالمعايير الأخلاقية، فمتى توفرت هذه الصفات المثالية ومع مرور الوقت يعمل التابعون على محاكاتهم، ويصبح لأهداف هؤلاء التابعين معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقتهم (الخزامي، 2003، صفحة 73).

ويضيف Hant أن العلاقة العاطفية بين القيادة التحويلية والأتباع تدفع إلى مستويات عالية من الإبداع (Lale Gumusluoglu, 2009, p. 462) الأمر الذي سيؤدي إلى محاولة الفرد إبراز قدراته وإمكانياته، وسيشعر بالفخر للعمل مع رئيسه، ويلعب القائد دورا كبيرا من خلال هذه الخصائص أيضا في تنمية مهارات الفرد، وجعله قادرا على تطوير ذاته والأخذ بزمام المبادرة، من خلال طرح أفكار جديدة وحلول للمشاكل التي تواجهه أثناء العمل، كما تنمي فيه القدرة على تحمل المسؤوليات التي يكلفه بها القائد واتخاذ القرارات الصعبة للظرف وفي الوقت المناسب (Lale Gumusluoglu, 2009, p. 204).

2-الاعتبار الفردي: يعطي القائد اهتماما خاصا لحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه الوظيفي، فيعمل كمدرّب وموجه، ويظهر لهم الاحترام ويبادلهم الاهتمام والتركيز على التمكين لتنمية قدراتهم وتفجير طاقتهم الكامنة (الخزامي، 2003، صفحة 78).

كما أن الاعتبار الفردي يجعل القائد يستمع بشكل فعال للفرد، والمهام التي يقوم بها القائد هي عبارة عن أدوات لتنميته، أبرزها التعليم والتدريب ليعرف القائد احتياج الفرد لتوجيه إضافي أو إلى دعم، كما يعمل على تقييم تقدمه ونموه، وهذا يجعل الفرد يملك إرادة وتطلعات للتنمية الذاتية ودوافع القيام بمهامه، لأن القائد يقدم لهم التعاطف والدعم. كما أن اهتمام القائد بالفرد ومحاولة تلبية احتياجاته المادية والمعنوية من خلال توفير وقت للتعليم والتدريب، تجعل الفرد يعرف ذاته وما ينقصه وما هي قدراته، كما تجعله يحاول هو بنفسه تطوير ذاته عن طريق دورات تدريبية، وتوضيح لقائده الجوانب التي يرى أنه بحاجة إلى تطويرها، والتعلم من خلال عمله والتجارب التي يخوضها والمشاكل والعوائق التي تواجهه خاصة وأن القائد التحويلي يعتمد على سياسة التعلم من الخطأ.

(Lale Gumusluoglu, 2009, p. 207)

3-التحفيز الإلهامي: يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد الذي يثير في التابعين حب التحدي وتلك السلوكيات تعمل على تزويد الأتباع بصورة واضحة للأهداف العامة للمنظمة وتصنف أسلوب الالتزام بالأهداف التنظيمية وتشجعهم وتولد عندهم الرغبة في العمل لتحقيق تلك الأهداف (درويش، 2009، صفحة 107).

كما أن اعتماد القائد على الهام المرؤوس بالحديث عن المستقبل والتفاؤل، ينمي لدى الفرد معرفة ذاته والرغبة في تطويرها من أجل اكتساب مهارات تواكب التطورات التي يمكن أن تحدث في المؤسسة والمستقبل الذي يريد الوصول إليه، خاصة وان القائد يعمل على التشجيع المستمر لدى الفرد، وبث روح الحماس. ويؤكد ذلك Tierney الذي يقول أن "الدافعية الذاتية تنتج من شعور الأتباع بأنهم مصدر مهم للإبداع (Lale Gumusluoglu، 2009، صفحة 462).

4-الاستثارة الفكرية : يعمل القائد التحويلي من خلالها على البحث عن الأفكار الجديدة، وتشجيع مرؤوسيه على البحث عن طرق وأفكار إبداعية بغية تحسين أداء العمل في المؤسسة وتحقيق أهدافها (إبراهيم، 2018، صفحة 262).

إن اعتماد القادة على خاصية استثارة الأفكار من خلال تشجيع الفرد على طرح أفكاره وآراءه، وتشجيعه على إعادة إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل التي واجهها الفرد ووجد حلولها، تنمي لدى الفرد الرغبة في البحث دائما عن الجديد وعن التعلم من أجل تطوير ذاته، ليتمكن من المشاركة بأفكار جديدة وحلول مختلفة ومبتكرة. ويقول Amobil: "الأشخاص الأكثر إبداعا هم الأشخاص المحفزون ذاتيا" (Lale Gumusluoglu، 2009، صفحة 461) كما أن تمكين القائد الفرد من مهام جديدة

وتحميله لمسؤوليات تزيد من فعاليته الشخصية، ويؤكد ذلك Gibbons et Abolio : "إن الفعالية الشخصية هي نتيجة لأثر القيادة التحويلية" (Bernard Sinclair Desgagne, 2002, p. 20).

ثالثا : خصائص القائد التحويلي .

يعرف القادة التحويليون من خلال الدور الذي يلعبونه باعتبارهم دعاة للتغيير، وهم قادرون على إيجاد رؤية مستقبلية واضحة للمنظمة، ويدعمون الأتباع من أجل تحقيق معايير أداء عالية (المعيوف، 2001، صفحة 216)، وليتمكن القائد التحويلي من إدارة التغيير، عليه أن يتميز حسب كل من (Hacker and Robert) بالخصائص التالية :

- ✓ يملك رؤية ثابتة.
- ✓ يزرع الثقة بالآخرين من خلال ممارسة التمكين بشكل واسع.
- ✓ يستثير جهود المرؤوسين الفكرية ويشجع التفكير الإبداعي.
- ✓ يهتم بالمرؤوسين أفرادا وجماعات.
- ✓ يخلق التحديات في الأعمال والمهمات.
- ✓ يسعى إلى بناء الإجماع بين التابعين لإدامة العلاقة معهم.
- ✓ تشجيع التابعين على الاستقامة وتجسيد القيم الأخلاقية (صالح، 2000، صفحة 419).

## المبحث الثاني: دراسات سابقة

قامت العديد من الدراسات بتناول أنماط القيادة وفحص علاقتها بجوانب المهارات لدى العاملين أو غيرها، وذهبت بعض هذه الدراسات إلى دراسة أثر متغيرات أخرى على تنمية المهارات، وفيما يلي عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، بالإضافة إلى العينات والتحليلات الإحصائية والأدوات المستخدمة وغيرها.

### المطلب الأول: دراسات باللغة العربية

**الفرع الأول:** دراسة الدكتور ميسون عبدالله أحمد، دينا مناف محمد بعنوان (2012) "الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية شبكة الكهرباء نينوى":

يهدف البحث إلى التعرف على واقع الأنماط القيادية في مديرية شبكة كهرباء نينوى ودورها في تنمية مهارات العاملين. ويقوم البحث على افتراض أساسي يتمثل بأن الأنماط القيادية بأنواعها (الإخباري الإقناعي والمشارك والتفويضي) لها دور في تنمية مهارات العاملين في المديرية المبحوثة ولتحقيق أهدافه تم بناء مخطط فرضي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة، واستخدم مقاييس لجمع البيانات وتحليلها، واستعين بعدد من الوسائل الإحصائية لإثبات صحة فرضيات البحث، باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS for Windows 10. وقد جاءت نتائج البحث مطابقة لأغلب فرضياته التي صيغت بصدها مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة تعزيز وتبني القيادات الإدارية للنمط (المشارك) في المديرية المبحوثة بكل جوانبه لاسيما استثمار الكفاءات والمهارات والقدرات الموجودة في المديرية، ووضع الإنسان المناسب في المكان المناسب وتفويض بعض السلطات للمرؤوسين، فضلا عن توفير وتهيئة الوسائل العلمية المناسبة والسليمة التي تسهم بتطوير مهارات العاملين في الميدان المبحوث.

الفرع الثاني: دراسة طلال عبد المالك الشريف (2004) بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة":

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة بإمارة منطقة مكة المكرمة كما هدفت إلى التعرف على الأداء الوظيفي وطبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة وتم توزيعها على عينة عشوائية من 120 فردا. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي في حين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحرونمط القيادة الأوتوقراطي، وتبين وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي وأخرى تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي. كما تبين أن هناك توافر للأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة في الإمارة بدرجة متوسطة النمط الأتوقراطي، بدرجة أقل النمط الديمقراطي وبدرجة عالية النمط الحر.

الفرع الثالث: دراسة سليمة بوتاعة (2016) بعنوان "تقييم أثر جودة حياة العمل على تنمية مهارات العاملين بمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بعنابة وبجاية":

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى جودة حياة العمل وأثرها على تنمية مهارات العاملين في مؤسستي سونلغاز لإنتاج الكهرباء ببجاية وعنابة. لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على أداة الاستبيان في تجميع البيانات حيث شملت عينة الدراسة 111 مفردة. وقد أظهرت النتائج وجود درجة عالية لمستوى جودة حياة العمل في المؤسساتين، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد جودة حياة العمل وتنمية المهارات. ولم تظهر النتائج أية فروقات بين اتجاهات عينة الدراسة في المؤسساتين حول الأهمية المعطاة لعملية تنمية مهارات العاملين.

الفرع الرابع: دراسة براهيمية آسية وآخرون (2016) بعنوان "آليات تطوير الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية، دلائل من دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية".

في هذا المقال تم التطرق إلى أهم الطرق التي تلجأ إليها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لتطوير كفاءتها. تم القيام بدراسة ميدانية إذ تم توزيع استبيان على عينة مكونة من 100 مؤسسة أبرز النتائج التي تم التوصل إليها أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تعتمد على التكوين والتحفيز للإبقاء

على الكفاءات الموجودة بحوزتها، أيضا لا يعتبر التدريب من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إطار تطوير الكفاءات البشرية.

الفرع الخامس: دراسة المنقاش (2000) بعنوان "القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة: دراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور والإناث في جامعة الملك سعود بالرياض".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير عامل الجنس على نمط قيادة الذكور والإناث. ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام مقياس فدلر لتحديد مدى ممارسة الجنسين لنمطي القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة. وقد طبقت الدراسة على عينة من رؤساء ووكيلات الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود بالرياض. وكانت أبرز نتائج الدراسة ما يأتي: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في ممارستهم لنمطي القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة، أي أن نوع الجنس له تأثير كبير على النمط القيادي الممارس. وإن الغالبية العظمى من الذكور (رؤساء الأقسام الأكاديمية) يمارسون نمط القيادة مع الجماعة. وإن الإناث (وكيلات الأقسام الأكاديمية) يمارسن نمطي القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة، ولكن نسبة الإناث اللاتي يمارسن نمط القيادة فوق الجماعة كانت أكبر من نسبة الذكور الذين يمارسون هذا النمط. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نمط قيادة الذكور والإناث تُعزى لاختلاف التخصص أو الرتبة الأكاديمية أو سنوات الخبرة.

### المطلب الثاني: دراسات باللغة الفرنسية

الفرع الأول: دراسة (2006) Suzane Vincent بعنوان "تأثير أسلوب قيادة المشرف على وظائف الإشراف".

هذه الدراسة جزء من عملية ويهدف هذا البحث إلى التحقق مما إذا كان هناك ارتباط بين أسلوب القيادة الذي يمارسه المشرفون والوظائف الملازمة لعمليهم، ومن أجل تحديد أسلوب القيادة السائد بين المشرفين، تم إجراء دراسة استقصائية بين 48 مشرفاً من ثلاثة مراكز CRDI في كيبك. تم استخدام استبيانين، وهما استبيان القيادة متعدد العوامل (النسخة المنقحة في عام 2000 من قبل باس وأفوليو) واستبيان حول الوظائف الإشرافية التي تم تطويرها من الوظائف التي وصفها كادوشين. يقيس الاستبيان الأول ثلاثة أنواع من القيادة (التحويلية، والمعاملات، وعدم التدخل) بينما يقيس الثاني مدى المهمة الإشرافية، وفق ثلاث وظائف (إدارية، دعم، تدريب). تسمح لنا نتائج التحليلات الإحصائية بملاحظة أن المشرفين يظهرون قدرًا أكبر من القيادة التحويلية ( $m = 3.24$ ) وأن الوظيفة

التكوينية (م = 3.34) تشغل جزءًا كبيرًا من عملهم. بالإضافة إلى ذلك، توضح النتائج أن أسلوب القيادة التحويلية يرتبط ارتباطًا إيجابيًا ويتم إعادة إنتاجه بشكل ملحوظ مع الوظائف الإشرافية الثلاث وبشكل أكثر تحديدًا مع وظيفة التدريب ( $r = 0.46$ ) ( $p < 0,1$ ). تشير هذه النتائج إلى أن هناك بالفعل علاقة بين أسلوب القيادة الذي يعتمد المشرفون والوظائف التي يجب عليهم القيام بها. وبالمثل، تدعم هذه النتائج تأكيد باس وأفوليوو (1994) على أن الأسلوب التحويلي هو الأنسب والأكثر تطبيقًا في قطاع الخدمات الصحية والاجتماعية. ومع ذلك، بما أن القليل من الدراسات ربطت حتى الآن بين هذه المتغيرات (أسلوب القيادة والوظائف الإشرافية)، فسيكون من السابق لأوانه تعميم النتائج على جميع المشرفين في قطاع الصحة والخدمات الاجتماعية.

**الفرع الثاني:** دراسة (2013) Marie-Hélène Masse بعنوان "آثار ممارسات القيادة على أداء الفريق: وسيط دور التزام الأعضاء بأهداف الفريق".

الغرض من هذا البحث هو التحقق من العلاقات بين ممارسات القيادة وأداء الفريق، حيث ركز الباحث على اثنين من ممارسات القيادة المتميزة: القيادة التمكينية والقيادة الأوتوقراطية. يهدف هذا البحث أيضًا إلى فهم الدور الوسيط لالتزام الأعضاء بأهداف الفريق في هذه العلاقات. بالإضافة إلى ذلك، يفحص الجمع بين ممارستي القيادة في قائد فريق واحد، سواء كان تبني أسلوب قيادة واحد يمكن أن يقلل أو يوضح تأثير أسلوب القيادة الآخر. تم جمع أنواع البيانات من خلال استبيان وزع على 381 عضوًا من 101 فريقًا بالإضافة إلى 101 من الرؤساء المباشرين لهذه الفرق العاملين في مؤسسة أمن عام كندية. أتاحت تحليلات العوامل التوكيدية وتحليلات الانحدار الهرمي التحقق من فرضيات البحث. تظهر النتائج أن ممارسات القيادة مرتبطة بشكل معتدل وكبير بأداء الفريق، وهي ترتبط كذلك ارتباطًا وثيقًا وملحوظًا بالتزام الأعضاء بأهداف الفريق وهو، علاوة على ذلك، يلعب دور الوسيط الكامل في العلاقة بين ممارسات القيادة وأداء الفريق. ومع ذلك، فإن تأثير التفاعل بين ممارسات القيادة ليس كبيرًا. ويشكل التحقق من الدور الوسيط لالتزام الأعضاء بأهداف الفريق مساهمة نظرية في فهم فرق العمل على المستوى العملي، كما تظهر النتائج أن قادة الفريق لديهم مصلحة في تبني ممارسات الإدارة التي تسمح بتحقيق أهداف الفريق مع تحسين الشعور بالالتزام لدى الأعضاء وأداء الفريق.



الفرع الثالث: دراسة (Djemai Lassoued, 2018) بعنوان "من تطوير المهارات الأساسية في مكان العمل إلى مفهوم مهارات التوظيف المستدامة".

يتفق معظم الفاعلين الاقتصاديين والسياسيين والاجتماعيين على اعتبار مصلحة تطوير التدريب وتعزيز الكفاءات الرئيسية لكل منهم، كعامل حاسم لمستقبل مجتمعنا، على أساس المعرفة. بناءً على هذه الملاحظة، كانت مساهمة المهارات الأساسية من حيث قابلية التوظيف المستدامة وتأمين المسارات الوظيفية للموظفين موضوع هذا البحث، ما قاد إلى صياغة واختبار ثلاث فرضيات جعلت من الممكن تحديد تعريفات المهارات التي قدمها اللاعبون الرئيسيون في مجال البحث، لاقتراح إطار مرجعي من حيث المهارات الأساسية، للنظر في المنظمة العالمية التي يتم فيها التعلم. يتم تنفيذها وقياس قيمتها المضافة من أجل قابلية التوظيف المستدامة. يعتمد تفكير الباحث على ما أنتجته الأدبيات حول موضوع المهارات وعلى نتائج التحقيقات الاستكشافية التي أجريت مع مجموعة من الموظفين، تمكن من ملاحظة أن المهارات الأساسية أصبحت بشكل طبيعي عاملاً أساسياً، لا سيما بسبب طبيعتها المستعرضة. يقدم التحليل الإحصائي للنتائج بعض الإجابات فيما يتعلق بتأثير إدارة المهارات الأساسية على قابلية توظيف الأفراد وتأمين حياتهم المهنية بمرور الوقت.

### المطلب الثالث: دراسات باللغة الإنجليزية

الفرع الأول: دراسة (Wenjing Cai, Evgenia I. Lysova, Svetlana N. Khapova & Bart A.G. (2019) بعنوان "هل تعزز القيادة الريادية الإبداع بين الموظفين والفرق؟ الدور الوسيط لمعتقدات الفعالية الإبداعية".

الغرض من هذه الدراسة هو اكتساب فهم أفضل لكيفية ارتباط القيادة الريادية بالإبداع في مكان العمل في المؤسسات من منظور التوافق بالاعتماد على النظرية المعرفية الاجتماعية، يقترح أن الكفاءة الذاتية الإبداعية الفردية ومعتقدات الفعالية الإبداعية الجماعية تتوسط العلاقات بين القيادة الريادية والإبداع الفردي والجماعي. تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين القيادة الريادية والإبداع من خلال الفعالية الإبداعية. تم جمع بيانات المسح من مصادر متعددة، بما في ذلك 43 قائدًا و237 موظفًا في ثماني شركات صينية. يتم اختبار العلاقات عبر المستويات عن طريق تحليل النمذجة الخطية الهرمية (HLM). تكشف النتائج أن قيادة زيادة الأعمال مرتبطة بشكل إيجابي بإبداع الموظف والفريق، وقد وُجد أن هذه العلاقات تتم بوساطة كل من الكفاءة الذاتية الإبداعية للموظفين وفعالية الفريق

الإبداعي. علاوة على ذلك، تم العثور على فعالية إبداعية الفريق لممارسة تأثير وسيط عبر المستويات على علاقة إبداع زيادة الأعمال والموظف. تشير هذه الدراسة إلى أن الموظفين والفرق التي يقودها قادة زيادة الأعمال من المرجح أن ينتجوا نتائج إبداعية. تؤكد النتائج كذلك على الدور المهم لمعتقدات الفعالية الإبداعية في شرح كيفية ارتباط قيادة زيادة الأعمال بإبداع الموظف والفريق، حيث تعمل هذه المعتقدات كآلية وساطة على المستوى الداخلي وعبر المستويات في هذه العلاقات. هذه الدراسة هي أحد أولى الدراسات التي بحثت بشكل تجريبي في مفهوم القيادة الريادية في سياق تنظيمي أوسع حيث تدرس كيف تساهم القيادة الريادية في الإبداع في مكان العمل، وتُظهر أن معتقدات الفعالية الإبداعية تمارس تأثيرات وسيطة داخل المستوى وعبر المستوى في علاقة الإبداع الريادي.

**الفرع الثاني:** دراسة (2008) Chung-wen yang بعنوان "العلاقات بين أنماط القيادة والتوجه الريادي وأداء الأعمال".

تهدف هذه الدراسة إلى المساهمة في معرفة أساليب القيادة والتوجه الريادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وآثارها على أداء الأعمال. تبحث هذه الدراسة في كيفية تأثير أسلوب القيادة على تطوير وتنفيذ التوجه الريادي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في تايوان، كما أنه مصمم لدراسة آثار أساليب القيادة والتوجه الريادي على أداء الأعمال. الاستنتاجات المهمة من هذه الدراسة هي أن أساليب القيادة المختلفة قد تؤثر على أداء الأعمال كما أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطًا وثيقًا بأداء الأعمال أكثر مما ترتبط به قيادة المعاملات والقيادة السلبية، وقد نتج عن هذه الدراسة كذلك أن التوجه الريادي يرتبط بشكل إيجابي بالأداء، وأن القيادة التحويلية ذات التوجه الأعلى لزيادة الأعمال يمكن أن تساهم في أداء أعمال أعلى.

**الفرع الثالث:** دراسة (2005) Laura galloway, Maggie anderson, Wendy brown & Laura wilson بعنوان "مهارات المؤسسة للاقتصاد".

تهدف الورقة إلى تقييم إمكانات تعليم إدارة الأعمال لتطوير المهارات، وما إذا كان الطلاب يرون أنها ذات قيمة في الاقتصاد الحديث. وهي مستمدة من دراسة تعاونية طويلة لطلاب إدارة الأعمال في أربع جامعات، باستخدام منهجية قائمة على الاستبيان، تستند الورقة إلى إجابات من عينة من 519 طالبًا. البحث محدود بطبيعته الكمية نظرًا لأن الهدف الأساسي هو تقييم المواقف تجاه إدارة الأعمال وتصورات البيئة الاقتصادية، يجب أن تتضمن الأبحاث الإضافية متابعة نوعية، في شكل مجموعات تركيز أو دراسات حالة طويلة. تشمل النتائج أن أي زيادة في ريادة الخريجين من المرجح أن تكون طويلة

الأجل، وتشير النتائج أيضًا إلى أن العديد من الطلاب يتوقعون العمل في شركات جديدة وصغيرة، وأن المهارات التي طورها تعليم إدارة الأعمال تنطبق على كل من التوظيف بأجر وإدارة الأعمال. وبناءً على ذلك، يبدو أن تعليم إدارة الأعمال ينطوي على إمكانات كبيرة لتطوير المهارات المناسبة لاقتصاد المؤسسة. وفي الأخير تكمن قيمة الورقة في الاقتراح القائل بأن الاستثمار في تعليم إدارة الأعمال من المرجح أن يكون له تأثير إيجابي على الاقتصاد (التأثير طويل المدى لزيادة الوعي بإدارة الأعمال والقدرة على تأسيس الشركات) ولا يمكن التقليل من شأن الزيادة في المهارات القابلة للتحويل إلى العمالة المأجورة داخل اقتصاد قائم على المؤسسة.

**الفرع الرابع:** دراسة ماندال وفرواني (2003) Pherwani & Mandell بعنوان "العلاقة بين الذكاء الوجداني ونمط القيادة: دراسة في ضوء متغير الجنس".

هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة التنبؤية بين الذكاء الوجداني وأسلوب القيادة وكذلك الفروق بين الذكور والإناث على تلك المتغيرات وتكونت عينة الدراسة من 100 ذكر و 100 أنثى وتم تقييمهم وفقا لاختبار الذكاء الوجداني لماير و سالوفي وكذلك تطبيق اختبار لنمط القيادة وأوضحت النتائج وجود علاقة تنبؤية دالة بين أسلوب القيادة و الذكاء الوجداني فكلما زاد الذكاء الوجداني زادت فعالية القيادة، كذلك توجد فروق دالة بين الجنس و الذكاء الوجداني وبين الجنس وأسلوب القيادة.

**الفرع الخامس:** دراسة والتر وبرش (2007) Walter & Bruch بعنوان "البحث في الأساس الوجداني للقيادة: دور المزاج الإيجابي و الذكاء الوجداني للقائد".

هدفت الدراسة إلى البحث عن دور المزاج الإيجابي و الذكاء الوجداني للقائد في تنمية السلوك القيادي وأجريت الدراسة على 34 قائد و 16 من أتباعهم من خلال شركات متعددة الجنسيات، وأظهرت النتائج أن المزاج الإيجابي و الذكاء الوجداني للقائد يرتبط إيجابيا بالسلوك القيادي كما يرتبط بالأتباع، بالإضافة إلى أن الذكاء الوجداني للقائد يعدل العلاقة بين المزاج الإيجابي للقائد و سلوكه القيادي و قد أبدى القادة ذوي الذكاء الوجداني المرتفع سلوكيات قيادة إلى أقصى مدى بصرف النظر عن المزاج الإيجابي على عكس القادة ذوي الذكاء الوجداني المنخفض و الذين أبدوا سلوكيات قيادية عندما كان مزاجهم الإيجابي مرتفع فقط.

**خلاصة الفصل:**

لا يختلف اثنان في كون القيادة الإدارية أهم شيء في المنظمة لاعتبارها المحرك الأساسي الذي يدير مختلف العمليات الأخرى، وهي التأثير على الجماعة بتوجيههم نحو هدف معين ، وتتعدد إلى الكثير من الأنماط ذكرها الباحثون في دراسات كثيرة، بداية من النمط المتشدد القديم إلى الأنماط الحديثة المتعددة حسب المواقف وشخصية القائد وطبيعة التابعين، حيث لا يوجد نمط واحد لكل شخص أو يجب التقيد بنمط معين للقيادة المثلى، بل يختلف النمط القيادي من حالة لأخرى ومن موقف لآخر حسب الظروف المحيطة في المؤسسة وهنا تكمن الأهمية، فالقائد النبيه يغير النمط من حين لآخر بما يتوافق مع طبيعة احتياجات الأفراد والمؤسسة بالإضافة إلى الاهتمام بجانب الخبرة وتمكينهم من خوض مواقف صعبة وحرية لاكتساب مهارات جديدة واكتساب الثقة في إمكانياتهم وتطوير روتين مختلف عن الروتين الحالي.

## الفصل الثاني:

دراسة حالة تأثير الأنماط القيادية في تنمية مهارات  
مصنع القفازات الطبية والجراحية بعين تموشنت

### تمهيد:

في إطار توطيد التكامل بين الجانبين النظري والتطبيقي وبعد أن تم التطرق في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية الخاصة بالأنماط القيادية وكذا تنمية مهارات المؤسسة مبرزين بذلك جميع الجوانب وعليه سوف تم التطرق في هذا الفصل إلى توظيف ما تم تناوله في الجانب النظري وذلك بالقيام بدراسة ميدانية لمصنع القفازات الطبية والجراحية بعين تموشنت وذلك من خلال القيام باستبيان كأداة لجمع البيانات والاعتماد على برنامج spss. موضحين بذلك دور الأنماط القيادية على تنمية المهارات للمؤسسة محل الدراسة، كما أننا سنتعرف على المصنع وأهم أهدافه والمهام الموكلة له.

حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: بطاقة تعريفية حول مصنع القفازات الطبية والجراحية

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لمصنع القفازات الطبية والجراحية بعين تموشنت

## المبحث الأول: بطاقة تعريفية حول مصنع القفازات الطبية والجراحية

يتم التطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالمصنع الرئيسي بوهران ثم مصنع النشاط الثانوي بعين تموشنت

### المطلب الأول: عموميات حول مصنع القفازات الطبية والجراحية

أولاً: العرض العام للمصنع

- السبب الاجتماعي: ش ذ م م TOP GLOVES LATEX INDUSTRIES
- الوضع القانوني: ش ذ م م برأس مال مقدر ب 533220000.00 دج.
- المكتب الرئيسي: طريق ناشت عبد القادر رقم 268 الطابق 1 المبنى 5 حي العثمانية وهران، الجزائر
- غرض العمل الرئيسي:  
1- تصنيع القفازات الطبية والجراحية.

### 2- تصنيع المنتجات الصيدلانية المعدات الأجهزة والأدوات الطبية الجراحية.

- تاريخ إنشاء الشركة: 25 يناير 2011
- تاريخ بداية النشاط: 22 مارس 2011
- تاريخ بدء التشغيل: 21 نوفمبر 2016
- السجل التجاري الرئيسي: 11-0112054B-00/31 من 25 مارس 2011.
- السجل اتجاري الثانوي: 11-0112054B-01/46 من 08 مارس 2012.
- عنوان النشاط الثانوي: رقم 288، المنطقة الصناعية بعين تموشنت.
- رقم التعريف الجبائي: 001131011205470
- عدد العمال: 600 عامل.

ثانياً: الموقع والمرافق:

يقع المجمع الصناعي للشركة في المنطقة الصناعية للحركة على بعد 62 كم من وهران و 2 كم من محور الطريق السريع المؤدي إلى هذه المدينة.

من حيث المنفعة ، يحتوي هذا المجمع على جميع المرافق اللازمة للتشغيل السليم للكهرباء، المياه، الغاز الطبيعي، شبكة الصرف الصحي، شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية.

## المطلب الثاني: التعريف بمصنع القفازات الطبية والجراحية عين تموشنت

أولاً: تقديم عام حول المصنع:



يعتبر مصنع القفازات الطبية SARL TOP GLOVES Latex Industries الكائن بالمنطقة الصناعية بعين تموشنت الأول من نوعه في القطر الوطني، تم إنشاؤه بشهر جوان 2016 ويعمل هذا المصنع بالقطاع الخاص الوطني، ويوفر هذا الأخير إنتاج القفازات الطبية والجراحية المعقمة لفائدة القطاع الصحي باعتباره يوفر نسبة 60% من احتياجات الوطن في صنع القفازات الطبية الوطنية، يقوم المصنع بتوفير المواد الأولية المتمثلة في المادة الأساسية وهي مادة المطاط Latex والتي يقوم باستيرادها من الدول الآسيوية، ويعمل المصنع وفق برنامج العمل الآتي:

- يعمل فريق العمل 8x3 لأن المصنع يعمل على مدار 24 ساعة.
- بالنسبة للطاقم الإداري يعمل 8 ساعات خلال 5 أيام في الأسبوع.

### ثانياً: إدارة الموارد البشرية

- عقود العمل: يلتزم جميع الموظفين بما في ذلك الموظفين التشغيليين بالشركة بعقود دائمة cdi بهدف إشراكهم في نموها واستدامتها.
- تنظيم العمل: في ورش الإنتاج ، يتم تنظيم العمل في ثلاث فرق تتناوب كل منها 7 أيام في الأسبوع يعمل كل فريق تحت إشراف كبير مهندسي ومدير التحول.
- شهر واحد في العام ، تلاحظ الشركة إيقاف تشغيل فني بديل للآلات بهدف فحصها وصيانتها.



- قانون داخلي: تم وضع اللوائح الداخلية في مكانها بمجرد تشغيل الشركة وتقديمها إلى مفتشية العمل.
- وصف الوظيفة: تم وضع أوراق توضح بالتفصيل جميع المهام التي يتعين إنجازها لكل محطة عمل
- دليل إجراءات: جميع وظائف الشركة تخضع لصياغة إجراءات الإدارة. عملية الإنتاج ؛ أما بالنسبة له؛ تحكمها توصيات الشركة المصنعة والمواصفات. في هذا المستوى؛ من الضروري التوقيع على اعتماد الشركة iso 9001-2015.
- سياسة التوظيف والتدريب: جندت الشركة مهندسين من بين تخصصات الترقية في جامعتي وهران بسيدي بلعباس وتلمسان وجعلتهم يتابعون تدريباً قدمه فنيين أجنب على التكنولوجيا المستخدمة.

### ثالثاً: التنظيم الداخلي

- يتكون المخطط التنظيمي للشركة من ثلاثة أقسام هيكلية تقدم تقاريرها مباشرة إلى رئيس مجلس الإدارة والمدير العام ، ويظهر المخطط التنظيمي أدناه بشكل تخطيطي:
- قسم الإدارة العامة: وهي مسؤولة عن إدارة الموارد البشرية، التمويل والمحاسبة، الخدمات اللوجستية، التجارة والتسويق، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وعمليات الاستيراد.
  - قسم البحوث وتطوير الصادرات: هي المسؤولة عن البحث وتطوير التقنيات المتعلقة بنشاط الشركة ، وتطوير الإجراءات والبحث عن الأسواق الدولية.
  - إدارة تقنية: تتكون من أقسام مراقبة الجودة في قسم الصحة والسلامة في قسم الصيانة وقسم العمليات.
- كما أن هناك 5 هياكل مرتبطة مباشرة بالرئيس التنفيذي:

- قسم إدارة الجودة.
- وحدة المراجعة الداخلية.
- وحدة الدراسات والاستشارات.
- الوحدة القانونية .
- الأمانة العامة.

#### رابعاً: أصول الشركة

الأرض الموجودة: تتكون الأصول العقارية للشركة من ثلاث قطع أرض كبيرة بمساحة إجمالية قدرها 30.600 متر مربع تشكل جزءاً منها يبدو في منطقة الصناعية بعين تموشنت. تم تخصيصها للشركة بموجب صك امتياز من قبل ادارة الولاية.

■ المساحة1: يتكون من طابقين أرضيين متدرجين بمساحة 8100 متر مربع و 3600 متر مربع تم تخصيصهما في 23 مارس 2014

■ المساحة2: مؤلفة من قطعة أرض مساحتها 3600 متر مربع تم تخصيصها بتاريخ 9 ديسمبر 2015

■ المساحة3: مؤلف من قطعة أرض مساحتها 15300 متر مربع مخصصة في 22 مارس 2017 مخصصة لإيواء الكائن الحالي الممتد

مبنى التشغيل: أقيمت على هذه الأراضي المباني والهياكل التالية:

■ ثلاثة هياكل معدنية من النوع الصناعي ، أحدها يضم بالفعل نشاط الشركة ، وتبلغ مساحتها الإجمالية 2578 متراً مربعاً.

■ مبنى إداري يجمع جميع أقسام إدارة الشركة بمساحة 450 متر مربع.

## المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لمصنع القفازات الطبية والجراحية بعين تموشنت TOP GLOVES

من أجل التعرف على الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات المؤسسة على أرض الواقع، قمنا بإجراء الدراسة التطبيقية بمصنع القفازات الطبية والجراحية بعين تموشنت وفق إجراءات محددة.

### المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

تشمل الإجراءات المنهجية للدراسة على مجموعة من العناصر أهمها: تحديد مجال الدراسة أدوات جمع البيانات، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، بيانات الاستمارة، تطبيق البرنامج الإحصائي SPSS version 22 لتحليل البيانات وسنتطرق إليها في ما يلي:

### الفرع الأول: مجالات الدراسة وأدوات جمع البيانات

#### 1. مجالات الدراسة:

بدأت الدراسة الميدانية بتاريخ 27 ماي 2021 واستمرت إلى مدى 15 يوم حيث تم من خلالها جمع القدر الكافي من البيانات و المعلومات الضرورية التي تبني عليها الدراسة وكذلك إعداد نموذج للاستبيان و ضبطه و تحكيمه من طرف الأساتذة و بعض العمال بالمصنع ثم توزيعه على أفراد عينة الدراسة و بعدما تم استرجاع الاستبيان انتقلنا إلى مرحلة تحليل النتائج.

#### أ. طريقة جمع البيانات:

تم الاعتماد على نوعين من البيانات:

• البيانات الأولية: من خلال البحث في الجانب الميداني بتوزيع الاستبيان لتجميع المعلومات الميدانية اللازمة لموضوع البحث، ومن تم تفريغها وتحليلها في البرنامج الإحصائي SPSS واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

• البيانات الثانوية: تمت مراجعة المذكرات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة.

#### 2. أدوات جمع البيانات:

يعتبر الاستبيان من بين أهم الأدوات المستعملة في الدراسة باعتباره وسيلة للكشف عن آراء العمال و المعرفة السابقة لهم و جمع المعلومات بغرض تحليلها و الوصول إلى نتائج حيث وجه الاستبيان للإطارات فقط، زيادة على ذلك قمنا ببعض المقابلات مع رؤساء الأقسام والإطارات على مستوى المصنع بغية الاستفسار عن مدى معرفة أثر الأنماط القيادية على تنمية مهارات المؤسسة في

المصانع الجزائرية و بالأخص مصنع القفازات الطبية والجراحية بعين تموشنت و كذلك قمنا بتحضير ملخص يعرف بالدراسة المراد إنجازها و مختلف متغيرات و عناصر الدراسة.

الفرع الثاني: مجتمع، عينة الدراسة وحدود الدراسة

1. مجتمع الدراسة: يشتمل مجتمع دراستنا على جميع إطارات مصنع القفازات الطبية والجراحية بعين تموشنت و المقدر ب 40 إطاراً عاملاً لسنة 2021.

2. عينة الدراسة: اختيرت العينة المقصودة حيث وزعت الاستثمارات على كافة إطارات مصنع القفازات الطبية والجراحية بعين تموشنت و بلغ عددها 45 و كان عدد الاستثمارات المسترجعة والصالحة التي تم إخضاعها للدراسة ب 40 يعني أن عينة الدراسة وفق التوزيع الطبيعي أي أنها مناسبة للدراسة.

3. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: مصنع القفازات الطبية والجراحية بعين تموشنت.
- الحدود الزمنية: امتدت فترة التريص من 27 ماي إلى 10 جوان 2021.

4. متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: الأنماط القيادية.
- المتغير التابع: تنمية مهارات المؤسسة.

المطلب الثاني: دراسة بيانات الاستبيان و ثباته

الفرع الأول: بيانات الاستبيان

قمنا بجمع البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق تصميم إستبيان (أنظر الملحق) تكون من المعلومات الشخصية و 20 سؤال مغلق، شمل الاستبيان على محورين و هذا لغرض الإحاطة بجميع جوانب موضوع الدراسة و الإجابة على الفرضيات المطروحة و كانت محاور الدراسة على النحو التالي:

- المحور الأول: الأنماط القيادية.

- المحور الثاني: تنمية مهارات المؤسسة.

وقد تم استخدام مقياس ليكارت (Likert) الخماسي، باعتباره أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء نظراً لسهولة فهمه و توازن درجاته، حيث يترجم خمسة احتمالات للإجابة على الأسئلة المطروحة من خلال الاستبيان و المتمثلة في (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) و على المجيب على الأسئلة وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة التي يختارها، حيث أن الاختيار غير موافق

بشدة يعني درجة (1)، غير موافق درجتان (2)، محايد (3) ثلاثة درجات، موافق أربع درجات (4) و أخيراً موافق بشدة خمسة درجات (5).

### الجدول (01-02): درجات سلم ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: محمد خير أبو زيد، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجة (أس بي أس أس)، دار الصفاء، الأردن،

2005، ص:22.

### الفرع الثاني: صدق الاستبيان

#### أولاً: الصدق الظاهري

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين (أنظر الملحق)، بغية التأكد من مدى تطابقه مع موضوع الدراسة، حيث تم الاستفادة من ملاحظاتهم وتوجيهاتهم فيما يخص كل من شكل، محتوى ومدى تناسق عبارات الاستبيان و ترابط محاوره و التي أخذت بعين الاعتبار في إطار تصحيحي يتمشى وما تم الإشارة، بالإضافة إلى عرضه على عينة من إطارات مصنع القفازات الطبية والجراحية بعين تموشنت من أجل التأكد من محتوى الاستبيان ووضوح عباراته.

#### ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

بغية التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان تم حساب معاملات الارتباط سبيرمان (Spearman) لكل عبارة من محورها عند مستوى الدلالة 0.05%.

1. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول "الأنماط القيادية"

الجدول (02-02): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول

"الأنماط القيادية"

العبارة	معامل Spearman	القيمة الاحتمالية sig
01	0.489**	0.001
02	0.323*	0.042
03	0.712**	0.000
04	0.807**	0.000
05	0.656**	0.000
06	0.643**	0.000
07	0.186	0.251
08	0.639**	0.000
09	-0.221	0.170
10	-0.056	0.730

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS. \*\*: مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول "الأنماط القيادية" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05، ماعدا العبارات رقم 07، 09 و 10 التي ليس لها دلالة إحصائية، وهذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لمعظم عبارات المحور الأول "الأنماط القيادية" مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

2. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني " تنمية مهارات المؤسسة "

الجدول (03-02): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني

"تنمية مهارات المؤسسة"

العبارة	معامل Spearman	القيمة الاحتمالية sig
11	0.707**	0.000
12	0.839**	0.000
13	0.748**	0.000
14	0.498**	0.001
15	0.525**	0.001
16	0.183	0.260
17	0.784**	0.000
18	0.839**	0.000
19	0.797**	0.000
20	0.778**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. \*\*: مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني " تنمية مهارات المؤسسة " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05 ما عدا العبارة 16 وهذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لكل عبارات المحور الثاني "تنمية مهارات المؤسسة" مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

الفرع الثالث: ثبات الاستبيان

من خلال تطبيق برنامج SPSS تم إجراء اختبار الثبات لإجابات العينة المدروسة و تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول (04-02): ثبات الاستبيان

البيان	عدد العبارات	قيمة معامل alpha cronbach
جميع محاور الاستبيان	20	% 84.1

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss.

○ نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين، متغير مستقل و هو الأنماط القيادية والمتغير التابع هو تنمية مهارات المؤسسة ويمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلة التالية:

$$(y) = f(x)$$

حيث أن:

تنمية مهارات المؤسسة (y) : متغير تابع

الأنماط القيادية (X) : متغير مستقل

المطلب الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث تحليل نتائج الاستبيان من خلال الاعتماد على البرنامج الإحصائي spss واختبار الفرضيات بغية عرض نتائج الدراسة و الخروج في الأخير بمجموعة من التوصيات والاقتراحات التي يستفيد منها مصنع القفازات الطبية والجراحية بعين تموشنت.

الفرع الأول: دراسة وتحليل الاستبيان

1. المعلومات الشخصية: والتي نبينها في الجداول والأشكال التالية:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب "الجنس":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي

الجدول (05-02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

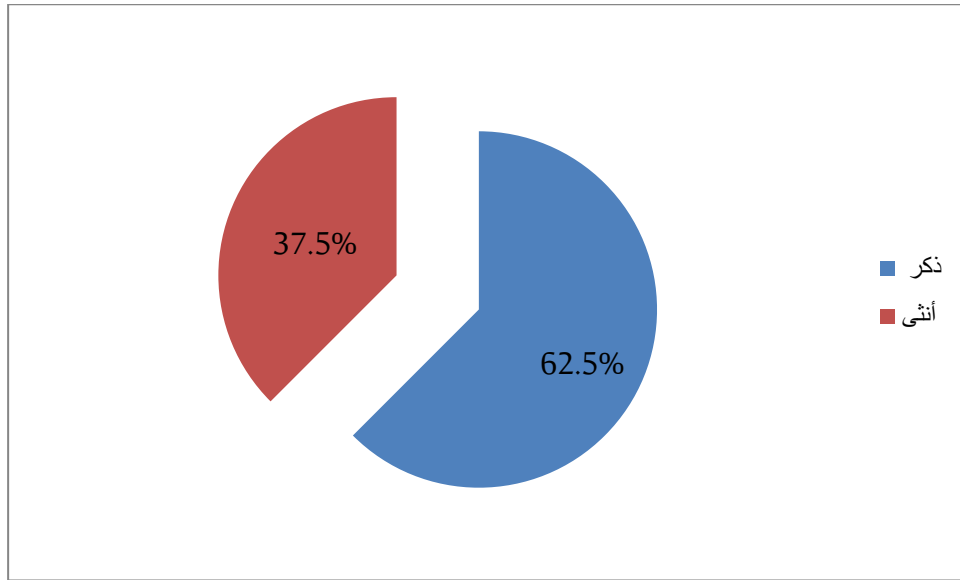
الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	25	%62.5
أنثى	15	%37.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين استناداً على مخرجات برنامج spss.



ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (01-02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة لنوع الجنس : نلاحظ من الجدول و الشكل أعلاه أن نسبة الذكور تمثل 62.5% في حين أن

نسبة الإناث تمثل 37.5% وبالتالي فإن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث بمعدل 25%.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب "العمر":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول و الشكل التمثيلي التالي.

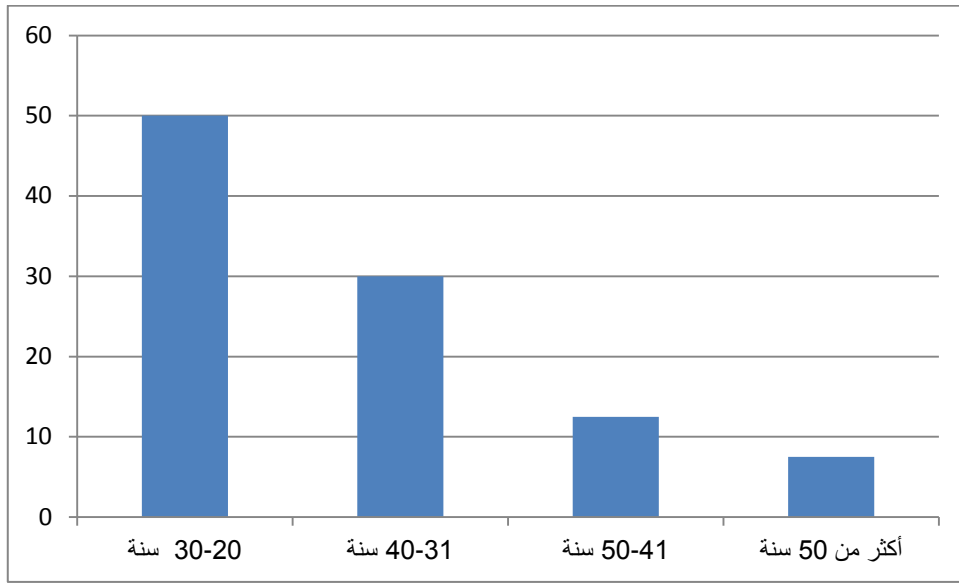
الجدول (06-02): توزيع العينة حسب العمر

النسبة المئوية %	التكرار	العمر
50%	20	30-20 سنة
30%	12	40-31 سنة
12.5%	5	50-41 سنة
7.5%	3	أكثر من 50 سنة
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (02-02): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة للعمر: نجد من خلال الجدول و الشكل أعلاه بأن الفئة الأعمار من 20-30 سنة تمثل أعلى نسبة وبمعدل 50% تليها فئة الأعمار من 31-40 سنة والتي تمثل نسبة 12% ثم فئة 41-50 سنة بنسبة 5% وفي الأخير فئة أكثر من 50 سنة بنسبة 3% .

نلاحظ من خلال المعطيات أن المصنع يعتمد بدرجة كبيرة على الفئات العمرية الشابة وهذا راجع إلى طاقتهم وحيويتهم في هذا المجال خاصة وأن طبيعة عمل المصنع تتطلب الحيوية والسلاسة في الأداء.

ثالثاً: توزيع العينة حسب "المستوى العلمي":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي التالي.

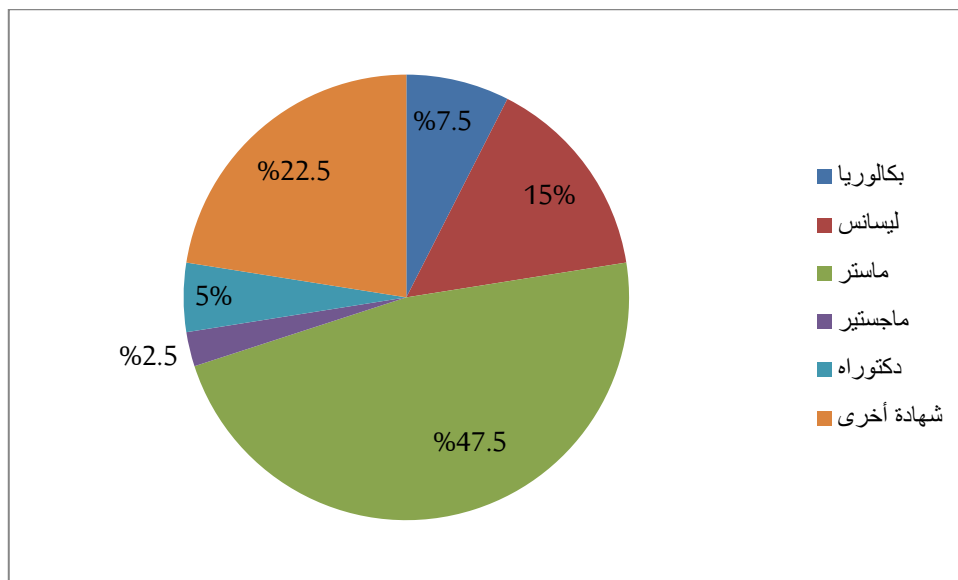
الجدول (07-02): توزيع العينة حسب المستوى العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى العلمي
7.5%	3	بكالوريا
15%	6	ليسانس
47.5%	19	ماستر
2.5%	01	ماجستير
5%	2	دكتوراه
22.5%	9	شهادة أخرى
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (03-02): توزيع العينة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة للمستوى العلمي: نلاحظ بأن العمال الحاصلين على شهادة الماستر يحتلون النسبة العليا

المقدرة بـ 47.5% تليها نسبة الحاصلين على شهادة الليسانس و المقدرة بـ 15% ثم تليها شهادة البكالوريا

بنسبة 7.5% والدكتوراه بنسبة 5% وفي الأخير الماجستير بنسبة 2.5%، وهذا يدل على اعتماد المصنع في عملية التوظيف على خريجي الجامعات بدرجة كبيرة .  
 رابعا: توزيع أفراد العينة حسب "التخصص العلمي":  
 الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي التالي.

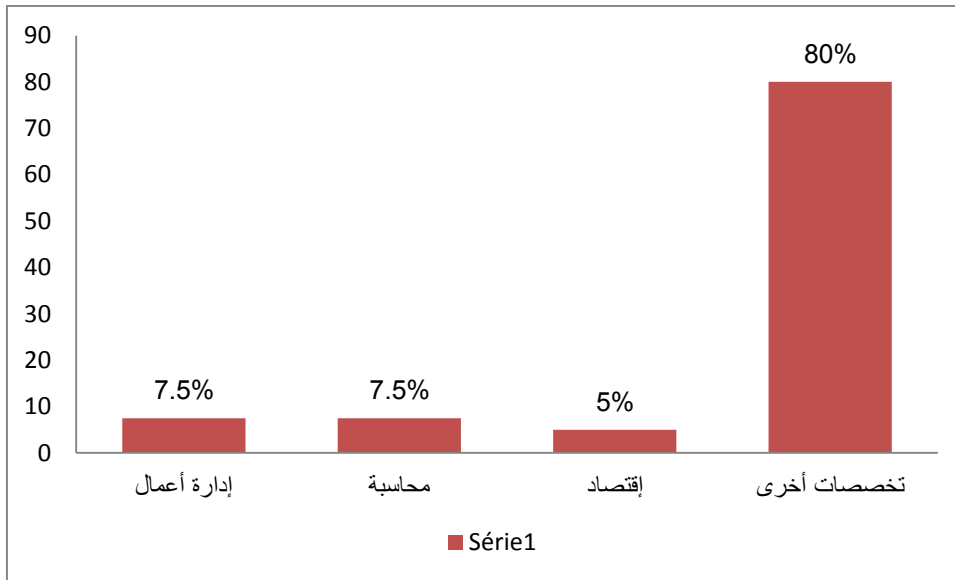
الجدول (08-02): توزيع العينة حسب التخصص العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	التخصص العلمي
7.5%	3	إدارة أعمال
7.5%	3	محاسبة
5%	2	إقتصاد
80%	32	تخصصات أخرى
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (04-02): توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة للتخصص العلمي: نجد من خلال الجدول و الشكل أعلاه بأن العمال الذين لهم تخصصات أخرى يمثلون أعلى نسبة وبمعدل 80% يليها تخصص كل من المحاسبة وإدارة الأعمال بنفس النسبة وهي 7.5% ثم الإقتصاد والذي يمثل نسبة 5%. نلاحظ من خلال المعطيات أن المصنع يعتمد بدرجة

كبيرة على الذين لهم تخصصات أخرى وهذا لغرض الاستفادة من خبرتهم خاصة وأن عمل المصنع يعتمد بدرجة كبيرة على مبدأ الدقة في الأداء.

خامسا: توزيع العينة حسب "عدد سنوات الخبرة في المصنع":

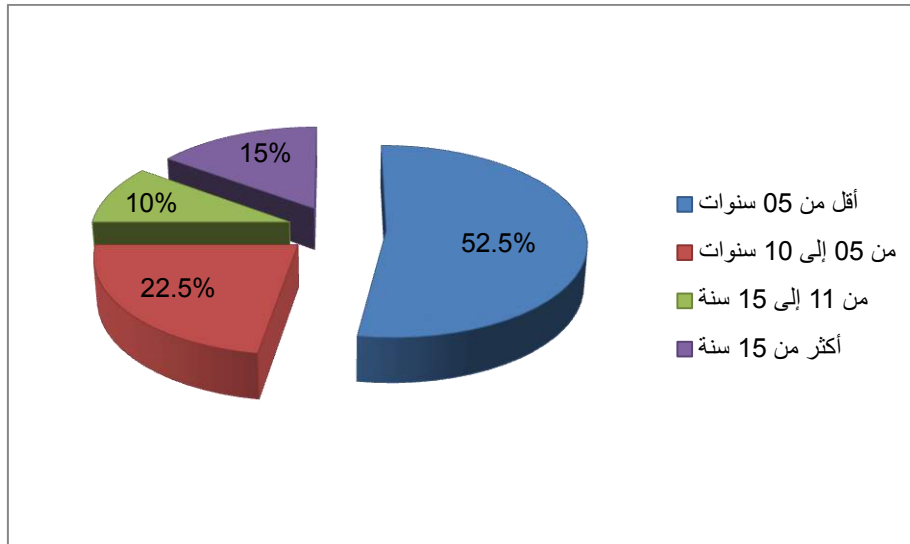
الجدول(09-02): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في المصنع.

عدد سنوات الخبرة في المصنع	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 05 سنوات	21	52.5%
من 05 إلى 10 سنوات	9	22.5%
من 11 إلى 15 سنة	4	10%
أكثر من 15 سنة	6	15%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (05-02): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في المصنع



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

بالنسبة لعدد سنوات الخبرة في المصنع: نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه بأن أعلى نسبة خبرة احتلها الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات و التي تمثل 52.5 % ثم تليها الفئة ذات سنوات الخبرة

من 05 إلى 10 سنة بنسبة 22.5% وبعدها تحتل الفئة ذات سنوات الخبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 15% وأخير تحتل الفئة ذات سنوات الخبرة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 10%.

سادسا: توزيع العينة حسب "الموقع الوظيفي": الذي يتم توضيحه من خلال الجدول و الشكل التمثيلي التالي

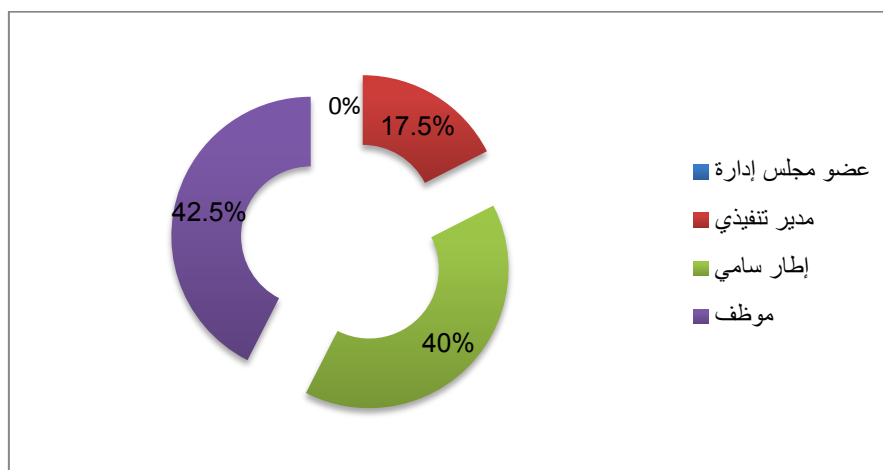
الجدول رقم (02-10): توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	الموقع الوظيفي
00%	00	عضو مجلس إدارة
17.5%	7	مدير تنفيذي
40%	16	إطار سامي
42.5%	17	موظف
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02-06): توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

بالنسبة للموقع الوظيفي: نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه بأن أعلى نسبة للموقع الوظيفي كانت للموظف بنسبة 42.5% وبعدها الإطار السامي بنسبة 40% وأخيرا المدير التنفيذي بنسبة 17.5%.

### الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان :

تظهر الجداول بالأسفل كل من التوزيع التكراري، الانحراف المعياري، الوسط الحسابي ودرجة الاستجابة للمحورين كل لوحده التي تم التوصل إليها من خلال المدى و هو عبارة عن الفرق بين القيمة الأكبر والأصغر المعطاة لخيارات مقياس الاستمارة، وباعتبار أننا اعتمدنا على مقياس ليكرت الخماسي والذي يحتوي على خمسة درجات من 1-5 فقيمة المدى هي (5-1=4) والتي يتم قسمتها على خلايا المقياس (0.8=5/4)، بحيث تضاف هذه القيمة للقيم المعطاة لكل خيار و بالتالي كلما كان الوسط الحسابي محصور في المجال (1-1.80) فهذا يدل على أن درجة الاستجابة منخفضة جداً، أما إذا كان محصور في المجال (1.80-2.60) فنقول أن درجة الاستجابة منخفضة، يليه المجال (2.60-3.40) مرتفعة، أما بالنسبة للمجال (3.40-4.20) الذي تكون فيه درجة الاستجابة مرتفعة، أما بالنسبة للمجال (4.20-5) فإن درجة الاستجابة فيه تعتبر مرتفعة جداً و أن المتوسط المعياري يساوي (3).

يوضح الجدول التالي توزيع الدرجات حسب سلم ليكرت الخماسي.

الجدول (11-02): توزيع درجات الاستجابة حسب سلم ليكرت

5-4.20	4.19-3.40	3.39-2.60	2.59-1.80	1.80-1
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً

المصدر: سلم ليكرت الخماسي.

✓ إذا كانت متوسطات الإجابة أقل من 3: يعني أن ميل المستجوبين إلى رفض محتوى العبارة.

✓ إذا كانت متوسطات الإجابة أكثر من 3: يعني أن ميل المستجوبين إلى قبول محتوى العبارة.

المحور الأول: "الأنماط القيادية".

الجدول (12-02): تحليل عبارات المحور الأول "الأنماط القيادية"

درجة الاستجابة	الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير	غير	رقم العبرة
				بشدة	بشدة	موافق	موافق	موافق	
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
				%	%	%	%	%	
مرتفعة	6	1.219	3.47	08	18	00	13	01	1
				%20	%45	%00	%32.5	%2.5	
مرتفعة جدا	1	0.707	4.25	15	21	03	01	0	2
				%37.5	%52.5	%7.5	%2.5	%00	
مرتفعة	3	1.061	3.95	13	19	02	05	01	3
				%32.5	%45.5	%05	%12.5	%2.5	
مرتفعة	4	1.010	3.82	11	17	06	06	0	04
				%27.5	%42.5	%15	%15	%00	
مرتفعة	2	0.986	4.05	15	18	03	03	01	5
				%37.5	%45	%7.5	%7.5	%2.5	
مرتفعة	5	1.050	3.78	11	16	06	07	0	6
				%27.5	%40	%15	%17.5	%00	
منخفضة	10	0.921	1.65	01	01	03	13	22	7



جدا				%2.5	%2.5	%7.5	%32.5	%55	
متوسطة	8	1.143	2.98	03	13	07	14	03	8
				%7.5	%32.5	%17.5	%35	%7.5	
منخفضة	9	1.035	2.18	01	05	05	20	09	9
				%2.5	%12.5	%12.5	%50	%22.5	
متوسطة	7	1.030	3.38	02	24	02	11	01	10
				%05	%60	%05	%27.5	%2.5	
متوسطة		0.44202	3.3500	مجموع عبارات المحور الأول					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 3.35 بأهمية نسبية متوسطة، وبانحراف معياري قدر ب 0.44202.

وقد كانت نتائج استجابات أفراد العينة من العبارة 01 إلى غاية العبارة 06 كلها مرتفعة ما عدا العبارة 02 التي كانت مرتفعة جدا والتي قدر متوسطها الحسابي ما بين 3.78 و 3.25 و الانحراف المعياري بين 1.050 و 0.707، أما كل من العبارات 08 و 09 و 10 فكانت نتائج الإستجابة منخفضة ومتوسطة، إذ أن قيم المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت قيمتها ما بين 3.38 و 2.18 على الترتيب، وبانحراف معياري 1.030، 1.035، على الترتيب أيضا. وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة لمحور الأنماط القيادية في المصنع يميل إلى قبول محتوى العبارات الأخيرة ما عدا العبارة 07 التي قدر متوسطها الحسابي ب 1.65 بأهمية نسبية منخفضة جدا وبانحراف معياري قدر ب 0.921 ما يدل على رفض هذه العبارة.

المحور الثاني: تنمية مهارات المؤسسة

الجدول (02-13): تحليل عبارات المحور الثاني "تنمية مهارات المؤسسة"

درجة الاستجابة	الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير	غير	رقم العبارة
				بشدة	موافق	محايد	موافق	موافق	
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
مرتفعة	2	0.648	3.86	19	14	04	03	0	11
				%47.5	%35	%10	%7.5	%00	
مرتفعة جدا	2	0.920	4.23	13	19	02	05	01	12
				%32.5	%47.5	%05	%12.5	%2.5	
مرتفعة	8	1.061	3.95	11	23	03	03	0	13
				%27.5	%57.5	%7.5	%7.5	%00	
مرتفعة	6	0.815	4.05	17	20	02	01	0	14
				%42.5	%50	%05	%2.5	%00	
مرتفعة جدا	1	0.694	4.33	12	24	01	03	0	15
				%30	%60	%2.5	%7.5	%00	
مرتفعة	4	0.791	4.13	12	23	04	01	0	16
				%30	%57.5	%10	%2.5	%00	

مرتفعة	3	0.700	4.15	08	20	03	07	0	17
				%20	%50	%7.5	%17.5	%00	
مرتفعة	9	0.987	3.73	12	21	07	0	0	18
				%30	%52.5	%17.5	%00	%00	
مرتفعة	5	0.686	4.12	09	18	05	01	07	19
				%22.5	%45	%12.5	%2.5	17.5 %	
مرتفعة	10	1.358	3.53	09	24	07	0	0	20
				%22.5	%60	%17.5	%00	%00	
مرتفعة		0.5943 1	4.025 0	مجموع عبارات المحور الثاني					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 4.025 بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.59431.

وقد كانت نتائج استجابات أفراد العينة كلها مرتفعة ما عدا العبارة الأولى كانت فيها نتيجة الاستجابة مرتفعة جدا وبعد تحليل نتائج استجابات أفراد العينة، يتبين أن قيم المتوسط الحسابي لهذه عبارات تراوحت قيمها ما بين 3.53 و 4.25 بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري ما بين 0.694 و 1.358، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في المصنع تميل إلى قبول محتوى العبارات الدالة لمحور تنمية مهارات المؤسسة فالإدارة تقوم بإدراج هذا البعد.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الإحصائية  
الفرع الأول: دراسة التوزيع واختبار الفرضية

أولاً: دراسة التوزيع:

من خلال العينة ( $35 = N \leq 40$ ) إذن يمكن اعتبار أن التوزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي ومنه يمكن إجراء الاختبارات التالية:

ثانياً: اختبار الفرضية:

لمعرفة أثر الأنماط القيادية على تنمية مهارات المؤسسة بمصنع القفازات الطبية والجراحية بعين تموشنت، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدة الآتيتين :

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على تنمية مهارات المؤسسة بمصنع القفازات الطبية والجراحية بعين تموشنت عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ .

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على تنمية مهارات المؤسسة بمصنع القفازات الطبية والجراحية بعين تموشنت عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ .

الفرع الثاني: الإجابة على الفرضية:

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من التأثير:

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + \mu$$

حيث:

**Y:** المتغير التابع (تنمية مهارات المؤسسة في المصنع).

**X1:** المتغير المستقل (الأنماط القيادية).

**a0:** الثابتة وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

**a1:** معامل الانحدار للمتغير المستقل.

**$\mu$ :** الخطأ العشوائي.

الجدول ( 14-02): نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة الارتباط
0.000 <sup>b</sup>	36.080	1	6.709	6.709	بين المجموعات	0.487	0.698 <sup>a</sup>
		38	0.183	7.066	داخل المجموعات		
		39		13.775	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع تنمية مهارات المؤسسة في المصنع و المتغير المستقل الأنماط القيادية، تشير R إلى قوة الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي 69.8% وهي درجة ارتباط قوية، كما أن معامل التحديد R<sup>2</sup> تشير إلى أن المتغير المستقل الأنماط القيادية يفسر 48.7% من التباين الحاصل في المتغير التابع تنمية مهارات المؤسسة في المصنع. تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى أن مستوى الدلالة Sig<sup>b</sup> 0.000 أقل من 0.05 وعليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول (15-02): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للأنماط القيادية على تنمية مهارات المؤسسة بالمصنع

مستوى الدلالة Sig	قيمة t المحسوبة	معامل Beta	معاملات المعادلة	النموذج	المتغير التابع
0.103	1.671		0.882	الجزء الثابت	تنمية مهارات المؤسسة
0.000	6.007	0.698	0.938	الأنماط القيادية	بالمصنع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال معاملات المعادلة و الذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين تنمية مهارات المؤسسة والأنماط القيادية حيث بلغ معامل الانحدار للأنماط القيادية 0.938 الذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل الأنماط القيادية بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.938 من المتغير التابع تنمية مهارات المؤسسة.

كانت قيمة  $t$  المحسوبة تساوي 6.007 و هي أكبر من  $t$  الجدولة 1.96 و كما بلغت القيمة الاحتمالية Sig 0.000 و هي أقل من مستوى معنوية 0.05 مما يدل على أن تنمية مهارات المؤسسة بالمصنع هو متغير مفسر للأنماط القيادية و بالتالي نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على تنمية مهارات المؤسسة بمصنع القفازات الطبية والجراحية بعين تموشنت مما يعني رفض الفرضية العدمية  $H_0$  و قبول الفرضية البديلة  $H_1$  و المتمثلة فيما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على تنمية مهارات المؤسسة بمصنع القفازات الطبية والجراحية بعين تموشنت عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغيري تنمية مهارات المؤسسة والأنماط القيادية بالمصنع:

$$Y = 0.882 + 0.938X_1$$

## خلاصة الفصل:

يحظى مصنع القفازات الطبية والجراحية بعين تموشنت بالقبول العام وهذا من خلال الدور الفعال الذي يقوم به لما يقدمه للسوق من منتجات للزبائن وكذا الاكتفاء الوطني الذاتي والتوجه نحو تصدير المنتج إلى الأسواق الأجنبية، هذا لا يعني أنه غير معرض للخطر الأمر الذي يجعله دائما يسعى جاهدا للتأقلم مع مختلف الظروف البيئية المحيطة وهذا عن طريق تنمية مهارات المؤسسة بالقدر الكافي الذي يمكن من التعرف على المخاطر ومعالجتها والسيطرة عليها ويكون هذا بالاعتماد على الأنماط القيادية من أجل هدف واحد ووحيد وهو الاستمرارية والحفاظ على مكانته .

وعليه تم مناقشة الجانب التطبيقي في الفصل الثاني بغرض الإلمام بجميع عناصر الدراسة وتبسيط الضوء على ما تم التوصل إليه في الجانب النظري على الواقع العملي، وهذا عن طريق إسقاط الدراسة المتمثلة في أثر الأنماط القيادية بالاعتماد على تنمية مهارات المؤسسة على مصنع القفازات الطبية والجراحية بعين تموشنت- وكذا الإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات السابقة الذكر. وقد توصلنا من خلال هذه الورقة البحثية إلى مجموعة من النتائج سيتم التطرق إليها في الخاتمة .

خاتمة عامة



## خاتمة

إن الحديث عن المؤسسات و تطورها لا يكتمل معناه ولا يتم حصده ثماره إلا إذا تحدثنا عن القيادة الإدارية ذلك أن القيادة الإدارية هي التأثير في العاملين من أجل توجيههم لأداء ما هو مطلوب منهم بكفاءة كبيرة، وهذا ما تتطلع إليه المؤسسات في وقتنا الراهن، من هذا المنطلق ينبغي على قادة الرأي عامة من مدراء ومسؤولين أن يتمتع الواحد منهم بقوة الشخصية والقدرة على الاتصال والإقناع وغيرها من الخصائص التي تجعله قادرا على تسيير المؤسسة والنهوض بها لأحسن، وهنا يبرز دور القائد وحنكته في إدارة العلاقات بين المرؤوسين بتبنيه للأنماط القيادية الأكثر ملائمة للوضع فالقيادة بدورها إنما تشتمل على القيادة الديمقراطية التي تدعو إلى المشاركة و القيادة التحويلية التي تهتم بالقيم والأخلاق والأهداف والمعايير والأهداف طويلة الأمد وتشتمل على تقويم دوافع الأفراد وإشباع حاجياتهم الإنسانية ومن ناحية أخرى قد تقتضي الحاجة لتبني نمط القيادة الأوتوقراطية أو الديكتاتورية كونها تحصل المبتغى المراد من المؤسسة كما ويمكن أن يتمكن القائد بصفته المؤثر الأول في تابعيه إن توفرت له الحنكة والحكمة أن ينتهج النمط الموقفي وذلك حسب حالة المواقف الحاصلة في المؤسسة وهذا ما حاولنا إسقاطه على أرض الواقع بدراسة حالة مصنع القفازات الطبية ومدى تأثير الأنماط القيادية على تنمية مهارات المؤسسة.

أما في الجانب التطبيقي قمنا بدراسة ميدانية في مصنع القفازات الطبية والجراحية بعين تموشنت، اعتمدنا في تحليل معطياتها على برنامج spss 22 وكان ذلك عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة على عينة من إطاراتها وموظفيها على شكل استبيان من خلال الدراسة النظرية والميدانية و تحليل مختلف المتغيرات المتعلقة بالموضوع استطعنا أن نكون فكرة ملائمة كما استطعنا أن نصل إلى إجابة عن إشكاليتنا الرئيسية والتي تركز على مدى تأثير الأنماط القيادية في تنمية مهارات مؤسسة القفازات الطبية والجراحية بعين تموشنت .

أولاً: نتائج الدراسة :

- يعتمد مصنع القفازات الطبية والجراحية بعين تموشنت بشكل كبير على القيادة التبادلية والتحويلية بتنمية مهارات المؤسسة.
- يشجع المدراء والمسؤولون في المصنع مرؤوسهم لتنمية مهاراتهم.
- يتمتع المديرون في المؤسسة بقدرتهم على الاستماع لمرؤوسهم وهذا يخلق جوا من المشاركة بينهم وبين المرؤوسين.
- قدرة المؤسسة على خلق نوع من المرونة في القرارات حسب ما يتكيف ووضع المرؤوسين يؤهلها لتنمية مهارات عمالها بالدرجة الأولى .

ثانياً: التوصيات :

- توصي الدراسة بضرورة تبني القادة الإداريين في مصنع القفازات الطبية والجراحية القيادة الديمقراطية بما تتضمنه من سلوكيات وممارسات ومهارات وتفويض للصالحيات الذي يؤدي إلى نجاح مؤسستهم في الحاضر والمستقبل.
- توصي الدراسة بضرورة تبني القادة الإداريين في المؤسسة محل الدراسة الفكر الذي يقوم على تنمية مهاراتهم بالتدريب وتشجيعه بين أوساط العمال.
- تبني نمط القيادة التبادلية الذي بواسطته يستطيع القائد المدير أن يتكيف مع شتى الأوضاع والمشاكل و حلها بسهولة وفي أقل وقت ممكن.
- توصي الدراسة بأن يعزز القادة الإداريين مبدأ المشاركة لدى المرؤوسين وذلك لرفع الروح المعنوية وتفجير طاقاتهم الكامنة.
- توصي الدراسة بأن يكون القائد ذو التوجه التحويلي لتحقيق الرسالة والرؤية المستقبلية وعدم استخدام القائد للأسلوب التقليدي والروتيني المعقد والمليء بالقوانين واللوائح التي تعوق تطور الشركة.

المراجع

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع باللغة العربية:

1. ابتسام الغمور، محدم أبو صالح، عبد الستار العلي. (بلا تاريخ). أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في اكتساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية. *مجلة دراسات، العدد 02، المجلد 37*.
2. ابراهيم العيسوي. (2001). *التنمية في عالم متغير (دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها)*. القاهرة: دار الشروق.
3. ابراهيم مصطفى، أحمد حسن، زيت عامر، محمد علي النجار وآخرون. (1972). *معجم الوسيط، الجزء الأول (المجلد الطبعة الثانية)*. اسطنبول، تركيا: المكتبة الاسلامية للطباعة والنشر.
4. أحمد مصنوعة، عبد الله قويدر الواحد. (18 أكتوبر، 2020). دور القيادة التبادلية في تعزيز الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز (وحدة الشلف)-. *مجلة الاستراتيجية والتنمية ، 10 (05)، الصفحات 419-439*.
5. اسماعيل حجازي. (2013). *مساهمة في وضع نموذج المهارات الافتراضية لتسيير الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى بالجنوب، أطروحة دكتوراه*. بسكرة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر.
6. أفوليو بروس، ترجمة: عبد الحميد الخزامي. (2003). *تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية*. القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
7. بارك نعيمة. (2009). *تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية*. *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا (07)*.

8. بدوي عبد الله حاج إبراهيم. (يناير، 2018). القيادة التحويلية وأثرها في أداء المؤسسات بالتطبيق على وزارة الاستثمار السودانية في الفترة من 2013 إلى 2014. (جامعة افريقيا العالمية، المحرر) *مجلة العلوم الإدارية* (02).
9. بزايد نجاة. (بلا تاريخ). المهارات الإدارية في ضوء الفروق الفردية بين النوع بشركة سوناتراك. *مجلة التنمية البشرية*.
10. بطرس حلاق. (2020). الإجازة في الإعلام والاتصال. الجمهورية العربية السورية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية. تاريخ الاسترداد 03 27 2021
11. بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي. (2005). التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية. ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص اندماج في *اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية*. ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر.
12. بن ويراد وهيبية. (2017-2018). تأثير الخبرة المهنية على كفاءة المختص الأرففوني. مستغانم، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الأرففونيا، جامعة عبد الحميد ابن باديس، الجزائر.
13. بيترج. نورث هاوس المعيوف. (2001). *القيادة الإدارية النظرية والتطبيق*. (صلاح بن معاذ المعيوف، المترجمون) السعودية، السعودية: الإدارة العامة للطباعة والنشر.
14. جعيجع نبيلة. (2007). استراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية. مسيلة، شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، الجزائر.
15. جمال الدين مصطفى. (2006). نموذج تطور المسار الوظيفي في إطار تحقيق مدخل القدرات المعيارية. القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر.
16. جون ويرنر، واندي ديساسمون، تعريب ومراجعة د. سرور علي إبراهيم سرور. (2011). *تنمية الموارد البشرية*. المملكة العربية السعودية: دار المريخ.
17. حمداوي وسيلة. (2004). *إدارة الموارد البشرية*. الجزائر: مديرية النشر لولاية قلمة.

18. خالد بن حمدان، محي الدين قطب، شاكر جار الله الخشالي. (2013). أثر إستراتيجيات التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية في مستشفيات عمان الخاصة). *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الإنسانية* ، 15 (01).
19. دنيا مناف محمد. (2012). الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين، دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية شبكة الكهرباء نينوى، ديبلوم عالي. الموصل، جامعة الموصل، العراق.
20. راوية حسن. (2002-2003). *مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية*. الاسكندرية: الدار الجامعية.
21. رداح محمود الخطيب، أحمد محمود الخطيب. (2013). *القيادة: دراسات حديثة*. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
22. زهراء سيد عبد الاله الرفاعي. (2013). علاقة نمطي القيادة التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم. عمان، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
23. سامية زيتوني. (سبتمبر، 2015). أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى الموارد البشرية. *مجلة علوم الإنسان والمجتمع* ، 11 (16).
24. سيد الهواري. (2006). *ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية*. القاهرة، مصر: مكتبة عين شمس.
25. شاكر جار الله الخشالي، إياد فاضل محمد التميمي. (2008). أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي (دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني). *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال* ، 04 (02).
26. صبيح حمودي. (2001). *المنجد في اللغة العربية* (المجلد الطبعة الثانية). لبنان: دار المشرق.
27. صلاح الدين الهيثي. (2004). أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين (دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية). *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية* ، 20 (02).

28. طاهر منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس. (2017). *الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)*. عمان: دار وائل للنشر.
29. طلال عبد الملك شريف. (2004). *الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير*. الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
30. عبد الرحمان برقوق، غنية بودوح. (مارس، 2012). *استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية بالجزائر*. (جامعة محمد خيضر، المحرر) *مجلة علوم الإنسان والمجتمع* (01).
31. علي أحمد عياصرة. (2007). *القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية*. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
32. عيسى حيرش. (2012). *الإدارة الإستراتيجية الحديثة*. الجزائر: دار الهدى.
33. فائزة بوراس. (2008). *تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة ماجستير*. باتنة، جامعة الحاج لخضر، الجزائر.
34. فؤاد عبد المنعم أحمد. (2002). *السياسة الشرعية وعلاقتها بالتنمية الاقتصادية وتطبيقاتها المعاصرة. سلسلة محاضرات العلماء البارزين (رقم 24)*. جدة، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
35. فيروز شين. (2013-2014). *تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة*. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
36. قريشي العيد، مرغاد لخضر. (جوان، 2017). *التكامل العمودي كإستراتيجية لتحسين أداء المؤسسات في الصناعة*. (جامعة حمه لخضر، المحرر) *مجلة رؤى اقتصادية* (12).
37. كلالدة ظاهر محمود. (2013). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، الطبعة الأولى*. عمان، الأردن: دار زهران للنشر.
38. لعلى بوكميش. (2011). *مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية*. عمان: دار الراية.

39. ماهر صبري درويش. (2009). القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير-دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية. (جامعة المستنصرية، المحرر) مجلة الإدارة والاقتصاد (75).
40. محمد الطعمانة، طارق شريف يونس. (2006). "الإبداع، مقوماته ومعوقاته" دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي. (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المحرر) مجلة التحديات المعاصرة الإبداعية .
41. محمد منير مرسي. (2001). الادارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، الطبعة الأولى. القاهرة، مصر: دار الكتاب.
42. محمود عبد السلام الصليبي. (2007). الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
43. منقد داغر، عادل صالح. (2000). نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي. بغداد، العراق: دار الكتب للطباعة والنشر.
44. موسى اللوزي. (2002). التنمية الادارية، الطبعة الثانية. عمان: دار وائل.
45. ميسون عبد الله أحمد، دنيا مناف محمد. (2012). الأنماط الاقتصادية ودورها في تنمية مهارات العاملين، دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية شبكة الكهرباء في نينوى. تنمية الراقدين، العدد 109، مجلد 34 .
46. نجم عبود نجم. (ديسمبر، 2006). الابتكار الإداري محاولة من أجل التفسير والتقييم. المجلة الدولية للعلوم الإدارية ، 1-1 (04).
47. نديرة فريجات. (2017-2018). استراتيجية التكوين المهني ومتطلبات سوق الشغل حسب آراء أساتذة وإطارات التكوين المهني. دراسة استكشافية لبعض مراكز التكوين المهني بمنطقة تقرت الكبرى . ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص إرشاد وتوجيه، الجزائر.
48. نيغل كنج، نيل أندرمون. (2004). إدارة أنشطة الابتكار والتغيير. دار المريخ للنشر.



قائمة المراجع باللغات الأجنبية:

1. B.Bass. (1985). *Leadership and performance beyond exception*. Free press. new york: free press.
2. Bernard Sinclair Desgagne, A. R. (2002). *Le leadership en 3e: capacités, conduite, circonstances*. paris: Cirano.
3. emmanuelle, L. n.-e. (2005). *marketing des nouveaux produits*. paris: mancean delphine.
4. J.E.Barbutto, M. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders, a field study of elected officials. *the journal of social psychology* .
5. Lale Gumusluoglu, A. I. (2009). Transformational leadership creativity and organizational innovation. *journal of Business research*, N62 .
6. N.M Turner, J. (2002). Transformation leadership and moral reasoning. *applied psychology*,(02)87 .
7. O.donnel, K. a. (1964). *principles of management*. new york: MC Graw, Hill book CO.
8. P.G.Northouse. (2013). *Leadership theory and practice*. Los Angeles, USA: Sag publications.
9. tead, O. (1935). *The art of leadership*. New york: MC Graw-Hill book CO.
10. Valérie Claude-gaudillat, B. Q. (2012). nouvelles compétences et mode d'accès.Lexemple du courtage en ligne, [www.cairn.info](http://www.cairn.info).

قائمة المواقع الإلكترونية:

1. <http://kenanaonline.net/page/9159>
2. <https://www.pinterest.com/pin/597641813045739305/>

الملاحق

## قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: استبيان.

الملحق رقم 02: قائمة بأسماء المحكمين ووظائفهم.

الملحق رقم 03: مؤسسة TOP GLOVES ومحيطها الاقتصادي.



وزارة التعليم العالي و البحث  
العلمي  
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب



كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

الانماط القيادية ودورها في تنمية مهارات  
المؤسسة

دراسة حالة : مصنع القفازات الطبية - بعين  
تموشنت -

تحية طيبة، وبعد :

تقوم الطالبتان بإجراء دراسة ميدانية تهدف إلى قياس " الانماط  
القيادية ودورها في تنمية مهارات المؤسسة " وذلك في طور الإعداد  
لشهادة الماستر تخصص مالية المؤسسة .

وعليه فإننا نرجو منكم التكرم بمساعدتنا والإجابة على الأسئلة  
المطروحة والفقرات المطروحة من خلال التعبير عن رأيكم بوضع علامة  
( x ) .

كما نعلمكم أن هذا الاستبيان هو موجه لأغراض البحث العلمي فقط وأن  
كل إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة .

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير .

تحت اشراف الاستاذ : يحيى حولية

الطالبتين :

\_ مولخلوة سعاد

\_ يحيى بن عطية وفاء

## الجزء الأول: البيانات الشخصية

### (1) الجنس

انثى

ذكر

### (2) العمر

31 - 40 سنة

20 - 30 سنة

اكثر من 50 سنة

41 - 50 سنة

### (3) الدرجة العلمية

ليسانس

بكالوريا

دكتوراه

ماجستير

شهادة أخرى

ماستر

### (4) التخصص العلمي

محاسبة

إدارة أعمال

تخصصات أخرى

اقتصاد

### (5) عدد سنوات الخبرة

من 5-10 سنة

أقل من خمس سنوات

اكثر من 15 سنة

من 11-15 سنة

### (6) الموقع الوظيفي

مدير تنفيذي

عضو مجلس إدارة

موظف

اطار سامي

## الجزء الثاني: محاور الدراسة.

### المحور الأول: الانماط القيادية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يمنح القائد للمرؤوسين صلاحيات متكافئة					
02	يحرص القائد على تنسيق جهود العاملين					
03	يشجع القائد المرؤوسين على ابداء رأيهم في تخطيط العمل وتنفيذه					
04	يطرح القائد افكاره على المرؤوسين لمناقشتها					
05	يشجع القائد المرؤوسين على الابداع					
06	يراعي القائد قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم					
07	يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في اعمالهم					
08	يتقبل القائد اي تغيير يقترحه العاملون في اسلوب العمل					
09	ضعف التفاعل بين القادة والمرؤوسين					
10	يحدد القائد معايير عالية في الاداء					

المحور الثاني: تنمية مهارات المؤسسة

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
11	توفر المؤسسة برامج لاعادة التكوين من اجل تنمية المهارات					
12	يقوم الرئيس المباشر بتشجيع وتحفيز فريق العمل					
13	ينمي الرئيس المباشر سلوك نشر الخبرة والمعارف					
14	يبذل العاملون الجهد اللازم لانجاز مهامهم					
15	يتعاون العمال مع بعضهم في حالة وجود اعباء اضافية					
16	يرغب العاملون في انجاز كمية العمل المطلوبة					
17	يوفر الرئيس المباشر فرص التدريب على استعمال مختلف التكنولوجيات والاجهزة التي تسمح لك بزيادة المعارف					
18	يعلم الرئيس المباشر ان نجاح المؤسسة هو نجاح لمختلف مواهب الافراد فيها					
19	يشجع الرئيس المباشر على ربط علاقات جيدة مع موردي المؤسسة					
20	يقوم الرئيس المباشر ببناء رؤية مشتركة في المؤسسة					

اسم الاستاذ	الدرجة العلمية	الجامعة
يحيى حولية	استاذ محاضر "أ"	استاذ بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت
درويش عمار	استاذ محاضر "أ"	استاذ بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت





## SARL TOP GLOVES LATEX INDUSTRIES

### 1. L'entreprise et son environnement économique :

#### • Présentation générale de l'entreprise

##### Identification de l'entreprise

- Raison sociale : SARL TOP GLOVES LATEX INDUSTRIES.
- Statut juridique : SARL au capital de 533 220 000.00 DA.
- Siège social : Rue NACHET Abdelkader N° 268, étage 01 local 05 cité OTHMANIA ORAN.
- Objet social principal :
  - Fabrication de gants médicaux et chirurgicaux ;
  - Fabrication des produits parapharmaceutiques, matériels, appareils et instruments médico-chirurgicaux.
- Date création de l'entreprise : 25 Janvier 2011.
- Date début d'activité : 22 mars 2011.
- Date début d'entrée en exploitation : 21 Novembre 2016.
- Registre de commerce principal : 31/00-0112054B-11 Du 25 mars 2011.
- Registre de commerce secondaire : 46/01-0112054B-11 Du 08 mars 2012.
- Adresse d'activité secondaire : N° 288 zone industrielle Ain-Temouchent.
- Numéro d'identification fiscale : 001131011205470.  
Nombre d'employés :600

##### Localisation et utilités :

Le complexe industriel de la SARL est situé dans la zone industrielle d'Ain-Temouchent, à une distance de 62 Km d'Oran et à 02 Km de l'axe autoroutier menant vers cette ville.

En termes d'utilité, ce complexe dispose de toutes les utilités nécessaires à son bon fonctionnement : électricité, eau, gaz naturel, réseau d'assainissement et réseaux de télécommunication.

#### • Gestion des ressources humaines

- Contrats de travail : tous les employés, y compris le personnel d'exécution, sont liés à l'entreprise par des contrats à durée indéterminée CDI, dans l'objectif de les impliquer dans sa croissance et sa pérennité.
- Organisation du travail : dans les ateliers de production, le travail est organisé en trois équipes qui se relayent (3x8), 7jours sur 7 ; chaque équipe travaillant sous la supervision d'un ingénieur, chef de quart.  
Un mois dans l'année, l'entreprise observe un arrêt technique alternatif des machines, en vue de procéder à leur vérification et à leur maintenance.
- Règlement intérieur : un règlement intérieur a été mis en place dès la mise en exploitation de l'entreprise, et déposé auprès de l'inspection du travail.
- Fiches descriptives de postes : des fiches détaillant toutes les tâches à accomplir ont été élaborées pour chaque poste de travail.
- Manuel de procédures : toutes les fonctions de la société ont fait l'objet de rédaction de procédures de gestion. Le processus de production est, quant à lui, régi par les recommandations et spécifications du constructeur. A ce niveau, il y a lieu de souligner que l'entreprise est certifiée ISO 9001-2015.
- Politique de recrutement et de formation : l'entreprise a procédé au recrutement d'ingénieurs parmi les majors de promotion des universités d'Oran, de Sidi Bel Abbès et de Tlemcen, et leur a fait suivre une formation dispensée par des techniciens étrangers, sur la technologie utilisée.

- **Organisation interne**

L'organigramme de l'entreprise est constitué de trois directions et de structures rattachées directement au Président Directeur Général. Cet organigramme est repris schématiquement ci- après:

- Direction de l'administration générale : elle est chargée de l'administration des ressources humaines, des finances et comptabilité, de la logistique, de la commercialisation et du marketing, de l'informatique et de la communication, et des opérations d'importation.
- Direction de Développement, Recherche et Export : elle est chargée de la recherche et du développement des technologies liées à l'activité de l'entreprise, de l'élaboration des procédures, et de la prospection des marchés internationaux.
- Direction Technique : elle est composée du Département contrôle qualité, du Département hygiène et sécurité, du Département maintenance et du Département exploitation.

Les structures rattachées directement au PDG sont au nombre de cinq. Il s'agit :

- Du département Management Qualité ;
- De la cellule Audit Interne ;
- De la cellule Etudes et Conseils ;
- De la cellule Juridique ;
- Du Secrétariat Général.

#### **Patrimoine de l'entreprise :**

- **Terrains existants**

Le patrimoine immobilier de l'entreprise est constitué de trois grands lots de terrains d'une superficie totale de 30 600 m<sup>2</sup> faisant partie d'un même ensemble dans la zone d'activité d'AIN TEMOUCHENT. Ils ont été attribués à la SARL TOP GLOVES LATEX par actes de concession par la Direction des domaines de la Wilaya (voir en annexe, le dispositif réglementaire régissant les concessions et les avantages qu'elles confèrent).

- **Lot N°1** : composé de 02 parcelles de terrain mitoyennes de 8 100 m<sup>2</sup> et de 3 600 m<sup>2</sup>, attribué le 23 mars 2014.
- **Lot N°2** : composé d'une parcelle de 3 600 m<sup>2</sup>, attribué le 09 décembre 2015.
- **Lot N°3** : composé d'une parcelle de 15 300 m<sup>2</sup>, attribué le 22 mars 2017 destiné à abriter le présent projet d'extension.

- **Bâtiments d'exploitation**

Sur ces terrains sont érigées :

- Trois constructions en charpente métallique de type industriel dont l'une abrite déjà l'activité de la société. Leur superficie globale est de 2 578 m<sup>2</sup>.
- Un bâtiment administratif regroupant tous les compartiments de gestion de l'entreprise, d'une superficie de 450 m<sup>2</sup>.